



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

DIALOGI JA INHIMILLISESTI KESTÄVÄ ORGANISAATIO

Autoetnografinen toimintatutkimus
dialogisen toimintakulttuurin kehittämisestä

Eeva Nummi



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

DIALOGI JA INHIMILLISESTI KESTÄVÄ ORGANISAATIO

Autoetnografinen toimintatutkimus
dialogisen toimintakulttuurin kehittämisestä

Eeva Nummi

Turun yliopisto

Turun kauppakorkeakoulu
Johtamisen ja yrittäjyyden laitos
Johtamisen ja organisoinnin oppiaine
Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Työn ohjaajat

Satu Teerikangas
Professori
Turun yliopisto

Suvi Satama
Dosentti
Turun yliopisto

Tarkastajat

Pikka-Maaria Laine
Apulaisprofessori
Lapin yliopisto

Kai Alhanen
Tutkijatohtori
Jyväskylän yliopisto

Vastaväittäjä

Pikka-Maaria Laine
Apulaisprofessori
Lapin yliopisto

Turun yliopiston laatujärjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu Turnitin OriginalityCheck-järjestelmällä.

ISBN 978-951-29-9455-7 (Painettu)
ISBN 978-951-29-9456-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu)
ISSN 2343-3167 (Sähköinen)
Painosalama, Turku, Suomi 2023

TURUN YLIOPISTO

Turun kauppakorkeakoulu

Johtamisen ja yrittäjyyden laitos

Johtamisen ja organisoinnin oppiaine

EEVA NUMMI: Dialogi ja inhimillisesti kestävä organisaatio:

Autoetnografinen toimintatutkimus dialogisen toimintakulttuurin kehittämistä.

Väitöskirja, 225 s.

Turun kauppakorkeakoulun tohtoriohjelma

Syyskuu 2023

TIIVISTELMÄ

Tämä väitöskirja rakentaa ymmärrystä dialogin merkityksestä kokemuksesta oppivassa, inhimillisesti kestävässä organisaatiossa. Väitöskirja poikkeaa lähtökohdiltaan ja tuloksiltaan aiemmasta dialogia käsittelevästä organisaatiotutkimuksesta, jossa dialogi on valjastettu palvelemaan organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteita. Tutkimuksessa luovutaan sekä teoreettisesti että menetelmällisesti dialogin tehokkuustavoitteesta ja konsensushakuisuudesta, ja pyritään kohti moniäänistä dialogin ihannetta.

Tutkimuksen keskeinen tavoite on rakentaa ymmärrystä siitä, miten dialogi juurtuu organisaation toimintakulttuuriin ja millaista organisaatiota aito dialogi rakentaa. Dialogin hyödyt organisaatiolle on todettu lukuisissa tutkimuksissa, sen sijaan siitä, miten dialogi juurtuu organisaation toimintakulttuuriin ei juurikaan löydy aiempaa tutkimusta.

Empiirisesti tutkimus sijoittuu sosiaali- ja terveystieteiden kenttään, kuuden kunnan ja yhden kuntayhtymän muodostamaan fuusio organisaatioon, jossa tapahtuvaa dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen juurtumiseen tähtäävää kehittämistoimintaa seurataan kahden ensimmäisen fuusion jälkeisen vuoden ajan. Vastaavaa kehittämistyötä ei tietyvästi ole tehty muissa organisaatioissa.

Menetelmällisesti tutkimus nojaa Deweyn kokemusfilosofiaan. Siinä yhdistyvät ainutlaatuisella tavalla toimintatutkimus, autoetnografia ja dialogi. Tutkimusaineiston muodostavat tutkijan autoetnografinen päiväkirja, 13 tutkimusdialogia, 7 haastattelua sekä 31 käytännön kehittämistyöstä syntynyttä dokumenttia. Utta ymmärrystä rakennetaan organisaation sisäisen autoetnografisen toimintatutkijan kokemuksen, havaintojen, dialogin ja kokemuksesta oppimisen kautta. Dialogi on tässä väitöskirjassa tutkimuksen kohteena oleva ilmiö, mutta sitä käytetään myös aiemmasta poikkeavalla tavalla tutkimusmenetelmänä. Toimintatutkimus on käytännönläheinen, osallistava ja muutokseen pyrkivä tapa tehdä tutkimusta, jonka kautta tulee näkyviin monia toimintakulttuuriin ja muutokseen liittyviä ilmiöitä. Väitöskirjassa kuuluu vahvasti organisaation sisäisen tutkijan autoetnografinen ääni. Tutkimus syventää olemassa olevaa ymmärrystä tutkijan kokonaisvaltaisen, kehollisen kokemuksen suhteesta tutkittavaan ilmiöön organisaatiotutkimuksessa.

Väitöskirja tekee näkyväksi sen, miten dialogi juurtuu kokemuksesta oppimalla yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasolla, ja sen, kuinka osaaminen syvenee vaiheittain

välineellisestä dialogista aitoon dialogiin ja edelleen dialogin syvätasolle. Oppimista tapahtuu yksilö ja yhteisötasolla, sen sijaan organisaatiotason oppiminen hidastuu ja lopulta pysähtyy organisaatiofuusion jälkeen. Dialogi törmää yhtäältä fuusio-organisaation raadollisuuteen, toisaalta vallitsevaan, positivistiseen todellisuuskäsitykseen, ja tuhoutuu törmäyksen vaikutuksesta.

Fuusion jälkeen organisaatiossa vahvistuu tehokkuuspuhe ja mittaamiseen perustuva tosiasioilla johtaminen, samaan aikaan kun jatkuva kiire ja toisiaan seuraavat radikaalit muutokset pirstaloivat ihmisten kokemusjatkumoa. Dialogin synnyttämän tunnesäiliön puuttuessa kokonaisvaltaiselle kokemuksen käsittelylle ei ole tilaa ja tunteet siirretään sivuun. Tehokkuuden tavoittelun seurauksena kehityksessä oleva organisaatiokulttuuri jää sattuman varaan ja vallitsevien olosuhteiden armoille. Yksilöiden sisäinen ja ihmisten välinen integraatio vaarantuu ja organisaatio traumatisoituu.

Aidossa, tavoitteista vapaassa dialogissa sen sijaan avautuu dialogin eheyttävä voima, joka liittyy yksilön sisäisen ja ihmisten välisen integraation vahvistumiseen. Reflektiivinen dialogi, yhteisten tarinoiden kertominen ja kokonaisvaltaisesta kokemuksesta puhuminen ovat turvallisten ihmissuhteiden rakennusmateriaalia. Olosuhteissa, joissa tällainen toiminta mahdollistuu, rakentuu turvallinen ja tukeva sosiaalinen todellisuus, jossa ihminen pärjää, joka on inhimillisesti kestävä.

Tutkimuksen keskeinen johtopäätös on se, että tehokkuusajattelu estää aidon dialogin juurtumista organisaatioon, jolloin dialogin koko potentiaali jää toteutumatta. Kun organisaatiodialogissa luovutaan tehokkuustavoitteesta ja konsensushakuisuudesta, syntyy tilaa vaihtoehtoisille, haavoittuvuudesta kertoville tarinoille, jotka alkavat rakentaa uudenlaista organisaatiotodellisuutta ja johtajuuskäsitystä. Jatkuvat, tavoitteista vapaat dialogit jäsentävät merkityksellistämisen prosessia organisaatiossa. Niiden kautta kehittyä tietoinen, kokemuksesta oppiva strategia, joka rakentaa inhimillisesti kestävä organisaatiota.

Tutkimus avaa uuden, voimaannuttavasti haavoittuvaa dialogia käsittelevän organisaatiotutkimuksen suunnan ja antaa eväitä dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

ASIASANAT: Dialogi, Dewey, kokemuksesta oppiminen, organisaatiokulttuuri, kehittäminen, muutos, haavoittuvuus, inhimillinen, kestävä, toimintatutkimus, autoetnografia

UNIVERSITY OF TURKU
Turku School of Economics
Department of Management and Entrepreneurship
Management and Organization
EEVA NUMMI: Dialogue and a humanely sustainable organization: An
autoethnographic action research on the development dialogic
organizational culture
Doctoral Dissertation, 225 p.
Doctoral Programme of Turku School of Economics
September 2023

ABSTRACT

The importance of dialogue for an organization is well known through previous research. However, little is known about the process of introducing dialogue into an organization. That is the focus of this thesis.

This research is embedded in a Finnish public social and health care organization that is going through a multi-organization merger, and where dialogic organizational culture is being developed and studied for two years. The research builds on John Dewey's theory of experience and learning, and combines autoethnography, action research, and dialogue in a compelling way. The research material consists of an autoethnographic research diary, 13 research dialogues, 7 interviews, and 13 documents. The voice of the insider autoethnographic researcher is strong throughout the thesis.

The results show that dialogue is established through learning from experience at individual, collective, and organizational levels, and that dialogic ability deepens from instrumental dialogue to genuine and deep levels of dialogue in the process. In this research learning occurs at individual and collective levels but slows down at the organizational level. Dialogue collides with the brutality of the merger and the positivist perspective on reality.

Continuous radical changes and fact-based management threaten the internal and interpersonal integration of people in the organization. The flow of experience, sense of continuity and meaning are threatened in a serious way. The organization is traumatized. Genuine, reflective dialogue helps create a space where the sharing of experience and storytelling become possible. Dialogue supports the internal and interpersonal integration of people in the organization. It creates a strategy that learns from experience and builds a humanely sustainable organization.

KEYWORDS: Dialogue, Dewey, learning from experience, organizational culture, development, change, vulnerability, humane, sustainable, action research, autoethnography

Kiitokset

Väitöskirjani syntymiseen ovat vaikuttanut lukuisat kohtaamani ihmiset, joilta olen saanut monenlaista apua ja ajattelemisen aihetta. Joidenkin kanssa polut ovat kohdanneet yllättäen ja voimakkaasti, toisten rinnalla kulkijoiden olemassaoloon olen havahtunut vähitellen. Koen puhuvani tässä väitöskirjassa osin heidän äänellään, osin heille, koska olemme jakaneet todellisuutta merkityksellisellä tavalla.

Ensimmäiseksi haluan kiittää kollegoitani yhteisestä, pomppuisesta dialogimatkastamme. Ilman yhteistä työtämme tätä tutkimusta ja käsillä olevaa väitöskirjaa ei olisi syntynyt. Erityisellä lämmöllä muistan sitä, kuinka todellisuus vääntyi käsitteilyssämme eriskummallisiksi rakennelmiksi, sekä naurua, joka yhteistyötämme sävytti. Oppiminen voi joskus olla hyvinkin riehakasta!

Väitöskirjani ohjaajaa professori Satu Teerikangasta kiitän siitä, että hän kunnioitti sisäistä visiotani. Hän antoi minulle tilaa kulkea omaa polkuani ja löytää sen, mikä halusi tulla löydetyksi. Tasavertainen ja arvostava vuorovaikutus oli tärkeää erityisesti irtisanomisen hetkellä. Sadun usko tutkimukseeni ja kykyihini tutkijana säilyivät. Väitöskirjani toista ohjaajaa, dosentti Suvi Satamaa kiitän sydämellisestä ja herkkävaistoisesta ohjaamisesta. Suvi tuntee ihmisen haavoittuvuudessa piilevän voiman ja kannustaa hyödyntämään sitä tutkimuksessa.

Väitöskirjani esitarkastajia tutkijatohtori Kai Alhasta ja apulaisprofessori Pikka-Maaria Lainetta, joka toimi myös vastaväittäjänäni, kiitän saamastani häkellyttävästä palautteesta ja lempeästä, mutta tinkimättömän asiantuntevasta ohjauksesta. Häkelytykseni johtuu siitä, että koen heidän ymmärtäneen syvästi, mistä tässä väitöskirjassa on kyse. Nähdynsi, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemus oli aiemman kokemusteni valossa häkellyttävä.

Menetin väitöskirjaprosessin aikana läheisen ystäväni syöväälle. Marja-Liisan unelma kirjan kirjoittamisesta jäi toteutumatta, joten omistan tämän kirjan hänelle. Ystäväni Anne johdatti minut käänteentekevästi Siegelin äärelle ja sai uskomaan, että se mitä teen, ja miten teen, on tärkeää. Väitöskirjatutkijakollegani Miaan tutustuin korona aikana. Etäyhteyksistä huolimatta välillemme muodostui älyllinen yhteys ja sielujen sympatia. Näitä kolmea naista, ja Anitaa, haluan kiittää ihmisyyteen porautuvista syvällisistä keskusteluistamme ja kaikesta matkan varrella saamastani tuesta.

Tutkimassani organisaatiossa työskenteli monia ihmisiä, jotka kytkeytyivät dialogitiimin työhön sekä tähän tutkimukseen prosessin eri vaiheissa. Lähetän heille kiitolliset ajatukseni toivoen, että väitöskirjani tavoittaa heidät ja resonoi heissä. Erityisesti haluan kiittää dialogiosaajien verkostoa yhteisestä oppimismatkastamme.

Äitiäni, siskoani sekä tytärtäni Anjua kiitän siitä, että he ovat olemassa. He ovat elämänpuuni juuret ja oksat. Heille saan olla tavallinen ihminen: lapsi, sisko ja äiti. Kumppaniani Harrya kiitän rakkaudesta – sekä kalaöljystä, jolla hän on aivojani voidellut.

Lopuksi kiitän Aretai Oy:n väkeä ja KEVA:n asiantuntijoita yhteistyöstä, sekä Suomen Kulttuurirahastoa ja Turun kauppakorkeakoulua tutkimusapurahoista, jotka ovat mahdollistaneet tämän väitöskirjan syntymisen.

Sisällys

Kiitokset	6
1 Johdanto	12
1.1 Tutkimuksen taustaa	12
1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus	15
2 Näkökulmia dialogiseen organisaatioon	20
2.1 Dialogin luonne	20
2.1.1 Keskeisiä dialogiajattelijoita	20
2.1.2 Dialogin taustaa	23
2.1.3 Arjen keskustelut ovat harvoin dialogia	25
2.1.4 Välineellinen ja aito dialogi	26
2.1.5 Dialogin käyminen ja dialogin vaatima osaaminen	27
2.1.5.1 Dialogitaidot ja -kyvyt	27
2.1.5.2 Dialogisen tilan rakentaminen	29
2.1.5.3 Dialogin ohjaaminen	30
2.1.5.4 Dialogin ohjaaja tunnesäiliönä	31
2.2 Dialogi jatkuvasti muuttuvan organisaation perustana	33
2.3 Dialogi organisaatiotutkimuksessa	36
2.3.1 Kriittinen näkökulma dialogin tavoitteellisuuteen ja konsensushakuisuuteen	39
3 Tutkimuksen toteutus	41
3.1 Deweyn kokemusfilosofia	41
3.2 Tutkimuskohteena dialoginen kehittämistoiminta sote-fuusio-organisaatiossa	44
3.3 Autoetnografinen toimintatutkimus	45
3.3.1 Toimintatutkimus muutosvoimana	45
3.3.2 Yhdessä oppimisen prosessi	46
3.3.3 Organisaation sisäisen toimintatutkijan rooli	47
3.3.4 Autoetnografia	50
3.3.5 Kumppanuus autoetnografisessa toimintatutkimuksessa	52
3.4 Tutkimusaineisto	53
3.4.1 Autoetnografinen päiväkirja	55
3.4.2 Tutkimusdialogit	55
3.4.3 Haastattelut	56
3.4.4 Dokumentit	57
3.5 Analyysiprosessin kulku kohti syvällisiä oivalluksia	58

3.6	Tutkimusraportti kertomuksena ja kertojan ääni	62
3.7	Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimusetiikka	63
4	Dialogisen kehittämistoiminnan nousu ja tuho.....	67
4.1	Dialogisen kehittämistoiminnan tarina	69
4.1.1	Kehittämistoiminta ajallisena kokemuksena.....	69
4.1.2	Romahdus	82
4.1.3	Eheytyminen ja luopuminen.....	84
4.1.4	Yhteenveto	87
4.2	Dialogisen kehittämistiimin kokemus metaforina	88
5	Dialogin eheyttävä voima	93
5.1	Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit	93
5.1.1	Dialogisten kehittämisprosessien taustaa	93
5.1.2	Tapaus Kakkakaivo	96
5.1.3	Tapaus Kasteniiitty.....	103
5.2	Aiemmat kokemukset tekevät dialogista vaikeaa.....	105
5.3	Dialogi osallistujan kokemuksena.....	108
5.3.1	Haavoittuva ihminen, eheyttävä dialogi	113
5.4	Yhteenveto.....	116
6	Dialogi törmää vallitsevaan toimintakulttuuriin	119
6.1	Hukattu mahdollisuuksia.....	119
6.1.1	Muutosvalmennus	119
6.1.2	Henkilöstökokemuksen kehittäminen.....	125
6.1.3	Kytkeytymisen vaikeus	129
6.2	Suhtautuminen tunteisiin	131
6.2.1	Organisaation traumatisoituminen	131
6.2.2	Tunteiden ohittaminen, tunteissa vellominen vai hallittu tunteiden kanssa työskentely?	136
6.2.3	Tunteiden huomioiminen viestinnässä.....	139
6.2.4	Entä jos ihmisyyys pääsee läpi?.....	141
6.3	Todellisuuksien välinen kuilu	143
6.3.1	Arvoristiriita	143
6.3.2	Paradigmojen välinen ero.....	147
7	Dialogisia poikkeamia johdon kokemusjatkumoon	151
7.1	Johdon kokemuspuhe	152
7.1.1	Sitoutuminen kunnianhimoisiin tavoitteisiin.....	153
7.1.2	Kenen asiat ovat tärkeitä, mistä pitäisi puhua?	157
7.1.3	Kilpailuasetelmat	160
7.1.4	Yhteisen kielen puuttuminen.....	164
7.1.5	Luottamus ja puhumisen tarve.....	165
7.1.6	Myös johtajilla on tunteet ja tunteet johdettavinaan....	168
7.2	Poikkeamien synnyttäminen.....	171
7.2.1	Pysäytys.....	172
7.2.2	Inhimillisyyss-dialogi.....	176
8	Yhteenveto ja johtopäätökset	184
8.1	Tehokkuustavoitteesta vapaa dialogi rakentaa inhimillisesti kestäväää organisaatiota.....	184

8.1.1	Dialogi juurtuu kokemuksesta oppimalla.....	184
8.1.2	Välineellinen, aito ja syvä dialogi.....	189
8.1.3	Dialogin puuttuminen organisaatiofuusiossa	192
8.1.4	Näkökulmien välinen jännite.....	196
8.1.5	Dialogi inhimillisesti kestävä organisaation rakentajana	200
8.1.5.1	Eheyttävä dialogi	200
8.1.5.1	Dialogi autenttisen, kehollisen johtajuuden vahvistajana	202
8.1.5.1	Tehokkuustavoitteista ja konsensushakuisuudesta vapaa dialogi muutoksen edellytyksenä.....	204
8.2	Tutkimuksen teoreettinen, menetelmällinen ja käytännön lisäarvo	208
8.2.1	Teoreettinen lisäarvo.....	208
8.2.2	Menetelmällinen lisäarvo	210
8.2.3	Käytännön lisäarvo.....	212
8.3	Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideat.....	214
	Lähteet.....	219

Kuvioluettelo

Kuvio 1:	Väitöskirjan rakenne	18
Kuvio 2:	Tiedeyhteisössä eniten siteeratut dialogiajattelijat 1800-luvun lopulta 2010-luvun alkuun (Erkkilä 2012, s. 40)	21
Kuvio 3:	Analyysin vaiheet	58
Kuvio 4:	Kehittämistoiminta ajallisella jatkumolla	68
Kuvio 5:	Dialoginen kehittämistoiminta	76
Kuvio 6:	Luonnos dialogisen johtamisen mallista	78
Kuvio 7:	Kokemuksen kehittyminen prosessin aikana	86
Kuvio 8:	Uudistavan oppimisen malli (Kolari 2010, s. 58) dialogiin sovellettuna	188
Kuvio 9:	Dialogisen, kokemuksesta oppivan ja inhimillisesti kestävän organisaatiokulttuurin kehittyminen	205
Kuvio 10:	Tavoitteista vapaan dialogin mahdollistama kokemuksesta oppiminen, sekä moraalisesti rohkean ja inhimillisesti kestävän johtajuuden kehittyminen	206
Kuvio 11:	Dialogiin perustuva, inhimillisesti kestävä ja vuorovaikutuksessa jatkuvasti uudistuva organisaatio, jossa toteutuu ihmisten sisäien ja ihmisten välinen integraatio sekä kokemusjatkumon työstäminen	207
Kuvio 12:	Tutkimuksen metodologinen 'sweet spot' dialogin, toimintatutkimuksellisen kehittämisen ja autoetnografian risteyskohdassa, jossa kokemuksesta oppiminen oli hedelmällisintä	211

Taulukkoluetelo

Taulukko 1.	Organisaation oppimiseen ja kehittämiseen asemoituvien dialogitutkimusten lähestymistavat ja ydinajatuksat (Erkkilän 2012 s. 59 mukaan)	36
Taulukko 2:	Yhteenveto aineistosta	54
Taulukko 3:	Dialogisen kehittämistoiminnan keskeiset metaforat ja niiden merkitys dialogisen kehittämistoiminnan kannalta	92

Kuvaluettelo

Kuva 1:	Bambi-graffiti	91
Kuva 2:	Samassa veneessä harjoituksen tuotoksia	95
Kuva 3:	Samassa veneessä harjoituksen tuotos	174

1 Johdanto

On suurenmoista olla suuri,
mutta vielä suurempaa on olla inhimillinen.

- Tunteeton

1.1 Tutkimuksen taustaa

Sana tutkimus kuvaa heikosti sitä rikasta ja monipolvista, vaihtelevissa olosuhteissa tehtyä oppimismatkaa, joka sen taakse kätkeytyy. Sanasta syntyy mielikuva tutkijasta valkoisessa takissa, kontrolloiduissa laboratorio-olosuhteissa testaamassa hypoteesia. Minä en ole sellainen tutkija. En myöskään ole tutkija, joka viettää kesän kanervikossa maaten, taivaalla liitäviä haukkoja tarkkaillen, vaikka ajatus tuntuu houkuttelevalta. En liioin etsi uutta ymmärrystä arkistosta, kirjoja ja papereita lukiemalla. Minä olen tutkija, joka oppii elävästä elämästä - olemalla osa sitä.

Tutkimusoppaissa kerrotaan, että tutkimus lähtee liikkeelle idean kypsyttelystä, aiheeseen perehtymisestä, tutkimusstrategian valinnasta ja tutkimussuunnitelman tekemisestä. Toisinaan käy kuitenkin niin, että elämä tuo eteen poikkeuksellisen tilanteen tai tilaisuuden, jota ei voi ohittaa. Silloin on tartuttava tilaisuuteen. Niin tämä tutkimus sai alkunsa.

Tutkimukseni kumpuaa elävästä elämästä, joten ensin on maalattava tilannekuva ja taustoitettava tutkimuksen lähtökohtia elämästä käsin. Sen jälkeen rakennan pala palalta kokonaiskuvaa käsillä olevasta tutkimuksesta, väitöskirjani rakenteesta sekä matkasta, josta tämä väitöskirja kertoo.

Tutkimuksen lähtökohdat

Minulla oli takana 15 vuotta kunnallista työelämää eräässä eteläsuomalaisessa maakunnassa. Olin vuosien varrella ehtinyt työskennellä kolmessa kunnassa, kokea kuuden kunnan kuntaliitoksen ja lukuisia pienempiä organisaatiomuutoksia. Olin tehnyt asiakastyötä lasten, nuorten ja perheiden palveluissa, työskennellyt hallinnollisissa asiantuntijatehtävissä, organisaation kehittämistehtävissä, esihenkilönä ja keskijohdossa. Kunnallinen organisaatioelämä ja kiihtyvä muutosten tahti oli tullut tutuksi. Organisaatioita kehitettiin rakenteita ja johtamisjärjestelmiä muuttamalla muutaman vuoden sykleissä ja itse kuljin muutosten virrassa kuin lastu laineilla. Vuonna 2019 edessä oli jälleen uusi, suuren kokoluokan muutos. Maakuntaan perustettiin, Juha Sipilän hallintokauden sosiaali- ja terveystieteiden uudistuksen kariuduttua, vapaaehtoinen sote-kuntayhtymä. Käsillä oli kuuden kunnan ja yhden kuntayhtymän sote-fuusio.

Tutustuin dialogiin alun perin Terveyden ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) verkostokonsulttikoulutuksessa. Ensin tutustuin, sitten ihastuin ja lopulta rakastuin. Nyt suhteemme on kehittynyt syväksi rakkaudeksi ja kumppanuudeksi. En osaa kuvitella elämää ilman dialogia, josta on tullut olennainen osa maailmankatsomustani, tapaani elää ja olla maailmassa. Dialogi vaikuttaa voimakkaasti myös siihen, millaisena näen organisaation ja miten johtaminen minulle hahmottuu.

Vuoteen 2019 tultaessa, olin johtanut dialogisen toimintakulttuurin juurruttamiseen tähtäävää kehittämistoimintaa 'harrastuksena' omien johtamistehtävieni ohella vuodesta 2014 alkaen. Kehittämistoiminta oli kasvanut vähitellen, elämälähtöisesti, ja vakiinnuttanut paikkaansa kuntaorganisaatiossa niin, että sitä varten uuteen kuntayhtymään perustettiin dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen yksikkö, dialogitiimi. Dialogitiimin tehtävä oli dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen kaikilla organisaatiotasoilla. Olin yksi kolmihenkisen dialogitiimin asiantuntijoista, dialogitiimistä ja dialogisesta kehittämistoiminnasta vastaava palvelupäällikkö, sekä organisaation sisäinen toimintatutkija.

En ajatellut tutkijaksi ryhtymistä, vaikka olin siitä joskus unelmoinut. Hakiesamme dialogiselle kehittämistoiminnalle hankerahoitusta, tutustuin professori Satu Teerikankaaseen, joka tunnisti mielenkiintoisen tutkimusasetelman. Hakemaamme hankerahoitusta emme saaneet. Sen sijaan käynnistyi tämän tutkimuksen kenttätyövaihe ja aineistonkeruu, samaan aikaan, kun kuntayhtymä aloitti toimintansa vuoden 2019 alussa. Aikaa teorian muodostukseen ja tutkimussuunnitelman hiomiseen ei ollut. Tutkimus käynnistyi käytännön kehittämistyö edellä, jatkuvasti dokumentoiden ja matkan varrella ymmärrystä rakentaen. Se, minkä äärellä nyt olet, lukijani, on kertomus tästä tutkimusmatkasta.

Samalla kun taustoitan tutkimukseni kontekstia, on syytä kertoa jotain omasta taustastani, joka vaikuttaa siihen, millaiseksi tämä tutkimus lopulta muodostui. Työskennellyäni joitakin vuosia ensimmäisessä ammatissani nuoriso- ja vapaa-

aikaohjaajana lähdin Skotlantiin opiskelemaan sosiologiaa ja psykologiaa, koska halusin ymmärtää paremmin, miten maailma toimii. Sosiologia laaja-alaisena yhteiskuntatieteenä tutkii yhteiskunnan rakenteita, sosiaalista toimintaa ja yhteiskunnallisia ilmiöitä. Psykologia puolestaan on kiinnostunut ihmismielestä ja käyttäytymisestä. Organisaatiotiede on monitieteellinen tieteenala, joka ammentaa sekä sosiologiasta että psykologiasta. Tutkimukseni sijoittuu johtamisen ja organisoinnin oppiaineeseen, joskin tässä väitöskirjassa sekoittuvat nämä kolme tieteenalaa, kuten ne sekoittuvat omassa ajattelussanikin. Välillä tarkastelen asioita enemmän sosiaalisen toiminnan kautta, toisinaan haen selityksiä ihmismielen toiminnasta. Tutkimukseni terävin kärki on kuitenkin dialogiin perustuvan, inhimillisesti kestävä organisaatio-teorian kehittämisessä.

Väitän, että dialogi on avain inhimillisesti kestävään organisaatioon ja johtamiseen. Tulen perustelemaan väittämän tutkimukseni pohjalta tässä väitöskirjassa.

Dialogi

Dialogikäsitökseni on muodostunut ajan saatossa kokemusten, käytännön työn, lukemieni tekstien ja ihmisten kanssa käymieni keskustelujen myötä. Kokemuksen kautta kehittynyt toimintaa, päättelyä ja valintoja ohjaava käyttöteoria on nyt avattava tutkimusta varten. Tämä on haastava tehtävä, sillä dialogikäsitökseni elää ja muuttuu jatkuvasti uusien kokemusten myötä. Tietty pohja vahvistuu, samalla kun uusia kerroksia avautuu jatkuvasti, kuten tulemme myös tässä väitöskirjassa näkemään.

Dialogi on kuin sipuli, jota kuoritaan kerros kerrallaan tai virtaava vesi, joka soljuu eteenpäin luonnonvoimaisesti. Dialogin muutosvoima, kuten virtaavan vedenkin, on hienovarainen, mutta vääjäämätön. Sen suuntaa ei pysty koskaan täysin ennakoimaan tai kontrolloimaan. Se voi myös olosuhteista riippuen ottaa erilaisia olomuotoja.

Tarkoitan dialogilla varta vasten järjestettyä vuorovaikutustilannetta, jossa mahdollistuu ihmisten välinen merkityksen virtaus (Isaacs 1999). Dialogissa ihmiset rakentavat yhdessä uutta ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, itsestään ja omasta suhtautumisestaan asiaan, sekä toisista ihmisistä ja siitä, miten he suhtautuvat käsiteltävään asiaan (Alhanen 2016). Samalla rakentuu jaettua ymmärrystä ympäröivästä todellisuudesta (Bohm 1996) sekä syntyy jaettua ymmärrystä ja yhteistä kieltä, joka on kulttuurin perusta (Schein 1993).

Ymmärrys dialogin luonteesta tulee syvenemään tämän väitöskirjan aikana alkaen luvusta kaksi, jossa paneudun siihen, mitä dialogista on tieteen kentässä ajateltu ja sanottu.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja tutkimuksen toteutus

Tutkimukseni kohteena on 2019 perustetussa vapaaehtoisessa sosiaali- ja terveyspalveluiden kuntayhtymässä tehty dialogisen toimintakulttuurin juurruttamiseen tähtäävä kehittämistoiminta, jota seurataan organisaation kahden ensimmäisen, fuusion jälkeisen toimintavuoden aikana. Tutkimukseni tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten dialogi juurtuu organisaatioon ja millaista organisaatiota aito dialogi rakentaa.

Tutkimuskysymykset rakentuivat vähitellen tutkimusprosessin aikana. Väitöskirjani päätutkimuskysymys on: *Miten dialogiin perustuva, inhimillisesti kestävä organisaatio kehittyy?*

Osatutkimuskysymykseni ovat:

1. Miten dialogi juurrutetaan organisaatioon?
2. Millaisia haasteita dialogiseen kehittämistyöhön liittyy ja miten ne heijastuvat kehittämistiimin arkipäivään?
3. Millaisia asioita dialogin juurtumiseen tähtäävä kehittämistyö tekee näkyväksi itse dialogista, entä organisaation vallitsevasta toimintakulttuurista?
4. Millaista johtajuuskäsitystä tehokkuustavoitteista ja konsensushakuisuudesta vapaa dialogi rakentaa?

Tutkimukseni nojaa Deweyn kokemuksesta oppimisen filosofiaan (Kivinen & Ristelä 2001, English 2013, Alhanen 2013). Ihminen oppii omasta kokemuksestaan havaintojen, tunteiden, muistin, mielikuvituksen, älyllisen ajattelun sekä merkitysten kommunikoimisen kautta. Oppiminen edellyttää pohdintaa, jossa oma kokemus otetaan vakavasti. Pohdinta on jatkuva prosessi, jossa tarkennamme ja korjaamme elämäämme ohjaavia merkityksiä, tulemme tietoisemmiksi toimintamme seurauksista ja samalla myös ympäristömme olosuhteista. Tällöin emme jää olosuhteiden armoille vaan kykenemme jatkuvasti muuttamaan toimintaamme.

Monografiamuotoinen väitöskirjani on luonteeltaan autoetnografinen toimintatutkimus. Toimintatutkimus on käytännönläheinen ja osallistava tapa tehdä tutkimusta. Sellaisena se soveltuu hyvin dialogisen vuorovaikutuksen kehittämistä käsittelevään tutkimukseen. Toimintatutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta, erityisesti sosiaalinen toiminta, joka perustuu vuorovaikutukseen (Heikkinen 2007). Olennaista toimintatutkimuksessa on yhteistoiminnasta syntyvä uusi, yhdessä tuotettu tieto ja sisäänrakennettu pyrkimys muutokseen. Organisaation sisäinen toimintatutkija on organisaation jäsen, joka toimii ja tutkii tavoitteenaan muuttaa toimintatapoja sisältäpäin (Coghlan & Shani 2007).

Autoetnografinen tutkija tutkii kulttuuria empiirisesti, analysoi omaa toimintaansa ja kokemustaan antaen tutkimukselle subjektiivisen, kulttuurisen kokijan äänen. Henkilökohtainen kokemus, ajatukset, tunteet ja kysymykset ohjaavat tutkimusta ja kuuluvat kirjoitetussa tekstissä (Adams ym. 2015), niin myös oman tutkimukseni kohdalla.

Kumppanuuteni dialogitiimin kahden muun asiantuntijan kanssa oli dialogisen kehittämistoiminnan ja sitä käsittelevän autoetnografisen toimintatutkimukseni selkäranka ja olemassaolon edellytys. Dialogitiimillä oli yhteinen tehtävä, dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, ja toimintatutkimuksellinen ote auttoimeitä tehtävän suorittamassa. Kumppanuus ja jatkuva keskinäinen reflektio mahdollistivat meille syvän oppimisprosessin yksilöinä, oppimisyhteisön jäseninä ja kansatutkijoina.

Toimintatutkimusta ja autoetnografiaa yhdistävä tutkimukseni synnytti laajan ja monipuolisen tutkimusaineiston, jonka selkärangan muodostaa autoetnografinen tutkimuspäiväkirja, jota kirjoitin puolentoista vuoden ajan. Toinen tutkimukseni kannalta keskeinen aineisto on 13 litteroitua tutkimusdialogia, jotka käytiin dialogitiimin kesken sekä toimintaan osallistuneiden esihenkilöiden kanssa. Aineiston täydentää seitsemän haastattelua, sekä 31 käytännön kehittämistyöstä syntyneitä dokumentteja. Alaluvussa 3.4 esittelen tarkemmin tutkimusaineiston, analyysin sekä aineistolähtöisen teorian muodostuksen prosessin (3.5).

Ymmärryksen rakentaminen oli minulle jatkuva reflektiivisen ajattelun prosessi, joka alkoi kenttätyön ensimmäisestä päivästä ja jatkui aina kirjoitusvaiheen loppuun asti. Teen väitöskirjan edetessä näkyväksi sen, miten olen tutkimusprosessin aikana rakentanut ymmärrystä kulttuurista ja sen normeista, kokemuksesta ja käytännöstä.

Auto/etno/grafia (itse/kulttuuri/kirjoitus) viittaa itseä ja kulttuuria käsittelevään kirjoitukseen (Chang, Ngunjiri & Hernandez 2012). Meier & Wegenerin (2017) mukaan teksti puhuttelee lukijaa, resonoi lukijan kanssa silloin kun tekstissä oleva kokemustieto kutkuttaa lukijan mielikuvitusta, koskettaa hänen muistiaan, aistejaan ja tunteitaan. Resonanssi vaatii kokemusten jakamista ja sitä, että lukija saa yhteydenkokemuksen kirjoitettuun tekstiin. Prosessissa, jossa kirjoittajan kokemus kääntyy lukijan kokemukseksi, mahdollistuu syvä ymmärrys aiheesta. Ymmärrys, joka on yhtä aikaa kognitiivista, emotionaalista ja kehollista. Tällainen teksti (dialogissa puhe) on aidosti vaikuttavaa. Sanat ovat tässä väitöskirjassa sitä varten, että ne kertovat tarinaa ja kurkottavat kohti lukijaa. Sen takia maalaan pensselillä, joka on iso ja monivärinen. Analyyttinen kieli saa rinnalleen kokevan kielen, analyyttinen mieli intuitiivisen ja tuntevan mielen.

Väitöskirjan rakenne

Tutkimukseni koostuu kahdeksasta pääluvusta. Käsillä olevassa luvussa olen taustoitannut tutkimuksen empiirisiä lähtökohtia, esitellyt tutkimuskysymykset ja tutkimuksen tavoitteet. Olen myös määritellyt alustavasti dialogia tutkittavana ilmiönä. Luvussa kaksi ymmärrys dialogista syvenee ja esiin tulee ilmiön filosofiset juuret, dialogin vaatima osaaminen ja siihen liittyvät toiminnalliset käytänteet. Teen näkyväksi dialogin merkityksen ihmisten yhteiselämän kannalta ja sen, miten dialogi kytkeytyy organisaatitieteisiin.

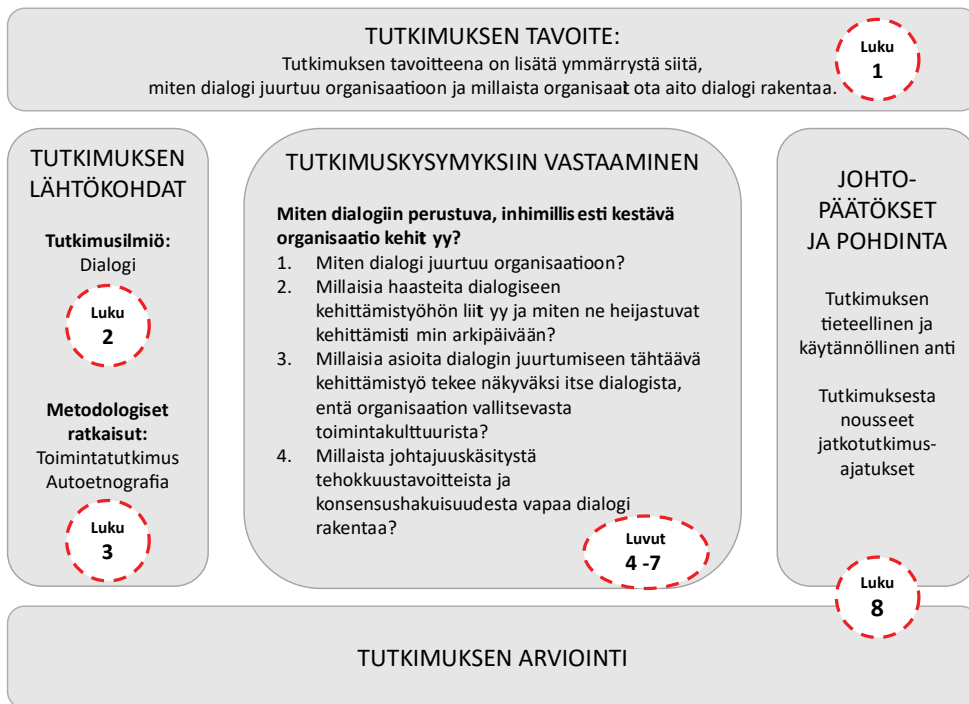
Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustaoletukset sekä tutkimusstrategiset ja metodologiset valinnat esittelen yksityiskohtaisemmin luvussa kolme. Kuvaan myös empiirisen tutkimusaineiston, aineiston analyysin sekä aineistolähtöisen teorianmuodostuksen prosessin.

Tutkimustuloksia käyn läpi luvuissa 4–7. Luvussa neljä kerron dialogisen kehittämistoiminnan tarinan noususta tuhoon. Näkyväksi tulee kehittämistyön hidaskäynnistäminen eteneminen käynnistysvaiheessa ja se, miten nopeasti kehittämistyön tulokset tuhoutuivat organisaatiofuusion jälkeen. Luvussa viisi syvennyn dialogin voimaan työyhteisöjen dialogisten kehittämisprosessien ja yksilötason kokemusten kautta. Rakennan ymmärrystä siitä, miten dialogi eheyttää ihmisen kokemusta ja tuottaa hyvinvointia yksilön, yhteisön ja organisaation tasoilla.

Luvussa kuusi käänän katseeni siihen toimintaympäristöön, johon tutkimukseni sijoittuu. Tarkasteluun tulee dialogisen kehittämistoiminnan törmäys vallitsevaan toimintakulttuuriin, jota havainnollistan empiiristä aineistoa hyväksikäyttäen. Luku seitsemän tuo väitöskirjaan organisaation johdon äänen ja kokemukspuheen radikaaleja muutoksia läpikäyvässä organisaatiossa. Teen näkyväksi myös sen, miten organisaation sisäisenä toimintatutkijana pyrin synnyttämään poikkeamia johdon kokemusjatkumolle ja käynnistämään johtoryhmän kokemuksesta oppimisen prosessin.

Luvussa kahdeksan peilaan tutkimustuloksia aiempaan tutkimukseen ja kirjallisuuteen. Rakennan pala palata kuvaa dialogiin perustuvasta, vaihtoehtoisesta tavasta nähdä organisaatio ja johtaminen. Kuljen kohti teoriaa dialogiin perustuvasta, inhimillisesti kestävästä organisaatiosta. Luvun lopussa kiteytän tutkimuksen tieteellisen, menetelmällisen ja käytännöllisen annin, arvioin tutkimuksen toteutusta ja nostan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

Kuviossa 1 havainnollistan väitöskirjan rakennetta visuaalisesti:



Kuvio 1: Väitöskirjan rakenne.

Matka sinne ja takaisin

Kun lähdin tälle tutkimusmatkalle, ajattelin tekeväni tutkimusta siitä, kuinka dialogi onnistuneesti juurrutetaan organisaation toimintakulttuuriin. Se olisikin ollut kaunis tarina, mutta siitä tämä tutkimus ei kerro. Puoli vuotta uuden organisaation käynnistämistä tapahtui ratkaiseva käänne, joka muutti tutkimukseni suuntaa. Organisaatiossa käynnistettiin yt-menettely, jonka seurauksena dialoginen kehittämistoiminta päätettiin ajaa alas. Dialogitiimi irtisanottiin. Asetelma muuttui täysin. Jos ei enää ollut dialogista kehittämistoimintaa, jota tutkia, mistä tässä tutkimuksessa sitten oli kyse? Siitä minulla ei sillä hetkellä ollut aavistustakaan. Olin kuin mustaan aukkoon lähetetty luotain, jonka tehtävänä oli dokumentoida kaikkea näkemäänsä ja kokeamaansa. Mustassa aukossa kaikki olemassaolon lait tuntuivat vääristyneen. Anoin painovoiman viedä minua ja ajattelin, että jotain tästäkin kokemuksesta olisi opittavissa. Se ei ehkä olisi sitä, mitä ajattelin oppivani, vaan jotain muuta. Nyt tiedän, että tämän kokemuksen ansiosta opin jotain paljon syvempää, jotain paljon tärkeämpää, kuin olisin voinut ennakoita.

Olen elämänpolulla kohdannut ihmisen haavoittuvuuden, omakohtaisesti, niin kuin moni meistä. Toisinaan elämän punainen lanka on vahvasti käsissäni, joskus se tuntuu katoavan, jopa katkeavan. Kun lanka on käsissäni, koen elämän voimakkaasti

merkityksellisenä. Kun se katoaa, olen eksyksissä ja hätäntynyt kuin pieni lapsi, kunnes taas saan langanpäästä kiinni. Organisaatioelämässä on paljon sellaisia toimintatapoja, jotka saava ihmisen hetkellisesti hukkaamaan oman punaisen lankansa tai kokemaan, että ote langasta on vain hennosti sormenpäiden varassa. Mekanistiset toimintatavat, joissa ihmisyyys on lähinnä toiminnan sujuvuutta uhkaava riski, synnyttävät katkoksia ihmisen kokemusjatkumolle. Radikaalit muutokset, jotka vyöryvät ihmisten päälle kuin hyökyaallot ilman hengähdystaukoa, suorastaan pirstovat kokemusjatkumoa. Emme enää tiedä, missä päin on pohja, missä pinta, jota kohti pyrkiä. Olen kokenut tämän itse ja nähnyt kuinka hyökyaallot nielaisevat kokonaisen organisaation. Nähnyt kun ihmisyyys katoaa pinnan alle. Tästä kokemuksesta tämä tutkimus ammentaa ja löytää tarkoituksensa.

2 Näkökulmia dialogiseen organisaatioon

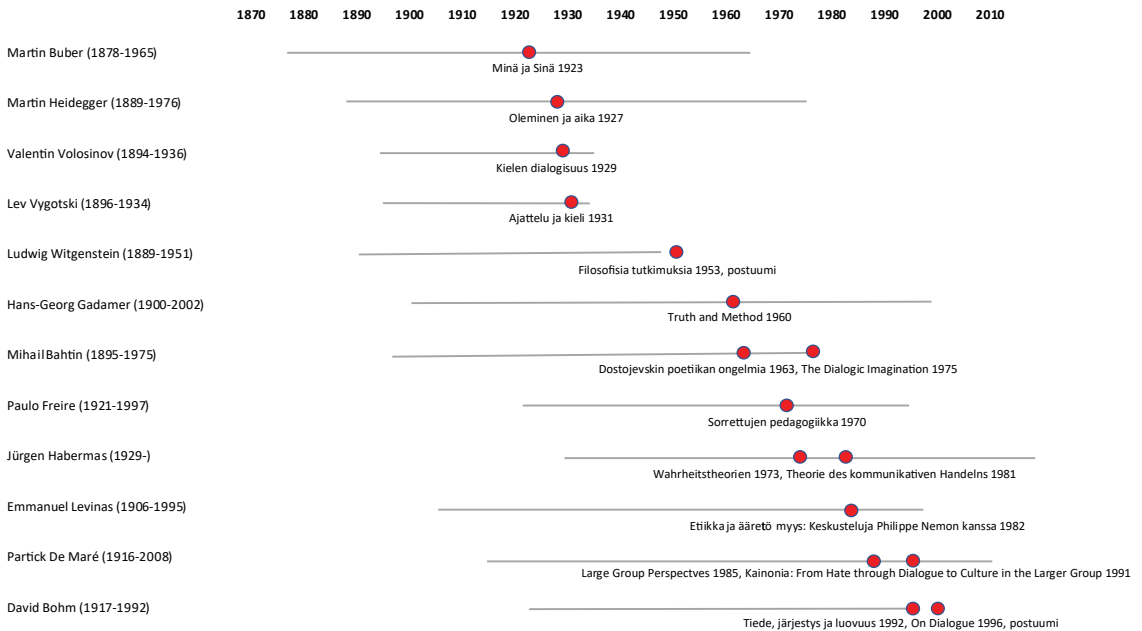
Tämän luvun tavoitteena on avata dialogin luonnetta teorian ja käytännön valossa. Nostan esiin dialogin filosofiset juuret, sen vaatiman osaamisen sekä dialogin käymiseen liittyvät toiminnalliset käytänteet. Tarkastelen myös sitä, miten dialogia on käsitelty organisaatiotieteissä.

Dialogista ei ole olemassa yhtenäistä, kiistatonta teoriaa. Esittämäni jäsennys on vain yksi monista mahdollisista jäsennyksistä ja sen tarkoitus on luoda teoreettinen pohja tälle kokemukselliselle tutkimukselle. Tekemääni jäsennykseen vaikuttaa oma perehtyneisyyteni dialogiseen ajatteluun sekä omakohtainen kokemus dialogisista keskusteluista.

2.1 Dialogin luonne

2.1.1 Keskeisiä dialogiajattelijaita

Siihen, mitä ja miten dialogista nykyään ajatellaan, on vaikuttanut monet eri tieteenaloilta tulevat dialogiajattelijat. Keskeisimmät ja eniten tieteellisessä tekstissä viitattut syntyivät viiden vuosikymmenen sisällä 1900-luvun molemmin puolin. Monet niin sanotut dialogin klassikot ovat hyvin teoreettisia, jopa vaikeasti ymmärrettäviä, vaikka käytännöllinen, praktinen, suuntaus on vahvistunut viime vuosikymmeninä. Erkkilä (2012) on omassa väitöskirjassaan asemoinut tiedeyhteisössä eniten puhuttaneet dialogiajattelijat kronologiseen järjestykseen heidän keskeisimpien dialogiajattelua edistäneiden tuotostensa mukaisesti kuvion 2 mukaisesti.



Kuvio 2: Tiedeyhteisössä eniten siteeratut dialogiajattelijat 1800-luvun lopulta 2010-luvun alkuun (Erkkiä 2012, s. 40).

Oman dialogikäsitteykseni ja tutkimukseni kannalta keskeisimpiä ovat kronologisessa järjestyksessä Buber, Bahtin, Freire, Levinas ja Bohm.

Saksalainen filosofi Martin Buber (1999) määrittelee dialogin olemassaolon suhteena. Kaikki todellinen elämän on kohtaamista, johon ihmisen tulee ottaa mukaan koko olemuksensa, aito itsensä. Buberille maailman muodostavat kaksi perussana-paria: Minä-Sinä ja Minä-Se. Minä-Se suhde lähtee subjektista ja kohdistuu objektiin, jota subjekti havainnoi, luokittelee ja analysoi. Tämän kaltainen välineellinen suhde on voimassa itsestään, ilman tietoista ajattelua ja ponnistelua (Hankamäki 2003). Minä-Sinä suhde on dialoginen ja siinä kohtaa kaksi subjektia. Tällainen suhde on aina tilapäinen osa olemassaoloamme ja toteutuu vain hetkittäin. Minä-Sinä suhteessa ei ole pyrkimystä, pyydetä tai ennakkointia vaan kohteeseen ollaan aidosti yhteydessä. Buber (1999) tunnistaa, että yhteys voi toteutua kolmessa tasossa: yhteys luontoon, yhteys ihmiseen ja yhteys henkiseen maailmaan, joista tärkeimpänä hän pitää ihmisten välistä yhteyttä.

Buberin ajattelu on vaikuttanut myös brasilialaisen pedagogin ja kasvatustutkijan Paulo Freiren ajatteluun, jossa dialogisessa toiminnassa kaksi subjektia kohtaa yhteistyössä tavoitteenaan muuttaa maailmaa. Antialogisessa toiminnassa sen sijaan, Buberin ajatteluun nojaten, hallitseva Minä valloittaa hallitun Sinän, josta tulee pelkkä Se (Freire 2005). Freiren ajattelussa keskeistä onkin tasa-arvo. Jokaiselle on suotava ehdoitta tasavertainen mahdollisuus kehittyä elämäänsä hallitsevaksi

subjektiksi ja kehittää ihmisyytensä eri puolia (Tomperi 2005). Freire sanottaa tasa-arvon merkityksen dialogille näin:

”Miten voin päästä dialogiin jos pidän aina vain muita tietämättöminä enkä koskaan näe omaa tietämättömyyttäni? Miten voin päästä dialogiin, jos ylennän itseni erikoistapaukseksi verrattuna muihin, joita pidän vain ’niinä’ toisina kykenemättä tunnustamaan heissä toista ’minää’?... Hänellä, joka ei voi tunnustaa olevansa yhtä kuolevainen kuin muut, on vielä pitkä matka edessään ennen kuin hän saavuttaa tason, jolla kohtaaminen on mahdollista. Kohtaamisessa kukaan ei ole täysin tietämätön eikä kukaan täysin viisas. On vain ihmisiä, jotka pyrkivät yhdessä oppimaan enemmän kuin sillä hetkellä tietävät.” (Freire 2005, 98–99.)

Emmanuel Levinasin (Morgan 2007) mukaan olennainen kysymys on se, miten minun olemassaoloni oikeuttaa itsensä ja asemansa toisiin. Vaikka toinen ihminen, muu kuin minä, on olemassa itsenäisenä olentona ja minä olen hänestä itsenäinen (toiseus), olemme eettisesti toisiimme kytköksissä. Kohdatessamme toisen ihmisen omista lähtökohdistamme, riistämme hänen oikeutensa toiseuteen, erillisyyteen. Käytämme valtaa ja väkivaltaa häivyttääksemme toisen ihmisen toiseuden, ja nähdessämme hänet itsemme jatkeena, osana samaa (samaus). Kasvot edustavat ihmisessä riisutuinta itseä, haavoittuvuutta ja kontrollin puutetta. Katsoessamme toisen ihmisen kasvoja, olemme välittömästi vastuussa hänestä, sillä kasvot ovat luonnollinen tapa tunnistaa yksilön toiseus itseoikeutettuna. (Morgan 2007)

Kirjallisuudentutkija Mihail Bahtin tutki Dostojevskin kirjoituksia ja päätyi luonnehtimaan hänen teoksiaan polyfonisiksi rakennelmiksi, joissa välittyy elämän monimuotoisuus. Polyfonista eli moniäänistä ilmaisu Bahtin kutsuu dialogiksi. Bahtin tuo dialogiajatteluun ajatuksen moniäänisyydestä, siitä, että maailma näyttyy ihmisille erilaisena ja sitä sanoitetaan eri näkökulmista, erilaisilla äänillä (Bahtin 1991).

Bahtinin ajattelu on vaikuttanut mm. Hubert Hermansin (2002) dialogiseen minäteoriaan (engl. Theory of Dialogical Self). Dialogisen minäteorian näkökulmasta ihminen elää yhtä aikaa useassa roolin kaltaisessa positiossa, josta käsin katsottuna maailmasta tulee näkyviin eri puolia. Positiot syntyvät suhteessa toisiin ihmisiin; heidän ajatuksensa vaikuttavat meidän ajatuksiimme. Se, millaisena itsemme koemme, on suhteessa muihin ihmisiin, aitoon tai kuviteltuun yleisöön, joka katselee ja kuuntelee sekä reagoi ja vastaa meille. Bahtinin moniäänisen tarinan tavoin, ihminen kertoo itsestään erilaisia, jopa ristiriitaisia tarinoita eri positioden kautta. Dialoginen minäteoria on siis moniääninen, tarinallinen ja dynaaminen. Uusien tilanteiden kautta avautuu mahdollisuus itsen uudelleen löytämiseen. Dialoginen minäteoria mahdollistaa myös vastakkaisten, ristiriitaisten ja erimielisten äänten yhtäaikaisen

olemassaolon ihmismielessä. Tämän ajatuksen Jaakko Seikkula (esim. Seikkula & Arnkil 2006) on vienyt terapiatyöhön.

Yhdysvaltalainen fyysikko David Bohm (1996) korosti dialogia käsittelevässä ajattelussaan holismia, kaikkeuden jakamatonta ykseyttä, sitä että kaikki olemassa oleva on kytköksissä toisiinsa ja muodostaa erottamattoman kokonaisuuden. Ihmisten väliseen kommunikaatioon syntyy kuitenkin helposti katkoksia. Dialogin ensisijainen tarkoitus on ratkoa kommunikaation katkoksia, yhteiskunnallisia ongelmia ja tuottaa uudenlaisia käsityksiä ihmisluonnosta ja tietoisuudesta. Bohmilaisessa dialogissa on kyse vapaasti etenevästä keskustelusta, jossa jokainen osallistuja pyrkii kuuntelemaan toisten näkökohtia huolellisesti, tasa-arvoisesti ja ilman ennakoasenteita. Tämä voi johtaa uuteen syvempään keskinäiseen ymmärrykseen. Bohmin jalanjäljissä seuranneet Peter Senge ja William Isaacs toivat dialogin organisaatiokontekstiin, erityisesti organisaatioiden oppimista käsittelevään tutkimukseen, johon palaan tarkemmin aluvuossa. 2.3.

Edellä mainitut ajattelijat kehittivät kukin käsitystä inhimillisestä todellisuudesta, joka nojaa eri näkökulmien vuoropuheluun. Heidän ajatustensa pohjalta on syntynyt lukuisia käytännön sovelluksia ja tutkimusta eri tieteenaloilla, kuten antropologiassa (Crapanzano 1990), organisaatiotieteissä (Isaacs 1993, 1999), kasvatustieteissä (Burbules 1993), filosofiassa (Huttunen 1999), psykologiassa (Losada 1999), sosiaalitieteissä (Yankelovich 1999) sekä viestintätieteissä (Nikko 2009).

2.1.2 Dialogin taustaa

Dialogille ei ole olemassa yhtä selkeää määritelmää. Tämä on ymmärrettävää dialogin filosofisen ja toiminnallisen taustan sekä lukuisilta eri tieteenaloilta tulevan tutkijakunnan takia (Erkkilä 2012). Dialogi (kreik. dia= kanssa, välillä, kautta; logos= puhe, merkki, merkitys, ymmärrys, tulkinta) määritellään usein uutta ymmärrystä synnyttäväksi, kahden tai useamman ihmisen välillä tapahtuvaksi merkitysten virtaukseksi (Isaacs 1999, Bohm 1996). Bohmin (1996) mukaan myös yksittäisen ihmisen ajattelu voi olla dialogista, kun se tapahtuu dialogin hengessä.

Tässä tutkimuksessa dialogi tarkoittaa varta vasten järjestettyä vuorovaikutustilannetta, jossa mahdollistuu ihmisten välinen merkityksen virtaus. Dialogissa ihmiset rakentavat yhdessä uutta ymmärrystä käsiteltävästä asiasta, itsestään ja omasta suhtautumisestaan asiaan, sekä toisista ihmisistä ja siitä, miten he suhtautuvat käsiteltävään asiaan (Alhanen 2016). Samalla rakentuu jaettua ymmärrystä ympäröivästä todellisuudesta.

Suomen kielessä erotetaan toisinaan käsitteet dialogi ja dialogisuus, jolloin dialogi viittaa konkreettiseen vuorovaikutustilanteeseen ja dialogisuus tapaan olla, elää ja toimia maailmassa suhteessa toisiin ihmisiin ja ympäröivään todellisuuteen. Kirjallisuutta tarkastelemalla on vaikea päästä jäljille siitä, miten käsitteiden erotta-

minen on tapahtunut ja kenen toimesta. Terveiden ja hyvinvoinninlaitoksessa (THL) tehdyssä käytännön kehittämistyössä ja sen pohjalta kirjoitetuissa oppaissa (esim. Koskimies, Pyhäjoki & Arnkil 2012) käsitteet pidetään erillään, mutta niitä ei ole selkeästi määritelty. Tieteellisissä teksteissä käsitteitä käytetään vaihtelevasti. Esimerkiksi Alhanen (2016) puhuu yksiselitteisesti dialogista, Syvänen jne. (2015) puolestaan käyttävät käsitteitä dialogi ja dialogisuus, mutta tekevät sen jokseenkin epäjohdonmukaisesti.

Koska käsitteitä käytetään sekaisin tai sanaparina, eikä aina ole selkeää tarkoittaanko vuorovaikutustilannetta, sen taustalla olevaa ajattelua vai molempia, käytän tässä tutkimuksessa yksiselitteisesti käsitettä dialogi, joka sisältää sekä dialogin tausta-ajatuksen että sen mukaisen toiminnan. Se, mitä dialogi on tapana ajatella ja toimia, tarkentuu vähitellen tämän väitöskirjan edetessä, samoin käsitys dialogista vuorovaikutustilanteena.

Kokemukset synnyttävät olettamuksia asioiden perusluonteesta ja toimintaperiaatteista. Olettamukset ovat ajatusmalleja, käyttöteorioita, joiden avulla tulkitsemme ympäröivää maailmaa ja jotka ohjaavat toimintaamme erilaisissa tilanteissa, usein tiedostamattomasti. Olettamukset ovat aiempien kokemusten ja ajattelun synnyttämiä ja ne on ohjelmoitu yksilön muistiin. Muisti on kuitenkin vain tallenne aiemmista tapahtumista eikä siihen sisälly juurikaan tulkintaa siitä, mitä tapahtui tai miten tapahtumista voisi oppia uusia tilanteita varten (Schein 1993). Toimintatavat toistavat itseään automaattisesti tilanteesta toiseen, vaikka ne olisivat kuinka 'väärinä'. Kun ihminen lakkaa ajattelemasta, hän tukeutuu muistiinsa. Ihminen toimii aiempien kokemustensa, ajattelunsa ja niiden synnyttämien olettamusten pohjalta tiedostamatta niiden vaikutusta (Isaacs 1993). Isaacs (1999) kutsuu lukittuja olettamuksia, ajatusmalleja ja mielipiteitä päähänpinttymiksi, jotka saavat meidät puolustamaan omaa näkökulmaamme ja tyrkyttämään omaa totuuttamme toisille ihmisille. Dialogin tavoitteena on tulla tietoiseksi näistä taustalla vaikuttavista elävistä prosesseista.

Siinä, missä tavallinen keskustelu tai väittely keskittyy asioiden pilkkomiseen ja analysointiin, dialogi hyödyntää ihmisten erilaisia kokemuksia ja rakentaa kokonaiskuvaa kaikista niistä erilaisista tavoista, joilla asiasta voidaan ajatella ja minkälaisia merkityksiä siihen voi liittyä. Dialogissa ei pyritä samanmielisyyteen vaan jaettuun kokonaiskäsitykseen ja syvempään ymmärrykseen (Alhanen 2016). Tavalliseen keskusteluun verrattuna pyrkimys ei ole todistaa jokin näkökulma oikeaksi/voittajaksi/totuudeksi, vaan tuntee eri näkökulmat ja niiden kautta ymmärtää asioista ja niiden tautalla olevasta ajattelusta enemmän (Bohm 1996). Prosessina dialogi on kokonaisuutta rakentava ja yhteyksiä luova. Dialogissa syntyy jaettua ymmärrystä ja yhteistä kieltä, joka on kulttuurin perusta (Schein 1993).

Dialogin näkökulmasta sosiaalinen todellisuus on jatkuvassa liikkeessä ja rakentuu uudestaan ihmisten vuorovaikutuksen tuloksena. Dialogissa syntyvä ymmärrys asioista nähdään vaiheena, ei lopullisena totuutena asiasta. Asiat ja niiden väliset

suhteet muuttuvat, ihmisten kokemukset ja asioille antamat merkitykset elävät jatkuvasti. Ymmärrys ja merkitys on tilannesidonnaista. Dialogissa kudotaan – reaaliaikaisesti - ymmärryksen ja merkityksen kudelman, joka elää ja muuttuu jatkuvasti. Dialogi perustuu tasa-arvoon, siihen, että kaikki näkökulmat ovat oikeutettuja ja niitä tarvitaan parhaan mahdollisen ymmärryksen synnyttämiseksi. (Alhanen 2016)

2.1.3 Arjen keskustelut ovat harvoin dialogia

Jokapäiväinen vuorovaikutuksemme rakentuu puhutun kielen varaan, joskin kirjoitetun kielen rooli kanssakäymisessämme on kasvanut. Arjessa käymämme keskustelut ovat kuitenkin harvoin dialogeja, vaikka dialogi-sanan käyttö on yleistynyt. Aidossa dialogissa puhuja kohdistaa sanansa vastaanottajalle, joka keskittyy kuuntelemaan. Näennäisdialogissa vastaanottaja ei syystä tai toisesta joko kykene tai halua aidosti kuunnella. (Mustajoki jne. 2018)

Dialogille on arjen keskusteluissa monenlaisia esteitä. Dialogin onnistumiseen vaikuttaa muun muassa osallistujien kielelliset kyvyt tuottaa ja ymmärtää puhetta, sekä arjen keskustelua ohjaavat sosiaaliset normit. Myös ulkoiset häiriötekijät kuten kiire, melu ja keskeytykset vaikuttavat kykyymme asettua keskusteluun. (Mustajoki ym. 2018)

Dialogin onnistumiseen vaikuttavat myös vuorovaikutukseen liittyvät tarpeemme, olettamuksemme, toiveemme, aikeemme ja tavoitteemme, joista emme aina itsekään ole tietoisia. Tavoitteemme voi olla esimerkiksi kiittää, kehua, loukata tai satuttaa ihmistä, jonka kanssa puhumme. Vuorovaikutukseen liittyvien tarpeiden lisäksi tuomme keskusteluun tarpeita, jotka eivät suoranaisesti liity vuorovaikutukseen. Saatamme esimerkiksi kaivata empatiaa tai arvostusta ja meillä voi myös olla identiteettiä tai sosiaaliseen ryhmään liittyviä tarpeita. (Mustajoki ym. 2018)

Arjen keskustelu syvenee harvoin dialogiksi myös siksi, että ihmisilajille, kuten muillekin eläinlajeille, on tyypillistä pyrkiä säästämään energiaa. Emme esimerkiksi liiku juoksemalla, vaan kävelemällä. Keskustelun kohdalla pyrimme säästämään energiaa välttelemällä älyllistä ponnistelua. Sen sijaan, että antautuisimme täysin keskustelun ja uusien ajatusten virtaan, turvaudumme usein ulkoa opittuihin puheenparsiin ja toistamme aiempia ajatuksia. (Mustajoki ym. 2018, Alhanen 2016)

Koska arjen keskustelut pääsevät harvoin syvenemään dialogiksi – joskin se on mahdollista – jätän ne omassa tutkimuksessani tarkastelun ulkopuolelle. Tutkimukseni käsittelee ensisijaisesti varta vasten järjestettyjä, ohjattuja dialogeja, joissa edellä kuvatut dialogin onnistumiseen vaikuttavat tekijät on otettu huomioon alaluovassa 2.1.5 esitettävillä tavoilla. Tulen kuitenkin väitöskirjassani viittaamaan myös tilanteisiin, joissa arkinen keskustelu syvenee aidoksi dialogiksi.

2.1.4 Välineellinen ja aito dialogi

Dialogista puhutaan toisinaan myös dialogi-menetelmänä (esim. Vähämäki 2008), jolloin dialogi on väline tai keino jonkin ennalta määritellyn tavoitteen saavuttamiseksi. Käsitys dialogin tavoitteellisuudesta tai sen vapaasta ohjautuvuudesta jakaa dialogikenttää ja vaikuttaa siihen, millaisena dialogin ohjaajan rooli nähdään. Jos dialogilla pyritään johonkin yhteiseen käsitykseen, dialogin ohjaajalla on selkeä tehtävä ohjata keskustelua kohti tuota tavoitetta. Jos dialogilla taas ei ole selkeää aihetta tai päämäärää, vaan ne määrittyvät keskustelun kuluessa osallistujien puheessa, dialogin ohjaaja antaa puheen kehkeytyä vapaammin. Tällöin dialogi ei ole ensisijaisesti väline, vaan sillä on itseisarvoista merkitystä. (Vähämäki 2008)

Välineellinen dialogi on jaksoittaista, yksittäisistä tapahtumista ja tilaisuuksista muodostuvaa sen sijaan, että se synnyttäisi pitkäkestoisia ajattelun, oppimisen ja kehittämisen jatkumoa kuten aito dialogi. Keskustelu seuraa etukäteen suunniteltua rakennetta, josta dialogin ohjaaja huolehtii. Tilaa luoville rönsyille ei ole samalla tavalla kuin aidossa dialogissa, jonka lähtökohtana on ajatus, että on olemassa jotain, josta emme tiedä ja josta voimme oppia yhdessä toisten kanssa. Piilossa olevan tutkiskelu edellyttää vapautta puhua keskustelun aikana esiin nousevista asioista. (Bokeno 2007)

Dialogia voidaan käyttää myös välineenä jonkun tunnistetun ongelman ratkaisemiseksi tai uusien, luovien ideoiden löytämiseksi aivoriihi tyyppisesti, jolloin taustalla voi olla myös ajatus tehokkuuden lisäämisestä. Aito dialogi, jossa etsitään piilossa olevia näkökulmia ja kuvitellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia kehittää luovuutta, innovatiivista päätöksentekoa ja ongelmanratkaisukykyä. Kyse on enemmänkin kyvykkyyden kasvattamisesta kuin menetelmän hyödyntämisestä selkeästi rajatussa tilanteessa ja tarkoituksessa. (Bokeno 2007)

Välineellinen dialogi on rutiininomainen suoritus, joka palvelee tavoitetta ja joka pidetään turvallisesti hallinnassa. Rakenne auttaa minimoimaan aitoon dialogiin liittyvän riskin, joka on kuitenkin kasvun ja kehittymisen edellytys. Aito dialogi sisältää riskin epävarmuuden lisääntymiseen, kun uusille näkökulmille avautuminen kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä, totuttuja ajatusmalleja. (Bokeno 2007)

Omaksumalla sen lähtökohdan, että on olemassa jotain, jota emme tiedä, ja josta voimme oppia yhdessä toistemme kanssa edellyttää, että olemme valmiita kuuntelemaan toisten ihmisten näkökulmia ja käsityksiä todellisuudesta. Pidättelemällä omia olettamuksiamme ja keskittymällä kuuntelemaan toisia, voimme oppia ymmärtämään toisiamme paremmin ja hyväksymään näkökulmiemme eroja. Suvaitsevaisuuden lisääntyessä myös konfliktien riski pienenee. Aito dialogi edistää osallisuutta ja kestävää muutosta ihmisissä ja ihmisyhteisöissä. (Bokeno 2007, Alhanen 2016)

Organisaatioissa käytävät dialogit ovat usein välineellisiä dialogeja, joissa tavoitellaan yhtä, yhteistä näkemystä (Vähämäki 2008). Vähämäki asemoi oman tutkimuksensa suhteessa vallitsevaan kulttuuriin tähän tapaan:

”Myös oman käsitykseni mukaan yrityksissä toteutettavilla dialogeilla on oltava selkeä tavoite, jotta sen toteuttaminen ylipäättänsä olisi yrityksissä oikeutettu ja sopisi vallitsevaan tehokkuuden kulttuuriin.” (Vähämäki 2008, s. 105)

Tunnistan dialogin välineellisen arvon ja sen kuinka vallitseva kulttuuri ohjaa kohti välineellistä dialogia. Oma orientaationi on kuitenkin aidossa dialogissa ja dialogilla on minulle itseisarvo, joka liittyy siihen millaisena ymmärrän sosiaalisen todellisuuden ja mikä ihmiskäsitykseni on. Käsitykseni mukaan sosiaalinen todellisuus rakentuu ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa ja puhutulla kielellä on tässä jatkuvassa uudelleen määrittelyn ja merkityksellistämisen prosessissa keskeinen rooli (Cunliffe 2008). Kyky käydä dialogia, ajatella yhdessä, on välttämätöntä ihmisten yhteiselämän kannalta. Ymmärrys siitä, mikä aidon dialogin anti organisaatioelämälle on, syvenee tämän väitöskirjan aikana.

2.1.5 Dialogin käyminen ja dialogin vaatima osaaminen

Dialogilla on filosofiset juuret, mutta sen luonteelle ominaista on myös elävä toimintakäytäntö, joita tarkastelen seuraavaksi.

Dialogi on erityinen vuorovaikutustilanne, jossa toteutuu ihmisten välillä tapahtuva merkitysten virtaus. Dialogiin, sen ihannetilassa, eivät kuulu hierarkkiset suhteet tai lukitut päämäärät. Keskustelijat asettuvat tasa-arvoiseen suhteeseen toisiinsa nähden. Jokaisen panos keskusteluun on lähtökohtaisesti yhtä merkittävä. Kukin keskustelija voi osallistua vapaasti, ja keskustelun on myös tarkoitus edetä vapaasti oman sisäisen kehkeytymisensä varassa. (Alhanen 2016)

Dialogin käyminen edellyttää dialogitaitoja ja -kykyjä, joita voi harjoitella.

2.1.5.1 Dialogitaidot ja -kyvyt

Dialogin keskeiset taidot ovat Isaacsin (1999) mukaan *kuunteleminen*, *kunnioitus*, *odottaminen* ja *suoraan puhuminen*.

Dialogi vaatii ja kehittää syvällistä *kuuntelemisen taitoa*, kykyä ottaa sanat vastaan ja hyväksyä ne vastustelematta. Toisaalta kuuntelemisen taito edellyttää oman, mielen sisäisen hälinän vaientamista, sekä itsen ja omien reaktioiden kuuntelemista (Isaacs 1999). Hälisevä ja levoton mieli rauhoittuu hiljaisuudessa ja puheen tuottamisen hidastuessa. Hiljaisuus luo mieleen tilaa harkinnalle ja uusille ajatuksille. Schein (1993) korostaa, että kuuntelemisen taito rakentuu nimenomaan sen varaan, miten ihminen kykenee kuuntelemaan itseään ja tunnistamaan oman ajattelunsa taustalla vaikuttavat olettamukset. Tiedostava mieli kykenee kuuntelemaan tarkemmin myös muita. Yhdessä kuunteleminen osana suurempaa kokonaisuutta saattaa herättää syvän ja epätavallisen ymmärryksen ja yhteyden kokemuksen (Isaacs 1999).

”Kunnioitus ei ole passiivista toimintaa, vaan toisen ihmisen kokemusten alkuperän aktiivista etsimistä” (Isaacs 1999, s. 122). Kunnioitus kumpuaa holistisesta näkemyksestä, että kaikki elolliset ovat osa samaa elävää kokonaisuutta, kaikki ihmiset osa samaa ihmisten yhteisöä ja jokaisella on oma, oikeutettu näkökulmansa asioihin. Kunnioitus edellyttää sen hyväksymistä, että voimme oppia toiselta ihmiseltä jotain. Kunnioitus näkyy pyrkimyksenä päästä jäljille toisen kokemuksesta ja ajattelusta. (Isaacs 1999)

Odottaminen tarkoittaa oman mielipiteen muodostamisen viivyttämistä, vastaanottamista ilman pyrkimystä mielipiteen muodostamiseen – ajattelun hidastamista. Odottaminen edellyttää askeleen taaksepäin ottamista ja asioiden katsomista uusin silmin. Odottaminen antaa mahdollisuuden havainnoida omaa ajattelua, tunnistaa omat lukkiutuneet ajatukset ja tiedostaa oman tietämyksen rajat. (Isaacs 1999)

Suoraan puhuminen vaatii astumista tyhjyyteen, menemistä oman puutteellisen ymmärryksen synkkään metsään. Turvaudumme usein puhuessamme ulkoa opittuihin asioihin, suunniteltuun puheeseen tai toistamme sitä, mitä on jo sanottu. Emme todellisuudessa sanoita senhetkistä ajatteluumme koska emme välttämättä ole lainkaan kosketuksessa oman, aidon ajattelumme kanssa. Dialogissa voimme kuitenkin tulla tietoisiksi omasta ajattelustamme ja sanoittaa sitä ääneen. (Isaacs 1999)

Alhanen (2016) tunnistaa viisi dialogille keskeistä kykyä, jotka ovat *virittäytyminen, kuvittelu, harkinta, leikki ja usko*.

Virittäytymisellä tarkoitetaan kykyä eläytyä ja herkistyä toisen ihmisen kokemuksille. Virittäytyminen koskee kaikkia aisteja. Sanojen lisäksi tarvitaan kehollisuuteen perustuva kokemusyhteys, jonka syntymiseen eleet, kasvonilmeet ja ääni vaikuttavat. Virittäytymiskyky on synnynnäistä, mutta siihen vaikuttavat myös elämän aikana saadut vuorovaikutuskokemukset. Dialogissa tapahtuva tietoinen ponnistelu toisen ihmisen ymmärtämiseksi kehittää virittäytymiskykyä. Virittäytymiskyky liittyy luottamuksen kokemukseen. Virittäytyminen herättää toivon siitä, että keskustelemalla on mahdollista edetä kohti vaikeita ja henkilökohtaisesti arkoja asioita. (Alhanen 2016)

Kuvittelun kykyä tarvitaan tilanteessa, jossa toisen ihmisen kokemukset ylittävät oman kokemusmaailman rajat. Alhanen (2016) toteaa, että kun omasta kokemusmaailmasta ei löydy selkeää vastinetta, on jatkettava kuvittelemalla. Kuvittelu avaa uusia mahdollisuuksia, vaihtoehtoisia suuntia ja mahdollistaa tulevaisuuden luovan ennakkoinnin. Yhteinen kuvittelu on tärkeää luovan ongelmaratkaisun kannalta.

Dialogissa tarvitaan myös faktoihin nojaavaa analyttisyyttä ja johdonmukaisuutta. Tosiseikkojen selvittämisen jälkeen ihmisten on vielä valittava, mitä päämääriä he tavoittelevat ja millaisin keinoin. *Harkitseminen* on sitä, että henkilö punnitsee ennen kuin toimii, mitä keinoja hänen on käytettävä päämääriensä saavuttamiseksi ja millaisia seurauksia teoilla on. Harkinta on tunteen, älyn ja mielikuvituksen yhteispeliä. Dialogissa koetellaan ja harjaannutetaan sekä yksilön omaa että ryhmän

yhteistä harkintakykyä. Yhteisöllinen harkinta on sen varassa, miten yksilöt oppivat käyttämään harkintakykyään. Yksilöllisen harkintakyvyn kehittyminen tarvitsee tukeen jatkuvia dialogeja. (Alhanen 2016)

Kyky leikkiä viittaa kokeiluille suopeaan maailmaan, jossa kuvitteelliset asiantilat ja kokeileminen kietoutuvat yhteen. Keskustelussa tapahtuva ajatuksilla leikittely edistää uuden luomista. Erilaisissa kokeiluissa ajatusleikit viedään toimintaan. (Alhanen 2016)

Dialogi on vaativa vuorovaikutuksen muoto, joka asettaa ihmisten taidot ja kärsivällisyyden koetukselle, koetellen *uskoa*. Dialogissa usein koettu turhautuminen ja epätoivo vaatii uskoa vielä toteutumattomien asioiden ilmaantumiseen. Dialogiin ryhtyminen edellyttää uskoa keskinäisen ymmärryksen syntymiseen, luottamuksen muodostumiseen sekä uusien, käyttökelpoisten ideoiden ilmaantumiseen, Alhanen (2016) toteaa. Se, että usko alkaa ohjata toimintaa, edellyttää tahtoa ja tahdonvoimalla tapahtuva ponnistelu synnyttää uskoa. Uskoa ei synny, jolleivät dialogin osallistajat osoita käytännön teoillaan luottavansa toisiinsa. (Alhanen 2016)

2.1.5.2 Dialogisen tilan rakentaminen

Dialogi voi olla missä ja milloin vain tapahtuvaa, tai se voi olla varta vasten järjestetty tilaisuus. Ikuro Nonaka jne. (2001) mukaan dialoginen tila 'Ba' on yhtä aikaa fyysinen tila, läsnäolon tila ja mentaalinen tila. Arnkil (2019) täydentää 'Ba':n ajatusta Mihail Bakhtinin ja Emmanuel Levinasin innoittamilla ulottuvuuksilla ja kuvaa dialogista tilaa viisisakaraisena tähtenä, johon kuuluvat *fyysinen, ajallinen, sosiaalinen, mentaalinen ja diskursiivinen tila*.

Dialogin käymien edellyttää häiriötöntä fyysistä tilaa. Tila järjestetään niin, että osallistajat istuvat ympyrässä ilman että heidän välillään on tuoleja, pöytiä tai muita esteitä. Asetelma korostaa osallistujien tasa-arvoista asemaa keskustelussa. Samalla mahdollistuu kasvokkainen vuorovaikutus, jossa osallistujat pystyvät paremmin aistimaan toistensa tunnekokemuksia. Ihminen on erityisen herkkä kasvokkaiselle vuorovaikutukselle. Levinasin (Morgan 2007) mukaan kasvot edustavat ihmisessä riisutuinta itseä, haavoittuvuutta ja kontrollin puutetta. Katsoessamme toisen ihmisen kasvoja, olemme väittömästi vastuussa hänestä, sillä se on luonnollinen tapa tunnistaa toisen ihmisen itseoikeutettu toiseus. (Arnkil 2019)

Dialogi vaatii aikaa. Dialogissa ajattelu tapahtuu tässä ja nyt, toisiinsa kietoutuvien puhevuorojen kautta, jolloin puheen tuottaminen hidastuu. Tämä on hyvä huomioida ajallisen tilan suunnittelussa. Ajalliseen tilaan liittyy myös tarve jakaa aikaa tasapuolisesti kaikkien osallistujien kesken. Dialogissa osallistujat ovat toisiinsa nähden tasa-arvoisia ja jokaisella on yhtä suuri oikeus puhua omasta näkökulmastaan. Aikaa tarvitaan myös, jotta puhe pääsee syvenemään pintapuolisesta

puheesta merkitysten tasolle. Tämä on dialogin keskeinen ominaisuus, joka erottaa sen muista keskustelutilanteista, ja se vaatii riittävästi aikaa. (Arnkil 2019)

Ihmiset tulevat dialogiin erilaisin odotuksin ja kokemuksin. Dialogi on sosiaalinen tila, jossa osallisuus ja turvallinen yhdessä olo toisten ihmisten kanssa toteutuvat. Keskustelun pelisäännöt auttavat rakentamaan dialogia mahdollistavaa yhteenkuuluvuuden tilaa. Keskeisimmät pelisäännöt ovat puhumisen ja kuuntelemisen erottaminen sekä omasta kokemuksesta puhuminen, joiden noudattamisesta dialogin ohjaaja pitää huolen. (Arnkil 2019)

Mentaalinen tila perustuu avoimuudelle ja empatialle. Olennaista on ihmisten välisen erilaisuuden ja eri näkökulmien kunnioittaminen sekä herkkyys kuunnella toisten ihmisten ainutlaatuisia kokemuksia. Dialogin mentaalinen tila vaatii rohkeutta astua ei-tietämisen ja tunteiden maaperälle. (Arnkil 2019)

Diskursiivinen tila on moniääninen tila, jossa kuuleminen ja kuulluksi tuleminen voivat olla mahdollisia. Diskursiivinen tila viittaa sanojen ja ilmausten tutkiskeluun sekä niiden avaamaan mahdollisuuteen ymmärtää sekä omia että muiden ajatuksia ja kokemuksia. (Arnkil 2019)

Jokaiselle dialogin ohjaajalle muodostuu oma tapansa dialogisen tilan rakentamiseen. Minulle valmistautumiseen liittyy sekä fyysisen tilan järjestäminen, että mentaalisen tilan virittäminen. Yleensä tämä vaatii rauhoittumista ja herkistymistä ensin oman itsen kuuntelemiseen. Aloitan valmistautumisen mielelläni yksin tyhjässä tilassa, johon jokainen tilaan saapuva uusi ihminen tuo oman energiansa ja läsnäolonsa. Otan tulijat mukaan omaan mentaaliseen tilaani ja siirrän huomioni heihin säilyttäen samalla kosketuksen omaan sisäiseen kokemukseeni.

2.1.5.3 Dialogin ohjaaminen

Varta vasten järjestetty dialogi voi olla vapaata, jossa keskustelu kulkee oman kehkeytymisensä varassa ilman dialogin ohjaajaa, tai ohjattua. Ohjatussa dialogissa ohjaaja huolehtii osallistujien tasa-arvoisesta oikeudesta puheeseen, auttaen keskustelijoita pysymään dialogissa sekä seuraamaan dialogin pelisääntöjä. Rakenteellinen dialogi on tiukemmin strukturoitu, seuraten ennalta suunniteltua rakennetta. Tällöin ohjaaja käyttää tilanteessa enemmän valtaa ja ohjaustoimenpiteitä, toisinaan myös erilaisia dialogisia menetelmiä. Tässä tutkimuksessa puhutaan ensisijaisesti järjestetyistä, ohjatuista dialogeista, jotka voivat olla vapaita tai rakenteellisia tilanteesta, teemasta ja osallistujista riippuen.

Dialogin ohjaaminen vaatii dialogin pelisääntöjen tuntemista ja ohjaustaitoja. Dialogin pelisäännöt on kiteytetty käyttökelpoisella tavalla Sitran 2018 julkaisemassa Erätauko- toimintamallissa (Laaksolahti & Alhanen 2018):

- Kuuntele toisia, älä keskeytä tai käynnistä sivukeskusteluja
- Liity toisten puheeseen ja käytä arkikieltä

- Kerro omasta kokemuksesta
- Puhuttele muita suoraan ja kysy heidän näkemyksiään
- Ole läsnä ja kunnioita toisia sekä luottamuksen ilmapiiriä
- Etsi ja kokoa. Työstä rohkeasti esiin tulevia ristiriitoja ja etsi piiloon jääneitä asioita.

Dialogin ohjaajan, josta Erätauko-toimintamallissa käytetään nimitystä fasilitaattori, tehtävä on huolehtia dialogin pelisääntöjen noudattamisesta. Ohjaaja huolehtii, että jokaisella on tilaa kertoa kokemuksistaan. Hän edistää toisen puheeseen liittymistä ohjaamalla osallistujat kiinnittämään huomiota eri puheenvuorojen väliin yhteyksiin ja näyttää esimerkkiä siitä, miten puhutaan suoraan omista kokemuksista. Ohjaaja auttaa pitämään keskustelun arkikielisenä ja pyytää avaamaan vaikeat termit, joita kaikki eivät välttämättä ymmärrä. Hän auttaa osallistujia pysähtymään jännitteiden äärelle ja kuvaamaan tarkemmin siihen liittyviä kokemuksia. Ohjaaja auttaa etsimään piiloon jääneitä näkökulmia ja tutkimaan eri näkökulmien välisiä yhteyksiä. Ohjaajalta vaaditaan kykyä ohjata ryhmää, sietää epävarmoja hetkiä, hiljaisuutta ja jännitteitä sekä kykyä seurata yhteisen ajattelun kehkeytymistä ja tehdä sitä näkyväksi. (Laaksolahti & Alhanen 2018)

2.1.5.4 Dialogin ohjaaja tunnesäiliönä

Minulle, tässä tutkimuksessa dialogin ohjaajan rooli on Bionin containr-funktion, tunnesäiliön kaltainen. Container-sanalle ei ole sopivaa suomennosta. Usein puhutaan säiliöstä, säiliöfunktioista tai tunnesäiliöstä, joskin näistä termeistä jää puuttumaan containeriin olennaisella tavalla kuuluva transformatiivisuus. Container-funktion luonne on aktiivinen ja prosessinomainen, vaikka se on usein ulkoisesti melko passiivista. (Hyypä 1999)

Container-funktion perusmuoto on havaittavissa vanhemman ja vauvan välisessä vuorovaikutuksessa, mutta se on yhtä lailla läsnä terapeutin ja asiakkaan välillä, ryhmän ohjaajan ja ryhmän välillä, johtajan ja työntekijöiden välillä. Container-funktio esiintyy yhtä lailla yksilön, ryhmän ja yhteiskunnan tasolla sekä kaikkien kulttuurien piirissä. (Biran 2015)

Perusmuodossaan container-funktio ilmenee vanhemman ja lapsen vuorovaikutuksessa. Nälkä, väsymys ja märkä vaippa ovat kokemuksia, joille ei vauvan kokemusmaailmassa ole vielä nimiä, mutta lapsi viestii epämukavan kokemuksensa vanhemmalle itkemällä tai muuten kehollisesti viestimällä. Vanhempi vastaa lapsen hoidon ja huolenpidon tarpeisiin, sanottaa ja nimeää näitä tarpeita ja kokemuksia. Muuntaessaan lapsen kokemuksen kielelliseen muotoon ja antaessaan asioille sanallisia merkityksiä, vanhempi rauhoittaa lasta. Container on Bionin (1962) mukaan

aktiivinen, dynaaminen, etsivä, ihmettelevä, tutkiskeleva ja kyseenalaistava prosessi. (Biran 2015)

Vanhemman container-funktioon liittyy myös kyky unelmoida ja kuvitella tulevaisuuksia. Vaikka hetkittäin tilanne voi olla vaikea tai stressaava, vanhempi kykenee kuvittelemaan tulevaisuuden, jossa asiat on ratkaistu ja ovat hyvin. Tästä syystä hän pysyy hätäntymättä kursillaan ja näkee jatkuvuuden vaikeiden aikojen yli. Bion kutsuu tätä nimellä 'act of faith', viitaten luottamukseen perustuvaan toimintaan. (Biran 2015)

Vähitellen lapsen omat kyvyt vahvistuvat ja hän on kykenevä muodostamaan sisäisen containerin, joka ymmärtää ja järjestelee maailmaa, erottaa sisäisen ja ulkoisen maailman toisistaan, mahdollisen ja mahdottoman. Sisäiseen containeriin liittyy uteliaisuus, kyky havainnoida maailmaa ja kyky oppia kokemuksesta. (Biran 2015)

Sosiaalisena eläimenä ihmisellä on vielä aikuisenakin tarve kuulua johonkin, joka toimii container-funktiossa ja joka ruokkii kasvuamme. Hyvä sosiaalinen container voi olla ryhmä, organisaatio tai yhteiskunta, joka kestää erilaisuutta ja sallii eroavaisuuksien yhtäaikaisen olemassaolon. Toimiessaan container-funktiossa terapeutilta, ryhmän ohjaajalta ja johtajalta vaaditaan vapaata mieltä, joka jättää tilaa oivaltamiselle. Vapaa mieli ei ymmärrä, nimeä ja kategorisoi liian nopeasti, vaan on tietyllä tavalla tyhjöpäinen. Koska valmiita vastauksia ei ole tarjolla prosessiin kuuluu pienet takapakit, hankaluudet ja vaikeudet, katastrofitkin, jotka Bionin (1970) mukaan johtavat kuitenkin vähitellen kehittymiseen. (Biran 2015)

Ryhmässä ihmiset saattavat kokea epävarmuutta, kamppailla oman paikkansa löytämisen kanssa ja kokea ahdistusta toisiin ryhmäläisiin ja ohjaajan suhtautumiseen liittyen. Sanattomat kokemukset ja ajatukset täyttävät tilan. Ihmiset saattavat jopa sanoa ääneen, että eivät pysty sanottamaan sitä, mitä heidän sisällään tapahtuu. Usein henkisiä ja tunteisiin liittyviä asioita on vaikea sanottaa ääneen. Ryhmän ohjaajan tehtävä on toimia vanhemman roolissa ja auttaa kokemuksen sanoittamisessa. Ohjaaja kuuntelee tarkasti käytettyjä sanoja ja sanatonta ilmaisua, havainnoi käyttäytymistä, muuntaa sen sanalliseen muotoon ja palauttaa takaisin ryhmälle. Ohjaajalta vaaditaan herkkyyttä ja intuitiota aistia ryhmää ja sanoittaa havaintojaan. Tällaisella toiminnalla on organisoiva, selkiyttävä ja rauhoittava vaikutus. (Biran 2015)

Aineisto, jota ei sanoteta ääneen, jää leijumaan ilmaan ja muodostaa määrittelemättömän uhan (engl. nameless threat), joka estää ryhmää toimimasta. Se voi ilmetä epäaitona tai tuhoavana käyttäytymisenä. Sosiaalisessa kontekstissa, epävarmoina aikoina, syntyy käsittelemättömän aineiston varastoja, joiden kohdalla muuntamista ei tapahdu. Kokemukset ikään kuin pullotetaan ja jätetään käsittelemättä. Kasautessaan kokemukset purkautuvat ulos sellaisenaan, konkreettisina tekoina, eivätkä kanavoitu dialogiin. Teot ovat luonteeltaan toistavia, eikä niissä tapahdu koke-

muksesta oppimista. Teot voivat myös olla ilmiänsuhtaan julmia ja primitiivisiä. Jos container-funktio puuttuu, väkivallan kieli vahvistuu ja pyrkii tuhoamaan. Mitä enemmän muuntamista tapahtuu, sitä paremmin ryhmä suuntautuu dialogiin ja dialoginen työskentely tulee mahdolliseksi. (Biran 2015)

Container-funktioon liittyy kyky löytää merkityksiä ja asioiden välisiä yhteyksiä siellä, missä niitä ei näytä olevan. Container-funktio on keskeinen ryhmän ohjaajan työssä on kyse sitten terapeutista, ohjaajasta tai johtajasta. Vähitellen ryhmä oppii itse toimimaan container-funktiossa. Roolit voivat myös vaihtua ja ryhmä kannatella ohjaajaa tämän kyvyttömyydessä tukea ryhmää kasvussa. Ohjaaja ja ryhmä oppivat yhteissäatelemään vuorovaikutusta ja tunteita. (Biran 2015)

2.2 Dialogi jatkuvasti muuttuvan organisaation perustana

Perinteisessä, positivistisessa maailmankuvassa korostuu yhden todellisen, meidän ulkopuolellamme olevan todellisuuden olemassaolo. Modernin ajan perinne ohjaa tarkastelemaan yhteiskuntaa luonnontieteen ja teknologian lainalaisuuksien kautta, pitää arvossa ihmisen rationaalista ajattelua. Parhaiten todellisuutta pystyy ymmärtämään rationaaliseen ajatteluun koulutettu mieli. Organisaatiotieteet syntyivät tähän kenttään, olettamukseen siitä, että on olemassa objektiivinen todellisuus ja konkreettinen organisaatio, jota tutkia. Perinteiset organisaatioteoriat korostavat ajatusta, että organisaation on kerättävä systemaattisesti tietoa, faktaa, dataa päätöksenteon optimoimiseksi. Olennaista on kurinalainen havainnointi ja organisaation tehokkuuden lisääminen, jonka mestari organisaatiotietäjä on. Tehokkuuden lisääminen liittyy modernin ajan jatkuvan kasvun pyrkimykseen. Tavoitteena on tehdä enemmän, paremmin ja tehokkaammin, joka on mahdollista luotettavan tiedon varassa. (Gergen & Thatchenkery 2006)

Rationaalinen, järkipäriäinen toiminta on muodostunut johtamisen ihanteeksi ja se näkyy uskomuksena, että johtajat ovat muita kykenevämpiä rationaaliseen ajatteluun; suunnitteluun, organisointiin, koordinointiin ja kontrollointiin. Erityisesti strateginen johtaminen, tavoitteen ja toimenpiteiden asetanta, ovat rakentuneet oletukselle yksilön rationaalisuudesta. Johtajan rooli on positivistisen tieteen, rationaalisen asiantuntijan rooli, johon liittyy olennaisesti kyky käsitellä tieteellistä tietoa. (Gergen & Thatchenkery 2006)

Kielen rooli tässä todellisuuskäsityksessä on lähinnä välittää havaintojen ja rationaalisen ajattelun kautta saatu tieto ja totuus todellisuuden luonteesta. Strategian ja tieteen kieli on organisaatiossa tiettyjen ihmisten hallinnassa. Näin ollen kieli on vahvasti sidottu työnjakoon, hierarkiaan ja valtaan. Vähitellen käsitys kielen merkityksestä on kuitenkin muuttunut (Gergen & Thatchenkery 2006). Kielellinen käänne viittaa yhteiskuntatieteissä ml. organisaatiotieteissä tapahtuneeseen kieltä koskevaan

ajattelutavan muutokseen (Alvesson & Kärreman 2000). Sen sijaan, että kieli nähtäisi objektiivisesta todellisuudesta kertovana, passiivisena välineenä, sen ajatellaan olevan aktiivinen, prosessinomainen ja tilanteeseen sidottu tapa rakentaa todellisuutta. Kielen kautta välittyy ja rakentuu versioita todellisuudesta, tulkintoja merkityksestä, jotka asioihin liittyvät. Asioilla ei ole abstraktia, tilanteesta vapaata merkitystä, vaan merkitykset rakentuvat kielen avulla.

Sosiaalinen konstruktionismi on tieteen filosofinen suuntaus, jossa tiedon, todellisuuden, rakenteiden ja ilmiöiden nähdään muodostuvan sosiaalisessa ja kielellisessä vuorovaikutuksessa (Cunliffe 2006). Se on tapa olla olemassa ja nähdä maailma monimuotoisena ja lähtökohtaisesti dialogisena. Sosiaalisen konstruktionismin näkökulmasta ihmiset kokevat todellisuuden hyvin eri tavoin, eivätkä siitä kerrotut tarinat ole yhdenmukaisia. Se, millaiseksi sosiaalinen todellisuus milloinkin rakentuu, on ihmisten yhteistyön ja yhteisen koordinaation tulosta. Konstruktionismin lähtökohtana on ajatus maailmasta moninäkökulmaisena ja moniäänisenä, jollaisena se tulee myös hyväksyä ilman pyrkimystä yhdenmukaisuuteen (McNamee & Hoskin 2006).

Siinä, missä modernin ajan ja tieteen kieli pyrki kohti totuutta ja synnytti monologia, konstruktionistinen näkökulma hyväksyy erilaisten näkökulmien olemassaolon pyrkien dialogiin (Cunliffe 2006). Tämä kyseenalaistaa perinteistä organisaatiotiedettä, joka perustuu kurinalaisiin tutkimusmenetelmiin ja objektiiviseen, jatkuvasti lisääntyvään tietoon. Käytännön organisaatioelämässä tehokas johtaminen, tieteelliseen tietoon perustuva käsitys organisaation toiminnasta, kehityksestä ja tehokkuudesta tulee yhtä lailla kyseenalaistetuksi. Sen sijaan keskiöön nousevat erilaiset sosiokulttuuriset prosessit, joissa kielellä on keskeinen rooli. Organisaatio ei enää olekaan itsenäinen rakenne ja entiteetti, vaan osa sosiaalista todellisuutta ja kulttuurisen elämän muoto. (Gergen & Thatchenkery 2006, Cunliffe 2006)

Kun yksilöt tai organisaatiot nähdään itsenäisinä, toisistaan riippumattomina entiteetteinä, niihin suhtaudutaan asioina, objekteina, joita subjekti tarkastelee ja analysoi. Subjekti-objekti asetelma tarkoittaa organisaatioelämässä sitä, että yhdellä on valta kohdistaa toimenpiteitä toiseen. Organisaation johtajilla on visio, rakenteet ja kulttuuri, he muokkaavat organisaatiota parhaaksi näkemällään tavalla. Oletamus on, että johtaja kykenee rakentamaan organisaation ja vaikuttamaan sen suorituskykyyn. Organisaation muutoksen ja kehittymisen kannalta tämä tarkoittaa ylhäältä alas johdettua muutosta, jossa organisaation johdolla nähdään olevan paras ymmärrys ympäröivän todellisuuden vaatimuksista, joihin kehittämistoiminnalla vastataan. Tämä tehdään mielellään tutkittuja ja todistettuja menetelmiä hyödyntämällä, joiden oikeasta soveltamisesta vain johtaja on kykenevä vastaamaan. (Hoskin 2006, Cunliffe & Erikssen 2011)

Sosiaalisessa konstruktionismissa olennaiseksi tulee jatkuvan organisoinnin prosessi alati liikkuvassa prosessien verkostossa, jossa tulevaisuutta rakentuu jatkuvasti.

Nämä prosessit ovat moniulotteisia, yhtäaikaista, eri suuntiin meneviä sekä aikaan ja paikkaan sidottuja (Hoskin 2006). Konstruktionismin näkökulmasta olennaista ei ole kuvata organisaatiomallia, organisointikäytäntöjä tai interventioita sellaisenaan, vaan tarkastella sitä, miten teoriat, ihmiset, organisaatiot, muutos kietoutuvat yhteen. (McNamee & Hoskin 2006)

Ihmisyhteisöjen elämälle ominaista on tapahtumien ja asioiden merkityksellistäminen kielen avulla. Koska ihmisten toiminta on jatkuvaa, myös sosiaalinen todellisuus on jatkuvassa liikkeessä. Samoin sen merkityksellistäminen on jatkuvaa. Organisaatiotieteiden ja organisaatioiden johtamisen kannalta olennaista onkin, miten alati muuttuvan todellisuuden kanssa eletään. Sana organisaatio itsessään kuvaa instituutiota, jähmettynyttä rakennelmaa, kun taas organisointi kuvastaa sitä jatkuvaa uudelleen määrittelyn prosessia, jota organisaatioelämä edellyttää. (Gergen & Thatchenkery 2006)

Perinteisesti organisaatio on totuttu näkemään luonteeltaan melko pysyvänä rakennelmana ja muutos ajanjaksona, jolloin siirrytään yhdestä pysyvästä tilasta toiseen pysyvään tilaan. Tästä näkökulmasta muutos näyttäytyy organisaatioelämässä poikkeuksellisen ajanjaksona (By 2005). Tsoukas & Chia (2002) esittävät, että muutos ei ole organisaation ominaisuus, vaan organisaatio itse on jatkuvan muutoksen seuraus. Lähtökohtana on ajatus, että muutos on olennainen osa elämää, myös organisaatioelämää, ja organisaatio on jatkuvasta muutoksesta muotoutuva hahmo. Organisaatio on joukko sosiaalisessa vuorovaikutuksessa määriteltäviä sääntöjä ja kategorioita, joiden tarkoitus on vakauttaa jatkuvasti muuttuvaa todellisuutta ja tehdä ihmisten toiminnasta helpommin ennakoitavaa. Organisaatio on näiden sääntöjen paikallista tulkintaa ja toimeenpanemista.

Merkityksellistäminen (engl. sensemaking) on prosessi, jossa organisaatioelämän tapahtumien virta muutetaan sanoiksi ja kategorioiksi puhutun ja kirjoitetun kielen avulla. Puhuttu ja kirjoitettu kieli vaikuttavat siihen, minkälaisena organisaatioelämä koetaan ja miten organisaatiossa jatkossa toimintaan. Merkityksellistäminen on jatkuva, nopea ja sosiaalinen prosessi, jota pidetään helposti itsestäänselvyytenä eikä sen vaikutusta organisaation toimintaan tiedosteta. Merkityksellistäminen vastaa kolmeen kysymykseen: Miten jostain asiasta tai tilanteesta tulee tapahtuma organisaation jäsenille, mikä tapahtuman merkitys heille on, ja miten se vaikuttaa heidän toimintaansa tulevaisuudessa (Weick, Sutcliffe & Obsfeld 2005).

Merkityksellistäminen on prosessi, jossa menneisyyden kokemus, merkitys ja tulevaisuuteen suuntautuva toiminta kietoutuvat yhteen, muodostaen jatkuvan kokemuksen virtauksen (engl. continuing flow of experience) (Weick ym. 2005). Se, että organisaatio ja siihen liittyvät merkitykset nähdään jatkuvassa liikkeessä olevina, ihmisten päivittäisessä vuorovaikutuksessa uudelleen määrittävinä, tarkoittaa, että muutos on luonnollinen osa organisaatioelämää (Thomas ym. 2011).

Koska organisaation prosessit ja rakenteet syntyvät ja niitä ylläpidetään kielen avulla, uudelleen organisoituminen edellyttää uusia sanoituksia ja uudenlaisia merkityksiä, jotka määritellään ja neuvotellaan toimijoiden välisessä vuorovaikutuksessa. Organisaation muutos on jatkuvaa, vuorovaikutuksessa tapahtuvaa kielellistämistä ja merkityksistä neuvottelemista (Thomas ym. 2011). Voidaan jopa ajatella, että puhe, ihmisten vuorovaikutus on muutoksen ajuri, eikä päinvastoin (April 1999).

Ajatus siitä, että organisaatio rakentuu ja muovautuu jatkuvasti ihmisten toiminnan, kielen ja asioille annettavien merkitysten kautta on looginen pohja dialogiselle organisaatiokäsitykselle. Dialogisessa organisaatiossa dialoginen johtaminen ja dialogin käyminen ovat keinoja hallinnoida organisoitumisen ja merkityksen antamisen prosessia. Ei niin, että dialogi olisi vain hallinnan ja johtamisen väline, vaan koska dialogi on itsessään luontainen ja välttämätön osa organisoitumisen, merkityksellistämisen ja johtamisen prosesseja – luontainen osa kaikkea ihmisten yhteiselämää. Dialogisessa organisaatiossa on kyse tämän ajattelutavan omaksumisesta ja dialogin tietoisesta hyödyntämisestä organisaatioelämän ohjaamisessa. Dialoginen organisaatio on luonteeltaan, ehkä vastoin yleistä käsitystä, hyvin elävä ja kehittyvä (Hatch & Ehrlich 2002).

2.3 Dialogi organisaatiotutkimuksessa

Dialogi on tullut organisaatiotieteisiin vähitellen 1990-luvulta alkaen. Tutkimus painottui aluksi erityisesti organisaation oppimiseen. Erkkilä (2012) tiivistää väitöskirjassaan organisaation oppimiseen ja kehittämiseen asemoituvien dialogitutkimusten lähestymistavat ja ydinajatukset yhteen kuvaan (Taulukko 1). Lähestymistavat limityvät ja linkittyvät toisiinsa, eivätkä ne aina ole selkeärajaisia. Yhteistä niille on kuitenkin se, että dialogi arvotetaan hyödylliseksi ilmiöksi organisaation oppimisen ja kehittämisen kannalta.

Taulukko 1. Organisaation oppimiseen ja kehittämiseen asemoituvien dialogitutkimusten lähestymistavat ja ydinajatukset (Erkkilän 2012 s. 59 mukaan).

Dialogi organisaation oppimisen edellytyksenä	Dialogi yhteisen ajattelun ja uuden tiedon luomisessa	Dialogi oppimisprosessina	Dialogi työskentelymenetelmänä	Dialogin vaikutukset suoriutumiseen ja tuottavuuteen
Organisaatio tarvitsee dialogia, jotta oppimista tapahtuu	Dialogin avulla ryhmä kykenee sellaiseen ajatteluun, johon sen yksittäiset jäsenet eivät yksin pystyisi	Dialogi syntyy ja kehittyy vaihe vaiheelta ja oppiminen tapahtuu tässä prosessissa	Dialogisin menetelmin osallistetaan henkilöstöä ja saadaan muutokset toteutettua tehokkaammin	Dialogi parantaa yksilön työssä suoriutumista ja koko organisaation tuttavuutta

David Bohmin jalanjäljissä seurannut Peter Senge (1990) oli ensimmäinen organisaation oppimista mallintaneista tutkijoista, jonka kiteytti käsityksensä oppivasta organisaatiosta viiteen pääperiaatteeeseen. Yksi näistä periaatteista oli dialogiin perustuva tiimin oppiminen. William Isaacs oli Sengen läheinen yhteistyökumppani Massachusetts Institute of Technology (MIT) dialogi-projektissa, jossa tehtiin uraauurtavaa työtä dialogiin ja organisaation oppimiseen liittyen. Isaacs (1993) tarkasteli dialogia prosessina, jossa ihmiset reflektoivat ja oppivat yhdessä. Olennaista dialogin kehittämisessä on synnyttää tila, jossa ihmiset voivat vapaasti vaihtaa ajatuksiinsa, kokemuksiaan ja oletuksiaan. Isaacs kehitti Argyriksen (1990) double-loop oppimista eteenpäin triple-loop oppimiseksi.

Myös Edgar Schein työskenteli MIT:ssä tutkien dialogia organisaation oppimisen näkökulmasta. Schein (1993) näki dialogin keinona saada ryhmä ajattelemaan tuottavasti, luovasti ja yhdessä. Kun dialogi onnistuu ryhmä voi päästä sen yksilöiden luovien kykyjen yli ja saavuttaa sellaista luovaa ajattelua, joka ylittää alkuperäiset odotukset. Scheinin työssä painottui se, miten ajatteluprosesseissamme havaintomme ja tietomme muodostuvat menneiden kokemustemme pohjalta ja kuinka dialogissa syntyy uutta kulttuuria erilaisine alakulttuureineen.

Organisaation oppimiseen kytkeytyvät myös Nonaka & Takeuchi (1995), jotka korostivat dialogin merkitystä oppimisprosessin siinä vaiheessa, kun yksilö jakaa omia tulkintojaan muille ja kun yhteistä ymmärrystä rakennetaan – kun hiljaisesta tiedosta tehdään jaettavaa tietoa. Nonaka & Takeuchi (1995) tekivät näkyväksi sen, miten organisaatiossa vain yksilöt luovat tietoa ja tämän vuoksi on hyvin tärkeää, että organisaatio tuntee ja stimuloi tiedon tuottamista. Tiedon tuottaminen tulisi nähdä prosessina, jossa organisaatio vahvistaa yksilöiden luomaa tietoa ja kiteyttää sitä ryhmätasolla dialogin, keskustelujen, kokemusten jakamisen ja havainnoinnin kautta (Erkkilä 2008).

Oppiminen liittyy läheisesti myös organisaation kehittämisen ja muutoksen tematiikkaan. Dialogia on käytetty työskentelymenetelmänä usein silloin, kun on haluttu osallistaa henkilöstöä tai on ollut tarve saada vietyä läpi organisaatiomuutoksia tehokkaasti (esim. April 1999, Skordoulis & Dawson 2007 ja Heynoski & Quin 2012).

Muutoksen synnyttämiseen liittyy myös toimintatutkimuksen perinne ja Gustavsenin (1992) demokraattinen dialogi, jossa tarkoituksena oli edistää ja tukea johdon ja työntekijöiden yhteistyöskentelytapoja työikäntöjen ja työelämän laadun parantamiseksi. Suomessa demokraattista dialogia on sovellettu mm. kehittävän työntutkimuksen kentässä (esim. Engeström 1995).

Dialogin positiiviset vaikutukset yksilön työssä suoriutumiseen ja yrityksen tuottavuuteen on havaittu monissa tutkimuksissa (Erkkilä 2012). Dialogin vaikutus yrityksen tuloksellisuuteen kytkeytyy oppimiseen. Yksilöiden ja ryhmien oppiminen edellyttää dialogia ja oppiminen vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen

(Yang ym. 2004). Fredrickson ym. (2005) totesivat, että tiimi on menestyneimmillään silloin, kun sen jäsenet ovat yhteydessä toisiinsa, ja kun ihmisten sisäiseen maailmaan ja toimintaympäristöön liittyvät puheenvuorot ovat tasapainossa.

Myös suomalaiset organisaatiokontekstiin sijoittuvat väitöstyöt keskittyivät 2000-luvun alussa prosessin ja oppimisen näkökulmiin. Roman (2005) seurasi väitöskirjassaan Isaacsin jalanjäljillä, rakentaen ymmärrystä dialogista prosessina. Erkkilä (2012) käänsi katseensa johtoryhmätyöskentelyyn ja siihen, minkälaisien avainhetkien kautta johtoryhmä saa dialogin syttymään. Vähämäen (2008) väitöskirja teki näkyväksi, kuinka dialogin avulla voidaan tunnistaa uudistumisen mahdollisuuksia, avoimesti reflektoida omia käytäntöjä ja ottaa helpommin esille eriäviä näkökulmia oppien samalla toisilta. Leppänen (2011) toi väitöskirjassaan esille, että oppimisessa keskeistä ovat erilaiset ryhmissä tapahtuvat keskustelut ja päätöksentekoprosessit. Hän havaitsi, että silloin kun olisi tärkeä luoda asioille yhdessä merkityksiä ja jakaa tietoa, kiire heikentää oppimista.

2010-luvulle tultaessa oppimisen teemasta siirryttiin sekä kansainvälisessä että suomalaisessa dialogi tutkimuksessa kohti organisaation kehittämisen ja johtamisen tematiikkoja. Bushe & Marshak (2009) aloittivat dialogisen organisaatiokehittämisen teorian ja käytäntöjen kehittämiseen tähtäävän työnsä tarkastelemalla diagnostisen ja dialogisen organisaatiokehittämisen eroavaisuuksia. Suomessa, Syväsen tutkimusryhmän työ ja sen lopputuotoksena julkaistu kirja (2015) teki näkyväksi, dialogin merkityksen työhyvinvoinnin, työpaikkojen tuloksellisuuden, luovuuden ja uudistumisen kannalta. Rannan (2020) tuore väitöskirjatutkimus jatkaa mm. Syväsen viitoittamalla polulla. Ranta tarkastelee ryhmätahtoa ja dialogista johtamista onnistuneen kehittämistyön elementteinä. Ranta nostaa esiin paradoksin, jossa ulkopuolisen maailman kautta kiire ja tehokkuuden paine kasvavat kaiken aikaa, mutta vastaus haasteeseen on hidastaminen ja todella pitkän aikavälin sitoutuminen uudelleen, dialogiseen johtamiseen. Dialogiseen johtamiseen liittyvä tutkimus on tarkastellut transformatiivisen, palvelevan ja arvostavan johtamisen teorioita (esim. Syvänen ym. 2015) ja tunnistanut dialogiseen johtamiseen liittyviksi asioiksi mm. läsnäolon, syväkuuntelun, tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden sekä kyvyn antaa palautetta, tukea ja kannustaa (Ranta 2020).

Dialogi kytkeytyy organisaatitieteissä myös strategia käytäntönä (strategy-as-practice) tutkimuskenttään. Siinä missä strategia on perinteisesti nähty johdon tehtävänä, strategia käytäntönä kentässä se ymmärretään sosiaalisesti toiminnaksi. Strategia syntyy moninäkökulmaisen yhteisön kollektiivisen työn tuloksena. Strategia käytäntönä on vuorovaikutuksessa tapahtuvan merkityksellistämisen (sensemaking) koordinoitua (esim. Jarzabkowski ym. 2007, Vaara & Whittington 2012). Vaara on tehnyt kansainvälisesti urauurtavaa työtä strategia käytäntönä-tutkimuksen parissa (mm. Vaara 2010, Vaara & Whittington 2012). 'Toisin ajattelua strategisesta johtamisesta'-kirjassa Mantere, Suominen & Vaara (2012) kokoavat yhteen dialogiseen

strategiaan liittyvät oivallukset. Jalonen (2017) jatkaa väitöskirjassaan Vaaran ja kumppaneiden jalanjäljissä tarkastellen strategiatyötä dialogina.

Dialogin hyödyt organisaatiolle on todettu lukuisissa tutkimuksissa, kuten edellä nähtiin. Sen sijaan siitä, miten dialogi juurtuu organisaation toimintakulttuuriin ei löydy juurikaan aiempaa tutkimusta. Tämä tutkimus kohdistuu kaikki organisaatiotasot läpäisevää dialogiseen kehittämistoimintaan, jota ei tiettävästi ole tehty muissa organisaatioissa. Tutkimukseni avaa ainutlaatuisen autoetnografisen toimintatutkimuksen näköalan sekä organisaation dialogisen kyvykkyyden että dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

2.3.1 Kriittinen näkökulma dialogin tavoitteellisuuteen ja konsensushakuisuuteen

Dialogia käsittelevä organisaatiotutkimus on pitkään painottunut dialogin rooliin organisaation oppimisessa. Tässä tutkimusperinteessä dialogi valjastetaan palvelemaan organisaation tavoitteita: tehokutta ja tuottavuutta. Tutkimusperinne pohjautuu Peter Sengen (1990) oppivan organisaation malliin, joka syntyi 1980-luvun pyrkimyksestä madaltaa byrokratiaa ja tehdä organisaatioista joustavampia. Oletamus oli, että kun byrokratia poistetaan ja organisaatio varustetaan Sengen viidellä oppivan organisaation opeilla, hyviä asioita seuraa automaattisesti. Joustava organisaatiorakenne mahdollistaa hyvää oppimista ja hyvä oppiminen tuottaa parempaa suorituskykyä (Grey 2017).

Sengen (1990) näkemys oppimisesta kiteytyy ajatukseen, että yksilöiden oppiminen on yleensä sattumanvaraista ja hajoaa eri suuntiin tavalla, joka ei ole organisaation tavoitteiden kannalta hyödyllistä. Dialogin ja tiimioppimisen avulla yksilöiden oppiminen kohdentuu tarkemmin asioihin, jotka ovat organisaation tarkoituksen ja pyrkimysten kannalta olennaisia. Olennaista on myös organisaation jäsenten pyrkimysten yhdenmukaisuus ja yhteinen visio, jolloin toiminta on linjakasta ja tehokasta. Yhteiseen visioon pääseminen edellyttää dialogia, jonka tavoitteena on konsensus, yksimielisyys. (Hsu & Lamb 2020)

Oppivan organisaation mallia on kritisoitu siitä, että vaikka byrokratia korvataan oppivan organisaation mekanismeilla, oppimisen sijaan ytimessä on edelleen tehokkuuden ja kontrollin intressi (Hsu & Lamb 2020). Ihmiskuntaa kohtaavat kriisit, kuten ilmaston lämpeneminen, edellyttävät kuitenkin uudenlaisia arvoja ja viisautta jatkuvan kasvun ja kulutuksen tilalle (Latour 2018, Pedler & Hsu 2014).

Sengen (1990) dialogissa pyritään konsensukseen, mutta kriitikoiden mukaan (Hsu & Lamb 2020) yksimielisyyden tavoittelu himmentää reflektiivistä ajattelua. Oppivassa organisaatioissa työntekijöiltä odotetaan kriittistä reflektiota kyseenalaistamatta kuitenkaan valta-asetelmia. Oppimista odotetaan tapahtuvan organisaation tavoitteiden mukaisesti, riippumatta yksilöiden omasta kiinnostuksesta (esim.

Örtenblad jne 2015). Oppivan organisaation teoria ei ota huomioon sitä, että oppiminen on luova prosessi, jossa voi yhdistyä erilaiset kiinnostukset ja viisaus (Jørgensen jne 2019, Pedler & Hsu 2014, 2019).

Sengen mukaan ihmisellä on tarve kokea kuuluvansa johonkin itseään suurempaan, voidakseen nähdä asioiden väliset yhteydet ja tekojensa seuraukset. Sengelle organisaation yhteinen visio on tällainen suurempi, jaettu tarkoitus ja suunta (Cladwell 2012), joka ohjaa yksilön tarkoituksenmukaista toimintaa. Organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden kannalta on tärkeää, etteivät sen osat eriydy toisistaan, menetä yhteyttä kokonaisuuteen ja kadota toimintakykyään. Ongelmia kuitenkin syntyy, kun paljon ihmisiä tulee mukaan yhteisen vision synnyttämiseen. Jonkin asteinen yhteinen visio on mahdollista saavuttaa, mutta todellisuudessa yksilöiden intressit ja visiot ovat keskenään hyvin erilaisia. Yhteisen vision ja todellisuuden välinen ero herättää ihmisissä negatiivisia tunteita (Flood 1998).

Tämä tutkimus poikkeaa teoreettisilta ja menetelmällisiltä lähtökohdiltaan edellä kuvatusta dialogia käsittelevän organisaatiotutkimuksen perinteestä luopumalla dialogin tehokkuustavoitteesta ja konsensushakuisuudesta. Sen sijaan nojaan tutkimuksessani dialogin ihanteeseen, sekä Deweyn kokemusfilosofiaan, jonka esittelen seuraavassa luvussa.

3 Tutkimuksen toteutus

Tämän luvun tarkoituksena on kuvata ja perustella tutkimuksen toteutukseen liittyvät metodologiset ratkaisut. Aloitan Deweyn kokemusfilosofialla, johon dialoginen kehittämistoiminta sekä sitä käsittelevä tutkimukseni nojaavat. Sen jälkeen esittelen tutkimuskohteen sekä autoetnografisen toimintatutkimuksen, jolla olen tutkimuskohdetta lähestynyt. Tämän jälkeen käyn läpi tutkimusaineiston, analyysin ja teorianmuodostuksen prosessin. Lopuksi reflektoin tutkimusraporttia tarinana sekä tutkimukseen liittyviä eettisiä kysymyksiä.

3.1 Deweyn kokemusfilosofia

Dialoginen kehittämistoiminta ja sitä käsittelevä tutkimukseni nojaavat yhdysvaltalaisen pragmatistin, filosofin ja psykologin John Deweyn kokemusfilosofiaan ja kokemuksesta oppimiseen.

John Deweyn kokemusfilosofia syntyi kritiikkinä modernin ajan tieteelliselle, positivistiselle maailmankuvalle, joka rakentui kokeiden ja mittauksen varaan. Maailmankuva tavoitteli objektiivista totuutta, varmuutta, ja hylkäsi arkisen elämän kokemukset. Positivismissa ihmiskokemus irrotettiin muusta luonnosta erilliseksi alueeksi. Syntyi jyrkkä kahtiajako kokevan subjektin ja kokemuksen kohteena olevan objektin välille. Positivismin näkökulmasta subjektin kokemus oli puutteellinen tai vääristynyt, epäluotettava. Deweyn tavoitteena oli ylittää tämä kahtiajako, tuoda esiin kokemukseen liittyviä jatkumoa ja korvata ehdottoman varmuuden tavoittelu älyllisten käsitysten jatkuvalla koettelulla. (Alhanen 2013)

Ihminen elävänä olentona on osa eliöiden jatkumoa ja hänen kokemustaan hallitsevat elämisen ehdot. Kokemus on Deweylle ajallisesti jatkuvaa ja tällä jatkumolla on biologinen perusta. Kokemus ei siis erota ihmistä luonnosta vaan kytkee hänet erottamattomalla tavalla osaksi luontoa. Luonto koostuu erilaisista tapahtumista, jatkuvasta muutoksesta, jota ihminen kokee ja ilmaisee kerrontana. (Kivinen & Ristelä 2001, Alhanen 2013)

Kokemisessa on kyse toiminnan ja sen seurauksen välisestä yhteydestä, ja siksi toiminta on aina kokemuksen välttämätön edellytys. Toimintaa on siis pidettävä lähtökohdaksi, jonka seurausta kokemus (ja siten myös tieto) on niin ajallisesti kuin käsitteellisestikin. Kokemus on Deweylle yhtä aikaa aktiivista ja passiivista, älyllistä

ja merkityksellistä. Kaikki kokemukset ovat myös eri tavoin emotionaalisia. (Kivinen & Ristelä 2001)

Vuorovaikutus muuttaa sekä ympäristöä että siinä toimivaa organismeja. Organismissa tämä aiheuttaa muutoksia, jotka vaikuttavat sen tulevaan toimintaan. Kokemuksen seurauksena syntyy luontumuksia, joiden muovautuminen on kaikenlaisen oppimisen perusta. Tämä voi tarkoittaa joidenkin käyttäytymistapojen vahvistumista ja muunlaisen mahdollisen käyttäytymisen vähenemistä, mutta se voi myös merkitä aivan uudenlaisten toimintatapojen syntymistä. Yksilön kohdalla puhutaan luontumuksista, yhteisöjen tapojen ja käytäntöjen kehityksen kohdalla kulttuurista. (Kivinen & Ristelä 2001)

Toisinaan ihmisen kokemusjatkumolla tapahtuu jotain yllättävää, kaikki ei menekään suunnitellusti. Se, miten olemme tottuneet toimimaan ja ajattelemaan, ei enää sovi uuteen tilanteeseen. Uuden ja tuntemattoman kohtaaminen kyseenalaistaa olemassa olevia uskomuksiamme, herättää epä tietoisuutta. Epäily ja epä tietoisuus on ärsyttävä ja epä miellyttävä tila, josta ihminen haluaa nopeasti eroon. Uusi ja yllättävä tilanne avaa ikkunan siihen, että emme olekaan kaikkietäviä, vaan erehtyväisiä ja haavoittuvia. Emme pystykään laskelmoimaan, ennakoimaan ja ennustamaan suhdettamme maailman kanssa. Yllättävän tilanteen myötä kokemuksen jatkumoon syntyy katkos, joka haastaa kykyämme navigoida maailmassa. (English 2013)

Tilanteet, joissa nopeat muutokset ja toiminnan odottamattomat seuraukset saavat tilaa, ovat älyllinen haaste jäsentää uusia toiminnan periaatteita. Samalla syntyy mahdollisuus oppia. Ajattelu ja tietoisuus sijoittuvatkin Deweyn filosofiassa sellaisiin toiminnan vaiheisiin, joissa luontumuksen varainen toiminta häiriintyy ja toiminnan suuntaa pitää muuttaa (Kivinen & Ristelä 2001). Deweyn mukaan yrityksen ja erehdyksen kautta tapahtuva oppiminen ei ole riittävää epävarmoissa tilanteissa. Tarvitaan reflektiivinen prosessi, jossa kokemuksen katkosta ja sen synnyttämä epäselvyys tutkiskellaan. Reflektiossa analysoidaan olemassa olevan tiedon rajallisuutta ja kehitetään vaihtoehtoisia tapoja hahmottaa maailmaa. Tämä vaatii epävarmuudensietokykyä, koska reflektion lopputulemaa ei voi tietää etukäteen. Ollaan tietämisen ja ei-tietämisen, osaamisen ja osaamattomuuden välitilassa. Tässä epäilyksen tilassa tapahtuva kokemuksen tutkiskelu synnyttää uutta ymmärrystä ja rakentaa jatkumon katkoksen yli. Kyseessä ei kuitenkaan ole nopean ratkaisun etsiminen vaan prosessi, joka voi potentiaalisesti muuttaa tapaamme ajatella ja suhdettamme maailmaan. Sen lisäksi, että etsitään toimivaa ratkaisua, on huomioitava myös se, mikä ei toimi. On tutkittava sitä, mikä meidät toi tilanteeseen, ja mikä kokemuksen jatkumoa kyseenalaisti. (English 2013)

Se, että elämme yhdessä muiden ihmisten kanssa, koemme ja merkityksellistämme asioita yhdessä, tarkoittaa Meadin (1964) mukaan, että maailmamme on jatkuvassa 'hajoamisen' tilassa. Tämä on seurausta siitä, että jokainen ihminen kokee maailmaa eri tavalla ja silti yhdessä toisten ihmisten kanssa. Asioille antamamme

merkitykset ovat erilaisia ja usein ristiriidassa keskenään, jolloin potentiaalisia katkoksia syntyy jatkuvasti (English 2013). Ihmisten käyttämä kieli on välttämätön edellytys sille, että asioille voidaan antaa yhdessä jaettuja merkityksiä. Erityisesti vuorovaikutustilanteissa ilmenevien epäselvyyksien ja ristiriitojen työstämisen tuloksena muodostuu merkityksiä. Deweyn mukaan kokemuksille annetut merkitykset ovat tärkein ihmisyhteisöjä koossapitävä tekijä. (Alhanen 2013)

Kokemuksen uudistuminen lähtee liikkeelle yksittäisen ihmisen kohtaamasta epäselvyydestä, jonka ansioista hän kyseenalaistaa omaksumansa vakiintuneet merkitykset. Vuorovaikutuksen avulla hän kykenee välittämään kokemustaan toisille ja käsittelemään heidän kokemuksiaan. Kokemuksille annetut merkitykset tarkentuvat, korjaantuvat ja monipuolistuvat, kun yksilö ryhtyy jakamaan kokemaansa toisten kanssa. Vuorovaikutus muodostaa erottamattoman sidoksen yhteisöllisten merkitysten ja yksilöllisten kokemusten välille. Kyky käsitellä kokemuksia määrittää tulevaisuutta, sillä karttuneet kokemukset muovaavat aina myös tulevia kokemuksia. (Alhanen 2013)

Ihminen oppii kokemuksestaan havaintojen, tunteiden, muistin, mielikuvituksen, älyllisen ajattelun sekä merkitysten ilmaisemisen kautta. Oppiminen edellyttää pohdintaa, jossa oma kokemus otetaan vakavasti. Pohdinta on jatkuva prosessi, jossa tarkennamme ja korjaamme elämäämme ohjaavia merkityksiä, tulemme tietoisemmiksi toimintamme seurauksista ja samalla myös ympäristömme olosuhteista. Tällöin emme jää olosuhteiden armoille vaan kykenemme muuttamaan toimintaamme jatkuvasti. Ihminen oppii epäonnistuneistakin kokemuksista pysähtyessään niiden äärelle. Pohdinta laajentaa ja rikastaa kokemustamme. Pohdintaa ei kannata jättää satunnaisen pohdinnan varaan, vaan sen voi jalostaa tietoiseksi kokemisesta oppimisen menetelmäksi. Alhanen (2013) tiivistää Deweyn kokemusfilosofiaan pohjautuvan kokemuksesta oppimisen menetelmän viiteen periaatteeseen:

1. koulutus on osa elämää, ei siitä erillistä
2. oppilaan taipumuksen (ei ulkoa asetettujen) tulee ohjata oppimista
3. oppiminen tapahtuu kokeilevan toiminnan välityksellä (ei passiivisesti tietoa vastaanottamalla)
4. oppiminen perustuu kokemusjatkumon työstämiselle (ei sen kokonaisuuden pirstomiselle)
5. oppimisen tulee tähdätä kokemuksen jatkuvaan uudistamiseen (ei valmiiksi annetun elämäntavan omaksumiseen).

Deweyn ajattelussa toiminnalla ei yleisesti ottaen ole erityisen selkeästi asetettuja tavoitteita, mutta sen jälkeen, kun tietyt keinot ja välineet ovat käsillä, alkavat kyseisen toiminnan tavoitteetkin vähitellen selkiytyä. Tavoitteidenasettelua ei nähdä toimintaa edeltävänä intellektuaalisena tekona. (Kivinen & Ristelä 2001)

3.2 Tutkimuskohteena dialoginen kehittämistoiminta sote-fuusio-organisaatiossa

Suomessa valmisteltiin Juha Sipilän hallituskaudella 2015–2016 historiallista maakunta- ja sote-uudistusta, jonka tavoitteena oli tarjota ihmisille yhdenvertaisempia palveluita, vähentää hyvinvointi- ja terveyseroja sekä hillitä kustannusten kasvua. Laajaan uudistuskokonaisuuteen liittyi mittava lainvalmistelutyö ja toimeenpanon ennakkollinen valtakunnallinen ja alueellinen valmistelu. Toteutuessaan uudistus siirtäisi sosiaali- ja terveyspalveluiden järjestämisvastuun kunnilta maakunnallisille toimijoille, joten alueellista valmistelutyötä tarvittiin paljon. Maakunta- ja sote-uudistus törmäsi kuitenkin perustuslaillisiin ongelmiin ja päättyi 8.3.2019 Sipilän hallituksen eroon. (Valtiovarainministeriö 2019)

Osa maakunnista jatkoi uudistuksen valmistelua valtakunnallisen maakunta- ja sote-uudistuksen kariuduttua. Tutkimukseni sijoittuu noin 170 000 asukkaan maakuntaan, johon perustettiin valmistelutyön tuloksena vapaaehtoinen sosiaali- ja terveyspalvelujen kuntayhtymä. Maakunnassa aiemmin toiminutta sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymää ”vahvistettiin kuudelta jäsenkunnalta siirtyvillä peruspalveluilla” ja 4082 työntekijällä. 1.1.2019 toimintansa aloittanut uusi sote-kuntayhtymä oli maakunnan suurin työnantaja, jonka henkilöstömäärä oli 6592.

Vapaaehtoiseen kuntayhtymään perustettiin dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisen tiimi (dialogitiimi), joka oli Suomen ensimmäinen maakunnallisissa rakenteissa toimiva dialogisen toimintakulttuurin kehittämisen yksikkö. Tiimin tehtävänä oli kehittää dialogista johtamista ja vuorovaikutusta organisaation kaikilla tasoilla. Toimin dialogisesta kehittämistoiminnasta ja dialogitiimin toiminnasta vastaavana palvelupäällikkönä ja olin yksi kolmihenkisen tiimin dialogiasiantuntijoista sekä organisaation sisäinen toimintatutkija. Dialogitiimiin kuuluivat lisäksi kaksi kehittämissuunnittelijaa, jotka olivat samalla työkavereitani ja kanssatutkijoitani. Käytän kollegoistani termiä kanssatutkija, joka viittaa toimintatutkimuksen kentässä käytännön työntekijään, joka osallistuu yhdessä tutkijan kanssa toiminnan kehittämiseen ja ymmärryksen rakentamiseen (Chevalier & Buckles 2019).

Tutkimukseni on autoetnografinen toimintatutkimus, jonka fokuksessa on dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen vapaaehtoisessa sote-kuntayhtymässä sen kahden ensimmäisen fuusion jälkeisen toimintavuoden aikana.

Tutkimuskohde on mielenkiintoinen monesta näkökulmasta. Vapaaehtoiset sote-kuntayhtymät olivat edelläkävijäorganisaatiota, jotka lähtivät toteuttamaan sote-integraatiota valtakunnallisen valmistelun kariuduttua perustuslaillisiin ongelmiin. Näiden organisaatioiden kokemuksista voidaan hyötyä valtakunnallisen sote-uudistuksen edetessä ja muiden samankaltaisten muutosten edessä.

Kyseessä on fuusio-organisaatio, jossa kuuden kunnan sosiaali- ja terveyspalvelut sekä sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä yhdistyivät organisaatio-

oiden, rakenteiden, johtamismallien, järjestelmien, prosessien, operaatioiden, ja johtamiskulttuurien sekä ammatti-, ala- ja yksikkökulttuurien osalta.

Tutkimus kohdistuu kaikki organisaatiotasot läpäisevään dialogiseen kehittämistoimintaan, jota ei tiettävästi ole tehty muissa organisaatioissa, eikä siihen liittyvää tutkimusta ole näin ollen olemassa. Tutkimus avaa ainutlaatuisen, autoetnografisen toimintatutkimuksen näköalan sekä organisaation dialogisen kyvykkyyden että dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen.

3.3 Autoetnografinen toimintatutkimus

3.3.1 Toimintatutkimus muutosvoimana

Toimintatutkimus on käytännönläheinen ja osallistava tapa tehdä tutkimusta ja sellaisena se soveltuu hyvin dialogisen vuorovaikutuksen kehittämistä käsittelevään tutkimukseen. Toimintatutkimuksen kohteena on ihmisten toiminta, erityisesti sosiaalinen toiminta, joka pohjautuu vuorovaikutukseen (Heikkinen 2007). Toimintatutkimuksen isänä pidetään Kurt Lewiniä, joka oli saksalaissyntyinen psykologi, sosiaalipsykologi ja tieteen filosofi (esim. Burnes & Bargal 2017).

Menetelmäkirjallisuudessa toimintatutkimus kuvataan perusluonteeltaan sosiaalisiksi prosessiksi, jossa tutkivan toiminnan kohteina ovat yhteisön toimintatavat, osallistujien omaa toimintaansa koskeva ymmärryskyky ja itse toimintatilanne. Toimintatutkimus on yhteinen oppimisprosessi, jossa tieto ei ole pysyvää, vaan jatkuvasti kehittyvää. Toimintatutkimus auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta ja muuttamaan sitä yhdessä. (Reason ym. 2007)

Toimintatutkimuksen lähtökohtana on käytännön elämässä havaittu todellinen epäkohta tai tarve. Toimintatutkimuksen tarkoitus on kehittää käytännön toimintatapoja paremmiksi ja tuottaa tietoa, jolla on merkitystä käytännön kannalta. Toiminnalliset tavoitteet voivat olla hyvinkin paikallisia, joskin tutkimus tavoittelee myös teorian muodostusta, jolla on merkitystä laajemmassa kontekstissa (Chevalier & Buckles 2019). Reason ym. (2007) näkevät toimintatutkimuksen tarkoituksena edistää yksilöiden ja yhteisöjen taloudellista, poliittista, psykososiaalista ja henkistä hyvinvointia tavalla, joka on kestävä myös planeettamme ekologian näkökulmasta. Toimintatutkimukselle olennaista on ymmärtää kaiken olevaisen kytkeytyminen toisiinsa. Olemme olemassa ja koemme maailmaa osana kokonaisuutta ja suhteessa toisiimme, emme erillisinä saarekkeina.

Toimintatutkimuksen ja -tutkijan tavoitteena ei ole kuvata maailmaa mahdollisimman tarkasti sellaisena kuin se on, vaan ottaa kantaa siihen, millaiseksi se voisi tulla ja miten (Gergen & Gergen 2007). Tästä syystä toimintatutkimus voidaan nähdä myös yhteiskunnallisena liikkeenä ja toimintatutkija eräänlaisena muutosta edistävästä aktivistina. Koska toimintatutkimus ottaa kantaa siihen, mikä on hyvää ja

tavoittelemisen arvoista, se on väistämättä arvolatautunutta ja poliittista (Reason ym. 2007, Groundwater-Smith ym. 2012). Toimintatutkimus voidaan nähdä kritiikkinä tieteen ja teollisuuden pirstaloivaa ja epäinhimillistä vaikutusta sekä kapitalismia kohtaan (Chevalier & Buckles 2019, Kemmis 2007). Ideologisesti toimintatutkimus kytkeytyy radikaaliin demokratiakehitykseen (Gergen & Gergen 2007).

3.3.2 Yhdessä oppimisen prosessi

Perinteinen organisaation kehittäminen perustuu ennalta suunniteltuihin muutoksiin ja kehittämisellä tarkoitetaan lähinnä valmiiden suunnitelmien toimeenpanoa. Toimintatutkimuksellisessa kehittämisessä on kyse oppimisprosessista, joka pohjautuu Deweyn kokemuksellisen oppimisen teoriaan (Chevalier & Buckles 2019).

Toimintatutkimus voidaan ajatella kehänä, jossa toiminta, sen havainnointi, reflektointi ja uudelleensuunnittelu seuraavat toisiaan. Tutkimus etenee sykleittäin, joskin syklit voivat olla osin myös toistensa lomassa. Toimintatutkimuksen luonteesta johtuen, täsmällistä tutkimussuunnitelmaa on mahdotonta kirjoittaa etukäteen, eikä tiedonhankinnan etenemistä voi kuvata kovinkaan tarkasti (Heikkinen 2007). Vapauden säilyttäminen ja aineistolähtöisyys mahdollistavat Costellon (2011) mukaan joustavamman ja luovemman prosessin juoksutuksen ja suunnan muutokset, jotka ovat tarpeen elävää elämää tutkittaessa. Kuula (1999) kutsuu toimintatutkimuksen lähestymistapaa luonnonvoimaiseksi. Deweylle oppiminen on osa elämää, ei siitä erillistä (Alhanen 2013).

Toimintatutkimus perustuu interventioihin, eli niin kutsuttuihin väliintuloihin, joissa toimintaa muutetaan aikaisempaan nähden ja tarkastellaan muutoksen vaikutuksia. Jos todellisuutta yrittää muuttaa, siitä alkaa näkyä jotain uutta kuten Heikkinen ym. (2007) toteavat. Interventio saattaa paljastaa esimerkiksi tiedostamattomia toimintatapoja tai sosiaalisia rakenteita, perinteitä tai vallankäyttöä.

Omassa tutkimuksessani kehämäisyys konkretisoitui, Deweyn ajattelun mukaisesti, organisaatiossa tehtyjen dialogisten kokeilujen, havainnoinnin ja reflektion jatkuvassa vuoropuhelussa. Reflektio tapahtui omassa tutkimuspäiväkirjassani sekä dialogitiimin työkokouksissa.

Toimintatutkimus kutsuu osallistumaan, avaa vuorovaikutuksen tiloja ja hyödyntää erilaisia tietämisen tapoja. Käytännötoimijat osallistuvat toimintatutkimukseen kokonaisvaltaisina ihmisinä tarkastellen omaa toimintaansa, kokemuksiaan ja ymmärrystään (Reason ym. 2007). Dialogi on olennainen, jopa luovuttamaton osa toimintatutkimusta. Se nähdään keinona tutkia moninäkökulmaista käsitystä todellisuudesta ja tiedosta. Tutkijan rooli on synnyttää ja ylläpitää reflektion ja yhdessä ajattelun tilaa ja rakenteita (Chevalier & Buckles 2019).

Deweyn kokemusfilosofiaan olennaisesti kuuluvalla reflektiivisellä ajattelulla, pohdinnalla, on toimintatutkimuksessa keskinen rooli. Reflektiivinen ihminen koh-

distaa huomionsa itseensä ajattelevana subjektina, tarkastelee omia ajatussisältöjään, kokemuksiaan ja itseään tajuavana ja kokevana olentona. Reflektio auttaa näkemään oman toimintansa ja ajattelunsa uudesta näkökulmasta ja sen avulla voidaan omak-sua tuore tapa ajatella. Reflektiivisessä prosessissa liikutaan sanattoman ja sanallisen tiedon välimaastossa. (Heikkinen, Rovio & Syrjälä 2008)

3.3.3 Organisaation sisäisen toimintatutkijan rooli

Toimintatutkimuksessa tutkijalla on aktiivinen, muutokseen pyrkivä rooli ja hänen tehtävänä on fasilitoida osallistujien välistä vuorovaikutusta ja yhdessä oppimista (Chevalier & Buckles 2019). Organisaation sisäinen toimintatutkija on organisaation jäsen, joka toimii ja tutkii tavoitteenaan muuttaa toimintatapoja sisältäpäin. Siinä, missä ulkopuolisella konsultilla on selkeä näkemys, mikä pitää muuttaa ja miten, sisäinen toimintatutkija houkuttelee tarkastelemaan, tutkiskelemaan, ymmärtämään ja muuttamaan erilaisissa kahdenkeskisissä ja ryhmätilanteissa (Coghlan & Shani 2007), joissa mahdollistuu Deweyn peräänkuuluttama kokemusjatkumon työstäminen (Alhanen 2013).

Koska toimin organisaation sisäisenä kehittäjänä ja tutkimus kohdistui omaan työhöni ja sen kontekstiin, minun ei varsinaisesti tarvinnut neuvotella pääsystä organisaatioon, joskin tutkimusluvan saamiseen liittyi tiettyjä hankaluuksia. Tutkimuk-seni oli toimintatutkimus ja sijoittui laadullisen tutkimuksen kenttään. Henkilö, jolta minun oli saatava tutkimuslupa ohjasi minua kuitenkin harkitsemaan tutkimusasetelmaa, jossa dialogin asteelle määriteltäisi mitattavissa olevat kriteerit, jotta dialogisuuden asteessa tapahtuvaa muutosta voitaisi mitata ennen ja jälkeen intervention. Kokeellinen, mittaamiseen perustuva asetelma ei kuitenkaan vastannut tutkimuk-selle asettamiani tavoitteita eikä tutkimuskohteen luonnetta, joten pidin kiinni meto-dologisista valinnoistani.

Organisaation jäsenyys avasi minulle tutkijana ainutlaatuisen näköalan. Tunsin organisaation, sen dynamiikan, kulttuurin ja ihmiset, koska elin päivittäin osana organisaation arkea. Tunsin organisaation viralliset ja epäviralliset systeemit ja niiden toiminnan. Tiesin missä ja kenellä valta oli ja miten sitä käytettiin – niin hyvin kuin se ylipäättään oli mahdollista fuusiotilanteessa. Organisaation jäsenenä minulla oli myös omia tietolähteitä ja vaikutuskanavia, joita pystyin hyödyntämään. Tuttuus organisaation ja sen ihmisten kanssa tarkoitti, että minun oli suhteellisen helppo toimia organisaatiossa. Toisaalta tuttuus teki tutkimuksesta myös haastavaa.

Kuten Coghlan & Shani (2007) toteavat, organisaation sisäinen toimintatutkija antaa organisaatiolle mahdollisuuden tarkastella ja kehittää omaa toimintaansa. Hän voi myös toimia uusien kyvykkyyksien kehittämisen katalysaattorina, joskin haas-teet tällaisen muutoksen käynnistämiseen ja fasilitoimiseen ovat moninaiset.

Organisaation sisäinen toimintatutkija on kaksoisroolissa, jossa hän on toisaalta organisaation jäsen ja toisaalta tutkija. Tämä voi synnyttää jännitteitä vaatien tasapainottelua roolien vaatimusten kanssa (Coghlan & Shani 2007). Kävin jatkuvasti omassa tutkimuspäiväkirjassani dialogia eri positioiden välillä: Miltä maailma näyttää työntekijän ja organisaatiokehittäjän näkökulmasta, ja miten tutkijana näen ja koen asioita. Ajoittain tunnelmat olivat hyvinkin myrskyisiä:

*”Oma tunnemaailmani oli eilen vahvasti vinossa. V*****i ihan suunnattomasti. Kaikki nämä perusasiat ja se, että niitä ei hoideta kuntoon, ja sitten tämä helvetillinen kiire ja tehokkuusajattelu. Koen todella vahvasti, että oma sisäinen maailma ja arvot eivät kohtaa toimintaympäristön arvojen kanssa ja se synnyttää vahvoja tunteita. Tulee olo, että pitääkö paskanne. Olen todella hankalan tilanteen äärellä. Miten motivoin itseni tekemään muutosta tässä tilanteessa, kun tuntuu, että siihen ei ole mitään tarttumapintaa? Miten menen ’sopivasti mukaan’? Jos olisin pelkästään tutkijan roolissa, tämä voisi olla helpompaa. Tarkkailla, tutkailla, että näin tässä nyt vaan tapahtuu ja näin tämä nyt menee. Mutta kun kyseessä on samalla kehittämistoiminta, oman työn kehittäminen ja myös tulevaisuuden luominen tälle työmuodolle. Tästä riippuu niin kovin paljon. TUS-KAA!”* Tutkimuspäiväkirja

Organisaatiot ovat poliittisia systeemejä, joilla on poliittinen dynamiikka. Halusaan muuttaa asioita, organisaation sisäinen toimintatutkija on usein kumouksellinen vallitsevaan järjestykseen nähden. Hän painottaa kuuntelemista ja kyseenalaistamista, peräänkuuluttaa rohkeutta, käynnistää toimintaa ja vahvistaa demokraattista osallisuutta. Tämä voi olla uhkaavaa vallitsevan järjestyksen ja vallassa olevien henkilöiden kannalta. Siinä, missä organisaation sisäinen toimintatutkimus voi kehittää sekä tutkijan omaa että organisaation osaamista, se sisältää tutkijalle myös merkittävän itsetuhon riskin, mikäli hän ei hallitse poliittista peliä (Coghlan & Shani 2007). Se, miten tämä näkyi omassa tutkimuksessani, avautuu luvussa 4, jossa kerron dialogisen kehittämistoiminnan tarinan.

Fuusio-organisaatio on tutkimuskenttänä haasteellinen, sillä valtarakenteet ovat uudelleenmäärittelyn tilassa ja organisaatiossa on paljon eri suuntaisia pyrkimyksiä ja jännitteitä. Toimintatutkijana olin näiden poliittisten pelien vaikutuspiirissä ja osallinen niihin. Yhtäältä tehtäväni oli dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, toisaalta poliittinen peli vaikeutti, jopa esti tehtävässä onnistumista.

Toimintatutkijana tasapainoilin muutoksen ’puskemisen’ ja herkällä korvalla kuuntelemisen välillä. Kehittämistyö eteni hyvin lähellä asiakasrajapintaa ja työyhteisöjen arjessa, mutta organisaation ylemmissä kerroksissa tuli mukaan näkymättömiä voimia, jotka tekivät työstäni vaikeaa. Kuvasin tutkimuspäiväkirjassani olevani vuorovaikutuksen muurin takana, vailla puheoikeutta suhteessa organisaation johto-

ryhmään. Käytin myös metaforaa 'lepakko lasikopissa' (taulukko 3) kuvaamaan näkymättömiä lasiseiniä, jotka estivät minua lentämästä. Lasiseinillä tarkoitin vallankäyttöä ja erilaisia tukahduttavia toimintatapoja, joihin palaan luvussa 4. Toimintatutkijana minulla oli vapaus toimia organisaation alemmissa kerroksissa. Sen sijaan ylin kerros muodosti luoksepääsemättömän linnakkeen, joka kuitenkin murtui yllättävällä tavalla tutkimushaastattelujen ja dialogien aikana.

Puoli vuotta organisaation, dialogisen kehittämistoiminnan ja toimintatutkimukseni käynnistymisen jälkeen organisaatiossa tehtiin päätös dialogisen kehittämistoiminnan alasajosta ja dialogitiimin irtisanomisesta taloudellisiin ja tuotannollisiin syihin vedoten. Kun tie nousi pystyyn kehittäjäroolissa, siirryin tutkijarooliin ja ovet, jotka olivat aiemmin pysyneet suljettuina, avautuivat. Haastattelin organisaation johtoa eri näkökulmista. Osa kohtaamisista oli syvästi vaikuttavia.

Tarvitsin johdon haastattelut ymmärtääkseni paremmin sitä toimintaympäristöä, johon dialoginen kehittämistoiminta sijoittui. Sen sijaan, että haastattelut olisivat olleet yksipuolista tiedon keräämistä, osa niistä oli aitoja, vastavuoroisia ja merkityksellisiä kohtaamisia. Oivalsin, että kohtaamiset olivat myös interventioita, vaikka en ollut niitä sellaisiksi suunnitellut. Kirjoitin tutkimuspäiväkirjaani, kuinka tunsin mannerlaattojen liikkuvan ja jännitteen kasvavan jalkojeni alla, syvällä maankuoressa.

Koin, että osa johtajista koki empatiaa ja halusi auttaa minua tutkimukseni kanssa. Toisia motivoi ehkä syyllisyys ja velvollisuudentunne. Joidenkin kohdalla tuli kokemus siitä, että he asettuivat jollain tapaa yläpuolelleni. Osalle saattoi jopa olla helpotus, että olin poistumassa organisaatiopoliittiselta kentältä. Suhteeni näihin johtajiin oli moninainen. Useampi heistä oli ollut suorassa esihenkilösuhteessa minuun työurani jossain vaiheessa. Kahdella oli ollut merkittävä rooli dialogisen kehittämistoiminnan käynnistymisvaiheessa, ja muutamalla paljon valtaa silloin, kun kehittämistoiminta ajettiin alas.

Oma kokemukseni näistä johtajista vaihteli voimakkaasti ajan saatossa. Kokemukseeni vaikutti erityisesti se, miten koin johtajien tulevan vuorovaikutussuhteesseen kanssani ja se, miten aidolta vuorovaikutussuhde minusta tuntui. Minun oli äärimmäisen vaikea toimia sellaisten johtajien kanssa, joista en saanut ihmisinä otetta, joiden kanssa en yrityksistä huolimatta saanut syntymään vastavuoroista suhdetta. Se, että yhteyden kokemus jäi puuttumaan, vaikutti eittämättä suhtautumiseeni näihin johtajiin. Koin heidät usein vilpillisinä tai epärehellisinä tai, että he olivat kiinnostuneita vain oman agendansa ajamisesta. Näiden johtajien kanssa minun oli vaikea myös itse toimia avoimin kortein. Huomasin toisinaan vetäytyväni ja suojaavani itseäni tai käyttäväni vaikuttamiskeinoja, jotka eivät olleet rakentavia. Etenkin silloin, kun dialoginen kehittämistoiminta oli uhattuna, taistele-pakene-mekanismi aktivoitui. Uhattuna oleminen nosti taistelutahtoa etenkin niitä johtajia kohtaan, jotka käyttivät valtaa ja toimivat loukkaavasti. Loukkaavana koin etenkin epä-

rehellisyyden ja asioiden puhumisen parhain päin tilanteessa, jossa oma kokemus oli jotain aivan muuta. Osa johtajista oli kuitenkin hyvin asiallisia, neutraaleja ja heidän kanssaan oli helppo tehdä työtä. Joukossa oli myös muutama johtaja, johon koin luottamusta, vaikka tilanteet olivat välillä vaikeita ja yhteyden kokemus saattoi olla koetuksella. Näillä johtajilla oli kyky tulla aitoon vuorovaikutukseen niissä harvoissa hetkissä, kun polkumme kohtasivat. Heidän kanssaan koin tulevani nähdyksi ja kuuluksi, toisinaan jopa ymmärretyksi. Heistä välittyi halu aitoon vuorovaikutukseen.

Kokemus dialogisen kehittämistoiminnan alasajosta ja dialogitiimin irtisanomisesta oli henkilökohtaisesti ja ammatillisesti raskas. Palaan kokemukseen myöhemmin (luku 4) tässä kirjassa. Se, mikä piti minut pinnalla, oli vankkumaton usko dialogiin ja halu oppia tilanteesta, niin kammottava kuin se olikin. Kuvasin kokemukseni myöhemmin luotain-metaforalla (taulukko 3). Olin kuin mustaan aukkoon lähetetty luotain, joka kieppui pyörteessä, jossa kaikki olemassaolon lait tuntuivat vääristyneen. En sillä hetkellä kyennyt 'korkeampaan ajatteluun'. Otin tehtäväkseni havainnoida ja dokumentoida kaiken kokemani. Olin oman tutkimukseni koekaniini ja tutkimusväline. Koska minulla ei ollut organisaatiossa mitään menetettävää, pystyin asettamaan itseni monella tavalla alttiiksi – kokijaksi ja kokemuksesta oppijaksi. Haavoittuvuus, omakohtaisesta kokemuksesta oppiminen ja siitä kertominen vahvistivat tutkimukseni autoetnografista otetta.

3.3.4 Autoetnografia

Deweyn kokemusfilosofiassa elävästä elämästä kumpuava kokemus otetaan vakavasti (Alhanen 2013). Autoetnografinen tutkija tutkii kulttuuria empiirisesti kenttätöyssä tekemällä havaintoja, osallistumalla toimintaan sekä virallisiin että epävirallisiin keskusteluihin. Analysoimalla omaa toimintaansa ja kokemustaan autoetnografinen tutkija antaa tutkimukselle subjektiivisen, kulttuurisen kokijan äänen. Henkilökohtainen kokemus, ajatukset, tunteet ja kysymykset ohjaavat tutkimusta ja kuuluvat kirjoitetussa tekstissä (Adams ym. 2014), niin myös oman tutkimukseni kohdalla.

Chang (2008) kuvaa autoetnografiaa tutkimusmetodiksi, joka mahdollistaa omaelämäkerrallisten kokemusten hyödyntämisen tutkimusaineistona. Tulkinnalliset tarinat sijoittuvat sosiokulttuuriseen kontekstiin, ja niiden tavoitteena on ymmärtää kulttuuria yksilön ainutlaatuisen näkökulman kautta. Siinä, missä positivistinen tiede pyrkii häivyttämään tutkijan roolin, autoetnografia antaa erityistä arvoa tutkijan kyvylle analysoida omia ajatuksiaan, henkilökohtaista tietoa ja aiheita, jotka ovat usein muiden tutkijoiden tavoittamattomissa. Autoetnografinen tutkija työskentelee omakohtaisen kokemuksen kanssa. Hän tietää, mistä siinä on oikeasti kyse ja osaa selittää sen paremmin kuin kukaan ulkopuolinen osaisi. Autoetnografinen tutkimus antaa

mahdollisuuden tarkastella kokemuksia, joita ei voi havainnoida suoraan (Adams ym. 2014, Chang ym. 2012).

Deweyn kokemusfilosofiassa oppijan kokemukset, taipumukset ja sisäinen reflektio ohjaavat oppimista (Alhanen 2013). Autoetnografiassa tutkija katsoo vuoroin sisään – omaan identiteettiin, ajatuksiin, tunteisiin ja kokemuksiin, ja ulos – suhteisiin, yhteisöihin ja kulttuureihin Tästä syystä autoetnografia vaatii tutkijalta paljon. Oman kokemuksen kanssa työskentely vaatii herkkyyttä kuulla omia kokemuksiaan, jotka voivat olla kehollisia ja aluksi hyvin epämääräisiä, sekä kykyä työskennellä näiden kokemusten kanssa. On myös kyettävä katsomaan ulos ympäröivään maailmaan, tekemään havaintoja ja analysoimaan niitä suhteessa omaan kokemukseen. Tämä vaatii reflektiivisyyttä, johon kaikki eivät kykene. Myös autoetnografisen tutkimuksen lukija kulkee edestakaisin, sisään ja ulos, tutkijan reflektoidessa vuoroin ympäröivää todellisuutta ja omaa sisäistä maailmaansa (Ellis & Bochner 2000), kuten alla olevassa katkelmassa:

”Alan tiedostaa aina vain syvemmin sen, miten paljon tässä kaikessa on kyse myös minun omasta persoonastani. Siitä, mitkä asiat minä koen tärkeiksi ja taistelemisen arvoisiksi, kenties omien arvojeni vastaisiksi. Mutta myös siitä laajemmasta kokonaisuudesta, jossa minä menen, olen ja elän. Se, mitä tässä organisaatiossa koen, on suhteessa kaikkeen muuhun. EI OLE mitään organisaatio-todellisuutta, on KOKONAISSUUS. Minulla on tämä oma pääomani, osaamiseni, asiantuntemukseni ja motivaationi, jonka kanssa teen tätä työtä. Se on myös osa persoonaani, kasvanut kiinni minuun. Minä elän kokonaista elämää, eikä se ole lokeroitavissa ja pirstottavissa... ja varmasti ihmisellä on sisäsyntyinen tarve yhtenäiseen narratiiviin. Ehkä se on onnellisen elämän edellytyksiä, että asiat liittyvät toisiinsa ja muodostavat kokonaisuutta. Ehkä siitä syntyy yhtenäinen, eheä elämäkokemus.” Tutkimuspäiväkirja

Autoetnografinen tutkija tekee näkyväksi sen, miten rakentaa ymmärrystä kulttuurista ja sen normeista, kokemuksesta ja käytännöistä (Adams ym. 2014). Autoetnografisessa tutkimuksessa sensemaking prosessi saa ja sen tulee näkyä. Tämä periaate vaikuttaa myös tämän kirjan etenemiseen, tapaan, jolla kirjoitan ja lopulta myös siihen, mikä tutkimukseni lopputulema on.

Ymmärryksen rakentaminen oli minulle jatkuva reflektiivisen ajattelun prosessi, jota ylläpiti säännöllinen autoetnografisen tutkimuspäiväkirjan kirjoittaminen ja merkitykselliset keskustelut ihmisten kanssa:

”Oma reflektio, yhteinen reflektio, reflektio eri näkökulmista erilaisten ihmisten kanssa. Tuntuu, että siinä on tällä hetkellä oman prosessini kulmakiviä. Tämä todellakin tapahtuu yhtä aikaa omassa sisimmässä ja vuorovaikutuksessa

muiden kanssa. Ja kyllä tämä vaatii suurta avautumista, valmiutta katsoa sisälleen, sanoittaa asioita, avata tunteita ja käsitellä niitä. Prosessi vie isojen arvokysymysten äärelle, kun siihen tällä tavalla lähtee.” Tutkimuspäiväkirja

Autoetnografisessa tutkimuksessa tutkija avaa omaa sisäistä maailmaansa ja asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan, alttiiksi kritiikille ja arvostelulle. Haavoittuvuuden kautta työskentely rikkoo perinteistä narratiivia ja mahdollistaa hienovaraisen, kätkeytyneiden asioiden löytymisen (Adams ym. 2014). Koin tutkimuksen aikana haavoittavia asioita ja pääsin näiden omakohtaisten kokemusten kautta kiinni ihmisen lajityypilliseen haavoittuvuuteen ja dialogin eheyttävään voimaan, joihin palaan luvussa 4. Se, kuinka paljon olin valmis tässä tutkimuksessa avaamaan omaa haavoittuvuuttani, vaati harkintaa. Halusin avata tutkimuksen kannalta riittävästi, mutta en liikaa. Minun oli tarpeen myös suojata itseäni.

Autoetnografian haasteena on, että tutkija saattaa käpertyä liiaksi oman kokemuksensa ja omien olettamustensa ympärille, jolloin tuoreet näkökulmat ja tulkinnot jäävät puuttumaan (Chang ym. 2012). Kenttätyövaihe organisaation sisäisenä autoetnografisena toimintatutkijana oli intensiivinen. Elin täysipainoisesti mukana organisaation tapahtumissa ja dialogitiimin kokemuksissa. Kokemukset tulivat iholle ja herättivät ajoittain hyvinkin voimakkaita tunteita, jotka vaikuttivat siihen, miten tulkitin tilanteita. Hyväksyin tunteiden olemassaolon ja tiedostin riskin näköalan kaventumiseen. Tutkimuspäiväkirjassani tulee näkyväksi, kuinka hain tuoreita näkökulmia oman ja tiimini kokemusmaailman ulkopuolelta; monipuolisesta tutkimusaineistostani, aiemmasta tutkimuksesta ja kirjallisuudesta sekä reflektiivisestä keskustelusta ihmisten kanssa.

3.3.5 Kumppanuus autoetnografisessa toimintatutkimuksessa

Toimintatutkimus on vuorovaikutteinen ja osallistava tapa tehdä tutkimusta (Reason ym. 2007, Chevalier & Buckles 2019). Kumppanuuteni dialogitiimin kahden muun asiantuntijan kanssa oli dialogisen kehittämistoiminnan ja sitä käsittelevän autoetnografisen toimintatutkimukseni selkäranka ja olemassaolon edellytys. Dialogitiimillä oli yhteinen tehtävä, dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, ja toimintatutkimuksellinen ote auttoi meitä tehtävän suorittamisessa. Samalla se auttoi meitä ymmärtämään sitä sosiaalista todellisuutta, johon dialoginen kehittämistoiminta sijoittui.

Koska dialoginen kehittämistoiminta oli alun perinkin pioneerityötä, johon ei ollut olemassa valmiita ratkaisumalleja, olimme luontaisesti omaksuneet kokeiluihin, havainnointiin, reflektioon ja kokemuksesta oppimiseen perustuvan kehittämisen tavan. Yhteinen historia ja jaetut kokemukset olivat kasvattaneet tiimin luottamusta,

jonka myötä pystyimme olemaan avoimia ja haavoittuvia toistemme edessä. Tämä mahdollisti meille syvän oppimisprossin yksilöinä, oppimisyhteisön jäseninä ja kanssatutkijoina.

Dialogisen kehittämistoiminnan alasajon seurauksena tiimimme hajosi. Sen sijaan kumppanuus toisen kollegani kanssa jatkui eri vaiheiden läpi ja työyhteisöjen dialogisia kehittämisprosesseja käsittelevä aineistoni nojaa hänen työhönsä. Aineistossa korostuu kollegan oma, erityinen näkökulma, jonka pohjalta olemme yhdessä tutkiskellen synnyttäneet uutta ymmärrystä. Autoetnografisessa tutkimuksessa voidaan hyödyntää myös monen tutkijan näkökulmia, jolloin ymmärrys tutkimuksen teemasta saa syvyyttä ja tutkimuksen uskottavuus paranee (Chang ym. 2012).

Dialogitiimin kumppanuus rakentui yhteisen työn, sen tutkimisen ja kehittämisen ympärille. Työtavallemme olivat ominaista säännölliset reflektiiviset keskustelut ja tutkimusdialogit, joissa pysähdyimme ymmärtämään ja oppimaan yhdessä. Tuotimme tutkimusaineistoa oman työmme kautta ja osallistuimme tasavertaisesti käytännönlähtöiseen teorianmuodostukseen kenttätyövaiheen aikana. Aineiston analyysin tein kuitenkin yksin, mutta myös sen aikana kävin jatkuvasti reflektioivia keskusteluja etenkin toisen kollegani kanssa. Ensimmäiset kirjoitukset, joissa keskityin lähinnä kuvaamaan asioita ja tapahtumien kulkua, annoin kollegoilleni luettaviksi. Halusin varmistua siitä, että tulkintani vastasi lähtökohtaisesti myös heidän käsitystään asioista.

Mitä pidemmälle teorianmuodostus eteni, sitä itsenäisempiä päätöksiä tein tutkijana. Halusin silti pysyä mahdollisimman rehellisenä yhteiselle matkallemme ja niille opeille, joita olimme saaneet. Koen, että vastuu kanssatutkijoista on tutkimukseni luotettavuuden paras tae.

3.4 Tutkimusaineisto

Autoetnografinen toimintatutkimus tuotti runsaan ja monipuolisen aineiston, joka on koottu taulukkoon 2. Taulukko havainnollistaa aineistolajit, kohderyhmän, aineistonkeruuajankohdan, määrän ja keskeiset sisällöt. Taulukossa ilmoitetut sivumäärät viittaavat Calibri 11pt fontilla, 1 rivivälillä kirjoitettuun tekstiin. Taulukkomuotoisen tiivistelmän jälkeen kuvailen kutakin aineistolajia tarkemmin.

Taulukko 2. Yhteenveto aineistosta.

Aineistolaji	Kohderyhmä	Aika	Määrä	Sisältö ja merkitys väitöskirjan kannalta
Autoetnografinen tutkimuspäiväkirja	Tutkija itse	1/2019 – 4/2020	128s.	Sisäisen toimintatutkijan havainnot, ajatukset ja kokemukset kehittämistyöhön, omaan toimintaansa ja identiteettiinsä ja toiminnan sosiaaliseen kontekstiin liittyen. Prosessin reflektointi. Jatkuva analyysi ja teorian muodostus. Kertomuksen ja kertojan äänen kehkeyttäminen. (Luvut 3-7)
Litteroidut dialogit	Dialogitiimi	5/2019-12/2020	6kpl 140s.	Dialogitiimin yhteinen reflektio kehittämistoimintaan, omaan työhön ja identiteettiin sekä sosiaaliseen kontekstiin liittyen. (Luvut 4 ja 5)
	Esimiehet ja dialogiasiantuntija yhdessä	10-11/2019	3 kpl 58s.	Työyhteisöjen dialogisiin kehittämissprosesseihin osallistuneiden esihenkilöiden (3) ja dialogiasiantuntijan reflektio kokemuksesta. (Luku 5)
	Keskijohto	11/2019 12/2020	2 kpl 45s.	Dialogiin koulutettujen ja/tai dialogikokemuksista omaavien keskijohdon edustajan (4) reflektio kokemuksesta organisaatiossa. (Luku 6)
	Ylin johto	6/2019 12/2020	2 kpl 25s.	Organisaation ylimmän johdon (8) reflektio valituista teemoista (organisaation käynnistämismuutokset, inhimillinen organisaatio) (Luku 7)
Litteroidut haastattelut	Työntekijät	12/2019	1 kpl 13s.	Tiettyyn työyhteisön dialogiseen kehittämissprosessiin osallistuneiden työntekijöiden (2) kokemus prosessista. (Luku 5)
	Keskijohto	11/2019	1 kpl 31s.	Keskijohdon edustajien (2) reflektio kokemuksesta organisaatiossa. Täydentävä kokeilu. (Luku 6)
	Ylin johto	10-11/2019	5 kpl 90s.	Organisaation ylimmän johdon (7) kokemukset. Näkökulmat: toimitusjohtaja, palveluketjujen johtajat, kehittämisspalveluiden johto, henkilöstöhallinto ja -kehittäminen. Fokus: yhteistyö ja keskinäinen vuorovaikutus (Luku 7)
Dokumentit		1/2019 – 12/2020	31 kpl	Käytännön kehittämistyön eteneminen suunnitelmien, raporttien, esitysten, kuvien ja sähköpostien havainnollistamana. (Luvut 4-6)

3.4.1 Autoetnografinen päiväkirja

Tutkimusaineiston selkärangan muodostaa autoetnografinen tutkimuspäiväkirjani, jota kirjoitin 1–2 kertaa viikossa 1/2019–4/2020. Kesällä 2019 opintovapaalla ollessani pidin pidempiä taukoja. Yleensä kirjoitin 1–4 sivua kerralla. Toisinaan merkinnät olivat lyhyitä muistiinpanoja, mutta vähitellen tutkimuspäiväkirjan kirjoittamisesta muodostui minulle reflektiivisen ajattelun väline, jossa kävin itseni kanssa keskustelua eri positioista käsin mm. organisaation työntekijänä, kehittäjänä, tiimin vastaavana ja organisaation sisäisenä toimintatutkijana - ihmisenä.

Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan kehittämistyön ja tutkimusprosessin etenemistä, omia havaintojani, kokemuksiani ja pohdintojani prosessiin liittyen. Hyvin paljon pohdintaa liittyi myös tutkijan rooliin, arvoihin ja etiikkaan. Tutkimuspäiväkirja havainnollistaa kuinka ajatteluni kehittyi tutkimusprosessin edetessä ja kuinka tietyt teemat vahvistuivat ajan saatossa. Nämä teemat olivat tutkimukseni punaisia lankoja ja alustavaa teorianmuodostusta.

Tutkimuspäiväkirjassa käyttämäni kieli vaihteli analyyttisestä ja teoreettisesta käytännönläheiseen ja arkiseen. Omakohtainen kokemus kietoutui teoriaan ja punoi merkitysten kudelman. Tutkimuspäiväkirjassa kuului myös voimakas tunneilmaisuus. Herkistyin tietoisesti kokonaisvaltaiselle kokemiselle ja erilaisille tietämisen tavoille. Sen vuoksi kirjoitin paljon myös epämääräisiä olotiloja ja kehollisia kokemuksia tutkimuspäiväkirjaani. Silloin kun en pystynyt kuvaamaan kokemustani suoraan, turvauduin usein metaforiin ja käytin niitä kokemukseni tutkiskelun välineenä.

Kirjasin tutkimuspäiväkirjaan myös paljon epävirallisia, stimuloivia keskusteluja, joita kävin eri aloilta ja eri asiayhteyksistä tulevien ihmisten kanssa. Vasta analyysivaiheessa huomasin, miten merkittäviä nämä kohtaamiset olivat oman ajatteluni ja teorian muodostuksen kannalta. Jo se, että saa toisesta ihmisestä peilauspintaa satunnaisessa keskustelussa ruokkii omaa ajattelua. Emme koe maailmaa erillisinä saarkeina, vaan vuorovaikutuksessa ja suhteessa toisiimme.

Autoetnografinen tutkimuspäiväkirja kulkee aineistona mukana läpi koko väitöskirjan ja näkyy suorina lainauksina tekstin sisällä.

3.4.2 Tutkimusdialogit

Toinen tutkimukseni kannalta keskeinen aineisto koostuu 13 litteroidusta tutkimusdialogista. Tutkimusdialogit eroavat haastatteluissa siinä, että perinteisen kysymysvastaus-analyysi-rakenteen sijaan ymmärrystä rakennetaan yhdessä koko dialogin ajan erilaisia näkökulmia keskusteluun liittäen. 'Sensemaking' prosessi on kaikkien kultavilla, mutta se myös jatkuu tilaisuuden jälkeen kaikkien osapuolten mielissä.

Kuusi kolmestatoista (6/13) tutkimusdialogista dialogeista oli dialogitiimin keskinäisiä dialogeja, joissa tutkiskelimme kehittämistyöstä nousseita kokemuksia ja teemoja. Nämä dialogit tekevät näkyväksi myös dialogitiimille ominaisen reflektiiv-

visen kokemuksesta oppimisen prosessin. Aineistoa on hyödynnetty erityisesti väitöskirjan luvuissa neljä ja viisi.

Kolme kolmestatoista (3/13) tutkimusdialogista käsitteli työyhteisöjen dialogisia kehittämisprosesseja. Niihin osallistui dialogiasiantuntijan lisäksi kolme esihenkilöä, joiden vastuualueilla dialogiprosesseja oli toteutettu. Osallistujat kuljettivat keskustelua eteenpäin reflektoiden jaettua kokemustaan. Seurasin keskustelua sivumalta syväkuunnellen ja havaintoja tehden pyrkien ymmärtämään osallistujien kokemusta. Esitin myös tarkentavia kysymyksiä ja peilasin kuulemani omin sanoin osallistuen näin jaetun ymmärryksen synnyttämiseen. Se, että sanotin keskustelun pohjalta muodostuvaa käsitystä omasta näkökulmastani, antoi osallistujille mahdollisuuden vastata tulkintaani. Dialogissa tapahtuvat puheenvuorot tuleekin nähdä vaiheina jaetun ymmärryksen synnyttämisessä, johon sekä osallistujat että tutkija osallistuvat.

Kahteen (2/13) kolmestatoista tutkimusdialogista osallistui yhteensä neljä keski-johtoon kuuluvaa johtajaa, joista kaksi oli dialogikoulutettuja ja kolme oli tilannut dialogeja omiin yksiköihinsä. Koska johtajilla oli aiempaa dialogikokemusta, dialogi kantoi melko vähäisillä ohjaustoimenpiteillä. Näissä dialogeissa käsiteltiin johtajien kokemusta omasta työstään ja organisaation toimintakulttuurista. Osallistujat reflektoivat kokemuksiaan myös dialogin näkökulmasta. Tätä aineistoa on hyödynnetty luvussa 6, joka käsittelee törmäyksiä vallitsevaan toimintakulttuuriin.

Kuntayhtymän ylimmän johdon ensimmäiseen 6/2019 toteutettuun dialogiin olin kutsunut neljä henkilöä, joista kolme oli paikalla. Koska johtoryhmän jäsenet olivat tottuneet hyvin jämökkään vuorovaikutuksen tapaan omissa kokouksissaan, toteutin dialogit napakasti fasilitoituina ja strukturoituina. Näin varmistin, että kaikilla olisi tasavertainen mahdollisuus osallistua keskusteluun riippumatta aiemmasta dialogikokemuksesta. Johtoryhmän sisäisten jännitteiden takia koin tämän tärkeäksi, vaikka se tarkoitti, että jotain dialogin luonnonvoimaisuudesta jäi samalla saavuttamatta. Toinen dialogi 12/2020 oli päätös tutkimusprosessilleni ja keskittyi inhimillinen organisaatio -teemaan. Dialogiin osallistui kahdeksan johtoryhmään kuuluvaa henkilöä. Ylimmän johdon näkökulmia käsittelen luvussa 7.

3.4.3 Haastattelut

Haastattelin tutkimustani varten organisaation ylintä johtoa (7 henkilöä, 5 eri haastattelutilannetta) eri näkökulmista: toimitusjohtaja, palveluketjujen johtajat, kehittämispalveluiden johto, henkilöstöhallinto ja -kehittäminen. Haastattelut olivat lyhyesti strukturoituja ja vuorovaikutteisia. Halusin kysyä johtajilta tietyistä, organisaatioelämästä nousseista teemoista ja toin keskusteluun myös omia ajatuksiani. Buber (1999) peräänkuuluttaa, että tulemme vuorovaikutustilanteeseen autenttisina, ajattelevina ja kokevina ihmisinä ja kohtaamme toisemme minä-sinä asetelmassa. Halusin

kohdata haastateltavani dialogin hengessä, en mekaanisesti minä-se asetelmassa, jollainen kysymys-vastaus asetelma helposti on.

Haastattelujen painopiste oli johtajien omassa työssä ja työn tekemisen kokemuksissa fuusio-organisaation käynnistämävaiheessa. Erityisesti minua kiinnostivat yhteistyön ja johtoryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen näkökulmat, koska halusin tietää, miten dialogi toteutui organisaation eri tasoilla ja millaisia dialogiin liittyviä ilmiöitä näkökulma toisi esiin. Joistain haastatteluiksi aiotuista kohtaamisista muodostui dialogeja, joissa jaettua ymmärrystä rakennettiin tutkijan ja osallistujan välisessä vuoropuhelussa.

Johdon haastattelujen lisäksi toteutin kaksi (2) näkökulmia täydentävää tutkimushaastattelua. Ensimmäiseen haastatteluun osallistui kaksi keskijohtoon kuuluvaa henkilöä. Tämän haastattelun tein eräänlaisena kokeiluna, jonka perusteella päätin olla laajentamatta haastatteluja keskijohtoon. Haastattelu avasi äärimmäisen mielenkiintoisen näköalan keskijohdon vuorovaikutuksellisesti haastavaan positioon organisaatiossa, joka ei kuitenkaan ollut tutkimukseni fokuksessa. Tätä aineistoa käsitelen luvussa 6. Toinen haastattelu täydensi ymmärrystäni luvussa 5 käsiteltävästä 'Tapaus Kakkakaivosta'. Haastatteluun osallistui kaksi prosessiin osallistunutta työntekijää.

3.4.4 Dokumentit

Dialogitiimin työstä syntyi erilaisia dokumentteja (projekti- ja työsuunnitelmia, tilastoja, raportteja, diaesityksiä), joita olen käyttänyt oheismateriaalina tutkimuksessani. Dokumenttien kautta tarkentuu prosessin eteneminen ja se, mitä dialogisesta kehittämistoiminnasta on viestitty organisaatioon prosessin eri vaiheissa.

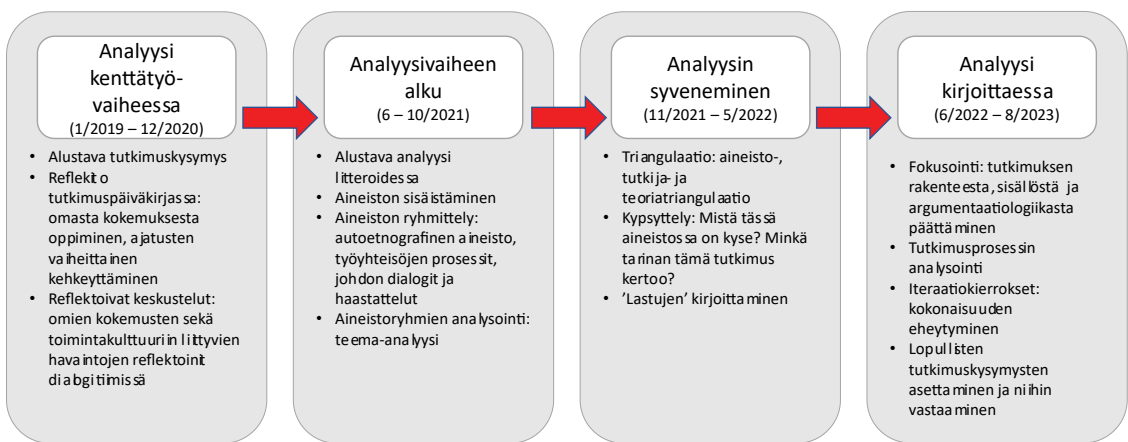
Tutkimusaineistoa täydentää myös 17 henkilökohtaista sähköpostikeskustelua, jotka havainnollistavat organisaation johdon kanssa käymääni keskustelua. Siinä missä autoetnografinen päiväkirja on tutkijan sisäistä reflektiota, sähköposti on kohdistettu jollekulle ja sähköpostiin saadussa vastauksessa on luettavissa myös toisen osapuolen näkökulma. Sähköpostit ovat olleet eräänlaisia 'tarkastuspisteitä', kun olen epäillyt omia muistikuviani tai kirjauksiani.

Olen hyödyntänyt tutkimuksessani myös kahta organisaation tuottamaa PowerPoint-dokumenttia, joista ensimmäinen on yhteenveto organisaatiossa toteutetusta laajasta henkilöstökokemuksen kartoituksesta ja toinen kiteyttää Lean päivittäisjohtamisen-mallin, joihin viittaa luvussa 6.

Lisäksi aineistoon kuuluu joitakin työskentelyssä käytettyjä materiaaleja sekä työn tuotoksena syntyneitä kuvia, joita käytän havainnollistamaan asioita väitöskirjatekstin lomassa. Dokumentit ovat täydentäneet tulosten tulkintaa, mutta vain joitakin niistä on nostettu esiin tutkimustuloksia käsittelevissä luvuissa 4-7.

3.5 Analyysiprosessin kulku kohti syvällisiä oivalluksia

Autoetnografinen tutkimuspäiväkirja muodosti tutkimukseni selkärangan ja reflektoidun kirjoittamisen kautta analyysi oli vahvasti mukana jo tutkimukseni kenttätö- vaiheessa. Samoin dialogitiimin säännölliset työkokoukset ja tutkimusdialogit olivat keskeinen osa sensemaking-prosessia, jotka edistivät käytäntölähtöistä teorianmuodostusta. Tutkimuksessani analyysi alkoi kenttätöön ensimmäisestä päivästä 1.1.2019 ja jatkui aina kirjoitusvaiheen loppuun saakka kesällä 2023, kuten kuvio 3 havainnollistaa.



Kuvio 3. Analyysin vaiheet.

Aloitin varsinaisen aineiston kanssa työskentelyn kesäkuussa 2021 tutkimusdialogien ja haastattelujen litteroinnilla, joka oli aikaa vievää mutta arvokasta työtä. Hitaasti etenevä työskentely mahdollisti aineistoon syventymisen ja asioiden 'kuulemisen' uudella tavalla. Tulin paremmin tietoiseksi myös omasta toiminnastani vuorovaikutustilanteissa ja huomasin tilanteiden herättävän tunteita vielä jälkikäteenkin.

Litteroinnin jälkeen kävin läpi koko tutkimusaineiston hahmottaakseni kokonaisuuden. Ryhmittelin aineiston pienempiin, työstettävissä oleviin ryhmiin: autoetnografinen päiväkirja, työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit, johdon dialogit ja haastattelut. Tunsin painetta strukturoidun ja kurinalaisen analyysin aloittamiseen, mutta aineisto vaati minua viipyilemään, tunnustelemaan ja elämään sen kanssa. Minulle analyysissa ei ollut kyse aineiston pilkkomisesta, luokittelemisesta ja mahdollisimman objektiivisesta datan käsittelystä, vaan aineiston ymmärtämisestä ja sen tulkitsemisesta.

Tein kokeiluja eri analyysimenetelmien kanssa, mutta jotain tärkeää tuntui katoavan. Tulin tietoisiksi aineistossani olevista pienistä ja suurista tarinoista, jotka katosivat aineiston käsittelyn myötä. Tarinat kertoivat erilaisia tulkintoja todellisuudesta ja juuri niillä oli tutkimukseni kannalta merkitystä. Tarinat juuri tarinallisuudessaan ilmaisevat jotain olennaista yhteisön kulttuurista (Rosaldo 1986). Tiedostettuani tarinoiden olemassaolon, en voinut enää sulkea niiltä silmiäni.

Ihmisen olemisen, elämän ja tarinan välillä vallitsee perustavanlaatuisen yhteys. Ihmisen olemassaolo on olemukseltaan tarinallista (Hänninen 2002, Bruner 1991, Sarbin 1986). Organisoimme kokemuksemme ja muistomme tapahtumista tarinallisessa muodossa. Tarina onkin erityisesti ihmiselämän tapahtumien jäsentämiseen erikoistunut ajattelumuoto. Sen avulla voidaan tehdä ymmärrettäväksi monitasoisia syiden ja seurausten suhteita, jotka elävässä elämässä toteutuvat (Hänninen 2002).

Aineiston pohjalta tuntui luonnolliselta omaksua tarinallinen lähestymistapa, jossa tarina nähdään keskeisenä ajattelun ja elämän jäsentämisen muotona (Hänninen 2002). Ihmismielen viisauden jakaminen muiden ihmisten kanssa tapahtuu tarinan kerronnan kautta. Tarinat kerrotaan ihmismielten välissä, ne ovat luonteeltaan sosiaalisia ja mahdollistavat ihmisten välisen yhteyden luomisen. Myös reflektiivinen dialogi itsessään on yhteyksiä luova, yhdessä rakennettu tarina, joissa yksittäisten ihmisten kertomat tarinat kietoutuvat toisiinsa (Siegel 2012).

Dialogisen kehittämistoiminnan tarina oli tutkimukseni selkäranka ja koko oppimisprosessi rakentui sen ympärille. Kirjoitin kronologisesti etenevän kertomuksen tapahtumien kulusta autoetnografista päiväkirjaani, dialogitiimin dialogeja ja kehittämistoiminnan dokumentteja hyväksi käyttäen.

Aineistoa läpikäydessäni huomasin nousevani ylös tuoilta, puhisevani ja huokailevani. Olo oli levoton, eikä työ tuntunut millään etenevän. Olin palannut aineistossa hyvin vaikeaan kokemukseen, ja alkuperäiseen tilanteeseen liittynyt tunne tuntui palaavan kehooni. Etenin pieni pätkä kerrallaan, sitten minun oli taas noustava liikkumaan ja huokailemaan. Toisessa hetkessä huomasin istuvani tuolin etureunalla posket innostuksesta palaen ja lämmin tunne rintakehässä, kun jotain myönteistä ja merkityksellistä tapahtui. Oivalsin, että minun oli kuunneltava kehoni viestejä, koska myös sillä oli tarinansa kerrottavana. Se, että olin kirjoittanut epämääräisistä otiloista päiväkirjaani mahdollisti näihin kokemuksiin palaamisen ja niiden analysoinnin.

Toinen versio dialogisen kehittämistoiminnan tarinasta oli hyvin tunteikas, kun harjoittelin kokemuksen sanoittamista. Se, miten loogis-analyttinen tutkijaaäni ja subjektiivinen kokijaaäni yhdistyvät akateemisessa tekstissä vaati harjoittelua, rohkeutta ja oman tutkijaaänen tutkiskelua. Jatkuvan reflektioivan kirjoittamisen kautta oma tapa tuoda henkilökohtainen kokemus akateemiseen tekstiin alkoi vähitellen löytyä.

Dialogisen kehittämistoiminnan tarinan jälkeen keskityin työyhteisöjen dialogisiin kehittämisprosesseihin ja niitä käsitteleviin litteroituihin tutkimusdialogeihin. Piirsin jokaisesta dialogista miellekartan, jossa keskustelun teemat ja niiden väliset kytkökset tulivat visuaalisesti esiin. Miellekartta mahdollistaa laajankin aineiston tiivistämisen melko pieneen, selkeään kuvaan, jossa voidaan samalla kuvata eri ulottuvuuksia, useita eri prosesseja tai prosessin vaiheita sekä ajan kulkua. Useampaa kuvaa voidaan käyttää vertaillen, yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia etsien (Langley 1999). Katsoin miellekarttoja rinnakkain ja tunnistin teemat, jotka olivat kaikille yhteisiä ja työyhteisöprosessien kannalta keskeisiä. Miellekarttojen pohjalta kirjoitin ensimmäisen version työyhteisöjen kehittämisprosesseista. Koska työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit olivat olleet kollegani työskätkä, lähetin tekstin hänelle luettavaksi.

Seuraavaksi siirryin autoetnografiseen päiväkirjaan ja kävin sen läpi teemoitellen. Kirjoitettuani päiväkirjaa kahden vuoden ajan tietyt teemat olivat muotoutuneet tekstiini ja käsitys niistä oli vahvistunut siinä vaiheessa, kun sisäistin aineistoani. Tulostin paperille koko päiväkirjan, yhteensä 128 sivua, ja kävin sen läpi värikynien kanssa. Värikoodit yhdistivät katkelman tiettyyn teemaan tai tarinaan kuuluvaksi. Yritin nimetä värikoodit, mutta yksi sana tai lyhyt virke ei ollut riittävä kuvaamaan asiaa ja siihen liittyvää kokemusta. Sen sijaan, että olisin jäänyt jumiin kielen rajallisuuteen, käytin värejä, jotka jättivät enemmän tilaa kokemiselle. Samaan tapaan teemoitellen kävin läpi myös johdon dialogit ja haastattelut.

Työtapani on teema-analyysin kaltainen, jossa tavoitteena on tunnistaa, analysoida, organisoida, kuvata ja raportoida aineistosta löytyvät teemat. Teema-analyysi sopii suurten aineistojen kanssa työskentelyyn ja tilanteisiin, joissa on tarpeen tarkastella osallistujien erilaisia näkökulmia asioihin ja rakentaa ymmärrystä niiden pohjalta. Se on joustava lähestymistapa, joka mahdollistaa rikkaan, yksityiskohtaisen ja kompleksisten selonteon aineiston pohjalta. (Braun & Clarke 2006, 2019).

Braun & Clarke (2006) esittävät teema-analyysiin kuusivaiheisen prosessin, jossa vaiheiden välillä voidaan liikkua molempiin suuntiin. 1) aineistoon tutustuminen, 2) alustavien koodien kehittäminen, 3) teemojen etsintä, 4) teemojen uudelleen tarkastelu, 5) teemojen nimeäminen ja kuvaaminen, 6) raportin kirjoittaminen.

Teema-analyysia voi arvostella johdonmukaisuuden ja yhtenäisyyden puutteesta, mutta omaan tapaan tehdä aineistolähtöistä tutkimusta, se sopi hyvin. Pyrin oman tutkimukseni kohdalla olemaan avoin ja selkeä sen suhteen, minkälaisia teoreettisia, metodologisia ja analyttisiä valintoja olen tehnyt niin, että lukijan on helppo seurata tutkimusprosessin etenemistä ja arvioida tutkimuksen uskottavuutta.

Siinä, missä dialogisen kehittämistoiminnan tarina ja työyhteisöjen kehittämisprosessit olivat selkeitä teemoja, joihin tarttua, seuraavat askeleet oli vaikeampi hahmottaa. Käynnistyi triangulaation ja 'lastujen' kirjoittamisen vaihe syksyllä 2022. Tarkastelin eri aineistotyyppisiä rinnakkain, luin aiempia tutkimuksia ja muuta

tieteellistä kirjallisuutta, kokeilin erilaisia teoreettisia linsejä aineistoon: Miten tämä teoria tai näkökulma auttaa ymmärtämään aineistoa?

Kirjoitin pieniä, vapaamuotoisia kirjoitelmia, joita kutsuin Juhani Ahon hengessä 'lastuiksi'. Siinä missä puuta vuollessa lattialle putoaa lastuja, samanlaisia suikaleita omat tekstini tuntuivat olevan. Osa lastuista oli isompia, mahdollisia ensimmäisiä versioita jostakin, joka ei kuitenkaan tuntunut löytävän oikeaa muotoaan.

Piirsin miellekarttoja, kävin reflektioivia keskusteluja, luin aiemmin kirjoittamiani tekstejä ja kirjallisuutta – kypsytelin. Keskeisiä kysymyksiä tässä vaiheessa olivat: Mistä tässä aineistossa on kyse? Minkä tarinan tämä aineisto ja tutkimus kertoo?

Kestin hyvin epävarmuutta ja sitä, että tutkimukseni näytti olevan vain kasa lastuja. Edes lopullinen tutkimuskysymys ei ollut vielä muotoutunut, mikä on toimintatutkimukselle tyypillistä (Heikkinen 2007). Ajatus oli kuitenkin kypsässä, punainen lanka löytymässä ja tarinan rakenne muotoutui vähitellen mielessäni. Sitten tulin kohtaan, jossa päätin ryhtyä kirjoittamaan.

Kirjoitusvaihe käynnistyi kesäkuussa 2022 monografian sisällysluettelon työstämisellä, joka auttoi fokusoimaan tutkimusta. Sisällysluettelossa tuli näkyviin pitkään kypsynyt logiikka, jolla tutkimusraporttini tulisi etenemään.

Menetelmäosiota varten kävin läpi tutkimuspäiväkirjani tutkimuksen toteutukseen liittyvät merkinnät sekä palautin mieleen tekemäni metodologiset ratkaisut ja niihin liittyvät pohdinnat. Se, *miten* väitöskirjassa kertomani tarina ja sen taustalla oleva ymmärrys oli syntynyt, oli tärkeä kertoa aidosti ja selkeästi. Tutkimuksen teeman ja metodologian välinen suhde oli pohdituttanut minua paljon matkan varrella.

Kirjoitusprosessin aikana analyysi tapahtui tarinan kerronnan lomassa ja painotui teemojen välisten suhteiden ja loogisten jatkumoiden rakentamiseen: Miten nämä asiat liittyvät toisiinsa? Mitä kohti ne argumentoivat? Joidenkin lastujen merkitys kasvoi, toisten väistyessä taka-alalle tässä tarinassa, vaikka ne olisivat voineet jossain toisessa tarinassa muodostaa koko tarinan ytimen. Valintaa oli tehtävä tutkimusraportin kokonaisuuden ja keskeisen tarinan näkökulmasta.

Dialogista kehittämistoimintaa ja siihen liittyvää toimintatutkimusta oli ohjannut löyhä kysymyksen asettelu, mutta lopullinen tutkimuskysymys muodostui vasta kirjoitusvaiheessa kesällä 2023, kuten toimintatutkimuksessa usein tapahtuu. Toimintatutkija ei alussa tiedä kaikkia niitä asioita, joihin tulee tutkimuksen aikana törmäämään ja jokin uusi suuntima saattaa lähteä vahvistumaan. Sen takia lopullinen tutkimuskysymys saa usein muotonsa vasta kirjoitusvaiheessa mm. Heikkinen (2007) toteaa.

3.6 Tutkimusraportti kertomuksena ja kertojan ääni

Minulle oli jo hyvin varhaisessa vaiheessa selvää, että tulisin toteuttamaan väitöskirjani valtavirrasta poiketen monografiana. En halunnut pirstoa omaa kokemustani erillisiin artikkeleihin vaan kirjoittaa moniäänisen ja monitasoisen tarinan, jonka monografia mahdollistaa. Akateemisen artikkelin muoto määrittää pitkälle sitä, mitä tutkija voi sanoa ja miten. Fokus on yleensä lopullisessa tuotoksessa, jota kohti artikkeli argumentoi täsmällisesti ja kurinalaisesti (Bjursell 2020). Omassa kirjoittamisessani yhdistyy kuitenkin luovuus ja looginen ajattelu, käytännön tieto ja teoria. Lopputulemana on tarina, joka on uskollinen kokemukselleni tässä tutkimusprosessissa.

Kerron tarinan sellaisena, kuin se tässä hetkessä ja tällä ymmärryksellä minulle näyttäytyy. Jossain toisessa tilanteessa ja toisen kokemuksen kautta kerrottuna tarinasta olisi voinut tulla hyvinkin erilainen. Tarinaan vaikuttaa voimakkaasti myös se, millaisena haluaisin tulevaisuuden nähdä ja millaista tulevaisuutta haluan olla rakentamassa. Tarina on siis vahvasti subjektiivinen ja arvolatautunut. Tarinoiden mukaan ottaminen akateemiseen tekstiin vaikuttaa siihen, millaista tietoa tutkimus tuo esiin. Moniääniset ja monitasoiset tarinat rakentavat rikasta ja monipuolista käsitystä tutkimuskohteesta. Samalla kun tarinat palvelevat tieteeseen olennaisesti kuuluvaa tulkinnallista prosessia, ne stimuloivat dialogia ihmisten välillä toisin kuin perinteinen tieteellinen artikkeli (Bjursell 2020).

Tieteessä on perinteisesti pyritty häivyttämään tutkijan ääni ja hyvän akateemisen tekstin on ajateltu olevan neutraalia. Persoonaton ja steriili akateeminen teksti sallii hyvin vähän luovuutta tai tunteiden ilmaisua. Uskottavuuden tavoittelu tekee tekstistä vaikeaselkoista, vierasperäisiä sanoja vilisevää jargonia ja teksti kompastellee loputtomaan käsitteiden määrittelyyn luettavuuden kustannuksella. Tarinallisuus mahdollistaa ihmislähtöisemmän ja vähemmän steriilin tavan kirjoittaa siitä, mitä organisaatioissa tapahtuu ja kuinka sitä voidaan ymmärtää ja selittää teorian avulla. (Richardson 2000, Meier & Wegener 2017)

Auto/etno/grafia (itse/kulttuuri/kirjoitus) viittaa itseä ja kulttuuria käsittelevään kirjoitukseen (Chang ym. 2012). Oma tutkimukseni sijoittuu suomalaiseen organisaatioelämään ja suomi on äidinkieleni. Halusin kielivalinnalla tehdä näkyväksi sen kulttuurin, johon tutkimukseni juurtuu ja säilyttää äidinkielellä kirjoitetun tekstin ilmaisuvoiman. Kielivalintaan vaikutti myös se, että halusin ensisijaisesti kirjoittaa niille ihmisille, jotka suomalaisten organisaatioiden arjessa elävät, johtavat ja kehittävät. Vaikka mielessäni oli ’yleisö’, jolle kirjoittaessani ’puhuin’, kirjoitin kuitenkin ensisijaisesti omasta kokemuksestani. Halusin tuntea, että se, mitä kirjoitin, kertoi aidosti omista ajatuksistani ja tunteistani. Äidinkielellä kirjoittaminen auttoi myös säilyttämään yhteyteni omakohtaiseen kokemukseeni koko kirjoitusprosessin ajan.

Jenny Helin (2015) kertoo artikkelissaan ”*Writing process after reading Bakhtin*” siitä, miten Bakhtinin moniääniseen kirjoittamiseen tutustuminen sai hänet

etsimään erilaista tapaa kirjoittaa akateemista tekstiä. Helinin artikkeli sai minut oivaltamaan, että dialogi vaikuttaa siihen, miten itse kirjoitan. Tämä näkyy muun muassa siinä, että pidän kokemustekstin ja teorian tekstin erillään toisistaan ja tuon niitä vuoron perään väitöskirjani dialogiin ikään kuin aiheeseen liittyvinä erilaisina näkökulmina tai puheenvuoroina. Moniäänisyys näkyy myös siinä, että annan äänen niille ihmisille, jotka ovat antaneet oman kokemuksensa käyttööni. Nämä äänet kuuluvat tutkimusdialogeista ja haastatteluista otetuissa katkelmissa, jotka voivat olla melko pitkiäkin. Dialogista on peräisin myös ajatus siitä, että tekstini elää ja kehittyy vielä senkin jälkeen, kun olen sen kirjoittanut. Tekstin lukee joku – toivottavasti monikin – ja se, mitä kirjoitan ottaa uuden muodon heidän mielissään. He tulkitsevat tekstiäni oman kokemuksensa valossa, aivan kuten dialogissa tapahtuu. Meier & Wegener (2017) sanovat, että akateeminen teksti muistuttaa kirjeen kirjoittamista. Se kirjoitetaan jollekulle, mutta lukijasta riippuu, miten se tulkitaan ja miten se vaikuttaa.

Olen oppinut dialogin parissa myös sen, että aidot inhimilliset kokemukset ja tarinat puhuttelevat ihmisiä ja niillä on vaikutusta – ja vaikuttaa minä haluan. Meier & Wegenerin (2017) mukaan teksti puhuttelee lukijaa, resonoi lukijan kanssa silloin kun tekstissä oleva kokemustieto kutkuttaa lukijan mielikuvitusta, koskettaa hänen muistiaan, aistejaan ja tunteitaan. Resonanssi vaatii siis kokemusten jakamista ja sitä, että lukija saa yhteyden kokemuksen kirjoitettuun tekstiin. Prosessissa, jossa kirjoittajan kokemus kääntyy lukijan kokemukseksi, mahdollistuu syvä ymmärrys aiheesta. Ymmärrys, joka on yhtä aikaa kognitiivista, emotionaalista ja kehollista. Tällainen teksti (dialogissa puhe) on aidosti vaikuttavaa.

Se, että halusin tekstin olevan uskollinen omalle kokemukselleni ja puhuttelevan lukijaa tarkoitti, että tarinan eteneminen oli minulle tärkeämpää kuin tarkka käsitteiden määrittely. Turhaudun itse tekstiin, joka jumittuu pitkäksi aikaa nyanssien tutkiskeluun. Seurauksena on 'analysis paralysis', liiallisen analyttisyyden synnyttämä halvaantumisen tila, jossa ei lopulta sanota mistään mitään. Minulle riittää, että kerron lyhyesti, mitä jollain sanalla tai asialla tarkoitan, jotta meille syntyy lukijan kanssa jonkinlainen jaettu käsitys siitä, mistä puhutaan. Minulle ei ole tarkoituksenmukaista hakea loppuun asti hiottuja määritelmiä asioille tai ilmiöille. Sanat ovat tässä tutkimuksessa sitä varten, että ne kertovat tarinaa ja kurkottavat kohti lukijaa. Sen takia maalaan pensselillä, joka on iso ja monivärinen.

3.7 Tutkimuksen rajoitukset ja tutkimusetiikka

Tässä tutkimuksessa teorian ei nähdä 'nousevan aineistosta', vaan ymmärrys tutkimusilmiöstä rakentuu tutkijan aktiivisen, luovan työskentelyn tuloksena. Tutkimus ei tuota yleistyksiä, eikä lineaarisia syy-seuraussuhteita. Tutkimuksen tuottama tieto ei myöskään ole sellaisenaan siirrettävissä toisiin konteksteihin, eikä sen perusteella voi tehdä tulevaisuuteen liittyviä ennakoiteja (Welch ym. 2022).

Tässä tutkimuksessa yleistettävyys korvautuu syvyydellä, joka syntyy kentällä vietetystä pitkästä ajasta ja monipuolisen tutkimusaineiston käytöstä (Bryman & Buchanan, 2018). Lineaarisen kausaliteetin ja varmuuden tavoittelun sijaan tutkimus nojaa tutkijan tekemiin ja perustelemiin mahdollisiin, tuskin lopullisiin, tarinoina kerrottuihin tulkintoihin ja merkityksiin (Welch ym. 2022). Väitöskirjani on kertomus siitä, mitä on tapahtunut menneisyydessä. Se ei ennakoit tulevaisuuden tapahtumia, eikä sitä, mitä samankaltaisissa tilanteissa voi tapahtua muille ihmisille.

Autoetnografia hylkää ajatuksen kontrolloinnin tarpeellisuudesta ja siitä, että kontrollin lisääminen synnyttäisi vaikuttavampaa tutkimusta. Autoetnografiassa on kyse siitä, miten tutkija merkityksellistää ja rakentaa ymmärrystä tutkimusprosessin aikana. Olennainen osa tässä on kirjoittamisella, jossa tutkija avaa prosessia lukijalle ja ottaa hänet mukaan ymmärryksen rakentamiseen, jolloin uutta ymmärrystä syntyy vielä lukijan mielessäkin. Autoetnografisen tutkimuksen vaikuttavuus liittyy sen kykyyn synnyttää uutta, syvempää ymmärrystä (Boyle & Parry 2007).

Autoetnografiseksi toimintatutkijaksi asettuminen muutti tapaani olla maailmassa. Olin uudella tavalla aistit ja mieli avoimena, aktiivisena tehden havaintoja ja kokien asioita. Tilanteet ja kohtaamiset näyttäytyivät uudella tavalla merkityksellisiltä mahdollisuuksilta oppia. Utelias mieli vei minua tilanteisiin, laittoi tekemään pieniä kokeiluja ja havainnoimaan. Kun tutkijaviritys oli kerran käynnistynyt, se kulki mukanani kaikkiin tilanteisiin.

Se, että liikuin organisaatioarjessa tutkijavirityksellä, tarkoitti, että kohtasin paljon ihmisiä, joille viritykseni ei ollut tiedossa. Saatoin tutkimuspäiväkirjassani reflektoida kohtaamistamme tai tilannetta, jossa olimme yhdessä olleet, mutta ihmisillä ei ollut mahdollisuutta tietoisesti osallistua ymmärryksen rakentamiseen tai kieltäytyä siitä, kuten suositus on (Hammersley & Traianou 2012). Osa organisaation jäsenistä etenkin ylimmässä- ja keskijohdossa tiesi, että tein työhöni liittyvää tutkimusta, mutta harva tiesi millä tavalla tutkimusta tein ja että koko eletty ja koettu organisaatioarki oli minulle tutkimusaineistoa. En pyrkinyt millään tavalla salaamaan, että liikun organisaatioissa kaksoisroolissa ja mainitsin asiasta usein erilaisissa tilanteissa.

Tutkimusdialogeissa ja haastatteluissa olin selkeästi tutkijaroolissa, sanotin positioni ääneen ja pyysin luvan tallentaa keskustelun (Hammersley & Traianou 2012). Se, että olin entuudestaan tuttu ja käytin tilanteessa dialogitaitojani tarkoitti, että keskusteluissa päästiin toisinaan hyvin henkilökohtaiselle tasolle ja arkaluontoisten asioiden äärelle. Olen kiitollinen etenkin näistä hetkistä ja kohtaamisista, joissa ihmiset avasivat omaa kokemusmaailmaansa ja rohkenivat näyttää oman haavoittuvuutensa. Hetket olivat syvästi vaikuttavia tilanteita, joissa tietämisen tapa ylitti loogisanalyttisen tietämisen rajat. Näiden kohtaamisten herkkyys ja vaikutus määräitti tutkimukseni suuntaa ja fokusta. Saatoin puhua organisaation arjesta karkeastikin, mutta henkilökohtaisten tarinoiden äärellä minun oli herkistyttävä ja kohdeltava niitä hellä-

varaisesti. Oli oltava sen luottamuksen arvoinen, jota se, että ne oli minulle kerrottu, oli osoittanut.

Organisaation arkea koskevan karkeuden ajattelen olevan rehellisyyttä ja useamman kirjoituskerran kautta olen eettisesti sinut sen tason kanssa, jolle kerronnan karkeus lopulta asetui. Liiallinen suoruus ja karkeus, joka ensimmäisiä kirjoituksiani leimasi, olisi saattanut olla loukkaavaa. Toisaalta liiallinen silottelu ei olisi ollut kokemukseni mukaista eikä edistäisi oppimista – ei omaani, eikä lukijan. Eettinen pohdintani ulottui siis kirjan lukijaan, jolle koen myös olevani vastuussa. Kirjottaessamme autoetnografiaa meidän pitää olla uskollisia kokemuksellemme ja kunnioitavia kaikille niille suhteille, jotka siihen liittyy Adams ym. (2014) sanovat.

Kunnioituksen säilyttäminen ei ollut minulle aina itsestään selvää tai helppoa. Koin tutkimuksen aikana haavoittavia asioita. Keräsin aineistoa, jota olisin niin halutessani voinut käyttää epärakentaviin tarkoituksiin. Sen sijaan, että olisin lähtenyt henkilökohtaiselle kostoretkelle, pyrin oppimisen polulle, mutta se vaati aikaa ja etäisyyttä sekä tapahtumiin että ihmisiin. Tiedän, että en kaikissa vuorovaikutustilanteissa jaksanut olla dialogi-ihanteen mukainen – kukapa siihen pystyisi – mutta tutkimusraporttiin tultaessa pystyin jo nousemaan tilanteiden yläpuolelle ja käsittelemään asioita rohkeasti, rehellisesti ja kunnioittavasti. Näin ainakin uskon.

Tämän tutkimuksen kannalta yksi keskeinen eettinen kysymys liittyi osallistujien henkilöllisyyden salaamiseen ja anonymiteetin turvaamiseen (Elliot ym. 2016). Tutkimusaineistossa on paljon tilannesidonnaisia viitteitä, joiden kautta lukijan olisi mahdollista päästä jäljille osallistujan henkilöllisyydestä siitä huolimatta, että suorat viittaukset henkilöön on poistettu. Tästä syystä tutkimusaineistoa on käsitelty ainoastaan tutkija itse. Väitöskirja itsessään muodostaa haasteen anonymiteetille, sillä lukijan on halutessaan mahdollista yhdistellä tietoa eri lähteistä ja selvittää tutkimuskonteksti sekä joidenkin osallistujien henkilöllisyys. Vetoankin lukijan etiikkaan siinä, että osallistujien henkilöllisyyttä ei pyritä selvittämään, eikä henkilöihin viitata tutkimusta mahdollisesti seuraavassa keskustelussa. Se, että tieteellinen tutkimus tuottaa nostaa esiin arkaluontoisia asioita ja tuo niitä osaksi yhteiskunnallista keskustelua on välttämätöntä – se on tieteen velvollisuus. Tämä on kuitenkin mahdollista vain luottamuksen ilmapiirissä, jossa myös lukija toimii eettisten periaatteiden mukaisesti.

Käytän tässä tutkimuksessa tehtävänimikkeitä kuten toimitusjohtaja, kehitysjohtaja, palveluketjun johtaja yms. sellaisten henkilöiden tai ammattiryhmien kohdalla, joiden roolilla ja asemalla organisaatiossa on olennaista merkitystä tutkimuksen tulosten kannalta. Harkitsin tehtävänimikkeiden pois jättämistä, mutta katsoin niiden olevan välttämättömiä esittämieni tutkimustulosten ja johtopäätösten kannalta. Siinä vaiheessa, kun väitöskirja julkaistaan, tutkimukseni kontekstina oleva organisaatio on jo lakkautettu ja useat henkilöt ovat siirtyneet toisiin tehtäviin.

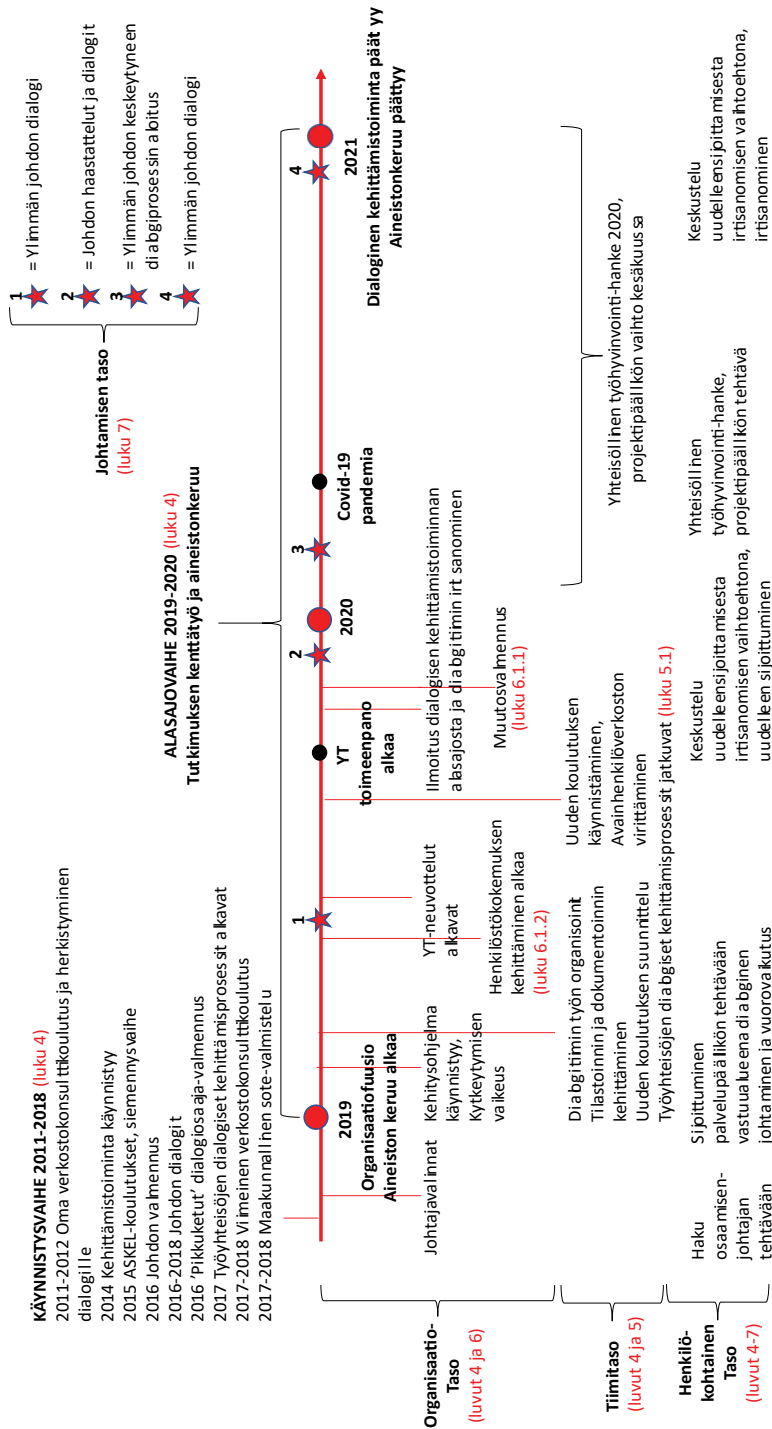
Jos eettisyyttä ajattelee suhteiden näkökulmasta (Hammersley & Traianou 2012), tutkimukseni tärkein suhde oli suhde dialogitiimiin kollegoihini, kanssatutkijoihini. Ilman heidän työpanostaan, tätä tutkimusta ei olisi, ei ainakaan samanlaisena. Kanssatutkijoiden sitoutuminen yhdessä kehittämiseen, oppimiseen ja tutkiskeluun oli intensiivistä. Minun tutkimukseni on meidän tutkimuksemme, vaikka roolimme ja tehtävämme ovat matkan varrella olleet hyvin erilaisia. Aineisto syntyi työemme kautta, rakensimme ymmärrystä yhdessä ja vaikka tutkimuksen lopputulos on minun tuotokseni, se on uskollinen yhteiselle matkallemme. Sen kanssatutkijani ovat minulle varmistaneet.

Olimme kollegoideni kanssa sekä työtovereita että ystäviä. Monet kokemukset, joita tässä tutkimuksessa hyödynnän, ovat ystävydestä syntyneitä ja ystävydessä jaettuina. Toisaalta olen tehnyt tietoisesti ratkaisun, että olen kuvannut joitakin kipeitä kokemuksia vain oman kokemukseni kautta suojellakseni ystäviäni. Ystävyysuhteet voivat olla tutkimuksen kannalta haastavia (Brewis 2014). Suurin haaste itselleni oli suhteen jatkuminen siinä vaiheessa, kun dialoginen kehittämistoiminta ajettiin alas ja tiimin kaksi muuta jäsentä irtisanottiin. Toisen kollegan kanssa jatkoimme kanssatutkijoina vielä tämän jälkeenkin ja pidimme tiiviisti yhteyttä, mutta toisen kanssa yhteydenpito oli vähäisempää, koska tutkimus ei enää samalla tavalla yhdistänyt meitä. Brewisin (2014) mukaan ystävyysuhteissa voikin syntyä hylätyksi tulemisen kokemuksia tutkimuksen päättyessä.

Tutkimus teki näkyväksi sen, miten henkilökohtaisesti haastaviin tilanteisiin organisaation sisäinen toimintatutkija voi joutua, ja miten yksin hän helposti on tällaisissa tilanteissa. Omalla kohdallani työyhteisön tuki katosi dialogisen kehittämistoiminnan alasajon myötä, enkä ollut vielä ehtinyt tutustua akateemiseen yhteisöön. En kiinnittänyt muuhun kuin omaan tutkimukseeni, joka lautan lailla kantoi minua eteenpäin. Tärkeitä olivat myös tietyt kantavat ihmissuhteet, joissa pystyin puhumaan hyvin rehellisesti myös työhön ja tutkimukseen liittyvistä asioista.

4 Dialogisen kehittämistoiminnan nousu ja tuho

Tässä luvussa kerron dialogisen kehittämistoiminnan tarinan sellaisena kuin dialogitiimi on sen yhdessä elänyt ja muistellut. Tarinat kerrotaan aina jälkikäteen, nykyisyyden näkökulmasta, ja niihin sisältyy paljon kertojan tekemiä rajauksia ja tulkin-
taa. Niin tässäkin tapauksessa. Pysin kertomaan tarinan niin, että lukija hahmottaa tapahtumien kulun ja sen, miten olen autoetnografisena tutkijana ollut osa tätä elävää tarinaa. Luvun loppupuolella avaan dialogitiimin kokemusta metaforien avulla. Dialogitiimi käytti paljon metaforia ja vertaiskuvallista kieltä puhuessaan omasta työstään. Metaforien käyttö liittyi kokemuksesta puhumiseen ja asian merkityksen tutkiskeluun. Kuvio 4 helpottaa tapahtumien hahmottamista ajallisella jatkumolla ennen sukeltamista dialogisen kehittämistoiminnan tarinaan.



Kuvio 4. Kehittämissuunnitelma ajallisella jatkumolla.

4.1 Dialogisen kehittämistoiminnan tarina

4.1.1 Kehittämistoiminta ajallisena kokemuksena

Käynnistysvaihe

Dialogisen kehittämistoiminnan juuret olivat THL:n **verkostokonsulttitoiminnassa**, joka liittyy lasten, nuorten ja perheiden kanssa työskentelyä varten kehitettyyn varhaisen avoimen yhteistoiminnan toimintamalliin (VAY). Verkostokonsultit ovat toimintamallia edistävien dialogisten menetelmien käyttöön koulutettuja fasilitaattoreita. Osallistuin verkostokonsulttikoulutukseen 2011–2012 yhdessä kahden tulevan työkaverini ja kanssatutkijani kanssa. Kolmikostamme muodostui myöhemmin dialogitiimi, jonka tehtävänä oli dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen maakunnallisessa sote-organisaatiossa.

Jokin dialogissa puhutteli minua. Tunnistin dialogin välineellisen arvon, mutta myös jotain paljon syvempää, josta en heti saanut otetta. Valmistelin kuntaorganisaation organisaatiomuutokseen liittyen hyvinvointipalvelujen asiakkuudet ja innovaatiot kokonaisuutta ja pohdin, mihin kaikkeen dialogi organisaation kehittämisessä voisi kytkeytyä. Ensimmäiseen hahmotelmaani vuonna 2011 kirjoitin asiakaslähtöisyyttä, laatutyötä, työhyvinvointia ja toimintakulttuurin muutosta. Mahdollisuudet tuntuivat rajattomilta ja dialogin tarve ilmeiseltä. Unelmoin jo tuolloin käytännön kehittämistyön ja tutkimuksen yhdistämisestä ja aloin vähitellen soveltaa toimintatutkimuksellista otetta omassa työssäni. Kehittämistoiminta ja siihen liittyvä tutkimus jäivät kuitenkin taka-alalle muutamaksi vuodeksi vanhempainvapaan ja pitkän sairaslomani takia. Sairastuin rintasyöpään lapsen ollessa vasta vuoden ikäinen. Ihmiselämän hauraus tuli lähelle ja muutti ajatusmaailmani monin tavoin.

Paluuni työelämään ajoittui hetkeen, jolloin kuntaorganisaatiossa oli käynnissä yt-neuvottelut. Olin järkyttynyt siitä, mitä kuulin ja näin organisaatiossa. Henkilöstö koki, että heitä vietiin kuin karjalaumaa, pässiä narussa ja ajettiin alas jyrkänteeltä kuin sopulilamaa. Kielikuvat syöpyivät mieleeni kahvipöytäkeskusteluissa. Kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemus oli kaukana henkilöstön siinä hetkessä elämästä ja tuntemasta kokemuksesta.

Sain työhön paluuni yhteydessä tehtäväksi rakentaa hyvinvointipalveluille asiakasosallisuusjärjestelmän, joka tuntui keinotekoiselta ja päälle liimatulta siinä todellisuudessa, jota organisaatiossa elettiin. Sanoin apulaiskaupunginjohtajalle, että en voisi ryhtyä kehittämään asiakasosallisuusjärjestelmää, koska en uskonut siihen.

Minun näkökulmastani asiakasosallisuuden tuli toteutua jokaisessa kohtaamisessa ja olin huolissani siitä, miten itsensä riistetyiksi kokevat työntekijät pystyisivät välittämään asiakkaalle aidon kohtaamisen ja kuulluksi tulemisen kokemuksen. Myös henkilöstön kokemukselle olisi tehtävä jotain. Minulle asiakasosallisuus oli

toimintakulttuuriin liittyvä kysymys, ei järjestelmällä ratkaistavissa oleva asia. Apulaiskaupunginjohtaja kuunteli minua hetken ja totesi yksikantaan: *'Selvä, tee sitten jotain'*. Tästä lauseesta ajattelen dialogien kehittämistoiminnan käynnistyneen vuonna 2014. Lausahdus antoi minulle valtuudet toimia.

Organisaation dialogiosaamisen vahvistaminen kirjattiin osaksi Tekes:n (nykyinen Business Finland) rahoittamaa **kehittämishanketta**, jonka kärkenä oli asiakaslähtöisten palvelujen kehittäminen. Siitä, miten dialogiosaamista kehitetään ja miten dialogia viedään organisaatioon, puuttui kuitenkin esimerkkitaipaukset. Olimme uuden äärellä. Miten dialogia opitaan? Miten dialogi juurtuu organisaation toimintakulttuuriin? Miten lähdetään liikkeelle? Tapoja olisi varmasti ollut monia, mutta lähdimme liikkeelle niillä välineillä, jotka meillä siinä vaiheessa oli käytettävissämme. Tärkeintä oli päästä puhumaan ihmisten kanssa, jakamaan kokemuksia, oppimaan ja kehittämään yhdessä.

Työstimme kollegani kanssa muun muassa THL:n oppeja hyödyntäen ASKEL puheeksi ottamiseen ja ASKEL dialogisuuteen-koulutukset, joita käytimme *'siemennystuotteina'*. Halusimme tavoittaa riittävän suuren määrän ihmisiä, ylittää *'kriittisen massan'* niin, että dialogista alkaisi syntyä organisaatioon jaettua kokemusta ja ymmärrystä. Dialogitiimi kutsuu tätä vaihetta **siemennysvaiheeksi**. Kentällä suhtautuminen koulutuksiin vaihteli. Puheeksi ottamisen vaikeus tunnustettiin kyllä yleisesti, mutta dialogi saatettiin nähdä itsestään selvänä, jopa jonninjoutavana asiana, jonka kasvatusta-, koulutus- ja sote-alan työntekijät osasivat luonnostaan.

Apulaiskaupunginjohtaja sitoutui hankkeeseen vahvasti ja näki, että teimme hyvää ja kattavaa työtä asiakasrajapinnassa. Organisaation johdon tasolle tarvittiin kuitenkin jotain. Alkoi hyvinvointipalvelujen **johdon dialogivalmennuksen** suunnittelu yhdessä Aretai Oy:n kanssa. Valmennus toteutettiin 2016 ja siihen osallistui vajaa 30 hyvinvointipalvelujen johtajaa ja palvelupäällikköä. Osa valmennukseen osallistuneista johtajista jatkoi tapaamisia valmennuksen päätyttyä ja johdon dialogeja käytiin vuoden 2018 loppuun saakka, jolloin hyvinvointipalvelujen henkilöstö siirtyi maakunnalliseen sote-kuntayhtymään. Johtajien sitoutuminen dialogeihin vaihteli, mutta toimintaa jatkettiin yli vaikeiden aikojen ja lopulta työ alkoi kantaa. Johdon dialogeista tuli osalle johtajista työnohjauksen kaltainen tilaisuus reflektoida työtään yhdessä kollegoiden kanssa.

"Suurin anti oli, että meillä ihmisillä, jotka arjessa työskenneltiin yhdessä, oli lupa keskustella kysymyksistä ilman, että meillä oli mitään ratkaistavaa, työnjakoa tai muuta. Vaan me keskusteltiin niistä tekemisen tavoista ja se oli itseasiassa tämmöistä yhteisöllisen työhyvinvoinnin asiaa. Se oli johtamiselle; johtajille ja päälliköille, hirveen tärkeitä sellainen pysähtuminen." Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Dialoginen kehittämistoiminta lähti hankkeen siivittämänä lentoon ja 2016 aloimme suunnitella **omaa dialogiosaaja-valmennusta**, koska THL:n verkostokonsulttikoulutus ei enää vastannut tarpeisiimme. Uuden dialogiosaaja-valmennuksen myötä meidän oli pohdittava, mitä halusimme kouluttaa ja miten. Emme olleet kouluttamassa menetelmäosaajia, vaan dialogiymmärryksen vahvistaminen oli valmennuksessamme keskeistä.

Valmennukseen osallistui viiden hengen ryhmä, joka kutsui itseään 'pikkuketuiksi'. He tulivat meidän 'vanhojen kettujen' rinnalle oppimaan, kehittämään ja kehittymään. Yhdessä pikkukettujen kanssa teimme kokeiluja ja rakensimme ymmärrystä siitä, miten dialogia voidaan lähestyä muutenkin kuin menetelmänä ja välineelliset arvot edellä. Ratkaisu oli merkittävä kehittämistoiminnan suunnan kannalta ja johti vähitellen myös verkostokonsulttitoiminnasta luopumiseen. 2017–2018 koulutimme viimeiseksi jääneen ryhmämme verkostokonsultteja.

Dialogisen kehittämistoiminnan juuret olivat verkostokonsulttitoiminnassa, mutta toiminnan pyörittäminen oli työlästä ja siltä tuntui puuttuvan veto- ja elinvoima, vaikka THL tuki juurruttamista valtakunnallisesti. Toiminta pyöri hetken aina uuden ryhmän ollessa koulutuksessa, mutta hiipui nopeasti koulutuksen päätyttyä. Vain aktiivisimmat jäivät mukaan verkostoon. Verkostokonsulttikoulutus oli mittava panostus työnantajalta ja paikallisesta koulutuksesta vastaavalta dialogitiimiltä, mutta sen hyödyt näyttivät jäävän vähäisiksi.

Keväällä 2019 havahduimme siihen, että verkostokonsulttitoiminta oli hiipunut vähitellen kokonaan. Olimme omalla kehittämistyöllämme ajaneet verkostokonsulttitoiminnan ahtaalle. Dialogitiimin työ oli kehittynyt ammatilliseksi koulutus- ja kehittämistoiminnaksi, työn vaatimukset olivat kasvaneet, eikä satunnaisesti toimivien verkostokonsulttien osaaminen enää riittänyt.

Verkostoon kuului kuitenkin joukko 'avainhenkilöitä' ja yhteydenpito heidän kanssaan oli tärkeää. Osa oli koulutettuja dialogiosaajia, mutta joukkoon mahtui myös kentän toimijoita, esimiehiä, jotka olivat dialogiin päin kallellaan. Passiivisen verkostokonsulttiverkoston tilalle alkoi vähitellen kehittyä elämälähtöinen, rakenteista vapaa, aktiivisten **avainhenkilöiden verkosto** ja oppimisyhteisö.

'Siemennysvaihe' oli tuottanut tulosta ja dialogin mahdollisuudet herättivät kiinnostusta organisaatioelämän arjessa. Kehittämistoiminnassa käynnistyi uusi vaihe kollegani rakentaessa suhteita niihin esimiehiin, joiden kanssa oli pitkään ollut jotain vireillä. Kollegani tapasi esimiehiä henkilökohtaisesti, kuunteli heidän tarpeitaan ja räätälöi tarpeisiin sopivia ratkaisuja. Nämä olivat ensimmäisiä **työyhteisöjen dialogisia kehittämisprosesseja**, joista muodostui vähitellen yksi kehittämistoiminnan kulmakivistä. Seuraavassa paneudun tarkemmin työyhteisöjen dialogisiin kehittämisprosesseihin.

Osallistuin kuntaorganisaation perhepalveluiden edustajana maakunnalliseen **sote-valmisteluun** vuonna 2017-2018 ja ilahduin siitä, miten vahvasti laadukas

vuorovaikutus, kohtaaminen ja asiakaskokemus kuuluivat johtajien puheissa. Ajattelin, että jos johto puhuu näin, meillä tulisi olemaan hyvät edellytykset jatkaa dialogisen toimintakulttuurin kehittämistä uudessa kuntayhtymässä. Työllemme alkoi muodostua maakunnallista selkänojaa.

Pidin esillä ajatusta dialogista, vuorovaikutuksesta, yhteistoiminnallisesta kehittämisestä ja osallisuudesta. Testailin ajatusta, että ihminen, ihmislähtöinen ja inhimillinen, voisivat olla yksi punainen lanka valmisteilla olevassa kehittämispalveluiden kokonaisuudessa. Asiakas ja työntekijä haluttiin kuitenkin pitää erillään, eri prosesseissa. Olin omassa ajattelussani siirtynyt asiakaslähtöisyydestä ihmislähtöisyyteen, joten asiakkaan ja työntekijän näkökulmat kuuluivat samaan prosessiin, jonka tavoitteena oli ihmislähtöisen organisaation kehittäminen.

Kun kuntayhtymän organisaatorakenne saatiin valmiiksi, varmistui Suomen ensimmäisen maakunnallisesti toimivan **dialogiyksikön perustaminen** organisaatioon. Dialogitiimi, jonka tehtävänä oli dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen, perustettiin kehittämispalveluihin, osaamisen johtamisen ja kehittämisen yksikköön. Sitä oli vaikea uskoa todeksi. Olimme pitkään toimineet 'maanalaisena armeijana', mutta nyt kehittämistoiminta oli näkyvässä ja sille oli paikka organisaatiokaaviossa. Samalla kun olin asiasta ilahtunut ja innoissani, tunsin pelkoa. Mitä, jos olimme luoneet Frankensteinin hirviön? Mitä, jos rakenne tarkoittaisi, että joutuisimme luopumaan elämänlähtöisestä tavasta kehittää ja rakenne toisi mukanaan hierarkian ja vallankäytön?

Hain sisäisessä kiinnostuskartoituksessa uuden kuntayhtymän osaamisen johtajan virkaa. Tehtävään valittiin kuitenkin silloisen kuntayhtymän kokenut HR-johdaja. Olin tullut työurallani vedenjakajalle. En hakenut muita johtamistehtäviä, vaan halusin keskittyä siihen, mihin koin intohimoa: dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämiseen, sekä sitä käsittelevään väitöskirjatutkimukseeni.

Dialogitiimin osalta odotimme tietoa tulevasta. Uusi osaamisen johtaja oli valittu kesällä ja dialogisen vuorovaikutuksen kehittäminen oli yksi hänelle kuuluvista vastuualueista. Työmme oli hänelle vierasta ja halusin päästä hänen kanssaan vuoropuheluun samalla tavalla kuin aiempien esihenkilöideni kanssa. Lähetin hänelle dialogitiimin työhön, kehittämisnäkyymiin, resurssointiin ja omaan tutkimukseeni liittyvää aineistoa ja kysymyksiä, mutta **en saanut vastausta** viesteihini. Loka-marraskuussa olin jo hyvin turhautunut, lähes raivon partaalla. Koin kehossani sen, miltä tuntuu, kun itselle tärkeää asiaa ei oteta vastaan eikä siihen reagoida mitenkään, kun on toiselle ihmiselle näkymätön – vieläpä tulevalle esihenkilölleen. Kuukautta ennen organisaatiofuusioita sain tekstiviestillä tiedon, että minut sijoitetaan uuteen dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämisestä vastaavan palvelupäällikön tehtävään. Keskusteluyhteyttä tulevan esihenkilön kanssa ei siihen mennessä ollut syntynyt.

Alasajovaihe

Alkuvuosi 2019 oli uudessa organisaatiossa sekavaa aikaa ja vaati paljon työtä järjestelmien käyttöönoton ja käytäntöjen yhdenmukaistamisen kanssa. Strategisen tason iso kehitysohjelma oli käynnistymässä ja palveluorganisaatiossa kipuiltiin arjen kaoottisuuden ja kehittämispaineiden ristitulessa. Systemaattiselle ja pitkäjänteistä sitoutumista vaativalle dialogiselle kehittämistoiminnalle ei tuntunut olevan vielä edellytyksiä. Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit pyörivät siellä, missä niille oli tarvetta ja uutta koulutusta suunniteltiin, mutta muuten elettiin jonkinlaista tunnusteluvaihetta.

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen yksikkö lähti liikkeelle kuin **vanhasta muistista**. Aiemman kuntayhtymän HR-johtaja tiimeineen jatkoi työtään entiseen malliin ja dialogitiimi liittyi joukkoon uutena, *'outona lintuna'*. Meillä ei ollut jaettavaa ymmärrystä siitä, mikä osaamisen johtamisen ja kehittämisen yksikön tehtävä oli. Dialogitiimi kaipasi yhteistä keskustelua samalla kartalla pääsemiseksi. Olimme käynnistämässä uudenlaista kehittämistoimintaa, josta ei oltu vielä kertaakaan keskusteltu uuden esimiehen kanssa.

”Miten paljon helpompaa olisi tehdä töitä siitä olettamuksesta, että kaikilla on asiasta sama käsitys. Kun kuuntelee, mitä dialogista puhutaan tai näkee, millaisia asioita tai ratkaisuja sen nimissä tehdään, on selvää, että meillä ei ole jaettavaa ymmärrystä. Miten voisikaan olla, kun emme ole puhuneet ja jakaneet ajatuksiamme. [...] Minulle ei ole yhdentekevää tai vain pikkuisen tärkeää se, miten jaettavaa ymmärrystä rakennetaan tässä alkuvaiheessa. Se on itseasiassa osoittautunut melko kriittiseksi ja huomaan puskevani kohti sitä yhteistä puhetta. Voi olla, että jonkun mielestä liiankin sinnikkäästi.” Tutkimuspäiväkirja

Yhteinen työ aloitettiin kuitenkin vuosikellosta, johon tuli kirjata kaikki ensimmäiselle toimintavuodelle suunnitellut koulutukset. Keskustelussa korostui ns. masakoulutukset ja verkko-opetus, koska suuressa organisaatiossa **ei tulisi olemaan aikaa kasvokkain kohtaamiselle**. Dialogitiimin osalta vuosikello jäi tyhjäksi, koska kehittämistyö oli vasta aluillaan eikä suunnitelmia mahdollisista tulevista koulutusprosesseista ollut vielä tehty. Koulutus oli kuitenkin vain pieni osa kaikki organisaatiotasot läpäisevän kehittämistoiminnan kokonaisuudessa.

Osaamisen johtaja kokosi yksikkönsä yhteiseen **työtilaan**, entiseen luokkahuoneeseen, johon syntyi vahva yhteisö. Dialogitiimin jäsenet olivat kuitenkin hajallaan maakunnassa ja teimme työtä kentällä. Minulle tarjottiin mahdollisuutta työpisteeseen osaamisen johtamisen ja kehittämisen työtilassa, mutta koin mahdottomaksi keskittyä jatkuvassa hälinässä puhelimien soidessa, ihmisten kulkiessa edes takaisin ja puhuessa samassa tilassa. Dialogitiimin työhön liittyvät reflektiiviset puhelinkeskustelut eivät myöskään kuuluneet kaikkien korville, sillä niissä käsiteltiin myös

luottamuksellisia asioita. Luokkahuoneessa rakentui kuitenkin jatkuvasti sosiaalista todellisuutta, johon dialogitiimi ei kuulunut. Tunsin jonkinlaista painetta siitä, että sopiakseni joukkoon, minun pitäisi istua nenät vastakkain samassa huoneessa, puhua samoista asioista ja nauraa samoille asioille. Ajattelin, että työn tekeminen ja dialogin juurtuminen organisaatioon ei voisi olla siitä kiinni. Ehkä sillä kuitenkin oli suurempi merkitys kuin arvasin.

Dialogitiimin alku uudessa organisaatiossa oli muutenkin takkuinen. Minun ja yhden kollegani työsuhteisiin liittyviä epäselvyyksiä selviteltiin luottamusmiesten avulla aina toukokuulle 2019 asti. Omalta kohdaltani yksi merkityksellisimmistä keskusteluista käytiin yt-neuvotteluna, jossa valmistelemastani tehtävänkuvasta poistettiin kaikki **'johtaa'-sanat**. Olin kirjoittanut 'johtaa dialogista kehittämistoimintaa', 'johtaa dialogitiimin toimintaa' jne., mutta osaamisen johtaja tarttui sanaan 'johtaa' ja totesi, että vain yksi ihminen voi yksikössä johtaa. 'Johtaa' sana vaihdettiin 'vastaa' sanaksi ja sitä käytettiin perusteluna palkan alennukselle, johon ammatiliitto kuitenkin puuttui. Minun oli vaikea ajatella, että joku muu johtaisi dialogista kehittämistoimintaa, jota ei ylipäättäen olisi olemassa ilman minua, ilman sitä, että olin jo vuosia johtanut kehittämistoimintaa oman työni ohella.

Dialogitiimin tunnelma oli epäuskoinen, järkyttynytkin. Huumori, yhteinen reflektio ja metaforien käyttö auttoi selviytymään ja merkityksellistämään kokemusta. Palaan myöhemmin tässä luvussa metaforien käyttöön, joka oli dialogitiimille luontainen tapa ymmärtää todellisuutta.

Olin turhautunut ja huolissani kehittymässä olevasta **organisaatiokulttuurista**. Yhteisen puheen ja jaetun ymmärryksen synnyttämisen tarve oli valtaisa, minne ikinä katsoinkin. Syntymässä oleva organisaatiokulttuuri jätettiin kuitenkin tuuliajolle ja vallitsevien olosuhteiden armoille. Yritin viestiä huolestani suoraan ylimpään johtoon, mutta koin olevani vuorovaikutuksen muurin takana. Tiesin, että dialogitiimillä olisi keinoja auttaa organisaatiota yhteisen puheen käynnistämässä ja käymisessä, mutta nyt kun olimme saaneet organisaatorakenteeseen *'oman laatikon'*, meistä oli tullut laatikon vankeja. Osaamisen johtaja johti dialogista kehittämistoimintaa paperilla ja hänellä oli asemapaikan antama puheoikeus. Ylimmän johdon huomio oli suuressa kehitysohjelmassa ja organisaatioiden yhdistymisestä johdettavan kaaoksen hallinnassa.

"Toimin nyt dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen asiantuntijana ja minulle olisi tärkeä tietää, miten organisaation johto asian määrittelee, mihin ollaan ryhtymässä. En pääse vuoropuheluun, sähköposteihini ei vastata. Ymmärrän, että on kiire ja paljon isoja asioita menossa, mutta se ei poista kokemustani siitä, että olen ulkokehällä, enkä tiedä missä mennään. On vaikea toimia asiantuntijana ja viedä asiaa eteenpäin ilman yhteistä visiota johdon kanssa, joka tehtävän on asettanut. Omalla esimiehelläni visiota ei ole, joten hänestä ei ole

asiassa apua. Organisaation johto on nopeasti muuttunut minulle kaukaiseksi, enkä tiedä, miten pääsisin vuoropuheluun heidän kanssaan. Kehittäjäkollegat ovat saaneet kynsilleen, kun ovat ottaneet johtajiin suoraan yhteyttä – asiat pitää kuulemma viedä johtoryhmään. En halua johtoryhmää, haluan ihmiset samaan tilaan puhumaan siitä, mikä se dialoginen toimintakulttuuri on ja mikä se dialoginen johtaminen on, jota organisaatiossa tavoitellaan. Tarvitsen dialogia heidän kanssaan, voidakseni omalta osaltani tehdä töitä yhteiseen maaliin. Näen jo nyt dialogin nimissä tehtävän sellaisia asioita, joita en itse dialogiin liitä. Tässä on vahvasti se riski, että vauhti tappaa dialogin. Maali on tärkeämpi kuin tehty matka. Tuloksia pitää saada, nopeasti. Toteutus ilman kunnon suunnittelua. Ei ole aikaa pysähtyä miettimään, synnyttää yhteistä ymmärrystä.” Tutkimuspäiväkirja

Kokemani huoli kehittymässä olevasta organisaatiokulttuurista, turhautuminen vuorovaikutuksen muurin takana olemiseen ja olemattomiin vaikutusmahdollisuuksiin sai sisun nousemaan. Pystyitin neljän Erätauko-dialogin sarjan teemoista, joista ajattelin, että organisaatiossa olisi tarpeen puhua:

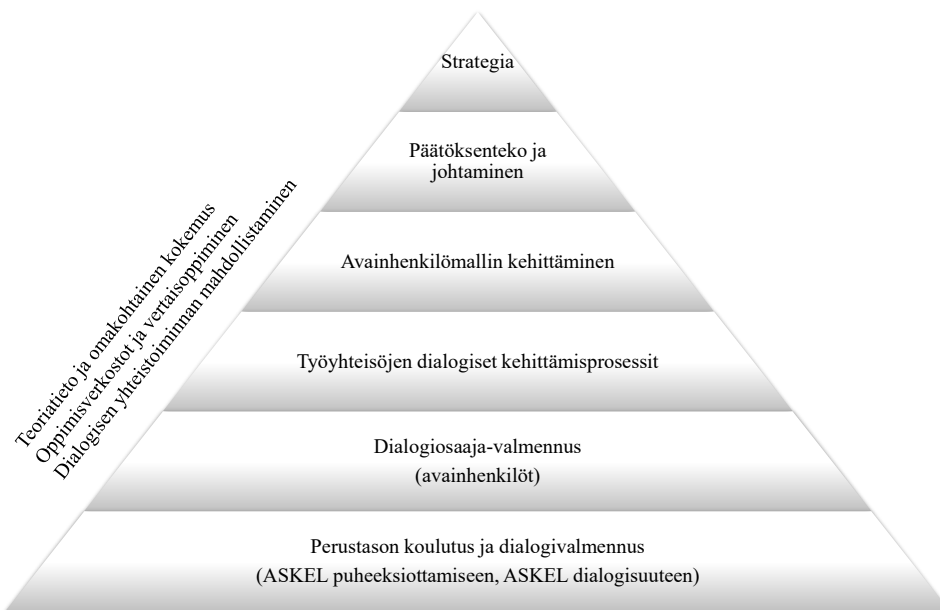
- Niin kiire, ettei ajatella ehdi!
- Kehitetäänkö yhdessä?
- Näkökulmia – dialogi moninäkökulmaisuudesta
- Dialogisen johtamisen jäljillä

Osaamisen johtamisen ja kehittämisen yksikön alku oli järjestäytymätön ja esimiehen sairausloma jätti yksikön pitkäksi aikaa odottavaan tilaan. Olin uudessa tehtävässäni dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistä vastaavana palvelupäällikkönä päässyt tilanteeseen, jossa voin täysipainoisesti keskittyä dialogiseen kehittämistoimintaan ja olin täynnä intoa. Ryhdyin jäsentämään dialogitiimin työtä ja kehittämään **työn dokumentointia** niin, että pystyisimme tilaisuuden tullen avaamaan työn sisältöä, kohdentumista ja asiakasmääriä esimiehellemme ja organisaation johdolle.

Dialogitiimin tehtävänä oli kehittää dialogista johtamista ja vuorovaikutusta organisaation kaikilla tasoilla, ja pyrin oheisella kuviolla (Kuvio 5) havainnollistamaan tätä ajatusta. Kuvio oli samalla dialogitiimin toimintasuunnitelma.

Dialogisen vuorovaikutuksen kehittäminen

kehittämistoimintaa ja toimintatutkimusta



Kuvio 5. Dialoginen kehittämistoiminta.

Dialogitiimillä oli hyvin selkeä yhteinen fokus, jota oli työstetty vuosien ajan. Olimme oppineet hyväksymään erilaisuutemme ja luottamaan siihen, että työn ydin oli meille kaikille **erilaisuudestamme** huolimatta riittävän samanlainen. Vuoden 2019 alussa aloimme hyödyntää tiimin jäsenten erilaisuutta entistä tietoisemmin.

Yhdellä kollegallani oli aiemmin ollut vahva rooli peruskoulutusten toteutuksessa. Hänen mielenkiintonsa oli itse dialogissa ja kohtaamisessa, se johti lähelle asiakasrajapintaa ja siellä tapahtuvia kohtaamisia. Toisen kollegan rooli oli vähitellen kehittynyt työyhteisöjen kehittäjän rooliksi. Hänen innostuksensa ja osaamisensa oli työyhteisöjen ja esihenkilötyön suuntaan, joten tuntui järkevältä vapauttaa hänen energiansa siihen työhön. Oma kiinnostukseni oli ensisijaisesti dialogisen kehittämisen isossa kuvassa organisaation ja johtamisen tasolla.

Tutkijana tein jatkuvasti havaintoja organisaatiokulttuuriin liittyen, reflektoin sitä, miten kulttuurin muutokseen tähtäävä kehittämistyö eteni ja ohjasin kehittämistoimintaa sen perusteella. Koin, että tehtäväni oli pyrkiä vuorovaikutukseen organisaation johdon kanssa ja synnyttää yhteistä ajattelua dialogiseen johtamiseen ja ihmislähtöiseen organisaatioon liittyen. Se, että asiantuntijana ja tutkijana määrittelin tehtäväni näin, ei vielä tarkoittanut sitä, että meillä olisi ollut jaettava ymmärrystä

siitä, mitä varten tehtäväni oli perustettu. Yhteinen puhe työn perimmäisistä tavoiteista oli käymättä.

Ryhdyin kevään 2019 aikana kuulostelemaan uuden koulutuksen tarvetta ja vaikutti siltä, että kentällä oli hieman erilaisia, silti toisiinsa kytkeytyviä tarpeita. Kentän toimijoiden kanssa neuvotellen rakensin kymmenen kuukauden mittaisen **koulutus- ja kehittämisprosessin**, jonka runko, dialogin ydin, oli kaikille osallistujille yhteinen. Lisäksi koulutus jakautui neljään ryhmään toimijoiden omien tarpeiden mukaan.

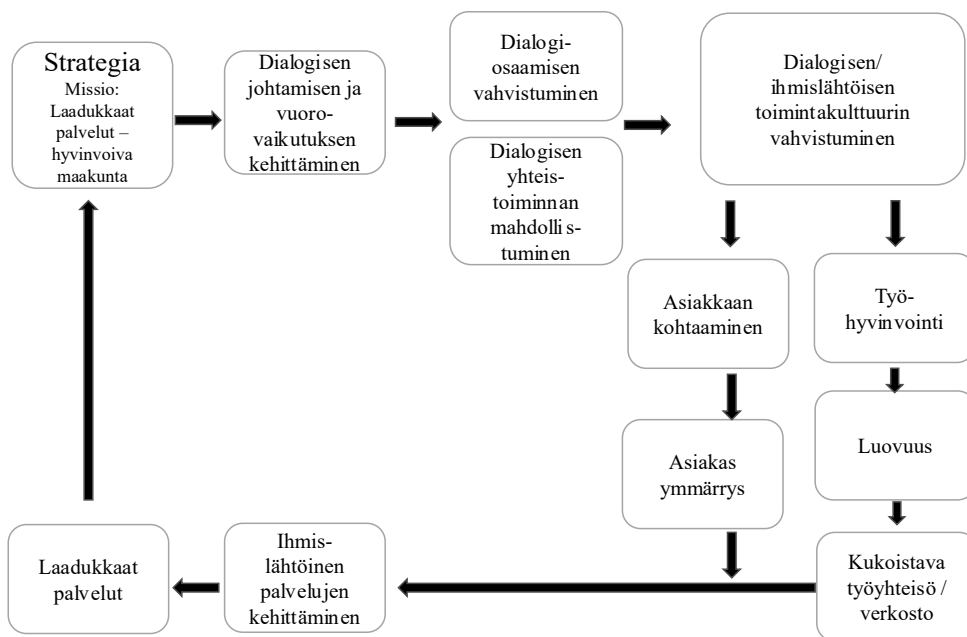
Yhden ryhmän tavoitteena oli kehittää dialogisia, yhteisöllisen oppilashuolto-työn muotoja. Toinen, perhekeskuskoordinaattoreista muodostunut ryhmä, halusi vahvistaa omaa dialogiosaamistaan ja kehittää koordinaattorityötä yhdessä sidosryhmiensä kanssa. Oma taustani on lasten ja nuorten palveluissa, joten nämä yhteisöllisen ja verkostotyön teemat tuntuivat kutkuttavilta.

Kolmas ryhmä koostui eri puolilla kuntayhtymän organisaatiota toimivista henkilöistä, jotka lähtivät kehittämään dialogista työtettä omaan työhönsä, missä ikinä työskentelivätkään. Kokonaisuus täydentyi yhden vastuualueen esimiehistä muodostuneella ryhmällä, jonka kanssa minun oli tarkoitus lähteä kehittämään dialogia esihenkilötyön kontekstissa. Olimme siis kouluttamassa kuntayhtymään uusia avainhenkilöitä ja ponnistamassa kohti dialogisen johtamisen tematiikkaa. Sen lisäksi olimme vahvistamassa toimintatutkimuksellista, elämälähtöistä kehittämisotetta ja synnyttämässä organisaatioon eräänlaista oppimisyhteisöä. Valitettavasti koulutusta ei koskaan viety loppuun vaan dialoginen kehittämistoiminta päätettiin ajaa alas.

Dialoginen kehittämistoiminta eteni vahvasti lähellä asiakasrajapintaa, työyhteisöjen ja esihenkilötyön arjessa. Toiminnalla oli alhaalta päin kasvavaa elinvoimaa ja nostetta, koska se vastasi elävän elämän ja arjen tarpeisiin. Kokemuksena dialogi puhutteli ihmisiä. Organisaatiotasolla törmättiin kuitenkin ongelmiin. Kahden ensimmäisen toimintavuoden aikana käynnistettiin useita **organisaatiotason kehittämisprosesseja**, joihin dialogista kehittämistoimintaa yritettiin kytkeä siinä kuitenkin onnistumatta.

5 miljoonan euron **kehitysohjelman** tavoitteena oli vahvistaa organisaation kyvykkyksiä, joiden avulla vaikutetaan palvelujen laatuun, kysyntään ja sujuvuuteen. Tämän lisäksi tavoitteena oli oikaista taloutta kestäväälle kehitysuralle. Kehitysohjelma koostui 12 hankkeesta, joiden avulla tavoiteltiin modernin sote-toimijan roolia. Kehitysohjelma valmisteltiin konsulttivetoisesti jo ennen uuden kuntayhtymän käynnistymistä ja se lanseerattiin alkuvuodesta 2019. Toimitusjohtaja toivoi, että dialoginen kehittämistoiminta kytkettäisi osaksi kehitysohjelmaa. Kehitysjohtaja pyysi kuvaa organisaation dialogisen johtamisen mallista, jotta se voitaisi liittää osaksi kehitysohjelmaa. Mallia ei ollut vielä olemassa, koska kehittämistyö oli vasta aluillaan ja toimintatavat rakentuisivat työskentelyn edetessä. Tein kuitenkin luonnoksen (kuvio 6), jonka pohjalta voisimme jatkaa keskustelua, hahmotella kytköksiä

ja suunnitella etenemistä. Kuva otettiin vastaan ”Hyvä ja kokonaisvaltainen viitekehys, saadaan luontevasti osaksi kehitysohjelmaa”-kommentilla, mutta asian äärelle ei pysähdetty eikä yhteistä keskustelua käyty.



Kuvio 6. Luonnos dialogisen johtamisen mallista.

”Yritin kovasti etsiä ja sanottaa niitä kohtia, joissa ajattelin, että dialogi pitäisi/voisi rakentaa kehitysohjelman sisään. Sanotinkin sen, että meillä on yhteistä kokemusta siitä, että dialogi on jäänyt jollain tavalla rinnakkaiseksi esim. ASKEL-hankeessa ja nyt olisi mahdollisuus oikeasti rakentaa se kehitysohjelman sisään. Kehitysjohdajalle tuli hiukan tyhjä katse. En tiedä mitä se on. Onko se tylsistymistä, että taas tämä sama vanha laulu, että ’dialogi, dialogi’, onko se sitä, että häntä ei kiinnosta kuin omat asiansa, vai sitä, että hän ei ymmärrä, miten dialogi voisi olla prosessin sisällä, eikä välitä myöskään pysähtyä sitä kuuntelemaan.” Tutkimuspäiväkirja

Kytkeytyminen olisi vaatinut keskusteluyhteyttä, yhdessä ajattelu ja yhteistyön rakenteita, mutta ne jäivät puuttumaan. Kun otin asian puheeksi riittävän monta kertaa, koin, että puheeksi ottaminen kääntyi minua ja asiaani vastaan. Jäin joko kokonaan vaille vastausta tai asia kuitattiin kohteliaasti vastaanotetuksi. Kehitysohjelma käynnistyi, mutta jäi dialogin osalta ontoksi. Henkilöstökokemuksen kehittämisen

hanke oli ainoa kehitysohjelman hankkeista, johon dialogia edes yritettiin saada mukaan. Kerron tästä prosessista tarkemmin luvussa 6.

Kehitysohjelma oli kuitenkin vain yksi organisaatiotason prosesseista, joihin dialogisen kehittämistoiminnan kytkeytyminen epäonnistui. Palaan kytkeytymisen ongelmaan luvussa 6. Yhteistä näille prosesseille oli se, että valmistelu pidettiin pienen joukon käsissä ja tehtiin organisaation ulkopuolisten konsulttifirmojen kanssa. Tutkimusdialogeissa johtajat puhuivat konsulttifirmojen muodostamasta varjojohtamisen rakenteesta, jolle valta valui. Jopa johtoryhmään kuuluneet henkilöt kokivat olevansa ulkona valmistelusta, joten ydinjoukko oli todella vain muutaman henkilön kokoinen. Siihen kuuluivat käsitykseni mukaan vain toimitusjohtaja ja kehitysjohtaja sekä välillisesti asiantuntijat, joita kehitysjohtaja käytti apuna valmistelussa.

Kehitysjohtaja puhui haastattelussa 'tyhmentymiskierteestä', jossa organisaatio paikkaa osaamisvajetta ulkoistamalla tekemistä konsulttifirmoille, jotka yhteistyön päättyessä vievät osaamisen mennessään, eikä organisaatio itse opi mitään. Suhtauduin epäilevästi siihen, ettei 6500 hengen organisaatiosta löytyisi osaamista, jos vastuuta ja valtaa haluttaisi jakaa. Tutkimuspäiväkirjassani reflektoin konkreettista mekanismia, jolla kytkeytyminen tehtiin vaikeaksi.

”Tässä on nyt näkyvässä se organisaation mekanismi, millä ihmiset suljetaan ulos ja vaiennetaan. Asia pilkotaan sellaisiin hankekokonaisuuksiin, että 'puheenvuoroa' voidaan siirtää kokonaisuudesta toiseen ja sanoa, että tämä ei nyt oikein kuulu tänne, tähän kokonaisuuteen. 'Puheenvuorolle' ei siis löydy oikeaa lokeroa.

Kokonaisuuksista vastaa eri ihmiset, joten osallistuminen ja kuulluksi tuleminen vaatii paljon työtä. Ensin etsit oikeaa lokeroa - turhaan, koska sitä ei tällaiselle asialle ole -, sitten pitää päästä ohi kerberoksesta, asiasta vastaavasta henkilöstä. Häneen pitää onnistua muodostamaan suhde, onnistua puhuttelemaan häntä sellaisella tavalla, että hänellä herää mielenkiinto. Mutta sekään ei riitä. Saatat hyvinkin onnistua resonoimaan sen ihmisen kanssa, mutta sitten törmäät asemakysymykseen.

Onko sinulla oikeutta puhua tästä asiasta tai tähän asiaan liittyen? Onko sinulla oikeutta valmistella tätä vai onko oikeus kiinnitetty jonkun muun asemapaikkaan? Ja yleensä on. Sitten tullaan siihen kohtaan, jossa asemapaikan haltijan kyky jakaa ja ottaa ihmisiä mukaan tulee kynnyskysymykseksi. Valmistelija vielä voisi ottaa sinut mukaan, mutta ollaan niin hienotunteisia, 'hygieenisia', että ei lähdetä toimimaan ohi, vaan asia tarkistetaan aina asemapaikanhaltijalta. Ja asemapaikanhaltija käyttää valtaa, laittaa häkkiin, pitää syrjässä niin paljon kuin pystyy. Ei valtuuta mihinkään, suorastaan torppaa.” Tutkimuspäiväkirja

Tämä oli sitä toimintaa, josta syntyi metafora 'lepakko lasikopissa' (Taulukko 3).

Toukokuussa 2019 maakunnallinen sote-kuntayhtymä ilmoitti **yt-neuvottelujen** aloittamisesta. Osaamisen johtajan kanssa käymistäni keskusteluista ymmärsin, että dialogitiimin resurssit tulisivat vähenemään ja käynnistymässä olevaa koulutusta pitäisi karsia. Puhe oli myös työhajauksen, mentoroinnin, Lean johtamisfilosofiaan perustuvan päivittäisjohtamisen mallin ja muiden vastaavien 'dialogisten työmuotojen' kytkemisestä dialogitiimin työhön.

"Mietin vielä sitä keskustelua esimiehen kanssa viime viikolla ja mitä siinä tapahtui. Hän puhui siinä ja on puhunut aikaisemminkin välttämättömään priorisoinnista. Sitten luettelee hänen mielestään dialogiset työmenetelmät: coachaus, tutorointi, mentorointi, big room, päivittäisjohtamisen malli, työnohjaus, joita tarvitaan joku koordinoimaan ja kehittämään. Menetelmiä, menetelmiä, menetelmiä. Esimies sanoi olevansa pragmaattinen, käytännöllinen, siinä yhteydessä, kun kuvasi sitä, miten esimiesten kuormittuneisuus vähene, kun [tieto]järjestelmät saadaan kuntoon. Se, että työllä olisi jotain syvempää sisältöä, jolla olisi merkitystä tai sitä olisi edes ajoittain tärkeä pysähtyä pohtimaan, tuli jollain tavalla mitätöidyksi. Sen tarve on ikuista ja turhaa? Keskitytään vaan tekemiseen." Tutkimuspäiväkirja

"On ollut ihana draivi valmistella näitä kokonaisuuksia, tullut tekemisen meininki ja asiat lokasahdelleet kohdalleen. Mutta koko ajan on sellainen taustäääni, että jokin ei ole kohdallaan, että jotain ei sanota ääneen, jotain ei puhuta avoimesti. Että on vielä joku MUTTA, joka esimiehellä on takataskussaan." Tutkimuspäiväkirja

Yllätys oli kuitenkin suuri, kun kesän opintovapaalta palatessani osaamisen johtamisen ja kehittämisen tiimihuoneessa istui uusi henkilö, joka hoiti niitä tehtäviä, joista minulle oli puhuttu vain hetkeä aikaisemmin. Joitakin viikkoja myöhemmin sain kutsun keskusteluun uudelleen sijoittamisesta irtisanomisen vaihtoehtona. Keskustelussa minulle tarjottiin 60 %:sta projektipäällikön työtä vuoden mittaisessa Yhteisöllinen työhyvinvointi -hankkeessa, jota olin itse ollut kirjoittamassa. Hankkeen tarkoituksena oli vahvistaa työhyvinvoinnin yhteisöllistä näkökulmaa organisaatiossa sekä kytkeä dialoginen työote osaksi työkykyjohtamisen kokonaisuutta. Sen sijaan, että olisimme kehittämässä dialogista johtamista organisaatiotasot läpäisevästi, toimintakenttä kaventuisi työhyvinvoinnin näkökulmaan. Dialoginen kehittämistoiminta sellaisenaan tultaisi ajamaan 'hallitusti alas' vuoden loppuun mennessä. Samantyyppinen tarjous 60 %:n projektityöntekijän tehtävästä tehtiin myös kahdelle muulle dialogitiimin jäsenelle, jotka hylkäsivät tarjouksen ja heidät

irtisanottiin. 60 % projektityöntekijän palkasta oli vähemmän kuin ansiosidonnainen päiväraha, joka osaltaan vaikutti kollegoideni tekemään ratkaisuun. Sitä tärkeämpää oli kuitenkin organisaation osoittama ymmärryksen ja arvostuksen puute tehtyä työtä kohtaan. Minä tarvitsin lisää tutkimusaineistoa, eikä minulla ollut rahoitusta väitös-kirjatutkimukselleni, joten otin vastaan tarjotun määräaikaisen tehtävän. Yksinhuoltajana minun oli pelattava varman päälle.

Dialogisen kehittämistoiminnan **alasarjo** oli järkytys, vaikka jollain tavalla se oli ollut aavistettavissa jo pitkään, jopa ennen uuden kuntayhtymän aloittamista. Hiljaisia signaaleja oli ollut paljon, lähtien siitä kiinnostuksen puutteesta, jota olimme kokeneet siirtymävaiheessa. Jokainen meistä pysähtyi miksi-kysymyksen äärelle. Itse etsin vastauksia tutkimusaineistostani:

”Kuntayhtymän talous on niin tiukalla, että on priorisoitava ja varmistettava, että toiminnan kehittämisen kannalta olennainen osaaminen voidaan säilyttää.”
Kehitysjohtaja yt-keskustelussani

”Kuntayhtymän pitää huolehtia lakisääteisistä palveluista, eikä dialogisen johtamisen menetelmä ole sellainen.” Osaamisen johtaja kahdessa eri tilanteessa

”Dialogisuutta ja sen merkitystä ei kukaan ole kieltänyt, mutta sitten se, kuinka paljon me tuotetaan sitä omana tuotantona. Ja kyllähän varmaan sellainen iso haaste meillä on, että me saadaan se myös uskottavaksi meidän organisaatiolle.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Näihin kolmeen lainaukseen sisältyy paljon. Toimitusjohtaja oli toiminut kunta-organisaatiossa apulaiskaupunginjohtajana, kun dialogista kehittämistoimintaa käynnistettiin. Nyt hän oli kuntayhtymän toimitusjohtaja, kun se päätettiin ajaa alas. Toimitusjohtajan alapuolella organisaatiohierarkiassa oli kehitysjohtaja ja osaamisen johtaja, joiden vastuualueelle dialoginen kehittämistoiminta kuului ja heistä muodostui uudessa kuntayhtymässä vuorovaikutuksen muuri, jota minun oli vaikea läpäistä. Lähtökohdiltaan ja toimintatavoiltaan dialoginen kehittämistoiminta oli heille vierasta ja kärsi toimitusjohtajan mainitsemasta uskottavuusongelmasta.

Dialogisen kehittämistoiminnan historiassa uskottavuus oli ollut vahva lähellä asiakasrajapintaa, työyhteisöissä ja lähiesihenkilötyössä. Mitä kauemmas työpaikkojen arjesta menttiin, sitä suurempia **uskottavuusongelmat** olivat. Erityisesti strategisen tason kehittämisen kontekstissa kritiikki oli koskenut dialogisen kehittämistoiminnan suunnitelmallisuutta, tavoitteellisuutta ja mitattavuutta. Kritiikki kohdistui myös dialogin skaalautuvuuteen, jolla tarkoitettiin sitä, miten suuren joukon dialogi voi kerralla tavoittaa ja miten suuria massoja dialogisessa kehittämistoiminnassa pystyttiin käsittelemään. Ongelmana nähtiin, että suuressa organisaatiossa oli

pystyttävä toimimaan niin, että tavoitetaan iso joukko ihmisiä kerralla, nopeasti ja tehokkaasti.

Siinä, missä dialogitiimi puhui koko organisaation läpäisevästä kehittämistoiminnasta, jonka tavoitteena oli dialogin organisaation dialogiymmärryksen ja -osaamisen lisääminen sekä dialogisen toimintakulttuurin juurruttamisesta, osaamisen johtaja puhui dialogisen johtamisen menetelmästä – välineestä. Kehitysjohtaja ei nähnyt, miten dialogisella kehittämistoiminnalla oli vuosien ajan kehitetty organisaation oppimiskykyä. Jaettu ymmärrys todella puuttui. Lakisääteisyys vetoaminen tuntui absurdilta, enkä ollut varma oliko osaamisen johtaja tosissaan vai muuten vain ilkeä.

Yt-keskustelussa omat dialogitaitoni loppuivat viidessä minuutissa. Kävelin ulos huoneesta ja koko rakennuksesta. Olin vihainen, epäuskoinen ja sarkastisen huvittunut sen mustan huumorin edessä, jota elämä siinä tilanteessa tarjoili. Vihan laannuttua tarkastelin tilannetta uudestaan. Dialogisen kehittämistoiminnan alasajoa perusteltiin kustannussäästöillä, joka oli helppo ymmärtää organisaation isossa kuvassa. Osaamisen johtaja ja kehitysjohtaja olivat omalta osaltaan harkinneet, mitkä asiat organisaation oli välttämätöntä hoitaa itse ja mitkä voitiin ulkoistaa. Jos dialogi nähdään menetelmänä tai välineenä, se on suhteellisen helposti ulkoistettavissa tai tehtävää varten organisaatioon voidaan kouluttaa esimerkiksi Erätauko-fasilitaattoreita. Pidemmät dialogiprosessit, kulttuurin muutokseen tähtäävä kehittämistoiminta tai organisaation kyvykkyyden kehittäminen, josta dialogisessa kehittämistoiminnassa myös oli kyse, on kuitenkin vaikeammin ulkoistettavissa.

Organisaatioissa puhuttiin paljon tiedolla johtamisesta ja näyttöön perustuvasta kehittämisestä. Osasin ennakoida, että joutuisimme perustelemaan ja näyttämään tekemämme työn todeksi uudessa kuntayhtymässä. Kehittämäni tilastoinnin kautta meillä oli tarkka tieto tilausten ja tavoittamiemme ihmisten määrästä, tilausten sisälöstä ja siitä, mihin tarpeeseen toiminnalla vastattiin. Lisäksi jokainen dialoginen kehittämisprosessi oli dokumentoitu ja olin keräämässä laadullista tutkimusaineistoa, jolla työn vaikutukset ja vaikuttavuudet tulisivat näkyviin. Dialogisen kehittämistoiminnan alasajoa koskevan ratkaisun kohdalla ei kuitenkaan hyödynnetty mitään edellä kuvatuista tiedoista.

4.1.2 Romahdus

Dialogien kehittämistoiminnan alasajo oli kova isku myös henkilökohtaisesti ja tunsin itseni moninkertaisesti **petetyksi**. Kehittämistoiminnan alasajon myötä myös väitöskirjatutkimukseltani katosi pohja. Olin tyhjän päällä ja jälleen kerran kasvokkain ihmiselämän haurauden kanssa. Kun osaamisen johtaja ehdotti, että veisin loppuun aloittamamme koulutuksen ja ottaisin hoitaakseni yhden kriisiytyneen työyhteisön,

voin fyysisesti pahoin. Teki mieli oksentaa. Sain kyyneleiltäni sanottua *'tämä on kohtuutonta'*.

”En aio enää jatkaa koulutusta. Koen aivan liian suurta sisäistä ristiriitaa niiden asioiden kanssa, joita minun pitäisi siellä jakaa ja viedä eteenpäin suhteessa siihen, minkälaisessa todellisuudessa itse elän ja miltä tämä organisaatio minulle näyttää tällä hetkellä. Esimies näkee dialogin menetelmänä, eikä ymmärrä sitä, miten syvästä asiasta on kyse – etenkin meille. Ulkokohtaista menetelmää voisi varmasti kouluttaakin, mutta menepä tässä tilassa ja tilanteessa puhumaan omasta maailmankatsomuksestasi, ihmiskäsityksestä, ontologiasta ja epistemologiasta, dialogista yhdessä ajattelemisena ja tapana rakentaa jaettava ymmärrystä todellisuudesta. Dialogista yhteisön liimana, dialogista oppimisen edellytyksenä, dialogista ihmislähtöisessä oppivassa organisaatiossa, dialogista hyvinvoinnin rakentajana, dialogista uudistumiskyvyn ja innovaatioiden mahdollistajana, dialogista luottamukseen perustuvan organisaation kulmakivenä. Tämä organisaatio on pettänyt luottamukseni ja edustaa tällä hetkellä irvikuvaa kaikista noista edellä mainituista asioista. Miten minä voisin mennä kertomaan dialogista keinona toteuttaa ihmislähtöistä paradigmaa, organisaatiossa, jota johdetaan aivan erilaisilla arvoilla, joka on juuri todistanut pyyhkivänsä näillä ajatuksilla pyllynsä?” Tutkimuspäiväkirja

Yt-ratkaisun jälkeen siirryin tekemään KEVA:n rahoittamaa **Yhteisöllinen työhyvinvointi-hanketta**, jonka tavoitteena oli dialogisten, yhteisöllisten työhyvinvointityön muotojen kehittäminen sekä yhteisöllisen työhyvinvointityön toimintamallin rakentaminen kuntayhtymään.

Työyhteisöjen dialogiprosessit ehtivät käynnistyä kevättälvella 2020, mutta Covid-19-pandemia puhkesi maaliskuussa ja laittoi suunnitelmat jälleen uusiksi. Arvioin mahdollisuuksiani jatkaa ryhmien kanssa kasvotusten tai verkon kautta, kun fyysistä kokoontumista rajoitettiin voimakkaasti. Sote-kuntayhtymän johto keskittyi kriisijohtamiseen, eikä edellytyksiä prosessin jatkamiseen ollut. Kriisitilanteen hoito kosketti nopeasti myös terveydenhuollon esimiehiä ja hoitohenkilöstöä, jota siirrettiin toisiin tehtäviin pandemiaa hoitamaan. Dialogiset prosessit saivat väistyä akuutin kriisitilanteen tieltä.

Jäin yt:n jälkeen yksin, vaille työyhteisöä ja esimiehen tukea. Covid-19 tilanne pahensi edelleen erillisyiden ja **ulkopuolisuuden kokemustani**. Osallistuin henkilöstöpalveluiden Teams-palavereihin. Olin läsnä, mutta täysin näkymätön. Työlläni ei ollut organisaatiolle enää mitään merkitystä. KEVA hankkeen rahoittajana tuki hanketta, mutta oli organisaatiosta etäällä. Eräänä maanantaiaamuna istuin kannettavan tietokoneen ääreen, mutta sen sijaan, että olisin avannut koneen, aloin itkeä.

Jäin sairaslomalle ja opintovapaalle, enkä enää palannut töihin. Kollegani tuli viemään Yhteisöllinen työhyvinvointi-hankkeen loppuun.

”Maanantaiaamuna olin aivan hirvittävän väsynyt ja itkuinen. Yritin aloittaa työtä, mutta en saanut tietokonetta avattua. Tuli vaan totaalisesti seinä vastaan, että ei enää yhtään. Ei tätä löyhässä hirressä roikkumista, ei tätä välinpitämättömyyttä ja tarkoituksettomuutta. En enää vaan saanut löydettyä itsestäni mitään motivaatiota jatkaa.” Tutkimuspäiväkirja

Hankkeella oli hyvät tavoitteet, mutta kovin vähän edellytyksiä onnistua vallitsevassa toimintakulttuurissa. Kollegani pyrki rahoittajien vahvalla tuella kytkemään hankkeen osaksi isompaa strategisen työkykyjohtamisen kehittämishanketta, mutta kytkökset jäivät syntymättä. Hanke auttoi organisaatiota hoitamaan työntarjoamisvelvoitteensa, mutta sen tulokset valuivat hukkaan. Osaamisen johtaja näki hankkeen dialogisen kehittämistoiminnan pelastajana. *’Pelastetaan, mitä pelastettavissa on’*, hän sanoi, mutta lopulta emme olleet pelastamassa enää mitään muuta kuin itsemme, minun tutkimukseni ja dialogin ytimen. Emme olleet valmiit jättämään organisaatioon mitään itsestämme tai osaamisestamme. Dialogin **’kultamunan’**, metafora, johon palaan seuraavassa alaluvussa, veimme mennessämme.

*”Tuntui iljettävältä, turhauttavalta ja vihastuttavalta, että esimies tässä vaiheessa käyttää sellaisia sanoja kuin *’dialogitoiminnan turvaaminen Keva-hankkeen turvin’*, *’pelastetaan se, mitä pelastettavissa on’*. Ei Keva-hanke mitään turvaa! Se on lyhyt räpäisy, pieni kokeilu, josta voi olla minulle hyötyä tutkimuksen kannalta, mutta ei dialogista jää mitään organisaation palveluvalikkoon. Se kyvykkyyks kuolee meidän mukana. *’Pelastetaan se, mikä pelastettavissa on’*, on taas vastemielinen ajatus! Uhrataan ihmiset, mutta otetaan heistä vielä viime metreillä kaikki irti. YÖK! Kuvottavaa. Ehkä hän ei sitä näin tarkoita, mutta näin minä sen kuulen, koska tämä asia on kiinni meissä ihmisissä. [...] Tässä ollaan taas asiantuntijuuden ytimen äärellä ja sen, että se annetaan VAAPAAEHTOISESTI. Sitä ei voi ottaa, vaatia tai määrätä antamaan.”* Tutkimuspäiväkirja

4.1.3 Eheytyminen ja luopuminen

Yhteisöllinen työhyvinvointi- hankkeen viimeiset puoli vuotta (6-12/2020) olivat tärkeää **oppimisen aikaa**. Puhuimme kollegani kanssa lähes päivittäin pitkiä, monen tunnin puhelinkeskusteluja. Kävimme dialogeja, joista osa on myös tallennettu ja mukana aineistossa. Puhuimme ulos kokemustamme. Puhuimme mennyttä, nykyi-

syyttä ja tulevaa, kaikki tunteet ja ajatukset yhteiseen työhömmе liittyen. Käytimme metaforia emmekä pelänneet rajuakaan ilmaisuja.

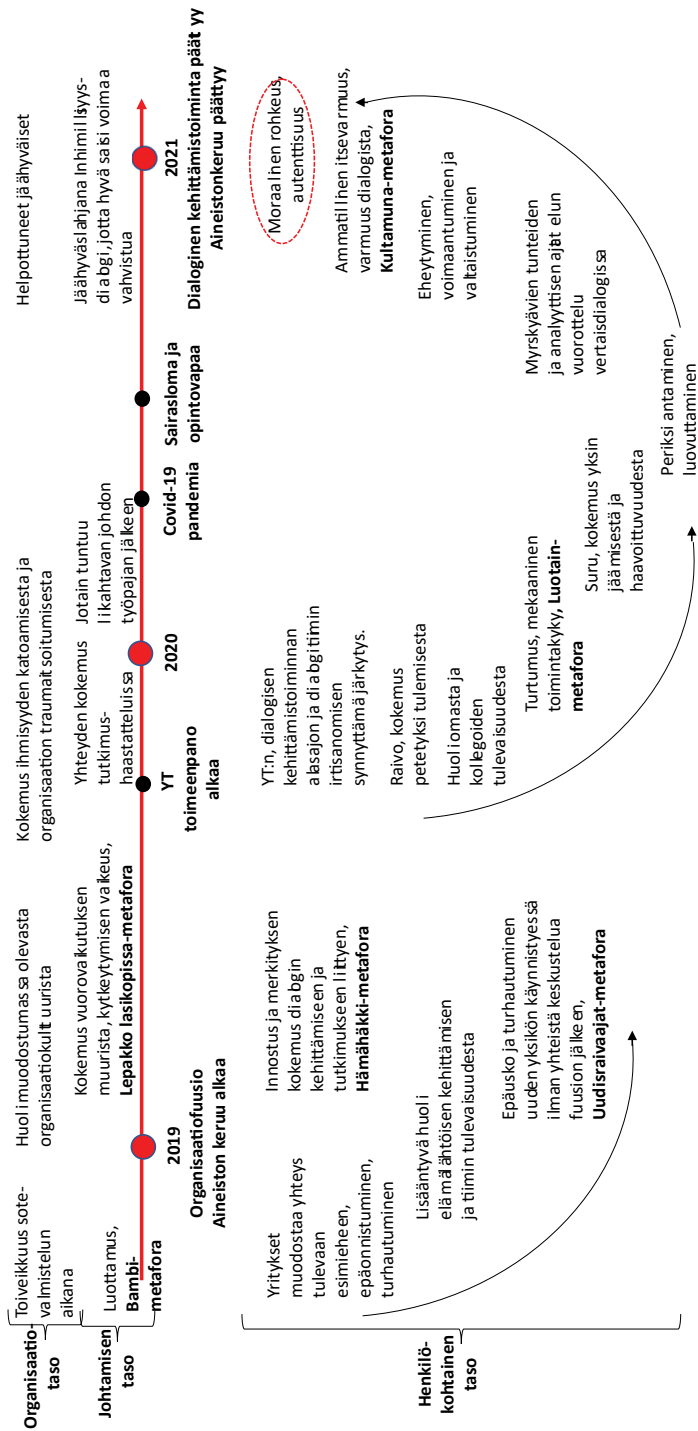
Vähitellen asiat alkoivat jäsenyя, alkoi löytyя punaisia lankoja ja merkityksiä. Liikuumme tasolta toiselle ja takaisin, liikuumme sisään ja ulos oman sisäisen maailmamme ja organisaatiotodellisuuden välillä. Yksityiskohdista muodostui kokonaisuuksia, samalla kun kokonaisuus auttoi näkemään yksityiskohdat kirkkaammin. **Kokemukset muodostivat jatkumoa**, syntyi ymmärrystä asioiden välisistä suhteista. Selitimme asioita itsellemme ja toisillemme. Synnytimme jaettua ymmärrystä todellisuudesta, voimaannuimme, ja palautimme uskon omaan työhömmе ja osaa-miseemme.

Jossain vaiheessa tulimme tietoisiksi siitä, miten hyödynsimme dialogia asioiden käsittelyyn ja uudelleen rakentamiseen. Koimme omakohtaisesti dialogin voiman, joka liittyi niin tunteiden käsittelyyn kuin ymmärryksen rakentamiseenkin. Yhdistelimme kokemustietoa ja teoriaa – opimme ja eheydyimme.

Vuoden 2020 lopussa olimme valmiita luopumaan. Luovuimme työpaikoista ja organisaatiosta, mutta emme omista arvoistamme tai dialogista työmmе sisältönä ja elämän kantavana voimana. Dialogiin liittyvä osaaminen siirtyi mukaanamme pois organisaatiosta.

”Mietin sitä, miten tämä 2–3-vuotta on kuljettanut minua. Vaikka kokemus on jotenkin sellainen, että laitoin kaikki munat samaan koriin ja se potkaistiin pitkin kalliota, se oli välttämätöntä. Tämän kokemuksen syvyys on minun osaamiseni, se on minun tietoni, se on minun tulevaisuuteni – tavalla tai toisella.” Tutkimuspäiväkirja

Kuvio 3 luvun alussa havainnollisti edellä kuvatut konkreettiset tapahtumat aikajanalla, joka pystyi kuitenkin tavoittamaan vain osan prosessin monista tasoista. Kuten tekstistä käy ilmi tapahtumiin liittyi myös paljon **tunteita**, jotka vaihtelivat ajan saatossa. Kuvio 7 havainnollistaa oman kokemuksen kehittymistä prosessin aikana. Kuvaan on merkitty myös kokemukseen liittyviä metaforia, joita avaan tarkemmin seuraavaksi.



Kuvio 7. Kokemuksen kehittyminen prosessin aikana.

4.1.4 Yhteenveto

Alaluku 4.1. kertoi dialogisen näkökulman tuomisesta muutoksessa olevaan sote- kenttään kehittämistyötä tehneen tutkijan omien ja dialogisen kehittämistiimin kokemusten kautta.

Dialoginen kehittämistoiminta käynnistyi organisaatiomuutoksen keskellä tilanteessa, jossa ihmiset kokivat, että heitä viedään kuin karjalaumaa ja ajetaan alas jyrkänteeltä kuin sopulilaumaa. Arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemus oli kaukana. Liikkeellelähtö tapahtui THL:n varhaisen avoimen yhteistoiminnan oppeja hyödyntämällä, mutta kehittyminen vaati myös näistä opeista luopumista ja antautumista kokemuksellisen oppimisen prosessiin. Toimintatutkimuksellinen ote ja työn kehittäminen avasivat uusia suuntimia ja kuljettivat prosessia eteenpäin elämälähtöisesti.

Elämälähtöinen, arjen tarpeisiin vastaava kehittämistoiminta puhutteli ihmisiä ja kuntaorganisaatioon alkoi vähitellen syntyä jaettua kokemusta dialogista. Se, että apulaiskaupunginjohtaja uskoi dialogiseen kehittämistoimintaan ja suojeli sitä kehittämistoiminnan alkuvaiheessa, oli edellytys sille, että toiminta lähti käyntiin ja löysi sille olennaisen, elämälähtöisen tavan edetä. Uuteen kuntayhtymään tultaessa dialogisen kehittämistoiminnan asema virallistettiin organisaatiokaaviossa. Käynnistysvaihe oli ohi.

Uudessa kuntayhtymässä oli tarkoitus käynnistää kehittämistoiminnan seuraava vaihe, olihan rakenteet kehittämistyölle nyt olemassa. Jaettua ymmärrystä dialogisen kehittämistoiminnan tavoitteista ei kuitenkaan ollut ja kokemusta leimasi vaikeus päästä keskusteluun organisaation johdon, erityisesti organisaatiotason kehittämisestä ja osaamisen kehittämisestä vastaavien henkilöiden kanssa. Jaetun ymmärryksen puute johti vähitellen siihen, että kehittämistoiminta siirrettiin marginaaliin ja lakaistiin vaivihkaa maton alle. Systemaattisen, ylähäältä alas johdetun kehittämisen rooli kasvoi ja dialogisen kehittämistoiminnan kokemukselliseen oppimiseen ja toimintatutkimukseen perustuva kehittämisote alkoi kärsiä uskottavuusongelmasta. Uskottavuuteen liittyi kysymys toiminnan tavoitteellisuudesta, mitattavuudesta ja skaalautuvuudesta, jonka arvoitiin olevan heikkoa.

Dialogiin liittyvä kokemuksellisen oppimisen prosessi pysähtyi organisaatiotasolla, mutta eteni vahvasti työyhteisöjen ja esihenkilötyön arjessa sekä dialogitiimin sisällä. Kokeilujen ja reflektoinnin kautta syntyi uutta ymmärrystä dialogista ja siitä, miten dialogia opitaan ja mihin sitä tarvitaan. Organisaation yläkerrokseen asti kokemuksellinen oppiminen ulottui vain muutaman harvan kokeilun kautta, joista kerron lisää luvussa 7.

Dialoginen kehittämistoiminta päättyi yt-neuvottelujen seurauksena dialogisen kehittämistiimin asiantuntijoiden irtisanomiseen.

4.2 Dialogisen kehittämistiimin kokemus metaforina

Edellä kertamani dialogisen kehittämistoiminnan tarina on monipolvinen ja monitasoinen kuvaus elävästä elämästä, jota ymmärtääkseen ja merkityksellistääkseen dialoginen kehittämistiimi käytti paljon metaforia ja vertaiskuvallista kieltä. Kerron seuraavaksi dialogitiimin metaforien käytöstä.

Metafora on kielikuva, jossa kaksi sanaa tai fraasia, jotka ovat yhdistettävissä vain mielikuvituksen keinoin liitetään toisiinsa (Lyon 2000) tai kun asialle annetaan nimi, joka varsinaisesti kuuluu jollekin muulle (Aristoteles 1994). Johnsonin ja Lakoffin (1980) mukaan koko ajattelumme on metaforista ja olennainen osa jokapäiväistä merkityksen muodostamista. Jotkut metaforat ovat automatisoituneita, niin, ettei niihin juurikaan kiinnitä huomiota, osa on uutta luovia ja siten arkea rikkovia ilmaisuja (Johnsson & Lakoff 1980).

Dialogitiimillä metaforien käyttö liittyi kokemuksesta puhumiseen ja asian merkityksen tutkiskeluun. Metaforia käytettiin kuvaamaan sitä, että joku asia tai kokemus oli sen, tai tämän kaltainen, *'vähän niin kuin'*. Joskus metaforia käytettiin tilanteissa, joissa kokemuksesta oli vaikea puhua tai sen jakamiseen ei löytnyt oikeita sanoja. Kähmi (2015) toteaaakin, että metaforat helpottavat kipeiden asioiden käsittelyä.

Metaforat nousivat dialogitiimin puheeseen spontaanisti kuvailevan puheen kautta. Kun jotakin asiaa *'veivattiin'* ja yritettiin ymmärtää, sen luonteesta sai paremmin otteen metaforan avulla. Metafora auttoi maalaamaan mielikuvaa, johon liittyi tunne tai tunnelma. Joskus oma oloni ennen metaforan syntymistä oli ahdistunut. Oli jotain, jota en saanut sanotuksi ja joka oli jumissa mielessäni tai kokemuksena kehossani. Metaforan pullauttaminen ulos helpotti ja antoi keinon käsitellä asiaa metaforaa tutkiskelemalla ja siihen merkityksiä liittämällä. Ymmärrys asiasta rakentui metaforan kautta.

Dialogitiimin puheessa saatettiin myös yhdessä pysähtyä herkuttelemaan metaforilla, paisuttamaan ja liioittelemaan niitä, sekä nauramaan syntyneille koomisille luomuksille. Nauru vapautti ja metaforalla leikittely mahdollisti uusien oivallusten syntymisen. Rungas ja kontrolloimaton metaforienkäyttö lisääkin kognitiivisten oivallusten saamisen todennäköisyyttä (Kähmi 2015). Metaforat voivat avata uusia tunne- ja ajatusyhteyksiä, hajottaa ja yhdistellä asioita sekä laajentaa asioiden tarkastelukulmia (Ihanus 2009).

Dialogitiimin käytössä metaforat taipuivat tarinoiksi, joista tuli osa dialogitiimin yhteistä kieltä ja kulttuuria. Otan seuraavaksi kiinni kolmesta dialogitiimin kieleen vakiintuneesta metaforasta: uudisraivaajat, hämähäkki ja Bambi. Nämä kolme metaforaa antavat syvyyttä dialogisen kehittämistoiminnan tarinalle ja havainnollistavat sitä luovaa prosessia, joka uuden ymmärryksen synnyttäminen tiimillemme oli.

Uudisraivaajat

Uudisraivaajat-metafora syntyi uuden organisaation ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana ja se kuvasi dialogitiimin kokemusta uuteen todellisuuteen siirtymisestä. Olimme tulleet pitkän ja myrskyisen matkan yli valtameren ja saapuneet uudelle mantereelle, jonka kulttuuri oli vieras, kylmä ja vihamielinen. Alkuperäiskansa eli oman kulttuurinsa mukaan, eikä välittänyt uusista tulokkaista, jotka seisovivat rannalla hämmennyksen vallassa: Mihin olemme tulleet? Keitä nämä ihmiset ovat? Mikä tämä kulttuuri on?

Uudisraivaajien tehtävänä oli raivata tie läpi koskemattoman mantereen. Olosuhteet olivat vaativat. Uusi manner kasvoi sankkaa, nopeakasvuista metsää, jonka raivaaminen vaati voimaa, sinnikkyyttä ja työkalun molempiin käsiin – jopa hampaisiin. Jokainen raivattu metri kasvoi pian umpeen. Toisaalta uutta mannerta kuvattiin myös kylmäksi. Sellaiseksi, johon siementä oli vaikea saada juurtumaan. Ensin oli istuttava alas ja odotettava, että routaiseen maahan sulaa takapuolen kokoinen alue. Taival mantereen poikki näytti pitkältä ja puuduttavalta, jos se oli tehtävä takapuolen jälki kerrallaan. Muistan edelleen mielikuvan itsestäni istuutumassa metrin välein routaiseen maahan.

Metafora avaa kuvan tilanteesta, jossa dialogitiimi liittyi aiemman kuntayhtymän ajoilta olevaan tiimiin, jolla oli oma toimintatapansa ja kulttuurinsa. Vastaanottavalla esimiehellä ei tuntunut olevan halua jaetun todellisuuden rakentamiseen. Dialogitiimin ekolokero oli ahdas ja kasvun kannalta epäsuotuisa. Jokainen raivattu metri kasvoi pian umpeen ja vallalla oleva toimintakulttuuri vaikutti läpitunkemattomalta. Kokemusta kuvaa myös kannikoita koetteleva kylmyys. Metafora kertoo myös siitä, miten vaativalta ja hitaalta dialogitiimin tehtävä näyttäytyi ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana. Kuten muutkin uudisraivaajat, myös me toimimme mukamme oman, vieraan kulttuurimme uudelle mantereelle.

Hämähäkki

Hämähäkki-metafora liittyi elämälähtöiseen tapaamme tehdä kehittämistyötä. Tavalle oli ominaista herkkyys kuunnella toimintaympäristöstä tulevia hiljaisia signaaleja ja tarttua niihin. Näin kirjoitin siitä tutkimuspäiväkirjassani:

”Meillä on toisaalta ihania flow hetkiä, kun työstämme asioita eteenpäin ja näemme pientenkin liikkeiden merkityksen. Kun syntyy tunne siitä, että hämähäkki on verkollaan ja tunnustelee verkon liikkeitä. Verkko kantaa ja 'ansa' toimii. Mielen auki pitäminen tuntuu tässä hetkessä todella tärkeältä ja se on ollut kehittämistyön kantava voima jo pitkään. Mielen avoimena pitäminen on sitä, kun kuulos-telen verkkoa, avautuvien ovien narahduksia, ja lähden avoimin mielin katsomaan, mitä siellä elää. Oikea tapa edetä, oikeat seuraavat askeleet tulevat

näkyviksi, kun tilannetta kuulostelee herkällä korvalla ja intuitioon luottaen. (...) Kuulostelen aktiivisesti niitä suuntimia, joissa eteneminen tavoitteen suuntaan voisi olla mahdollista. Niihin kohtiin lähden etsimään elämänmukaisia ratkaisuja. Tästä syystä meillä ei ole valmista projektisuunnitelmaa, valmiita mitattavia toimenpiteitä vaiheineen. Sillä emmehän me voi tietää, mihin seuraava askelma avautuu! Sosiaalinen todellisuus rakentuu sitä mukaan, kun elämme sitä eteenpäin, ja meidän pitää voida olla dialogisia suhteessa siihen.” Tutkimuspäiväkirja

Hämähäkki-metaforaan sisältyi myös käsitys siitä, miten sosiaalinen todellisuus rakentuu ja mikä dialogisen kehittämistoiminnan suhde siihen oli. Sosiaalinen todellisuus vaikutti dialogiseen kehittämistoimintaan ja dialoginen kehittämistoiminta vaikutti sosiaalisen todellisuuden rakentumiseen. Mahdollisuuksien tunnistaminen vaati herkkyyttä kuulla verkon värähdykset ja ovien avautuminen.

Käytännössä tämä tarkoitti, että dialogitiimi toimi siellä, missä työmme herätti vastakaikua. Positiiviset virtaukset kantoivat eteenpäin ja vähitellen verkostomme levisivät kuin lonkerot eripuolille organisaatiota. Se, että keinomme olivat tällä tavalla elämälähtöisiä tulkittiin helposti niin, että kehittämistoiminnalta puuttui tavoitteet. Itseasiassa tavoitteemme olivat melko suuria ja radikaaleja. Meille ne olivat realistisia tavoitteita, mutta arvostelijoille ideologista yläpilveä. Myös suunnitelmalaisuuden suhteen näkemyksemme erosivat. Meidän emergentin muutoksen suunnitelmamme kiteytyy hämähäkki-metaforaan, mutta vaatimus olisi ollut ennalta määritettyyn projektisuunnitelmaan mitattavine tavoitteineen. Kyse on kahden erilaisen paradigman kohtaamisesta, johon palaan luvussa 6.

Bambi

Bambi-metafora oli kulkenut mukanani työyhteisöstä toiseen ja vakiintunut dialogitiimin kieleen. Luottavaisuus oli Bambia määrittävä ominaispiirre. Entiset työkaverini kutsuivat minua Bambiksi, koska olin palvelupäällikkönä aloittaessani nuori, kokematon ja luottavainen – sinisilmäinenkin. Bambi-metafora kehittyi kuitenkin kokemuksen myötä. Bambin luottavaisuutta käytettiin ajoittain hyväksi ja Bambi sai *'nuijalla päähänsä'* niin, että pään ympärillä vilisi tähtiä. Mutta Bambi oli sinnikäs ja nousi aina uudestaan jaloilleen, luotti uudestaan ja tuli uudestaan kolkatuksi. Riittävän monta kertaa kolkattu Bambi kasvatti sarvet ja paksumman kallon.

Kun dialoginen kehittämistoiminta päätettiin ajaa alas, Bambin evoluutio otti harppauksen ja siitä tuli Taistelija-Bambi. Kollegani näki Taistelija-Bambin punasilmäisenä ja tuijottavana, veitsi poikittain hampaissaan ja hakaneula poskesta läpi. Taistelija-Bambi oli Anarkisti-Bambi. Ei enää sinisilmäinen ja kolkattavissa oleva, vaan arvojensa puolesta taisteleva, autenttinen johtaja. Bambi-metafora auttoi

minua, sekä dialogitiimiä yhdessä, ottamaan etäisyyttä, tutkiskelemaan rooliani ja siinä ajan mittaan tapahtuneita muutoksia sekä ilmaisemaan tunteita, joita oli ajoittain vaikea sanoittaa. Joulukuussa 2020 lenkipolun tuttu graffiti muistutti omakuvaa – ei enää niin sinisilmäistä Bambia (Kuva 1).



Kuva 1. Bambi-graffiti.

Taulukko 3 vetää yhteen dialogisen kehittämistoiminnan keskeiset metaforat.

Taulukko 3. Dialogisen kehittämistoiminnan keskeiset metaforat ja niiden merkitys dialogisen kehittämistoiminnan kannalta

Metafora	Kuvaus
Uudisraivaajat	Metafora kuvaa dialogitiimin saapumista uudelle mantereelle, uuteen organisaatioon, jonka olosuhteet olivat vaativat ja vastaanotto vihamielinen. Uudisraivaajien tehtävänä oli raivata tie läpi koskemattoman mantereeseen, joka kasvoi sankkaa, nopeakasvuista metsää. Toisaalta uutta mannerta kuvattiin niin kylmäksi, että siihen oli vaikea saada siementä juurtumaan.
Lepakko lasikopissa	Metafora kuvaa kokemusta, jossa minut oli suljettu lasiseinien sisään vailla tilaa lentää. Lasiseinät kuvasivat vallankäyttöä ja tukahduttavia toimintatapoja, jotka estivät dialogisen kehittämistoiminnan etenemistä ja omaa yhteydenpitoani organisaation johtoon. Lepakko ei näe lasiseiniä, mutta aistii niiden olemassaolon. Vasta yrittäessään lentää, lepakko törmää lasiseiniin ja saattaa samalla satuttaa itsensä.
Hämähäkki	Metafora kuvaa dialogitiimin elämälähtöistä tapaa tehdä kehittämissiisä, kuunnella toimintaympäristöstä tulevia hiljaisia signaaleja ja tarttua niihin, kuin verkon värähtelyjä kuulosteleva hämähäkki.
Luotain	Metafora kuvaa kokemustani dialogisen kehittämistoiminnan alasajon ja dialogitiimin irtisanomisen jälkeen. Tutkimukseltani oli kadonnut pohja ja kiepuin kuin luotain mustassa aukossa, jossa kaikki tunnetun todellisuuden lainalaisuudet tuntuivat vääristyneen. En kyennyt korkeampaan ajatteluun, mutta otin tehtäväkseni dokumentoida kaiken näkemäni ja kokemani, kuin luotain.
Bambi	Bambi on minun alter egoni, toinen minä, joka auttoi minua sekä dialogitiimiä yhdessä ottamaan etäisyyttä, tutkiskelemaan rooliani, siinä tapahtuneita muutoksia sekä ilmaisemaan tunteita, joita oli ajoittain vaikea sanottaa. Bambi kehittyi sinisilmäisestä, luottavaisesta Bambista punasilmäiseksi Taistelija-Bambiksi.
Kultamuna	Dialogin metafora; suuri, kultainen linnunmuna. Välillä muna peittyi liikaan, mutaan ja ulosteeseen, mutta dialogitiimi tiesi, että sen alla oli puhdasta kultaa. Munaa varjeltiin ja sitä puhdistettiin, joka viittaa dialogin ihanteen puhtaana pitämiseen ja tavoitteluun. Lähtiessään organisaatiosta, dialogitiimi vei kultamunan, dialogiosaamisen, mennessään.

Vaikka dialogisen toimintakulttuurin juurruttamiseen liittyi haasteita, teki kehittämistoiminta näkyväksi dialogin voiman yksilön ja yhteisön tasolla. Näitä näkökulmia käsittelen seuraavassa luvussa.

5 Dialogin eheyttävä voima

Tässä luvussa syvennyn dialogin voimaan työyhteisöjen dialogisten kehittämisprosessien ja yksilötason kokemusten kautta. Rakennan ymmärrystä siitä, miten dialogi eheyttää ihmisen kokemusta ja tuottaa hyvinvointia yksilön, yhteisön ja organisaation tasoilla.

5.1 Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit

5.1.1 Dialogisten kehittämisprosessien taustaa

Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit syntyivät työyhteisöjen tarpeista ja käynnistyivät kokeiluina kesällä 2017. Uuden kuntayhtymän aloittaessa toimintansa 2019, kokemusta prosesseista oli jo puolentoista vuoden ajalta. Kuntaorganisaatiosta uuteen kuntayhtymään siirtyneet esihenkilöt, etenkin ikääntyneiden palveluissa ja aikuissosiaalityössä, tunsivat entuudestaan dialogitiimin työtä ja suurin osa tilauksista tuli näiden vanhojen kontaktien kautta. Työyhteisöprosesseja tehtiin vuoden 2019 aikana 12 eri yksikössä, joista osassa oli 2–3 ryhmää.

Dialogin tarve liittyi usein työyhteisön muutostilanteeseen tai kriisiin. Tyypillisiä tilanteita olivat esihenkilön vaihtuminen, yksikön lakkautus, yksiköiden yhdistyminen ja työyhteisön toimintaan liittyvät ongelmat. Yhteistyö käynnistyi joko esihenkilön tai seuraavan tason johtajan yhteydenotosta.

Joillekin esihenkilöille dialogi ja sen mahdollisuudet olivat tuttuja ja he tiesivät mitä tahtoivat. Usein tarve ei kuitenkaan ollut tilaajalle itsellekään kovin selkeä, ja sille haettiin sanoitusta keskustellen ja yhteistä ymmärrystä rakentaen. Dialogiasiantuntijan kyky asettua aidosti kohtaamaan ja kuuntelemaan, oli prosessin onnistumisen kannalta tärkeää. Aloituskeskustelussa tilaajalle syntyi kokemus aidosta kuuluksi tulemisesta ja dialogiasiantuntijan asettumisesta hänelle tärkeän asian äärelle. Dialogiasiantuntijalle puolestaan muodostui keskustelun aikana käsitys tilanteesta, sen merkityksestä tilaajalle, sekä tilaajan sitoutumisesta prosessiin. Samalla dialogiasiantuntija muodosti henkilökohtaisen suhteen sekä tilaajaan että asiaan, joka heitä nyt yhdisti. Suhteen syntyminen ja merkityksen kokemus oli tärkeää dialogiasiantuntijan oman motivaation, innostuksen ja sitoutumisen kannalta.

Parhaimmillaan dialogiasiantuntijan ja esihenkilön välille syntyi kumppanuus, joka tuki esihenkilöä vaativassa ja usein kovin yksinäisessä työssä. Dialogiasiantuntija kuvaa olleensa joillekin esihenkilöille eräänlainen 'tunnepaalu' johon voi hetkeksi kiinnittyä ja nojata. Toisinaan esihenkilöillä saattoi kuitenkin olla pyrkimys ulkoistaa hänelle kuuluva vastuu dialogiasiantuntijalle. Yksi prosessin tavoitteista olikin vahvistaa esihenkilöä hänen omassa työssään. Usein näin tapahtui prosessin aikana. Esihenkilö osallistui kaikkiin työyhteisön tapaamisiin oman työnsä näkökulmasta ja dialogiasiantuntija kävi hänen kanssaan refleктоivia keskusteluita tapaamisten välillä.

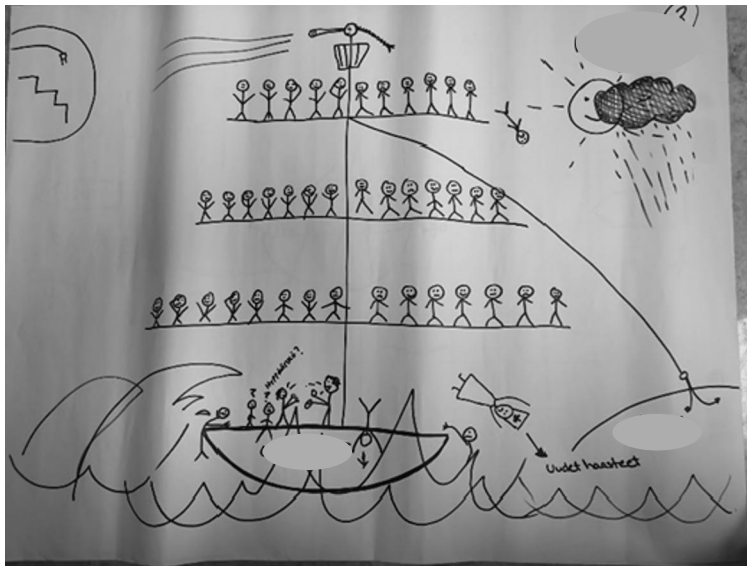
Työyhteisöprosesseille oli kokeilujen kautta muotoutunut viiden tapaamisen rakenne, jota useimmat prosessit noudattivat. Tapaamisten välillä oli yleensä 3-5 viikkoa. Tilaa oli alkukeskusteluissa määritellyt tarpeen omasta näkökulmastaan, dialogiasiantuntijalla oli omat tavoitteensa dialogin toteutumisen ja dialogiosaamisen kehittymisen suhteen, mutta varsinainen teemojen määrittely tapahtui yhdessä työntekijöiden kanssa ensimmäisellä tapaamiskerralla, erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Se, että työskentely lähti työyhteisön omista tarpeista, oli työntekijöille vierasta.

Dialogiasiantuntija: *"Mä muistan siitä yhdestä ryhmästä ensimmäiseltä kerralta, kun kartotettiin sillä tulevaisuuden muistelulla ne teemat ja sit kun hyä oivalis, että hyä saavat nyt itse vaikuttaa niihin teemoihin ja puhua siitä, mitä tulee ja sieltä nous koko ajan se työssä jaksaminen ja työhyvinvointi. Mä muistan vieläkin jotain kasvoja ja ilmeitä, kun ne katto, että 'voidaanks me käsitelä noita ne seuraavat kerrat' ja mä sanoin, että 'voidaan'. Ne oli ihan silleen, että *huokaisee syvään**"*

Esihenkilö: *"Täs yksikössähän oli myös aika kriittinen suhtautuminen siihen, että nää on taas näitä, että meiltä taas kysytään, mitä me halutaan ja sit ne lasketaan maton alle. Muistan, että siellä taidettiin yks puheenvuoro käyttää juuri näin, tai kaks, että näitä on nähty ja nää ei johda mihinkään."*

Katkelma tutkimusdialogista

'Samassa veneessä'-harjoituksessa työntekijät jaettiin ryhmiin ja heidän tehtävänä oli piirtää kuva omasta työyhteisöstään 'samassa veneessä' (Kuvio 8). Tavoitteena oli kuvata paitsi venettä ja sen kyydissä olevia ihmisiä, mutta myös ympäristöä ja olosuhteita. Tehtävä otettiin yleensä innolla vastaan ja ihmiset heittäytyivät kuvaamaan omaa todellisuuttaan luovassa ja vapaassa ilmapiirissä. Dialogiasiantuntijan avustuksella kuville annettiin sanoitus ja merkitys. Auki puhumisen kautta tunnistettiin työyhteisön kannalta keskeiset teemat, joita käsiteltiin seuraavilla kolmella teemakerralla. Kuvassa 2 nähdään kaksi esimerkkiä Samassa-venessä harjoituksen tuotoksista.



Kuva 2. Samassa veneessä harjoituksen tuotoksia. Ylemmässä kuvassa esihenkilöistä muodostuva ryhmä kuvasi tilannetta omassa ryhmässään niin, että vain ylihoitaja oli veneen kyydissä. Sulka hänen hatustaan oli lentänyt pois, eikä hän välittänyt olivatko muut kyydissä vai eivät. Esihenkilöt kelluivat pelastusrenkaiden varassa kylmässä vedessä. Osa oli pää pinnalla, jostain näkyi vain hiustupsu ja yksi oli kiepahtanut renkaansa kanssa ylösalaisin, pää pinnan alle. Olosuhteet olivat myrskyisät ja aallokko kovaa. Alemmassa kuvassa on sairaalan osaston henkilöstö, joka seisoo purjelaivan mastossa kuin meksikolaiset seilorit Tall Ships Racessa. Väkeä putoilee mastosta ja yli laidan sekä yrittää pelastautua itse hyppäämällä uusien haasteiden perään. Joku roikkuu reunalla yrittäen pysyä kyydissä. Kannella perehdytetään opiskelijoita, uusia sairaanhoitajia. Mastossa osastonhoitaja tähystää kaukoputkella kohti kaukaista johtoporrasta, joka on kuvattu vasemmassa yläkulmassa. Hyökyaalto uhkaa pyyhkäistä laivan yli, kuitenkin välillä pilkkistää myös aurinko.

Työntekijöiden määrittelemät teemat liittyivät usein arjen toimivuuteen ja muutoksissa kestämiseen, yhteistyöhön ja vuorovaikutukseen, yhteishenkeen ja työhyvinvointiin, työn arvoihin ja asiakasnäkökulmaan. Prosesseissa lähdettiin liikkeelle arjen työstä ja työntekijöiden määrittelemistä teemoista, joihin myös esimiehen tunnistamat tarpeet usein liittyivät. Keskustelu syveni työn arvoihin, arvostukseen ja merkitykseen. Osa esihenkilöistä linkitti työskentelyn organisaation arvoihin ja strategiaan auttaen työyhteisöä näkemään oman työnsä kytkökset. Myös dialogiasiantuntija kuljetti ryhmää eri tasoilla avaten, syventäen ja kohdistuen tarkastelua kysymyksillään. Hän ei päästänyt helpolla, vaan *'kuumotti'*, *'kaivoi'* ja *'haastoi'* tutkimaan asioita pintaa syvemältä.

Työskentelyssä käytettiin erilaisia dialogisia menetelmiä ja vapaata dialogia. Menetelmien käyttö ei sinällään ollut itseisarvo, mutta tietynlainen toiminnallisuus auttoi alkuun pääsemisessä ja helpotti dialogiin asettumista etenkin silloin, kun ihmisten oma arjen työ oli fyysisesti aktiivista tai kokemusta dialogista oli vähän.

Prosessi päättyi yhteenvetoon ja arviointiin. Viimeisessä tapaamisessa katsottiin yhdessä kuljettua matkaa ja arvioitiin sitä, mikä matkan varrella oli muuttunut. Prosessi paketoitiin yhdessä ja vastuu jatkotyöskentelystä siirtyi esihenkilölle, joka oli osallistunut prosessiin yhtenä työyhteisön jäsenenä oman työnsä näkökulmasta. Esihenkilölle jäi prosessista paljon dokumentoitua aineistoa ja eväitä tulevaisuutta varten.

Syvemmän seuraavaksi ymmärrystä dialogiprosessien luonteesta kahden esimerkin kautta. Ensimmäinen esimerkki kantaa asianosaisten tapaukselle antamaa nimeä *'kakkakaivo'*. Tämän kriisiytyneeseen työyhteisöön sijoittuvan esimerkin kautta saadaan tuntuma siitä, millaista dialogi on, minkälaiden asioiden äärelle dialogiprosesseissa päästiin ja miten voimallisia kokemuksia yksittäiset dialogit ja dialogiprosessit saattoivat olla. Toinen, Kasteniityn palvelukeskuksen esimerkki, havainnollistaa dialogin käytettävyyttä työyhteisön muutoksen käsittelyssä ja prosessin onnistuneessa läpiviennissä.

5.1.2 Tapaus Kakkakaivo

Esihenkilö oli saanut uuden kuntayhtymän käynnistyessä vastuulleen uuden alueen. Tavatessaan erään yksikön työntekijöitä yksitellen, hänelle muodostui käsitys, että työyhteisössä oli jotain pahasti pielessä, jotain *'kupli ja haisi'* pinnan alla. Esihenkilö haki tuekseen dialogitiimin ja otti asian puheeksi työyhteisön dialogisessa kehittämisprosessissa. Puheeksi ottaminen vaati esimieheltä valtavasti rohkeutta ja suoraa, avointa puhetta.

Esihenkilö: *"Mutta täytyy sanoa, että se oli vaikeimpia valintoja, mitä oon koko näissä prosesseissa tehny, koska mä en tuntenu sitä porukkaa vielä niin hyvin.*

Ja sitten se, mitä sieltä oli alkanu mulle purkautumaan ennen prosessia. Mä kyllä tosi hartaasti ja pitkään mietin sitä, että onko tää se oikee hetki, kannattaako tää tehdä. Mutta mä ajattelin, että en mä mitään häviä tässä. Se oli hirveen tärkeä avaus siinä kohtaa ja merkityksellinen juttu, että tää kansi avattiin. Koska se muhi ja porisi siellä alla se kakkakaivo.”

Dialogiasiantuntija: *”Mutta se, että sä teit ton, ja teit ton noin. Sä teit sen kuitenkin älykkäästi, hienovaraisesti, mutta sä sanoitit sen suoraan. Siitä ei voinu tavallaan tulkita mitään muuta, kuin sen, että mikä täällä mättää. Sä sanoit sen suoraan ja rauhallisesti ja jätit sen siihen.”*

Esihenkilö: *”Mä heitin sen pallon ilmaan.”*

Dialogiasiantuntija: *”Sit mä otin kopin, että okei, lähdetäänkin tästä, ja sehän muutti se sun lausahdus koko prosessin. Seuraava kertahan oli kokonaan sitä kakkakaivon putsausta ja kaikki meni uusiksi tolla yhdellä lauseella. Heille selvisi, että nyt tartutaankin tähän. Ja sit lähdettiin ja mä muistan, kun mä kirjoitin sitä keskustelua sinne fläpeille. Kun sitä tuli, ja se oli niin helvatin rumaa. Kun se tuli se koko fläpillinen ja se pysäytti heitä. Tavallaan hyä yritti vähän feikkaa, mutta näki ilmeistä, että nyt tästä ei päästä mihinkään ja tää on nyt tätä ehtaa. Mä oivalsin, että nää pitää kaikki laittaa nyt näkyviin. Että tää ei saa jäädä puheen tasolle. Se oli se kerta, kun sä ajoit kotiin ja mä ajoin kotiin ja molemmilla oli päänsärky. Molemmat oli koko illan silleen, että ’iiiiiiii!’.”*

Esihenkilö: *”Viestiteltiiks me seuraavana päivänä?”*

Dialogiasiantuntija: *”Joo, me laitettiin illalla tai aamulla, että ’HUH, HUH, HUH!’.”*

Esihenkilö: *”Siis oikeesti se oli niin fyysinen kokemus, mutta niin se oli ollu niille työntekijöillekin. Siis tämmösiä kommentteja tuli jälkikäteen, että ’mua jännitti niin paljon, että mä meinasin ruveta itkemään’ ennen, ku se kakkakaivo aukes. Mutta sitten, kun se oli ohi, niin se helpotuksen tunne oli ollu niin kova, että taas oli meinannu ruveta itkee. Elikkä se on ollu niinku viulun kieli, äärimmilleen pingotettu se työyhteisö.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Tämä on hyvin voimakas kuvaus vaikean asian äärelle tulemisesta, puheeksiottamisen vaatimasta rohkeudesta ja siitä, miten jonkun merkittävän asian esiin tuleminen voi kääntää koko prosessin suunnan. Suunnitelma on aina vain suunnitelma, dialogissa tilanne elää ja sen kanssa on pystyttävä toimimaan. Tässä esihenkilön ja dialogiasiantuntijan välillä oli hyvä yhteys ja he tiesivät molemmat, että oltiin tultu merkittävän asian äärelle – ’kakkakaivoon’ oli vaan mentävä.

Minulle tämä on esimerkki dialogin voimasta tehdä ’kakkakaivoista’ näkyviä, käsiteltävissä ja putsattavissa olevia. Turvallisesti. Dialogi ei kokemuksena aina ole

helppoa ja kaunista. Tästä katkelmasta välittyy voimakas tunnelataus ja se, miten jännite tuntui esihenkilön ja dialogiasiantuntijan kehoissa vielä pitkään tilaisuuden jälkeen.

Kuunneltuani esihenkilöä ja dialogiasiantuntijaa heidän kokemuksestaan, halusin saada jonkinlaisen käsityksen siitä, miten työntekijät olivat tilanteen kokeneet ja mitä 'kakkakaivo' heille tarkoitti. Seuraavassa katkelmassa yksi työntekijöistä avaa omaa kokemustaan:

Työntekijä: ”Joo, me puhuttiin siitä niinku oksennuskertana. Se oli semmonen, että ihmiset oikeesti anto tulla. Se oli jotenkii hirveen puhdistavaa ja se oli mun mielestä se kolmas kerta. Alku tavallaan tunnusteltiin ja mentiin koko aika sinne ydintä kohti. Sit kun me löydettiin se ydin, tuli ehkä se, että miten tästä päästään eteenpäin? Siitä lähetti ehkä vähä hakee paluuta parempaa ja mietii niitä keinoja. Mut minust se oli kolmas kerta, ku siin tuli sellanen jotenkii, että apua! Siis, kun näki, että jollain on tosi paha olla meidän työyhteisössä ja se tuntu itsestä tosi pahalle.”

Minä: ”Miä mielelläni kuulen siitä kolmannesta kerrasta vähän vielä lisää. Miten se oksennus lähti tulee?”

Työntekijä: ”Siin oli se penkki, mihin piti mennä kertoo joku asia, mikä ehkä painaa mieltä. Miä muistan sieltä yhden työntekijän. Hän meni sinne eteen ja näki, et oli tosi vaikee paikka. Sit se sano, että tuntuu pahalle, kun hänen työtään arvostellaan. Ja siit se niinku lähti. Et kytätää ja kaikkee. Sit sieltä alko tulla sitä tavaraa ihan sillee, että kääk! Ihan kauheeta jotenkii. Mut sit siin tuli sellanen, että tosi rohkeest ihmiset uskals kertoa. Yks työntekijä kerto, että hän pelkää, ku hänen työtahti ei ole sellanen ku kaikil muilla, että hänt ei hyväksytä sellasena kun hän on. Ja se oli ihan sellanen, että apua, tuntuuks sust tolt!/? Ja sit tuntu, että jokainen uskals jotain. Se ei ollu sellasta, että sielä olis haukuttu ketään, mutta puhuttii tosi rohkeest siitä omasta pahast olost ja se just asetti itteää miettimään, että teenkö miä tota toiselle. Ja sit just miettii, että miten tällanen saatais pois. Minust tuntu, että kaikki näytti siellä sitä omaa herkkyyttään tai sit semmost tavallaan, että hei, minäkin olen vain ihminen.”

Minä: ”Siä sanoit, että se oli puhdistava kerta. Oliko se puhdistava jo sen hetken aikana, et lähitteks tyä helpottuneina pois vai jäiks sellaset oksennusroiskeet rinduksille?”

Työntekijä: ”Minust se vetäjä niinku, myä siin lopus vietii vähän johonkin muuhun sit ajatusmaailmaa. Että siit ei jääny sillee mikään paha mieli, mutta väitän, että jokaiselle jäi jotain pohdittavaa.”

Katkelma tutkimushaastattelusta

Haluan tässä kohdassa havainnollistaa joitakin dialogille olennaisia asioita, joita yo. katkelma tuo mainiosti esiin. Työntekijä kuvaa, kuinka alussa lähdettiin tunnustellen liikkeelle, mutta edettiin koko ajan vähitellen kohti *'ydintä'*, jonka äärellä oli tiin toden teolla kolmannella tapaamiskerralla. *'Oksennuskerran'* jälkeen lähdettiin *'hakemaan paluuta parempaan ja miettimään keinoja'*. Tämä kaari on dialogille tyypillinen ja tästä syystä dialogi vaatii aikaa. Alussa keskustelu on pintapuolista ja kohdeltiasta. Luottamuksen lisääntyessä päästään syvemmälle asioihin ja suoran, avoimen puheen vaiheeseen, jossa myös 'rumat' asiat tulevat käsittelyyn. Työntekijä kertoo, että tämä tapahtui kolmannella tapaamiskerralla. Dialogiasiantuntijan mukaan kolmas tapaaminen on usein se, jolloin vetäjän on syytä varautua yllätyksiin, kun rumia asioita aletaan nostaa käsittelyyn. Rehellinen puhe, joskus rumistakin asioista, on edellytys sille, että dialogissa päästään eteenpäin rakentavan dialogin vaiheeseen.

Toinen dialogille tyypillinen asia, johon haluan kiinnittää huomion, on ensimmäisen rohkean askeleen ottaminen, jonka kuka tahansa dialogiin osallistuva voi tehdä. Dialogissa jonkun on otettava ensimmäinen rohkea askel, jotta dialogi pääsee syvenemään ja luottamus ryhmässä kasvamaan. Haastattelemani työntekijä kuvaa, kuinka yksi hänen kollegansa meni tyhjälle tuolille, itkun partaalla, ja kertoi omasta kokemuksestaan; miten pahalta hänestä tuntuu, kun hänen työtään arvostellaan. Vähitellen jokainen rohkaistui sanomaan jotain, kertomaan omasta kokemuksestaan. Työntekijän puheesta kuulee, että kokemus kerrottiin ilman syyttelyä ja *'haukkumista'*, joka helposti tapahtuu tavallisessa keskustelussa. Ihmisten herkkyyks ja ihmissyys tulivat näkyviin. Tilanne oli siis riittävän turvallinen siihen, että ihmiset pystyivät näyttämään oman haavoittuvuutensa ja luottamaan siihen, että muut eivät käytä sitä heitä vastaan.

Viimeisenä, äärimmäisen tärkeänä nostona haluan kiinnittää huomion siihen, miten haastattelemani työntekijä reagoi toisten ihmisten kokemuksiin; siihen, miten pahalta hänestä tuntui, että joku hänen työyhteisössään koki näitä asioita. Asioiden kuuleminen sai hänet miettimään omaa toimintaansa ja pohtimaan *'miten sellainen saatais pois'*. Empatia nosti vahvasti päätään ja halu lähteä muuttamaan tilannetta. Dialogiasiantuntija kuvaa, kuinka rakentavan dialogin vaiheeseen päästessään ihmiset ja työyhteisöt voimaantuvat toimimaan. Hän kuvaa, että se tuntuu kehollisesti energiatason nousuna ja kuuluu puheessa ymmärryksenä siitä, että *'tämä on meidän käsissämme'*. Ihmiset oivaltavat, että heillä on valta ja keinot muuttaa asioita, rakentaa todellisuutta mieleisekseen. Tutkimusdialogissa dialogiasiantuntija ja esihenkilö kuvasivat asiaa näin:

Minä: *"Miä vielä ruuvaan siihen kun se 'lähtee', mitä se TARKOTTAA? Mitä se tarkoittaa, kun se 'lähtee' tai 'lämpiää'?" Siä käytit nyt sanaa lämpiää. Mitä sille puheelle tapahtuu, kun työ koette, että ne on lämminny?"*

Dialogiasiantuntija: ”Ne aktivoituu! Hyä on avoimia, siit lähtee se seinä pois, ja tämä asenne lähtee pois [kädet puuskassa]. He tulee vastaan, hyä alkaa hyväksyy, hyä alkaa luottaa, että tää juttu heitä varten. Se lämpeneminen on sitä, että ollaan avoimia, aktivoidutaan, innostutaan, puhutaan, ollaan rohkeita, puhutaan suoraa puhetta ja annetaan - avaudutaan sille asialle.”

Esihenkilö: ”Sit se puhe muuttuu. Kun sehän oli alkuun sitä, että ei tääl mikään onnistu ja johto ei tee sitä ja johto ei sitoudu. Sehän oli hyvin paljon sitä, että syytettiin johtamista niillä ekoilla kerroilla. Sit se puhe katos, kun ne tajus, että nyt ei ookaan siitä kyse, vaan on kyse meidän arjesta. Sit ne lämpiää, kun ne alkaa puhumaan, koska se on sitä heidän omaa arkea. Miä nään sieluni silmin ne muutammat, jotka oli sen pari ekaa kertaa niinku näin [kädet puuskassa]. Ne vetäyty niin pitkälle siinä tuolissa, kun ne voi, kauas. Sit se purkautu se puolustusasento, kädet puuskasta ja ne oli niinku näin [nojaa eteenpäin, kädet sylissä]. Ne nojautu eteenpäin ja ne tuli mukaan siihen keskusteluun, kun se siirty sieltä hötöstä ja syyllisen etsimisestä siihen, että mitä ME voidaan täällä arjessa tehdä. Sit kun mä yritin tuoda sitä, että ei meidän tarvi tähän mitään lupaa kysyä MISTÄÄN.”

Dialogiasiantuntija: ”Sitä sä toit muuten aika useinkin esiin ja se mun mielestä voimaannutti heitä. Koska silloin kun hyä voimaantuu, niin hyä avautuu ja se lasiseinä purkautuu. Hyä huomaa, että meis on silti, se voima on meissä. Esi-mieskin näyttää meille sen. Meissä se voima on ja tietämys ja meil on LUPA siihen. Nää ulkoset tekijät ei voi kuitenkaan kaikkea tehdä ja kaataa meitä. Silloin hyä lähtee siihen mukaan.”

Katkelma tutkimusdialogista

Tässä katkelmassa kuuluu myös se, miten tärkeä rooli esihenkilöllä oli työyhteisöjen dialogisissa kehittämisprosesseissa. Hän oli yksi ryhmän jäsen, hän osallistui ja näytti omalla toiminnallaan, että ryhmällä oli *lupa* puhua omaa työtään koskevista asioista ja hän halusi myös itse *kuulla* sitä puhetta.

Kakkakaivo on esimerkki kriisiytyneestä työyhteisöstä, joka on dialogin käymisen kannalta haastava lähtötilanne.

Dialogiasiantuntija: ”Kun täähän oli hyvin kriittinen ja valppaana oleva ryhmä, jossa oli sitä haamujohtamista ja vaik mitä. Siinä oli kovia tyypejä siinä ryhmässä. Mä näin sen ryhmän semmosena kolmijakosena. Tossa istu semmonen porukka, joka yritti suojella sitä haamujohtamista. Ja sit oli niitä uudempia, jotka oli ihan kyynelsilmin, jotka kävi jotain sanomas ja yritti niitä ripauksia tuoda.”

Esihenkilö: ”Luottamuspuola heijastu kaikesta. Heillä ei ollu luottamusta edelliseen esimieheen, ja sitten oli epäluottamus kollegiaalisesti, eli ammattiryhmien

välillä. Siitä mä en oikein päässy selville, että mistä se oli alkanu se kuilun kasvaminen. Siellä oli sosiaalihojajaat ja sosiaalityöntekijät eriytyne ja sit oli tää neuvonnan väki laitettu alimpaan kastiin.”

Esihenkilö: ”Kahvihuoneessa tää minun varjojohtajaporukka päätti kaiken ja sit se oli se ainoa totuus ja laki, mitä kaikkien piti noudattaa, vaikkei sitä ollu edes kerrottu kaikille. Eli siellä oli ollu heikkoo johtamista ja varjojohtajat oli päässy valtaa ja sitten ku heil ei oo oikeesti osaamista johtaa, mutta halu olla päättämässä kaikesta. Niin se oli syössy sen jonkinlaiseen kaaokseen ja sitten ne sitä pahaa oloa varmaan purki toisiinsa.”

Katkelma tutkimusdialogista

Dialogin avulla kakkakaivo putsattiin ja työyhteisö vapautui ”pahasta sadusta”:

Esihenkilö: ”*Kun ne pääsi siihen kiitosrinkiin. Hyähän on tämmösiä hyvin tunnepitoisia ja sit kun se kakkakaivo oli tyhjennetty ja oli menty ne pari kertaa eteenpäin niin kyllä tunteet tuli. Mikä minust oli hienoo, ni myöskii tää varjojohtaja, joka väittää olevansa kauheen kova, niin hänpä näytti tunteensa. Hän purskahti itkuun.*”

Dialogiasiantuntija: ”*Mä yllätyin todella. Hän oli siinä kyllä sit tosi aitona. Hän oli aitona siinä ja vihdoin viimein! VIHDOIN!*”

Esihenkilö: ”*Että jotain on tapahtunu myös hänen kohdallaan. Että nyt hänkin uskals olla myös heikko ja näyttää niitä tunteitaan. Ja heillähän paljastu siinä kiitosringissä, heillähän on myös hyvin vahvoja tunnesiteitä toisiinsa. Mikä oli vähän yllätys, kun ajattelee millä sotajalalla he olivat olleet siellä. Eli nyt vaan tällanen tyytymättömyys oli kääntyny ja kohdistunu heihin toisiinsa. He olivat kohdistaneet sen ja nyppivät toisiaan, kun ei ehkä ollu muuta kanavaa purkaa sitä pahaa oloa.*”

Dialogiasiantuntija: ”Ja sit se toisen tärkeys mulle jäi siitä kiitosringistä mieleen, kun ne niin vuolaasti itki siinä ja muuta, niin se näytti sen työyhteisön tärkeyden ja niiden ihmissuhteiden tärkeyden ja työtovereiden tärkeyden. Ja se oli sit ihan täysillä siinä sitten.”

Minä: ”*Mulla on karvat ihan pystyssä kun mä ajattelen, että minkä tommosen dynamiikan, että mihin tommoseen pahaan satuun he ovat joutuneet tavallaan tuo työyhteisö. Toi on jännä mieltä tonkii ihmisen kannalta, että kuinka paljon meillä on tuolla työyhteisöissä tommosia ihmisiä, jotka tavallaan ajautuu jonkinlaiseen rooliin ja tulee myöskin vastoin... että hyä reagoivat ehkä voimakkaimmin siihen, että siellä on jotakin, ja hyä lähtevät ottamaan sitä johtajuutta ja hyö voivat kokea sen kauheen ahdistavana, turvattomana myöskin, mutta heissä on semmosta voimaa, että hyä yrittää saada tätä hallintaan. Ihminen ajautuu*

johonkin maineeseen tai rooliin tai asemaan tai johonkin. Hänhän saa tietynlaisen roolin tai statuksen siellä työyhteisössä, joka voi olla aivan väärä hänelle. Ja sit kun tulee tiettyjä oikeita avaimia hänen lukkoonsa, niin hänen ei TARVII kantaa sitä roolia. Hänen ei TARVII enää olla SE. Ja hän voi myöskin näyttää oman heikkoutensa ja olla helpottunu, että luojan KIITOS, mun ei tarvii enää olla tos vankilassa!”

Katkelma tutkimusdialogista

Dialogiasiantuntija ja esihenkilö rakentavat kuvaa työyhteisöstä, johon oli heikon johtajuuden seurauksena noussut varjojohtaja ja hänen ympärilleen eräänlainen hovi, joka suojeli varjojohtajaa. Työyhteisö oli jakautunut kahteen leiriin, joissa toinen jyräsi ja toinen väistyi ja alistui. Tämä lisäksi työyhteisö oli jakautunut ammattiryhmien perusteella eri kasteihin. Vuorovaikutus oli minimissä, vain osa työyhteisöstä osallistui päätöksentekoon ja mahtui yhtä aikaa kahvihuoneeseen. Jännitteitä ja pahoinvointia oli paljon.

Dialogiprosessissa työyhteisön vuorovaikutuksen tapa oli erilainen ja pakotti kaikki puhumaan omasta näkökulmastaan. Kerros kerrokselta päästiin kohti ydintä ja rehellinen puhe johti siihen, että asiat saatiin käsiteltyä. Turvallisesti. Klikkiytyneen tilanteen alta paljastui työyhteisö, jonka jäsenillä oli paljon tunnesiteitä toisiinsa, mutta ajan saatossa yhteys toisiin ihmisiin oli syystä tai toisesta katkennut ja ihmiset olivat kääntyneet toisiaan vastaan. Työyhteisö tarvitsi rohkean esimiehen ja taitavan dialogiasiantuntijan tuekseen matkalla kakkakaivoon, mutta matka kannatti. Suurimman työn työntekijät tekivät kuitenkin itse. He putsasivat oman kakkakaivonsa.

Dialogiasiantuntijan rooli prosessissa oli mahdollistaa työyhteisölle kakkakaivoon meneminen ja asioiden käsittely niin, että jokaisen ääni ja kokemus tuli kuuluksi. Hän auttoi säätelemään ryhmän tunneilmastoa niin, että päästiin pois mukavuusalueelta rehelliseen puheeseen, mutta liian haavoittuvaksi äityvä keskustelu katkaistiin ja ohjattiin uusille urille.

Jälkikäteen refleктоimme dialogiasiantuntijan kanssa hänen rooliaan tämän työyhteisön prosessissa:

Minä: *”Nyt miä tajuan sen, että toi rooli, missä siä oot vaatii myöskin nimenomaan sen tyyppisen ihmisen, joka kestää ja hyväksyy kakkakaivojen olemassaolon. Ei sen takia vaan, että se ei tuu omalle iholle, vaan sen takia, että se laskee sen yhteisön rehellisen puheen vaiheeseen. Jos on ite epävarma, ei myöskään laske muita sinne.”*

Dialogiasiantuntija: *”Niinpä, mut sillonhan se ei palvele sitä työyhteisöä, jos ei ne pääse. Toi oli myöskin tilaajan perustarve ton ryhmän kanssa, että me*

päästään sinne kakkakaivoon asti ja hän jännitti, että tuleeko se koskaan tapahdumaan. Ja se tapahtu.”

Minä: *”Eikä niitä tarvii sinne niinku sopulilaumana sinne kakkakaivoon ajaa, jos ei ne oo mennäkseen. Mutta ei tarvi pelätäkään, että se on olemassa. Että jos niillä on kakkakaivo, niillä on kakkakaivo ja elämä on. Mul tulee taas mieleen se vanhemman rooli, että turvallinen aikuinen. Vanhempihan kestää sen, että lapsella on raivari. No joo, saattaa se siinä vähän menettää malttiaankin, mutta se perus semmonen, että miä kestän sen. Miä kestän sen, miä hyväksyn sen, miä otan sen. Toi lapsi ei vielä [kykene], mutta miä mallinnan sille. Ja myähän mallinnetaan sille työyhteisölle koko ajan, että näin kakkakaivojakin voi käsitellä. Näissä kakkakaivoissakin on vain asioita.”*

Dialogiasiantuntija: *”Ja sillä rauhallisuudella, että nyt tulikin tällanen hetki, että otetaan nyt tämä tässä.”*

Minä: *”Ja hyväksyy sen, että ne tuntuu joltain ja se ei oo aina kivaa. Hyväksytään, että näin on.”*

Dialogiasiantuntija: *”Sitä itkusuutta, aggressiota, ilkeyttä, mitä siellä on. Ne saattaa toisilleen sivaltaa. Se on usein hyvin pieni vaihe siinä, mutta se pitää tajuta, että siinä se on ja mihin asti. Siinä tehdä itselleen se, että mihin asti annan tän mennä ja sit laittaa se poikki. Ja se on tätä meidän tehtävää, että nyt menee yli ja sit pitää tehdä se käännös jollain konstilla. Mä oon se turvallinen äiti ja sillon mä sanotan sen heille, että nyt on raja. Nyt mä tulen, nyt mä sanon.”*

Minä: *”Toi on se vaikeus sille esimiehellekin, koska esimiehethän karttaa sen kakkakaivon äärelle tulemista, koska ne pelkää, että se leviää käsistä. Niitä vaikeita asioita ei käsitellä ja ne vähän itekin hiippailee niitten ympärillä. Siihen se tuo tavallaan avun ja tuen se ulkopuolinen, että me turvallisesti, turvallisesti, otamme puheeksi näitä kakkakaivoja tästä ja varovasti availemme näitä hajuksia.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Katkelmassa tulee näkyviin dialogin ohjaajan container-funktio, ja se, kuinka hän kestää negatiiviset tunnelmaisut hätäntymättä. Näin toimimalla hän rauhoittaa ryhmää ja luo uskoa siihen, että asiat ovat tulevaisuudessa paremmin. Ryhmä säätelee ohjaajan avustuksella tunnelmapiiriä niin, että rehellinen puhe sallitaan, mutta tuhoavia puheenvuoroja rajoitetaan. Tunteista on turvallista ja luvallista puhua, ne ovat olennainen osa ihmisen kokemusta.

5.1.3 Tapaus Kasteniiitty

Kasteniiityn palvelukeskus oli rakennettu 1988 ja rakennusta vaivasi vakavat sisäilmaongelmat. Päätös palvelukeskuksen lakkauttamisesta tehtiin helmi-maaliskuussa

ja toiminta lakkasi kesäkuussa 2019. Päätös lakkauttamisesta tehtiin nopeasti, noin viikossa. Tieto lakkauttamisesta tavoitti henkilöstön median kautta toimittajien luettua asiasta hallituksen esityslistalta, ennen kuin siitä oli ehditty tiedottaa asianosaisille. Muutos kosketti 41 asukasta, kolmea osastoa ja 28 vakinaista työntekijää, määräaikaisia työntekijöitä, sekä esihenkilöä. Esihenkilön vastuulla oli muutosprosessissa mm. hoitajien kiinnostuskartoitukset, hoitajien siirto uusiin yksiköihin, asiakasmuutot ja henkilöstön tukeminen muutosprosessissa.

Tilauksen tehnyt esihenkilö kertoi, että hän halusi viedä muutoksen läpi lempeydellä, sillä hänellä oli kokemusta myös toisenlaisista muutoksista, joissa inhimilliset tarpeet eivät tulleet huomioiduiksi. Kasteniityn dialoginen muutosvalmennus käsitti kolme tiimiä ja jokainen tiimi tapasi kaksi kertaa. Lisäksi koko yhteisölle järjestettiin kaksi yhteistä tapaamista.

Ensimmäisellä tapaamiskerralla sanotettiin näkökulmia muutokseen, jolloin muutoksen kokonaisuus hahmottui työntekijöille paremmin. Lisäksi käsiteltiin tiimin hajoamiseen liittyviä ajatuksia ja tunteita. Toisen kerran teema oli oma ammatillinen osaaminen ja ammattirooli. Työskentelyssä tunnistettiin oma henkilökohtainen osaaminen, työhön liittyvät hyvät käytännöt, sekä omat valmiudet ottaa vastaan ja oppia uutta.

Kaksi ensimmäistä kertaa oli kohdennettu hoitotyön henkilöstölle, joiden esihenkilö prosessin tilaaja oli. Muutos koski kuitenkin myös muita ammattiryhmiä, lääkäreitä ja siivoojia, jotka toivoivat kaikille ammattiryhmille yhteistä tapaamista. Tilaisuudessa kerrottiin ajankohtaiset asiat muutosprosessista ja kuultiin jokaisen ajatukset yksikön hajoamisesta. Puheessa nousi työyhteisön arvostaminen sekä muutoksesta oppiminen henkilökohtaisella ja työyhteisön tasolla.

Neljännellä, muutosvaiheen jälkeisellä kerralla, palattiin muutoksen kokemukseen ja jaettiin kokemuksia uudessa yksikössä aloittamisesta. Dialogissa tuli esiin se, mitä muutos oli tarkoittanut ja merkinnyt itse kullekin. Prosessille saatiin selkä päätös. Esihenkilö kuvasi jälkikäteen valtavaa helpotuksen tunnetta, kun hän voi hyvillä mielin *'sulkea kirjan'*.

Kasteniityn prosessia refleктоitiin oppimismielessä dialogitiimin sisällä, esimiehen ja dialogiasiantuntijan välisessä tutkimusdialogissa, ja sitä sivuttiin myös palveluketjun johtajan ja toimitusjohtajan kanssa tekemissäni haastatteluissa. Aineistosta nousee esiin prosessin vaikutus ja vaikuttavuus sekä yksilö, yhteisö että organisaatiotasolla.

Dialogiasiantuntijan ja esihenkilön välisessä dialogissa dialogiasiantuntija kuvaa yksilötason vaikutusta kauniisti:

”Ensin lähetettiin liikkeelle yhdessä, sitten jokainen erikseen. Tapahtui oivalluksia, lempeästi ja voimaantuen. (...) Ihmiset voimaantuivat lähtijöiksi ja siirtyjiksi.” Dialogiasiantuntija tutkimusdialogissa

Esihenkilö ja dialogiasiantuntija kuvasivat työntekijöiden ammatti-identiteetin, oman arvon tunteen ja arvostuksen kehittyneen prosessin aikana. Samalla työntekijät oppivat, että oma ammatillinen osaaminen on voimavara muutostilanteessa, ja että siihen voi luottaa. Esihenkilön arvion mukaan työntekijöiden työhyvinvointi ja työkyky säilyi, jopa parani, stressaavasta muutostilanteesta huolimatta. Vaikka uusissa yksiköissä oli tapahtunut virheitä ja tullut vastoinkäymisiä, työntekijät eivät lannistuneet kokemuksista.

Tilauksen tehnyt esihenkilö itse oli myös yksi prosessin asianosaisista. Saadessaan dialogiasiantuntijasta kumppanin, hänelle *”tuli tunne, että tästä selvittäään, en ole yksin”* ja prosessin loppua hän kuvaa näin: *”Muistan hyvän olon tunteen. Oli levollinen ja hyvä olo, että tämä meni hyvin.”* Esihenkilö koki saaneensa omilta esihenkilöiltään apua tarvitsemisinaan käytännön asioista, mutta jääneensä yksin johtamistehtävän ja tunnetason asioiden kanssa. Vaativassa tilanteessa dialogiasiantuntijalta saatu tuki, rinnalla kulkeminen, oli ollut ensiarvoisen tärkeää.

Työyhteisön tasolla prosessi auttoi tunneilmapiirin hallintaa, kun asioiden käsittelylle oli aika ja paikka. Prosessi tuki hallittua luopumista vanhasta työyhteisöstä, kun surutyö hyväksyttiin ja orientoituminen uuteen työyhteisöön tehtiin yhdessä muiden lähtijöiden kanssa. Kriisin, ahdistuksen ja oman ammatillisen epäilyn käsittely lähtöpäässä ehkäisi ilmiöiden siirtymistä vastaanottavaan päähän, joka sai ottaa vastaan *”voimaantuneen ja ammatillisesti vahvan työntekijän”*.

Tämän kaltaiset vaikutukset on tärkeä tunnistaa. Käsittelemätön muutosahdistus siirtyy helposti uuteen työyhteisöön ja myrkyttää sen maaperää. Vaikutukset tulviin muutosprosesseihin voivat olla arvaamattomat.

Organisaatiotasolla Kasteniityn palvelukeskuksen alasajo toteutettiin neljä viikkoa etuajassa, jolla saavutettiin merkittävät kustannusvaikutukset. Kasteniityn muutosvalmennus esiteltiin työsuojelutoimikunnassa ja siitä alettiin puhua onnistuneen muutosprosessin mallina, kuten sekä toimitusjohtaja että palveluketjun johtaja toivat haastatteluissa esiin. Kumpikaan heistä ei tosin ollut tietoinen siitä, että prosessi oli dialogisesti läpi viety organisaation sisäisen dialogiasiantuntijan tuella.

5.2 Aiemmat kokemukset tekevät dialogista vaikeaa

Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit toivat näkyviin myös sen, että dialogi ei aina ole helppoa. Tilanteet, joissa dialogia käydään voivat olla vaikeita, mutta myös ihmisten aiemmat vuorovaikutuskokemukset synnyttävät omat haasteensa.

Dialogin käyminen voi tuntua vaikealta, jos siitä ei ole aiempaa kokemusta, mutta dialogia oppii käymällä dialogia ja refleктоimalla dialogissa syntyvää kokemusta. Jos ihmiseltä kuitenkin puuttuu halu ryhtyä dialogiin, tilanne on hankalampi. Dialogi ei onnistu, jos ei sitä halua ja siihen ei suostu, ketään ei voi pakottaa

dialogiin. Haluttomuus voi näkyä monenlaisena välttelevänä ja väistelevää toimintana. Ihminen ei ehkä asetu dialogiin, sitoudu dialogiprosessiin tai noudata dialogin pelisääntöjä. Hän voi olla fyysisesti läsnä, mutta ajatuksissaan jossain muualla, puhua pintapuolisesti tai automatisoidusti, tai muulla tavoin pidättäytyä sitoutumasta työskentelyyn. Joskus vastustus voi olla aktiivisempaa, jolloin osallistuja voi pyrkiä sabotoimaan keskustelua.

Ihminen tuo dialogiin kaikki aiemmin kokemansa vuorovaikutustilanteet, jotka vaikuttavat hänen suhtautumiseensa uusiin vuorovaikutustilanteisiin ja siihen, miten hän niissä toimii. Dialogitilanne poikkeaa tavanomaisesta vuorovaikutustilanteesta ja haastaa totuttuja toimintatapoja. Tilanne voi tuntua oudolta, jolloin ihminen valpastuu uudenlaisen kokemuksen äärellä ja kokemuksellisen oppimisen prosessi voi käynnistyä. Erilainen kokemus voi myös herättää ärtymystä ja turhautumista, jolloin tilanteesta halutaan pois mahdollisimman nopeasti.

Dialogitilanne rakennetaan niin, että ihmiset istuvat ympyrässä niin, että näkevät toistensa kasvot. Tämä siksi, että ihmisen sosiaalisesti herkäät aivoalueet ovat erityisen herkkiä kasvokkaiselle vuorovaikutukselle ja pystymme paremmin aistimaan toistemme tunnekokemuksia kasvotusten. Keskustelulla on tietyt pelisäännöt, joiden noudattamisesta dialogin ohjaaja pitää huolen. Keskeisimmät pelisäännöt ovat puhumisen ja kuuntelemisen erottaminen sekä omasta kokemuksesta puhuminen. Dialogissa osallistujat ovat toisiinsa nähden tasa-arvoisia asemasta riippumatta, ja jokaisella on yhtä suuri oikeus puhua omasta näkökulmastaan. Osallistujia kannustetaan puhumaan oman kokemuksensa kautta ja kuuntelemaan toisten kokempuhetta. Samalla on hyvä kuunnella niitä ajatuksia ja tunteita joita toisen puhe itsessä herättää ja tuoda taas näitä ajatuksia yhteiseen puheeseen omalla vuorolla. Dialogissa toisen ihmisen puheen annetaan vaikuttaa omaan ajatteluun. Ajattelu tapahtuu tässä ja nyt, yhdessä, toisiinsa kietoutuvien puheenvuorojen kautta.

Tällainen keskustelun tapa on varsin vierasta työelämässä ja ihmisillä on hyvin vähän kokemuksia tämän kaltaisista vuorovaikutustilanteista. Kokemukset voivat itseasiassa olla lähes päinvastaisia. Siksi dialogiin ryhtyminen voi aluksi olla vaikeaa ja vaatia harjoittelua.

Organisaatioelämässä dialogin keskeinen este on hierarkia, siihen liittyvä vallankäyttö ja johtajan tietäjän positio. Hierarkiaan liittyy olennaisesti asemapaikkaan sidottu puheoikeus ja oletamus siitä, että tieto asuu organisaatiopyramidin huipulla.

”Työntekijät tekee suuren työ, perustelee, selvittää ja perustelee jotain ehdotusta, niin niillä ei ole mitään merkitystä, kun se johtaja astuu paikalle. Sit kun hän vielä persoonana on, mikä on, niin hän on hyvä mitätöinnissä. Hän pyyhkii työntekijällä lattiaa menen tullen.” Dialogiasiantuntija tutkimusdialogissa

”Se tietty besserwiseriys, kun tulee sinne läppärin kanssa, on hetken ja on kuulevinaan, tai ei kuule, ja tulee ja menee. Ja sit kuitenkin puuttuu kaikkeen sieltä välistä. Ja sit tulee se besserwiseriys ja mitätöinti, että kyllähän se lyö navan alle, että ei ihme [...] Hän oli se besserwisser ja hän oli se, joka kaato sen tiedon ja sano, että kato näin se kuule on.” Dialogiasiantuntija tutkimusdialogissa

Tässä kuvattiin erään keskijohtoon kuuluvan palvelupäällikön tapaa olla dialogissa työyhteisön kanssa. Johtajan luontumus oli osata, tietää ja päättää, ei osallistua tasa-arvoiseen keskusteluun. Betterwiserin on vaikea asettaa dialogiin, koska hän ei pidä sitä itselleen tarpeellisena. Tietäminen tappaa dialogin – ensimmäinen dialogista oppimani asia – ja betterwisser tekee sen varsin tehokkaasti. Hän ei ole kiinnostunut toisten ajatuksista ja mitätöi toiminnallaan toisten kokemuksen ja asiantuntemuksen. Heidän ajatuksillaan *’pyyhitään lattiaa mennen tullen’*. Betterwisser kaa-taa tietoa ylhäältä ja lipsuu pois kokemuspuheesta. Sen sijaan hän argumentoi näkökulmaansa tutkimukseen, lakiin, strategiaan tms. rationaaliseen ajatteluun vedoten:

”Se on kans yks tapa ja tyyli mitätöidä, kun vedetään lakipykälät. Meil on ASI-ANTUNTIJOITA töissä, jotka on koulutettu, ja nyt tää yksi arvovaltainen johtaja unohti, monta kertaa, että hänen työntekijänsä on AIVAN samalla koulutustaus-talla, heil on AIVAN sama osaaminen niistä lakipykälistä. Me tehdään sitä arki-työtä JUST joka lakipykälän perusteella. Me TIEDETÄÄN ne kyllä tuskastutta-van hyvin, mutta kun laki ja arki eivät välttämättä kohtaa. Siinä kun on ne on-gelmakohdat, kun siinä ollaan eettisellä valinnalla, ni siihen jos ei saa tukea vaan tullaan ja mitätöidään...” Esihenkilö tutkimusdialogissa

Nämä ovat niitä tilanteita, joissa syntyy kokemus kohtaamisen, kuulluksi tule-misen ja arvostuksen puutteesta, kun toisen kertoma arjen kokemus ohitetaan ja mi-tätöidään. Ihmisten välinen yhteys katkeaa. Johtajan kannalta surullista on, että luopuessaan kokemuspuheesta ja paetessaan mm. lakipykälien taakse, hän estää yhtey-denkokemuksen myös itseltään. Samalla häneltä jää kokematta dialogin tarjoama erilainen kokemus. Betterwiseriys estää häntä lähtemästä kokemuksellisen oppimi-sen polulle. Hän jää yksin oman tietämyksensä vangiksi.

Dialogissa ohjaaja pystyy tasapainottamaan tilannetta ja huolehtimaan siitä, että muutkin äänet tulevat kuulluiksi. Dialogissa voimaantunut ryhmä voi ruveta kyseen-alaistamaan Betterwiserin näkemyksiä, jolloin hänen tietäjän positionsa on uhat-tuna. Asemastaan kiinnostunut Betterwisser saattaa kokea dialogin vaarallisena, jollei hän kykene hyväksymään erilaisten näkökulmien olemassaoloa. Toisaalta dia-logi antaa Betterwiserille myös mahdollisuuden luopua kaikkietävän roolista, joka voi olla helpotus.

Besserwisserin rinnalla ihmiset oppivat vaikenemaan, epäilemään omaa osaamistaan ja omien asioiden tärkeyttä. Vaatii opettelua, että dialogissa omassa kokemuksesta puhuminen on sallittua, jopa toivottavaa. Dialogissa kokemus on tietoa, eikä kenenkään kokemus ole toista arvokkaampi.

Aiemmat kokemukset vaikuttavat siihen, mitä uudesta tilanteesta oletamme ja mitä siltä odotamme. Eräs uusi esihenkilö pääsi jäljille siitä, miksi yhden työyksikön työntekijät suhtautuivat dialogiin varuksellisesti. Heidän kokemusmaailmassaan kutsu keskusteluun saattoi tarkoittaa mm. puhutteluun joutumista:

”Tiiätsiä, mä mietin jälkikäteen, miks he oli niin varautuneita. Ne luuli, että ne joutuu puhutteluun. Siis ihan oikeesti. Jälkikäteen on selvinny, että siellä on puhutteluita pidetty, niin ne pelkäs sitä tilannetta.” Esihenkilö tutkimusdialogissa

Dialogiin ryhtymistä, siihen asettumista ja siinä onnistumista voivat haitata monet sellaiset kokemukset, joissa tasavertainen keskustelu ei ole syystä tai toisesta onnistunut ja yhteys ihmisten välillä on katkennut. Ihmiset tulevat enemmän tai vähemmän vuorovaikutustilanteiden haavoittamina dialogiin ja toimivat kukin luontumuksensa mukaisesti. Dialogissa synnytetään uudenlaisia kokemuksia, jotka lähtevät muuttamaan kokemusjatkumoa. Se, että oppiminen rakentuu aiempien kokemusten ja aiemmin opitun varaan tekee prosessista haastavan, mutta samalla hyvin syvän ja vaikuttavan. Prosessi voi radikaalilla tavalla muuttaa suhdetta muihin ihmisiin ja ympäröivään maailmaan. Tällaiseen prosessiin suostuminen voi olla myös pelottavaa. Oman kokemuksen ja oman haavoittuvuuden avaaminen muille ihmisille vaatii luottamusta. Tästä syystä luottamuksen luominen dialogiseen tilaan on ensisijaisen tärkeää.

5.3 Dialogi osallistujan kokemuksena

Tässä kappaleessa hapuilen otetta yksilön kokemukseen dialogissa. Haluan, että väitöskirjani kertoo myös sen matkan, jonka olen tutkijana kulkenut ja tässä kohtaa vaiheittainen ymmärryksen lisääntyminen näkyy parhaiten. Toisaalta juuri yksilön kokemuksen kautta löysin tutkimukseni helmen – avaimen ymmärtää ihmisen haavoittuvuutta ja dialogin eheyttävää voimaa.

Vuosien ajan dialogeihin osallistuneena ja dialoigeja itse ohjanneena, olin saanut hyvän tuntuman siitä, millainen kokemus dialogiin osallistuminen oli ihmisille. Silti yksilötason ymmärrys tuntui jatkuvasti pakenevan, välttelevän ja väistelevän ymmärtämispyrkimyksiäni. Tiesin, että jotain merkittävää yksilötasolla tapahtui, mutta mitä? Oman tutkimuspäiväkirjani kautta pääsin kiinni osallistujan kokemukseen paremmin kuin olisin voinut päästä kenenkään toisen kokemusta tutkimalla ja nämä

kokemukset johtivat tutkimukseni kannalta keskeiseen oivallukseen. Kerron tässä kappaleessa, miten oivallus syntyi vähitellen, ihmettelyn ja ei-tietämisen maaperällä.

Oma kokemukseni dialogissa oli toisinaan saman kaltainen kuin joogassa tai meditaatiossa saamani kokemukset. Kokemusta kuvaa läsnäolon, syvä rahan ja tasapainon tunne, kokemus mielen sisäisen hälinän rauhoittumisesta, vaikka dialogin aikana saatoinkin kokea hyvin monenlaisia tunteita ja jännitteitä. Kuitenkin dialogin jälkeen asiat tuntuivat jäsentyvän uudella tavalla, löytävän paikkansa ja maailma näyttävän taas astetta selkeämmältä. Samalla tavalla monet dialogeihin osallistuneet kuvasivat kokemustaan.

Siinä, missä kokemukseni joogassa ja meditaatiossa oli sisäänpäin katsova, dialogissa syntyi tämän lisäksi kokemus kytkeytymisestä muihin ihmisiin. *'Napayhteyts'*, joksi sitä kutsuin, oli kokemus samalla aaltopituudella olemisesta ja mielten välisestä yhteydestä. Kokemus oli jotain sellaista, josta oli vaikea puhua muiden ihmisten kanssa, etenkin työssä, jonne tällaiset henkimaailman asiat eivät kuulu. Omassa tutkimuspäiväkirjassani ja luotettujen ihmisten kanssa pystyin pohdiskelemaan tätäkin ulottuvuutta dialogista.

Ehkäpä dialogi on tietoisuusharjoitus, joka tapahtuu yhdessä muiden ihmisten kanssa, pohdin. Kannoin ajatusta mukani, kunnes törmäsin tekstiin, joka tuntui puhuvan samasta asiasta. Siegelin (2012) mukaan tiedostava tila (mindful awareness) tarkoittaa sitä, että kiinnittää tarkoituksellisesti, odottamatta mitään ja tuomitsematta, huomion sen hetkiseen kokemukseen sellaisena kuin se on. Sen sijaan, että toimisimme sen kummemmin ajattelematta, kuin autopilotilla, suhtaudumme tavanomaisen kokemuksemme yksityiskohtiin, kuten ne olisivat erityisiä ja ainutlaatuisia. Siegelin kuvaus tiedostavasta tilasta on hyvin samanlainen kuin käsitykseni dialogiin asettumisesta. Dialogissa pysähdytään ja keskitytään tutkiskelemaan käsillä olevaa asiaa yhdessä muiden ihmisten kanssa.

Siegelin (2012) mukaan mielen herääminen (engl. *awakening of the mind*) vahvistaa sisäistä tietämisen kokemusta ja subjektiivista kokemusta elinvoimasta ja selkeydestä. Tällainen tietoisuuden läsnäolon tapa tukee tutkimusti henkistä, fyysistä ja sosiaalista hyvinvointia. Tietoisuusharjoitukset synnyttävät avoimuuden ja valppauden tilan, jossa uudet tavat kokea tulevat mahdollisiksi. Tiedostavassa tilassa mahdollistuu itsemyötätunto sekä muihin kohdistuva myötätunto. Parantunut empatia ja myötätunto vaikuttaa sekä ihmissuhteisiin että hermoston toimintaan. (Siegel 2012)

Siegelin kuvaus vastasi omaa kokemustani dialogissa, entä mitä muut kokivat? Muutamissa tutkimusdialogeissa kiinnitin erityistä huomiota siihen, miten ihmisten oleminen muuttui dialogin aikana ja miten he sanottivat omaa oloaan dialogin jälkeen. Hyvän dialogin jälkeen ihmiset kuvasivat olotilaansa keventyneeksi ja levolliseksi, iloiseksi ja toiveikkaaksi. Muutos oli havaittavissa ihmisten kasvoilta jopa verkon välityksellä toteutetuissa dialogeissa. Heidän kasvonsa ikään kuin sulivat ja

pehmenivät dialogien aikana, he alkoivat hymyillä ja saattoivat nauraa ääneen. Näin erääseen dialogiin osallistuneet esimiehet sanottivat omaa oloaan dialogin jälkeen:

Esihenkilö 1: ”Ajattelen, että vaikka niinkun tiedostaa, että ollaan tässä isossa organisaatiossa ja painitaan samanlaisten asioiden kanssa, niin kyllä tää jotenkii, että saa sanoa rehellisesti asioita. En muista, milloin olisin näin viimeksi tehnyt ja toisaalta sitten se vertaistuellinen ajatus on tärkeätä. Tosi hyvää keskustelua. On jotenkii kauheen helpottunut, erilaisel tunteella kuin alussa.”

Esihenkilö 2: ”Tää on mulle niin työnohjauksellista, että pääsee ihmisten kanssa refleктоimaan. Täytyy kyllä sanoa, että kiitos vaan, että ehkä tää työpäivä jatkuu tästä ihan toisenlaisissa tunnelmissa. Näit vaan tarvii ihmisten kanssa näit tämmösiä keskusteluja. Niinku esimies 1. sano, ni voi ihan rehellisesti puhua asioiden oikeista nimistä. Samalla huomaa, että päässä koko ajan tapahtuu, että ajatukset koko ajan virtaa ja yhdistelet niitä palikoita toisiin. Miä muistan, kun käytiin sitä verkostokonsulttikoulutusta ja aina tuli kesken päivää kauheel kiireellä, mutta kun sä keskityit ja sait jättää sen puhelimen pois ja voit keskittyä ihan vaan siihen asiaan, niin voi hyvänen aika, miten se antaa jotaa voimaa. Semmosta, mitä ei voi uskaa, että sellasta voimaa saa. Se ei ole mikään energiapatukka, vaan se on joku paljoon isompi juttu.”

Esihenkilö 1: ”Mä seurasin myöskin ilmeitä ja mä aattelin, että me ollaan ihan tosi vakavia. Sitten kun puhuite tossa, [minä ja dialogiasiantuntija], että minkälainen päivä teillä on tänään [juhlapäivä], niin sehän näky koko ajan teistä. Mä ajattelen, että jotenkii sitä ahdistusta tietyl taval jaettiin meidän neljän välillä. Mulla ainakin on henkilökohtasesti kokemus, ei pelkästään tästä tilanteesta, että tää puhuminen on oikeesti tosi vaikuttavaa omaan olotilaan. Hyppäsin suoraan aamun kokouksesta tähän ja ajatukset nyt jatkaa päivää, on aivan erilaiset. Ja toi mitä sanoit vaikuttavuudesta, jos tätä saisi ja olisi enemmän, oi, miten se lisääisikään omaa hyvinvointia!”

Esihenkilö 3: ”Miä huomaan sen, että tässä kun pysähdyttiin miettimään niit teemoja, mitkä Eeva sieltä anto, niin tuli sellanen helpotuksen tunne siitä, että on se lupa ja hetki ja aika pysähtyä tähän hetkeen. Kuunnella muita ja miettii niit omii ajatuksii ja pysähtyy sen omankii työn äärelle. Niitten aiheiden äärelle, mihiin ei arjessa kyllä pysähdy. Mut se, että ei tarvinnu vahtii puhelint, ei skypee, ei sähköpostii, ei mitää, että miä saan olla vaan tässä. Tää oli todella hyvä aamu-päivä, että on eri fiilikset jatkaa päivää tästä.”

Esihenkilö 2: ”Esimies 1. sano tätä samaa. Jotenkii miä koin, että se vertaistuki oli todella tärkeätä, että muillakii on. On kuvitellu, että on yksinää näitten - no en tietenkää oo kuvitellu - mut jollain tavalla se, että muutkin sanottaa samoja asioita, mitä itekii on kokenu, niin se on aika mukava juttu. Ei ole niin yksinään

niiden tuskasten ajatusten kanssa. Joo, ihan hirveän hyvää teki. Minuu ei esimerkiksi itkettä nyt täl hetkellä niin paljon, kun miä huomaan, että mulla tunteet tulee aina niin hirveen vahvasti. Niinku tosi hyvältä tuntuu. Kyl miä tän päivän jaksan. Mulla on muutama tosi ahdistava palaveri tossa edessä, niin ihan toisel tavalla lähen. Ja sit se, mikä mun mielestä kaikist eniten tässä tapaamisessa, mikä mulle tulee vahvasti... Miä yritän ettii kaikenlaisii ratkasuita ja kun miä nään [dialogiasiantuntijan] ja Eevan, miten hyvinvoivilta tyä näytätte. Kyllä se mulle tekee päähän nyt jotain sellasia ajatuksia, että miks en minäkin vois näyttää hyvinvoivalta ja nauttii taas työstä. Sitä kohti.”

Dialogiasiantuntija: ”No mulle tulee semmonen, että mä koen sellasta lohdullisuutta siitä, että me saatiin tän dialogin kautta, etenkin tätä loppusuoraa myöten, paljon sitä yhteistä keskustelua ja ymmärrystä, että miksi on näin ja miksi organisaatio osittain toimii näin ja minkä ikäinen se on. Me käytiin tosi paljon tota ja se tuo semmosta lohdullisuutta siihen, että jotenkii hyväksyy ja on armollinen asioille, vaikka kaikkea ei tarvitse hyväksyä. Mulle jäi ehkä tähän loppuun sellanen fiilis.”

Katkelma tutkimusdialogista

Osallistujat toimivat esihenkilötehtävissä ja olivat kokeneita dialogin kävijöitä, elivät hyvin stressaavaa vaihetta työelämässä, ajatuksia ja huolia oli paljon. Heille dialogi tarjosi tilaisuuden sanottaa kokemuksiaan ja käydä merkityskeskustelua. Vaikeiden asioiden ja niihin liittyvien tunteiden käsittelyyn oli harvoin mahdollisuutta niin, että voi kokemuksensa kanssa olla hyvin avoin ja haavoittuva. Se, että vertaisdialogissa sai puhua omasta kokemuksestaan, helpotti ja sai myös tulevaisuuden näyttämään valoisammalta.

Jotain tärkeää tuntui siis olevan yksilötasolla meneillään, mutta en saanut siitä kunnolla otetta ennen kuin pysähdyin oman autoetnografisen tutkimuspäiväkirjani äärelle kirjoittaessani dialogisen kehittämistoiminnan tarinaa. Olin kirjoittanut tarinan lopun hyvin spontaanisti ja kuvannut sitä yhteisen kokemuksen käsittelyn prosessia, jonka olimme kollegani kanssa käyneet läpi. Sitä, miten puheeseemme kieltoutui ajallisesti mennyt, nykyisyys ja tuleva, ja kuinka prosessin aikana tutkiskelimme sekä itseämme että ympäröivää toimintakulttuuria. Tutkiskelimme sitä, mistä meistä ihmisinä ja ammattilaisina oli kyse.

Samaan aikaan sain käsiini Yue & Mills (2008) artikkelin *'Making sense out of bad faith. Sartre, Weick, and existential sensemaking in organizational analysis'*. Artikkelissa kirjoittajat kertovat kahden vuorikiipeilijän tarinan, jossa toinen joutui katkaisemaan kiipeilijöitä yhdistävän köyden ja tiputtamaan kumppaninsa lähes varmaan kuolemaan. Elämän ja kuoleman kysymyksen äärellä oleminen käynnisti molempien kiipeilijöiden mielessä eksistentiaalisen merkityskeskustelun, jossa

keskustelua kävivät mielen sisäiset erilaiset näkökulmat, positiot: ammattilainen, köysitiimin jäsen, ystävä, ihminen. Yue & Mills (2008) pohtivat, että kriisitilanteissa, joissa tavallinen, jatkuvasti käynnissä oleva merkityksellistämisen prosessi epäonnistuu, tulee mahdolliseksi eksistentiaalinen merkityksellistäminen (engl. existential sensemaking). Tavanomaisessa merkityksellistämässä pyrimme jäsentämään ja ymmärtämään ympäröivää todellisuutta, eksistentiaalisessa merkityksellistämässä huomio kääntyy meihin itseemme ja siihen, millaisena oman olemassaolomme ymmärrämme.

Artikkeli iski oivalluksen omaisesti: tästä kollegani ja minun välisessä eheytymiseen johtaneessa dialogissa oli kyse. Merkityksellistäminen ei koskenut vain asioita, vaan myös meitä itseämme ihmisinä. Dialogi oli auttanut meitä tutkiskelemaan ja rakentamaan uudelleen käsitystä itsestämme ihmisinä, työntekijöinä ja dialogin merkityksestä elämän perusarvoihin liittyvänä asiana. Samanlaista eksistentiaalista merkityskeskustelua kävin itseni kanssa tutkimuspäiväkirjassa, jossa reflektoin ja rakensin ymmärrystä eri positioideni kautta: tutkijana, kehittäjänä, tiimin vastaavana, työntekijänä, kollegana, äitinä, ihmisenä.

Kriisitilanteet, kuten se, johon vuorikiipeilijät joutuivat, tai jonka koimme dialogisen kehittämistoiminnan alasajon ja irtisanomisen hetkellä, pirstaloivat ihmisen kokemusta ja sisäistä tarinaa. Ne vaativat, ja mahdollistavat, eksistentiaalisen merkityskeskustelun, jossa sisäinen tarina kerrotaan uudestaan (Hänninen 2008). Tätä teimme kollegani kanssa yhdessä ja erikseen. Dialogi auttoi meitä merkityspuheen käymisessä ja tarinan uudelleen kertomisessa, ja oli avain siihen, miten hyvin selvisimme kriisistä ammatillisesti ja inhimillisesti. Dialogi oli syvästi eheyttävä prosessi.

Eheytyminen kokemus vahvana mielessäni osallistuin eettistä ja vastuullista vuorovaikutusta käsittelevään keskusteluun, jossa erään traumapsykiatrin puhe ihmislajin haavoittuvuudesta puhutteli minua voimakkaasti. Minulle ihminen oli oppimiskykyinen ja luova, innostuva ja eteenpäin pyrkivä, kykenevä ja kyvykäs. Aiempi tutkimus (Syvänen ym. 2015), oli osoittanut, että dialogi saa nämä ominaisuudet kukoistamaan. Mutta eittämättä ihminen on samalla myös haavoittuva. Miltä maailma näyttäisi, jos haavoittuvuuden ottaisi tarkastelun lähtökohdaksi? Mitä minun pitäisi ymmärtää ihmisen lajityypillisestä haavoittuvuudesta?

Löytääkseni sanat ja merkityksen 'ihmisen perustarpeille' ja 'lajityypilliselle haavoittuvuudelle', käännyin traumapsykoterapeuttiystäväni puoleen, joka ohjasi minut lukemaan Daniel Siegelin (2012) kirjaa *"The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are"*. Saatesanoinaan ystäväni totesi, että kirja tulisi viemään minut mennessään – ja niin se veikin.

5.3.1 Haavoittuva ihminen, eheyttävä dialogi

Daniel J. Siegel on yhdysvaltalainen lasten psykiatri, joka on kirjoittanut tieteenaloja yhdistävän *The Developing Mind* kirjan, joka käsittelee ihmisten välistä neurobiologiaa (IPNB, interpersonal neurobiology) ja sitä, miten ihmisten väliset prosessit vaikuttavat mieleemme. Perusajatuksena on, että ihmisten väliset kokemukset muokkaavat mieltämme koko elämämme ajan. Siegelin kirjan myötä löysin yhden puuttuvan avaimen omaan tutkimukseeni; ihmisen lajityypilliseen haavoittuvuuteen ja dialogin eheyttävään voimaan. Referoin seuraavaksi Siegelin kirjan keskeistä sisältöä oman tutkimukseni näkökulmasta ja tuon Siegelin äänen osaksi väitöskirjani dialogia.

Siegelin mukaan aivot, mieli ja ihmissuhteet ovat energian ja informaation virtauksen kolme näkökulmaa. Ihmissieli on kehollinen ja suhteellinen prosessi, joka säätelee energian ja informaation virtausta. Mieli ei sijaitse kallomme sisällä, vaan on jatkuvassa suhteessa ympäristöömme ja kehollisiin prosesseihin. (Siegel 2012)

Aivot ovat monimutkainen, monitasoinen systeemi, jonka osilla on omat tehtävänsä ja erityispiirteensä. Tällainen monimutkainen ja monitasoinen systeemi on kykenevä myös kaoottiseen toimintaan. Nisäkäsaivomme ovat perustavanlaatuisesti sosiaaliset ja sosiaalisilla suhteilla on valtavan suuri vaikutus hermostomme toimintaan elämämme ensimmäisistä päivistä alkaen. Ihmissielen neurobiologinen pohja ja ihmisten väliset suhteet vaikuttavat koko elämämme ajan siihen, miten mieleemme kehittyy. Mieli on itsejärjestäytyvä, alati kehkeytyvä prosessi, jossa ihmissuhteet ja aivot muokkaavat mieltä. Vastavuoroisesti mieli muokkaa ihmissuhteita ja aivoja. (Siegel 2012)

Mieli, aivot ja ihmissuhteet ovat joustavia, mukautuvia ja niitä voi tietoisesti ohjata kohti hyvinvointia ja terveyttä. Terveydellä Siegel (2018) tarkoittaa hermoston ja ihmissuhteiden energia ja informaatiiovirran integraatiota. Integraatio, on erillisten osien yhdistämistä toiminnalliseksi kokonaisuudeksi. Integraation edistäminen on kehittyvän mielen keskeisin tavoite, sekä mekanismi, jolla hyvinvointia synnytetään mieleen, aivoihin ja ihmissuhteisiin. (Siegel 2012)

Vuorovaikutussuhteet voivat edistää tai estää integraatiota. Varhaislapsuuden kokemukset antavat toisille hyvät eväät elämään, toisten lapsuuden kokemukset voivat olla vaikeampia ja jättää heidät haavoittuvammiksi elämän myöhemmissä vaiheissa. Integraation häiriöt voivat näkyä esimerkiksi vaikeutena saada omat kykynsä ja voimavaransa käyttöön, alentuneena stressinsietokyknä, itsejärjestäytymisen hankaluutena tai erilaisina mielenterveyden ongelmina. Ihmissuhdekokemuksilla on suuri vaikutus aivoihimme ja siihen, millaiseksi rakennamme käsitystämme todellisuudesta. Rakennustyö jatkuu koko elämämme ajan, mutta kaikkein tärkeimmät vaiheet ovat varhaislapsuudessa (Siegel 2012). Tässä on ihmisen lajityypillisen haavoittuvuuden ydin.

Siegel (2012) esittää, että integratiivinen kommunikaatio, jossa ihmisten erilaisuutta kunnioitetaan ja myötätuntoista yhteyttä ylläpidetään, yhdistää ihmismielet toisiinsa ja kasvattaa integratiivisia yhteyksiä aivoissa. Hylätyksi tulemisen kokemukset puolestaan synnyttävät aivojen toiminnassa samanlaisia muutoksia kuin fyysinen kipu. Tarve eheyttävälle kommunikaatiolle ja ihmisten väliselle yhteydelle ei pääty lapsuuteen. Meidän on myös aikuisina koettava tulevamme ymmärretyiksi ja että meistä välitetään. (Siegel 2012).

Kun huomaamme toisten ihmisten kokevan samankaltaisia mielentiloja, kuin omamme, koemme olevamme osa jotain suurempaa. Emme ole olemassa vain oman kehomme rajojen sisäpuolella, vaan kytköksissä muihin ihmisiin ja sitä kautta koko ympäröivään maailmaan. Yhteisesti jaetut kokemukset synnyttävät yhteyden ja merkityksen kokemuksen. Näistä kokemuksista tulee itseään vahvistavia, koska ne edistävät integratiivisten prosessien kehittymistä yksilössä, joka puolestaan ruokkii kykyä liittyä toisiin ihmisiin erilaisissa tilanteissa. Kun ihmissuhteemme ovat integroituneita, ne voivat olla hyvin joustavia, mukautuvia, palkitsevia ja merkityksellisiä. (Siegel 2012)

Viitteitä tästä oli nähtävissä työyhteisöjen dialogisten kehittämisprosessien yhteydessä ja se on havaittavissa yksittäisissä dialogeissa, joissa ihmiset kokevat kytkeytyvänsä toisiin ihmisiin. Yksittäiset dialogikokemukset ruokkivat kykyä liittyä toisiin ihmisiin ja hakeutua tilanteisiin, joissa liittyminen on mahdollista. Ihminen kallistuu dialogin suuntaan, kohti integraatiokokemusta.

Mielten yhteys tapahtuu eri kanavia pitkin, jotka välittävät energiaa ja informaatiota. Fyysinen läheisyys, lämpö ja kosketus ovat tärkeitä etenkin lapsuudessa, mutta yhteys onnistuu myös fyysisessä etäisyydessä. Sanat ja sanattomat viestit kuten kasvojen ilmeet, äänenpainot, eleet ja ajoitus vaikuttavat suoraan sosiaalisesti herkälle aivoalueelle, joka on erityisen herkkä kasvokkaiselle vuorovaikutukselle ja katsekontaktille. Sosiaalisten tunne elementtien ilmaiseminen aktivoi vastaanottajan tunnereaktion. (Siegel 2012)

Peilisolut ovat hermosolujen ryhmä, joka liittyy tiettyihin empaattisiin, sosiaalisiin ja jäljitteleviin käytösmalleihin. Peilisolut imevät, mitä näemme toisten tekevän ja tuntevan, ja muokkaavat omaa toimintaamme ja tunteitamme. Peilisolut vaikuttavat siihen, että kokemus omassa kehossamme on saman kaltainen kuin toisella ihmisellä. Alamme resonoida, värähdellä, toisen ihmisen kanssa. Kahdesta minusta tulee me, toisiinsa kytkeytynyt resonoiva kokonaisuus. Tämä on ihmisten välistä integraatiota, jonka lapset oppivat yhdessä huoltajiensa kanssa. (Siegel 2012)

Katkokset ihmisten välisessä yhteydessä ovat väistämättömiä jokapäiväisessä elämässä. On erilaisia häiriöitä emmekä aina tunnista toisen ihmisen tarvetta yhteydelle. Joskus katkokset voivat olla hyvinkin kipeitä, jolloin integraatio ja mielen tasapaino järkkyy. Koetun vaaran hetkellä sosiaalista yhteyttä ylläpitävä systeemi lakkaa toimimasta. Se, että suhde voi jatkua rakentavana edellyttää katkoksen tunnista-

mista ja yhteyden luomista uudestaan. Kokemus yhteydestä ja yhdessä värähtelystä rauhoittaa. (Siegel 2012)

Organisaatioelämässä on paljon katkoksia tuottavia toimintatapoja ja tapahtumia. Monimutkainen mielemme kykenee nopeisiin muutoksiin eri tilojen välillä, mutta siirtymissä yhtenäisyys ja jatkuvuus voivat kärsiä. Reflektiivinen dialogi, jossa käsitellään tunteita, ajatuksia, muistoja, uskomuksia ja käsityksiä rakentaa mielen integraatiota. Kommunikaatio auttaa luomaan eheän tarinan kokemuksesta. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat yhteen synnyttäen kokemuksen jatkuvuudesta. Siirtymät mahdollistavat myös mielen järjestäytymisen uudella tavalla. (Siegel 2012)

Tarinat ovat ihmislaajalle tyypillinen tapa selittää maailmaa ja oman mielen tiloja. Tarinallisuus ilmenee lapsessa kolmanteen ikävuoteen mennessä ja on keskeinen tekijä ihmismielen integraatiossa. Ihmismielen viisauden jakaminen muiden ryhmään kuuluvien kanssa tapahtuu tarinan kerronnan kautta. Tarinat kerrotaan ihmismielten välissä, ne ovat luonteeltaan sosiaalisia ja mahdollistavat ihmisten välisen integraation. Reflektiivinen dialogi on integratiivinen, yhdessä rakennettu tarina. (Siegel 2012)

Siegelin (2012) mukaan yhteys toisiin ihmisiin, reflektiivinen dialogi, yhteisten tarinoiden kertominen, kokemuksista puhuminen ja yhteyskatkosten korjaaminen ovat turvallisten ihmissuhteiden rakennusmateriaalia. Olosuhteissa, joissa tällainen toiminta mahdollistuu, ihmiset ja koko ryhmä voivat hyvin. Ryhmän keskinäinen integraatio paranee, ryhmän älykkyys ja ongelmanratkaisukyky paranevat. Ihmiset ovat joustavampia, luovempia ja mukautumiskykyisempiä. Lisääntyneen merkityksellisyyden ja tehokkuuden myötä elämä täyttää ihmisen positiivisilla tunteilla ja positiiviset tunnetilat vahvistavat resilienssiä, muutoskestävyyttä. Resilientit ihmiset ruokkivat positiivisia tunnetiloja ja synnyttävät niitä myös muissa. Näin syntyy turvallinen ja tukeva sosiaalinen todellisuus, jossa ihminen pärjää – joka on inhimillisesti kestävä.

Organisaatio, joka ottaa huomioon ihmisen lajityypillisen haavoittuvuuden, on organisaatio, joka toimillaan edistää integraation toteutumista. Integratiivinen kommunikaatio, jossa kunnioitetaan ihmisten erilaisuutta ja pidetään yllä myötätuntoista yhteyttä, yhdistää ihmismielet toisiinsa ja kasvattaa integratiivisia yhteyksiä aivoissa. Reflektiivinen dialogi on tällaisen kommunikaation muoto – dialogi eheyttää. Se ohjaa mieltä, aivoja ja ihmissuhteita – ihmisyhteisöjä ja organisaatioita – kohti hyvinvointia ja terveyttä.

Minä: ”Se näkyy nyt noissa tilanteissa, myä nähdään se omin silmin, myä koetaan se niitten ihmisten kokemuksen kautta, et NYT se tapahtuu, nyt ne kytkeytyy, nyt ne saa sen tunteen, että niitten sielua pajataan.”

Dialogiasiantuntija: ”*Just noin, toi on kaunis sana! Toi on ihan älyttömän kaunis sana. Ja tiedätkö viel sit kun se tulee sil lail, niinku äsken sanoin, että se tulee yhteisöllisesti ja yhtä aikaa. Kun aina mietitään, että miks työntekijät kaipaa äitiä ja emoa, et ne hakee koko elämänsä, yhdest työpaikast, toisest työpaikast, aina ne hakee emoa. Mut se äitikaipuu muuttuu, kun tämmöset asiat toimii. Sä et tarvii sitä paijaamista ja sitä hakemista, kun sä oot saanu sen näin. Sä tiedät olevas aikuisena ihmisenä, ammattilaisena hyvä, kun sun sielua on paijattu tällä tavalla. Eikä niin, että se tulee jollain kauheen erikoisil keinoilla. Niinku tiedämme itsekin, että esimiet on välil ihan kädettömiäkin, kun koko aika se ihminen janoaa jotaa, mut se janoaakin jotain tämmöstä!”*

Katkelma tutkimusdialogista

5.4 Yhteenveto

Työyhteisöjen dialogiset kehittämisprosessit antoivat työyhteisöille mahdollisuuden pysähtyä tarkastelemaan omaa työtään ja työyhteisön toimintaa ajan kanssa ja juuri niihin teemoihin syvenyen, jotka työntekijät kokivat tarpeellisiksi. Samalla syveni ymmärrys omasta työstä ja sen toimintaympäristöstä, johon kuuluivat mm. asiakkaat, lainsäädäntö, yhteistyöverkostot ja ympäröivä organisaatio toimintakulttuureineen. Prosessit auttoivat näkemään oman työn arkea ja siihen liittyviä ajatus- ja toimintamalleja hiukan kauempaa. Kun asiat ja ilmiöt tunnistettiin, niistä tuli käsiteltävissä ja muutettavissa olevia.

Dialogiprocesstit antoivat mahdollisuuden käsitellä vaikeita asioita turvallisesti ja ratkoa ongelmatilanteita yhdessä. Samalla prosessit mallinsivat sitä, miten yhdessä ajattelu ja ongelmanratkaisu tapahtuu dialogissa. Aika ja asioiden äärelle pysähtyminen mahdollistivat keskustelun syvenemisen asia- ja suorituskeskeisestä puheesta pohdiskelevaan merkityspuheeseen, joka vaikutti ihmisiin voimakkaasti henkilökohtaisella tasolla.

Dialogiprocesseissa jaettiin myös ilon ja huumorin hetkiä. Innostus kasvoi, syntyi oivalluksia ja voimaantumisen tunne oli ilmeinen, kun asiat olivat pöydällä yhteisessä käsittelyssä, eivätkä epämääräisesti pöydän alla vaikuttamassa. Voimaantuminen johti toimintaan ja tekoihin tilanteen muuttamiseksi.

Dialogiprocesstit vaikuttivat työyhteisön ja sen jäsenten hyvinvointiin tekemällä haitallisista ajattelu- ja toimintamalleista näkyviä, mutta jo itse dialogitilanteella oli hyvinvoinnin kokemusta lisäävä vaikutus. Ihmiset kuvasivat usein dialogin jälkeistä hyvän olon tunnetta. Myös yhteyden kokemus toisiin ihmisiin vahvistui.

Esimiehelle dialogiset kehittämisprosessit antoivat mahdollisuuden osallistua työskentelyyn yhtenä työyhteisön jäsenenä, oman työnsä näkökulmasta ja ilman vetovastuuta. Prosessi avasi esimiehelle näköalan työntekijöiden kokemusmaailmaan ja siihen, miten arjen työ yhteisössä sujui. Ymmärrys lisäsi luottamusta työnteki-

jöiden osaamiseen. Omaa näkökulmaansa avatessaan esihenkilö auttoi henkilöstöä hahmottamaan asioita esihenkilön näkökulmasta. Aito läsnäolo, rehellinen ja avoin puhe sekä sitoutuminen työskentelyyn lisäsi työntekijöiden luottamusta esihenkilöä kohtaan ja helpotti näin hänen johtamistyötään.

Esihenkilöllä oli prosessin aikana mahdollisuus jatkuvaan reflektointiin dialogiasiantuntijan kanssa sekä prosessin kulkuun että omaan rooliinsa liittyen. Osa esimiehistä hyödynsi tätä mahdollisuutta ja se tuki heidän omaa sisäistä dialogiaan. Dialogiprosessien kautta tuli näkyviin, miten vähän esimiehillä on mahdollisuuksia reflektoida työtään jonkun toisen kanssa ja kuinka tarpeellista reflektio on. Etenkin dialogiin kallellaan olevat esimiehet tarvitsevat mahdollisuuden reflektoida ja oppia lisää dialogisesta johtamisesta yhdessä toisten kanssa.

Dialogiasiantuntija oli työyhteisön ja esimiehen käytettävissä dialogiprosessin ajan, silti hänellä oli myös omia, dialogin toteutumiseen ja dialogiosaamisen kehittymiseen liittyviä tavoitteita. Dialogiasiantuntija teki kokeiluja menetelmien käytöstä eri tilanteissa ja eri teemojen kohdalla. Vaikka kokeiluja tehtiin ja menetelmiä hyödynnettiin, oli dialogin ihanne kirkaana mielessä. Osallistujille haluttiin antaa kokemus sekä aidosta, avoimesta dialogista että erilaisten menetelmien käytöstä. Ajatuksena oli, että dialogiprosessissa saadut kokemukset ja opit siirtyivät myös muihin ympäristöihin; asiakastyöhön ja yhteistyöverkostoihin.

Työskentelyssä huomioitiin erilaiset oppijat. Joillekin pitkä paikallaan istuminen saattoi olla vaikeaa ja avoin dialogi tuntua kokemattomasta kovin verkkaiselta ja arittelulta. Toiminnallisuus ja menetelmien käyttö helpotti alkuun pääsemistä. Toisaalta osa ihmisistä halusi perusteluja ja tietopohjaa dialogille. Prosessiin oli sisään rakennettu tiivistelmiä ja dialogin luonnetta avaavia puheenvuoroja, kuitenkin niin, että oppiminen tapahtui pääosin kokemuksen kautta. Välillä dialogi oli vapaasti kulkevaa, toisinaan strukturoidumpaa ja ohjatumpaa. Strukturoitu ja avoin dialogi ovat kokemuksina hyvin erilaisia.

Työyhteisöjen dialogisten kehittämisprosessien kautta tuli näkyväksi dialogin voima yhteisön tasolla, mutta varsinainen oivallus liittyi dialogin vaikutukseen yksilön tasolla. Pääsin oman kokemukseni kautta kiinni ihmisen lajityypilliseen haavoittuvuuteen ja dialogin eheyttävään voimaan, jota luvun jälkimmäinen osa käsiteli.

Ihmisen haavoittuvuus liittyy siihen, että olemme riippuvaisia toisista ihmisistä ja elämme koko elämämme vuorovaikutussuhteissa toisten ihmisten kanssa. Vuorovaikutussuhteet vaikuttavat aivojemme ja mieleemme kehittymiseen koko elämämme ajan, mutta tärkeimmät kokemukset syntyvät jo varhaislapsuudessa. Tässä on ihmisen lajityypillisen haavoittuvuuden ydin; olemme riippuvaisia toisista ihmisistä ja katkokset vuorovaikutussuhteissa voivat vaarantaa hyvinvointimme ja terveytemme.

Elämme vuorovaikutussuhteissa toisten ihmisten kanssa, mutta koemme maailmaa hyvin eri tavoin. Asioille antamamme merkitykset ovat erilaisia ja usein risti-

riidassa keskenään. Erilaisista tulkinnoista, asioille annettavista merkityksistä ja heikosta vuorovaikutuksesta syntyy katkoksia ihmisten välille. Mead (1964) kuvaa, että maailmamme on tästä syystä jatkuvassa 'hajoamisen tilassa'. Ihmiselämään kuuluu siis olennaisella tavalla hajoamisen ja eheytyamisen vuorottelu, kun rakennamme ymmärrystä todellisuudesta yhdessä toisten ihmisten kanssa.

Organisaatioelämä on täynnä tilanteita ja käytäntöjä, jotka hajottavat, mutta eheyttävät prosessit tuppaavat puuttumaan. Ihmiset *'jätetään susille'*, kuten eräs johtaja kuvasi. Metafora on mielenkiintoinen. Minulle se kuvaa yksilön hylkäämistä yksin, ilman yhteisön suojaa. Palautuu mieleen tarinat varhaisista heimoyhteisöistä, joissa heikot yksilöt saatiin hylätä luonnon armoille. Siitäkö tässä on kyse? Organisaatio hylkää haavoittuvat yksilönsä susille jättäessään huolehtimatta integraation mahdollisuuksista.

Tarve eheyttävälle vuorovaikutukselle on siis jatkuvaa ja ihmislajille ominaista. Muutostilanteet synnyttävät erityisen haasteen kokemuksesta oppimiselle ja eheyden kokemukselle. Uuden ja tuntemattoman kohtaaminen kyseenalaistaa olemassa olevia uskomuksiamme ja herättää epä tietoisuutta, joka haastaa kykyämme navigoida maailmassa. Kadotamme suunnan ja kompassin, hätäännymme, pakenemme tai ryhdymme taisteluun muutosta vastaan. Ihmisten käyttämä kieli on edellytys sille, että asioille voidaan antaa yhdessä jaettuja merkityksiä, ja luoda jatkumo katkoksen yli. Kokemuksille annetut merkitykset tarkentuvat, korjaantuvat ja monipuolistuvat kun niitä jaetaan toisten kanssa. Syntyy jaettua ymmärrystä, yhteistä tarinaa, josta muodostuu erottamaton sidos yhteisöllisten merkitysten ja yksilöllisten kokemusten välille. Reflektiivinen dialogi näyttää voimansa erityisesti kriisitilanteissa muodostamalla 'containerin', tunnesäiliön, jonka sisällä kokemukset tulevat sanoitetuiksi eivätkä ne jää leijumaan ilmaan määrittelemättömänä uhkana. Dialogi on kokemusten käsittelyyn rauhoitettu tila, jossa eheytymistä voi tapahtua. Dialogi ei ole terapiaa, mutta se voi kokemuksena olla terapeutin, parantava ja eheyttävä.

Työpaikoilla tehdään monenlaisia toimenpiteitä työntekijäkokemuksen parantamiseksi, sen sijaan dialogille on vaikea löytää aikaa. Törmään säännöllisesti ajatukseen, että dialogi on liian yksinkertaista ollakseen vaikuttavaa ja uskottavaa. Mitäpä jos ongelma onkin siinä, että emme aidosti lähde liikkeelle siitä, mitä ihminen tarvitsee?

Ihminen toimii luontumuksensa mukaan, sen mukaan, miten on tottunut ennenkin toimimaan. Etsimme ratkaisuja ongelmiin samoista asioista, jotka ongelmat ovat synnyttäneet. Dialogi kärsii toteen näyttämisen velvoitteesta ja toteennäyttäminen on vaikeaa, koska sen pitäisi tapahtua juuri niiden mekanismien kautta, joita dialogi kyseenalaistaa. Dialogiin luottaminen vaatii uskallusta, kokemuksia ja avautumista sille mahdollisuudelle, että dialogista voi seurata jotain hyvää. Entäpä jos totut toimintatapamme ovatkin sellaisia, että ne iskevät ihmisen lajityypilliseen haavoittuvuuteen ja meillä olisi mahdollisuus toimia toisin?

6 Dialogi törmää vallitsevaan toimintakulttuuriin

Tässä luvussa käänän katseeni siihen toimintaympäristöön, johon dialoginen kehittämistoiminta sijoittui. Ensimmäisessä alaluvussa tarkastelen kahta keskeistä henkilöistöön kohdistunutta organisaatiotasoisia prosessia, joihin dialogista näkökulmaa yritettiin kytkeä: muutosvalmennus ja henkilöstökokemuksen kehittämishanke. Kytösten rakentaminen näihin prosesseihin epäonnistui ja niistä tuli dialogin kannalta hukattuja mahdollisuuksia. Samalla epäonnistuneet prosessit tekivät näkyväksi sen, millä tavalla dialogisen kehittämistoiminnan lähtökohdat poikkesivat vallitsevasta toimintakulttuurista.

Toinen alaluku käsittelee tunteita radikaalien muutosten keskellä ja sitä, miten tutkimassani organisaatiossa suhtauduttiin tunteisiin. Dialogissa luodaan tilaa kokonaisvaltaiselle kokemiselle, johon myös tunteet olennaisesti kuuluvat, mutta tunteiden kanssa työskentely oli vierasta tehokkuutta tavoittelevassa organisaatiossa.

Kolmas alaluku tekee näkyväksi organisaation jakautumisen kahteen toisistaan poikkeavaan todellisuuteen ja sen, kuinka dialogia olisi tarvittu sillan rakentamiseksi todellisuuksien välisen kuilun yli.

6.1 Hukattuja mahdollisuuksia

6.1.1 Muutosvalmennus

Kuntayhtymässä toteutettiin esimiehille suunnattu uudistumis- ja muutoskykyä edistävä valmennus, jonka tavoitteena oli varmistaa organisaation yhteinen arvopohja sekä sparrata esihenkilöitä rohkeaan uudistamiseen. Ensimmäisen toimintavuoden alkuun suunniteltu muutosvalmennus viivästy useilla kuukausilla muun muassa yt-prosessin seurauksena ja valmennusta suunniteltiin kiireessä vuodenvaihteen läheisyydessä. Valmennukseen budjetoidut rahat oli saatava käytettyä ensimmäisen toimintavuoden aikana. Käytännössä tämä tarkoitti sitä, että dialogiseksi tarkoitettu prosessi ulkoistettiin kokonaisuudessaan, eikä sen suunnittelussa tai toteutuksessa hyödynnetty lainkaan organisaation sisäistä dialogiosaamista. Oma roolini muutos-

valmennuksessa oli osallistujan ja havainnoitsijan rooli. Dialogi jäi muutosvalmennuksessa näennäiseksi ja sen nimissä tehtiin asioita, joita en voinut allekirjoittaa.

Muutosvalmennukseen sisältyi muun muassa työyhteisöissä esihenkilöiden johdolla käydyt keskustelut organisaation arvoista. Arvotyöskentely oli kolmivaiheinen. Ensin esihenkilöt osallistuivat verkossa järjestettyihin arvotyöpajoihin, jonka jälkeen he kävivät arvokeskustelut omissa yksiköissään. Työyksikkökeskustelujen jälkeen esihenkilöt osallistuivat johdon vetämiin tutorointeihin, joissa jaettiin työyksikkökeskusteluista nousseita ajatuksia. Keskustelukierroksia oli kaikkiaan kolme ja jokaisella kierroksella oli käsittelyssä 1–2 arvoa.

Arvokeskustelut vaikuttivat erinomaiselta mahdollisuudelta reflektoidaan dialogiin ja jaetun ymmärryksen rakentamiseen työyhteisöissä, joissa oli ensimmäisen, fuusion jälkeisen vuoden aikana koettu monenlaisia muutoksia. Esihenkilö oli saattanut vaihtua ja olla vaihtumassa vielä uudestaan yt-neuvottelujen seurauksena, työtapoja oli yhdenmukaistettu, totuteltu uusiin järjestelmiin ja hapuiltu uuden organisaation epäselvien linjausten kanssa. Työyhteisöjen dialogisten kehittämisprosessien kautta oli tullut näkyväksi, että tarvetta ja halua arvo- ja merkityskeskustelulle oli, vaikka kiireinen arki vei helposti mennessään. Pysähtyminen, tilan ja ajan luominen yhteiselle keskustelulle sai ihmiset pohtimaan oman työnsä ytimiä ja itseään sote-alan ammattilaisina.

Arvotyöskentely oli aikataulutettu niin, että esihenkilöiden arvotyöpajojen, työyksikköjen keskustelujen ja johdon tutorointien tuli mahtua 3–4 viikon sykliin ennen kuin seuraava kierros käynnistyi. Keskustelujen sovittaminen työn arkeen oli vaikeaa, etenkin kun työn alla oli myös monia muita muutos- ja kehittämisprosesseja. Esihenkilöt puhuivat siitä, miten vaikeaa oli pysyä perässä, missä milloinkin piti olla, mitä piti tehdä ja kenelle mistäkin prosessista tuli raportoida.

Aikataulupaine johti työyhteisökeskustelujen osalta siihen, että konsultit neuvosivat esihenkilöitä etsimään helpoimman reitin keskustelujen suorittamiseksi niin, että heillä olisi edes jotain viemisiä johdon tutorointiin. Keskustelujen sijaan työntekijöiden ajatuksia kerättiin esimerkiksi sähköpostilla. Vaikutti siltä, että tehtävän suorittamisesta tuli itseisarvo ja ainutlaatuinen mahdollisuus arvokeskusteluun, jaetun ymmärryksen synnyttämiseen ja integraation vahvistamiseen hukattiin monin paikoin.

Kirjasin muutosvalmennuksessa esimiehen ja konsultin välisen lyhyen keskustelun:

Esihenkilö: ”Tän organisaation ongelma on se, että nämä asiat tulevat niin nopeasti, että ei näihin millään ehdi. Hommat tulee silleen, että olis pitänyt tehdä jo.”

Konsultti: ”Sitten te vaan teette sen, minkä ehditte ja otatte ne päällimmäiset.”

Esihenkilö: Ei tässä ole mitään mahdollisuutta käydä näitä keskusteluja. Täs on tämmönen ristiriita, kun käyt kehityskeskustelut, ne nettikyselyt ja nää

keskustelut ja kaikista tulee eri vastaukset. Että mitä tässä nyt sitten...” Tutkimuspäiväkirja

Tuli vaikutelma siitä, että keskusteluja kyllä haluttiin organisaatiossa käytävän, mutta yhtään keskustelua ei ehditty käydä kunnolla. Ristiriitaiset tulokset jäivät ilmaan leijumaan ja hämmensivät ihmisiä. Uutta, jaettua ymmärrystä ei toisin sanottuna päässyt syntymään. Itse pohdin keskustelujen hyötyä tutkimuspäiväkirjassani:

”Ihmiset totesivat, että heillä ei ole mitään mahdollisuutta käydä keskusteluja ennen tutorointiin menoa ja sehän prosessissa oli tarkoitus. Konsultti ohjeisti, että tekevät sen, mitä pystyvät. Kun kuuntelin esimiesten pohdintaa ja keskinäistä keskustelua, se painottui siihen, miten homman saisi helpoiten hoidettua ja pois päiväjärjestyksestä. Tuli mieleen kiltit koululaiset, jotka haluavat tehdä sen, mitä opettaja on käskenyt, mutta suoritus riittää. Kunhan saan tehtyä ja olen läsnä noissa kaikissa istuinnoissa. Joku pohti sitä, että onko johdon tutoroinnissa ristikuulustelu siitä, mitä työyhteisö on vastannut. Johdon tutorointi tuntui olevan monelle jonkinlainen pelote siihen, että homma pitää jollain tavalla räpäpiä kasaan. Sitä pohdintaa, mitä tämä prosessi voisi antaa yksikölle, EI KUULUNUT OLLENKAAN. Ei yhtään kommenttia tai edes mutinaa oman paperin ääreltä. En voi olla pohtimatta, mitä tällainen prosessi oikeasti antaa kenellekään.” Tutkimuspäiväkirja

Arvotyöpajojen tarkoitus oli valmistaa esimiehiä työyhteisöissä käytäviin keskusteluihin, mutta sen sijaan, että työpajat olisivat antaneet valmiuksia keskustelujen vetämiseen, niissä lähinnä varmistettiin, että esimiehet tiesivät, mitkä organisaation arvot olivat ja mitä niillä tarkoitettiin. Verkossa toteutetuissa arvotyöpajoissa hyödynnettiin sähköistä *'dialogialustaa'*, josta puhuttiin dialogin kannalta merkittävänä kehitysaskelena. Käytännössä dialogialusta oli kommenttikenttä, johon esimiehet saivat kirjoittaa muutamalla virkkeellä tai ranskalaisella viivalla vastaukset konsulttien esittämiin kysymyksiin. Sen sijaan esihenkilöiden välistä vuoropuhelua, joka olisi ollut dialogin minimivaatimus, ei käyty. Esihenkilöiltä jäi näin ollen puuttumaan omakohtainen kokemus arvokeskusteluista. Heitä ei myöskään perehdytetty keskustelujen ohjaamiseen tai keskustelujen merkitykseen.

Siinä, missä aidosti dialogisesti toteutettuina keskustelut olisivat tarjonneet mahdollisuuden organisaation läpäisevään ja yhteyksiä luovaan merkityspuheeseen ja integraatiokokemukseen, muutosvalmennuksen keskustelut olivat yksi suoritettava tehtävä lukuisten tehtävien joukossa. Sillä, *millaisia* keskusteluja käytiin ei tuntunut olevan merkitystä. Pääasiaksi muodostui, että organisaation johdolle saatiin näyttöjä keskustelujen käymisestä ja, että tietoa työntekijöiden ajatuksista kerättiin. Toki

myös hyviä keskusteluja käytiin, mutta onnistuminen oli enemmän yksittäisen esihenkilön ansiota kuin muutosvalmennusprosessin seurausta.

Muutosvalmennuksen toteutus viivästy useilla kuukausilla. Prosessin käynnistyessä ensimmäisen toimintavuoden lopulla, organisaatiossa oli menossa yt-neuvottelujen toimeenpano ja tilanne oli monen esihenkilön kohdalla hyvin epävarma. Yt kohdistui rajuimmin juuri esihenkilö- ja asiantuntijatehtäviin, jossa ihmisten turvallisuudentunne järkkäyi. Valmennusryhmässä, johon itse osallistuin, osa esihenkilöistä tiesi jo siirtyvänsä pois esihenkilötehtävistä. Jotkut olivat saaneet kutsun keskusteluun uudelleen sijoittamisesta irtisanomisen vaihtoehtona, mutta eivät vielä tieneet, mitä se tulisi tarkoittamaan. Toiset odottivat edelleen jännittyneinä mahdollista kutsua yt-keskusteluun.

Muutosvalmennuksessa painottui uudistumis- ja muutoskyvykkyys. Esihenkilöitä kannustettiin kehittämään samaan aikaan kun he elivät oman työuransa epävarminta aikaa. Pystyin samaistumaan esihenkilöiden tilanteeseen, olinhan itse yksi yt-menettelyn kohteista. Koin, että organisaatiolta puuttui vakavalla tavalla tilannetajua, ihmisymmärrystä ja tunnekyvykkyys, kun uudistumisen agenda puskettiin eteenpäin tilanteessa, jossa esihenkilöt olivat liipaisimella ja turvattomuuden kokemukset pinnalla. Käytin johdon tutoroinnissa puheenvuoron siitä, että ihmisten perustarpeisiin on vastattava ennen kuin heiltä voidaan edellyttää uudistumista ja kehittymistä. Puheeni herätti vastakaikua ja siihen liittyi monia ääniä. Myöhemmin reflektoin asiaa tutkimuspäiväkirjassani:

”Organisaatiossa ei puhuttu ihmisistä, saati sitten heidän tunteistaan. Kuten sanoin esimiesten muutosvalmennukseen liittyvässä tutoroinnissa, odotettiin, että ihmiset ovat valmiita, halukkaita ja vieläpä innostuneita uudistumaan ja kehittymään ENNEN kuin heidän perustarpeisiinsa vastattiin millään tavalla. Ihmiset puhuivat turvallisuuden tunteen horjumisesta. Ennen kuin päästiin liikkeelle ensimmäisen muutoksen kanssa, puskettiin kehittämisvaadetta ja ennen kuin saatiin sen kulmasta kiinni, uhattiin yt:llä ja sanottiin, että organisaatio ja johtamisjärjestelmä menee uusiksi. Kaikki tämä ennen kuin puoli vuotta oli kulunut! Epäinhimillistä. Ja siinä vielä koko ajan uhka päällä, että et ole riittävän hyvä, sopiva tai sopeutuva.” Tutkimuspäiväkirja

Tutorointia vetänyt johtajakaksikko tuntui ymmärtävän, mistä puhuin. Toinen tutorointia vetäneistä johtajista reflektoi muutosvalmennusta tutkimushaastattelussa:

”Me ollaan käyty keskustelua esimiesten kouluttamisesta tilanteessa, missä esmiehet ei tiedä vuoden vaihteen jälkeen, mikä heidän roolinsa on. Mutta on päätetty, että tää on nyt erityisen tärkeä. Tähän on niinku työyhteisön sparraamista, on se rooli mikä tahansa. Miä oon ite ajatellu, että okei, myä ajatellaan,

että esimies on tärkein väline, millä tätä jalkautetaan työyhteisöön tätä organisaation henkeä. Mutta kyllähän tää on muuttunu tää juttu. Ja sitten se, että mikä on paras tapa sitouttaa ihmiset tähän organisaatioon ja siihen toimintaan, että onko se nyt tää ylhäältäpäin kaadettu.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Minun oli helppo jakaa johtajan käsitys siitä, että muutosvalmennuksessa oli kyse *'organisaation hengen'* jalkauttamisesta ylhäältä kaatamalla. Jossain ylhäällä tiedettiin, mikä organisaation hengen tuli olla ja muutosvalmennuksella haluttiin varmistaa, että henki jalkautuu koko organisaatioon. Tämä nähtiin niin tärkeänä, että muutosvalmennus haluttiin viedä läpi siitä huolimatta, että esihenkilöt eivät tienneet, mikä heidän roolinsa tulisi olemaan vuodenvaihteen jälkeen. Kun uudistumisen agenda puskettiin vahvasti eteenpäin, hukattiin mahdollisuus kokemusten kanssa työskentelyyn ja integraation vahvistamiseen, jolle olisi ollut tarvetta kesellä radikaalien muutosten sarjaa. Samalla vahvistui kokemus siitä, että inhimillisillä tarpeilla ja kokemuksilla ei ollut organisaation johdolle merkitystä.

Muutosvalmennus oli mahdollisuus jaetun ymmärryksen synnyttämiseen organisaatioissa, jossa elettiin ensimmäistä fuusion jälkeistä toimintavuotta. Esihenkilöt olivat tulleet monista eri organisaatioista ja johtamiskulttuureista ja yhdessä ajattelua olisi tarvittu paljon. Myös tutkimushaastatteluun osallistunut johtaja pohdiskeli jaetun ymmärryksen synnyttämiseen liittyvää haastetta erityisesti johtamisen tasolla. Kyseinen johtaja näki, että muutosvalmennukseen liittyvät tutoroinnit olisivat olleet ainutlaatuinen tilaisuus vahvistaa johtamista hänen omalla vastuualueellaan. Sen sijaan, että esihenkilöt koottiin tutoroinneissa sekaryhmiin, johtaja olisi halunnut käydä keskustelut oman vastualueensa esihenkilöiden kanssa:

”Mä sanoin, että mun mielestä tää menee jo siihen vaiheeseen, että me tuodaan kasvoja johtamiseen. Että eikö nää ryhmät pitäis tehdä vastualueen mukaisesti, ei enää sekaryhmiä. Koska sä jalkaudut puhumaan sun oman vastualueen ihmisten kanssa ja esimiesten kanssa siitä, että mitä meil on tää johtaminen ja tää tekeminen ja mihin se perustuu.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Kyseinen johtaja tuntui usein ikään kuin keinuvan kahden todellisuuden väissä. Yhtäältä hänen puheesta kuului hierarkkisen ylhäältä alas johdetun organisaation perinne, toisaalta hän peräänkuulutti halua ja tarvetta yhdessä ajatteluun ja jaetun ymmärryksen synnyttämiseen siitä, *'mitä meil on tää johtaminen ja tää tekeminen ja mihin se perustuu'*. Samalla olisi tuotu *'kasvoja johtamiseen'*. Tulkitsin tämän tarkoittavan, että yleisestä johtamispuheesta olisi päästy henkilökohtaisemmalle kokemuspuheen tasolle, jossa myös ihmisten väliset suhteet olisivat voineet vahvistua.

Johtaja halusi päästä myös kiinni arjen tasoon ja arjen johtamiseen omalla vastuualueellaan:

”Mutta millä me taataan se, että ne keskustelut siellä on yhteensopivia ja siitä syntyy tavallaan sellanen yhteinen, että siitä ei synny sellanen tilkkutäkki tavallaan, että ne tilkut ei sitten vaan natsaa toisiinsa. Siitä pitää tulla sellanen peitto ja se pitää saada aikaseksi siinä ja sen takia miä kaipaam, että se vedetään jossain vaiheessa, edes siellä loppupäässä yhteen siihen arjen johtamiseen ja arjessa toimimiseen. Että on ne OMAT.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Hajautettujen, pistemäisten kokemusten – tilkkutäkin – sijaan, johtaja halusi synnyttää yhtenäisen peiton, kokemusjatkumon ja rakentaa uutta, yhteistä johtamiskulttuuria omalla vastuualueellaan. Muutosvalmennus oli hänelle mahdollisuus juurruttaa yhdessä oppiminen ja uuden toimintakulttuurin rakentaminen osaksi prosessia, mutta tähän hajautettu toteutustapa ei antanut mahdollisuutta.

Kyseisellä johtajalla oli omakohtaista kokemusta dialogista ja hän tunnisti keskustelujen vetämiseen liittyvät haasteet. Hän kyseenalaisti tutorointeja vetäneiden johtajien kyvyn vetää keskusteluja ja esitti dialogitiimin osaamisen hyödyntämistä prosessissa:

”Miä kysyin osaamisen johtajalta, kun meillä johto vetää ne tutorointiosiot. Kun miä mietin meidän johtoo ja katoin niitä meidän porukoita, miä aattelin, että kuinka moni näistä on kykenevä tai millä tavalla ne vetää sen. Ni ajattelin sitä dialogisen tiimin osaamisen hyväksikäyttöön siin fasilitoinnissa. Osaamisen johtaja oli silleen, että palataans myöhemmin tähän asiaan. Se oli multa väärä kommentti siinä vaiheessa.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Ajattelen keskustelujen vetämiseen liittyvän huolen kertovan siitä, että johtaja koki keskustelut aidosti tärkeiksi ja tarpeellisiksi. Hän olisi halunnut varmistaa keskustelujen laadun hyödyntämällä dialogitiimiä keskustelujen fasilitoinnissa. *’Väärä kommentti’* viittaa siihen, ettei kyseinen johtaja tiennyt dialogisen kehittämistoiminnan alasajosta ehdottaessaan dialogitiimin osaamisen hyödyntämistä keskusteluissa.

Lopulta johtajat vetivät tutorointeja kukin omalla tyylillään. Itse osallistuin kahden tutorointiin, jotka olivat kokemuksina hyvin erilaisia. Ensimmäisessä toteutui esihenkilöiden välinen kokemusten jakaminen sekä jossain määrin esihenkilöiden ja tutoreina toimineiden johtajien välinen vuoropuhelu. Mikä tärkeintä, johtajista tuli tunne, että he olivat aidosti kiinnostuneita esihenkilöiden ajatuksista ja asettuivat vuorovaikutukseen ryhmän kanssa. Toisessa ryhmässä esihenkilöt ohjattiin puhumaan pienryhmissä sitä, mitä työyksiköissä oli keskusteltu – jos keskusteluja oli

ehditty käydä – mutta mahdollisuutta esihenkilöiden *omien* kokemusten käsittelyyn ei ollut. Johtajakaksikko keskittyi kirjaamaan keskustelua ylös. Vastavuoroisuus jäi puuttumaan, eikä kokemusta yhdessä ajattelusta tai kuulluksi tulemisesta syntynyt.

Tutorointi palveli kuitenkin johtoryhmän tiedontarvetta ja johtajat kuulivat – ehkä ensimmäistä kertaa – suoraan ihmisiltä itseltään, miten huonosti organisaatiossa voitiin. Johdon tutoroinnit olivat tärkeitä kohtaamisia, sillä ne saivat johtoryhmän huolestumaan. Käännänkin seuraavaksi katseeni siihen, miten organisaatiossa lähestyttiin henkilöstökokemuksen kehittämistä.

6.1.2 Henkilöstökokemuksen kehittäminen

Henkilöstökokemuksen kehittäminen oli yksi kehitysohjelman kärjistä, joka käynnistyi keväällä 2019 konsulttifirman toteuttamalla laajalla kartoituksella, johon sisältyi:

- henkilöstön haastattelut (yli 300 hlö): henkilöstökokemukseen vaikuttavien juurisyiden tunnistaminen
- henkilöstökokemuskysely (yli 3200 hlö): juurisyiden yleisyyden kartoitus
- esihenkilöiden työnsisällön seuranta (yli 20 hlö): ylikuormitusta aiheuttavien tekijöiden ymmärtäminen
- työpajat (n. 150 hlö): henkilöstön ideat tunnistettuihin keskeisimpiin kehityskohteisiin

Osallistuin tilaisuuteen, jossa konsultit esittelivät työskentelyn tuloksia. Työskentelyssä oli tunnistettu 9 keskeistä kehityskohdetta, joista 5 liittyi koko henkilöstöön ja 4 ensisijaisesti esihenkilötyöhön. Henkilöstöön liittyvät kehityskohteet olivat: tiedonkulun sujuvoittaminen, työssä jaksamisen tuen vahvistaminen, työilmapiirin ja yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistaminen, toiminnan kehittäminen henkilöstön kanssa, sekä oppimisen ja ammatillisen kehittymisen edesauttaminen. Esihenkilötyöhön liittyvät kehittämiskohteet olivat: työnkuvien selkiyttäminen ja vastualueiden kohtuullistaminen, työkalut ja toimintatavat jokapäiväiseen esihenkilötyöhön, rekrytointi ja sijaiskäytäntöjen kehittäminen, johtamisosaamisen kehittäminen.

Kehittämistyölle oli laadittu neljä ohjaavaa teemaa, jotka *'rytmittivät matkaa kohti vetovoimaista'* organisaatiota: 1) tietoisuuden lisääminen ja nopeat ratkaisut arjen sujuvoittamiseksi, 2) henkilöstön ääni kuuluvin ja yhteenkuuluvuuden edistäminen, 3) toimiva palvelutuotanto ja sairauspoissaolojen määrän vähentäminen, 4) mielekkään työuran mahdollistaminen ja rekrytoinnin uudistaminen.

Kuuntelin konsulttien esitystä kiinnostuneena. Henkilöstön kokemus tuli hienosti näkyviin ja meillä olisi aidosti keinoja vaikuttaa siihen. Dialogisilla kehittämisprosesseilla oli päästy kiinni kaikkiin esille nostetuista henkilöstöön liittyvistä

kehittämiskohteista. Konsultit kertoivat, että henkilöstökokemuskyselyssä kaikkein heikoin kokemus liittyi arvostuksen ja kuulluksi tulemisen kokemukseen. Dialogin tarve oli ilmeinen ja sen toteaminen oli syködyttävää.

Olin yksi henkilöstökokemuksen kehittämishankkeen ohjausryhmään nimetyistä henkilöistä. Odotin innolla hankkeen ohjausryhmässä käytävää keskustelua ja mahdollisuutta kytkeä dialoginen näkökulma osaksi henkilöstökokemuksen kehittämishankkeen kokonaisuutta, mutta kytkökset jäivät ohuiksi. Hankkeesta vastaava henkilöstön kehittämispäällikkö kertoi, että *'oli päätetty'* lähteä liikkeelle pienillä arjen sujuvuutta parantavilla teoilla ja käynnistämällä kuukausittainen henkilöstökokemuksen mittaaminen, josta tuli kehittämisen kulmakivi. Se, miten päätös oli tehty, jäi epäselväksi. Ohjausryhmä ei kuitenkaan päätöksentekoon osallistunut. Ohjausryhmä oli koottu eri vastuualueiden johtajista, joille lähinnä tiedotettiin hankkeen etenemisestä ohjausryhmän kokouksissa.

Koin olevani kummallisella tavalla sivustaseuraaja, kun jostain määrittelemättömästä paikasta valui viisautta ja päätöksiä siitä, miten henkilöstökokemusta kannatti kehittää. Jäin kaipaamaan jaettua ymmärrystä synnyttävää keskustelua. Minkä äärellä ylipäätään olimme, kun puhuimme henkilöstökokemuksen kehittämisestä? Miten toimintakulttuuria, jossa henkilöstön ääni tulisi kuulluksi ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuisi, voitaisi kehittää? Näin se ei ainakaan tapahtunut! Toimielias puuhakkuus *'pienten arjen sujuvuutta parantavien tekojen'* parissa täytti tilan ja sai minut turhautumaan.

Dialogitiimillä olisi ollut keinoja ja valmiuksia viedä eteenpäin *'henkilöstön ääni kuuluviin ja yhteenkuuluvuuden edistäminen'* kokonaisuutta, mutta hanke oli kokonaisuudessaan henkilöstön kehittämispäällikön hyppysissä, ja siinä jäätiin jumiin henkilöstökokemuksen mittaamiseen. Systemaattisella henkilöstökokemuksen mittauksella tavoiteltiin ajantasaista, luotettavaa ja vertailukelpoista tietoa henkilöstökokemuksesta, jotta kehittäminen perustuisi faktoihin, tosiasioihin. Kehitysjohtajan sanoin, haluttiin, että *'sormi on jatkuvasti organisaation pulssin päällä'*.

Mittarit ovat aina ihmisen asettamia ja yksimielisyyttä on vaikea saavuttaa. Niin tässäkin tapauksessa. Käytännössä tämä tarkoitti, että henkilöstökokemuksen kehittämisessä eniten keskustelua herättivät käytetyt mittarit: mittaammeko oikeita asioita; mittaavatko valitsemamme mittarit niitä asioita, joita niiden on tarkoitus mitata; miten mittaustuloksia pitäisi tulkita ja hyödyntää. Varsinainen henkilöstön kokemus, siihen vaikuttavat tekijät ja keinot parantaa kokemusta jäivät vähäiselle huomiolle keskustelussa.

Esihenkilöitä kannustettiin käymään henkilöstökokemuskyselyn tuloksia läpi työpaikkakokouksissa, mutta kuukausittain toistuvien kyselyiden tarkastelu turhautti ja kyynisyys nosti päätään. Mikä kyselyn tarkoitus ylipäätään oli ja ketä varten se tehtiin? Esihenkilöiden kokemus toi mieleen ajattelun, jossa henkilöstö ei ole ensisijaisesti ihmisiä vaan resurssia, jonka tilaa monitoroidaan kyselyllä ja säädetään

ulkopuolelta erilaisilla toimenpiteillä ilman, että heidän tarpeensa tulevat aidosti kuulluiksi ja kohdatuiksi.

”Tässä ollaan jotain tämmösii pelinappuloita. Että vähän semmonen kokemushan meillä on hirveen monella tässä, että meil ei oikeastaan ole ihmisinä merkitystä. Meillä ja meidän tuntemuksilla.” Keski johdon esihenkilö tutkimushaastattelussa

Luotettavan, ajantasaisen ja vertailukelpoisen tiedon tavoittelu alkoi näyttää absurdilta. Järjestelmistä saatavaan tietoon liittyi jatkuvasti vakavia, tunnistettuja ongelmia aina tiedon syöttämisestä raportointiin. Kuukausittain toteutettavan kyselyn vastausprosentti oli matala. Ensimmäisen puolen vuoden aikana vain noin kolmannes (ka 33%) organisaation henkilöstöstä vastasi kyselyyn. ”Tosiasioita” ei minun näkökulmastani ollut olemassakaan, mutta vain mittaritiedolla tuntui olevan merkitystä. Eräs palveluketjunjohtaja puhui insinööriajattelusta ja laboratoriosimpansseista tutkimushaastattelussa:

”Tää on mun mielestä se, mä kutsun sitä insinööriajatteluks, että kaikki sellanen on vaan totta, mitä pystyy mittaamaan ja mitä pystyy esittämään lukuina, mistä voi tehdä käppyröitä. [...] Mä koen, että on vähän sellanen laboratoriosimpanssiolo tällä hetkellä, että me ollaan niinku häkissä tai lasikaapissa ja aina välillä tulee joku, joka tekee tietyn pistoksen ja sit katotaan, että miten se reagoi, mitä siitä syntyy.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Metafora on pysäyttävä. Minulle se kertoo kokemuksesta, jossa ihmisen itseisarvo, ihmisyyys, tuntuu katoavan tieteellistä koetta muistuttavassa todellisuudessa. Sen sijaan, että toinen ihminen kohdattaisi tasa-arvoisena, kokevana ja tuntevana henkilönä, hän on väline tai objekti, johon kohdistetaan erilaisia toimenpiteitä.

Henkilöstökokemuksen kehittämisen taustalla oli pyrkimys Lean-ajattelusta peräisin olevaan jatkuvaan parantamiseen, joka oli jo aiemmin lanseerattu asiakaskokemuksen kehittämiseen. Lean on tuotantostrategia tai johtamisfilosofia, joka nojaa valikoituihin käytäntöihin, joiden tarkoituksena on liiketoiminnan tehokkuuden parantaminen (Womack ym. 1991). Leanin pyrkimys on ajan myötä vähentää tehtäviä, jotka ovat ennakoimattoman laajuisia ja joista puuttuu standardoitu työmalli. Jatkuva parantaminen on systemaattista, pitkäjänteistä, tavoitehakuista toimintaa, jonka tavoitteena on saavuttaa jatkuvan parantamisen kulttuuri. Lähtökohtana on pienten, mutta jatkuvien parannusten tekeminen, johon koko henkilöstö osallistuu. Parantamisen lähtökohtana on luotettava tieto ja ns. tosiasioilla johtaminen (Santos ym. 2006).

Lean-ajattelu tuli vaiheittain yhä vahvemmin mukaan kuvaan. Organisaatiossa alettiin ottaa käyttöön Lean päivittäisjohtamisen mallia, joka osaamisen johtajan mukaan varmisti dialogin työpaikoilla ja vastasi osaltaan arvostuksen ja kuulluksi tulemisen problematiikkaan. Käytännön toimintana päivittäisjohtamisen malli tarkoitti:

- 5–10 minuutin päivittäistä työpaikkakokousta
- edellisen päivän mittarien ja tapahtumien sekä kyseisen päivän töiden läpikäyntiä paikalla olevien työntekijöiden kesken
- apuna taulu, josta on helppo visuaalisesti havainnollistaa mittarit ja poikkeamat
- 3 johtamistaulua:
 - o mittaritaulu, jonka avulla seurataan valittuja, toimintaa kuvaavia mittareita
 - o resurssitaulu, jossa näkyy resurssien käyttöaste ja vapaiden resurssien määrä
 - o kehittämistaulu, johon nostetaan kehittämisideat ja määritetään, millä aikataululla vastuuhenkilö vie kehitysideaa eteenpäin

Olin pökertynyt. Tätäkö dialogi ja henkilöstökokemuksen kehittäminen tässä organisaatiossa oli? Dialogitiimin ja organisaatiojohdon maailmankuvat olivat törmäyskurssilla.

Minulle oli tärkeää, että kokemuksen kehittäminen lähtisi kokijoista, ihmisistä, ei järjestelmän tarpeista. Kokemus oli jotain inhimillisesti merkityksellistä, ei keskiarvo tai käppyrä, eikä merkityksiin päästy kiinni jatkuvalla mittaamisella. Ei tavoitettu menneisyyttä, josta kokemus syntyi tai tulevaisuutta, jota henkilöstö itselleen toivoi. Saati niitä keinoja, joilla hyvä tulevaisuutta voitaisi rakentaa. Mittaamiseen perustuva kehittäminen prosessi ei myöskään itsessään tuottanut parempaa henkilöstökokemusta, päinvastoin:

”Oikeesti se meidän henkiöstökokemuskysely tuntuu ihan hölmöltä tässä asiassa. Se on just se vastausrosentti, ja se, miten koetaan just täl hetkellä. Se ei ole ainakaan se tapa. Tarvittais sitä kasvokkain tapahtuvaa kuulemista ja keskustelua.” Keski johdon esimies tutkimushaastattelussa

Mittaamiseen perustuva henkilökokemuksen kehittäminen tuotti epäluotettavaa silpputietoa, jonka hallintaan aika ja energia käytettiin. Kun ihmisten kokemus pilkotaan ja analysoidaan silpputietona, katoaa jotain arvokasta, kokemuksen virtaus katkeaa ja kokemus pirstaloituu. Toisin sanottuna kokemuksesta oppimisen prosessi pysähtyy eikä jatkuvuutta ja integraatiota vahvistavia kokemuksia ja tarinoita pääse syntymään.

Dialogin näkökulmasta henkilöstökokemuksen kehittämisen tulisi olla vuorovai-
kutteinen, yhteyksiä ja jatkumoita luova sekä integraatiota edistävä prosessi, joka
lähtee ihmisyyhteisön tarpeista, ei objektiivisen tiedon harhasta. Erityisen tärkeää tä-
män on radikaalien muutosten keskellä, joissa eheyden kokemus on koetuksella.

Työyhteisöjen dialogisissa kehittämisprosesseissa, joista kerroin luvussa 5,
syntyi syvää ymmärrystä työntekijöiden kokemuksesta, siihen vaikuttavista
tekijöistä ja keinoista, joilla kokemukseen voidaan vaikuttaa. Kokemuksen kolme
aikaelementtiä, menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus, olivat koko ajan läsnä.
Dialogi itsessään oli interventio kokemuksen virtaukseen, jolla oli vaikutusta
tulevaisuuden toimintaan. Prosessin aikana työntekijät tulivat tietoisiksi omista ja
toistensa kokemuksista ja oivalsivat omat vaikutusmahdollisuutensa. He voimaan-
tuivat itse tekemään tarvittavia muutoksia. Työntekijät eivät olleen uhreja, eivätkä
passiivisia toimenpiteiden kohteita, vaan täysivaltaisia yhteisön jäseniä, joka
itsessään oli voimaannuttava kokemus.

Esihenkilö sai prosessin aikana valtavan määrän yksilö- ja yhteisötason tietoa
jatkotyöskentelyä varten. Samalla koko yhteisö sai eväitä siihen, miten asioita
voidaan dialogin keinoin käsitellä työyhteisössä. Toisin sanottuna se, miten 'henki-
löstön ääni saadaan kuuluviin ja yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu', kuten henki-
löstökokemuksen kehittämisen kehityskohde 2 kuului, tuli samalla mallinnettua.
Valitettavasti tämä jäi organisaatiolta tunnistamatta.

Se, miten työyhteisötasolla syntyvä ymmärrys henkiöstökokemuksesta siirtyy ja
jalostuu organisaatiotasolla – toisin sanottuna se, miten kokemuksesta
oppiminen tapahtuu organisaatiotasolla – oli kysymys, johon ei ehditty löytää
ratkaisua. Työyhteisöjen prosessit oli kuitenkin dokumentoitu. Aineisto oli rikkaam-
paa ja monipuolisempaa kuin kyselyaineisto, mutta ei vastannut kvantitatiivisesti
määritellyn luotettavan ja objektiivisen tiedon kriteeriä, eikä tiedon käsittelyyn ollut
organisaatiossa rakenteita.

Unelmoin kaikki organisaatiotasot läpäisevästä dialogien jatkumosta, jossa
kokemuksellista oppimista olisi voinut tapahtua. Keskeistä prosessissa olisi ollut
aktiivinen kokeilu, yksilön reflektiivinen havainnointi, kollektiivinen reflektointi
sekä organisationaalisen tiedon tuottaminen ja hyödyntäminen. Tämä olisi ollut
kokemuksesta oppimisen ja toimintatutkimuksellisen otteen tuomista osaksi organi-
saatioelämää. Henkilöstökokemusta voi lähestyä myös laadullisin menetelmin,
mutta tässä organisaatiossa se ei vielä ollut mahdollista.

6.1.3 Kytkeytymisen vaikeus

Muutosvalmennus ja henkilöstökokemuksen kehittämishanke olivat keskeisiä orga-
nisaatiotasolla prosesseja, joihin dialogisen kehittämistoiminnan kytkeytyminen epä-
onnistui. Kytkeytymisen vaikeus teki näkyväksi eräitä organisaatiolle tyypillisiä

toimintatapoja sekä niistä poikkeavia dialogisen kehittämistoiminnan lähtökohtia. Näkyviin tuli myös toimintatapojen erilaisuudesta syntyvä jännite, jota koin organisaation sisäisenä kehittäjänä. Sinällään pieniltä näyttävien erojen taustalla oli perustavaa laatua olevat ontologiset ja epistemologiset, eli olemassa olevan luonnetta ja tiedon olemusta koskevat näkemyserot.

Yksi keskeinen toimintatapoihin liittyvä ero, jonka edellä kuvatut prosessit toivat esiin, liittyi kehittämisprosessien suunnitteluun ja liikkeellelähövaiheeseen. Molemmat prosessit lähtivät liikkeelle ilman yhteistä keskustelua siitä, mihin olimme aikeissa ryhtyä, mikä prosessien tavoite oli ja miten prosessit olisi hyvä rakentaa niin, että ne tukisivat kaikkia prosesseille asetettuja tavoitteita (ml. dialogiin liittyvät tavoitteet). Siinä vaiheessa, kun dialoginen kehittämistoiminta astui kuvaan, suunnitelmat oli kuitenkin jo hyvin pitkälle tehty ja ne tulivat ikään kuin valmiiksi annettuina. Dialogista kehittämistoimintaa oli äärimmäisen vaikea jälkikäteen sanottaa osaksi prosessia.

Varhaiseen avoimeen yhteistoimintaan ja yhteisen todellisuuden sanoittamiseen liittyviä ongelmatilanteita oli usein. Kuvasin luvussa 4 sitä, kuinka osaamisen johtamisen tiimi lähti fuusion jälkeen liikkeelle kuin *'vanhasta muistista'* aiemmasta kuntayhtymästä siirtyneen esimiehen ja tiimin johdolla. Dialogitiimi liittyi joukkoon uutena *'outona lintuna'* ihmetellen ja kytköksiä hakien, mutta yhteistä keskustelua yksikön tehtävistä ei käyty. Sama teema toistui kehitysohjelman kohdalla. Kehitysohjatja pyysi kuvaa organisaation dialogisen johtamisen mallista, jotta se voitaisi liittää osaksi kehitysohjelmää. Kun yhteistä keskustelua ei käyty, jäi kehitysohjelma dialogin osalta ontoksi.

Sen sijaan, että kokonaisuudesta olisi syntynyt jaettua ymmärrystä, yritin yksipuolisesti rakentaa kytköksiä pirstaleiseen, muualla määritellyyn toimenpiteiden joukkoon. Kuvasin kytkeytymisen ongelmaa *töpseli*-metaforalla. Kuljin töpseli kädessä etsien pistorasiaa, johon kytkettyä. Joko pistorasiat olivat väärän mallisia tai niissä ei ollut virtaa. Olennaista kuitenkin oli, että pistorasiat olivat passiivisesti seinässä kiinni, eikä niillä ollut pyrkimystä kytköksen muodostamiseen. Vastavuoroisuus puuttui, eikä energia päässyt virtaamaan.

Mitä enemmän kysyin yhteisen keskustelun perään, sitä systemaattisemmin asiani siirrettiin sivuun ja sitä turhautuneemmaksi koin itseni. Metafora *'lepakko lasikopissa'* kuvasi sitä, miten koin olevani eristettynä näkymättömien lasiseinien takana vailla puheoikeutta ja tilaa lentää. Organisaation johto oli antanut dialogitiimille tehtäväksi kehittää dialogista johtamista ja vuorovaikutusta kaikilla organisaation tasoilla, mutta käytännössä edellytykset tehtävässä onnistumiseen evättiin torjumalla varhainen avoin yhteistoiminta ja yhdessä ajattelu.

Organisaatiotason prosessit vyöryivät eteenpäin kuin hyökyaallot, joiden pauhun yli yritin saada ääneni kuuluville. Olin aiemmin voinut luottaa siihen, että kykenen luomaan suhteen toiseen ihmiseen, synnyttämään yhteistä ajattelua ja jaettua

ymmärrystä, mutta näiden kasvottomana vyöryvien prosessien kanssa se ei ollut mahdollista. Ei löytynyt tarttumapintaa. Ei löytynyt **ihmisiä**, joiden kanssa yhteiseen ajatteluun olisi voinut ryhtyä. Samaan aikaan organisaatiossa yleistyi yleispätevää tarkoittavan *'geneerinen'* sanan käyttö. Geneerinen oli kaikille samanlaista, persoonatonta, rationaalista ja tehokasta – tavoiteltavaa. Sellainen, mikä riippui henkilöistä, ihmisistä, ei ollut riittävän hyvää, suunnitelmallista, skaalautuvaa tai vaikuttavaa. Dialogisen kehittämistoiminnan ihmis- ja elämälähtöinen töpöseli ei sopinut organisaation geneeriseen pistorasiaan. Kun kytköstä ei syntynyt, energia ei virrannut, ja irtonaiseksi jäänyt osa oli helppo ensin siirtää marginaaliin ja lopulta lakkauttaa kokonaan. Vallalla oleva tarina piti pintansa ja vahvistui. Marginaalinen tarina vaiennettiin.

Organisaatiotason prosessit, erityisesti henkilöstökokemuksen kehittäminen, teki näkyväksi myös organisaation ja dialogisen kehittämistoiminnan erilaisen käsityksen tiedosta (epistemologia). Organisaatiossa korostui niin sanottu tosiasioilla johtaminen, joka perustuu käsitykseen siitä, että tosiasioita, objektiivisia totuuksia on ylipäättään olemassa. Tosiasiat ovat oikeilla välineillä havaittavissa ja mitattavissa olevia. Tehtävien ratkaisujen tulee perustua mittaamisella hankittuun tietoon ja tehtyjen toimenpiteiden vaikutus on kyettävä edelleen mittaamaan.

Dialogisen kehittämistoiminnan käsitys olemassa olevan luonteesta (ontologia) sekä tietämisen luonnetta, tiedon alkuperää ja tiedon muodostumista koskevat käsitykset (epistemologia) rakentuivat toisenlaisten olettamusten varaan. Siinä, missä vallitsevassa toimintakulttuurissa keskeistä oli ihmisistä riippumaton ulkoinen todellisuus, dialogisessa kehittämistoiminnassa olennaista oli ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa rakentuvat merkitykset. Tosiasioilla johtamisen sijaan tärkeää oli kokemuksesta oppiminen ja yhdessä ajattelun johtaminen. Systematisoinnin sijaan tavoitteena oli dynaamisen, alati uudistuvan, kehittyvän ja oppivan prosessin käynnistäminen ja ylläpitäminen. Prosessin, jossa uutta, organisaation toimintakyvyn kannalta olennaista tietoa syntyi jatkuvasti, ihmisten välisen vuorovaikutuksen seurauksena. Olennaista ei ollut *'oikean'* tulkinnan omaksuminen vaan kyky reflektoida ja oppia kokemuksesta.

6.2 Suhtautuminen tunteisiin

6.2.1 Organisaation traumatisoituminen

Aineistoni on tunteiden kyllästämiä. Tunteet kuuluivat niin autoetnografisessa päiväkirjassani kuin dialogeissa ja tutkimushaastatteluisiani. Tunteet ovat keskeinen osa ihmisen kokemusta ja kokemuksesta oppimisen prosessia. Viimeisten vuosikymmenten ajan tutkimus on yksiselitteisesti osoittanut, että tunteilla on keskeinen rooli organisaatiokäyttäytymisessä (Oreg ym. 2011). Ne muokkaavat ihmisten koke-

muksia ja toimintaa erityisesti muutostilanteissa Käsitystä siitä, minkälainen organisaatio on käytäntöjen, toimintatapojen, rutiinien ja palkkioiden suhteen – mikä on tärkeää, millaista käytöstä odotetaan ja mistä palkitaan – kutsutaan tunneilmastoksi. Organisaation tunteisiin liittyvät toistuvat mekanismit vaikuttavat organisaation tavoitteiden saavuttamiseen kriittisellä tavalla (Parke & Seo 2017).

Seuraavassa pitkäkössä katkelmassa kaksi keskijohtoon kuuluvaa esihenkilöä puhuu omista kokemuksistaan ja havainnoistaan. Osallistujat sanottavat omaa haavoittuvuuttaan ja tunnekuormaa jatkuvissa muutoksissa ja yt-neuvottelujen pyönteissä olevassa organisaatiossa.

Minä: ”Kyllähän dialogiin tunteet kauhean vahvasti kietoutuu, kun siinä kohdetaan ja koetaan toisenkin tunteita. Mutta voisiko dialogi olla myös keino tasapainottaa tunteita? Sen äärellä olen ja mietin tämän organisaation kohdalta tunnekyvykkyyttä, että onko sitä näkynyt tässä muutoksessa. Oon viime viikkoina ajautunut sen ajatuksen äärelle. Millä tavalla tässä organisaatiossa hyväksytään - tai onko se hyväksyttyä - tai ylipäätään miten tiedostetaan ja ymmärretään, että ihmiset kokee ja ihmiset tuntee ja että niihin tunteisiin pitäis vastata tai ainakin jollain tapaa ottaa ne vastaan? Onko teillä kokemuksia tästä maastosta?”

Esihenkilö 1: ”Mun kokemus on siitä nimenomaan sen kaltainen, kun kuulee ylemmältä johdolta, että jotkut nää yt-tilanteet tuleekin YLLÄTYKSENÄ, että niistä voidaan huonosti. Ihan, että se tulee yllätyksenä! Niin sitä oon ihmetelly, että miten se voi olla näin?! [...] Niitä tunteitahan sieltä tulee ja se niitten vastaanottaminen nimenomaan tässä organisaatiossa on varmasti ontunut. Se on mun kokemus.”

Esihenkilö 2: ”Mulla on ollut välillä sellanen olo, että ne ei niinku ymmärrä, että miten isoista asioista on ihmisillä kyse. Sanoin viime keväänä osaamisen johtajalle KOLME KERTAA, että ainoa tapa, millä tää yt voidaan viedä perille, on, että me liimataan nää ihmiset yhteen, että ne ihmiset kokee, että ne otetaan mukaan tähän prosessiin. Niitä KYSYTÄÄN. Niil olis tuhat ja sata asiaa, mitä ne näkis. Ja nyt me ollaan tehty sellanen iso virhe, että me ollaan hajotettu pieni, orastava yhtenäinen kulttuuri. Silloin tammikuussa kun aloitettiin, puhuttiin, että me tehdään yhdessä ja näin. Ja sit se pistettiin palasiksi. Eikä tää nyt hetkessä tapahdu, vaikka me kuinka alettais puhua meistä. Ei tuu tapahtumaan. Koska ihmiset MUISTAA sen tunteen, kun ne jätettiin, eikä niitä otettu mukaan. Kaikki tapahtuu ylhäältä alaspäin. [...]”

Miä nään, että on kahdenlaista. On semmosii ihmisii, jolla ei näyttäis, että niillä on mitään tunteita, ja niitä miä kyllä ajattelen vähän surullisena, koska miä luulen, että se on kuori ja puolustusmekanismi. Ne lähtee asioihin ihan kylmästi, tunteettomasti, ja jossain kohtaa se varmasti iskee kasvoille. Ja sit toises

päässä on ne, jossa itte kokee olevansa, että on ehkä liikaakin niissä tunteissa ja yrittää miettiä kaikkien ihmisten tunteita ja sit vielä omii tunteita. Semmonen kauhee tunnemyrsky. Mul on nyttekii koko ajan sellanen olo, varmaan kaks-kolme viikkoo ollu, että minuu vaan itkettää koko ajan. Että kauhee semmonen möykky tuolla, joka painaa.”

Esihenkilö 1: *”Ja se itku tulee aika yllättävästikin. Miä tunnistan ton saman, että saattaa aika pienikii asia laukasta sen, että alkaakin itkettää.”*

Esihenkilö 2: *”Joo ja sitten tuntuu jotenkii hassulta kun ei tää oo niinku normaali olotila ittelleen, että menee vähän liian syvälle. Miä tarvitsisin sen kiven. Miä oon sellanen kiven päällä istuja, joka tyhjentää ittensä siellä ja sit sen jälkeen jatkaa taas matkaa, että ehkä joku tyhjennys pitäis taas tehdä.”*

Minä: *”Ni, onko niitä tyhjentämisen mahdollisuuksia? Miä ajattelen, että tyä ootte molemmat sellaisissa työssä missä on ollu kauheen kuormittavaa ja muutoksia on ollu. Tottakai se tulee keholle ja se tuntuu. Ja sitä yrittäis vähän säätää, että ei tuntuis niin paljon, mutta minkäs teet, kun tuntuu. Onko sitten sellasii mahdollisuuksia käsitellä sitä, miltä tuntuu ja tyhjentää sitä tuntumista? Siis työn puitteissa. Tunnistaako tämä organisaatio, että semmosta asiaa pitäis käsitellä?”*

Esihenkilö 2: *”Ei. Miä eilen ajattelin kun kävelin bussipysäkille täältä, että ei jumalauta, miä tein tänä päivänä kolmen ihmisen työt. Miä tein sen mun oikean viran, sit miä tein ylihoitajan työn ja sit yks kollega irtisano ittensä, ni miä teen senkii työt. Sit meidän sairaalal palveluiden johtaja lähti kahden viikon lomalle. Sen töitä miä en pysty tekee, mutta multa puuttuu sen tuki. Ni ei kukaan kysy, että miten miä jaksan. Tai siis mun kaverit, sieltä tulee todella sellasii viestejä, että hyvänen aika, että siä oot kohta ihan katkeamispisteessä. Mut ei täällä töissä kukaan kysy, että miten siä jaksat. Jotenkiin ite kokee, että sun täytyy olla nyt vahva, että sulla ei oo nyt millään tavalla oikeutta siihen, että siä tässä millään tavalla brakaat, että pitää vaan jaksaa. Ja miä oon silleen, että joulukuun loppuun jaksan jotenkii ja sit on uus elämä. Mut kyllä miä viime yönäkii mietin aika paljon sitäkii, että kun alkaa ole kaikenlaisii rintatutnemuksii, jota mul ei oo koskaan aikasemmin ollu ja semmosii juttuja, että onko se sitten niin, että fyysikka pettää.”*

Esihenkilö 1: *”Mut mä oon huolissani tosta asiasta tääl organisaatiossa. Ei oo yks eikä kaks kertaa, kun tulee tänne ja tossa parikkipaikan ja oven välillä saatat nähdä jonkuu, jota et oo vähään aikaan nähny. Sit, mitä kuuluu, ja tulee tää, että selviydytään tästä ja just yritetään pysyä hengissä ja ihan saman kaltasta, mitä säkin kuvaat. Niin onks tää nyt tavallaan se mentaliteetti, että selviydytään sinne vuoden loppuun asti ja sit yritetään alottaa uudestaan. Mutta selviytyykö kaikki?”*

Esihenkilö 2: *”Ei selviydy.”*

Esihenkilö 1: ”Nyt on kuitenkin jo paljon sitä uupumista ja sitä ja tätä, niin ei tääl kyllä ole mun mielestä sellasta reagointia asioihin.”

Minä: ”Mä olen ihan tietoisesti seurannu ja odottanu sitä reagointia ja miä oon sitä viestiny viime kesänä, että ylimmältä johdolta pitäisi tulla reagointia. Pitäis tulla sellaista viestintää, aitoa viestintää, että työntekijöistä välitetään ja pidetään huolta. [...] Ja sit kuitenkin miä kuulen, että siinä muutosvalmennuksessa on tavoitteena se, että kehitetään, mennään eteenpäin, ollaan uudistumiskykyisiä ja siitä jää mun mielestä VAKAVALLA tavalla puuttumaan tilannetaju, missä ihmiset on, että se perusturvallisuus ontuu. Siä sanoit, että on kuilu jossain välissä ja miä tunnistan sen myös. On PALJON tosi hyviä esimiehiä ja lämpimiä esimiehiä, jotka huolehtii omista työntekijöistään, mutta jossain välissä on joku kuilu, jossa ei viestity ihmisten tärkeys oikealla tavalla tässä organisaatiossa. [...]

Tyä sanotatte niin osuvasti, että toi muutos, mitä nyt koetaan, se jää meihin. Me ollaan nyt opittu, mitä muutos tarkoittaa ja sehän saa meidät pelkäämään sitä seuraavaa muutosta, että mä ei millän tavalla kehitytä muutoskyvykkäiks ja resilientiks organisaatioks. Meistä tulee pelokas organisaatio, joka ei pysty kukoistamaan muutoksessa, jos ei mä pystytä vastaamaan siihen, mitä ihmiset kokee muutoksessa. Jotenkii ihan valtava maailmoitten ero. Tekee surulliseks.”

Esihenkilö 2: ”Miä kävin sen, missä oli ne skaalat, missä mennään noiten meidän ihmisten kanssa. Mikä mun mielestä oli surullista oli, että siellä oli pari ihmistä siellä lannistetun puolella. Se minuu eniten hakkas tonnenoin [rintaan], että kun näkee, että semmonen osaava, hyvä tyyppi on nyt tuolla. Se on nyt surullinen, surkee ja lannistunu, eikä se enää taistele vastaan. Miä ymmärrän sen tunteen, mutta en osaa mennä sen lannistetun ihmisen tilalle, kun miä näytän vielä nyrkkii jostain pohjaltakin, että täältä tullaan. Se on surullista ja se vie multakin energiaa, kun ihmiset on siellä lannistuneita jo.”

Esihenkilö 1: ”Mutta toi, mitä sanoit, että ei pysty iloita omasta puolesta, ni sitähän on myöskin, että ei voi iloita.”

Esihenkilö 2: ”Ku sul ei saa olla tunteita.”

Esihenkilö 1: ”Tällases paketis, et nyt vaan mennään eteenpäin tietyl taval robbottimaisesti, koska onhan se ilokin nyt vähän sellast, niinku on puhuttu siit sota-ajasta. Että niitä tunteita ei saa olla, niit ei saa näyttää. Sit meis on sitä, että pitäis mennä johonkin vähän piiloon iloitsemaan, että miä sain sen [työn] tai jotakin. Mut sä et voi näyttää sitä joka paikassa, koska siellä on mukana niin paljon myös sitä surua.”

Esihenkilö 2: ”Ja niitä lannistettuja ihmisiä.”

Esihenkilö 1: ”Niitä lannistettuja tunteita. Se lannistus on hirveen osuva sana sille, mitä täällä nyt eletään.”

Esihenkilö 2: *”On se jännä, miten siä nostit ton sotajutun, kun miä oon aatellu ihan samaa, mutta vähän eri näkökulmasta. Sodasta selvinneethän koki hirveen suurta tuskaa siitä, että miks minä sain jäädä eloon ja miks noi kuoli noi muut. Semmonen samanlainen tunne on koko aika itellä, että miks minä olen sitten se, joka saa jatkaa ja sitten noi muut ei. Että ehkä samast syyst tulee itellään se, että ei pysty iloitsemaan.”*

Esihenkilö 1: *”Se sotahistoria elää meissä, se on jääny jonnekii tonne ja ne tunteet, niinku just tää kuvaus, että sota päättyy ja ollaan hengissä ja vieläkään ei voida iloita. Vaan sitä käydään läpi. Jotenkii oon peilannu sitä sota-aikaa tässä, joka on ihan älytöntä.”*

Minä: *”Mutta aatelkaa miten raju metafora.”*

Esihenkilö 2: *”Kyllä, kyllä. Elämän ja kuoleman kysymys tavallaan. Ja voihan se olla jollekii ihmiselle tosi. Miä nään ihan hirveitä painajaisia koko prosesista ja heräsin aamuyöllä siihen, että miä ajattelin näitä. [...] Niinku sillee, että otat tän pillerin tai sitte kuolet. Tämmösii JUMALATTOMAN suuri päätöksii ja ymmärtääkö ne ihmiset ihan oikeesti siinä vaiheessa kun ne sen päätöksen tekee, että minkä päätöksen ne tekee.”*

Minä: *”Jos siinä on kaksi päivää aikaa vastata.”*

Esihenkilö 1: *”Ja saako ne TUKEE siihen päätökseen? Että kenen kanssa ne voi siitä päätöksestä puhuu? Että kun nääkin on semmosii ’salaisia asioista’, että näist ei puhuta.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Katkelma kuvaa hyvin tunneilmastoa vajaa vuosi organisaation käynnistymisestä, yt-neuvottelujen toimeenpanovaiheessa. Törmäsin sota-metaforaan useamman kerran keskusteluissa ihmisten kanssa ja metaforaan liittyi usein kokemus mielivaltaisuudesta. Ympäriältä kaatui ihmisiä, eikä siinä, kehen luoti osui, ollut järkevää selitystä, hyväksyttävissä olevaa perustelua. Ihmiset puhuivat, kuin olisivat olleet kasvottoman ja mielivaltaisen väkivaltakoneiston armoilla.

Kuitenkin osalle ihmisistä kävi yt-prosessin seurauksena myös hyvin, kun johtamisjärjestelmää uudistettiin. Omasta menestyksestä oli kuitenkin vaikea iloita, koska ympärillä oli niin paljon surua. Esihenkilöjoukko jakautui voittajiin ja häviäjiin, menestyjiin ja sivuun siirrettäviin. Käytäväpuheissa puhuttiin myös organisaation käynnistämässä aloitetun *’puhdistuksen’* viemisestä loppuun yt-prosessissa.

Esihenkilöiden epäkiitollinen tehtävä oli myös viedä viesti irtisanomisesta silloin kun päätös oli jonkun muun tekemä. Tällaisiin tilanteisiin liittyvä eettinen stressi ja tunnekuormitus oli valtava ja tilanne olisi vaatinut mahdollisuutta kokemuksen reflektointiin. Erityisesti ihmisten auttamiseen orientoituneiden ihmisten kohdalla pahan tekeminen toisille oli vaikeaa. Yt-tilanteessa irtisanotuille tarjottiin asianmukai-

sesti tukea, mutta organisaatioon jäävien osalta jatkuvuuden kokemusta ja integraatiota tukevat toimintatavat jäivät puuttumaan. Haavoittuvuudelle ei ollut tilaa. Oli purtava hammasta, jaksettava ja hoidettava määrätty tehtävät, koska muuten saattoi olla itse seuraavana lähtijöiden listalla. Irtisanomiset koskettivat irtisanotun ja irtisanonnan lisäksi koko työyhteisöä ja olisi ollut tärkeää, että reflektiivinen dialogi olisi ollut mahdollista kaikille, joita asia kosketi.

Kirjoitin omassa tutkimuspäiväkirjassani organisaation traumatisoitumisesta tilanteessa, jossa yt kosketi monia työyhteisöjä yhtä aikaa, eikä mahdollisuutta kokemuksen käsittelyyn ollut. Traumatisoituminen on seurausta tapahtuman integroinnin epäonnistumisesta. Voimakas, omaa olemassaoloa uhkaava tilanne aiheuttaa kaikille nisäkkäille tyypillisen puolustautumisrakenteen aktivoitumisen kehossa ja mielessä. Traumatisoituminen tapahtuu, kun uhkaavaan tilanteeseen liittyvää kokemusta ei käsitellä vaan se suljetaan itsen ulkopuolelle (Suokas-Cunliffe 2006). Kokemus jää kuitenkin ihmiseen ja voi myöhemmin aktivoitua uudestaan. Koska tämä tapahtui organisaation mittakaavassa, puhuin organisaation traumatisoitumisesta.

6.2.2 Tunteiden ohittaminen, tunteissa vellominen vai hallittu tunteiden kanssa työskentely?

Kerroin edellisessä luvussa Kasteniityn palvelukeskuksen muutosprosessista, jota pidettiin esimerkkinä hyvin läpiviedystä muutoksesta. Kuitenkin, kun ikääntyneiden palveluissa valmistauduttiin lakkauttamaan useita palveluyksiköitä ja siirtämään laitospäristössä hoivatyötä tehneet työntekijät kotihoitoon, prosessin opit unohdettiin nopeasti. Suoraviivainen, *'pragmaattinen'* lähestymistapa nähtiin tehokkaana, eikä aikaa tunteissa *'vellomiseen'* ollut.

Osallistuin työryhmään, jossa mietittiin muutoksen toteutusta ja henkilöstölle tarjottavaa tukea. Keskustelussa mukana ollut psykiatrian ylilääkäri pohdiskeli, että työntekijöiden emotionaalinen puoli olisi tärkeä huomioida muutostilanteessa. Osaamisen johtajan näkemyksen mukaan työntekijöiden reagointi johtui kuitenkin usein omaan osaamiseen liittyvästä epävarmuudesta, johon vastattaisi tehokkaimmin koulutuksella. Emotionaalisiin asioihin oli turha jäädä vellomaan. Suoraviivainen, toiminnallinen lähestymistapa, jota hän kutsui pragmaattiseksi, olisi toimivampi. Muutos haluttiin saada tehokkaasti maaliin.

Sen sijaan, että työntekijöille olisi mahdollistettu reflektiivinen dialogi, jossa he olisivat itse voineet sanottaa omaa kokemustaan ja tarpeitaan, heille tarjottiin koulutusta, jolla varmistettiin osaaminen asiakkaiden kotona tehtävään hoitotyöhön. Reflektiivinen dialogi ja merkityspuhe tukee integraatiokokemusta muutostilanteessa ja auttaa sopeutumaan. Tätä ei kuitenkaan nähty tarpeellisena vaan tunteisiin liittyvät asiat sivuutettiin.

En usko, etteikö organisaatiossa olisi tunnistettu tunteiden olemassaolo, mutta tunteita ei nähty organisaation toiminnan ja muutoksen läpi viennin kannalta oleellisinä. Vallalla oli tehtäväorientoitunut ja suorituskeskeinen ajattelutapa, johon tunteet eivät kuuluneet.

Otin asian puheeksi haastatellessani henkilöstöjohtajaa ja osaamisen johtajaa.

Minä: ”Tietysti, kun olen kiinnostunut nimenomaan siitä vaakakupista, missä on ihmislähtöinen organisaatio, poimin muutosvalmennuksesta tunnekyvykkyyssasian. Siinä [muutos]valmennuksessaan tunnekyvykyys määriteltiin tunteiden arviointikyvyksi, tunteiden säätelykyvyksi ja tunteiden viestintäkyvyksi koko organisaation kyvykkyutenä. Se sai minut miettimään, että kuinka paljon tässä muutoksessa on huomioitu sitä tunnepuolta. Ajattelin, että teidän kanssa miä haluan puhua tästä näkökulmasta, kun tyä ootte henkilöstön näkökulmasta kaikist eniten pyöriny ja ehkä tavoitatte sen tunnepuolen. Mitä tyä ajattelette tunnekyvykkyydestä ja sen olemassaolosta organisaatiossa?”

Henkilöstöjohtaja: ”Mä oon sitä mieltä, että meillä on joskus liikaakin sitä tunnekyvykkyyttä. Ihan oikeesti.”

Minä: ”Okei.”

Henkilöstöjohtaja: ”Että jos vertaa vaikka kansainväliseen teollisuuteen ja otetaan sitten terveydenhuolto, niin terveydenhuollon esimiehistä suurin osa on myös terveydenhuollon ammattilaisia ja he on valikoitunu siihen tehtävänsä. Heillä on se herkkyys siihen ihmisen kohtaamiseen ja heidän hoitamiseensa. Heil on tietty tarve auttaa toista ihmistä. Kun mä kuuntelen näitä esimiehiä täällä, miten ne puhuu, miten ne miettii yksittäisen ihmisen sijoittamista tulevaisuudessa sinne organisaatioon, niin ne lähtee jopa liikaa siitä. He rakentaa organisaatiotakin joskus niin, että he lähtee sieltä Matti, Liisa, Ville tasolta rakentamaan. Kun meille TOIMINNAN kannalta ja sen asiakaslähtöisyyden kannalta olis tärkeämpää, että me rakennetaan se strategia ja toimintalähtöisesti, koska me ei olla itseämme varten täällä, vaan me ollaan meidän asiakkaita varten. Sen erottaminen, että kuinka paljon sitä tunneosaamista täällä on. Se saattaa olla se, mikä ajaa meidät kaaokseen ja laittaa meidät tekemään vääriä päätelmiä, kun meidän pitäis pystyä johtamaan asiakaskokemusta, potilaskokemusta, tehdä mahdollisimman paljon terveyttä maakuntaan.”

Mä oon nähny sen toisen pään, joka itseasiassa, ehkä siitä puuttuu joku semmonen tunneälykykyys, mutta toisaalta se on kauhean selkeä ihmisille, silloin kun se on teollisuudessa. Sä saat ne aikataulut, mutta sulla on myös tosi tarkka strategia, sul on tosi tarkat vuositavoitteet, sulo on tarkat aikataulut, tavoitteet niihin. Sul on myöskin vastuu, mut sul on valta ja sä toteutat sitä siinä organisaatiossa. Se organisaation vastuu ja valta on kerrottu kaikille, kaikki sen tietää, kuka päättää ja mistä päättää. Se on ihmisille aika selkeä.

Esimerkiksi tämmösessä yt-tilanteessa, niin paljon kun siihen tunnetta sisältäytykin meidän jokaisen kohdalta, niin on ÄÄRIMMÄISEN vaarallista johtaa sitä niin, että me vyörytetäis vielä sitä tunnejohtamista sinne syvemmälle, koska nää ihmiset täytyis nyt saada POIS sieltä, että hyä pääsis nyt tekemään sitä, mitä varten he saa palkan. Sitä, että he hoitaa potilaita. Miä ymmärrän mitä siä haet, ihan tasan tarkkaan. Ja miä tiedän, että sulla on lähtökohtana nimenomaan se, että se ihminen on tärkeintä, ihminen on tärkeintä. Mut meil on myös asiakas ja se potilas on tärkeintä. Ja sit miä aina sitä mittaamista, että millä siä mittaat, että nyt se on SOPIVAA tää meidän tunneälykkyys täällä johtamisessa? Ja milloin se menee vähän niin kuin ÖVERIKSI. Mun mielestä meillä menee joskus vähän niin kuin överiksi. Että se olis ihmisille vähän helpompaa, jos meillä olis sellanen selkä johtamisjärjestelmä, kuka päättää, mistä päättää.

Minä: *”Toi on hyvä näkökulma, että olemme tällaisella sektorilla, missä suuri osa organisaatiosta on tietyllä tavalla orientoituneita.”*

Henkilöstöjohtaja: *”Niin, ja te ette nää sitä välttämättä sisältäpäin. Se on jännä juttu, että joskus kuvailee itseään vähän julmastikin, että kun toimii näin. Mutta jos katsoo sitä, vaikka omaa historiaa, niin täällä esimiehet on siis TODELLA empaattisesti, sympaattisesti kyvykkäitä ihmisiä verrattuna moneen muuhun työnantajaan.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Henkilöstöjohtaja puhui tunnejohtamisen 'vyöryttämisestä' syvemmälle ja kuinka se voisi johtaa organisaation kaaokseen. Aiemmin osaamisen johtaja puhui tunteissa 'vellomisesta'. Minulle tämänkaltainen puhe kuulosti siltä, että tunteet olivat jotain kontrolloimatonta ja vaarallista, joka voisi ottaa vallan ja viedä menneskään. Henkilöstöjohtaja puhui myös siitä, että tunnekyvykkyyttä pitäisi voida mitata, koska se saattoi mennä 'överiksi'. Tunteet vaaransivat järkevän ajattelun ja estivät tehokkaan etenemisen organisaation strategian ja tavoitteiden mukaisesti.

Kuitenkin se, mitä olimme nähneet työyhteisöjen dialogisisissa kehittämisprosesseissa, osoitti päinvastaista. Kun tunteiden käsittelylle oli aika ja paikka ja käsittely tehtiin niin, että ryhmä ja dialogiasiantuntija säätelivät yhdessä tunneilmastoa, tunteet saatiin rakentavasti käsiteltyä. Tunteiden hyväksyminen ja niiden kanssa työskentely mahdollisti oivallukset ja uuden oppimisen myös organisaation strategiaan ja tavoitteisiin liittyen. Siinä, missä vallitseva toimintakulttuuri pyrki rajoittamaan tunteiden ilmaisua, dialogi antoi keinoja tunteiden käsittelyyn turvallisesti ja hallitusti. Tämä tulkittiin kuitenkin helposti 'ylilaaaksi', johon organisaatiolla ei ollut varaa, tai 'terapiaksi', joka ei kuulu työpaikalle. Kyse oli kuitenkin hyvin yksinkertaisista ja arkipäiväisistä toimintatavoista, jotka loivat tilaa kokonaisvaltaiselle kokemiselle.

6.2.3 Tunteiden huomioiminen viestinnässä

Organisaatioviestintä rakentaa omalta osaltaan kokemusta organisaatiosta. Aloitan jälleen kokempuueesta ja katkelmasta kahden keskijohdon esihenkilön kanssa käymästäni dialogista.

Esihenkilö 1: ”*Sen takia mä tässä vissiin hoen, että ehkä mä en ymmärrä omaa asemaani, mutta mun mielestä olis hienoa, että henkilöstö luottais ja tietäis, että minkälainen IHMINEN meidän toimitusjohtaja on. Ei niinkään, että mikä hänen koulutuksensa on, vaan mitä hän ihmisenä ajattelee. En mä tiedä, tää on ehkä utopistista ja mille tasolle asti, mutta kyllä sen ainakin siellä johtoryhmän tasolla pitäis olla niin. Ja kun mä tiedän, mä oon kokenu, että sellanen on mahdollista.*”

Minä: ”*Aika vähän on ollu sellasta inhimillistä viestintää. Myöskään semmosta, jossa olis tunnistettu sitä emotionaalista tai näytetty emotionaalista kyvykkyyttä tässä organisaatiossa. Että hei, tää on ihmisten organisaatio, tääl on ihmisiä töissä, että johtajat on ihmisiä, työntekijät on ihmisiä, myä tehdään ihmisen kanssa töitä ja sillä on jotenkii merkitystä, mitä ihmiset kokee.*”

Esihenkilö 1: ”*Joo.*”

Esihenkilö 2: ”*Joo*”

Minä: ”*Kun on kattonu sitä viestintää, niin se on hyvin faktapohjaista. Yt tilanteessakin miä ajattelin, että se infokii oli, että lukuja lähettii heti kertomaan siitä, että kuinka paljon väkeä lähtee. Ja miä ootin koko aika, että koska tulee se kohta, että sanotaan, että on todella ikävää, että olemme tässä tilanteessa ja olemme pahoillamme, mutta ei se tullu. Mun kokemus on se, että näin radikaalissa muutoksessa olevassa organisaatiossa pitäis organisaatiotasolta viestiä empatiaa.*”

Esihenkilö 1: ”*Aivan. Nimenomaan.*”

Esihenkilö 2: ”*Mm. Kyllä, toi on just se.*”

Esihenkilö 1: ”*Siinhän tulee se tuotanto. Kun meistä puhutaan niin kun tuotantona.*”

Esihenkilö 2: ”*Ja sit se mihin sinä [esihenkilö 3] viittasit, kun tuli se toimitusjohtajan eka blogi sinne [intranettiin]. Niin suurin odotuksin, että mitä toimitusjohtaja kirjottaa meille, niin se oli karmee pettymys siinä, että siin ei ollu yhen yhtä kiitoksen sanaa, että täs on nyt kuitenkin selvitty tää kymmenenkuukautta jollain tavalla.*”

Esihenkilö 1: ”*Joo ja se, mistä laitoin ihan palautetta, niin siinä yt tiedotustilaisuudessa siis kehdattiin sanoa, että toimistosihiteerityö ulkoistetaan sen takia, että siinä on ollu niin paljon viiveitä ja muuta. Siis tasan yhtä, mitä sielä on, niin ne ei oo kyllä viivitelty. Ei se johtunu siitä, vaan ne laskut ei vaan kiertäny kun kaikki oli aivan sekasin. Siitä mä laitoin ihan palautetta, että se koettiin todella loukkaavana. Mut en mä nähny siitäkään mitään korjausta tai pahoitteluu,*

että jotenkii organisaatio myöntäis, että kaikki ei johdu teistä, että ihmisinä ootte ollu laiskoja ja huonoja, että tässä oli jotain rakenteellisia tai tässä oli jotain systeemissä vikaa. Siihen olin pettynyt ja meinasin ihan pudota penkiltä, että miten voi sanoo, ja mun mielestä se oli vielä toimitusjohtaja kaikkien kuullen, että toimistosihteerityö ulkoistetaan, koska se on hoidettu niin huonosti. Siis voiko enää rumemmin sanoo. Ja siis ihmisille.”

Katkelma tutkimushaastattelusta

Esihenkilö 1 peräänkuulutti sitä, että ylimmän johdon pitäisi näkyä ja kuulua, tulla tunnetuiksi myös ihmisinä. Sen sijaan, että ollaan tekemisissä kasvottoman organisaation kanssa, sen tehtäviä hoitavat ihmiset ja ihmisiin on helpompi luottaa kuin kasvottomiin mekanismeihin. Meillä, jotka tähän keskusteluun osallistuimme, oli selvästi odotuksia siitä, että ihmisiä ei loukata, heidän kokemukseensa suhtaudutaan myötätuntoisesti, kiitetään ja pahoitellaan silloin kun sen aika on. Asiakeskeinen tietottaminen teki kuitenkin viestinnästä persoonatonta ja kylmää, joka omalta osaltaan lisäsi kokemusta siitä, että ihminen ja inhimillinen oli organisaatiotasolla näkymättömiä.

Olin aiemmin tehnyt töitä toimitusjohtajan kanssa kuntaorganisaatioissa ja nähnyt, miten hyvin hän silloin onnistui viestinnässä. Silloin toimitusjohtajalla oli apunaan viestintäyksikkö, joka kantoi vastuuta keskeisten viestien ihmisläheisestä muotoilusta ja välittämisestä organisaation sisällä ja organisaatiosta ulospäin. Samalla rakentui mielikuva organisaatiosta ja sen johtajasta henkilönä, elävänä ja kokevana ihmisenä. Tämän tason ihmisuus jäi nyt viestinnästä puuttumaan, ehkä tarkoituksellisestikin, ja viestinnässä keskityttiin ylhäältä alas tapahtuvaan tiedottamiseen.

Organisaatiotason viestintä rakentaa omalta osaltaan ihmisten kokemusta organisaatiosta ja sen johdosta. Ihmislähtöinen, ihmisistä ja heidän hyvinvoinnistaan kiinnostunut, arvostusta ja turvallisuuden tunnetta ruokkiva viestintä on osa organisaation tunnekyvykkyyttä (Juuti ym. 2004). Viestinnällä ei rakennettu yhteistä tarinaa tai huolehdittu jatkuvuuden kokemuksesta läpi haastavien aikojen. Viestintä organisaatiotason puheena lähti organisaation, ei työntekijöiden tarpeesta. Toisaalta se, mistä organisaatiotasolta viestittiin, koettiin arjen toiminnan kannalta epäolennaisena. Muutosvalmennuksessa esihenkilöt puhuivat kokemuksestaan organisaation viestinviejinä tähän tapaan:

”Eräs esimies kertoi, että kun hän vie yhteisönsä organisaation kehittämissuutisia ja muuta viralliseempaa viestintää, yhteisö reagoi niin, että eivät jaksaa kuunnella epätodellista yläpilveä. ”Tule sitten puhumaan, kun on jotain kivaa kerrottavaa.”, jotain sellaista, johon he pystyvät liittymään. Sama esimies jatkoi, että ihmiset kokevat tämän todellisuuksien ristiriidan niin voimakkaasti, että jopa

lähtevät toisen työnantajan palvelukseen. Puhutaan rekrytointivaikeuksista. Organisaation kulttuuri on sellainen, että nuoret haluavat muualle töihin.” Tutkimuspäiväkirja

*”Eräs esimies kommentoi, että väittämä ’organisaatio välittää työntekijöistään’ on asia, jota ei kannata mennä sanomaan työyhteisöihin, koska kokemus on niin päinvastainen. Sanoi, että tulee lähinnä sellainen hiljainen, kollektiivinen ’Voiv***u’-huokaus työyhteisöstä. Luottamusta johdon ja työntekijöiden välille ei ole ehtinyt muodostua ennen yt:tä, eikä sitä ole vielä. Näytöt puuttuvat.” Tutkimuspäiväkirja*

Kohtaamisia, kuulemista ja yhteistä keskustelua kaivattiin kipeästi:

”Mä ajattelen, että ihan perus kuuleminen olis semmonen, mitä nyt kaivattais. Se, mitä tulee tuolta kentältä, esimiehiltä, kun kierrän tuolla yksiköissä, että olis aikaa sille, että joku kuuntelis. Mutta mietin myös sitä, mitä ollaan puhuttu siitä pelosta ja uskalluksista, että sinne pitäis olla myös se paikka ja aika rehellisesti sanoa, mitä tässä nyt kaivattais. Mutta se lähtis siitä, että nyt tultais sieltä jostain ylempää ja kuultais tätä.” Keskijohdon esihenkilö tutkimusdialogissa

Se, että viestintä on kaksisuuntaista ja ihmisillä on myös tarve tulla itse kuul-
luiksi, kuului edellisistä katkelmista. Ei riitä, että organisaatio tiedottaa, sen on myös
opittava kuuntelemaan ja antamaan kuulluksi tulemisen kokemuksia. Organisaatiotason
viestinnällä huolehditaan integraatiokokemuksesta, rakennetaan jatkumoa
ja yhteistä tarinaa yli vaikeiden aikojen. Samalla syntyy elävää, dynaamista organi-
saation tarinaa, joka ei ole johtajien näkemyksen mukainen tai konsulttifirman kir-
joittamaa imagoviestintää, vaan siinä kuuluu aidosti kaikkien organisaatioon kuulu-
vien ihmisten ääni. Se on yhteistä tarinaa, jonka ihmiset tuntevat omakseen ja johon
heidän on helppo liittyä. (Juuti ym. 2004)

6.2.4 Entä jos ihmisyyttä pääsee läpi?

Kerroin aiemmin, että pidin muutosvalmennukseen liittyneitä johdon tutorointeja
tärkeinä siksi, että niissä johtoryhmän jäsenet kohtasivat organisaation esimiehiä
kasvotusten. Työntekijöiden ja esihenkilöiden kokemukset saivat heidät huolestu-
maan. Keskiarvoina raportoitu mittaritieto harvemmin herättää samanlaista tunneko-
kemusta eikä kytkeytymistä toisen ihmisen kokemukseen pääse tapahtumaan. Kes-
kiarvo auttaa säilyttämään turvallisen etäisyyden tunteisiin. Kasvokkaisessa kohtaa-
misessa ihminen joutuu kuitenkin kohtaamaan tunteet - sekä omansa että toisen

ihmisen tunteet – eikä se aina ole mukavaa tai helppoa. Tunteet saattavatkin herättää pelkoja, kuten kollegani pohti dialogissa erään esihenkilöryhmän kanssa:

”Mä voisin kertoa, mitä ajatuksia mulla herää tästä ihmisyydestä. Mä voisin semmoseen organisaation johtamiseen ja pelkoajatteluun. Yllätyin oikeastaan siitä työhyvinvointitiimin ja hallintopuolesta, HR-puolestakin, että siihen on pelkoja, että jos se ihmisyyks pääsee läpi. Tuli aika voimakkaitakin reaktioita muutamilta ihmisiltä, että tiedätkö sitten mitä tunneäly voi saada aikaan, jos sille annetaan tilaa tai jos on liikasensitiivisyyttä tai jotain tällöistä. Kävin muuttaman henkilön kanssa ihan mielenkiintoisia keskusteluja siitä, että jos johtamisessa löytyy tällöisiä puolia. Mä koin ne peloiksi ja ymmärtämättömyydeksi kokonaan niistä asioista. Ei tavallaan laskettu niitä lähelle, eikä haluttu ajatella niitä liikkaa.” Dialogiasiantuntija tutkimusdialogissa

Samana suuntaisia pohdiskeluja käytiin johtoryhmän online dialogissa, jonka teemana oli inhimillisuus:

Minä: *”Mutta [nimi], siä oot laittanu chattiin näkökulmaa, tonne keskustelupalstan tekstipuolelle, että onko inhimillisyyden lisäämisessä se, että tulee kontrollin menettämisen pelko. Mitä siä funtsit tosta?”*

Palveluketjun johtaja 1: *”Miä en muista enää kenen puheenvuoron aikana miä sen kirjoitin, kun mietin sitä, että kun mä sanoin, että me toimitaan eri tavalla kuin ikään kuin se inhimillisyyden näkökulmasta se vaatimus olis. Se herätti sen ajatuksen, että onks meidän yks perussyy, että me pelätään, että inhimillisenä toimintana sä et enää hallitse sitä, koska siihen liittyy vuorovaikutus ja se, että sä asetat ittes heikkona ja haavoittuvana muitten eteen. Eli sä et voi perustella, että eurot on näin ja toiminta on näin ja järjestetään näin, vaan sä oot paljon avoimempi ja sä tuot sen, vähän niitä dialogisuuden elementtejä siihen, että mitä mieltä ootte, miten haluaisitte, miksi? Siit tulee vähän kuva siitä heikkoudesta ja kontrollin menettämisestä.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Sekä dialogiasiantuntija että dialogiin osallistunut johtaja puhuvat pelosta, joka liittyy siihen, että tunteet ja ihmisyyks *’pääsee läpi’* ja *’asetat ittes heikkona ja haavoittuvana muitten eteen’*. Läpi mistä? Johtaja puhuu euroista, toiminnasta ja kontrollista – rationaalisen toiminnan haarniskasta. Myös henkilöstöjohtaja puhui aiemmin siitä, miten ihmisten on helpompi toimia johtamisjärjestelmässä, jossa on selkeää, kuka päättää ja mistä päättää, ja johon tunteet eivät kuulu. Tunteet ikään kuin

kätketään rationaalisuuden haarniskan taakse samalla kun uskotellaan, että se on paras ja tehokkain tapa toimia.

Ihminen ei kuitenkaan ole tehokkaimmillaan silloin kun loogis-analyttinen ajattelu ja tunnekokemus pidetään erillään – päinvastoin. Ihmisen sisäisen integraation, hyvinvoinnin ja lopulta myös tehokkuuden kannalta olennaista on nimenomaan integraatio myös aivoissa. Vasemman aivopuoliskon loogis-analyttisen ajattelun ja oikean aivopuoliskon tunnepuolen integraatio saa ihmiskoneiston toimimaan tasapainoisesti ja tehokkaasti (Siegel 2012).

Se, että sana *'pelko'* nousi niin selvästi esiin, sai minut pohtimaan, kuinka paljon rationaalisuuden perusteella rakentamistamme systeemeissä lopulta on kyse pelosta. Siitä, että emme tunnista ja hyväksy haavoittuvuuttamme, vaan kätkemme sen rationaalisuuden haarniskaan. Jo käyttämäni metafora *'haarniska'*, joka on selvästi sukua Weberin (1904) rationaalisuuden rautahäkille, kertoo jonkinlaisesta suojakuoresta. Suojataksemme omaa haavoittuvuuttamme, kiellämme tunteet ja uskottelemme näin olevamme tehokkaampia työntekijöitä ja parempia johtajia. Haavoittuvuudesta tulee vain tiettyjä ihmisyksilöitä koskevaa patologiaa, sairautta, jonka yläpuolelle haluamme asettua. Haavoittuvuus tuo tullessaan erehdyksen ja kuolevaisuuden mahdollisuuden, jonka äärellä emme rohkene eikä meidän tule perinteisen johtamis- ja organisaatiotutkimuksen näkemyksen mukaan olla (Corlett, Ruane & Marvin 2021). Siksi pyrimme sulkemaan pois tunteet ja kaiken muun inhimillisen työ ja organisaatioelämässä. Se, mitä samalla uhraamme, on sisäinen ja ihmisten välinen integraatio. Tästä uhrauksesta yksilöt, yhteisöt ja organisaatiot maksavat kalliin hinnan.

6.3 Todellisuuksien välinen kuilu

6.3.1 Arvoristiriita

Palaan aiempaan katkelmaan henkilöstöjohtajan ja osaamisen johtajan kanssa käymästani haastattelusta. Siinä henkilöstöjohtaja teki tärkeän havainnon, että sote-ammattilaisilla *"on se herkkyys siihen ihmisen kohtaamiseen ja heidän hoitamiseensa. Heil on tietty tarve auttaa toista ihmistä."* Samaan aikaan organisaatiossa korostui rationaalisuutta korostavat näkökulmat ja toimintatavat, joissa inhimillisyydellä ja siihen olennaisesti liittyvillä tunteilla ei ollut tilaa. Ei siis ihme, että organisaatiossa puhuttiin arvoristiriidasta. Siksi puhuin omassa tutkimuspäiväkirjassani todellisuuksien välisestä kuilusta.

Seuraavat katkelmat ovat työyhteisöjen dialogisia kehittämisprosesseja käsittelevästä dialogista, jossa keskusteltiin myös organisaation arjessa koetusta arvoristiriidasta. Dialogiin osallistunut esihenkilö kantoi huolta siitä, että organisaatioon oli muodostumassa toimintakulttuuri, jossa viestintä ei ollut systemaattista ja vastuullista. Päätöksiä tehtiin käytävillä nopeasti, pienen ryhmän toimesta ja asioista

viestiminen muille oli sattumanvaraista tai 'annetun oloista'. Syntyi kokemus, että 'organisaatio kertoo, että tehdään ja rakennetaan yhdessä', mutta käytännössä toiminta oli jotain muuta. Tieto on valtaa ja tämän esimiehen kokemuksessa viestinnästä tuli vallankäytön väline. Organisaatio jakautui niihin, jotka tietävät ja joille kerrotaan, ja niihin joilla tietoa ei ole tai se tavoittaa heidät jälkijunassa. Arvoristiriita liittyi siis organisaation sisäiseen demokratiaan:

Minä: "Miä peruutan vähäsen, kun siä kuvasit jotenkin sitä kohtaa, missä, et siä tämmöstä sanaa käyttänyt, mutta miä kuulin sen jonkinlaisena arvoristiriitana, tai että siä oot jonkuu välissä. Siä sanoit, että usko [dialogiin] ei horju, mutta usko horjuu, että ollaanko täällä tekemässä tätä vai jotain muuta."

Esihenkilö: "Siin on arvoristiriita. Joo, arvoristiriita sitä kuvaa."

Minä: "Pystytkö siä kuvaamaan, että mitä siinä taphtuu, mitä siinä on..."

Esihenkilö: "Sen voi kuvata jotenkii konkreettisella, minkä mä ottaisin. Tuli tossa, että itte ajattelee hyvin vahvasti sen, että miten rakennetaan yhdessä, miten suunnitellaan yhdessä ja sit tuleekin yhtäkkiä joku päätös, miten joku yksittäinen asia tehdään. Jos se organisaatio toimii niin, että organisaatio kertoo, että tehdään ja rakennetaan yhdessä ja sit tiedotus vaikka horjuu tai on kovin sellanen annetun olonen. Jos ihmiset kokee, että se on annettua tietoa tai annetaan, ilman että ymmärretään, että on perusteita, niin siitä muodostuu se ristiriita. Että ollaanko oikeasti itse tekemässä, voidaanko vaikuttaa. Onko sillä merkitystä, kuullaanko. Vai tuleeko se valmiina. [...] Että kun tällanen on tavallaan ihan toimintatapa, niin se alkaa tulla eri kohtiin ja se saa vallan. Eli jos toimintakulttuuri muuttuu sillai, että on oikein, että asioita päätetään käytävällä kävellen, yhtäkkiä, joku pieni ryhmä tietää. Ja sit ei tiedotuskaan toimi systemaattisesti ja vastuullisesti, vaan se tulee jostain tuolta eri ketjuista tai toimijoilta tai kollegoilta ihan mistä tahansa, niin siitä tulee ihan yleinen tapa. Ja tällainen toimintatapa yleensä johtaa kaaokseen. [...] mut siis tää on mun mielestä, se minua huolestuttaa ja tuntuu, että tää huolestuttaa enemmän kuin mitä tää huolestutti esimers puolitoista vuotta sitten. Nyt kun mä katon täst kohtaa, kun on vuosi menty tässä organisaatiossa ja must tuntuu, että se huolestuttaa mua enemmän nytte."

Minä: "Niin, tarkoitat siä, jos miä kuulen oikein, että se alkaa tavallaan muodostua toimintakulttuuriksi?"

Esihenkilö: "Must se näyttää siltä ja se on vaikee hyäksyä. Nää lisääntyä nää tämmöset ufopallot, joka tekee toimintakulttuurista hyvin sekavan."

Katkelma tutkimusdialogista

Toisaalta esihenkilö puhui myös siitä, kuinka tehokkuusajattelu herätti huolta hyvinvointirakenteen murenemista ihmisissä, joiden työn lähtökohta oli nimenomaan heikoimmassa asemassa olevien ihmisten auttaminen:

Esihenkilö: ”Mun mielestä henkilöstö pystyy vielä luottamaan, että tehdään asiakaslähtöistä työtä ja asiakkaan parhaaks, mutta siinä näkyy nyt jo sellasta kysymystä, että meneeks tää oikeesti näin. Tietyissä kohdissa ne tuntosarvet alkaa heilua, että nyt on jotain ilmassa, mikä on erilaista, kuin mitä se on ollu vaikka kaks kuukautta sitten tai neljä kuukautta sitten tai vuoden alussa. Meillä on hyvin koulutettua, älykäästä, osaavaa työvoimaa. He havainnoi yhtä lailla kuin minä, tunnistaa ihan samoja, tai ehkä paremminkin kuin minä. Että ihan tämmösestä asiasta on kysymys, eikä niille voi tässä kohdassa mitään.”

Minä: ”Mun oli pakko lähteä tota lankaa vähän seuraamaan, koska siinä oli jotain semmosta, minkä äärellä oon paljon ollut. Tulee sellainen, että ihan kuin jotain murenis. Että on joku asia, joka vähitellen jollain tavalla murenee. Se on joku sellanen, mikä on ihmisille jollain tavalla tärkeä asia, jonka he kokee vähitellen hapertuvan tai haurastuvan tällä hetkellä.”

Esihenkilö: ”Ja just se arvostiriita varmaan näyttäytyy monella [työntekijällä], he puhuu siitä. Mun mielestä he puhu siitä tässäkin ryhmässä. He ei käyttäny ihan sitä termiä, mutta mä luulen, että se on se. He on hyvin vahvasti... tää on ammattiala, johon lähdetään hyvin pitkälle hyvin vahvoilla arvoilla kuitenkin. Ihan niinkun terveydenhuollossakin on sama ilmiö. Niin jotenkin siellä on nyt jotain kolausta. He puhuu siitä, että että on pelko siitä, mitä meidän hyvinvointirakenteelle käy. Tätä keskustelua on ollu myös sosiaalityön johtajien verkostossa. Ja sitten kun tehdään sitä työtä, mikä tavoitteena on kaikkein heikoimmassa asemassa olevien hyvinvoinnin minimitason pitäminen, niin se ehkä koskettaa syvemmin. Mä luulen, että tässä on jotain sellasta, minkä äärellä ehkä ollaan. [...] Tää on semmonenasia, mikä pitäis käsitellä työnohjauksellisin keinoin.”

Katkelma tutkimusdialogista

Puhuimme myös siitä, miten tehokkuusajattelun myötä ihmislähtöiset näkökulmat katosivat ja kuinka organisaation ’ihmisälykkyys’ saataisi mitattavaan muotoon. Mittaamisen pakko oli niin voimakas, että esihenkilö oli valinnut olevansa ajattelematta siihen liittyvää ’rumuutta’:

Minä: ”Minä olen siitä huolissani, että jos organisaatiot alkaa menemään tämmösiks suorituslaitoksiks tai koneistoiks, mistä vaan mitataan ulos tulevaa tuotetta ja sen organisaation tehokkuutta, niin kadotetaan se, että siellä on yli 5000

ihmistä töissä, jotka tekee ihmisiä varten, ihmisten kanssa rakentaen. Puuttuu ihmisälykkyyks. Sen äärellä minä olen ja VÄITÄN, että dialogi olisi yksi ja ehkä jopa yksi ainoista tavoista vahvistaa sitä, että me joudutaan aidosti kohtaamaan se, että tossa on ihminen, joka kokee, jolla on näkökulma asiaan ja me eipystytä, vaikka jos se olis joku organisaation iso ongelmakohta, sitä ratkasemaan jos meillä ei ole ihmiset miettimässä sitä. Ei se tuu sieltä jostain laskeutumaan se viisaus siitä asiasta.”

Esihenkilö: *”Mut se, että miten tää osotetaan? Haasteeks muodostuu se, miten vaikuttavuus mitataan, koska kaikki pitää mitata tänä päivänä. Niin miten voi mitata ihmisälykkyyden vaikuttavuuden? Tää on hirveen tärkeä jos halua viedä jotain asioita eteenpäin ja sit kun joutuu miettimään ja kääntämään sen vaikuttavuusajatuksen päälle, että miten tää, miten sä osotat, että tällä on vaikuttavuutta.”*

Minä: *”Itsekin kipuilen sen kanssa. Sehän on se ensimmäinen mittari se e-merkinen, euro, millä sitä kysytään. Miä en halua vaikuttavuutta aina euroina näyttää ja sit mulle sanotaan se, mutta kun se on se kieli ja ainoa mittari, mitä päätöksentekijät uskoo. Miä edelleen kapinoin sitä vastaan ja miä ymmärrän, että se tarvii, mutta pitäs kattoo pikkasen pidemmälle niitä vaikutusketjuja. Mitä se teettää tossa ihmisessä toi asia ja mihin kaikkeen se vaikutus sitten polveilee, mutta se on kauheen hidasta.”*

Esihenkilö: *”Se on hidasta ihan toimintana, mutta sit sen osottaminen on vielä hitaampaa. Että se tehtäis taas jotenkii siihen mitattavampaan muotoon, koska tää on tosiasia, että meidän pitää pystyä ne tuottamaa niin. [...] Tää on hirveen, se on kans vähän rumaa, mut sit mä oon jossain vaiheessa lakannu ajattelemasta sitä rumuutta. On pakko niinkun hyväksyä se. Mikä on mun mielestä tosi huolestuttavaa, että me ollaan tosi lyhytnäköisiä ihan joka tasolla, on se ihan mitä tahansa. Me halutaan nopeeta kvartaalimittausta ja sit suunta toiseen. Ei jakseta kattoo vähän pitemmälle, ei jakseta mitata ja arvioida ja tehdä arviointia. Tää on tämän päivän trendi, että mennään nopeasti. Ei kokeilut pahoja ole, emmä sitä tarkota.”*

Minä: *”Miä ajattelen, että se vaatii ihan hirveen suurta muutosta, että me annetaan sille yhdessä ajattelulle aikaa, että me oikeesti keretäänkin ja pohditaan-kin, että mistä me uskotaan näitten asioiden syntyvän ja pidetään siitä kiinni. Se on varmasti tässä ajassa, ihan joka suunnassa, että aika nopeesti, kun alkaa jotain näyttäytyä, niin otetaan joku uusi konsultti kehiin. Tai joku uusi ismi, joka ratkaisun tuo. Ja unohdetaan sitten se, siä viittasit aikasemmin siihen strategia-puheeseen tai strategiaan jotenkii, unohdetaan mitä me ollaan siinä kohtaa ihan oikeesti haluttu. Sit kun elämä tulee ja mennään eteenpäin, ja kiirettä pukkaa, ni me unohdetaan jo, mitä me haluttiin ja mitä ne meidän arvot oli ja sit me tehdään*

hätäpäisiä ratkasuja tämmösessä jonkinlaisessa kriisitilanteessa, mikä tääkii organisaatio mun mielestä on, niin ehkä reaktiivisesti tehdäänkii.”

Esihenkilö: *”Kyllä, näin. Mut sit kun kuitenkin on, kun seuraa tässä ajassa toimiva erilaisia yrityksiä, jotka ihan selkeesti tuottaa jotakii uutta, ja kaikki haluu kuitenkin tuottaa jotakii ja päästä eteepäin. Täähän on kuitenkin selvä. Ni miks ei pystytä näkemään, kun ei tarvii kauheen syvälle mennä kattomaan, minkälaisia organisaatiokulttuureita on, toimivia. Niissä pysähdytään. Niissä on sitä yhteistä dialogia, siellä pohditaan. Siellä pysähdytään uudestaan. Tää on mun mielestä aika tyypillistä, ihan siis sillä tavalla näkyy julkisestikin löytyvää tietoa, että mitkä on toimivia ja menestyviä yrityksiä tällä hetkellä. Niissä toimintakulttuuri on erilainen. Tuntuu, että tässä ajassa on jotenkii hukkaan heitettyä semmonen tempoilu.”*

Minä: *”Ja mitä rohkeutta se tavallaan vaatis kii lähtä siinä, kun se vaade tuntuu olevan, että pitää juosta nopeempaa. Mitä rohkeutta se vaatis, että silloin kun vaaditaan jouksemaan kovempaa, pitää kävellä hitaammin. Että sitä aikaa uskallettaisi siinä kohtaa ottaa, jos vaatimus on, että nyt, nyt, nyt, NYT!”*

Dialogiasiantuntija: *”Ja nää, jotka ovat tilanneet näitä dialogisia prosesseja, hehän ovat uskaltaneet tehdä tämän.”*

Katkelma tutkimusdialogista

Pohdiskelimme, miten euroihin perustuvassa kvartaalimittauksessa ihmislähtöisten näkökulmien vaikutusketjut eivät tule näkyviin ja kuinka toiminnan suunnitelmallisuus ja jatkuvuus kärsivät siitä, että tarkasteluväli on vain kolme kuukautta. Se, minkä oli tarkoitus olla ajantasaista ja ketterää, näyttäytyi lyhytnäköisenä ja tempoilevana.

Mittaamiseen perustuvassa tiedolla johtamisessa korostuu usein reaktiivisuus ja nopeiden ratkaisujen etsiminen. Tiedosta siirrytään suoraan toimintaan. Reflektiivisessä prosessissa toimintaa sen sijaan viivytetään niin, että tietoinen ajattelu ehtii mukaan. Dialogiin pysähtyminen synnyttää halkeamia todellisuuteen, jossa (yhdessä)ajattelu mahdollistuu ja reflektiivisyys lisää ymmärrystä tilanteeseen liittyvistä erilaisista näkökulmista. Syntyneen ymmärryksen pohjalta mahdollistuu vastuullinen ja kestävä päätöksenteko, jossa myös inhimillinen kokemus pysyy mukana. Erityisesti nopeatempoisessa ja paineistetussa toimintaympäristössä ajattelun mahdollistavien halkeamien synnyttäminen vaatii tietoisia ajankäyttöön liittyviä ratkaisuja. Johtajan vastuulla on osoittaa dialogille riittävästi aikaa.

6.3.2 Paradigmojen välinen ero

Todellisuuksien välinen kuilu tarkoitti minulle kahden erilaisen todellisuuden välistä etäisyyttä, pudotusta tai halkeamaa, jota on vaikea ylittää. Siinä oli kyse ennen

kaikkea paradigmojen välisestä erosta. Organisaation 'yläpää' arvosti objektiivista, kumuloituvaa mittaritietoja, jonka pohjalta asiantuntijat löysivät oikeat ratkaisut ja toimenpiteet, joiden vaikutusta voitiin jälleen mitata. 'Alapäässä' ihmiset rakensivat ymmärrystä sosiaalista todellisuudesta yhdessä ja kokemuksen kautta. Todellisuuden rakentamiseen osallistuivat myös asiakkaat ja yhteistyöverkostot. Ajattelen, että juuri paradigmojen välisestä erosta johtuen dialogi puhutteli ihmisiä työyhteisöjen arjessa, mutta törmäsi organisaatiotasolla uskottavuusongelmiin.

Reflektoimme kollegani kanssa todellisuuksien välistä kuilua ja sitä, miten niiden mittasuhteet tuntuivat vääristyneen. Syntyi mielikuva organisaatiokeosta, jonka ylin, maanpäällinen ja näkyvä, hallinnollinen osa oli suuri ja raskas. Niin raskas, että se painoi 'elämäkerroksen' maan alle, näkymättömiin. Aloimme puhua 'myyräkerroksesta', joka eli omassa, maanalaisessa todellisuudessaan painavan hallintokoneiston alla. Myyräkerroksessa oli matoja ja syntyi mehevää multaa, siellä oli elinvoimaa, mutta maanpäällinen osa dominoi maisemaa. Se näkyi, kuului ja painoi, ja siellä oltiin kiinnostuneita aivan eri asioista kuin myyräkerroksessa:

"Aamulla, varmaan puoli viiden aikaan, heräsin ajatuksen kera kuten niin monta kertaa aikaisemminkin. Uni oli taas järjestellyt ajatuksia ja asiayhteyksiä aivoissa. Tajusin välähdyksen omaisesti sen, että organisaatiossa tosiaan etenee työyhteisöjen kehittämisprosessit ja siinä kohdassa tapahtuu jotain oikean suuntaista, yhteisen ajattelun suuntaista, jopa yhteisen ajattelun johtamista. MUTTA organisaation yläpäässä veivataan laatikoita ja johtamisjärjestelmiä uudestaan ja uudestaan. SE, mitä puuttuu, on yhteinen ajattelu johtamisen tasolla. Mitä tapahtui sille yhteensovittavalle johtamiselle, dialogiselle johtamiselle? Laatikoiden ja systeemien synnyttämiin ongelmiin etsitään ratkaisuja uusista laati-koista ja systeemeistä, uusista kehittämisen työkaluista. Haetaan ratkaisuja tuomalla lisää systeemejä systeemien päälle.

Organisaation 'myyrätasolla', kuten kollega kuvaa, jossa työntekijätaso on jopa organisaatorakenteen maan alla ja se näkyvä ORGANISAATIO on se rakennelma, pilvenpiirtäjä maan päällä. Palikkalinna ja hierarkia ja johtamisjärjestelmä. Myyrätasolla ollaan kiinni elämälähtöisyydessä ja podetaan rakenteen painoa päällä.

Se on mielikuvana todella kuvaava. Se taso, jossa työ oikeasti tapahtuu, jossa ollaan kytköksissä asiakkaaseen ja elämismaailmaan, on maan alla. Jollain tavalla toisen luokan kansalaisina, pimeässä. Vähän niin kuin jossain scifi-leffassa. Siellä tehdään 'suorittavaa' työtä – tätä sanaa käytetään, olen itsekin joskus käyttänyt. Siellä ei ajatella, suunnitella tai kehitetä. Siellä suoritetaan. Myyrätason toimintaa mitataan ja johdetaan Leanin tms. kautta. Kuvataan prosesseja ja tehdään työn kulkuja näkyväksi ja johdetaan niitä. Varmasti ihan hyvää ja tärkeää, mutta kyllä siitä jää niin paljon edelleen puuttuman. Se

AJATTELU ja kokemus, joka dialogissa tulee esiin. Johtamisjärjestelmän sakaaminen ja siellä käytävät peitsien kalistelut heijastelevat myös myyräkerrokseen, mutta ovat jollain tavalla kuitenkin erillisiä. Jos organisaatio pistettäisi poikki myyräkerroksen jälkeen, mitä kävisi? Myyräkerros ryhtyisi itseohjautuvaksi tai hajoaisi. Maanpäällinen rakennelma – mikä sen tehtävä olisi ilman myyräkerrosta? Nyt tuntuu, että tärkeys on kääntynyt pääläelleen. Systeemi rulettaa.” Tutkimuspäiväkirja

Todellisuuksien välinen kuilu näkyi myös käytetyssä kielessä, kuten pohdin tutkimuspäiväkirjassani. Palaan yhteisen kielen puutteeseen vielä seuraavassa, johdon kokemuspuhetta käsittelevässä luvussa.

”Tässä ON iso haaste tälle vertikaalisesti yhdistävälle kehittämistyölle - tämä valtavan suuri todellisuuksien ero, joka näkyy myös kielessä. Organisaation johto ei ymmärrä arjen kielellä kerrottuja asioita, ne kuulostavat lillukan varsilta. Konsultit kääntävät arjen kielen konsulttien ja johdon kielelle, nostavat abstraktiotasoa. Silloin arjen ihminen kokee, että ei enää puhuta samasta asiasta. Merkitys karkaa, eikä omaa asiaansa enää ymmärrä.” Tutkimuspäiväkirja

Todellisuuksien välisessä kuilussa oli kyse myös siitä, että organisaatio jakautui ns. *'strategiseen tasoon'* ja suorittavaan tasoon, josta käytettiin usein palvelutuotantoon viittaavaa nimitystä *'tuotanto'*. Sote-alan esihenkilöt karsastivat tuotanto-sanaa, joka teki inhimillisestä työstä mekaanista ja koneen kaltaista.

Strategisella tasolla käytettävää kieltä hallitsi vain osa ihmisistä, josta muodostui eräänlainen eliitti, joka jossain määrin myös käytti kieltä oman tietämyksensä ja erityisasemansa korostamiseen. Sitä, että ihminen ei hallinnut strategisen tason kieltä, tai halunnut sitä käyttää, pidettiin merkinä osaamattomuudesta. Tämä korostui erityisesti fuusion jälkeen, kehittämisspalveluiden ja strategisen tason kehitysohjelman kohdalla, johon palaan seuraavassa luvussa.

Dialogisen kehittämistoiminnan kohdalla organisaation jakautuminen kahteen erilaiseen todellisuuteen näkyi konkreettisesti niin, että kehittämistyö eteni myyräkerroksessa, mutta tyssäsi strategisella tasolla. Vaikka organisaatiossa oli lähtötilanteessa tehty ratkaisu dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen liittyen, sen ei sallittu ulottua strategiselle tasolle saakka. Dialoginen kehittämistoiminta olisi voinut rakentaa siltaa todellisuuksien välisen kuilun yli ja mahdollistaa kahden toisistaan poikkeavan paradigman yhtäaikaisen olemassaolon ja niiden välisen vuoropuhelun organisaatiossa.

Käänsin tässä luvussa katseeni toimintaympäristöön, johon dialoginen kehittämistoiminta sijoittui. Ensimmäinen kappale käsitteli kahta keskeistä organisaatiota-son prosessia, joihin dialogista näkökulmaa yritettiin kytkeä siinä onnistumatta:

muutosvalmennus ja henkilöstökokemuksen kehittämishanke. Prosessien kautta tuli näkyviin se, millä tavalla dialogisen kehittämistoiminnan lähtökohdat poikkesivat vallitsevasta toimintakulttuurista. Toinen kappale käsitteli tunteita radikaalien muutosten keskellä, ja sitä, miten tutkimassa organisaatiossa suhtauduttiin tunteisiin. Luvun kolmannessa kappaleessa tarkastelin organisaation jakautumista kahteen toisistaan poikkeavaan todellisuuteen, joista toiseen, johtamisen tasoon, paneudun seuraavassa luvussa.

7 Dialogisia poikkeamia johdon kokemusjatkumoon

Tämä luku tuo väitöskirjaani organisaation johdon äänen ja kokemuspuheen radikaaleja muutoksia läpikäyvässä organisaatiossa. Teen näkyväksi myös sen, miten organisaation sisäisenä toimintatutkijana pyrin synnyttämään poikkeamia johdon kokemusjatkumolle ja käynnistämään johtoryhmän kokemuksesta oppimisen prosessin. Seuraava lainaus tutkimuspäiväkirjastani kuvaa kokemustani siitä, että organisaation johto oli saatava jollain tavalla prosessiin mukaan:

”Tuli vaan yhden kiukkuisen päivän jälkeisenä yönä sellainen valaistuminen, että nyt on tehtävä jotain toisin. Nyt on mentävä lempeästi päin ja luotava mahdollisuuksia. Tuli tunne, että tässä ei nyt odotella tai kysellä lupaa, vaan tässä ruvetaan tekemään – omalla tavalla, omia keinoja käyttäen, jos ei kerran yhteistyörakenteiden kautta homma avaudu.

Laitoin johdolle sähköpostin ja kutsuin heidät dialogiin. Tuli vain sellainen tunne, että jotenkinhan tätä ryntäämistä on yritettävä pysäyttää. Vaikka sitten menemällä itse fyysisesti väliin.

Toimitusjohtaja vastasi viestiini heti ja hyvin henkilökohtaisesti. Ajattelen, että minun täytyy vastata siihen luottamukseen. Karmaisevaa miten yksin ja miten haavoittuva tuollainen iso johtaja on. Ei ole ihme, jos siinä alkaa kasvattaa panssaria ja piikkikuorta ympärilleen. Tarjosin mahdollisuutta, että voisimme tavata ja käydä dialogia, reflektoida yhdessä. Teki mieli sanoa, että ’nyt sinä tarvitset apua!’, mutta en minä vielä voinut. Voin vain mennä rinnalle ja katsoa, mitä alkaa tapahtua – tunnustellen. Hän kuvaa kohtaavansa sellaista ilkeyttä, jota on vaikea kestää/käsitellä.

Kentältä kuuluu, että isot johtajat kalistelevat peitsiään. Ihmiset eivät uskalla lähestyä johtoryhmää – itseänikin hirvitti, mutta päätin lähettä inhimillistä reittiä pitkin. Kritiikkiä tulee toimitusjohtajan suuntaan ja kehitysjohtajan vetämästä kehitysohjelmasta, ylipäättään kiireestä ja paineesta, jolla asioita piste-tään eteenpäin. Kehitysohjelman sisällä hankkeet eivät keskustele keskenään, osaamiset eivät löydä oikeaa paikkaansa. Matriisiorganisaatio aiheuttaa ristiriitaa, päälliköt ovat tukkanuottasilla. Ajattelin, että jotenkin tässä on nyt

tehtävä ja mentävä fyysisestikin väliin. Tarjottava ainakin mahdollisuus hetken pysähtymiseen. Kaksi neljästä johtajasta on nyt reagoinut, katsotaan, jos saisin koko nelikon pysähtymään hetkeksi ja jos siinä olisi alku jollekin.

Ajattelen, että meidän ylin johto tarvitsisi nyt jotain itselleen. He vetävät järkyttävän kokoista muutosta, kehitysohjelmaa, rakentavat kahta sairaalaa ym., ym. Ja ovat jokainen jotenkin kamalan yksin – tai pahimmassa tapauksessa alkavat 'parantaa' omaa oloaan kääntymällä toisiaan vastaan. Lähden nyt liikkeelle näin. Jospa tästä rakentuisi sellainen ajatuskulku tämän kaiken suorittamisen rinnalle, että johtoryhmän on huolehdittava myös omasta kyvystään johtaa.

Niin... ja ne Erätaukodialogit. Nimi vaan osui niin täydellisesti tähän taistelutantereeseen – enkä minä edes tiedä, mikä taistelu täällä on menossa. Monella varmasti jonkinlainen kokemus hengissäselviämistaistelusta. Näin ainakin kuulen ja luulen.” Tutkimuspäiväkirja

Tämä tilannekuva sijoittuu maaliskuulle 2019, kolme kuukautta organisaatiofuusion jälkeen. Tästä käynnistyi vuoropuheluni organisaation johdon kanssa. Kesäkuussa 2019 toteutettu pienimuotoinen dialogi ja lokakuun 2019 viisi johdon haastattelua painottuivat tiedon keräämiseen ja ymmärryksen rakentamiseen. Vuonna 2020 tein kaksi dialogikokeilua, interventiota ja poikkeamaa johtoryhmän kokemusjatkumoon. Maaliskuussa toteutetun dialogisen työpajan oli tarkoitus olla johtoryhmän dialogisen kehittämisprosessin ensimmäinen tapaaminen, mutta Covid-19 pandemian puhkeamisen ja omien voimavarojeni hiipumisen takia prosessi jäi kesken. Joulukuussa kutsuin johtoryhmän vielä kerran dialogiin, jonka teema oli 'ihmisyys ja ihmislähtöinen organisaatio'. Halusin jättää teeman organisaation johdolle perinnöksi dialogisesta kehittämistoiminnasta.

Tämä luku tuo väitöskirjaani organisaation johdon äänen ja johdon kokemuspuheen radikaalien muutosten keskellä olevassa organisaatossa. Näkökulma on edelleen vuorovaikutuksen ja yhdessä ajattelun teemoissa. Teen myös näkyväksi organisaation johdon kanssa käyttämiäni työskentelytapoja, joilla pyrin synnyttämään poikkeamia johdon kokemusjatkumoon.

7.1 Johdon kokemuspuhe

Tutkimukseni sijoittui fuusio-organisaatioon, jossa maakunnassa aiemmin toiminnutta sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymää 'vahvistettiin kuudelta jäsenkunnalta siirtyvillä peruspalveluilla'. Fuusion valmisteluvaiheessa korostettiin, että syntymässä oli täysin uusi organisaatio. Toimintakertomuksen sanamuoto kertoo kuitenkin todellisuuden, jota organisaatiossa elettiin. Uusi organisaatio perustettiin aiemman kuntayhtymän pohjalle, jota kunnista tulevat peruspalvelut tulivat

vahvistamaan. Organisaation toimitusjohtajaksi valittiin aiemman kuntayhtymän toimitusjohtaja. Kehitysjohtaja, talousjohtaja, tietojohdaja ja viestintäjohtaja siirrettiin suoraan aiemmasta kuntayhtymästä tehtäviään vastaaviin vakansseihin uudessa kuntayhtymässä. Aiemman kuntayhtymän henkilöstöjohtaja valittiin uuden kuntayhtymän osaamisen johtajaksi ja hänen tilalleen valittiin uusi henkilöstöjohtaja. Linjajohto muodostui kunnista siirtyneistä johtajista, joiden piti hakea uusiin tehtäviin kiinnostuskartoituksen kautta. 'Täysin uuden organisaation' keskeiset konsernihallinnon johtamistehtävät oli toisinsanottuna täytetty pääsääntöisesti aiemmasta kuntayhtymästä suoraan siirretyillä johtajilla, kun kunnista siirtyvien johtajien tuli hakea 'jäljelle' jääviä linjajohdon tehtäviä.

Kunnista siirtyvä henkilöstö muodosti 62 % kuuden kunnan henkilöstöstä ja valtaosa uuden kuntayhtymän palveluista oli kunnista siirtyneitä peruspalveluita, joissa oli hyvin erilaisia toimintatapoja ja -kulttuureita. Yhteensovitettavaa oli paljon.

7.1.1 Sitoutuminen kunnianhimoisiin tavoitteisiin

Johdon dialogiin osallistui keväällä 2019 toimitusjohtaja, kehitysjohtaja ja yksi palveluketjun johtaja. Dialogissa syntyi kuva kunnianhimoisesta ja rohkeasta johtajien joukosta, jonka tavoitteena oli Suomen parhaat sote-palvelut vuonna 2025:

"Mun unelma on se, että meillä on vuonna -25 Suomen parhaat sotepalvelut. Jos se tulis kaikkien 6800 unelmaksi, että täällä on 2025 Suomen parhaat sotepalvelut, niin me tehtäis ihmeitä. Mut se vaatii sen, että jos ei aivan kaikilla 6800:lla, mutta likipitään, pitäis kaikilla olla se sama unelma." Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Toimitusjohtaja unelmoi siitä, että lähestulkoon kaikilla organisaation työntekijöillä olisi sama unelma; olla Suomen parhaat sotepalvelut vuonna 2025. Yhteinen unelma auttaisi tekemään ihmeitä, menestymään. Puheessa kuului ajatus yhteisen vision välttämättömyydestä organisaation menestykselle. Dialogin näkökulmasta todellisuus on aina moninäkökulmainen ja ihmiset unelmoivat erilaisista asioista, myös heidän toiveensa ja tavoitteensa tulevaisuuden suhteen ovat erilaisia. Tästä syystä organisaation menestys ei niinkään ole sidottu yhteisen unelman olemassaoloon kuin kykyyn toimia moniunelmaisessa todellisuudessa.

Organisaatiolta peräänkuulutettiin myös rohkeutta tehdä riittävän suuria ja nopeita muutoksia. Näkymä oli kehitysmuuntoinen ja tavoitteet korkealla:

"Jos meille riittää se, että me benchmarkataan, niin me ei koskaan oteta loikkaa sinne, että me ollaan edelläkävijöitä. Se rima pitää olla. Jos me ollaan ihan mutakuopassa, niin onko parempi, että me lähdetään askel kerrallaan sitä

benchmarkkausta vai onko parempi, että me ponkaistaan kerralla sieltä mutakuopasta riman yli. Jossain tilanteessa voi olla, mutta koko meidän organisaatiolla tulisi olla niin kunnianhimoinen tavoite, että me halutaan olla se, jota benchmarkataan.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

”Jotta me oikeesti saadaan vaikutuksia, pitää olla valmiita paljon voimakkaampaan, kunnianhimoisempaan tavoitteenasetantaan, eikä vain pikkuvilauksella mennä eteenpäin. Sen näkee hirveen selvästi, kun tulee eri kunnista, niin siellä on ollu hyvin erilainen tapa siihen. Jotta me päästään eteenpäin, niin pitää uskaltaa paljon enemmän.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Toisaalta puheessa kuului myös omistajakunnilta ja taloudellisesta tilanteesta tulevat paineet, jotka pakottivat etsimään rohkeita ratkaisuja:

”Mietin sitä, että nyt on kunnianhimoisia tavoitteita kehitysohjelmassa ja onko oikeita tavoitteita ja näin. Toisaalta mä oon niin paljon pöritellyt sitä, että onks tää oikea kohta painaa kaasua. Mitä enemmän mä tutkin tätä organisaatiota, sitä vakuuttuneempi mä oon siitä, että puhutaan me sitten sidosryhmistä tai puhutaan me taloudellisista realiteeteista, niin ei ole muuta vaihtoehtoa. Sit kun kysytään, että onko meillä kyvykkyyttä vai ei. No, ei ole. Mä mietin koko ajan, että pitää uskaltaa venyä. Tulee paljon niitä signaaleja, että ei toi onnistu. On väärä aika, ei ole kyvykkyyttä, ei ole resursseja. Mutta ei ole aikaa hukattavana. Ei ole vaihtoehtoa, kuin ottaa iso loikka. Ei ajatella liian pienesti, vaan pitäis porukkana ajatella riittävän isosti.” Kehitysjohtaja tutkimusdialogissa

Fuusio-organisaatiossa, vapaaehtoisen kuntayhtymän käynnistysvaiheessa paineet onnistumiseen olivat kovat. Valtiohallinnon kiinnostus kohdistui edelläkävijäorganisaatioihin, omistajakunnat seurasivat tarkalla ja kriittisellä silmällä muutoksen etenemistä. Toisaalta tilanne loi mahdollisuuden näyttää epäilijöille ja menestyä haastavassa tilanteessa sekä organisaationa että johtajina. Tilanne synnytti potentiaalisen estradin, jolla johtajat saattoivat näyttäytyä menestyvän organisaation keulahahmoina.

Yllä olevissa katkelmissa korostui kehittymisen välttämättömyys. Piti olla uskallusta venyä, ei ollut aikaa hukattavana, ei ollut muuta vaihtoehtoa kuin ottaa iso loikka. Toisaalta organisaatiosta tuli signaaleja siitä, että vauhti oli liian kova, kyvykkyksiä puuttui, ei ollut resursseja viedä kehitysohjelmää läpi. Signaalit kuitenkin ohitettiin kehittymisen välttämättömyyteen vedoten.

Pyrkimys rohkeaan uudistamiseen konkretisoitui kehitysohjelmassa, joka oli valmisteltu jo ennen organisaation käynnistämistä, ennen kuin kaikkia johtavia viranhaltijoita oli valittu tehtäviinsä. Valmistelu oli tehty konsulttivetoisesti ja kehitys-

ohjelma avattiin linjaorganisaation johdolle toimeenpanovaiheen käynnistyessä. Kehitysohjelma oli kehitysjohdajan mukaan saanut päättäjiltä vahvan tuen, mutta linjajohto oli vaatinut paljon 'myyntityötä'.

"Toimitusjohtaja sanoi monessa julkisessa esiintymisessä ja johtoryhmässä, että hänen urallaan mikään aloite ei ole koskaan saanut näin laajaa kannatusta kuin tämä kehitysohjelma, että se on ainakin hänen urallaan historiallinen. Me saatiin ministeriöstä hirveesti hyvää palautetta, että nyt olette tehneet oikeasti fiksuja juttuja ja tätä seurataan mielenkiinnolla. No, meidän oma jengi... ei, ei, ei. Että väärä ajankohta tälle, että pitää ensin laittaa perusasiat kuntoon ja sitten vasta myöhemmin tätä. Tai sitten toinen, että kyllä tämä on tuotannon ydintehdävää hoitaa näitä asioita, että ei tähän tarvita kehittämisyksikköä. Te olette ihan turhia. [...] Mä olen tottunut aina myymään sisäisesti asioita, se on mun homma. Ja mä en muuten ole MITÄÄN myynyt eläessäni niin paljon kuin tätä!" Kehitysjohdaja tutkimushaastattelussa

'Myyminen' sanana herättää mielikuvan markkinoinnista, kaupittelusta tai tuputtamisesta, jossa asian hyviä puolia korostetaan niin, että toinen tekisi ostopäätöksen – jopa puoliväkisin. Myyminen on toiseen ihmiseen kohdistuvaa toimintaa minä-se asetelmassa, josta jää puuttumaan aidon osallisuuden kautta syntyvä motivaatio ja sitoutuminen. Linjajohto kuvasikin kehitysohjelman tulleen ikään kuin ylhäältä ja ulkoa annettuna, valmiiksi suunniteltuna, jonka jälkeen sen ajateltiin valuvan organisaatiossa alaspäin:

"Siinä mielessä mä oon edelleen sitä mieltä, että meidän kehitysohjelma on lähtenyt väärästä näkökulmasta monessakin. Ensinnäkin se on konsulttivetoinen. Kehitysjohdaja on tehnyt sen puhtaasti konsulttien kanssa. Ihan hyvä ohjelma ja näin. Ihan hyviä asioita, sitä en kritisoi ollenkaan. Mutta kun on niin kovin vähän asioita, joita pystytään oikeasti toteuttamaan niin, että ylhäällä tehdään joku suunnitelma ja sitten kuvitellaan, että se valuu sieltä alaspäin." Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Samaan tapaan pohdin itse tutkimuspäiväkirjassani aiemmin keväällä 2019. Myös minulle, organisaation sisäiselle kehittäjälle, kehitysohjelma tuntui irralliselta, itsenäiseltä entiteetiltä, jolla oli itseisarvo ja määräysvaltaa siihen, miten ja millaista kehittämistyötä organisaatiossa tehtiin:

"Kyllähän kehitysohjelmasta tulee itsellekin sellainen olo, että se tulee ja jyrää, ja että siihen ei voi vaikuttaa. Se on jotain irrallista, jolla tuntuu olevan oma itseisarvo ja oma entiteetti. Se ON. Se ohjaa ja määrää kehittämistoimintaa."

Mutta, mitä kun se ei tunnu yhteiseltä? Ei edes johtoryhmälle. Tämä mekanismi toistuu ja toistuu ja toistuu.” Tutkimuspäiväkirja

Kehitysohjelma oli kivettyneen oloinen järkäle, johon oli kaiverrettu omistuskirjoitus ja kiinnitetty valtaa.

Henkilöstöjohtaja reflektoi linjajohdon osallistumismahdollisuuksia haastattelussa 11/2019, kun matkaa oli takana jo 11 kuukautta. Hän kuvaa, kuinka vähiin jäänyt yhteisen ymmärryksen laajentaminen ja yhdessä sanottaminen oli synnyttänyt jälkimaininkeja pitkin matkaa:

”Mä oon itse ollut havaitsevinani sellaista, että me hyvin määrätietoisesti jo viime vuoden puolella ja alkuvuonna lähdeittiin viemään tätä kehitysohjelmaa eteenpäin ja siitähän on hallituksen linjaukset. Mä luulen, että se on ollu yks semmonen kohta, missä se yhteisen ymmärryksen laajentaminen ja yhdessä sanottaminen...Linja johto on ehkä kokenut, että he ei päässy vaikuttamaan siihen riittävästi ja sen jälkimaininkeja on mun mielestä näkynyt tässä pitkin matkaa.”

Henkilöstöjohtaja tutkimushaastattelussa

Kehitysohjohtaja käytti termiä 'human factor', inhimillinen tekijä, pohtiessaan sitä, miten usein uusien järjestelmien käyttöönotto organisaatioissa kariutuu inhimillisiin tekijöihin. Inhimillinen tekijä viittaa inhimillisen virheen mahdollisuuteen, inhimilliseen muuttujaan, inhimillisen riskin olemassaoloon. Kärjistäen, ihminen on uhka muuten täydellisyyttä hipovalle suunnitelmalle ja sen toimeenpanolle. Tässä kehitysjohtaja näki dialogin potentiaalisen hyödyn, suunnitelmien läpimenon varmistamisessa. Tällöin kyse ei kuitenkaan ole aidosta dialogista, jossa kaksi tasa-arvoista osapuolta kohtaa minä-sinä asetelmassa, vaan näennäisdialogista, jossa yksi osapuolista (minä) kohdistaa toimenpiteitä toiseen (se) omien tavoitteidensa saavuttamiseksi, tai välineellisestä dialogista, jossa dialogia hyödynnetään etukäteen määritellyssä tarkoituksessa.

Ilman laajaa osallistumista kytkökset asioiden välillä jäävät syntymättä ja asioiden eteneminen hidastuu, jopa estyy. Tämä tuli näkyväksi yllä olevissa katkelmissa, joissa kehitysohjelma koettiin valmiiksi annettuna. Aika, joka voitettiin sillä, että asioita valmisteltiin etukäteen pienellä porukalla, maksettiin takaisin, kun sitoutumista kehitysohjelmaan ei syntynyt ja kritiikki voimistui. Tavoitteet sinällään olivat hyviä, mutta toimintatapa johti ei toivottuihin seurauksiin. Kun ymmärrys sosiaalisten prosessien luonteesta puuttui, 'human factor', inhimillinen riski konkretisoitui. Reflektoin teemaa omassa tutkimuspäiväkirjassani näin:

”Palaan siihen, mitä kehitysjohtaja on puhunut, että kehittämistoimintaa, esim. jonkun järjestelmän käyttöönotto näyttää paperilla ihan hyvältä, mutta sitten

tulee human factor, eikä mikään toimikaan. Eihän mikään VOI toimia! Ei ole olemassa jotain absoluuttista hyvää, absoluuttista oikeaa ratkaisua, absoluuttista hyvää kehittämistä, johon suhteessa inhimillinen toiminta on ensisijaisesti RISKI. Tai jos lähtöajatus ja oletamus on, että on oikeasti, niin silloinhan ihminen ON riski. Varmasti on PALJON oikeasti hyviä tarkoituksperiä ja ajatuksia, mutta jos ei ole mietitty sosiaalisen todellisuuden luonnetta, asioita lähdetään viemään eteenpäin ihan väärällä tavalla. Ajattelen, että kehittäminen on pääsääntöisesti sitä, että jossain kehitetään ja sitten yritetään saada ihmiset mukaan ja innostumaan. Joskus se onnistuu riittävän hyvin ja päästään eteenpäin, mutta monta kertaa ei onnistu.” Tutkimuspäiväkirja

’Human factorissa’ on kyse myös ihmisten aktiivisesta toimijuudesta ja halusta osallistua, jota ei voi ohittaa ilman seurauksia. Tässä tapauksessa oli myös kyse johtavista viranhaltijoista, jotka olivat tottuneet olemaan keskeisessä roolissa organisaatiota koskevassa päätöksenteossa. Kehitysohjelman kohdalla heille jäi vain toimeenpanijan rooli. Ottaakseen toimeenpanoon liittyvän vastuun, he halusivat myös vaikutusvaltaa siihen, mitä tehtiin ja miten. Sama ilmiö tuli vastaan kaikilla organisaatio- ja tasoilla; ihmiset haluavat käyttää asiantuntemustaan ja vaikuttaa omaan työhönsä liittyvissä ja siihen olennaisella tavalla vaikuttavissa ratkaisuissa.

7.1.2 Kenen asiat ovat tärkeitä, mistä pitäisi puhua?

Kehitysohjelma otti paljon johtoryhmän yhteistä aikaa ja käynnissä olevasta fuusiosta syntyneet, arjen toimintaan liittyvät haasteet eivät saaneet palveluketjun johtajien näkökulmasta riittävästi huomiota. Seitsemän organisaation fuusio oli itsessään valtava ponnistus. Ennen fuusion toimeenpanoa tehdyssä valmistelussa oli keskitytty hallintorakenteiden ja johtamisjärjestelmän rakentamiseen, mutta suuri osa organisaation toimintaan vaikuttavista linjauksista jätettiin fuusion jälkeen ratkaistavaksi sitä mukaan, kun tilanteet tulivat eteen. Esimerkiksi henkilöstöhallinnon prosessit olivat vanhan kuntayhtymän peruja ja kunnista tulevat esimiehet kritisoivat niitä voimakkaasti. Myös talouden prosessit olivat epäselviä. Toimintatapojen erilaisuus, tarvittavien ratkaisujen ja yhteisten linjausten määrä yllätti johtoryhmän. Organisaatioarjessa olisi tarvittu enemmän aikaa toiminnan järjelelemiseen ja asioiden järjestämiseen ennen kehitysohjelman lanseeraamista.

Johdon dialogissa keväällä 2019 käytettiin laiva-metaforaa, joka havainnollistaa näkökulmien eroa.

”Ne pienet arkiset asiat, mä en väheksy niitä, mutta ne kyllä imaisee mukaansa. On tärkeää, että meillä on ihmisiä niitäkin ratkomassa, mutta jos me kaikki pyöritään niin sanotusti komentosillalta ja kaikki on siellä konehuoneessa

korjaamassa moottoria, niin sitten ei kukaan ohjaa laivaa.” Kehitysjohtaja tutkimusdialogissa

”Tuntuu, että kaikki on korjaamassa moottoria, mutta toisaalta, ehkä meidän pitäisi nyt ensin keskittyä, että me saataisi se moottori toimimaan. Se viesti, mikä tuolta organisaatiosta tulee, niin mä otan sen siinä mielessä vakavasti, että meidän organisaatio kokee, että moottori, tai tavallaan nämä perusasiat ei toimi. [...] Ehkä näin jälkeempäin ajatellen, meidän olis pitänyt myöskin keskittyä ihan näihin toiminnan haasteisiin, mitä meillä on tullut siellä eteen. Meillä on johtoryhmässä, alussa etenkin, ollut huomio liian paljon kehitysohjelmassa, joka tähtää eteenpäin. Ne arjen ongelmat ja niihin ratkaisujen etsiminen jäi liian vähälle. [...] Se, miks meillä oli epävarmuutta siitä, kuka saa päättää mistäkin, niin ne tulee siitä, kun tämä koostuu hyvin erilaisista organisaatioista, joissa on ollut hyvin erilainen tapa, mitä saa päättää ja mitä uskaltaa päättää missäkin.”
Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Katkelmissa tulee näkyviin se, kuinka organisaatiotodellisuus, myös johtoryhmän sisäinen todellisuus, muodostuu useista erilaista todellisuuksista. Kokemus on hyvin erilainen eri positiosta katsottuna. Myös ratkottavat kysymykset ja ongelmat ovat erilaisia, mutta yhtä relevantteja organisaation toiminnan kannalta. Organisaation ylin johto tavoitteli nopeaa ja kunnianhimoista muutosta, mutta nykyhetki vaati jatkuvasti uusia ratkaisuja, joilta linjajohto ei voinut ummistaa silmiään.

Edellisissä katkelmissa kuuluu myös ajatus siitä, että komentosillalla tiedetään paremmin, mitä organisaatio tarvitsee päästäkseen haluttuun tulevaisuuteen ja arjen ongelmien ratkominen hidastaa laivan etenemistä. Sen sijaan, että komentosilta olisi pysähtynyt kuuntelemaan konehuoneen tarpeita, siellä puolustauduttiin, *’myytiin’* vielä voimakkaammin ja käytettiin määräysvaltaa yhteisen suunnan varmistamiseksi:

”Mikä on ollu mulle erittäin haasteellista johtajana on se, että johtoryhmän jäsentä pitää komentaa tai käskää. En mä ole koskaan tottunut semmoiseen. Se on ollut kyllä aika poikkeuksellista. Että vaikka me sovitaan jostain, niin sitten pitää vielä lopulta sanoa, että ’kuule, sä teet näin’. Se, että ihmisiä joutuu käskemään tai komentamaan on ollut aika opettelun paikka.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Kehitysjohtaja vetosi kuntayhtymän hallituksen tekemiin linjauksiin, joita johtoryhmän tuli noudattaa:

”Kehitysohjelma ei ole mun ohjelma, vaan se on tämän organisaation ohjelma. Näin on sovittu ja se on hallituksen linjaama. Mun mielestä, jos hallitus jotain linjaa niin sitä noudatetaan niin kauan kuin hallitus linjaa toisin. Ei tämä ole vapaaehtoista. Ei me voida vaan koko ajan mitata johtoryhmässä, että ollaanko me kehitysohjelmassa mukana vai ei.” Kehitysjohdaja tutkimushaastattelussa

Tunnistan tässä muista julkisen sektorin organisaatioista tutun toimintatavan, jossa asiaan liittyvää keskustelua pyritään rajoittamaan viemällä asia nopeasti päätöksentekoon. Kun päätös on olemassa, siihen voidaan aina vedota, eikä keskustelua tarvitse enää käydä. Kuitenkin, jos keskustelua ei ole käyty ennen päätöksentekoa, käydään sitä todennäköisesti sitäkin enemmän päätöksenteon jälkeen. Vaikka dialogiin ei kuulu päätöksenteko, hyvää ja vastuullista päätöksentekoa edeltää dialogi (Alhanen 2016).

Yllä olevissa katkelmissa on kuultavissa myös se, kuinka ristiriitaa herättävistä asioista tulee arvovaltakysymys; kuka on oikeassa ja kuka pitää panna ruotuun. Dialogin jatkumista tämän kaltaisessa tilanteessa auttaa se, että hierarkiassa ylempänä oleva on aidosti kiinnostunut esitetystä kritiikistä ja siitä, millaisesta kokemuksesta kritiikki kumpuaa.

Organisaation ylimmällä johdolla ja keskeisillä muutosagenteilla on lähtökohdaisesti paremmat mahdollisuudet saada omat näkökulmansa eteenpäin, mutta se ei tarkoita, että alaiset tukisivat heidän ajatteluun tai edistämiään tavoitteita. Ylin johto voi käyttää hierarkiaan perustuvaa auktoriteettia ja pyrkiä sulkemaan pois vaihtoehdot tulkinat asioista varmistaakseen oman näkökulmansa läpimenon. Keskijohdon esimiehet voivat puolestaan haastaa ylimmän johdon näkemyksiä ja estää erilaisilla toimilla muutoksen etenemistä. Perinteisesti tässä ajatellaan olevan kyse muutosvastarinnasta tai tottelemattomuudesta, johon pitää puuttua kurinpidolla tai käyttämällä muita pakkokeinoja (Thomas, Sargent & Hardy 2011), kuten tässäkin tapauksessa tapahtui.

Tilanne ajautuu helposti jumittuneeseen vastakkainasetteluun, jossa molemmat osapuolet näkemyksineen pyrkivät pääsemään voitolle niin, että muut asettuisivat heidän kannalleen. Ihmisillä on kuitenkin omat tavoitteensa ja intressinsä, joista he eivät ole valmiita luopumaan, etenkin pakkokeinoin. Sen sijaan, että erilaiset näkökulmat nähtäisi ongelmana, joka pitää poistaa, tilanteeseen tulisi suhtautua merkitysneuvotteluna (Thomas, Sargent & Hardy 2011). Kun valta-asemassa oleva kutsuu muita yhdessä ajatteluun, jossa rakentuu uutta ymmärrystä muutoksesta ja sen merkityksestä, muutosvastarinta väistyy. Joko-tai-asetelmasta päästään sekä-että-asetelmaan, jossa erilaiset tulkinat todellisuudesta ovat mahdollisia ja niiden kanssa voidaan elää. Yhteiset merkitykset ovat tärkeimpiä ihmisiä toisiinsa sitovia voimia. Ne ohjaavat yksilöt havainnoimaan maailmaa riittävän samanlaisin tavoin ja auttavat heitä toimimaan yhdessä (Alhanen 2016).

7.1.3 Kilpailuasetelmat

Organisaatiofuusiossa tehtävät ja johtajavakanssit jaettiin uudestaan ja ihmiset olivat kilpailuasetelmissa toisiinsa nähden. Toimeenpanovaiheen käynnistyessä samaan johtoryhmään kuului häviäjiä ja voittajia, vapaaehtoisia ja pakotettuja, joiden piti kuitenkin kyetä yhteistyöhön.

”Osa meistähän tuli omasta tahdostaan tähän yhteisöön ja osa meistä tuli tietyllä tavalla pakotettuna. Sitten kun se oma positio ei ollutkaan enää sama, kuin mitä se oli ollut siellä lähtöorganisaatiossa, niin osalle on ollu tosi vaikee, ja osa ei hyväksy vieläkään sitä muutosta. Osalle se on vähän pidempi prosessi, osalle se oli helpompi.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Alempana organisaatiossa puhuttiin siitä, kuinka *’isot johtajat kalistelevat peitsiään’*. Myös organisaation johdon haastatteluissa kilpailuasetelmat tulivat selkeästi esiin. Se, että jonkun asiat saivat enemmän painoarvoa keskustelussa, saatettiin tulkita niin, että kyseinen ihminen oli arvokkaampi ja kuului ns. sisäpiiriin, kun taas itse oli vaarassa joutua ulkokehälle. Eräs johtaja kuvasi johtoryhmää *haiallas*-metaforalla. Haialtaassa veteen pudonnut veripisara, heikkouden merkki, haistetaan heti ja hait ovat nopeasti toistensa kimpussa. Jokainen etsii aseita toisten kampittamiseksi ja oman asiansa tai asemansa edistämiseksi. Toinen johtaja puhui passiivis-aggressiivisuudesta:

”Tääl pitää olla passiivis-aggressiivinen. Semmonen tukahdettu, tiäks sä. Se on kateus, juoruilu, nälviminen. Ne on ne jutut. Kampittaminen, hiekkottaminen.” Kehitysjohtaja tutkimushaastattelussa

Kehitysohjelma oli merkittävin yksittäinen asia, joka tällaisen repivän kilpailuasetelman keskiöstä löytyi. Se haastoi johtoryhmän yhtenäisyyttä muutenkin herkässä organisaation käynnistämisvaiheessa. Johtajat olivat hetkeä aikaisemmin olleet kilpailuasetelmissa hakiessaan uusiin tehtäviinsä. Koeaika oli vielä meneillään ja hyvin läheltä löytyi esimerkki sopeutumattomuuden takia koeajalla irtisanotusta keskijohdon esimiehestä.

”Kyllä se vaan kummasti vaikuttaa, kun me olimme kaikki koeajalla ja kun ei voinut olla ihan oikeasti varma. Ja kyllähän toi, mitä X:lle kävi. Se on semmoinen asia, että SE ei unohtu, eikä tarvitsekaan unohtua. Ihminen, joka on ollut äärimmäisen pidetty, osaava ja kaikkea muuta. Siitähän tulee olo, että se on mielivaltaista.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimushaastattelussa

Henkilö X:n kohtalo puhutti organisaatiossa myös laajemmin. Erityisesti se herätti huolta keskijohdon esimiehissä, jotka olivat X:n kollegoita.

”Joku täs ilmapiiris on semmonen, että siitä tulee semmonen epäily, että saanko lemput, jos sanon jotain. Ja se varmaan tulee tästä, että täältä on kuitenkin niinkun potkittu. Varmaan se lähti sit siitä X:stä. Se oli semmonen kyllä, mikä ihan tosi paljon vaikutti meihin toisiin ja sai sitä epävarmuutta aikaan. Siit on jääny semmonen, että tää on kuin venäläinen ruletti, ettei koskaan tiedä, millon se on se kuti sitten [tulee]. Vaikka varmaan asioil on perustelut, mut kun ne ei oo silleen nähtävissä loogisesti. Että jos me oltais tietty, että se on joku lusmu tai känniläinen tai laiminlyö koko aika tehtäviään, se olis ollu ymmärrettävää, mutta kun semmosta ei nyt oo. Ja sit kun rivien välistä lukee niistä päätöstekstei, ni se miten X on esittäny asiat tääl organisaatios, ni se ei oo ollu oikee tapa. Ni siit on ollu tullu semmonen, että mikä se sitten on tälle organisaatiolle se oikee tapa, että miten on sallittuu. Ja jos et toimi, ku on sallittuu, ni sut savustetaa täält veke.”
Keskijohdon esimies tutkimushaastattelussa

Kutsun tutkimuspäiväkirjassani tapausta ”X:n legendaksi”, jota puheessa kuvasti epäselvissä olosuhteissa, epäselvin perustein ja ilman varoitusta tehty irtisanominen. X:n legenda synnytti pelkoa, että mitä tahansa voi tapahtua kenelle tahansa. Pelko oli sikäli aiheellinen, että vastaavia tapauksia ilmeni sittemmin lisää:

”Ne, jotka eivät X:ää tunteneet, kuuluivat kyllä X:n legendasta. Kuulivat tulkinnat siitä, mitä oli taphatuntu ja pelko tarttui. Sitten tuli ilmoitus yt:stä. Kaikista tuli vapaata riistaa, kaikki joutuivat tulilinjalle. EI KANNATA PUHUA. Pidä pääsi alhaalla ja ole mahdollisimman hiljaa ja huomaamaton. Sehän se tunnelma oli. Että kukaan ei vaan hoksaa sinua. Ja sitten alkoi se ampuminen, jota esimiehet kuvaavat. Se mielivaltainen ampuminen, jossa ei ollut mitään perusteluja. Kun he kuvaavat sitä, minkälaista oli joutua toteuttamaan jonkun muun määräämää tuomiot, tulee natsisaksa mieleen. Ihmiset kuvaavat sitä moraalista ristiriitaa, kun joutuu toteuttamaan niitä määräyksiä, kun joutuu edustamaan organisaatiota, joka toimii eettisesti niin kyseenalaisella tavalla.” Tutkimuspäiväkirja

Edellinen katkelma tutkimuspäiväkirjastani sijoittuu yt-neuvottelujen toimeenpanovaiheeseen. Kirjoitin luvussa 6 organisaation traumatisoitumisesta, jota myös tämä katkelma kuvastaa. Kun ihmiset eivät tieneet, mikä organisaatiossa oli oikea tapa toimia ja mistä rankaistaan, he pelkäsivät jatkuvasti toimivansa väärin, ymmärtämättään, ja joutuvansa puhdistuksen kohteeksi. Yksi selviytymisstrategioista oli ’matalamielinen mielistely’, jota seuraava katkelma havainnollistaa. Tässä katkelmassa kaksi keskijohdon esihenkilöä refleктоivat omaa kokemustaan. Katkelma

tekee näkyväksi sen, kuinka kilpailuasetelmat koskettivat laajasti fuusio-organisaation johtoa eri portaissa:

Esihenkilö 1: ”Mä aattelen, myös tässä ajassa, mitä on nyt eletty täs organisaation, että on myös tietynlaista pelkoa, että halutaankin tuoda enemmän sitä omaa, että MINÄ olen tärkeä. Ihan ehkä siitä pelosta tai epävarmuudesta johtuen. Silloinhan se dialogisuuskin häviää ihan tyystin, kun ei ehkä uskalletakaan olla sellasta kollegialisuutta tai yhteistyötä, vaan enemmän sitä MINÄ maailmaa.”

Esihenkilö 2: ”Miä tunnistan ton. Tähän on tehty semmoinen kilpailu täst meidän toiminnasta.”

Esihenkilö 1: ”Kyllä!”

Esihenkilö 2: ”Täs kilpaillaan koko ajan siitä, että on hyväksyty, että oot siäl tietyis porukoissa.”

Esihenkilö 1: ”Just näin.”

Esihenkilö 2: ”Että sun työt jatkuu. Että kyllä sen tunnistaa. Mut miä tunnistin sen sinä päivänä, kun toiminnot ei ollu vielä alkanu, ni oli tämmänen, missä eri johtajat esiinty ja siellä oli paljon tätä meidän tulevaa porukkaa. Miä kävelin sinne ja yht’äkkiä ne ihmiset, jotka on ollu mun tuttuja ja kavereita, ni hädin tuskin tervehti. Mitä pidemmän aikaa siäl oli, ni mun oli lähdeävä sieltä pois, kun siellä oli niin ahdistava tunne. Siellä oli SELKEESTI ilmassa jotain semmosta, josta miä en pitäny yhtään. Eli just jotain semmomsta, että ollaan täs porukassa ja klikkiydytään näin ja mun kannattaa olla ton kans kaveri, että miä hyödyn siitä jollain tavalla.”

Esihenkilö 1: ”Just!”

Esihenkilö 2: ”Ja tämmöst mentaliteettii tääl on mun mielest koko ajan ruokittu, että ihmisii katekoroidaan hyväksiks ja pahiksiks, ja semmosiks meidän porukan ihmisiks ja ne, jotka on ulkoreunalla ni ne ei oo niinku mitään.”

Esihenkilö 1: ”Ja toi taistelee sitä omaa, kun en haluais, että mun tarvis liittyä johonkin, että mä saisin jatkaa töitäni.”

Esihenkilö 2: ”Just.”

Esihenkilö 1: ”Karrikoidusti. Niin se on kans semmost ristiriitaa, että mä en niinku HALUA tuoda sellasta puolta itsetäni tai tunnustaa, että mun täytyy päästä kuulumaan näihin porukoihin, jotta pärjään täällä. Se sotii ihan hirveesti omaa elävää arvomaailmaa vastaan.”

Minä: ”Että pitää olla jollain tavalla kyynärpäät esissä pysyäkseen pinnalla?”

Esihenkilö 2: ”Nii, tai ei ehkä kyynärpäätäkään vaan sellanen matalamielinen mielistely.”

Katkelma tutkimusdialogista

Yllä oleva katkelma paljastaa, kuinka raakaa organisaatioarki oli fuusion ja yt-prosessin keskellä. Organisaatioon alkoi syntyä leirejä ja oikeaan leiriin kuuluminen saattoi olla ratkaisevaa oman tulevaisuuden kannalta. Pyrkimys liittoutumiseen kertoo minulle myös inhimillisestä tarpeesta kuulua ryhmään, kokea olevansa hyväksytty, ja kuinka organisaatiomyllerrys haastoi tätä kokemusta. Katkelmassa puhuvat esihenkilöt kokivat tilanteen vaikeana. He halusivat pärjätä, olla hyviä ja hyväksytyjä työntekijöitä omilla avuillaan, ilman liittoumaa.

Fuusio-organisaatioissa kilpailuasetelmat olivat lähtökohtaisesti olemassa. X:n legendan ja yt-prosessin kaltaiset tapahtumat lisäsivät epävarmuutta ja vahvistivat kilpailuasetelmaa entisestään. Johtoryhmässä niskan päällä oleminen ja voitolle pääseminen korostuivat aidon, avoimen yhteistoiminnan sijaan. Oli tärkeää pärjätä kilpailussa ja varmistaa oma selviytyminen:

”Jokainen suojelee sitä omaa tötteröönsä ja miettii sitä, että miltä MÄ näytän. Että se menee juuri siihen osaoptimointiin siinä henkilökohtaisella tasolla ja siinä oman yksikön vetämisessä. [...] Jokaisella on niin VALTAVA halu ja tarve onnistua, jotta saa niin kuin sen oman hommansa pelittämään. Et ei ole AIKAA tai halua tai kykyä asettua siihen, että me tehdään nämä yhdessä.” Kehitysjohdaja tutkimushaastattelussa

Kilpailuasetelman raadollisuus toi mieleeni katkelman Kai Alhasen Dialogi demokratiassa (2016, s. 69-70) kirjasta:

”Kapitalistisen talouden kiivastahtista työelämää tutkinut Richard Sennet puolestaan kuvaa, miten nykyiset työelämän käytännöt muovaavat ihmisten luonnetta ja yhteistoimintaa. Työn jatkuvat muutospaineeet, katkonaiset työsuhteet ja työntekijöiden keskinäinen kilpailu heikentävät ihmisten sitoutumista työyhteisöihinsä ja vähentävät heidän keskinäistä luottamustaan. Samalla heiltä rapautuvat demokratian edellyttämät yhteistyötaidot ja kyky tarkastella maailmaa toisten ihmisten näkökulmasta. Sennettin mukaan nykykapitalismin tuottama uudenlainen työelämä muoaa itseensä vetäytyneitä, yhteistyöhön kykenemättömiä ja asemansa säilyttämisestä alati ahdistuneita yksilöitä, joille riippuvaisuus toisista on kauhistus ja yhdessä toimiminen pintapuolinen näytelmä.” (Alhanen 2016 s. 69-70, Sennet)

Reagoin itse voimakkaasti havaitsemaani raadolliseen kilpailuasetelmaan. Tunsin kiukkua siitä, että muutosta luotsaavan johtoryhmän toimintakyky kärsi keskinäisestä kilpailusta ja siitä, miten se heijasteli kaikkialle organisaatioon. Toisaalta koin empatiaa, jopa surua johtoryhmän jäsenten puolesta. Koin, että he olivat rakentaneet itselleen epäinhimillisen häkin, jonka murtamiseen heillä ei ollut keinoja. Se,

mitä itse pystyin tekemään, oli tarjota heille mahdollisuuksia dialogiin, mutta mahdollisuudet olivat vähäiset, kun dialoginen kehittämistoiminta ajettiin alas.

7.1.4 Yhteisen kielen puuttuminen

Yksi johdon puheessa esiin nousseista jaetun ymmärryksen esteistä oli yhteisen kielen puute. Tekninen tai vaikeaksi koettu kieli saattoi estää yhteistä ajattelua ja jaetun ymmärryksen syntymistä:

”Mä olen saanut esimerkiksi tällöisiä palautteita, että mä käytän liikaa sivistyssanoja tai kehitysohjelma on liian monimutkainen, tai että ne ei ymmärrä sitä niinku sinänsä. Mun johtopäätös ei ole se, että vähennänpä sivistyssanojen määrää!” Kehitysjohtaja tutkimushaastattelussa

”Sit kun me puhutaan eri kieltä samoista asioista. Meidän porukka tuolla kentällä, niin ei ne ymmärrä sitä teknologiaa ja kieltä, jolla me puhutaan jostain kehitysohjelmasta tai muusta. Siinä meillä on aika paljon tsemppaamista, että me pystytään lähentämään sitä.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Organisaation johdon, muutosagenttien ja kehittämistyötä tukevien konsulttien kieli on asiantuntijakieltä, jota tavallisen ihmisen voi olla vaikea ymmärtää. Vaikeaselkoinen, sivistyssanoja ja teknisiä termejä vilisevä kieli rajaa helposti osan ihmisistä ulos keskustelusta tai vaatii heitä mukauttamaan omaa puhettaan voidakseen osallistua keskusteluun, kuten eräs palveluketjun johtaja pohti:

”Meidän pitää tunnistaa myös se realiteetti, että meidän pitää puhua sitä kieltä, mitä linjaava, päättävä johto ja sitä päätöksentekoa tukevat konsultit ymmärtää. Ja sen takia mä haluaisin, että me käydään keskustelua päättäjien, linjaajien ja sen toteutusjohdon välillä, että meille syntyy yhteinen kieli. Ja sitä ei tällä hetkellä ole. Tää on musta tällöistä johtamisen dialogia.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

On merkittävä havainto, että myös palveluketjun johtajan pitää mukauttaa omaa kieltään tullakseen ymmärretyksi eli puhuttava valtaa pitävien kieltä, jolloin joutuu ehkä luopumaan jostain, mitä itse haluaisi viestiä. Rungas asiantuntijakielen käyttö rakentaa raja-aitoja ja sulkee ihmisiä pois keskustelusta. Jaettua ymmärrystä on lähes mahdotonta synnyttää, jos kieli ei ole riittävän yhteistä.

Toisinaan asiantuntijakielen käyttöön voi liittyä myös oman osaamisen ja aseman korostaminen. Aito halu jaetun ymmärryksen synnyttämiseen saattaa puuttua, jos tarve oman asiantuntijaroolin pönkittämiseen on vahva. Dialogissa pyritään

käyttämään yksinkertaista kieltä ja sanotukset ovat demokraattisempia. Pyrkimys on ymmärtää yhdessä asioille annettuja merkityksiä, jolloin niille syntyy yhteisiä sanoituksia, yhteistä kieltä.

Aiemmat elämäkokemuksemme sekä koulutus- ja työhistoriamme vaikuttavat siihen, millaista kieltä käytämme tai minkälaisiin asioihin ylipäättään kiinnitämme huomiomme ja mistä puhumme. Meillä on oma, ainutlaatuinen näkökulmamme, ja tapamme ajatella sekä kieli, jolla ajatukset ilmaisemme. Tämän myös toimitusjohtaja huomasi johdon dialogissa:

”Mitä mä kuulen, tai miten mä ymmärsin sen, mitä mä kuulin, niin me sanotetaan asioita eri tavalla. Ne on eri tavoin sanotettu, mutta mä kuulen ne hyvin saman sisältöisinä. Meidän pitää varmaan jatkaa puhumista paljon siitä, että mitä me tarkoitetaan. Ne sanojen merkitykset, kun meillä on kuitenkin kaikilla oma tausta. Ja mä tajusin, että me ollaan toimittu eri organisaatioissa ja eri ympäristöissä, mutta myös meidän koulutuksellinen tausta on varmaan hyvin erilainen, joka taas muokkaa sitä, miten me sanotetaan ja miten me viestitään.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Dialogin kannalta on olennaista ymmärtää, että näkökulmamme ja kieleemme ovat aina jossain määrin erilaisia. Tavoitteen tulisikin olla ymmärtää enemmän. Puhua niin, että muut voivat ymmärtää meitä ja kuunnella pyrkien itse ymmärtämään muita.

7.1.5 Luottamus ja puhumisen tarve

Organisaation johtoryhmän jäsenet tunsivat toisensa entuudestaan, mutta keskinäistä luottamusta oli vain tiettyjen ihmisten välillä, ei koko johtoryhmän kesken. Tutkimusdialogeissa ja haastatteluissa tunnistettiin, että prosessi oli vielä monin tavoin kesken ja että luottamusta testattiin edelleen. Kehitysjohtajan puheessa kuului, kuinka luottamus toisen hyväntahtoisuuteen ei ollut vielä syntynyt:

”Mä huomaan toivovani sitä, että kunpa tää meidän tiimi hitsutuis sellaseks, että tässä on sellanen tunne, että sä voit luottaa, eikä tartte pelkää, että joku kyseenlaistaa mun osaamista tai olemassaoloa, vaan kaikki tarvitaan toisiamme. Se on ehkä semmonen tunne, jota mulla ei vielä ole. [...] Pitää ehkä vetää vähän kölin ali, että se löytyy sieltä se luottamus kaveriin myös.” Kehitysjohtaja tutkimusdialogissa

Toimitusjohtaja kuvasi suoran ja avoimen puheen vaikeutta ja sen vaatimaa luottamusta tähän tapaan:

”Sitten kun sä ajattelet, että se asia kuuluu niinkun ton rooteliin, että se ei ole yhteinen, meitä kaikkia koskeva asia, niin kynnys ottaa siihen kantaa on huomattavasti korkeampi. Mä kuvittelen, että me ollaan niin kohteliaita, että me ei kysytäkään, vaikkei ymmärretä. [...] Me ollaan ÄÄRETTÖMÄN kohteliaita. Me ei osata olla sillä tavalla eri mieltä, että sä voisit aidosti olla eri mieltä, mutta sun ei tarte loukata toista ja olla aggressiivinen. Yrittää nolata toista tai vähätellä toista, vaan, että me voitais REILUSTI olla eri mieltä. Mä kytken sen luottamukseen, että ei koeta, että mun on turvallista sanoa.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Katkelmassa kuului arkuus ottaa kantaa toisen vastuualueella olevaan asiaan, varovaisuus ja kohteliaisuus, jotta ei tule astuneeksi toisen reviiirille, jolloin asianomistaja jäi helposti vaille kaipaamaansa tukea asiassaan. Kun asioihin otettiin kantaa, se tapahtui vähätellen, loukaten tai aggressiivisesti, jolloin pyrkimys oli lytätä toista. Tästä syntyi kenties edellä kuvatut kokemukset haialtaasta ja passiivisaggressiivisuudesta, joita kilpailuasetelmat ruokkivat. Tässä katkelmassa päästiin kiinni myös konkreettiseen vuorovaikutuksen tapaan, jonka muuttamiseen dialogi olisi antanut välineet.

Toimitusjohtaja näki johtoryhmän keskinäisen luottamuksen ja kollegiaalisen tuen tärkeänä ja kaipasi keinoja luottamuksen rakentamiseen:

”Luottamuksen rakentaminen meille on iso juttu ja me tarvitaan kaikkia. Sitä luottamuksen teeman läpikäymistä, että miten sitä rakennetaan, mitä keinoja siihen on, on varmaan yksi menestyksen avaimista. Koska mä näen sen, että ilman luottamusta, me ei varmaan... me päästään tietylle tasolle, mutta silloin kun tulee se tiukka paikka ja rintamat pitää olla suorat. Se vaatii sen, että sä olet sen kaverin rinnalla silloinkin kun tulee rapaa niskaan ja kuraa päälle. Nää on varmaan niitä sellaisia asioita, mistä mä haluaisin, että puhutaan sitten enemmän.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Toimitusjohtaja kaipasi yhteistä puhetta myös, jotta luottamus johtoryhmän yhteisen päämäärän olemassaoloon voisi kasvaa:

”Kyllä mä näen ja ajattelen sillä tavalla, että ne meidän suurimmat riskit on, että saadaan organisaatio toimimaan. Että me onnistutaan johtoryhmänä luomaan se keskinäinen luottamus ja että meillä olisi yksi yhteinen päämäärä. Sen ison kuvan selkiyttäminen niin, että meillä voi olla erilainen matka, mutta se päämäärä on kuitenkin yhteinen.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Tarve yhteiselle puheelle ja yhteiselle ajattelulle kuului selvästi toimitusjohtajan puheessa. Hän kaipasi myös keinoja luottamuksen rakentamiseen. Toiminnan tasolla näille prosesseille ei kuitenkaan tuntunut olevan aikaa vaan ns. kova, asiakeskeinen johtaminen vahvistui organisaatiofuusion jälkeen. Puhumisen tarpeen tunnistivat myös muut johtoryhmän jäsenet:

”Meidän olisi pitänyt pystyä keskustelemaan paljon enemmän asioista. Se, että ei ole puhuttu, johtuu osin siitä, että me ei tunneta toisiamme vielä kovin hyvin, eikä luoteta toisiimme. [...] Luottamus tulee vaan siitä, että käytetään tähän puhumiseen riittävän paljon aikaa ja aletaan puhumaan asioista niiden oikeilla nimillä ja tuodaan niitä. Se ainoa asia, millä tää menee eteenpäin.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Puhuminen ja sitä kautta toisen ihmisen ajatteluun tutustuminen synnyttää luottamusta, joka mahdollistaa avoimuuden. Avoimuus puolestaan ruokkii luottamusta, jolloin myös puhuminen helpottuu. Tämän kaltainen puhe vaatii kuitenkin aikaa ja pysähtymistä, kuten yllä oleva johtaja totesi. Aikaa yhteiselle puheelle syntyi, hiukan yllättäen, yt-prosessin seurauksena. Yt-neuvottelut olivat vaatineet paljon aikaa yhteiselle puheelle ja lähentäneet johtoryhmää:

”Niin yllättävää kuin se onkin, niin se yt-prosessi oli varmaan semmonen, joka jotenkin käynnisti sitä, että me alettiin puhua asioista. [...] Jotenkii siinä kuuden viikon aikana, kun se oli niin tiivis ja me kokoonnuttiin vähintään kaks kertaa viikossa, ehkä useamminkin, mutta joka viikko ainakin kaks kertaa ja pidettiin sitten vielä erikseen noita valmistelevia kokouksia. Sit oli vielä viralliset kokoukset siihen päälle. Niin se jotenkin tiivistä sitä.” Henkilöstöjohtaja tutkimushaastattelussa

Toisaalta myös se, että jokainen johtaja joutui tekemään vaikeita ratkaisuja, joista voi puhua ainoastaan muiden johtoryhmän jäsenten kanssa yhdisti johtoryhmää. Fokus kääntyi keskinäisestä kilpailusta yhteisen, vaikean asian hoitamiseen, joka vaati aikaa ja yhteistä puhetta:

”Sillon alkuvuodesta, kun oli, että kenen ideat menee läpi tai muuta sen tapasta, mutta se on mun mielestä nyt selkeesti vähentynyt. Se muutos tapahtu sen ikävän yt-neuvottelun aikana. Siinä varmasti, kun kaikki joutu tekemään ratkasuja, joita kukaan ei olis halunnut tehdä. Niin, siinä kukaan ei kilpaillut, että kuka saa tehdä hankalimman tai inhottavimman ratkasun.” Kehitysjohtaja tutkimushaastattelussa

Edellisessä katkelmassa nousee esiin myös tunteet, joita yt-prosessiin liittyi ja joita johtajat joutuivat käsittelemään. Tarve puhua kokemuksesta myös tunnetasolla, käydä läpi stressaavia tilanteita muutenkin kuin tehtävien hoitamisen näkökulmasta, kuului harvoin johtajien puheessa. Eräs palveluketjun johtaja oli aiemmin työuralaan osallistunut dialogitiimin järjestämiin johdon dialogeihin ja pohti niiden antia. Samalla hän totesi, että organisaatiosta puuttui olennaisia yhteisen ajattelun mahdollistavia rakenteita:

”Suurin [johdon dialogien] anti oli, että me ihmiset, jotka arjessa työskenneltiin enempi tai vähempi yhdessä tai ainakin kohdattiin johtoryhmissä, meillä oli lupa puolitoista tuntia keskustella kysymyksistä ilman, että meillä oli mitään ratkaisutavaa tai sitä, että kuka tekee mitä. Työnjakoa tai muuta. Vaan me keskusteltiin tekemisen tavoista ja se oli itseasiassa tämmöstä työhyvinvoinnin, yhteisöllisen työhyvinvoinnin asiaa. Se oli johtamiselle hirveen tärkeitä, johtajille ja päälliköille tärkeitä, sellainen pysähdys. [...] Siinä oli hyvin paljon sellaista, niin kuin debriefing tai stressitilan läpikäyntiä. Meillähän ei sellaista juurikaan tässä organisaatiossa ole. Meiltä puuttuu hirveän paljon ihan johtamisen kannalta olennaisia kohtaamisia.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimushaastattelussa

Kehittämistyön sekä talouden tasapainottamiseen liittyvien toimenpiteiden kordinoitua varten organisaatiossa otettiin käyttöön Lean-johtamiseen pohjautuva Big Room-toimintamalli, jonka tavoitteena oli lisätä työn tuottavuutta, parantaa ihmisten välistä vuorovaikutusta ja avoimuutta sekä auttaa muutoksia toteutumaan aikataulussaan. Big Room mahdollisti jaetun tilannekuvan syntyminen, nopean päätöksen teon ja kehittämistyön ketterän etenemisen, mutta ei vastannut edellä kuvattuihin inhimillisiin tarpeisiin.

7.1.6 Myös johtajilla on tunteet ja tunteet johdettavinaan

”Mä oon ollu äärettömän innostunut, mä oon ollu ilonen, ja jollain tavalla semmonen tulevaisuususkonen. Sit mä oon ollu äärettömän – mä en tiedä – masentunut ei oo varmaan oikee, mutta apaattinen. Lamaantunut. Mä sanon, että mä oon varmaan kokenut kaikki äärestä toiseen tunteet. Ja jotenkii sitä on aina siten löytynyt usko tulevaan. Mutta tähän sekottuu sitten paljon myös henkilökohtaisen elämän asioita, vaikka niitä ei pidä sillä tavalla mukana, mutta ne on kuitenkin siellä. Ne on varmaan voimistaneet semmosia äärituntemuksia tällä hetkellä. Ylipäättään vois sanoa, että hyvin voimakkaita, erilaisia tunteita. Tosi voimakkaita. Työelämää ajatellen, en välttämättä ole aikaisemmin tuntenut.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Näin puhui toimitusjohtaja johtoryhmän dialogissa puoli vuotta organisatiosuunnitelman jälkeen. Toimitusjohtaja, suuren fuusio-organisaation johdossa, oli monesta suunnasta tulevien paineiden alla ja hänellä oli luotsattavanaan keskinäisistä kilpailuasetelmista liikkeelle lähtevä johtoryhmä, jota joku kutsui myös 'hailtaaksi'. Omistajakunnilta tuli paineita ja ajoittain rumaksikin äityvää arvostelua, jonka kanssa toimitusjohtaja yritti tasapainoilla. Talouden paineet olivat kovat ja niihin etsittiin ratkaisuja käynnistämällä laajamittainen kehitysohjelma ja yt-menettely. Organisaatiossa kuohui fuusion läpiviennin, kehittämisohjelman ja yt-prosessin seurauksena. Myöhemmin, ennestään haastavaan tilanteeseen lisättiin vielä Covid-19 pandemia. Toimitusjohtajalla oli käsissään kriisiorganisaatio. Johtaminen tällaisessa tilanteessa on repivää ja asettaa haasteita ihmisen sisäiselle ja ihmisten väliselle integraatiolle.

Tunsin toimitusjohtajan monen vuoden ajalta ja välillämme oli avoimen puheen kautta syntynyttä luottamusta. Sain ajoittain nähdä johtajaroolin takana olevan haavoittuvan ihmisen inhimillisine tarpeineen ja ne hetket olivat minulle arvokkaita. Ne antoivat minulle mahdollisuuden ymmärtää toimitusjohtajaa ihmisenä.

Kerroin edellisessä luvussa henkilöstölle suunnatusta yt-infosta. Haastattelemani esimiehet kokivat viestinnän paikoitellen loukkaavana ja itse kaipasin organisaation johdolta myötätuntoa kuulijoita kohtaan, jotka pelkäsivät, mitä YT tulisi heidän omalta osaltaan tarkoittamaan. Kuunnellessani toimitusjohtajaa tutkimushaastattelussa, minulle avautui hänen näkökulmansa ja kokemuksensa tilanteesta:

”Silloin heinäkuussa, kun meillä oli se henkilöstöinfo yt:stä, niin kyllähän mä itekin sanon sen, että se oli mun koko työurani vaikein päivä. Se oli niin vaikea juttu mulle, että mä mietin, että selviänkö mä edes siitä. Kun se sali oli ihan täynnä ja piti mennä sanomaan, että 421 työntekijän työpanosta me ei nyt sit enää tarvita.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Toimitusjohtaja kuvasi, että kyseessä oli hänen työuransa vaikein päivä, eikä hän ollut varma selviäisikö hän siitä. Toimitusjohtaja kuvasi myös kehollisia tuntemuksia, jotka kertoivat tilanteen stressaavuudesta. Kuunnellessani häntä, ajattelin hänen pudonneen hätätilaan, jossa huomio kiinnittyi näihin oman kehon sisäisiin, vaarasta kertoviin viesteihin, stressaavasta tilanteesta selviämiseen ja selkeän ydinviestin välittämiseen. Se, että hän olisi pystynyt asettumaan kuulijan asemaan ja välittämään myötätuntoa, oli hätätilassa mahdotonta. Empatiaan kykenevät mekanismit menivät pois päältä ja siksi viestinnästä tuli poikkeuksellisen yksioikoista, kylmää ja tuntematonta. Kyse oli hyvin inhimillisestä mekanismista, joka laukesi pahaan aikaan – ja täysin ymmärrettävästi.

Yt-info oli vain yksi esimerkki johtajien kohtaamista haasteista ja niihin liittyneistä tunteista. Johtoryhmän dialogissa 12/2020, kun takana oli kaksi vuotta organisaation myllerrystä, eräs johtaja pohti kokemusta johdon näkökulmasta:

”Kyllä mä koen, että miten meitä, erityisesti johtoa on lyöty ja kohdeltu, niin mun mielestä voi sanoa, että se on monessa kohtaa täysin epäinhimillistä ja kohtuuttonta. Meidän pitää vaan nöyrästi sietää kaikki, enkä mä haluu tällä mitenkään alkaa valittaa tai mennä tähän surkeuteen, mutta kyllä tää on mun mielestä monitasonen juttu. Silloin mun mielestä myös meitä kohtaan pitäis olla jollain tavalla inhimillinen ja kohtuullinen. Koska me sitte tehdään taas tiettyjen reunaehtojen ja hyväksytyjen päätösten mukaan näitä asioita.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Johtajat olivat vaativassa paikassa tekemässä kipeitä ratkaisuja ja saivat osakseen arvostelua, jonka toisaalta ajateltiin kuuluvan johtajan rooliin ja toisaalta koettiin ajoittain epäinhimillisenä ja kohtuuttomana. Johtoryhmä ei kuitenkaan jakanut näitä tunteita toistensa kanssa, eikä yhteistä reflektiota ollut, joka olisi tukenut yksilöiden sisäistä ja heidän välistään integraatiota.

”Varsinaisesti, mä mietin sitä, että me oltais oikeasti puhutti siitä, mitä me tunnetaan. Ei varmaan kukaan muu kuin minä ole puhunut siitä. Ja vaikka me ollaan yritetty, niin ihmiset kiertää sen kysymyksen. Ainakin kahdessa istunnossa me ollaan yritetty avata, niinku lähtee siitä. Mut mä oon ainoa, joka on vastannu siitä. Ihmiset on vastannu tekemisestä. Mutta se, mitä tuntee, millä tavalla tuntee ja miks tuntee, tai ajattelee, että tuntee, niin ei meillä johtoryhmässä kyllä oikeasti kukaan muu ole vastannut siihen. En mä tiedä ajattelevatko ihmiset jotenkin sitä, että se on heikkoutta. Mä ajattelen sen niin, että silloin kun mä tunnistan omat tunteet ja tiedän omat tunteet, niin mä en oo niitten tunteitten vietävänä [...] Ja sitten toisaalta se, että kun ymmärtää omat tunteet, niin pystyy aistii toisesta, ei pelkästään mitä toinen sanoo, vaan mikä on se tunnetila siellä taustalla.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Toimitusjohtaja kuvasi itseään ja johtoryhmäänsä tehtävääorientoituneeksi. Teknisesti ongelmia oli pystytty ratkomaan yhdessä, mutta ns. ihmisasiat olivat jääneet muiden asioiden varjoon.

”Mutta sitten se, että miten me ollaan onnistuttu siinä vuorovaikutuksessa ja siinä, että sen emotionaalisen puolen muutokset, niin siellä meillä on varmasti hyvin paljon puutteita. Siis tosi paljon puutteita. Se palaute, mitä mä oon saanu, niin ei siitä ylpeä voi olla.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Organisaation tunnekyvykyys tarkoittaa sitä, että tunteiden merkitys tunnustetaan ja niiden kanssa toimimiseen kehitetään rakenteita ja käytänteitä, jonka myös toimitusjohtaja oivalsi tutkimushaastattelun päätteeksi:

”Me ollaan teknisesti pystytty ratkoon näitä ongelmia. Mutta se, mikä mulle nyt tulee, se mielikuva ja olen ajatellutkin sitä, että mun pitää varmaan itse olla myöskin paljon enemmän tuolla meidän yksiköissä. Mutta en mä voi kaikissa yksiköissä olla. Sillon meidän tän rakenteen pitäis olla semmonen, että tarjotaan niitä välineitä tai tilaisuus siihen, että saavat kohdata ne omat tunteensa. Se on tietysti huolestuttavaa se, minkä sanoit, että siitä meidän muutosvalmennuksetakin tulee vaan niinkun suorittamista. Eihän se sitä pitäis olla.” Toimitusjohtaja tutkimushaastattelussa

Organisaation johdon on ylipäätään tunnistettava tunteiden johtamiseen liittyvä tehtävänsä ja etsittävä aktiivisesti keinoja tämän tehtävän hoitamiseksi. Kokemukseni on, että tässä organisaatiossa, radikaalien muutosten keskellä inhimilliset näkökulmat unohdettiin ja näkökulman esillä pitäminen olisi vaatinut vaihtoehtoisten äänien osallistumista organisaatiotason keskusteluun:

”Ajattelen, että organisaatioiden johdossa, johtamispuheessa tarvitaan lisää yhteiskuntatieteilijöitä, jotka näkevät ja joille tärkeää ovat sosiaalisen todellisuuden muodostumiseen liittyvät kysymykset, jotka pystyvät kertomaan siitä vaihtoehtoisesta tavasta NÄHDÄ ja ymmärtää maailmaa.” Tutkimuspäiväkirja

Olen tässä kappaleessa sukeltanut organisaation johtoryhmän kokemuksiin radikaalien muutosten sarjaa läpikäyvässä fuusio-organisaatiossa ja reflektoinut kuulemaani dialogin näkökulmasta. Johdon kokemuspuhe maalasi kuvaa jännitteisestä johtoryhmästä, jonka kokemusjatkumoon pyrin tekemään dialogisia poikkeamia. Näitä poikkeamia tarkastelen seuraavassa kappaleessa.

7.2 Poikkeamien synnyttäminen

Marraskuussa 2019 toteutetuissa johdon haastatteluissa nousi esiin johtoryhmän sisäiset jännitteet ja vuorovaikutuksen haasteet, joita edellinen alaluku käsitteli. Halusin vaikuttaa johtoryhmän vuorovaikutuksen tapaan ja synnyttää poikkeamia heidän kokemusjatkumollaan, jotta kokemuksesta oppimisen prosessi voisi ottaa uuden suunnan. Tässä kappaleessa kerron tekemistäni kokeiluista, poikkeamista johdon kokemusjatkumoon.

En ehtinyt heti analysoida johdon haastatteluja, mutta pystyin tekemään muutamia nostoja sen perusteella, mitä olin haastatteluissa kuullut. Tarjouduin johto-

ryhmän kokoukseen kertomaan kuulemastani. Se, että lähdin liikkeelle johtajien omista kokemuksista, asioista, joista he olivat minulle kertoneet, oli vaikuttavaa. Todistusaineisto oli olemassa ja sitä olisi ollut vaikea kiistää. Tarjosin johtoryhmälle mahdollisuutta dialogiseen kehittämisprosessiin. Johtoryhmä kävi lyhyen keskustelun ja päätti yksituumaisesti lähteä prosessiin kanssani. Henkilöstöjohtajan sanat johtoryhmän kokouksessa jäivät erityisesti mieleeni ja kirjasin ne ylös:

”Me osaamme puhua ja perustella vaikka mustan valkoiseksi, mutta olemmeko oikeasti valmiita jättämään virkamiesroolin ja puhumaan rehellisesti ihmisinä?” Henkilöstöjohtaja johtoryhmän kokouksessa

7.2.1 Pysäytys

Johtoryhmän dialoginen kehittämisprosessi käynnistyi helmikuussa 2020. Paikalla oli 11 johtoryhmän 13 jäsenestä. Tapaamisen oli tarkoitus olla ensimmäinen viiden tapaamiskerran prosessista, joka jäi kuitenkin kesken Covid-19 pandemian ja omien voimavarojeni hiipumisen takia. Dialogiproessin tavoitteena oli tarjota johtoryhmälle mahdollisuus työstää omaan, yhteiseen työhönsä liittyviä asioita sekä kehittää ryhmän vuorovaikutusta, johon liittyvät haasteet olivat tulleet haastatteluissa esiin. Tavoitteena oli myös saada kokemusta dialogista ja oppia lisää siitä, miten dialogi toimii ja mitä se voi tuoda johtoryhmän työskentelyyn. Tarkoitus oli työskennellä johtoryhmän valitsemien teemojen ympärillä dialogin keinoin.

Ensimmäistä toimintavuotta oli kuvannut kiire, reaktiivisuus ja inhimillisten näkökulmien jääminen taka-alalle. Sen takia päätin aloittaa prosessin konkreettisella pysäytyksellä. Johtoryhmän jäsenillä oli aamulla ollut kiihkeä kokous ja halusin siirtää heidät reflektiiviseen tilaan. Sen takia valitsin aloittaa kuuntelu ja läsnäoloharjoituksella.

Pyysin johtoryhmän jäseniä sulkemaan silmänsä ja kuuntelemaan, kun luin heille ajatelmia William Isaacsin kirjasta *Dialogi* ja yhdessä ajattelemisen taito. Pyysin osallistujia kuuntelemaan ilman ennakko-odotuksia tai mielipiteen muodostamista. Jos ajatus lähtisi harhailemaan muihin asioihin tai takertuisi johonkin ajatukseen tai tunteeseen, pyysin heitä panemaan asian merkille ja tuomaan huomion lempeästi takaisin kuunteluun. Painotus oli sanalla lempeästi, ei itseä toruen ja pakottaen, vaan lempeästi ohjaten. Kuunteluharjoitteen herättämiä ajatuksia ja tunteita refleктоitiin tämän jälkeen pareittain. Tarkoitus oli kiinnittää tietoisesti huomiota siihen, minkälaisia kokemuksia näinkin yksinkertainen harjoitus synnytti ja mitä pieniä oivalluksia se herätti. Kyse oli herkistymisestä oman kehon viesteille, myös tunneviesteille.

Samassa veneessä-harjoitus

Kuunteluharjoituksen jälkeen ryhdyttiin paatin tekoon. Halusin kokeilla, kuinka työyhteisöjen dialogissa kehittämisprosesseissa käytetty samassa veneessä-harjoitus toimisi johtoryhmän kanssa. Seurasin ryhmien työskentelyä sivusta ja opin varsin paljon ryhmän dynamiikasta havainnoimalla työskentelyn etenemistä. Kuten kaikissa ryhmissä, joukossa oli nopeatempoisia ja nokkelia, hitaampia ja pohdiskelevampia, visuaalisia ja luovia, analyttisiä ja konkreettisia. Joku ryhmä keskusteli pitkään laivan rungon mallista, rakennusmateriaalista ja käyttövoimasta ennen kuin ryhtyi piirtämään. Toinen ryhmä tarttui heti kynään ja kuva laivasta syntyi samanlaisesti puhuen ja piirtäen. Näkyviin tuli mainiosti se, miten erilaisista ihmisistä johtoryhmä muodostui. Kolmas ryhmä piirsi melko vähän, mutta nauroi paljon. Luova työskentelytapa näytti ihmisistä ja ryhmästä puolia, joita en ollut arjen työssä aiemmin nähnyt. Oli ilo nähdä ryhmä työskentelemässä iloisena ja riehakkaana. Johtoryhmän kilpailullinen asenne tuli kuitenkin myös hyvin näkyviin, tosin leikin varjolla, kun olan yli vilkuiltiin toisten töitä ja varastettiin naapuripöydistä ideoita.

Ryhmätöiden jälkeen kukin ryhmä esitteli oman laivansa ja sanotti kuvaan liittyviä merkityksiä. Vetäjänä autoin sanoituksessa kysymällä kuvaan liittyviä kysymyksiä. Kirjasin asioita ylös ja kirjoitin jälkikäteen jokaisesta tiivistelmän. Kuvassa 4 on esimerkki johtoryhmän samassa veneessä-harjoituksen tuotoksesta.



Kuva 3: Samassa veneessä harjoituksen tuotos. "Ensimmäinen ryhmä lähtee puhumaan ja heti piirtämään, lisäämään asioita ja näkökulmia sitä mukaan kun edetään. Pala kerrallaan laivan kokonaisuus rakentuu hyvin yksityiskohtaiseksi. Ensin rakentuu jäykkä runko. Kyseessä on iso, vanha metallialus, joka käy jäykällä paksulla, jäykällä dieseliillä. Potkuri on laivan kokoon nähden pieni, perässä roikkuu ajoankkuri, kylkiin tarttunut trooleja, jotka hidastavat menoa edelleen. Perässä lippu, joka on repaleinen, keulassa kestofenderi, joka ottaa vastaan törmäyksiä. Pelastusrenkaat laivan sivussa. Kapteeni on jyrkästi komentosillalla muutaman muun kanssa. Miehistöä on kannella tähystellen vähän eri suuntiin ja käyden keskustelua keskenään. Joku roikkuu reunan yli, toinen pitää käsistä ja yrittää auttaa. Kajuutasta näkyy yksi pää. Laivan perässä on pieni vene, jossa istuu kolme hahmoa. Heidät on lempattu ulos laivasta, mutta hinataan perässä. Heillä on pelastusliivit päällä - pärjäävät. Kuvaa keskustelua johtoryhmän supistamisesta. Laivan edessä lautalla on ihmishahmoja, joiden yli laiva on vaarassa ajaa - kuvaa henkilöistöä. Johtoryhmä on aamulla käsitellyt henkilöstökokemusta. Laiva kulkee pienessä aallokossa, mutta edessä on kari, hyökyaalto, ukkosmyrsky ja miina. Perässä torpedo, joka tulee kuntaomistajien suunnalta." Omat muistiinpanot

Työskentelyn jälkeen käytiin kierros siitä, miten osallistujat olivat tilaisuuden kokee-
neet ja mihin he toivoivat seuraavilla kerroilla. Kirjasin teemat ylös:

- Miten me toimimme ryhmänä
- Miten me tunnemme toisemme
- Yhteistyön merkitys. Erilaisuus, eritahtisuus, aktiivisuuden taso
- Mikä on yhteinen suunta, pienin yhteinen nimittäjä, jolla voidaan mennä eteenpäin
- Kollegoiden apu
- Yhdenvertaisuus samassa veneessä

- Miten voidaan varmistaa, miten sanoitamme strategiaa. Sujui jo kerran hyvin, miten voimme ylläpitää
- Miten aktiivisesti etsitään mahdollisuuksia
- Turvallinen yksilön kannalta. Kuvissa näkyvät turvattomat henkilöt. Miten uskaltaa olla oma itsensä.
- Miten johdamme yhdessä, johtoryhmänä - luottaminen toisiimme
- Miten uskaltaisimme kommentoida toistemme asioita
- Käytännöllisiä ratkaisuja, esim. miten toteuttaa dialogia.
- Toisten tunteminen, missä meillä voisi olla yhteistä
- Miten dialogi ja päätöksenteko menevät yhteen, kun päätöksiäkin pitää tehdä
- Tiukkoja johtoryhmän kokouksia tarvitaan, mutta miten dialogi saadaan mukaan

Johtoryhmä nosti esiin hyvin olennaisia kysymyksiä, joista olisi ollut hyvä jatkaa työskentelyä. Seuraavana päivänä jotain vuorovaikutuksessamme oli selvästi muuttunut. Huomasin yllättäen lounastavani toimitusjohtajan ja henkilöstöjohtajan kanssa, joilla oli minulle kovin paljon asiaa. Myös tietojohdaja lähestyi minua sähköpostilla, kiitteli tilaisuudesta ja kysyi vinkkejä tulossa olevaan omaan tilaisuuteensa. Jotain kokemusjatkumolla oli tapahtunut ja tilaisuus dialogin juurruttamiseen johtoryhmän käytäntöihin oli selvästi tullut. Valitettavasti tilaisuus meni myös nopeasti ohi Covid-19 pandemian myötä.

Omien voimavarojeni hiipuminen ja dialogisen kehittämistoiminnan alasajosta toipuminen estivät minua pitkään näkemästä, miten lähellä olin loppujen lopuksi ollut läpimurtoa johtoryhmän kanssa. Vasta johtoryhmän aineistoon palatessani väitöskirjaprosessin loppumetreillä, pystyin näkemään tilanteen sellaisena kuin se oli ollut juuri ennen Covid-19 pandemian puhkeamista.

Aloitin johdon näkökulmaa käsittelevän luvun katkelmalla omasta tutkimuspäiväkirjastani:

”Tuli tunne, että tässä ei nyt odotella tai kysellä lupaa, vaan tässä ruvetaan tekemään – omalla tavalla, omia keinoja käyttäen, jos ei kerran yhteistyörakenteiden kautta homma avaudu. [...] Ajattelen, että meidän ylin johto tarvitsisi nyt jotain itselleen. He vetävät järkyttävän kokoista muutosta, kehitysohjelmaa, rakentavat kahta sairaalaa ym., ym. Ja ovat jokainen jotenkin kamalan yksin – tai pahimmassa tapauksessa alkavat ’parantaa’ omaa oloaan kääntymällä toisiaan vastaan. Lähdän nyt liikkeelle näin. Jospa tästä rakentuisi sellainen ajatuskulku

tämän kaiken suorittamisen rinnalle, että johtoryhmän on huolehdittava myös omasta kyvystään johtaa.” Tutkimuspäiväkirja

Uskon, että pystyin ainakin hetkellisesti tavoittamaan johtoryhmän uudella tavalla, heidän tarpeistaan lähtien ja dialogin keinoja käyttäen. Dialogi ei ehkä paperilla ollut uskottavaa, mutta kokemuksena se resonoi – myös organisaation ylimmän johdon tasolla. Valitettavasti päätös dialogisen kehittämistoiminnan lakkauttamisesta oli kuitenkin jo tehty.

7.2.2 Inhimillisyyss-dialogi

Johdon dialogi joulukuussa 2020 oli yksi viimeisistä dialogisen kehittämistoiminnan ja sitä käsittelevän väitöskirjatutkimuksen nimissä tekemistäni asioista. Valmistautuessani tilaisuuteen, koin olevani jättämässä jäähyväiset organisaatiolle, jonka kanssa olin oppinut paljon – hyvässä ja pahassa. Ihmisyyden ja inhimillisyyden teema oli kahden vuoden aikana vahvistunut mielessäni, mutta lipunut samaan aikaan yhä kauemmas, lähes ulottumattomiin, organisaatioelämässä.

”Sain aamuyöllä oivallukseni siitä, mitä haluan johtoryhmän dialogissa tehdä 9.12. Tosin ajatus voi vielä kehkeytyä. Hassua, että oivallus ammensi niin paljon henkilökohtaisesta elämästä, jossa ihmisyyden on niin vahvasti korostunut viime aikoina. Ihmisyyden, kokemuksellisuuden, myötätunto ja empatia - silloin kun oma turvallisuuden tunne on olemassa - todellisuuden rakentaminen kokemustiedon kautta, kokemuspuheen synnyttämä luottamus ja kiintymyssuhde.” Tutkimuspäiväkirja

Ihminen ja inhimillinen oli organisaatiotason toiminnassa lähdes näkymätöntä eikä se kuulunut johdon puheessa. Kuten eräs palveluketjun johtaja totesi työkykyjohtamisen kehittämishankkeen tapaamisessa *”ei me kyllä ole näistä asioista juurikaan puhuttu johtoryhmässä”*. Halusin nostaa inhimillisyyden puheenaiheeksi, jotta myös se puoli organisaatioelämästä tulisi näkyviin. Se, mistä puhutaan, on olemassa. Lähetin osallistujille virittäytymismateriaalia, jossa oli mukana futuristi Pölösen (2020) ajatuksia työelämän inhimillisestä vallankumouksesta sekä Joutsenvirta & Salosen (2021) vertailu vanhan edistysihanteen piirteistä ja uuden edistyskertomuksen aineksista. Halusin muutamalla kuvalla virittää osallistujat teemaan.

Etäyhteyksin toteutetussa dialogissa oli paikalla kuusi johtoryhmän jäsentä: toimitusjohtaja, kaksi palveluketjun johtajaa, osaamisen johtaja vt. henkilöstöjohtaja, kehitysjohtaja ja viestintäjohtaja. Inhimillisyydestä käytiin dialogissa varsin hyvää keskustelua.

Johtoryhmän puheessa inhimillisyyteen liitettiin mm. seuraavia ominaisuuksia: myötätunto, empatiakyky, kyky asettua toisen asemaan, hyväntahtoisuus, vilpitön mieli (vs. pelaaminen), luottamus toiseen ihmiseen, epäonnistumisen hyväksyminen, kuunteleva, kohtaava, armollinen itselle ja toiselle. Inhimillistä organisaatiota tutkiskeltiin myös koneen vastakohtana ja organisaatiota jäsentensä kautta rakentuvana:

”Jotenkii sitä, että me muistettais, että me ei olla koneita ja muistettais se johtamisessa, mutta myöskin työn tekemisessä, että se inhimillisyyks on sallittua. Se, mikä mua ehkä eniten on huoletuttanu viime vuonna, viime aikoina, sen unhotaminen, että organisaatio on täynnä ihmisiä. Sillon kun tehdään jotain asioita, ratkasuja, niin ihmisethän niitä tekee eikä mikään organisaatiokone.” Viestintäjohtaja tutkimusdialogissa

”Mä oon ite ilmeisen tunnevammanen, koska miä oon menny sillä ajatuksella eteenpäin, että niska kyyryyn ja maailman kova ja nyt pitää vaan painaa. Sä sanoit, että ihminen ei ole kone. Mä olen vielä siinä tilassa, että ihminen on kone niin kauan kun se toimii. Et tota, ehkä tässä on isompi murros edessä. Pistää miettimään.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimusdialogissa

”Sitten se, mitä tuo [viestintäjohtaja] sano, niin musta meistä jokainen tekee sitä organisaatioo. Se ei oo joku ulkopuolinen olento, vaan me ollaan kaikki osa sitä omalla tavallamme. Tavalla tai toisella. Se yhteisen ymmärryksen jakaminen sitten niin, että me saataisi se semmonen, että mitä se on minun näkökulmasta.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Inhimillisyyks kytkeytyi voimakkaasti myös siihen, kuinka työntekijöiden jaksamiseen liittyvät haasteet heijastelevat asiakaskokemukseen. Covid-19 pandemia kuormitti niin työntekijöitä kuin asiakkaitakin ja tilanteet saattoivat kärjistyä. Mielenkiiintoista ao. katkelmassa on, että puhuja on suuren sote-organisaation toimitusjohtaja, joka joutui myös rauhoittelemaan organisaation asiakkaita:

”Tällä hetkellä suurin huoli on siitä, että meidän henkilökunta ei meinaa enää jaksaa. Me ollaan sellasen uuden edessä, että meidän henkilökunta ei meinaa jaksaa ja sitte meidän asiakkaat tulee kärsimättömäksi myös. [...] Mä en saa edes meidän asiakkaita rauhoittumaan enää. Tähän asti ne on rauhoittuneet, kun on saaneet asian järjestykseseen, mutta nyt ihmiset käyttäytyy tosi huonosti.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Covid-19 pandemia oli kuormittanut erityisesti hoitotyötä, jossa oli ennestään ongelmia työvoiman saatavuudessa. Työtaakan ja korkean työetiikan yhdistelmä

nähtiin haastavana ja kohtuullisuutta peräänkuulutettiin. Näkymää siitä, että tilanne olisi helpottamassa ei kuitenkaan ollut:

”Minkä mä esimerkiks kotiasumis- ja hoivapalveluiden puolella tähän inhimillisyyteen nostaisin, sanan kohtuullisuus. Erityisest meidän puolella, on toki muuallakin, tosi tiukkaa tän henkiöstön saatavuuden kannalta. Jos vaikka ajatellaan jotain kotihoitoa, niin siellä tietysti ihmisillä on, niin kuin pitää ollakin, hirveen vahva velvollisuudentunne ja kaikki asiakkaat on pystyttävä kuitenkin hoitamaan, ketään ei voi jättää heitteille. Jos porukkaa puuttuu, ja ei yksinkertaisesti ole saatavissa porukkaa, niin se kaikkihan kasautuu niitten niskaan, jotka siellä on tekemässä ja sit se paine koko ajan vaan kasvaa. Ja kun porukasta tuntuu, että ei ole edes loppua näkyvissä tälle, että tämä tilanne helpottuis.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Hetkittäin keskustelussa vahvistui äänenpainot, jossa ihmisyyys kytkeytyi voimakkaasti organisaation menestymiseen. Jäin pohtimaan oliko inhimillisyydellä tällöin lähinnä välineellinen arvo:

”Sit mä mietin sellasta, kun luin tuota aineistoa, että luovat ongelman ratkaisut. Kyllä. Se kolahti muhun ja mietin, että vaikka tästä organisaatiostakin on paljon tehoja otettu irti, alkaa vähän näyttää jo siltä, että enää näiden nykyisten ongelmien tasolta ei löydy niitä ratkaisuja. Meidän täytyy todella pyrkiä hakemaan luovia ongelmanratkaisukeinoja. Täs voi olla, että loppuu sitte aika nopeesti kärsivällisyys. Mä lisäsin tähän sen takia vielä kolmannen kohdan kuin ketteryys. Tarkottaen siis sitä, että paikoin joudutaan varmasti lähteen, ja ollaan lähdettykin, polkemaan sellasia polkuja, että ei todellakaan nähdä, mikä se loppulema tulee oleen, että onnistutaaks me siinä. Sillon se tarkottaa sitä, että meillä täytyy olla rohkeutta kääntää suuntaa kesken matkaa tai kokonaan pysäyttää tekeminen siltä osin.” Kehitysjohtaja tutkimusdialogissa

Yllä olevassa kappaleessa kehitysjohtaja ei tuntunut tavoittavan ihmisyyden tematiikkaa vaan pohti edelleen tehojen irti ottamista, ongelmanratkaisua ja organisaation ketteryyttä. Kehittäminen toki oli hänen tehtävänsä organisaatiossa, mutta kun ihmisyyden tematiikka tuotiin tarjottimella eteen, toivoin myös hänen tarttuvan siihen. Jotain itselleni vierasta, oli myös ko. johtajan tavassa ajatella organisaation tarinaa:

”Sain semmosen eräänlaisen herätyksen, että sen meidän tarinan, että meillä täytyy olla tarina organisaationa henkilöstölle, asiakkaille, omistajille, joka olis jotenkii ton sisältöinen, että se olis rehellinen, ei oo mitään sitku, vaan on niinku

nytku ja tää on hyvä juttu. Me ollaan tässä, me tehdään tätä yhdessä, merkittävä osa näistä on vaikeita muutoksia, murroksia, meidän on nää tehtävä ja me ollaan kaikki ylpeitä siitä ja toivottavasti meidän henkilöstö on ylpeitä siitä, että se on nyt mukana tekemässä tätä työtä.” Kehitysjohdaja tutkimusdialogissa

Minulle, dialogin näkökulmasta organisaation tarinat rakentuivat kokemuksesta ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen tuloksena. Tässä kyse ei ollut minä-sinä asetelmassa yhdessä kerrotusta tarinasta vaan *'rehellinen'* tarinan haluttiin antaa valmiina minä-se asetelmassa, eräänlaisena imagoviestintänä.

Kontrastina kahteen edelliseen katkelmaan, alla olevassa katkelmassa kuuluu jonkinlainen väsymys, kokemus ääri rajoilla puristamisesta ja ihmisten etäännyttämisestä toisistaan etätöihin siirtymisen seurauksena. Ratkaistavat ongelmat näyttävät tilanteeseen ja voimavaroihin nähden liian suurilta. Viimekädessä jäljelle ei näyttänyt jäävän muuta mahdollisuutta kuin inhimillisyyttä:

”En usko, että tällasessa tilanteessa, jossa kaikki on ääri rajoilla puristettu ja me emme kohtaa ihmisinä muuten kuin verkon välityksellä, niin ajattelen, että se ei ole optimaalinen maaperä tällaiselle luovalle ongelmanratkaisulle, jota me kuitenkin ihan niin kun kriittisesti tarvitaan, jotta me voidaan taklata nää haasteet, jota meillä on tällä hetkellä käsillä. Ja viime kädessä meille ei jää mitään muuta mahdollisuutta kuin se inhimillisyyttä.” Osaamisen johtaja, vt. henkilöstöjohtaja tutkimusdialogissa

Jäin pohtimaan, että ehkä ihmisyyttä löytyy parhaiten silloin, kun on rajallisuuden ja haavoittuvuuden kanssa kasvokkain. Menestyksestä kertovassa tarinassa on harvoin tilaa haavoittuvuudelle ja inhimillisyydelle. Menestyksestä kertova tarina sulkee pois ihmiselämän varjopuolekset ja on sen takia hyvin armoston - vaatii jatkuvasti pyrkimään parempaan. Ihmiset, jotka kohtaavat työssään toisten ihmisten haavoittuvuuden tai jotka ovat kohdanneet oman haavoittuvuutensa, kokevat menestystarinan helposti valheellisena, pinnallisena, jopa loukkaavana. Menestystarina mitätöi kokemukset, jotka eivät kerro menestyksestä.

Johtoryhmä puhui muutoksen ja murroksen teemasta pitkään. Yhtäältä puhuttiin sopeutumisesta organisaation ulkopuolelta tuleviin muutoksiin, toisaalta tarvittavien muutosten läpiviennistä organisaatiossa. Ylipäätään pysähdyttiin sen äärelle, että muutos on jatkuvaa ja vaatii ihmisiltä kestävyyttä.

”Se, mitä mä aattelin tossa, että me helposti puhutaan, että me ollaan nyt murroksessa ja nyt on tällanen ja tällanen aika, mun mielestä ei saa antaa sellasta, mun mielestä valheellista kuvaa, että tulis sellanen sitten kun vaihe, et nyt kun tämä murros on saatu tehtyä, niin sit helpottaa. Mun mielestä semmosta ei pidä

päästää, että se menis niin. Tavallaan tää muutos on jatkuvaa ja sen sietäminen on jatkuvaa. Meidän pitää vaan tehdä siitä niin inhimillistä ja voi sanoa, että siedettävää. Kun voi sanoa, että eri ihmiset kokee sen hyvin eri tavalla vielä, niin se kun jos mä aattelen tästä taaksepäin, kun kymmenen vuotta olen itse ollu kunta-alalla, niin täähän on ollu jatkuvaa muutosta. Ja porukka on jatkuvasti, voi sanoa, tosi kovilla, eikä tää mihinkään tuu tästä muuttumaan.” Palveluketjun johtaja 2 tutkimusdialogissa

Minulle yllä olevassa katkelmassa kuului toisaalta kokemus jatkuvien muutosten välttämättömyydestä, mutta myös muutoksessa elämisen rankkuus. Johtaja maalasi kuvaa alati muuttuvasta todellisuudesta, jossa eläminen koettelee ihmisten sietokykyä. Johtaja nosti esiin olennaisen kysymyksen: miten elämästä muutosten virrassa tehdään inhimillistä ja siedettävää – inhimillisesti kestävä. Myös seuraavassa katkelmassa hahmotetaan käsitystä muutoksesta pysyvänä normaalina:

”Oon täysin samaa mieltä tosta, ja siks ehkä toinkii tän vähän toisesta näkökulmasta, että kun meidän henkilöstöstä aika usein kuuluu sitä, että sitten kun ollaan päästy tasasempaan vaiheeseen ja sitten kun helpottaa. Niin se ei tule silleen, että muutos, mitä kaikkee se sit onkaan, on pysyvä normaali.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Olennainen kysymys lienee, kuinka paljon yhtäaikaista muutosta on enää normaalia ja kuinka paljon ihmiset sietävät. Niiden myllerrysten keskellä, joita tässäkin organisaatiossa oli koettu, oli mielestäni oikeutettua olettaa, että jossain vaiheessa helpottaa. Ihminen ei voi loputtomasti jatkaa sietokykynsä rajoilla. Toimitusjohtaja näki, että kestävyuden näkökulman omaksuminen tulisi vaatimaan uuden elämän ja uuden tavan oppimista, joka tulisi olemaan haastavaa:

”Ihmiskuntahan on näistä murroksista selvinny aikasemminkin, että on agraalilyhteiskunnasta siirrytty teollisuuteen ja sitte rämmittää taas palvelujen ja teknologian kanssa. Muutoksia meillä tulee olemaan jatkuvasti ja saadaanko me sitä sietokykyä tai kestävyyttä rakennettua niin, että meidän ihmiset paremmin jaksais ja kestäis sitä. Siitä mä näen, että semmonen, uuden elämän oppiminen ja uuden tavan oppiminen tulee haastaa meitä varmasti.” Toimitusjohtaja tutkimusdialogissa

Tässä puheenvuorossa alkaa näkyä kytkökset yhteiskuntaa ja koko ihmiskuntaa koskeviin murroksiin, joihin lähettämäni aineisto johtoryhmää myös viritti. Kestävyysmurros tulee haastamaan ihmisten sietokykyä ja vaatimaan uudenlaisen

elämäntavan oppimista, jossa dialogilla ja kokemuksesta oppimisella voi olla keskeinen rooli.

Dialogin loppupuolella kysyin, mitä pitäisi tapahtua, jotta organisaatio olisi inhimillinen organisaatio. Kysymys sai muutamat johtajat reflektoimaan sen hetkistä tilannetta:

*”Mä huomaan, että mehän toimitaan tällä hetkellä, oli puhe sit tästä organisaa-
tiosta tai yhteiskunnasta yleensä, niin just niillä vanhoilla tavoilla. Meillä pitää
olla tehokkuutta, ei me puhuta inhimillisyydestä ääneen. Me ei haeta pysyvyyttä
tai turvaa, vaan koko ajan puhutaan muutoksesta ja muutoksen välttämättömyy-
destä.”* Palveluketjun johtaja 1 tutkimusdialogissa

*”Oon tässä koko tän keskustelun miettiny, että ollaanko me nyt, vaikka me pu-
huttais, niin mikä on meidän inhimillisyyden taso tänään? Sitä mä oon miettiny
tosin paljon. Että ollaanks me jotenkin unohtettu inhimillisyys, koska jos jossain
toimialalla, niin just siellä, missä me toimitaan, niin se inhimillisyyshän on
läsnä. Onks se unohtunu just niitten isojen asioiden käsittelystä se inhimillisyys
ja sen tuominen? Ja jos ne on tällä tavalla arvovalintoja ja me arvojohtamist,
niin siinähan se sitten tulee vahvasti esille. Mutta mikään viestintä ei voi ilman
sitä oikeeta toiminnallista taustaa sitten toteutuu ja sen takia mä nyt tässä aina-
kin pohdin, että olemmeko vai emmekö ole. Onko meillä pohjaa inhimillisyy-
dessä? Olemmeko unohtaneet jotain perusasioita, mikä on ollut? Onko inhimil-
liset organisaatiot ollut vai onko ne jotain tulevaisuutta?”* Kehitysjohtaja tutki-
musdialogissa

*”Mä mietin sitä, että siinä vaiheessa, kun tälle lyhyelle strategiakaudelle luotiin
strategiaa, niin tosiaan, me emme sanoittaneet tätä että halutaan olla vuonna
2023 inhimillinen organisaatio, vaan, että me haluamme olla mallimaakunta.
Mutta mitä se tarkoittaa sitte se mallimaakunta? Siihenhän voi, ja toivottavasti
sisältyy, se inhimillisyys myös.”* Osaamisen johtaja, vt. henkilöstöjohtaja tutki-
musdialogissa

Edelliset katkelmat puhuvat samasta todellisuudesta, jonka myös itse näin. Pu-
heessa painottui muutoksen välttämättömyys, mutta sen rinnalla ei kulkenut turvan
ja pysyvyyden tarve – inhimilliset tarpeet. Ihmisyys oli unohtunut. Se olisi kuitenkin
voinut sisältyä myös ajatukseen mallimaakunnasta. Mutta, mitä inhimillisempi tule-
vaisuus olisi sitten vaatinut?

*”Me toimitaan hyvin vanhakantaisesti, koska ympäristö odottaa ja edellyttää
meiltä niitä asioita. Minusta tää inhimillisyys kokonaisuutena, se ei ole*

pelkästään, että joku muuttuu inhimilliseksi omassa toiminnassaan vaan se on kakssuuntainen tie. Se inhimillisyys pitää olla laajaa ja levinyttä ja sen pitää olla meidän kuntaomistajien, asiakkaiden kuin kumppaneiden ymmärrys ja näkökulma kans sinä mukana. Se, että joku pelkästään muuttaa toimintaansa, alkaa olla kuuntelevampi ja ihmistä kohtaavampi ja antaa vähän löysää ja on armollinen itselleen ja erityisesti armollinen toisille, niin se on helposti, se koetaan vielä nykyään semmoseksi toisen posken kääntämiseksi ja heikkoudeksi. Et se, mitä meidän pitää muuttaa itsessämme niin se, että me ollaan mukana muokkaamassa myös meidän ympäristöä ja niitä toimijoita siellä. Mutta jonkun se pitää alottaa ja jonkun pitäis vähän itseään tutkiskella. Miks ei me voitas olla se ja lähtee tekee asioita vähän uudesta lähtökohdasta.” Palveluketjun johtaja 1 tutkimusdialogissa

Edellisen katkelman johtaja aloittaa ympäristön odotuksista, joiden mukaan pitää toimia. Jos/kun ympäristö ei toimi inhimillisesti, on vaikea itsekään olla inhimillinen. Inhimillisyys tulkitaan helposti toisen posken kääntämiseksi ja heikkoudeksi. Toisin sanottuna inhimillisyys, ihmislähtöisyys, vaatii moraalista rohkeutta. Moraalinen rohkeus määritellään yksilön kyvyksi pysyä oikeana pitämässään eettisissä periaatteissaan, vaikka niihin kohdistuisi vastustusta tai halveksuntaa. Moraalisesti rohkea yksilö kykenee voittamaan rohkeutta vaativaan tilanteeseen liittyvän pelon ja kestävämmän toiminnasta seuraavan mahdollisen kielteisen palautteen. (Kidder 2006)

Edellisessä katkelmassa johtaja nostaa esiin vuorovaikutuksessa rakentuvan todellisuuden luonteen, jossa jokainen toimija vaikuttaa myös muiden toimintaan. Muuttamalla omaa toimintaansa, tekemällä asioita toisin, voi käynnistää muutoksen virran, joka vaikuttaa ympäristöön ja muihin toimijoihin, jaettuun sosiaaliseen todellisuuteen. Tähän ajatukseen toinen johtaja tarttui:

”Mun mielestä toi, että voidaanko me olla se organisaatio, joka nostaa tän asian keskusteluun toimintaympäristössämme, toimialallamme. Inhimillisyyshän vois olla esimerkiksi tässä maakunnassa se, mikä me nostettais keskusteluun ja oltais liidaamassa sitä keskustelua.” Viestintäjohtaja tutkimusdialogissa

Tässä tullaan strategisen valinnan äärelle: haluammeko lähteä tähän suuntaan organisaationa. Kaikkien organisaatioissa rämpimieni vuosien jälkeen tämä keskustelu liikutti minua. Minä olin ollut se, joka tätä keskustelua oli yrittänyt käynnistää organisaation sisällä. Nyt johtoryhmä vihdoin puhui siitä – viimeisinä työpäivinäni. Oma moraalinen rohkeuteni oli tuottanut jotain tulosta.

”Me ollaan tosiaan sellasessa käännekohdassa, että paluuta ei ole, tulevaisuutta emme tiedä, millasena se näyttäytyy, mutta voimme olla luomassa sitä

tulevaisuutta, sitä inhimillistä tulevaisuutta. Mutta se vaatii jokaiselta varmaan uudenlaisia, ainakin omalta kohdalta, uudelleen arviointia, aika syvällistäkin, että elää niin kuin opettaa. [...] Se edellyttää johtamista ja sitä, että tietyt reunaehdot ja tahtotila kulkee ylhäältä alas, mutta me oikeesti annetaan ihmisille ja työyhteisöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja ratkaisun avaimia ja sehän voimaannuttaa. Sillon on joku näkymä siihen tulevaisuuteen, että me voidaan rakentaa sitä yhdessä, ja se luo toivoa. Silloin kun meillä on toivoa, meillä on myös mahdollisuudet onnistua.” Osaamisen johtaja, vt. henkilöstöjohtaja tutkimusdialogissa

Johdon viimeisen dialogin lopussa herättiin pohtimaan sitä, miten inhimillisyys toteutui organisaation sen hetkisessä toiminnassa ja kallistuttiin sille kannalle, että jotain olennaista oli ehkä unohdettu. Tehokkuus ja muutos näyttäytyivät toiminnan kärkinä, jolloin inhimillisyys ja turva jäivät vaille huomiota. Pohdittiin sitä, miten muutos lähtee jokaisesta yksilönä, mutta myös sitä, miten organisaatio voi halutesaan olla edelläkävijä ja vaikuttaa omaan toimintaympäristöönsä ja sidosryhmiinsä inhimillisemmän tulevaisuuden rakentamiseksi.

Loppujen lopuksi minulle ei enää tässä vaiheessa ollut kovin paljon merkitystä sillä, mitä johtajat ajattelivat inhimillisyyteen liittyen – niin kamalalta kuin se kuulostaakin. Tärkeintä oli, että he puhuivat yhdessä inhimillisyydestä ja refleктоivat teemaa omien kokemustensa kautta. Toivoin, että pystyin synnyttämään sellaisen kokemuksen, että jokin resonoi ja kytkeytyi uudella tavalla heidän kokemusjatkumossaan. Toivoin, että joulun alla inhimillisyysteema puhuttelisi heitä muutenkin kuin älyllisesti - koskettaisi heidän omaa ihmisyyttään.

Toin tässä luvussa organisaation johdon äänen osaksi väitöskirjani moniäänistä dialogia. Ajattelin pitkään, että kaikki dialogisen kehittämistoiminnan organisaation johtoon liittyneet tavoitteet jäivät saavuttamatta, koska en pystynyt siihen, mitä toivoin ja mistä unelmoin. Se ei kuitenkaan tarkoittanut, että **mikään** ei olisi onnistunut. Olin analysoinut johdon ensimmäisen dialogin ja haastattelut, mutta unohdin pitkäksi aikaa vuodelle 2020 sijoittuneet 'poikkeamat', koska ne eivät muodostaneet toivomaani jatkumoa vaan jäivät yksittäisiksi interventioiksi. Vasta kirjoitusvaiheessa palasin niiden äärelle ja ymmärsin, että niillä oli kuitenkin oma merkityksensä kokonaisuudessa. Ne olivat, kuten sanottua, poikkeamia kokemusjatkumolla, interventioita, toisin tekemisen kohtia, joilla olin pyrkinyt synnyttämään uudenlaisia, jätettyjä kokemuksia. Niissä oli syntynyt, ainakin hetkellisesti, uudenlaisia ajatuskulkuja.

8 Yhteenveto ja johtopäätökset

Tässä luvussa reflektoin tutkimustuloksia suhteessa aiempaan tutkimukseen ja tieteelliseen kirjallisuuteen. Luvussa 8.1 rakennan empirian ja teorian vuoropuhelussa käsitystä siitä, miten dialogi juurtuu organisaatioon ja kuinka se rakentaa inhimillisesti kestäväää organisaatiota. Tarkastelen ensin dialogin juurtumista organisaation toimintakulttuuriin oppimisen näkökulmasta (8.1.1) sekä dialogin syvenemistä väli-neellisestä dialogista aitoon ja syvään dialogiin (8.1.2). Tutkimukseni sijoittui fuusio-organisaatioon. Luvussa 8.1.3 tarkastelen, mitä dialogin puuttuminen tarkoitti tässä kontekstissa. Luvussa 8.1.4 lähestyn dialogisen ja vallitsevan toimintakulttuurin ontologisepistemologista jännitettä strategian näkökulmasta. Rakennan näin teoreettista pohjaa luvussa 8.1.5 esittelemälleni käsitykselle tehokkuustavoitteista ja konsensushakuisuudesta vapaaseen dialogiin perustuvasta inhimillisesti kestävästä organisaatiosta. Lopuksi (8.2) kiteytän tutkimuksen tieteellisen, menetelmällisen ja käytännöllisen annin, arvioin tutkimuksen toteutusta sekä nostan esiin mahdollisia jatkotutkimusaiheita (8.3).

8.1 Tehokkuustavoitteesta vapaa dialogi rakentaa inhimillisesti kestäväää organisaatiota

8.1.1 Dialogi juurtuu kokemuksesta oppimalla

Tutkimukseni keskeinen tavoite oli rakentaa ymmärrystä siitä, miten dialogi juurtuu organisaation toimintakulttuuriin. Rakensin ymmärrystä autoetnografisen toimintatutkimuksen keinoin, kokemuksesta oppimalla. Dialogisen toimintakulttuurin juurruttamiseen tähtäävä kehittämistoiminta ja sitä käsittelevä tutkimukseni nojasivat Deweyn kokemusfilosofiaan ja Alhasen (2013) sen pohjalta kiteyttämään viiteen kokemuksesta oppimisen periaatteeseen:

1. Koulutus on osa elämää, ei siitä erillistä
2. Oppilaan taipumuksen (ei ulkoa asetettujen) tulee ohjata oppimista
3. Oppiminen tapahtuu kokeilevan toiminnan välityksellä (ei tietoa passiivisesti vastaanottamalla)

4. Oppiminen perustuu kokemusjatkumon työstämiselle (ei sen kokonaisuuden pirstomiselle)
5. Oppimisen tulee tähdätä kokemuksen jatkuvaan uudistamiseen (ei valmiiksi annettun elämäntavan omaksumiseen)

Periaatteet olivat kehittämistyön alkuvaiheessa taka-alalla, mutta niiden merkitys kasvoi prosessin aikana. Sen sijaan, että dialoginen kehittämistoiminta olisi seurannut ennalta määriteltyä suunnitelmaa tavoitteineen ja toimenpiteineen, se perustui kokemuksesta oppimisen periaatteisiin ja dialogin ihanteeseen, jotka ohjasivat toimintaa. Ne muodostivat dialogisen kehittämistoiminnan strategian ja auttoivat suunnan selkeänä pitämisessä erityisesti epävarmuuden hetkinä.

Kokemuksesta oppimisen taustalla on käsitys, jonka mukaan ihmisen toimintaa ohjaa kokemuksen kautta syntyneet luontumukset, joiden olemassaolosta olemme harvoin itsekään tietoisia. Yksilöiden kohdalla puhutaan luotumuksista, yhteisöjen tapojen ja käytäntöjen kohdalla kulttuurista (Kivinen & Ristelä 2001). Kun ihmisen kokemusjatkumolla tapahtuu jotain yllättävää, se, miten olemme tottuneet toimimaan ja ajattelemaan tulee kyseenalaistetuksi. Tottumuksen kaavan murtuessa olemme pakotettuja tutkiskelemaan, mikä kokemusjatkumoamme kyseenalaisti. Samalla avautuu mahdollisuus oppimiseen reflektiivisen prosessin kautta, jossa kokemuksen katkosta ja sen synnyttämää epäselvyyttä tutkiskellaan (Alhanen 2013, English 2013).

Dialogisten poikkeamien synnyttäminen ja poikkeamiin liittyvä reflektio muodostivat tässä tutkimuksessa oppimisen sekä kulttuurin muutokseen tähtäävän kehittämistoiminnan ytimen. Oppimista tavoiteltiin yksilön, yhteisön ja organisaation tasolla.

Tutkimukseni poikkesi lähtökohdiltaan aiemmasta organisaatiotutkimuksesta, jossa dialogi valjastetaan palvelemaan tehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteita (esim. Senge 1992). Dialogin rooli tässä tutkimusperinteessä on linjata yksilöiden ajattelua ja oppimista organisaation tavoitteiden ja pyrkimysten suuntaan niin, että organisaatio voi toimia tehokkaasti. Olennaista on konsensus ja yhteiseen visioon pyrkiminen, joka tässä tutkimuksessa hylättiin. Siinä, missä Sengen oppivassa organisaatiossa organisaation tavoitteet ja pyrkimykset määrittävät sitä, mihin oppimisen tulee kohdistua, juurtui oppiminen tässä tutkimuksessa elävään elämään. Sitä ohjasivat Deweyn kokemusfilosofiaa seuraillen oppijoiden omat taipumukset ja tarpeet. Konsensuksen ja yhteiseen visioon pyrkimisen sijaan, dialogissa vaalittiin dialogin ihannetta, rohkeaa moninäkökulmaisuuutta ja moniäänisyyttä. Samalla opetettiin elämään todellisuudessa, jossa organisaatio on monien, usein ristiriitaistenkin näkökulmien ja pyrkimysten tyyssija sekä tuotos.

Deweyn mukaan kokemuksen uudistaminen lähtee liikkeelle yksittäisen ihmisen kohtaamasta epäselvyydestä, jonka ansioista hän kyseenalaistaa omaksumansa

vakiintuneet merkitykset (Alhanen 2013). Tässä tutkimuksessa dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen lähti liikkeelle yksilötasolta, dialogikokemusten synnyttämisestä. Käytännössä tämä tarkoitti erilaisten dialogien järjestämistä ts. dialogikokemusten synnyttämistä organisaatiossa. Tavoitteena oli tarjota ihmisille mahdollisuus osallistua luvussa 2 kuvattujen dialogin periaatteiden mukaisesti keskusteluihin ja antaa kokemus siitä, miten dialogi vuorovaikutustilanteena poikkei heidän aiemmista vuorovaikutuskokemuksistaan. Kokemuksen tuli olla riittävän erilainen, jotta aiemmat luontumukset tulisivat kyseenalaistetuiksi (Kivinen & Ristelä 2001). Toisaalta ei haluttu, että kokemus olisi niin erilainen, että se tulisi suoralta kädeltä torjutuksi. Sopivasti toisin tekemällä pyrittiin herättämään ihmisten mielenkiinto kokemuksen tutkiskeluun ja reflektointiin. Olennaisia kysymyksiä tässä tutkiskelussa olivat mm.: Miten tämä kokemus poikkeaa aiemmista kokemuksista? Mitä ajatuksia ja tunteita kokemus herättää? Olennaista oli oman kokemuksen kautta työskentely, oli kyseessä sitten työntekijä, esihenkilö tai johtaja. Henkilökohtaista oppimista tapahtuikin kaikilla organisaatiotasolla.

Kehittämistoiminnan alkuvaiheessa painopiste oli yksittäisten dialogien järjestämisessä, joiden tarkoitus oli antaa mahdollisimman monelle ihmiselle organisaatiossa kokemus dialogista. Tavoitteena oli kiinnostuksen herättäminen ja ns. kriittisen, dialogista kiinnostuneen, massan kasvattaminen. Saatuaan kokemusta dialogista, ihmiset alkoivat hakeutua yhä uusiin dialogikokemuksiin, kallistua dialogin suuntaan. Syntyi tarve pidemmille työyhteisöjen dialogisille kehittämisprosesseille. Kehittämistoiminnan painopiste siirtyikin vähitellen yksittäisistä dialogeista pidempään dialogiprosesseihin. Pidemmissä kokemuskatkumoissa kokeilut ja reflektio vuorottelivat synnyttäen jatkuvaa, alati syvenevää kokemuksesta oppimista samalla kun dialogi alkoi toistojen seurauksena juurtua esihenkilöiden ja työyhteisöjen toimintatapoihin.

Kun yksilö alkaa sanottaa kokemustaan ja kuuntelee muiden ihmisten kokemuksia, syntyy Deweyn mukaan kytkös yksilön kokemuksen ja yhteisön oppimisen välillä (Alhanen 2013). Tässä tutkimuksessa yhteisötason oppimista synnytettiin työyhteisöjen dialogissa kehittämisprosesseissa sekä organisaation sisäisessä avainhenkilöverkostossa ja organisaation johtoryhmässä. Kehittämistyöstä vastanneen dialogitiimin oma oppimisprosessi oli paras esimerkki kollektiivisen tason kokemuksesta oppimisesta. Oppimisyhteisöjen synnyttäminen dialogisten prosessien yhteydessä tunnistettiin keskeiseksi askeleeksi dialogisen toimintakulttuurin juurruttamisessa. Tikkamäen (2006) mukaan oppimisyhteisöt voidaan nähdä organisaation kehittämisfoorumeina, joissa edistetään osallistumisen mahdollisuuksia, oppimis- ja kehitystoimintaan sitoutumista sekä opitun reflektointia. Oppimisyhteisöt ovat jäsenilleen myös merkittävä tuki oppimis- ja muutosprosessien läpiviennissä.

Kun dialogiosaaminen, dialogikäytänteet ja dialogin käyminen alkoivat yleistyä yhteisötasolla, aloimme puhua dialogin juurtumisesta yhteisön toimintakulttuuriin.

Tässä tutkimuksessa dialogi juurtui dialogitiimiin ja juurtumista oli havaittavissa myös joissakin työyhteisöissä, joihin dialogisia prosesseja tilattiin useamman kerran. Merkkinä juurtumisesta voidaan pitää mm. sitä, että esihenkilöt oppivat ennakoimaan tulevia muutoksia ja hyödyntämään dialogia muutosten läpiviennissä. Joissain yksiköissä myös henkilöstö tunnisti dialogin tarpeen ja päätyi esihenkilön kanssa yhteistyössä pyytämään dialogitiimiltä apua. Näiden edelläkävijäyhteisöjen ja avainhenkilöiden kohdalla suunnitelma oli, että yhteisön oman dialogiosaamisen kasvaessa dialogiasiantuntijan rooli vähenisi ja oppimisyhteisön rooli kasvaisi. Ajatusta ei kuitenkaan ehditty viedä toimintaan ennen dialogisen kehittämistoiminnan lakkauttamista.

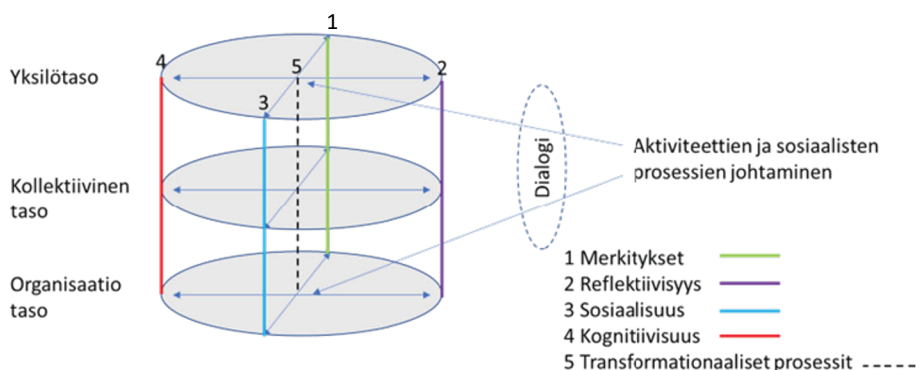
Tässä tutkimuksessa organisaatiotason oppimista tapahtui kuntaorganisaatiossa, ennen organisaatiofuusiota, mutta oppiminen hidastui ja pysähtyi organisaatiofuusion seurauksena. Organisaatiotason oppimista rajoitti kuntayhtymän alkuvaiheessa *'vuorovaikutuksen muuri'*, joka esti pääsemästä vuorovaikutukseen organisaation johdon kanssa. Vuorovaikutuksen muuriin syntyi kuitenkin halkeamia johtoryhmän haastatteluissa ja johdon dialogisessa, jotka olivat johtoryhmään kohdistuneita interventioita ja synnyttivät poikkeamia johdon kokemusjatkumoon. Näissä poikkeamissa oli havaittavissa oppimista sekä yksilöiden tasolla että kollektiivisena oppimisena, mutta sen äärelle, mitä dialogin juurtuminen organisaatiotasolla tarkoittaisi, ei juurikaan päästy.

Dialogin oppiminen tapahtuu kuin sipulia kuorien, kuten virtaava vesi kaivertaa vääjäämättömästi uomaansa, tai muurin halkeamaan juurtunut puu murtaa muuria vähitellen. Tällainen prosessi vaatii aikaa. Nopeatempoisessa organisaatioelämässä emergetti muutosprosessi, joka nousee esiin systeemistä itsestään, sen sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen seurauksena, kohtaa helposti vastoinkäymisiä (Livne-Tarandach & Bartunek 2015). Jatkuva kiire ja pitkäjänteisyyden puute olivat tässä tutkimuksessa keskeisiä ermergentin muutosprosessin haasteita. Esteeksi muodostui myös erilaiset olettamukset siitä, millaista hyvä kehittäminen ja johtaminen on. Näiden olettamusten tutkiskelu reflektiivisessä dialogissa olisi ollut organisaatiotason oppimisen kannalta tarpeen.

Dialogisen toimintakulttuurin juurtuminen edellyttää oppimista yksilö, yhteisö ja organisaatiotasolla. Yksilön oppimisen lähtökohtana on merkityskokemus, joka liittyy yksilön psyykkisiin kokemuksiin: muistikuviin, havaintoihin, ajatuksiin ja tunteisiin (Mezirow 1991, Poikela 2005). Merkitykset muodostavat uudistavan oppimisen perustan. Merkityskokemus edellyttää reflektiivisyyttä, joka alkaa tunteusten, affektoiden ja emootioiden havaitsemisesta ja yltää aina teoreettiseen pohdintaan saakka. Oppiminen kohdistuu opittavien sisältöjen lisäksi toimintaprosesseihin sekä toiminnan taustalla vaikuttaviin tietorakenteisiin, olettamuksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Merkitysten ja kokemusten kriittistä reflektointia seuraa tarvittaessa uuden tiedon hankkiminen ja käyttäminen sekä tarve löytää uusiin toimintatapoihin

liittyvä ymmärrys ja merkitys. Uuden toimintatavan löytäminen jatkuu, kun uutta ymmärrystä sovelletaan ja kokemusta reflektoidaan edelleen (Kolari 2010). Kun kriittinen reflektio ja merkitysten tutkiskelu tapahtuu yhdessä muiden ihmisten kanssa, ollaan dialogin äärellä (Alhanen 2016). Tässä tutkimuksessa dialogi oli toisinsanottuna sekä tutkittava ilmiö että tapa, joka mahdollisti uudistavan kokemuksesta oppimisen.

Kolarin (2010) uudistavan oppimisen ja johtamisen malli, jossa hän yhdistää uudistavan oppimisen prosessit (Järvinen ym. 2002 soveltaen) johtamistoimintaan ja sosiaalisten prosessien johtamiseen (Lord & Brown 2004, Ruohotie 2004 mukailen) tunneälytaitojen viitekehyksessä, soveltuu myös dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Malli auttaa visualisoimaan kulttuurin muutokseen tähtäävän uudistavan oppimisen ulottuvuuksia. Kuviossa 8 sovelletaan Kolarin mallia dialogisen toimintakulttuurin kehittämiseen.



Kuvio 8. Uudistavan oppimisen malli (Kolari 2010, s. 58) dialogiin sovellettuna.

Johtamisella toimintana ja sosiaalisina prosesseina on merkittävä tehtävä yksilötason ja kollektiivisen tason sekä organisaatiotason osaamisen kehittämässä ja juurruttamisessa organisaation osaamiseksi. Yksilö, ryhmän ja organisaatiotasoa yhdistävinä tekijöinä Kolari (2010) esittää kognitiiviset, reflektiiviset ja sosiaaliset prosessit sekä merkitysprosessit. Tasoja yhdistävänä ytimenä ovat transformatiiviset eli uudistavat prosessit, joihin johtaja voi pyrkiä vaikuttamaan tunneälytaitojen avulla. Tässä tutkimuksessa fokus on tunneälytaitojen sijaan dialogissa, joka on keskeistä transformatiivisten, uudistavien prosessien johtamisessa.

Edellä kuvattu nostaa esiin kriittisen eron tämän tutkimuksen ja aiemman dialogia käsittelevän organisaatiotutkimuksen välillä, jossa dialogi on valjastettu palvelemaan tehokkuuden ja tuottavuuden tavoitteita. Deweyn mukaan kokemuksen uudistaminen lähtee liikkeelle yksittäisen ihmisen kohtaamasta epäselvyydestä, jonka ansiosta hän kyseenalaistaa omaksumansa vakiintuneet merkitykset (Alhanen 2013).

Juuri yksilötason merkitykset ovat uudistavan oppimisen edellytys. Sengen (1990) työhön pohjautuvassa tutkimusperinteessä kuitenkin sivuutetaan yksilötason merkitykset. Sen sijaan olennaista on, että yksilöiden oppiminen on linjassa organisaation tavoitteiden kanssa ja dialogi auttaa yksilöitä edistämään muutosta, jonka tarpeellisuuden ja merkityksen joku muu on määritellyt (Caldwell 2012). Otin tässä tutkimuksessa uuden suunnan kytkeytymällä dialogin ihanteeseen, jolle ominaista on hierarkiasta, tavoitteista ja pyrkimyksistä vapaa dialogi (Alhanen 2016), sekä elävään elämään juurtuva kokemuksesta oppiminen. Seuraavaksi tarkastelen, mitä tämä lähestymistapa teki näkyväksi yhtäältä dialogista, ja toisaalta, vallitsevasta toimintakulttuurista.

8.1.2 Välineellinen, aito ja syvä dialogi

Tässä tutkimuksessa tuli näkyviin dialogin kolme tasoa, joihin aiemmassa dialogikirjallisuudessa viitataan vain hajanaisesti (esim. Bokeno 2007 ja Swidler 2012). Yksilöiden ja yhteisöjen dialogiosaaminen syveni välineellisestä dialogista aitoon dialogiin ja edelleen dialogin syvätasolle. Myös organisaatiotason oppiminen noudatteli samaa periaatetta.

Lähestyn kolmijakoa ensin **dialogin ohjaan roolin** kautta. Välineellisessä dialogissa fasilitaattori ohjaa keskustelua kohti ennalta määrättyä tavoitetta (Bokeno 2007). Aidossa dialogissa merkityksen virtaus tapahtuu vapaammin ihmisten välillä, fasilitaattorin huolehtiessa dialogin pelisääntöjen noudattamisesta keskustelussa (Laaksoolahti & Alhanen 2018). Tässä tutkimuksessa esiin nousi dialogin syvä taso, jossa dialogin ohjaaja toimii tunnesäiliönä container-funktiossa (Biran 2015), mahdollistaen syvän, integratiivisen ja eheyttävän dialogin, pyrkien samalla kehittämään dialogiin osallistuvan ryhmän yhteistä tunnesäiliötä. Dialogin syvätasolle tultaessa dialogin ohjaajalta vaaditaan erityisen paljon herkkyyttä havainnoida ryhmässä liikuvia tunteita, sanottaa niitä ääneen ja auttaa ryhmää puhumaan myös vaikeasti sanoitettavista asioista ja kokemuksista. Sana fasilitaattori kuvaa huonosti dialogin ohjaajalta vaadittavaa osaamista silloin kun hän toimii container-funktiossa. Dialogitiimin puheessa tehtiin ero fasilitationin ja aidon, dialogin syvätasolle pyrkivän dialogin ohjaamisen välillä. Siksi olen tässä tutkimuksessa puhunut pääsääntöisesti dialogin ohjaamisesta.

Välineellinen dialogi on väline johonkin; työkalu ja menetelmä ennalta määriteltä tarkoitusta varten (Bokeno 2007). Luonteeltaan välineellinen dialogi on jaksoista, yksittäisistä tapahtumista ja tilaisuuksista muodostuvaa sen sijaan, että se synnyttäisi pitkäkestoisia ajattelun, oppimisen ja kehittämisen jatkumoa. Välineellinen dialogi seuraa etukäteen suunniteltua rakennetta, josta dialogin ohjaaja huolehtii. Dialogia voidaan käyttää välineenä esimerkiksi jonkun tunnustetun ongelman ratkomiseksi tai uusien luovien ideoiden löytämiseksi aivoriihi tyyppisesti. Väli-

neellinen dialogi voi liittyä myös päämäärähakuiseen muutosprosessiin, joka edellyttää haluttujen tavoitteiden ja lopputulemien tunnistamista sekä tarkoituksellista suunnittelua niiden tavoittamiseksi (Bokeno 2007). Sengen (1990) dialogikäsitteys asettuu välineellisen dialogin kenttään.

Tässä tutkimuksessa välineellisen dialogin piirteet tulivat näkyviin dialogipolun alkuvaiheessa. Liikkeelle lähtö tapahtui usein selkeästi määritellyn teeman ja rakenteen kautta, jotta ihmiset pääsivät harjoittelemaan dialogin pelisääntöjä, vuoron perään puhumista ja toistensa kuuntelemista. Rakennetta käytettiin erityisesti silloin kun ihmisillä ei ollut aiempaa kokemusta dialogista. Rakenteen tavoitteena oli tehdä sopivasti toisin, jotta oppimisprosessi voisi käynnistyä. Joillekin osallistujille dialogit saattoivat jäädä yksittäisiksi kokemuksiksi, mutta usein kiinnostuksen herättyä ihmiset hakeutuivat uusiin dialogikokemuksiin.

Työyhteisöjen dialogisissa kehittämisprosesseissa dialogia käytettiin välineenä työyhteisöön liittyvien ongelmien ratkaisemiseen tai sen avulla tuettiin muutosprosessin läpivientä. Näin dialogi juurtui suoraan elävään elämään ja vastasi työyhteisön omiin tarpeisiin. Oppiminen, mukaan lukien dialogin oppiminen, tapahtui Deweyn kokemuksesta oppimisen periaatteita noudattaen, yhteisön jäsenten omia kokemuksia työstämällä.

Kun dialogi valjastetaan palvelemaan jotain ennalta määriteltyä tavoitetta tai tarkoitusta, sillä ei nähdä olevan itsearvoista merkitystä (Bokeno 2007). **Aito dialogi** pohjautuu konstruktionismiin, tieteenfilosofiseen suuntaukseen, jossa sosiaalinen todellisuus nähdään alati muuttavana ja ihmisten vuorovaikutuksessa rakentuvana (Cunliffe 2008). Tässä todellisuuskäsityksessä dialogilla on itseisarvo. Se on ihmisten yhteiselämään olennaisesti kuuluva tapa rakentaa jaettava ymmärrystä todellisuudesta, koordinoita toimintaa, sekä vaikuttaa siihen, millaiseksi todellisuus nyt ja tulevaisuudessa rakentuu. Tässä tutkimukseni lähtökohdat poikkesivat merkittävällä tavalla Sengen (1990) viitoittamasta tavoitteellisen organisaatiodialogin perinteestä.

Aidon dialogin taustalla on ajatus, että on olemassa jotain, josta emme tiedä ja josta voimme oppia yhdessä toisten ihmisten kanssa. Piilossa olevan tutkiskelu edellyttää vapautta puhua keskustelun aikana esiin nousevista teemoista (Alhanen 2016). Aito dialogi vaatii valmiutta kohdata toinen ihminen tasa-arvoisessa minä-hän asetelmassa (Buber 1999), kuunnella hänen näkökumiaan ja käsityksiä todellisuudesta, jolloin myös omat näkökulmat ja käsitykset saattavat muuttua. Aito dialogi edellyttää tietäjän positiosta ja kontrollista luopumista (Isaacs 1999).

Aidossa dialogissa keskustelu ei ole täysin kenenkään hallinnassa, vaikka dialogin ohjaaja huolehtiikin dialogin etenemisestä ja dialogin pelisääntöjen noudattamisesta. Aidossa dialogissa on tilaa luoville rönsyille ja esiin voi nousta täysin uusia teemoja, jotka ovat avain oivalluksiin tai mahdollistavat jonkin kipeän kokemuksen käsittelyn, joka on edellytys sille, että asiassa päästään eteenpäin. Aito dialogi, jossa etsitään piilossa olevia näkökulmia ja kuvitellaan vaihtoehtoisia tulevaisuuksia,

kehittää luovuutta, innovatiivista päätöksentekoa ja ongelmanratkaisukykyä (Syvänen ym. 2015). Koska aito dialogi ei koskaan ole täysin ennakoitavissa, se sisältää riskin epävarmuuden lisääntymiseen, kun uusille näkökulmille avautuminen kyseenalaistaa itsestään selvinä pidettyjä, totuttuja ajatusmalleja – status quota. Juuri tähän liittyy sen valtava kasvun ja kehittymisen potentiaali. Siinä missä välineellinen dialogi pyrkii valjastamaan inhimillisen pääoman ylhäältä alas johdettuihin muutosprosesseihin, aito dialogi itsessään on muutosvoima, joka ruokkii ihmisten ja ihmisyhteisöjen kykyä oppia kokemuksesta ja rakentaa parempaa tulevasuutta (Alhanen 2016).

Tässä tutkimuksessa pyrkimys oli kohti aitoa dialogia niin yksittäisissä keskustelutilaisuuksissa kuin organisaatiokulttuurissa laajemminkin. Yksittäisissä keskustelutilaisuuksissa ja dialogiprosesseissa dialogin ohjaaja pyrki hellittämään rakenteesta heti kun dialogi alkoi kantaa ja keskustelua opittiin käymään dialogin hengessä. Rakenteesta ja kontrollista hellittäminen synnytti tilaa sille, että yhteinen ajattelu pääsi kehkeytymään ja ilmentymään omalla painollaan, jolloin piilossa olevia asioita alkoi nousta esiin.

Tutkimukseni johti myös **dialogin syvätason** äärelle, jonka olemassaolon aistin intuitiivisesti luvussa 5.2 kuvatulla tavalla, ennen kuin pystyin käsitteellistämään sitä.

Dialogi synnyttää ihmisen kokemusjatkumolle halkeaman, joka mahdollistaa syväasukelluksen omiin kokemuksiin, ajatus ja toimintamalleihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin olettamuksiin ja arvoihin. Toiminnallinen arki pitää ihmisen kiireisenä, eikä aikaa reflektiiviseen ajatteluun liiammin ole (Kivinen & Ristelä 2001). Dialogi vaatii kuitenkin pysähtymään, konkreettisesti, jolloin järkiperäinen ajattelu saa seurakseen intuition, tunteet sekä eettisesteettisiä pohdintoja siitä, mikä on hyvää, arvokasta ja kaunista (Swidler 2012). Syvädialogissa kosketetaan myös sitä, millaisia olemme ihmisinä - yksilöinä ja ihmislajina - ja mikä meitä erottaa ja yhdistää toisiimme. Siinä tutkiskellaan ihmisen suhdetta muuhun olevaiseen; luontoon, maapalloon, universumiin ja voidaan löytää holistinen kytkös kaiken olevaisen välillä (Bohm 1996). 'Napayhteys', kuten kutsuin sitä aiemmin, kuvaa jotain napanuoran kaltaista, kehollista ja yhdistävää, joka on uuden elämän elinehto. Dialogin syvätasolla saatetaan tutkiskella myös henkisyys- ja/tai hengellisyys- liittyviä käsityksiä (Swidler 2012) ja käydä eksistentiaalista merkityskeskustelua (Yue & Mills 2008).

Tämän tutkimuksen myötä rakentunut ymmärrykseni on, että välineellinen dialogi otetaan organisaatioissa helposti vastaan, sillä se tarjoaa keinon osallistaa asiakkaita ja henkilöstä kyseenalaistamatta status quon määrittelemiä tavoitteita ja pyrkimyksiä. Dialogia voidaan käyttää keinona näiden tavoitteiden ja pyrkimysten saavuttamiseksi sekä mielipiteen muokkaamiseksi niille suotuisaksi (Juuti ym. 2004), joka on myös Sengen (1990) dialogikäsitteen ydin. Tutkimassani organisaatioissa

tunnistettiin dialogin hyödyt 'human factorin' ja muutosvastarinnan hallitsemiseksi. Tämänkaltainen ajattelu perustuu olettamukselle, että joku tietää toisia paremmin, mikä on hyödyllistä ja tarpeellista (Gergen & Thatchenkery 2006). Valta pysyy tiettyjen toimijoiden käsissä ja sitä jaetaan vain niiltä osin, kuin he näkevät tarpeelliseksi. Kyse ei ole lähtökohdiltaan tasa-arvoisten toimijoiden kohtaamisesta, jossa kaikilla osapuolilla on oikeus osallistua päätöksentekoon myös siitä, mistä on tarpeen puhua (Juuti ym. 2004). Dialogiin, sen ihannetilassa, ei kuulu hierarkkiset suhteet tai lukitut päämäärät (Alhanen 2016), joten on syytä kysyä, onko tällaisessa väliseellisessä dialogissa ylipäätään kyse dialogista.

Organisaatiotasolla aito dialogi törmää nopeasti uskottavuusongelmaan, kuten tässä tutkimuksessa kävi. Kun uskottavuuden tematiikkaa äärelle pysähtyy, alkaa Vähämäen (2008) väittämä, että yrityksissä toteutettavilla dialogeilla on oltava selkeä tavoite, jotta sen toteuttaminen ylipäätänsä olisi yrityksissä oikeutettu ja sopisi vallitsevaan tehokkuuden kulttuuriin, tuntua varsin paikkansapitävältä. Ollakseen uskottavaa ja sopiakseen vallitsevaan tehokkuuden kulttuuriin dialogilla pitää olla selkeä tavoite, muutoin se on johdon mielestä hukkaan heitettyä aikaa. Tavoitteen tulee mielellään olla hyvin konkreettinen ja selkeärajanen, johon dialogia voidaan välineenä soveltaa. Aito dialogi ja siihen olennaisesti liittyvä kokemuksen reflektointi nähdään helposti taaksepäin katsovana, pysähtyneenä menneissä vellomisena, hukkana, johon tehokkaasti eteenpäin pyrkivällä organisaatiolla ei ole aikaa tai resursseja. Aidossa dialogissa on kuitenkin kyse dynamisesta, eteenpäin katsovasta prosessista, joka perustuu konstruktionistiseen käsitykseen todellisuudesta (Cunliffe 2008). Tästä näkökulmasta katsottuna dialogiin ryhtyminen on mitä suurimmassa määrin rationaalista ja olennainen osa toimivaa organisaatiota.

Dialogin ihanteen ja aidon dialogin tavoittelu vaati tässä tutkimuksessa moraalista rohkeutta, sillä se edellytti status quon kyseenalaistamista. Moraalinen rohkeus tarkoittaa yksilön kykyä pysyä oikeana pitämässään eettisissä periaatteissaan, vaikka niihin kohdistuisi vastustusta tai halveksuntaa. Moraalisesti rohkea yksilö kykenee voittamaan rohkeutta vaativaan tilanteeseen liittyvän pelon ja kestämaan toiminnasta seuraavan mahdollisen kielteisen palautteen (Kidder 2006). Moraalinen rohkeus tarkoitti tämän tutkimuksen kontekstissa dialogin ihanteen tavoittelun lisäksi halukkuutta ja kykyä puuttua tilanteisiin, joissa dialogia käytettiin väärin.

8.1.3 Dialogin puuttuminen organisaatiofuusiossa

Tutkimukseni nosti esiin dialogin hyödyt organisaatiolle, mutta yhtä lailla näkyviin tulivat hankaluudet, joita dialogin puuttuminen aiheutti organisaatiofuusion yhteydessä. Dialogin puuttuminen vaikutti muun muassa siihen, että dialogisen kehittämistoiminnan integraatio fuusio-organisaatioon epäonnistui ja johtoryhmä jumiutui kilpailuasetelmiin. Se, ettei tunteiden käsittelylle ollut radikaaleissa muutoksissa

tilaa johti harmaan, lannistuneen ja pelokkaan tunneilmaston kehittymiseen sekä organisaation traumatisoitumiseen.

Dialogisen kehittämistoiminnan integraatio fuusio-organisaatioon epäonnistui

Uuteen kuntayhtymään perustettiin dialogisen kehittämistoiminnan seurauksena kolmihenkinen dialogitiimi, jonka tehtävänä oli dialogisen toimintakulttuurin kehittäminen kaikilla organisaatiotasolla. Kehittämistoiminnan noste alkoi kuitenkin kadota, mitä lähemmäs organisaatiofuusiota tultiin ajallisesti. Fuusion jälkeen kulttuurin muutokseen tähtäävä vuosien työ tuhoutui muutamassa kuukaudessa.

Kerroin luvussa 4, kuinka haastavaa vuorovaikutussuhteen synnyttäminen uuden esihenkilön kanssa oli. Kun keskustelua osaamisen johtamisen yksikön tehtävistä ja dialogisen kehittämistoiminnan tavoitteista ei käyty yhdessä esihenkilön johdolla, jäi sosiaalisen todellisuuden rakentuminen kahvipöytäkeskustelujen varaan. Näihin keskusteluihin osallistui vain osa yksikön työntekijöistä.

Dialogitiimi kuvasi kokemusta 'uudisraivaajat'-metaforalla. Oli tultu uudelle mantereelle, jonka toimintakulttuuri oli vieras ja vihamielinen. Vihamielisyyden kokemukseen vaikuttivat mm. työsuhteisiin, palkkaukseen ja dialogisen kehittämistoiminnan johtamiseen liittyneet epäselvyydet. Kokemus epäoikeudenmukaisesta kohtelusta nakersi luottamusta uutta esihenkilöä ja uuden organisaation hyvätahoisuutta kohtaan. Samalla vaikeutui dialogitiimin ja dialogisen kehittämistoiminnan integraatio osaamisen johtamisen ja kehittämisen yksikköön ja sitä kautta koko organisaatioon. 'Vuorovaikutuksen muuri' ja 'kytkeytymisen vaikeus' muodostivat esteen dialogisen kehittämistoiminnan jatkuvuudelle organisaatiossa. Kuvasin luvuissa 4 ja 6, kuinka yritin huutaa vuorovaikutuksen muurin takaa ja kuinka systemaattisesti koin tulleetni vaimennetuksi ja suljetuksi 'lepakoksi lasikoppiin'. Metafora liittyi vallankäyttöön ja tukahduttaviin toimintatapoihin.

Aiempi fuusiotutkimus osoittaa, että vastaanottavan organisaation edustajien toiminnalla ja tavalla viestiä on suuri merkitys integraation onnistumisen kannalta (Teerikangas ym. 2023). Ulkopuolelle, vaille vastausta jääminen on ihmiselle tuhoisaa (Siegler 2012). Kokemuksen ja siihen sisältyvän tunteen ohittaminen fuusiotilanteessa voi olla tuhoisaa myös koko organisaation kannalta. Yhteistyöstä tulee vaikeaa, tehtyjen päätösten läpivienti vaikeutuu, ja organisaatioon syntyy poliittisia pelejä ja valtataistelua (Teerikangas 2006).

Dialoginen kehittämistoiminta kompastui myös 'ei täällä keksitty'-syndroomaan, joka politisoitui (Teerikangas 2006). Asia, joka oli keksitty jossain muualla, joka ei ollut johtajan omaa vahvuusaluetta, ja jota hän ei voinut täysin ottaa hallintaansa, siirrettiin vaivihkaa sivuun ja sen merkitystä vähäteltiin. Osaamisen johtajan ja kehitysjohdajan välisessä puheessa vahvistui dialogisen kehittämistoiminnan

skaalautuvuuteen ja mitattavuuteen liittyvä uskottavuuden ongelma. Dialogitiimillä ei ollut mahdollisuutta osallistua keskusteluun ja tuoda omia näkökulmiaan esiin. Kun vuoropuhelua, saatikka dialogia, ei ollut, kytkökset ja jaettu ymmärrys jäivät syntymättä. Dialogi ja dialogitiimi oli lopulta suhteellisen helppo siirtää yt-tilanteessa sivuun organisaation pelikentältä. Samalla organisaatio menetti merkittävän määrän osaamista, joka oli fuusion jälkeen puhuttu tarpeettomaksi.

Johtoryhmä jumiutui kilpailuasetelmiin

Johdon kokemuspuhe (luku 7) rakensi kuvaa johtoryhmästä, jonka pinnan alla kuo-hui. Töitä tehtiin hartiavoimin ja asioita pystyttiin teknisesti ratkomaan, mutta jän-nitteitä oli paljon ja ryhmän keskinäinen luottamus puuttui. Oli jumiuduttu kilpailu-asetelmiin, joka näkyi mm. omien tekemisten ja asioiden korostamisena sekä toisten tekemisen ja asioiden mitätöintinä. Omien asioiden saamasta näkyvyydestä kilvoiteltiin niin, että *'peitsien kalistelu'* kantautui kauas organisaatiossa. Johtoryhmää ku-vattiin tutkimushaastattelussa haialtaana, jossa toisen heikkous haistetaan nopeasti. Puhuttiin passiivisaggressiivisuudesta, hiekoittamisesta ja kampittamisesta, ilkey-destä, jota on vaikea kestää. Tämä kuvaa hyvin tilannetta, jossa dialogin muodos-tama container, tunnesäiliö puuttuu. Toisaalta tilanne oli äärimmäisen haastava myös dialogin rakentamisen kannalta.

Teerikangas (2006) kuvaa väitöstutkimuksessaan, kuinka organisaatiofuusiossa johdon huomio kiinnittyy usein niin sanottuihin näkyviin, mitattaviin tekijöihin, jol-loin strategiset ja taloudelliset näkökulmat nousevat keskiöön, kuten tässä tutkimuk-sessa tapahtui. Tällöin sosiokulttuuriset ja inhimilliset tekijät saavat 'hiljaisten voi-mien' omaisesti otteen yhdistymisen arjesta, etenemisestä ja tuloksellisuudesta (Teer-ikangas 2006). Henkilöstö oireilee, yhteistyön sijaan epäillään, kilpaillaan, käydään valtataisteluja, ja muutosten kulttuuriset ulottuvuudet jäävät pitkään saavuttamatta. Tutkimukseni vahvistaa näitä havaintoja.

Fuusiotutkimus osoittaa, että onnistuneen yhteensulautumisen johtamisen yti-messä on systeeminen, integratiivinen näkökulma, joka yhdistää strategisen fuusion muutosjohtamisen sen sosiokulttuurisiin sekä inhimillisiin näkökulmiin (Larsson & Finklestein 1999). Näkemykseni on, että dialogi on onnistuneen organisaatiofuusion kannalta välttämätöntä. Siinä, missä viestinnän rooli organisaatiofuusioissa tunne-taan (esim. Teerikangas ym. 2023), dialogin roolia fuusiotutkimuksessa ei ole käsi-telty.

Organisaation traumatisoituminen

Olin huolissani kehittymässä olevasta organisaatiokulttuurista, joka jätettiin sattum-vaaraan ja vallitsevien olosuhteiden armoille. Muutoksen aallot vyöryivät

voimalla ja nopeudella, jossa ihmisten oli vaikea pysyä mukana. Radikaalien muutosten sarja tuntui ylittävän organisaation sietokyvyn (engl. absorptive capacity, Cohen & Levinthal 1990), ihmisten sietokyvyn.

Tutkimusdialogeissa käytettiin sota-metaforaa, puhuttiin puhdistuksesta ja pe-losta. Itse puhuin tutkimuspäiväkirjassani organisaation traumatisoitumisesta. Tämä on rajua, väkivaltaan viittaavaa kieltä, jonka taustalla oli myös paljon tuhoavaa, kokemusjatkumoa pirstaloivaa toimintaa. X:n legenda on esimerkki siitä, millaisen merkityksen yksi tapahtuma voi saada ja miten se vaikuttaa sekä ihmisten käsitykseen organisaatiosta että tulevaisuuden toimintaan. X:n legenda oli tarina yllättäen, ilman varoitusta irtisanotusta keskijohdon esihenkilöstä, jonka tapa ilmaista asioita oli ollut jollain tavalla organisaatioon sopimaton. X:n legenda teki ihmiset varovaisiksi, pelokkaiksikin ja sulki heidän suunsa.

Merkityksellistämisen prosessi on jatkuvaa (Weick ym. 2005) luodaan sille rakenteita tai ei. Johdolta vaaditaan herkkyyttä kuunnella ja havainnoida sitä, miten ja millaiseksi sosiaalinen todellisuus organisaation eri kerroksissa muodostuu.

Tutkimassani organisaatiossa vallitsi ilmapiiri, jossa tunteet eivät olleet sallittuja, koska ne saattoivat estää organisaation tavoitteiden saavuttamista tehokkaasti. Tunteilla on kuitenkin aiemman tutkimuksen mukaan keskeinen rooli organisaatiokäyttäytymisessä. Ne muokkaavat ihmisten kokemuksia ja toimintaa erityisesti muutostilanteissa (Oreg ym. 2011). Radikaalissa muutoksessa tarvitaan synteisiä, sillanrakentamista vanhan ja uuden välille, jolloin merkityksellisyyden kokemus voi syntyä (Schein 1993). Tarvitaan aikaa reflektoida ja työstää tilanteeseen liittyviä tunteita. Siirtymä ei ole automaattinen eikä suoraviivainen prosessi. Vaiheen ohi kiirehinen voi johtaa halvaantumiseen ja luovan energian laskuun (Noedr 1993).

Organisaatio voi kehittää epävarmuutta ja ahdistusta lievittäviä toimintatapoja, kuten dialogia ja merkityksellistämistä, radikaalin muutoksen aikana. Kun toimintatavat ovat yleisesti käytössä ne voivat lievittää emotionaalista kipua ja edistää tasapainoista tunneilmapiiriä (Huy 1999). Organisaatiotasolla tunnekyvykkyys viittaa organisaatioon kykyyn tunnistaa, tunnustaa, havainnoida, erotella ja huomioida jäsentensä tunteita. Tämä näkyy organisaation tunteisiin liittyvissä normeissa ja rutineissa (Schein 1992).

Tutkimassani organisaatiossa arvostettiin neutraalia kanssakäymistä ja objektiivista asioiden käsittelyä, kuten luvussa 6 kerroin. Negatiivista tunneilmaisua olisi ollut muutostilanteessa paljon, mutta ne pyrittiin tukahduttamaan tai ohittamaan merkityksettöminä. Positiiviset kokemukset olivat ylipäättään melko harvinaisia ja kuten haastattelemani esimiehet kuvasivat, iloakaan ei voinut näyttää. He kuvasivat tunneilmastoa harmaaksi ja lannistuneeksi.

Parke & Seo (2017) mukaan neutraali tunteiden ilmaisu edustaa tunneilmastoa, jossa näytetään hyvin vähän aitoja tunteita. Tämän tyyppiseen ilmastoon liittyy objektiivisuus, auktoriteetti ja kontrolli toisia kohtaan. Tunneilmasto ohjaa käyttäyty-

mään ammatillisesti ja tukahduttamaan sekä positiiviset että negatiiviset tunteet. Tunneilmasto etäännyttää ihmisiä toisistaan, synnyttää hylkäämisen kokemuksia ja estää tarvetta yhteydenkokemukseen täyttymästä. Sosiaalinen etäisyys vaikuttaa siihen, että olo ei ole riittävän turvallinen asioiden puheeksiottamisen ja ajatusten ilmaisun kannalta. Aitojen tunteiden tukahduttaminen kuluttaa ihmisten henkilökohtaisia voimavaroja ja lisää uupumista. (Parke & Seo 2017)

Dialogissa tunneilmasto on autenttisen kokemukseräisen tunneilmaston kaltainen, jossa aitous on korkealla. Positiivisia, negatiivisia ja neutraaleja tunteita ilmaistaan yhtä paljon ja tunteiden ilmaisuun kannustetaan (Parke & Seo 2017). Taustalla on ajatus, että tunnekokemukset ovat olennainen osa työtä ja ne tulisi hyväksyä ja hyödyntää täysimääräisesti. Tunteiden säätelyä harjoitetaan ainoastaan silloin kun ne ovat hajottavia, mutta tällöinkin säätelyn keinot ovat työntekijöillä itsellään. Aidot tunteet rakentavat ihmisten välisiä suhteita ja keskinäistä ymmärrystä. Aitojen positiivisten ja negatiivisten tunteiden ilmaiseminen, hyödyntäminen ja säätely auttaa rakentamaan korkealaatuisia ihmissuhteita. Tunteiden salliminen vapauttaa energiaa ja ihmiset auttavat toisiaan säätelmään esimerkiksi turhautumisen kaltaisia haitallisia tunteita. Psykologinen turvallisuus on korkealla tasolla, joka mahdollistaa virheiden esiin nostamisen ja parantaa luottamusta. (Parke & Seo 2017)

Autenttisisessa kokemukseräisessä tunneilmastossa johtamistoimintoja ei ohjaa hierarkkinen ja työkeskeinen ajattelu vaan ihmiskeskeinen ajattelu, joka perustuu vuorovaikutukseen. Johtamistoiminnan tehtävä on myös tukea työntekijöiden kognitiivista, affektiivista ja sosiaalista systeemiä. Johtaminen tulee nähdä sosiaalisina merkityksen luomis- ja säätelyprosessina, jolla pyritään vaikuttamaan henkilöstön emotionaalisiin rakenteisiin. Tämän johtamisen sosiaalisen prosessin keskeinen väline on dialogi, jonka päämääränä on vuorovaikutuksessa prosessoitu ymmärrys tai merkitykseen pyrkiminen. (Kolari 2010)

8.1.4 Näkökulmien välinen jännite

Tässä tutkimuksessa dialogisen kehittämistoiminnan sosiaaliseen konstruktionismiin ja kokemuksesta oppimiseen perustuva strategia törmäsi vallitsevaan toimintakulttuuriin tehden näkyväksi näkökulmien välisen ontologisepistemologisen jännitteen.

Dialoginen organisaatiokehittäminen perustuu konstruktivistiseen näkökulmaan, jossa lähtökohtana on ajatus, että kieli rakentaa sosiaalista todellisuutta. Kehittämisen täytyy näin ollen olla kielellistä ollakseen vaikuttavaa (Gergen & Thatchenkery 2006). Kehittäminen tapahtuu pyörteisesti ihmisten välisissä suhteissa (Juuti ym. 2004). Dialogisen organisaatiokehittämisen näkökulmasta muutos syntyy, kun ihmiset kyseenalaistavat itsestään selvinä pidettyä ja etsivät erilaisia vaihtoehtoja sosiaaliselle toiminnalle. Tavoite ei ole analysoida systeemin toimintaa, vaan lisätä

ymmärrystä erilaisista kokemuksista systeemin sisällä. Miten, missä ja kuinka näitä keskusteluja käydään, tulee keskeiseksi (Bushe & Marshak 2009).

Tässä tutkimuksessa organisaation sisäiset dialogit olivat foorumeita, joissa kokemusten jakamista, kokemuksesta oppimista sekä organisaation kehittämistä tapahtui. Dialogeissa mahdollistui moniääninen vaihtoehtoispuhe, jossa ihmiset loivat ja avasivat tarinoita sekä, muokkasivat aiempia, hyväksytyjä tarinoita tuomalla niihin uusia elementtejä (Juuti ym. 2004). Organisaation jäsenet olivat tämän kudelman sisällä, uudistivat sitä ja kytkeytyivät yhä uusien säikeiden kautta organisaatioon. Samalla ihmiset rakensivat puheen kautta identiteettiään organisaation jäsenenä, luoden tarinoiden avulla ihanteita ja unelmia, arvoja ja arvostuksia. Tarinat pitivät sisällään elämän moninaisuuden, joka muuten olisi jäänyt tarkastelun ulkopuolelle (Juuti ym. 2004).

Organisaation johdossa vahvistui fuusion jälkeen tehokkuutta korostuva puhe ja usko tosiasioihin perustuvaan päätöksentekoon, johon myös dialoginen kehittämistoiminta törmäsi. Havainto vahvistaa aiempaa tutkimusta, jonka mukaan organisaatiofuusioissa johdon huomio kiinnittyy usein niin sanottuihin näkyviin, mitattaviin tekijöihin, jolloin strategiset ja taloudelliset näkökulmat nousevat keskiöön (Teerikangas 2012). Kerroin luvussa 6 mittaamiseen perustuvasta jatkuvan parantamisen mallista, jota tutkimassani organisaatiossa sovellettiin sekä asiakaskokemuksen kehittämiseen että henkilöstökokemuksen kehittämiseen. Lean ajatteluun perustuvassa jatkuvan parantamisen mallissa kehittämisen tuli perustua mitattavissa oleviin tosiasioihin (Santos ym. 2006). Mittaamisen välttämättömyys nousi esiin myös tutkimusdialogeissa. Eräs osallistuja puhui mittaamisen pakosta ja siihen liittyvästä ruuudesta, jota oli parempi olla ajattelemta.

Mittaamalla esiin saatavat tosiasiat viittaavat positivistiseen organisaatiokäsitykseen, joka lähtee olettamuksesta, että on olemassa objektiivinen, havaittavissa oleva todellisuus, josta voidaan tutkimuksen keinoin saada luotettavaa tietoa, dataa. Tällöin myös organisaatio on olemassa itsenäisenä entiteettinä, josta kerätään dataa diagnoosin tekemistä, muutoksen ohjaamista ja tarvittavia korjauksia varten. Bushe & Marshak (2009) kutsuvat objektiiviseen dataan perustuvaa organisaatiokehittämistä diagnostiseksi, koska sen lähtökohtana on faktuaalisen ongelman määrittäminen. Ihmisiä tarvitaan lähinnä analyysin tekemistä varten, eikä kielellä ole tässä prosessissa juurikaan merkitystä. Diagnostiselle organisaatiokehittämiselle on tyyppillistä ajatus, että myös sosiaalisten prosessien ohjaamiseen voidaan käyttää objektiivista dataa.

Tällaisessa maailmankuvassa vallitsee lineaarinen käsitys muutoksesta, sekä johtamisteoriat, joiden mukaan toiminta tulee rationaalisen lopputuloksen saamiseksi jaotella peräkkäisiin vaiheisiin. Juutin ym. (2004) mukaan lineaarinen organisaation kehittäminen on eräänlaista sosiaalista insinööritoimintaa, joka etenee omilla suunnitelmallisen muutoksen malleillaan ottaen käytäntöön sen, mikä on

strategisesti tai teknisesti suunniteltu käyttöön otettavaksi. Kehittäminen ei uppoudu olemassa olevaan sosiaaliseen todellisuuteen vaan jää mekaanisuutensa takia siitä erilliseksi (Juuti ym. 2004). Liven & Bartunek (2015) toteavat suunnitelmallisen muutoksen strategioiden toimivan huonosti sosiokulttuuristen muutosten yhteydessä. Sosiokulttuuriset muutokset noudattavat emergentin, systeemistä itsestään kumpuavan muutoksen lainalaisuuksia ja edellyttävät uudenlaista kehittämisen ja johtamisen tapaa.

Tutkimassani organisaatiossa vallitsi fuusion jälkeen edellä kuvatun kaltainen, positivistinen muutoskäsitys, jonka kautta myös dialogista kehittämistoimintaa arvioitiin. Dialoginen kehittämistoiminta kärsi uskottavuusongelmasta, joka liittyi sen suunnitelmallisuuteen, tavoitteellisuuteen ja mitattavuuteen. Myös skaalautuvuuden arvioitiin olevan heikkoa. Tällä tarkoitettiin sitä, että dialogi tavoitti liian vähän ihmisiä kerralla. Toiminnan olisi pitänyt olla nopeampaa ja tehokkaampaa. Myös Syvänen ym. (2015) ovat todenneet omassa tutkimuksessaan, että dialogia arvioidaan usein sille huonosti soveltuvien mittarein.

Kuvasin luvussa 6 organisaation jakautumista niin sanottuun strategiseen ja suoritettavaan tasoon, josta käytettiin usein palvelutuotantoon viittaavaa nimitystä 'tuotanto'. Organisaation 'yläpää' arvosti objektiivista, kumuloituvaa mittaritietoa, jonka pohjalta asiantuntijat löysivät oikeat ratkaisut ja toimenpiteet, joiden vaikutusta voitiin jälleen mitata. 'Alapäässä', myyräkerroksessa, ihmiset rakensivat ymmärrystä sosiaalisesta todellisuudesta yhdessä ja kokemuksen kautta. Todellisuuksien välisessä kuilussa oli kyse myös siitä, että yläpää tiesi alapäätä paremmin, mikä oli organisaation kannalta parasta ja pyrki ohjaamaan toimintaa strategisen kehittämisen ja johtamisen työkaluilla haluamaansa suuntaan. Strategisen tason kieltä hallitsi vain osa ihmisistä, josta muodostui eräänlainen eliitti, joka käytti kieltä myös oman tietämyksensä ja erityisasemansa korostamiseen.

Strategiajohtamisen opeista on Suomisen (2011) mukaan tullut yksi aikamme hallitsevista diskursseista. Strategisiin käsitteisiin suhtaudutaan kuin luonnonlakeihin, absoluuttisiin faktoihin. Strategiatyötä leimaa rationaalisuuden, analyttisyyden, suunnitelmallisuuden ja numeraalisen datan ylikorostaminen sekä tunteiden ja muiden inhimillisten ominaisuuksien laiminlyönti. Strategiat ovat muuttuneet työkaluista itsetarkoituksiksi niitä hallitsee vain tietty joukko ihmisiä, jotka ovat muita kykenevämpiä rationaaliseen ajatteluun (Laine & Vaara 2011). Ylimmän johdon on katsottu ansaitsevan erityisen aseman, johon kuuluu valta määrittellä tavoitteita ja tehdä päätöksiä muiden puolesta (Suominen 2011).

Strategiapuhe peittää alleen sen lähtökohdan, että inhimilliset motiivit on saatava toimimaan -aina jonkun paremmin näkevän – tavoitteiden mukaisesti. Kurilla jäsenytymätön ja järjestäytymätön joukko saadaan kontrolloitua (Huhtinen & Mantere 2011). Ilman kuria yksilöä ei voida esineellistää ja ilman esineellistämistä yksilön toiminnan tavoitteellisuutta ja tuloksellisuutta ei voida mitata – ja mittaaminen on

ainoa tapa osoittaa organisaation toiminnan tehokkuutta. Kun kurinpitokäytäntöjä piilotellaan, kurinpito siirtyy yksilöiltä teknologialle, erilaisille palautejärjestelmille, toiminnan laadunvarmistuksille ja ohjelmoituihin toimintatapoihin. Työ pakotetaan tekemään samassa rytmissä ja formaatissa, raportoimaan samalla tavalla, jolloin yksilöllisiä merkityksiä ei enää rakennu. (Huhtinen & Mantere 2011)

Tämä tutkimus nosti esiin, kuinka tehokkuutta tavoittelevat toimintatavat pirstaloivat ihmisten kokemusjatkumoa ja vaarantavat yksilön sisäisen ja ihmisten välisen integraation. Sokea usko mitattavissa olevien 'tosiasioiden' kaikkivoipaisuuteen, kätkee sisälleen ytimen, jossa ihminen ja inhimillisyys uhrataan tehokkuuden alttarille. Tällaisista lähtökohdista toimivaa organisaatiota voi tuskin pitää inhimillisesti kestäväenä.

Vesa (2011) kyseenalaistaa mittaamista strategisen hyödyn tavoittelussa, koska mittaamisen teknologia on jo kaikkialla. Sen sijaan kyky hallita jatkuvasti muuttuvaa ja kehittyvää tarinoiden vyyhtiä on avain strategiajohtamiseen. Vahva strategia on tarinallista:

”Strategian tekijän rooli on ymmärtää tätä vyyhtiä; minkälaisia juonia ja ajatuksia se sisältää, ketkä tarinaa kertovat, minkälaisia intressejä vyyhdin takaa löytyy ja miten tähän vyyhtiin voidaan sijoittaa uusia tarinoita, joiden yhteisöllinen tulkinta tukee sitä suuntaa, joka organisaatiolle halutaan antaa. Tämä on melkoinen muutos tämän päivän maailmaan, jossa strategian tekemisen peruskompetensseja ovat laskennallisen tiedon analyysi, resurssien jako ja budjetointi sekä erilaisten melko abstraktien asetelmien tavoittelu.” (Vesa 2011, s. 162-16)

Dialoginen strategiatyö perustuu moniäänisyyden ajatukselle ja on tarinallista. Monet äänet, tulkinnat, ovat läsnä yhtä aikaa, vaikka dominoivat äänet pyrkisivät vaimentamaan hiljaisemmat. Olennaista on moniäänisyyden ymmärtäminen, salliminen ja pyrkimys hyödyntää tätä moniäänisyyttä yhteisessä strategiapohdinnassa (Laine & Vaara 2011).

Haasteena ei ole enää jako suunnitteluun ja toteutukseen vaan se, miten löydetään aika ja tila henkilöstön strategiatyöhön. Henkilöstön näkeminen strategiatyön keskiössä ei tarkoita johdon aseman tai osaamisen merkityksen vähättelyä, se korostaa johdon asemaa strategisen ajattelun ja liiketoiminnan kehittämisen valmentajina (Laine & Vaara 2011). Johdon olisi kyettävä luomaan ilmapiiri, jossa erilaiset näkökulmat ovat mahdollisia ja niitä voidaan jakaa, kietoa tarinoiksi. Johtaja, joka ei kykene tähän pyrkii joko ohittamaan toisten näkökulmat tai muuttamaan ne samanlaisiksi kuin omansa (Bushe & Marshak 2016). Samalla tulee viestineeksi, mitkä ovat hyväksytyjä ajatuksia, tunteita ja tarpeita, jolloin ihmiset lakkaavat jakamasta omia kokemuksiaan, kuten tutkimassani organisaatiossa tapahtui. Juuti ym. (2004) mukaan johto pyrkii muutospuheillaan luomaan pysyvää perustaa toiminnalle vetoa-

malla tieteellisiin perusteluihin, tutkimuksiin ja erilaisiin asiantuntijoihin. Järkiperäiset ratkaisut esitetään välttämättöminä, jotta arjen kaaos saadaan hallintaan. Samalla muunlaiset puheenvuorot suljetaan pois, jolloin virallinen tarina jää ainoaksi esillä olevaksi tarinaksi.

Dialogiseen strategiaprosessiin liittyy riski siitä, että johdon esittämät asiat eivät lopulta tule hyväksytyiksi tai konsensusta ei löydy. Välikangas & Vaara (2011) mukaan onkin ymmärrettävää, että johto ei ole aina halukas edistämään hajottavaksi tai hidastaksi kokemaansa avointa keskustelua. Juuri tämä pelko kuitenkin estää aidon toisen arvostamiseen perustuvan dialogin syntyminen, strategisen ajattelun syventymisen ja lopulta strategioiden sitoutumisen (Välikangas & Vaara 2011).

Kun organisaatiodialogissa luovutaan dialogin tavoitteellisuudesta ja jaettuun visioon, konsensukseen pyrkimisestä, tulee näkyviin organisaatiotodellisuus, joka muodostuu monista erilaisista kokemuksista, tarinoista, tavoitteista ja pyrkimyksistä, jotka voivat olla myös keskenään ristiriidassa – kuten tässä tutkimuksessa. Ainoa, tällaisessa alati muuttuvassa ja kaoottisessa todellisuudessa toimiva strategia on sellainen, jossa mahdollistuu *jatkuva* merkityksellistäminen, kokemuksesta oppiminen ja uudelleen organisoituminen. Ollakseen inhimillisesti kestävä, strategian on myös perustuttava ihmisen lajityypillisiin ominaisuuksiin ja noudatettava sosiaalisen todellisuuden lainalaisuuksia. Tästä syystä strategian on, kuten väitän, oltava lähtökohdiltaan dialogista.

8.1.5 Dialogi inhimillisesti kestävä organisaation rakentajana

8.1.5.1 Eheyttävä dialogi

Dialogia käsittelevä organisaatiotutkimus on painottunut organisaation oppimiseen ja dialogin 'terapeuttinen haara' on jätetty organisaatiokeskustelun ulkopuolelle (Vähämäki 2008). Se tunnetaan kuitenkin varsin hyvin terapiatyössä (esim. Fourie 2011). Tässä tutkimuksessa saatiin kokemuksia dialogin syvätasosta, jonka kautta dialogin eheyttävä voima tuli näkyviin.

Dialogi synnyttää ihmisen kokemusjatkumolle halkeaman, joka mahdollistaa syväskelluksen omiin kokemuksiin, ajatus ja toimintamalleihin sekä niiden taustalla vaikuttaviin olettamuksiin ja arvoihin. Syvässä dialogissa kosketetaan myös sitä, millaisia olemme ihmisinä – yksilöinä ja ihmislajina - ja mikä meitä erottaa ja yhdistää toisiimme. Dialogin syvätasolla syntyy kokemus kytkeytymisestä omaan itseensä, toisiin ihmisiin ja johonkin meitä suurempaan (Swidler 2012). Ihminen ei ole yksin oman kokemuksensa kanssa arvaamattomasti käyttäytyvässä todellisuudessa, vaan autenttinen kokija ja toimija osana suurempaa kokonaisuutta. Reflektiivinen dialogi, jossa käsitellään tunteita, ajatuksia, muistoja, uskomuksia ja arvoja rakentaa

mielen integraatiota ja auttaa luomaan eheän tarinan kokemuksesta (Siegel 2012). Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat yhteen synnyttäen kokemuksen jatkuvuudesta (Alhanen 2016) – dialogi eheyttää.

Myös Senge (1990) peräänkuuluttaa, Bohmin ajattelua seuraten, että ihminen tarvitsee kokemuksen kuulumisesta johonkin itseään suurempaan, joka ohjaa hänen tarkoituksellista toimintaansa. Senge esittää, että organisaation yhteinen visio, tavoitteet ja pyrkimykset olisivat tällainen 'suurempi', ihmisen ajattelua, oppimista ja toimintaa ohjaava, hyvää tuottava voima. Pidän tätä näkemystä vaarallisena. Tässä tutkimuksessa tuli näkyviin organisaatioelämä, jolle leimallista olivat kiihtyvää taktia toisiaan seuraavat, repivät muutokset. Olennaisempaa, kuin yhteisen vision tavoittelu, on edistää yksilön sisäistä ja ihmisten välistä integraatiota, joka kantaa sekä organisaation radikaaleissa muutoksissa että ylipäätään työelämässä, jossa työtehtävät ja -suhteet voivat vaihtua nopeasti.

Integraatiivinen vuorovaikutus, jossa ihmisten erilaisuutta kunnioitetaan ja myötätuntoista yhteyttä ylläpidetään, yhdistää ihmismielet toisiinsa ja kasvattaa integraatiivisia yhteyksiä aivoissa. Kokemus yhteydestä ja yhdessä värähtelystä rauhoittaa. Reflektiivinen dialogi, yhteisten tarinoiden kertominen, kokemuksesta puhuminen ja yhteyskatkosten korjaaminen ovat turvallisten ihmissuhteiden rakennusmateriaalia. Olosuhteissa, joissa tällainen toiminta mahdollistuu, ihmiset ja koko ryhmä voivat hyvin. Syntyy turvallinen ja tukeva sosiaalinen todellisuus, jossa ihminen pärjää – joka on inhimillisesti kestävä. Vastuullisesti toimiva organisaatio kehittää toimintatapojaan niin, että ne tukevat integraatiota ja mahdollistavat aidon dialogin. (Siegel 2012)

Tämän tutkimuksen aikana monet dialogiin osallistuneet ihmiset totesivat dialogin olevan työnohjauksen kaltaista, joskin parempaa. Ajattelen kokemuksen johtuvan siitä, että vaikka työnohjauksessa käsitellään myös tunteita, se painottuu usein työhön liittyvien pulmatilanteiden ratkomiseen, jolloin syvätasot jäävät tavoittamatta, toisin kuin aidossa ja syvässä dialogissa. Tähän perustuu käsitykseni mukaan myös se, miksi ihmiset kallistuvat dialogin suuntaan. Dialogi on eheyttävä kokemus, jota ihmiset haluavat ja tarvitsevat lisää. Kokemus siitä, että '*sielua pajjataan*' kertoo siitä, että tulee nähdä ja hyväksyä sellaisena kuin on, inhimillisenä ihmisenä. Tämä on eheyttävä ja terapeuttinen kokemus (Siegel 2012).

Olen tässä tutkimuksessa puhunut organisaation traumatisoitumisesta jatkuvien muutosten ja yt-toimeenpanon yhteydessä. Traumatisoituminen on kokemuksen pirstaloitumisen muoto, joka syntyy, kun osa kokemuksesta siirretään syrjään ja jätetään käsittelemättä. Radikaaleissa muutoksissa, epävarmoina aikoina, syntyy käsittelemättömän aineiston varastoja (Biran 2015). Aineisto, jota ei sanoteta ääneen, jää ilmaan leijumaan ja muodostaa määrittelemättömän uhan, joka estää ryhmää toimimasta. Kokemukset ikään kuin pullotetaan ja jätetään käsittelemättä. Kasautukseen kokemukset purkautuvat ulos sellaisenaan, konkreettisina tekoina, eivätkä

kanavoidu dialogiin. Teot ovat luonteeltaan toistavia, eikä niissä tapahdu kokemuksesta oppimista. Teot voivat myös olla ilmiänsuhtaan julmia ja primitiivisiä. Mitä enemmän kokemuksen sanottamista tapahtuu, sitä paremmin ihmiset suuntautuvat dialogiin ja yhdessä työskentely tulee mahdolliseksi. (Biran 2015)

Dialogin synnyttämä 'container', tunnesäiliö, on tarpeen radikaalien muutosten keskellä, jotta inhimillisten kokemusten käsittely tulee mahdolliseksi ja eheytymistä voi kokemusta pirstaloivista tapahtumista ja toimintatavoista huolimatta tapahtua. Syntyy tilaa tutkiskella omaa ja muiden kokemusta, päästä ryhmän ja dialogin ohjaajan avulla loogisanalyttistä ajattelua syvemmälle, vaikeasti sanoitettavien kokemusten ja tunteiden äärelle. (Biran 2015)

Dialogin synnyttämä 'container' piti tässä tutkimuksessa sisällään hyvin erilaisia tarinoita organisaatiotodellisuudesta. Tarinoiden kautta maalautui elävä, värikäs ja melko kaoottinenkin kuva siitä, millaista elämä fuusio-organisaatiossa oli. Kerrotut tarinat eivät toistaneet organisaation virallista tarinaa uudistumiskykyisestä edelläkävijäorganisaatiosta. Sen sijaan näkyviin tulivat toimimattomat käytänteet, kilpailuasetelmat ja luottamuspula. Tarinat kertoivat epävarmuudesta, pelosta, inhimillisestä haavoittuvuudesta sekä sietokyvyn äärrajoilla kulkemisesta radikaalien muutosten keskellä. Tarinat kertoivat katkoksista kokemusjatkumolla ja siitä, miten ihmiset kadottivat yhteyden toisiinsa – ja miten uhkaavalta yhteyden katkeaminen tuntui.

Dialogissa tarinoita kertoneet ihmiset olivat selvästi oppineet jotain. Se ei kuitenkaan ollut sitä, mitä heidän olisi Sengen (1990) oppivan organisaation näkökulmasta pitänyt oppia, vaan sitä, mitä elävä elämä heille opetti. Samoin oma tutkimukseni opetti minulle jotain muuta, kuin mitä lähdin alun perin oppimaan. Kokemuksesta oppiva organisaatio juurtuu elämänvirtaan inhimillisen kokemuksen ja dialogin kautta, jatkuvaa muutosta merkityksellistään ja uudelleen organisoituen. Silloin, kun organisaatiossa käydään aitoa ja syvää dialogia, hyväksytään jatkuvaan rakennusprosessiin myös inhimillisyyden ja haavoittuvuuden teemat.

8.1.5.1 Dialogi autenttisen, kehollisen johtajuuden vahvistajana

Kävin tämän tutkimusprosessin aikana syviä merkityskeskusteluja siitä, millaisesta todellisuuskäsityksestä dialogi ponnistaa, mikä dialogin ihanne on ja miten se vaatii meitä toimimaan. Omakohtaisen kokemuksen kautta dialogin syvätasoilla pääsin kiinni siihen, miten dialogi tukee johtajaa löytämään oman johtajuutensa autenttisen, aidon ytimen ja tekemään työtä siitä käsin. Muutospyörytyksessä johtaja kadottaa aiempaa herkemmin sen, mitä hän on, minkä hän kokee oikeaksi, mitä hän haluaa työllään saavuttaa, ja minkälainen ihminen hän haluaa työyhteisössä olla (Koskinen 2016). Autenttinen johtajuus vaatii Walumbwa ym. (2008) mukaan itse-

tietoisuutta eli kykyä ymmärtää omia heikkouksia, vahvuuksia ja omaa yksilöllistä tapaa tulkita ympäröivää maailmaa. Autenttisella johtajuudella on myös moraalinen pohja.

Johtajat sosiaalistuvat tiettyyn johtamisen kulttuuriin, jonka kyseenalaistaminen tai toisin näkeminen on vaikeaa. Sosiaalistumisella tarkoitan kulttuurin siirtymistä uusille sukupolville sosiaalisen vuorovaikutuksen prosessissa (Berger & Luckman 1966). Kun johtajuuteen liittyvien taustaolettamusten äärelle pysähtyy dialogissa, on mahdollista tulla tietoiseksi omaa toimintaa ohjaavista perusolettamuksista ja arvoista. Tietoiseksi tuleminen ja reflektiivinen kokemuksesta oppiminen voivat lähteä muuttamaan oman johtajuuden ytimiä ja ohjata autenttisen johtajuuden tielle. Autenttisessa johtajuudessa on käsitykseni mukaan kyse yksilön sisäisen integraation (Siegel 2012) toteutumisesta ja sen näkymisestä johtamisessa. Autenttinen, aidosta itsestä lähtevä johtaja tuntee itsensä, hyväksyy eri puolet itsestään ja on kykenevä asettumaan vastavuoroiseen, dialogiseen minä-hän suhteeseen (Buber 1999) toisen ihmisen kanssa – rakentamaan ihmisten välistä integraatiota. Radikaalit muutokset pirstaloivat myös johtajien kokemuskokemusta ja vaarantavat sisäisen integraation, jolloin vastavuoroisten suhteiden luominen ja ihmisten välinen integraatio vaikeutuu. Tästä tilasta käsin johtaja ei pysty toimimaan container-funktiossa (Biran 2015) ja tarjoamaan muille mahdollisuuksia eheyttävään dialogiin ja integraatiokokemukseen, jota muutostilanne vaatisi.

Dewey näkee ihmisen osana eliöiden jatkumoa, osana elämän jatkuvaa muutoksen virtaa, jota ihminen kokee kehollisesti ja ilmaisee kerrontana (Kivinen & Ristelä 2001, Alhanen 2013). Tämän lähtökohdan kautta tutkimukseni liittyy kehollisuutta käsittelevään, tuoreeseen tutkimusvirtaukseen (Satama & Huopalainen 2022). Kehollisen toimijuuden ytimessä on elävä, kokeva keho, joka on ja toimii suhteessa ympäröivään maailmaan (Diprose 1994, Noland 2009). Keholliseen toimijuuteen liittyy olennaisella tavalla tunteet ja haavoittuvuus, joiden pitää olla sallittuja myös organisaatioelämässä ja johtamisessa. Kehollisuus ja haavoittuvuus ovat voimavara, joiden kautta inhimillisesti kestävää organisaatioelämää rakennetaan (Satama & Huopalainen 2022).

Dialogissa saadaan kosketus oman inhimillisyyteen, omaan keholliseen toimijuuteen, omaan autenttiseen johtajuuteen, joka kunnioittaa näitä ominaisuuksia myös toisessa ihmisessä. On siis kyse paljon muustakin kuin dialogisen johtamisen menetelmästä tai dialogisista toimintatavoista johtamisesta, on kyse johtamisen inhimillisen pohjan vahvistumisesta.

Aiempi dialogiseen johtamiseen liittyvä tutkimus on tarkastellut transformatiivisen, palvelevan ja arvostavan johtamisen teorioita (esim. Syvänen ym. 2015) ja tunnistanut dialogiseen johtamiseen liittyviksi asioiksi muun muassa läsnäolon, syväkuuntelun, tasapuolisuuden, oikeudenmukaisuuden sekä kyvyn antaa palautetta, tukea ja kannustaa (Ranta 2020). Näen nämä toimintatavat seurauksena autenttisesta

johtajuudesta, omasta ytimestä ja kehollisuudesta lähtevästä tavasta johtaa (Corlett, Ruane & Marvin 2021). Jotta tämän kaltaiset toimintatavat voisivat johtamisessa vahvistua, on johtajilla oltava mahdollisuus oman työnsä ytimien tutkiskeluun ja kokemuksesta oppimiseen dialogissa, joka vahvistaa sisäistä integraatiota. Integroituneesta mielestä käsin mahdollistuu autenttinen, dialoginen johtamisen toimintatapa ja organisaation autenttinen tunneilmasto, jossa ihmiset voivat hyvin ja inhimilliset voimavarat saadaan organisaation käyttöön.

8.1.5.1 Tehokkuustavoitteista ja konsensushakuisuudesta vapaa dialogi muutoksen edellytyksenä

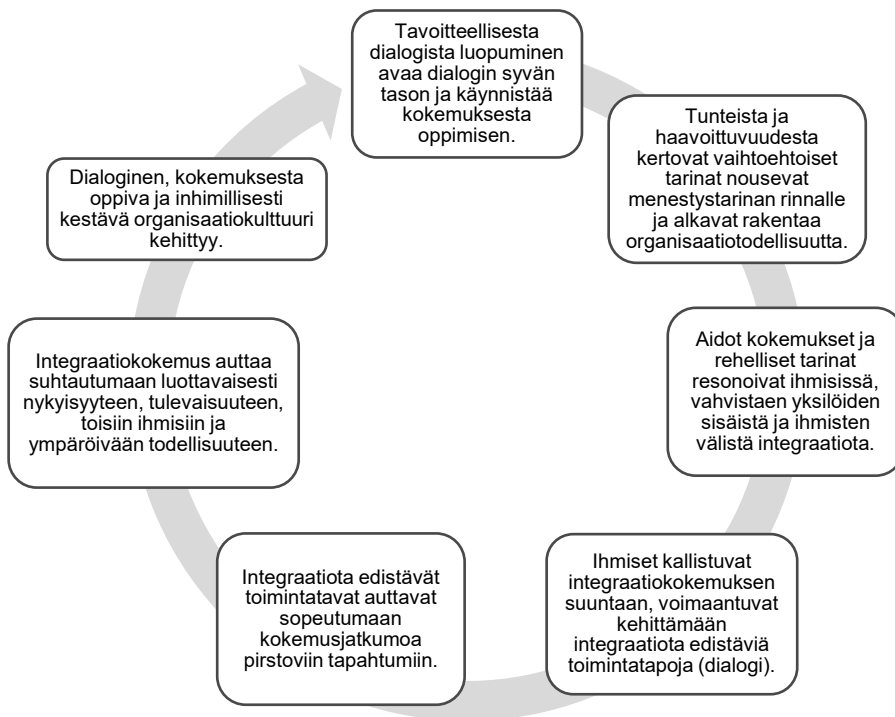
Tehokkuustavoitteista vapaan dialogin avulla ihmiskunnan menestystarina, tieteen ja kehityksen voittokulku, tehokkuuden ja tuottavuuden tavoittelu saavat rinnalleen vaihtoehtoisia tarinoita, joissa inhimillinen haavoittuvuus on läsnä, eikä sitä suljeta pois organisaatiopuheesta ja -tutkimuksesta. Jatkuvan kasvun menestystarina on hallinnut läntistä maailmaa 200 vuotta. Marx (1844) puhui jo 1800-luvun puolivälissä siitä, miten kapitalismi ja teollisuusyhteiskunta vieraannuttaa ihmisen omasta työstään, työn lopputuloksesta, luonnosta ja toisista ihmisistä. Taloudellisen menestystarinan korostaminen ja ihmisresurssin valjastaminen tämän tavoitteen saavuttamiseksi kieltää ihmiselämän psykologisen, sosiokulttuurisen ja henkisen kompleksisuuden, monimutkaisuuden, jolloin kokemus työn ja olemassaolon merkityksestä on vaarassa kadota (Morin 1995).

Dialogi, jossa työhön liittyviä merkityksiä tutkiskellaan ja rakennetaan jatkuvasti uudestaan, on välttämätöntä ihmisten hyvinvoinnin, työkyvyn ja organisaation toimintakyvyn kannalta - kaikilla organisaatiotasoilla. Tässä tutkimuksessa, johtoryhmän inhimillisuus-dialogissa (luku 7) otettiin hetkellisesti toisenlaiset linssit, joiden läpi organisaatiota tarkasteltiin. Teema avasi mahdollisuuden erilaisiin sanoituksiin ja tarinoihin, jotka poikkesivat tavanomaisesta tehokkuuspuheesta ja tunnustelivat mahdollisuutta uudenlaisen suunnan ottamiseen. Ajatus, että toiminnan lähtökohtia voisi olla hyödyllistä tarkastella uudestaan 'kohtuullisemmalla', kestävämmältä pohjalta, nousi esiin. Rohkeitakin pohdintoja siitä, kuinka organisaatio voisi olla johtamassa koko toimintaympäristön muutosta, esitettiin.

Dialogin teemalla oli merkitystä, sillä se toi tehokkuuspuheen rinnalle inhimillisyyden, johon keskustelijat pystyivät oman kokemuksensa kautta kytkeytymään. Johtoryhmän jäsenet sanoittivat, että inhimillisyyteen liittyvät teemat olivat aiemmin puuttuneet johtoryhmän keskustelusta, mutta nyt kun se tuotiin dialogin ytimeen, siitä alkoi rakentua toisenlaisia ajatuskulkuja ja uudenlaista sosiaalista todellisuutta. Tätä olisi ollut mielenkiintoista seurata pidemmälle ja tukea dialogilla. Valitettavasti johdon dialogiprosessi katkesi Covid-19-pandemiaan ja dialogisen kehittämistoiminnan alasajoon.

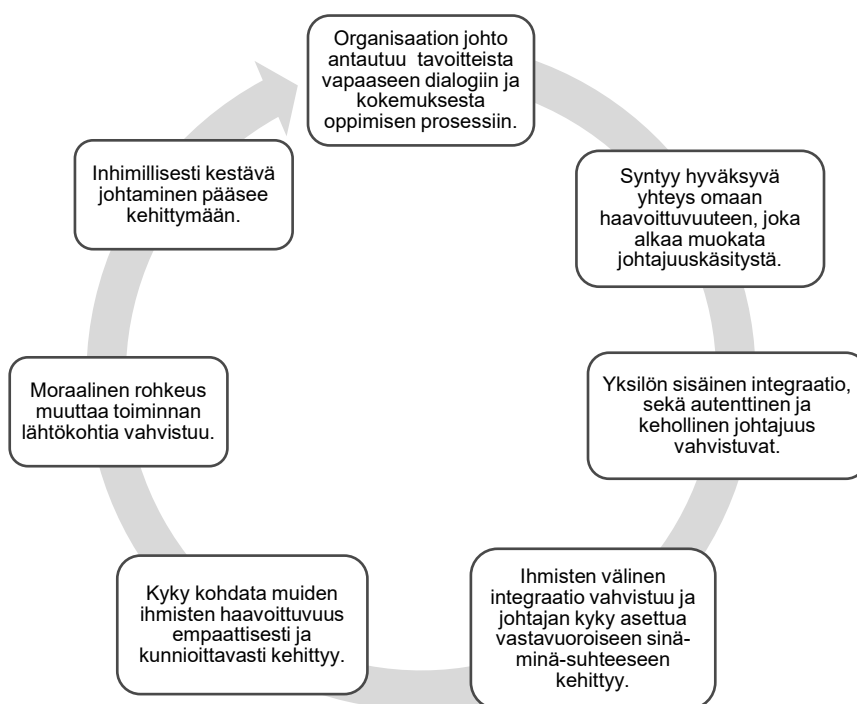
Olen tässä tutkimuksessa tullut siihen johtopäätökseen, että tehokkuustavoitteesta ja konsensushakuisuudesta vapaa dialogi on avain kokemuksesta oppivaan ja inhimillisesti kestäväan johtamis- ja organisaatiokulttuuriin. Tiivistän tutkimukseni johtopäätökset seuraavaksi kolmeen kuvioon.

Kuviossa 9 tavoitteellisesta dialogista luopuminen avaa dialogin syvätason ja käynnistää kokemuksesta oppimisen organisaatiossa. Saadessaan tilaa, tunteista ja haavoittuvuudesta kertovat vaihtoehtoiset tarinat nousevat menestystarinan rinnalle ja alkavat rakentaa uudenlaista organisaatiotodellisuutta. Aidot kokemukset ja rehelliset tarinat resonoivat ihmisissä vahvistaen yksilöiden sisäistä ja ihmisten välistä integraatiota. Ihmiset kallistuvat integraatiokokemuksen suuntaan ja voimaantuvat kehittämään integraatiota edistäviä toimintatapoja, kuten dialogia. Integraatiota edistävät toimintatavat auttavat sopeutumaan kokemusjatkumoa pirstoviin tapahtumiin ja radikaaleihin muutoksiin. Integraatiokokemus auttaa suhtautumaan luottavaisesti nykyisyyteen, tulevaisuuteen, toisiin ihmisiin ja ympäröivään todellisuuteen. Tämän seurauksena kehittyi inhimillisesti kestävä organisaatiokulttuuri, jossa toteutuu edelleen dialogi ja kokemuksesta oppiminen.



Kuvio 9. Dialogisen, kokemuksesta oppivan ja inhimillisesti kestäväan organisaatiokulttuurin kehittyminen.

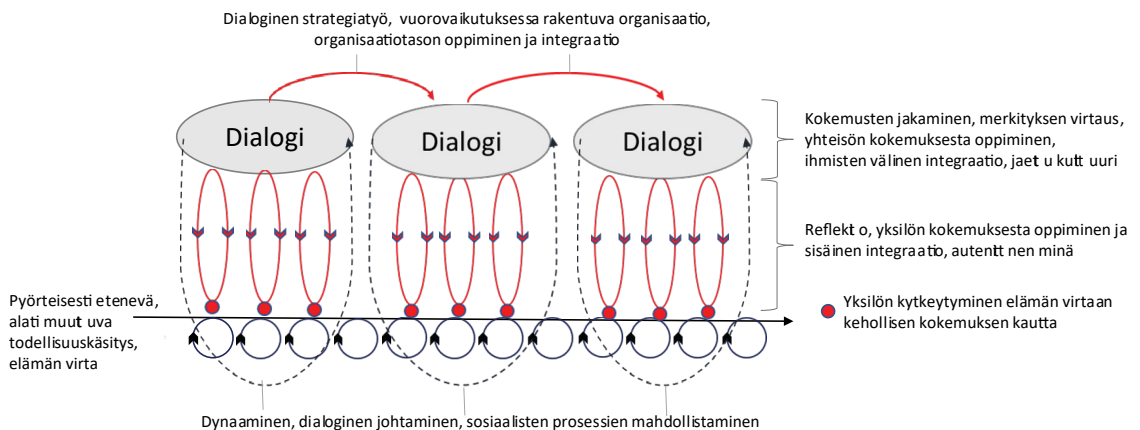
Kuvio 10 kuvaa moraalisesti rohkean ja inhimillisesti kestävän johtajuuden kehittymistä. Organisaation johdon antautuminen tavoitteista vapaaseen dialogiin mahdollistaa kokemuksesta oppimisen ja hyväksyvän yhteyden omaan haavoittuvuuteen, joka alkaa muokata johtajuuskäsitystä. Yksilön sisäinen integraatio, sekä autenttinen ja kehollinen johtajuus vahvistuvat. Samalla vahvistuu ihmisten välinen integraatio ja kyky asettua vastavuoroiseen sinä-minä-suhteeseen toisten ihmisten kanssa. Johtajan kyky kohdata muiden ihmisen haavoittuvuus empaattisesti ja kunnioittavasti kehittyy. Vähitellen myös johtajan moraalinen rohkeus muuttaa toiminnan lähtökoh- tia ja luopua tehokkuusajattelusta vahvistuu, jolloin inhimillisesti kestävä johtami- nen pääsee kehittymään.



Kuvio 10. Tavoitteista vapaan dialogin mahdollistama kokemuksesta oppiminen, sekä moraalisesti rohkean ja inhimillisesti kestävän johtajuuden kehittyminen.

Kuvio 11 puolestaan kiteyttää käsitykseni dialogiin perustuvasta inhimillisesti kestävästä organisaatiosta – jatkuvasta uudelleen organisoitumisen prosessista – jolle ominaista on pyörteinen, virtaava luonne. Lähtökohdana on yksilön kehollinen kytkeytyminen elämän virtaan, josta hän oppii kokemuksen kautta. Jakaessaan kokemuksia toisten ihmisten kanssa, dialogissa, mahdollistuu yhteisötason oppiminen (Kolari 2010), ihmisten välinen integraatio (Siegel 2012) ja jaettu kulttuuri (Schein

1993). Dialogissa vahvistuu myös yksilön sisäinen integraatio (Siegel 2012) ja kokemuksen eheytyminen, jonka ansioista yksilö saa omat voimavaransa paremmin käyttöön ja pystyy toimimaan autenttisesti, aidosta itsestään käsin (Walumbwa ym. 2008). Jatkuvat dialogit jäsentävät merkityksellistämisen prosessia (Weick 1993), jolloin merkityksellistäminen ei jää sattuman varaan ja vallitsevien olosuhteiden armoille, vaan kehittyy tietoiseksi kokemuksesta oppimisen menetelmäksi (Alhanen 2013) eli *dialogiseksi strategiaprosessiksi*, jossa myös organisaation eri osien välinen integraatio mahdollistuu.



Kuvio 11. Dialogiin perustuva, inhimillisesti kestävä ja vuorovaikutuksessa jatkuvasti uudistuva organisaatio, jossa toteutuu ihmisten sisäinen ja ihmisten välinen integraatio sekä kokemusjatkumon työstäminen.

Tutkimukseni poikkesi aiemmasta dialogia käsittelevästä tutkimusperinteestä luopumalla tavoitteellisesta, konsensushakuisesta dialogista, jonka taustalla on pyrkimys organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden lisäämiseen. Tämä ratkaisu avasi mahdollisuuden dialogiin perustuvan inhimillisesti kestäväen johtamis- ja organisaatioteorian muodostamiseen.

Näen näkökulman muutoksen olevan tarpeen, kun kohtaamme yhteiskunnan ja ihmiskunnan tulevaisuuden kannalta kriittisen kestävyyskriisin ja planeetan kantokyvyn romahduksen. Dialogissa syntyvä yhteys omaan haavoittuvuuteen auttaa kohtaamaan myös muiden ihmisten ja luonnon haavoittuvuuden empaattisesti ja kunnioittavasti. Dialogi auttaa sopeutumaan kokemusjatkumoa pirstoviin tapahtumiin vahvistaen yksilön sisäistä ja ihmisten välistä integraatiota.

8.2 Tutkimuksen teoreettinen, menetelmällinen ja käytännön lisäarvo

8.2.1 Teoreettinen lisäarvo

Olen tässä tutkimuksessa esittänyt, että luonnontieteen ja tehokkuuden eetokselle rakentuva positivistinen näkökulma ja funktionalistinen paradigma (esim. Kemmis 2007) elävät edelleen julkisen sektorin organisaatioiden arjessa ja johtamisessa. Se näkyy erilaisissa mittaamiseen perustuvissa ja 'faktatietoa' tavoittelevissa toimintatavoissa, joiden taustalla on oletamus objektiivisen totuuden olemassaolosta ja tarpeellisuudesta (Gergen & Thatchenkery 2006). Funktionalistinen paradigma on vahva etenkin organisaatiokeon yläosissa, josta se valuu kautta organisaation pirstaloitten sekä kokemuksesta oppimisen ja uuden tiedon synnyttämisen prosesseja että ihmisten sisäistä ja ihmisten välistä integraatiota.

Tein empiirisen aineistoni kautta näkyväksi sen, miten funktionalistiseen paradigmaan perustuvat, mekanistiset toimintatavat pyrkivät häivyttämään inhimillisen tekijän (engl. human factor) ja ihmisten toimintaan liittyvän riikin kontrollia ja systemaattisuutta lisäämällä (Gergen & Thatchenkery 2006). Samalla kun organisaatioelämän sosiokulttuuriset ulottuvuudet sivuutetaan tai siirretään marginaaliin, suljetaan silmät ihmisyydeltä, ihmisen lajityypillisiltä ominaisuuksilta ja haavoittuvuudelta (Siegel 2012). Sen sijaan, että organisaatio olisi sosiaalisen todellisuuden piiriin kuuluva ilmiö, se nähdään mekaanisena rakenteena, jolle inhimillinen toiminta on alisteista ja muodostaa toimintaa uhkaavan riskin.

Ihminen on kuitenkin läpeensä sosiaalinen eläin (Siegel 2012), joka rakentaa käsitystä itsestään, toisista ihmisistä ja ympäröivästä todellisuudesta, mukaan lukien organisaatio, yhdessä toisten ihmisten kanssa (Cunliffe 2008). Organisaation eri tasoilta keräämäni empiirinen aineisto toi tämän esiin, samoin kuin sen, että käsitys todellisuudesta muodostuu hyvin erilaiseksi organisaation eri tasoilla. Ilman dialogia organisaatioon syntyy erilaisia tulkintoja, merkityksiä ja alakulttuureita, jotka voivat kulkea eri suuntiin ja olla haitallisia organisaation toiminnan kannalta ja vaarantaa organisaation sisäistä integraatiota (esim. Teerikangas & Hassett 2022). Erityisesti kriisitilanteissa, radikaalien muutosten ja epävarmuuden keskellä syntyy paljon käsittelemätöntä ainesta, 'hiljaisia voimia' (Teerikangas 2012), jotka pirstovat yksilöiden, yhteisöjen ja koko organisaation kokemusjatkumoa ja nakertavat organisaatiota sisältäpäin. Puhuin tässä tutkimuksessa organisaation traumatisoitumisesta, joka oli seurausta inhimillisten kokemusten sivuuttamisesta radikaalien muutosten jatkumossa.

Rakensin tässä tutkimuksessa käsitystä organisaatiosta jatkuvasti ihmisten vuorovaikutuksessa uudelleen rakentuvana sosiaalisten prosessien verkostona (Cunliffe 2008), jonka johtaminen vaatii jatkuvaa dialogia. Dialogisesti orientoituneessa

organisaatiossa tapahtuu jatkuvaa kokemuksesta oppimista yksilö, yhteisö ja organisaatiotasolla (Kolari 2010). Menneisyydestä käsin tapahtuva tavoitteiden asetanta ja mittaaminen korvautuvat dynaamisilla, reflektiivisillä prosesseilla, joissa tulevaisuutta rakennetaan jatkuvasti (Gergen & Thatchenkery 2006). Mennyt, nykyisyys ja tulevaisuus kietoutuvat saumattomasti yhteen. Kokemuksen pirstaloimisen ja silputiedolla johtamisen sijaan johtamisen ytimessä on jatkumoiden ja yhteyksien rakentaminen, oppimisprosessien mahdollistaminen ja jaetun ymmärryksen synnyttäminen – organisaation inhimillisen ja sosiaalisen kyvykkyyden kasvattaminen dialogin keinoin.

Tutkimukseni helmen löysin, hieman yllättäenkin, yksilötasolta, jossa dialogi näytti syvyytensä ja voimansa. Kuten sanottu, ihminen rakentaa käsitystä itsestään, toisista ihmisistä ja ympäröivästä todellisuudesta yhdessä toisten ihmisten kanssa (Alhanen 2016). Rakennustyö alkaa varhaislapsuudessa ja jatkuu koko elämän. Dialogi tukee tätä, olennaisesti ihmisrajille tyypillistä prosessia, rakentaa ihmisen sisäistä ja ihmisten välistä integraatiota (Siegel 2012). Dialogi eheyttää. Kyse on perustavaa laatua olevasta tarpeesta, joka on pohja ihmisyksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden hyvinvoinnille. Organisaatio, joka toimii ihmisestä lähtien kunnioittaa tätä tarvetta ja kehittää toimintatapojaan niin, että ne vahvistavat integraatiota. Ihmislähtöinen, vastuullinen organisaatio tarjoaa mahdollisuuksia dialogiin, jossa kokemuksesta voidaan puhua aidosti, rakentavasti ja turvallisessa ilmapiirissä, jolloin integraatiota voi tapahtua (Siegel 2012). Samalla organisaation tunneilmasto (Parke & Seo 2017) kehittyy autenttisen kokemuseräisen tunneilmaston suuntaan, joka myös parantaa organisaation suorituskykyä.

Loppua kohti tutkimuksessani vahvistui johtamisen tematiikka. Dialogi vahvistaa ihmisen sisäistä integraatiota (Siegel 2012) ja samalla vahvistuu autenttinen johtajuus, jonka ytimessä on aito minä, jolla on moraalinen pohja (Walumbwa jne. 2008, Koskiniemi 2016). Toin autenttisen johtamisen tematiikkaan kehollisen ulottuvuuden (Satama & Huopalainen 2008), joka oli tutkimuksessani voimakkaasti läsnä. Yksi ihmislähtöisen organisaation lähtökohdista onkin tunnistaa ihmisrajain biologinen, kehollinen lähtökohta ja kytkeytyminen kaikkeen olevaan omaan kokemuksen kautta (esim. Kivinen & Risetelä 2001). Inhimillinen kokemus on paljon syvempää ja monipuolisempaa kuin mitä pystymme tavanomaisessa vuorovaikutuksessa ilmaisemaan. Dialogi, silloin kun siinä sallitaan kokonaisvaltainen kokeminen ja kokemuksen tutkiskelu, mahdollistaa myös kehollisen tiedon tuomisen organisaatiokeskusteluun – aivan kuten olen tässä väitöskirjassa tehnyt. Kehoon ja kokemukseen juurtuva autenttinen johtaminen kasvattaa juuret elämän virtaan, ja on olennaisella tavalla elämälähtöistä, ei elämälle vierasta.

Olen tässä tutkimuksessa rakentanut ymmärrystä inhimillisesti kestävästä organisaatiosta, jonka ytimessä on kaikki organisaatiotasot läpäisevä, tehokkuustavoitteista ja konsensuspyrkimyksistä vapaa dialogi. Olen kuvannut sitä, miten dialogi

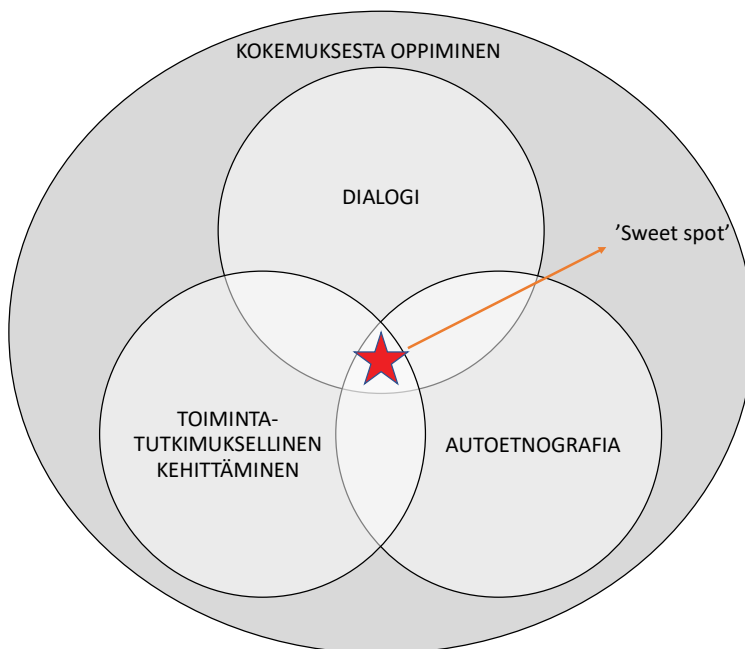
kytkee ihmisen jatkuvaan elämän ja muutoksen virtaan oman kokemuksen merkityksellistämisen kautta samalla, kun se eheyttää ihmisen sisäistä ja ihmisten välistä kokemusjatkumoa – vahvistaa integraatiota, joka on edellytys yksilöiden, yhteisöjen ja organisaatioiden hyvinvoinnille ja oppimiselle. Dialogi perustuu todellisuuskäsitykseen, jossa todellisuus nähdään jatkuvasti ihmisten vuorovaikutuksessa rakentuvana (Cunliffe 2008). Tässä todellisuudessa pärjääminen ja kukoistaminen edellyttää dialogiin ryhtymistä. Vanhan, tehokkuusajatteluun perustuvan toimintakulttuurin paino on kuitenkin raskas ja houkutus mukauttaa dialogi siihen sopivaksi on suuri. Dialogin ihanteen kirkkaana pitäminen on välttämätöntä, jotta muutos voi aidosti tapahtua.

8.2.2 Menetelmällinen lisäarvo

Tutkimukseni ei seurannut yhtä ennalta määriteltyä tutkimusstrategiaa, vaan hyödynsin matkan varrella monia erilaisia lähestymistapoja, koska ilmiön ja kontekstin ymmärtäminen vaati sitä. Liikkeelle lähtö tapahtui toimintatutkimuksena, jossa olennaista oli yhteistoiminnassa syntyvä uusi, yhdessä tuotettu tieto ja tutkimusprosessiin sisäänrakennettu pyrkimys muutokseen. Kyseessä oli myös pitkäjäsenasetelmässä toteutettu tapaustutkimus ja prosessitutkimus. Tutkimus sijoittui sote-kuntayhtymään ja tarkasteli sen sisällä tapahtunutta dialogista kehittämistoimintaa kahden vuoden aikana. Prosessitutkimukselle ominaiseen tapaan tutkimukseni oli kiinnostunut dynaamisesta tapahtumien sarjasta; mitä tapahtui ja miten asiat menivät (Langley 1999). Kuitenkin tutkimukseni identifioiduiksi voimakkaimmin autoetnografiseksi tutkimukseksi, jossa tutkijan henkilökohtainen kokemus, ajatukset, tunteet ja kysymykset ohjaavat tutkimusta ja kuuluvat kirjoitetussa tekstissä (Adams ym. 2015).

Kuvasin dialogista kehittämistoimintaa elämälähtöiseksi. Samaa elämälähtöisyyttä halusin tutkimukseni edustavan. Tutkimusmetodologian tuli olla herkkä tilannetekijöille, kulttuurisille muuttujille ja kyettävä tavoittamaan yksittäisen ihmisen ja elävän elämän näkökulma (Ellis & Bochner 2000). Se, mitä elävällä elämällä oli parhaimmillaan – tai pahimmillaan – opetettavana ei ollut tutkimuksen alussa selvillä. Jos olisi ollut, en ehkä olisi rohjennut lähteä matkalle. Avoimena pysyminen ja kokemuksesta oppimiseen antautuminen avasivat kuitenkin ikkunoita, joiden olemassaolosta en ollut edes tietoinen – aivan kuten dialogissa tapahtuu.

Tutkimukseni metodologinen 'sweet spot', kohta, jossa kokemuksesta oppiminen oli hedelmällisintä, oli dialogin, toimintatutkimuksellisen kehittämisen ja autoetnografian yhtymäkohdassa, kuten kuvio 12 havainnollistaa. Tähän, eli toimintatutkimuksellisen kehittämisen, dialogin ja autoetnografian yhdistämiseen kokemuksesta oppimisen laajemmasta viitekehyksestä kiteytyy myös yksi väitöskirjani menetelmällisistä lisäarvoista.



Kuvio 12. Tutkimuksen metodologinen 'sweet spot' dialogin, toimintatutkimuksellisen kehittämisen ja autoetnografian risteyskohdassa, jossa kokemuksesta oppiminen oli hedelmällisintä.

Se, mitä itse pidän tutkimukseni menetelmällisenä saavutuksena, on sen näkyväksi tekeminen, miten uutta tietoa rakennetaan kokemuksesta oppien ja että myös tieteellinen tutkimus voi perustua kokemuksesta oppimiseen. Olen yhdistänyt kokemuksellisen ja analyyttisen ajattelun tavalla, josta syntyy integroitunut sisäinen kokemus ja sitä kautta integroitunut tarina, jonka olen tässä väitöskirjassa kertonut lukijalle. Uuden ymmärryksen synnyttämisessä oli mitä suurimmassa määrin kyse sisäisestä dialogistani, erilaisten näkökulmien ja äänien vuoropuhelusta, jossa analyyttinen mieli tarkasteli ja tulkitsi hiukan etäämmältä, herkkyydellä, kokevan mielen havaintoja ja kehollisia kokemuksia. Tässä vuoropuhelussa asiat ja koko tutkimus löysivät merkityksensä.

Yksi tutkimukseni keskeinen metodologinen uutuusarvo oli myös dialogin hyödyntäminen tutkimusmenetelmänä. Lorino, Tricard & Clot (2011) ovat kehittäneet dialogiin perustuvaa tutkimusmenetelmää (The Dialogic Mediated Inquiry), joka on vielä melko tuntematon. Oma tutkimukseni kytkeytyy tähän, nuoreen menetelmäsuuntaukseen. Tutkimusdialogeissa tutkija ja osallistuja asettuivat vastavuoroiseen vuorovaikutussuhteeseen minä-hän (Buber 1999) asetelmassa ja rakensivat yhdessä ymmärrystä käsiteltävästä asiasta. Tavoitteena ei ollut 'oikean' tiedon tavoittelu systematisoiduin keinoin vaan kokemusten ja niihin liittyvien merkitysten tutkiskelu siinä kontekstissa, jossa ne ilmenivät. Tutkimusmenetelmänä dialogi

hyväksyy sen, että vuorovaikutustilanne vaikuttaa aina jollain tavalla ihmisten käsityksiin ja siihen, millaisena todellisuus nähdään, eikä tätä pyritä peittämään. Se, että tutkija sanottaa myös omaa kokemustaan ja ajatuksiaan dialogissa, tekee hänen taustaolettamuksistaan ja tulkinnoistaan näkyviä Tutkija, kuten kaikki muutkin ihmiset, ovat syvästi näkökulmaisia, eikä näitä näkökumia voi eikä pidä sulkea pois tutkimuksesta (Adams ym. 2015). Rohkea subjektiivisuus on autoetnografisessa tutkimuksessa ontologisesti ja epistemologisesti perusteltua, eikä sinällään kyseenalaista tutkimuksen luotettavuutta.

Tavoitteeni on ollut kuvata oppimiskokemus tavalla, joka resonoi lukijassa, jolloin kirjoittajan kokemus voi siirtyä lukijan kokemukseksi ja syvä ymmärrys tulla mahdolliseksi (Meier & Wegenerin 2017). Tällaisen kirjoitustavan omaksuminen vaati tiedostamista ja tietoista valintaa, oman autenttisen tutkijajäänen etsimistä ja löytämistä. Tämä metodologinen ratkaisu on vaatinut moraalista rohkeutta (Kidder 2006) venyttää tieteellisen tutkimuksen rajoja, sitä, mistä ja miten tieteellisessä tutkimuksessa voi puhua ja kirjoittaa. Jos tutkimus käsittelee kokemuksesta oppimista, argumentoi syvän kokemustiedon puolesta, on rohjettava myös menetelmällisesti seisoa edustamiensa asioiden takana, rohjettava asettaa itsensä suunnannäyttäjäksi kohti tulevaisuutta, jota haluaa olla rakentamassa.

Siinä, että antautuu tutkimusprosessiin kokonaisvaltaisesti ja antaa virran kuljettaa ei kuitenkaan saa olla huolimaton ja holtitonta, perustua älylliseen laiskuuteen (Gioia ym. 2013). Se tulee tehdä tiedostaen ja jatkuvaa kokemuksesta oppimista edistäen. Elämälähtöinen tutkimusstrategia vaatii erityistä epävarmuuden sietokykyä, kontrollista hellittämistä ja avautumista sille mahdollisuudelle, että elämällä voi opettaa jotain muutakin, kuin mitä odotimme. Tämä tutkimus tuo lisäarvoa tutkimusperinteeseen, joka nostaa syvän, kehollisen kokemustiedon tieteelliseen tutkimukseen.

8.2.3 Käytännön lisäarvo

Väitöstutkimukseni lähtökohta oli hyvin käytännönläheinen, vaikka se samalla ponnisti kohti teoriaa inhimillisesti kestävästä organisaatiosta ja dialogista sen ytimessä. Olen tässä tutkimuksessa tehnyt näkyväksi dialogin juurruttamiseen tähtäävän kehittämistoiminnan kulkua ja organisaatioarkeen uppoavan kokemuksesta oppimisen prosessia, jossa ymmärrystä rakennetaan jatkuvassa kokeilujen ja reflektion vuoropuhelussa. Olen tehnyt näkyväksi emergentin systeemistä itsestään vuorovaikutuksen kautta nousevan muutoksen luonnetta (Livne-Tarandach & Bartunek 2015), ja sen johtamiseen liittyviä näkökulmia, jotka haastavat perinteistä, diagnostista organisaatiokehittämisen tapaa.

Tarkastelemalla dialogin juurruttamiseen tähtäävää kehittämistoimintaa usean vuoden aikajaksumolla, tein näkyväksi kehittämistyön prosessimaisen luonteen ja

sen, kuinka oppimista tapahtuu yksilön, yhteisön ja organisaation tasoilla. Samalla näkyväksi tuli dialogin syveneminen välineellisestä dialogista aitoon dialogiin ja edelleen dialogin syvätasolle oppimisen edetessä. Oppimisyhteisöjen ja jatkuvan reflektoinnin merkitys kokemuksesta oppimisessa ja sitä kautta dialogin juurtumisessa oli keskeistä. Kaiken kaikkiaan tutkimukseni tuotti kokemustietoa dialogin juurruttamisesta organisaatioon; siitä, miten dialogi juurtui kokemuksesta oppimalla ja millaisia vastoinkäymisiä kehittämistyössä voidaan kohdata, kun dialogi törmää vallitsevaan toimintakulttuuriin.

Annoin väitöskirjassani teoriapohjaa sille, miten dialoginen tila rakennetaan (Arnkil 2019) ja millaista osaamista dialogi vaatii (Isaacs 1999, Alhanen 2016). Kuvasin myös empiirisessä osuudessa sitä, millaisia käytännön ratkaisuja dialogien ja dialogiprosessien kohdalla tehtiin ja miksi. Koin tärkeäksi sanottaa näitä käytännön näkökulmia, jotta tutkimukseni palvelisi myös käytännön toimijoita kentällä. Halusin antaa heille selkänöjää ja kauan kaivattuja perusteluja, sekä vahvistaa moraalista rohkeutta tavoitella dialogin ihannetta. Dialogi kärsii toteennäyttämisen haasteesta, uskottavuusongelmasta, koska se ei suostu todellisuuskäsityksensä takia taipumaan kvantitatiivisiin menetelmiin. Tämä tutkimus tuottaa todistusaineistoa, joka on linjassa dialogin todellisuuskäsityksen kanssa.

Tutkimukseni antaa syötteitä myös tulevaisuuden johtamiskoulutukseen ja -valmennukseen sekä siihen, miten jokainen johtaja voi pysähtyä tutkiskelemaan oman johtajuutensa ytimiä dialogissa. Dialogiin ryhtyminen voi vähitellen johtaa hyvin syvään muutokseen omassa tavassa johtaa ja ylipäätään olla ja elää tässä maailmassa. Haluan jättää moraalisen rohkeuden käsitteen jokaiselle väitöskirjaani lukevalle ja oman autenttisen johtajuutensa kanssa työskentelevälle johtajalle. Autenttisuus vaatii moraalista rohkeutta (Kidder 2006). Autenttisen johtajuuden (Koskiniemi 2016) tavoittelu, reflektio ja omaa johtajuutta koskeva jatkuva kokemuksesta oppiminen (Alhanen 2013), jossa vahvistuu myös kyky kehollisen tiedon hyödyntämiseen (Sattama & Huopalainen 2008), on vielä kovin harvinaista johtamisessa. Se on kuitenkin vastuullisen johtamisen ytimessä ja näkökulman toivoisi vahvistuvan kaikessa johtamiskoulutuksessa, jossa tulevaisuuden johtajia valmennetaan kohtaamaan mm. kestävyysmurroksesta syntyvät haasteet.

Tutkimukseni sijoittui kuuden kunnan ja yhden kuntayhtymän muodostamaan vapaaehtoiseen sosiaali- ja terveystalouden fuusio-organisaatioon. Tutkimuksen loppuvaiheessa, vuonna 2023, aloitti toimintansa 21 sosiaali- ja terveydenhuollon sekä pelastustoimen järjestämisestä vastaavaa hyvinvointialuetta. Meneillään on kymmeniä yhtäaikaista moniorganisaatio-fuusiota, joiden onnistumiseen tämä tutkimus voi antaa eväitä.

8.3 Tutkimuksen arviointi ja jatkotutkimusideat

Toteutin tutkimukseni sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymässä. Tutkimukseni oli tapaustutkimus (Eisenhardt & Graebner 2007), jossa tutkimuskohteena oli yhdessä organisaatiossa toteutettu dialogisen toimintakulttuurin juurruttamiseen tähtäävä kehittämistoiminta. Tutkimuskohde valikoitui ainutlaatuisuuden takia (Siggelkow 2008), koska se tarjosi ennennäkemättömän mahdollisuuden oppia siitä, miten dialogi juurtuu organisaatioon aidossa elävän elämän kontekstissa. Tapaustutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimuksessani on korostunut rikas, todellisen elämän konteksti, jossa tutkittava ilmiö esiintyy.

Kuvio 12 kuvasi tutkimukseni kolmea menetelmällistä ulottuvuutta, kokemuksesta oppimista, toimintatutkimusta ja autoetnografiaa, joiden yhtymäkohdassa oppiminen oli hedelmällisimmillään. Nämä kolme ulottuvuutta antavat myös välineet tutkimukseni arviointiin.

Peilaan ensin tutkimustani Deweyn kokemusfilosofiaan ja Alhasen (2013) sen pohjalta kiteyttämään viiteen kokemuksesta oppimisen periaatteeseen. (1) Tutkimukseni juurtui vapaaehtoiseen sosiaali- ja terveystyöpalvelujen kuntayhtymään ja integroitui osaksi kuntayhtymässä tehtyä dialogisen johtamisen ja vuorovaikutuksen kehittämistä. Se, että olin organisaation sisäinen toimintatutkija auttoi tutkimusta juurtumaan elävän elämään, jolloin se ei jäänyt siitä erilliseksi, kuten kokemuksesta oppimisen ensimmäinen periaate edellyttää. (2) Tutkimus ei perustunut ennalta kirjoitettuun tutkimussuunnitelmaan, vaan oma kokemukseni ja dialogitiimin yhteinen reflektio ohjasivat toimintaa koko tutkimusprosessin ajan. Alhasen (2013) mukaan oppijan omien taipumusten tuleekin ohjata oppimisprosessia. (3) Oppiminen tapahtui koko tutkimusprosessin ajan kokeilevan toiminnan välityksellä, kokemuksia synnyttämällä ja niitä refleктоimalla, ei tietoa passiivisesti vastaanottamalla. Käytännön organisaatioelämässä tehdyt ajatus- ja toimintakokeilut muodostivat dialogisen kehittämistoiminnan ja siihen liittyvän tutkimuksen ytimen. (4) Oppiminen tapahtui tässä tutkimuksessa kokemusjatkumoa työstämällä, ei sen kokonaisuutta pirstomalla. Kokemusjatkumoiden ja merkityksen virtauksen synnyttäminen näkyy ja kuuluu läpi väitöskirjan mm. tarinallisena kerrontana ja siinä, miten väitöskirjani kurkottaa kohti lukijaa pyrkien synnyttämään kokemusjatkumon myös kirjoittajan ja lukijan välille. (5) Tutkimukseni lähtökohtana oli dialogin ihanne ja kokemuksesta oppimisen periaate, joiden kautta uutta ymmärrystä rakennettiin. Taustalla ei ollut valmiiksi kehiteltyä teoriaa tai hypoteesia, jota olisin tutkimuksessani soveltanut ja testannut. Organisaatioon ei myöskään viety valmista toimintamallia, vaan oppiminen tapahtui pyörteisesti, jatkuvana toimintaympäristön, osallistujien, kehittäjäryhmän ja tutkijan välisessä vuoropuhelussa. Näin ollen myös kokemuksesta oppimisen viides periaate, että oppimisen tulee tähdätä kokemuksen jatkuvaan uudistamiseen, ei valmiiksi annetun elämäntavan oppimiseen, täyttyi.

Toimintatutkimukselle keskeisiä ominaispiirteitä ovat osallisuus ja pyrkimys muutokseen (Reason ym. 2007). Tässä tutkimuksessa kehittäjäryhmän muodosti kolmehenkinen dialogitiimi, jossa toteutui vahva osallisuus ja omistajuus kehittämistyötä ja siihen liittyvää tutkimusta kohtaan. Kanssatutkijoina toimineiden kollegoideni sitoutuminen kehittämistyöhön ja käytännöstä kumpuavan teorianmuodotukseen oli voimakas. Ydinryhmän ympärille muodostui dialogiin päin kallellaan olevien avainhenkilöiden verkosto, oppimisyhteisö, jolla oli merkittävä rooli organisaation sisäisessä kokemuksesta oppimisesta ja dialogin leviämisestä organisaatioon. Organisaation johdon tasolla osallistuminen toteutui heikommin. Metaforat 'vuorovaikutuksen muuri' ja 'lepakko lasikopissa' kuvasivat vaikeutta päästä vuoropuheluun organisaation johdon kanssa. Törmäsin organisaation sisäisenä toimintatutkijana hierarkiaan, valtasuhteisiin ja organisaatiopolitiikkaan, jotka muodostavat usein riskin toimintatutkimuksen onnistumiselle (Coghlan & Shani 2007). Edistysaskelia kuitenkin otettiin myös tällä tasolla, vaikka en ensin sitä huomannut. Pienten edistysaskelten huomaaminen voikin joskus olla toimintatutkimuksessa vaikeaa (Grant jne. 2007)

Tutkimus synnytti muutosta yksilöiden ja yhteisöjen tasolla, mutta organisaatiotason muutokset jäivät vähäisiksi, joskin niitä oli havaittavissa. Muutosta tapahtui kapealla alueella, dialogiseen kehittämistoimintaan osallistuneiden johtajien vastuualueilla erityisesti aikuissosiaalityössä ja vanhuspalveluissa, ei koko organisaation läpäisevästi. Päätös dialogisen kehittämistoiminnan alasajosta tehtiin yt-prosessin yhteydessä ensimmäisen toimintavuoden aikana, joten aikaa laajemman muutoksen synnyttämiseen ei ollut. Kuitenkin niillä alueilla, jossa oli jo kuntaorganisaatiosta siirtyneitä perinteitä dialogiin oppiminen ja muutos pääsivät hyvin syvenemään. 'Slow consturctivism' (Gustavsen jne. 2007), hitaasti tapahtuva sosiaalisen todellisuuden muutos ehti jo tulla näissä tapauksissa näkyviin.

Toimintatutkimuksessa tapahtuvaa muutosta voi arvioida myös siitä näkökulmasta, miten välittömät muutostarpeet kytkeytyvät isompiin, systeemiin muutostarpeisiin ja miten olemassa olevat sosiaaliset systeemit vastustavat muutosta (Reason & Bradbury-Huang 2007). Tästä syystä toimintatutkimuksen on tarkasteltava sosiaalista todellisuutta monelta tasolta, kuten olen tässä tutkimuksessa pyrkinyt tekemään. Vaikka tutkimukseni upposi syvälle yhteen organisaatioon, pystyin ammentamaan käytännön organisaatioelämästä ottaakseni laajemmin kantaa siihen, miten johtamista ja organisaatioelämää voi dialogin keinoin kehittää inhimillisesti kestävämpään suuntaan. Samalla pyrin rakentamaan teoriaa dialogiin perustuvasta inhimillisesti kestävästä organisaatiosta ja muutoksesta, jonka näen kytkeytyvän laajempaan kestävyysmurroksen tematiikkaan. Tutkimukseni kytkeytyy kriittisen toimintatutkimuksen perinteeseen (Kemmis 2007), jolle ominaista on tarkastella olemassa olevia olosuhteita ja sitä, kuinka jotkin näkökulmat, rakenteet ja käytänteet voivat olla epärationaalisia, epäoikeudenmukaisia, vieraannuttavia ja epäinhimillisiä, ja

kuinka ne yhteen kietoutuessaan synnyttävät vältettävissä olevia seurauksia. Kriittinen toimintatutkimus pyrkii rakentamaan siltaa elämismaailman ja systeemimaailman välille synnyttämällä kommunikaatiota, jossa hierarkia ja säännöt laitetaan hetkeksi sivuun (Habermas 1986).

Vaikuttava toimintatutkimus kommunikoi kolmella äänellä: ensimmäisen persoonan äänellä, toisen persoonan äänellä sekä objektiivisuutta tavoittelevalla kolmannen persoonan äänellä (Chandler & Torbert 2003). Ensimmäisen persoonan ääni kykenee kommunikoimaan tutkijan omia ajatuksia ja havaintoja, toisen persoonan kieli ottaa mukaan tutkimukseen osallistuneiden muiden henkilöiden kokemuksia. Objektiivisuutta tavoitteleva kolmannen persoonan kieli nostaa abstraktiotasoa ja ponnistaa kohti teorian muodostusta. Olen tässä tutkimuksessa käyttänyt kaikkia näitä kolmea ääntä, mutta autoetnografisena tutkijana olen pyrkinyt erityisesti jalostamaan ensimmäisen persoonan, kokijan ääntä, jota vahva, analyyttinen kolmannen persoonan ääni tulkitsee. Joidenkin kriitikoiden mielestä tieteellisen tutkimuksen analyyttisyys kärsii ensimmäisessä persoonassa kirjoitetusta kielestä, eivätkä tarinat kuulu tieteelliseen kirjoittamiseen (Adams ym. 2015). Autoetnografinen tutkimus kuitenkin korostaa kulttuurisen kokijan ääntä ja sen kautta kerrottuja tarinoita.

Autoetnografisen tutkimuksen tavoite on lisätä olemassa olevaa ymmärrystä hyväksyen sen, että tieto on aina tilannesidonnaista ja kiistanalaista (Adams ym. 2015). Autoetnografiassa tutkijan henkilökohtainen näkökulma tutkimuksen sosiaaliseen kontekstiin ja kulttuuriin tulee näkyviin ja tutkimus tuottaa erityislaatuista, monimutkaista ja vivahteikasta omakohtaiseen kokemukseen perustuvaa syvää ymmärrystä. Autoetnografinen organisaatiotutkimus avaa näköalan yksilön ja organisaation sekä organisaatiokulttuurin väliseen suhteeseen (Boyle & Parry 2007). Yksilön kautta tulee näkyväksi jokapäiväiset arkiset asiat sekä laajemmat poliittiset ja strategiset agendat ja käytänteet – myös sellaiset, jotka yleensä pysyvät piilossa.

Henkilökohtaisen kokemuksen avaaminen nähdään välttämättömänä tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta henkilökohtaisia näkökulmia, tunteita ja kehollisia kokemuksia avaamalla tutkija samalla asettaa itsensä haavoittuvaan asemaan (Adams jne. 2015). Toisinaan ymmärrystä rakennetaan hyvin vaikeista, kipeistä ja tuhoavista organisaatioelämän tilanteista, kuten tässä tutkimuksessa tapahtui. Sen jälkeen, kun dialoginen kehittämistoiminta päätettiin ajaa alas ja kollegani irtisanottiin, kuvasin olevani kuin mustaan aukkoon lähetetty luotain, joka ei kykene korkeampaan ajatteluun, vaan tyytyy dokumentoimaan kaiken näkemänsä ja kokemansa. Ymmärryksen rakentamisen aika tuli vasta paljon myöhemmin. Autoetnografia tekee näkyväksi myös sen, että järjen näkeminen ja ymmärryksen saaminen kokemuksesta ei ole aina helppoa. Kokemuksesta kerrotut tarinat kykenevät tekemään näkyväksi myös sen tilan, jossa ymmärrystä ei ole ja kuinka sitä vähitellen rakentuu (Adams jne. 2015). Asiat, joista ei ole tapana puhua ääneen voivat tulla ääneen sanotuiksi, mutta se vaatii autoetnografiselta tutkijalta kirjoittamisen taitoa, jossa

yhdistyy kokeva ja analyttinen mieli ja kieli. Kehollisuus sekä esteettinen, aistillinen tapa kirjoittaa autoetnografiaa on feminiini, ja se poikkeaa maskuliinisesta rationaaliseen ajatteluun perustuvasta tavasta tuottaa tietoa ja kirjoittaa (Mandalaki 2019). Kokemuksesta kirjoittaminen autoetnografiassa on yhtä aikaa henkilökohtaista ja älyllistä, fyysistä, sosiaalista ja poliittista sekä ottaa huomioon elämisen, tutkimisen ja kirjoittamisen etiikan ja estetiikan. Kyse on siitä, että ei kirjoita vain siitä mitä ajattelee, vaan myös siitä, mitä tuntee ja kokee (Rhodes 2015) ja miten myös omia kehollisia kokemuksiaan ja tunteitaan analysoimalla voi rakentaa uutta ymmärrystä tutkimusilmiöstä, kuten olen omassa tutkimuksessani tehnyt. Ensikertalaiselta tämän ilmaisutavan omaksuminen vaati harjoittelua, mutta koen onnistuneeni tasapainoisen tekstin tuottamisessa.

Autoetnografiaa ja toimintatutkimusta yhdistää relationaalinen luonne, molemmat tapahtuvat suhteessa ihmiseen – itseen, osallistujiin, lukijaan ja yleisöön. Tavoitteena on tehdä tutkimuksesta mahdollisimman yhteistoiminnallista, sitoutunutta ja vastavuoroista kuin mahdollista samalla kun huolehtii osallistujien identiteetistä ja yksityisyydestä. Toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, joka vaatii tutkijalta sosiaaliin tilanteisiin liittyviä taitoja, joita ei perinteisesti liitetä tutkijan rooliin (Grant ym. 2007). Toimintatutkijana minun oli kyettävä luomaan suhteita toisiin ihmisiin, tunnistamaan vallankäyttöön liittyviä toimintatapoja ja jakamaan itse valtaa, kannustamaan osallisuuteen ja synnyttämään muutosta. Koen, että vuosien varrella harjoitetut dialogitaidot ja kyvyt olivat vahvuuksiani tässä prosessissa. Erityisesti kykyäni asettua dialogiseen minä-hän suhteeseen, rakentaa, fasilitoida ja kannatella dialogia kantoivat pitkälle. Se, missä en pärjännyt yhtä hyvin, ja missä kompastelin jatkuvasti, oli organisaation poliittinen peli, johon olin sisäisenä toimintatutkijana väistämättä osallinen (Coghlan & Shani 2007). Tilanteet tulivat iholle ja olivat ajoittain hyvinkin ahdistavia. Tapa, jolla olen tutkimukseni toteuttanut, on ollut hyvin intensiivinen, kuluttava ja pirstaloivakin, mutta lopputulemaltaan myös hyvin eheytyntä ja voimaannuttava, jonka uskon välittyvän myös lukijalle.

Siinä, missä tutkimukseni synnytti kentällä vietetyn ajan ja monipuolisen tutkimusaineiston kautta syvää ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä ja organisaatiotodellisuudesta, se ei tuottanut yleistettävissä olevaa tietoa, joka olisi siirrettävissä toiseen kontekstiin tai auttaisi ennakoimaan tulevaisuuden tapahtumia (Welch 2022). Yleistettävään tietoon pyrkiminen edellyttää systemaattisuuden ja kontrollin lisäämistä, joka samalla liudentaa juuri niitä tutkimuskontekstiin, kulttuuriin ja tutkijan omaan kokemukseen liittyviä piirteitä, jotka muodostivat tämän tutkimuksen hedelmällisimmän maaperän.

Jatkotutkimusideoita

Rakensin tässä tutkimuksessa ymmärrystä dialogiin perustuvasta, inhimillisesti kestävästä organisaatiosta. Rinnalla kulki voimakkaasti muutostematiikka, johon palaan todennäköisesti seuraavissa tutkimushankkeissani. Siinä, missä tämä tutkimus sijoitui radikaalien muutosten sarjaa läpikäyvään fuusio-organisaatioon, ihmiskuntaa kohtaa vielä suuremmat kestävyysliittävät haasteet ja muutospaineet. Se, mitä tämän tutkimuksen avulla on opittu dialogin voimasta erityisesti muutostilanteissa antaa voimakkaita syötteitä kestävyysmurrosta ja vihreää siirtymää käsittelevään tutkimukseen. Kestävyysmurros kyseenalaistaa nykyisen kulutukseen ja jatkuvaan kasvuun perustuvan elämäntapamme ja vaatii uudenlaisia merkityksiä, joita dialogissa syntyy. Dialogi, jossa vahvistuu kyky asettua empaattiseen, kunnioittavaan suhteeseen muiden ihmisten ja luonnon kanssa, on avain ympäristökriisistä selviytymiseen. Tämä tulevaisuus vetää minua tutkijana puoleensa.

Toinen tutkimuksessani noussut teema liittyy kehollisuuteen ja haavoittuvuuteen. Myös tätä teemaa olisi mielenkiintoista syventää. Haluaisin jatkossa tutkia kehollisuuden, autenttisuuden ja moraalisen rohkeuden kehittymistä dialogissa – erityisesti suhteessa johtajuuskäsityksen kehittymiseen tai muuttumiseen. Myös tämä tematiikka kytkeytyy kestävyysmurrokseen ja sen vaatimaan uudenlaiseen tapaan johtaa inhimillisellä otteella.

Tarkasteltuani dialogin juurtumista organisaatiotasolla olisi mielenkiintoista edistää dialogin valtakunnallista etenemistä toimintatutkimuksen keinoin. Suomeen on viime vuosien aikana muodostunut dialogiin päin kallellaan olevien osaajien ja ajattelijoiden verkosto, joka on kyennyt synnyttämään merkittäviä, koko maan kattavia dialogiprosesseja. Kehittämistyö on kuitenkin melko hajallaan ja näyttää kulkevan eri taajuuksilla. Olisi varsin kiinnostavaa tarkastella tätä käynnissä olevaa liikehdintää organisoitumisen näkökulmasta ja antaa sille toimintatutkimuksen avulla lisää jäntevyyttä ja syvyyttä. Tarve yhteisen merkityskeskustelun käymiselle kytee jo pinnan alla. Kyseessä on potentiaalisesti hyvin merkittävä yhteiskunnallinen voima, joka voi auttaa kestävyysmurroksen läpiviennissä, ja jota toimintatutkimus voisi tukea. Samalla tutkimus tekisi näkyväksi yhteiskunnallisen ilmiön, joka on vasta vähitellen alkanut tulla näkyviin.

Koen, että tutkimusasetelmallani ja aineistollani olisi ollut paljon annettavaa myös fuusiotutkimukselle. Kuten aiemmin totesin, viestinnän roolin tiedetään olevan merkittävä organisaatiofuusioissa, sen sijaan dialogia ei ole aiemmin juurikaan tutkittu. Toimintatutkimus, jossa fuusio-organisaatioon synnytetään systemaattisesti dialogisia tiloja, olisi mielenkiintoinen tutkimusasetelma, jolla olisi sekä tieteellisiä että käytännön työelämän toimijoita koskettavia hyötyjä. Siksi dialogin vaikutusta integraation onnistumiseen organisaation eri tasoilla olisi tärkeä tutkia.

Lähteet

- Adams, T.E., Holman Jones, S.L & Ellis, C. 2015. Autoethnography. Oxford University Press, New York.
- Alhanen, K. 2013. John Dewey'n kokemusfilosofia. Helsinki
- Alhanen, Kai 2016. Dialogi demokratiassa. Gaudeamus Oy: Tallinna.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. 2000. Taking the Linguistic Turn in Organizational Research: Challenges, Responses, Consequences. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 36(2), 136–159.
- April, K. A. 1999. Leading Through communication, Conversation and Dialogue. *Leadership & Organization Development Journal*, 20(5), 231–241.
- Aristoteles, 1994. Runousoppi. Suom. Pentti Saarikoski. Otava, Helsinki.
- Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organisational Learning. Boston, London, Sydney & Toronto: Allyn and Bacon.
- Arnkil T.E. 2019. Co-generating Dialogical Spaces: Challenges for Open and Anticipation Dialogues and Dialogical Practices in General. *International Journal of Collaborative-Dialogic Practices*, 9(1), 37–50.
- Bakhtin, M.M. 1991. The Dialogic Imagination. Four Essays by M.M. Bakhtin. Austin: University of Texas Press.
- Berger, P.L., & Luckmann, T. 1966. The social construction of reality: A treatise in the sociology of knowledge. Harmondsworth: Penguin University Books.
- Biran, H. 2015. The Courage of Simplicity: Essential Ideas in the Work of W.R. Bion. London: Routledge.
- Bjursell, C. 2020. Tractor Dad: from Story to a Scientific Text, and Back. Teoksessa: Pullen, A., Helin, J. & Harding, N. (toim.) Writing Differently. Dialogues in Critical Management Studies, 4, 53–65. Bingley UK: Emerald Publishing Limited
- Bohm, D 1996. On Dialogue. New York: Routledge.
- Bokeno, R.M. 2007. Dialogue at Work? What It Is and Isn't. *Development and learning in organizations*, 21(1).
- Boyle, M. & Parry, K. 2007. Telling the Whole Story: The Case for Organizational Autoethnography. *Culture and Organization*, 13(3), 185–190.
- Brewis, J. 2014. Ethics of Researching Friends: On Convenience Sampling in Qualitative Management and Organization Studies. *British Journal of Management*, 25(4), 849–862.
- Braun, V. & Clarke, V. 2006. Using Thematic Analysis in Psychology.
- Bruner, J. 1991. The narrative construction of reality. *Critical Inquiry* 18:1–23.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. 2009. Provisioning organization development: Diagnostic and Dialogic Premises and Patterns of Practice. *Journal of Applied Behavioral Science*, 45(3), 348–368.
- Bushe, G.R. & Marshak, R.J. 2016. The Dialogic Mindset: Leading Emergent Change in a Complex World. *Organizational Development Journal*, 34(1), 37–65.
- Buber, M. 1999. Minä ja sinä. 3. painos. Juva: WSOY.
- Burbules, N.C. (1993) Dialogue in Teaching. Theory and Practice. New York: Teachers College Press.

- Burnes, B. & Bargal, D. 2017. Kurt Lewin: 70 Years on. *Journal of change management*, 178(2), 91–100.
- By, R.T. 2005. Organizational Change Management: A Critical Review. *Journal of Change Management*, 5(4): 369–380.
- Chakraverti, M. 2009. Deliberate Dialogue. Teoksessa: Rivera, J. (toim.) *Handbook on Building Cultures of Peace*, 259–272. Springer New York.
- Chandler, D. & Torbert B. 2003. Transforming Inquiry and Action. *Action Research*, 1(2).
- Chang, H., Ngunjiri, F., & Hernandez, K. C. 2012. Collaborative autoethnography. London, New York: Routledge.
- Chang, H. 2008. *Autoethnography as Method*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Chevalier, J.M. & Buckles D.J. 2019. Participatory Action Research. Theory and Methods for Engaged Inquiry. London: Routledge.
- Coghlan, D. & Shani, A.B. (2007) Insider Action Research: The Dynamics of Developing New Capabilities, 643–654. Teoksessa: Reason, P. & Bradbury-Huang, H. (toim.) *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, 643–654. London: Sage Publications.
- Cohen, W.M. & Levinthal, D.A. 1990. Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Corlett, S. Ruane, M. & Mavin, S. (2021). Leaning (not) to Be Different: The Value of Vulnerability in Trusted and Safe Identity Work Spaces. *Management Learning*, 52(4), 424–441.
- Costello, P.J.M. 2011. *Effective Action Research Developing Reflective Thinking and Practice*. London, New York: Continuum International Pub. Grup.
- Cunliffe, A. L. 2008. Orientations to Social Constructionism: Reationally Responsive Social Constructionism and its Implications for Knowledge and Learning. *Management Learning*, 39(2), 124–139.
- Cunliffe, A.L. & Eriksen, M. 2011 Relational Leadership. *Human relations* 64(11), 1424–1449.
- Crapanzano, B. (1990). On Dialogue. Kirjassa, Tullio, M. (toim.) *The Interpretation of Dialogue*, 269–291. London: The University of Chicago Press.
- Dessel, A.B. 2011. Dialogue and Social Change: An Interdisciplinary and Transformative History. *Smith College Studies in Social Work*, 81: 2–3, 167–183.
- Diprose, R. 1994. Performing Body-Identity. *Writings on Dance* 11(12): 7–15.
- Eisenhardt, K. M., & Graebner, M. E. 2007. Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *Academy of Management Journal*, 50.(1) 25–32.
- Ellis, C & Bochner, A.P. 2000. Autoethnography, Personal Narrative, Reflexivity. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (toim.), *Handbook of Qualitative Research*, 733–768. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Elliot, M, Mackey, E., O'Hara, K. & Tudor, C. 2016. *The Anonymisation Decision-Making Framework*. Manchester: UKAN.
- English, A.R. 2013. *Discontinuity in Learning: Dewey, Herbart and Education as Transformation*. New York: Cambridge University Press.
- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus: perusteita, tuloksia ja haasteita. Helsinki: Edita.
- Eriksson, E., Arnkil, T.E. & Rautava, M. 2006. Ennakointialiojeja huolten vyöhykkeellä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Helsinki: Stakes.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Fourie, R.J. 2010. From Alienation to Therapeutic Dialogue. Teoksessa: *Therapeutic Processes for Communication Disorders: A Guide for Clinicians and Students*, 9–20. New York: Psychology Press.
- Fredrickson, B. L., Losada, M.F & Anderson, N.B.(2005). Positive Affect and the Complex Dynamics of Human Flourishing. *American Psychologist* 60:7, 678–686.

- Freire, P. 2005. Sorrettujen pedagogiikka. Tampere: Vastapaino.
- Gergen K.J. & Gergen M.M. 2007: Social Construction and Research as Action. Teoksessa: Reason, P. & Bradbury-Huang, H. (toim.) The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, 159–171. London: Sage Publications.
- Gergen, K.J. & Thatchenkery T. 2006. Organizational Science and the Promise of Postmodernism. Teoksessa: McNamee, S. & Hosking, D.M. (toim.) The Social Construction of Organization, s. 34 – 51. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Gioia, D.A. & Corley, K.G. & Hamilton, A.L. 2013. Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on Gioia Methodology. *Organizational Research Methods* 16(1), 15–31.
- Grant, J., Nelson, G. & Mitchell, T. 2007. Negotiating the Challenges of Participatory Action Research: Relationships, Power, Participation, Change and Credibility. Teoksessa: Reason, P. & Bradbury-Huang, H. (toim.) The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, 588–601. London: Sage Publications.
- Greenwood, R. & Hinings, C. 1996. Understanding radical Organizational Change. Bringing Together the Old and the New Institutionalism, *Academy of Management Review*, 21(4), 1022–1054.
- Groundwater-Smith, S., Mitchell, J., Mockler, N., Ponte, P. & & Ronneman, K. 2012. Developing Transformational Partnerships. London, New York: Routledge.
- Gustavsen, B. 1992. Dialogue and Development. Theory of Communication, Action Research and the Restructuring of Working Life. Assen/Maastricht/Stockholm: Van Gorcum/Swedish Center for Working Life.
- Gustavsen, B., Hansson, A. & Qvale T.U. 2007. Action Research and the Challenge of Scope. Teoksessa: Reason, P. & Bradbury-Huang, H. (toim.) The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice, 63–76. London: Sage Publications.
- Habermas, J. 1986. Theory of Communicative Action, Vol. 1. Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon.
- Hammersley, M. & Traianou, A. 2012. Ethics in Qualitative Research: Controversies and Contexts. London: SAGE Publications.
- Hankamäki, J. 2003. Dialoginen filosofia. Teoria, metodi ja politiikka. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hatch, M.J. & Ehrlich, S. 2002. The Dialogic Organization. *The Transformative Power of Dialogue*, 12, 107–131.
- Heikkinen, H. L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Heikkinen, H.L.T., Rovio E. & Syrjälä, L. (toim.) Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät, p 16–38. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. 2007. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen lähestymistavat ja menetelmät. Kansanvalistusseura: Helsinki.
- Hermans, H.J.M. 2002. The Dialogical Self: One Person, Different Stories. Teoksessa: Kashima, Y., Foddy, M. & Patow, M. (toim.) Self and Identity: Personal, Social, and Symbolic. New York: Psychology Press.
- Heynoski, K. & Quinn, R.E. 2012. Seeing and realizing organizational potential: Activating conversations that challenge assumptions. *Organizational Dynamics* 41:2, 118–125.
- Helin, J. 2015. Writing Process After Reading Bakhtin: From Theorized Plots to Unfinalizable ‘living’ events. *Journal of Management Inquiry*. 24(2), 174–185.
- Hosking, D.M. 2006. Organizations, Organizing, and Related Concepts of Change. Teoksessa: McNamee, S. & Hosking, D.M. (toim.) The Social Construction of Organization, 54 – 68. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Huhtinen, A-M. & Mantere S. 2011. ”Ken kuritta kasvaa...” Mitä siviilit voivat oppia sotilasorganisaatiosta? Teoksessa: Mantere, S., Suominen, K, & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 115–126. WSOYpro Oy: Helsinki.
- Huttunen, R. (1999) Opettämisen filosofia ja kritiikki. Jyväskylä Studeis in Education, Psychology and Social research 153. Lievestuore: Jyväskylä University Printing House.

- Huy, Q.N. 1999. Emotional Capability, Emotional Intelligence, and Radical Change, *Academy of management Review*, 24(2), 325–345.
- Huy, Q.N. 2002. Emotional Balancing of Organizational Continuity and Radical Change: The Contribution of Middle Managers, *Administrative Science Quarterly*, 47(1), 31–69.
- Hyypää, H. 1999. Uudistuminen konsulttityön haasteena. *Aikuiskasvatus*, 19(1), 60–68.
- Hänninen, V. 2022. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Ihanus, J. 2009. Sanat että hoitaisimme. Terapeuttinen kirjoittaminen. Helsinki: Duodecim.
- Isaacs, W.N. 1999. Dialogue and the Art of Thinking Together: a Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. New York: Currency.
- Isaacs, W. (1993). Taking Flight: Dialogue, Collective Thinking, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 24–39.
- Isaacs, W. (1999). Dialogue and The Art of Thinking Together: A Pioneering Approach to Communicating in Business and in Life. New York: Currency.
- Jarzabkowski, P.A., Balogun, J., & Seidl, D. 2007. Strategizing: The Challenges of a Practice Perspective, *Human Relations*, 60(1), 5–27.
- Johnson M. & Lakoff, G. 1980. *Metaphors We Live by*. Chicago (Illinois) and London (UK): University of Chicago Press.
- Joutsenvirta, M. & Salonen A.O. 2021. *Sivistys vaurautena*. Basam Books.
- Juuti, P., Rannikko, H. & Saarikoski, B. 2004. Muutospuhe. Muutoksen retoriikka johtamisen ja organisaatioiden arjen näyttämöllä. Helsinki: Otava.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2002. *Oppiminen työssä ja työyhteisössä*. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kidder R. 2006. *Moral Courage*. New York: Harper Collins Publishers.
- Kivinen, O. & Ristelä, P. 2001. Totuus, kieli ja käytäntö. Pragmatistisia näkökulmia toimintaan ja osaamiseen. Vantaa: WSOY, Tammavuoren Kirjapaino Oy.
- Kemmis, S. 2007. Critical Theory and Participatory Action Research. Teoksessa: Reason, P. & Bradbury-Huang, H. (toim.) *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*, 121–138. London: Sage Publications.
- Kisielewski, M. & Le Doux, T.F. 2008 Democratic Participation. Teoksessa: de Rivera, J. (toim.) *Handbook on Building Cultures of Peace*. New York: Springer New York.
- Kolari, P. 2010. Tunneälyjohtaminen asiantuntijaorganisaation muutoksessa. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Koskimies, M., Pyhäjoki, J. & Arnkil T.A. 2012. Hyvien käytäntöjen dialogit. Opas dialogisen kehittämisen ja kulttuurisen muutoksen tueksi. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Koskiniemi, A. 2016. Autenttisuuden ja kokemusten merkitys johtamisessa. Teoksessa: Syväjärvi, A. & Pietiläinen, V. (toim.) *Inhimillinen ja tehokas sosiaali- ja terveysjohtaminen*, 62–102.
- Kuula, A. 1999. *Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä*. Vastapaino: Tampere.
- Kähmi, K. 2015. Kirjoittaminen on tie minuun, minusta sinuun” Ryhmämuotoinen kirjoittaminen ja metaforien merkitys psykoosia sairastavien kirjallisuusterapiassa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Laaksolahti, H. & Alhanen, K. (2018). *Etätäuko-kouluttajan opas*. Vantaa: Erweko.
- Laine, P-M. & Vaara, E. 2011. Strategia kuuluu henkilöstölle! Dialoginen näkökulma strategiatyöhön, kirjassa *Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 29–42. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Langley, A. (1999). Strategies for Theorizing from Process Data. *The Academy of Management Review*, 24(4), 691–710.
- Larsson, R. & Finkelstein, S. 1999. Integrating Strategic, Organizational, and Human Resource Perspectives on Mergers and Acquisitions: a Case Survey of Synergy Realisation. *Organization Science*, 10(1), 1–26.
- Leppänen, M. 2011. *Kolmas pyörä. Työ, oppiminen ja kiire*. Vaasa: Oy Arkmedia Ab.

- Livne-Tarandach, R. & Bartunek, J.M. 2015. A New Horizon for Organizational Change and Development Scholarship: Connecting Planned and Emergent Change. *Research in Organizational Change and Development*, 17, 1–35.
- Lorino, P., Tricard, B. & Clot, Y. 2011. Research Methods for Non-Representational Approach to Organizational Complexity: The Dialogica Mediated Inquiry. *Organization Studies*, 32(6), 769–801.
- Lord, R.G. & Brown, D.J. 2004. Leadership Processes and Follower Self-Identity. Mahwah, New Jersey: Lawrence Erlbaum Associate Publishers.
- Losada, M. 1999. The complex dynamics of high performance teams. *Mathematical and Computer Modelling* 30, 179–192.
- Lyon, G. 2000. Philosophical Perspectives on Metaphor. *Language Sciences* 22, 137–153.
- Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. 2011. Toisinajattelua strategisesta johtamisesta. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mandalaki, E. 2019. Author-ize Me to Write. Going Back to Writing With Our Fingers. *Gender, Work, and Organization*, 8(3), 1008–1022.
- Marx, K. 1992 (1844). Economic and Philosophical manuscripts. Early Writings. 279–400. London: Penguin Classics.
- McNamee, S. & Hosking, D.M. 2006. The Social Construction of Organization. Frederiksberg: Samfundslitteratur.
- Mead, G.H. 1964. A Pragmatic Theory of Truth. Teoksessa: Reck A.J. (toim.) Selected Writings George Herbert Mead, 320–345. Chicago: University of Chicago Press.
- Meier, N. & Wegener, C. 2016. Writing With Resonance. *Journal of Management Inquiry*, 26(2).
- Mezirow, J. 1991 Transformative Dimensions of Adult Learning. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic management Journal*, 6, 257–272.
- Morgan, M.L. 2007. Discovering Levinas. Cambridge: Cambridge University Press.
- Morin, E. S. 1995. Organizational Effectiveness and the Meaning of Work. Kirjassa Pauchant T.C. jne. (toim.). In Search of Meaning. Managing the Health of our Organizations, our Communities, and the Natural World, 29–64. San Francisco: Jossey Bass.
- Mustajoki, A., Sherstinova, T. & Tuomarila, U. 2018 Types and Functions of Pseudo-Dialogues. *Dialogue Studies*, 31, 189–215.
- Nikko, T. 2009. Dialogic construction of understanding in cross-border corporate meetings. Acta Universitatis Oeconomicae Helsingiensis A-351.
- Noland, C. 2009. Agency and Embodiment: Performing Gestures/Producing Culture. London: Harvard University Press.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., Konno, N. & Toyama, R. 2001. Emergency of “Ba”. A Conceptual Framework for the Continuous and Self-Transcending Process of Knowledge Creation. Teoksessa: Nonaka, I. & Nishiguchi, T. (toim.) Knowledge Emergency: Social, Technical, and Evolutionary Dimensions of Knowledge Creation. 13–29. Oxford: Oxford University Press.
- Oreg, S., Vakola, M., & Armenakis, A. A. 2011. Change Recipients’ Reactions to Organizational Change: A Sixty-Year Review of Quantitative Studies. *Journal of Applied Behavioral Science*, 47, 461 – 524.
- Oreg, S. & Sverdlik, N. 2011. Ambivalence Toward Imposed Change: The Conflict Between Dispositional Resistance to Change and the Orientation Toward the Change Agent, *Journal of Applied Psychology*, 96, 337 – 349.
- Parke, M. R., & Seo, M-G 2017. The Role of Affect Climate in Organizational Effectiveness, *Academy of Management Review*, 42(2), 334–360.
- Poikela, E. 2005. Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Pölonen, P. 2020. Tulevaisuuden lukujärjestys. Keuruu: otava kirjapaino.

- Reason, P. & Bradbury-Huang, H. 2007. *The SAGE Handbook of Action Research: Participative Inquiry and Practice*: London: Sage Publications.
- Ranta, R. 2020. Ryhmätahto- ja dialoginen johtaminen organisaatioiden kehittämisessä. Onnistuneen kehittämistyön elementit sote-organisaatioissa ja elintarvikeyrityksessä. Turku: Rtr-consulting.
- Richardson, L. 2000. *Writing. A Method of Inquiry*. Teoksessa: Denzin, N.K. & Lincoln Y.S. (toim.) *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Rhodes, C. 2015. Writing organization/romancing fictocriticism. *Culture and Organization*, 21(4).
- Roman, J. 2005. *A Study of Organizational Dialogue. Facing the Truth, Gaining Inspiration, and Creating Understanding of the Function of an Organization*. Espoo: Teknillinen korkeakoulu.
- Rosaldo, R. 1986. Ilongot hunting as story and experience. Teoksessa: Turner, V. & Bruner, E. (toim.) *The anthropology of experience*. Urbana and Chicago: University of Illinois Press
- Ruohotie, P. 2004. Transformationaalisen johtajuuden ilmeneminen johtamistoiminnassa. *Julkaisematon käsikirjoitus*.
- Santos, J., Wysk, R.A. & Tirres, J.M. 2006. *Improving Production with Lean Thinking*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Sarbin, T. 1986. Narrative as a Root Metaphor for Psychology. Teoksessa: T. Sarbin, T. (toim.) *Narrative Psychology. The Storied Nature of Human Conduct*. New York: Praeger Press.
- Satama, S. & Huopalainen, A. 2022. Pursuing Perfection Through Relationality: Studying the Intersubjective Dynamics of Embodied Agency in Ballet. *Organization*, 1–24.
- Schein, E.H. 1993. On Dialogue, Culture, and Organizational Learning. *Organizational Dynamics*, 22(2), 40–51.
- Schein, E. H. 1992. *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Seikkula, J. & Armkil, T. 2006. *Dialogical Meetings in Social Networks*. London: Karnac Books.
- Senge, P.M. 1990. *The Fifth Discipline. The Art & Practice of The Learning Organization*. London: Random House.
- Siegel, D.J. 2012. *The Developing Mind: How Relationships and the Brain Interact to Shape Who We Are*. New York, London: The Guilford Press.
- Siggelkow, N. 2007. Persuasion with Case Studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Skordoulis, R. & Dawson, P. 2007. Reflective decisions: the use of Socratic dialogue in managing organizational change. *Management Decision* 45(6), 991–1007.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikka, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy.
- Suokas-Cunliffe, A 2006. Tarauma – omaan elämäntarinaa yhdistymätön mielen loinen. *Yleislääkäri* 5, vsk 21.
- Suominen, K. 2011. Strategiaoppi työpaikkojen arjessa. Teoksessa: Mantere, S., Suominen, K, & Vaara, E. (toim.) *Toisinajattelua strategisesta johtamisesta*, 17–28. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Swidler, L. 2012. Deep-dialogue/Critical-thinking/Competitive-cooperation: the Most Authentic Human Way to Be and Act. *Journal of ecumenical studies*, 47(2), 143–151.
- Teerikangas, S. 2006. *Silent Forces in Cross-Border Acquisitions: An Integrative Perspective on Post-Acquisition Integration*. Espoo: Yliopistopaino.
- Teerikangas, S. 2012. *Silent Forces Shaping the Performance of Cross-Border Acquisitions*. Teoksessa: Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. (Toim.). *Handbook of Mergers and Acquisitions* pp. 517–544. Oxford: Oxford University Press. Espoo: Yliopistopaino.
- Teerikangas, S., Stahl, G., Björkman, I., & Mendenhall, M. 2023. *International Human Resource Management issues in International Mergers and Acquisitions*. Teoksessa: Collings, D., Wood, J., & Caligiuri, P. (Toim.), *Routledge Companion to International Human Resource Management*. London: Routledge.
- Tikkamäki, K 2006. *Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen*. Tampere: Tampere University Press.

- Tomperi, T. 2005. Johdanto. Teoksessa: Freire, P. (toim) Sorrettujen pedagogiikka. 9–31. Tampere: Vastapaino.
- Thomas, R., Sargent, L.D. & Hardy, C. 2011. Managing Organizational Change: Negotiating Meaning and Power-Resistance Relations. *Organization Science*, 22(1), 22–41.
- Tsoukas, H., & Chia, R. (2002). On Organizational Becoming. *Organization Science*, 13(5): 567–582.
- Vaara, E. & Whittigton, R. 2012. Strategy-as-practice: Taking Social Practices Seriously. *Academy of Management Annals*, 6(1), 285–336.
- Valtiovarainministeriö (2019). Maakunta- ja sote-uudistuksen loppuraportti. Kokemuksia valmistelutyöstä, oppeja sekä johtopäätöksiä. Valtiovarainministeriön julkaisusarja 2019:40.
- Vesa, M. 2011. Strategia ja virtuaalisuus. Strategiatyön tulevaisuus teknologisessa murroksessa. Teoksessa: Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 152–178. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S. & Peterson, S. J. 2008. Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management*, 34(1), 89–126.
- Weber, M. 2001 (1904). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Routledge.
- Weick, K. E. 1993. The Collapse of Sensemaking in Organizations: the Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 33(4), 628 – 652.
- Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. & Obsfeld, D. 2005. Organizing the Process of Sensemaking, *Organization Science*, 16(4), 409 – 421.
- Vähämäki, M. 2008. *Dialogi organisaation oppimisessa*. Tampere: Esa Print. Esa Print, Tampere.
- Välakangas, L. & Vaara, E. 2011. Mikä strategiakeskustelussa pelottaa? Teoksessa: Mantere, S., Suominen, K., & Vaara, E. (toim.) Toisinajattelua strategisesta johtamisesta, 105–114. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Womack J. P. & Jones D.T. & Roos D. 1991. *The Machine That Changed the World: The Story of Lean Production*. New Yor: HarperPerennial.
- Yang, B., Watkins, K.E. & Marsick, V.J. 2004. The construct of the learning organization: Dimensions, measurement, and validation. *Human Resource Development Quarterly*, 15(1), 3.
- Yankelovich, Daniel 1999. *The Magic of Dialogue. Transforming Conflict into Cooperation*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Yue, A.R. & Mills, A.J. 2008. Making Sense Out of Bad Faith. Sartre, Weick, an Existential Sensemaking in Organizational Analysis. *Journal for Critical Organization Inquiry*, 7(1). 67–81.
- Zuboff, S. 1988. *In the Age of the Smart Machine. The Future of Work and Power*. New York: Basic Books.



**TURUN
YLIOPISTO**
UNIVERSITY
OF TURKU

ISBN 978-951-29-9455-7 (Painettu)
ISBN 978-951-29-9456-4 (PDF)
ISSN 2343-3159 (Painettu)
ISSN 2343-3167 (Sähköinen)