

Dialogi yhteisöllisyyden voimistajana

Heikkilä, Jorma & Heikkilä, Kristiina (2001)
Dialogi – avain innovatiivisuuteen.
WSOY

Jorma ja Kristiina

Heikkilän kirja on ajankohtainen kuvaus dialogisen kohtaamisen mahdollisuudesta organisaatioissa. Kirja perustuu kirjoittajien kokemuksiin työyhteisöjen kouluttajina sekä ulkomaiseen dialogikirjallisuuteen. Kirjan lähtökohdiana on oletamus, jonka mukaan reflektiivinen, itsensä ja muiden ymmärtämiseen kohdistuva dialogi on innovatiivisen oppimisen keskeinen väline. Heikkilät tarkastelevat dialogia ryhmäprosessina, jossa ihmiset yrittävät yhdessä ymmärtää erilaisia näkemyksiä samasta asiasta. Tarkoituksena on jaetun tai yhteisen tiedon luominen. Tällaisenaan dialogi on kirjoittajien mukaan laaja-alaisesti sovellettavissa esim. koulu- ja perhe-elämään, vaikka esimerkit onkin otettu pääosin yritystutkimuksista. Yhteisöllisen oppimisen kirjoittajat näkevät mahdollistuvan pehmeän informaation – tunteiden, luottamuksen, intuition, odotusten, toiveiden sekä omien persoonallisten kokemusten ja näkemysten esilletuonin myötä. Teoreettisina esikuvina ovat Dixonin, Ellinorin ja Gerardin, Flickin, Isaacsin, Sengen, Bohmin ja Peatin sekä Yankelovitchin esittämät näkemykset dialogin uudistavasta voimasta.

Kirjan useissa luvuissa dialogi tulee hahmotettua

moniulotteisesti, vaikkakaan sen filosofis-historiallista taustaa ei juurikaan sivuta. Alkuosassa kirjoittajat korostavat maailmankuvamme muuttamista kahdeksasta eri näkökulmasta. Organisaatioiden muutoksen edellytyksenä he pitävät siirtymistä 1) irrallisista tehtävistä suhteiden ja prosessien painotukseen, 2) ulkoisesta vallasta ja kontrollista jaettuun johtajuuteen ja sisäisen voiman kehittämiseen, 3) ylhäältä alas tapahtuvasta päätöksenteosta yhteisten merkitysten etsintään, 4) kilpailusta yhteistyöhön ja vastuuseen, 5) itsensä hallitsemisesta erillisuudesta rakentuvan yhteisöllisyyden hallintaan, 6) lineaarisesta ajattelusta suhteita ja prosesseja sisältäviin avoimiin järjestelmiin, 7) yhdestä oikeasta ratkaisusta moneen ratkaisuun sekä 8) palapelikuvasta holistiseen näkemykseen. Kaikki nämä periaatteet ovat tärkeitä sosiokonstruktivististen oppimiskäsitysten piirteitä, ja niiden soisi yleistyvän myös koulutusorganisaatioissa. Kirjoittajat tarjoavat hyvin suoraviivaisesti dialogia em. muutosten alkulähteeksi ja käyttövoimaksi. Osuvasti he toteavat, että ongelmien ratkaiseminen ei ole niin suuri ongelma kuin ongelman havaitseminen omassa itsessään.

Dialogin käsitteen

Heikkilät erottavat Rossiin ja Isaaciin tukeutuvan tavanomaisesta keskustelusta, josta puuttuu tietoinen pyrkimys toisen ymmärtämiseksi. Keskustelussa ja väittelyssä tavoitellaan yhtä oikeata ratkaisua vähättelemällä toisten esittä-

miä kannanottoja, mielipiteitä ja ideoita, joskus myös persoonallisuutta. Taitavan keskustelun muoto muistuttaa sitä vastoin dialogia yhteistoinnallisuutensa sekä kyselevän ja tutkivan otteensa vuoksi. Taitava keskustelun ja dialogin ero on siinä, että edellisessä tehdään valintoja, kun jälkimmäisessä keksitään ja paljastetaan valintojen luonne ja taustatekijät. Dialogissa intensiivisen oppimisen kohteena ovat jokaisen erilaiset näkemykset, arvot ja uskomukset, jotka ovat avoimen tarkastelun ja tulkinnan kohteina. Avoimessa dialogissa on mahdollista tuottaa uusia lähestymistapoja sekä ratkaisuja toistaiseksi tavoittamattomiin ongelmatilanteisiin. Kirjoittajat korostavat lisäksi, että tärkeä edellytys dialogin toimivuudelle on psykologisesti turvallisen ilmapiirin luominen, jossa osallistujat voivat avoimesti tutkia ja käsitellä kokemustensa taustatekijöitä sekä niihin kietoutuneita tunteita.

Dialogissa käyttäytymistämme ohjaavat omaksumamme mentaaliset mallit, erilaiset mielikuvat, oletukset ja yleistykset todellisuuden luonteesta. Dialogissa käyttäytymistämme ohjaavat omaksumamme mentaaliset mallit, erilaiset mielikuvat, oletukset ja yleistykset todellisuuden luonteesta. Ryhmän jäsenten itsereflektion tueksi Heikkilät tarjoavat Robertsinkin mentaalisten mallien työstämishjelmaa: 1) voimakkaiden emootioiden käsittelemiseen valmistautumista, 2) tur-

hautumisen käyttämistä uuden selvityksen keinona, 3) toiminnan rajojen rakentamisen korostamista sekä 4) mentaalisten mallien luomista. Mentaalisten mallien työstämisen apuvälineeksi kirjoittajat esittävät Argyriksen päättöksentekoportaita erilaisine sovelluksineen. Heikkilöiden havainnollistavat esimerkit on otettu suoraan amerikkalaisesta lähdekirjallisuudesta. Eikö koskettavampia kertomuksia olisi löytynyt omasta kulttuuristamme? Eivätkö myös kirjoittajat itse olisi voineet harjoittaa markkinoimaansa itse-reflektiota?

Kirjan parhainta antia ovat kaksi lukua, joista ensimmäisessä Heikkilät kuvaavat dialogin tärkeitä ydinosamialueita: kuunteleminen, kritisoimista pidättäytyminen, toisen kunnioittaminen sekä jokaisen erilaisuuden arvostaminen. Kuuntelemisen ilmiötä eritellään sen tasojen, moniulotteisuuden, toisen ja itsensä ymmärtämisen sekä kollektiivisten merkitysten luomisen näkökulmista. Kirjoittajien mukaan Isaacsin määrittelemä suspension-tyyppinen, kriitikkistä pidättäytyvä käyttäytyminen mahdollistaa avoimen tilanteessa kellumisen, uudelle ja ennakoimattomalle altistumisen tapahtumia reflektoiden. Sen tuloksena ihminen löytää oman äänensä, persoonallisen tyyliänsä. Ryhmäprosessissa erilaiset äänet rakentavat yhteistä tarinaa, joka on aina enemmän kuin yksittäiset tarinat. Erityisesti tässä kohden olisin kaivannut viitteitä myös suomalaisen dialogikirjallisuuteen (esim. Lahtonen 1999, Lehtovaara & Jaatinen 1994).

Järjestyneen dialogin tasot ja vaiheet ovat Isaacsin ideoimia ja melko pitkälle yhteneviä klassisten ryhmätöiminnan tutkimusten kanssa. Dialogiproessin eteneminen on kiteytetty kiintoisasti neljään vaiheeseen, joita ovat 1) sivistynyt killteys (monologeja), 2) luhistuminen (kontrolloitu tai taitava keskustelu), 3) tutkiva kyseleminen (reflektiivinen dialogi) sekä 4) ideoiden virtaus (generatiivinen dialogi). Dialogiproessia kuvataan kahdella pääulottuvuudella, joista pystysuoralla ulottuvuudella liikutaan ei-reflektioivasta syyttämisestä itsensä reflektointiin. Vaakasuuralla ulottuvuudella kuvataan kehitystä jähmettyneestä kokonaisnäkemyksestä (omasta tulkinnasta) yhteisprosessoinnin tuloksena luotuu kokonaisnäkemys, jonka vaatimuksena on erilaisten osien hahmottaminen Kirjoittajat havainnollistavat edellä kuvatuista neljästä vaiheesta syntyvää kokonaisdialogia seuraavasti. Ensimmäisessä 'säiliön epävakaan hahmottamisen' vaiheessa tyhjyyden tunne kehittää helposti kriisejä, mutta myös yhteistä vastuunottoa. Toisessa 'säiliön sisällä koettavan epävarmuuden' vaiheessa tapahtuu luhistuminen, jossa haasteena on löytää suspensionin kautta keinoja tutkimisen ja reflektion voimistumiseksi. Kolmannessa 'tutkivan kyselemisen' vaiheessa tapahtuu siirtymä ryhmäreflektointiin, kun jokainen pohtii omasta näkökulmastaan yhteisten asioiden herättämiä mentaalisia mallejaan. Viimeinen dialogiproessin vaihe on 'säiliössä syntyvä luova prosessi', jossa generatiivisen dialogin tuloksena oivalletaan kokonaisuuk-

sia, etsitään ja luodaan yhteisiä merkityksiä sekä ymmärretään toisia ja omaa itseä. Ideaalimmillaan dialogi muuttuu metalogiksi, merkitysten vapaaksi virtaamiseksi osallistujien läpi, välillä ja kesken.

Kirjan loppuosa keskittyy dialogin puitetekijöiden eli virallisten ja epävirallisten keskustelujen, dialogin keston ja sosiaalimuodon sekä dialogin johtamisen kysymyksiin. Heikkilät toteavat erityisesti käytäväkeskustelujen aktivoivan avoimelle dialogille suotuisan ilmapiirin kehittymistä ja yhdessä oppimista. Näin on, koska tällaiset keskustelut ovat yleensä mahdollisimman informaaleja, spontaaneja ja hetkellisiä tilanteita. Toisaalta avoimen dialogin synnyttämisen vaatii myös aikaa, koska erityisesti varmuuteen tottuneet ihmiset eivät antaudu helposti dialogiin lyhytketoisissa tilanteissa. Dialogin keston määrittelyssä merkittävä rooli on kuitenkin dialogin johtajalla, josta Heikkilät käyttävät avustaja-, valmentaja- ja fasilitaattori-nimitystä. Onko tämänkaltainen fasilitaattorin rooli ainakaan aikuiskasvatukseen sovellettuna aina oppimista edistävää? Siinähan oppimisen asiantuntija pidättäytyy oman näkökulmansa esiintuonnista, mikä saattaa usein myös estää tasa-arvoisen suhteen syntymistä yhteiseen dialogin kohteeseen. Yhteisöllisistä dialogeista ei voida sulkea kuitenkaan pois sitä tosiasiaa, että niissä on mukana aina myös jotain organisaatioiden taholta valmiina annettua.

Dialogin merkitystä yhteisöllisyyden vahvistajana ei voi missään nimessä vähä-

tellä, mutta ainakin dialogiin perehtyneelle lukijalle kirja ei tarjoa sinällään kovin paljon uutta ja mullistavaa ulkomaisiin esikuviansa verrattaessa. Kirja sopiikin paremmin käytännön soveltajien käyttöön kuin alan tutkijoille, koska mm. tarkat lähdeviittaukset ja ryhmädialogien analyysit puuttuvat. Kirjan vahvuutena pidän sen selkeyttä, havainnollisuutta ja helppolukuisuutta. Heikkilät pitäytyvät uskollisesti valitsemassaan näkökulmassa sitä monipuolisesti valottaen ja perustellen. Uudenlaisen leadership-orientoituneen organisaatiokulttuurin rakentajana, jossa keskeistä on kunkin yksilön sisäisen voiman tunteen vahvistaminen (empowerment) sekä toisten tuntemaan opettelu, kirja tarjoaa runsaasti virikkeitä. Dialogin suhdeluonne ja siihen myös organisaatioissa eittämättä kytkeytyvä valtaproblematiikka jää kirjassa syvällisemmin pohtimatta.

Olen edellä tarkastellut lukemani kirjan sopivuutta aikuiskasvatuksen ja korkeakouluopiskelun kenttään, vaikka Heikkilät painottavat esityksessään enemmän työyhteisöjen näkökulmaa. Avoin dialogin lähtökohdaksi voidaan toki opetuksellisissa yhteyksissä valita myös ihmisten välinen kriittisyys ja nimenomaan ne ongelma- ja ristiriitatilanteet, joissa valta kulminoituu (ks. esim. Oswick ym. 2000, Matusov 1996). Tällöin väittely ei ole välttämättä dialogin vastakohta, kuten Heikkilät väittävät vaan olennainen osa sitä. Kirjassa hienosti kuvatut dialogin osaamisalueet ovat myös tällaisen kriittisluonteisemman dialogigenren toteutumiseksi

välttämättömät edellytykset. Voisiko reflektiivisesti määritelty dialogi toimia ikään kuin suotuisan tunneilmaston luojana tarjoten tilaa semioot-tisemman, annettuihin käsitteisiin tai ongelmiin kiinnittävän kriittisen dialogin kehittymiselle?

Käsityksenä mukaan kirja on sopiva aikuiskasvatuksen oppikirjaksi ja siitä on paljon hyötyä myös koulutusorganisaatioissa, joissa esimerkiksi tarve opettajien väliseen yhteistyöhön ja yhteisöllisyyteen, kykyyn uudistua, keskustella ja ratkoa yhteisiä ongelmia on entisestään lisääntynyt. Kirjoittajat ovat määritelleet käyttämänsä käsitteet napakasti, lukuisin esimerkein ja kuvioin havainnollistaen. Teoksessa on melko paljon normatiivistyyppistä ohjeistusta, joita noudattaen dialogista välittyy melko idealistinen kuva. Epäilen esimerkiksi avoimen dialogin onnistumista 20 tai peräti 100 hengen ryhmissä, kun aidon dialogin mahdollistumisen ehtona on yleensä pidetty hyvin pientä keskusteluun osallistu-

jen määrää. Kokonaisuudessaan kirja tarjoaa loogisen ja kiintoisan lukuelämyksen, ja sen avulla voi kehittää itseään ihmisenä ja keskustelijana sekä toivoa, että muutkin oman työyhteisön jäsenet kiinnostuisivat kirjan esittämistä ajatuksista. Aikuiskasvatustyöyhteisön kehittämiseen suositte-len kirjaa myös ryhmäprosessoinnin virikkeeksi.

Anneli Sarja

Lähteet

- LAHTONEN, M. (1999). Keskustel- len parempaan työyhteisöön. Teoksessa H. L. T. Heikkinen & R. Huttunen & P. Moilanen (toim.) *Siinä tutkija missä te- kijä*. Jyväskylä: Atena, 201–220.
- LEHTOVAARA & R. Jaatinen (toim.) *Dialogissa – matkalla mahdol- lisuuteen*. Tampereen opetta- jankoulutuslaitoksen julkai- suja.
- MATUSOV, E. (1996). Intersubjec- tivity without agreement. *Mind, Culture, and Activity* 3, 25–45.
- OSWICK, C., Anthony, P., Keenoy, T., Mangham, I. L. & GRANT, D. (2000). A dialogic analysis of organizational learning. *The Journal of Management Studies* 37 (6), 887–901.