

Yhteistoiminnallinen kehitystyö





Sisältö

Yhteistoiminnasta.....	5
Kehitystyöstä	6
Voimakentistä	7
Erilaisuudet	7
Käsityserot.....	7
Luontaiset toimintatavat	8
Vastakkaisuudet	9
Aktiivinen ja reaktiivinen voima.....	10
Valta yhteistoiminnallisessa kehitystyössä	14
Valta päämääränä.....	14
Valta voimavarana.....	15
Intressiristiriidat.....	20
Nollasumma- ja plussummapeli.....	20
Neljä tapaa kohdata intressiristiriidat	21
Monologista dialogiin—riittääkö se?.....	21
Kolmas tie on opittavissa	22
Mahdollisuuksien avaruus	25
Haasteet kehitystyössä	26
Lopuksi.....	29
Viittaukset	30
Lähteitä.....	31



- ♦ *Miten toimia, kun kehitystyötä tekevät alkavat väitellä vastakkaisista linjauksista?*
- ♦ *Kuka isännöi kehityshankkeissa ja miten toiset siihen suhtautuvat?*
- ♦ *Kuinka käyttää aktiivista ja kuinka reaktiivista voimaa vaativassa kehitystyössä?*
- ♦ *Mihin varaudun niiden kanssa, joille valta on päämäärä? Entä niiden, jotka käyttävät vaikutusvaltaansa voimavarana?*
- ♦ *Milloin jesuiittamoraali on luonnollinen ratkaisu ja milloin taas vahva sisäinen moraali, joka ulottuu myös keinoihin?*
- ♦ *Miten kohdata intressiristiriidat? - Avoin puheeksiottaminen, rationaalinen analyysi vai jotakin muuta?*
- ♦ *Luovunko monologista vai valitsenko määrittelyyn ja sanelun sijasta yhdessä pohtimisen, dialogin? Mihin asti dialogista on ratkaisun avaimeksi, kun halutaan löytää kolmas tie kilpailevien ja eri vaihtoehtoista väittelevien osapuolten välillä?*
- ♦ *Miten ottaa asiat puheeksi niin, että kehitystyötä tekevät voivat syventää ymmärrystään ja kohota uudelle oppimisen tasolle?*
- ♦ *Miten seilata haasteiden ja suhtautumistapojen kartalla?*



Yhteistoiminnasta

Mistä yhteistoiminnassa on kysymys, mistä ei?

Aloitamme idealistin uskontunnustuksella.

”Yhteistoiminnassa eri toimialojen tietäjät ja taitajat yhdistävät voimansa jonkin yhteisen, uudistukseen tähtäävän haasteen ratkaisemiseksi. Kukin osallistuja tuo toisten käyttöön omanlaisensa tietämyksen, omat taitonsa ja persoonallisen panoksensa. Osallistujat voivat olla naapureita vastoin tahtoaan, parhaita ystäviä, pokerinpelaajia, uhkia tai mahdollisuuksia

toisilleen... Joka tapauksessa he kokevat oppivansa toisiltaan ja sanovat saaneensa uusia voimia tehdä omaa perustyötä.

Yhteistoiminnallisuus merkitsee osapuolille mahdollisuutta ylittää oma, nykyinen tasonsa ja olla parhaimmillaan. Kun tarvitaan eri alojen tietoa, kokemusta, ideoita ja verkostosuhteita monitahoisten haasteiden ratkaisemiseksi, tarvitaan yhteistoimintaa.”

Näin idealisti. Entä me? Entä minä itse?

Kuopiossa on väsyttynyt työryhmiin

Vapaa-ajan keskuksen johtajat syyttävät kaupunginjohtajia.

ISMO VORNANEN

Vapaa-ajan keskuksen toimialajohtaja **Jaana Vasankari**, liikuntapäällikkö **Janne Hentunen** ja kehittämispäällikkö **Hannu Pöllä** arvostelevat kaupungin johtamistapaa ja työmenetelmiä. Keskushallinto ja kaupunginjohtajat asettavat solkenaan uusia työryhmiä. Kun yhteinen näkemys puuttuu, paetaan hidastustaktiikalla työryhmiin.

– 45 päivää kuukaudessa ei riittäisi istumaan kaikissa palavereissa. Pitäisi tehdä laatukäsikirjaa, prosessijohtamista ja

tuotteistamista perustoiden kustannuksella, valittaa Pöllä.

Kakkosketjuksi itseään kutsuvat päälliköt kaipaavat kaupungin johtajien tukea ja sitoutumista.

– Pitäisi ottaa oppia Tuntemattoman sotilaan Antti Rokan strategiasta. Kaupunginjohto voisi tähdätä tarkemmin eikä ampuu hehtaaripeksyllä. Kakkosketju kehittää kaupunkia niska limassa mutta kun työtä esitellään, kaupungin johtajia esikuntineen ei ole edes paikalla, protestoi Vasankari.



On sivuseikka, valehteleeko lehti. On sivuseikka, pitäisikö johtamistapaa kaupungissa muuttaa. On sivuseikka, purkavatko jutussa mainitut keskijohtajat turhautumistaan vai ovatko he etulinjassa puolustamassa tehokasta valmistelua. Oleellista on tunnistaa yhteistoiminnan ja ”yhteistoiminnan” ero.

Kuopiossa ilmestyvä Kaupunkilehti teki pääjuttunsa 3.9.2008 kaupungin valmistelutyöstä. Moniammatillinen, yhteistoiminnallinen pohdiskelu tapahtuu kaupungin johtoportaan asettamissa työryhmissä. Lehtijutusta löytää yhteistoiminnan tasokkuuden perusteita:

- 1) harkitaan, käytetäänkö työryhmää vai jotakin muuta valmistelun foorumia
- 2) hallitaan asialistan (agendan) avulla koko organisaation valmistelua—intranetista voi kuka tahansa katsoa, mitä valmistellaan, ketkä valmistelevat, mikä on aikataulu ja mitä tuloksia on saatu aikaan— nyt jutusta saa sen kuvan, että asioita vanutetaan ja ne ajelehtivat
- 3) johtoporras johtaa laumaa edestä, kun jotakin uutta valmistellaan.
- 4) vähennetään palavereja, joissa käydään yleiskeskusteluja milloin mistäkin; keskitytään rajattujen haasteiden ratkaisemiseen—yksi asia kunnolla mieluiten kuin sata rinnakkain.



Kehitystyöstä

Kehitystyöstä on kysymys silloin, kun yhteistä haastetta tutkitaan ja ratkaisuja etsitään avoimesti tietämättöminä: **kukaan ei alkuvaiheessa tiedä, mikä tulee olemaan lopullinen päätös.**

Kehitystyö alkaa riittävän kunnianhimoisesta ja riittävän epämääräisestä haasteesta. Johtoporras esittää vaikkapa kuvan halutusta tulevaisuudesta. Keskijohto, lähiesimiehet ja työntekijät provosoituvat pohtimaan, mitä johtoportaan visio voisi tarkoittaa oman yksikön, tiimin ja työn kannalta.

Toinenkin vaihtoehto löytyy: esitetään mahdollinen ratkaisu ja katsotaan, miten siihen tullaan reagoimaan. Esimerkkinä on syksyisestä Kuopiosta 2008. Haasteena on vähentää kaupungin alijäämää. Johtoportaan yhtenä ratkaisuvaihtoehtona monista on henkilöstön lomautus.

Savon Sanomien 5.9.2008 uutisoiti alkaa ohjata suuren yleisen mielikuvaa. Lehti kysyy pääluottamusmiesten käsityksiä ja haastattelee henkilöstöpäällikköä. Jutun ytimeksi nousee mahdollinen lomautuspäätös, mikä tuskin vastaa johtoportaan toivomaa julkisuuskuva.

Suuri yleisö saa sen käsityksen, että pääasiana on taistelu lomautusta vastaan tai noin kahdeksan miljoonan euron säästäminen.

Miten siis aloittaa vaativa ja suurta haastetta koskeva kehitystyö ja kuinka viedä tapah-
tumasarjaa eteenpäin?

Mitä kannattaisi tehdä, jotta kehitystyö käynnistyisi ja etenisi toivotulla tavalla?

Valmiin vastauksen sijasta esitämme seuraavaksi viiden kohdan listan. Arvauksiemme osumatarkkuutta voi miettiä: näistäkö asioista on kysymys, jos haluamme onnistua kehitystyössä?

1. Jos johtoporras asettaa riittävän **kunnianhimoisen haasteen**, miten se vaikuttaa kehitystyöstä vastaavien intohimoa tehdä riittävän syvältä kouraiseva uudistus?
2. Jos johtoporras asettaa riittävän **epämääräisen haasteen**, johtaako se kehitystyöstä vastaavia käyttämään tietämystään ja mielikuvitustaan reunoja myöten—ja löytämään tuoreita näkökulmia? Vai syntyykö päinvastoin kritiikkiä, kun johdolta ei saada valmiita vastauksia eikä täsmällisiä ohjeita?
3. Jos johtoporras kertoo kehitystyöstä vastaaville **omia lempi-ideoitaan**, miten nämä kokevat tilanteen ja vaikutusyritykset?
4. Jos **ohitetaan** hankalat avainvaikuttajat, sovitaan asioista pienissä piireissä tai hankitaan kannatusta sulle—mulle—lupauksilla, mitä haasteen ratkaisulle tapahtuu ja millä tavalla työyhteisön toimintakulttuuri kehittyy?
5. Johtoporrasta opastetaan **julkisuuden hallinnassa** seuraavasti: ”Hoitakaa mediajulkisuutta niin, että omilla viimeistellyillä tiedotteilla (eikä pelkillä puhelimitse sanotuilla vastauksillanne) varmistatte täsmällisen, realistisen mielikuvan suuren yleisen joukossa.” Mikä voisi estää johtoporrasta käyttämästä opastusta? Jos johtoporras toimisi opastetulla tavalla, mitä siitä voisi seurata?



Kuopion kaupungin työntekijöitä edustavat pääluottamusmiehet eivät hyväksy laajamittaisia lomautuksia osana kaupungin talouden tervehdyttämistoimia.

Savon Sanomien internet-uutissivu 5.9.2008.

Voimakentistä

Ihmisten, ryhmien ja organisaatioiden yhteiset ponnistelut tapahtuvat voimakentillä. Motiivimme eroavat toisistaan. Yhdellä on yhdenlaiset intressit, toisella toisenlaiset. Puhutaanko intressiristiriidat auki vai vaietaanko vaikeat asiat kehitystyön alkuvaiheessa? Tai kenties keksitään tavoitteet, joilla jännitteet pölytetään ja varastoidaan takapihalle?

Erilaisuudet

Ensimmäinen voimakenttiä synnyttävä toiseikka on se, ettei toinen ihminen ajattelekaan samalla tavalla kuin minä vaan ajattelee, on ja toimii hyvin erilaisesti. **Toisen ihmisen normittaminen ”oikealle tielle” loukkaa ja vie toiselta kasvoja. Mitä muita keinoja on kohdata erilaisuus kuin kiistää siltä olemassaolon oikeus?**

Kajoamme kahteen kehitystyön kannalta tärkeään erilaisuuteen: käsityseroihin ihmisten välillä ja ihmisten erilaisiin käyttäytymistyylihin.

Käsityserot

Ihmiset pääsevät käsityserojen jäljille sokraattisen dialogin¹⁾ avulla. Silloin kukaan ei koeta manipuloida toista tai puolustaa omaa kantaansa vaan kysellä, ihmetellä ja kyseenalaistaa omiakin ajatuksiaan.

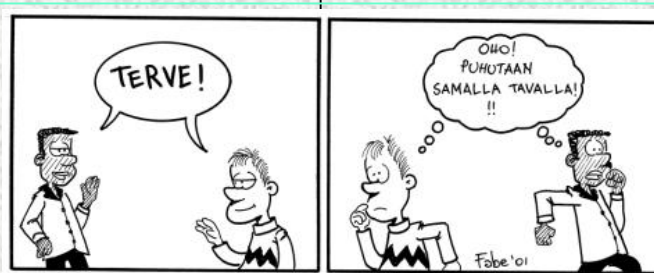
Christopher Phillips, Sokrates-kahvilan kehittäjä, kuvaa Sokraatin filosofiaa: ”Se oli elävää ja merkityksellistä filosofiaa, joka usein herätti tiedonhaluisissa enemmän kysymyksiä kuin heillä oli ollut keskustelun alkussa mutta jonka avulla he saattoivat toisinaan löytää ainaikin alustavia vastauk-

sia. Se oli filosofiaa, jossa keskustelun vetäjä ei leiki gurua vaan oppii toisilta osallistujilta aina paljon enemmän kuin nämä voisivat koskaan oppia häneltä. Siinä tajutaan, että kysymykset paljastavat meistä ja ympäröivästä maailmasta usein enemmän kuin vastaukset konsanaan ja että vastauksia ovatkin usein juuri kysymykset”.

Kun sokraattinen dialogi ei toimi, saattaa käsitysero laajeta avoimeksi konfliktiksi. *Wolfgang Stegmüller*²⁾ osoitti, miten tasokas tieteellinen keskustelu voi rakoilla ja johtaa umpikujaan. Seuraavassa listassa esitetään vastaava tapahtumasarja arkielämässä.

1. ajattelemme oikeasti yhdessä niin, että löydämme ratkaisuja, joita kumpikaan ei voinut etukäteen arvata
2. olemme löytäneet yhteisiä toimintatapoja - tiedämme vaistonvaraisesti oikein, missä toinen on tai miten toinen toimii asiassa tai tilanteessa
3. olemme erimielisiä siitä, mikä on paras ratkaisu johonkin ongelmaan tai paras tapa toimia jossakin tilanteessa
4. olemme niin pitkälle eri mieltä asioista, että keskusteluyhteys on katkennut asiatasolla - puhumme toistemme ohi emmekä voi käsittää, miten toinen voi toimia tai ajatella tietyllä tavalla
5. keskusteluyhteys on katkennut, emme ymmärrä toistemme puhetta ja mikä tärkeintä, emme edes halua ymmärtää
6. käsitämme olevamme toistemme vihollisia

7. toiset osapuolet alkavat seurata kuin näytelmää, miten taistelu etenee; on myös mahdollista, että syntyy kaksi kilpailevaa valtaryhmitymää.



Filosofi *Max Schelerin* mukaan on harvinainen onnenkantamoinen, jos kaksi ihmistä—oikeasti—ymmärtävät toisiaan. Keskinäistä viestintää tutkivat etnometodologit *Harold Garfinkel* etunenässä väittävät puolestaan: että voimme viestiä toisillemme, perustuu siihen elämänvalheeseen, että muka ymmärtäisimme mitä toinen sanoo.



Luontaiset toimintatavat

Jokaisella ihmisellä on hänelle tunnusomainen, luontainen tapa suhtautua asioihin, olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja käsitellä tietoa. Joharin ikkuna johtaa miettimään, miten itse tunnistamme omat toimintatapamme ja miten toiset näkevät meidät.

Joharin ikkuna

	TOISET NÄKEVÄT	TOISET EIVÄT NÄE
MINÄ NÄEN	Yhteisen ymmärryksen alue	Oma sisäinen maailmani
MINÄ EN ITSE NÄE	Sokeat pisteet	Salattu puutarha

Ihmiset vastaavat toistensa kutsuihin. Ellen itse tajua, mitä toimintani vaikuttaa toisiin ihmisiin, syntyy sokeita pisteitä. Salattu puutarha—sisäinen maailma jota kukaan ei tunne, kutsuu meitä tutustumaan omiin vahvuksiimme, piileviin voimavaroihimme—ja pimeään puoleemme.

Suomessa kehitetty Extended DISC tarjoaa käyttöön henkilöanalyysin. Analyysin pohjalta tiedämme, mikä on meille itsellemme luontainen käyttäytymistyyli. Eli miten reagoimme luontaisesti ulkopuoleltamme tuleviin ärsykkeisiin.

Jos saan selville oman luontaisen käyttäytymistyylini, miten voin hyödyntää tätä tietoa ja ymmärrystä kehitystyössä, jossa kohtaan toisia, hyvin erilaisia ihmisiä?

Johdon työnhajaaja *Martti Leppälä*³⁾ vastaa kysymykseen:

”Saan apua itseni johtamiseen.

Ihminen saattaa esimerkiksi tajuta, että töissä on huono olo siksi, ettei työ sovi hänelle. Selvitä on pitänyt, vaikka se tekee kipeää. Edessä on tehtävien tai alan vaihtaminen.

Tulen tietoisiksi aikaisempaa selvemmin omista vahvuuksistani ja kehittymisalueistani.

Projektissa jaetaan vastuut niin, että osallistujien voimavarat saadaan parhaiten käyttöön. Opitaan välttämään tehtäviä, jotka eivät luontaisesti sovi, tai koetaan mukauttaa omaa käyttäytymistään niin, että harjoittelun avulla parannan vaikkapa aikatauluissa pysymistä.

Saan myös terävänäköisyyttä siihen, mistä innostun ja mikä vie voimiani.

Yhtä kiinnostaa se, että voi projektissa tutustua uusiin ihmisiin ja uusiin haasteisiin, jopa uusiin alueisiin. Toinen haluaa projekteissa paneutua tutkimaan yhtä osa-alueita kerrallaan tarkasti ja keskittyneesti. Yhteistoiminnan kannalta projektin vetäjälle syntyy haaste, kuinka osallistujat ymmärtävät toisiaan ja kunnioittavat toistensa erilaisia odotuksia ja tarpeita.

Kykenen tunnistamaan, millaiset tehtävät ja tilanteet soveltuvat minulle parhaiten.

Projektiryhmän jäsen kahmii itselleen mieluisia tehtäviä. Toisia tehtäviä hän pitää vähempiarvoisina. Samalla tehtävien arvostus siirtyy tekijöihin. Syntyy kauden kerron väkeä. Projektin vetäjän vastuuna on huolehtia siitä, että jokainen työ ja tekijä on yhtä arvostettu kokonaisuuden kannalta. Onnistuneeseen lopputuloksen tarvitaan jokaista.

Saan käsityksen toisten erilaisuudesta. Tämä auttaa minua toimimaan kohdallisesti erilaisten ihmisten kanssa erilaisissa tilanteissa.

Projektin palaverissa on syntynyt tuttu pulma: muuttamat äänekäävät ohjaavat keskustelua, hiljaiset eivät ota kantaa. Projektin vetäjää huolestuttaa ensinnä se, miten rohkaista hiljaiset mukaan vaikuttamaan asioihin ja miten varmistaa myös heidän sitoutumisensa projektin tavoitteisiin.

Kun opin ymmärtämään toista osapuolta, olen valmis hyväksymään hänet sellaisenaan erilaisena kuin hän on. Kun hyväksyn toisen, pääsen hänen kanssaan suoraan, rehtiin vuorovaikutukseen, joka perustuu luottamukseen ja keskinäiseen kunnioitukseen.

Kun tunnistan toisen luontaisen käyttäytymistyylini, kykenen ohittamaan esimerkiksi hänen loukkaavan tapansa ilmaista asioita tai toisessa tapauksessa rohkaisemaan varovaisista—opin toimimaan tilanteen ja toisten erilaisuuden mukaan.

Jos projektissa toimivat ovat perillä erilaisista käyttäytymistyyleistä, he pystyvät tunnistamaan erilaisten henkilöiden erilaiset stressioireet.

Tämä tekee mahdolliseksi puuttua asioiden kulkuun riittävän varhain.

Projektin vetäjä kykenee ottamaan huomioon luontaisten käyttäytymistyylien erot johtaessaan ryhmää. *Vetäjä voi esimerkiksi rohkaista ohjeita ja neuvoja alituisesti pyytävää toimimaan oma-aloitteisesti—lisäämällä hänen turvallisuudentunnettaan. Vetäjä tunnistaa myös todennäköisimmät rajojen ylittäjät—sovitusta käytänteistä poikkeamiset.”*



Vastakkaisuudet

Yksikön henkilöstö pitää vuotuista kehittämisseminaaria. Keskustelussa puututaan kirjaviin käytäntöihin asiakaspalvelussa. Jotkut vaativat yhdenmukaisuutta, toiset korostavat joustavuutta. Kiista johtaa yksikön johtajan oivaltamaan, ettei kysymys olekaan kahdesta kilpailevasta vaihtoehdosta vaan kokonaisuudesta, jossa on kaksi vastakkaista puolta.

Mitä tehdä? Kummalle puolelle asettua? Miten toiset odottavat minun ottavan kantaa?

Barry Johnson ⁴⁾ näki vastakkaisuudet (yksilö vai yhteisö, tarkkuus vai nopeus, turvallisuus vai dynaaminen muutos jne) ongelmina, joihin ei löydy puolen valinnalla ratkaisua.

Miten yksikön kehittämisseminaarissa voitaisiin toimia, jos Johnsonin kuvaamalla tavalla tutkittaisiin kiihottomasti kilpailevien ehdotusten hyvät ja huonot puolet. Ensinnäkin listataan yhdenmukaisuuden hyvät puolet. Sitten tutkitaan joustavan asiakaspalvelun hyvät puolet. Joustavuutta korostavat ovat mestareita osoittamaan yhdenmukaisuuden heikkouksia.

Yhdenmukaisuutta vaativat osaavat puolestaan parhaiten tuoda esille joustavan toiminnan varjopuolia. Yksikössä päätetään jatkossa toimia niin, että saavutetaan kummankin plussat ja kartetaan kummankin miinukset. Onnistumisen salaisuus on siinä, ettei synny vastakkaisia ryhmiä, jotka taistelevat vaikutusvallasta. Jos näin kävisi, yhdenmukaisuuden vaatijat altistaisivat toiminnan kaavamaisuuksille. Jos joustavuutta korostavat olisivat niskan päällä, saatettaisiin joutua sekasortoon, joka ei kaaoksen tavoin järjesty itsestään.



Organisointi luo yhdenmukaisuutta, ennustettavaa järjestystä. Koulutus, konsultaatiot ja kehitystyö tuovat häiriöitä, epäjatkuvuuksia ja saavat aikaan kaaosta, joka järjestyä vielä itsestään.

Miksi yhdenmukaisuuteen pyrkiminen ja kaaoksen välttäminen—kokonaisvaltaisen nimissä houkuttavat ⁵⁾ ?

YHDENMUKAISUUDEN PLUSSAT	JOUSTAVUUDEN PLUSSAT
<p>Linjaorganisaatiosta tehot 100 %</p> <p>Korkea, tasainen laatu</p> <p>Kustannustehokas määrämukainen tuotanto</p> <p>Sopii arvostetun organisaatiomme imagoon</p>	<p>Ennakoiva muutosvalmiutemme kilpailetu</p> <p>Havaitsemme ensimmäisinä uudet tarpeet</p> <p>Asiakkaat kiittelevät yksilöllisestä palvelusta</p> <p>Sopii nuorekkaaseen ja samalla luotettavaan imagoon</p>
YHDENMUKAISUUDEN MIINUKSET	JOUSTAVUUDEN MIINUKSET
<p>Verkostosuhteet jäävät kokonaan hyödyntämättä</p> <p>Asiakkaan erityistarpeet jäävät huomiotta</p> <p>Jaykat tuotantotavat lopulta kalliita ja tehottomia</p>	<p>Joudumme linin lukemattomien versioiden ja variaatioiden kanssa. Lopulta kaikki johtaa sekasortoon</p> <p>Syntyy hallitsemattomia kustannuksia</p>

Työyhteisössä kuljetaan ikuista silmukkaa vastakkaisuuksien plussien ja miinuksien maastossa. Jos yhdenmukaisuuden kannattajat voittavat, vajotaan tämän vaihtoehdon miinuksiin. Jos joustavuuden puolesta puhujat pääsevät niskan päälle, riskeiksi tulevat joustavuuden miinukset. Vastakkaisuuden dilemma ei ratkea lainkaan yleisellä tasolla. Dilemma ratkeaa konkreettisen asian yhteydessä. Jos vaikkapa mietitään oikeudenmukaista tulospalkkausta, tarvitaan seuraavia kysymyksiä:

1. mitkä ovat tulospalkkausjärjestelmän kehittäjän ja sitä soveltavien toimijoiden valtuudet?
2. mitkä ovat ne ristiriitaiset intressit, joiden yhteensovittamisesta tulospalkkausjärjestelmässä on kyse?
3. mitkä periaatteet ja käytännöt on tehtävä yhdenmukaisiksi, elleivät nyt sitä ole?
4. millaisissa tilanteissa tulospalkkausta koskevaa sopimusta tulkitaan tapauskohtaisesti?
5. mikä on se hyväksyttävien vaihtoehtojen joukko, josta eri tilanteissa valitaan tulospalkkausratkaisu?
6. miten menetellään, jos tulospalkkaus ei toteudu riittävän yhdenmukaisesti?
7. miten tulospalkkausjärjestelmää tarkistetaan, jos se osoittautuu joustamattomaksi?
8. milloin ja miten tulospalkkausjärjestelmän toimivuutta arvioidaan ja järjestelmää tarvittaessa muutetaan?



Kehitystyön sisällä risteilee myös luvuttomasti vastakkaisuuksia: korkealentoisia ja yleviä linjauksia vai arkirealismia, rauhallista ja harkitsevaa etenemistä vai vauhtista ja välittömiin tuloksiin johtavaa toimintaa, edetäänkö varhaisten omaksujien vai vitkastelijoiden tahdissa?

Aktiivinen ja reaktiivinen voima

Yhteistoiminta tapahtuu voimien kentässä. Mikä on kehitystyön eri osapuolten itsemääräämisoikeus? Kuinka vapaita osapuolet ovat tekemään valintoja?

Seuraavaksi tarkastelemme yhteistoiminnallista kehitystyötä ranskalaisen filosofin Gilles Deleuzen ja saksalaisen filosofi Friedrich Nietzschen esittämistä ideoista lähtien.

Deleuzen tulkinta Nietzschestä on valittu tässä yhteydessä lähtökohdaksi.

Friedrich Nietzsche asetti muiden filosofien tavoin kysymyksen: missä on ihmisen vapaa tahto, missä autonomia, missä moraalit, jos fyysisen maailman ennaltamääräytyneisyys ulottuu myös ihmissuhteisiin ja ajatteluun? Miten ihminen voi toimia moraalisesti oikein, jos häneltä puuttuu valinnan vapaus? Nietzsche tarjoaa vapauden ongelman ratkaisuksi voimien kenttää. Ei ole yleistä vapaata tahtoa eikä jotakin utuista itsemääräämisoikeutta. On valtaa vaikuttaa tiettyssä asiassa tiettyssä tilanteessa toisiin ihmisiin, jotka puolestaan vaikuttavat. Tärkeitä tekijöitä ovat paikan valinta, voiman luonne ja voiman suunta. Voidaan käyttää aktiivista voimaa tai reaktiivista voimaa. ⁶⁾

Nietzschen esittämä näkökulma havahduttaa, jos on totuttu määrittelemään mitä joku on tai puhumaan yleisellä tasolla vapaudesta, kauneudesta, totuudesta, hyvydestä...sinänsä. Nietzsche voisi sanoa: ”Ei kysytä mitä on kauneus. Kysytään: kuka haluaa tietää kauneudesta ja miksi? Ei puhuta siitä mitä yhteistoiminnallinen kehitystyö on vaan siitä, ketä tämä kiinnostaa, mihin hän tähtää ja keiden kanssa hän

aikoo asiaa pohtia. Tärkeää on myös tietää, minkä position, paikan tämä ihminen ottaa, minkälaisista voimista käyttää ja mihin suuntaan vaikuttaa.”

Minkä paikan otat?

Seuraamme vapaasti soveltaen filosofien ideoita. Ensimmäinen kysymys koskee paikkaa, jossa kehollisesti olemme, kun vaikutamme toisiin kehitystyön osapuoliin.

Kummalle tuolille istumme: isännän vai orjan?

Viisas isäntä tarjoaa apunsa, mutta ei ota toiselta vastuuta. Itsetärkeilynsä tukahtuu isäntä, joka näyttää muille, kuka määrää ja että juuri hänen intressinsä ovat tärkeimpiä.

Viisas orja haastaa isännän perustelemaan, millä oikeutuksella vaikuttaa toisiin. Uhrin osaan suistunut orja nurkuu loukatuna osaansa.

Kun orjan paikalta katsoo maailmaa, tajuaa tulleen loukatuksi, kaltoin kohdelluksi, jopa hylätyksi. Kestoloukkaantunut uhri maksimoi orjan positionsa. Petetyiksi itsensä kokevat, orjan paikan valinnat voivat ryhtyä kostajiksi, syrjään jättäytyjiksi tai kavaliksi vaikeijoiksi.

Kun valitsee isännän paikan ja toimii isännän elkein, reaktiivinen voima ilmenee kovuuksena (niitä orjia kohtaan, joista tietää, etteivät ne nouse kapinaan) tai pehmeänä (silloin kun pelkää orjien uupuvan kuormiensa alla ja menettävän tuotantokykynsä tai asettuvan vastarintaan). Aktiivista voimaa käyttävä isäntä (lue: johtaja) ei toimi kovasti eikä pehmeästi vaan lujasti: tarjoaa apunsa, mutta ei ota toiselta vastuuta.

Millaista voimaa käytät?

On mahdollista valita joko aktiivinen tai reaktiivinen voima, jolla vaikutetaan voimien kentässä.

Aktiiviset voimat pyrkivät laajentumaan, kukistamaan vastarinnan ja vyörymään eteenpäin. Ne ottavat haltuun annettuja välineitä



Kun kaksi aktiivista voimaa kohtaa toisensa, tulos voi olla sekä vaikuttava että koominen



rikkoakseen annettuja ehtoja ja avatakseen uusia ympäristöjä. Muodollisuuksiin mukautumisen sijasta ne pyrkivät tuottamaan uusia muotoja. Perimmiltään aktiiviset voimat pyrkivät ylittämään jopa itsensä.

Aktiivinen voima etenee kuin vesi alituisessa liikkeessä. **Reaktiivinen voima** koettaa padota, ohjata ja normittaa. Reaktiivinen voima voi olla myös myötävoimaa, jonka avulla sopeudutaan olosuhteisiin, myönnetään aktiivisen voiman ylivalta, alistutaan, miellytetään, ruvetaan ennustettaviksi ja harmittomiksi.

Reaktiivinen voima myötävoimana: Milaista on kehitystyö myötävoiman varassa?

Sanaan myötävoima tarttuu helposti kivon ja, rentouttavia samaa mieltä olemisen tuntemuksia. Eikö juuri myötävoima olekin se, jota tarvitaan yhteistoiminnallisessa kehitystyössä? Myötävoima on nietzscheläiseltä kannalta reaktiivista voimaa, jos sen varassa etsitään keinoja sopeutua vääjäämättömiin muutoksiin, painotetaan hyödyllisiä, toimivia ratkaisuja, korostetaan yhtenäisyyden voimaa, puhutaan sitoutumisesta yhteisiin päätöksiin, vaaditaan ohjeita ja niiden noudattamista ja laaditaan toiminnan pelisääntöjä.

Myötävoiman avulla reagoidaan ulkopuolelta tuleviin vaatimuksiin, muutoksiin ja toiveisiin. Se joka ajoissa tiedostaa ”mitä aika vaatii”, menestyy myötävoimansa avulla parhaiten.

Myötävoiman käytön oppitunnit alkavat, kun lapsi huomaa itseensä kohdistuvat odotukset ja odotusten täyttämisestä seuraavat palkinnot. Lapsi oppii myötävoimansa avulla miellyttämään ja voittamaan puolelleen. Myötävoima erottaa lapsen hänelle itselleen tärkeistä, hänelle ominaisista, hänelle tarpeellisista puuhista. Sitä enemmän, mitä paremmin lapsen kasvattajat osaavat naamioida odotuksensa vastaamaan lapsen tarpeita. Kunnes lapsi ei enää tiedä, mitä on olla itseensä viittaava.

Myötävoima on reagointia. Kun joku toimii, toinen reagoi. Myötävoima on usein orjan moraalina.

Jokainen toisten miellyttämisen muoto, hyväksynnän hakemisen tapa tai äänien kalastamisen menetelmä edustaa nietzscheläisessä maailmassa orjan moraalina.

Reaktiivisen voiman viesti: Rakasta lähimmäistäsi niin kuin itseäsi.

Aktiivisen voiman viesti: Auta itse itseäsi: sitten sinua auttavat kaikki.

Leppävirran kunta julkisti muiden tavoin strategiansa. Valtuuston hyväksymää paperia esitellään Soisalon seudussa (23.2.2006). Vs. kunnanjohtaja *Markku Tervahauta* kertoo strategiasta. Lehtijutusta käy ilmi, millä tavoin nyt valmistunut paperi eroaa aikaisemmista versioista. Meitä kiinnostaa tässä yhteydessä, onko yhteistoiminnallisessa kehitystyössä löydetty uusia avauksia, merkkejä aktiivisesta voimasta.



Visio: ”Leppävirran kunta tarjoaa kasvavalle väestölleen runsaasti vaihtoehtoja laadukkaana ja turvallisena asuinkuntana, ylläpitää korkeatasoiset peruspalvelut sekä monipuoliset mahdollisuudet itsensäkehittämiseen ja yhteisöllisyyteen.”

Lehden uutisointia: ”Yhteisöllisyys –sana lisättiin päivitettyyn versioon”.

Uudet avaukset—kuten yhteisöllisyys ovat merkkejä aktiivisesta voimasta. Leppävirralla jäätiin kuitenkin puolitiehen. Yhteisöllisyys –sanaa ei avata: ketkä ovat tästä kiinnostuneita? mitä he tältä odottavat? mitä tuoreita käsityksiä ja toimintatapoja he oikeuttavat? mistä he vaativat luopumaan?

Reaktiivisesta voimasta, sopeuttavasta toimintatavasta kertovat strategiapapereissa ilmaiset, joita tavataan kaikkialla. Toistuvat ilmaiset ovat valtavirtaa, ne sisältävät mahtisanoja, joiden merkitykset elävät omaa todellisuuttaan, joskus siltapilareina joiden alta virrat ovat ehtyneet aikoja sitten. Elinkeinopoliittiset linjaukset ovat erityisen alttiita reaktiiviselle puheelle.

Leppävirran ”kunnan elinkeinopoliitikka on toimintatavaltaan aktiivista, joustavaa ja nopeaa koko elinkeinoperustan kehittämistyössä

- kunta ylläpitää edelleen vahvan oman elinkeinotoimen ja turvaa sille riittävät toimintaresurssit
- turvataan nykyisten vahvuuksien –monipuolisen, verkostoituneen metalliteollisuuden ja erikoistuneen maa- ja metsätalouden –edelleen kehittyminen
- hyödynnetään rohkeasti uudet kasvualat
- edistetään osaamista ja kansainvälistymistä”



Mikä on aktiivisen ja reaktiivisen voiman merkitys yhteistoiminnallisessa kehitystyössä?

Kysymystä tarkastellaan isännän ja orjan positioista käsin. Kehitystyön joku osapuoli ottaa isännän position. Muodollinen valta-asema (kenties prosessin omistajuus) tekevät position valinnan luonnolliseksi. Orjan positioon kutsutaan tai jokin kehitystyön osapuoli luopuu isännän elkeistään ja valitsee ”orjan moraalin”. Positiot eivät ole rooleja tai asemia eivätkä missään suhteessa pysyviä sijainteja vaan tapoja nähdä oma toiminta suhteessa toisiin. Isäntä ja orja voivat kumpikin käyttää joko reaktiivista tai aktiivista voimaa. Isännän teko aloittaa tapahtumasarjan.

Nelikentästä näemme, mitkä neljä vaihtoehtoa avautuvat, kun isäntä vaikuttaa ja orjan positioon kutsutut vastaavat kutsuun.

Nelikenttä viittaa siihen, että kehitystyötä vauhdittavan isännän valittavissa on neljä tapaa, jolla orjat—kehitystyön toteuttajat—alkavat toimia. Yhteistoiminnallisen kehitystyön isäntä voi miettiä, millaisella voimalla orjat ovat tähän saakka aloitteisiin suhtautuneet ja miten oma toiminta on luonut tietynlaista tapaa suhtautua. **Kun isäntä löytää oman reaktiivisuutensa, kokoaa rohkeutta hylätä sen ja myöntää kieltäneensä toisten aktiivisen voiman, voidaan päästä yhteisen tulevaisuuden luomiseen.** Orja, joka jää reaktiivisen voimansa panttivangiksi, tarvitaan mukaan kehitystyön etulinjaan.

Isännän aktiivista voimaa vastaa orjan positiossa reaktiivinen voima. Silloin laskelmoidaan sovitamalla omia ja isännän etuja yhteen. Jos myös isäntä toimii reaktiivisesti, orjan positiossa toimiva puolustaa omaa reviiriä ja saavutettuja etuja. Jos isäntä käyttää reaktiivista voimaa ja orja aktiivista, alkaa kamppailu kilpailevista vaihtoehtoista ja väittely perusteiden pätevydestä. Kenellä on vahvimmat perustelut? Millaiset perustelut kelpaavat? Isännän kannalta orjan aktiivinen voima voi olla pelottavaa. Neljäs mahdollisuus on se, että aktiivista voimaa käyttävä isäntä saa rinnalleen aktiivista voimaa

	Isäntä vaikuttaa reaktiivisella voimalla	Isäntä vaikuttaa aktiivisella voimalla
Orjan positioon kutsuttu vastaa reaktiivisella voimalla	1 Alkaa taistelu reviereistä ja saavutetuista eduista	2 Alkaa laskelmoitu yritysovitukset
Orjan positioon kutsuttu vastaa aktiivisella voimalla	3 Alkaa kamppailu kilpailevista vaihtoehtoista ja oikeuttamisen perusteista	4 Alkaa yhteisen tulevaisuuden luominen

Nelikentässä paljastuu neljä vastavuoroista toimintasuhdetta isännän ja orjan aktiivisen ja reaktiivisen voiman leikkauspisteissä.

- 1 taistelu olemassaolosta
- 2 pelin politiikka
- 3 pätevin perustelu voittaa –kamppailu
- 4 yhteinen tulevaisuuden luominen

käyttävän orjan. Alkaa tulevaisuuden luominen. Kumpikin tähtää yhteiseen tulokseen omista intresseistään lähtien.

Millaista on kehitystyö reaktiivisen tai aktiivisen voiman varassa?

Voimien, aktiivisen voiman ja reaktiivisen voiman kamppailusta jää jälkiä. Alkujaan aktiivisesta voimasta syntyneet, kriittiset ja yhteiskuntaa muuttavat ajatukset (tasa-arvo, demokratia, oikeudenmukaisuus) kääntyvät palvelemaan latteaa yhdenmukaisuutta—arvoiksi korotettuja käsitteitä toistetaan vaikka kaikki tietävät, että nämä juuri ovat Potemkinin kulliseja, joiden takana käytetään todellista vaikutusvaltaa 7). Reaktiivinen, sopeuttava myötävoima valjastetaan yhteistoiminnallisuuden moraalien vartijaksi.

Toisenlainen, odottamaton, hallitsemattomalta vaikuttava eristetään ja tuomitaan. Sitkeimmät aktiivisen voiman käyttäjät jäävät piikeiksi ja heitä siedetään koteloidulla toisinajattelulla omaksi roolikseen (”se nyt sanoo aina...”).

Reaktiivinen ja aktiivinen voima edellyttävät toisiaan. Siinä missä aktiivinen voima toimii ja käskee, reaktiivinen voima tottelee ja

Kysymys on isännän ja orjan suhteesta. Ilman tätä kärjistystä emme osaisi vaahtia omalle sisäiselle orjallemme vapautusta. Ja vastuuta valita isännän ääni kohtaloonsa alistamisen sijaan.

asettuu käytettäväksi. Kun reaktiivinen voima kehittyy, se saa vallan hajottaa, jakaa ja irrottaa. Kun aktiivinen voima muuttuu reaktiiviseksi, se saa vallan irrota, kääntäytyä itseään vastaan ⁸⁾.

	<p>Voima, joka herättää sääliä, on menetettyä luottamusta, oikeutusta ja arvostusta. Voima, joka herättää hilpeyttä, on reaktiivista voimaa, jolla sanotaan itsestäänselviä latteuksia.</p>
	<p>Voima, joka herättää pelkoa, saa aikaan arvaamatonta käytöstä.</p>
 <p>Voima, joka saa nauramaan ja vapautumaan itsetärkeilystä, on aktiivista myötävoimaa.</p> <p>Vaikka se näköjään tekee kipeää...</p>	 <p>Ei liene vaikeata päätellä, kumman sukupuolen käsitys auktoriteetin kehityksestä tässä on kysymyksessä. Ei ole yleistä auktoriteetin määritelmää. On jokaisen omia määritelmiä, omasta näkökulmasta, omista intresseistä käsin. Silti kaikki ei ole suhteellista. Eikä kaikki käy. Jokaisella on oikeus mielipiteeseen. Mutta mihin mielipiteeseen?</p>

Nietzschen valitsi yli-ihmisen käsitteen kuvatakseen aktiivista voimaa käyttävää ihmisistä. Yli-ihminen toimii aktiivisen voiman varassa, isännän positiossa. Yli-ihminen asettuu hierarkiaa vastaan. Hierarkiaa, jota ylläpitävät kirkon ja valtion tapaiset reaktiiviset voimat. Orjan moraaliperustuu käskyihin tai seurausten pelkoon. Yli-ihmisen sisäinen moraaliriittää.

Nietzschen yli-ihminen luo tulevaisuuden, johon uskoo. Tämä ei kuitenkaan ole mahdollista yksin. Yhteistoiminnallisuuden perusta on luotu, sillä toisilla ihmisillä on täsmälleen sama oikeus: valita isännän positio ja käyttää aktiivista voimaa, jolla raivataan esteet uuden tieltä. Meissä oleva yli-ihminen ei sorra eikä alistaa.

Miten yhteinen tulevaisuuden luominen sujuu savolaisessa Kuopion kaupungissa? Eleetään vuotta 2007.

Ja kun sanomaan pääsi, Kantanen henkilöstöstrategiaan viitaten peräänkuulutti Kuopioon jämakkaa johtamista. Johtamisen pitää näkyä kuulua ja tuntuu.
- Paljon kuulee puhuttavan, että meillä olisi johtajuusongelmia sekä luottamushenkilö- että viranhaltijapuolella. Ennen kaikkea ylimmän virkamiesjohtajan pitää voida puuttua keski- ja enänäntöön.

Uutisjuttu 3.4.2007 Savon Sanomissa. Kaupunginvaltuuston kokoukseen tuotiin neljä strategiaa. Valtuutetut tuotuivat tästä. Strategiat pantiin pöydälle.

On reaktiivista voimaa arvostella jämakän johtamisen puuttumisesta, vihjata ”paljon

kuulee puhuttavan” -tyyliin nurkkapuheisiin ja moittia keski- ja enänäntöä osaamattomuudesta ja epäpätevydestä.

Aktiivista voimaa olisi kysyä: Koska henkilöstöstrategia linjaa keskeiseksi jämakän johtamisen, millä tavalla me täällä valtuustossa voisimme olla tätä vahvistamassa?

Seuraava lehtileike sisältää reaktiivista voimaa. Vornanen ei kysy: Miten me täällä valtuustossa linjaisimme oman osuutemme, jotta kaikkien erillisten strategioiden yhteinen sinivalkoinen lanka löytyisi?

Ismo Vornanen (kok.) katsoi, että näin monen ison ja paljon keskustelua vaativan asian tuominen samaan kokoukseen viittaa vyörytystaktiikkaan. Strategiat pitäisi kai hyväksyä puutteellisesti, ja vetää alas kuin vessan näntä.

Karnevalismi kehittyi varhaiskeskiajalla reaktiivista, rajoittavaa feodaalista ja kirkollista vallankäyttöä vastaan. Orjat ottivat yhtenä päivänä vuodessa isännän position, pilkkasivat herrojaan ja nauroivat kaikkea sydämestään mahtipontiselle vallalle.



Havahtunut suunnittelujohtaja: ”Milloin tulee se päivä, jolloin minussa oleva yli-ihminen kykenee (armeliaasti) nauramaan omalle itsetärkeydelle, joka ei ole enempiä kuin orjan kaunaa olosuhteistaan vastaan”.

Nietzschen filosofian mukaista on asettua yli-ihmiseksi ja ratkaista oma osuus yhteisessä kertomuksessa. Kun uudistuksia tehdään. Kun tulevaisuutta luodaan. Kun surkuttelusta on päästy eroon.



Valta yhteistoiminnallisessa kehitystyössä

Kehitystyö tapahtuu valtasuhteiden kentässä. Kun haastetta ryhdytään ratkaisemaan, on heti alkuvaiheessa mahdollista tehdä hyppäys eteenpäin: selvitetään itse kunkin intressit ja vaikutusvalta haasteen, sen ratkaisun ja ratkaisun toteutuksen suhteen. Jos yhteistyön historiassa on kompastuskiviä, niidenkin puheeksiottaminen aukaisee tietä yhdenvertaisten osapuolten toimintaan.

Valta päämääränä

Kunnanvaltuutetut valmistautuvat äänestämään kouluverkon supistuksista. Supistaminen johtaisi opetustarjonnan turvaamiseen. Se vähentäisi merkittävästi kunnan menoja. Toisessa vaakakupissa ovat kylälaisten vaatimukset oman koulun säilyttämisestä, puheenvuorot pienten opetusryhmien tehokkuudesta, kunnan houkuttavuudesta lapsiperheiden kannalta.



Tässä he ovat. Tulevaisuuden päättäjät. Miten he oppivat kotona, kaveripiirissä ja koulussa ymmärtämään vallankäytön, vaikuttamaan toisiin ihmisiin ja tekemään heidän kanssaan yhteistyötä. Löytävätkö he isännän position, aktiivisen voimansa ja sisäisen yli-ihmisensä? Niin että voisimme luottaa heidän kykynsä ajatella vastuullisesti eteenpäin ja sisäisen moraalinsa lujuuteen?

Mitä tehdä? Yhden valtuutetun kannalta tärkein kysymys saattaa olla oman kyläkoulun säilyttäminen. Silloin valtuutettu käyttää kaiken persoonallisen vaikutusvoimansa, tietämyksensä ja verkostosuhteensa kyläkoulun turvaamiseen. Valtuutettu käyttää valtaa voimavarana.

Toinen valtuutettu pitää tärkeimpänä kriteerinä oman kannatuksen turvaamista seuraavissa vaaleissa. Hän sovittaa puheenvuoronsa, äänestysratkaisunsa ja julkiset kannanottonsa tämän tavoitteen toteuttamiseen. Valtuutettu käyttää valtaa päämääränä: ”mitä tahansa teinkin, sen on johdettava kannatukseni vahvistumiseen ja uudelleenvalintaan?”.

Yrity maailmassa valta on päämäärä silloin, kun muutoksia ajetaan organisaatioon toisensa perään huolehtimatta niiden sisäistämistä ja vakiintumisesta osaksi arkea. *Juha Arikoski* kirjoittaa aiheesta kirpeästi Johtamistaidon opiston asiakaslehdessä 18.7.2007.

Melkein kaikissa organisaatioiden johdolle, esimiehille, asiantuntijoille tai työntekijöille suunnatuissa valmennusohjelmissä käsitellään jollakin tavoin muutosjohtamisen haasteita. Ylimmälle johdolle suunnatut muutosvalmennukset ovat strategiapainotteisia. On tragikoomista, että ylempi johto saattaa käyttää kaiken tarmonsä muutosten tekniseen suunnitteluun eikä juurikaan ymmärrä pohtia yleensä suurinta muutoksen haastetta: miten siirtää muutos käytäntöön, jokaisen yksilön työhön. Keskijohdolle konsultti saattaa suositella muutosjohtamisen maastouttamisen tärkeyttä. Muutos todella saattaa maastoutua niin hyvin organisaation tuttuihin ja turvallisiin rutiineihin, ettei sitä edes huomaa.

Johtoporras—luottamushenkilöt, virkamiesjohto, yrityksissä ylin ja keskijohto sekä molemmissa lähiesimiehet voi ohjata toimintaa kolmesta paikasta (isännän ja orjan positioiden lisäksi): lauman edestä, keskeltä tai takaa. Jos valta on päämääränä, laumaa kannattaa johtaa takaa kun riskit ovat suuret ja edestä, kun julkinen näkyvyys on suuri ja riskit pienet.

Lauma kaipaa ajoittain tiennäyttäjää, joskus on puolestaan tarpeen kertoa keskellä, joukon jäsenenä olevalle johdolle omista kokemuksista ja tuntemuksista. Ja kun hommat osataan ja autonomiaa halutaan, johtaja voi kulkea perästä ja antaa lauman rynnä eteenpäin.

Valta voimavarana

Lasten vanhemmat ovat lähdössä kouluviraston järjestämään kuulemistilaisuuteen. Koulua ollaan lopettamassa. Vallankäytön kannalta tilanne on yksiselitteinen: vanhempia kiinnostaa koulun kohtalo ja he käyttävät vaikutusvaltaansa, jotta koulu säilyisi. Valta on voimavara—jota vanhempien oman arvion mukaan on ilman muuta liian vähän, vaikka liittouduttaiisiin toisten vanhempien kanssa.



Kehitystyö johtaa uudistuksiin, parannuksiin, korjauksiin tai—joskus—supistuksiin ja rakenteiden karsimiseen. Nyt valtaa käyttävät vaikuttavat sukupolviin, joita he eivät tunne ja joiden tulevaisuus on heille tuntematon.



Jos valta ei ole itsetarkoitus ja vallan kasvattaminen päämäärä sinänsä, valta toimii voimavarana. Muita resursseja ovat ammattitieto, vuorovaikutustaidot, verkostosuhteet ja teknologiat.

Onko mahdollista tehdä tietoinen valinta, jonka tuloksena asetamme valta-aseman ja persoonallisen vaikutusvoimamme päämääräksi tai vaihtoehtoisesti käytämme valta-asemaa ja asioihin vaikuttamista voimavarana?

Jos olemme tekemässä tietoista valintaa, tulokseen vaikuttaa se kuinka olemme katseen alla. Voi olla vaikeata myöntää julkisesti, että tavoittelemme ensi sijassa lisää valtaa. Lupa ja oikeus tähän liitetään tavallisesti valtioiden, erityisesti suurvaltojen käyttäytymiseen. Täsmällisesti sanottuna niiden usein miespuolisten johtajien, joiden valintoja nimitetään ”suurvallan käyttäytymiseksi”.

Kun valta on päämäärä eikä keino päämäärän saavuttamiseksi, yksittäiset linjaukset ja toimenpiteet tulkitaan julkisuuden, julkisen vaikutelman pohjalta: ”tulkitaanko tämä heikkoudenosoitukseksi?”

Kuopiossakin on ankarasti sanailtu koulu-

verkosta. 22.9.2007 *Vesa Kärkkäinen* teki Savon Sanomiin uutisen, jossa kerrottiin, mihin tuloksiin kuulemiset kouluilla ovat johtaneet. Kouluvirasto oli lehtitietojen mukaan aktiivisesti järjestänyt kansalaiskeskusteluja. Niinpä lukija odottaakin kiinnostuneena, miten kuulemiset vaikuttavat valmisteluun ja päätöksentekoon.

Vesa Kärkkäinen

Oppilaiden vanhemmille järjestetyt kuulemistilaisuudet eivät tuoneet mitään uutta kouluverkkokeskusteluun. Kuopion kouluvirasto esittää edelleen, että Kuopion Yhteiskoulun yläkoulu lakkautetaan, musiikkilukio siirtyy yhteiskoulun tiloihin ja Puistokoulu poistuu koulutoimen käytöstä syksyllä 2011.

Lehtijutusta käy ilmi, että toimittajan uutisoima mielipide on kouluviraston johtajan näkemys kuulemisten informaatio- ja merkityssisällöstä.

Johtoportaan ilmestyminen lauman keskelle, asiakasrajapinnalle, keskusteluun henkilöstön ja asiakkaiden kanssa, konttorista tehtaan lattiatasolle on toivottava, ilahduttava ja kannustava kokemus monissa organisaatioissa. Kuopion kouluviraston tapauksessa piti puolustaa jo valmiiksi tehtyä päätösehdotusta koulun lopettamisesta. Kuulemistilaisuus oli muodollisuus. Olisi ollut heikkoutta myöntää, että ihmisillä oli tilaisuudessa jotakin varteenotettavaa sanottavaa. Valta-aseman säilyttäminen oli keskeinen tavoite.

Miten yhteistoiminnallinen kehitystyö sujuu, kun mukana on valta-asemaa tavoittelevia, vallan kasvattamisesta huolta kantavia toimijoita? Mitä tapahtuu, jos kaikki osapuolet pitävät valtaa päämääränä?

Entä silloin, kun jotkut osapuolet keskittyvät kehitystyön tavoitteisiin ja käyttävät valtaa voimavarana, kun taas toiset osapuolet liittyvät kehitystyön onnistumisen kriteereihin vallan kasvattamisen (mitä tahansa teemme, sen on lisättävä vaikutusvaltaamme) ??



Miten kehitystyön johtaminen toteutuu, jos valta on itseisarvo, tavoittelemisen arvoisen päämäärä?

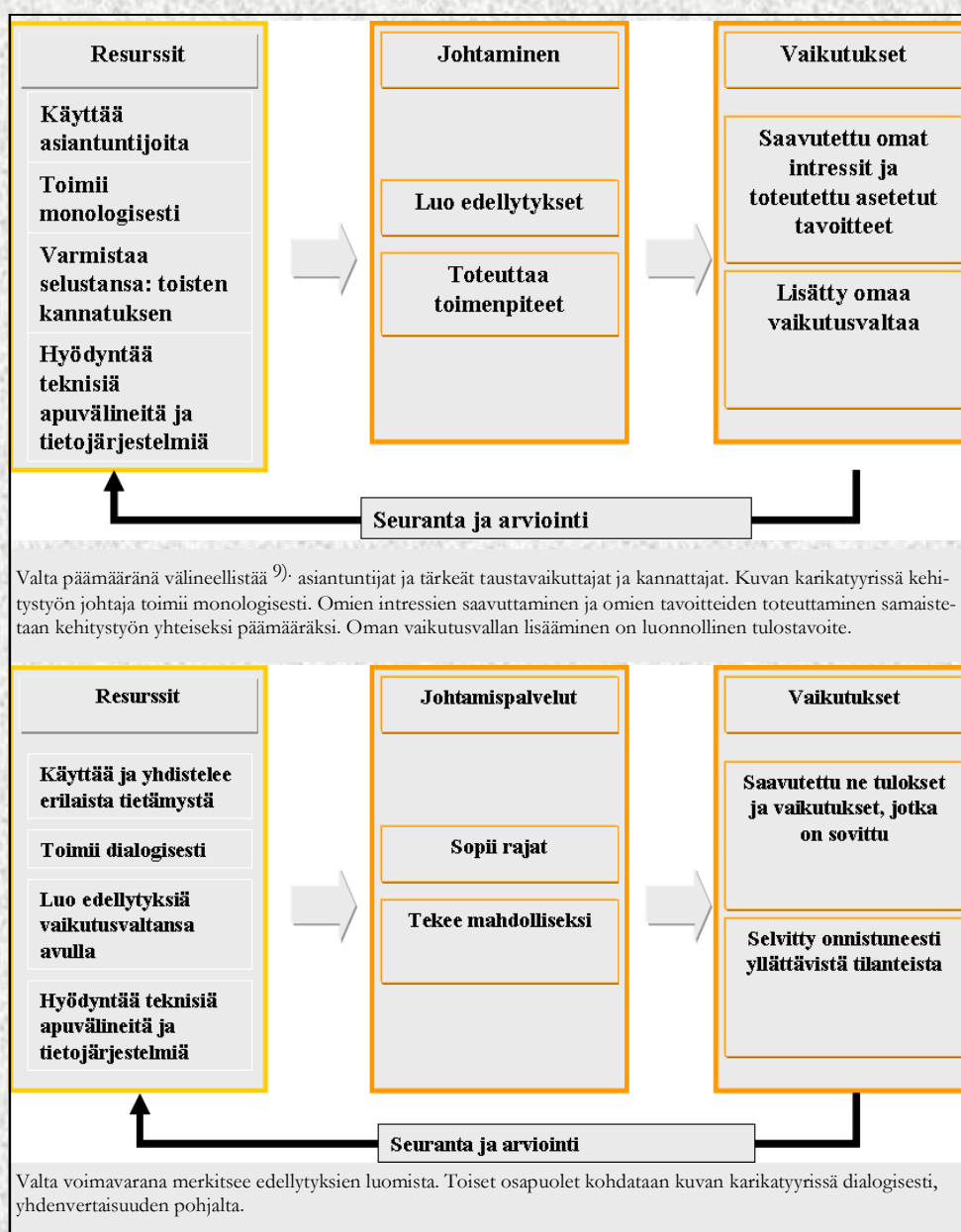
Ensimmäisessä kuvassa valta toimii kehitystyön johtamisessa päämääränä. Toisessa kuvassa valta on voimavara.

Kuvissa esitetään, kuinka voimavaroista jalostetaan johtamisprosessissa haluttuja vaikutuksia ja saadaan seurantatieto onnistumisesta.

Kun valta on päämääränä sinänsä, omat intressit ja tavoitteet nähdään yhteistoiminnallisen kehitystyön yhteisinä intresseinä ja tavoitteina. Vaikutetaan monologisesti isolla skaalalla syyllistävästä sanelusta hienovaraiseen toisen osapuolen taivutteluun ja motiivien miehittä-

miseen. Kehitystyön johtaminen ei ole palvelua vaan edellytysten luomista ja toimenpiteiden suorittamista. Toisten kannatus on yhtäältä voimavara ja toisaalta haluttu lopputulos.

Kun valta on voimavara, kehitystyön johtaja luo edellytyksiä vaikutusvaltansa avulla. Dialogisuus merkitsee, että jokainen osallistuja voi vaikuttaa ja puhua omasta puolestaan, kuunnella ja oppia toisilta. Palvelevan johtamisen avulla sovitaan toiminnan rajat ja tehdään onnistuminen mahdolliseksi.



Kuinka valta ilmenee kehitystyön toimijoiden puheenvuoroissa ja toimintatavoissa?

Kun valta on päämäärä sinänsä, kehitystyössä vaikutetaan toisiin osapuoliin ensisijassa **työntövoiman** avulla:

”Odotan teiltä myönteistä suhtautumista.”

”Sitouttakaa henkilöstö tähän muutokseen.”

”Otitte hyvin huomioon yhteisen linjauksemme. Jatkaa samaan tyyliin.”

”Esitän uuden mittariston valitsemista.

Entinen suoritemittari antaa virheellisen kuvan joissakin tapauksissa.”

Kun valtaa käytetään palvelevan johtamisen periaatteella voimavarana, persoonallinen vaikuttaminen on pääasiassa **vetovoiman** käyttöä:

”En varmaankaan osannut riittävän tarkasti kertoa ehdotuksen sisältöä. Olkaa hyvä ja tehkää kriittisiä kysymyksiä.”

”Olen neuvoton tämän haasteen kanssa. Tarvitsen apuunne. Mitä tässä tilanteessa kannattaisi tehdä?”

”Aivan, motivoituminen. Minustakin vaikuttaa siltä, että juuri tästä on kysymys. No, miten voisimme toimia, jotta ihmiset innostuivat asiasta?”

”Tästä aukeaa hienoja uusia saaristoja tutkittavaksi...”

”Olemme nyt puolisen vuotta jakaneet tämän projektin iloja ja suruja. Miten realistisiksi arvioitte tässä vaiheessa ne tavoitteet, jotka alussa asetimme?”

Jalot tavoitteet—totta kai, mutta onko keinojenkin kestävä moraalinen kritiikki?

Nelikentän avulla osoitamme, miten jesuiittamoraalin ehdottomuus toisaalta ja tilannetekijöiden huomioonottaminen (opportunisti) toisaalta ovatkin valtaa päämääränä pitävää toimintaa.

Vastaavasti tilannetekijät voivat johtaa markkinoimaan omaa toimintaa pyyteettömänä (valta voimavarana, vaikka samalla ajatellaan, että tarkoitus pyhittää keinot).

	Valta päämääränä sinänsä	Valta voimavarana
”Tarkoitus pyhittää keinot” -moraali	Jesuiittamoraali: ”mitä teemmekin, sen on vahvistettava vaikutusvaltaamme”	Tilanne vaatii perustelemaan: ”nyt on edullista näyttää, että toimimme pyyteettömästi, asian parhaaksi”
”Myös toiminnan on oltava moraalisesti pätevää”	Tilanne vaatii perustelemaan: ”menetämme asian, ellemmeturvaa omaa asemaamme”	Yhteistoiminnallisen kehitystyön varsinaiset päämäärät ja sovitut toimintatavat ohjaavat työtä

Yhteistoiminnallisen kehitystyön alkumetreillä kaivataan avointa keskustelua. Miltä osapuolelta, keneltä ihmiseltä löytyy rohkeutta kysyä:

Miten itse kukin osapuoli aikoo käyttää (koska jokainen käyttää joka tapauksessa) tätä kehityshanketta oman vaikutusvaltansa kasvatamiseen?

Millaisia keinoja pidämme moraalisesti hyväksyttävänä ja millaisia arveluttavana?

Kuinka seuraamme kehityshanketta ja siitä syntyvää julkista kuvaa—nimenomaan moraalisen kritiikin avulla?





Avoin vallan tavoittelu koetaan useimmiten niin arveluttavaksi, että se piilotetaan ja vallan ulkoiset muodot saatetaan ritualisoida (strategian juhlallinen hyväksyminen, muodolliset kannatuspuheenvuorot jne).

Vallan läpinäkyvyys merkitsee, että jokaiselle voimalle on löydettävissä sitä patoava vastavoima. Tämä periaate tulee esiin täsmällisessä muodossa *Harri Jalosen* väitöstudiumuksessa. Jalonen selvitti kunnallisen päätöksenteon valmistelua kompleksisuusteorian kannalta. Hän halusi tietää, miten hallinnollinen tehokkuus ja luovuus ovat sovittavissa yhteen.

Jalonen kirjoittaa: ”

teella. Esimerkiksi muutosohjelmaan sitoutetaan ihmisiä puhumalla ”uudesta, innovatiivisesta tiimimallista”, joka ”vahvistaa asiakasrajapinnoilla tapahtuvaa verkostotyötä”.

Joko-tai –päätös vallan suhteen on ehkä mahdollista vain silloin, kun käytännönläheisestä asioiden junailusta siirrytään kohti moraalisesti vaativaa idealismia. ”Emme koskaan tavoittele valtaa vaan puolustamme ihmisten oikeutta vaikuttaa omiin asioihinsa” - tuntuu epäuskottavalta, arjelle vieraalta idealismilta.

Tavallista lienee tehdä kehitystyötä sekoittamalla vaikutusvallan käyttöön vallan säilyttämisen ja lisäämisen motiiveja samalla kun aina-

Kunnallisen päätöksenteon valmistelutyön julkilausuttuna ja toiminnallisena tavoitteena on perinteisesti pidetty päätöksenteon riittävän tietopohjan varmistamista. Tavoite toimii toiminnallista ja tarkoituksellista valmistelusysteemiä ylläpitävänä voimana, joka mahdollistaa myös vastakkaisten intressien käsittelemisen. Sen sijaan, että valmisteluun olennaisesti sisältyviä vastakkaisia intressejä pidettäisiin tehokkaan informaation prosessointia estävinä tekijöinä, intressien ristiriita nähdään kompleksisuusajattelun valossa systeemin sisäistä vuorovaikutusta aktivoivina *jännitteinä*, jotka puolestaan voivat toimia ärsykeinä (triggers) muutokselle ja valmistelusysteemin perusominaisuutena sekä systeemin uudistumiskyvyn ehtona. Edellä mainitun perusteella tässä tutkimuksessa katsotaan, että sopivalla yhdistelmällä kontrollimekanismeja, tukirakenteita ja vastakkaisia intressejä voidaan valmistelutyöhön luoda dynamiikkaa, joka mahdollistaa agendalla olevien asioiden monipuolisen tarkastelun.

Aivan erityinen ja samalla yleinen monologin ja verhotun vallankäytön muoto on sihteerivetoinen projekti. Projektikokouksissa kukin osapuoli puhuu sujuvasti toistensa ohi. Joissakin melko pinnallisissa asioissa löydetään yhteisiäkin ajatuksia. Melko sekavasta puheenvuorojen melskasta sihteerit tiivistää esiin niitä korostuksia, joiden olettaa saavan kannatusta. Toisessa projektissa sihteerit toimii toisin. Hän kirjoittaa kokousmuistiot vastaamaan kuulemaansa. Kummassakin tapauksessa kysymys on kuitenkin erillisten monologiin kirjaamisesta.

On tavallista karsia muistioista pois ilmaisuja ja puheenvuoroja, jotka jollakin tavalla heikentäisivät mukana olevien toimijoiden intressejä ja vaikutusvaltaa. Samoin on tavallista sorvata muistioita niin, että ehdotukset saisivat kannatusta joidenkin mahtisanojen ¹⁰⁾ perus-

kin ulkonaisesti tavoitellaan kehitystyön varsinaisia päämääriä. Silti. Kehitystyön tuloksellisuuden ja verkostosuhteiden onnistumisen kannalta voi olla silmiä avaavaa tarkastella kehitystyön johtamista vallankäytön kannalta. Ja. Vallan merkityksen pohtiminen—puurojen ja vellien sekoittuminen—voi ihmeellisesti selkiyttää omaa toimintaa.





Mitaleilla on toinen puoli. Yhtäältä valta päämääränä arveluttaa kun kehitetään jotakin porukalla. Toisaalta on tapauksia, joissa ”johtajuuden ottaminen”, veto-oikeuden käyttäminen ja muut vallankäytön ratkaisut ovat perusteltuja.

Yhteistoiminnallisen kehitystyön monologiset ja dialogiset episodit erottuvat taulukon avulla.

Osatekijä	Vaihtoehtona Monologi	Vaihtoehtona Dialogi
Osallistuminen	Ihmiset sitoutuvat siihen, mitä esitän	Ihmiset vaikuttavat yhdessä siihen, mikä ratkaisu valitaan
Vuorovaikutussuhde	Tilanteen hoitaminen vahvistaa vaikutusvaltaani	Tilanteen hoitaminen lisää keskinäistä luottamusta
Asia	Asia hoidetaan pois päiväjärjestyksestä	Asiaa katsotaan niin monesta näkökulmasta, että oleellinen löydetään ja samalla opitaan uutta
Puhetavat	Määrittelemisen, normittamisen ja omien vastaavien tapausten kertominen	Ihmettelevä kyseenalaistaminen, kysyminen, ymmärtämyksen testaaminen, arvaaminen
Tulokset	Ratkaisu tuottaa välittömiä tuloksia. Yhdenmukaisuus ja hyvä järjestys voivat lisääntyä	Saadaan aikaan kestäviä tuloksia. Riittävä monimuotoisuus voidaan saavuttaa
Oppiminen	Tilanne ei välttämättä opeta meille mitään	Otamme opiksi myös sen, miten asennoidumme ja ymmärrämme tilanteen

Monologinen kehitystyö voi olla moraalisesti arveluttavaa, jos pidetään kiinni vaikkapa ihmisten yhdenvertaisuuden, tasapuolisen kohtelun ja demokraattisuuden arvoista. Toisaalta monologi—jossa valta on päämääränä sinänsä—on osoittautunut päteväksi vaihtoehdoksi, jos kehitystyöhön vaikuttaa joku seuraavista ehdoista:

- ◆ tarvitaan nopea ratkaisu
- ◆ ratkaisulle on vankat tieteelliset perusteet (painovoimalaista ei äänestellä)
- ◆ ellei jotakin tehdä heti, pahempaa tapahtuu
- ◆ tilanteessa on toimijoita, jotka voivat vakavalla tavalla vaarantaa yhteisesti sovitut tavoitteet
- ◆ yhdellä osapuolella on ehdoton, aseman

takaama määräämisvalta tehdä päätöksiä.

Kokenut johtaja ja johdon konsultti, kasvatustieteen tohtori *Raimo Jalakanen* haastaa monologisuuden ehdot: ”Mahtaakohan jokin noista ehdoista olla seurausta siitä, että dialoginen kehitystyö on jäänyt käyttämättä?” Kysymys on perusteltu. Kuvitelma: HUS 2008: —Miksi ette kysyneet henkilökunnan mielipidettä ennen organisaatiomuutosta? — No eivät ne ole ennenkään mitään painavaa osanneet esittää. — Kun panttaatte tietoa, ihmisillä ei ole asiallisia mahdollisuuksia saavuttaa omalla pohittimisella kokonaiskuvaa. Monologisuus synnyttää raivoa ja raivo kyvyttömyyttä tutkia organisaatiomuutosta monipuolisesti. Sitä paitsi kukaan ei usko dialogiin, vaikutusmahdollisuuksiinsa. Pelkäävät ihmiset ovat arvaamattomia..

Dialoginen kehitystyö ei liene mahdollista muuten kuin käyttämällä valtaa voimavaran. Dialoginen kehitystyö toimii erityisen hyvin seuraavissa tapauksissa:

- ◆ pätevä ratkaisu perustuu monen eri toimialan, tieteenalan tai monen eri taidon yhdistämiseen
- ◆ tilanne on monitahoinen (kompleksinen)
- ◆ pätevän ratkaisun etsiminen (heuristinen haku) vaatii sekä ammattitietoa että vahvaa mielikuvitusta ja ideointiprosesseja
- ◆ tehdään uudistusta, josta itsellä ei ole kokemusta ja jonka ratkaisuja ei ole muuallakaan kovin paljon testattu

- ◆ ratkaisujen sisäistäminen on kriittisen tärkeää onnistumisen kannalta
- ◆ syntyy vakavia haittavaikutuksia, jos tyydytään nopeisiin ratkaisuihin (riskialttius) toteuttajat jarruttavat muutoshjelmaa, elleivät pääse vaikuttamaan uudistuksen sisältöön.¹¹⁾

Vanha rauha ja uudistuminen ovat vaihtoehtoja. Monologilla pidetään yllä vanhaa rauhaa. Uudistumiseen tarvitaan dialogisuutta:

Auta säilyttämään vanha rauha: Jos haluaa toista auttaa, ei kannata tehdä toiselle niin kuin itselle, vaan toimia tavalla, jota toinen odottaa ja joka sopii toisen luontaiseen käyttäytymistyyliin.

Auta uudistumaan: Jos haluaa auttaa toista, kannattaa tehdä sellaista, joka ensin hämmentää luomatta pelkoa, haastaa pohtimaan syyllistämättä ja kokeilemaan uutta aiheuttamatta häpeää. Syntyy tila havahtumiselle.



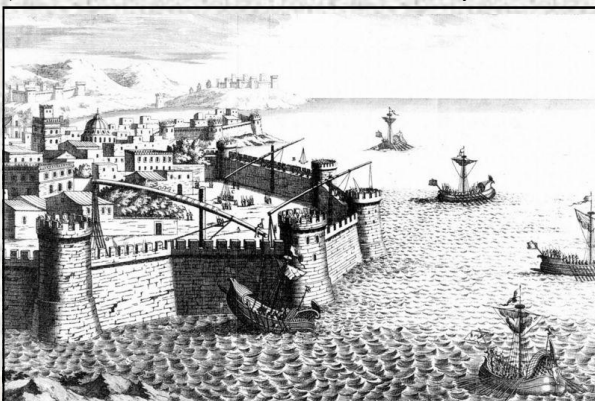
Intressiristiiridat

Intressit syntyvät ja kiteytyvät ihmisten odotuksista, vaatimuksista, tarpeista ja tapahtumien kulkua koskevista oletuksista:

- ”odotamme kehitystyöltä nykyistä parempaa kelluntakykyä kansainvälisillä markkinoilla” vs ”odotamme projektilta varmuutta työpaikkojen säilymisestä”
- ”vaadimme kotihoidon palvelujen turvaamista vanhusväestölle ja lapsiperheille” vs ”edellytämme, että löytyy kuntataloutta vakauttavia säästötoimia”
- ”asiakkaat tarvitsevat juuri heidän tilanteeseensa soveltuvia ja mitoitettuja palveluja” vs ”tehokkuudesta johtaa tie kannattavuuteen, siksi yhdenmukainen, tarkasti tuotteistettu palveluvalikoima on tavoitteemme”
- ”on syytä varautua asiakkaiden vaatimustason jatkuvaan kohoamiseen, siksi painotamme laadun parantamista” vs ”uskomme, että johtavan markkinaosuuden saavuttaminen ja suurtuotannon edut takaavat menestyksen kovassa kilpailussa”.

Kehitystyöhön osallistuu ihmisiä ja ryhmiä, joilla on omanlaisensa motiivit ja intressit. Välinpitämättömyys toiminnan tuloksia kohtaan lienee sitä suurempi mitä heikommin motiivein ja intressein ollaan mukana.

Mitä vahvemmat intressit, sitä todennäköisempää on, että osapuolten välille syntyy jännitteitä. Aniharvoin intressit ovat yhteneviä.



Intresseistä tulee usein linnoitus. Mitä linnoitusta puolustan tässä kehityshankkeessa? Millä aseilla hoidan puolustuksen? Mitä tapahtuu, jos puolustukseni epäonnistuu? Mihin hyökkääjät pyrkivät? Kuka lopulta voittaa?

Intressiristiiridat löydetään kysymällä: millä tavoin eri osapuolten kannattamat tavoitteet ja niiden painotus poikkeavat toisistaan. Tavoitteella voidaan tarkoittaa haluttua lopputulosta, tutkittavien vaihtoehtojen valintakriteereitä tai toiminnan vaihtoehtoisia linjauksia (toimintalinjoja, jotka ovat reittejä valittuun päämäärään).

Yhteistoiminnallinen kehitystyö tapahtuu ristiriitaisten odotusten, vaatimusten, tarpeiden ja tapahtumia koskevien oletusten kentässä.

Miten kohdata intressiristiiridat? Kuinka toimia kentällä joka on täynnä risteileviä odotuksia, vaatimuksia, tarpeita ja käsityksiä tapahtumien syistä, seurauksista ja vaikutuksista?

Nollasumma- ja plussummapeli

Nollasummapelin klassinen esimerkki kulkee näin: kaksi kaveria on tehnyt rikoksen. Kumpaakin kuulustellaan erikseen. Jos kumpikaan ei luota toiseen vaan haluaa pelata omaan pussiinsa, molemmat häviävät.

Plussummapelissä luotetaan toisiin osapuoliin, ymmärretään heidän intressinsä yhtä oikeutetuiksi kuin omat ja toimitaan suojeasti heidän hyväkseen.

Plussummapelissä kaikki osapuolet voittavat.

Takaako siirtyminen nollasummapelistä plussummapeliin sen, että intressiristiiriitoin löydetään yhteinen, kaikkia tyydyttävä ratkaisu?

Ei liene kovin uskottavaa se, että ratkaisu noin vain löydetäisiin. Ratkaisu on tulos (aktiivisten ja reaktiivisten) voimien kohtaamisesta. Kukin osapuoli vaikuttaa omalla voimallaan ja siihen suuntaan, jota pitää (vilpittömästi) pätevimpänä.

On luultavaa, että osapuolet soveltavat nollasummapeliä, jossa vahvemman osapuolen perustelut (olivat päteviä tai eivät) voittavat ja jossa heikommat osapuolet alistuvat—ja aloittavat usein jarrituksen ja voittaneen ehdotuksen vesittämisen.

Kehotukset tyyliin ”tässä kehitystyössä kaikki voittavat” sanotaan usein suilla, joilla on lopullinen ratkaisuvallta. Kehottajat antavat ymmärtää, että heidän intressinsä ovat oikeutettuja ilman muuta. Vahvat osapuolet turvautuvat monologeihin. Monologit provosoivat



nollasummapeleihin.

Neljä tapaa kohdata intressiristiriidat

Intressiristiriitojen ratkaisemisessa käytetään

- neuvottelua
- sovittelua
- välimiesmenettelyä
- yhteisen, yhdistävän haasteen ratkaisua
- toiminnan säätelyä kilpailua koskevilla ohjeilla
- jne.

Ulkopuolisen asiantuntijan avustuksella voidaan soveltaa neljää toimintatapaa:

1. **avoin konfrontaatio:** osapuolet kertovat intresseistään; kun kaikki tietävät kaikkien toisten intressit, he alkavat ymmärtää tilannetta toisten kannalta; ulkopuolinen asiantuntija kantaa huolta siitä, että keskinäinen kunnioitus ja arvostus riittävät, ja osapuolet tunnustavat toisten käsitykset, motiivit ja intressit yhtä oikeutetuiksi kuin omansa.
2. **helposta vaikeaan:** laaditaan asialista ja järjestetään käsiteltävät asiat helposta vaikeaan; onnistuminen pienissä asioissa kasvattaa luottamusta, jota tarvitaan jatkossa vaikeampien haasteiden käsittelyssä.
3. **dialoginen huolityöskentely** toimii niin, että kukin osapuoli kertoo vuorollaan niistä huolista, joita kokee tilanteessa; toisten tehtävänä on vuoron tullessa vastata siihen, kuinka omalta osaltaan auttavat huolten poistamisessa
4. **valintapäätösten analyysi** etenee yhdessä jäsenneyistä, kilpailevista vaihtoehdoista valintakriteereiden asettamiseen, kriteereiden painottamiseen ja vaihtoehtojen vertailuun kriteereiden suunnassa; jos osapuolet kykenevät luopumaan linnoituksesta ja tunnetason kiinnittymisestä tiettyihin ratkaisuihin, valintapäätösten analyysillä saadaan pohja herkkyyksianalyysille: mitä tapahtuu,

jos tiettyjä kriteerejä painotetaan tietyllä tavalla, miten vaihtoehtojen vertailussa käytettävät arviot vaikuttavat lopputulokseen?

Monologista dialogiin—riittääkö se?

Tuntuisi kiehtovalta uskoa, että intressiristiriidan ratkaisuun päästäisiin sosiaalisen vuorovaikutuksen tasolla: ”jos osapuolet luopuvat toistensa ohi ja sivu puhumisesta, jos he kunnioittaisivat aidosti toisiaan, jos he kuunneltuaan ymmärtäisivät toisia, he löytäisivät yhdessä ajattelun eli dialogin tason ja saisivat ristiriidat ratkaistuksi”.

Sosiaalisen vuorovaikutuksen tasoa—edellä kuvatulla tavalla—koetetaan usein parantaa hyvää tarkoittavilla suosituksilla etusormentien heristykseen.

Vaikka yhdessäolo alkaisi tuntua mukavalta ja ajatukset kirmata, jomottava tietoisuus ratkaisemattomista ristiriidoista jää mielen pohjalle. Dialogi vahvistaa yhteisöllisyyttä, vähentää halua hyökätä ja siistii toisiin kohdistuvia kommentteja, mutta siinä kaikki.

Monologista dialogiin etenevää vuorovaikutusta tarvitaan, mutta ristiriita ratkeaa havahtumisen myötä. **Havahtuminen** ¹²⁾ on mahdollista, kun siirrymme nykyiseltä paikaltamme (linnoituksemme puolustustehtävistä) kokonaan toiseen paikkaan (katsomaan tuttua tilannetta uudesta näkökulmasta).

Havahtuminen johtaa oppimiskokemukseen.



Havahtuminen merkitsee näkemistä uusin silmin. Paikan vaihdos ei aina riitä. Entisesti luopuminen voi viedä voimia ja kielteisten tunteiden jalostuminen suruksi aikaa.



Kolmas tie on opittavissa

Kun kohdataan intressiristiriitä, on mahdollista päätyä erilaisiin lopputuloksiin:

1. osapuolet eroavat toisistaan; vihollisuuksien suhde on syntynyt—**kilpailu kiristyy**
2. osapuolet **jäädettävät konfliktin** ja tekevät muodollisesti yhteisen ratkaisun—kompromissin, joka ei tyydytä ketään
3. osapuolet luopuvat haasteen ratkaisemisesta ja keskittyvät tekemään ja päättämään sellaista, jossa intressien väliset erot ovat vähäisiä tai intressit vähämerkityksisiä—**vältellään törmäyskohtia**
4. ne osapuolet, joilla on heikko neuvotteluvoima, **alistuvat ja sopeutuvat vahvemman oikeudella tehtyihin ratkaisuihin**
5. osapuolet **löytävät haasteeseen toimivan, innovatiivisen ratkaisun**, jota mikään osapuoli ei etukäteen voinut mitenkään aavistaa—kolmas tie on löytynyt.

Kolmannen tien löytämiseen vaikuttaa taito siirtyä ymmärtämisen tasoilta toisille ja samalla oivaltaa ratkaisut aiempaa korkeammilla oppimisen tasoilla.

Intressiristiriitä ilmenee jollakin ymmärtämisen tasolla ¹³⁾:

1. arjen pintataso: mitä tehdään tänään?
2. ohjeiden ja periaatteiden taso: miten tämä tehdään?
3. toimintamallien taso: mikä on talon tapa tehdä asioita (mikä on verkostoyhteistyössä sovelias tapa toimia)?
4. käyttöteorioiden taso: mihin yleiseen, päteväksi todettuun tietoon tekeminen perustuu?
5. uskomusten taso: mitkä yhteiskuntaa, johtamista, liiketoimintaa jne koskevat uskomukset ohjaavat tekemistä?
6. toimintafilosofian taso: mitkä ovat tietomme pätevyyden ja sovellettavuuden perusteet (epistemologiset ja ontologiset sitoumuksemme)?

”Jos minulle käy niin, etten pääse nousemaan ymmärtämisen tasoilta toisille, en myöskään oivalla korkeamman tason ratkaisuja. Jään pyörittämään asiaa, kunnes syöveri imaisee voimavarani ja menettän luottamukseni toisiin osapuoliin.”



Miten ymmärtämisen tasot vaikuttavat, kun intressit törmäävät kehityksen aikana?

Intressiristiriitaa ei voida ratkaista sillä ymmärtämisen tasolla, millä se esiintyy.

Arjen pintatasolla olevat Miten toimitaan? kysymykset ratkeavat, jos noustaan toiselle tai kolmannelle tasolle: sovitaan periaatteet, tunnistetaan toimintatapojen valinnan kriteerit ja painotetaan ne.

Ohjeiden ja periaatteiden tasolla voidaan väitellä tulkinnoista ja siitä mikä periaate on tärkeä, mikä vähemmän tärkeä. Kiista ratkeaa toimintamallien vertailun ja tutkitun tiedon avulla.

Uskomuksia koskevat kiistat ovat vaikeimpia, koska suuri osa siitä mihin uskotaan, kuuluu testaamattomien piiriin: uskomusta ei ole kriittisesti tutkittu tai se kuten jumalan olemassaoloa koskeva kysymys kuuluu kumoamattomiin väitteisiin. Seuraavalla tasolla voidaan kuitenkin koetella uskomuksia kysymällä: mihin laajempaan toimintafilosofiaan, tietämisen varmuuteen jokin uskomus perustuu.

Avoin kysymys ohjaa siirtymään korkeammalle ymmärtämisen tasolle.

Pidetään kehityksen palaveria. Yksi osapuoli vaatii muita keskittymään koulutuksen järjestämiseen. ”- Vain koulutuksen avulla saamme muutosohjelman onnistumaan.” Hän on arjen pintatasolla varma siitä, että tietojen ja taitojen puute on kyseessä ja että se on ratkaistavissa koulutuksen avulla. Hänellä on intressi ajettavanaan, koska hän edustaa ryhmässä erästä oppilaitosta.

Käy myös ilmi, että hän on ennen palaveria puhunut asiasta epävirallisesti muutamien valittujen ryhmän jäsenien kanssa.

Avoin kysymys saa hänet pysähtymään. ”Ehdotan seuraavaksi keskustelua siitä, mitä



uskomuksia itse kullakin on muutosohjelman suhteen. Sopiiko, että tehdään kierros, jokainen kertoo vuorollaan ajatuksistaan?”

Kysymys johtaisi puhumaan toiminnan lähtökohdista ja koko hankkeen toimintafilosofiasta.

On todennäköistä, että kehitystyötä tekevät osapuolet ovat keskustelun alussa kukin omalla ymmärtämisen tasolla teeman suhteen.

Miten toimin, jos huomaan, ettei toinen osapuoli—kuten asian ilmaisen—kykene tarkastelemaan kysymystä ”riittävän syvällisellä” ymmärtämisen tasolla?

1) Käytän aluksi leimakirvestä. Nimeän hänet tyhmäksi, rajoittuneeksi tai vähintäänkin asiasta tietämättömäksi. Sen jälkeen toinen lukee minua epävarmana suhtautumisestani.

2) Ohitan havaintoni. Ajan läpi omaa kantaani välittämättä ymmärryksen tasoista. Ennen pitkää huomaamme olevamme hedelmättömän kompromissin, pöydälle panon tai sanaharakan edessä.

3) Koetan avoimella kysymyksellä edistää neuvottelua niin, että puhumme samasta asiasta samalla ymmärryksen tasolla.

Ne kehitystyötä tekevät ryhmät, jotka ottavat ymmärtämisen tasot puheeksi, pääsevät tuloksiin.

Ensimmäinen asia ristiriitojen kohtaamisessa on puhua auki se, millä tarkastelun tasolla asiaa ylipäänsä selvitetään. Keskinäinen ymmärrys osapuolten välillä salpaantuu, jos yksi osapuoli miettii ratkaistavaa haastetta soveliaiden tapojen, toimintamallien tasolla ja toinen osapuoli pohtii niitä uskomuksia, joihin erilaiset ratkaisut perustuvat. Jos mukana on vielä kolmas osapuoli, jota kiinnostaa ennen muuta se, mitä aivan oikeasti asialle tehdään tänään, yhteisen ratkaisun löytäminen on vaikeaa.

Miten ymmärryksessä päästään riittävän syvälliselle tasolle?

Ratkaisun avaimet ymmärrystä koskevaan kysymykseen löytyvät *Jean-Francois Lyotardin* puhetapoja ¹⁴⁾ koskevasta ideasta. Ennen puhetapojen tutkimista matkaamme *Gregory Batesonin* ¹⁵⁾ opastuksella aiempaa korkeammille oppimisen tasoille.

Oppimisen neljä tasoa: haasteena löytää sopiva taso tietystä tilanteesta.

Monitahoiset haasteet eivät ratkeakaan ensimmäisen mieleentulevan vaihtoehdon avulla.

Bateson kehitti oppimiskäsityksen, jossa on neljä oppimisen tasoa:

0 —taso: välitön vaistonvarainen reagointi ärsykkeeseen

1—taso: valitaan sopiva toimintavaihtoehto muutamien tilanteissa mahdollisten vaihtoehtojen joukosta

2 —taso: valitaan ensin näkökulma, josta tilannetta tutkitaan. Kun näkökulma on lukittu, valitaan se vaihtoehto, joka juuri tuosta lukitusta näkökulmasta avautuu mahdolliseksi

3 —taso: otetaan etäisyyttä itse tilanteeseen ja selvitetään omaa suhdetta siihen: kuka olen tässä tilanteessa, miksi on luonnollista ja ymmärrettävää, että tilanne on se mikä se on, mitä vaihtoehtoja on olemassa, jos kaikki oleelliset näkökulmat otetaan rinnakkain ja eheästi huomioon.

Batesonin mukaan tasolle kolme ylletään aniharvoin. Sinua ja minua kutsutaan kehitystyössä tavallisesti positioihin, joissa riittää 1-tason reagointi. Monissa hankkeissa osapuolia kutsutaan suostumaan, sitoutumaan ja toteuttamaan valmiiksi mietittyjä ratkaisuja. Monitahoinen, kompleksista todellisuutta vastaava pohdinta saatetaan hylätä, koska ”lopulta kaikki hyvät ratkaisut ovat yksinkertaisia”.

Miten yhteistoiminnallisessa kehitystyössä raivataan mahdollisuus kolmannen tien löytämiseen —riittävän syvälliselle ymmärtämisen ja riittävän korkealle oppimisen tasolle?



Kolmas tie, yllättävä, käännteentekevä uudistus löytyy kolmannella oppimisen tasolla yhdistämällä useita mahdollisuuksien avaruuksia. Näemme esimerkin taulukkona, jossa ideoidaan hanketta esisuunnitteluvaiheessa.

EU-hankkeen valmistelussa pidetään palaveria. Keskustelut alueen yrittäjien kanssa tuntuvat jumittuvan siihen, onko yrittäjillä aikaa ”kaiken maailman koulutuksiin”. Valmistelun osapuolet eivät pääse irti ajatuksesta: tämä on koulutushanke.

Seuraavassa palaverissa luodaan mahdollisuuksien avaruus. Näkökulmana on esisuunnittelu. Omat intressit saadaan esiin kysymällä: keitä me olemme (hankkeen valmistelijoina ja toteuttajina)?

Jotkut osapuolet samaistuvat kouluttajiin, jotkut katsovat hanketta yrittäjinä ja paikalla on myös kunnallista elinkeinotoimintaa ohjaava viranhaltija. Lopulta löydetään kolmas tie: luodaan ilmiö, jolla on kunnianhimoinen ja riittävä epämääräinen lähtökohta.

mat teemoitetaan. Lopulta päästiin toimintafilosofian tasolle. Samalla noustiin oppimisen kolmannelle tasolle: ”otetaan etäisyyttä itse tilanteeseen ja selvitetään omaa suhdetta siihen”.



Miten yhteistoiminnallisessa kehitystyössä raivataan mahdollisuus kolmannen tien löytämiseen—riittävän syvälliselle ymmärtämisen ja riittävän korkealle oppimisen tasolle?

Kysymyksen ratkaisu vaatii ensin luopumista linnoituksesta: 1) toisilla on myös oikeutettuja intressejä ja päteviä ajatuksia, 2) asemasota, omien intressien jääräpäinen puolustaminen ei ole ainoa vaihtoehto, 3) oman rajallisuutemme tuolla puolen voi olla täysin uudenlaista ymmärrystä ja ennenkokemattomia mahdollisuuksia.

MITEN TOIMIA, JOTTA ALUEEMME YRITYKSET LISÄISIVÄT OSAAMISTAAN JA VAHVISTAISIVAT KANNATTAVUUTTAAN?				
Näkökulma: Esisuunnittelu				
Osatelijät	Idea A	Idea B	Idea C	Idea D
KEITÄ ME OLEMME?	Lähinnä koulutusalan edustajia	Olemme kumppaneita toisille yrittäjille	Edustamme elinkeinotoimintaa edistäviä viranomaisia	Emme lukitse rooliamme. Olemme tulevaisuuden tekijöitä, ilmiön synnyttäjiä
MIKÄ JUTTU TÄMÄ ON?	Kyse on koulutushankkeesta	Teemme verkostohanketta	Luomme rakenteita alueen innovaatiostrategialle	Syntyy ilmiö, josta yrittäjät ja työntekijät eivät voi olla poissa menettämättä itsekunnioitustaan
KUINKA TÄMÄ ALKAA?	Syvällinen osaamiskatveiden kartoitus, sitten teemakohtaiset koulutusohjelmat	Aloitetaan muutaman tutun yrittäjän kanssa. Kun tuloksia on saatu, toiset haluavat vähitellen tulla mukaan	Julkistetaan kiihokkeet ja innovaatiostrategia paikkakuntakohtaisissa tilaisuuksissa, joihin kutsutaan mukaan kaikki yritykset	Haastatellaan yrittäjiä, opitaan heiltä se, millaista ilmiötä he tarvitsevat ja odottavat

Kolmannelle oppimisen tasolle ei ole oikotietä. Tarvitaan vastaavaa ymmärtämisen tasoa (käyttöteoriat, uskomukset, toimintafilosofia?).

Ensin palaverissa luovuttiin arjen pinta-tasosta: tämä on koulutushanke ja nyt mietitään, miten koulutustarve kartoitetaan ja ohjel-

”Muillakin voi olla fiksuja ajatuksia.”
 ”Kasvot eivät mene, vaikka tarkistamme omia kantojamme.”
 ”On mahdollista, ettemme ymmärrä kaikkea.”

Kun linnoitus ei enää toimi tukena ja turvana, saadaan käyttöön Lyotardin idea. Ratkaisun avaimet löytyvät puhetapojen tunnistamisesta ja tarkistamisesta.



Lyotardin puhetapoja koskeva idea kuvataan seuraavaksi kunnan vanhustenhuoltoon koskevan esimerkin avulla.

Vanhustenhuollon johtaja: ”Me kaikki haluamme vanhusten asuvan kotonaan niin pitkään kuin mahdollista”. **Toteava puhe**, monikon I persoonassa voi olla yritys miehittää toisten motiivit— onko todella niin, että puhuja tietää kaikkien toisten osapuolten käsitykset asiassa?

Sosiaali- ja terveyslautakunnan puheenjohtaja: ”Meillä on kunnassa paljon yksityisiä vanhuksia, joiden arkea vaikeuttaa yksinäisyys ja masennus. Vanhusten mielenterveys- ja päihdeongelmiin on pikaisesti puututtava”. **Normittava puhe**. Yleensä normin asettaja lukkiuttaa keskustelun, sillä viesti suuntautuu niille toisille, jotka eivät toimi toivotulla tavalla vielä.

Kodinhoitaja: ”Kävin viime viikolla meidän kaikkien tunteman Martan luona. Martta oli hyvin hiljainen ja masentuneen oloinen...” **Tarina, narratiivinen puhe**, joka voi laukaista keskustelua uudelle ymmärtämisen tai jopa oppimisen tasolle. Joskus tarinat puuduttavat, kun kertojat eivät tajua ottavansa toisilta tilaa ajatella ja toimia.

Sosiaalilautakunnan jäsen: ”Minkäs verran meillä on tilastotietoa kunnan vanhusten tilanteesta? Muistaakseni jossakin päin on kehitetty indikaattoreita, joita käytetään apuna...” **Ihmettelevä, kyseenalaistava puhetapa**. Jos kysymykset esitetään vilpittömästi asian ymmärtämiseksi tai ideoinnin avaamiseksi, puhetapa aitona sokraattisena dialogina nostaa luottamuksen ilmapiirissä toimivat osapuolet uusille ymmärtämisen ja oppimisen tasoille.

Miten muuttaa toteavat, normittavat tai tarinoita sisältävät viestit ihmettelevän puheen avulla energisoivaksi, kolmannen tien löytämiseen johtavaksi dialogiksi?

Vastaus on yksinkertainen: rajallisuutensa tunnustavat, toisiinsa luottavat kehitystyön osapuolet harjoittelevat muuntamaan viestijään.

Harjoittelulla ihmettelevään puhetapaan

Toteava puhetapa: ”kotona asuminen on tärkeä tavoite”	➔	”Millä perusteilla ratkaisemme sen, kuka voi asua kotona ja kuka tarvitsee muunlaista ratkaisua?”
Normittava puhetapa: ”vanhusten masennukseen on puututtava”	➔	”Millaiset olosuhteet ja osatekijät ehkäisivät ennakoitua masennusta?”
Narratiivinen puhetapa: ”eilenkin kuulin yhdeltä vanhukseksi, että...”	➔	”Miten voisimme toimia toisin, ettei vastaan tulisi tapauksia, joissa vanhusta käyvät katsomassa jatkuvasti vaihtuvat kodinhoitajat ja kotisairaanhoidajat?”

Kun ihmettelevää puhetapaa harjoitellaan ja kun se osataan, aletaan löytää lukuisia näkökulmia ja vastaavasti useita, tehokkaita kysymyksiä. Toteamukset, normitukset ja tarinointi ovat hyvää materiaalia sokraattiselle dialogille. Vähitellen osapuolet alkavat luottaa siihen, ettei kysyjä tapeta ja ettei kysymys tarkoita epäluottamuslausetta.

Mahdollisuuksien avaruus

Yhteistoiminnallisen kehitystyön aloittelijat voivat helposti sortua joko—tai—ajatteluun. Yksilö—yhteisö, kannattavuus—laatu, massatuotteet—erikoistuotteet, vastakkaisuuksia riittää. Kiistat voivat jatkua loputtomiin, ellei vastakkaisuuksista saada energian lähdeä.

On mahdollista rakentaa mahdollisuuksien avaruus. Tässä avaruudessa on kaikkien hyväksyttävien ja sovittujen menettelytapojen joukko. Jokaisessa yksittäisessä tilanteessa ei tarvitse toimia kaavamaisella tavalla vaan valita mahdollisuuksien avaruudesta juuri kyseiseen tilanteeseen parhaiten sopiva vaihtoehto.

Miten voi käydä, jos ymmärtämisen tasolle jumiudutaan, kun oppimistasolla 1 reagoidaan ensimmäiseksi mieleentulevan vaihtoehdon varassa ja kun puhetapa on toteavaa tai normittavaa?

- Haaste ja sen ratkaisuvaihtoehdot henkilöityvät. Esimerkin tarjoaa Kuopion kaupungin johdossa käyty keskustelu talouden vakauttamisesta. Sosiaali- ja terveystoimen toimialajohtaja Meriläinen ja kaupungin strategijahtaja Kaitokari on asetettu vastakkain. Meriläistä tukevat alaiset. Kumpikin osapuoli on oikeassa ja väärässä (Kuopion kaupunkilehti 10.9.2008).



Haasteet kehitystyössä

Yhteistoiminnallinen kehitystyö tapahtuu paitsi ristikkäisten intressien kentässä myös erilaisten haasteiden, ratkaistavien kysymysten keskellä.

Kuvassa esitetään tilanne, josta on kenties mahdollista tunnistaa tuttuja kehitystyön ja projektien pulmia.

Yritys Oy:n johtoryhmä hyväksyi strategiryhmän esityksen yrityksen visioksi. Visio esiteltiin tulosyksiköille. Kunkin yksikön tehtäväksi annettiin laatia tulokortti. Tulokortit koottiin yhteen ja niitä oli aikomus käyttää koko yrityksen ja kunkin yksikön suoritteiden seurantaan.

Yritys Oy:n markkinointi- ja myyntiosasto kävi neuvottelut kansainvälisten jälleenmyyjien kanssa. Nämä raportoivat myyntitavoitteista, jotka poikkesivat yrityksen omista laskelmista. Tulokortteihin merkityillä tuotantotavoitteilla ei ollut realistista pohjaa. Yritys ilmoitti useita kuukausia kestävästä lomautuksista useilla tehtailtaan.

Mikä haaste Yritys Oy:n johtoryhmän kannattaisi ratkaista, jotta tilanne paranisi?

Yrityksen toimitusjohtaja pyytää johtoryhmän jäseniä miettimään. Ehdotukset kirjataan kaikkien näkyviin:

Haasteiden lista / Yritys Oy

- Miten varmistamme, ettei sama toistuisi ensi vuonna?
- Miten saada jälleenmyyjät tehokkaammiksi?
- Miten muutamme tuotannonohjausjärjestelmäämme niin, että mukautuisi joustavammin ja nopeammin markkinoilla tapahtuviin muutoksiin?
- Miten kohdata vihaiset työntekijät ja motivoida heidät lomautuksen jälkeen?
- Strategia elää omaa varjoelämäänsä. Miten saada se ja raadollinen arki samaan kuvaan?

Toimitusjohtaja pyytää seuraavaksi johtoryhmän jäseniä vastaamaan seuraavaan hokemaan: ”Valitsemme minkä haasteen tahansa, sen tulisi täyttää seuraavat ehdot...”

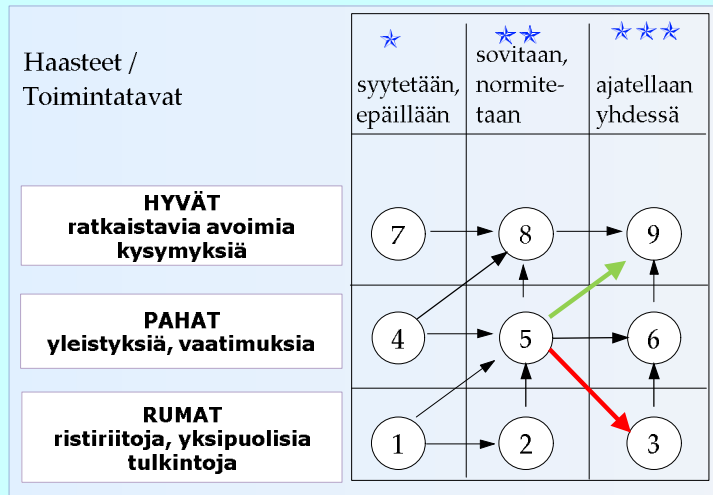
Tulokseksi saadaan varsin yleispätevältä vaikuttava kriteereiden lista. Jos haaste X täyttää kriteerit, se valitaan ennen muita haasteita ratkaistavaksi kysymykseksi.

Haasteen valinnassa käytettävät kriteerit

- ◆ haaste pakottaa etsimään riittävän kunnianhimoisia ja vaativia ratkaisuja
- ◆ haasteen ratkaisu johtaa suurella todennäköisyydellä koko tilanteen laukeamiseen (ilmiöiden keskinäiset riippuvuudet ja toiminnan vaikutukset)
- ◆ haaste ja sen ratkaisu ovat omassa vaikutusvallassamme (meillä on valtaa tai valtuudet kajota asiaan)
- ◆ haaste on riittävän epämääräinen, jotta se pakottaisi pohtimaan asiaa monelta kannalta, ideoimaan ja tekemään yllättäviä yhdistelmiä
- ◆ haaste on kuvattu avoimena kysymyksenä eli tiedämme, millä metodilla ratkaisua lähdetään (heuristiikka) hakemaan
- ◆ haaste ja sen ratkaisu vauhdittavat kehitystä oppivaksi yhteisöksi ja tiivistävät lopulta rivejämme
- ◆ haasteen ratkaisulla on suurella todennäköisyydellä riittävän nopea vaikutus kannattavuuden paranemiseen.



Missä olemme haasteiden ja toimintatapojen kartalla?



”Miten varmistamme, että asiakas-palaute kulkee nopeasti sille, joka palvelusta vastaa?”

Joskus kehitystyössä joudutaan aal-lonpohjaan. Usko hankkeeseen hii-puu. Luottamus osapuolten välillä rakoilee. Kukaan ei löydä tapaa eikä saa rohkeutta ottaa tilannetta pu-heeksi. Silloin on tavallista, että toi-sia syytetään ja epäillään, toiminnan pelisäännöistä koetetaan sopia ja käyttäytymistä normittaa. Kuvassa esitetty reitti 1—5—3—6—9 toteu-tuu seuraavalla tavalla:

Aivomme nimeävät, luokittavat, lokeroi-vat, järjestävät. Kehitystyössä tätä kapasiteettia tarvitaan, kun asioita määritellään, kun ilmiöitä pohditaan käsitteellisellä tasolla.

Luokittavan ja jakavan (oikea—väärä, hy-vä—huono, kyllä—ei) toiminnan rajat tulevat vastaan, kun tarvitaan kekseliästä haasteiden tunnistamista ja jalostamista ratkaistavan kysy-myksen muotoon.

Rumat haasteet tulevat ensimmäisinä mieleen, kun vahvat tunteet värittävät mieliku-viamme ja näkemyksiämme.

”Ensin on turvattava kannattavuus, sitten vasta puuhataan laatuasioiden kanssa!”

”Kyllä tämä tuntuu ajojahdilta. En ole kuullut mitään konkreettista kritiikkiä, ilkeä-mielisiä huhuja, niitä kyllä riittää.”

Pahat haasteet ovat yleistä ja vaati-muksia.

”Vastuut on sovittava henkilökohtaisesti, ryhmä ei voi ottaa vastuuta.”

”Tiedonkulku ei toimi.”

Hyvät haasteet ovat ratkaistavia kysy-myksiä. Tiedämme niiden esittämismuodon perusteella, millä tehokkaan ajattelun, ongel-manratkaisun ja päätöksenteon työkaluilla haastetta kannattaa tutkia.

”Miten analysoimme laadun vaikutuksia yrityksemme kannattavuuskehitykseen?”

”Miten otan asianosaisten kanssa puheeksi keskinäiset suhteemme?”

”Miten jaamme projektin vastuut henkilö-tasolle?”

(1) Ensin, tulehtuneessa tilanteessa nähdään

vika toisissa osapuolissa. Heitä syytetään. Joskus osa-puolten yhdessä luoma tila (container, Isaacin mukaan) ei kestä erimielisyyksien avointa käsittelyä. Silloin

(5) siirrytään yleistävään puheeseen, vaatimuksiin ja tois-ten normittamiseen. ”Meillä ei valvota tuntikirjauksia kunnolla.” ”Avoimuutta pitää lisätä.” Useimmiten tarvi-taan ulkopuolista asiantuntijaa, jotta löydetäisiin tie etapille

(3), jossa jokainen kertoo mitä toisesta ajattelee; kuul-laan syytöksiä, mutta organisoidussa tilanteessa: faktojen ja tulkintojen jälkeen kerrotaan tunteista, sitten haetaan yhdessä ajattelun varassa tieto ulos. Päästään etapille

(6), jossa harjoitellaan yleistysten ja vaatimusten jalosta-mista ratkaistaviksi haasteiksi. Vähitellen kehitystyötä tekevät osapuolet pääsevät etapille (9): puhumaan täs-mällisesti, konkreettisesti ja toisia arvostaen asioista.

Eräässä työyhteisössä pidettiin kehittämissalaveria. Puheissa korostetiin asiakaslähtöisyyttä. Olo tuntui epämukavalta, sillä mitään täsmällis-tä, osumatarkkaa ja tärkeää ei hymistelyn seasta löytynyt. Fläpille kirjattiin: ”Asiakaslähtöisyys on tärkeä!”

Ulkopuolisesta asiantuntijasta tuntui, että jokin on pielessä. Ilmeisen usein asiakkaat olivat osanneet manipuloida ammattilaisia toteutta-maan kaikinlaiset toiveensa. Oltiin karttapisteessä (2). Kukaan ei uskaltanut kertoa omista ajatuksistaan. Toisia koskevia normittavia ilmaisuja esitettiin ylimalkaan, ilman osoitteita (avoimuutta lisää, palau-te on tärkeä jne).

Asiantuntija kysyi, mitä asiakaslähtöisyys tarkoittaa? Asiakkaan tarpei-den huomioonottamista, vastattiin. Sitten asiantuntija ihmetteli: Kun palvelet asiakasta, milloin asiakaslähtöisyytesi loppuu ja milloin omat ammattilaisen käsityksesi alkavat vaikuttaa?

Syntyi hiljaisuus. Havahduttiin. Löytyi täsmällinen haaste: Miten hoi-damme viisaasti tilanteen, jossa asiakkaan käsitys tarpeistaan ei vastaa meidän ammattilaisten ymmärrystä tilanteesta? Päästiin karttapistee-seen (8). Asiantuntija kuvasi monologin ja dialogin eroja. Sen jälkeen keskustelu eteni ratkaisuihin karttapisteessä (9).



Arjen pintatasolta syville vesille

Kehitystyötä koskevat käsityksemme ja ideamme ovat joka kerta luonnollisia ja ymmärrettäviä. Jos olen huolissani ajan riittämisestä perustehtävääni ja toisaalta kehitystyöhön, huolella on luonnollinen ja ymmärrettävä tarinansa.

Oletetaan, että kehitystyön onnistumisen salaisuus piilee kyvyssämme irtaantua toteavasta, normittavasta tai olosuhteita valittelevasta arjen pinnasta. Pinnan alapuolelta tavoitamme sokraattisen ihmettelyn, kyseenalaistamisen ja tulevaisuuksien kuvittelun avulla ne haasteet, joiden ratkaiseminen johtaa onnistumiseen.

Jos väite pitää paikkansa, jos siis todella onnistumme kun menemme syville vesille, miten kuvata pinnanalaista maailmaa?

Taulukossa esitetään yksi monista eri mahdollisuuksista. Haasteet jaetaan ensin kolmeen ryhmään: 1) toiminnan perusteita ja käsitysten pätevyyttä koskeviin haasteisiin, 2) ratkaistavaa tapausta ja ratkaisuprosessia koskeviin haasteisiin sekä 3) keskinäistä yhteistyötä, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta koskeviin haasteisiin.

Toisaalta haasteita voidaan kolmen näkökulman rinnalla tarkastella a) toiminnan linjaamisen, b) henkilökohtaisen panoksen, c) teknologian, d) yhteisöllisyyden sekä e) toiminnan ja järjestelyjen horisontista.

Lukijaa pyydetään testaamaan esimerkeiksi



Syvän taju: ”Ainahan sitä muutosvastarintaa esiintyy -ilmaus on muutunut oudoksi ja se kuuluu havahtumista edeltävään aikaan?”, sanoisi ehkä hieman teatraalisesti suunnittelujohtaja, joka ei ole vielä sanonut viimeistä sanaansa.

tehtyjen avointen kysymysten (siis hyvien haasteiden) talonpoikaisjärkisyyttä: olkaa hyvä ja lukekaa keskinäiseen yhteistyöhön liittyvät haasteet pystysuoraan ylhäältä alas. Kattavatko nämä haasteet elämäkokemusten mukaan oleellisen siitä problematiikasta, jonka tunnistamme kaikissa tärkeissä kehitystehtävissä?

Ilmeisesti vastauksenne on kielteinen.

Ette löydä kysymystä: Miten hoidamme muutosvastarinnan, kun sitä ilmenee?

Ette myöskään löydä kysymystä: Miten tiedotamme uudistuksesta niin, että kaikki ymmärtävät, mistä on kysymys?

Mikä selittää kahden tärkeän kysymyksen poisjäämisen esimerkistä? Selitys löytyy. Se joka on mennyt näin syville vesille toisten avain-

toimijoiden kanssa, on

harjoitellut sokraattista ihmettelyä, sisäistänyt dialogisuuden metodologian sijaan. Hän on joutunut tilanteeseen, jossa muutosvastarintaa ja tiedottomista koskevia kysymyksiä ei esitettyä muodossa enää ilmene. Tämä on luonnollista ja ymmärrettävää.

	Toiminnan perusteita ja käsitysten pätevyyttä koskevat haasteet	Ratkaistavaa tapausta ja ratkaisuprosessia koskevat haasteet	Keskinäistä yhteistyötä, ilmapiiriä ja vuorovaikutusta koskevat haasteet
Toiminnan linjaamista koskevat haasteet	Miten konkreettisomme toimintaamme ohjaavat arvot niin, että suuntautumisvaihtoehdot tulevat kirkkaasti näkyviin?	Miten hyödynnämme Delfi-tekniikkaa verkossa tässä hankkeessa?	Millä periaatteilla johdamme yhteistoiminnallista valmistelua?
Henkilökohtaista panosta koskevat haasteet	Miten varmistamme, että jokainen avaintoimija sisäistää ja soveltaa niitä avoimuuksia, joihin sitoudumme kollektiivisesti tässä kehitysprosessissa?	Miten yhdistämme kunkin avaintoimijan ideoita osaksi vaihtoehtoisia ratkaisumalleja?	Miten puutemme tilanteisiin, jos avaintoimijat eivät auta toisiaan riittävästi keskittymään ja tekemään parhaansa?
Teknologiaa koskevat haasteet	Miten selvitämme asiakkaiden valmiudet käyttää tietoteknologiaa, kun liitämme internet-pohjaiset palvelut osaksi palveluvaihtoehtojamme?	Millaiset laskentamallit avulla tutkimme eri ratkaisumallien paremman muuttua?	Miten tehostamme sähköpostin, intranetin, puhelinkonsultaatioiden ja kokousten käyttöä tässä hankkeessa?
Yhteisöllisyyden toteutumista ja yhteisöllistä oppimista koskevat haasteet	Miten otamme selville, mihin uskomuksiin ja millä perusteilla kukin avaintoimija luottaa tässä hankkeessa?	Miten valmennamme avaintoimijat osaamaan ne työmenetelmät, joilla jäsenetään, tuotetaan, ideoidaan, yhdistellään sekä koetellaan tietoa?	Miten pidämme huolta korkeasta energiatasosta ja aggressiivisesta eteenpäinajattelusta?
Toimintaa ja järjestelyjä koskevat haasteet	Miten varmistamme, että pienetkin asiat tässä hankkeessa hoidetaan sovittujen avoimuuksien mukaisesti?	Miten luomme / ylläpidämme menetelmäpankkia, josta avaintoimijat voivat tarvittaessa hakea työkaluja hankkeen edetessä?	Miten parannamme rakenteita ja menetelmiä, jotta haitallinen kilpailu, mahdollinen epäluottamus ja muukalaisuuden tunnot saataisiin vähenemään?

Lopuksi

Oletamme, että yhteistoiminta kehittyy viidenteen vaiheeseen, jos sille luodaan kehitystyössä edellytyksiä. Niin, että viides vaihe on luonnollinen ja ymmärrettävä.

Ensimmäisessä vaiheessa taitamattomiksi itsensä kokevat koettavat vetää perässään vastentahtoisia. Tunnelma on nihkeä, jarrutus taustalla käynnissä ja väärinkäsitykset seuraavat toisiaan.

Toisessa vaiheessa keskeiset osapuolet tulevat perässä, kunhan joku ottaa vastuun ja huolehtii järjestelystä. Toiveikkuus pilpahtaa esiin keskusteluissa. Innostus on ajoittain taitoa suurempi.

Kolmannessa vaiheessa kaikki osapuolet ovat sisäistäneet uudistuksen tarpeen, sisällön ja tilanteen vaatimukset. Osapuolet odottavat päävastuussa olevalta selviä ohjeita tai jos tavoittelevat autonomiaa, riittävän väljiä yhteisiä linjauksia.

Neljännessä vaiheessa päävastuussa oleva osapuoli voi huoata helpotuksesta. Jokainen tärkeä osapuoli on mukana ja tekee sen mistä on sovittu.

Viidennessä vaiheessa kehitystyö on vähitellen syventänyt ymmärryksen tasoa—toimintafilosofian voi ihan tuolla sanalla ottaa puheeksi. Kaikista sivistyssanoista ei tarvitse luopua. Pohtimista ei ristiinnaulita. Sokraattinen yhdessä ihmettely ja ajattelu ovat aika ajoin tarpeen ja ihmiset iloitsevat jo etukäteen mahdollisuudesta osallistua haasteen ratkaisuun. Oppimisen kolmas taso on aika ajoin jo mukana pohdinnoissa. Monologeja ei juurikaan kuule, ne osataan keskeyttää karnevalisoidulla, hurtilla huumorilla. Osapuolet toimivat ennakoivasti. Se joka kehitystyöstä pääasiallisesti vastaa, voi luottaa toisten osapuolten taitoon ja tahtoon viedä hanke tehokkaasti päätökseen.

Onko viides vaihe utopiaa?

Eivätkö ihmiset ole niin raadollisia ja rajallisia, että tällainen vaiheista puhuminen on turhaa idealisointia?

Kyllä ja ei. Ihmiset ja ryhmät toimivat usein oikein, mutta tekevät väärin. Halutaan edetä sekä yhteistoiminnassa että kehitystyös-

sä. Uskotaan yhteisiin päämääriin ja edistetään niitä. Silti tehdään asioita, jotka synnyttävät väärinkäsityksiä, saavat epäilemään osapuolen vilpittömyyttä tai herättävät ylisuurten odotusten vuoksi pettymyksen.

Viidenteen vaiheeseen päästään luomalla rakenteita, jotka vahvistavat keskinäistä **luottamusta** ja parantavat jatkuvan, keskinäisen **palautteen** kulkua osapuolten välillä.



Tässä artikkelissa on puolustettu moniäänisen, yhdenvertaisuuteen perustuvan kehitystyön mallia.

Monologin pätevyysalue on rajattu pikaisesti toteutettavien, omassa tiukassa määräysvallassa olevien haasteiden ratkaisuun.

Sitouttamispuheelta on viety pohja.

Omien sidonnaisuuksien tunnistaminen ja niistä luopuminen on esitelty havahtumisen arvoisena mahdollisuutena.

Se ymmärtämisen taso, jolta oma todellisuutesi näkyy juuri nyt, ei ole ainoa vaihtoehto.

Se oppimisen taso, jolta haet ratkaisuja, ei ole kiveen hakattu ja ainoa.

Puhe, joka äkkipäätä kääntyy toteamisesta toisten normittamiseksi, ”pitäisi tehdä” puheeksi, on mahdollista hylätä—kovan harjoittelun avulla.

Mitä meille jää?

Ihmettelevien ihmisten toisiaan arvostava ja intohimoisesti uudistuksiin tähtäävä toimintatapa.



Viittaukset

- 1) Sokraattinen dialogi tapahtuu, kun osapuolet kyselevät ja ihmettelevät jotakin käsitystä tai tilannetta, kun kummallakaan ei ole valmista ehdotusta ja kun dialogisuuden periaatteet toteutuvat. Ks. s 19.
- 2) Stegmüllerin ajatukset löytyvät Ilkka Niiniluodon toimittamasta teoksesta Nykyajan filosofia, s 15.
- 3) Johdon työnohjaaja Martti Leppälän haastattelu 28.8.2008.
- 4) Barry Johnson kuvaa ongelmia, joihin ei löydy ratkaisua kyllä—ei ajattelun varasaa.
- 5) Yhdenmukaisuuden ja riittävän monimuotoisuuden (requisite variety) suhde on keskeinen esimerkiksi oppivia yhteisöjä koskevissa teorioissa, ks. Nonaka & Takeuchi.
- 6) Myötävoiman kriittinen tarkastelu perustuu käsitykseen, jonka mukaan myötävoimassa on kysymys reaktiivisesta voimasta Nietzschen kuvaamassa ja Deleuzen tulkitsemassa käsityksessä. Ks. Deleuzen Nietzsche ja filosofia, s 58-
- 7) Deleuzen kuvaus aktiivisista voimista on yhtä paljon hänen oma näkynsä kuin tulkinta Nietzschen ideoista. Ks. s 77.
- 8) Ks. emt s 87.
- 9) Välineellistämisen avoimen karkeitä tai loputtoman hienovaraisia mekanismeja kuvataan Foucaultin teoksessa Tarkkailla ja rangaista.
- 10) Harri Jalosen väitöstutkimuksessa korostetaan sitä, että intressiritiiridat ovat luonnollinen, asiaankuuluva ja ymmärrettävä osa päätösten valmistelua kultasektorilla. Sama koskee epäilemättä kaikkia foorumeita, joilla erilaiset ihmiset erilaisista yhteisöistä kohtaavat toisensa. Terho Pursiainen viittaa Lovejoyn termiin mahtisana käsitellessään globaalitaloutta (Viridis, 2000): ”Kutsun mahtisanoiksi sanoja, jotka syystä tai toisesta vaikuttavat kuulijaan voimalla, joka on riippumaton niiden merkityssisällöstä. Vaikutus voi olla myönteinen tai kielteinen. Yhteisöllisyys on nykyajan myönteisiä mahtisanoja. Se herättää myönteisiä tunteita siinäkin kuulijassa, jolla ei ole aavistustakaan sanan merkityksestä. Kielteisestä mahtisanaista esimerkkinä voisi olla itsekkyyys. Mahtisanoista taistellaan. Kun sanan teho on riippumaton sen merkityksestä, voi mahtisanan halltuunsa saava täyttää sen omia pyrkimyksiään edistävällä merkityksellä.”
- 11) Dialogisuuden ja monologisuuden suhteita kuvataan kansanomaisella tavalla William Isaacin teoksessa Dialogi. Monikerroksinen, silmiä avaava tarkastelu löytyy puolestaan Kaarina Mönkkösen väitöstutkimuksesta. Raimo Jalkanen on omassa väitöstutkimuksessaan perehtynyt yhteistoiminnalliseen kehitystoimintaan sekä rakenteellisten edellytysten että toimintaprosessien näkökulmasta.
- 12) Antonio de Mello teki elämäntyönsä havahduttajana. Hänen toimintaansa kuvaava teos Havahtuminen avaa monipuolisen kuvan ihmettelyn, kyseenalaistamisen ja toisin toimimisen mahdollisuuksiin.
- 13) Ymmärtämisen tasot ovat rinnastettavissa hermeneuttiseen ymmärtämisen kehiiä koskevaan vertauskuvaan. Ks. Gadamer 116-117. Ennakkokäsitykset ja aikaisemmat kokemukset ovat välttämätön ehto sille, että koemme jotakin. Sitoutuneisuus ennakkokäsityksiin ja kokemuksiin voi muodostua linnoitukseksi, jota puolustan tai tikkaiksi, jotka olen Wittgensteinin esimerkin tavoin valmis heittämään pois noustuani korkeammalle ymmärtämisen ja oppimisen tasolle.
- 14) Lyotard kirjoitti tutkielmansa ottaakseen kantaa arjessa vaikuttavaan tietoon ja sen suhteeseen tieteelliseen tietoon.
- 15) Bateson tarkastelee oppimisen tasoja esseessään oppimisen ja viestinnän loogisista kategorioista.



Lähteitä

- Bateson Gregory. 2000. *Steps to an Ecology of Mind*. The University of Chicago Press, Chicago.
- Deleuze, Gilles. 2005. *Nietzsche ja filosofia*. Suom. Tapani Kilpeläinen. Summa. Helsinki.
- Foucault Michel. 2001. *Tarkkailla ja rangaista*. Suom. Eevi Nivanka. Otava, Keuruu.
- Gadamer Hans-Georg. 2005. *Hermeneutiikka. Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa*. Valikoinut ja suomentanut Ismo Nikander. Vastapaino. Tampere.
- Isaacs, William. 2001. *Dialogi. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito*. Käännös: Maarit Tillman. Kauppakaari. Jyväskylä.
- Jalkanen Raimo. 1997. *Kehittämistyöryhmät muutoksen apuvälineenä*. Helsingin Puhelin Oy:n koulutusprojektia koskeva tapaustutkimus. Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 154. Helsinki.
- Jalonen Harri. 2007. *Kompleksisuusteoreettinen tulkinta hallinnollisen tehokkuuden ja luovuuden yhteensovittamisesta kunnallisen päätöksenteon valmistelutyössä*. Tampereen teknillinen yliopisto, Tampere.
- Johnson, Barry. 2004. *Miten selvitä ongelmista, joihin ei ole ratkaisua?* Suom. Mirja Itkonen. Resurssi, Tampere.
- Liotard Jean-Francois. 1985. *Tieto postmodernissa yhteiskunnassa*. Suom. Leevi Lehto. Vastapaino. Tampere.
- Mönkkönen, Kaarina. 2002. *Dialogisuus kommunikaationa ja suhteena. Vastaamisen, vallan ja vastuun merkitys sosiaalialan asiakastyön vuorovaikutuksessa*. Väitöskirja. Kuopion yliopiston julkaisuja E Yhteiskuntatieteet 94. Kuopio.
- Niiniluoto Ilkka ja Saarinen Esa (toim.). 2002. *Nykyajan filosofia*. WSOY, Juva.
- Nonaka, Ikujiro and Takeuchi, Hirotaka. 1995. *The Knowledge-Creating Company. How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. Oxford University Press, Oxford.
- Phillips Christopher. 2007. *Sokrates-kahvila. Filosofisia kohtaamisia*. WSOY, Juva.

