

Läsnäolon voima työssä – Yhdessäluomisen ote kehittämisoitteena

Terhi Takanen

”Minkälaista todellisuutta me olemme yhdessäluomassa tässä ja nyt?” Tämä kysymys on ohjannut väitöskirjatutkimustani ja tätä kysymystä myös tässä hetkessä. Millaisia käytäntöjä ja sitä kautta todellisuuksia haluamme rakentaa työssämme? Mikä on meille arvokasta?

Tutkimukseni on ollut käytännöllinen kokeilu tietoisien läsnäolon voimasta työssä. Kokeilun aikana työskentelin osallistuvana toimintatutkijana, kehittäjänä ja mahdollistajana. Uskon siihen, että olemme kaikki joka hetki osallisia yhdessäluomisen prosessista. Emme kuitenkaan yleensä ole tietoisia siitä – näin on myös työelämässä. Tutkimukseni osoittaa, että jos harjoitamme tietoista läsnäoloa käytännössä (being present in action), myös suhde sekä itseemme että toisiin muuttuu. Työelämässä avautuu näin uusia mahdollisuuksia. Palaan näihin tämän puheenvuoroni loppuksi.

Tietoisuustaidot (mindfulness) ja hidastaminen (slowing down) ovat viime vuosina nousseet keskustelujen teemoiksi monissa työyhteisöissä. Teemat ovat olleet niin ikään akateemisen tutkimuksen kohteena (esim. Jordan, Messner & Becker 2009). Tietoisuustaitoja ja hidastamista on kehitetty edelleen työyhteisöissä. Kehittämistyön tavoitteina ovat olleet yleensä työyhteisön hyvinvoinnin kohentuminen tai paremmat yksilölliset tietoisuustaidot. Vaikka tietoisuustaitoja onkin tutkittu monella eri tavalla, tietoista läsnäolemista ei ole aiemmin tutkittu pitkäkestoisissa organisaatioiden ke-

hittämisprojekteissa. Väitöskirjatutkimukseni paikkaa tätä tietoaukkoa.

Tässä toimintatutkimuksessa kokeilimme osallistujien kanssa, mitä tietoinen läsnäolo arjen toiminnassa voi tarkoittaa. Valtion työmarkkinalaitoksen (VTML) työyhteisö aloitti tietoisien läsnäolon harjoittamisen ja kehittämisen yhdessäluovilla tavoilla (Co-Creative Process) organisaatiossaan, joka on myös Valtiovarainministeriön henkilöstöosasto. Tutkimus toteutettiin kolme vuotta kestäväenä kehitysprojektina vuosina 2007-2010. Hankkeen osanottajat loivat yhdessä uudenlaisia toimintatapoja ja uudenlaisia tapoja olla suhteessa sekä itseensä että asiakkaisiin. Vähitellen osanottajat alkoivat orientoitua uudistuvilla tavoilla kehittämistyössään keskellä arjen työhaasteita. He oppivat näkemään kehittämistyön – ei vain muutoksen tekemisenä ja hallintana – vaan tilan antamisena muutoksille ja niihin osallistumisena tietoisesti. Kehittämishankkeen taustalla oli se, että VTML halusi parantaa henkilöstönsä hyvinvointia tiukkenevassa taloudellisessa tilanteessa. Organisaatio halusi edelleen ylläpitää palvelukykyään henkilöstöresurssien niukentumisesta huolimatta.

Tutkimuksessani kysyn muun muassa, kuinka erilaisia tietoisien läsnäolon tapoja on mahdollista kehittää työssä? Kuinka ne tulevat osaksi kehittämistyötä? Minkälaista tutkimusta tähän tarvitaan? Tutkimukseni osoit-

taa, että näihin kysymyksiin pystytään vastaamaan osallistuvan toimintatutkimuksen keinoin. Toimintatutkimuksessa tarkastelin yhdessä osallistujien kanssa heidän käytänteitään kehittämistyön avulla. Toisin sanoen tutkimme kehittämällä sekä olemassaolevia että uusia arjen käytäntöjä.

Kyseessä oli tapa tutkia yhdessä osallistujien kanssa, jossa tutkimus- ja kehitystyö ymmärretään jatkuvasti kehkeytyvinä prosesseina (Hosking 2010). Tästä syystä emme myöskään luoneet tarkkaa suunnitelmaa kehittämistyöhön, vaan mahdollistin prosessinomaista kehittämistä. Pyrin käytännön tutkimis- ja kehittämistyössäni sellaisiin ratkaisuihin, jotka pohjautuivat tietoisien läsnäolon harjoittamiselle toiminnassa (being present in action). Tämä tarkoitti esimerkiksi sitä, että mahdollistin erilaisia tietämisen tapoja ja arvostin niitä tietämisen tapoja, jotka olivat tässä organisaatiossa arkipäiväisiä. Osallistujat näin kanssatutkijoina ja erityisesti arjen käytäntöjen yhdessäluojina. Näin työskentelemällä keskityimme organisaatiokulttuurin uudistamiseen, johon kuului sekä tapamme toimia että me itse. Tästä prosessista syntyi myöhemmin yhdessäluomisen kehittämisote, Co-Creative Process Inquiry.

Mitä tietoinen läsnäolo toiminnassa tarkoittaa?

Keskityn seuraavaksi siihen, mitä tietoinen läsnäolo toiminnassa tarkoittaa, miksi se on arvokasta työssä, sekä minkälaisia tuloksia sen harjoittamisella tässä tutkimuksessa saatiin.

Aloittakaamme käsitteestä tietoinen läsnäolo työssä (being present at work). Läsnäolo toiminnassa (being present in action) tarkoittaa tietynlaista orientaatiota, jossa keskitytään arkipäivän toimintoihin ja prosesseihin tässä ja nyt. Tämä tarkoittaa, että toivotamme tervetulleeksi kaikki erilaiset ajatukset ja tunteet, ideat ja ristiriidat. Se tarkoittaa, että tunnustamme olemassaolevat uskomuksemme, annamme tilaa kuuntelulle ja ideoinnille, jos-

sa voi syntyä myös omien uskomusten vastaisia näkökulmia.

Esimerkiksi lukiessasi tätä lektiota läsnäolon harjoittaminen merkitsee, että tulet tietoiseksi siitä, mitä sinussa tapahtuu tällä hetkellä. Väitöstilaisuudessa läsnäolon harjoittaminen voi taas merkitä sitä, että olemme tietoisia siitä, mitä olemme yhdessäluomassa kyseisessä akateemisessa tilaisuudessa, istumalla, kuuntelemalla ja puhumalla tietyillä tavoilla. Kuinka juuri nyt kuuntelet väittelijää? Kuunteletko sitten, että pääpaino on omassa arvioinnissasi / ja huomiosi on koko ajan kiinnittynyt omaan sisäiseen arviointiisi? Vai kuunteletko / tarkkailletko koko tapahtumaa eläytyen siihen? Jälkimmäinen tapa tuntuu avoimemmalta, mutta on myös mahdollista kuunnella sisäistä arviointia tavalla, joka on läsnä olevaa ja vain huomioida sisäistä puhettaan sallivasti ja tietoisesti, juuttumatta tulkintoihin. Tällä tavoin siitä tulee läsnäolevaa toimintaa.

Tutkimuksessani tietoisien läsnäolon harjoittaminen tarkoitti, että en lähestynyt tutkimustehtävääni ensisijaisesti käsitteellisesti kiinnostavana ongelmana, jota analysoin. Tämän sijaan tietoinen läsnäolon harjoittaminen avasi mahdollisuuden luoda yhdessä uudenlaisia käytänteitä (todellisuuksia) yhteisissä kohtaamisissamme. Toteutin tutkimukseni kyselyn ja kuuntelun avulla. Tässä käytännössä muotoutuu ”uudenlaisia suhteita ja todellisuuksia”, kuten vastaväittäjäni relationaalisen konstruktionismin pioneeri Dian Marie Hosking (2010) on todennut. En kuitenkaan ajattele tämän niin sanotun kyselevän tutkimuksen johtavan objektiiviseen totuuteen jostain ennalta olevasta todellisuudesta, vaan synnyttävän mahdollisuuksia, joiden avulla voimme laajentaa tapojamme olla suhteessa toisiin ja itseemme. Niinpä roolini tutkijana oli tässä tutkimuksessa sama kuin muilla osallistujilla: sitoutua läsnäolon harjoittamiseen työssä.

Tutkimustyöni perustuu tieteenfilosofiselta näkökulmaltaan relationaaliseen konstruktionismiin (ks. Hosking 2010). Tämä teoreettinen näkemys keskittyy vuorovaikutuksellisiin prosesseihin arjessa, jossa osallistumme joka

hetki todellisuuksien luomiseen. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että huomiota ei kiinnitetä erillisiin yksilöihin, vaan vuorovaikutusprosesseihin. Tällöin painotetaan meneillään olevaa hetkeä ja arvostetaan muutostyötä, joka alkaa organisaation sisältä – työyhteisöstä käsin. Tieto (knowledge) ymmärretään tietämisenä (knowing), relationaalisena prosessina. Tällainen tieteenfilosofinen metateoria mahdollistaa sen kaltaisen muutostyön, joka antaa tilaa osallistujan erilaisille tavoille kokea tilanne ja arvostaa näitä erilaisia tapoja. Se antaa mahdollisuuden käytännössä voimaantua yhdessä (power with -näkemys) sen sijaan, että valtaa käytettäisiin toisiin (power over -näkemys), esimerkiksi tilanteessa, jossa johtaja tai tutkija tietää asiat etukäteen toisten puolesta. Tutkimukseni osoittaa, että yhteiseen voimaantumiseen perustuva toimintamalli on vaikutukseltaan hyvin mullistava organisaatioissa, joissa työskentelytavat ovat yksisuuntaiseen vallankäyttöön perustuvia.

Yksinkertaistaen voimme sanoa, että tappamme olla suhteissa toisiimme on organisaatioissa merkityksellinen. Hosking on kuvannut kahta erilaista tapaa olla suhteissa: vahvasti erottava subjekti-objekti -suhde (subject-object relating / relating to) ja pehmeämpi itse-toinen -suhde (self-other relating / relating with). Subjekti-objekti -suhteessa tietävä subjekti asettuu toimijaksi ja tietää toisen puolesta, esimerkiksi ”minä olen tutkija, joka tiedän asian” tai ”olen konsultti, selvitän ongelmanne ja tarjoan ratkaisut niihin”. Pehmeässä itse-toinen -suhteessa osallistuja ei tee selkeää eroa itsen ja toisen välille, vaan on avoimempi ja dialogisempi. Tällöin hän ei fokusoi esimerkiksi keskinäisten näkemysten eroihin, vaan siihen, mitä syntyy keskustelussa toisen kanssa – mahdollisesti näkemys, joka ei ole kummankaan aiempi näkemys. Hän elää vallitsevassa hetkessä eli tuntee olevansa läsnä toiminnassaan ja hahmottaa suhteen vallitsevasta tilanteesta, ei itsestä käsin. Tällainen itse-toinen -suhde kuvaa tämän tutkimuksen orientaatiota ja sitä, kuinka koin itseni tutkijana vuorovaikutuksessa toisten kanssa.

Kehittämisestä kohti vapautumista – uudenlaiset yhdessäluovat kehittämistyön tavat

Seuraavaksi osoitan tutkimukseni kautta, kuinka harjoittamalla tietoista läsnäoloa käytännössä, voimme suhtautua eri tavoilla sekä itseemme että toisiin. Tämä oli tutkimukseni eräs päätulos.

Tutkimuksessani tehty kehittämistyö tuotti monenlaista aineistoa, kuten tarinoita, videotallenteita ja itsereflektioita. Aineisto tuntui minulle tutkijana elävältä todellisuuden luomisen prosessilta. Esimerkiksi tapa, jolla kerroimme tarinoita tutkimusorganisaatioissa, rohkaisi keskittymään meneillään olevaan hetkeen ja tarinankerronta kannusti luomaan yhdessä uusia tapoja toimintamme tarkasteluun.

Tutkimusprosessin aikana kirjoitin tarinaa kehittämisprosessistamme. Tarinaa kirjoitin ensin yhden osallistujan, Seija Petrowin kanssa (ks. Takanen & Petrow 2010). Myöhemmin kirjoittaessani tarinaa yksin, tunnistin osallistujien suhtautumistapojen hienovaraiset muutokset tietyissä tilanteissa. Analysoin niitä tilanteita, missä ihmiset eivät tehneet vahvaa eroa itsensä ja toisten välillä. Analysoin edelleen pienryhmäkokoontumisia ja havaitsin, että tämä uudenlainen suhteessa olo ilmeni monimuotoisesti heidän puheessaan ja muussa toiminnassaan. Pienryhmäosallistujat kertoivat, että he olivat omaksuneet uudenlaisen tavan työskennellä yhdessä asiakkaiden kanssa. Tällä he viittasivat erityisesti ”avoimeen kuunteluun”, eli kuuntelemiseen ilman, että heillä oli valmiit vastaukset mielessään. Osallistujat kertoivat, että he ”eivät sulkeneet korviaan kovaltakaan palautteelta” ja että he olivat ”parantuneet kaiken tietämisen roolistaan”, jossa tiedetään vastaukset asiakkaan puolesta. Uudenlainen tapa olla suhteessa koostui myös epävarmuuden kohtaamisesta ja liiallisesta kontrollista luopumisesta – tämä tarkoitti myös suhtautumista itseän eri tavalla, ei ainoastaan (kaikki)tietävänä asiantuntijana. Muutamissa tilanteissa antautuminen haavoittuvuudelle nousi esiin kysymyksenä ”Kuinka

voimme kohdata asiakkaan avoimesti, ´alastomina´ ilman vanhoja rooleja?”. Myös asiakkaat tunnistivat laadullisenkin eron näissä tilanteissa.

Miten siis kanssatutkijani ja minä harjoitimme tietoista läsnäoloa kehittämistyössämme? Ensinnäkin siirryimme muutosten tekemisestä kohti tilan antamista ja vapautumista. Tämä tarkoitti, että emme tehneet muutoksia asioita kontrolloimalla tai suunnitteleamalla. Päästimme irti tarpeesta hallita, ja aloimme nähdä miten muutos on jatkuvasti läsnä jokaisessa hetkessä. Toiseksi siirryimme kiinteistä rakenteista joustavampiin rakenteisiin, joita kutsuimme mikrokosmoksiksi. Osallistujat itseohjautuivat pienryhmiin ja rakensivat uudelleen teemat sekä työskentelytavat. Kevyemmät rakenteet loivat tilaa kokeilla uudenlaisia toimintatapoja. Kolmanneksi siirryimme tulevaisuuden visioinnista ja suunnittelusta ilmentämään asioita nykyhetkessä. Tämä tarkoitti keskittymistä siihen, kuinka elämme todeksi näitä visioita ja arvoja tällä hetkellä. Keskityimme siihen, miten jossain tilanteessa arvot ilmenivät vuorovaikutuksessa, ja miltä ne tuntuivat kehon tiloina. Neljänneksi siirryimme jatkuvasta pohtimisesta ja analysoinnista (ns.ajattelumoodista) kohti kehoallista kokemista harjoittamalla oman sisäisen tilan havainnointia ja orientointia säännöllisesti kaikissa kehittämissessioissa, niiden alussa, keskellä ja lopussa. Viidenneksi vapauduimme (projektin) tulossuuntautuneesta arvioinnista ja aloitimme yhdessäluovan arviointitavan. Se tarkoitti jatkuvaa tarinankerrontaa tässä ja nyt siitä ”kuinka toimintakulttuurimme elää tällä hetkellä”. Tällöin emme keskittyneet siihen, mitä olemme saaneet aikaiseksi, vaan kuuntelimme dialogisesti ja erilaisin luovin tavoin ilmaisten sitä, millaista toimintaa rakennamme juuri nyt. Nämä viisi siirtymää kehittämistyössä kuvaavat, miten yhdessäluova ote mahdollistaa ennen kaikkea vapautumista toimimattomista toimintatavoista ja tuo huomion monin erilaisin tavoin tähän hetkeen. Muutos elää tässä hetkessä, ei tulevassa.

Läsnäoleva, yhdessäluova vuorovaikutus synnyttää asiakas- ja työtyytyväisyyttä

Yksi tämän tutkimuksen tuloksista on yksityiskohtainen kertomus kehittämisprosessista ja käytännöllinen reflektiivinen kuvaus tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta työssä. Toinen tutkimustulos on analyysi siitä, minkälaisilla kehittämisen tavoilla mahdollistimme erilaisia läsnäolon tapoja työssä. Tutkimuksessa kuvaan tämän uuden yhdessäluomisen kehittämisotteen ja sen käytänteitä, jota voi pitää yhtenä keskeisenä tutkimustuloksena. Samalla vertailen otetta samankaltaisiin kehittämisotteisiin kiteyttäen sen omaleimaisuuden, mutta myös sen osittaisen samankaltaisuuden yhteistoiminnallisen tutkimisen (Cooperative Inquiry, CI) ja arvostavan haastattelun (Appreciative Inquiry, AI) kanssa.

Jokainen näistä kolmesta lähestymistavasta on osallistava, yhdessätekemisen käytänteiä arvostava ja osallistujien vaikutusmahdollisuuksia rakentava. Kaikki nämä otteet arvostavat menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden perspektiivejä, mutta aikaan suhtautumisessa on silti eroja. Kehittämisotteista CI ja AI näyttävät keskittyvän lähes pelkästään tulevaisuuteen, sen sijaan yhdessäluomisen ote painottuu läsnäolevaan hetkeen kulloinkin menneillään olevassa tilanteessa. Tämä merkitsee myös käytännössä muutoksen ymmärtämistä eri tavoilla: suuntaudummeko tulevaisuuteen vaikkapa rakentamalla visioita vai elämmekö muutosta tällä hetkellä, juuri nyt vaikkapa keskittymällä siihen, minkä aiemmin visioimme tulevaan, vaikkapa dialogisen ja avoimen vuorovaikutuksen suhteessa asiakkaisiin?

Mitä uusi yhdessäluomisen kehittämisote tuo kehittämistyöhön? Ote on eräs mahdollinen tapa vahvistaa läsnäoloa organisaation arjessa. Kansainvälisesti ei aiemmin ole ollut organisaation toimintaan sovellettavissa olevaa tietoisesta läsnäolon systemaattista kehittämisoitetta. Mindfulness (tietoisuustaidot) -lähestymistavat ovat edelleen suurimmalta osin ennalta suunniteltuja ohjelmia ja tekni-

koita, jotka pohjautuvat moderniin maailman-kuvaan ja painottavat usein yksilöä. Niitä ei voi kutsua kehittämisotteiksi, vaan pikemminkin menetelmiksi tai metodeiksi. Toisinaan mindfulnessin harjoittaminen on kapeutunut välineellisiksi tekniikoiksi ja malleiksi, joita käytetään konsultoinnissa ja valmennuksessa. Tutkimani ja kehittämäni yhdessäluomisen ote eroaa eettisesti orientoituneena joustavana kehittämisotteena, joka mahdollistaa läsnäolon harjoittamisen päivittäisessä työelämässä. Sen toimivuus riippuu yhdessäluovasta mahdollistamisesta, ja se vaatii myös aikaa ja haastaa osallistujia. Näin ollen tässä kehitetty yhdessäluomisen ote ei ole missään mielessä pikainen korjaustapa tai -tekniikka, vaan jatkuva ja haasteellinen harjoittamisen käytäntö.

Tämän lektion yhteenvetona haluan lopuksi esitellä sen, mitä tietoisien läsnäolon harjoittaminen voi tuoda organisaatioihin – ja meille itsellemme. Tietoinen läsnäolo voi mahdollistaa uuden tavan olla suhteessa itseemme ja toisiini. Tämä voi merkitä avointa kuuntelua, identiteettien avoimuutta ja joustavuutta, enemmän kyselemistä, kevyempää organisointia sekä lisääntyvää tietoisuutta mahdollisuuksista, jotka syntyvät kullakin hetkellä. Toimintatapamme muuttuvat näiden pienten muutosten kautta jokaisessa arkisessa kohtaamisessa. Toimintatapojen muutos voi tuottaa parempaa asiakastyytyväisyyttä, työhyvinvointia, aloitteellisuutta ja mahdollisuutta oppimiseen, kuten tutkimusorganisaatioissa tapahtui. Ne voivat tarjota vaihtoehtoja osallistumiseen, uudenlaista jaettava vastuunottoa, vapauden tunteita ja työn merkityksellisyyden tunnetta.

Yhä useammat käytännön kehittäjät ja tutkijat osallistuvat samankaltaisiin kehkeytyviin liikkeisiin tai suuntauksiin, joissa pai-

nottuu keskinäinen vastuunotto ja yhdessäluominen tässä maailmassa. Minulle tutkijana ja kehittäjänä on merkityksellistä olla osatätä laajempaa liikehdintää. Tämä tutkimus on ollut osaltaan synnyttämässä pienimuotoista yhdessäluomisen liikettä Suomessa ja kansainvälisestikin, liikettä jossa on mukana sekä organisaatioita, organisaatioiden kehittäjiä ja tutkijoita. Haluankin lopuksi kysyä sinulta, lukija, millaista työelämää sinä tahdot olla osaltasi synnyttämässä ja luomassa eri yhteyksissä? Miten vuorovaikutuksesi ja toimintatapasi mahdollistavat sitä? Mihin huomiosi on suuntautunut ja millaista maailmaa se synnyttää?

Lectio praecursoria

Terhi Takasen organisaatiot ja johtaminen -aineeseen kuuluva väitöskirja *The power of being present at work: co-creative process inquiry as a developmental approach* tarkastettiin Aalto yliopiston kauppakorkeakoulussa perjantaina 3.5.2013. (Sarja: Doctoral Dissertations, 1799-4934, 52/2013.)

Kirjallisuus

- Hosking, D. M. (2010) *Relational Practices of Change: Poised between Politics and Aesthetics*. Teoksessa C. Steyaert & B. Van Looy (toim.) *Relational Practices, Participative Organizing*. Bingley: Emerald, 221-240.
- Jordan S., Messner M. & Becker A. (2009) *Reflection and Mindfulness in Organizations: Rationales and Possibilities for Integration*. *Management Learning* 40 (4), 465-473.
- Takanen, T. & Petrow S. (2010) *Kohtaamisen voima – tarina yhdessäluovasta uudistumisesta*. Helsinki: Sitra.