

YHDESSÄ NÄKEMINEN TULEVAISUUDEN MUISTELUN AVULLA:

Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä

Miia Hyvönen

Pro gradu-tutkielma

Itä-Suomen yliopisto

Yhteiskuntatieteiden ja kauppa-

tieteiden tiedekunta

Yhteiskuntatieteiden laitos

Sosiaalipsykologian pääaine

toukokuu 2011

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO, Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta,

Yhteiskuntatieteiden laitos

Sosiaalipsykologian pääaine

MIIA HYVÖNEN: Tulevaisuuden muistelulla kohti yhdessä näkemistä: Tutkimus dialogisten menetelmien käytöstä työyhteisöjen kehittämisessä

Pro gradu- tutkielma, 94 sivua. 2 liitettä (2 s.)

Ohjaajat: Professori Vilma Hänninen YTT, Kaarina Mönkkönen YTT

Toukokuu 2011

Avainsanat: dialogisuus, diskursiivinen analyysi, kehittäminen, työelämä, postmoderni

Tutkielma tarkastelee työyhteisöjen kehittämistä dialogisten menetelmien avulla. Tutkielman taustalla vaikuttaa postmoderni organisaatioajattelu, joka uskoo arjen paikallisten ja moniäänisten tarinoiden olevan organisaatioiden ymmärtämisen ja niiden toiminnan muuttamisen kannalta tärkeitä.

Tutkin Tulevaisuuden muistelu-ennakointidialogin käyttöä ja soveltuvuutta työyhteisöjen kehittämisen yhdeksi välineeksi sekä sitä, voiko sillä välillisten tekijöiden kautta olla yhteyksiä myös ihmisten työssä jaksamiseen. Tutkimukseni taustalla vaikuttaa postmodernien organisaatioteorioiden lisäksi etenkin Isaacsin dialogisuuden teoria, jonka neljän periaatteen onnistumista ennakointidialogissa arvioin.

Tutkimusmenetelmäni on ennakointidialogin muodostama ryhmäkeskustelu eräässä työyhteisössä sekä kirjallinen strukturoitu palautekysely, jossa pyydän osallistujien subjektiivisia kokemuksia. Aineiston analyysissa käytän väljää diskursiivista analyysia, jossa suurin osa teemoista nousee dialogisuuden teorioista ja ennakointidialogi-menetelmän tavoitteista.

Ennakointidialogi rakensi uudenlaisen vuorovaikutusasetelman osallistujien välille antamalla jokaiselle tasavertaisen mahdollisuuden esittää mielipiteensä omasta näkökulmastaan ilman muiden keskeytyksiä tai syyttävää sävyä. Uusi vuorovaikutusrakenne toi esiin myös uusia ja yllättäviäkin näkökulmia, mikä tukee moniäänisyyden toteutumista ja uuden ymmärryksen mahdollistumista. Huolista ja ikävistä asioista pystyttiin puhumaan aiempaa avoimemmin. Tuloksien perusteella ennakointidialogi soveltuu vuorovaikutusta helpottavana menetelmänä työyhteisöjen jumiutuneiden tilanteiden ja toiminnan koordinoimisen välineeksi sekä etenkin muutosprosessien toimintaa vaikeuttavien ja estävien tekijöiden tarkasteluun ja poistamiseen heti prosessien alussa tekemällä ongelmat kaikille näkyviksi. Onnistuneella ennakointidialogilla voi edistää ja tukea siis välillisesti hyvinvointia. Ennakointidialogin vetäjän ulkopuolisuus, vuorovaikutuksen ja ryhmädynamiikan lukutaito sekä rohkeus houkutella dialogiin kriittisiä ääniä, on menetelmän onnistumisen kannalta hyvin tärkeää. Diskursiivisten strategioiden käyttö muutenkin työyhteisöjen kehittämisessä on tärkeää, jotta moniäänisyys ja uusi jaettu ymmärrys toteutuisivat.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	1
2 TYÖELÄMÄN MUUTOKSET JA NIIDEN YMMÄRTÄMINEN POSTMODERNISSA AJASSA	4
2.1 Työhyvinvointi jatkuvien muutosten armoilla	5
2.2 Työn imu työn sosiaalisten voimavarojen jäljillä.....	7
2.3 Työelämän tarkastelu diskurssien kautta	9
2.4 Menetelmäsuuntauksia työyhteisöjen kehittämiseen postmodernissa ajassa.....	12
2.4.1 Dialoginen konsultointi	14
2.4.2 Prosessikonsultaatio	14
2.4.3 Demokraattinen dialogi ja työkonferenssi.....	16
3 DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA TYÖYHTEISÖJEN YMMÄRTÄMISEEN	18
3.1 Dialogisuus	18
3.2 Dialogisuuden neljä periaatetta	20
3.3 Dialogisuus työelämässä	21
3.4 Konsultin roolin muutokset perinteisten ja dialogisten menetelmien välillä.....	22
3.5 Bahtinilainen lähestymistapa organisaatiomuutosten ymmärtämiseen.....	24
4 TULEVAISUUDEN MUISTELU- ENNAKOINTIDIALOGI.....	26
4.1 Ennakointidialogin rakenne	27
4.2 Aiempi tutkimus	28
4.3 Ennakointidialogin soveltaminen työyhteisön kehittämisen yhdeksi menetelmäksi	29
5 TUTKIMUSKYSYMYSTEN ASETTELU JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	31
5.1 Tutkimusongelma ja – kysymykset	31
5.2 Tutkimuksen kohde.....	33
5.3 Aineiston keruu	34
5.3.1 Ennakointidialogista muodostuva ryhmäkeskustelu	35
5.3.2 Strukturoitu palautekysely (ks. liite 2)	37
5.4 Aineiston analyysi.....	38
5.5 Aineiston luotettavuus.....	42
5.6 Eettinen pohdinta	43
6 TULOKSET ENNAKOINTIDIALOGIN VUOROVAIKUTUSTILANTEESTA	45
6.1 Suoraa puhetta ratkaisukeskeisellä tavalla.....	47

6.2 Toisten kunnioittaminen ja odottaminen	52
6.3 Johdonmukaisuus moniäänisyyden ja kokonaisuuden näkemisenä	54
6.4 Yhteenveto.....	55
7 OSALLISTUJIIEN SUBJEKTIIVINEN KOKEMUS PALAUTEKYSELYIHIN PERUSTUEN.....	57
7.1 Kokemukset ennakoitdialogin ilmapiiristä.....	57
7.2 Kokemukset tasavertaisesta osallistumisesta ja näkökulmien esittämisen avoimuudesta	58
7.3 Kokemukset menetelmän rakenteen vaikutuksesta osallistumiseen ja puheen avoimuuteen.....	59
7.4 Kokemukset uusien näkökulmien esiin nousemisesta ja moniäänisyyden toteutumisesta	60
7.5 Ennakointidialogin mahdolliset vaikutukset tulevaan	61
7.6 Yhteenveto.....	63
8 ENNAKOINTIDIALOGIN VETÄJÄN ROOLI.....	65
8.1 Oman toiminnan reflektointia suhteessa menetelmään ja muihin ennakoitdialogien vetäjien kokemuksiin	65
8.2 Ennakointidialogin vetäjä suoran puheen kalastelijana	68
8.3 Me-kielestä kohti kielen eri tasoja ja vastuunottoa todellisista muutoksista	69
8.4 Yhteenveto.....	70
9 POHDINTA	72
9.1 Ennakointidialogin käyttö työyhteisöjen kehittämisen välineenä	72
9.2 Menetelmän mahdolliset vaikutukset työhyvinvointiin.....	75
9.3 Työyhteisöjen kehittäjän rooli dialogisissa menetelmissä	77
9.4 Yhteenveto.....	79
LÄHTEET.....	81
LIITTEET	89
LIITE 1: Pohjustus Tulevaisuuden muisteluun	89
LIITE 2: Palautekysely	90

1 JOHDANTO

Yhteiskunnan ja työelämän muutokset ovat asettaneet uudet vaatimukset organisaatioiden kehittämis- ja oppimiskyvylle. Jatkuva oppimisen, kehittymisen ja ennakoinnin tarve on muuttanut samalla myös käsitystä kehittämisen asiantuntijuudesta. Tänä aikana kehittämissä työssä on ymmärrettävä ja vahvistettava yksittäisistä havainnoista ja arkityön kokemuksista lähtevää yleiseen uudistamiseen etenevää lähestymistapaa (Kananoja 2006, 13–14), minkä vuoksi asiantuntijuus onkin usein siirtynyt ainakin osittain ruohonjuuritasolla. Monet viimeaikaiset työelämän kehittämisen mallit ja teoriat ovat korostaneet hierarkioiden madaltamista ja koko henkilöstön osallistamista. Osallistumisen ihanne on lisännyt vuorovaikutuksen merkitystä ja tuonut samalla työpaikkojen kehittämiseen yhä enemmän diskursiivisia piirteitä. Keskustelut ymmärretään silti vielä usein muutoksen välineiksi. Työelämän tutkijoiden ja kehittäjien olisi huomioitava myös työyhteisöjen vuorovaikutustapa ja keskittyttävä muutosprosesseissa myös sen laadulliseen parantamiseen sen sijaan, että osallistamisen ihanteen mukaan pyrittäisiin vain nostamaan vuorovaikutuksen määrää. Monet vuorovaikutukseen keskittyvät kehittämismallit korostavat osallistumisen ihannetta niin vahvasti, että osallistuminen toimintana ohittaa sen mahdollistaman vuorovaikutuksen ja jättää huomioimatta vuorovaikutuksessa esiin tulevat syvemmät merkitykset, joilla on suuri vaikutus muutosten onnistumiseen sekä vuorovaikutusilmapiiriin.

Grantin, Keenoy'n ja Oswickin (1998) mukaan modernissa maailmassa organisaatioiden tarinoiden ja diskurssien merkitystä ei juurikaan huomioitu, koska ne olivat toisarvoisia toimintaan ja tehokkuuteen verrattuina. Postmodernista tiedekäsityksen näkökulmasta organisaation todellisuuden moninaisuus mahdollistuu juuri arjen moniäänisen ja monin tavoin tulkittavissa olevan puheen kautta. Organisaation sisällä on samaan aikaan monia erilaisia tulkintoja ja näkökulmia yksittäisistä tilanteista ja jopa koko organisaation toiminnasta. (Emt., 5-7.) Diskursiivisen sosiaalipsykologian näkökulma työelämän kehittämiseen ja vuorovaikutuksen voimaan kehittämis- ja muutosprojekteissa on tänä aikana siksi perusteltua. Ymmärrettäessä maailmaa ja organisaatioita sosiaalisen konstruktionismin (ks. Berger & Luckmann 1967) näkökulmasta, tuotetaan organisaatioiden todellisuutta sosiaalisesti niiden jokapäiväisissä keskusteluissa ja diskursseissa. Tarkastelemalla ja tutkimalla näitä diskursseja voidaan avata ja ymmärtää myös niitä keskusteluja, jotka tuottavat ja ohjaavat organisaatiomuutoksia. Kes-

kustelut eivät olekaan enää pelkkiä muutoksen välineitä vaan itse organisaatiomuutoksen tavoite ja tuote. (Ford 1999, 481, 496.)

Schienstockin (1997, 110–115) mukaan soveltavassa organisaatiotutkimuksessa voidaan erottaa kolme keskeistä metodologista lähestymistapaa, jotka ovat asiakaskeinen, osallistuva ja diskursiivinen. Asiakaskeinen lähestymistapa on rationaalista teorioiden testaamista, osallistava lähestymistapa on osallistumisen keinoin intressien yhteensovittamista ja diskursiivinen lähestymistapa näkee kehittämisen kaikkien yhteisenä oppimisprosessina. Diskursiivisessa lähestymistavassa tutkijan tehtävänä on tuoda uusia ajatuksia ja teorioita sosiaaliseen diskurssiin, johon kaikki osallistuvat tasa-arvoisina. Lähestymistapa perustuu organisaatioiden yhteisissä diskursseissa rakennettuihin paikallisiin teorioihin. Merkittävänä erona osallistuvan ja diskursiivisen lähestymistavan välillä on muutosten ymmärtäminen. Osallistuvassa lähestymistavassa ne saavutetaan neuvottelujen kautta, kun taas diskursiivisessa lähestymistavassa ymmärrystä tavoitellaan yhteisen oppimisprosessin eikä yksimielisyyteen pyrkivien neuvottelujen kautta. (Ks. Koivisto 2007, 400.)

Yksimielisiin päätöksiin pyrkivä lähestymistapa kadottaa ja unohtaa sen organisaatioiden moniäänisyyden, jonka esiin tuominen jatkuvan muutoksen aikana lisää organisaatioiden jäsenten keskinäistä ymmärrystä, motivoi muutokseen ja lisää hyvinvointia. Jotta osallistuminen tapahtuisi niin, että se todella tukisi muutosten onnistumisen lisäksi myös kaikkien hyvinvointia ja yhteistyötä, olisi kehittämisprosesseissa alusta alkaen huomioitava yhteisön vuorovaikutus ja siinä vaikuttavat voimat sekä saatava ne kaikkien yhteisesti tarkasteltaviksi.

Jatkuvat muutokset ja tarve itsensä kehittämiseen uuvuttavat työntekijöitä, mutta toisaalta kehitys- ja koulutusmahdollisuuksien lisääntyttyä muutos ja kehittyminen voidaan nähdä myös mahdollisuutena. Jotta työntekijät pääsisivät käsiksi tähän muutoksen myönteiseen puoleen, on mahdollisuudet tarjottava heille oikealla tavalla. Työpaikkojen kehittäminen on edennyt systeemiteoreettisista ja yksilökeskeisistä työpsykologian malleista kohti uudempia organisaatiopsykologisia, demokratian ja kommunikaation teorioihin perustuvia malleja (ks. Lahtonen 1996, 10). Työyhteisöjen kehittämisen uranuurtajaksikin kutsuttu Kurt Lewin pohti jo 1950-luvulla organisaatioiden yhteistoiminnallisia vaikutusmekanismeja, joissa korostui työntekijöiden osallistumisen merkitys muutoksissa. Nykyään henkilöstö tulisikin nähdä aktiivisena, muutokseen kykenevänä toimijana, jonka arvokkaat tarpeet tulisi saada yhteisen koettelemisen ja kehittämisen piiriin dialogisten vuorovaikutusprosessien avulla. (Mönkkönen

& Roos 132-139, 153.) Keskusteluissa kaikki käyvät dialogeja, mutta dialogisuudella sen sijaan tarkoitetaan enemmänkin elämänasennetta, jonka lähtökohtana on dialoginen suhde. Tällaisessa dialogisessa suhteessa kaikkien osallistujien äänet vaikuttavat merkityksen rakentamiseen. (Ks. Bakhtin 1981, 1986.)

Tutkielmassani tulen tarkastelemaan dialogisten menetelmien käyttöä työyhteisöjen kehittämisen välineenä sekä myös niiden mahdollisia vaikutuksia työssä jaksamiseen. Tutkielmani sijoittuu selkeästi postmodernin organisaatiotutkimuksen alle käyttämäni diskursiivisten ja dialogisuuden teorioiden sekä aineiston diskursiivisten analyysimenetelmien vuoksi. Toisessa luvussa tarkastelen aluksi työelämän muutosten vaikutuksia työhyvinvointiin työn imun teoriasta käsin, jonka jälkeen avaan diskursiivista näkökulmaa työelämän tarkasteluun ja esittelen joitain postmodernin organisaatiotutkimuksen menetelmäsuuntauksia, jotka kytkeytyvät dialogisuuteen ja omassa tutkimuksessa käyttämäni menetelmään. Kolmannessa luvussa kerron enemmän dialogisuuden teoriasta ja sen tuomista mahdollisuuksista työyhteisöjen kehittämiseen ja samalla hyvinvoinnin edistämiseen. Neljännessä luvussa esittelen omassa tutkimuksessani käyttämäni tulevaisuuden muistelu-ennakointidialogin menetelmän ja kerron sen taustoista. Viidennessä luvussa esittelen omat tutkimusongelmat ja -kysymykset, tutkimuskohteeni, aineistonkeruu- ja analyysitavan sekä pohdin tutkimukseni luotettavuutta ja eettisiä näkökulmia.

Kolmessa tulosluvussa analysoin saamiani tuloksia, jotka perustuvat dialogisuuden teoriasta ja ennakointidialogin menetelmästä esiin nostamiini teemoihin. Ensimmäisessä tulosluvussa tulokset koskevat ennakointidialogin aikana käytyä ryhmäkeskustelutilannetta ja toisessa palautekyselyssä saamiani osallistujien subjektiivisia kokemuksia ennakointidialogista. Kolmannessa tulosluvussa reflektoin omaa rooliani vetäjänä peilaten sitä muihin ennakointidialogia vetäneiden kokemuksiin ja yleisesti työyhteisökehittäjien roolin muutoksiin. Yhdeksännessä luvussa pohdin teorioiden ja tulosten valossa ennakointidialogin menetelmän soveltuvuutta ja mahdollisuuksia työyhteisöjen kehittämisessä sekä sen mahdollisten hyötyjen vaikutuksia ihmisten työhyvinvointiin.

2TYÖELÄMÄN MUUTOKSET JA NIIDEN YMMÄRTÄMINEN POSTMODERNISSA AJASSA

Työelämä on muuttunut viime aikoina rajusti yhteiskunnan muututtua yhä kaoottisemmaksi ja nopeammin muuttuvammaksi kilpakentäksi, jossa jatkuvasta itsensä kehittämisestä ja uuden oppimisesta on tullut niin yksilöiden kuin organisaatioiden tärkein elinehto. Juutin mukaan (2001) organisaatio- ja johtamisajattelua on kyettävä muuttamaan kokonaan uudentyyppisistä lähestymistavoista kuin aikaisemmin, sillä modernit organisaatioteoriat ovat suurissa vaikeuksissa nopeasti muuttuvien olosuhteiden yhteiskunnassa. Organisaatiot eivät enää menesty suoraviivaisen tehokkuuden, toiminnan ja laskelmoivuuden äänien varassa, sillä tuossa modernin lineaarisuuden maailmassa ei synny kuin tehokkuuteen keskittyvää kaavamaisista toimintaa ja samanlaista ajattelua, jolla ei selviä enää nopeasti muuttuvassa ympäristössä. (Emt., 381–382.)

Postmodernin tiedekäsityksen yksi tunnusmerkki on relativismi, jonka mukaan kaikki tieto on suhteessa kontekstiinsa ja rakenteisiinsa, jolloin yhteiskunnallisten merkitystenkään takana ei voi olla objektiivista todellisuutta. Toinen tunnusmerkki, subjektiivisuuden kuolema tarkoittaa postmodernin ihmisen olevan alistunut suurille organisaatioille ja kulttuuriteollisuudelle eikä tuon koneiston sisällä voi siksi enää syntyä aidosti yksilöllistä ilmaisua. Myös suuret teoriat ovat kadonneet objektiivisen tiedon ollessa mahdotonta. (Aittola & Pirttilä 1989, 119.)

Vaikka postmoderni tiedekäsitys kiistää noiden metateorioiden ja metakertomusten olemassaolon, se tunnistaa vastoin noita modernin tiedekäsityksen teorioita kielipeliä moninaisuuden ja paikallisuuden. Modernin ajan rationaaliset selitykset ja suuriin teorioihin perustuvat kaikkiin konteksteihin sovellettavat parhaat mallit näyttävät naiiveilta postmoderneille organisaatiotutkijoille. Postmodernina aikana organisaatiot nähdään tekstuaalisina konstruktioina, joissa yksilöt puheensa avulla osallistuvat itsensä ja maailman tuottamiseen. Yhden absoluuttisen totuuden sijaan postmoderni organisaatioajattelu pyrkii avaamaan uusia näkökulmia ja etsimään uusia tulkintoja. (Juuti & Lindström 1995, 10-13; Juuti 2001, 2004.) Viime aikoina erilaisten postmoderniin tiedekäsitykseen perustuvien organisaatiotutkimusten määrä onkin kasvanut ja monipuolistunut. Tutkimukseni sijoittuu postmodernin tiedekäsityksen alle, sillä se

nostaa työyhteisöjen vuorovaikutuksen ja sen moniäänisyyden tarkastelun ytimeen. Tutkimuksessani käyttämäni teoriat ja menetelmät, joihin ajatukseni pohjaan, tarkastelevat maailmaa ja organisaatioiden arkea postmodernista ja diskursiivisesta näkökulmasta.

2.1 Työhyvinvointi jatkuvien muutosten armoilla

Työhyvinvointi voidaan nähdä tässä ajassa työelämäntutkimuksen yhtenä suurimpana trendinä, joka näkyy jatkuvasti niin mediassa kuin myös työyhteisökonsultointia tarjoavien yritysten palveluvalikoimassa. Sen nouseminen trendiksi on kuitenkin ymmärrettävää työelämän ja työmarkkinoiden muututtua rajusti lyhyessä ajassa. Syvänen (2007) toteaa työyhteisöjen ristiiriitojen, vuorovaikutusongelmien, jatkuvan kiireen ja yleistyvän riittämättömyyden tunteen, työn paineiden, työpahoinvoinnin ja sairauspoissaolojen sekä työstä ennen aikaisesti pois jäämisen lisääntyneen Suomessa viime vuosina. Näiden ilmiöiden tarkasteluun ja ratkaisujen etsimiseen turvallisessa, luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä tarvitaan uudenlaisia kehittämismenetelmiä ja kehittämistyölle riittävästi aikaa. (Emt., 138, 145.)

Työyhteisöjen kehittämisestä on tullut yksi keskeinen keino työhyvinvoinnin tukemiseen organisaatioissa. Valtakunnallisen tyky-barometrin pohjalta annetun suosituksen vuoksi painopiste on siirtynyt enemmän yksilöihin kohdistuvasta tyky-toiminnasta työyhteisöjen kehittämiseen (ks. Peltomäki ym. 2002). Näiden interventioiden kautta yritetään vaikuttaa työhyvinvointiin kehittämällä työyhteisöjen toimivuutta sosiaalisen ilmapiirin, johtamisen, tiedonkulun ja työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien parantamisen avulla. Työyhteisöjen kehittämiseen kohdistettujen interventioiden vaikuttavuutta on tutkittu kriteerimuuttujien mukaisesti tilastollisin menetelmin. Lopputuloksen lisäksi olisi kuitenkin tarpeellista mitata myös osallistujien kokemuksia interventioon osallistumisesta ja sisällyttää arviointiin myös laadullisia menetelmiä. (Mattila ym. 2003, 319–321.) Tutkittaessa kehittämisinterventioiden vaikutuksia diskursiivisesta näkökulmasta, on keskityttävä intervention aikaiseen vuorovaikutukseen ja siinä esiin nouseviin puheisiin sekä kysyttävä osallistujien subjektiivisia kokemuksia tilaisuuteen osallistumisesta. Ymmärtääkseen keskustelujen merkitystä, täytyy huomioida sekä keskusteluiden mikrososiologia eli vuorovaikutusprosessi sekä diskursiivisten ja narratiivisten näkökulmien korostama keskusteluiden sisällöistä ja teksteistä nouseva tarinoiden merkitys (ks. Hardy ym. 1998).

Nakaran mukaan (1996) työelämän laatua ja tuloksellisuutta parantavia tekijöitä ovat työn sisäinen palkitsevuus, vaikutusmahdollisuudet, ristiriitojen avoimet hallintatavat, työyhteisön sosiaalinen avoimuus sekä henkilöstöjohtaminen. Tykesin tuloksellisuuteen ja samalla yhtäläillä työhyvinvointiin pyrkivä Laatu-verkosto käyttää toiminnassaan muun muassa dialogisuutta ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Muun muassa sen HOTEVA -hankkeessa on monia sellaisia dialogisiin menetelmiin viittaavia vuorovaikutuksellisia seikkoja, jotka ovat parantaneet työyhteisöjen toimivuutta erilaisuuden hyväksymisen lisääntyneen katseiden kääntymiseen omaan työkäyttämiseen ja sen kriittiseen tarkasteluun sen sijaan, että kohdistettaisiin aina odotukset ja muutostarpeet muiden toimintaan. Näin on pystytty paikantamaan useita työhyvinvointia ja tuloksellisuutta laskevia ja samalla työpaikkojen ilmapiiriä häiritseviä julkilausumattomia piirteitä. (Ks. Syvänen 2007, 140–141.)

Laatu-verkoston tutkimukselliseen perustaan liittyy ajatus kommunikaatiosta ja vuorovaikutuksesta uutta luovana mekanismina osallisten välillä (Kuusela ym. 2007, 154). Launis ja Rokkanen (2007, 210–211) toteavat, että pelkkiin työyhteisöjen akuutteihin ja yksittäisiin kuormitus- ja ongelmatekijöihin kohdistuneet kehittämishankkeet eivät aina poista ongelman syvällisempiä syitä tai ohjaa työyhteisön jäseniä löytämään jatkossa itse ratkaisuja muutoksensa ennakoimiseen sekä työtapojensa analysointiin ja suunnitteluun. Diskursiivisin menetelmien avulla pystytään tekemään näkyviksi ja yhteisesti tarkasteltaviksi tällaiset ongelmien taustalla vaikuttavat perimmäiset syyt. Koska työyhteisöjen arjessa monet näkökulmat jäävät toisten varjoon ja niistä vaivataan tietoisestikin, eivät ristiriitoja aiheuttavien toimintojen taustat ja perimmäiset syyt tule edes esille, mikä lisää tyytymättömyyttä ja väärinymmärrysten mahdollisuuksia.

Työhyvinvointitutkimuksen perinteestä lähteneet tutkijat ovat viime vuosina todenneet, että työhyvinvointia edistäviä hankkeita tulisi entistä enemmän kohdistaa työhön ja työelämän muutokseen (emt., 210–211). Muutoksien kaotisessa tilassa avautuu organisaation sisällä oleva moniääninen, sekava ja erilaisista argumenteista rakentuva valtapelin kenttä. Organisaation eri tasoilta muutosta tarkastelevien pyrkimykset eroavat toisistaan ja ihmiset elävät usein hyvin erilaisissa maailmoissa, mitkä eivät pääse juuri kohtaamaan toisiaan. Vaarana tällaisessa tilanteessa on, että organisaatioiden toimijat ajautuvat entistä kauemmaksi toisistaan, jolloin henkilöstön ja johdon välille kasvaa ylittämätön kuilu. Sitä seuraa yhä paheneva työelämän pahoinvointi sekä samalla organisaatioiden kannattavuuden ja kilpailukykyyn lasku. Organisaatioiden elämä ajautuu entistä pahempaan kriisiin, jos kehittämistyössä pitäydytään

modernin ajan muutosteorioissa ja –malleissa sekä toimitaan konsulttien esittämien valmiiden muutospuheiden varassa. Näitä teorioita ja malleja pursuavan organisaatiotutkimusta käsittelevän kirjallisuuden ja niistä johtuvan kehittämishypen sijaan olisi alettava jälleen arvostaa käytännössä työtään tekevien työntekijöiden osaamista. (Juuti 2004, 247–248.)

2.2 Työn imu työn sosiaalisten voimavarojen jäljillä

Työhyvinvointi saa mediassa valitettavan usein negatiivisen leiman, kun hyvinvoinnin sijaan ihmiset kokevat vain pahoinvointia ja työssä uupumista. Ihmiset todella voivat pahoin työssään ja kokevat stressiä ja uupumista, mutta tutkiakseen työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti, on keskityttävä pahoinvoinnin lisäksi myös työhyvinvoinnin valoisampaan puoleen ja siihen, mikä saa ihmiset viihtymään työssään ja voimaan paremmin. Tästä näkökulmasta voimavarat ja positiivisuus nousevat merkityksinä tärkeämmiksi. Hakanen (mm. 2004b) kirjoitti vielä alle kymmenen vuotta sitten sellaisten teoreettisten ajatusmallien puutteesta, jotka voisivat samanaikaisesti tulkita sekä työhyvinvointia että pahoinvointia. Vielä silloin työhyvinvoinnin ja työterveyden tutkimuksesta 92 prosenttia oli keskittynyt selvittämään hyvinvoinnin ja terveyden negatiivisia muuttujia. (Emt., 22–27.)

Jotta päästäisiin tästä patologisesta, ongelmiin keskittyvästä näkökulmasta edistämään suoraan työntekijöiden hyvinvointia, olisi kehitettävä vaihtoehtoisia käsitteitä ja menetelmiä, jotka tutkisivat ihmisten työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Silloin myös mahdollisuudet ymmärtää tavoiteltavaa hyvinvointia parantuisivat. (Hakanen 2002a, 27; 2004b, 251.) Viime aikoina ongelmakeskeisen psykologian rinnalle noussut positiivinen psykologia on levinnyt myös työhyvinvoinnin tutkimukseen ja tuonut työuupumuksen rinnalle työn imun käsitteen (Hakanen 2002b, 291; Schaufeli ym. 2002, 71). Työhyvinvoinnista on siis nostettu esiin uudenlaisia ja positiivisempia merkityksiä. Tämä muutos voidaan nähdä myös osana postmodernin tiedekäsityksen nousua. Schaufeli tutkimusryhmineen (2002, 74–75) ovat määritelleet työn imun pysyväksi, myönteiseksi, affektiivis-motivationaleiseksi, työhön liittyväksi mielen-tilaksi, jossa yhdistyvät tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen kokemukset. Voimavarateorioista yksi tärkein on Hobfollin COR-teoria (conservation of resources theory), jonka mukaan myönteisillä kokemuksilla on tapana kasaantua positiivisten voimavarojen spiraaleiksi, jotka taas myötävaikuttavat terveyteen ja hyvinvointiin. Tämä tarkoittaa, että niillä joilla on jo entuudestaan käytössään paljon voimavaroja, saavuttavat myös helpommin uusia.

Työn imu positiivisena voimavarana saattaa johtaa myönteisten saavutusten spiraalien kehittymiseen ja sitä kautta hyvinvointiin. (Mauno ym. 2007, 150; Hobfoll 1989.) Työn voimavarojen, työntekijöiden aloitteellisen toiminnan ja työn imun välillä tapahtuva prosessi on myös vastavuoroista. Työhyvinvoinnin myönteinen spiraali noiden kolmen välillä ennustaa lopulta myös koko työyhteisön innovatiivisuutta. (ks. Hakanen & Perhoniemi 2008.)

Hakanen sitoo tämän voimavarateorian työn imuun, ja uskoo työpaikan sosiaalisen ympäristön ja siltä saadun tuen olevan tärkeitä voimavarojen säilyttämisen ja niiden saavuttamisen näkökulmasta. Esimiehen ja muun työyhteisön tuki on keskeinen, mutta monelta puuttuva voimavara, mikä voi vaikuttaa menetysten kierteen syntyymiseen ja tätä kautta työuupumuksen kehittymiseen. Työssä saatu tuki voisi pysäyttää menetysten kierteen ja kääntää sen positiiviseksi. Ihmiset tavoittelevat toisten tukea hakemalla heiltä hyväksyntää ja kunnioitusta, joiden kautta he voivat kokea itsensä ja työnsä arvokkaaksi ja merkitykselliseksi. (Hakanen 2002a, 47–51.) Työuupumuksen välttämiseksi ja työn imun säilyttämiseksi työntekijän on tärkeää kokea onnistumisia, tuntee olevansa tunnustettu ja arvostettu työssään sijoitettujen voimavarojen vastapainoksi. (Hakanen 2004b, 218–220; 2002a, 47–51.)

Muutosprojektien ja työyhteisöjen kehittämishankkeissa vaikutusta yksilö- ja yhteisötason hyvinvointiin ei voida väheksyä, sillä kehittäminen voi vaikuttaa joko sitouttamista ja motivaatiota lisäävällä tai vastustusta ja ennakkoluuloja nostavalla tavalla prosessin onnistumiseen. Ritva Moilanen (2001) avaakin oppivaa organisaatiota käsittelevässä teoksessaan joitain niitä tekijöitä, joiden kautta kehittäminen vaikuttaa niin yksilön kuin organisaation hyvinvointiin, toiminnan tehokkuuteen ja henkilöstön työhön sitoutumiseen. Yksilöt kokevat kehittämisen palkitsevaksi, sillä pienetkin kehitymisestä saadut oivallukset helpottavat työntekoa ja parantavat sen tuloksia. Samalla oman elämän ja työn hallinnan tunteet lisääntyvät, ja nämä taas vaikuttavat yleisemmin työtyytyväisyyteen ja työssä jaksamiseen sekä sitä kautta koko työyhteisön hyvinvointiin ja paremmin toimivaan työyhteisöön. Yksilöiden onkin saatava kehittämiseen motivaatio siitä, että he pääsevät hyötymään kehitymisestä ja oppimisesta tavalla tai toisella itselleen merkityksellä tavalla. (Emt., 26–47.) Ihmisten tulisi saada osallistua tasavertaisina jäseninä omaa työtään koskevaan päätöksentekoon ja kehittämistyöhön jo alusta asti niin, että he pääsisivät tuomaan rehellisesti esille omat näkökulmansa. Näkökantojen monipuolisuutta ei tulisi nähdä konsensusta rikkovana vaan kokonaistilannetta rikastuttavana uusien näkökulmien avautumisen vuoksi.

2.3 Työelämän tarkastelu diskurssien kautta

Tapa tutkia ja kehittää organisaatioita on muuttunut, vaikka tietoa uusista postmoderneista organisaatioista onkin vielä vähän. Uudenlaisen organisaatiotieteen synnylle on tarjoutunut mahdollisuus maailman siirryttyä postmodernissa ajassa tekstuaalisuuden sisälle. Modernin ajan organisaatioteoriat ovat yleistävien rakenteidensa takia toimimattomia, koska ne jättävät huomioimatta sen ainutlaatuisen organisaation kontekstin, joka syntyy henkilöstön käymässä diskursseissa. (Grant ym. 1998). Postmoderni organisaatiotutkimus onkin diskursiivista tutkimusta, joka on kiinnittynyt useimmiten sosiaalisen konstruktionismiin. Arjen vuorovaikutustilanteiden diskursiivinen tarkastelu tuo esiin diskurssien säännönmukaisuudet, vallankäytön, epätasapainon tai väärinymmärryksen dynamiikan. (Nikander 1997, 404–409.) Postmodernin organisaatiotutkimuksen on pyrittävä luomaan tila vaihtoehtoisille ja tähän asti marginaalissa olleille tulkinnoille. Monien tulkintojen varaan uskovana ja totuuden kieltävänä saatavat postmodernin organisaatiotutkimuksen näkemykset herättää kyynisyyttä, mutta samalla ne voivat kuitenkin tarjota entistä totuudenmukaisemman kuvan organisaatioiden elämästä. Vaikka organisaation jäsentäminen avoimen vuorovaikutuksen kautta moniääniseksi tarinaksi saattaa vaikuttaa myös keskeneräiseltä, avaa se kuitenkin organisaation vaihtoehtoisetkin todellisuudet ja pelastaa tutkimuksen ajautumasta yliyksinkertaistettuihin malleihin. (Juuti 2004, 33, 166-167.)

Useat organisaatioiden muutokseen tai kehittämiseen pyrkivät interventiot epäonnistuvat, koska valmiiden, kontekstivapaiden ja yleistettävyyteen pyrkivien teorioiden opit eivät sovelukaan organisaation omiin rakenteisiin ja systeemeihin. Sen sijaan muutoksen käynnistäjä voi organisaatiolähtöisellä ja organisaatioiden jäseniä osallistavalla tavalla houkutella esiin uusia keskusteluja, ja rakentaa näin paikallisia ja osallistujien itse kuvailemia teorioita. Ihmisten moniäänisyys toteutuu jatkuvasti uusiutuvien keskusteluiden kautta. Muutokset keskustelukäytännöissä voivat osoittautua avaimiksi sosiaalisten käytäntöjen muuttamiseen. (Boekstra 1998, 156–157, 170.) Vuorovaikutuksellisuus ja suhteissa olo ovat nykyään yksiä kehittämisen merkittävimpiä kohteita, kun menetelmälliset kehittämishankkeet yhä useammin keskittyvät jollain tavalla vuorovaikutustaitoihin, kommunikaation parantamiseen sekä kuulemisen ja dialogisen kanssakäymisen harjoitteluun. Omien kokemusten, ajattelun ja toiminnan reflektointia suhteessa sosiaaliseen pidetään tässä ajassa välttämättömänä. (Bardy 2006, 269–283.)

Juutin (2001) mukaan postmoderni organisaatiotutkimus ei pyri luomaan suurempia opisuuntia siitä, kuinka tulisi toimia vaan avaamaan niitä sosiaalisia konstruktioita, joita arjen puheissa tuotetaan. Organisaatiot eivät selviä nopeasti muuttuvissa ja monimutkaisissa oloissa ilman uudistumiskykyä, johon postmoderni organisaationäkökulma tarjoaa keinon kehottamalla organisaatioita avautumaan uudelle ja erilaiselle tekstualisuuden kautta. Hän korostaa muutoksen ja innovatiivisuuden merkitystä yhä monimutkaisempien ongelmien ratkaisemisessa ja samalla johtajan roolia kaiken moniäänisyyden ja – tulkinnallisuuden ylläpitäjänä. (Emt., 132.) Monet johtamisstrategiat, sen teoriat ja käytännön menetelmät ovat todenneet organisaatioiden kielen analysoinnin nostavan jatkuvasti muuttuvassa ja epävarmassa ympäristössä elävien organisaatioiden sen hetkisen tilanteen ja elämän ymmärtämisen aivan uudelle tasolle. Diskurssianalyttisen ymmärtämistavan merkitys organisaatioiden tutkimuksessa on siksi tärkeää ja uutta ymmärrystä luovaa. Keskittyminen diskursseihin paljastaa monipuolisen tulkinnan mahdollisuudet sekä rohkaisee tutkimaan väheksytyjä diskursseja ja vaihtoehtoisia todellisuuksia. (Grant ym. 1998, 1, 12–13.)

Länsimaisessa kulttuurissa ja etenkin organisaatioiden arjessa toiminta ja teot nousevat tärkeämmäksi kuin puhe. Jopa useat sanonnat viittaavat tähän, kuten ”helpommin sanottu kuin tehty” ja ”teot puhuvat puolestaan”. Konkreettinen toiminta nähdään diskurssia arvokkaampana sekä aktiivisempänä tapana saavuttaa tavoitteet. Tämän lisäksi puhe ja toiminta ajatellaan enemmänkin toisiaan seuraavina tapahtumina kuin yhtäaikaisina toimintoina. (Grant ym. 1998, 5.) Työelämässä kehoitetaan usein vähentämään puheen määrää, jotta päästäisi kiinni tositoimiin, ikään kuin juuri puhe ei olisi tie toimintaan tai toimintaa jo itsessään. Puheen pitäisi jo itsessään sisältää toiminnan funktio. Myös ymmärrys toiminnan ja puheen lineaarisesta järjestyksestä olisi muutettava. Puheen ja toiminnan erottaminen sekä toiminnan priorisointi ovat iskostuneet mieliimme kansanteorioina, joiden seuraukset kiistämättä kuitenkin heijastelevat organisaatioiden arkeen. (Ks. Marshak 1998, 17–30.)

Woodilla (1998, 39–41) kirjoittaa kriittisen teorian keskittyvän erityisesti sosiaalisesti ongelmalliseen kieleen ja valtaan. Tästä lähestymistavasta keskustelija tutkivaa kiinnostaa, miksi osallistujat tekevät tietynlaisia kielellisiä valintoja puhuessaan ja arvauksia toisten puheen merkityksistä kuunnellessaan. Analyysi saattaa keskittyä esimerkiksi organisaation keskusteluiden ongelmallisiin hetkiin, joissa samassa tilanteessa toimivat diskurssit saattavat olla rakentuneet tai ymmärretty eri tavoin. Kriittisen kielen teorian kannattajat rohkaisevat lukijoita keskusteluissaan itsekriittiseen tutkiskeluun. Uudet tuulet organisaatioiden kielenkäytössä

voivat tehdä keskusteluista välineen organisaatioiden tietämyksen kehittämiseen. (Emt., 49). Keskusteluiden tuottaessa uusia käsityksiä ja merkityksiä on ymmärrettävä, että muutoksen aiheuttaa juuri se jännite silloin, kun yhteisö ottaa diskurssilleen uuden muodon ja suunnan. Muutoksia tapahtuu siis organisaation ihmisten muuttaessa keskustelutapojaan vuorovaikutuksen kehissä, jossa he tulkitsevat toistensa eleitä ja lausumia. (Barret ym. 1995, 358–372.) Tämä avaa myös uudenlaisia mahdollisuuksia työyhteisöjen kehittäjille ja muutostyöntekijöille. Heidän avulla työyhteisöt voi saada ymmärtämään keskustelujen ja vuorovaikutustavan muutoksissa piilevät voimat, minkä jälkeen työyhteisöt voivat oppia käyttämään noita tapoja itsenäisesti muuttaessaan vähitellen vuorovaikutustapaansa parempaan suuntaan.

Organisaatioiden toimiessa jatkuvasti muuttuvassa ympäristössä, on myös niiden muutosta koskeva diskurssi muuttunut vähitellen erilaiseksi. Kun perinteinen organisaatioiden muutosta koskeva diskurssi lähestyi muutosta makrotasolta esimerkiksi organisaation kehittämisen teorioista käsin, on nykyinen lähestymistapa hajaantunut enemmänkin mikrotasolla tarkastelemaan muutosta esimerkiksi muutoksen johtamisen teorioista käsin. Muutoksien asiantuntijavalta on siirtynyt konsulteilta ja asiakasjärjestelmän edustajilta paikalliselle johdolle ja työntekijöille. Muutosstrategia on vaihtunut enemmänkin reaktiivisesta proaktiiviseen eivätkä muutosprosessit ole enää niin irrallisia muusta toiminnasta, sillä muutokseen on suhtauduttava jollain tasolla jatkuvasti ja ennakoivasti. Aiemmin konkreettiset muutoksen kohteet ovat muuttuneet visioiden, identiteetin ja organisaation oppimisen kaltaisiksi abstrakteiksi ilmiöiksi. Ennen muutospuhe oli hyvin ongelmakeskeistä, mutta nyt muutosta pyritään lähestymään parannusehdotuksista käsin. (Oswick ym. 2005.)

Parannusehdotuksista käsin muutospuhetta tarkastelevaa menetelmää edustaa muun muassa arvostava haastattelu (Cooperrider ym. 2008). Menetelmässä tarkoituksena on keskittyä siihen, mikä on organisaatiossa hyvin ja pyrkiä kasvattamaan ja kopioimaan sitä hyvää myös muualle. Menetelmä sopii organisaatiomuutoksien lisäksi myös muun muassa kehityskeskusteluihin, tiimien kehittämiseen ja energisointiin. Kun jokainen on esittänyt pienryhmissä oman onnistumisen kokemuksen, analysoidaan sitä yhdessä ja kerrotaan sitten koko osallistujajoukolle siitä, mikä sai aikaan tuon onnistumisen tunteen ja toi energiaa. Tämän jälkeen jokainen esittää positiivisessa hengessä toiveitaan ryhmänsä kehittämiseksi, joista taas keskustellaan yhdessä. (Nummi, 2007.) Menetelmä on hyvin diskursiivisesti latautunut, sillä sen jokaisessa vaiheessa edetään puheen, kielen, yhteistyön ja dialogin avulla. Organisaatioiden muutosjohtamisen teoreettisena ja käytännön trendinä näytävät olevankin yleisesti diskursiiviset vivah-

teet, joka näkyy muun muassa narratiivisten metodien korostamisena (ks. Oswick ym. 2005, 386–387). Postmoderni tiedekäsitys on tuonut organisaation ymmärtämiseen diskursiivisten näkökulmien lisäksi siis paljon positiivisista lähtökohdista tarkastelevia ideoita. Maailman kaoottisuudessa tuollainen positiivisuus saattaa vaikuttaa naiivilta, mutta kyse on vain asioiden tarkastelemisesta uusista ja monipuolisemmista näkökulmista, uusien merkityksien antamisesta vanhoille asioille.

Diskurssianalyttisten lähestymistapojen lisääntynyt käyttö organisaatioiden muutosten tutkimuksessa on lisännyt ymmärrystä muutoksien yhteyksistä moniin ilmiöihin, kuten organisaation kulttuuriin, organisaation oppimiseen, muutosneuvotteluihin ja informaatioteknologiaan. Diskurssianalyttinen näkökulma tarjoaakin organisaatioiden muutosten ymmärtämiseen paljon laajemman ymmärryksen kuin esimerkiksi behavioristiseen ja kognitiiviseen ajattelun pohjautuvat perinteiset näkökulmat. Diskursiivisen näkökulman avulla organisaatioiden muutosta voidaan lähestyä monitieteellisesti ja aiempaa subjektiivisemmasta näkökulmasta analysoiden muun muassa organisaatioiden muutoksiin liittyviä narratiiveja, keskusteluja, metaforia ja retorisia keinoja. Jotta voitaisi ymmärtää, miten ja miksi tietyt diskurssit ja niiden merkitykset on tuotettu sekä miten ne vaikuttavat, on tärkeää ymmärtää konteksti, josta ne nousevat. Tämä onkin johtanut Bahtinin intertekstuaalisen analyysin soveltamiseen organisaatioiden diskursseissa. (Grant ym. 2005.) Bahtinin intertekstuaalisuudella tarkoitetaan sitä, että keskustelut ovat muodostuneet muiden aiemmin puhutun sekä oman puheen ja puhetapojen varaan. Puhe on täynnä toisten ihmisten sanoja, joita sulatetaan omaan puheeseen, täydennetään niitä tai käytetään niitä uudelleen sellaisinaan. (Bakhtin 1986, 86.)

2.4 Menetelmäsuuntauksia työyhteisöjen kehittämiseen postmodernissa ajassa

Lupaavien käytäntöjen jalostuessa kehittämismenetelmiksi kuljetaan usein yritysten ja erehdysten kautta, jolloin menetelmän pitäisi myös olla siirrettävissä kontekstista toiseen. Valitettavasti tuotteistuuksaan ne usein kadottavat taustansa ja historiansa. Kehittämismenetelmien hyvyys pitäisikin riippua yksilöllisestä kehittämistehtävästä nousevista kriteereistä. Kulloinkin pinnalla olevat kehittämisen trendit ja muutospyrkimykset heijastelevat myös käytettäviin menetelmiin. Nopeaan tahtiin vaihtuvat trendit muokkaavat kehittämisen suuntaa sekä tapaa ajatella ja havaita ongelmia ja tarpeita. (Seppänen-Järvelä 2006, 19–25.)

Tietovaltaistuvassa ja jatkuvasti globalisoituvassa taloudessa uudenlaisen innovaatioajattelun perustana tulisi olla vuorovaikutteinen innovaatiomalli, jonka mukaan työelämän kehittämisessä tarvitaan sellaisia mekanismeja, joilla pystyttäisiin luomaan monipuolisemmin keskusteluareenoja erilaisten toimijoiden välille ja heidän väliseen tiedon vaihtoon. Työorganisaatioiden kehityshaasteet ovat myös monimutkaistuneet, kun kehittämisen kohteet ovat muuttuneet toiminnoista tai palvelurakenteista kokonaisiksi toimintakonsepteiksi, jolloin ratkaisujen etsiminen vaativiinkin muutoksiin vaatii asiantuntijatiedon ja käytännön toimijoiden välistä vuorovaikutusta. (Alasoini 2006, 37–38.)

Muodollisesta henkilöstökoulutuksesta on siirrytty kohti työyhteisökohtaista kehittämistä, mikä on kytkettävissä moniin työelämässä samanaikaisesti vaikuttaneisiin seikkoihin ja muutoksiin, kuten desentralisaatioon ja deregulaatioon. Desentralisaatiolla tarkoitetaan vastuun ja päätöksenteon hajaannuttamista eri tasoille ja deregulaatiolla erilaisten sääntelyjen vähentymistä. Vertaisuuteen ja omaehtoisuuteen perustuvien menetelmien yleistyminen viime vuosi-
na onkin seurausta työelämän laajemmista muutoksista. Nämä menetelmät korostavat ruohonjuuritason asiantuntijuuden tärkeyttä sekä uskovat, että muutostarpeiden havaitsemisessa ja oppimisessa tarvitaan vertaisten kokemuksia ja tietoja. Vertaisuuden lisäksi tällä hetkellä ajankohtaista kehittämistoiminnassa on muun muassa verkostomaisuus, keskustelevuus ja fasisilitointi eli psykologinen helpottaminen, jota kehittäjät käyttävät usein aktiivisemmin kuin kirjallisuuden fasilitoitava rooli edellyttäisi. (Seppänen-Järvelä 2006, 28–30.)

Pohjoismaiset työpaikkojen kehittämismallit ovat jo viime vuosikymmenet korostaneet koko henkilöstön osallistumista työpaikan kehittämistä koskeviin keskusteluihin. Laajaan osallistumiseen perustuviin menetelmiin on yhdistetty prosessikeskeistä ajattelua. (Lahtonen 1996, 41–44.) Prosessikeskeinen kehittäminen on jatkuvaa, työyhteisön sisältä nousevaa ja alhaalta ylöspäin rakentuvaa kehittämistä, joka perustuu nimenomaan eri hierarkiatasojen ja yksiköiden vuorovaikutukseen. Näissä yhteisiä keskustelutilaisuuksia järjestämällä pyritään avoimen kommunikaation kautta kehittämään yhteisöön yhteistä kieltä. (Murto 1992.)

Seuraavaksi esittelen lyhyesti joitain menetelmiä, jotka perustuvat edellä esittelemiini diskursiivisiin ja postmoderneihin tiedekäsityksen ajatuksiin vuorovaikutuksesta ja tasa-arvoisuudesta. Menetelmiä työyhteisöjen kehittämisessä käyttämällä voidaan saavuttaa uudenlaista ja moniäänistä ymmärrystä sekä samalla edistää työyhteisöjen hyvinvointia ja menestymistä. Menetelmät voi nähdä jatkumona, joilla on tosiltaan opittavaa eri konteksteissa.

Samalle jatkumolle asettuu myös omassa tutkimuksessani käytetty ennakoitdialogin menetelmä.

2.4.1 Dialoginen konsultointi

Dialogisessa konsultoinnissa keskitytään organisaation dynamiikkaan ja työskentelyprosesseihin. Tässä tutkivassa konsultoinnin muodossa on tärkeää tukea ja kunnioittaa asiakkaan autonomiaa niin, että etsitään vastavuoroisessa suhteessa vastausta asiakkaan ongelmaan ja edetään tässä etsinnässä asiakkaan tahdilla, jolloin asiakkaalle annetaan tilaa valita ja tehdä itse päätöksensä ilman konsultin manipuloivaa johdattamista. Asiakasta autetaan siis itse ajattelemaan ja katsomaan tilannettaan uusista näkökulmista. Asiakkaan kaoottisen tilanteen alkaessa jäsenyää konsultin avulla rakennettujen työskentelypuitteiden kautta, pystyy asiakas itse ottamaan vastuun muutos- tai kehittämisprosessin johtamisesta. Kehittäjän työ on onnistunut, kun asiakas löytää yhteyden itseensä ja oman ajattelun kykyynsä, jolloin muu konkreettinen kehittämistyö tapahtuu siinä sivutuotteena. (Vartiainen 2006, 135–142, 158.)

Kun oppii tunnistamaan dialogin kautta ulkoisen ja sisäisen eron, oppii samalla sietämään entistä paremmin epävarmuutta, kaoottisuutta ja keskeneräisyyttä sekä sitä kautta toimimaan paremmin niin itsensä kuin muiden ihmisten kanssa. Myös dialogisessa konsultoinnissa tavoitteena on yhteisymmärrys, joka antaa tilaa myös vastakohtien myöntämiselle ja hyväksymiselle. Jotta ihmisten välille voisi syntyä yhteinen kieli ja sitä kautta yhteisymmärrys erimielisyyttä herättävistä asioista, täytyy heidän nähdä toistensa kussakin työtilanteessa tai –suhteessa käytettyjen käsitteiden takana olevat merkitykset dialogin avulla. Yhteisymmärryksen säilyttäminen vaatii jatkuvaa dialogia ja toiminnan kehittäminen kohti yhteistä päämäärää sekä siihen sitoutuminen, vaativat onnistuakseen yhteisymmärrystä. (Emt., 153–158.)

2.4.2 Prosessikonsultaatio

Edgar Scheinin kehittämä prosessikonsultaation tarkoituksena on saada ihmiset ajattelemaan luovasti ja oppivan dialogin avulla yhteistyöhön. Dialogin aikana ei ole luvallista tarttua toisten puheenvuoroihin, vaan puhe on kohdistettava ikään kuin anonyymille keskiölle. Tarkoituksena on houkutella ihmisiä tällä tavalla kulttuuristen sääntöjen rikkomiseen sekä heidän omien oletusten avoimeen tarkasteluun. Jotta dialogi syntyy, on edellytyksenä tunne kaikkien samanarvoisuudesta sekä varmuus siitä, että kaikilla on näkökulmiensa ilmaisemiseen riittä-

västi aikaa. Tällä tavalla ihmiset oppivat niin sanotun pidättyvän position käyttöön, jolloin opitaan vähitellen sekä kuuntelemaan omaa sisäistä puhetta että hyväksymään erilaisuutta ja luomaan yhteisön välille yhteistä luottamusta. Tarkoituksena on muovata yhteisön tarinaa uudesta näkökulmasta ja avata näin uusia toiminnan sekä tulkinnan vaihtoehtoja, jolloin konsultaation auttamissuhde perustuu kielen ja vuorovaikutuksen varaan. (Schein 1999, 56–57, 205–209.)

Scheinin prosessikonsultointi herättää jonkin verran kritiikkiä, vaikka sitä käytetäänkin paljon työyhteisöjen kehittämisessä. Muun muassa Buhanist, Seppänen ja Virtaharju (2007) pohtivat artikkelissaan Scheinin liiallisen johtokeskeisyyden mahdollisuutta, sillä prosessikonsultti saattaa oppia organisaation prosessista kuuntelemalla alussa vain johtoa. Toinen menetelmässä askarruttava asia on konsultin rooli prosessin ohjaajana, jolloin kehittämistyön asiasisältö jää toissijaiseksi. (Ks. Buhanist ym. 2007.) Onko sisältöasiat kehittäjälle kuitenkin välttämätön osa kehittämistä, jotta saataisiin houkutelua vuorovaikutukseen uusia ja ennen sanottuja ääniä?

Buhanist tutkimusryhmineen yhdistikin omassa esimerkkihankkeessaan johdon kanssa käytyihin keskusteluihin etnografisen haastattelukierroksen, joka toi heille paljon tarvittavaa tietoa ja ymmärrystä sekä myös tilannetajua kyseenalaistamiseen ja ajan käyttöön. Scheinin lähestymistapa on prosessikeskeinen, sillä hän pyrkii kehittämään vuorovaikutusprosesseja, jolloin ulkopuolisen kehittäjän roolikin on aivan erilainen. Prosessikonsultointi on ollut käytössä jo vuosikymmeniä ja vaikuttanut moniin laajemmin yleistyneisiin lähestymistapoihin, kuten erilaisiin dialogisiin menetelmiin ja työn ohjaukseen. Paljon yleistynyt fasilitoinnin termi, johon aiemmin viittasin yhtenä nykyisenä trendinä, on yksi osoitus näistä vaikutuksista. (Buhanist ym. 2007, 244–258.) Näiden toisiaan muistuttavien menetelmien ja lähestymistapojen yhtäläisyyksien ja erojen vertailu voisi jäsentää ja samalla kehittää kaikkia lähestymistapoja.

Nimenomaan prosessiosaaminen on perinteisessä prosessikonsultaatiossa keskeistä, jolloin kiinnitetään enemmän huomiota kuitenkin menetelmän vaikutuksiin prosessissa kuin vuorovaikutukseen. Prosessikonsultaatioon onkin hyvä yhdistää erialaisia diskursiivisia strategioita, joilla vuorovaikutusta saadaan vietyä uusille ja rohkeammille poluille. Muun muassa Kykyri, Rautio ja Wahlström (2007) ovat yhdistäneet tuollaisia konsultin diskursiivisia taktiikoita prosessikonsultaatiotilanteeseen.

2.4.3 Demokraattinen dialogi ja työkonferenssi

Demokraattisella dialogilla tarkoitetaan vapautumista hierarkian rajoituksista (Leinonen 2007, 235). Työelämän kehittämisessä demokraattisen dialogin tavoitteena on lisätä koko henkilöstön osallistumista edistämällä tasavertaista ja yhteistoiminnallista keskustelua. Demokraattisen dialogin periaatteiden mukaan kaikkien asiaa koskettavien on saatava osallistua keskusteluun, oltava aktiivisia, esitettävä suullisesti omat näkökulmansa ja autettava muita omiensa esittämisessä, oltava tasavertaisia sekä ymmärrettävä mistä on puhe. Näiden lisäksi osallistujien on siedettävä mielipiteiden erilaisuutta ja hyväksyttävä mahdollisuus siihen, että toisten osallistujien perustelun voivat olla parempia kuin omat. Periaatteisiin kuuluu myös ajatus siitä, että ihmisten työkokemus antaa heille oikeutuksen esittää mielipiteitä, joista muodostuvan dialogin tulee tuottaa käytännön toimenpiteisiin johtavia sopimuksia. (Gustavsen 1992.) Näitä tasavertaisuuteen pyrkiviä keskusteluja harjoitellaan työkonferensseissa, joissa kaikki eri henkilöstöryhmistä, tehtäväalueilta ja työpaikoista tulevat osallistujat keskustelevat ilman auktoriteettiasemiaan paikallisista teorioistaan, jotka ovat syntyneet työkokemusten kautta. Työkonferenssien tulisi johtaa avoimeen keskusteluun perustuvaan toimintatapaan ja sitä kautta yrityksen jatkuvaan ja yhteistoiminnalliseen kehittämistyöhön. (Lahtonen 1996, 51, 92.)

Mattila (2003) tutkimusryhmineen tutkivat toteuttamansa työkonferenssin vaikutuksia omassa pitkittäistutkimuksessaan tilastollisin menetelmin, eri kyselyihin perustuvien mittarien sekä ryhmähaastattelun avulla, jossa kyseltiin työkonferenssin tuottamia muutoksia ja kokemuksia tilaisuuksiin osallistumisesta. Tilastollisin menetelmin arvioituina muutokset olivat ainakin lievästi positiivisempia loppumittauksissa verrattuna lähtötasoon. Kokemuksissa korostui ajatukset työkonferenssista vaikuttamisen mahdollisuutena, avoimuutta ja vuorovaikutusta lisäävinä, vaikka taas osa koki tilanteen pakollisena, omaan työhön kuulumattomana ja outona sekä vetäjien kommentit helposti kritiikkinä ja osallistumisoikeuden ihanteen toteutumattomana. Kokeellisissa asetelmissa työyhteisöinterventioiden tehokkuus pääsee näkyviin huonosti silloinkin, kun osallistujat kokevat hankkeen onnistuneeksi. (Mattila ym. 2003.)

Osallistavan, vuorovaikutusfoorumeja luovan työkonferenssin menetelmän käyttö suomalaisen työyhteisöjen kehittämisessä on lisääntynyt paljon (emt., 320). Menetelmä uskoo parhaiden ratkaisujen sekä yksilön käyttäytymistä ja organisaatioiden toimintaa muuttavien ideoiden

syntyvän tilanteissa, joissa jokaisella osallistujalla on samat oikeudet. Keskustelevan ilmapiirin luominen nouseekin menetelmässä itse kehittämisprojektin sisällön edelle. Ratkaisukeskeisen ja keskusteleavan toimintatavan oletetaan jäävän organisaatioiden luonnolliseksi käytännöksi siitä koituvan kokemuksellisen oppimisen kautta. (Lahtonen 1996.) Työkonferenssi-tyypeistä työskentelytapaa alun perin kehittäneet Emery ja Purser (1996) korostavat osallistavan toimintatavan merkitystä tämän hetken yhteiskunnassa, joka vieraannuttaa ihmisiä päätöksentekoprosesseista tai saa ihmiset ainakin suhtautumaan kyynisesti muutosmahdollisuuksiinsa (Mattila ym. 2003, 320).

3 DIALOGINEN LÄHESTYMISTAPA TYÖYHTEISÖJEN YMMÄRTÄMISEEN

Dialogisten menetelmien kehittelyt ovat yleistyneet kansallista ja kansainvälistä yritysmaailmaa myöten, sillä modernisoituvassa yhteiskunnassa kiinnostus dialogiseen vuorovaikutukseen kasvaa yhä useammilla toimintaloikoilla. Dialogisuuden ymmärtäminen voi tuoda työyhteisöjen kehittämiseen vastauksia siihen, kuinka järjestää palaveri- tai keskustelu ympäristö dialogin perustaitojen eli kuuntelun, kunnioittamisen, odottamisen ja suoran puheen varaan niin, että ihmiset todella kuulisivat toisiaan ja kunnioittaisivat eroavaisuuksia irtautuen samalla omista käsityksistään mahdollistaen näin asioiden näkemisen kokonaan uusista näkökulmista. Vaikka useimmat nykyajan yritykset ovat syntyneet ja toimivat demokraattisessa ympäristössä, ei yrityksen sisällä nämä demokraattiset vapaudet ja ihanteet toimikaan. (Ks. Isaacs 2001, 33, 169.) Työelämän kehotukset suoraan puheeseen ovat hyvin ristiriitaisia, kun toisaalta odotetaan ja ihannoidaan osallistumista, mutta samalla oletetaan työntekijöiden alistuvan auktoriteettien alle ja hiljenevän omista näkökulmistaan, jotka rikkovat yksimielisiä päätöksiä ja tyyneyden illuusiota.

Mönkkönen ja Roos (2009, 158) hahmottavat dialogisuutta työyhteisöjä ja organisaatioiden kehitystyötä ohjaavana asennoitumisena ja työotteena, joka ilmenee muun muassa kehityskeskusteluissa ja organisaatioiden tavassa viedä muutosta eteenpäin. Dialogisessa keskustelussa, kuten ennakoitdialogissa ryhmän jäsenten välille voi muodostua positiivista energiaa, joka mahdollistaa luovan ja innovatiivisen keskustelun (emt., 160–161). Dialogisessa vuorovaikutuksen tutkimuksessa pyritään nostamaan esiin puheen vastavuoroisuuden, tasavertaisuuden ja yhteisen ymmärryksen rakentumisen merkitystä vuorovaikutuksessa (ks. Mönkkönen 2002, 12).

3.1 Dialogisuus

William Isaacs (2001, 40) selventää dialogi-käsitteen tulevan kreikankielisistä sanoista, dia eli ”läpi”, ”kautta” ja logos eli ”sana”, ”merkitys”, jolloin dialogi voidaan ymmärtää merkitysten virtaamiseksi. Mihail Bahtin (Bakhtin 1981, 132) tarkasteli sosiaalisia kieliä ja sitä kautta

tietoisuuksien sosiaalisuutta moniäänisessä todellisuudessa, käyttäen tarkasteluyksikkönään yksilöitä ja ajatuksia dialogeissa eikä erillisiä kielen yksiköitä tai erillisiä yksilöitä. Dialogisissa keskusteluissa polyfonisuus näkyy kaikkien äänien osallistumisena merkitysten rakentamiseen. Vain pieni osa näistä äänistä esitetään verbaalisesti, loput niistä ilmenee osallistujan ruumiin toimintojen, fyysisen ja sosiaalisen kontekstin ominaisuuksina sekä kunkin osallistujan sisäisenä kokemuksena. Polyfonisessa todellisuudessa kaikkien äänet ovat yhtä arvokkaita. Monologisessa päättelyssä äänet saattavat olla hierarkiassa, mutta dialogisissa hierarkiat menettävät merkityksensä, sillä tilanne rikastuu erilaisten äänien määrästä. (Seikkula & Arnkil 2005, 91–92.)

Dialogisuudelle rakentuviissa keskusteluissa tilanteen moninäkökulmaisuutta hahmotetaan ilman pakkoa ja kokeilevasti (Karjalainen 2006, 263). Dialogin tärkeimmät piirteet ovat moniäänisyys, dialoginen kohtaaminen, keskinäinen kunnioitus ja aito kuunteleminen. Jotta dialogia voisi oppia, on ensin muutettava asenneta ihmissuhteisiin lisäämällä ymmärrystä itsestä ja muista. Dialogi on yhdessä ajattelemisen tapa, jonka avulla voi päästä selville niistä ajatuksista, joita ei sanota ääneen tai joista jopa vaietaan. Sen tarkoituksena on löytää ja luoda yhdessä sellainen konteksti ja uusi yhteinen ymmärrys, jonka varaan rakentaa tulevaa ajattelua ja toimintaa. Dialogisissa syntyneet yhteisten käsitysten perusta helpottaa toimenpiteiden ja arvojen koordinoimisessa ja yhteensovittamisessa. (Isaacs 2001, 30–40.)

Etenkin jumiutuneissa, erilaisia näkökulmia sisältävissä tilanteissa, keskustelut saattavat helposti riistäytyä sanasodiksi ihmisten puolustaessa vain omia mielipiteitään ja jakauduttua näiden mielipiteiden taakse. Isaacs (2001) kutsuu abstraktiosodiksi sellaisia arkisia tilanteita, joissa keskusteluun osallistuvat kuvittelevat toisten ongelmitta ymmärtävän abstraktimmatkin kuvaukset heidän ongelmistaan ja tilanteiden kulusta, kun todellisuudessa tilanteet saattavat avautua toisille aivan toisenlaisesta näkökulmasta tai jäädä siksi täysin käsittämättömiksi. Väärinymmärryksiä jääminen tiedostamattomaksi hankaloittaa tilanteita entisestään. Tällaisten tilanteiden voi nähdä olevan arkipäivää työelämässä eri hierarkiatasoilta, osastoilta ja yksiköistä tulevien ihmisten kohdatessa kehityskeskusteluissaan. (Emt., 39–61.)

3.2 Dialogisuuden neljä periaatetta

Isaacsin (2001) mukaan ihmiset ovat kykenemättömiä näkemään asioiden kokonaisuuksia silloin, kun he puolustavat muita vastaan omia näkökulmiaan ja kieltävät samalla sokeasti kaikki yhteydet toisen ajatukseen tai sen taustaan. Sen sijaan ihmiset ovat hyvinkin tietoisia ihmisten välisistä eroista sekä kokonaisuuksien eri osista, joista virheellisesti kuvitellaan olevan koottavissa ehjä kokonaisuus. Keskustelun kokonaisuuden tai sen puuttumisen näkemistä dialogissa auttaa johdonmukaisuuden periaate, jonka mukaan keskusteluissa on tunnistettavissa eriaisteisia kokonaisuuksia. Jotta voisi nähdä keskustelusta muodostuvan kokonaisuuden eikä vain sen merkityksellisiä tai häiritseviä osia, on kuunneltava todella tuota kokonaisuutta ja osattava kytkeä nähty ja kuultu osaksi suurempaa kokonaisuutta, joka mahdollistaa dialogisuuden toisen periaatteen eli toisen kunnioittamisen toteutumisen. (Emt., 84-86.)

Kunnioittaminen näkyy mielipiteiden jakautumisena ja niiden jakautumisen hyväksymisenä. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että toisin ajattelevien olisi muutettava kohteliaasti omia mielipiteitään ollakseen yksimielisiä toisin ajattelevien kanssa. Dialogin onnistumiseksi toisten mielipiteille on annettava tilaa, mihin apuna on kunnioittava puhumaan rohkaiseminen. Dialogin kolmas periaate on odottaminen, jota kunnioittaminenkin jo edellyttää. Odottavan ei tarvitse tukahduttaa omia mielipiteitään, vaan ennemminkin lykätä oman mielipiteen muodostumista tietoisesti kuunnellessaan toisen puhetta. Kun ihminen hyväksyy ja tunnistaa toisen puheen aiheuttamat ajatukset ja tunteet itsessään eikä silti ryhdy heti toimiin puolustaakseen omia mielipiteitään, vapauttaa odottaminen valtavasti energiaa. Odottamalla saadaan myös perspektiiviä siihen, mitä prosessissa oikein tapahtuu ja minkälaiseksi kokonaisuus rakentuu. Odottaessa tullaan tietoiseksi omien ajatuksien syntyprosessista, jolloin ne ovat muutettavissa. (Emt., 132–153.) Kiireinen työelämä tarjoaa harvoin sellaisia tiloja, joissa ihmisillä olisi mahdollisuus kuunnella aidosti toisiaan ja päästä todella toisten ja myös omien ajatuksien juurille. Omien ja toisten toimintojen ja puheiden taustalta saattaa dialogin avulla vapautua hyvinkin yllättäviä asioita, kuten tiedostamattomia tai unohdettuja patoutuneita tunteita.

Suoraan puhuminen on dialogin onnistumisen neljäs periaate, joka osoittautuu vaikeaksi etenkin hankalissa tilanteissa. Vaikeissa tilanteissa keskenään ristiriitaisten näkemyksien edustajat haluavat päästä äänestämään ”oikeasta” mielipiteestä, jolloin jännite kasvaa. Tätä jännitettä on kuitenkin opittava sietämään, jotta kaikille olisi mahdollista saavuttaa yhteisymmärrys.

On vaikeaa vaientaa tunneperäiset reaktiot ja kuvitelmat siitä, mitä ja miten toiset ehkä odottavat meidän sanovan ja käyttäytyvän sen sijaan, että kuuntelisi aidosti itseään ja ilmaisisivat rohkeasti omat tunteet ja ajatukset. Suora puhe vaatii rohkeuden lisäksi itseluottamusta, joka vahvistuu entisestään ja antaa voimaa, kun ymmärtää omien sanojen olevankin merkityksellisiä myös muille osallistujille. (Emt., 167–170.) Dialogin avulla työyhteisöjen jäsenet saavat kokea siis näitä arvokkuuden, kunnioitetuksi ja merkitykselliseksi tulemisen tunteita, jotka toimivat voimavaroina työhyvinvoinnin edistämisessä.

3.3 Dialogisuus työelämässä

Isaacs (2001) käyttää dialogisten kenttien termiä, jotka poikkeavat kenttäajattelun kehittäjän Kurt Lewinin elämänkentistä, sillä dialogiset kentät muodostuvat ja muuttuvat jatkuvasti ihmisten välillä. Tietoisuus kentistä mahdollistaa keskustelutilanteisiin vaikuttamisen ja sitä kautta kentän muuttamisen toisenlaiseksi. Dialogikenttäajattelu viittaa uudenlaiseen johtamistapaan, joka perustuu taitoon luoda, säilyttää ja yhdistää dialogikenttiä. (Emt., 232–236.)

Keskusteluilmapiiri eli kenttä rakentuu ryhmän jäsenten välille muodostuvasta yhteisestä ymmärryksestä ja energiasta, miksi kentän luominen on mahdotonta. Kentän hedelmälliselle vuorovaikutukselle on kuitenkin mahdollista luoda suotuisat olot, joita voi kutsua dialogin näkymättömäksi säiliöksi (engl. container, jota terminä käytetty paljon terapiamaailmassa). Se mahdollistaa syvällisen ja jopa muutoksiin johtavan kuuntelemisen. Myös organisaatiot ja tiimit ovat säiliöitä, joissa on usein epäyhtenäisyyttä synnyttäviä sisäisiä ristiriitoja ja epäjohtamukaisuuksia, ja joiden tilavuus on siksi rajallinen. Säiliön täytyessä kuuntelu- ja omaksumiskyky katoavat, jonka vuoksi dialogia varten tarvitseekin luoda riittävän laaja näkymätön tila. Kun keskusteluun osallistuvat ilmaisevat eriäviä mielipiteitään, paine kasvaa ja mikäli tila kestää kasvaneen paineen, dialogi pääsee käyntiin. Jos painetta ei siedetä, johtaa tilanne toisten syyttelyyn, ongelmien karttamiseen ja dialogin etenemisen jarruttamiseen. Tila onkin luotava sellaiseksi, että osallistujat voivat tuntea olonsa kunnioitetuksi ja turvalliseksi. Jotta turvallisuudentunne säilyisi ja syvenisi, on dialogin rajat hallittava tietoisesti. Dialogisuun periaatteille rakentuva ympäristö antaa jokaiselle mahdollisuuden esittää rohkeatkin näkemyksensä turvallisesti. (Emt., 239–241, 245.)

Ensimmäisessä dialogikentässä ihmisten pysyttelevät vielä tuttujen normien rajoissa ja saattavat kokea pettymystä, kun heidän välilleen ei synnykään pakolla uutta tietoisuutta. Toisessa

kentässä ihmiset alkavat puhua suurempaan, mikä saattaa johtaa konflikteihin ja riitelyyn oikeasta tulkinnasta. Tähän kenttään liittyy odottamiskriisi, joka koituu sananvaihdon hillitsemisen vaikeudesta. Jos mahdollisesta konfliktitilanteesta ei pystytä siirtymään yhtenä ryhmänä seuraavaan kenttään, palataan takaisin ensimmäisen kentän tuttuun ja turvalliseen kohteellaisuuteen. Kolmannessa kentässä energian luonne muuttuu ja ihmiset alkavat vihdoinkin puhua omasta näkökulmastaan, jolloin he perustelleessaan muille näkökulmia joutuvat pohtimaan myös omia tekoja ja niiden vaikutuksia. Tätä kutsutaan pohtivaksi dialogiksi, jossa pysähdytään miettimään toimintaa aiemmin ohjanneita sääntöjä. Ajatuksia pohditaan useista näkökulmista eikä tavoitteena olekaan enää yksimielisyys vaan ideoiden vapaa virtaaminen kunkin puhujan omista lähtökohdista. Luova dialogi avaa tien aivan uusien mahdollisuuksien ja vuorovaikutustasojen löytämiseen. (Isaacs 2001, 91, 257–275.)

Isaacs (2001) toteaaakin, että useat tiimien ja johtoryhmien työllä laaditut toimintasuunnitelmat eivät johda aiottuihin tekoihin, koska ihmisten tekoja syvällisesti muuttava ymmärrys jää syntymättä ilman yhteistä ymmärryskenttää ja kehitystyötä. Yhteisen ymmärryskentän syntyminen edellyttää puhumis- ja kuuntelukyvyn lisääntymistä. Juuri näiden ansiosta ihmisten välille syntyneellä yhteydellä on merkitystä, ei heidän yksimielisyydellä. (Emt., 268.) Tästä huolimatta työelämässä paineet konsensukseen ovat suuret ja siihen pyritään jopa senkin uhalla, että henkilöstön väliset yhteydet heikkenevät ja kuilut eri hierarkiatasojen tai yksiköiden välille kasvavat.

On harhaanjohtavaa ajatella, että yhteisessä ongelmanmäärittelyssä tilanne näyttäytyy kaikille samana, sillä toimijoita on kuitenkin yhtä monta kuin on näkökulmia ja tarkastelupintojakin. Monista näkökulmista rakentuvan kontrastin kautta voi oppia omasta näkökulmastaan lisää ja luoda tilanteesta rikkaampaa käsitystä. (Seikkula & Arnkil 2005, 34.) Postmodernissa nopeasti muuttuvassa ympäristössä luovuus ja menestys mahdollistuvat ottamalla huomioon sen erilaisuuden ja erilaisten puheiden kirjon organisaatiossa (Juuti 2001, 225–227).

3.4 Konsultin roolin muutokset perinteisten ja dialogisten menetelmien välillä

Henkilöstön kehittäjille tyypillinen ongelmatilanne on ristiriita organisaation johdon odotuksien ja kehittäjän näkemien ongelmien välillä. Johto odottaa kehittämiseltä usein perinteistä koulutusta ja välittömiä vaikutuksia esimerkiksi sen hetkisiin tuotannon ongelmiin, kun taas kehittäjälle ongelmat saattavat avautua monimutkaisempina koko organisaation arjen tasolla

vaikuttavina ongelmina. (Valkeavaara 1999, 114.) Valkeavaara kertookin henkilöstön kehittäjän asiantuntijuuden kehittyvän itsereflektion avulla, kun oppii sietämään työn ongelmallisten tilanteiden aiheuttamaa epävarmuutta ja tietämättömyyttä sekä löytämään keinoja näistä ylipääsemiseen. Kokemuksista saadut opit siirtyvät tulevien tilanteiden resursseiksi. Koulutettujen ja kokeneiden asiantuntijoiden on kriittisen työn tutkiskelun ja jatkuvan kehittämisen avulla estettävä kehittymisensä ei-asiantuntojoiksi, jotka hallitsevat koulutuksensa kautta oppimansa teorit ja tekniikat ilman tilanteisiin ja kontekstiin soveltavaa arviointia. Tällaiset henkilöstön kehittäjät eivät pysty vastaamaan myöskään uusiin ja muuttuviin työelämän osaamisvaatimuksiin. (Emt., 120–123.)

Isaacs (2001, 165) kirjoittaa dialogiin harjaantuneen ohjaajan olevan hyvä apu kollektiivista odottamista ja sen avulla yhdessä puhumista ja ajattelua kehittävälle ryhmälle. Mikäli ryhmän vuorovaikutustyyliä halutaan kehittää aidon dialogin suuntaan, on sen jäsenet saatava itse kyseenalaistamaan vallitseva tilanne ja tahtomaan muutosta. Yksi keino auttaa tässä prosessissa on herättää osallistujissa kuva ihanteesta, jossa kerrotaan dialogin tuomasta muutoksen mahdollisuudesta. Osallistujia voidaan rohkaista unelmoimaan ääneen, mitä normaalit kohteliaisuusvaatimukset yleensä vaimentavat ja visionäärinen ajattelu jääkin tämän vuoksi usein kyynisyyden jalkoihin. Keinoja ovat myös kuuntelemisen merkityksen korostaminen, kärsivällisyyden vaatiminen, vastustavien näkökulmien rohkaiseminen ja mielipide-erojen esiin nostaminen. Myös kyky kaivaa esiin tärkeitä ja vaikeitakin kysymyksiä on dialogia käyttävälle kehittäjälle tärkeä taito. (Emt., 281–282, 157.) Työyhteisöjen kehittäjien täytyy olla siis taitavia lukemaan vuorovaikutusta, jotta he pystyvät pitämään kiinni dialogisuuden turvallisuusrajoista. Samalla on osattava myös kutsua rohkeasti esiin kriittisiä ja vaikeitakin näkökulmia.

Useat sellaiset muutoshankkeet, joissa ulkopuoliset muutosagentit käyttävät kulloinkin muo-
dissa olevia menetelmiä ja teorioita rutiinimaisissa ratkaisuissaan, ovat ongelmallisia ja valitettavan usein myös tehottomia. Mikäli tarkoituksena on opettaa ihmiset ajattelemaan ja toimimaan uudella tavalla, eivät muutoshankkeet voi onnistua jos ihmisten odotetaan toimivan jonkun jo toisen valmiiksi suunnitellun menetelmän mukaan. Näitä konsulttien toteuttamia trendikkäitä, nopeita ja valmiita ratkaisuja perustellaan ajan puutteella sekä sillä, että kaivataan todellisia tekoja sanojen sijaan. (Isaacs 2001, 87-88.) Tällaisessa ajattelussa toiminta menee taas puheiden edelle ja unohdetaan muutoksien tapahtuvan juuri diskursseissa.

Useissa muutosprosesseissa toiminnan taustalla vaikuttavat vankat mielipiteet ja oletukset jäävät kyseenalaistamatta, vaikka kaikki ongelmat ja ristiriidat tulisi ottaa huomioon jo ennakoon haluttaessa muuttaa organisaatiota dialogin avulla. Dialogiin perustuvassa muutosprosessissa kyseenalaistetaan ja pohditaan tutuiksi vakiintuneita vuorovaikutuksen muotoja. Jos organisaation jäsenten halutaan osallistuvan aktiivisesti yhteiseen tutkiskeluun ja kehittämisprosessiin alusta alkaen, ei ole järkevää noudattaa ennalta loppuun asti suunniteltuja, mekaanisia menetelmiä. Kehittäjiä tulisi käyttää itsestään kehittyvää lähestymistapaa, joka huomioi kaikki organisaatiossa jo toimivat vuorovaikutussuhteet. Luomalla näkymätön tila eli säiliö voidaan pohdiskelemalla sitä, mitä on tapahtunut ja miksi. Muutoshankkeen alussa on jo poistettava sellaiset rakenteelliset ansat, jotka voivat ristiriitojen ja väärinymmärrysten kautta viedä pohjan hankkeelta. (Emt., 319-322, 337.)

Työyhteisöjen kehittämismenetelmät voivat pyrkiä rakentumaan dialogisuuden neljän periaatteen varaan niin, että kehittämisen ja muutostyön alussa pystyttäisiin heti tarkastelemaan eteen tulevia yhteisön vuorovaikutuksen ja toiminnan tasolla vaikuttavia ansoja, joita eriävät mielipiteet ja ristiriidat ylläpitävät. Noille periaatteille edes osittain onnistuneesti rakentuva vuorovaikutustilanne voi saada työyhteisön ymmärtämään yksilö- ja yhteisötasolla vaikuttavat ongelmat sekä niiden viestintään ja toimintaa hidastavat vaikutukset. Isaacs (2001, 311-314) muistuttaa kuitenkin dialogin edellyttävän keskusteluun osallistuvien tasavertaisuudetta, jolloin ohjaaja voi sysätä kyllä prosessin liikkeelle, mutta luopua ohjauksesta alkusysäyksen jälkeen.

3.5 Bahtinilainen lähestymistapa organisaatiomuutosten ymmärtämiseen

Jabri, Adrian ja Boje (2008) käsittelevät muutosjohtamista uudella ja mielenkiintoisella tavalla yhdistäen muutoskeskusteluihin Bahtinin ihmiskäsityksistä ja kommunikaatioteoriasta omaksuttuja ajatuksia. Samalla he tarkastelevat kriittisesti joitain sellaisia trendikkäitä kehittämismenetelmiä, jotka pyrkivät kaikkia osallistavan tavoin saamaan kaikkien mielipiteet kuuluviin hyödyntämättä kuitenkaan tästä saatavaa näkökulmien moninaisuutta. Menetelmät pyrkivät saamaan heikoimmatkin mukaan muutosprosesseihin, mutta osallistuminen etuoikeutettuna toimintana menee kuitenkin jopa itse osallistujien esille tuoman viestin edelle. Valtuuttaminen ja äänen antaminen ovat muutosjohtamisen trendejä, joiden nimeen muutosagentit vannovat rikkomatta keskusteluiden valmiiksi rakentunutta monologista kehystä. Tällainen ajattelu saattaa lipsua helposti sellaisen dualismin puolelle, jota he kuvaavat osuvasti kommu-

nikaation taistelutantereeksi, jossa tavoitteena on saada vain yhä useampi ihminen käyttämään ääntään kuin nuolena toistaan vastaan. Sellaisissakin muutoshankkeissa, joissa pyritään kaikkia osallistavan dialogin avulla kuulemaan useampia näkemyksiä, tavoitellaan retorisin keinoin lopulta yksimielisyyttä. Useamman logiikan puuttuessa polyfoninen dialogi saattaa jäädä yhden logiikan varaan rakentuvaksi monologiksi. (Emt., 665–679.) Monien osallistumiseen ihanteena pyrkivien muutosprosessien avulla tarjotaankin kilpailevien näkemysten esittämiseen mahdollisuus, vaikka ne pyritään pitämään marginaalissa ja retorisin keinoin vaientamaan tai ohittamaan. Moniäänisyys nähdään siis arvona, mutta sen arvoa uuden yhteisen ymmärryksen luojana ei ymmärretä.

Keskusteluja ei tulisi nähdä pelkästään muutoksen välineenä, joiden kautta muutosagentit hoitavat ennalta määritetyt muutosohjelmansa. Bahtinilainen lähestymistapa pyrkii näkemään muutokset enemmänkin jatkuvasti uudelleen arvioitavina keskusteluina, joissa kaikki läsnäolijat pääsevät ilmaisemaan, selittämään ja kyseenalaistamaan näkemyksiään. Tässä tapauksessa muutosprosessien kielteisiäkään reaktioita ei tulisi nähdä rasittavana kritiikkinä jo aiemmin sovittuja asioita kohtaan, vaan aiheellisena kriittisinä ilmauksina aiemmin puhutun ja tällä hetkellä tapahtuvan välillä. Muutosagenttien olisi ymmärrettävä, että juuri dynaamisen kommunikaation kautta ihmiset muuttavat ideoitaan, ymmärrystään ja toimintaansa, ja siksi muutoksien tukijoiden olisi keskityttävä aitojen dialogien luomiseen pelkän osallistamiseen keskittymisen sijaan. Bahtinilainen muutosagentti kritisoi konsensukseen pyrkivän monologisen vision puutteellisuutta, sillä todellinen maailman ja organisaation tapahtumien näkeminen vaatii visioiden polyfoniaa. Polyfonian kautta ihmiset pystyvät ymmärtämään toistensa näkemyksiä ja samalla kokemaan oman keskustelunsa niin sisäisesti kuin ulkopuolisen silmin. Dialogiin osallistuvan täytyy tiedostaa jokaisen muun osallistujan oikeus tulkinnallisuuteen, sillä useamman kuin yhden tulkinnan läsnä ollessa, voidaan saavuttaa polyfonian kautta merkitys, joka on enemmän kuin kaikkien tulkintojen summa. Tällöin tavoitteena ei ole enää yhteisymmärrys vaan enemmänkin yhdessä näkeminen. (Jabri ym. 2008, 679–680.)

4 TULEVAISUUDEN MUISTELU- ENNAKOINTIDIALOGI

Edellä olen kuvannut dialogisten menetelmien teoreettisia näkökulmia sekä esitellyt joitain niihin perustuvia työyhteisöjen kehittämisessä käytettyjä menetelmiä. Seuraavaksi kerron dialogisuuden teoreettisiin näkökulmiin pohjautuvasta ennakoitdialogin menetelmästä, jonka soveltuvuutta työyhteisöjen kehittämisen välineeksi tutkin omassa aineistossani. Käytän jatkossa käyttämästäni menetelmästä ennakoitdialogin nimeä, jonka lisäksi se tunnetaan myös dialogisen verkostopalaverin sekä tulevaisuuden muistelun nimillä. Tarkoitukseni ei ole vertailla dialogisten menetelmien hyvyttä, vaan pikemminkin esitellä niitä toisiinsa liittyvinä menetelminä, jotka voivat täydentää toisiaan. Reflektion ja vuorovaikutusosaamisen avulla kehittäjä voi menetelmiä tuntiessaan mukauttaa käyttämiään menetelmiä jokaisen työyhteisön ongelmaan ja tilanteeseen sopivimmaksi.

Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskuksessa (Stakes, nykyisin osa Terveyden ja hyvinvoinninlaitosta) kehitetty dialoginen verkostopalaveri on toimintatapa, jonka keskeisinä arvoina ovat asiakaslähtöisyys, voimavarakeskeisyys ja yhteistyön selkeyttäminen. Siinä asiakas on mukana oman elämänsä asiantuntijana ja tasavertaisena ratkaisujen pohtijana. Vuoropuhelun vetäjät varmistavat kaikkien osallistujien kuulluksi tulemisen ja mahdollisuuden puhua omasta näkökulmastaan. Palaveri toteutetaan käyttäen metodina ”tulevaisuuden muistelua”, jossa siirrytään ajatuksissa tulevaisuudessa vallitsevaan kuviteltuun hyvään tilanteeseen ja etsitään keinoja siihen pääsemiseksi ikään kuin ratkaisusta käsin muistellen tätä reaaliaikaista hetkeä sekä niiden välistä aikaa, jolloin muutos parempaan tapahtui. Lopuksi autetaan tekemään konkreettinen tukisuunnitelma. (Arnkil & Seikkula 2005, 57–64.)

Ennakoitdialogia on toteutettu lapsiin, nuoriin ja perheisiin liittyvien tilanteiden ohella vanhushuollossa sekä pitkäaikaistyöttömyyden ympärille muodostuneissa verkostuneissa tilanteissa sekä projektien aloitusvaiheissa, uusien toimintayksikköjen käynnistysvaiheessa, työyhteisöjen keskipitkän tähtäimen suunnittelussa ja kunta- ja kaupunkistrategisessä suunnittelussa. Ennakoitdialogien avulla siihen osallistuvat voivat löytää tapoja koordinoida yhteistointaansa tilanteissa, joissa on epäselvää mitä kukin on tekemässä sekä silloin, kun ollaan tyytymättömiä toisten tekemisiin tai tekemättömyyteen. Se on hyödyllinen menetelmä niissä

tilanteissa, kun tarvittaisiin voimavarojen yhdistämistä huolien vähentämiseksi, mutta toiminnan koordinointi on jollain tapaa hukassa. Ennakointidialogilla on myös välitön tavoite, joka liittyy itse dialogitilanteeseen. Osallistujille voivat kuulluksi tulemisen ja samalla toisten kuulemisen kautta saada voimakkaan voimaantumisen kokemuksen siinä hetkessä. Asian käsittelyn lisäksi ennakointidialogeissa määritellään myös osallistujien välisiä suhteita. (Ks. mm. Seikkula & Arnkil 2005, 57–58; Arnkil, Eriksson & Arnkil 2006.)

Ennakointidialogien kehittelyn alussa dialogisuus ei ollut etualalla ja se tulikin keskeiseksi vasta käytännön kokemusten myötä, kun huomattiin kuinka erilaisuus rikastutti jokaisen osallistujan omaa ajattelua. Tämä mahdollistettiin antamalla jokaiselle tilaa puhua vuorollaan toisten kuunnellessa, jolloin edistettiin keskinäisen kommentoinnin sijaan sisäisen dialogin syntymä. Moniäänisyyden nähtiinkin avartavan umpeutuneita ajatus- ja vuorovaikutusrakenteita. (Seikkula & Arnkil 2008, 20–22.)

4.1 Ennakointidialogin rakenne

Menetelmässä osallistujia pyydetään siirtymään kuvitteellisesti ajassa tulevaisuuteen riittävän paljon riippuen käsiteltävästä asiasta. Tässä ajassa käsiteltävässä asiassa on tapahtunut muutoksia positiiviseen suuntaan ja siitä pisteestä ikään kuin muistellaan menneitä aikoja siihen hetkeen asti, kun tämä kyseinen Tulevaisuuden muistelu- ennakointidialogi toteutettiin. Ideana tulevaisuuden muistelussa on, että hankalia ja ristiriitojakin tuottavia asioita käsitellään positiivisessa valossa syyttelemättä muita, mutta tuodaan silti esille myös niitä huolia ja epävarmuutta aiheuttaneita asioita, jotka ovat kuitenkin tässä myönteisempään suuntaan kehittyneessä tulevaisuudessa helpottuneet. Näin jokainen saa kertoa asiasta ja tunteistaan omasta näkökulmastaan sekä kytkeä ne sisäisessä dialogissaan osaksi muiden kertomia mielipiteitä. Samalla jokaisen toiveet ja pelot nousevat esiin. (Ks. Seikkula & Arnkil 2005; Kokko 2006.)

Vetäjänä toimii yleensä kaksi tilanteen kannalta ulkopuolista vetäjää, joista toinen esittää osallistujille kysymyksiä ja huolehtii siitä, että jokainen osallistuja saa sanansa kuuluviin toisten keskeyttämättä. Toinen vetäjä kirjaa osallistujien puheita tiivistäen ylös niin, että he voivat kuitenkin itse nähdä tullessa oikein ymmärretyiksi. Jokaiselle osallistujalle esitetään kolme kysymystä vuorollaan, jolloin muiden on kuunneltava häntä keskeyttämättä. Dialogi rakentuu kolmen kysymyksen varaan, joita vetäjä voi konkretisoida tukikysymyksillä. Kysymykset kysytään aina vuorotellen niin, että kysymyskierroksia on lopulta yhteensä kolme ja aiempiin

puheenvuoroihin voi lisätä ensimmäisellä kerralla unohdettuja asioita aina seuraavan kierroksen, muttei toisten puheenvuoron aikana. Kysymykset ovat:

1. Vuosi (tai mikä aikaväli tilanteen kannalta on sopivin) on kulunut ja asiat ovat nyt aika hyvin. Miten ne sinun kannaltasi ovat?
2. Mitä teit itse myönteisen kehityksen aikaansaamiseksi ja mistä tai keneltä sait tukea? Millaista tukea sait?
3. Mistä olit huolissasi silloin vuosi sitten? Mikä sai huolesi vähenemään?

Koska ensimmäisissä kysymyksissä asioista kysytään positiivisesta perspektiivistä, rakennetaan ilmapiiriä positiiviselle ja ratkaisuja hakevalle yhteistyölle. Tämä valmistaa vaikeille, huolia koskeville kysymyksille. Vaikeistakin asioista puhuminen on tilanteessa ratkaisukeskeistä. (Arnkil 2006, 2-8.)

4.2 Aiempi tutkimus

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos (THL) on kerännyt palaveriinkin osallistuneilta välitöntä palautetta sekä tehnyt seuranta- ja vaikuttavuustutkimuksia niihin osallistuneille palaverien onnistumisesta. Monet ovat korostaneet tullessa kuulluiksi sekä kuulleensa uudella tavalla muiden ajatuksia. Asiat, joista ei ennen ole voinut puhua avoimesti yhteisön kesken, ovat tulleet avoimiksi. Joskus palaverit ovat avanneet tilanteita, jotka ovat olleet jumiutuneita jo vuosikausia. Palaveri on auttanut siis purkamaan hankaliksi koettuja yhteistyösuhteita ja ristiriitoja, koska vuoropuhelu on purkanut jännitteitä ihmisten väliltä, ja lisännyt sitä vastoin yhteisymmärrystä ja vahvistanut keskinäistä yhteenkuuluvuutta. Osallisuuden kokemus ja yhteisöön kuulumisen tunne ovat lisänneet myös kokonaishyvinvointia. Yllättävää tuloksissa on se, ettei palaverissa todellakaan oltu takerruttu menneisyyden ongelmiin tai ristiriitoihin, vaan katsottu yhdessä tulevaisuuteen. (Ks. Kokko 2006, 166–172.) Verkostokonsulttien vetämistä palaverista kerättyjen palautteiden yhteenvedon perusteella palaute on ollut kiitettävää ja palaverit on koettu erittäin hyödyllisinä ja asiakaskeskeisinä. Etenkin kuulluksi tuleminen ja muiden näkemysten kuuleminen on koettu suureksi hyödyksi. (Rautava 2006, 247.)

Pro gradu-tutkielmassaan moniammatillisia verkostokokouksia tutkinut Arja Jääskeläinen kertoo asiakkaiden kokeneen ennakoitdialogit verkostokokouksista parhaimmaksi menetel-

mäksi. Asiakkaiden kokemuksiin pohjautuvien tutkimustuloksien perusteella dialogiset verkostopalaverit mahdollistavat jaetun asiantuntijuuden ja oppimisen sekä kuulluksi tulemisen ja voimaantumisen todennäköisemmin kuin sellaiset kokoukset, joissa dialogisuutta ei erityisesti korosteta ja tueta. Ennakointidialogin selkeä rakenne ja vetäjän rooli varmistavat tasa-arvoisuuden osallistujien kesken ja tulevaisuuteen suuntautuminen antaa uutta toivoa ja voimia. Joidenkin haastateltavien kokemuksen mukaan dialoginen verkostopalaveri vaikutti myös osallistujien välisiin suhteisiin myönteisesti, sillä asioita ajatellaan toisen näkökulmasta ja pelkkä osallistuminen yhteiseen kokoukseen luo yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Jääskeläinen 2006.)

4.3 Ennakointidialogin soveltaminen työyhteisön kehittämisen yhdeksi menetelmäksi

Sosiaali- ja terveysalalla laajasti käytetty ennakointidialogi-menetelmä on levinnyt jo toimivuutensa ansiosta laajasti noiden alojen ulkopuolelle, ja sen käyttäminen työyhteisöjen kehittämisen menetelmänä tuntuu perustellulta edellä esittelemieni tutkimustulosten sekä monien postmodernin organisaatioajattelun ja työhyvinvoinnin teorioiden näkökulmasta. Sen avulla saadaan kaikki työyhteisön jäsenet osalliseksi kehitystoimintaan heti alusta alkaen, jolloin kuullaan kaikkien näkökulmasta tämän hetken huolet sekä toiveet tulevasta toiminnasta. Menetelmän avulla saadaan mukaan myös jokaisen pyrkimyksien taustat, jotka valitettavan harvoin pääsevät esille, miksi työyhteisöjen jäsenten keskinäinen ymmärrys rakoilee ja kuiluheidän välillään kasvaa. Se soveltuukin vuorovaikutusta helpottavana tekijänä hyvin työyhteisöjen jumiutuneisiin ja tulehtuneisiin tilanteisiin. Menetelmä soveltuu työyhteisöjen käyttöön myös siksi, että sen avulla voidaan tuoda selvyyttä moniin hankaliin tilanteisiin, kun saadaan selkeämpi kuva kokonaisuudesta.

Ennakointidialogin rakenne ja sen aiheuttamat rajoitukset vuorovaikutukselle sekä myönteinen aikaperspektiivi sallivat työyhteisöön erilaista vuorovaikutusta. Tuolloin kaikki saavat rauhassa toisten kuunnellessa esittää aiemmin vaietetut tai helposti syyttelyksi tulkittavat huolensa ja toiveensa positiivisessa muodossa. Kun kaikki kuulevat toistensa näkökulmat tilanteista, koko organisaatiosta ja samalla myös sen ihmissuhteista, saattaa avautua aivan uusia näkökulmia ja sitä kautta yhteistoiminta perustuu aiempaa avoimemmalla, kaikkien puheiden varaan rakennetulle jaetulle ymmärrykselle organisaatiosta ja sen toiminnasta.

Yksilötasolla kuulluksi tuleminen ja omaa näkökulmaa kohtaan muilta saatu arvostus voidaan kokea voimaannuttavana. Voimaantuminen toimii etenkin yhteisötasolla, mikäli menetelmä puhdistaa ilmapiiriä avoimemmaksi ja yhteisöllisemmäksi. Voimaantuminen voi toimia työhyvinvoinnin voimavarana niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Ennakointidialogin avulla vuorovaikutusta ja yhteistoimintaa vahvistetaan kehitystoiminnan pohjaksi sen tukiessa samalla hyvinvointia ja yhdessä oppimista. Samalla jo pelkkä palaveri saattaa kehittää yhteisöä ymmärtäväisempään ja avoimempaan suuntaan, ja näin myös vastaanottavaisemmaksi uusille menetelmille ja oppimiselle. Ennakointidialogi voidaan nähdä ratkaisu- ja voimavarakeskeisenä menetelmänä, joka keventää tunnelmaa ehkä hieman leikkimäisellä tyylillään eikä siksi tunnu osallistujista niin ahdistavalta kuin monet muut kehityskeskusteluiksi luokiteltavat palaverit.

Palaverit ovat dialogisia kohtaamisia, jotka vaikuttavat palaveriin osallistuvien keskinäisiin suhteisiin. Osallistujille tilaisuus luo mahdollisuuden kytkeytyä johonkin merkitykselliseen, jakaa kokemuksia ja tietoa muiden kanssa sekä oppia niistä. Näin epävarmaa, monimutkaista ja avoimena olevaa tulevaisuutta voidaan tutkia oivaltaen samalla yhdessä uusia toimintamahdollisuuksia. (Arnkil 2006, 2-8.) Optimistinen näkökulma asioiden tarkasteluun ja jokaisen tasa-arvoinen asema osallistua keskusteluun omana itsenään ovat palaverin perusarvoja. Ennakointidialogi on usein yllätyksellistä ja huumoripainotteistakin, mikä edesauttaa ilmapiirin luovuuden ja yhteishengen syntymistä (emt., 7). Ennakointidialogi vain ainutkertaisena kokemuksena saattaa avata työyhteisön vuorovaikutuksen tapaa vähitellen monologisemmasta dialogisempaan suuntaan, mikäli osallistujat kokevat saavansa uudenlaisesta vuorovaikutuksen tavasta uusia näkökulmia yhteisönsä toimintaan.

5 TUTKIMUSKYSYMYSTEN ASETTELU JA TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Churtonin (2000, 107) mukaan postmoderniin tieteeseen perustuva tutkimus voi lainata erilaisia ideoita lähes kaikista muista tutkimuksesta ja tuottaa tällä tavoin uusia ja kiinnostavia tutkimustuloksia (emt., ref. Tuomi ja Sarajärvi 2004, 56). Tällainen valikoivuus on perusteltua siinä tapauksessa, jos tutkijan oma maailmankuva määrittyy postmoderniksi ja samalla tieteenfilosofiset traditiot hylkääväksi. Suurten teorioiden ja tieteenfilosofisten traditioiden menetettyä merkityksensä ei myöskään modernin yhteiskunnan tuotteina syntyneillä metodologisilla perinteillä ole merkitystä. Postmoderni tutkimus onkin eklektistä, useita eri suuntauksia ja teorioita yhdistelevää. Metodologisen eklektikon ajattelussa metodien takana olevat todellisuuskäsitykset ovat toisarvoisia, sillä hän lähestyy tutkimuskohdettaan käytännöllisesti ja pohdii tutkimusongelmansa konkreettiseen ratkaisemiseen tarvittavia tietoja. Postmodernin tieteen metodologiassa tärkeintä onkin toiminnan perustelu uskottavasti. (Emt., 57–66.)

Tutkimuksessani tulenkin monessa vaiheessa nojaamaan näihin postmoderniin tieteeseen perustuvan tutkimuksen näkökulmiin, sillä avartamalla ajatusta muihin tieteisiin ja niissä käytettyihin menetelmiin sekä sallimalla samalla riittävän joustavuuden omien tutkimusmenetelmien ja analyysitapojen suhteen, voi saavuttaa uusia yllättäviä näkökulmia. Tätä kautta voi ennen kaikkea löytää toimivia, hyödyllisiä ja konkreettisesti sovellettavia malleja, jotka eivät pyri sanomaan mitään universaalia, kaikkiin konteksteihin sopivia totuuksia.

5.1 Tutkimusongelma ja – kysymykset

Tutkimuksessani pyrin selvittämään, *soveltuuko ennakointidialogin menetelmä yhdeksi työyhteisöjen kehittämisen välineeksi* työyhteisöjen normaaleissa kehittämis- ja muutosprosesseissa tai sellaisissa jumiutuneissa tilanteissa, joissa yhteistoimintaa hankaloittavat yhteisön umpeutuneet ajatus- ja vuorovaikutusrakenteet. Ennakointidialogi pyrkii rakenteensa avulla edistämään dialogisen vuorovaikutusta syntymistä, joka mahdollistaa ainakin menetelmän ajaksi uudenlaisen vuorovaikutustavan ja sitä kautta uuden ymmärryksen syntymisen. Dialogisuuden teorioihin ja niihin perustuviin työyhteisöjen kehittämismenetelmiin sekä ennakointidialogin aiempiin tutkimustuloksiin omia tutkimustuloksiani peilaten pohdin, *voiko ennakoin-*

tidialogin myönteisestä näkökulmasta huolia lähestyvä näkökulma vaikuttaa myös välillisesti ihmisten ja työyhteisön työssä jaksamiseen, osallistujien saadessa kertoa huolistaan huojentuneesta näkökulmasta ja jakaessaan samalla noita huoliaan yhteisön kesken.

Näihin tutkimusongelmiin pyrin löytämään vastauksia tarkastelemalla seuraavia tutkimuskysymyksiä. Tutkimuskysymykseni ovat muotoutuneet jossain määrin uudelleen ja tarkentuneet tutkimuksen etenemisen aikana, mutta tutkimusongelmat ovat pysyneet samoina koko prosessin ajan.

- Muuttaako ennakointidialogi yhteisön vuorovaikutuksen tapoja tilanteen aikana?
- Tukeeko menetelmä dialogisuuden neljän periaatteen toteutumista, joita ovat johdonmukaisuus, suora puhe, odottaminen ja toisten kunnioittaminen?
- Avaako menetelmä uusia näkökulmia tai lisääkö se ymmärrystä kokonaistilanteesta?
- Onko menetelmästä saaduilla hyödyillä nähtävissä yhteyksiä parempaan työssä jaksamiseen?

Näistä kolmella ensimmäisellä kysymyksellä pyrin selvittämään, miten menetelmän mahdollistama rakenne ja vetäjän rooli vaikuttavat toisen kuuntelemiseen, syyllistävän puhetyylin poistamiseen, moniäänisyyden lisääntymiseen ja ymmärryksen kasvuun. Näiden lisäksi selvittän, miten ne mahdollistavat oman näkökulman turvallisesti esiin tuomisen tasavertaisena keskusteluun osallistujana sekä mahdollistavatko ne kriittistenkin näkökulmien suoraan esittämisen. Viimeisellä kysymyksellä pyrin selvittämään, voiko menetelmästä saaduilla hyödyillä olla yhteyksiä parempaan työssä jaksamiseen. Tässä huomioin välillisinä vaikuttajina muun muassa kokemukset yhteisöllisyyden, ymmärryksen ja avoimuuden parantumisesta sekä oman näkökulmien arvokkuudesta. Pyrin myös selvittämään, voiko uudesta aikaperspektiivistä esitettyjen huolien jakaminen toimia huojentumisen ja voimaantumisen kokemusten kautta hyvinvointia edistävänä tekijänä.

5.2 Tutkimuksen kohde

Tutkielmassani käyttämäni ennakointidialogin toteutin melko pienessä työyhteisössä, joka kokoontuu yhteen pääasiassa noin joka toinen viikko järjestettävissä palavereissaan. Minulla oli tilaisuus seurata työyhteisön arkea usean viikon ajan¹. Arkea tuona aikana seuranneena aistin työntekijöiden, johdon ja myös asiakkaiden keskinäisestä puheesta sekä minulle suoraan kerrotuista tuntemuksista ilmapiirin olevan hieman jännittynyt erinäisistä syistä. Tähän vaikutti useiden organisaation ulkoapäin tulevien muutos- ja kehityspaineiden lisäksi muun muassa tiedonkulun katkot ja epäselvyys vastuuseen liittyvistä asioista. Samalla huomasin yhteisössä tiedonkulun ongelmista osittain johtuvaa ehkä tarpeetontakin tunnetta epätasa-arvoisuudesta. Tilanteet olivat olleet jumiutuneita jo sen aikaa, ettei asioista aina pystytty puhumaan rohkeasti, koska pelättiin syytelyä ja tilanteiden tulehtumista entisestään. Ulkopuolisena huomasin joidenkin negatiivisten tunteiden ja suhteiden nousevan väärinymmärryksistä tai yhteisen ymmärryksen ja kielen puuttumisesta.

Pohdin voisiko ennakointidialogin menetelmän avulla saada työyhteisöä purkamaan tuntojaan ja ajatuksiaan yhdessä. Yksi työntekijöistä jopa ehdotti menetelmän toteuttamista työyhteisölle puhuttuani siitä muussa yhteydessä, mutta lopullisen aloitteen sen toteuttamiseen tein itse. Kysyin asiasta johtajalta, jonka mielestä idea oli toteuttamisen arvoinen. Koska tilaisuuden onnistumisen kannalta oli äärettömän tärkeää, että jokainen työyhteisön arkeen vaikuttava henkilö pääsisi osallistumaan tilaisuuteen, venyi tilaisuuden toteuttaminen aikatauluongelmien vuoksi. Tämän vuoksi osa työntekijöistä alkoi jo hieman jännittää tilaisuutta ja kyselemään siitä. Ennakointidialogin onnistumisen kannalta ei osallistujien ole hyvä tietää liikaa menetelmän kulusta, joka aiheutti tilanteen odotukseen lisää salamyhkäisyyttä. Lopulta johtajan kutsun avulla järjestyi maaliskuun 2010 alussa kaikille sopiva aika, jolloin tilaisuus pidettiin heidän työajallaan heille tutussa kokoustilassa.

¹ Tunnistettavuuden ja työyhteisön anonymiteetin vuoksi en anna tässä yhteydessä tarkempia tietoja.

5.3 Aineiston keruu

Tutkimuksessani olen käyttänyt soveltaen useampaa menetelmää, sillä uskon tällä tavoin saavani luotettavimpia ja aiheen kannalta mielenkiintoisimpia tutkimustuloksia, jotka palvelevat parhaiten myös tutkimuskysymyksiäni. Eskolan ja Suorannan (2005, 20) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tutkijalta vaaditaan tällaista tutkimuksellista mielikuvitusta muun muassa menetelmien osien yhdistelemisen suhteen. Tällainen eklektisyys ja valintojen hyvä perustelu kuuluu postmoderniin tieteelliseen tutkimukseen. Useamman aineistonkeruumenetelmän käyttö tuo tutkimukseen myös lisää luotettavuutta. Menetelmiä miettiessä huomaan useasti eksyvani harhapolulle selvittämään etenkin ennakoitdialogin pidempiaikaisia vaikutuksia, mikä vaikeutti myös tutkimusmenetelmän valintaa. Eskola ja Suoranta (2005, 162) toteavat, että lähes poikkeuksetta aineisto kerätään liian aikaisessa vaiheessa. Tutkimuksessani olen miettinytkin usein, olisinko saanut rakennettua tilanteen taitavammin ja kysytyä palautekyselyissä osuvampia kysymyksiä, jos olisin kerännyt perehtynyt teorioihin ja muiden kokemuksiin ennakoitdialogin vetämisestä vielä syvällisemmin ennen aineistoni keruuta. Toisaalta tutkimuksessani ja aikatauluissa täytyi ottaa huomioon myös ennakoitdialogin kohteena olevan työyhteisön tilanne ja toiveet.

Tutkimuksessani aineistonkeruumenetelmänäni toimi ennakoitdialogin aikana käyty ja nauhoitettu ryhmähaastattelu ja siitä myöhemmin kerätty osallistujien subjektiivisen kokemuksen kertova strukturoitu palautekysely. Lisäksi tutkimuksessani on monia toimintatutkimukseen liittyviä piirteitä, joita avaan tässä lyhyesti pohtiessani omaa rooliani tutkielmassa. Toimintatutkimuksellahan tarkoitetaan sellaisia lähestymistapoja, joissa tutkimuskohteeseen pyritään vaikuttamaan ja tekemään tutkimuksen avulla konkreettinen interventio (Eskola & Suoranta 2005, 126) ja vaikuttamaan myönteisesti ihmisten elämään, jolloin heille paljastetaan tutkimuksen tarkoitus. Tällaista tutkimusta voidaan kutsua myös osallistavaksi havainnoinniksi, jossa asioihin uskotaan olevan aina useampia, keskenään yhtä arvokkaita näkökulmia, joiden uskotaan tulevan parhaiten esille ryhmässä keskustelemalla. Tutkijan roolina on toimia fasilitaattorina tai katalysaattorina kokoamassa ja koordinoimassa osallistujilta tulevia ideoita. Prosessissa tärkeintä on mahdollistaa kaikkien osallistujien oppiminen. (Grönfors 1982, 87; Tuomi & Sarajarvi 2004, 85.) Kalliolaan (1996, 59) viitaten toimintatutkimuksen ideaalina on muutos parempaan ja tutkittavien subjektiasema. Parhaimmillaan toimintatutkimus tuottaa tutkimukselle arvokasta tietoa vapauttamalla ihmisiä toimimaan, jolloin vastuu toiminnasta on

tutkijan sijaan siihen osallistuvalla yhteisölle (Syrjälä & Numminen 1988, 52–53, 63). Eskola ja Suoranta (2005, 130) kirjottavatkin tutkijan olevan tällöin vain vierailija, joka rakentavilla kysymyksillään ”puhaltaa organisaation toiminnan hiipuvaan hiileen uutta hehkua”. Ennakointialogin vetäjän rooli ja sen merkitys halutunlaisen dialogin synnyttämisessä voidaan nähdä tällaisena. Onhan tavoitteenani tutkimuksen teon ja aineiston keruun ohella mahdollistaa ennakointialogin avulla myönteinen muutos työyhteisön vuorovaikutustyyliin. Vastuu dialogin onnistumisesta on vetäjän lisäksi siihen osallistuvilla, ja dialogista saatujen uusien näkökulmien ja mahdollisen yhteisesti jaetun ymmärryksen hyödyntäminen jatkossa jää osallistujien vastuulle. Tutkielmani voisikin nähdä osana toimintatutkimuksellista sykliä, jossa keskitytään vain yhteen lyhyeen tutkimuksen vaiheeseen. Toimintatutkimusta on käytetty paljon työelämän kehittämässä ja etenkin tutkimusavusteisessa kehittämässä, mutta omasta tutkielmastani toimintatutkimukseen olisi vielä pitkä matka.

5.3.1 Ennakointialogista muodostuva ryhmäkeskustelu

Ennakointialogissa käytetyt kysymykset toimivat ryhmähaastattelun puolistrukturoituina haastattelukysymyksinä, jotka ovat kaikille samat, mutta mahdollistavat silti kaikille vastauksen omin sanoin ja omasta näkökulmasta (ks. Eskola & Suoranta 2005, 86). Haastattelumenetelmäni on ennakointialogin mukaisesti dialoginen. Tällaisessa dialogisessa tutkimuskäytännössä tutkija on pelkän haastattelijan sijaan aktiivinen keskusteluun osallistuja (Tuomi & Sarajärvi 2004, 82). Toisaalta roolini on haastatella samojen strukturoitujen kysymysten avulla jokaista osallistujaa ja turvata jokaiselle keskeyttämätön puheenvuoro, jolloin osallistuminen keskusteluun on vähäistä, mutta puheen ja kuuntelun erottamisen vuoksi dialogin onnistumisen kannalta hyvinkin tärkeä. Ryhmähaastattelun tilan täytyisi olla riittävän rauhallinen, tilava sekä kaikille neutraali (Eskola & Suoranta 2005, 92), joka toteutuikin ennakointialogissani.

Sulkunen (1998) huomauttaa, että on päätettävä pyritäänkö ryhmähaastattelulla tosiaan haastatteluun vai enemmänkin keskusteluun, joka kuitenkin hänen kokemuksien mukaan on dialogimaisen osallistumisluonteensa takia harvinaista. Ryhmähaastattelua voidaan käyttää muun muassa ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja vuorovaikutuksessa ilmenevien sosiaalisten suhteiden tutkimiseen. Ryhmän normit tulevat ilmi kysymättäkin puhuttaessa ryhmän arkisista asioista. (Emt., 264–266.) Tutkimuksessani itse ennakointialogimenetelmä määrittää tilan-

teen ja kysymysten rakenteen sekä asettaa puhetta ja kuuntelua kunnioittavilla rajoituksillaan myös uudenlaiset keskustelunormit tilanteeseen, jossa kaikilla on oikeus ja samalla velvollisuus osallistua tasavertaisena yhteisen tulevaisuuden muisteluun. Tutkimuksessani strukturoiduista haastattelukysymyksistä huolimatta tilanne on enemmänkin ryhmäkeskustelu kuin ryhmähaastattelu.

Ennakointidialogin rakenne poistaa ryhmähaastatteluja yleisesti leimaavan ongelman siitä, etteivät ihmiset halua puhua muiden kuulleena, jolloin puhe voi jäädä vain ryhmän sisäisiä ristiriitoja peitteleväksi pinnalliseksi myöntelyksi (ks. Alasuutari 1999, 153). Ryhmäkeskustelun arvokkuus piilee siinä, että se voi tuottaa asioista erilaisia diskursseja, jotka yleensä jäävät keskustelujen ulkopuolelle (emt., 155). Ryhmäkeskusteluissa yleensä dominoivat persoonat saadaan rauhoitettua ja hiljaisemmat vetäytyjät rohkaistua mukaan yhteiseen dialogiin.

Paikalle ryhmäkeskusteluna toimivaan ennakointidialogiin saapuivat kaikki kutsutut eli minun lisäksi yksitoista henkilöä. Palaverin alussa ilmapiiri oli odotettua kevyempi; paikalle oli järjestetty kaikenlaista pientä syötävää ja kahvitellessa työyhteisö keskusteli keskenään kuulumisistaan. Tämä olikin toivottavaa, jotta tilanne olisi alusta asti rentoutunut. Työyhteisö istui ovaalin muotoisen pöydän ääressä ja minä vetäjänä asetuin toiseen päähän fläppitaulun eteen. Kerroin alussa kaikille suullisesti ja jokaiselle jaetun alustuksen (ks. liite 1) avulla, miksi he olivat tilaisuuteen saapuneet ja mitä tarkoittaa, että heidän ”kehityskeskusteluksi” ymmärtämät tilaisuus on osana tutkimustani. Tässä kerroin heille heidän oikeuksistaan tutkimukseen osallistujina ja muun muassa nauhurin käytöstä. Kerroin myös ennakointidialogin säännöt ja siinä esiin tulevat kysymykset, jotteivät osallistujat alkaisi turhaan vastata jo alussa myöhemmin tuleviin kysymyksiin. Ilmoitin myös kirjaavani heidän puheessa esiin tulevia seikkoja fläppitaululle, josta he voivat nähdä, ymmärräkö heidän puheen oikein. Ennakointidialogin aikana kertyvät paperit he saivat säilyttää myöhempiä palavereja ja mahdollista toimintasuunnitelman tekoa varten omiin tarkoituksiinsa.

Ennakointidialogi kesti noin kaksi tuntia ja lopussa huomasin ihmisten työajan loppumisen nopeuttavan hieman vastausten tahtia. Fläppitaululle kirjaamani materiaalin jätin jatkoa varten sihteerille ja hänen kanssaan sovin myös palautekyselyjen keräämisestä. Nauhalla olevan keskustelun litteroin niin, että osallistujien tunnuksina oli numero, joka viittaa ennakointidialogin istumajärjestykseen. Näin kenelläkään ulkopuolisella ei ole mahdollisuutta tunnistaa tutki-

musraporttissani käytetyistä sitaateista henkilöitä ja keskusteluun osallistujat tietävät, kuka on sanonut mitäkin tilaisuudessa.

Litteroitua tekstiä kertyi 25 sivua. Litteroinnissa merkkasin huomattavat ja merkitykselliseksi kokemani tauot, äänen painot, hymähdykset, naurahdukset, huokaukset, kovalla ja hiljaisella äänellä sanotut kohdat sekä purkamatta jääneet, epäselvät kohdat. Nämä merkkasin osittain Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1999) teoksessa kerrottuja litterointikonventioita apuna käyttäen. Analyysivaiheessa kuljetin litteroidun tekstin vierellä kuitenkin nauhoitettua puhetta välttääkseni kaikki väärin tulkinnat vuorovaikutustilanteesta, josta oli kulunut jo aikaa ennen lopullista analyysia. Vuorovaikutustilannetta analysoivassa tulosluvussa olen kirjoittanut sitaattit niin tarkkaan, kun tutkimusongelmani kannalta on merkityksellistä, jättäen kuitenkin litteroinnissa noudattamani tarkkuuden. Tuloksissa olen jättänyt pois puheessa normaalisti esiintyviä huokauksia ja änkytyksiä, mutta säilyttänyt muuten aika pitkälti puhemaisen tyylin. Anonymiteettisuojaan vuoksi olen joutunut muuttamaan joitain sanoja tai nimiä. Koska vuorovaikutustilanne ja sen eteneminen ovat tutkimuskysymysteni kannalta merkityksellisiä, olen tulososiossa nostanut yhdessä kohdassa tarkempaan tarkasteluun yhden tilanteen, joka poikkeaa selkeästi muusta ennakoitdialogin aikaisesta vuorovaikutustavasta. Tilanteen kulkua selventääkseni olen merkannut sitaatteihin tauot, puheessa painotetut sanat ja päälle puhumisen takia keskeytyneet lauseet tai sanat. Yli 5 sekuntia kestäneen tauon olen merkannut kaksien sulkujen sisälle, kesken jääneet sanat viivalla sekä painotetut sanat alleviivaamisen avulla. Keskeytetyn puheenvuoron esittäjän jatkaessa puheenvuoroaan, olen merkannut puheenvuoron takaisin ottamisen tässä yhteydessä kahdella pisteellä.

5.3.2 Strukturoitu palautekysely (ks. liite 2)

Ennakointidialogin jälkeen osallistujille antamani palautekysely noudattaa menetelmällisesti eniten lomakehaastattelua, jossa kysytään tutkimuksen tarkoituksen ja ongelman asettelun kannalta merkityksellisiä asioita, jolloin kysymyksiin löytyy perustelu tutkimuksen viitekehystä (ks. Tuomi & Sarajärvi 2004, 77). Teemat kyselylomakkeen strukturoituihin kysymyksiin nousevat ennakoitdialogin tavoittelemista vuorovaikutuksellisista seikoista sekä dialogisuuden periaatteista. Palautekyselyissä kysyin monia asioita, joita myös muissa ennakoitdialogin jälkeisissä dialogeissa on kysytty.

Jätin palautekyselyn jokaiselle osallistujalle ja sovimme, että he saavat vastata niihin omalla ajallaan ja palauttaa nimettöminä sihteerille seuraavan viikon aikana, joka sitten palauttaa kaikki yhteisessä kirjekuoressa minulle. Anonymiteetin suojaksi sovimme, että jokainen voi sulkea palautekyselynsä vielä omaan kirjekuoreen ennen sihteerille palauttamista. Huomatesani, että noiden palautteiden saaminen viivästy, kyselin niiden perään useampaan kertaan ja sain ne lopulta käsiini kesäkuussa eli kolme kuukautta palaverin jälkeen. Tämän vuoksi osassa palautteissa näkyi vastauksen kestäneen kuitenkin sen verran kauan, että palaverista oli kulunut jo hiukan aikaa ja sen joitain pidempiaikaisia vaikutuksia pystyi arvioimaan. Se, etten tiedä kuitenkaan ihmisten tarkkoja vastauspäivämääriä ja eroja näiden välillä, on harmillista tulosten analysoinnin kohdalla. Koska en voi kuitenkaan tietää, milloin mihinkin kyselyyn on vastattu ja perustuuko vaikutusten arviointi näin ollen ennakoitdialogin kanssa samana päivänä tehtyyn vai kolmen kuukauden päästä tehtyyn hetkeen, on minun käsiteltävä palautteita luonnollisesti samanarvoisina analyysia tehdessäni.

Palautekyselylomakkeiden vastauksien pituus vaihteli todella paljon sekä vastaajan että kysymyksen mukaan. Useimpien tyyli oli vastata noin kolmella tai neljällä virkkeellä. Muutamassa lomakkeessa vastaukset olivat joidenkin kysymysten kohdalla hyvinkin lyhyitä. Neljänteen ja viidenteen kysymykseen vastaukset olivat pisimmät, kun taas kolmas ja kuudes kysymys eivät saaneet montaa vastausta. Palautelomakkeet on numeroitu, mutta numerot eivät ole yhteydessä vuorovaikutustilannetta käsittelevän tulosluvun sitaateissa käyttämäni osallistujanumeroiden kanssa.

Ennakointidialogia koskevia palautekyselyjä käsittelevässä tulosluvussa olen kirjoittanut käyttämäni sitaatit siinä muodossa, kun ne ovat olleet kyselyissäkin. Joissakin kohdissa olen joutunut muuttamaan jonkin sanan, mikäli se on uhannut alkuperäisessä muodossaan anonymiteettia.

5.4 Aineiston analyysi

Teorialähtöisessä analyysissä hyödynnetään jotakin teoriaa tai siihen otetaan jokin teoreettisesti perusteltu näkökulma, jolloin aineistoa tarkastellaan tuosta näkökulmasta käsin tai sovelletaan analyysiin jotain aineiston ulkopuolista teoriaa (Eskola & Suoranta 2005, 152). Eskola & Suoranta (emt., 161) kuitenkin korostavat eri analyysitapojen kietoutuvan usein käytännössä toisiinsa, sillä harvoin voi soveltaa vain yhtä tapaa. Teoriasidonnaisessa analyysissä ana-

lyysyksiköt valitaan aineistosta, mutta aiempi tieto tai teoria auttaa ohjaamaan analyysia, jolloin analyysista on tunnistettava tämän aiemman tiedon vaikutus. Tällaisessa aineistolähtöisyyden ja valmiiden mallien vuorottelussa kyse on abduktiivisesta päättelystä, jolloin tutkija pyrkii yhdistelemään aineistoa ja taustamallejaan välillä luovastikin. Postmodernissa tutkimuksessa tällainen päättelyn muoto nähdään toimivana ja parhaimmillaan jotain uutta luovana. (Tuomi & sarajärvi 2004, 98–99.)

Käytännöllisten ongelmien ratkaisuun pyrkivissä tutkimuksissa suositellaan analyysin avuksi teemoittelu (Eskola & Suoranta 2005, 178). Sovellan sitä aineistoni analyysissa osittain, jolloin ennakoitdialogin sekä dialogisuuden periaatteet ja tavoitteet toimivat taustakehyksenäni ja ohjaavat pitkälti teemoja laadittaessa ja puheita tulkittaessa. Samalla annan kuitenkin aineistosta selkeästi nousevien teemojen vaikuttaa analyysiini. Teemoittelun onnistumiseen tarvitaankin teorian ja empirian vuorovaikutusta (emt., 175).

Kolme tieteen kenttää, jotka vaikuttavat työpaikkojen keskustelujen teoretisointiin ovat pragmaattinen lingvistiikka, keskusteluanalyysi ja kriittinen kielen- tai kirjallisuuden teoria (Wooldilla 1998, 33), joista tutkielmani sijoittuu eniten viimeisen suuntauksen alle. Tutkielmassani on myös joitain keskusteluanalyttisiä piirteitä, koska tarkastelen dialogisten menetelmien aikaan saamia keskustelun muutoksia ja eroja työyhteisössä. Painotukseni ei kuitenkaan ole keskustelujen puhtaaksi kirjoittamisessa, kuten keskusteluanalyysissä vaan enemmänkin itse argumentoinnissa ja sen sisällössä. Kriittinen lähestymistapa suhtautuu myös diskurssin käsitteeseen löyhemmin (emt., 49). Bahtinin vaikutus kriittiseen kielenteoriaan on ilmeinen samoin kuin hänen vaikutuksensa tutkimukseeni.

Kun tutkimuksessa tarkastelun kohteena on kommunikaatio prosessina tai sen sisältö eikä niinkään kieli kommunikaation välineenä, on relevanttia valita analyysimetodiksi diskurssi-analyysi sisällönanalyysin sijaan (ks. Tuomi & Sarajärvi 2004, 48). Tässä yhteydessä ei ole mielestäni tarpeellista käyttää liian teknisesti tarkkaa diskurssianalyysia, miksi käyttämäni lähestymistapa on enemmänkin diskursiivista analyysia, jota käytän melko vapaamuotoisesti. Jukka Vapaavuori esittelee väitöskirjassaan esimerkkejä muista keskusteluntutkimuksista ja toteaa tässä yhteydessä Haarakankaaseen (1997) viitaten olevan tavallista, että tutkimuksessa yhdistetään kahta metodista suuntausta tai analyysimallia, kuten diskurssianalyysia ja bahtinilaista dialogista tarkastelua (Vapaavuori 2001, 47). Diskursiivisen tarkastelun sopivuutta dialogiseen analyysimalliin Haarakangas perusteli kehittämässään dialogisessa analyysissa Bah-

tinin 'sanan' ja diskurssin käsitteiden läheisyydellä. Analysoidessaan dialogisen analyysin keinoin työyhteisölle vetämiä ryhmäkeskusteluja Vapaavuori toteaa ryhmän jäsenten ja konsultin puheen rakentuvan ja kehittyvän ryhmäkeskustelujen monitahoisessa dialogissa. Tämä dialogisuus toimii puolestaan näiden keskustelujen erittelyssä ja tulkinnoissa asteittain syvenevän ymmärryksen välineenä. Monitahoisessa ja moniäänisessä ryhmäkeskustelussa lausumat kohdistetaan joko jollekin ryhmän jäsenistä tai yleistetysti koko ryhmälle, jolloin merkitysten vaihtoon ja niiden yhteiseen muovaamiseen osallistuu jokainen kuuntelijana tai puhujana. (Emt., 50, 88–90.)

Tutkimuskysymyksiini vastauksia etsiessä tulee keskittyä siihen, miten ja minkälaista vuorovaikutusta ennakoitdialogi menetelmänä tuottaa. Diskurssianalyttinen lähestymistapa sallii väljän teoreettisen ja metodologisen viitekehyksen, jolloin analyysillä voidaan tehdä hyvinkin monenlaisia tutkimuksia (ks. Potter & Wetherell 1987). Eskolan & Suorannan (2005, 196) mukaan diskursiivisilla analyysitavoilla viitataan enemmän väljään teoreettiseen ideaan metodisista tekstin analysointivälineistä kuin formalisoiuihin analyysimenetelmiin. Tällainen väljyys useamman teorian ja metodologian soveltamisessa tuottaa tutkimuksessani monipuolisempaa tietoa. Ihmisten puheenvuoroja on tarkasteltava siinä kontekstissa, missä he puhetta tuottavat eikä irrottaa yhteydestään (Eskola & Suoranta 2005, 194).

Diskurssianalyysia käyttävä tutkijan hahmottelee yleensä käyttämänsä käsitteet ja kategoriat aineistosta käsin ja ottaa selittävät teoriat ja aiemmat tutkimukset mukaan analyysiin vasta sen jälkeen (Jokinen ja Juhila 1991, 35), mutta itse otin analyysissani nämä taustakehyksiksi ja teemoittelun välineiksi jo alussa. Ennakointidialogin vetäjän rooli sopii hyvin viime aikoina korostettuun diskurssianalyttiseen tutkijan rooliin, jossa tutkija toiminnallaan virittää keskusteluun mahdollisimman monensuuntaisia kriittisiä ulottuvuuksia (Suoninen 1997, 23). Ennakointidialogin vetäjän tehtävään on kutsua keskusteluun aiemmin vaiettuja ja monipuolisia ääniä. Työyhteisöjen vuorovaikutusta tutkittaessa mielenkiintoisena aineistona toimivat juuri tilaisuudet ja tilanteet, joissa heidän toimintaa ja suhteita käsitellään kriittiseen sävyyn. Vapaavuori (2001, 44) kirjoittaa diskurssianalyttisen kiinnostuksen kohdistuvan luonnollisessa kontekstissa syntyneisiin teksteihin, joita voi kertyä muun muassa kokouksissa.

Alun perin tarkoitukseni oli etsiä aineistostani viittauksia dialogisuuden neljän periaatteen toteutumiseen, jotka jakautuivat johdonmukaisuuden, toisen kunnioittamisen, odottamisen ja suoran puheen teemoiksi. Niiden lisäksi etsin teemoja, jotka johtaisivat analyysissani enna-

kointidialogin tavoitteiden onnistumiseen. Näitä teemoja olivat moniäänisyys, samanarvoisuus, jaettu ymmärrys, avoimuus, huolien jakaminen sekä epäselvistä toimintatavoista puhuminen. Joitain teemoja nousi selvemmin esille ryhmäkeskustelusta ja joitain osallistujien subjektiivisista kokemuksista. Dialogisuuden neljä periaatetta ovat jossain määrin niin lähellä toisiaan ja yhteydessä toisiinsa, että niiden erottaminen olisi joissain tapauksissa väkinäistä. Merkkasin alleviivauksia sekä ryhmäkeskustelusta litteroituun tekstiin ja palautekyselyihin erivärisillä kynillä teemojen mukaan ja joissakin kohdissa samassa kohdassa saattoi olla useakin väriä, mikä kertoo teemojen päällekkäisyydestä ja linkittymisestä toisiinsa.

Suoran puheen teemaan viittaaviksi analysoin muun muassa kommentit rehellisyydestä, aitoudesta, avoimuudesta sekä ristiriitaisista asioista puhumisen. Johdonmukaisuuden toteutumisesta huomioin analyysia tehdessäni esimerkiksi sellaiset puheenvuorot tai vastaukset, jossa otettiin kantaa kokonaisuuden hahmottamiseen, toisen näkemyksien kuunteluun tai eriävien mielipiteiden kunnioittamiseen ilman, että niitä nähtiin kokonaisuutta poikkeavina osina. Kunnioittaminen ja odottaminen olivat useasti kytköksissä edelliseen teemaan, kuten myös moniäänisyyden toteuttaminen. Toisten kunnioittamisen teeman alle huomioin aineistosta myös muun muassa vuorovaikutustapaan viittaavat muutokset, jotka estivät syllistävän suhtautumisen ja mahdollistivat toisen aidon kuuntelemisen. Myös rehellisyyteen viittaaminen tuli osittain tilanteesta riippuen tämän teeman alle. Odottamisen teeman alle analyysissani huomioin muun muassa toisen kuunteluun ja omaan sisäiseen dialogiin viittaavat kommentit. Moniäänisyyden toteutumisesta kertoi vuorovaikutustilanteessa esiin tulevat hyvin erilaiset näkökulmat asioihin ja palautteissa kommentit uusien ajatusten kuulemisesta, toisten paremmasta tuntemisesta ja ymmärryksen kasvusta. Aineiston lukemisen aikana nousi esiin myös joitain sellaisia teemoja, joita en ollut suunnitellut enakkoon etsiväni, kuten kielen eri tasot.

Ennakointidialogin vuorovaikutustilannetta ja palautekyselyä koskevien tuloslukuissa esittämien sitaattien kohdella olen käyttänyt joissain kohdissa kursivointia apuna korostamaan niitä analysoimiani kohtia, jotka ovat olleet alkuperäisiä tai aineiston analysoinnin aikana esille selkeimmin nousseita teemoja. Kursivointia olen käyttänyt kuitenkin vain niissä kohdissa, joissa sitaatteja on useampia ja niissä viitataan eri teemoihin.

5.5 Aineiston luotettavuus

Luotettavuuden ja tutkimusetiikan kannalta merkittävimpiä seikkoja tutkimuksessani on tutkijan roolini ja sen vaikutus aineistona toimiviin osallistujiin. Palaan aiheeseen myös tulostulossa, jossa pohdin vetäjän roolia yleisesti dialogisten menetelmien käyttäjänä ja myös oman kaksoisroolini vuoksi. Osallistujien ja heidän välisen dynamiikan ollessa minulle jo jollain tavalla tuttu, on omaa tulkinnan merkitystä arvioitava erityisen tarkkaan ja minimoitava sen määrä itse ennakoitdialogin aikana. Ennakointidialogin vetäjän tulisi olla täysin ulkopuolinen niin, ettei asiakkaiden tilanne ja henkilösuhteet olisi hänelle ennalta tuttuja. Tästä syystä kyselin dialogin aikana vähemmän tukikysymyksiä, koska ajattelin niiden johdattelevan puhujaa liikaa suuntaan, joka minusta olisi tilanteen kannalta ollut siihen oikea. Samalla pyrin säilyttämään tulosten luotettavuuden ja objektiivisen näkemykseni, etten olisi johdatellut tai neuvonut tiedostamattani. Osallistujien taustaongelmien ja työyhteisössä vallitsevien jännitteiden ollessa minulle ennalta tuttuja, täytyi lisäkysymyksien ja johdattelun määrää harkita erityisen tarkkaan. Roolini mahdollinen vaikutus täytyy huomioida myös palautekyselyiden kohdalla, johon vastaajat saattavat kirjoittaa minut tuntiessaan helposti vastaukset todellista myönteisempään muotoon. Toisaalta kuten Eskola ja Suoranta toteavat, ei sanojen totuudenmukaisuudella ole väliä niiden sosiaalista vaikutusta tutkittaessa (Eskola & Suoranta 2005, 141). Olen silti pyrkinyt huomioimaan koko tutkimukseni ajan minulla olevan esitiedon ja ollut varovainen sen vaikutuksista tuloksiini.

Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tavoitteena tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä, ja laadullisia tutkimuksia voidaankin pitää siksi aina jossain määrin tapaustutkimuksina, joissa analysoitavan aineiston tulee muodostaa vain selkeä ja perusteltu kokonaisuus (Sulkunen & Kekäläinen 1992). Tavoitteenani ei olekaan tämän yhdelle työyhteisölle pidetyn palaverin perusteella tehdä mitään laajempia yleistyksiä, vaan yhdessä aiemman aiheesta muilla aloilla tehdyn tutkimuksen ohella tarkastella, toteutuuko menetelmän tavoittelema yhteisöllisen vuorovaikutuksen parantuminen myös tässä yhteydessä ja minkälaiseksi osallistujat sen kokevat ja ennen kaikkea, miten vetäjän rooli vaikuttaa dialogin onnistumiseen. Pragmaattisen totuusteorian mukaan uskomus on tosi, jos se toimii käytännössä ja on hyödyllinen (Tuomi & Sarajärvi 2004, 132).

Kvalitatiivisissa tutkimuksia yleistettävyyttä voidaan parantaa vertailemalla esimerkiksi omia tutkimustuloksia muiden tutkimuksien tuloksiin ja tulkintoihin. Toisaalta laadullisessa tutkimuksessa yleistettävyys on niin sanottua teoreettista yleistettävyyttä, joka tavoitetaan tulkintojen syvyydellä ja kestävyydellä. Muun muassa menetelmä- ja aineistotriangulaatio parantaa tulosten yleistettävyttä ja luotettavuutta antamalla tutkittavasta ilmiöstä useamman näkökulman. (Eskola & Suoranta 2005, 66–69.) Mielestäni pelkkä oma havainnointini ryhmähaastattelusta ei anna tarpeeksi objektiivista kuvaa ennakoitdialogin luomasta vuorovaikutuksesta, ja siksi koin tarpeelliseksi kerätä dialogiin osallistuneilta heidän subjektiivisia kokemuksiaan palautekyselyjen avulla. Kysymyslomakkeiden strukturoidut kysymykset saattavat johdatella vastaajia liikaa, mutta kysymysmuodoilla pyrin saamaan monisanaisempia vastauksia ja vastauksia epäsuorasti haluamiin dialogisuuden periaatteita koskeviin kysymyksiin. Teoriatriangulaatiossa uskotaan usean eri teoreettisen näkökulman huomioimisen tuottavan laajempaa tutkimuksen näkökulmaa (Tuomi & Sarajärvi 2004, 142). Siksi muun muassa työhyvinvoinnin teorioiden ja diskursiivisten organisaatiotutkimusteorioiden yhdistäminen ennakoitdialogin ja dialogisuuden tavoitteisiin, tekee tutkimuksestani perustellumpaa. Myös omien tutkimustulosten vertaaminen aiempien tutkimusten tuloksiin ennakoitdialogiin osallistuneiden sekä vetäjien kokemuksista tuovat lisää luotettavuutta tutkimukseeni.

5.6 Eettinen pohdinta

Olen tutkimukseni jokaisessa vaiheessa noudattanut hyvän tieteellisen käytännön edellyttämiä vaatimuksia (ks. Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi 2009). Informoin henkilökohtaisesti useampia osallistujia jo hyvissä ajoin ennen ennakoitdialogin järjestämistä tilaisuudesta, jolloin pystyin jo kertomaan vähän sen luonteesta ja heidän roolistaan tutkimuksessani. Tämän jälkeen he saivat tilaisuuteen kutsun johtajaltaan, joka myös tiedotti omalta osaltaan, mistä tilaisuudessa kyse. Tilaisuuteen saapuville jaoin jokaiselle kirjallisesti pohjustuksen (ks. liite 1) ennakoitdialogista ja kerroin vielä suullisesti kaikille tulevasta. Näin informoin osallistujia tutkimuksen aiheesta, heidän tarkoituksestaan siinä, omasta roolistani, ohjaajistani, osallistujien vapaaehtoisuudesta, nauhurin käytöstä, anonyymiteetista ja luotamuksellisesta suhteesta tutkimuksen jokaisessa vaiheessa. Tiedotin kaikkia myös siitä, että halutessaan jokainen voi lukea tuloksiani työni valmistuttua ja kysyä koko ajan lisäkysymyksiä tutkimukseen tai tilaisuuteen liittyen. Samalla toin esiin tärkeäksi kokemani seikan siitä,

etten toteuta palaveria vain tutkimukseni takia vaan työyhteisölle tarjoutuvan hyödyn vuoksi. Tämän avulla tarkoitukseni oli poistaa mahdollista tutkimukseen liittyvää jännitystä ja samalla motivoida osallistujia keskittymään enemmänkin työyhteisönsä toimintaan kuin tutkimukseen vastaamiseen.

Eskolan ja Suorannan teoksessa (2005) esiintyvistä Suojasen laatimasta eettisten ongelmien luettelosta tutkimukseni kohdalla merkittäväksi nousi etenkin juuri tämä kohta siitä, hyödyttääkö tutkimus pelkästään tutkijan uraa vai palveleeko se myös tutkittavana olevaa kohdetta (Suojanen 1982, 70–72 ref. emt., 52–53). Ajatus tutkielmani aiheesta nousi nimenomaan työyhteisön tilanteesta, johon uskoin ennakointidialogi-menetelmän tuovan hyötyä ja helpotusta. Ennakointidialogi tarjoaa tasa-arvoisen mahdollisuuden kaikille osallistujille tuoda yhteiseen keskusteluun oman näkökulman huolista ja myös toiveista tavalla, joka ei syyllistä ketään muuta. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa ja menetelmän tuoma turvallinen rakenne pyrkii myös välttämään kaikenlaisen sosiaalisen ja henkisen vahingon, jota vuorovaikutuksessa esiintyvät jännitteet voisivat aiheuttaa. Olen tuloksia kirjoittaessani pyrkinyt käyttämään sitaatteja ja argumentointiani tavalla, jota kukaan osallistujista ei kokisi loukkaavana tai tulkinnallisesti vääränä. Tämän olen tehnyt kuitenkin säilyttäen tutkimukseni luotettavuuden ja objektiivisuuteni.

Ilmoitin osallistujille käyttäväni ryhmäkeskustelusta ja palautteista saamaani aineistoa tulevassa tutkielmassani, mutta säilyttäväni jokaisen yksityisyydensuojan koko tutkimuksen ajan. Litteroidussa tekstissä ja muussa kirjallisessa materiaalissa olen alusta asti poistanut nimet ja muut tunnistettavuuteen johtavat asiat. Litteroidut tekstit, nauhat ja muun palaveriin liittyvän aineiston olen luvannut säilyttää luottamuksellisesti ulkopuolisilta salassa. Tuloksia kirjoittaessa joidenkin lainaamieni sitaattien kohdalla sekä myös liitteissä olen poistanut tai muuttanut kaikki sellaiset sanat, jotka ovat jollain tavalla uhanneet työyhteisön tai henkilöiden anonymiteettia. Olen siis myös säilyttänyt organisaation yksityisyyden välttääkseni kaikki mahdollisuudet tunnistettavuudesta ja siitä koituneista haitoista.

Vaikka ennakointidialogissa mukana olleiden osallistuminen oli vapaaehtoista, on huomioitava johtajalta tulevan palaverikutsun liittyvän työhön, mikä saattaa osallistujista tuntua vapaaehtoisuudesta huolimatta *velvollisuudelta*. Toisaalta menetelmän kannalta on erityisen tärkeää, että jokaisella yhteisön arkeen työllään osallistuvalla on *oikeus* osallistua tilaisuuteen ja tuoda sen kautta tasavertainen ja arvokas näkökulma mukaan yhteiseen dialogiin.

6 TULOKSET ENNAKOINTIDIALOGIN VUOROVAIKUTUSTILANTEESTA

Ennen kuin analysoin tarkemmin dialogisuuden periaatteiden mukaisesti ja samalla muiden esiin nousseiden teemojen avulla tuloksiani, kerron lyhyesti yleisemmin ennakointidialogin onnistumisesta.

Ryhmäkeskustelu eteni kolmen ennakointidialogin ennalta strukturoidun kysymyksen mukaan. Aloitin varsinaisen ennakointidialogin kertomalla elävämme nyt päivää 3.3.2012, eli kaksi vuotta reaaliajasta eteenpäin, jolloin organisaatiossa asiat ovat hyvin niin toiminnan kuin työyhteisön tasolla. Erottamalla toiminnan ja suhteiden tasot toisistaan pyrin saamaan monipuolisempia vastauksia ja näkökulmia. Ensimmäisessä kysymyksessä osallistujia pyydettiin vuorollaan kertomaan, miten he haluaisivat itse kertoa vallitsevasta tilanteesta omasta näkökulmastaan. Toisessa kysymyksessä kysyin niitä tapahtuneita ja tehtyjä muutoksia ja tekoja, joiden avulla oli päästy tähän pisteeseen. Osallistujien oli mietittävä, mitä he olivat itse tehneet ja mitä muutoksia oli tapahtunut sekä millaista tukea ja apua he olivat mahdollisesti saaneet muutokseen työyhteisön sisältä ja ulkopuolelta. Viimeisessä kysymyksessä palattiin muistelemaan tuosta paremmasta tulevaisuudesta käsin ”silloin kaksi vuotta sitten” mielessä olleita huolia sekä pohdittiin syitä niiden vähenemiseen.

Ennakointidialogin perusrakenteeseen kuuluvien kolmen kysymyksen jälkeen kysyin vielä oman lisäkysymyksen saadakseni esiin konkreettisia lyhyen aikavälin tekoja, joilla päästiin alkuun pyrkimyksissä tuohon ennakointidialogin aikana kuviteltuun parempaan tulevaisuuteen. Tässä kuviteltuun tulevaisuuteen siirryttiin nykyhetkestä vain kolme kuukautta eteenpäin. Tuosta hetkestä pyysin muistelemaan niitä konkreettisia, pieniäkin muutoksia, joita oli tapahtunut ja tehty toimintatapojen ja ilmapiirin tasolla ennakointidialogin jälkeisenä kolmen kuukauden aikana.

Puheenvuorot olivat pituudeltaan alussa melko lyhyitä, johon syynä oli oletettavasti uusi tilanne ja alkujännitys. Tilanteen edetessä ja osallistujien ymmärrettyä ennakointidialogin idea ja kulku, lähti keskustelu etenemään luontevammin ja puheenvuorotkin pitenivät. Alussa

myös aikaperspektiivi ja sen noudattaminen tuntui häiritsevän osallistujia. Monet saattoivat kesken puheenvuoronsa hypätä hetkeksi nykyhetkeen. Myös subjektiivisessa näkökulmassa pitäytyminen näytti olevan välillä hankalaa.

Ennakointidialogin aikana sallin kaikille osallistujille mahdollisuuden jokaisen kysymyskierroksen jälkeen lisätä mahdollisesti muiden mieleen herättämiä ajatuksia ja osallistujat käyttivätkin tätä mahdollisuuttaan aika paljon, koska joillekin puheenvuoro tuli niin nopeasti, etteivät he olleet ehtineet miettiä vastauksiaan tarpeeksi kauan. Toisaalta toisten puhe herätti heissä myös lisää ajatuksia, jotka haluttiin sanoa ennen seuraavalle kierrokselle siirtymistä. Myönteistä tässä lisäämismahdollisuudessa oli se, ettei kukaan alkanut puolustamaan ja hyökkäämään omilla kommenteillaan kierroksen aikana esitettyjä mielipiteitä vastaan, vaan kaikki lisäykset tuotiin uusina asioina omasta näkökulmasta. Viimeisen kierroksen lopussa annoin myös hiljaisen hetken, jossa mieleen heränneiden asioiden sanomiseen tarjoutui mahdollisuus.

Ennakointidialogiin osallistuneista kaksi oli jättämässä työtehtävänsä eri syistä ja yksi oli ollut mukana toiminnassa vasta vähän aikaa. Tämä vaikutti osaltaan heidän puheenvuoroihinsa sekä siihen, miten kaksi työstä poisjäävä pystyivät suhtautumaan kuvitelmissaan tuohon kahden vuoden päästä olevaan aikaan työyhteisön tasolla. Vasta aloittanut toi puheessaan esiin kykenemättömyyttään laajemman kokonaisuuden hahmottamiseen, sillä hänelle kaikki oli vielä uutta. Kenenkään heidän jättäminen tilaisuudesta ei olisi ollut kuitenkaan järkevää, olihan sijainen mukana rakentamassa tuota kuviteltua tulevaisuutta ja poisjäävät tuomassa keskusteluun merkittäviä näkökulmiaan menneisyyden ja nykyhetken osalta. Kuviteltuun tulevaisuuteenkin he pystyivät tuomaan merkityksellisiä näkemyksiä ja toiveita. Heihin suhtauduttiin siis ennakoitidialogin menetelmän tasolla tasavertaisina, mikä ei kuitenkaan tarkoita heidän oman kokemuksen olleen sama.

”Minä en vielä kaksi vuotta sitten osannut tälleen yleisellä tasolla olla huolissani, kun olin just aloittanut sijaisena. Mutta henkilökohtaisella tasolla semmonen oman ammatillisuuden pohtiminen.” Osallistuja 4

6.1 Suoraa puhetta ratkaisukeskeisellä tavalla

”Silloin kaksi vuotta sitten oli huoli työyhteisön työntekijöiden jaksamisesta ja semmosesta pienestä epäselvyydestä, kun etsittiin sitä omaa paikkaa ja se ei aina meille kaikille työntekijöille ollut semmoinen selkeä asia, mikä sitten aiheutti sellaista turhaa kilpailua. Olin huolestunut että ollaanko kaikki samassa veneessä vai ollaanko eri veneissä. Mutta siitä selvittiin sillä avoimuudella ja työyhteisössä käydyillä keskusteluilla. asiat saatiin niin loistavaan malliin kyllä ja hienosti selvittiin.” Osallistuja 10

Positiivisesta, kuvitellusta tulevaisuudesta nykyhetkeä tarkasteleva näkökulma toi työyhteisön keskusteluun monipuolisesti erilaisia näkökulmia ja ajatuksia yhteisen pohdinnan aineksiksi. Reaaliajassa kehitystä vaativiin asioihin sekä ristiriitoihin otettiin kantaa rakentavalla tavalla ja ilman toisten syyllistämistä. Tämän ennakoitdialogi mahdollisti rakenteellaan, kun kehittämistarpeet ja korjausehdotukset pystyttiin esittämään ikään kuin jo onnistuneesti hoidettuina asioina eikä niitä täytynyt kohdistaa suoraan kenellekään. Puhuttiin ikään kuin anonymille keskiölle (vrt. Schein 1999).

”Ettei olisi mitään osaamisen vajeita, mitkä tekis meistä niinku..tekisi meistä puutteellisia. Elikkä ollaan onnistuttu tässä tiedollisessa haasteessa.” Osallistuja 6

”Ja mitä erimielisyyksiä työyhteisöllä on ollut sitten, niin on uskallettu nostaa asiat rohkeasti esille, kissa pöydälle, puhuttu asiat halki. Se on lisännyt yhteistyön toiminnan vahvuutta ja eteenpäinkin lisännyt rohkeutta puhua kaikesta. Ja ainahan elämässä on ristiriitatilanteita. Niin että on mahdollisimman nopeasti saatu puhua, niin se auttaa työntekijöitä jaksamisessa. Ei tulis uupumista eikä selän takana puhumista.” Osallistuja 10

Johtajan osallistuminen kehityspalavereissa saatetaan usein kokea pelottavana ja avoimuutta rajoittavana, mutta dialogissa johtajan on helpompaa ottaa vastaan kritiikkiä työntekijän antaessa sitä ammatillisena huomiona eikä henkilökohtaisesti (ks. Arnkil, Eriksson & Arnkil 2006, 145). Vaikka keskustelussa ei tullut muuten ketään kohtaan osoitettua suoraa kritiikkiä, oli suoraan johtajalle kohdistettujen toiveiden esittäminen yleisinä, kaikille osoitettuina kommentteina mahdotonta. Niiden esittäminen myönteisestä näkökulmasta ja ratkaisukeskeisellä tavalla oli ennakoitdialogin mahdollistaman uuden vuorovaikutusrakenteen vuoksi työntekijöille kuitenkin luultavasti helpompaa.

”Uskon että sitten meillä on myöskin sellainen tietyllä tavalla voimakas johto, joka myöskin sitten tuota vie meitä oikeeseen suuntaan ja niin ottaa myöskin vastuuta.” Osallistuja 9

”Meillä on johtaja, joka istuu sitten jossain tietyssä paikassa josta siirtyy aina kentälle. Pitää ohjenuorat käsissä ja pitää huolta meistä kaikista työntekijöistä tasavertaisesti.” Osallistuja 11

Myös epävarmuutta herättäviä asioita, huolia ja pelkoja pystyttiin kertomaan myönteisestä näkökulmasta käsin. Erillinen kysymys huolista antoi mahdollisuuden kertoa niistä aiemmin ehkä vaietuistakin asioista, jotka pidetään helposti poissa yhteisistä keskusteluista, koska ne saattavat vaikuttaa negatiivisesti ilmapiiriin. Huolista todella avauduttiin rohkeasti ja niissä huomioitiin monipuolisesti oma henkilökohtainen ja työyhteisötason näkökulma. Huolissa ja peloissa oli huomattavissa hyvin erilaisia näkökantoja, koska kaikkien saadessa osallistua keskusteluun tasavertaisina, saatiin keskusteluun huolia eri hierarkiatasoilta ja eri tilanteissa olevilta työyhteisön jäseniltä. Huolten jakaminen saattaa vaikuttaa myönteisesti myös avoimuuteen ja rehellisyyteen sekä toisten ymmärtämiseen ja kokonaisuuden hahmottamiseen, mitkä edistävät dialogisuuden neljän periaatteen täyttymisessä. Seuraavissa sitaateissa olen kursivoinnin avulla selkeyttänyt sitä, miten osallistujat toivat keskusteluun mukaan huoliaan eri näkökulmista.

”Kahden vuoden päästä minulla ei ole enää mitään *pelkoa että minut laitetaan täältä pois kun minut on koulutettu.*” Osallistuja 3

”Iso haaste tässä näin nopeassa yhteiskunnallisessa muutoksessa on se, että yhtäkkiä *yhteiskunnan päätöksenteko tai sen säännökset tai odotukset, yhteiskuntapolittiset odotukset muuttuu niin, että meidän sisäinen todellisuuskäsitys ei vastaa sitä odotusta.*” Osallistuja 6

”Semmosista *yleisistä toimintatavoista ja niiden yhtenäisyydestä olin huolissani, jokainen tekee vähän tyyllillään.*” Osallistuja 1

”Toinen päähuolenaiheesta oli silloin *toimiston ja myös hallinnon jaksaminen* tänä aikana, kun tapahtuu muutoksia ja omaa toimintaa tarkastellaan kriittisesti. Toinen oli tää meidän *imago*, se miltä näyttäis ulospäin ja se haluttavuus, mikä liittyy myös näihin meidän toiminnan muutoksiin.” Osallistuja 5

Keskustelussa omia näkemyksiä tuotiin esille myös pohtivien kysymysten muodossa, joissa omat ajatukset eivät olleet muotoutuneet tarkoiksi mielipiteiksi ennen kuin ne päästettiin ulos vähätellen niitä ”vain tällaisina ajatuksina mitä nyt tässä mietin”. Toisten puheet herättivät mahdollisesti siis sellaisia yllättäviäkin ajatuksia, joita annettiin keskeneräisinä yhteisen keskustelun aineksiksi. Pohtiessa ääneen, toiset voivat samalla rauhassa kuunnella omia näkökulmiaan ja saada toisen ääneen ajattelusta aineksia omiin ajatuksiinsa. Joissain puheenvuoroissa huomasi ajatusten muotoutuvan puhumisen aikana. Dialogisen keskustelutyylin etuna onkin se, että ajatuksistaan saa usein helpommin kiinni ääneen ajattelun aikana. Ennakointi-

dialogi tarjosi mahdollisuuden myös kiitosten esittämiseen, jota yksi osallistuja käytti kiittäessään työpaikkaa koulutuksestaan. Kehittämideoita esitettiin yhteisen pohdinnan aineksiksi epäsuoraan yhtä suoraa ehdotusta lukuun ottamatta.

”Kolmen kuukauden ajan puhelinlangat kuumana toimipaikkojen välillä, kun neuvotellaan asioista. Eikö niin? Voidaan tulla myös nokikkain juttelemaan, että nyt sitten näin ja näin.” Osallistuja 7

Ennakointidialogin ratkaisukeskeinen lähestymistapa vaikutti hyvältä mahdollisuudelta kertoa myös kehittämistarpeita ja muita nykyisyyttä koskevia negatiivisempia mielipiteitä, sillä tulevaisuudesta muistelun avulla ne voitiin muotoilla toiveiksi. Rakenne vapautti osallistujat liiallisista kohteliaisuusvaatimuksista, jotka rajoittavat normaalissa vuorovaikutuksessa negatiivisten kommenttien esiin tuomista. Normaalisti ne vaikuttaisivat ilmapiiriin negatiivisesti, mutta ennakointidialogissa ilmapiiri rakentui jo alusta asti myönteisiin kehyksiin.

”Meillä on tosiaan toivottavasti kaikilla asenne muuttunut vähän parempaan suuntaan niin että jokainen hoitaa täällä sekä asiakastyössä että johdossa oman roolinsa kitisemättä ja siirtämättä vastuuta toisille ihmiselle.” Osallistuja 6

”Ei ollut varmaa minkäläisten, kenen ja keneltä tulleiden linjausten mukaan tulee toimia. Ne ei olleet yhtenäisiä ja se toi välillä sellaista turhaakin epävarmuutta että kuinka tulee toimia.” Osallistuja 10

Myönteistä lähestymistapaa lisäsi myös sääntö osallistujien kommenttien subjektiivisesta esittämisestä. Näkökulmia esitettiin omasta näkökulmasta ja kommenttien sisällöissä oltiin ainakin jossain määrin itse subjektiasesmassa. Kommentteja ei saanut esittää syyllistävään sävyyn, minkä lisäksi tilanteen rakentavaa ilmapiiriä lisäsi myös osallistujien oman roolin huomioiminen tuon kuvitellun, paremman tulevaisuuden rakentamisessa. Ei ehdoteltu ainoastaan muille, mitä heidän olisi tehtävä toisin, vaan huomioitiin vähintään me-muodossa ilmaistussa puheessa oman toiminnan tarpeellisuus muutosten mahdollistumiseksi.

”..Sillä tavalla näkisin että miten tähän tilanteeseen päästiin näin minun mielestä keskeisiltä osilta. Tämmöinen tässä tuli minun mieleen.” Osallistuja 8

”Ruvettiin tukemaan toisiamme. Jos toisella meni huonosti niin jeesattiin pyyteettömästi eikä vain tarvittaessa. Eli kannettiin yhdessä vastuuta. Eikä menty siihen, että on tuokin jäänyt tekemättä ja ois pitänyt jonkun toisen tehdä. Tätä kautta muutuimme parempaan suuntaan, huomasimme itekkin että jotain voipi tehdä ja pitää tehdä jotta tulee tulosta.” Osallistuja 9

Osallistujien puheissa oli huomattavissa merkkejä siitä, että he ajattelivat toisten heihin kohdistuneita ennako-odotuksia puheenvuoroistaan. Tämä näkyi etenkin johtajan joissain pu-

heenvuoroissa, jotka hän aloitti mielipiteitään toisten näkökulmasta määrittelevillä ilmaisuilla, kuten ennalta-arvaamaton, hyvin ennakoitava ja kuiva yksityiskohta. Puheessa on siis nähtävissä yhteys sen dialogiseen luonteeseen, sillä ilmauksissa on jo ennen puheeksi muotoutumista ennakoitu sanottavan asian toisissa todennäköisesti heräävät reaktiot ja ajatukset.

Puheiden tasot vaihtelivat osallistujilla paljon sen mukaan, painottivatko he puheessaan omaa henkilökohtaista asemaansa ja työtehtäviään, koko työyhteisön tilaa vai organisaation laajempaa verkostoa ja ulkopuolisia suhteita. Seuraavassa sitaatissa näkee, miten osallistujat ottivat välillä kantaa jo puheenvuorossaan siihen, että lähestyvät asiaa eri näkökulmasta edellisen vastaajan kanssa.

”Mä en noita tuollasia juttuja edes osaa, mutta miten mä nyt nään itse ja ajatellen täältä käsin näin..” Osallistuja 7

Vuorovaikutustilanteessa oli mielenkiintoista huomata, miten siihen tuotiin mukaan erilaisia kielen tasoja. Myös Isaacs (2001) liittyy nämä kielen tasot dialogisuuteen viitaten Kantorin alun perin tekemään jaotteluun toiminnan, merkityksen ja tunteen kielen ulottuvuuksista. On myös mielenkiintoista huomata, miten erilaisia diskursseja tällaiset kehityskeskusteluiksi mielletyt tilaisuudet herättävät eri henkilöiden mielessä. Puheenvuoroissa esille tuodut asiat voivat olla myös sellaisia asioita, joita osallistujat odottavat tällaisten tilanteiden yleisesti käsittelevän. Toiset yhdistävät tilanteet hyvinvoinnista ja ilmapiiristä puhumiseen, toiset enemmän esimerkiksi toiminnan ja tehtävien selkeyttämisestä sopimiseen. Seuraavassa sitaatissa korostuu vahvimmin merkityksen kieli, jossa organisaation toimintaa, merkitystä ja vaikutuksia tarkastellaan laajemmassa kontekstissa.

”Haluan nähdä tämän paikallisesti vaikutusvaltaisena organisaationa, niinku näin sosiaalipoliittisena tai yhteiskuntapoliittisena toimijana. Sen semmoista painoarvoa ei kannattaisi väheksyä. Jotenkin sen ois alettava ehdottomasti näkymään.” Osallistuja 6

Osassa korostui selvästi muita kielen tasoja enemmän tunteet ja ihmissuhteet. Seuraavan sitaatin tunteiden kieli tulee esiin puheessa tunteista, niiden yhteyksistä ihmissuhteisiin ja ilma-
piiriin.

”Jos on paha olo niin sanotaan se, otetaan esille ne asiat ja puhutaan, että saatais sellasia toimivia toimipaikkoja, jossa ois niinku hyvä olla.. Koska sitten taas meidän hyvinvointi heijastuu meidän asiakkaisiin.” Osallistuja 7

Jotkut osallistujista puhuivat muita enemmän toiminnan kielellä, jossa korostui palvelujen ja toiminnan rakenteelliset, toimintaympäristöä ja taloutta koskevat seikat. Seuraavan sitaatin

esittäjä korostaa toiminnan kieltä yhdistäessään tuotteista ja tehtävistä puhumisen myös työyhteisöjen kehittämispäivien yhdeksi tavoitteeksi.

”Kahden vuoden päästä meidän palvelutoiminnan osalta selkeät näät tuotteet, mutta se tarkoittaa samalla myös sitä että silloin pystytään kehittämään sillä tavalla että nähdään, mitä se on se meidän perustehtävä siinä palvelutoiminnassa. Puhutaan näistä ja meillä on myös säännöllisesti työyhteisöjen kehittämispäivät, jolloin käydään näitä vuosittain pari kolme kertaa.” Osallistuja 8

Kielien tasot sekoittuvat usein toisiinsa, vaikka joku taso saattaa korostua muita enemmän. Joidenkin osallistujien puheissa eri kielien tasot sekoittuivatkin toisiinsa monipuolisesti, mistä esimerkkinä seuraava sitaatti.

”Uskoisin että työntekijäkunta tai henkilöstö on vakiintunut ja sitä kautta kaikilla omat työtehtävät selkiintyneet. Ja yleinen rauhallisuus siitä työnteosta ja työta-voista ja semmonen tietynlainen sisäinen yhteys on, mikä näkyy myös ulospäin semmosena varmuutena, että tiedetään mitä tehdään ja millä tavalla ja mikä sen palvelun tuottamisen merkitys on ja sitä kautta niinku nämä ammatilliset työtavat on selkiytyneet, että millä tavalla toimitaan ja työtä toteutetaan. Pystytään perustelemaan sen oman työn tekemistä ja toteuttamista.” Osallistuja 10

Avoimuus, rehellisyys, toisen kuunteleminen, luottamus, suora puhe ja kokemusten jakaminen olivat tavoiteltavia asioita, joihin osallistujat palasivat toistuvasti puheessaan paremmasta tulevaisuudesta tai keinoista siihen pääsemiseksi. Tarve näiden paranemiseen oli siis ilmeinen ja tuli esille eri vaiheissa koko ennakoitdialogin ajan. Samoin myös tarve toimintojen yhteiseen koordinoimiseen ja selkeyttämiseen toistui useissa puheenvuoroissa. Ennakoitdialogin kaltaisen vuorovaikutustilaisuuden järjestämiselle oli siis näidenkin perusteella tarve, mikäli tilaisuus pystyy rakenteensa avulla helpottamaan työyhteisön normaaleja vuorovaikutuskäytäntöjä suojaamalla kaikkien asemat ratkaisukeskeisyydellä sekä avaamaan uusia näkökulmia toiminnan yhteiseen koordinoimiseen. Korostan edellä mainitsemiä teemojen mukaisia kohtia kursivoinnin avulla.

”Huolena oli tää kokonaistilanne, että missä mennään, mitä pitäis tehdä ja mihin panostaa. Kun *ei silleen ole meillä aina tietoakaan siitä, mihin ollaan menossa*. No siihen tietysti apuna se, että niistä *asioista tiedotetaan*. Ja ylipäätänsä, että mikä sitä huolta vähentää on kyllä se, että *asioista oikeesti puhutaan*.” Osallistuja 7

”Miten me päästiin tänne. Se että meillä on tämmöinen *keskusteleva työyhteisö* jossa käydään näitä asioita läpi. Ja sitten tuota *yhteinen käsitys siitä, mitä me teemme* ja minkälainen vaikutus sillä on ja millä tavalla.” Osallistuja 8

”Vois ajatella näin, että ihan suurin positiivinen muutos on tämä *avoimuus ja rehellisyys* kaikkien kesken ja semmonen että *asioita ei pidetä pimennossa ja mieta-*

tään yhdessä toimintalinjaa ja mallia. Selkeytetään sitä, miten asiat tehdään oikein.” Osallistuja 4

”Kolmen kuukauden päästä meillä on *kaikkien mielessä selkeät kriteerit ja tavoitteet* ja niinku kyllä me *kaikki siellä samassa veneessä ollaan*, kaikki. Kukaan ei sellasella yksipaikkaisella kajakilla melo menemään, vaan kaikki on tosissaan isossa veneessä.” Osallistuja 5

6.2 Toisten kunnioittaminen ja odottaminen

Ennakointidialogin rakenne ja vetäjän rooli takaavat jo osaltaan sen, että jokainen pääsee vuorollaan sanomaan rauhassa omat mielipiteensä ja ajatuksensa ilman toisten keskeytyksiä tai päälle puhumista. Sen lisäksi kaikkien on esitettävä ajatuksensa ilman syyttävää sävyä ja omasta näkökulmastaan.

”Sehän alkoi silloin kaksi vuotta sitten kun katsottiin peiliin pitkään ja mietittiin että mikäs tässä on näin ja sitten sitä ajatusmaailmaa muutettiin, että *mitä minä voin tämän asian eteen tehdä eikä aina odottaa muiden tekevän*. Ja ajatusmaailma siinä sitten muuttui.” Osallistuja 9

”Huoliin auttoi se, että entistä enemmän keskityttiin ja jatkettiin työntekijöiden kuuntelemista, heidän ongelmien ja ristiriitatilanteiden ottamista vakavasti, mutta toisaalta työntekijät tajusivat antaa hallinnolle tilaa hoitaa asiansa. Osattiin suhteuttaa ne ongelmat siihen nähden, että käytiin sellaisia elintärkeitä neuvotteluja ja *osattiin suhteuttaa puolin jos toisinkin ja ottaa huomioon toisen tilanne*, koska elettiin kaikki kriittisiä aikoja ja kaikki oli sen muutoksen ja kehittämisen kanssa tekemisessä.” Osallistuja 5

Jo ennakointidialogin alussa huomioin ensimmäisten kommenttien jäävän lyhyeksi, koska aikaa vastauksien miettimiseen oli niin vähän ja tilanne oli ennalta tuntematon. Tästä johtuen totesimme olevan helpompaa, jos puheenvuorot siirtyisivät istumajärjestyksen mukaan etenevän järjestyksen sijaan enemmänkin sen mukaan, kenellä oli jo mielessään jotain sanottavaa. Puheenvuorot ja lupa lisätä kommentteja pyydettiin vetäjältä, jotta ennakointidialogin rakenne säilyi kunnioittavana. Tämä onnistui yhtä poikkeusta lukuun ottamatta luonnollisesti niin, että jokainen ehti esittää omat ajatuksensa selkeästi loppuun ennen puheenvuoron vaihtumista toiselle. Yhden kerran kuitenkin edellisen puhujan hiljennyttyä, toinen osallistuja alkoi puhua omasta näkökulmastaan jatkaen edellisen puheenvuoroa, joka ei ollut vielä selkeästi loppunut. Tässä tilanteessa toinen osallistuja ei kestänyt odotusta ja halusi päästä lisäämään oman kommenttinsa, vaikka edellinen olisi saattanut haluta lisätä puheenvuoroonsa jotain odotettu-

aan vain hetken omia ajatuksiaan. Tämä tapahtui kierroksen jälkeen, kun osallistujilla oli mahdollisuus lisätä mieleen kierroksen aikana heränneitä asioita.

((tauko))

”Ja se mistä. ” Osallistuja 7

”niin?”Vetäjä

”Se, se mistä me saadaan apua. Meillä on aina lähellä, se toinen ihminen.” Osallistuja 7

”Mitä tarkoitat? Työyhteisön sisällä?”Vetäjä

”Niin. Työyhteisön sisällä. Kyllä. Että jos luottamus siinä toiseen ihmiseen on työtoverina hyvä, niin apu on aina lähellä.” Osallistuja 7

((tauko))

”Ja meillä on kaks vuotta ollut hyvä johtaja joka on oppinut-” Osallistuja 11

”..no meinasin just sen seuraavaksi sanoa-” Osallistuja 7

”..vielä lisää arvostamaan, ja näiden kahden vuoden kuluttua hän on oppinut kannustamaan ja antamaan kiitosta työstä. ” Osallistuja 11

((tauko))

Esiin tulleissa toiveissa ja kuvitellusti täyttyneissä tavoitteissa nousi useamman kerran esille kehityskeskustelujen tai tyky-toiminnan merkitys toisten kuuntelemista ja toisiin tutustumista parantavina tilaisuuksina. Toisten aito kuunteleminen nähtiin siis arvona, jonka avulla ymmärrettiin toista sekä hänen toimintojensa taustoja ja syitä paremmin, mikä edesauttaa yhteistä kehittymistä parempaan suuntaan. Ainakin siis ennakointidialogin aikana osallistujat tarkastelivat yhdessä siinä hetkessä kokemiaan toiminnan ja vuorovaikutuksen ongelmia. Mikäli he pystyvät oppimaan noista esiin tulleista epäkohdista, mahdollistuu motivaatio muuttaa noita epäkohtia yhdessä. Ennakointidialogi tarjosi ikään kuin mahdollisuuden dialogisuuden periaatteille perustuvan vuorovaikutustyylin avulla tarkastella niitä työyhteisössä vaikuttavia taustaongelmia, jotka voivat vaikeuttaa ja hidastaa heidän kehittämistoimintaansa.

”Niitä prosesseja mitä oli silloin meneillään, niin lähdettiin tarkastelemaan kriittisesti kyseenalaistaen ja lähdettiin aktiivisesti puuttumaan niihin kohtiin, jotka nähtiin ongelmallisina ja ne ongelmat tuli niinku ehkä esiin tällaisten kehityskeskustelujen kautta. Kuuntelemalla toinen toistamme.” Osallistuja 5

Yksi seikka joka arvelutti täydellisen kuuntelemisen ja siksi myös toisen kunnioittamisen onnistumisessa oli se, että yksi osallistuja kirjasi paperille asioita kuluvan kierroksen aikana,

jolloin tarkoituksena olisi keskittyä kuuntelemaan aidosti toista. Toisaalta kirjoittaminen helpottaa mieleen heränneiden asioiden muistamista oman puheenvuoron aikana, mutta häiritsee kuitenkin aina samalla toisen puheen kuuntelemista ja dialogisuuden rakentumista. Pelkkä ajatuksien kirjaaminen saattaa rikkoa osittain odottamisen ja kunnioittavan kuuntelemisen periaatetta, koska toisen puheelle ei anneta tilaa omissa ajatuksissa, kun pyritään edes jollain tavalla saamaan heti heränneet ajatukset pois mielestä. Toisaalta tässä yhteydessä kirjatut ajatukset eivät ainakaan suoraan liittyneet aiemmin esitettyihin kommentteihin, jolloin ne oli tarkoitettu todennäköisesti oman puheen tueksi.

Myös tunteille ja niiden osoittamiselle oli tilaa. Negatiiviset tunteet ja turhaumat pystyttiin kuitenkin pitämään kurissa ja niiden näyttäytyminen kommentteissa pidettiin asiallisina, menetelmän sääntöjen sallimissa rajoissa. Viimeisen kierroksen aikana yksi osallistujista ei kyennyt pidättelemään kyyneliään viitattuaan kommenttinsa lopussa avun löytyvän aina läheltä, jos vain ajatellaan tilaisuudessa mietittyjä asioita ja lähennyttään sitä kautta.

6.3 Johdonmukaisuus moniäänisyyden ja kokonaisuuden näkemisenä

Ennakointidialogin aikana käytettiin usein sellaisia ilmaisuja, kuten ”heräsi tässä mieleen tällainen asia”, ”tuosta edellisestä tajusinkin” tai ”hoksasin tässä vielä”, jotka kaikki viittaavat toisten puheiden vaikuttaneen omaan sisäiseen puheeseen. Toisten ehkä ensimmäistä kertaa avoimesti yhteiseen keskusteluun tuomat näkemykset, huolet ja toiveet rakensivat selittävinä tekijöinä taustaa heidän toiminnoilleen ja käytökselleen. Kun jokainen pääsi esittämään oman subjektiivisen näkemyksensä rauhassa omasta näkökulmastaan toisten sitä kuunnellessa, oli osallistujien mahdollisuus sitoa toisten puheessa esiin tullut osaksi omaa sisäistä puhetta ja siten koko yhdessä rakentuvaa johdonmukaista, ehjää ja ymmärrettävää kokonaisuutta, jossa jokaisen näkemyksillä oli samanarvoinen paikka. Tämä liittyy myös kuuntelun ja odottamisen mahdollistamiin etuihin, sillä normaalissa keskustelussa toisen puhetta ei välttämättä kuunnella loppuun eikä siksi kyetä antamaan aikaa omalle sisäiselle dialogille ja toisen puheen herättämien reaktioiden tarkastelulle.

”Silloin kaksi vuotta sitten opin kuuntelemaan henkilökunnan hätää ja jututin paljon ihmisiä ja enkä väheksynyt kenenkään mielipiteitä. Et se mikä minua auttoi niin, että rohkeasti otin kantaa asioihin ja opin puhumaan, sovin palaveriaikoja.”
Osallistuja 3

Kuten jo joistakin aiemmin esittämistäni sitaateista on käynyt ilmi, kahden vuoden päästä yhteisön paremmassa tulevaisuudessa toisia oli opittu tuntemaan ja ymmärtämään paremmin. Sitä kautta toisten työtä oli opittu myös arvostamaan aiempaa enemmän ja samalla yhteisöllisyys ja yhteishenki olivat kohentuneet aiempaa paremmalle tasolle.

”Tutustuttiin siinä toisiimme vähän paremmin ja opittiin ymmärtämään toisiamme vähän paremmin ja ei enää kilpailtu keskenämme, saatiin rehellinen puheyhteys. Sitä kautta niinku puhallettiin yhteen hiileen ja toimittiin yhteisen edun ja hyödyn nimissä.” Osallistuja 9

”Muutoksia on tapahtunut tosiaan kun ollaan uskallettu ruveta keskenään keskustelemaan, puhumaan avoimesti asioista. Ja olemme tutustuneet toisiimme paremmin TYKY-toiminnan kautta.” Osallistuja 1

”No kolmen kuukauden aikana on toivottavasti niitä asioita, mitä ollaan täällä tänään käsitelty, niin niistä ollaan puhuttu ja käyty ja ruvettu toteuttamaan.” Osallistuja 2

6.4 Yhteenveto

Vuorovaikutustilanteessa keskusteltiin paljon sellaisista työyhteisön yhteisistä asioista, joiden takia olin alun perin alkanut pohtimaan ennakoitdialogin järjestämistä. Olin toivonut, että noiden asioiden yhteiseen tarkasteluun ja selvittämiseen tarjoutuisi ratkaisukeskeinen ja turvallinen mahdollisuus, johon jokainen voisi omista näkökulmistaan tasavertaisena osallistua. Osallistujat toivat toistuvasti esiin tarpeen avoimesta ja rehellisestä puheyhteystä, johon menetelmä osaltaan toi ainakin pienen mahdollisuuden. Samoin toivottiin, että pystyttäisiin ymmärtämään ja tuntemaan toisia paremmin, johon myös tarjoutui mahdollisuus. Myös toiminnan tasolla ilmenevät epäselvyydet nostettiin puheenvuoroissa yhteisesti tarkasteltavaksi useampaan kertaan, jolloin niihin palaaminen ja niiden selkeyttäminen jatkossa voi olla helppoa.

Sen lisäksi, että ennakoitdialogi tarjosi mahdollisuuden jumiutuneiden tilanteiden avaamiseen ja toiminnan koordinoimisen helpottamiseen, se mahdollisti ratkaisukeskeisyydellään myös huolista avautumisen ja niiden jakamisen yhdessä. Huolia, kriittisiä mielipiteitä ja tyytymättömyyttä herättäviä asiantiloja käsiteltiin rohkeasti ja toisia syyllistämättä. Suoran puheen periaate toteutui ainakin osittain, mutta toisaalta sen lopullisesta toteutumisesta ei ulkopuolisena voi olla varma. Vaikka jokainen kertoi asioistaan omasta perspektiivistä, olisi omaa toimijan roolia voinut terävöittää enemmän tekojen ja muutosten konkretisoitumiseksi.

Tasa-arvoinen ja kaikki osallistava vuorovaikutusrakenne nosti esiin monipuolisia ja eri näkökulmista asioita tarkastelevia ajatuksia, mikä teki tilaisuudesta moniäänisen. Tämän kautta kokonaisuus rakentui mahdollisesti aiempaa selkeämmin, mikä tuki johdonmukaisuuden periaatetta. Kuunteleminen ja sitä kautta myös toisten kunnioittaminen toteutui suurelta osin ennakoitdialogin rakenteen vuoksi, joka suojasi myös muita osallistujia kunnioittavan puhe-tyylin.

Oli mielenkiintoista huomata, miten selkeästi ennakoitdialogin kysymykset houkuttelivat esiin puheissa tarpeita sellaisiin asioihin, jotka pystyi näkemään dialogisuuden neljän periaatteen mukaisiksi. Tämän he tekivät omasta aloitteestaan, ilman minkäänlaista johdattelua noihin teemoihin. Ihmiset siis tavoittelivat ainakin julkisesti esitetyissä puheissaan sellaista tulevaisuuden tilaa, joka rakentuu dialogisuuden varaan.

7 OSALLISTUJIEN SUBJEKTIIVINEN KOKEMUS PALAUTEKYSELYIHIN PERUSTUEN

Joidenkin vastausten kohdalla olisin kokenut tarpeelliseksi tulkinnan vuoksi saada selventäviä vastauksia, kuten viitataanko vastauksella ennakoitdialogi-menetelmästä vai työyhteisöstä ja sen omasta dynamiikasta johtuviin tekijöihin. Koska palautekyselyt tulivat minulle nimettöminä yhtä lukuun ottamatta, on mahdotonta palata kysymään tarkennusta vastauksiin. Joissain tapauksissa edellisiin tai seuraaviin kysymyksiin annetut vastaukset auttoivat vastausten ymmärtämisessä, mutta oman tulkintani varaan jääneet kohdat olen jättänyt pois kokonaan analyysista.

Aiemmin mainitsemani ongelma eroissa vastaamisajoissa ei myöskään vaikuta palautteiden tulkintaan, sillä en voi tietää mihin palautteista on vastattu välittömästi tilaisuuden jälkeen ja mihin vasta lähes kolmen kuukauden päästä, vaikka joissain palautteissa aikaa ennakoitdialogista vaikutti kuluneen jo jonkin aikaa. En ole huomionnut asiaa kuitenkaan tuloksissa, sillä minulla ei ole varmaa tietoa vastausajoista.

7.1 Kokemukset ennakoitdialogin ilmapiiristä

Ensimmäiseen, ennakoitdialogi-menetelmän ilmapiiriä koskevaan kysymykseen vastaukset olivat melko vaihtelevat. Viisi vastaajista koki ilmapiirin ainakin osittain avoimeksi ja hyväksi etenkin keskustelun edetessä ja alkujännityksen rautessa. Keskustelun nauhoittaminen toi yhden vastanneen mielestä lisäjännitystä, koska omaan puheeseen joutui keskittymään enemmän. Häiritseviksi tekijöiksi mainittiin useammassa palautteessa jännitys ja lievä varautuneisuus ainakin tilaisuuden alussa sekä yhdessä sanomatta jääneet asiat ja pelko jälkikommenteista. Yhdessä palautteessa ilmapiiri koettiin muuten hyväksi, mutta hieman epäaidoksi ja toisessa kirjoitettiin puheissa olleen oman edun tavoittelua. Yhdestätoista vastauksesta selkeästi negatiivinen oli kuitenkin ainoastaan yksi. Menetelmän tuntemattomuuden ja puheen rajoituksen lisäksi vastaajan mielestä avointa keskustelua oli estänyt ihmisten puheiden ja toiminnan ristiriitaisuus.

”Jännittynyt ilmapiiri vaikka oli selvät ohjeet, miten homma etenee. Mutta puheen ”rajoitus” esti keskustelua. Ällötti! Jotkut keskustelivat asioista toisin mitä itse toimivat.” Vastaaja 1.

Kerroin jo ennen ennakointidialogin alkamista osallistujille lyhyesti kaikki tulevat kysymykset ja säännöt, joiden varaan menetelmä rakentuu. Tästä huolimatta menetelmä ja kuviteltuun tulevaisuuteen katsominen oli uutta ja vierasta. Keskustelutyölin erilaisuus ja vieraus vaikutti luultavasti myös siihen kiireen kokemukseen, josta muutama vastaaja mainitsi. Kiire ei kuitenkaan koskenut omien puheenvuorojen kiirehtimistä, vaan kysymysten tuloa omalle kohdalle niin yllättäen, ettei niihin kyetty aina vastaamaan heti, jolloin sanottavia asioita saattoi tulla mieleen vasta myöhemmin. Toisaalta tällaisen sisäisen dialogin herääminen keskustelun aikana omien ja toisten ajatusten peilautuessa keskenään on ennakointidialogin yksi tavoitekin. Keskustelun tarkoitus olisi jäädä vaikuttamaan mielen sisäisiin prosesseihin, jolloin keskustelun herättämien ajatusten esittäminen tulevissa keskusteluissa on toivottavasti entistä helpompaa.

Kahdessa palautteista korostettiin erityisesti syyllistävän ilmapiirin puuttumisen positiivisuutta avoimuutta lisäävänä tekijänä, mikä parantaa samalla ennakointidialogin ja dialogisuuden onnistumista. Ilmapiirin koettiin eroavan totutusta juuri vuorovaikutustyylin vuoksi.

”Ilmapiiri oli avoin ja kehitettäviä/parannettavia asioita ei kohdistettu suoraan keneenkään. Ilmapiiri ei ollut syyttävä ja keskustelu pysyi asiallisena.” Vastaaja 5

7.2 Kokemukset tasavertaisesta osallistumisesta ja näkökulmien esittämisen avoimuudesta

Omaa ja toisten osallistumista sekä tasapuolisuutta tiedusteleva kysymys sai enimmäkseen positiivisia vastauksia. Osallistuja, jota ”ällötti” ihmisten puheiden totuudenmukaisuus toi seuraavassa vastauksessaan hyvin esille ristiriidan menetelmän tuoman rakenteen ja työyhteisössä vallitsevan dynamiikan välillä.

”Osittain avointa, mutta yllä mainitut seikat estivät avointa keskustelua, pintapuolista keskustelua minun osalta. Ei myöskään ”siltä istumalta” heti osannut vastata. Puheenvuoroja oli tasapuolisesti ja tilaa puhua, ei kukaan puhunut toisen päälle.”
Vastaaja 1

Ennakointidialogin rakenne ja vetäjältä saatu tuki takasivat jokaiselle oman puheenvuoron ja tasavertaisuuden osallistua vuorovaikutustilanteeseen, mutta ne eivät voineet vaikuttaa tai poistaa työyhteisössä vallitsevaa luonnollista dynamiikkaa tai sen aiheuttamaa epäaitoutta, joka tässä tapauksessa koettiin häiritseväksi. Positiivisissa vastauksissa korostui mahdollisuus

tasavertaiseen puheeseen, puheenvuorojen tasapuolinen jakautuminen ja keskustelun sujuvuus. Tilaisuus koettiin hyvänä mahdollisuutena esittää ajatuksia ja mielipiteitä kiireettömästi, vaikka jotkut kokivat tarvitsevänsä enemmän miettimisaikaa ennen vastausvuoroaan. Yhden osallistujan vastauksesta ymmärsi, ettei tilanne vaatinut tai mahdollistanut kuitenkaan täysin avointa ja suoraa puhetta.

”En halunnut tuoda kaikkia asioiden eripuolia esille. Ei ollut tarpeellista siinä tilanteessa.” Vastaaja 10

Pääasiassa osallistujat kokivat kuitenkin tasapuolisuuden ja puheoikeuden onnistuneen, etenkin menetelmän luoman rakenteen ja vetäjän roolin avulla. Avoimuus toteutui kaikkien vastanneiden mielestä ainakin osittain ja yksi vastaajista kirjoitti päässeensä sanomaan kaiken niin, ettei mitään jäänyt ”hampaan koloon”. Ennakointidialogilla saavutettiin siis ainakin suurella osalla osittain dialogisuuden suoran puheen periaate.

”Kaikilla oli tilaa puhua. Pystyin puhumaan avoimesti, mikä oli uutta työyhteisössä. Aikaisemmin emme ole puhuneet aidosti avoimesti, eikä tälläkään kertaa täysin avoimesti.” Vastaaja 3

7.3 Kokemukset menetelmän rakenteen vaikutuksesta osallistumiseen ja puheen avoimuuteen

Seuraavassa kysymys, joka haki selvennystä edellisen kysymyksen negatiivisiin vastauksiin joko menetelmän rakenteellisista tai joistain muista seikoista, sai vain vähän vastauksia. Avoimuuden ja osallistumisen ongelmiin syyksi yksi vastaajista koki sen, ettei tulevaisuuden muistelu ollut kaikille todellista heidän työtilanteensa takia. Tässä viitataan todennäköisesti kahden osallistujan poisjäämiseen työtehtävistään, josta kerroin edellisen tulosluvun alussa. Yksi vastaajista mainitsi syyksi ihmisten kykenemättömyyden aitoon ja vakavaan suhtautumiseen.

”Menetelmässä ei ollut mitään vikaa. Lähinnä kaikki osallistujat eivät suhtautuneet vakavasti ja aidosti. Muistelusta olisi saatu vielä enemmän irti jos kaikilla olisi ollut oikea asenne.” Vastaaja 3

Yksi vastaajista koki päässeensä sanomaan ehdottomasti ajatuksensa ja mielipiteensä avoimesti, mutta koki ettei ollut uskaltanut näyttää tunteitaan, koska ne olisivat saattaneet johtaa ”vetistelyyn” tai syyttelyyn. Tämä osoittaa menetelmän tarkoituksen ymmärtämistä ja toisten kunnioittamista, koska pystyy pitäytymään menetelmän sääntöjen rajoissa myös jännitteitä

nostavassa tilanteessa eikä anna tuon paineen kasvaa niin suureksi, että veisi mahdollisuuden muilta osallistua dialogiin. Ainoastaan yksi vastaaja koki menetelmän rakenteen ainakin osittain häiritsevänsä tekijänä.

”Osittain menetelmä, jännittynyt ilmapiiri, ei ollut tarpeeksi tietoa etukäteen, vai oliko se tarkoituskin? Istuminen ison pöydän ympärillä, en kokenut hyväksi-> no-vatuolit ympyrässä.” Vastaaja 1

7.4 Kokemukset uusien näkökulmien esiin nousemisesta ja moniäänisyyden toteutumisesta

Neljännessä kysymyksessä kysyin, toiko ennakointidialogi mahdollisesti uusia ajatuksia ja näkökulmia yksilö- tai yhteisötasolla. Ainoastaan yksi vastaaja koki, ettei ennakointidialogi ollut herättänyt uusia ajatuksia. Hän oli kokenut aiemmin esittämässäni sitaatissaan myös tarpeettomaksi tuoda asioiden eri puolia esille tilanteeseen. Kahdessa palautteessa toivottiin, että esiin tulleista useista uusista näkökulmista otettaisiin oppia ja puhuttaisiin jatkossakin. Palautteissa tuotiin esiin myös ratkaisukeskeisen lähestymistavan hyödyllisyys asioiden esille tuomisessa.

”Kyllä ja paljon. Keskustelussa kuuli monipuolisia ja hyviä ajatuksia ja minä ainakin sain uusia näkökulmia asioihin. Positiivinen näkökulma tuo keskusteluun paljon uutta.” Vastaaja 11

”Toi paljon uusia näkökulmia, varsinkin työntekijöiden/työyhteisön tasolla. Paljon jäi asioita mieleen, joita olisi hyvä käsitellä myös jatkossa. Sain paljon ajatteleminen aihetta.” Vastaaja 5

Yksi palautteista kertoi keskustelun avanneen uusia näkökulmia sekä antaneen ajattelemisen aihetta jokaiselle, mikä ei kuitenkaan ainakaan edellä mainitsemaani yhden osallistujan kokemuksen perusteella pidä paikkaansa. Enemmistön kokiessa kuitenkin toisin, toivon keskustelun tuoneen yhteisöön enemmän ymmärrystä toisia kohtaan, kun nähtiin toisten toiminnan ja käyttäytymisen taustalla vaikuttavat tarpeet, huolet ja toiveet. Tämä tukee dialogisuuden toisen periaatteen eli johdonmukaisuuden onnistumista, kun osallistujat antavat mahdollisuuden keskusteluiden aikana toisen kunnioittamisen ja odottamisen avulla kokonaisuuden hahmottamiseen. Johdonmukaisuuden onnistuminen edellyttää kunnioittamista antamalla muille tilaa näkökulmien esittämiseen, jotka kuultuaan kuulija kykenee hahmottamaan ne osaksi kokonaisuutta. Palautteiden perusteella moniäänisyyden tavoite oli täyttynyt ainakin useampien kokemusten mukaan. Toisaalta yksi tilanteen positiiviseksi kokenut koki keskustelun vahvistaneen ja terävöittäneen entisiä näkökulmia, jonka voi ymmärtää myös dialogisuuden periaat-

teiden vastaiseksi, mikäli muiden mielipiteiden kuuleminen on vain terävöittänyt omia näkökulmia, jolloin moniäänisyydelle ja näkökulmien erilaisuudelle ei anneta välttämättä niin paljon tilaa.

Palautteet tukivat omaa vuorovaikutustilanteen perusteella tekemääni huomiota siitä, että osallistujat puhuivat kielen eri tasoilla, minkä vuoksi eri asiat näyttäytyivät merkityksellisinä eri ihmisille. Joistain palautteista kävi myös ilmi, kuinka ennakoitdialogi oli avannut uusia ja yllättäviäkin näkökulmia toisten ajattelusta ja lisännyt samalla heidän ymmärtämistä.

”Tajusin, että henkilöstöllä on olennaisesti erilainen näkökulma sen suhteen, mikä on olennaista ja mikä ei. Esimerkiksi johtamisen tavat ja tarpeet.” Vastaja 8

”Paljon oli tuttua asiaa, mitä ollaan käsitelty jo pitkään..tulokset! Mutta uutena näkökulmana sain johdon ajatuksia ja huolia..Olin yllättänyt heidän painajaisista ja aidosta huolesta. Ennen ajattelin, etteivät he kanna huolta samalla tavalla kuin me työntekijät.” Vastaja 6

Tällaisten kokemusten perusteella huolista avautuminen ratkaisukeskeisellä ja tasavertaisella tavalla, voidaan todella kokea huojentavana ja jopa yhteisyyttä parantavana yhteisymmärryksen kasvaessa ja huolien jakautuessa. Kun osallistujat ymmärtävät toisiaan paremmin esiin tulleiden asioiden kautta, he osaavat toivottavasti jatkossa kuunnella toisiaan myös ymmärtävämmiin. Yksi vastaajista oli ymmärtänyt ennakoitdialogin aikana, kuinka paljon pinnan alla kuohuu ja kuinka oma etu menee liian paljon yhteisen edun edelle. Kahdessa palautteessa korostettiin myös sitä, kuinka tärkeää avoimuuden ja rehellisen keskustelun merkityksen korostaminen onkaan.

7.5 Ennakointidialogin mahdolliset vaikutukset tulevaan

Viidennen kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa ennakoitdialogin mahdollisia myönteisiä tai negatiivisia seurauksia työyhteisölle, mikä nosti esiin hyvin monipuolisia näkökulmia. Uskottiin muun muassa ihmisten olevan aiempaa määrätietoisempia toiminnan kehittämisessä ja näkökulmien olevan aiempaa monipuolisempia, mikä tukee taas moniäänisyyden onnistumista. Ennakointidialogia pidettiin yhdessä palautteessa hyvänä myös siksi, että se herätti todella keskustelua ihmisten välille. Kokemukset olivat pääosin positiivisia ja näissäkin vastauksissa toistui useamman kerran avoimuuden merkitys.

”Hyötynä ovat varmasti avoimemmat keskusteluvälit. Emme ole ikinä keskustelleet näin avoimesti hankalista ja ikävistä asioista.” Vastaja 6

”Mielestäni menetelmä oli hyvä ja toimiva, uskon että kaikki puhuvat rehellisesti sellaisista asioista, joista ei ole aiemmin puhuttu. Kyseiselle menetelmälle olisi hyötyä varmasti myös jatkossa.” Vastaaja 5

”Toi hyötyä ja mielestäni paljon. Asiat alkoivat edetä keskustelun jälkeen aivan uudella ponnella. Ainakin siltä tuntuu. Tulevaisuuden muistelu on hyvä tapa herätellä meitä työntekijöitä. Sitä kun aikansa tuijottelee asioita vain oman työryhmänsä näkökulmasta, niin sitä ei aina näe sitten kokonaisuutta ja ei ymmärrä aina kuunnella mitä muilla on sanottavaa.” Vastaaja 11

Edellä esitetyissä sitaateissa tuli siis esiin ratkaisukeskeisen keskustelutavan hyödyllisyys, avoimuus, suora puhe, toisten lisääntynyt ymmärtäminen ja kokonaisuuden näkeminen. Eräälle vastaajista oli herännyt myös ajatus siitä, että ennakoitdialogin pinnalle nostamista kehityshaasteista olisi hyvä järjestää ulkopuolisen kouluttajan vetämä teemapäivä TYKY-päiville, jossa käsiteltäisiin muun muassa avoimuuden lisäämistä ja yhteisiä toimintaperiaatteita. Tulevaisuuteen suuntautuvia toiveita esitti myös muuta kaksi vastaajaa, jotka uskoivat tai ainakin toivoivat keskusteluista saaduista ideoista ja ajatuksista olevan hyötyä yksilö- ja yhteisötasolla, mikäli kaikki hyvät ajatukset kyetään ottamaan käytäntöön.

Yksi vastaaja koki tilaisuuden saaneen hänet huomioimaan omia tavoitteitaan ja samalla myös näkemään oman toiminnan rajallisuuden asioihin vaikuttamisessa. Tämä oli poikkeava huomio muihin palautteisiin nähden, mutta kertoi samalla hyvin ennakoitdialogin omaa toimintaa ja ymmärrystä syventävästä tai uusiin suuntiin vievästä vaikutuksesta. Vastauksesta ei käy ilmi onko kokemukset tarkoitettu hyödyiksi vai haitoiksi. Toisaalta dialogisuuden herättämä ymmärrys oman toiminnan rajallisuudesta ja sen hyväksyminen voidaan kokea sekä helpottavana ja huojentavana tai kokijasta riippuen myös negatiivisena havahtumisena.

Joukkoon mahtui myös kaksi negatiivisemmin sävytynyttä kokemusta. Toisessa niistä hyödyllisyys koettiin vain osittain onnistuneeksi, mutta menetelmä kuitenkin hyväksi aitoihin tilanteisiin, jolla hän viittasi todennäköisesti aiemmin mainitsemaansa ”negatiiviseen” tilanteeseen henkilöstön osalta ja siihen, ettei tulevaisuuden muistelu ollut kaikille mahdollista. Toista tunnelman epäaitous häiritsi.

”Tilaisuus ei ollut turha. Kuitenkin koin osan jäsenistä loukkaantuneen keskustelusta. Muistelusta olisi saatu enemmänkin irti, jos kaikilla olisi ollut oikea asenne.” Vastaaja 3

Viidennen kysymyksen vastausten perusteella vastaajat kokivat menetelmästä olleen hyötyä työyhteisölle, koska se oli nimenomaan houkutelut aiemmin vaiettuja ääniä esiin ja rohkaisut puhumaan aiempaa rehellisemmin myös ikävistä asioista. Tämä voi mahdollistaa myö-

hemmin avoimuuden ja ymmärryksen lisääntymiseen, joka voi vaikuttaa taas hyvinvoinnin voimavarana, kun huolien jakauduttua ilmapiiri kevenee ja osallistujat voi kokea voimaantuneensa.

Viimeiseen kysymykseen sai kirjoittaa vapaasti kokemuksiaan ja ajatuksiaan, mikäli niitä ei ollut aiempien kysymyksien alle saanut luontevasti laitettua. Se ei saanut kuitenkaan yhtään vastauksia, mutta yhdessä palautteista se oli vedetty kokonaan yli ja kirjoitettu tilalle yleisesti ennakoitdialogin menetelmästä. Menetelmän koettiin sopivan hyvin työyhteisöjen kehittämiseen, sillä työyhteisöjen jäsenten näkökulmien ja analyysien taso tulevaisuudesta ja omasta tulevaisuudesta tuo yksittäisen toimijan toiveet koko yhteisön tietoisuuteen ja käyttöön. Menetelmän koetaan antavan ”äänen” kaikille työyhteisön jäsenille, jotka paikalle vain kutsutaan. Lisäksi keskustelutapa koettiin erittäin toimivaksi, koska se esti päälle puhumista. Myös toisessa kyselylomakkeessa otettiin neljännen kysymyksen kohdalla kantaa tähän keskustelutapaan ja samalla myös vetäjän rooliin.

”Ulkopuolisena henkilönä vedit asian hyvin. Oman porukan kesken palavereissa tulee välikommentteja, keskeytyksiä ja mitätöintiä.” Vastaaja 2

7.6 Yhteenveto

Ennakointidialogi menetelmänä koettiin uudenaikaisena palaverimuotona jännittäväksi. Jännityksestä huolimatta suurin osa itse menetelmää koskeneesta palautteesta oli positiivista, vaikka joku kokikin puheen rajoituksen tai menetelmää koskevan puutteellisen tiedon keskustelua häiritseväksi. Sen ratkaisukeskeinen vuorovaikutustapa ja syyttelemisen ja päälle puhumisen rajoittaminen koettiin myönteiseksi normaaliin puhetapaan verrattuna. Avoimuus ja rehellisyys onnistuivat ainakin osan osallistujien mielestä. Myös tasavertaisuuden ja omien ajatusten esittämisen mahdollistuminen koettiin onnistuneeksi. Oikeus kertoa kiireettömästi omasta näkökulmasta koettiin positiivisena muutoksena totuttuun vuorovaikutustapaan.

Palautteiden mukaan moniäänisyys onnistui yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Ennakointidialogi sai siis uudenaikaisella vuorovaikutustyyllillään houkutelua yhteiseen keskusteluun entistä monipuolisempia mielipiteitä ja ajatuksia, joista ainakin toivottiin hyötyvän myös jatkossa toimintaa kehittäessä ja eteenpäin suunniteltaessa. Uudet ja ensi kertaa esille avoimesti tulleet ajatukset koettiin jopa yllättävinä ja joissain palautteissa myös ymmärrystä lisäävinä.

Ennakointidialogin moniäänisyys lisäsi ainakin joidenkin mielestä kokonaisuuden ymmärtämistä. Myös huolista puhuminen koettiin myönteisenä.

Negatiivisimmat kokemukset eivät koskeneet niinkään ennakointidialogin menetelmää muutamia edellä mainitsemiani poikkeuksia lukuun ottamatta, vaan enemmänkin osallistujien epäaitoa asennetta ja suhtautumista tilanteeseen. Menetelmä ei siis pysty parantamaan noita puutteita, mutta vetäjä voi omalla toiminnallaan vähentää epäaitoa tunnelmaa, rohkaista osallistujia todella tuomaan keskusteluun aidosti näkökulmiaan sekä kertoa alussa enemmän tilanteen kulusta, jottei jännitys ja epätietoisuus häiritse puheen etenemistä. Näihin asioihin palaan kuitenkin seuraavassa vetäjän roolia käsittelevässä tulosluvussa, jossa reflektoin omaa toimintaani ja pohdin tapoja parantaa menetelmän onnistumista.

8 ENNAKOINTIDIALOGIN VETÄJÄN ROOLI

Ennakointidialogi onnistui rakenteellisesti hyvin ja osallistujat noudattivat sääntöjä lähes ongelmitta. Subjektiiivisten kokemusten perusteella menetelmä mahdollisti ainakin osittain avoimemman ja moniäänisemmän keskustelun, johon jokainen pääsi osallistumaan tasavertaisena. Pelkän menetelmän avulla ei voi kuitenkaan tavoittaa täysin kaikkia dialogisuuden periaatteita, joiden avulla vuorovaikutus rakentuisi vähitellen dialogisempaan suuntaan. Tuossa tehtävässä vetäjän rooli ja hänen vuorovaikutusosaamisensa asettuvat hyvin tärkeään asemaan, vaikka vetäjän rooli muuten on moniin muihin menetelmiin verrattuna passiivisempi.

Kokemukseni tukee aiemmin tutkielmassani esittämiäni ajatuksia siitä, kuinka suuri merkitys työyhteisöjen kehittäjän roolilla on onnistuneen vuorovaikutustilanteen luomisessa kehittämismenetelmän aikana. Työyhteisöjen kehittämis- ja muutosprojektien vetäjän rooli on muuttunut osallistumisen myötä yhä enemmän fasilitaattorin tai ohjaajan rooliin aiemman asiantuntijan ja neuvonantajan sijaan, jolloin vastuu konkreettisesta muutos- tai kehittämistyöstä voidaan ajatella siirtyvän työyhteisölle itselleen. Tämä ei tarkoita kuitenkaan, että rooli olisi helpottunut. Vuorovaikutusta ja työyhteisön suhteiden logiikkaa on osattava lukea ja ymmärtää taitavasti. Jokainen työyhteisö toimii oman ja ainutlaatuisen dynamiikan mukaan, mikä vaikuttaa rajojen ja tilanteen uudelleen määrittämiseen aina uudelleen.

8.1 Oman toiminnan reflektointia suhteessa menetelmään ja muihin ennakointidialogien vetäjien kokemuksiin

Vaikka onnistuinkin vetäjänä säilyttämään osallistujilla ennakointidialogin vaatiman turvallisuuden ja helpottamaan vuorovaikutusta ainakin suurimman osan vastaajien kokemusten perusteella, koin roolini silti hankalaksi ja rajoittuneeksi työyhteisön ja heidän taustansa ollessa minulle ennestään tutut. Seikkula ja Arnkil (2005) kirjoittavat ennakointidialogin ulkopuolisten vetäjien tarkoituksen olevan vuoropuhelun helpottaminen ja osallistujien turvallisuudentunteen lisääminen, ei neuvoilla tai mielipiteillä ohjaaminen. Objektiivistakin roolia tavoitteleva vetäjä voi tietäessään liikaa osallistujista ja heidän taustatilanteestaan esittää liian

vihjaavia ja tulkitsevia kysymyksiä. Toisaalta tiukassa roolissa pitäytymisessä auttaa myös vuoropuhelun eteneminen menetelmän rakenteeseen kuuluvan haastattelun tavoin. Vuoropuhelun on tuettava mahdollisimman hyvin kuulluksi tulemista, monipuolisten näkökulmien saamista ja yhteisen huolia huojentavan suunnitelman laadintaa. Tämän takia vetäjän rooli ennakoitdialogissa onkin vain edistää dialogia, jota käyttämällä päästään umpikujaan ajautuneista tai ajautuvista tilanteista. (Ks. emt., 60–63.) Myös Rautava (2006, 235) korostaa juuri ulkopuolisuuden varmistavan ennakoitdialogien fasilitaattoreiden tai vuoropuhelujen helpottajien neutraalin aseman osallistujiin nähden perinteisen asiantuntijaroolin sijaan.

Ennakoitdialogeja järjestäessä on vetäjiä yleensä kaksi, joista toinen keskittyy tilaisuuden vetämiseen ja toinen kirjaamiseen (ks. Seikkula & Arnkil 2005). Olin alun perin aikonut vetää tilaisuuden yhdessä auttavan vetäjän kanssa, mutta tilaisuuden järjestämisen venyessä, veto-vastuu jäi lopulta minulle yksin. Koen tämän hiukan ongelmalliseksi etenkin, kun osallistujia oli niin monta. Itse tilanteessa en ajatellut asian ongelmallisuutta, mutta myöhemmin olen pohtinut kirjaamisen haittaavan mahdollisesti dialogisuutta. Kirjatessani puhujan esille tuomia näkökulmia fläppitaululle, voi hän kokea keskittymiseni hänen puheeseensa puutteellisenä. Katsekontaktin avulla puhujaa pystyisi rohkaisemaan lisää ja kannustaa jatkamaan suuntiin, jotka herättävät heidän puheessa epärointiä ja epävarmuutta. Sanaton viestintä toimii vetäjän kriittisten äänien houkuttelun ja epäilemisen apuna sanallisen viestinnän ohella. Toiseksi kirjaaminen vähentää samalla myös tarkentavien tukikysymysten määrää, joita jo roolinikin vähensi osaltaan.

Ennakoitdialogin jälkeen suhtautumiseni omaan suoriutumiseeni tilaisuuden vetäjänä oli melko kriittinen ja huomioni keskittyi paljon asioihin, joita olisin voinut tehdä toisin. Saadesani kolme kuukautta myöhemmin osallistujien omat kokemukset tilaisuudesta, huomasin kuitenkin kokemuksen olleen osallistujien mielestä enimmäkseen positiivinen ja dialogisuuden periaatteiden onnistuneen monilta osin ainakin jollain tasolla. Lukiessani myöhemmin Rautavan (2006) kokoamista ennakoitdialogia käyttäneiden verkostokonsulttien kokemuksista, osasin suhteuttaa omat kokemukseni suoriutumisestani paremmin siihen todellisuuteen, mikä muillakin ensimmäisiä kertoja menetelmää käyttäneillä on. Samalla ajatukseni vetäjän roolin merkityksestä konsultointitilanteessa vahvistui. Ennakoitdialogia käyttävien kokemuksia käsittelevässä artikkelissa kerrottiin heidän kaksivuotisesta koulutuksestaan, jossa nopea käytäntöön siirtyminen on koettu usein pelottavaksi. Koulutuspäivillä selkeältä ja strukturoiduilta tuntunut menetelmä onkin käytännössä osoittautunut pelottavaksi ja vaativak-

si, minkä vuoksi selkeään kysymysrunkoon perustuvan menetelmän onnistunut vetäminen edellyttää paljon harjoittelua. Huomasin jakavani usean muun kanssa kokemukseni palautteiden myönteisestä yllättävyydestä, sillä monet palaverin epäonnistuneeksikin kokeneet ovat saaneet vetämistään palavereista myönteistä palautetta. Koulutettujen konsulttien luottamusta menetelmän toimivuuteen onkin vahvistanut palavereista saatu pääasiassa myönteinen palaute, joka kerätään aina kirjallisena palaverien jälkeen. (Emt., 238-240.)

Palaverit vaativat jokaisessa vaiheessaan paljon keskittymistä, joka kuitenkin alkavien konsulttien kohdalla kohdistuu pitkälti vielä omaan suoriutumiseen ja vasta menetelmän hallinnan lisääntyessä siirtyy tunnelma- ja vuorovaikutustekijöihin. Konsultin tavoitteena on harjoituksen myötä oppia näkemään tilanteiden uusia piirteitä ja vaihtoehtoisia perspektiivejä epäilemisen avulla sekä opeteltava osallistujien tavoin sietämään epävarmuutta ja luottamaan dialogin voimaan. (Emt, 240-243.) Siksi vuorovaikutusosaaminen on yksi vetäjän merkittävin taito. Kokemuksen avulla vetäjän varmuus omasta suoriutumisesta ja menetelmän hallinnasta kasvaa, jolloin vapautuu lisää resursseja vuorovaikutustilanteen tarkkailemiseen ja sitä kautta vaihtoehtoisten näkökulmien kutsuminen keskusteluun helpottuu. Menetelmä itsessään ei kuitenkaan auta tuon kehittymisen mahdollistumisessa, vaan nimenomaan taito lukea vuorovaikutusta.

Vuorovaikutukseen keskittyvän ja jatkuvasti kehittyvän konsultin täytyy pystyä toiminnassaan jatkuvaan itsereflektioon tai niin sanottuun toisen asteen reflektioon, joksi Steiern (1991) kutsuu organisaatioiden kehittäjille ja tutkijoille toivottavaa ominaisuutta. Hänen mukaansa organisaatiotutkimus on pysähtynyt kehittymisessä ensimmäisen asteen refleksiivisyyteen, jossa tarkastellaan vain kohteen oppimista ja esimerkiksi organisaation käyttämien teorioiden rajallisuutta, ja jätetään huomioimatta tutkijan tai kehittäjän omien käsitysten, menetelmien ja teorioiden asettamien rajojen sekä ongelmallisuuden kriittinen pohdinta. (Koivisto 2007, 404–405.) Henkilöstön kehittäjien onkin kriittisesti työtään tarkastelemalla varottava kehittymästä ei-asiatuntijoiksi, joiksi Valkeavaara (1999, 120–123) kutsuu niitä, jotka käyttävät oppimiaan teorioita ja malleja ilman niiden soveltamista tilanteisiin ja konteksteihin. Ennakointialogia työyhteisöjen kehittämiseen välineenä käyttävän on kyettävä tällaiseen kriittiseen toisen asteen reflektioon ja oltava samalla uskollisia menetelmän taustalla vaikuttavan dialogisuuden teorialle, jottei menetelmästä tule vain osallistumiseen tähtäävää dialogista menetelmää.

Palautekyselyissä esiin tulleita kriittisempiä ja jopa negatiivisia kommentteja pohtiessani olen joutunut miettimään, miten vetäjänä pystyn poistamaan noita hankaluuksia jatkossa. Joidenkin osallistujien mielestä keskustelua häiritseviin vieraan menetelmän aiheuttama jännitys, kiire oman vastaamiseen valmistumisesta ja epätieto menetelmän etenemisestä. Vaikka ennakoitdialogista ei kannata kertoa osallistujille liikaa ainakaan paljoa ennen tilaisuuden järjestämistä siksi, että ajatukset tulisivat todella aidosti mieleen sidoksissa muiden puheenvuoroihin, täytyy ainakin tilaisuuden alussa menetelmän rakenne ja tulevat kysymykset käydä läpi vielä perusteellisemmin. Samalla osallistujille voi kertoa enemmän ennakoitdialogin mahdollistamista hyödyistä sekä niistä keinoista ja säännöistä, joilla nuo hyödyt voidaan saavuttaa. Silloin osallistujat saattavat asennoitua menetelmään myös avoimemmin ja puhua rehellisemmin omista mielipiteistään. Tämä saattaa myös vahvistaa menetelmän turvallisen rakenteen syntymistä ja siihen luottamista, ja sitä kautta rohkaista suurempaan ja aidompaan puheeseen. Näin kaikki osallistujat saadaan suuremmalla todennäköisyydellä mukaan dialogiin, sillä ilman kaikkien osallistumista, epäonnistuu dialogiin heittäytyminen myös muilta osallistujilta.

8.2 Ennakoitdialogin vetäjä suoran puheen kalastelijana

Pelkäsin tuovani tahtomattainkin tilanteeseen mukaan taustatietojani houkutellessani osallistujilta lisätietoja ja siksi jouduin jättämään useat tilanteessa mieleen tulleet tarkentavat lisäkysymykset vähemmälle. Kysymykseni olisivat ehkä nostaneet kriittisiä ja vaiettuja ääniä vielä selkeämmin esiin tai saaneet osallistujia pohtimaan omaa rooliaan entistä enemmän suhteissa muiden puheenvuoroissa esille tulleeseen, mutta samalla olisin astunut oman objektiivisen tutkijaroolini ulkopuolelle. Oikeiden tarkentavien kysymysten esittämisessä on erityisen tärkeää vuorovaikutuksen taitava lukeminen ja ymmärtäminen, jotta työyhteisön vuorovaikutuksen ja keskustelukäytäntöjen tapaa ja sitä kautta koko toimintaa saataisi todella muutettua muutenkin kuin pelkän osallistavan tekniikan avulla. Samalla on kuitenkin osattava kunnioittaa kunkin työyhteisön omaa dynamiikkaa niin, ettei kysymyksillään johdattele tilannetta niin kriittiseen pisteeseen, ettei vetäjänä pysty enää turvaamaan jokaisen asemaa ja käydä tuota kriittistä tilannetta yhdessä läpi turvallisessa ilmapiirissä.

Asioita saatettiin esittää välillä hyvinkin yleisellä tasolla, kuten kertomalla yhteistyötahojen kanssa parantuneesta yhteistyöstä ilman tarkempia syitä ja tekoja tapahtuneeseen. Lisäkysymyksillä saisi houkuteltua keskusteluihin lisää aiemmin vaiettuja ääniä konkretisoimalla,

kohdistamalla ja yksilöimällä puhujien sanomia paremmin. Kykyri, Puutio ja Wahlström (2007) kirjoittavat tällaisten ”kalastelukeinojen”(engl. fishing) auttavan konsultoinnissa vuorovaikutuksen muutoksiin, sillä ne houkuttelevat osallistujia antamaan aiempaa kohdenne-tumpaa kritiikkiä. Konsultin tarkoituksena on aluksi kutsua esiin kritiikkiä, mutta auttaa asia-kasta myös käsittelemään yhdessä kritiikin aiheuttama hankala tilanne. Tätä voi helpottaa tilanteen tuominen uuteen, positiivisempaan kehykseen, jossa kritiikki voidaan esittää henki-lökohtaisen toiveen muodossa. Tällaiset heidän kuvaamat konsultin avulla muutetut tilanteet prosessikonsultaation aikana korostavat ennakoitdialogin tavoin kuuntelemisen ja kunnioit-tamisen tärkeyttä. Konsultti auttaa näin yhteisöä käsittelemään hankalia tilanteita suojaamalla diskursiivisten strategioiden avulla ihmisiä kasvojen menettämiseltä tai sosiaalisesti liian uh-kaavilta tilanteilta. Kriittisten äänien mukaan saaminen ja kohtelu merkityksellisinä on tärke-ää todellisessa muutostyössä, jossa ne toimivat muutoksen sisäisenä voimana ja motivoijana. (Kykyri ym. 2007).

Vaikka ennakoitdialogissa vuorovaikutuksen rajoitteet ja säännöt turvaavatkin juuri syytök-sien kohdistamiselta kehenkään, voi kritiikin verhota ratkaisukeskeisen menetelmän avulla myönteiseen sävyyn esittämällä se toiveena ja jo parantuneena asiantilana. Sitä ei myöskään tarvitse kohdistaa dialogin aikana suoraan kenellekään kriittisenä korjausehdotuksena, koska jokainen puhuu vain omasta näkökulmastaan anonyymille keskiölle. Tästä huolimatta osallis-tujat ymmärtävät kenelle kommentti on kohdistettu.

8.3 Me-kielestä kohti kielen eri tasoja ja vastuunottoa todellisista muutoksista

Jo ennakoitdialogin aikana ja myöhemmin sen onnistumista arvioidessani olen todennut, että olisin voinut houkuttaa osallistujia enemmän tarkentamaan perspektiiviä omiin konkreet-tisiin tekoihin yhteisönäkökulman sijaan, joka ilmeni puheenvuoroissa paljon käytettynä me-kielinä. Hankala roolini vaikutti osaltaan tähän tilanteeseen, koska osallistujat olisivat voineet epäillä minun tarkoituksellisesti painostavan heitä sanomaan joitain haluamiani asioita sil-loinkin, kun tarkoitukseni olisi vain nostaa esiin yleisesti omia, konkreettisia tekoja muu-tokseen pääsemiseksi. Vaikka ennakoitdialogin olisi vetänyt ulkopuolinenkin henkilö, olisi osallistujilla varmasti mielessään jonkinlaiset ennakko-oletukset siitä, mitä vetäjä haluaa hei-dän tilanteessa sanovan. Osallistujien ennakko-oletukset ovat kuitenkin sitä vahvemmat, mitä enemmän vetäjä tietää osallistujien välisistä suhteista ja taustatilanteista. Vaikka asioista pu-

huttiin paljon omasta näkökulmasta, oli omien tekojen ja henkilökohtaisella tasolla tehtyjen muutoksien sanominen vaikeaa. Vastuu paremman tulevaisuuden rakentamisesta nähtiin enemmänkin yhteisenä eikä yksittäisiä tekoja kerrottu kaikkien kuullen, sillä muiden kuullen esitettyinä ne olisivat olleet kuin julkisia lupauksia.

Kerrotut omat teot ja muutokset pysyivät suuressa osassa vastauksista toiminnan tasolla. Puhuttiin muun muassa opintojen tai tiettyjen työtehtävien päätökseen saamisesta tai ammattitaidon lisääntymisestä. Tekojen mennessä vakavammalle ja syvemmälle tasolle, kuten pohdinnaksi asenteen muuttamisesta tai toisten tukemisesta, muuttui omakohtainen puhe useimmiten me-kieleksi. Tällainen yleinen puhe parempien tulevaisuuden näkymien maalailusta jää helpommin toteutumatta, jos osallistujat eivät todella ajattele julkisesti ääneen noita omakohtaisia tekoja paremman tulevaisuuden tavoittelemiseksi. Ajatellessaan ääneen, omista ajatuksistaan voi saada paremmin kiinni, jolloin julki tuotu henkilökohtainen muutos saattaa näyttää todelliselta mahdollisuudelta ja toteutettavalta vasta sen tullessa yhteisesti tarkasteltavaksi. Me-kielen avulla vastuu jakautuu ja hyvät suunnitelmat jäävät helposti toteuttamatta, mutta jo sanoessaan omia pieniäkin, konkreettisia muutoksia ja tekoja, on ensimmäinen askel kohti parempaa tulevaisuutta otettu. Puheen ei tarvitse olla aina vain puhetta, vaan se voidaan nähdä jo itsessään muutoksena.

Omasta aineistostani huomasin, kuinka tässä uudenlaisessa vuorovaikutusasetelmassa eri kielillä puhuvat tuntuivat ymmärtävän tuon moniäänisyyden kautta paremmin toisiaan ja toistensa toimintojen taustoja. Vetäjän ollessa ulkopuolinen, voi vuorovaikutustilannetta kehittää dialogisempaan suuntaan houkuttelemalla noita vaihtoehtoisia perspektiivejä esiin kielen eri tasojen avulla. Nostamalla keskusteluihin tietoisesti monipuolisemmin kielen eri tasoja tarkentavien kysymysten avulla saatetaan osallistujien välille tuoda joitain normaalista poikkeavia ja yllättäviäkin näkökulmia, mikä sitten luo parempaa ymmärrystä kokonaisuudesta.

8.4 Yhteenveto

Ennakointidialogin vetäjän ulkopuolisuus on menetelmän täydellisen onnistumisen kannalta tärkeää, jotta vetäjä pystyy kutsumaan tilanteeseen rohkeammin monipuolisempia näkökulmia, ilman vetäjän ja tässä tapauksessa tutkijan objektiivisen roolin rikkomista. Onnistuneessa ennakointidialogissa vetäjällä on suuri vastuu vuorovaikutuksen lukemisesta niin, että hän saa oikeilla tarkentavilla kysymyksillään kaivettua pinnan alta niitä aiemmin vaijettuja ääniä, jotka

rikastavat yhteistä ymmärrystä ja vievät ajattelua uusiin suuntiin. Vetäjän tehtävä on houkuttaa esiin kriittisiäkin mielipiteitä, joille normaaleissa vuorovaikutustilanteissa ei ole tilaa tai jotka johtavat niissä liian uhkaaviin sanasotiin ja jumiuttaa tilanteita entisestään.

Tähän vetäjä tarvitsee taitoa lukea kunkin ryhmän ainutlaatuista dynamiikkaa ja vuorovaikutusentapaa, mutta samalla myös rohkeutta ja uskallusta heittäytyä itse dialogin vietäväksi. Tämän vuoksi on myös selvää, että harjoituksen kautta vetäjä oppii luottamaan menetelmään ja taitoonsa lukea vuorovaikutusta. Menetelmän käyttötaito ei kuitenkaan ole sen käytössä tärkeintä, ja siksi ennakoitidialogin käyttävät verkostokonsultit todennäköisesti siirretäänkin todellisiin tilanteisiin niin nopeasti koulutuksensa aikana, jotta he oppisivat konkreettisen työnsä ja vuorovaikutuksen reflektion kautta.

Jotta vuorovaikutustilanteita saisi todella vietyä dialogisempaan suuntaan, on vetäjän osattava kutsua tilanteisiin monipuolisia näkökulmia muun muassa eri kielten tasoja herättelemällä. Keinoja on myös kommenttien konkretisointi, kritiikkiin ja ristiriitaisiin mielipiteisiin rohkaiseminen sekä osallistujien omien tekojen ja muutosten houkutteleva keskusteluun, jolloin päästään vastuun jakavasta me-kielestä kohti todellisempia lupauksia muutokseen.

9 POHDINTA

Tutkimukseni osoittivat, että ennakoitdialogi soveltuu työyhteisöjen kehittämisen ja muutoshankkeiden yhdeksi välineeksi vastaavanlaisissa tilanteissa oleville työyhteisöille. Tutkimustuloksieni luotettavuutta olen pyrkinyt parantamaan muun muassa menetelmä- ja aineistotriangulaation sekä oman roolini perusteellisen reflektion avulla. Palautelomakkeita analysoidessani olen huomionnut sen mahdollisuuden, että vastaajat tietävät minut entuudestaan ja haluavat antaa siksi mahdollisesti todellista myönteisempää palautetta. Toisaalta palautteissa annettiin myös rakentavaa kritiikkiä, joka tekee palautteesta luotettavampaa.

9.1 Ennakointidialogin käyttö työyhteisöjen kehittämisen välineenä

Ennakointidialogi tarjoaa mahdollisuuden parantaa ja korjata työyhteisön ilmapiiriä ja ristiriitoja. Ratkaisukeskeinen tavan tarkoitus on suojata osallistujien turvallisuus myös tilaisuuden jälkeen, sillä kritiikki pystytään esittämään toiveiden ja unelmien muodossa. Palautteissa vastaajat eivät kokeneet menetelmän aiheuttaneen mitään haittaa yhtä vastaajaa lukuun ottamatta, joka pohti joidenkin osallistujien ehkä loukkaantuneen tilaisuuden aikana. Toisaalta muiden kokemukset eivät tukeneet tätä kokemusta. Ennakointidialogi soveltuu työyhteisöjen kehittämisen yhtenä välineenä monenlaisiin tilanteisiin sen tuomien hyötyjen vuoksi. Osaavan ja vuorovaikutusta taitavasti lukevan vetäjän avulla tilaisuuden negatiivisten vaikutuksien mahdollisuus on epätodennäköistä, tosin kriisitilanteissa ennakoitdialogin käyttöä ei muutenkaan suositella. Työyhteisöjen kohdalla tällaisia kriisitilanteita voivat olla muun muassa laajat irtisanomiset, jolloin osallistujien tasavertaisuus tulevaisuuden muisteluun olisi jo alussa epäaito.

Arvioin ennakoitdialogin onnistumista siinä hetkessä ja sen mahdollisia tulevia hyötyjä dialogisuuden neljän periaatteen eli johdonmukaisuuden, toisen kunnioittamisen, odottamisen ja suoran puheen täyttymisen avulla. Näitä arvioin sen mukaan, miten menetelmän vuorovaikutustyyli tukee syyllistävän ilmapiirin poissa pysymistä, avoimuutta, rehellisyyttä, toisen kuuntelua, ymmärryksen lisääntymistä, omien näkökulmien turvallista esiin tuomista, tasa-arvoista osallistumista, moniäänisyyden onnistumista sekä kriittistä ilmaisukykyä. Samalla tarkastelin huolien jakamisesta aiheutuvan huojentumisen onnistumista.

Toisten kunnioittaminen ja odottaminen onnistuivat jo ennakoitdialogin rakenteen ja vetäjän tuen vuoksi siinä merkityksessä, että jokainen sai tasavertaisena tuoda omat näkökulmansa ja ajatuksensa mukaan toisten kuunnellessa niitä keskeyttämättä. Kunnioittaminen tuli esiin myös keskustelun etenemistavassa, jossa toisten ajatuksia ei yritetty korjata tai kumota, vaan pyrittiin positiivisessa hengessä myönteisestä tulevaisuudesta käsin käsittelemään negatiivisia ja ristiriitaisiakin asioita rakentavasti, jokaisen omasta näkökulmasta. Oikeista mielipiteistä, toiveista ja tarpeista ei ryhdytty kiistelemään.

Palautekyselyjen perusteella uusi tilanne, jossa mahdollistettiin jokaisen osapuolen oman näkökulman esiintuominen ilman tuomitsemista tai keskeytyksiä, vaikutti ainakin joidenkin ajatuksiin ja toiveisiin myös tilaisuuden jälkeen. Uudet ja yllättävätkin ajatukset ja tunteet loivat yhdessä näkemisen perustaa, jonka varaan ainakin toivottiin yhteistyön ja toiminnan kehittämisen rakentuvan aiempaa paremmin. Kuten monista muista ennakoitdialogeista kerätyistä palautteista on käynyt ilmi, myös tässä tapauksessa oli merkkejä siitä, että vuoropuhelu olisi purkanut jännitteitä ihmisten väliltä, lisännyt yhteisymmärrystä ja vahvistanut keskinäistä yhteenkuuluvuutta ainakin hetkellisesti osan vastaajien kokemusten perusteella.

Ennakoitdialogin sääntö odottamisesta ja toisten kuuntelusta estää osallistujia puolustamasta heti omia mielipiteitään, minkä vuoksi heidän on pysähdyttävä hetkeksi tarkastelemaan lähemmin toisen puheen aiheuttamia reaktioita itsessään, jolloin tullaan tietoisemmiksi myös omien ajatusten syntyprosesseista. Moniäänisyys auttaa osallistujia kuulemaan ja ymmärtämään omat ajatukset niin sisäisesti kuin ulkopuolisen silmin, jolloin omat ajatukset ovat myös muutettavissa. Odottamisen aikana osallistujat voivat tarkastella myös kokonaisuuden hahmottumista, kun tilanteen uusi vuorovaikutusrakenne ei mahdollista omien näkökulmien tuomista heti esille ja samalla toisten näkökulmien välitöntä kieltämistä. Kuuntelemalla kunnioittaen ja huolellisesti keskustelussa esiin tulevia mielipiteitä ja hyväksymällä eriävien mielipiteiden olemassa olo, saattavat yhteydet erilaisten näkökulmien välille avautua uudella tavalla, jolloin kokonaisuuden ymmärtäminen helpottuu.

Koska ennakoitdialogi muuttaa työyhteisön vuorovaikutuksen tapaa, voidaan menetelmän avulla ottaa askel kohti dialogisuutta. Tämä tapahtuu lisäämällä osallistujien ymmärrystä itsestä ja toisistaan, joka muuttaa vähitellen myös työpaikan ihmissuhteisiin suhtautumistapaa. Onnistuneen ennakoitdialogin jälkeen yhteistyötä ja toiminnan kehittämistä on helpompi jatkaa tuon uuden, yhteisen ymmärryksen varaan. Tuloksieni perusteella ainakin useimmat

kokivat saaneensa tilaisuudesta uutta ajateltavaa uusien ja yllättävien näkökulmien tultua esille. Tämä tukee ajatusta siitä, että ennakointidialogi on hyvä tapa avata sellaisia jumiutuneita tilanteita, joissa eri näkökulmista asioita tarkastelevat eivät ole edes kunnolla perillä toistensa ajatuksista ja niiden taustoista. Ryhmän vuorovaikutuksen tapaa muuttaa myös suoran puheen ihanne, joka toteutui aineistossani ainakin osittain.

Dialogisuuden periaatteille rakentuva ympäristö muodostaa dialogin näkymättömän säiliön, jonka tilavuutta voidaan laajentaa ennakointidialogin puhetta ja kuuntelua rajoittavien sääntöjen sekä puheenvuoroja suojaavan vetäjän avulla. Näin ennakointidialogi luo ympäristön, joka kestää eriväristä mielipiteistä johtuvan paineen eikä tilaisuus karkaa syyttelyyn tai muuten jumiutunutta tilannetta hankaloittavaan vuorovaikutukseen. Hallitakseen dialogin rajat taitavasti, on ennakointidialogin vetäjän osattava osallistavan menetelmän käytön lisäksi lukea työyhteisön vuorovaikutusta, jotta turvallisuus säilyisi suorasta puheesta huolimatta. Omassa aineistossani yhdessä palautteista pelättiin juuri jälkikommentteja eikä siksi pystytti täysin avoimeen puheeseen. Jotta ennakointidialogiin osallistuvat saisivat todella menetelmästä saatavissa olevan hyödyn irti ja uskaltautuisivat heittäytyä tilanteeseen vapautuneemmin, olisi vetäjän luotettava dialogin voimaan myös itse niin, että hän pystyisi tarttumaan rohkeasti puheenvuoroissa esiin nouseviin erilaisiin ääniin. Tässä olisi onnistuttava myös niin, että osallistujilla todella olisi varmuus siitä, ettei heitä jätetä tilaisuuden päätyttyä pulaan todellisuuden ja arjen jatkuessa tässä hetkessä. Ennakointidialogin vetäjän käyttämiä diskursiivisia strategioita olisikin tutkittava ja kehitettävä lisää, jotta dialogeihin saataisiin todella uusia ja ristiriitaisia ääniä.

Käyttämällä ennakointidialogia työyhteisöjen kehittämisessä voidaan työyhteisöt saada ymmärtämään heidän tarve muuttaa tai kehittää tuttua vuorovaikutustyyliä. Ennakointidialogi tarjoaa tähän menetelmällään monia keinoja, joista yksi tärkeimmistä on juuri unelmointiin rohkaiseminen, jota kohteliaisuusvaatimukset normaalissa työyhteisöviestinnässä helposti vaimentavaa. Sekä vuorovaikutustilanteessa että palautteissa korostettiin useasti tarvetta avoimeen ja rehelliseen puheyhteyteen, jonka enemmistö koki menetelmän avulla saavuttaneen ainakin tilaisuuden ajaksi. Monet kokivat uuden vuorovaikutustavan tuoneen keskusteluun myös uusia näkökulmia. Mikäli työyhteisöt kokevat ennakointidialogin aikana esiin nousseet ja aiemmin vaietut tai epäselviksi jääneet näkökulmat arvokkaiksi, voivat he oppia menetelmän vuorovaikutusrakenteesta paljon myös tulevaan toimintaansa ja kehittämistyöhönsä.

Ryhmässä vallitsevat taustaongelmat saattavat usein vaikeuttaa ryhmässä kuuntelemista ja aiheuttaa siksi hiljenemistä ja toisaalta kieltäytymistä toisen kuulemiseen. Tunnistamalla ja nimeämällä nuo ongelmat, voidaan oppia jo paljon ja päästä alkuun keskustelujen kehittämässä kohti dialogia, sillä oppimalla uudenlaista kuuntelemisen tapaa, voidaan oppia tekemään järkevämpiä ja monipuolisempia johtopäätöksiä. (Isaacs 2001, 109–120.) Ennakointidialogi voi toimia kerran järjestettynä tilaisuutenakin menetelmänä, jonka avulla pyritään avaamaan työyhteisön vuorovaikutusta rajoittavia taustaongelmia. Palautteiden perusteella monet osallistujista oivalsivat joitain uutta ja ongelmallista ennakointidialogin aikana, sillä ennakointidialogin ratkaisukeskeinen tyyli huolien käsittelemiseen tarjosi siihen mahdollisuuden. Jotkut ymmärsivät ennakointidialogin aikana myös näkökulmien erilaisuuden, joka voi vaikuttaa toimintaa merkittävästi hankaloittavana ongelmana muutoksissa.

Ennakointidialogin käyttäminen työyhteisöjen kehittämisen välineenä jo alkuvaiheessa tuo esiin rakentavalla tavalla kaikki ihmisten vuorovaikutuksen ja toiminnan taustalla vaikuttavat ristiriidat ja ongelmat. Niiden tullessa tietoisuuteen ja yhdessä tarkasteltaviksi, on tulevan toiminnan koordinoiminen ja kehittäminen helpompaa sekä samalla jokaista kehitysprosessiin osallistujaa motivoivaa. Voihan pelkkä ongelmien syvälinen havaitseminen dialogin tasolla johtaa toimintaan, jolloin uudet toimenpiteet eivät vaadi edes konkreettisia suunnitelmia. Jos osallistujat pystyvät hiljentyessään todella aidosti kuuntelemaan toisiaan ilman toisen ajatuksen mitätöiviä vastaväitteitä, pystyvät he erilaisuutta sietäessään myös huomioimaan ristiriitaiset näkemykset osaksi keskustelussa rakentuvaa kiinteää kokonaisuutta.

9.2 Menetelmän mahdolliset vaikutukset työhyvinvointiin

Yhteyksiä hyvinvointiin olen voinut ainoastaan ennustaa pohjaten palautteissa kerrottuja kokemuksia dialogisuuden teorioihin ja ennakointidialogiin aiemmin osallistuneiden kokemuksiin. Näiden perusteella olen tulkinnut sellaisilla ennakointidialogista saaduilla hyödyillä, kuten yhteisöllisyyden ja ymmärryksen kasvulla, avoimuuden ja rehellisyyden lisääntymisellä sekä omien näkökulmien julkiseksi tuomisella olevan välillisiä vaikutuksia työssä jaksamiseen yksilöllisinä ja yhteisöllisinä voimavaroina.

Kuten Mattila (2003) tutkimusryhmineen on todennut, on työyhteisöjen kehittämismenetelmien vaikutuksia etenkin työhyvinvointiin vaikea arvioida, koska intervention jälkeen organisaatioissa saattaa tapahtua laajaakin interventiota suurempia muutoksia, jotka voivat vaikuttaa

tutkimuksen lopussa tehtyihin tuloksiin. Työyhteisö, jossa toteutin ennakointidialogin, eli monien organisaation sisäisten muutosten sekä ulkoapäin tulevien muutosaineiden keskellä ennakointidialogin toteuttamisen aikaan, joten tuon kaksituntisen ryhmäkeskustelun vaikutuksia hyvinvointiin on ainakaan pidemmällä aikavälillä mahdotonta tarkastella. Ennakointidialogin tuomilla hyödyillä ja dialogisuuden periaatteiden mahdollistumisella voi kuitenkin nähdä olevan yhteys hyvinvoinnin lisääntymiseen, mikäli ennakointidialogi todella onnistuu tavoitteiden mukaisesti ja siinä esiin tulevat asiat huomioidaan yhteisössä jatkossakin. Tästä vastuu jää kuitenkin vetäjän roolin ulkopuolelle. Menetelmän vaikutukset hyvinvointiin tai edes noiden välillisten hyötyjen kehittyminen pidemmällä aikavälillä olisivat todella mielenkiintoisia ja tarpeellisia aiheita jatkotutkimukselle, johon vaadittaisi kuitenkin paljon suurempia resursseja.

Juha Siitosen (1999, 61) voimaantumisteorian mukaan avoin, turvallinen, hyväksyvä, tasa-arvoinen ja kannustava ympäristö mahdollistavat voimaantumisen kokemuksen. Tämän vuoksi ennakointidialogiin osallistujat voivat kuulluksi tulemisen ja samalla toisten kuulemisen kautta saavuttaa voimaantumisen kokemuksen vuorovaikutustilanteen ainakin aikana. Mahdolliset vaikutukset hyvinvointiin voivat olla myös tilanteen jälkeen myönteiset. Kuten aiemmin tutkielmassani (s.8) kerroin, on työhyvinvoinnin ja työn positiivisten voimavarojen säilyttämisen kannalta tärkeää, että ihmiset kokevat olevansa tunnustettuja ja arvostettuja työssään siihen sijoittamiensa voimavarojen vastineeksi. Ennakointidialogi tavoittelee jokaisen osallistujan kuulluksi, arvostetuksi ja merkitykselliseksi pääsyä, ja nämä mahdollistuvat työtovereilta saadun tuen, hyväksynnän ja kunnioituksen avulla. Palautteiden mukaan ainakin osa näistä täytyi kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen ansiosta. Onnistuneen ennakointidialogin avulla voidaan siis mahdollisesti lisätä ja tukea työyhteisön hyvinvointia.

Kuten HOTEVA-hankkeesta saadut tulokset osoittavat (ks. tutkielman sivu 6) voidaan dialogisten menetelmien avulla paikantaa työhyvinvointiin ja tuloksellisuuteen laskevasti vaikuttavia ja ilmapiiriä huonontavia piirteitä, joita ei normaalisti kerrota julkisesti. Kahdessa palautteessa kerrottiin suoraan, miten tilaisuuden aikana kasvanut ymmärrys toisten toiminnan taustoista oli saanut ymmärtämään oman ajatusmallin rajoittuneisuuden ja itsekkyyden. Työhyvinvointia edistävän HOTEVA-hankkeen tulosten mukaan tällainen omien tekojen kriittinen tarkastelu vaikuttaa myönteisesti työyhteisöjen toimivuuteen ja sitä kautta hyvinvointiin. Kehittämistoiminta voi myös jo sellaisenaan vaikuttaa hyvinvointiin yksilö- ja yhteisötasolla.

Tämän päivän ylivoimaisilta tuntuvissa haasteissa monien organisaatioiden puheissa korostuu menneisyyden ihannoiti, joka toimii huojentavana keinona paeta tuota nyky-yhteiskunnan kaoottisuutta. Tällainen nostalginen menneisyyden kaipuu ja sitä vastoin nykyisyyteen liittyvät kielteiset tunteet saattavat aiheuttaa masennusta, sillä muutoksia ei kyeta työstämään tunnetasolla. (Gabriel 1993, 118–125 ref. Juuti 2001, 152.) Ennakointidialogin kautta työyhteisölle tarjoutuu keino tarkastella nykytilanteen huolia ja kaoottisuutta huojentavasta tulevaisuudesta käsin, jolloin asiat ovat jo paremmin. Tämän tarkasteluperspektiivin voidaan nähdä voimaannuttavan yksilöitä ja samalla vapauttavan voimavaroja ihmisten saadessa puhua huolistaan tunnetasolla. Paremmasta tulevaisuudesta käsin tarkasteltuna nykyhetken ongelmiin voi löytää myös parempia ratkaisumalleja. Avautuminen omista henkilökohtaisista ja samalla yhteisistä huolista voi lisätä ymmärrystä sekä tuntua samalla huojentavalta niin yksilön kuin yhteisön ilmapiirin tasolla, sillä huolien tuominen kaikkien tarkasteltaviksi helpottaa myös niihin palaamista uudelleen jatkossa. On myös huojentavaa ymmärtää, ettei kanna huoltansa yksin vaan jakaa sen muidenkin samassa tilanteessa olevien kanssa.

9.3 Työyhteisöjen kehittäjän rooli dialogisissa menetelmissä

Kokemani ongelmat vetäjän roolista johtuivat liiallisista taustatiedoistani, joita minulla oli työyhteisöstä ja heidän välisistä suhteistaan. Nämä taustatiedot estivät minua objektiivisen roolivaatimuksen vuoksi kysymästä monta moniäänisyyttä ja kritiikkiä esiin nostavaa tarkentavaa kysymystä, sillä taustatietoni olisivat voineet ainakin osallistujien mielestä vaikuttaa kysymyksiin vihjaavina ja ohjaavina. Vaikka työyhteisöltä saamani palaute vetäjänroolistani oli positiivista, olen reflektoinut rooliani ja yleisesti vetäjän tuomia mahdollisuuksia menetelmän onnistumiseen perusteellisesti oppiakseni myös jotain yleisempää, jota voisi soveltaa muihinkin dialogisuuteen perustuviin työyhteisöjen kehittämismenetelmiin.

Suoraan puheen houkuttelu ja varmistaminen on vaikeaa osallistujien lisäksi myös vetäjän näkökulmasta, joka ei ulkopuolisena pysty näkemään puheiden ja toiminnan ristiriitaisuuksia. Tämän vuoksi tehtävänä on vain kutsua ja rohkaista keskusteluun mahdollisimman eriäviä näkökulmia ja kielen tasoja. Aineistossani ennakointidialogissa osallistujat toivat näkökulmiin rohkeasti esille, mutta suoran puheen vaikeus ilmeni joidenkin palautteiden kommentoissa epäaitoudesta, toiminnan ja puheen ristiriitaisuudesta, jälkikommenttien pelosta, pintapuolisesta puheesta tai ajatuksesta hiljetä tilanteen kannalta tarpeettomista asioista. Missä tahansa

työyhteisössä, jossa vallitsee pieniäkin erimielisyyksiä tai vaikeampia ristiriitoja, voidaan liian suora puhe kokea uhkana oman aseman lisäksi yleistä työskentelyrauhaa ja ilmapiiriä kohtaan. Suora puhe saattaa hankaloittaa asioiden kulkua, tehdä tilanteista ja ihmissuhteista kiusallisia sekä uhata kasvojen menettämistä.

Jotta ihmiset saataisi puhumaan entistä rohkeammin ja suurempaan, vaaditaan vetäjältä taitavaa diskursiivisten strategioiden käyttöä, joiden avulla hän saisi houkutelua sellaiset kiusallisiinkin tilanteisiin helposti johtavat äänet ja kritiikin esiin tavalla, joka ei uhkaksi kenenkään kasvoja. Tällaisia diskursiivisia strategioita ovat muun muassa kritiikin selkeämpi konkretisointi ja sen tuominen positiivisiin kehyksiin toiveiden muodossa (ks. Kykyri ym. 2007). Suora puhe saattaa lisätä osallistujien itseluottamusta, kun huomaa omien ajatusten olevan merkityksellisiä myös muille ja muiden ymmärtävän ja tukevan niitä. Tämä voi lisätä tilanteesta saatavaa voimaantumisen tunnetta ja vaikuttaa samalla hyvinvointiin.

Vaikka ennakointidialogin rakenne tuo yhteisön normaaliin vuorovaikutusnormistoon tietynlaista vapautta, saattavat osallistujat silti pidättäytyä ilmaisemasta ja näyttämästä todellisia tunteitaan, mikä tuli ilmi myös joissain saamissani palautteissa. Goffmanin (1990, 20–25) mukaan ihmiset pyrkivät yhdessä luomaan määritelmiä tilanteista suoriutuakseen niistä. Henkilöt voivat omaksua tilanteissa itselleen tiettyjä hahmoja ja hahmon ylläpitämiseksi he oikeuttavat muilta tilanteissa olevilta tietynlaista toimintaa kuten arvostusta (emt., 34–37). Vaikka ennakointidialogi häivyttää valtarakenteita, tuo esimerkiksi johtaja puhetavallaan tietynlaista asiantuntijavaltaa tilanteeseen, mitä muun osallistujajoukon on vaikea unohtaa ja jättää huomiotta tämän uuden vuorovaikutustilanteen määrittelyssä. Yhteisön tutut ja ehkä kaavamaisiksi muotoutuneet vuorovaikutuskäytännöt eivät sovi ennakointidialogimenetelmän kehykseen, jolloin tuo uusi ja yllättävä tilanne on määriteltävä yhdessä uudelleen. Normaalien vuorovaikutusnormien puuttuessa tilanne saattaa tuntua aluksi hankalalta, kuten aineistoni osassa palautteissa ja ryhmäkeskustelun alussa tuli ilmi. Palautteiden perusteella ehkä juuri tämä uuden tilanteen määrittely ei onnistunut kaikilla osan noudattaessa vielä totuttuja vuorovaikutusnormeja. Tämä näkyi joissain epäaitouteen tai suoran puheen rajoittuneisuuteen viittaavissa vastauksissa. Vetäjän tehtävä olisikin alussa auttaa työyhteisöä määrittelemään yhdessä tuo uusi tilanne ja siinä vallitsevat normistot, joille jo menetelmän rakenne ja säännöt asettavat tietyt rajoitteet.

Sen lisäksi, että suuressa osassa palautteista kerrottiin menetelmän tuoneen esiin paljon uusia näkökulmia, kokivat jotkut vastaajista menetelmän avanneen joitain aiemmin ehkä ristiriitoja aiheuttaneita käsityksiä. Toisten huolten kuuleminen toi lisäymmärrystä ja sai osallistujat näkemään omien näkökulmien hetkittäisen rajoittuneisuuden ja kapeakatseisuuden. Ymmärrettiin toisten näkevän asiat aivan eri näkökulmista ja toimivan siksi omalla tavallaan. Tutkielmassani olen kertonut viitaten muun muassa Isaaciin ja bahtinilaiseen lähestymistapaan monien muutoshankkeiden ongelmallisuudesta, mikäli ne tavoittelevat valmiiksi suunniteltujen menetelmien rakenteellisilla keinoilla vain nopeasti ja tehokkaasti todellisia tekoja keskustelujen sijaan. Kiirehtiessään ne jättävät usein huomioimatta yhteisöjen konsensusta rikkovat mielipiteet ja ajatukset, jotka kuitenkin hidastavat ja jopa estävät muutoshankkeiden lopullista onnistumista.

Ennakointidialogi vuorovaikutuksen merkitystä korostavana menetelmänä pyrkii dialogin keinoin nostamaan nuo ristiriidat ja ongelmat esille, jolloin totuttuja vuorovaikutuksen muotoja voidaan samalla kyseenalaistaa. Kuten kerroin aiemmin tutkielmassani (s. 24) Isaaciin viitaten, on organisaation jäseniä yhteiseen tutkiskeluun ja kehittämisprosessiin osallistaessa huomioitava kaikki organisaatiossa jo vaikuttavat vuorovaikutussuhteet sekä poistettava sellaiset rakenteelliset ansat, jotka vaarantavat hankkeiden onnistumisen väärinymmärrysten ja ristiriitojen takia. Tämä edellyttää työyhteisön kehittäjältä keskittymistä vuorovaikutukseen pelkän osallistamisen sijaan ja katseen suuntaamista enemmän puheeseen kuin pelkkään toiminnan muutokseen.

9.4 Yhteenveto

Asiantuntijarooli on monissa diskursiivisissa ja dialogisissa työyhteisöjen kehittämismenetelmissä hyvin poikkeava, ja vaatii vetäjältä uudenlaista suhtautumista asiakkaisiin ja kehittämissuhteeseen. Menestyminen menetelmien vetämisessä ja työelämän kehittämisessä vaatii dialogisia menetelmiä kehittämistyössään käyttävältä hyvää ymmärrystä dialogisuudesta, jotta suhteen rakentaminen sen varaan ja siinä toimiminen voisi olla mahdollista. Juutin ja Lindströmin (1995) mukaan kehittämismenetelmän onnistuminen ei olekaan riippuvainen menetelmän valinnasta vaan enemmänkin sen käyttäjän kyvystä sisäistää menetelmän taustalla vaikuttava tausta-ajattelu. Taito soveltaa, muokata ja luoda uusia menetelmällisiä ratkaisuja osoittaa menetelmällistä kyvykkyyttä ja onkin keskeinen osa kehittäjän asiantuntijuutta (Sep-

pälä-Järvelä 2006, 28). Mielestäni ennakoitdialogien ja muiden dialogisia menetelmien käyttävien vetäjien ja kehittäjien kokemuksia olisi hyödyllistä tutkia enemmän, sillä oppiessa noista kokemuksista, oppivat myös työyhteisöjen kehittäjät, mistä hyötyy lopulta työyhteisöt saadessaan taitavampaa ohjausta pyrkimyksissään dialogisuuteen.

Sosiaalipsykologia tuo työyhteisöjen kehittämiseen tärkeää vuorovaikutusosaamista sekä ymmärrystä niistä diskursseista, joissa muutoksia tapahtuu. Työyhteisöjen kehittäminen ei saisi olla pelkkää menetelmien käyttöä ja yksinkertaista soveltamista eri konteksteihin ja organisaatioihin. Kehittäjän olisi suhtauduttava työssään kriittisesti myös omiin opittuihin teorioihin ja malleihin sekä niiden asettamiin rajoihin. Tämän toisen asteen reflektoinnin avulla taitava työyhteisöjen kehittäjä pystyy soveltamaan eri teorioista ja menetelmistä oikeanlaisia diskursiivisia strategioita organisaatioiden ainutlaatuisten ongelmien ja vuorovaikutusdynamiikan mukaan.

Juutin (ks. tutkielmasta s.4) nyky maailman organisaatioita koskeva huoli pahoinvoinnin lisääntymisestä, joka osittain johtuu henkilöstön ja johdon välille kasvavasta kuilusta, on todellisuutta, johon jatkuvasti muuttuva yhteiskunta ajaa organisaatioita kiihtyvällä vauhdilla. Kuten Juuti (2004) toteaa, on vaara väistettävissä, mikäli organisaatiotutkimus alkaa tarkastella reaali maailmaa monimutkaisuksineen ja ristiriitaisine pyrkimyksineen sellaisena kuin se on. Kehittämistyössä olisi unohdettava realistinen paradigma ja kuunneltava postmodernin tiedekäsityksen arvostamia arjen paikallisia totuuksia. (Emt., 248.) Organisaatioiden toimijat olisi saatava keskustelemaan rakentavalla tavalla toiminnastaan, pyrkimyksistään sekä työnsä mielekkyydestä niin, ettei työyhteisöjen jäsenten välillä oleva kuilu pääsisi enää kasvamaan erilaisten käsitysten ja pyrkimysten jäädessä toisille tuntemattomiksi. Dialogisten menetelmien avulla saadaan avattua jokaisen organisaatiossa merkityksellisenä työskentelevän henkilön pyrkimykset ja pyrkimyksien taustalla olevat päämäärät esiin yhteisen tarkastelun kohteeksi. Nämä tulisi ottaa vakavasti ja asettaa ne organisaatioiden kehittämistyön lähtökohdiksi, jotta ihmiset voisivat todella sitoutua kehittämiseen ja motivoitua siihen niin, että se toimisi enemmänkin hyvinvoinnin voimavarana kuin vaarantajana. Muutos hankkeet, jotka perustuvat avoimeen viestintään ja dialogisuuden neljän periaatteen varaan, voivat tuoda voimavaroja yksilöiden ja yhteisön työssä jaksamiseen työyhteisön päästessä niiden avulla ”omista erillisistä kajakeistaan yhteen isoon veneeseen”, joka on matkalla kohti yhdessä nähtyä tulevaisuutta.

LÄHTEET

Aittola, Tapio & Pirttilä, Ilkka 1989. Tieto yhteiskunnassa: tiedon sosiologinen tarkastelu. Gaudeamus, Helsinki.

Alasoini, Tuomo 2006. Osallistava ohjelmallinen kehittäminen tietoyhteiskunnassa. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes, Helsinki, 35–52.

Alasuutari, Pertti 1999. Laadullinen tutkimus. Vastapaino, Tampere.

Arnkil, Robert 2006. Tulevaisuusdialogi ja dialogin tulevaisuus. Aikuiskasvatus 26:2. Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, Helsinki.

Arnkil, Tom, Eriksson, Esa & Arnkil, Robert 2006. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Stakes, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimus- ja kehittämiskeskus raportteja 253, Helsinki.

Bakhtin, Mikhail 1981. Dialogic imagination. Four Essays (toim.) Michael Holquist. Texas University Press, Austin.

Bakhtin, Mikhail 1984. Problems of Dostoyevsky's Poetics. (toim.) Caryl Emerson. University of Minnesota Press, Minneapolis.

Bakhtin, Mikhail 1986. Speech Genres and Other Essays. (toim.) Caryl Emerson & Michael Holquist. Texas University Press, Austin.

Barret, Frank, Thomas, Gail & Hocevar, Susan 1995. The central role of discourse in large-scale change: a social construction perspective. Journal of applied behavioral science, 31:3, 352–372.

Bardy, Marjatta 2006. Epilogi: Mitä me teemme kun kehitämme? Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteysksiä. Stakes, Helsinki, 269-283.

Berger, Peter & Luckmann, Thomas 1967. The social construction of reality: a treatise of sociology of knowledge. Anchor Books, New York.

Boekstra, Gerrit 1998. An organization is a conversation. Teoksessa David Grant, Keenoy Tom & Oswick Cliff (toim.) *Discourse + Organization*. Sage, Lontoo, 152–176.

Buhanist, Paul, Seppänen, Leena & Virtaharju, Jouni 2007. Prosessikonsultointi kehittämisen ja teoretisoinnin lähestymistapana. Teoksessa Elise Ramstad & Alasoini Tuomo (toim.) *Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita*. Tykes raportteja 53, Helsinki, 244–259.

Cooperrider, David, Whitney, Diana & Stavros, Jacqueline 2008. *Appreciative inquiry handbook for leaders of change*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2005. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Vastapaino, Tampere.

Ford, Jeffrey 1999. Organizational change as shifting conversations. *Journal of Organizational Change Management* 12:6, 480-500.

Goffman, Erving 1990. *Presentation of self in everyday life*. Penguin Books, Harmondsworth.

Grant, David, Keenoy, Tom & Oswick, Cliff 1998. Organizational Discourse: Of diversity, dichotomy and multi-disciplinarity. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy & Cliff Oswick (toim.) *Discourse + Organization*. Sage, Lontoo, 1-13.

Grönfors, Martti 1982. *Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät*. WSOY, Juva

Gustavsen, Björn 1992. *Dialogue and development. Social science for social action: toward organizational renewal*, 1. Van Gorcum, Tukholma.

Hakanen, Jari 2002a. Työuupumuksesta työnimuun -positiivisen työhyvinvointikäsitteen arviointimenetelmän suomalaisen version validointi opetusalan organisaatioissa. *Työ ja ihminen* 16:1. Työterveyslaitos, Helsinki. 42–58.

Hakanen, Jari 2002b. Työn imu ja työuupumus- laajennetun hyvinvointimallin kehittäminen ja testaaminen. *Psykologia* 4, 291–301.

Hakanen, Jari 2004a. Työn imussa. Saatavissa: <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Tiedonvalitys/Verkkolehdet/Tyoterveyset/2004-02/06.htm>.

(Luettu 19.4.2009).

Hakanen, Jari 2004b. Työuupumuksesta työn imuun: työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla. Työ ja ihminen tutkimusraportti 27. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hakanen, Jari & Perhoniemi, Riku 2008. Muutokset työssä, työn imu ja jatkamisaikeet työelämässä. Kolmen vuoden seurantatutkimus suomalaisilla hammaslääkäreillä. Työelämän tutkimus 6. Työterveyslaitos, Helsinki, 30–43.

Hakanen, Jari 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työterveyslaitos, Helsinki.

Hardy, Cynthia, Lawrence, Thomas & Phillips, Nelson 1998. Talk and action: conversations and narrative in interorganizational collaboration. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy & Cliff Osrick (toim.) *Discourse + Organization*. Sage, Lontoo, 65–83.

Haverinen, Riitta 2005. Toimintaympäristö sosiaalityön käytäntötutkimuksen haasteena. Teoksessa Mirja Satka, Synnöve Karvinen-Niinikoski, Marianne Nylund & Susanna Hoikkala (toim.) *Sosiaalityön käytäntötutkimus*. Pamenia-kustannus, Helsinki, 99–123.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

Hobfoll, Stevan 1989. Conservation of Resources. A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist* 44:3, 513–524.

Humanistisen, yhteiskuntatieteellisen ja käyttäytymistieteellisen tutkimuksen eettiset periaatteet ja ehdotus eettisen ennakoarvioinnin järjestämiseksi 2009. Tutkimuseettinen neuvottelukunta, Helsinki. Saatavissa: <http://www.tenk.fi/ennakkoarviointi/eettisetperiaatteet.pdf>. (Luettu 28.4.2011).

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Suomentanut Maarit Tillman. Kauppakaari, Helsinki.

Jabri, Muayyad, Adrian, Allyson & Boje, David 2008. Reconsidering the role of conversations in change communication. A contribution based on Bakhtin. *Journal of Organizational Change Management* 21:6, 667-685.

Jokinen, Arja & Juhila, Kirsi 1991. Diskursseja rakentamassa: näkökulma sosiaalisten käytäntöjen tutkimiseen. Tampereen yliopisto, sosiaalipolitiikan laitos. Tutkimuksia sarja A, 2. Tampere.

Jokinen, Arja, Juhila, Kirsi & Suoninen, Eero 1999. Diskurssianalyysi liikkeessä. Vastapaino, Tampere.

Juuti, Pauli & Lindström, Kari 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaatioiden syvälinen muutos. Työ ja ihminen, tutkimusraportti 4. Työterveyslaitos ja Johtamisen Opisto, Helsinki.

Juuti, Pauli 2001. Johtamispuhe. PS-Kustannus, Jyväskylä.

Juuti, Pauli 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Otava, Helsinki.

Jääskeläinen, Arja 2006. Moniammatilliset verkostokokoukset asiakkaiden kokemina. Pro gradu-tutkielma. Kasvatustieteiden tiedekunta, Lapin yliopisto.

Kalimo, Raija, Mutanen, Pertti, Pahkinen, Krista & Toppinen-Tanner, Salla 2001. Työssä jaksamisen voimavarat työolot ja yksilölliset tekijät jaksamisen ennustajina. Työ ja ihminen 15:2. Työterveyslaitos, Helsinki, 73–82.

Kalliola, Satu 1996. Lewiniläinen ryhmäpäättös kunnallishallinnon työyhteisössä. Tutkimus yhteistoiminnasta ja toimintatutkijan kenttätöystä. Tampereen yliopisto, Tampere.

Kananoja, Aulikki 2006. Prologi. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Stakes, Helsinki, 11-14.

Karjalainen, Vappu 2006. Verkostokehittäminen - palveluparadigman muutosvoima. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä ja Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskiä. Stakes, Helsinki, 251–268

Koivisto, Tapio 2007. Soveltavan organisaatiotutkimuksen paradokseista reflektiiviseen interventioon. Teoksessa Elise Ramstad & Alasoini Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53, Helsinki, 389-416.

Kokko, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointialogit asiakkaiden kokemina. Stakes, Helsinki.

Kokko, Riitta-Liisa 2007. Tulevaisuuden muistelu-palaveri –toiveikkuutta tuottava yhteistyömenetelmä. Yhteiskuntapolitiikka 72:2, 166–174.

Kuusela, Pekka, Pakarinen, Terttu & Sädevirta, Jukka 2007. Tutkimusavusteinen kehittäminen realismin perinteen näkökulmasta. Teoksessa Elise Ramstad & Alasoini Tuomo (toim.)

Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53, Helsinki, 152–170.

Kykyri, Virpi-Liisa, Puutio, Risto & Wahlström, Jarl 2007. Inviting interactional change through ”tricky situations” in consulting. handling criticism and blame. *Journal of organizational change management* 20:5, 633-651.

Lahtonen, Maarit 1996. Demokraattinen dialogi metalliteollisuudessa. Työpaikkojen keskitämishjelman arviointitutkimus. Työpoliittinen tutkimus 148. Työministeriö, Helsinki.

Launis, Kirsti & Rokkanen, Tanja 2007. Työhyvinvointipajassa työterveyshuolto kohtaa työorganisaatioiden kehittämisen haasteet. Teoksessa Elise Ramstad & Alasoini Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53, Helsinki, 209-229.

Leinonen, Minna 2007. Työkonferenssimenetelmä sukupuolisensitiivisessä tarkastelussa. Teoksessa Elise Ramstad & Alasoini Tuomo (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53, Helsinki, 230-243.

Luostarinen, Heikki & Väliverronen, Esa 1991. Tekstinsyöjät: yhteiskuntatieteellisen kirjallisuuden lukutaidosta. Vastapaino, Tampere.

Marshak, Robert 1998. A discourse on Discourse: Redeeming the meaning of talk. Teoksessa Grant David, Tom Keenoy & Cliff Oswick (toim.) *Discourse + Organization*. Sage, Lontoo, 15-30.

Mattila, Pauliina, Elo, Anna-Liisa, Elo, Kuosma, Eeva & Kylä-Setälä, Eeva 2003. Työkonferenssien vaikutus työyhteisön toimivuuteen ja työntekijöiden hyvinvointiin. *Työ ja ihminen* 17:4. Työterveyslaitos, Helsinki, 318-332.

Mauno, Saija, Kinnunen, Ulla & Ruokolainen, Mervi 2007. Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behaviour* 70, 149-171.

Moilanen, Ritva 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tammi, Helsinki.

Murto, Kari 1992. Prosessin johtaminen: kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylän koulutuskeskus Oy, Jyväskylä.

Mäkelä, Klaus 1998. Kvalitatiivisen analyysin arviointiperusteet. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki, 42-61.

Mäkinen, Arja, Kivimäki, Mika, Elovainio, Marko & Virtanen, Marianna 2002. Myönteisten muutosten sairaalaosasto. Teoksessa Jussi Vahtera, Kivimäki Mika & Virtanen Pekka (toim.) Työntekijöiden hyvinvointi kunnissa ja sairaaloissa: tutkittua tietoa ja haasteita. Työterveyslaitos, Helsinki, 76-80.

Mönkkönen, Kaarina 2002. Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena: vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa. Kuopion yliopisto, Kuopio.

Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2009. Työyhteisötaidot. Unipress, Kuopio

Nakari, Risto 1996. Työelämän monet kasvot: kuntatyöyhteisö 1995. Acta 63. Suomen Kuntaliitto, Helsinki.

Nikander, Pirjo 1997. Diskursiivinen käänne (sosiaali)psykologiassa. *Psykologia* 32:2, 404-414.

Nummi, Pepe 2007. Fasilitaattorin käsikirja: tarina siitä, miten Ykä Hirvi vie ryhmän tuskasta tulokseen. Edita, Helsinki.

Peltomäki, Päivi, Viluksela, Marja, Hiltunen, Marja-Leena, Kauppinen, Lamberg, Matti, Mikkola, Jutta, Pirttilä, Ilkka, Räsänen, Kimmo, Suurnäkki, Timo, Tuomi, Kaija & Husman, Kaj 2002. Tyky-barometri. Työkykyä ylläpitävä ja edistävä toiminta suomalaisilla työpaikoilla vuonna 2001. Työterveyslaitos, Helsinki.

Potter, Jonathan & Wetherell, Margaret 1987. *Discourse and social psychology : beyond attitudes and behavior*. Sage, Lontoo.

Ramstad, Elise & Alasoini, Tuomo 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes raportteja 53, Helsinki.

Rautava, Marie 2006. Onnistuuko dialogisten käytäntöjen oppiminen? Esimerkkinä verkostokonsulttitoiminta. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes, Helsinki, 233- 249.

Schaufeli, Wilmar, Salanova, Marisa, González-Roma, Vicente & Bakker, Arnold 2002. The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies* 3. Kluwer Academic Publisher, Alankomaat, 71-92.

Schein, Edgar 1999. Process consultation revisited. Building the helping relationship. Addison-Wesley, Reading.

Schienstock, Gerd 1997. Miten selviytyä kaaoksesta? Ajatuksia soveltavan organisaatiotutkimuksen teoreettisista ja metodologisista lähtökohdista. Teoksessa Tuomo Alasoini, Mari Kylönen & Antti Kasvio (toim.) Työelämän innovaatiot: väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Kansallisen työelämän kehittämisen raportteja 2. Työministeriö, Helsinki, 102-117.

Seppänen-Järvelä Riitta 2006. Suunnittelurationalismista hyviin käytäntöihin -kehittämisen menetelmien ja ajattelutapojen muutos. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyskysymyksiä. Stakes, Helsinki, 17-33.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2005. Dialoginen verkostotyö. Tammi, Tampere.

Siitonen, Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis*. Sarja E, 37. Oulun yliopisto

Sulkunen, Pekka & Kekäläinen, Olli 1991. Wp-index -laadullisten aineistojen analyysiohjelma. Gaudeamus, Helsinki.

Sulkunen, Pekka 1998. Ryhmähaastattelujen analyysi. Teoksessa Klaus Mäkelä (toim.) Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Gaudeamus, Helsinki, 264–285.

Suoninen, Eero 1997. Miten tutkia moniäänistä ihmistä? Diskurssianalyttisen tutkimusotteen kehittelyä. Tampereen yliopisto.

Syrjälä, Leena & Numminen, Merja 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51. Oulun yliopisto.

Syvänen, Sirpa 2007. Laatu-verkoston teoreettisen viitekehyksen kehityspolut. Teoksessa Elise Ramstad & Tuomo Alasoini (toim.) Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-raportteja 53, Helsinki, 130-151.

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2004. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi, Helsinki.

Valkeavaara, Tuija 1999. Ongelmien kauttakko asiantuntijaksi? Henkilöstön kehittäjien kokemuksia työnsä ongelmallisista tilanteista. Teoksessa Anneli Eteläpelto & Päivi Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. WSOY, Helsinki, 102-124.

Vapaavuori, Jukka 2001. Dialoginen muutos ryhmäkeskusteluissa: työyhteisön jumi konsultaation kohteena. Joensuun yliopisto.

Varila, Juha 2006. Tunteet ja kehittäminen. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes, Helsinki, 91-115

Vartiainen, Eija 2006. Konsultti kehittäjänä. Teoksessa Riitta Seppänen-Järvelä & Vappu Karjalainen (toim.) Kehittämistyön risteyksiä. Stakes, Helsinki, 135-163

Woodilla, Jill 1998. Workplace conversations: The text of organizing. Teoksessa David Grant, Tom Keenoy & Cliff Oswick (toim.) Discourse + Organization. Sage, Lontoo, 31-50.

LIITTEET

LIITE 1: Pohjustus Tulevaisuuden muisteluun

Tulevaisuuden muistelu-ennakointidialogi [REDACTED], keskiviikko 3.3.2010

Haluan kiittää kaikkia paikalle saapuneita ja samalla kirjoittaa lyhyesti oikeuksistanne tutkielmani aineistoon osallistujina. Haluan korostaa, että tämän päivänen palaveri kuuluu osana teidän meneillä olevaan prosessiin ja käyttämäni menetelmä on vain yksi tapa saada teidän kaikkien äänet kuuluviin ratkaisukeskeisellä tavalla. Vaikka käytän tätä omakohtaista kokemusta menetelmän toteuttamisesta aineistona pro gradu- tutkimuksessani, ei sillä ole merkitystä ilman toivetta siitä, että se voisi tarjota konkreettista hyötyä työyhteisölle. Tutkimuksessani tavoitteenani on tutkia kyseisen verkostomenetelmän käyttöä työyhteisöjen yhtenä kehittämisen välineenä. Sen käyttö muun muassa sosiaali- ja terveysaloilla on todettu menestyksekkääksi.

Nauhoitan keskustelun nauhurille, jotta voin keskittyä tänään täysin keskustelun seuraamiseen ja vetämiseen käyttämättä aikaa sen ylöskirjaamiseen. Nauhoitettua aineistoa ei tule kuulemaan eikä siihen pääse käsiksi minun lisäksi kukaan muu ja tulen säilyttämään sen asiallisesti. Jos viittaa tutkimuksessani keskustelussa esiin tuleviin kommentteihin, kunnioitan osallistujien yksityisyyttä säilyttäen heidän anonymiteettinsa. Tutkimuksessani tulen muutenkin noudattamaan tutkimuseettisiä ohjeita ja sääntöjä. Graduni ohjaajina toimivat Kaarina Mönkkönen ja professori Vilma Hänninen.

Oma roolini tämän päivässä palaverissa on toimia vain keskustelun vetäjänä menetelmään kuuluvien perus- ja mahdollisten tukikysymysten avulla sekä huolehtia siitä, että jokainen osallistuja saa ajatuksensa ja mielipiteensä kuuluviin toisten keskeyttämättä. Tämän jälkeen jatkatte prosessianne oman työyhteisönne kesken, jossa [REDACTED] ohjaamana ja tämän päivästen keskustelujen pohjalta voitte yhdessä tehdä toimintasuunnitelmaa eteenpäin. Keskustelun aikana kirjaan joitain siitä esiin nousevia avainsanoja ylös fläppitalulle helpottaakseni teidän palaamista näihin keskusteluihin seuraavassa yhteisessä tapaamisessanne, jossa tarkoituksenanne on siis käsitellä keskustelussa ja sen jälkeen heränneitä ajatuksia, ja niiden perusteella tarpeelliseksi koettuja muutos- tai kehittämistarpeita.

Terveisin, Miia Hyvönen

Itä- Suomen yliopiston sosiaalipsykologian opiskelija

LIITE 2: Palautekysely

1. Koitko ilmapiirin keskustelun aikana avoimeksi? Jos et, minkälaiseksi sen koit?
2. Koitko päässeesi sanomaan avoimesti ajatuksiasi, mielipiteitäsi ja tunteitasi, ja saitko sanottua kaiken tarpeellisen? Koitko kaikkien saavan tasapuolisesti tilaa puheenvuoroilleen?
3. Jos et, oliko syynä keskustelussa noudatetun menetelmän rakenne (kysymysten tarkkuus, positiivisesta näkökulmasta asioiden lähestyminen) vai jokin muu? Mikä?
4. Toiko keskustelu esille uusia ajatuksia ja näkökulmia sinulle itsellesi tai koko työyhteisölle?
5. Koitko Tulevaisuuden muistelu-menetelmän mukaan käydyn keskustelun tuovan [REDACTED] ja työyhteisölle jotain hyötyä/ ehkä jopa jotain haittaa/ koitko sen turhaksi? Mitä? Uskotko, että näistä asioista voisi olla hyötyä / mahdollisesti haittaa tulevassa toiminnassa?

Voit kertoa kääntöpuolelle kokemuksiasi ja mielipiteitäsi, joita et edellisissä kysymyksissä saanut kertoa. Kerro ne rehellisesti, olivat ne sitten hyviä tai huonoja! Kiitos palautteesta!