

Kaisa Kuusela
Pro gradu- tutkielma
Johtamisen psykologia
Yhteiskuntatieteiden tiedekunta
Lapin yliopisto
Kevät 2012

VARHAINEN AVOIN YHTEISTYÖ
KUNNAN KESKIJOHDON KOKEMANA

1. JOHDANTO

Tutkimuskunnan hallinnon järjestäminen sekä toiminnan ja talouden ohjaus perustuvat sopimusohjausjärjestelmään. Käytännössä tämä tarkoittaa tilaaja- ja tuottaja-organisaatioiden välisiä sopimuksia palveluiden järjestämisestä kuntalaisille. Kaupunkistrategiassa tavoitteena on edistää kuntalaisten hyvän elämän mahdollisuuksia toimimalla luottamusta, turvallisuutta ja tasa-arvoisuutta edistäen. Kunnassa arvostetaan avoimuutta, yhdessä tekemistä ja kansalaiskeskustelua, sekä rakennetaan kumppanuutta ja verkostoidutaan. Kaupungin henkilöstöpolitiikassa painotetaan avointa ja säännöllistä yhteistoimintaa sekä koulutusta, jonka tavoitteena on toiminnan tuloksellisuuden parantaminen ja henkilöstön sitoutuminen, sekä henkilöstön oikeudenmukainen kohtelu ja tasa-arvo. Kaupunkistrategia velvoittaa työntekijöitä kaikilla palveluntuotannon aloilla varhaiseen, avoimeen yhteistyöhön sekä ennakoivaan ja ennaltaehkäisevään toimintaan.

Tutkimuskunta on ollut valtakunnallisesti aktiivisessa roolissa kehittämässä varhaisen, avoimen yhteistyön toimintamallia, jossa varhainen puuttuminen nostetaan osaksi koko kunnan päätöksentekoa. Kansallisessa KASTE- ohjelmassa (Kaste 2008-2011) mm. kehitettiin erilaisia avoimen osallistumisen muotoja ja levitettiin kuntiin varhaisen puuttumisen malleja. Tutkimuskuntaan on perustettu verkostokoordinaattorin virka sekä varhaisen, avoimen yhteistyön (VAY) ylisektorinen seurantaryhmä, johon kuuluu esimiehiä ja asiantuntijoita niin tilaaja-, tuottaja-, kuin luottamushenkilöorganisaatioista. Seurantaryhmän jäsenet, verkostokoordinaattori ja kunnan ylin johto ovat olleet etupainotteisesti kehittämässä ja toteuttamassa varhaisen avoimen yhteistyön toimintamallia tutkimuskunnassa.

Hallintotieteen, johtamisen psykologian, opiskelijana minua kiinnostaa, miten tuotanto-organisaation keskijohto kokee varhaisen, avoimen yhteistyön. Mikä tämä ilmiö on, miten keskijohto kokee sen, ja miten tämä kokemus ilmenee heidän omassa esimiestyössään? Keskijohtohan on merkittävässä asemassa siinä, kuinka kaupunkistrategia saadaan muutettua organisaatiossa käytännön toiminnaksi.

Kuinka sitten kunnallishallinto muuttuu ja kehittyy varhaisen, avoimen yhteistyön toimintamallin suuntaan? Maailma kunnallishallinnon ympärillä on saamassa postmoderneja piirteitä. Kysymys on yhtäläillä kulttuuristen, taloudellisten ja poliittisten olosuhteiden muutoksesta. Yhteiskunnan muutoksista johtuen organisaatiot näyttävät muuttuvan joustaviksi, epämuodollisiksi sekä informaatio- ja palveluorientoituneiksi. (Nyholm 2008, 52-53.) Uusi, postmoderni kuntajohtaminen on muutosten ja yhteistyön johtamista pysyvän erimielisyyden tilan ja kompleksisuuden vallitessa (Nyholm 2008, 238).

Kokonaisuuden miettiminen ja vaikutusten analysoiminen päätöksenteossa edellyttää päättäjien ja päätöksen kohteena olevien ihmisten yhteistyötä ja henkilökohtaista vuorovaikutusta. Muuten kokonaiskuva jää puutteelliseksi ja vaikutusten tuntemus pinnalliseksi. Yhteiskunnallisten instituutioiden ja organisaatioiden kehittämisessä tarvitaan uudenlaista organisaatioiden ja työyhteisöjen kehittämisen ja yhteistyön malleja. (Murto 1992, 24.) Vuorovaikutteista toimintatapaa tarvitaan, jotta strategiasta saadaan muodostumaan jaettu ymmärrys organisaatiosta ja jotta strategiasta ylipäätään tiedetään. (Strandman 2009,145.) Organisaatorakenteen ja sen muodollisten toimintatapojen tulee tukea osallisuutta ja että osallisuus mahdollistaa vuoropuhelun. (Strandman 2009, 171, 173.) Avoimuus rakentuu toimijoiden kunnioittamiselle ja huomioon ottamiselle sekä kuuntelemiselle (Isaacs 2001).

Nykyisten johtamisteorioiden mukaan työorganisaatioita on tarkasteltava ihmisten välisistä suhteista muodostuvina, monimutkaisina, jatkuvasti avoimina ja määrittymättöminä verkostoina. Keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen ovat tämän päivän johtamistyön avaimia. Kun keskustelun yleisenä tavoitteena on päätöksenteko, dialogin tavoitteena on synnyttää uusia oivalluksia. Dialogi on syvällistä keskustelua ja kokemusten jakamista, jotta toisen ihmisen näkökulmia pystyisi ymmärtämään paremmin. Dialoginen esimiestaito on syvällistä toisen ihmisen ymmärtämistä, hänen yksilöllisyytensä kunnioittamista, myötäelämistä ja aitoa kohtaamista. Tarvitaan myös rehellisyyttä ja luottamusta, jotta ihmisten välinen avoin vuorovaikutus voi syntyä. Dialogi on yhteisen ymmärryksen ja harmonian etsimistä. (Nummelin 2007, 62-63.)

Henkilöstö on organisaation hyvinvointia rakentava voimavara johto- ja esimiestyötä tekeville. Mitä paremmin opitaan tekemään yhteistyötä henkilöstön kanssa ja hyödyntämään heillä olevaa kokemusta, sitä vähemmän työ kuormittaa kumpaakaan osapuolta. Työtehtävät, vastuu ja päätöksenteko jakautuvat tasaisemmin. Tämä puolestaan heijastuu myönteisesti työntekijöiden motivoitumiseen, sitoutumiseen ja itsensä toteuttamisen tunteeseen. Syntyy myönteinen hyvinvointikierre. Kun työssä edistetään hyvinvointia, sillä tuetaan organisaation arvokkainta pääomaa – ihmistä. (Nummelin 2007, 106.) Johtaminen voidaan nähdä psykologisena työnä, jota voidaan nimittää myös ihmissuhdetyöksi ja psykososiaaliseksi työksi. Näkemyksen mukaan johtamistyö toteutuu vuorovaikutuksena ihmisten kesken. Vuorovaikutusta on myös itsensä kanssa, joka toteutuu itsensä johtamisena, yksilön kehittymisenä ja itsensä kehittämisenä. (Tökkäri & Perttula 2010, 120).

1.1 Varhainen avoin yhteistyö- toimintamalli

Varhaisen, avoimen yhteistoiminnan mallia on kehitetty erityisesti sosiaali-, terveys- ja sivistyspalveluiden alueella lasten, nuorten ja perheiden palveluissa. Malli soveltuu kuitenkin käytettäväksi kaikissa palveluissa. Varhaisen, avoimen yhteistyön kehittämisen lähtökohtana on ollut ajatus, jonka mukaan pitkälle erikoistunut ja sektoroitunut palvelujärjestelmä ei välttämättä tavoita peruspalveluja tarvitsevia kuntalaisia. Ihmisten arkielämä ei myötäile sektorijakoa, vaan tarpeisiin vastaaminen edellyttää ylisektorista ja moniammatillista yhteistyötä jo peruspalveluissa. Yhteistyötä tarvitaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. (Martti & Arnkil & Eriksson & Koskimies & Pyhäjoki & Sankalahti 2010, Arnkil & Eriksson & Arnkil 2000.)

Tavoitteena on tarjota laadukkaat ja oikea-aikaiset peruspalvelut, varmistaa asiakkaan ja hänen läheisverkostonsa aito osallisuus ja kuulluksi tuleminen, parhaan mahdollisen saatavissa olevan tuen saannin varmistaminen, sekä moniammatillisen ja ylisektorisen työn selkiyttäminen. Varhaisen, avoimen yhteistyön avulla tähdätään asiakkaiden tilanteiden kriisiytymisen ja syrjäytymisen ehkäisemiseen, sekä laajemmin kuntalaisten hyvinvoinnin edistämisen ja työntekijöiden työn kuormittavuuden vähentämiseen. Pitkän aikavälin tavoitteena on palvelukustannusten nousun hillitseminen ja kestävä kuntatalous. (Martti & ym. 2010.)

Varhainen, avoin yhteistoiminta on laaja, koko kunnan tasoinen toimintakulttuurinen malli. Mallin ytimenä on varhainen, avoin ja eri osapuolten välinen vuoropuhelu ja sektorirajat ylittävä yhteistyö. Siinä ovat mukana kaikki toimijat sekä vertikaalisesti että horisontaalisesti: poliittiset päätöksentekijät, ylin johto, lähiesimiehet, työntekijät sekä asiakkaat läheisverkostoineen.

1.2 Toimintamalliin liittyvät dialogiset menetelmät

Varhaisen avoimen yhteistoiminnan palvelukulttuurin luomiseksi ja juurruttamiseksi on välttämätöntä toimia dialogisesti kaikilla tasoilla. Toimijoilla on oltava kokemus siitä, että he tulevat aidosti kuulluksi ja että he pystyvät todella vaikuttamaan asioihin. Toimijoilla tulee olla riittävästi aikaa ja foorumeita vuoropuheluun. Vasta kun nämä edellytykset toteutuvat, voidaan odottaa, että kehitettävät toiminnot kestävät arjen haasteet ja että ne vähitellen juurtuvat pysyviksi toimintakäytännöiksi. Dialogeja voidaan käydä eri toimijoiden (poliittiset päätöksentekijät, ylin johto, keskijohto, lähiesimiehet, työntekijät, asiakkaat) ja organisaatioiden (kuntien tai kunnan ja valtion) välillä erilaisin kokoonpanoin. Olennaista vuoropuhelussa on se, että osapuolet voivat reflektoida kokemuksiaan kuulleessaan toisten ajattelevan ääneen, sekä pohtivan kokemuksiaan ja näkemyksiään. (Martti & ym. 2010.)

Dialogit perustuvat koeteltuun teoriaan ja samalla mahdollistavat luovat muunnokset, koska kaikki käsitellään neuvotellen ja koetellen, vuoropuhelussa. Tällainen teoriaperustaisuuden, kokeilevuuden ja dialogisuuden yhdistelmä virittää luovia muunteluita, generatiivista kehittelyä. Dialogisuutta tarvitaan kompleksisuuden hallinnassa. Toimintaympäristöt ovat monimutkaisempia kuin mallit. Kun toimijat voivat kehittää ja muunnella malleja, välineitä ja käytäntöjä, he sopeuttavat ne monimutkaiseen toimintaympäristöönsä, josta heillä on laaja-alaista toimijatietoa. (Martti & ym. 2010.)

Ennakointidialogeja on kehitetty vuodesta 1995 lähtien sarjassa Stakesin kunnissa toteuttamia kehittämishankkeita (Arnkil & Eriksson 1995, Arnkil & Eriksson 1996, Arnkil & Eriksson & Arnkil 2000). Niiden keskeisiä periaatteita ovat dialogisuus, ennakointi, subjektiivisuus, tulevaisuuteen suuntautuminen ja voimavarakeskeisyys (Seikkula & Arnkil & Eriksson 2003, Seikkula & Arnkil 2005, Eriksson & Arnkil & Rautava 2006).

Ennakointidialogit ovat keino toteuttaa erilaisten verkostojen yhteisiä palavereja niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoida yhteistoimintaansa. Ne noudattavat tiettyä rakennetta, joka tukee rakentavaa vuoropuhelua ja konkreettisten tukitoimien suunnittelua. Ennakointidialogit edellyttävät myös sektorikohtaisen johtamisen selkeää verkostoitumista toiminnan koordinaation järjestämiseksi. Ennakointidialogeja ovat muun muassa asiakastyössä käytettävä Tulevaisuuden muistelu- verkostopalaveri, sekä suunnittelua vaativissa tilanteissa käytetyt Alueneuvonpito, Teemanuevonpito ja Suunnitteludialogi. Niiden tavoitteena on tuottaa mahdollisimman moniääninen, voimavarakeskeinen ja tasavertainen vuoropuhelu. Ennakointidialogin tarkoitus on rakentaa toivoa ja selkiyttää toimintamahdollisuuksia. (Pyhäjoki 2009, Eriksson & ym. 2006).

1.3 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tarkoituksena oli ymmärtää varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiötä johtamisen näkökulmasta. Tutkimuksen kohteena olivat kuntaorganisaation keskijohdossa työskentelevien esimiesten aidot, yksilölliset kokemukset varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä, sekä kokemuksen ilmeneminen keskijohdon omassa esimiestyössä. Tutkielmani tavoitteena oli tuottaa empiirisen aineiston avulla mahdollisimman monipuolinen kuvaus kuntaorganisaation keskijohdon kokemuksesta varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä.

Kiinnostukseni tutkimusaiheeseen sai alkunsa toimiessani esimiehenä tutkimuskunnassa, jossa toimin myös verkostokonsulttina. Dialogisten menetelmien soveltaminen omassa esimiestyössäni antoi positiivisia kokemuksia niiden soveltavuudesta myös johtamistyöhön. Johtamisen psykologian pääaineopinnot käsittelivät hyvin laajasti kuntaorganisaatioiden johtamista, ja mielenkiintoni heräsi vuorovaikutteisen johtamiskulttuurin kehittämiseen.

Tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

”Mitä varhainen, avoin yhteistyö on kuntaorganisaation johtamistyössä?”

”Miten kokemus ilmenee keskijohdon omassa esimiestyössä?”

Tutkimuskysymyksillä halusin rajata tutkimusaiheen koskemaan nimenomaan johtamistyötä kuntaorganisaatiossa yleisemmällä tasolla varhaisen, avoimen yhteistyön näkökulmasta, sekä sitä, miten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemus ilmenee keskijohdon omassa esimiestyössä. Tällöin varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiöstä pyritään löytämään johtamisen psykologinen tietoperusta, eli hallintotieteellinen ja psykologinen tutkimusote kokemuksen löytämiseksi.

1.4 Aikaisemmat tutkimukset

Hallintotieteen tutkielmassani halusin nostaa tutkimuksen keskiöön kuntaorganisaation johtamistyön varhaisen, avoimen yhteistyön näkökulmasta ja varhaisen, avoimen yhteistyön kokemuksen ilmenemisen keskijohdon esimiestyössä. Palveluiden dialogisesta kehittämisestä kunnissa on tehty Palmuke- projekti 1990- luvun lopulla, jossa kehitettiin voimavarakeskeisiä, asiakasta ja hänen läheisiään kunnioittavia, vuoropuheluun perustuvia, verkostomaisia menetelmiä. Tavoitteena oli päästä sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. (Arnkil & ym. 2000.)

Aikaisemmin aihetta on tutkittu ja seurattu erilaisissa yhteistyökonteksteissa ja eri lähestymiskulmista käsin, muun muassa psykososiaalisessa työssä (Arnkil & Seikkula & Eriksson 2001) neuvolatyössä (Eriksson & Pyhäjoki 2007) asiakasnäkökulmasta moniammatillisessa verkostotyössä (Jääskeläinen 2006, Kokko 2006, Kokko & Koskimies 2007) luottamuksen rakentumisesta verkostopalaverissa (Koskimies 2008) varhaisesta puuttumisesta (Happo 2009) ja verkostokonsulttien roolista (Rautava 2009).

Terveyden- ja hyvinvoinnin laitoksen (THL) VerDi-tiimi (Verkostotutkimus ja dialogiset menetelmät) on tuottanut tutkittavasta ilmiöstä paljon tieteellistä tutkimustietoa. Vielä julkaisematon TYKES loppuraportti Verkostodialogisen toimintamallin ja – kulttuurin juurruttamisesta (Marti & ym. 2010) käsittelee läheisimmin omaa tutkimuskohdettani varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiöstä hallintotieteen näkökulmasta.

Varhainen, avoin yhteistyö nykyisessä muodossaan on kansallinen toimintamalli, josta on kiinnostuttu myös ulkomailla. Kansainvälistä tutkimuskirjallisuutta hakemastani näkökulmasta ei ole saatavilla, lähinnä tutkimuskirjallisuus on dialogisuutta käsittelevää. (Andersen 1991, Conklin 2006, Markova & Linell & Grossen & Salazar-Orvig 2007).

Strandmanin (2009) väitöstutkimuksen aiheena on vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Tutkimustulosten pohjalta on rakennettu uusi malli vuoropuheluun perustuvasta strategian viestinnästä kuntaorganisaatiossa. Tässä uudessa mallissa on otettu huomioon kompleksinen ja postmoderni kuntaorganisaatio, jossa leimaavaa ovat jatkuva muutos ja erilaiset yhä monimutkaistuvat ilmiöt. Uusi malli pohjautuu tulkitsevaan viestintäkäsitykseen, jossa viestintä nähdään vuoropuheluna eli dialogina, jonka avulla jaettu ymmärrys strategiasta on mahdollista. Väitöstutkimuksen mukaan strategiaa tukevan päätöksenteon tulee olla vuoropuhelu, jossa korostuvat osallisuus, kuunteleminen, valtuuttaminen, osaamisen hyödyntäminen ja arvostaminen, oikeudenmukaisuus ja yksilöiden kunnioittava kohteleminen. Vuoropuhelu eli dialogi laajentaa organisaatiossa olevaa osaamispääomaa. (Strandman 2009,105.) Myös Jalosen (2007) ja Möttösen & Niemelän (2005) tutkimustulokset tukevat tätä väitettä.

2. KOKEMUKSEN TUTKIMUS JA TUTKIMUSMENETELMÄ

Ihmistä tutkivissa tieteissä käytetään laadullisia menetelmiä, koska tutkittavat merkitykset ja merkityksiin kietoutuneisuus ilmenevät laatuina, joita ihmisillä, ihmisten toimilla ja kulttuurin ilmiöillä on. Laadullista tutkimusta koskevat vaatimukset lähtevät ihmisen erityislaadusta, sekä sen huomioon ottamisesta, että sekä tutkija että tutkittava ovat kietoutuneet samaan tai samankaltaiseen merkitysten kokonaisuuteen. Tätä kietoutuneisuutta ei voi millään tavalla erottaa ihmisenä olemisesta, ihmisen toimista ja tavasta ymmärtää, joten se tulee esille tutkimuksen kaikilla tasoilla ja kaikissa vaiheissa: se kuuluu jo tutkimusongelman valintaan, tutkimuksen rajaamiseen, itse tutkimustyöhön ja tulosten tulkitsemiseen. (Varto 1992, 14-15.)

Hallinnon tutkimuksessa, samoin kuin kunnallistieteissä, fenomenologian käyttö on perinteisesti ollut vähäistä joitakin sovelluksia lukuun ottamatta. Fenomenologinen pyrkimys paljastaa perusolemuksia voi olla myös sen keskeinen anti kunnallis- ja hallintotieteille. Se voi auttaa löytämään hallinnosta sille ominaiset dysfunktiot ja dynaamiset tekijät. (Nyholm 2008, 26.)

Hallintotieteen ja psykologian integroiminen johtamisessa avaa uusia näkökulmia ihmisten johtamiseen. Johtamisen ymmärtäminen ihmissuhdetyönä perustuu johtamistyön ontologiseen kysymykseen. Johtajana kehittyminen ja itsensä kehittäminen johtajana muodostavat aihealueen, jossa kohtaavat niin käytännön koulutuksen ja työnteon, kuin elämänhistorian ja – ymmärtämisen kysymykset. (Tökkäri & ym. 2010.)

2.1 Holistinen ihmiskäsitys ja fenomenologia

Ihmisen toiminnassa välittyy hänen henkilökohtainen ihmiskäsityksensä. Se on pikemminkin jatkuvassa muutoksen tilassa oleva käsitys ihmisestä, kuin pysähtynyt kuva. Ihmiskuva muuttuu ja kehittyy oman muutos- ja kehitysprosessin myötä. Ihmiskäsityksen avoimuus on edellytys sille, että maailma voidaan nähdä monimuotoisena, uteliaisuutta herättävänä ja jatkuvia kysymyksiä synnyttävänä dialogina. Esimies on kasvotusten oman ihmiskäsityksensä kanssa päivittäin. Esimies saa palautetta omasta itsestään sekä suoraan että välillisesti. Hän on tekemisissä niiden ihmisten kanssa, joista hän pitää, ja niiden kanssa, joista hän ei pidä. Kaikkien kanssa on yhteistyö kuitenkin saatava sujumaan. On pystyttävä olemaan tasavertainen ja pyrittävä saamaan kunkin yksilön parhaat puolet näkyviin. Esimies ei ole työyhteisössä objektiivinen havainnoija, vaan hän itse osa sitä todellisuutta, jota hän havainnoi. (Nummelin 2007, 122.)

Holistinen ihmiskäsitys pyrkii perustelemaan kokonaisvaltaisuuden ihmisessä. Ihmisen olemuksen muoto koostuu tajunnallisuudesta, kehollisuudesta ja situationaalisuudesta. Tutkimuksen kohteena olevat kokemukset muodostuvat merkityssuhteista. Kokemus on ymmärtävä suhde tajuavan ihmisen ja elämäntilanteen välillä ja merkityksellistyvä suhde elämäntilanteen ja tajuavan ihmisen välillä. (Perttula 2009, 119.)

Fenomenologiassa kokemus ymmärretään ihmisen kokemuksellisenä suhteena hänen omaan todellisuuteensa, eli yksilön suhteen toisiin ihmisiin ja maailmaan nähdään ilmenevän hänen omilla kokemuksillaan. Yksilölle avautuvaa todellisuutta ei ymmärretä synnynnäisenä, vaan yhteisö, jossa yksilö kasvaa, on todellisuuden lähde. Siksi fenomenologian tavoitteena on ymmärtää yksilöiden merkitysmaailmaa juuri tutkimushetkellä. (Nyholm 2008, 26.)

Lehtomaa (2005, 166) korostaa, että eksistentiaalisessa fenomenologiassa kokemus on suhdekäsite. Kokemus on elämäntilanteen ymmärtämistä, sillä elämäntilanne tarkoittaa ihmisille jotakin. Näin ollen kokemukset muodostuvat merkityksistä, joita tapahtumat ja ilmiöt saavat aikaan ihmisen tajunnassa. Eksistentiaalisessa fenomenologiassa hermeneuttinen ulottuvuus tulee mukaan tutkimukseen tulkinnan tarpeen myötä. Hermeneutiikalla tarkoitetaan yleisesti teoriaa ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Tulkinnalle yritetään etsiä mahdollisia sääntöjä, joita noudattaen voitaisiin puhua vääristä tai oikeammista tulkinnoista. (Laine, 2001, 29.)

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohde on yksittäinen ja ainutkertainen tai tällaisten joukko. Vaikka pyrkimyksenä on saada esille laadullinen yleinen ja saada tämä käsitteellisen yleisen ilmaisemiseksi, on myös tärkeää, että yksittäisen yksittäisyys ja ainutkertainen ainutkertaisuus samalla säilytetään. (Varto 1992, 79.) Sekä tutkijan ennako-oletuksissa että tutkittavan tutkimuksen tulevaisuudessa vaikuttaa kunkin kulloinenkin kokonaiskäsitelmä maailmasta, sillä se on laajin merkitysyhteys, jossa he ymmärtävät (Varto 1992, 27).

Kaikki laadullinen tutkimus tapahtuu elämismaailmassa, joten tutkija on osa sitä merkitysyhteyttä, jota hän tutkii. Tämä on myös edellytys sille, että hän voi tehdä laadullista tutkimusta, sillä laatuja ymmärtäminen on mahdollista vain siinä kontekstissa, jossa niillä on merkitys. Ihminen ei voi päästä ulkopuolelle elämismaailman, joten hänen oma tapansa ymmärtää ne kysymykset, joita hän muiden kohdalla tutkii, vaikuttaa ratkaisevalla tavalla koko ajan hänen tutkimisessaan. (Varto 1992, 24-26.)

Fenomenologisessa tutkimusmenetelmässä tutkija pyrkii välttämään luontaista tapaansa ymmärtää asioita ja korvaamaan sen tieteellisellä fenomenologisella asenteella ja tavoittamaan tutkittavan ilmiön sellaisena kuin se tutkittavalle ilmenee. Fenomenologiassa kokemus käsitetään ihmisen kokemuksellisenä suhteena omaan todellisuuteensa, elämäntodellisuuteensa. Intentionaalisuus, ”kaikki merkitsee meille jotakin” kuvaa hyvin fenomenologista ajattelutapaa. Tutkittavien yksilökohtaisia merkitysverkostoja lähestytään ymmärtämällä ja tulkitsemalla, joka on erittäin haasteellista. Fenomenologisessa tutkimuksessa tavoitellaan toisen kokemusta, avoimesti ja mahdollisimman vähän tutkittavaa ohjaten. Kaikessa tutkimustyössä tutkimuksen kohdallisuuden ratkaisevat ensisijaisesti tutkijan ennakkoletukset, tutkijan tapa ymmärtää ennen tutkimusta kohteensa ja tutkijan kyky saattaa tämä ennakoitu tutkimuksensa osaksi. (Varto 1992, 27.)

2.2 Fenomenologinen tutkimusprosessi

Fenomenologinen erityistiede pitää kokemusta suhteena. Kokemus sisältää tajuavan subjektin ja hänen tajunnallisen toimintansa, sekä kohteen, johon tuo toiminta suuntautuu. On luontevaa kutsua kokemusta suhteeksi, merkityssuhteeksi. Kokemuksen rakenne on juuri tämä suhde, joka liittää subjektin ja objektin yhdeksi kokonaisuudeksi. (Perttula 2009, 116-117.)

Merkitykset ohjaavat ihmisten toimintaa niin organisaatioissa kuin muussakin elämässä. Merkitys on tulkintaa siitä, miten asiat tietyllä hetkellä ovat. Ihminen tulkitsee jatkuvasti todellisuutta, josta hän muodostaa eräänlaisen kartan mieleensä. Mitä enemmän työyhteisössä keskustellaan asioista yhdessä, sitä helpompi on päästä samalle ”kartalle”. Merkityksiin sisältyy sekä ajatuksia että tunteita. Jotta merkitykset muuttuisivat, tarvitaan muutosta tunteissa. (Nummelin 2007, 34.)

Kokemuksen tutkimisen yleisenä ehtona on, että tutkija mieltää itsensä samanlaiseksi kokevaksi olennoksi, kuin tutkimansa ihmiset, ja ymmärtää senkin, että hänen kokeva ominaislaatunsa on tutkimuksellisen ymmärtämisen edellytys. (Perttula 2009, 143.) Kun tutkija on kiinnostunut toisten elävästä kokemuksesta, hän on kiinnostunut siitä, miten elämäntilanne näyttäytyy ihmisille heidän arkielämässä luonnollisen asenteen mukaisena (Perttula 2009, 144).

Fenomenologisen tutkimuksen metodi on toisaalta hyvin spesifi, mutta toisaalta antaa tilaa muuntua ilmiön ja erityistieteen vaatimusten mukaisesti. Tietyt fenomenologisen psykologian toimintatavat tulee kuitenkin hallita, kuten reduktio, deskriptio ja sulkeistaminen. (Virtanen 2006, 182.) Deskriptiolla fenomenologisessa tutkimusprosessissa tarkoitetaan tutkittavan kuvausta kokemuksestaan, hänen tapansa tuottaa tutkimusaineistoa. Tämä koskee tutkimusaineiston hankintavaihetta. Tutkimusprosessin analyysivaiheessa deskriptiolla ymmärretään tutkijan tutkittavan kokemuksessa antamaa kuvausta. Tutkija kuvaa tutkittavan kokemuksen mahdollisimman alkuperäisessä muodossa. Reduktion käsitteellä ymmärretään fenomenologiassa irtaantumista luonnollisesta refleктоimattomasta asenteesta, epäolennaisen syrjään laittamista ilmiön moninaisuuden ja sen rakenteen paljastamiseksi. Reduktio toteutetaan sulkeistamisen ja mielikuvatasolla tapahtuvan muuntelun avulla. (Virtanen 2006, 169.) Sulkeistaminen on sitä, että tutkija tietoisesti tunnistaa tutkittavaan ilmiöön etukäteen liittämääns merkityssuhteita ja pyrkii siirtämään mielessään ne syrjään tutkimuksen ajaksi (Perttula 2009, 145).

Perttulan muunnos (Virtanen 2006, 181-195) fenomenologisesta tutkimusprosessista erittelee kaksi päävaihetta; ensimmäinen päävaihe yksilökohtaisen merkitysverkoston luomiseksi, toinen päävaihe yleisen merkitysverkoston luomiseksi. Perttulan muunnos eksistentiaalisen fenomenologisen tutkimusprosessin etenemisestä antaa tutkijalle hyvät lähtökohdat tutkimustyön systemaattiselle etenemiselle.

3. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimusluvan myönsi apulaiskaupunginjohtaja, joka oli hyvin myönteinen tutkimuksen tekemiselle. Haastateltaviksi valikoitui kunnan keskijohdon esimiehiä tuotanto-organisaation eri palvelusektoreilta, joita tutkija ei valinnut itse. Mielenkiintoista oli lähteä selvittämään, miten kuntastrategiaa toimeenpanevat virkamiehet kokevat varhaisen avoimen yhteistyön ja kuinka se ilmenee heidän omassa johtamistoiminnassaan. Tutkimus on toteutettu Perttulan muunnoksen mukaisena fenomenologisena tutkimusprosessina. (Virtanen 2006, 181-195).

3.1 Aineiston hankinta

Aineisto kerättiin haastattelemalla kuutta kunnan keskijohdossa työskentelevää esimiestä. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina, puolistrukturoitujen, kahden varsinaisen aineistonkeruukysymyksen avulla. Haastattelut kulkivat haastateltavan omakohtaisten kokemusten kertomuksina, ja tutkijan esittäminä tarkentavina kysymyksinä. Tutkijana pyrin mahdollisimman vähän vaikuttamaan haastattelun kulkuun, ja sulkeistamaan omat esioletukseni haastatteluja ennen ja niiden aikana. Tähän tutkijana en täysin kyennyt, sillä jokaisesta haastattelusta löytyi tutkijan tarkentavana kysymyksenä palaverikäytäntöjen toteuttamiseen liittyviä asioita. Tämä ei kuitenkaan heikennä tutkimustulosten luotettavuutta, sillä dialogisten menetelmien käyttö palaveritilanteissa oli kaikille haastatelluille esimiehille tuttua ja siitä oli henkilökohtaisia kokemuksia jokaisella.

Perttula (2009) kuvaa fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimusaineiston hankintaa joko haastatellen tai tutkimukseen osallistuvien kirjoituspyynnöin. Haastattelussa tutkija pyrkii olemaan läsnä itsensä sosiaalisesti tilanteesta häivyttäen. Haastattelu on vuorovaikusta, jossa molemmat osapuolet vaikuttavat toisiinsa (Eskola ym.1998, 86). Tutkittaessa kokemusta fenomenologisen psykologian näkökulmasta, on tutkimusaineiston hankinta tehtävä niin, että ihminen voi kuvata kokemuksiaan täydesti ja moniulotteisesti niin, että tutkija ohjaa mahdollisimman vähän kokemuksia, joita tutkittavat tuovat esille. (Perttula 2000.)

Aineisto kerättiin esittämällä haastateltaville seuraavat aineistonkeruukysymykset:

Kerro jokin viimeaikainen, itsellesi merkityksellinen esimiestilanne, jossa toimit varhaisen, avoimen yhteistyön hengessä. Mikä edellä kuvaamassasi oli varhaista, avointa yhteistyötä?

3.2 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi tehtiin fenomenologisen tutkimusprosessin, Perttulan muunnoksen mukaisesti. (Virtanen 2006, 181-195.) Fenomenologisessa menetelmässä aineistoa käsitellään kahdessa osassa, joiden kautta tutkimuskohteen merkitys suhteessa muihin merkityksiin tarkentuu. Ensimmäisessä päävaiheessa aineisto puretaan puhtaiksi ilmiöiksi luomalla jokaisen tutkittavan kokemuksista yksilökohtainen merkitysverkosto, ja toisessa päävaiheessa tarkoituksena on näiden ilmiöiden välisten merkityssuhteiden analysoiminen ja yleisen merkitysverkoston luominen tutkittavien kokemuksista.

Ensimmäinen päävaihe: Yksilökohtaisten merkitysverkostojen luominen

Aineiston avoin lukeminen

Haastatteluaineistoa oli yhteensä n. 8,5 tuntia nauhoitettuna. Aineiston käsittely alkoi haastattelujen litteroinnilla, eli kirjoittamalla ne sanasta sanaan, ja tallentamalla jokaisen haastateltavan aineisto omaksi tiedostokseen. Luin aineistoa useaan kertaan, kunnes muodostui intuitiivinen ymmärrys aineiston sisällöstä ja kokonaisuus hahmottui selkeäksi. Samalla yritin aktiivisesti sulkeistaa esiyymmärrykseni luomat odotukset aineistosta. Minulla oli etukäteisodotuksena hyvinkin positiiviset esimiesten kokemukset tutkittavasta ilmiöstä. Tähän vaikuttivat omakohtaiset positiiviset kokemukset varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä ja sen soveltamisesta johtamistyössäni. Nämä esioletukseni ja aineistolle asettamani odotukset kirjasin ylös, jotta reduktio tapahtuisi mahdollisimman luotettavasti.

Tämän tutkimusvaiheen tavoitteena on, että tutkija saa käsityksen aineistonsa kokonaisuudesta ja pyrkii ymmärtämään tutkittaviensa kieltä. Sulkeistamisen avulla tutkija pyrkii irtautumaan luonnollisesta asenteestaan ja eläytymään tutkittavan kokemusmaailmaan. Sulkeistaminen on täten tutkijan tajunnan sisäistä reflektiota omia asenteitaan ja ymmärrystään tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Näin tutkija pyrkii eriyttämään tutkittavan kokemuksen omastaan. Kuten Perttula (1995) huomauttaa, sulkeistamisen onnistumisen mahdollisuus on aina vain osittainen. Sikäli kuin aineistonkeruu on muodostunut vuorovaikutuksesta tutkittavien kanssa, tutkijan ja tutkittavan kokemukset eivät voi olla erotettavissa täydellisesti toisistaan.

Sisältöalueiden muodostaminen

Muodostin tutkimusaineistoa jäsentävät sisältöalueet, joita olivat esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemukset *organisaatiorakenteen, johtamiskulttuurin, oman esimiehen, johtamistoiminnan, dialogisten menetelmien, konfliktien hoitamisen ja itsensä johtamisen* näkökulmista.

Nämä olivat pääteemoja, jotka nousivat esiin kaikkien haastateltujen aineistoista. Hahmotin sisältöalueita piirtämällä käsitekarttoja, ja pohtimalla sisältöalueiden välisiä yhteyksiä.

Päätin pitäytyä näissä muodostamissani sisältöalueissa, jotta pääsisin erottelemaan kokemukseen liittyviä merkitysyksiköitä, eli etenemään tutkimusprosessin seuraavaan vaiheeseen. Edellä kuvatussa sisältöalueiden muodostamisen vaiheessa käsittelin aineistoa vielä kokonaisuutena, jonka jälkeen siirryin yksilökohtaisten merkitysverkostojen luomiseen jokaisen haastateltavan aineistosta, eli yhteensä kuudesta haastatteluaineistosta.

Aineiston jakaminen merkitysyksiköihin

Aineistosta muodostin merkityksen sisältäviä yksikköjä, eli aina kun intuitiivisesti koin tekstin merkityksen muuttuvan, merkitsin litteroituun haastattelutekstiin kappalejaon. Merkityksen sisältävien yksiköiden pituus vaihteli paljonkin, sillä sisältö ratkaisee, koska merkitys vaihtuu.

Esimerkki merkityksen sisältävien yksiköiden jaosta:

xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx/

xxxxxxxxxx/

xxx/

Muunnos tutkijan yleiselle kielelle

Edellisen vaiheen tuloksena syntyneistä merkityksen sisältävistä yksiköistä etsin niiden olennaista sisältöä, jotka muunsin tutkijan kielelle, eli hyvälle yleiskielelle. Jokaista yksikköä lähestyin tiukasti kontekstiin sidottuna ja ainutkertaisena kokonaisuutena, tavoitteena ydinmerkityksien sisälle pääseminen sulkeistamalla tutkijan omat tulkinnat ja ennako-oletukset. Tämä oli tutkijalle haastavin vaihe tutkielman teossa. Suurin osa aineistosta oli valmiiksi hyvää yleiskieltä, joten alussa oli vaikea ymmärtää tämän tutkimusvaiheen merkitystä. Aineiston käsittelyn selkiyttämiseksi muunnokset kirjattiin korostusvärillä aineistoon, alkuperäisen merkitysyksikön yhteyteen.

Esimerkki 1:

Alkuperäinen aineisto:

* Että se on yksi keskeinen tehtävä, että minä menen kävelemään tuonne ()

Muunnos tutkijan kielelle:

* *Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen*

Esimerkki 2:

Alkuperäinen aineisto:

* jään kuuntelemaan ja sitten kun ne tulevat juttelemaan niin olen paikalla

Muunnos tutkijan kielelle:

* *kuuntelen ja olen tavoitettavissa*

Merkitysyksiköiden sijoittaminen sisältöalueisiin

Tässä analyysin vaiheessa jokainen merkityksen sisältävä yksikkö ja tutkijan tekemä käänös yleiselle kielelle sijoitettiin aineistoa jäsentävien sisältöalueiden alle.

Esimerkki 1 ja Esimerkki 2:

Sisältöalue: *Kokemukset johtamistoiminnasta*

* *Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen*

* *Kuuntelen ja olen tavoitettavissa*

Sisältöalueittainen yksilökohtainen merkitysverkosto

Tässä vaiheessa oli kertomuksen kirjoittaminen jokaisen sisältöalueen yksilökohtaisista merkitysverkostoista. Sisältöalueen tutkijan yleiselle kielelle käännetty muunnokset kirjoitettiin yhdeksi tarinaksi. Yksi sisältöalue muodosti yhden kappaleen ja nämä kappaleet erotin toisistaan kirjoittamalla ne korostusvärillä aineiston käsittelyä helpottamaan.

Esimerkki:

Sisältöalue: *Kokemus johtamistoiminnasta*

* *Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen*

* *Kuuntelen ja olen tavoitettavissa*

Sisältöalueen *johtamistoiminta* yksilökohtainen merkitysverkosto:

Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen, kuuntelen ja olen tavoitettavissa.

Sisältöalueista riippumaton yksilökohtainen merkitysverkosto

Sisältöalueet, joita olivat esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemukset *organisaatorakenteen, johtamiskulttuurin, oman esimiehen, johtamistoiminnan, dialogisten menetelmien, konfliktien hoitamisen ja itsensä johtamisen* näkökulmista koottiin yhtenäiseksi kertomukseksi, tutkittavan yksilökohtaiseksi merkitysverkostoksi.

Esimerkki:

xxx...Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen, kuuntelen ja olen tavoitettavissa...xxxxx.....xxx...xxx.....xxxxxxxxxxxxx.....xxxxxxxxxxxxxx.

Fenomenologisessa tutkimuksessa on yleensä ollut tapana raportoida nämä yksilökohtaiset merkitysverkostot tai kertomukset (Perttula 1995, 135-154.) Tässä tutkielmassani jätin tutkittavien yksilökohtaiset merkitysverkostot vain omaan tietooni, sillä niiden julkaisu saattaisi johtaa tutkittavien tunnistettavuuteen. Tehdyn valinnan voi nähdä tutkielmaani heikentävänä tekijänä, mutta tutkimuseettisesti ajatellen koin tunnistettavuusriskin liian suureksi. Aineiston analyysin kuvauksessa liitin esimerkiksi haastateltua aineistoa, josta olen poistanut tunnistettavuuteen mahdollisesti johtavat tekijät. Esimerkki on samansisältöinen useamman haastateltavan aineiston kanssa, joten tästä esimerkistä haastateltavaa ei voi tunnistaa.

Toinen päävaihe: Yleisen merkitysverkoston luominen

Tästä vaiheesta eteenpäin analyysi eteni yksilötasolta yleiselle tasolle. Merkitykset eivät ole enää tietyn yksilön antamia, vaan osa yleistä kokemusta varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä. Kun tutkija muodostaa kokemusta koskevaa yleistä tietoa, hän mieltää yksilökohtaiset merkitysverkostot esimerkkeinä yleisestä (Lehtomaa 2009, 186).

Jako yksilökohtaisen merkitysverkoston merkityksen sisältäviin yksiköihin

Kunkin haastateltavan yksilökohtainen merkitysverkosto jaettiin merkityksen sisältäviin yksiköihin. Kunkin yksikön merkitys tiivistettiin kielelle, jossa yksilöllinen kokemus ei ole enää esillä. Käytännössä toteutin tämän jakamalla yksilökohtaisen merkitysverkoston uudelleen kappaleiksi, ja muutin yksilöllisen kuvauksen yleiselle kielelle.

Esimerkki:

Yksilöllinen kieli: *Esimiestyön yksi keskeinen tehtävä on, että osallistun yksiköiden arkeen, kuuntelen ja olen tavoitettavissa.*

Ei-yksilöllinen kieli: *Esimiestyön keskeisiä tehtäviä on osallistua yksiköiden arkeen, kuunnella ja olla tavoitettavissa.*

Muodostetaan aineistoa kuvaavat sisältöalueet

Pidin taukoa aineiston käsittelyssä muutamia viikkoja, ja aloin tutustua aineistoon uudelleen lukemalla sen muutaman kerran läpi. Tässä vaiheessa minulta loppui usko siihen, että olen ymmärtänyt ja tulkinnut aineistoa riittävän objektiivisesti, joten tein ensimmäisen päävaiheen uudelleen. Palaisin tutkimuksen alkuvaiheessa kirjoittamiini ennakkoletuksiini ja esiyymmärrykseeni. Toisella kerralla päädyin kuitenkin tekemään analyysin ensimmäisen päävaiheen samalla tavalla kuin aikaisemmalla kerralla, eivätkä aineiston sisältöalueet muuttuneet. Tutkijana tarkasteluni kuitenkin muuttui laaja-alaisemmaksi ja uskalsin rohkeammin luottaa intuitiooni aineiston suhteen.

Sijoitetaan ei- yksilöllisellä kielellä olevat yksiköt sisältöalueisiin

Jokainen ei yksilölliselle- kielelle muunnettu merkityksen sisältävä yksikkö sijoitettiin johonkin seuraavista sisältöalueista:

esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemukset *organisaatiorakenteen, johtamiskulttuurin, oman esimiehen, johtamistoiminnan, dialogisten menetelmien, konfliktien hoitamisen ja itsensä johtamisen näkökulmista.*

Esimerkki:

Kokemus johtamistoiminnasta: Esimiestyön keskeisiä tehtäviä on osallistua yksiköiden arkeen, kuunnella ja olla tavoitettavissa.

Muodostetaan spesifit sisältöalueet

Muodostetut sisältöalueet jaoin spesifeihin sisältöalueisiin. Jokainen aineistosta nouseva merkitys sijoitettiin johonkin spesifiin sisältöalueeseen. Tässä vaiheessa tarkastelin vielä sisältöalueita tarkemmin ja päädyin nimeämään esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemuksia kuvaavat sisältöalueet uudelleen *organisaatorakenteen, johtamiskulttuurin, keskijohdon saaman tuen, johtamiskäyttäytymisen ja konfliktien ratkaisun, dialogisten menetelmien käyttämisen ja itsensä johtamisen* näkökulmiksi. Tässä vaiheessa myös piirsin käsitekarttoja, joilla pyrin ymmärtämään sisältöalueiden välisiä suhteita toisiinsa, ja niiden keskinäisiä riippuvuuksia. Selkeästi aineistosta nousi esiin eri tasoja ymmärtää, tulkita ja kokea varhaista, avointa yhteistyötä kunnan keskijohdon esimiehen kokemuksissa. Keskijohdon kokemukset varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä liittyivät seuraaviin spesifeihin sisältöalueisiin.

Organisaatorakenne: *kokemukset eettisistä periaatteista, ylimmästä johdosta, tilaaja-tuottajamallista, organisaation toimintamalleista ja yhteistyömuodoista, palvelunäkökulmasta*

Johtamiskulttuuri: *kokemukset päätöksenteosta, varhaisen avoimen yhteistyön toimintakulttuurin kehittämisestä, sopimuksista, yhteistyökumppaneista*

Keskijohdon saama tuki: *kokemukset tuen saannista esimieheltä ja työyhteisöltä, seurantaryhmän puheenjohtajalta*

Johtamiskäyttäytyminen ja konfliktien ratkaisu: *kokemukset ristiriitatilanteista, ratkaisutavoista, esimiehen roolista, päätöksenteosta, dialogisuudesta, kokouskäytännöistä, esimerkillä toimimisesta*

Dialogisten menetelmien käyttö: *kokemukset dialogisten menetelmien oppimisesta, käyttöönotosta, soveltamisesta, moniammatillisesta työstä*

Itsensä johtaminen: *kokemukset omista tunteista, kehittymistarpeista johtamistyössä, omakohtainen kokemus varhaisesta avoimesta yhteistyöstä, kokemukset työn hallinnasta*

Esimerkki:

Sisältöalue: *Johtamiskäyttäytyminen ja konfliktien ratkaisu*

Spesifi sisältöalue: *Kokemus esimiehen roolista*

Esimiestyön keskeisiä tehtäviä on osallistua yksiköiden arkeen, kuunnella ja olla tavoitettavissa.

Muodostetaan spesifi yleinen merkitysverkosto

Kuhunkin spesifiin sisältöalueeseen tiivistetyt merkityksen sisältävät yksiköt asetettiin sisällöllisesti toistensa yhteyteen.

Esimerkki:

Sisältöalue: *Johtamiskäyttäytyminen ja konfliktien ratkaisu*

Spesifi sisältöalue: *Kokemus esimiehen roolista*

xxxxxx...Esimiestyön keskeisiä tehtäviä on osallistua yksiköiden arkeen, kuunnella ja olla tavoitettavissa...xxxxx...xxx.

Muodostetaan sisältöalueen yleinen rakenne

Kunkin sisältöalueen yleinen rakenne muodostettiin suhteuttamalla kunkin sisältöalueen spesifit yleiset merkitysverkostot keskenään.

Esimerkki:

Sisältöalue: *Johtamiskäyttäytyminen ja konfliktien ratkaisu*

Spesifit sisältöalueet: *Kokemus ristiriitatilanteista, ratkaisutavoista, esimiehen roolista, päätöksenteosta, dialogisuudesta, kokouskäytännöistä, esimerkillä toimimisesta*

xxx...Esimiestyön keskeisiä tehtäviä on osallistua yksiköiden arkeen, kuunnella ja olla tavoitettavissa...xxxxx.....xxxx...xxx.....xxxxxxxxxxxxx.....xx.....xxxxxxxxxxxxxx.

Integroidaan sisältöalueet yleiseen merkitysverkostoon

Sisältöalueiden yleiset merkitysverkostot integroitiin yhteen ilmiön yleiseksi merkitysverkostoksi. Esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemuksia kuvaavat sisältöalueet *organisaatorakenteen, johtamiskulttuurin, keskijohdon saaman tuen, johtamiskäyttäytymisen ja konfliktien ratkaisun, dialogisten menetelmien käyttämisen ja itsensä johtamisen* näkökulmista yhdistettiin yhdeksi kertomukseksi, yleiseksi merkitysverkostoksi. Tämän jälkeen ei enää ole esimiesten kokemuksia eriteltynä yksilöllisesti, joten en kuvaa kokemuksia vaan kokemusta, sillä on vain yksi yleinen merkitysverkosto, joka kuvaa keskijohdon yleisen kokemuksen varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä kuntaorganisaatiossa ja esimiesten omassa johtamistoiminnassa.

4. YLEINEN MERKITYSVERKOSTO

Tässä osiossa esitän analyysin perusteella muodostamani yleisen merkitysverkoston, jossa on kuvattuna tutkimuskunnan keskijohdon kokemus varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä. Tämä kokemus on tutkielmani empiirinen tulos, ja analyysi on muodostettu täysin aineistolähtöisesti. Yleinen merkitysverkosto rakentuu tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kannalta välttämättömistä, kaikille yksilökohtaisille merkitysverkostoille yhteisistä ydinmerkityksistä (Lehtomaa 2009, 185). Tässä tutkielmassa se tarkoitti sen etsimistä, mikä on oleellista haastattelemieni kuntaorganisaation esimiesten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemuksessa. Tuloksena muodostui yleinen merkitysverkosto, jonka esittelen kahdessa osassa tutkimuskysymysteni mukaisesti. Tutkimuskysymyksiä oli kaksi:

1.”Mitä varhainen, avoin yhteistyö on kuntaorganisaation johtamistyössä?”

2.”Miten kokemus ilmenee keskijohdon omassa esimiestyössä?”

1.

Keskijohto kokee varhaisen, avoimen yhteistyön strategian ja varhaisen puuttumisen keinot tärkeiksi. Varhainen, avoin yhteistyö tarvitsee onnistuakseen selkeät toimintamallit, vastuut, velvoitteet ja oikeudet. Se myös parantaa organisaation johtamista, selkiyttää johtamisen ylärakenteita ja ohjausjärjestelmää. Varhainen, avoin yhteistyö lisää avoimuutta myös päätöksenteossa, jolloin avointa toimintatapaa voidaan seurata, arvioida ja kehittää.

Seurantaryhmän puheenjohtajalla on ollut merkittävä rooli keskijohdon tukemisessa varhaiseen, avoimeen yhteistyöhön. Hänen tuellaan keskijohto kokee tullessa kuulluksi, ideologia on tullut ymmärrettäväksi ja keskijohto on sitoutunut varhaiseen, avoimeen yhteistyöhön.

Keskijohto tarvitsee myös ylemmän johdon ja oman lähiesimiehensä tukea varhaisen, avoimen yhteistyön onnistumiseksi. Toiminnan tulee lähteä ylimmästä johdosta, ja sille tulee olla johdon tuki ja hyväksyntä.

Kuntaorganisaation osallistuminen varhaisen, avoimen yhteistyön kehittämiseen koetaan keskijohdossa tärkeänä, ja innostuneisuutta on sen edelleen kehittämiseen ja toiminnan juurruttamiseen osaksi palveluntuotantoa. Varhainen, avoin yhteistyö kehittyy peruspalveluverkostojen ennaltaehkäisevällä yhteistyöllä, ja uusien yhteistyömuotojen edelleen kehittämisellä.

Varhainen, avoin yhteistyö on muuttumassa varhaiseksi, avoimeksi yhteistoiminnaksi, joka laajenee asiakastyöstä ja työyhteisöistä laajaksi toimintakulttuuriksi, palvelutuotannon kaikkia toimintoja koskevaksi ja siihen sisältyvät eettiset periaatteet ovat yhteisesti hyväksytyjä. Keskijohdossa uudenlainen vuoropuhelukulttuuri on sisäistymässä, ja esimerkiksi toimiminen on edistänyt dialogisen johtamiskulttuurin kehittymistä. Eettisten periaatteiden keskustelua tulisi lisätä, jotta vuoropuhelukulttuuri on eettisesti kestäväällä pohjalla.

Huolen puheeksi ottaminen etupainotteisesti organisaation eri tasoilla on edistänyt kulttuurin muutosta. Kokemukset varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä asiakastyössä ovat tuoneet verkostomaisia työtapoja tutuksi ihmisille. Mahdollisimman monelle tulisi taata kokemuksia dialogisesta johtamisesta ja toimintamalleista, jotta kokemukset hyvistä käytännöistä leviävät organisaatiossa.

2.

Esimiesten omakohtainen kokemus positiivisesta, dialogisesta vuorovaikutussuhteesta on edistänyt heidän haluaan soveltaa sitä omassa esimiestyössään ja varhainen, avoin yhteistyö koetaan tarpeelliseksi ja hyödylliseksi toimintatavaksi. Varhainen, avoin yhteistyö koetaan esimiestyössä keskeiseksi työvälineeksi ja perusasenteeksi omaa johtamistapaa kohtaan.

Varhaisen, avoimen yhteistyön ajattelutavan myötä esimiehet ovat alkaneet puuttua asioihin oikea-aikaisesti, toisaalta varhain, mutta ei myöskään reagoida hätiköidysti. Esimiestyössä keskeisiä tehtäviä ovat asioiden esille nostaminen, osallistuminen työyhteisön arkeen, keskusteleminen, kuunteleminen, tavoitettavissa oleminen. Yhdessä tekeminen, asioiden delegoiminen ja vastuun jakaminen on lisääntynyt. Esimiehen oma esimerkki dialogisesta johtamisesta on edistänyt toimintatapojen muutosta, lisännyt vuorovaikutusta ja luottamuksen rakentumista esimiehen ja henkilöstön välillä.

Dialogisten menetelmien avulla voidaan organisaatiossa opastaa varhaiseen, avoimeen yhteistyöhön ja näiden menetelmien on koettu helpottavan moniammatillista työtä varhaisessa vaiheessa. Dialogisten menetelmien käyttöönotto on vaatinut keskijohdolta aktiivisuutta, henkilökohtaista kokemusta menetelmien onnistuneesta käytöstä, sekä opastusta niiden käyttöön ja soveltamiseen johtamistyössä. Esimiehet arvioivat dialogisten menetelmien käyttöä tilannekohtaisesti, jotta se olisi tarpeenmukaista ja oikea-aikaista. Dialogisia menetelmiä käytetään työyhteisöjen kehittämis- ja suunnittelutyöhön, asioiden valmisteluun, tavoitteiden asettamiseen, muutosjohtamiseen, huolten puheeksi ottamiseen ja kuuntelemiseen.

Säännöllisissä kokouskäytännöissä ja toimintatavoissa dialogisuus ilmenee dialogisten menetelmien kysymyksenasetteluna, sekä hyvän tulevaisuuden pohtimisena. Kokouksen johtajalla on suuri merkitys siihen, kuinka varhaisen, avoimen yhteistyön henki toteutuu. Kokoukset myös kirjataan, jotta poissaolevatkin pääsevät osalliseksi asioista.

Ristiriitatilanteet pyritään hoitamaan asianomaisten kesken, mahdollisimman pian ja kaikkia kuullen. Yhdessä sovitaan yhteiset tavoitteet, jolloin myös tukiverkostot tulevat näkyviksi ja vastuu on yhteinen. Esimies toimii sovittelijan roolissa ja auttaa asianomaisia yhdessä löytämään ratkaisun vuorovaikutteisten toimintatapojen avulla.

Monisyisissä ongelmissa esimies käyttää toimivaltaansa ja tekee ratkaisut perustellusti. Kiireen ei koeta olevan este varhaiselle, avoimelle yhteistyölle. Asioiden priorisointi ja kiireen hallinta nähdään itsensä ja oman työnsä johtamisena.

Varhainen, avoin yhteistyö ja dialogiset menetelmät ovat antaneet keskijohdolle rohkeutta ja välineitä asioiden puheeksi ottamiseksi. Esimiehet pystyvät paremmin tunnistamaan ja hyväksymään omat tunteensa ja kehittämistarpeensa. Varhaista, avointa yhteistyötä tulee käsitellä säännöllisesti, jotta sitä oppii soveltamaan omaan johtamistapaansa. Esimiehet ovat pohtineet omassa jokapäiväisessä esimiestyössään varhaista, avointa yhteistyötä, opetelleet tarttumaan asioihin ja vaikuttamaan niihin. Tämä on edellyttänyt toisten kuuntelemista, avointa itsereflektiota ja avoimuutta suhteessa muihin, mutta myös luottamusta.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä kappaleessa kuvaan kuntaorganisaation keskijohdon kokemuksessa esiintyvät varhaista, avointa yhteistyötä edistävät tekijät, sekä vastaan asettamiini tutkimuskysymyksiin. Haluan korostaa varhaista, avointa yhteistyötä edistäviä tekijöitä, jotta kuntaorganisaatioissa voitaisiin hyödyntää tutkielmani tuloksia kehitettäessä dialogista, strategista kuntaorganisaation johtamistoimintaa ja avointa, yhteistoiminnallista organisaatiokulttuuria varhaisen, avoimen yhteistyön mallin mukaisesti.

5.1 Varhaista, avointa yhteistyötä edistävät tekijät

Varhaista, avointa yhteistyötä kuntaorganisaation johtamistyössä edistävät organisaation selkeät toimintamallit sekä vastuiden, velvoitteiden ja oikeuksien määrittäminen. Varhaisen, avoimen yhteistyön myötä kuntaorganisaation avointa toimintatapaa voidaan seurata, arvioida ja kehittää, ja se selkeyttää ohjausrakenteita. Keskijohdon saama tuki omalta lähiesimieheltä, työyhteisöltä, seurantaryhmän puheenjohtajalta ja ylimmältä johdolta edistävät varhaista, avointa yhteistyötä johtamistoiminnassa. Edistäviä tekijöitä ovat myös uusien yhteistyömuotojen edelleen kehittäminen osaksi palveluntuotantoa, sekä varhaisen, avoimen yhteistyön eettisten periaatteiden yhteinen hyväksyminen. Huolen puheeksi ottaminen etupainotteisesti ja varhaisen, avoimen yhteistyön hyvien käytäntöjen leviäminen kuntaorganisaatiossa osaltaan myös edistävät varhaista, avointa yhteistyötä johtamistoiminnassa.

Kuntaorganisaation keskijohdon yksilökohtainen kokemus positiivisesta, dialogisesta johtamisesta edistää varhaista, avointa yhteistyötä esimiestyössä. Esimiesten puuttuminen asioihin oikea-aikaisesti, asioiden esille nostaminen, osallistuminen työyhteisön arkeen, keskusteleminen ja kuunteleminen, tavoitettavissa oleminen, yhdessä tekeminen, asioiden delegoiminen ja vastuun jakaminen edistävät varhaista, avointa yhteistyötä esimiestyössä. Esimiehen oma esimerkki dialogisesta johtamisesta on myös varhaista, avointa yhteistyötä edistävä tekijä.

Kuntaorganisaation keskijohdon yksilökohtainen kokemus myös dialogisten menetelmien onnistuneesta käytöstä, opastus niiden käytöstä ja soveltamisesta johtamistyössä, sekä menetelmien käytöstä tilannekohtaisesti, tarpeenmukaisesti ja oikea-aikaisesti edistää keskijohdon varhaista, avointa yhteistyötä. Säännölliset kokouskäytännöt ja dialogiset toimintatavat, sekä kokouksien kirjaaminen ovat edistäviä tekijöitä myöskin.

Ristiriitatilanteiden hoitaminen asianomaisten kesken mahdollisimman pian ja kaikkia kuullen, sekä ratkaisun löytäminen yhdessä, vuorovaikutteisten toimintatapojen avulla edistää varhaista, avointa yhteistyötä, kuin myös näissä tilanteissa esimiehen tekemien ratkaisujen perustelevuus.

Kuntaorganisaation keskijohdon yksilökohtaisia, varhaista, avointa yhteistyötä edistäviä tekijöitä ovat varhaisen, avoimen yhteistyön säännöllinen käsitteleminen, omakohtainen pohdinta eli avoin itsereflektio, avoimuus suhteessa muihin, luottamus, sekä varhaisen, avoimen yhteistyön opettelu. Esimiesten saama rohkeus ja välineet asioiden puheeksi ottamiseksi auttavat keskijohtoa paremmin tunnistamaan ja hyväksymään omat tunteensa ja kehittämistarpeensa. Nämä ovat tekijöitä, jotka edistävät kuntaorganisaation keskijohdon varhaista, avointa yhteistyötä esimiestyössä.

5.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Varhainen, avoin yhteistyö ilmenee kuntaorganisaation keskijohdon kokemuksessa organisaation ylärakenteissa ja johtamiskulttuurissa, sekä johtamiskäyttäytymisessä ja itsensä johtamisessa. Näiden rinnalla varhaista, avointa yhteistyötä edistävät dialogiset menetelmät ja eri tahoilta saatu tuki. Varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiöstä keskijohdon kokemuksessa on löydettävissä yleinen organisaatiota koskeva merkitys, sekä yksilökohtainen merkitys. Tämä osoittaa, että tässä tutkielmassa voidaan puhua johtamisen psykologian tietoperustasta, eli hallintotieteen ja psykologian integroimisesta.

Mitä varhainen, avoin yhteistyö on kuntaorganisaation johtamistyössä?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, mitä varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiö on kuntaorganisaation johtamistyössä keskijohdon antamana merkityksenä, kokemuksena. Tulkitsen kokemusta analysoituani, että se merkitsee organisaation rakenteita, strategiaa, toimintamalleja ja mahdollisuuksia, eli niitä hallinnollisia elementtejä, jotka mahdollistavat kunnan johtamisen ja sen olemassaolon. Organisaatiokulttuurilla, sisältäen johtamiskulttuurin, on suuri merkitys myös varhaisen, avoimen yhteistyön toteutumiselle kuntaorganisaatiossa. Kulttuurin muutos varhaisen, avoimen yhteistyön mallin suuntaan vie aikansa, ja se vaatii organisaation jäsenten yksilökohtaista kokemusta ilmiöstä ja kuulluksi tulemisesta, sekä vahvaa muutosjohtamista.

Varhainen, avoin yhteistyö tarvitsee paitsi rakenteita ja toimintamahdollisuuksia, myös tukea keskijohdolle strategian muuttamiseksi käytännön esimiestoiminnaksi. Keskijohdon kokemuksessa tukea varhaisen, avoimen yhteistyön toteuttamiseksi tarvitaan lähiesimieheltä, seurantaryhmän puheenjohtajalta, työyhteisöltä ja ylemmältä johdolta.

Jokaiselta meiltä yksilönä, työyhteisön jäsenenä, tiiminä ja organisaationa odotetaan jatkuvaa ratkaisujemme uudelleen arvioimista ja sen varassa oppimista. Jotta voisimme oppia uutta ja elää dynaamisessa muutoksessa, sekä omassa yksityiselämässämme että työorganisaatiossamme, jonka tuloksena pitäisi olla oppiva organisaatio, meidän tulisi kehittää yhä uudelleen haluamme ja osaamistamme kyseenalaistaa ja testata sekä myös uudistaa mentaalisia, sisäisiä mallejamme. (Heikkilä & ym. 2001, 70.)

Työorganisaatioilla on yleensä instrumentaalinen luonne. Jotta siellä tavoitteet saavutettaisiin, tarvitaan organisaation jäseniltä huomattavaa yksimielisyyttä, jossa kuvastuu yhteinen filosofia, tavoitteellisuus, konkretisoitunut strateginen ajattelu sekä myös jonkin asteinen sitoutuminen tai ainakin osallistuminen tehtävien hoitamiseen yksilöinä ja ryhmissä. Jos organisaation kulttuuriin kuuluu itsestänselvyytenä ja sisäänrakennettuna avoin keskustelu jokaisesta tärkeästä hankkeesta, dialogiselle ajattelulle ja sen käytännön toteutukselle on reaalitoteutumismahdollisuudet. (Heikkilä & ym. 2001, 186.) Avoimuudella tarkoitetaan puolin ja toisin vapaata ihmettelyä, itsensä likoon panemista, yrityksen ja myös erehdyksen sietämistä, kokemusten vaihtamista sekä näiden kaikkien tietoista reflektointia. Tämän tyyppinen kanssakäyminen luonnollisesti lisää samalla toisten työorganisaation jäsenten tuntemusta ja kasvattaa valmiutta dialogikulttuurin omaksumiseen. (Heikkilä & ym. 2001, 186.)

Saman organisaation sisällä voi olla hyvin erilaisia vuorovaikutuskulttuureita. Erilaiset toimintaympäristöt edellyttävätkin erilaisia yhteistyön malleja. Hierarkkista vuorovaikutuskulttuuria ei hetkessä muuteta tasavertaisten asiantuntijoiden dialogisesti keskusteleväksi kulttuuriksi. Muutos vaatii sekä yksilöiden, että yhteisöjen samansuuntaisia tavoitteita ja tutkimusten mukaan myös harjoittelua yksin ja yhdessä. (Isoherranen 2005, 89- 90.)

Työilmapiirikäsitys liittyy organisaatiokulttuuriin, kuten organisaation muodolliset toimintatavat. Se heijastaa esimerkiksi organisaatiokulttuurissa vallitsevaa vuorovaikutuksen tasoa ja avoimuutta. (Strandman 2009, 191-192.)

Työyhteisön kulttuuri luo pohjan työyhteisön ilmapiirin kehittymiselle. Tässä työssä johto- ja esimiesasemassa työskentelevät ovat avainvaikuttajia. He luovat sääntöjä, joiden pohjalta työpaikan kulttuuri muotoutuu ja samalla he itse toimivat esimerkkinä muille. Työpaikan kulttuuri pitää sisällään työpaikan toimintatavat, työmoraalin, työtä ohjaavat säännöt, vuorovaikutustavat sekä suhteet asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. (Nummelin 2007, 72.)

Vanhaan ja uuteen toimintakulttuuriin sitoutuneiden välinen konflikti syntyy hyvin helposti toimintaa muutettaessa. Kärsivällinen vuoropuhelu on silloin tarpeen. Asiantuntija- ja sektorikeskeinen ajattelu on syvällä asiakaslähtöisen ajattelun sijaan. Siksi tunnetasonkin tekijöiden käsittely ja huomioiminen toimintakulttuuria kehitettäessä ja muutettaessa on erittäin tärkeää. (Isoherranen 2006, 138.) Työyhteisöjen kehittämistyöllä voidaan organisaatioiden ilmapiiriä muuttaa innovatiivisuutta edistävään suuntaan. Keskeistä tässä muutostyössä on johtamismallin kehittäminen kohti vuorovaikutteista, keskustelevaa ja delegeoivaa yhteistyömallia. (Nummelin 2007, 128.)

Organisaatioiden toimintaa ohjaavat säännöt ja mallit muotoutuvat arjen vuorovaikutuksen kautta, joten ne ovat alati muuttuvia asioita. Tämä asettaa vuorovaikutuksen ja siihen liittyvän viestinnän esimiestyön keskiöön. Sosiaalinen todellisuus rakentuu moniäänisessä dialogissa ja näin ollen se jatkuvasti avoimessa muutoksen tilassa. (Nummelin 2007, 14.)

Miten kokemus ilmenee keskijohdon omassa esimiestyössä?

Toisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena oli selvittää, miten varhaisen, avoimen yhteistyön kokemus ilmenee keskijohdon omassa esimiestyössä. Analyysin tehtyäni tulkitsin kokemuksen ilmenevän esimiehen johtamiskäyttäytymisessä muun muassa siinä, kuinka esimies johtaa kokoustilanteita dialogisesti, ratkaisee ristiriitoja ja kohtaa alaisiaan. Oikea-aikainen vuoropuhelu, kuunteleminen, keskusteleminen ja läsnäolo ilmentävät varhaista, avointa yhteistyötä. Myös dialogisten menetelmien käyttö ja niiden soveltaminen kuvastavat esimiehen omaa johtamistoimintaa varhaisen, avoimen yhteistyön hengessä.

Esimiestyö on ihmisiin vaikuttamista. Kun vaikutamme ihmisiin, olemme tekemisissä ihmisen psykologisen yksilöllisyyden kanssa. Psykologinen yksilöllisyys on kielen, keskustelun ja tekojen kautta muodostuva prosessi. Jotta voimme päästä selville toisten ihmisten ajatuksista ja aikomuksista, on meidän keskusteltava ja oltava vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Ihmisiin vaikuttaminen on heidän ymmärtämistään ja psykologisen yksilöllisyyden kunnioittamista. (Nummelin 2007, 18-19.) Ihmissuhteilla ja vuorovaikutuksella on työyhteisössä moninainen merkitys. Useimmat haluavat kokea kuuluvansa työyhteisöönsä, tulevansa siinä hyväksytyiksi ja tuntevansa siinä turvallisuutta, arvostusta ja kunnioitusta ihmisinä ja työntekijöinä. (Vartia 1994, 196.) Jotta esimies pystyy sitouttamaan työntekijänsä, on hänen itse oltava sitoutunut omaan työhönsä. Sitoutuminen tulee esille motivoituneisuutena työhön, halukkuutena kehittää työtä, työympäristöä ja omaa toimintaa työssä. Tässä työssä esimies tarvitsee organisaation johdon ja yhteisöllisten toimintamallien tukea. (Nummelin 2007, 45.) Strandmanin väitöstutkimuksen (2009) mukaan esimerkillä johtaminen nousee yhdeksi välttämättömäksi ehdoksi jaetun ymmärryksen syntymiseksi strategiasta, sillä juuri esimerkillä johtaminen viestii johdon omasta sitoutumisesta strategiaan.

Työtovereiden ja esimiehen sosiaalinen tuki on tärkeä ihmisen voimavara työn kuormitus- ja stressitilanteissa. Erityisesti esimiestuki näyttää olevan tärkeä sekä työn kuormitustekijöiden kokemisessa että puskurina työn kuormittavuuden ja terveyden välillä. (Vartia 1994, 197.)

On kiireisiä, akuutteja tilanteita, joissa ei ole aikaa neuvottelulle. Silloin vaaditaan tietyssä roolissa olevalta autoritaaristakin johtajuutta. Toisaalta samojen asiantuntijoiden pitäisi toisenlaisissa tilanteissa kyetä muuttamaan vuorovaikutustaan tasa-arvoisesti keskusteleväksi ja neuvottelevaksi. Tämä vaatii paitsi joustavaa kykyä muuttaa omaa vuorovaikutustapaansa, myös vuorovaikutustilanteisiin liittyvää arviointitaitoa. (Isoherranen 2005, 89.) Johtamiseen liittyy paljon päätöksentekoa. Toisinaan on mahdollisuus neuvotella eri asiantuntijoiden kanssa ennen päättämistä, mutta usein vaaditaan nopeita päätöksiä ja silloin johtaja voi joutua rakentamaan päätöstään hyvin yksin. (Toskala 1992, 67.)

Päätöksenteossa noudatettavia tulkintoja kutsumme merkitysten virraksi. Merkitysvirrat ohjaavat esimiehen päätöksentekoa ja sitä kautta konkreettista arkipäivän toimintaa. Ne ohjaavat organisaation toimintaa vaikuttamalla myös siihen, miten organisaation työntekijät tulkitsevat esimiehen tekemät päätökset, eli millaisen merkitysisällön kukin työntekijä näille päätöksille ja muille organisaation ilmiöille antaa. Näiden merkitysvirtojen tunnistamisessa ja ohjaamisessa esimies on avainasemassa. (Nummelin 2007, 23.)

Organisaatiossa vallitsee aina näkökulmien ja tulkintojen runsaus eri tilanteista, työstä ja koko organisaatiosta. Dialoginen esimies on kiinnostunut kuulemaan ja kuuntelemaan näitä erilaisia näkemyksiä ja tarinoita, sillä arjen vuoropuhelu on se ydin, jonka organisaatiot voidaan rakentaa. Esimies osallistuu itse aktiivisesti keskusteluun, sillä keskusteluissa syntyneiden tulkintojen kautta hänellä on mahdollisuus ohjata organisaation toimintaa. (Nummelin 2007, 65.)

Autoritaarinen johtamistapa, muodolliset kokouskäytännöt ja yhteisten työvälineiden puuttuminen sekä työn huono organisointi ovat esteenä tehokkaalle moniammatilliselle yhteistyölle ja yhteiselle päätöksenteolle. (Isoherranen 2005, 80.) Työyhteisöjä ja koko yhteiskuntamme leimaa jonkinlainen kiireen kulttuuri. Kiire huonontaa kuuntelemista ja johtaa jopa vuorovaikutustilanteiden välttelemiseen ja lisäksi vaikeuttaa viestin vastaanottamista. (Strandman 2009, 199.) Yhteisöllisyys on vuorovaikutusta, ajan antamista yhteisille keskusteluille ja kehittämisideoiden syntymiselle. (Nummelin 2007, 74.)

Stenvall & Majoinen & Syväjärvi & Vakkala & Selin (2007) tutkimuksen mukaan esimiehillä on suuri vastuu muutoksen viemisessä työyhteisöön. Esimiestyössä tärkeimmäksi nousee läsnä oleva johtaminen, jonka ytimenä ovat toimiva vuorovaikutus ja kyky tarttua esiin nouseviin pulmatilanteisiin. Varsinkin suuria muutoksia kokevat odottavat esimiehiltä läsnäoloa ja vuorovaikutusta

Henkilöstöllä on ihmisten johtamiseen ja muutokseen liittyviä kompleksisia odotuksia. Psykologian, hallintotieteen ja johtamistutkimuksen yhdistäen näitä varsin yksilöllisiä, kirjoittamattomia ja julkilausumattomia odotuksia voidaan nimittää käsitteellä psykologinen sopimus. Conway & Briner (2005) määrittelevät psykologisen sopimuksen työntekijän subjektiiviseksi ymmärrykseksi lupauksiin perustuvasta, keskinäisestä vaihdosta, hänen ja organisaation välillä. Näiden psykologisten sopimusten merkitys korostuu muutosjohtamisessa ja ihmisten johtamisessa (Syväjärvi & Perttula & Stenvall & Majoinen & Vakkala 2007, 12).

Harvey & Allard (2008) kuvaavat tunneälyn merkitystä ristiriitojen käsittelyssä. Moninaisuus nähdään mahdollisuutena, jolloin erilaiset näkökulmat tuovat kokemuksellista rikkautta ja vaihtelevuutta, ja yhdessä voidaan luoda enemmän, kuin kukaan yksilö itsenäisesti ja yksinään pystyisi. Kun erilaisen koulutuksen saaneet ihmiset työskentelevät yhdessä, on luonnollista, että ristiriitatilanteita syntyy. Tavallaan niitä pitääkin syntyä, kun eri näkökulmat avoimesti kohtaavat. Oleellista on, kuinka ristiriitoja osataan käsitellä. Usein varsinkin kiireisessä työympäristössä toisen näkökantaa on vaikea kuunnella, hyväksyä tai ymmärtää. (Isoherranen 2005, 48.)

Hyvin hoidetut konfliktit voivat lisätä ryhmän yhteenkuuluvuutta. Tällöin ryhmän jäsenet kokevat, että he voivat esittää turvallisesti omia eriäviä mielipiteitään ja ryhmä on riittävän turvallinen ja halukas käsittelemään esiin nostettuja ristiriitoja. Ryhmän perustaidot taitavaan keskusteluun ja dialogiin ovat oivia välineitä monenlaisten ristiriitojen käsittelyyn. (Isoherranen 2005, 51.) Pelisäännöt auttavat konkretisoimaan organisaation yhteiset arvot ja toimintatavat kunkin työryhmän toimintaa palveleviksi. (Nummelin 2007, 86.) Jos ristiriita ilmaistaan, perustellaan ja käsitellään kunnolla ja avoimesti, se herättää luottamusta ja on omiaan lisäämään toisten ryhmän jäsenten ymmärrystä näkökulmaan (Isoherranen 2005, 48).

Paras apu, mitä esimies voi ongelmatilanteessa hakea, on tuen hakeminen itselleen. Kun esimies hakee tietoa ja ideoita ongelmanratkaisuun, hän kehittää samalla itseään ja hänellä on oiva tilaisuus oppia itse ratkomaan myös kärjekkäimpiä tilanteita ja ennen kaikkea ehkäisemään niitä. Tätä kautta hän pystyy lujittamaan luottamusta suhteessa työntekijöihinsä. (Nummelin 2007, 79.) Inhimillinen tieto on aina puutteellista. Siksi jokaisen kokemukset ja tiedot ovat tärkeitä yhteistä ongelmaa ratkottaessa. (Isoherranen 2005, 98.) Dialogi toteuttaa demokratian ihannetta, koska siinä hyödynnetään monipuolisesti ja kokonaisvaltaisesti useiden ihmisten osaamista, kokemuksia ja tunteita (Strandman 2009, 104).

Varhaisen, avoimen yhteistyön kokemus ilmeni keskijohdon omassa esimiestyössä myös itsensä johtamisena. Koen, että tämä on aineistosta esiin noussutta ”syvintä” merkitystä psykologisessa mielessä. Kokemuslaatuja pohtimalla tulin siihen tulokseen, että itsensä johtaminen ei onnistu vain tiedon avulla. Yksilön täytyy muodostaa laajempi yhteys kokemukseensa, jotta se tulee omakohtaiseksi niin, että se alkaa muovata yksilön toimintaa.

Yksi haasteellinen osa-alue esimiestyössä ovat ne kysymykset, joita esimiehen on ratkaistava suhteessa omaan itseensä. Nämä liittyvät niihin käsityksiin ja tulkintoihin, joita hänellä on omista kyvyistään ja taidoistaan, omista perusarvoistaan ja toimintatavoistaan sekä omista tavoitteistaan ja unelmistaan. (Nummelin 2007, 23.) Ihminen voi tutkia omaa itseänsä ja lisätä itsetuntemustaan henkilökohtaisilla pohdinnoillaan, läheisten ja ystävien kanssa käytävässä vuorovaikutuksessa ja heidän antamalla palautteellaan (Toskala 1992, 20). Kun esimies tutkii omaa ihmiskäsitystään, esimiestyötään, suhdetta työhönsä ja työyhteisöönsä, hän pystyy ottamaan vastuun omasta kehittymisestään sekä työyhteisönsä kehittämisestä. (Nummelin 2007, 63.)

Dialogi on osoittautunut tehokkaaksi kommunikaatiomuodoksi, jossa jokaiselle osallistujalle tarjoutuu tilaisuuksia oppia syvällisemmin tuntemaan itseään ja myös muuttua ajattelemisen avulla yhdessä muiden kanssa. Kehittyminen riippuu kuitenkin aina itsestä, omasta aktiivisesta uskalluksesta, koska aidossa dialogissa ei kukaan ajattele toisen puolesta. (Heikkilä & ym. 2001, 10.) Dialogi parhaimmillaan tarjoaa meille sosiaalisessa kontekstissa tapahtuvan syvyyspsykologisen oppimistilanteen, ja mikä tärkeintä, uutta luovan oppimistilanteen (Heikkilä & ym. 2001, 62).

Toisten henkilöiden vuorovaikutusta on helppo arvioida. Oman vuorovaikutustyylin tunnistaminen, laajentaminen tai muuttaminen ei sen sijaan ole mikään helppo tehtävä. (Isoherranen 2005, 89.) Siirryttäessä väittelystä tai tavanomaisesta keskustelusta dialogiin, osallistujien on opeteltava sekä itsensä että kaikkien muiden keskusteluun osallistujien ymmärtämistä. Jos tässä vaativassa muutosprosessissa onnistutaan, kanssakäymisessä tavoitetaan aikaisempaa useammin jokaisen persoonallinen ja ainutkertainen kokemusmaailma, joka on juuri hänelle ja usein vain hänelle totta. Kanssakäymisprosessin edetessä käsityksemme kohteena olevista asioista saattavat muuttua huomattavasti. Aikaisemmin ainoina oikeina tosina pitämämme kannanotot ja käsitykset saavat uusia merkityksiä, jolloin suhtautumisemme asioihin muuttuu ja se mahdollisesti näkyy ja tuntuu myös arkipäivän käyttäytymisessä. (Heikkilä & ym. 2001, 54.)

Luovaan, uutta tuottavaan dialogiin antautuessamme joudumme ensimmäiseksi pohtimaan kysymystä, miten ymmärrän itseäni ja miltä maailma näyttää toisen kokemana. Kehitysprosessimme aikana joudumme yhä uudelleen havaitsemaan, että eri kokemustaustan omaavilla ihmisillä saattaa olla huomattavan erilainen käsitys tarkastelun kohteena olevista asioista kuin meillä. (Heikkilä & ym. 2001, 62.)

Asiantuntijan ominaisuudeksi liitetään yleensä kyky itsereflektioon. Myös dialogin jäseneltä odotetaan vahvaa itsetuntemusta, joka merkittävällä tavalla heijastuu vahvana taitona ja uskalluksena ottaa tarkasteltaviksi omat kokemukset, sekä myös oman tietämättömyytensä tunnustaminen. Voidaan myös väittää, että dialogin taitoja ei opi, ellei kykene reflektoimaan. (Heikkilä & ym. 2001, 132.)

Itsetuntemuksella eli reflektiolla tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa omaan käyttäytymiseen ja toimintaan vaikuttavia sisäisiä prosesseja, joita tunteet, ajatukset, mielikuvat, pyrkimykset ja näiden väliset suhteet ilmentävät. Kun prosessi saadaan jäsennetyksi, voidaan luoda uusia, vaihtoehtoisia suhteita itseen ja muihin ihmisiin. Nämä sisäiset muutokset heijastuvat myönteisesti vuorovaikutukseen. Kun esimies tunnistaa omaat tunteensa ja ajatuksensa, hän pystyy käsittelemään niitä rakentavasti. Esimiehen itsetuntemuksen syvetessä hän saa aineksia omaan kehittymiseensä, henkiseen uusiutumiseen ja työssä jaksamiseen. (Nummelin 2007, 26.)

Eksistentiaaliselle johtajalle työntekijät ovat yksilöitä, samoin johtaja itsekin. Johtamisen tehtävänä on luoda työntekijöille mahdollisuuksia valita itse, ja johtaja on työntekijöidensä kanssaeläjä. Vaikka ihmiset ovat työpaikallakin samanlaisia, ovat johtaja ja työntekijät myös osa toisiaan samalla tavalla kuin ovat kaikki ne ihmiset toisilleen, jotka sijoittuvat toistensa elämäntilanteisiin. Kanssaolemisen vuoksi ihmisillä on iso vastuu siitä, millaiseksi he valinnoillaan itseään tekevät. (Perttula 2006, 76.)

5.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Aineistonkeruumenetelmänä käytin puolistrukturoitua haastattelua. Puolistrukturoidun haastattelun sopivuutta fenomenologisen lähestymistapani kanssa pohdin tarkasti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa, sillä fenomenologisen tutkimushaastattelun on tarkoitus olla luonnollinen ja keskustelunomainen tapahtuma. Tutkittavan puhetta ei pyritä rajaamaan tarkoin strukturoidulla haastattelurungolla (Perttula, 1995).

Koin ennakkokäsitysteni tiedostamisen ja poissulkemisen erittäin haasteelliseksi analyysin alkuvaiheessa, sillä olin perehtynyt tutkimuksen suunnitteluvaiheessa melko syvällisesti varhaista, avointa yhteistyötä käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen, sekä soveltanut varhaisen, avoimen yhteistyön mallia omassa esimiestoiminnassani hyvin kokemuksin. Uskon kuitenkin pystyneeni itsekriittisen ajattelutyön avulla sulkeistamaan ennakko-oletukseni ja lähestymään aineistoani mahdollisimman avoimesti. Tällä avoimuudella tarkoitan sitä, etten lähestynyt aineistoa aineistonkeruukysymysten tai tutkimuskysymysten kautta, sillä niiden omaksuminen aineistoa jäsentäviksi sisältöalueiksi olisi ollut ristiriidassa fenomenologisen lähestymistapani kanssa.

Tutkimusluvan saatuani apulaiskaupunginjohtaja antoi minulle nimelistan mahdollisista haastateltavista esimiehistä, joten en itse osallistunut haastateltavien valintaan. Tutkimukseen osallistuminen oli haastateltaville täysin vapaaehtoista, ja pyysin henkilökohtaisesti puhelimitse haastateltavia osallistumaan tutkimukseeni. Kerroin tutkimushenkilöille ennen haastattelua tutkimusaiheeni ja tutkimuksen tarkoituksen. Korostin haastateltaville tutkimuksen luotettavuutta ja heidän tunnistamattomuuttaan tutkimusraportista. Tästä syystä varoin esimerkkien käyttämistä aineiston analyysia kuvatessani.

Analyysin kuvaaminen suppealla esimerkkiaineistolla heikentää tutkimukseni luotettavuutta. Näin lukija ei välttämättä saa kokonaiskuvaa siitä, kuinka olen muodostanut yleisen merkitysverkoston, ja olenko tutkijana voinut säilyttää objektiivisuuden aineistoon ja omaan esiymmärrykseeni tutkittavasta ilmiöstä. Yleisen merkitysverkoston teon jälkeen palasin alkuvaiheessa tekemiini muistiinpanoihin, joissa pohdin esiymmärrystäni ja odotuksiani aiheesta. Lukuisat käsitekartat auttoivat käymään läpi tutkimusprosessin eri vaiheet, ja tutkijana tiesin tehneeni parhaani sen hetkisen ymmärrykseni mukaisesti.

Aineiston analysoin kahteen kertaan, mikä lisää luotettavuutta. Ensimmäisen kerran jälkeen etsin analyysistä ennakko-odotuksiani ja sitä, olinko osannut sulkeistaa omat ajatukseni tutkittavasta ilmiöstä. Minulla oli etukäteen hyvin positiivinen, yksilöllinen kokemus ja ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä, ja pelkäsin analysoineeni aineistoa näistä lähtökohdista käsin. Totean, että olin muodostanut sisältöalueet aineistolähtöisesti, tarkasti tutkimusprosessin vaiheita seuraten, eikä analyysissa ollut havaittavissa omien esiolettamusten ja kokemusten esiin nostamista.

6. POHDINTA

Dialogiseen johtamiskulttuuriin ja toimintatapaan kasvetaan omien positiivisten kokemusten kautta. Kuulluksi tuleminen pitäisi olla jokaisen kuntalaisen perusoikeus, jota palvelutuotannossa tulisi edistää. Organisaatiokulttuurin muutos varhaiseksi, avoimeksi, yhdessä toteutettavaksi palvelukulttuuriksi vaatii vahvaa muutosjohtamista ja esimiesten sitoutumista. Haastateltavat kuntaorganisaation keskijohdon esimiehet toteuttavat esimiestyössään kuntastrategiaan kirjattua varhaista, avointa yhteistyötä.

Verkostotyölle ja verkostotyön menetelmille on palvelujärjestelmässä selkeä tarve. Varhaista, avointa yhteistyötä tulee määrätietoisesti edistää kuntaorganisaatiossa rohkaisemalla ihmisiä toimimaan vuorovaikutteisen toimintatavan mukaisesti, sekä markkinoida ja levittää tietoa varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä kunnan ja alueen työntekijöille ja tietysti myös kuntalaisille. Tätä johtopäätöstä tukevat myös aikaisemmat tutkimukset, muun muassa Arnkil & ym. (2000), Pyhäjoki (2009), Martti & ym. (2010).

Itsensä johtaminen on syvin tapa ilmaista dialogista johtajuutta itsessään. Dialoginen lähestymistapa on kosketetuksi tulemista (Seikkula & ym. 2005, 81). Esimiehen yksilöllinen kokemus kuulluksi tulemisesta auttaa ymmärtämään varhaista, avointa yhteistyötä, ja sen ideologian mukaan toimiminen on tällöin sisäsyntyistä. Tarvitaan foorumeita, joissa esimiehet voivat jakaa kokemuksiaan ja käydä dialogia vahvistaakseen omaa ajatteluaan varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä ja sen soveltamisesta esimiestyöhön.

Oma esiyymmärrykseni varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä on laajentunut tutkimusprosessin myötä. Kuvaisin nykyistä ymmärrystäni tutkittavasta aiheesta realistiseksi, ja huomaan kriittisesti pohtivani kehittämistyön onnistumiseen vaikuttavia tekijöitä. Aikaisemmin kun en löytänyt mitään esteitä sen kehittämiseksi, nyt näen niitä jonkin verran. Toimintakulttuurin laajetessa seurantaryhmän ja verkostokoordinaattorin resurssit eivät tule yksinään riittämään varhaisen, avoimen yhteistyön juurruttamiseen. Kuntaorganisaation kaikille tasoille tulee mahdollistaa kokemus kuulluksi tulemisesta, ja tämä vaatii systemaattista kouluttamista dialogisten menetelmien käyttöön, foorumeita eettisten periaatteiden pohdintaan, ja varhaisen, avoimen yhteistyön toimintamallin edelleen soveltamista muuttuvassa kuntakontekstissa. Varhaisen, avoimen yhteistyön leviämiseksi kuntaorganisaatiossa, siihen tulee kehittää tulevaisuutta varten laajempi systemaattinen ohjausjärjestelmä, joka myös tuottaa laajempaa tutkimus- ja arviointitietoa. Varhaisen, avoimen yhteistyön koordinaation tulisi mielestäni sijoittua henkilöstöyksikköön. Tämä on luonteva sijainti, sillä työhyvinvointia edistetään strategisesti sieltä käsin, ja varhainen avoin yhteistyö tukee tätä toimintaa. Koordinaatiota ei mielestäni tule sijoittaa palveluntuotannon osaksi, sillä vaarana on sen mieltäminen vain tuotanto-organisaation tavoitteelliseksi toiminnaksi. Haasteena näkisin myös varhaisen, avoimen yhteistyön laajenemisen koskemaan myös luottamushenkilöstöä ja ylintä johtoa. Nämä tulkintani tein yksilökohtaisten merkitysverkostojen sisältöjä analysoimalla.

Yleisen merkitysverkoston luominen poisti paljon yksilökohtaisia kokemuksia, jotka olivat ainutlaatuisia ja siksi tärkeitä kokemuksia. Tässä tutkielmassa ei ollut kuitenkaan tarkoituksena tutkia kokemuksia yksilöllisesti, vaan saada käsitys keskijohdon yleisestä kokemuksesta varhaisesta, avoimesta yhteistyötä johtamistyössä. Haluankin jatkossa tehdä tutkimustyötä, jossa voin käyttää nyt saamaani aineistoa yksilöllisten kokemusten hyödyntämistä varten.

Aikaisemmat tutkimukset varhaisesta, avoimesta yhteistyöstä tuovat esiin saman johtopäätöksen tämän tutkielman kanssa, että kuulluksi tuleminen ja varhainen puuttuminen koetaan tärkeäksi kaikkien osallisten kesken. Dialogiset menetelmät auttavat sekä esimiestyössä että moniammatillisessa työssä, jolloin tavoitteet määritellään yhdessä ja niihin silloin sitoudutaan paremmin. Ristiriitatilanteiden selvittäminen yhdessä osallisten kanssa opettaa myös ratkaisutaitoja, jonka koen myös erittäin tärkeänä alustaitona.

Tutkielman tekeminen oli pitkällinen ja haastava prosessi työn ohessa tehtäväksi. Omassa palkkatyössäni olin koko ajan kosketuspinnassa varhaisen, avoimen yhteistyön ilmiön kanssa, se oli seuralaiseni reilun vuoden ajan. Tämä kokemus oli itselleni merkityksellinen, ja tavoitteeni onkin jatkaa tämän tutkimusaiheen käsittelyä edelleen jatko-opinnoissa. Jatkotutkimusaiheena voisi olla varhaisen, avoimen yhteistyön juurtumisen tutkiminen tässä tutkimuskunnassa. Toisaalta myös kiinnostavaa olisi tutkia luottamusmieshallintoa, eli heitä, jotka kirjaavat ja hyväksyvät kaupunkistrategian ja linjaukset sopimusohjauksjärjestelmässä. Kuinka varhainen, avoin yhteistyö näyttäytyy heille, ja minkälaisia kokemuksia heillä on ilmiön ympärillä muodostunut? Fenomenologinen tutkimusmetodi on haastava, se vaatii tutkijalta tarkkaa kuria ja systemaattista tutkimusprosessin seuraamista. Koin sen kuitenkin niin mielekkääksi, että haluan jatkossakin tehdä fenomenologista tutkimusta.

LÄHTEET

Andersen, Tom 1991. The reflecting team. Dialogues and dialogues about dialogues. Norton. New York.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa 1995. Mukaan meneminen ja toisin toimiminen. Nuorisopoliklinikka verkostoissaan. Tutkimuksia 51. Helsinki. Stakes.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa 1996. Kenelle jää kontrollin Musta Pekka kortti? Sosiaalitoimisto verkostoissaan. Tutkimuksia 63. Helsinki. Stakes.

Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa & Arnkil, Robert 2000. Palveluiden dialoginen kehittäminen kunnissa. Sektorikeskeisyydestä ja projektien kaaoksesta joustavaan verkostointiin. Raportteja 253. Helsinki. Stakes.

Conklin, Jeff 2006. Dialogue mapping- building shared understanding of wicked problems. John Wiley & Sons.

Conway, Neil & Briner, Bob 2005. Understanding psychological contracts at work. Oxford. Oxford University Press.

Eriksson, Esa & Arnkil, Tom Erik & Rautava, Marie 2006. Ennakointidialogeja huolten vyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja- ohjeita verkostomaiseen työskentelyyn. Työpapereita, 29. Helsinki. Stakes.

Eriksson, Esa & Pyhäjoki, Jukka 2007. Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmät- Dialogisuuden edistäminen. Teoksessa Armanto Annukka & Koistinen Paula (toim.) Neuvolatyön käsikirja. Tammi.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere. Vastapaino.

Harvey, Carol & Allard, June 2008. Understanding and managing diversity. Upper Saddle River, N. J. Pearson Prentice Hall.

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina 2001. Dialogi. Avain innovatiivisuuteen. Juva. WS Bookwell Oy.

Happo, Iris 2009. Varhaisen puuttumisen työtapoja kehittämässä. Kokemuksia varhaisen puuttumisen työskentelytavoista ja huolen puheeksiottamisesta Nurmijärvellä ja Rovaniemellä. OAMK, Ammatillinen opettajakorkeakoulu. http://www.nurmijarvi.fi/palvelut/sosiaalipalvelut/fi_FI/varhainenpuuttuminen/

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

Isoherranen, Kaarina 2005. Moniammatillinen yhteistyö. Porvoo, Helsinki. WSOY.

Jalonen, Harri 2007. Kunnallisen päätöksenteon valmistelutyö kompleksisuusteorioiden valossa. Hallinnon tutkimus 3 /2007, 35-59.

Juuti, Pauli 1994. Organisaatiokulttuurin muuntaminen. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) Terve työyhteisö- Kehittämisen malleja ja menetelmiä. 1994. Helsinki. Työterveyslaitos. 154-165.

Järvinen, Pekka 1998. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Konfliktien luomat haasteet työyhteisössä. Porvoo. WSOY.

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

Kaste 2008-2011. Sosiaali- ja terveydenhuollon kansallinen kehittämissuunnitelma, 2008. Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja 2008:6. Helsinki. Stakes.

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

Kokko, Riitta-Liisa & Koskimies, Mimosa 2007. Ennakointialogit moniammatillisena yhteistyömuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Stakes raportteja 17/2007. Helsinki. Stakes.

Koskimies, Mimosa 2008. Luottamuksen rakentuminen dialogisessa verkostopalaverissa. Pro gradu- tutkielma. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Yhteiskuntapolitiikan laitos.

Laine, T 2001. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola & Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Jyväskylä. Gummerus.

Lehtomaa, Merja 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys- tulkinta- ymmärtäminen. Tampere. Juvenes Print. 163-194.

Markova, Ivana & Linell, Per & Grossen, Michele & Salazar-Orvig, Anne 2007. Dialogue in focus groups. Exploring socially shared knowledge. Equinox. London.

Martti, Sirpa & Arnkil Tom & Eriksson, Esa & Koskimies, Mimosa & Pyhäjoki, Jukka & Sankalahti, Katja 2010. Verkostodialogisen toimintamallin ja -kulttuurin juurruttaminen. Varhaisen puuttumisen- projektin (2008-2009) loppuraportti. TYKES. Julkaisematon.

Murto, Kari 1992. Prosessin johtaminen. Kohti prosessikeskeistä työyhteisön kehittämistä. Jyväskylä. Jyväskylän koulutuskeskus.

Möttönen, Sakari & Niemelä, Jorma 2005. Kunta ja kolmas sektori. Yhteistyön uudet muodot. Jyväskylä. PS-kustannus.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksesta. Juva. WS Bookwell Oy.

Nyholm, Inga 2008. Keskijohto kuntamuutoksen näkijänä ja kokijana. Seutuyhteistyö muutosprosessina kuntien keskijohdon näkökulmasta. Akateeminen väitöskirja. Tampereen Yliopisto. Acta Electronica Universitatis Tamperensis 705. Helsinki. Suomen kuntaliitto. <http://acta.uta.fi>.

Perttula, Juha 1995. Kokemus psykologisenä tutkimuskohteena: johdatus fenomenologiseen psykologiaan. Tampere. Suomen fenomenologinen instituutti.

Perttula, Juha 2000. Kokemuksesta tiedoksi: fenomenologisen metodin uudelleen muotoilua. Kasvatus 31, 428-442.

Perttula, Juha 2006. Johtaminen psykologisenä ihmistyönä. Hallinnon tutkimus 4/2006, 74-76.

Perttula, Juha 2009. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys- tulkinta- ymmärtäminen. Tampere. Juvenes Print. 115-162.

Pyhäjoki, Jukka 2009. Verkostotyökäytäntöjen oppiminen. Verkstokonsulttien käsityksiä ennakoitidialogin käyttöönottoon vaikuttavista tekijöistä. Pro gradu- tutkielma. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus.

Rauhala, Lauri 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Helsinki. Yliopistopaino.

Rautava, Marie 2011. Asiantuntijasta fasilitaattoriksi- verkstokonsultin roolin jännitteet koulutettavien kertomana. Akateeminen lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopisto.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik & Eriksson, Esa 2003. Postmodern society and social networks: Open an anticipation dialogues in network meetings. Family process, 42, 185-203.

Seikkula, Jaakko & Arnkil, Tom Erik 2005. Dialoginen verkstotyö. Helsinki. Tammi.

Strandman, Kristiina 2009. ”Se vain ilmestyi” – vuorovaikutukseen perustuva strategian viestintä kuntaorganisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Lapin Yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 168. Rovaniemi. Lapin Yliopisto.

Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Syväjärvi, Antti & Vakkala, Hanna & Selin, Antti 2007. ”Mees romppeines siihen”. Henkilöstövoimavarojen hallinta ja muutoksen johtaminen kuntafuusiossa. ACTA n:o 191. Helsinki. Lapin yliopisto, Suomen Kuntaliitto, Työsuojelurahasto.

Syväjärvi, Antti & Perttula, Juha & Stenvall, Jari & Majoinen, Kaija & Vakkala, Hanna 2007. Psykologisen johtamisen haaste kompleksisessa muutostilanteessa ja ihmisen muutosdynamikassa. Hallinnon tutkimus. 2007 Vol 26, nro 3.

Toskala, Antero 1992. Itsetuntemus ja johtajuus. Jyväskylä. Gummerus kirjapaino Oy.

Tökkäri, Virpi & Perttula, Juha, 2010. Itsensä kehittäminen johtajien kertomuksissa. Julkaisussa Aikuiskasvatus 2010 / 2. 120-129.

Vartia, Maarit 1994. Työpaikan ihmissuhteet ja konfliktitilanteiden käsittely. Teoksessa Lindström, Kari (toim.) Terve työyhteisö- Kehittämisen malleja ja menetelmiä. 1994. Helsinki. Työterveyslaitos. 196-210.

Varto, Juha 1992. Laadullisen tutkimuksen metodologia. Tampere. Kirjayhtymä.

Virtanen, Juha 2006. Fenomenologia laadullisen tutkimuksen lähtökohtana. Teoksessa Metsämuuronen (toim.) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Helsinki. International Methelp.