

Työkonferenssi on yksi dialogiseen ajatteluun nojautuva työelämän kehittämismenetelmä. On makuasia, milloin itse kukin tulkitsee dialogi-menetelmän käytön alkaneeksi. Minulle tärkeä virike oli Ruotsin Arbetslivscentrumissa työskennelleen työelämän tutkijan Åke Sanbergin ja hänen kumppaniensa pohdinta tutkijan ja tutkimuskohteen välisestä dialogista. Kun LOM-ohjelma (Ledning, organisation och medbestämmande) käynnistyi Ruotsissa 1980-luvun puolivälissä ja sen ensimmäiset sovellukset levisivät myös Suomeen, kiinnostukseni vahvistui niin, että siitä lähtien dialogin eri sovellukset ovat olleet mukana työelämän tutkimuksen ja kehittämisen työkalupakkisani.

Nyt, pari vuosikymmentä myöhemmin, näyttää ilmeiseltä, että menetelmän eri muodot ovat tulleet jäädäkseen. Mainittujen ruotsalaisten esimerkkien lisäksi signaaleina tästä asemien vakiintumisesta voidaan pitää Yhdysvalloissa Argyriksen, Schönin ja Boehmin virikkeiden pohjalta herännyttä kiinnostusta. Muutama vuosi sitten suomennettiin tähän perinteeseen nojautuva Isaacin "Dialogi" -kirja. Tuore suomalainen esimerkki on puolestaan tässä esiteltävä artikkelikoelma.

Kaltaiseni työelämän tutkijan ja kehittäjän on tätä kirjaa käsitellessään hyvä määritellä lähtökohtansa. Aloitan kehittäjäperspektiivistä ja lopetan muutamaan tutkijan näkökulmaan perustuvaan pohdintaan.

Kirja esittelee menetelmän perusteet ja luo katsauksen eräisiin keskeisiin historiallisiin juuriin. Useat pääasiassa kuntasektorilla

DIALOGILLA DEMOKRATIAA

Lehtonen Jarmo (toim): Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Työturvallisuuskeskus ja Kuntaryhmä, Helsinki 2004, 200 s.

toteutettujen hankkeiden kuvaukset havainnollistavat esitystä. Artikkeleissa tulevat tutuiksi monet työelämän kehittämisen yhteydessä käytetyt erikoiskäsitteet. Dialogin muiden muotojen käytön ottaminen mukaan tarkasteluun muuttaisi näkökulmaa ratkaisevasti, mutta laivataisi käsiteltävän kohteen vaikeasti hallittavaksi. Keskittyminen työkonferenssiin on rajauksena perusteltu.

Paljon enempää ei konsultoinnin oppaalta voi vaatia. Painotusten yksityiskohdista voi tuki olla eri mieltä. En esimerkiksi ymmärrä, miksi anglosaksisen perinteen esittely katkeaa 1960-luvulle ja pohjoismainen perinne esitellään ikään kuin sen jatkona irrallaan manner-eurooppalaisista juuristaan. Oikeutettua lienee myös kysyä, miksi yksityisellä sektorilla toteutettujen hankkeiden kuvaukset ja arviointi on jätetty parilla sivulla esitettyjen mainintojen varaan. Työelämän kehittämistä opiskeleva, konsultointiuraa aloitteleva, työelämän tutkimusta suunnitteleva tai työorganisaation henkilöstöjohtamisesta vastaava saattaa tämän ratkaisun perusteella saada sellaisen käsityksen, että dialogiin perustuvia kehittämis- ja tutkimusmenetelmiä ei voi käyttää juuri muualla kuin kuntasektorilla.

Totta on, että työkonferenssin kaltaisia menetelmiä ei ole helppo myydä yksityisen sektorin henkilöstöjohtajille, puhumattakaan PK-yritysten johtajista. Monet heistä arvelevat henkilöstön laajan osallistumisen johtavan vain kalliiseen ja aikaa vievään jaaritteluun. Ei ole ollenkaan epätavallista, että he viittaavat

ruotsalaisten "diskuteeraamiseen" huonona johtamisesimerkinä.

Kirjan alkupuoli on sisällöltään ja rakenteeltaan tyyppinen konsulttikirja. Se esittelee malleja joiden oletetaan toimivan hyvin ja tapausesimerkkejä, joiden valossa menetelmä näyttää tulokselliselta, asetetut tavoitteet tuottavalta ja lähes ongelmattomalta.

Konsultin rooliin kuuluu toteuttaa onnistuneita projekteja, ei tutkia. Kehittämisen tuloksetkin on usein määritelty jo etukäteen projektien tavoitteissa. Raporteissa on "pakko" miellyttää nykyistä tai toivottua seuraavaa asiakasta. Tämä houkuttelee unohtamaan vaikeudet ja epäonnistumiset. Niinpä tämänkin kirjan projektikuvauksissa enintään vilahtavat ongelmat; selkeimmin ehkä Helena Rajakallion kuvauksessa Kuopion koulujen kehittämisestä.

Sitäkin useammin toistuvat normatiiviset ohjeet ja vakuutellut työkonferenssin toimivuudesta. Ilmeisesti menetelmän oletetaan myös maksavan itsensä takaisin jollain aikavälillä, vaikka tätä puolta ei edes yritetä arvioida. Se on kuitenkin yksityisellä sektorilla eräs jokaisen kehittämismenetelmän käytön peruskriteereistä.

Työkonferenssia hyödyntävään projektiin osallistumisen aiheut-

tamat henkilöstökustannukset eivät ole samalla tavalla ongelma kuntien johdolle kuin ne ovat yksityissektorin johdolle. Ehkä työkonferenssia on juuri tästä syystä sovellettu tämän kirjan esittelemässä laajuudessa pääasiassa julkisella sektorilla. Esiteltyt projektit ovat lähes yksinomaan kuntasektorilla toteutettuja. Runkona ovat Kunnallisen työmarkkinalaitoksen alun perin käynnistämän ja Tampereen työelämän tutkimuslaitoksen toteuttaman Laatu-projektin tuottamat esimerkit.

Nuppu Rouhaisen artikkeli luo siltaa konsulttiperspektiivistä tutkimuksen suuntaan. Hän kuvaa työkonferenssimenetelmän tuloksia tärkeimmän rahoittajan Työministeriön TYKE -ohjelman arviointien valossa. TYKEN kaltaisten laajojen kehittämisohjelmien eräs voima onkin juuri siinä, että ne tarjoavat mahdollisuuden ainakin alustavasti tutkia ja vertailla kehittämisprojekteja riippumatta siitä, mitä yksittäisten kehittämisohjelmien toteuttajien on vakuutettava kullekin asiakkaalle.

Jarmo Lehtosen ja Satu Kalliolan & Risto Nakarin päätösartikkelit laajentavat edelleen näkökulmaa konsultointioppaasta kohti tutkimusta. Tämä lisää kirjan käyttökelpoisuutta opintoaineistona ja jopa tutkimustyön teorioiden ja viitekehysten virikkeenä.

Pari esimerkkiä. Artikkeleissa esiintyvät usein käsitteet demokratia ja dialogi problematisoimattomina. Tutkijan näkökulmasta on kuitenkin kysyttävä, mitä kulloinkin tarkoitetaan demokratialla, mitä dialogilla ja miten käyttökelpoinen työkonferenssimenetelmä niiden toteuttamisessa ja laajentamisessa on.

Käytännön työelämä ei ole demokraattinen. Työorganisaatioissa toimii kuitenkin suhteellisen tasavertaisia ryhmiä. Omistajat ja heitä edustavat johtajat sekä julkisella sektorilla johtavat virkamiehet ovat tasavertaisia, kun he käyvät keskusteluja keskenään. Samanlai-

sia nk. homogeenisiä ryhmiä ovat myös keskijohto, asiantuntijat, välittömät esimiehet ja suoritustason henkilöstö – kun on kysymys keskinäisestä vuorovaikutuksesta. Tämä on yksi syy, miksi työkonferenssit usein aloitetaan keskustelemalla homogeenisissa ryhmissä. Silloin ryhmän jäsenten ympäristö on turvallinen, kieli ja käsiteltävät asiat tuttuja.

Kirjan alkupuolen artikkelien implisiittinen oletus tuntuu olevan, että demokratia toteutuu, kun mahdollisimman moniin työorganisaation tahoihin kuuluvat henkilöt saavat ilmaista näkemyksensä tai ainakin osallistua projektiin. Tämän oletetaan tuottavan demokratiaa niin nopeasti, että jo yhden homogeenisissa ryhmissä toteutetun keskustelujakson jälkeen katsotaan voitavan palata takaisin hierarkkiseen rakenteeseen ja jatkaa työskentelyä heterogeenisissa ryhmissä.

Mikään omista kehittämiskokemuksistani ei tue tällaista oletusta. Kun hierarkkiset tasot sekoitetaan, perinteinen epädemokraattinen rakenne astuu esiin ja "isännän" ääni alkaa hallita ryhmän keskustelua. Ryhmistä saadaan tällä tavoin yhä enemmän toisiaan muistuttavia johdon kantaa lähellä olevia tuloksia. Näin työkonferenssi saavuttaa johdon sille alun perin asettamat tavoitteet. Ei tuki sellaisenaan, mutta riittävän hyvin, jotta kehittäjä tai konsultti voi esittää projektin onnistuneen tavoitteissaan.

Tärkeä tuotos tämän lisäksi on se, että johto saa eri henkilöstöryhmiltä käyttöönsä paljon uusia ideoita ja osaamista, joita se voi soveltaa, kun työkonferenssiprosessi on päättynyt. Mahdollista myös on, että organisaatioon syntyy pysyviä vuorovaikutusrakenteita, joiden vahvuus on riippuvainen mm. siitä, miten paljon erilaisia dialogisia menetelmiä on projektissa ollut mahdollisuus käyttää ja miten pysyväksi osaksi nämä menetelmät tulevat organisaation arkikäytäntöjä.

Hyvin usein käy kuitenkin niin, että työkonferenssia hyödyntäneen kehittämisprosessin päätyttyä johto on jälleen demokraattinen keskenään ja alaiset keskenään, mutta organisaation hierarkkiset ja vertikaaliset rajat ovat lähes entisellään. Ehkä hierarkkia ja prosesseja on vähän hienosäädetty. Ehkä osapuolet ovat oppineet kuuntelemaan toisiaan hieman paremmin. Hyvä niin.

Jos organisaation perusrakenne prosessin jälkeen on edelleen nykyinen hierarkia, kysyn ainakin itseltäni ihmisenä, tutkijana ja työelämän kehittäjänä, onko suomalainen tai pohjoismainen työorganisaatio niin demokraattinen, että voidaan olla tyytyväisiä. Se on kiistatta eräs maailman demokraattisimmista, mutta riittääkö siihen tyytyminen tulevaisuuden tavoitteeksi? Minulle ei riitä, mutta olen toki kehittämisohjelmien yhteydessä tavannut paljon johtajia ja heidän konsulttejaan, jotka ovat valmiita väittämään, että jo nyt työorganisaatioiden toimintatavat ovat liian keskustelevalta tuottavuuden näkökulmasta.

Kyseessä on metodinen ja hanketta ohjaaviin arvoihin liittyvä tutkimusongelma. Siihen etsiä vastausta päätösartikkelissaan kirjan toimittaja Jarmo Lehtonen. Hän nojautuu pääasiassa norjalaisen tutkijan Öyvind Pålshaugenin teksteihin. Tämän eräs perusteesistä on se, että organisaatioissa on analyttisesti erotettavissa kaksi perustyyppiä ja niitä vastaavat organisoitavat: operationaaliset ja kehittämistehtävät (arvioitava kirja s. 182). Tulkintani on, että nopea piipahtaminen homogeenisissa ryhmissä antaa lupauksen siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua kehittämiskeskusteluihin omien intressiensä mukaan. Tämä lupaus ei kuitenkaan toteudu, jos nopeasti palataan sekaryhmiin ja ryhdytään tavoittelemaan operationaalisia päätöksiä.

Toinen siirtymä kehittämisestä tutkimuksen suuntaan sisältyy Kalliolan & Nakarin artikkeliin, jossa edelleen norjalaiseen tutkimukseen nojautuen jatketaan työorganisaatioissa vaikuttavien järjestelmien erittelyä. Heidän teesinsä on, että dialogisten menetelmien tavoitteena on erilaisten vertikaalisten ja horisontaalisten rajojen ylittäminen. Jotta tähän päästään, on hyödyllistä tutkia tuotantojärjestelmän, neuvottelujärjestelmän ja kehittämisjärjestelmän suhteita. Erityisen onnistuneena pidän 3 hierarkkiseen tasoon jaetun tuotantojärjestelmän ja 3 suhteiden tasoon jaetun neuvottelujärjestelmän "ristiintaulukointia" (s. 192).

Kirjoittajien hierarkkiset vaihtoehdot tosin loppuvat "osallistavaan" tuotantojärjestelmään. Tarkastelun ulkopuolelle on

jätetty mahdollisuus "osallistuvista" tuotantojärjestelmistä kuten autonomisista tiimeistä. Ratkaisu voidaan perustella sillä, että tällaiset järjestelmät ovat tuiki harvinaisia. Onneksi niitä kuitenkin on, mikä osoittaa, että ne eivät ole pelkkiä utopioita. Tyypillisimpiä esimerkkejä ovat demokraattisesti ja autonomisesti toimivat johto-, asiantuntija- ja työporukat. Tällöin niiden toiminta ei perustu johdon sallimaan ja organisoimaan osallistamiseen vaan aitoon osallistumiseen.

Entä dialogi? Mitä se oikein on, jos sen oletetaan toteutuvan jopa 40–100 hengen ryhmissä lyhyiden keskustelutuokioiden aikana?

Oma kokemukseni on, että aidon (kuuntelevan, tasavertaisen) dialogin mahdollisuudet alkavat ehtyä, kun ryhmän koko kasvaa.

Optimaalisia ovat 5–10 hengen ryhmät. Tätä suuremmissa ryhmissä siirrytään monologiin, jossa keskusteluareenaa hallitsevat muita ryhmän jäseniä hierarkkisesti ylemmät, teoreettisesti koulutetummat tai kokeneemmat keskustelijat.

Työkonferenssin eräänlaisten peruskäsitteiden, demokratian ja dialogin problematisoinnilla en kuitenkaan tähtää kirjan arvon kiistämiseen. Päinvastoin. Pidän Jarmo Lehtosen toimittamaa kirjaa hyvänä ja suositeltavana artikkelipaketina, joka sopii niin oppikirjaksi, konsultoinnin käsikirjaksi kuin tutkimustyön virittäjäksikin. Yksi etu on tietysti siinä, että sen voi lukea myös valikoiden riippuen käyttäjän aiemmasta kokemuksesta ja lukeneisuudesta.

Kimmo Kevätsalo

TYÖELÄMÄN I.TUTKIMUSPÄIVÄ

"Työelämän monitieteinen kenttä"

perjantai 4.11.2005 Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto

Päivä muodostuu esitelmistä yhteisellä foorumilla ja työryhmissä. Työryhmien esitykset valitaan abstraktien perusteella. Abstraktit pyydetään lähettämään 30.9.2005 mennessä. Lähemmät tiedot 8.8.2005 alkaen www.uta.fi/laitokset/tyoelama

Työryhmien teemoja ovat:

- Sopimusjärjestelmät ja työmarkkinat
- Työ, oppiminen ja organisaatioiden kehittäminen
- Työelämän kehittämisen ja tutkimuksen metodiset lähestymistavat
- Työ ja hyvinvointi
- Työn, perheen ja vapaa-ajan rajat

Järjestäjät:

Työelämän tutkimusyhdystys ry
Työelämän tutkimuskeskus, Tampereen yliopisto