Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus osallistujien kokemuksista vuoden 2015 Tavistock-seminaarista

Roosa Huovinen

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2018
Kasvatus- ja aikuiskasvatustieteen laitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Huovinen, Roosa. 2018. Hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus osallistujien kokemuksista vuoden 2015 Tavistock-seminaarista. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatus- ja aikuiskasvatustieteen laitos.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa ja tulkita osallistujien jälkikäteen sanotettuja kokemuksia vuoden 2015 Tavistock-seminaarista. Lisäksi tämän hermeneuttis-fenomenologisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen merkitys Tavistock-seminaarin kaltaisella koulutuksella ja sieltä ammennetuilla kokemuksilla oli tutkittaville niin yksilöllisellä kuin systeemisellä tasolla. Tutkimustuloksista saatavaa tietoa on tarkoitus hyödyntää tulevien Tavistock-seminaarien kehittämisessä.

Tutkimuksen kontekstina toimi Tavistock-seminaari ja Tavistock-traditio yleisemmin. Osallistujien kokemukset seminaarista muodostivat taas tutkittavan ilmiön. Tutkimuksessa osallistujien kokemuksia kartoitettiin avoimella haastattelulla. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta osallistujaa. Tämän jälkeen haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Seuraavaksi tutkittavien kertomuksista poimitut kokemukset teemoiteltiin eri ryhmiin. Aineiston analyysissä hyödynnettiin hermeneuttisen kehää. Koska kyseessä on hermeneuttis-fenomenologinen tutkimus, niin tutkimus tehtiin aineistolähtöisesti, jolloin esimerkiksi tutkimuskysymykset ja teoreettinen viitekehys tarkentuivat aineiston analyysin edetessä.

Tutkimustulokset osoittavat, että Tavistock-seminaarista saadut kokemukset ovat monenkirjavia. Tutkittavien kertomuksista nousi kokemuksina esille erityisesti ammatillinen kasvu, henkilökohtainen muutosprosessi, itsetuntemuksen syveneminen, kokemuksen kokonaisvaltaisuus niin fyysisesti kuin psyykkisesti, toive palvelevasta johtajuudesta sekä kokemus ajan merkityksen paradoksaalisuudesta. Osallistujat kokivat seminaarilla olevan merkitystä niin ammatillisella kuin henkilökohtaisella tasolla sekä yleisemmällä, systeemisellä tasolla. Johtopäätöksenä tuloksista voidaan todeta, että Tavistock-seminaari heijastelee monenlaisia ilmiöitä niin yksilöllisellä kuin systeemisellä tasolla. Tulosten perusteella Tavistock-seminaarin kaltaisella koulutuksella voidaan nähdä olevan oma merkittävä paikkansa erilaisten ammatilliseen kasvuun, johtamiseen, ryhmä- ja organisaatiodynamiikkaan sekä yleisemmin työelämään liittyvien ilmiöiden ja haasteiden esiintuojana. Tuloksia voidaan myös hyödyntää tulevaisuuden Tavistock-seminaarien kehittämisessä.

Jatkossa olisi mielenkiintoista saada lisää tutkimustietoa pitkittäistutkimuksen omaisesti osallistujien kokemuksista seminaarista. Lisäksi tutkimustulokset toivat esille esimerkiksi tunteiden merkityksen työelämässä, ja sen, että se on hyvin vähän tutkittu aihe, vaikka tunteet ja työelämä ovatkit jatkuvasti puheenaiheina. Lisäksi tulokset osoittivat toiveen palvelevalle johtajuudelle, mikä on eräänlainen tällä hetkellä pinnalla olevan monikollisen tai jaetun johtajuuden haastaja.

Avainsanat: Tavistock-seminaari, Tavistock-traditio, fenomenologia, kokemuksen tutkimus, hermeneuttinen kehä

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO ... 1

1.1 Tutkimuksen tarkoitus ... 3

2 TAVISTOCK-SEMINAARI ... 4

2.1 Seminaarin koulutuksellinen tavoite ... 6

2.2 Tavistockilainen lähestymistapa johtamiskoulutukseen ... 7

2.3 Tavistock-seminaarin teoreettiset lähestymistavat ... 8

2.3.1 Systeeminen ajattelu ... 8

2.3.2 Psykodynaaminen lähestymistapa ... 11

2.3.3 Kokemuksellinen oppiminen ... 13

2.4 Seminaarin tapahtumat ... 15

2.4.1 Työskenteleminen erilaisissa ryhmissä ... 17

2.4.2 Konsulttien ja johtoryhmän roolit ... 22

3 TAVISTOCK-SEMINAARIIN POHJAUTUVA AIEMPI TUTKIMUS ... 26

3.1 Aiempien tutkimusten keskiössä teoria, ryhmädynamiikka ja oppiminen ... 27

3.2 Keskeisimmät tutkimustulokset ... 28

3.2.1 Osallistujien oppimisen arvioiminen ... 29

3.2.2 Konstruktivistinen oppimisnäkökulma ... 30

3.2.3 Itsereflektiiviset kertomukset ... 31

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET ... 33

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN ... 35

5.1 Tutkimuksellisena lähestymistapana deskriptiivis-hermeneuttinen fenomenologia ... 35

5.1.1 Fenomenologia kokemuksen tutkimuksessa 36
5.1.2 Deskriptiivinen ja hermeneuttinen fenomenologia 38
5.1.3 Fenomenologisen tutkimuksen päämäärät 41
5.1.4 Tutkijan läsnäolo ja kriittinen itseymmärrys 42
5.2 Tutkimuksen osallistujat ja tutkimuksen eteneminen 44
5.2.1 Tutkimuksen osallistujat 44
5.2.2 Tutkimusvaiheet 45
5.3 Tutkimusmenetelmät 47
5.3.1 Aineiston keruu 48
5.3.2 Aineiston analyysi 51
6 TUTKITTAVIEN KOKEMUKSET TAVISTOCK-SEMINAARISTA 61
6.1 Ammatillinen kasvu 63
6.2 Henkilökohtainen muutosprosessi 66
6.3 Itsetuntemuksen syventyminen 68
6.4 Kokonaisvaltainen kokemus 71
6.4.1 Yksilöllisesti koetut tunteet 73
6.4.2 Yhteisöllisesti jaetut tunteet 77
6.5 Toive palvelevasta johtajuudesta 79
6.6 Ajan merkityksen paradoksaalisuus 81
7 POHDINTA 86
7.1 Keskeiset johtopäätökset osallistujien kokemuksista Tavistock-seminaarista 86
7.1.1 Seminaarin vaikutus ammatilliseen kasvuun 86
7.1.2 Kokemus henkilökohtaisen muutosprosessin käynnistymisestä ... 88
7.1.3 Kokemus itsetuntemuksen syventymisestä 89
7.1.4 Seminaari on kokonaisvaltainen kokemus 91

7.1.5 Toive palvelevasta johtajuudesta heijastelee jotakin yleisemmästä 93

7.1.6 Ajan merkityksen paradoksaalisuus ... 95

7.2 Tutkimuksen luotettavuus ... 96

7.3 Tutkimuksen yleistettävyys ja siirrettävyys ... 97

7.4 Tutkimustulosten sovellettavuus ... 99

7.5 Eettiset ratkaisut ... 100

7.6 Jatkotutkimusehdotuksia ... 101

LÄHTEET ... 103

1 JOHDANTO

Tavistock-seminaari on eräänlainen aikuiskoulutuksen muoto, jossa tutkitaan omakohtaisten kokemusten kautta esimerkiksi erilaisia ryhmädynaamisia ilmiöitä, johtajuutta ja yleisesti organisaatiodynamiikkaa. Tavistock-seminaareja järjestää Tavistock Instituutin kanssa tekevät yritykset tasaisin väliajoin ympäri maailmaa. Suomessa seminaareja järjestää organisaatiodynamiikkaan ja konsultaatiotyöhön erikoistunut Metanoia Instituutti. Tutkielma tehdään siis yhteistyössä Metanoia Instituutin kanssa, ja tutkimustulosten ja niiden analyysin pohjalta Metanoia Instituutti haluaa kehittää tulevia seminaarejaan.

Tavistock-seminaarista ja Tavistock-traditiosta löytyy suhteellisen paljon kansainvälistä kirjallisuutta eri vuosikymmeniltä, mutta yksittäisen osallistujan kokemuksiin perustuvaa tutkimusta vielä toistaiseksi niukasti. Fenomenologinen tutkimus aiheesta on myös harvinaisuus. Kuten Wallachin (2014, 13–14) artikkelissa todetaan, niin empiiristä tutkimusta Tavistock-seminaareista ja niiden tuloksista on verrattain vähän, sillä aiemmat tutkimukset ovat painottuneet pikemminkin Tavistock-traditioon teoreettisesta näkökulmasta. Maailmalla tutkimusta on tehnyt muiden muassa Bion (mm. 2005, 1973–80, 1961), Aram (mm. 2015, 2012, 2009), Wallach (2014) ja Miller (mm. 2004, 1989, 1967). Suomessa tutkimusta on tehnyt Metanoia Instituutin lisäksi Organisaatiodynamiikka FINOD ry, joka edistää organisaatioiden dynamiikan tutkimusta ja sen ammatillista soveltamista yhteiskunnassa. Tavistock-seminaaria Suomessa tutkineita ovat muun muassa Hyyppä (mm. 2009, 2012), Puutio (2008, 2000) ja Totro (2000, 2005). Vastaavasti yleisemmin fenomenologisen kokemuksen tutkimuksen uranuurtaja Suomessa on Perttula (1995, 2000, 2006).

Tavistock-seminaareja on ylipäätään tutkittu pääosin konsulttien tai seminaarin järjestäjien näkökulmasta käsin, mutta verrattain vähän osallistujan näkökulmasta. Kansainvälisistä tutkimuksista kuitenkin Wallachin (2014), Hupkensin (2006) ja Silver ja Josselsonin (2010) tutkimukset ovat käsitelleet

yksittäisten osallistujien kokemuksia ja oppimista seminaarissa. Vastaavasti Suomessa Karjalaisen (2008) artikkeli käsittelee hänen omakohtaisia kokemuksiaan seminaarista, jolloin tutkija tutkii itse itseään ja tulokset ovat silloin hyvin subjektiivisia.

Yksi syy vähäiseen tutkimustietoon osallistujan kokemuksista objektiivisesti tarkasteltuna saattaa olla siinä, että tutkimuksen tekeminen Tavistock-seminaarin kaltaisessa koulutuksessa on vaikeaa tilanteen arkaluontoisuuden ja luottamuksellisuuden vuoksi. Tästä syystä on luontevaa, että konsultit, seminaarin johto tai järjestäjät toimivat tutkijoina ja aineistonkerääjinä. Lisäksi seminaarien tutkiminen ja arvioiminen eivät ole ainakaan toistaiseksi vakiintuneet osaksi seminaarien käytäntöjä. Empiirisen tutkimuksen vähäisyyttä on myös perusteltu muun muassa sillä, että tutkiminen häiritsee seminaarille omaista ”tässä ja nyt” -periaattella toimivaa kokemuksellista oppimista (Wallach 2014, 14). Seminaari saattaa myös olla osallistujilleen intensiivinen kokemus, minkä vuoksi heillä ei osallistumisen lisäksi ole välttämättä voimavaroja tai aikaa tutkimukselle. Lisäksi seminaari on jokaiselle osallistujalle yksilöllinen kokemus, minkä seurauksena aineiston kerääminen vaatii paljon aikaa ja työtä, mihin konsulteilla seminaarin aikana tai sen jälkeen ei välttämättä ole aikaa tai resursseja.

Se, että tutkimusta on tehty seminaarien järjestäjien ja konsulttien taholta, on samalla vahvuus että heikkous. Tutkimuksissa vahvuutena voidaan nähdä se, että konsultit ja Metanoia Instituutti järjestävänä organisaationa ovat Suomessa tavistockilaisen työotteen ja tradition erityisasiantuntijoita. Samalla läheinen suhde tutkittavaan ilmiöön saattaa vähentää tutkijan objektiivisuutta eli sitä, että tutkija tarkastelisi tutkimuskohdetta ja -ilmiötä ulkoapäin ja mahdollisimman puolueettomasti (Eskola & Suoranta 2001, 20–22). Tästä syystä tutkimuksen luotettavuus saattaa kärsiä. Siksi on merkittävää saada uutta tietoa seminaarin osallistujien kokemuksista objektiivisemmasta näkökulmasta, johon tämä tutkimus tarjoaa oivan mahdollisuuden. Toisaalta täydellinen objektiivisuus erityisesti laadullisessa tutkimuksessa on silkka mahdottomuus, sillä kullakin meistä on omat uskomukset, arvostukset ja asenteet (Eskola & Suoranta 2001, 17)

tutkittavaa ilmiötä kohtaan. Lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa aiempiin tutkimuksiin verrattuna uutta tietoa kehittämismielessä.

1.1 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielman tavoitteena on aluksi kartoittaa ja sen jälkeen kuvailla ja tulkita vuoden 2015 Tavistock-seminaariin osallistuneiden henkilöiden jälkikäteen sanoitettuja kokemuksia seminaarista. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millainen merkitys Tavistock-seminaarin kaltaisella koulutuksella ja sieltä ammennetuilla kokemuksilla on ollut tutkittaville niin yksilöllisellä kuin systeemisellä tasolla. Tutkimustuloksista saatavaa tietoa on myös tarkoitus hyödyntää tulevien Tavistock-seminaarien kehittämisessä.

Tutkimuksen kontekstina toimii Tavistock-seminaari ja Tavistock Instituutin kehittämä työote yleisemmin (Karjalainen & Totro 2008, 223–224). Osallistujien kokemukset seminaarista muodostavat taas tutkittavan ilmiön. Siten tutkimuksen kontekstina toimiva Tavistock-seminaari sekä tavistockilainen traditio yleisemmin muodostavat tutkimuksen teoriataustan. Tutkimuksessa on tarkoitus kartoittaa osallistujien kokemuksia avoimella haastattelulla. Tämän jälkeen tutkittavien kertomuksista poimitut kokemukset teemoitellaan eri ryhmiin, minkä jälkeen niitä analysoidaan, tulkitaan ja pohditaan syvällisemmin hermeneuttisen kehän mukaisesti. Koska kyseessä on fenomenologinen tutkimus, niin tutkimus on tehty aineistolähtöisesti, jolloin esimerkiksi tutkimuskysymykset ovat tarkentuneet aineiston analyysin edetessä.

2 TAVISTOCK-SEMINAARI

Tavistock-seminaari (engl. *Group Relations Conference*) on systeemis-psykodynaamisesti orientoitunut koulutusmenetelmä, joka perustuu kokemukselliseen oppimiseen. Se on kansainvälisesti toimiva aikuiskoulutuksen muoto, jossa keskiössä ovat kokemuksellisuus, tunteet ja niiden työstäminen (Karjalainen 2008). Se on siis eräänlainen koulutus-, konsultointi- ja kehittämistoiminnan menetelmä, jonka aikana osallistujien tavoitteena on pureutua ja tutkia erilaisia ryhmädynaamisia ja johtajuuteen liittyviä ilmiöitä yhdessä konsulttien kanssa. (Totro 2000, 48–49; Metanoia Insituutin sivut, viitattu 23.10.17.) Tavistock-tradition juuret sijaitsevat Englannissa. Ensimmäinen seminaari järjestettiin vuonna 1957 Tavistock Instituutin ja Leicesterin yliopiston yhteistyössä. Ensimmäisen seminaarin vetäjinä toimi professoreita etenkin aikuiskasvatustieteen ja sosiologian aloilta. (Miller, Gould & Stapley ym. 2004, 11.) Sittemmin seminaarien johtoryhmät konsultteineen ovat muodostuneet eri koulutustaustoilla työskentelevistä henkilöistä. Suomessa ensimmäinen seminaari järjestettiin vuonna 1979. Viimeisimmät seminaarit Suomessa järjestettiin vuosina 2014, 2015 ja 2017, ja osallistujia niissä on ollut noin 20–30.

Osallistujat tulevat Tavistock-seminaariin yleensä hyvin monenlaisilla työ- ja koulutustaustoilla. Valtaosa heistä on asiantuntijoita, esimiehiä, johtajia, konsultteja, kehittäjiä, projektien ja tiimien vetäjiä, terapeutteja, psykologeja, psykiatreja, työnohjaajia ja tutkijoita. (Miller, Gould & Stapley ym. 2004, 11; Karjalainen 2008; Tavistock Institute of Human Relations 2014.) Seminaari soveltuu koulutusmuotona sellaisille henkilöille, jotka hyötyvät työssään organisaatiodynamiikan tuntemisesta, ja jotka ovat tekemisissä sen aiheen parissa (Puutio & Tienhaara 2013). Tämän lisäksi työyhteisöjen murroksista kiinnostuneet sekä sellaiset henkilöt, jotka työskentelevät muuttuvissa organisaatiossa ja yrittävät hallita työ- yhteisöjen muutokseen liittyviä ilmiöitä, ovat perinteisesti hyötyneet Tavistock-seminaarin kaltaisesta koulutuksesta. Seminaari ei edellytä osallistujilta aikaisempaa alan koulutusta; ainoastaan

valmiutta työstää omia kokemuksiaan kokemuksellisesti. (Tavistock-seminaarin esite 2015.) Ensikertalaisille seminaari saattaa olla usein sekava ja moninainen kokemus (Juote 2014), mutta kokemuksena se on silti aina ainutkerainen, ja sillä on osallistujalle aina jotakin uutta tarjottavaa (Karjalainen 2008, 181).

KUVIO 1. Tavistock-seminaari koulutusmenetelmänä

Kukin seminaari rakennetaan myös aina jonkin yleisen teeman tai aiheen ympärille. Seminaari kuitenkin tuottaa aina osallistujiensa näköisiä teemoja (Puutio & Tienhaara 2013, 228), joiden ympärille keskustelut kietoutuvat. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kontekstina toimivan, vuoden 2015 seminaarin teemana oli transformaatio. Vuoden 2017 seminaarissa teemoina olivat taas valta, tunteet ja lojaalius. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 26.10.17.) Karjalaisen (2008, 181) mukaan teeman tai ”agendan avoimuus” luo eräänlaisen näyttämön, johon ryhmissä ilmemevä tiedostamaton dynamiikka voi heijastua. Tällä tavoin omasta kokemuksesta on mahdollista oppia, kun ryhmissä esiin nousevia tuntemattomia ilmiöitä ei heti sidota johonkin teoriaan. Tämän vuoksi Tavistock-seminaari toimii vajaan neljän päivän ajan eräänlaisena ”väliaikaisena

organisaationa", jossa osallistujat pääsevät harjoittelemaan ja tutkimaan näitä teemoja ilmiöitä kokemuksellisesti (Juote 2014).

2.1 Seminaarin koulutuksellinen tavoite

Tavistock-seminaarin tavoitteena on auttaa osallistujia selkeyttämään ja ymmärtämään organisaatioiden sekä erilaisten verkostojen monimutkaisuutta keskustelemalla ja reflektoimalla (Karjalainen 2008, 181). Tarkoituksena on myös kokemuksellisuuden ja vuorovaikutuksen kautta "oppia oppimaan" sekä ymmärtämään syvällisemmin johtamisen ja organisaatioiden dynamiikkaa (Totro 2005, 137). Juoteen (2014) mukaan seminaarin tarkoituksena on antaa osallistujille monitasoinen ja syvällinen kokemus. Hänen mukaansa Tavistock-seminaari voi parhaimmillaan auttaa osallistujia tiedostamaan erilaisia organisaatiotasolla vaikeasti havaittavia ilmiöitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi vallankäyttöön tai johtajuuden ongelmiin.

Seminaarissa tutkitaan intensiivisesti vajaan neljän päivän ajan psykodynaamisen lähestymistavan mukaisesti "tässä ja nyt" -periaatteella rakentuvaa kokemusta, muuttuvia yhteistyösuhteita, vuorovaikutusta sekä johtajuutta monelta eri tasolta (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 31.10.17). Sen tavoitteena on auttaa osallistujia näkemään organisaatioissa "piilevää systeemistä dynamiikkaa" (Juote 2014), ja tuottaa osallistujalle kokemus eri kokoisiin ja erilaisilla agendoilla koottuihin ryhmiin osallistumisesta. Piiloisella dynamiikalla viitataan tässä yhteydessä esimerkiksi vaikeasti sanoitettaviin ja yleensä tiedostamattomiin ilmiöihin, jotka liittyvät vaikkapa johtajuuteen, omaan asennoitumiseen tai erilaisiin rooleihin. Tämän seurauksena nämä tiedostamattomat ja vaikeasti havaittavat ilmiöt pulpahtelevat seminaareissa pintaan yllättävillä ja ennalta-arvaamattomilla tavoilla. (Karjalainen 2008, 181.) Karjalaisen (2008, 181) mukaan Tavistock-seminaarissa tutkittavat ilmiöt ovat sellaisia, joihin törmää jatkuvasti niin kehittämis- ja kontultointityössä kuin organisaatiomuutoksissa ja työnohjauksessakin. Nämä ilmiöt ovat kuitenkin usein näkymättömiä ja "piiloisia", ja siitä syystä niitä on arjessa vaikea tunnistaa

(Karjalainen 2008, 181; Juote 2014). Siksi näiden erilaisten ilmiöiden ja teemojen tutkimisessa ovat jatkuvasti läsnä kysymykset ”mahdollisuuksista, uskalluksesta, jatkuvuudesta, turvallisuudesta ja hallinnantunteesta” (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 24.10.17).

Seminaarissa mahdollisestetaan yhteisöllisesti työskentelemällä, keskustelemalla ja reflektoimalla ryhmädynamiikan tutkiminen sekä omakohtaisen kokemuksen tarkasteleminen (Puutio & Tienhaara 2013, 228–229). Totro (2005, 138) kutsuukin seminaaria eräänlaiseksi ”kokeelliseksi ja kokemuksellisen toiminnan laboratorioksi”, jossa kokemuksellisuuden toteutuminen vaatii osallistujilta tietynlaista heittäytymistä. Seminaari tarjoaa siis osallistujille eräänlaisen sopimuksiin perustuvan oppimisympäristön, jossa pääsee kokemaan ja tutkimaan reaaliaikaisesti sitä, mitä yksilölle, ryhmille ja organisaatioille tapahtuu, kun muutostilanteissa ratkotaan niiden toimintakykyyn liittyviä teemoja (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 24.10.17).

2.2 Tavistockilainen lähestymistapa johtamiskoulutukseen

Tavistock-seminaaria voidaan pitää myös eräänlaisena johtamiskoulutuksen menetelmänä (Karjalainen 2008, 178), joka tarjoaa ”uuden lähestymistavan johtamiseen liittyvän problematiikan tutkimiseen” (Keski-Luopa 2005, 18). Seminaari auttaa osallistujia näkemään ja ymmärtämään syvällisemmin niitä tekijöitä, joista johtajuus todellisuudessa rakentuu. Lisäksi seminaari mahdollistaa oman johtamiskapasiteetin kehittämisen sekä osallistujien johtajuuteen liittyvien piilevien kykyjen tunnistamisen. (Tavistock Instituutin sivut, viitattu 30.10.17.) Keski-Luopan (2005, 18–19) mukaan Tavistock-menetelmää voitaisiin kutsua jopa jonkinlaisena uutena johtamisen kehittämisen paradigmana, jossa puheen ja kuuntelemisen vuorottelun avulla tavoitellaan kokemusten syvempää ymmärtämistä. Pyrkimyksenä on siis kehittää omia johtajuuteen liittyviä sisäistyneitä ja tiedostamattomia toimintatapoja Tavistock-menetelmälle tyypillisen syvemmän ymmärtämisen pohjalta (Keski-Luopa 2005).

Karjalaisen (2008, 181) mukaan johtaminen ja organisaatiodynamiikka ovat ilmiöitä, joita on hankala tunnistaa työyhteisöjen arjessa, mutta jotka kuitenkin nousevat esiin jatkuvasti kehittämis- ja konsultointitehtävissä sekä organisaatiomuutoksissa ja työnohjauksessa. Ihmiset ovat tottuneet työssään siihen, että heille kerrotaan ja heitä ohjeistetaan siinä, mitä heidän tulee tehdä. Siksi seminaarissa on tietoisesti sisäänrakennettu johtamisvaje. Sen tarkoituksena on tehdä johtajuuden rooli näkyväksi ja asettaa se siten tutkimuksen kohteeksi kokemuksellista oppimismenetelmää hyödyntäen. Karjalaisen mukaan Tavistock-seminaari on ollut ”parasta johtamiskokemusta”, mitä hän on saanut. (Karjalainen 2008, 181–182.)

2.3 Tavistock-seminaarin teoreettiset lähestymistavat

Tavistock-seminaari on lähestymistavaltaan systeemis-psykodynaaminen. Totron (2000, 48) mukaan Tavistock-tradition sisällä on todellisuudessa erilaisia ”asioiden ymmärtämis- ja kehittämistapoja”, eikä vain yhtä yhtenäistä traditiota tai koulukuntaa. Toisin sanoen menetelmä ei ole jokin yksi asia tai teoria, vaan ennemminkin erilaisten teorioiden ja ajattelutapojen summa, joille kaikille on keskeistä kokemusperäisyys, tutkiva perusote ja pyrkimys katsoa ja nähdä pintailmiöitä syvemmälle (Hyyppä 2005, 9–11). Oppiminen seminaarissa taas tapahtuu kokemuksellisesti Tavistock-seminaarin kaltaisessa koulutuksessa. Seuraavissa alaluvuissa esitetään lyhyesti Tavistock-seminaarin taustalla vaikuttavista teorioista ja oppimiskäsityksestä.

2.3.1 Systeeminen ajattelu

Systeemi-sanalla viitataan yleisesti kokonaisuuteen sekä sen osien välisiin suhteisiin. Systeemistä ajattelua yhdistääkin keskeisesti Aristoteleen ajatus siitä, että ”kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa” (Puutio 2008, 157; von Bertalanffy 1972). Systeemit ovat elollisia, ei-elollisia, abstrakteja tai konkreetteja asioita, ja niiden olemassaolon perusmuoto on muutos. Systeemi-sanalla voidaan kuvata kokonaisuuden suhdetta ympäristöön, kuten työpaikan roolia tai asemaa

yhteiskunnassa, tai esimerkiksi rakennetta, kuten työpaikan hierarkista organisoitumista. (Puutio 2008, 158–161; Humap 2014.) Systeemi voi tarkoittaa konkreettisesti myös mitä tahansa tiimirakenteesta palaverikäytäntöihin (Hämäläinen, Jones & Saarinen 2014). Systeemi-ilmauksella voidaan myös kuvata ihmisten välisten sosiaalisten järjestelmien eri kohtia (Puutio 2008, 158), vuorovaikutuksen sääntöjä ja sen myötä syntyviä ”kuvioita” (Humap 2014). Lisäksi systeemi-sanaa voidaan käyttää puhuttaessa organisaation sisäisistä suhteista, pelisäännöistä tai ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa ilmenevistä ”kuvioista” (Puutio 2008, 159).

Humap (2014) esittää, että jatkuva vuorovaikutus pitää systeemin eri osat elävänä. Siksi kieli on systeemin keskeisin resurssi, ja siitä syystä tieto systeemistä on sen yhteistyösuhteisiin, kuten ajatteluun ja kieleen, sidottua. Kielen käyttö on siis keskeinen tekijä erilaisissa sosiaalisissa järjestelmissä sekä systeemin näkyväksi tekemisessä ja sen muuttamisessa (Puutio 2008, 159). Systeemi on siis jatkuvasti muuttuva, ja siinä on elettävä jatkuvan liikkeen tuomilla ehdoilla (Humap 2014). Jatkuvan muutoksen lisäksi systeemit myös säilyttävät aina jotakin. Sen vuoksi itsesäätely on systeemin keskeinen ominaisuus, ja systeemillä on aina rinnakkain sekä ”muotoa ylläpitävä” että ”muotoa synnyttävä” pyrkimys. (Puutio 2008, 162.) Tästä syystä on muistettava, että kaikenlainen tekeminen on aina systeemiin vaikuttamista (Humap 2014).

Systeemisen ajattelun voidaan nähdä luovan ihanteelliset edellytykset vastuulliselle ja itseohjautuvalle ajattelulle. Näin ollen yksittäiset toimijat voivat oppia tunnistamaan, miten nämä systeemin eri osatoimijta vaikuttavat ja kytkeytyvät toisiinsa yksilöinä ja kokonaisuutena. Tämän lisäksi he oppivat tunnistamaan, miten kokonaisuus muuttaa heitä, miten he muuttavat kokonaisuutta sekä tietoisesti että tiedostamattaan. Näin ollen vuorovaikutuksen, koulutuksen ja kulttuurin vaikutuksen tuloksena ajattelumallimme muovautuvat ja opimme uutta, kun toimimme yhteistyössä muiden kanssa. (Heikkilä 2017, viitattu 15.03.2018.)

Systeeminen ajattelu Tavistock-seminaarissa

Tavistock Instituutti on yleisen käsityksen mukaan ollut ensimmäinen kehittäjäorganisaatio, joka on korostanut konsultatiivisessa työotteessaan organisaation systeemiluonteen merkitystä (Puutio 2008, 157). Tavistockilaisesta näkökulmasta katsottuna avoimen systeemin teoria on tarjonnut traditioon sopivan viitekehyksen, joka mahdollistaa erilaisten sosiaalisten ilmiöiden tarkastelemisen sekä mikro- (psykologia) että makrotasolla (sosiologia). Avoimen systeemin teoriassa painotetaan Tavistock-tradition mukaisesti ”psyykkisten ja fyysisten rajojen merkitystä yhteisön ja toimintaympäristön välillä” sekä johtajuuden roolia näiden tekijöiden ylläpitäjänä ja välittäjänä. (Totro 2000, 58; Ståhle 1998; Miller 1993.) Tavistock-seminaarissa rakenteet, eli aika, paikka ja tehtävä, mahdollistavat systeemissä toimimisen (Juote 2014).

Tavistock-traditiossa painotetaan postmodernia käsitystä tiedosta, jossa ”tieto on tietäjään ja tiedon hankinnan välineisiin sidottua”, ja havainnot nähdään rakentuvan aina sosiaalisesti. (Puutio 2008, 157.) Tästä syystä Tavistock-traditiossa systeemisyydestä käytetään termiä ”systeeminen ajattelu” (engl. *systemic thinking*) (Puutio 2008, 158; Flood 2001). Systeeminen ajattelu korostaa kaikenlaisen toiminnan ja tiedon kontekstuaalista luonnetta (Puutio 2008, 158–159). Tavistock-traditiossa systeemiin kytkeytyvä kommunikaatio ja todellisuuden kuvaukset nähdään rakentuvan vuorovaikutuksellisesti, sosiaalisen konstruktionismin mukaisesti (Puutio 2008, 159; kts. myös Gergen 1999).

Oppimisen lähtökohtana Tavistock-seminaarissa on systeemisen ajattelun mukaan se, että jokainen osallistuja on oppiva ja itseohjautuva yksilö, joka on vastuussa omasta oppimisestaan. Kukin osallistuja ja yhteisön jäsen oppii seminaarissa oman kokemuksensa pohjalta niin itsestään, muista jäsenistä kuin erilaisista ryhmistä ja yhteisöstä kokoaisuutena. Osallistujien omien kokemusten lisäksi oppimismateriaali syntyy seminaarissa vuorovaikutuksellisesti keskustelemalla ja reflektoimalla. (Totro 2005, 136–137.) Osallistujaa ympäröivä systeemi, eli yhteisö kokonaisuudessaan erilaisine ryhmineen, on siis keskeisessä roolissa yksittäisen osallistujan oppimisprosessissa. Systeemin kaikki osat –

yksilöt ja ryhmät – ovat seminaarissa jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa niin yksilöinä kuin yksittäisinä ryhminä. (Totro 2005, 136–137.) Koko systeemi kaikkine sen osineen reagoi siis muutokseen jatkuvasti. Muutosta ja oppimista tapahtuu silloinkin, kun sitä on vaikeaa huomata tai sanoittaa. Siitä syystä muutos voi tulla näkyväksi ja oppimista voi tapahtua siten, että valitaan jokin uusi tapa, jolla voidaan katsoa asioita. (Puutio 2008, 160.)

2.3.2 Psykodynaaminen lähestymistapa

Tavistockilainen lähestymistapa yhdistelee psykoanalyyttista teoriaa ja systeemiteoreettista ajattelua (Miller, Gould & Stapley ym. 2004, 11). Traditio tunnetaan sen erityisestä psykoanalyyttisesti suuntautuvasta lähestymistavastaan johtamisen ja organisaatioiden kehittämisessä (Keski-Luopa 2005, 17). Menetelmässä yhdistyvät eri tieteenalojen teoriat sosiologiasta, antropologiaan, aikuiskasvatustieteeseen ja psykologiaan (Karjalainen 2008, 178–179). Psykoanalyyttisista suuntauksista traditio nojautuu pääasiallisesti Melanie Kleinin objektisuhdeteoriaan (kts. Schulman 2005, 52–83), joka tunnetaan vuorovaikutussuhteita analysoivasta ja niiden avulla psyykkistä kehitystä tutkivasta lähestymistavastaan. (Keski-Luopa 2005, 17–18; Totro 2000, 71–73.) Muita merkittäviä teoreetikkoja systeemis-psykodynaamisen lähestymistavan taustalla ovat D.W. Winnicot, Wilfred Bion (Keski-Luopa 2005, 17) sekä Eric Miller (Totro 2000, 50). Tavistock-tradition systeemis-psykodynaamista lähestymistapaa on aiemmin kutsuttu Millerin käsitteellä ”sosiaalisten systeemien psykodynamiikka” (Totro 2000, 50–51; Miller 1997). Tässä tutkimuksessa ”psykoanalyysin” ja ”psykodynaamisuuden” käsitteistä puhuttaessa tarkoitetaan rinnakkaisia ja samaa tarkoittavia psykologisia käsitteitä.

Psykodynaaminen teoria

Psykoanalyysillä tarkoitetaan psykologista metateoriaa, jonka avulla pyritään jäsentämään ihmismielen rakenteita ja dynamiikkaa (Keski-Luopa 2005, 17–18). Psykodynaaminen teoria juontaa juurensa Sigmund Freudin 1800-luvun

loppupuolella kehittämään psykoanalyysiin, joka on psykoterapian vanhin muoto. Psykodynaamisen teorian perusajatus on siinä, että menneisyyden nähdään vaikuttavan ihmisen nykyiseen kokemusmaailmaan. Siispä kunkin ihmisen yksilöllinen kehityshistoria ovat merkittävissä rooleissa psykodynaamisessa lähestymistavassa.

Psykodynaaminen teoria perustuu mielen piirissä vaikuttaviin vietti- ja tunneperäisiin voimiin, ja niiden käsittely on mahdollista hoitosuhteessa ilmenevän tunteensiirron avulla. Psykodynamiikalle on siis ominaista viettipohjaisten tarpeiden ja niihin liittyvien tunteiden, ajatusten, kuvitelmien, odotusten, pelkojen, tyydytysten ja mielenrauhan merkitys ihmismielen toiminnassa. (Lehtonen 2006.) Teorian mukaan useiden psyykkisten voimien nähdään olevan tiedostamattomia, ja tähän tiedostamattomaan piilotajuntaan sisältyvät ihmisen tunteita, muistoja, mielikuvia, odotuksia, asenteita, toiveita ja haluja. Lisäksi kofliktin, tranferenssin ja vastarinnan käsitteet ovat keskeisiä tässä suuntauksessa. (Duodecim 2017, viitattu 21.11.17.) Karjalainen (2008, 178–179) kiteyttää psykodynaamisuuden tarkoittavan tiedostamattomia ilmiöitä, jotka ovat koko ajan läsnä ja usein myös näkyvillä sekä yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden elämässä.

Psykoanalyyttisiä teorioita on tällä hetkellä monia. Yhteistä kuitenkin kaikille sen tutkimussuunnille on kiinnostus ihmismieltä ja sen tiedostamattomaa puolta kohtaan. Kaikissa psykoanalyysin suuntauksissa käytetään erityistä mielen tutkimismenetelmää, joka on osallistuvaa ja eläytyvään kuunteluun perustuvaa. Erityistä menetelmää tarvitaan sen vuoksi, että psyykkiset prosessit eivät ole ulkopuolisen tutkijan havaittavissa tai mitattavissa. (Keski-Luopa 2005, 17–19.) Siispä psykoanalyyttistä tai -dynaamista teoriaa ja lähestymistapaa voidaan soveltaa kaikenlaisissa tilanteissa, joissa on kyse ihmisen psyykkisestä toiminnasta ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Tavistock-seminaarissa puheen ja kuuntelemisen vuorottelun avulla pyritään ymmärtämään syvemmin tapahtumia, ja siten kehittää uudenlaisia toimintatapoja. Siispä psykoanalyyttista tutkimusmetodia sovelletaan myös Tavistock-seminaarissa, koska psykodynaamisuuden avulla pyritään

johdonmukaisesti tavoittelemaan ja ymmärtämään mielen ”tiedostamattomasti toimivia yllykkeitä”. (Keski-Luopa 2005, 17–19.)

2.3.3 Kokemuksellinen oppiminen

Oppiminen Tavistock-seminaareissa tapahtuu kokemuksellisesti. Kokemuksellisella oppimisella viitataan alunperin John Deweyn (1859–1952) ja sittemmin David Kolbin kehittämään oppimisen teoriaan. Deweyn ajattelussa kokemuksen käsite on keskeisessä roolissa. Hänen kokemuksellisen oppimisen teoriassaan keskeisenä tavoitteena on pyrkiä murtamaan näkemystä ajattelun ja toiminnan erillisyydestä. Teorian mukaan kokemus voi siten olla joko kasvattava (*engl.* educative experience) tai ei-kasvattava (*engl.* mis-educative experience). Tämän ajatuksen mukaan kasvattava kokemus edellyttää yksilön toiminnan ja sen seurausten välistä jatkuvaa yhteyttä. (Anttila 2017; Miettinen 1998.)

Kolb (1984) on kehittänyt kokemuksellisen oppimisen mallia myöhemmin pidemmälle. Kolbin mallin mukaan oppiminen etenee kehämäisesti, ja sen lähtökohtana on konkreettinen kokemus. Oppiminen on tämän ajatuksen mukaan siis kehämäistä liikettä, jossa omakohtainen kokemus, kokemuksen käsitteellistäminen, reflektiivinen havainnointi ja aktiivinen toiminta muodostavat jatkuvasti kehittyvän prosessin. (Kolb 1984, 40–42.) Oppiminen etenee tällöin konkreettisia kokemuksia ja toimintaa reflektoiden. Tavoitteena on mennä kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja. Tämän näkemyksen mukaan oppiminen etenee konkreettisia kokemuksia ja toimintaa reflektoiden kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja. Tässä näkemyksessä painottuu siis kokemusten ja elämysten sekä itsereflektion merkitys oppimisprosessissa. (Anttila 2017.) Toisin sanoen Kolbin malli kuvaa kokemuksellisen oppimisen prosessimaista luonnetta, jossa keskiössä ovat kokemuksellinen toiminta, reflektiivinen havainnointi ja käsitteellistäminen (Koponen 2012, 53). Siispä kokemuksellinen oppiminen liittyy läheisesti myös konstruktiiviseeen oppimiskäsitykseen, jossa korostetaan ihmiset ainutlaatuisen kokemushistorian merkitystä elämismaailman

muodostamisessa, jolloin ihmisen ensisijaiset kokemukset ja henkilökohtainen tieto kietoutuvat yhteen (kts. esim. Malinen 2000).

Reflektoinnin ja läsnäolon merkitys

Reflektointi on olennainen osa kokemuksellista oppimista, sillä pelkkä kokemuksen olemassaolo ei takaa oppimista. Ilman reflektointia eli kokemusten tietoista käsittelyä oppiminen voi jäädä pinnalliseksi eikä siten kaikista kokemuksista seuraa oppimista. Siksi kokemusten läpikäyminen ja arvioiminen usein auttavat uusien näkökulmien ja toimintatapojen löytämisessä. (Anttila 2017.) Näistä syistä keskusteleminen ja reflektoiminen ovat keskeisimmät työkalut Tavistock-seminaarin kaltaisessa kokemukselliseen oppimiseen perustuvassa koulutuksessa.

Kokemuksellinen oppiminen vaatii läsnäoloa ja hetkessä olemista; siispä myös seminaarissa korostetaan heittäytymistä ja ”tässä ja nyt” -läsnäolon tärkeyttä. (Karjalainen 2008, 180–181.) Täysipainoiseen työskentelyyn osallistuminen vaatii siis seminaarin ajaksi täydellistä irrottautumista oman toimen edellyttämistä työtehtävistä (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 26.10.17). Siitä syystä osallistujia kannustetaan majoittumaan paikan päällä, jotta koti- ja työkuvioista irrottautuminen olisi mahdollista ja oppiminen toteutuisi parhaalla mahdollisella tavalla (Karjalainen 2008, 180–181). Seminaari on tarkasti aikataulutettu, ja ryhmätyöskentelyn lisäksi aikatauluun sisältyy ruokailut, jooga- ja meditaatiohetket sekä tauot.

Jokainen Tavistock-seminaari on aina ainutkertainen ja kompleksinen tapahtuma (Juote 2014), ja se on aina osallistujiensa näköinen sekä ennalta arvaamaton (Karjalainen 2008, 181). Sen vuoksi seminaarin vahvuus nähdään olevan juuri sen ennalta-arvaamattomuudessa ja ainutkertaisuudessa, sillä nämä mahdollistavat sen, etteivät osallistujat voi vastata tilanteissa pelkästään omilla vakiintuneilla tavoillaan (Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 24.10.17). Toisin sanoen vakiintuneista toimintatavoista poikkeaminen auttaa kyseenalaistamaan arkisia toimintoja ja tuomaan tiedostamatonta tietoiseksi.

Siten on mahdollista päästä ”ilmeisen taakse”, syventää omaa ymmärrystä ja oppia uutta. (Karjalainen 2008, 179.)

2.4 Seminaarin tapahtumat

Tavistock-seminaareissa työskenteleminen tapahtuu pääosin erilaisissa ryhmissä, joihin osallistujat tuottavat sisällön keskustelemalla (Juote 2014; Karjalainen 2008; Totro 2000). Tavistock-traditiossa ryhmän nähdään mahdollistavan yksilön oppimista ja vastaavasti yksilö mahdollistaa ryhmän oppimista (Karjalainen 2008, 180). Metanoia Instituutin sivuilla (viitattu 1.11.17) todetaan, että ”seminaarin työmuodot – pienryhmä, suurryhmä, organisaatiotapahtuma ja soveltava ryhmä – luovat kukin erilaisen tilan yksityiskohtaiseen havainnointiin ja havainnoista oppimiseen”. Siksi ryhmissä työskentelemisen tavoitteena on ”oppia oppimaan” sekä sosiaalisen vuorovaikutuksen ja kokemuksellisuuden avulla ymmärtää paremmin omia toimintatapoja ja dynamiikkaa niin ryhmä- kuin organisaatiotasolla (Totro 2005, sivunro).

Seminaarissa tarkoituksena on pystyttää niin kutsuttu väliaikainen organisaatio ”oppimislaboratorioksi, jonka erilaiset ryhmät muodostavat. Erilaiset ryhmät ovat ikään kuin systeemejä, joiden sisällä erilaisten esiin nousseiden ilmiöiden tutkiminen tapahtuu. Siispä ideana on myös tutkia ryhmien välistä dynamiikkaa. Tarkemmin katsottuna tehtävänä on tutkia sitä, miten ”piiloinen dynamiikka” yleensä ilmenee työyhteisöissä, mikä osallistujien oma osuus on tapahtumissa sekä sitä, miten osallistujat voisivat ymmärtää ihmisten välillä tapahtuvaa piiloista dynamiikkaa. Ryhmissä osallistujien tarkoituksena on haastaa toisiaan keskinäiseen ja jatkuvaan vuoropuheluun tässä ja nyt -periaatteen mukaisesti (Tavistock-seminaarin esite 2015). Tarkoituksena on myös jatkuvasti käsitteellistää ja sanoittaa omia havaintoja ja kokemuksia ääneen näissä erilaisissa ryhmissä (Juote 2014). Näin ollen omakohtaisten kokemusten avulla osallistujat pääsevät tutkimaan käytännössä erilaisia yhteisöllisiä ilmiöitä, kuten johtajuutta, erilaisten roolien merkitystä sekä

yleisimmin ryhmä- ja organisaatiodynamiikkaa. Ryhmätyöskentelyssä on mukana usein menetelmään koulutettu konsultti (Karjalainen 2008, 181; Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 24.10.17).

Seminaarista on tarkoitus saada monitasoinen ja syvällinen kokemus näiden erilaisten ryhmien sisällä sekä niiden välillä tapahtuvasta dynamiikasta (Juote 2014). Tavistock Instituutin sivuilla (viitattu 12.11.14) seminaaria kuvaillaan eräänlaiseksi ”reaaliaikaiseksi oppimislaboratorioksi”. Rauno Lehtonen (2014) puolestaan pitää seminaaria eräänlaisena ”kokeilufoorumina”, jossa osallistujat voivat etsiä omalle kysymykselleen vastausta harjoittelemalla ja kokeilemalla uusia ja erilaisia toiminta- ja reagointitapoja ”täällä, nyt ja heti”. Lisäksi seminaarissa tutkitaan omien kokemusten avulla omaa johtajuutta sekä sitä, millaisia rooleja osallistujilla on erilaisten yhteisöjen tapahtumissa niin omassa arjessa kuin itse seminaarissa (Metanoia Insituutin sivut, viitattu 23.10.17).

Seminaarin työskentelytapa haastaa heittäytymään ja kokeilemaan (Juote 2014). Siksi Karjalaisen (2008, 180) mukaan ryhmässä opiskeleminen edellyttää kykyä olla paljaana, uskallusta riskinottoon, ymmärrystä omasta vaillinaisuudesta sekä ulkoisista realiteeteistä. Ryhmissä toimiminen on myös tasapainoilua itseensä uskomisen ja epäilemisen välillä, ja se vaatii rohkeutta ja nöyryyttä samanaikaisesti. Juoteen (2014) mukaan on yleinen luulo, että ”oppiminen tapahtuu aina tuottamalla jokin konkreettinen tuotos, kuten essee, tentti tai jonkinlainen esitys”. Siispä Tavistock-seminaarissa kaikki tiedon jakaminen perinteisessä merkityksessä, kuten opettamalla, luennoimalla, selittämällä tai viittaamalla teorioihin, on poissuljettua eikä siten sallittua. Siksi seminaareissa ei perinteisesti ole virallisia johdantoluentoja tai kokoavia puheenvuoroja. Seminaarien johto on kuitenkin pohtinut sitä, että saattaisi olla järkevää järjestää jonkinlainen koontiseminaari seminaarin jälkeen, jossa Tavistock-menetelmän ideaa selvennettäisiin tai, jossa osallistujat voisivat jäsennellä kokemuksiaan jälkikäteen muiden osallistujien kanssa. (Juote 2014.)

2.4.1 Työskenteleminen erilaisissa ryhmissä

Tavistock-seminaareissa työskenteleminen tapahtuu erilaisissa ryhmissä ja ryhmätapahtumissa. Seminaarin ryhmätapahtumat (Tavistock Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.) ovat nimetty seuraavasti:

- **orientoiva yhteiskeskustelu** (engl. *Plenary*),
- **suurryhmä** (engl. *Large Study Group)*,
- **pienryhmä** (engl. *Small Study Group)*,
- **sovellusryhmä** (engl. *Review & Application Group*) sekä
- **organisaatiotapahtuma** (engl. *Whole System Event).*

Orientoiva yhteiskeskustelu

Orientoivat yhteiskeskustelut järjestetään sekä seminaarin alussa että lopussa, ja niihin osallistuvat kaikki seminaarin jäsenet osallistujista johtoryhmään. Yhteiskeskustelun idenana on tarjota tilaisuus jakaa ja keskustella seminaariin liittyvistä odotuksista ja erilaisista orientaatioista. Yhteiskeskustelujen tavoitteena on sanoittaa omia kokemuksia sekä odotuksia. Seminaarin alussa käytävässä ryhmäkeskustelussa sovitaan myös yhteisistä pelisäännöistä. Seminaarin lopussa järjestettävässä yhteiskeskusteluissa on taas mahdollista jakaa ja jäsentää seminaarissa koettua ensin organisaatiotapahtuman ja sen jälkeen koko seminaarin puitteissa. (Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut; Tavistock Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.)

Suurryhmä

Suurryhmässä idenana on keskustella siitä, mitä ihmiset kokevat tapahtumassa juuri sillä hetkellä. Suurryhmätapahtuma on aina päivän ensimmäinen yhteinen tapaaminen, joka järjestetään heti aamiaisen jälkeen. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.) Tapahtuman tavoitteena on saada näkyviin tiedostamattomia, ”nupullaan” olevia asioita (Juote 2014). Siksi osallistujien tehtävänä on tutkia tietoisia ja tiedostamattomia prosesseja sekä niiden suhdetta seminaarin

teemasta nouseviin ilmiöihin. Tietoisten ja tiedostamattomien prosessien on mahdollista tulla esille silloin, kun käsiteltävää tietoa on läsnä paljon, eikä osallistujilla ole täyttä mahdollisuutta henkilökohtaiseen kontaktiin kasvotusten muihin osallistujiin. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.) Tästä syystä suurryhmä-tapahtumassa istutaan spiraali-muodostelmassa, jotta kukin voi jakaa vapaasti ajatuksiaan, uniaan, assosiaatioitaan tai vain havainnoida ryhmän tapahtumia näkemättä suoraan toisiaan (Karjalainen 2008, 182). Bion (1979) nimeää tietoisen ja tiedostamattoman tason lisäksi rationaalisen tason, joka koostuu osallistujien toiveista ja peloista, ja mitkä vaikuttavat suoraan heidän reaktioihinsa ja puheeseensa.

Suurryhmätapaamisessa konsulttien rooli on auttaa ryhmää heidän tutkimustehtävässään (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17). Heidän tehtävänään on tehdä näkyväksi se, mitä ihmiset kokevat omassa puheessaan ja toiminnassaan (Juote 2014), sekä tarjota kannattelevaa tukea esimerkiksi erilaisten epämiellyttävien tunnetilojen sietämisessä (Totro 2005, 139). Konsultit tarjoavat tulkintoja ja hahmottavat osallistujien kanssa ”nupullaan” olevia asioita, jotka kehkeytyvät juuri siinä tilanteessa. Esimerkiksi ”johtajariippuvuus” voi olla yksi tiedostamaton ilmiö, joka nousee pintaan suurryhmän kaltaisessa tapahtumassa. (Juote 2014.) Juoteen (2014) mukaan vaikeassa tilanteessa, jolloin pakoillaan ryhmän perustehtävää, ihmisillä on usein tarve löytää ”Jeesus” eli joku, joka ottaisi tilanteen haltuun ja kertoisi, mitä tulisi tehdä.

Pienryhmä

Pienryhmät koostuvat – seminaarin koosta riippuen – noin neljästä kahteentoista henkilöön. Suomessa pienryhmät ovat henkilömäärältään pienempiä kuin ulkomailla järjestetyissä seminaareissa, koska Suomessa seminaareihin osallistuu yleensä vähemmän osallistujia. Esimerkiksi psykiatrit haluavat usein työskennellä vain kolmen tai neljän hengen ryhmissä. Ryhmässä istutaan niin, että kaikki näkevät toisensa. (Juote 2014.) Pienryhmässä keskeistä on yksilöiden välinen vuorovaikutus (Juote 2014), ja kasvokkainen kanssakäyminen ”tutussa pienessä porukassa” (Karjalainen 2008, 182). Ryhmän tehtävänä on tutkia tässä

ja nyt -menetelmällä pienryhmän dynamiikkaa (Karjalainen 2008, 182) sekä kunkin ryhmäläisen omaa roolia ja sen muuntumista kasvokkain tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Pienryhmät toimivat eräänlaisena tukikohtana koko seminaarin ajan. Pienryhmissä siis työskennellään eri tehtävien mukaan seminaarin alusta loppuun. Pienryhmän apuna toimii konsultti. (Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17).

Sovellusryhmä

Sovellusryhmän tehtävänä on auttaa osallistujia sanoittamaan, jäsentämään ja käsitteellistämään seminaarin teemaan liittyviä kokemuksia ja havaintoja käytännön työelämään sovellettavaksi (Metanoia Instituutin sivut, 1.11.17). Sovellusryhmä voidaan sisällöllisesti nähdä täydellisenä vastakohtana pienryhmälle (Juote 2014). Ryhmässä tarkoituksena on reflektoida ja jäsennellä päivän päätteeksi oman kokemuksen pohjalta kunkin omia odotuksia ja malleja, omaa toimintaa ja seminaarin tapahtumia (Karjalainen 2008, 182; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17). Samalla pohditaan sitä, mitä kokemuksista on mahdollista oppia ja miten niitä voi soveltaa tulevaisuudessa (Juote 2014). Sovellusryhmässä siis peilataan menneisyyden tapahtumia nykyhetkeen, eli pohditaan muun muassa kysymyksiä osallistujien aikaisemmista rooleista, toimintatavoista sekä siitä, millaisia uusia rooleja ryhmäläiset ovat omaksuneet. (Juote 2014.) Ideana on relfektoida ikään kuin osallistujien ”työelämänkaarta” menneisyydestä nykyhetkeen. Osallistujia kehotetaan kirjaamaan ylös havaintojaan ja kokemuksiaan pitkin seminaarin kulkua, jolloin muistiinpanot voivat olla osaltaan ohjaamassa ja tukemassa sovellusryhmän työskentelyä. Konsultit tukevat työskentelyä myös sovellusryhmässä. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.) Sovellusryhmissä konsultilla on työnohjauksellisesti painottunut rooli (Totro 2005, 140–141) verrattuna muihin ryhmätapahtumiin.

Organisaatiotapahtuma

Organisaatiotapahtuman on sanottu olevan eräällä tavalla ”koko seminaarin ydin” (Karjalainen 2008, 182). Organisaatiotapahtuman tarkoituksena on tarjota osallistujille mahdollisuus havainnoida ja tarkastella seminaarin ajaksi luotua

”väliaikaista organisaatiota”; sen toimintaa, auktoriteetin ja ryhmäidentiteetin merkityksiä, organisaation sisällä ilmenevää johtajuutta, erilaisia rooleja sekä ryhmien kanssakäymisen ehtoja seminaarille annetun teeman näkökulmasta. Tarkoituksena on tutkia myös omia asenteita suhteessa johtajaan. (Juote 2014; Karjalainen 2008; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.)

Lisäksi tapahtuman perustehtävänä on luoda oppimisympäristö tai -organisaatio, joka koostuu osallistujien itse haluamallaan tavalla muodostamista pienryhmistä (Totro 2005, 137–138). Juote (2014) Tavistock-seminaarissa näitä organisaatiotapahtumassa muodostettuja ryhmiä voisi verrata organisaation eri osastoihin tai tiimeihin. Ryhmissä osallistujat voivat valitsemallaan tavalla tutkia kulloistakin seminaarin teemaa. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.) Organisaatiotapahtumaa kutsuttiinkin ennen nimellä ”ryhmien välinen tapahtuma” (Juote 2014).

Organisaatiotapahtumalle valitaan aina johtaja seminaarin konsulteista, joten tapahtumassa vahvana elementtinä on suhde organisaation johtoon. Tapahtumalle on siis oleellista luoda rakenne, jonka ajan ja paikan lisäksi muodostavat johtaja ja pienryhmät. Vaikka tapahtumalle, ”väliaikaiselle organisaatiolle”, nimetään johto, niin Tavistock-menetelmälle tyypilliseen tapaan seminaarin järjestävä johto ei kuitenkaan kerro, mitä tulisi tehdä, tai hei eivät määrää minkäänlaista tehtävää. Tällä tavoin johtamisen vaikeus tulee näkyväksi. Lisäksi tilanne synnyttää turhauttavia kokemuksia, jotka ovat merkittävässä roolissa oppimisen näkökulmasta, sillä turhauttava ja ahdistava tilanne osoittaa sen, kuinka vaikeita vuorovaikutustilanteet todellisuudessa ovat. (Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.)

Kukin organisaatiotapahtuma on aina erilainen kokemus. Kokemukseen vaikuttaa pienryhmien väliset vuorovaikutussuhteet ja se, että organisaatiotapahtumassa on koko seminaarin johto läsnä. Johdon läsnäolo vaikuttaa vääjäämättä ryhmien sisäiseen ja ryhmien väliseen dynamiikkaan, hierarkiaan ja autonomiaan. Siispä organisaatioiden sisäisten pienryhmien välisten suhteiden voidaan nähdä myös joko mahdollistavan tai jarruttavan

kullekin seminaarille ominaisen teeman käsittelyä, kuten esimerkiksi transformaatiota. (Juote 2014; Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17.)

Muut tapahtumat

Seminaarit ovat tunnettuja siitä, että työskentelyn aikarajoista pidetään tarkasti kiinni, joten siitä syystä kullekin seminaaripäivälle on luotu tarkka aikataulu (Taulukko 1), josta ei saa lipsua. Seminaarin ohjelmaan on merkitty tarkasti ryhmissä työskentelyn lisäksi joogaa tai meditaatiota, ruokailut, tauot ja iltaohjelma, kuten saunominen. (Karjalainen 2008.) Jokaisella ohjelmaan merkityllä tapahtumalla on jokin etukäteen mietitty tarkoitus, sillä seminaarissa oleellista ovat rakenteet, joiden puitteissa osallistujien on ”turvallista” heittäytyä oppimaan. Rakenteista pitävät huolen seminaarin johto ja konsultit. (Juote 2014).

Seminaarin ohjelma

To		Pe		La		Su	
						7.10-8	jooga
		8-8.30	aamiainen	8-8.30	aamiainen	8-8.30	aamiainen
		8.30-10	sr	8.30-10	sr	8.30-10	sr
		10-10.15	tauko	10-10.15	tauko	10-10.15	tauko
		10.15 -11.45	pr	10.15-11.45	pr	10.15-11.45	yk
		11.45-12	tauko	11.45-12.	tauko	11.45-12	tauko
		12-13	jooga	12-13.15	org	12-13	sovr
13-14	ilmoittautuminen	13-14	lounas	13.15-14.15	lounas	13-14	lounas
14-15.30	yk	14-15.30	org	14.15-15.45	org	14-15.30	yk
15.30-16	tauko	15.30-16	tauko	15.45-16.15	tauko	15.30-16	kons
16-17.30	sovr	16-17.30	org	16.15-17.30	jooga&medit.		
17.30-18.30	päivällinen	17.30-18.30	päivällinen	17.30-18.30	päivällinen		
18.30-20	virittäytyminen	18.30-20	sovr	18.30-20	sovr		
20-21	konsultit	20-21	konsultit	20-21	konsultit		

TAULUKKO 1. Tavistock-seminaarin 2015 ohjelma (Metanoia Instituutti 2015).

Tavistock-seminaarissa merkittävässä roolissa ryhmätyöskentelyn lisäksi ovat jooga ja meditaatiohetket, ruokailut sekä muut tauot. Joogan ja meditaation tarkoitus on tarjota osallistujille ”foorumi, jossa keholliset kokemukset voivat keskittyneen työskentelyn avulla tulla tutkimuksen kohteeksi ja osaksi seminaarin kokonaisuutta” (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 1.11.17). Osalle

ihmisistä jooga on myös tärkeä keino syvemmän yhteyden luomisessa omiin tunteisiin (Puutio & Tienhaara 2013). Vastaavasti meditaation tarkoituksena on auttaa osallistujia rakentamaan ”syvempien pysähtymien kautta” yhteys kehon ja mielen välille. Tietoisuus oman kehon tuntemuksista mahdollistaa uusien näkökulmien löytämisen seminaarissa käsiteltäviin asioihin. Taukojen tarkoituksena on taas tarjota osallistujille ja konsulteille mahdollisuus sulatella jo koettua sekä valmistautua seminaarin seuraaviin tapahtumiin. (Metanoia Instituutin sivut, viitatu 7.11.17.)

2.4.2 Konsulttien ja johtoryhmän roolit

Tavistock-seminaarissa konsulteilla on hyvin erityinen rooli (Karjalainen 2008, 181). Konsulttien perustehtävänä seminaarissa on osallistujien ”oppimisen edellysten maksimointi” (Totro 2005; Boalt Boethius & Jern 1996; Miller 1990) sekä oppimisen tukeminen sen sijaan, että konsultit vain johtaisivat ryhmiä tai olisivat ”paremmin tietäviä” (Karjalainen 2008, 182). Konsultit eivät siis pyri tarjoamaan ”parempaa” tai ”oikeampaa” tietoa tilanteista, vaan auttamaan osallistujia tarkastelemaan esimerkiksi vuorovaikutusta, jolla osallistuja osallistuu systeemin eli ryhmän tai yhteisön toimintaan. Toisin sanoen konsultti, joka on systeeminen ammattilainen, pyrkii pikemminkin lisäämään erilaisten tulkintojen mahdollisuutta kuin ohjaamaan osallistujia ”oikean” tulkinnan tai jonkinlaisen ”todellisen syyn” löytämiseen. (Puutio 2008, 165–166.) Konsulttien rooliin kuuluu myös arvioida kriittisesti erilaisia tapoja organisoida toimintaa sekä kunkin omaa tapaa toimia johtajana. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 30.10.2017.)

Konsulttien tehtävänä on myös huolehtia seminaarin etenemisestä (Karjalainen 2008, 182), kuten seminaarin rakenteista, jolla viitataan aikaan, paikkaan ja tehtävään (Juote 2014). Bion (1979, 25) perustelee Tavistock-traditiolle tyypillistä työskentely- ja konsultointitapaa sillä, ettei sen hetkistä ryhmää pitäisi vaivata keskustelemalla ”epäolennaisuuksista”, kuten yhden osallistujan persoonallisuudesta, menneisyydestä tai urasta, kun ryhmissä tarkoituksena on tutkia johtamisen ja ryhmän dynamiikkaa tiettynä aikana ja

tietyssä paikassa. Tästä syystä konsulttien tehtävänkuvaan kuuluu muistuttaa ryhmiä esimerkiksi sille annetusta tehtävästä, kuten puuttua keskusteluun, jos osallistujat puhuvat edellispäivän tapahtumista tai muista asioista sen sijaan, että he keskittyisivät ”tässä ja nyt -olemiseen” (Juote 2014).

Kussakin seminaariohjelmaan merkityssä ryhmässä toimii sama konsultti kaikkien neljän päivän ajan. Kuitenkin organisaatiotapahtumassa osallistujat voivat itse päättää mihin, miten ja milloin he haluavat konsulttien apua. Organisaatiotapahtumassa on tarkoituksena tutkia osallistujien, organisaation kokonaisuuden ja sen alaryhmien välistä vuorovaikutusta, ja siksi sille on määrätty oma johtaja ja konsultit, vaikka organisoituminen tapahtumassa on muuten osallistujien vastuulla. (Karjalainen 2008, 182.)

Suomessa Tavistock-seminaarien johtoryhmä koostuu perinteisesti psykologeista, työnohjaajista, psykoterapeuteista, yhteiskunta- ja kasvatustieteilijöistä. Kaikki Suomen Tavistock-seminaareissa työskentelevät konsultit ovat Organisaatiodynamiikka ry:n (FINOD) kouluttamia organisaatiokonsultteja. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 23.10.17.) FINOD on vuonna 1984 Suomessa perustettu tieteellinen yhdistys, joka edistää organisaatioiden dynamiikan tutkimusta ja luo edellytyksiä sen soveltamiselle (Karjalainen & Totro 2008, 227). Seminaarissa koulutetaan usein samalla uusia konsultteja. Siksi seminaarin osana työskentelee myös konsulttikoulutusryhmä. Koulutusryhmän tarkoituksena on tutkia ja reflektoida organisaatiokonsultin roolia kunkin seminaarin teeman ympärillä, ja siten syventää konsultin roolia. (Metanoia Instituutin sivut, viitattu 31.10.17.)

Konsultointimallit seminaarissa

Tavistock-traditiolle tyypillisen psykoanalyyttisen työotteen on nähty vaikuttavan merkittävällä tavalla siihen, miten konsultin rooli ymmärretään ja miten sen on nähty muotoutuvan (Totro 2000, 70). Tavistock-seminaareissa konsultit ovat perinteisesti hyödyntäneet työskentelyssään psykoterapeuttista suuntautumista ja/tai systeemis-psykodynaamista lähestymistapaa. Lisäksi konsultit ovat seminaareissa soveltaneet psykoanalyyttisesti suuntautunutta

objektisuhdeteoriaa tai samaa tarkoittavaa container-funktiota (Totro 2000, 69–73).

Työyhteisön kehittämisen ja Tavistock-seminaarin näkökulmasta psykoterapeuttisesti suuntautunut konsultti nähdään tiedostamattomia prosesseja herkästi havaitsevana kuuntelijana. Näin konsultti mahdollistaa asiakkaan kanssa vuorovaikutuksellisen työskentelytavan. Psykoterapeuttisesti suuntautuneen konsultin tehtävänä on pitää tasapainossa kolme asiaa: yhteisön tehtävä, yhteisön luonne, kulttuuri ja työprosessit sekä koko toimintaympäristö kulttuureineen. (Totro 2000, 69–70; Hawkins & Miller 1994.)

Systeemis-psykodynaamisessa lähestymistavassa konsultin perusote on myös psykoterapeuttinen (Totro 2000, 72–73). Lähestymistavassa on piirteitä Scheinin (1987) kuuluisasta prosessikonsultoinnin mallista, joka jakautuu kolmeen eri malliin (Totro 2000, 72). Ensimmäinen malleista on ”asiantuntijamalli”. Siinä asiakas tunnistaa oman ongelmansa ja haluaa saada siihen konsultilta ratkaisun tai muun vaadittavan tiedon ongelman selvittämiseksi (Schein 1987, 22–24). Konsultti toimii toisin sanoen hyvin perinteisessä konsultin roolissa neuvonantajana ja tiedon jakajana.

Toinen Scheinin malleista on ”lääkäri-potilas -malli” (1987, 24–29), jossa konsultin tehtävä on toimia ikään kuin diagnosoijana ja ohjeiden ja suositusten antajana (Puutio 2000b, 16; Schein 1987, 24–29). Tässä mallissa konsultti on kuin lääkäri, joka tulee paikalle organisaatioon, diagnosoi ongelman ja antaa ”hoito-ohjeet” suosituksineen ongelman ratkaisemiseksi.

Kolmatta Scheinin malleista kutsutaan prosessikonsultoinnin malliksi. Siinä konsultin tarkoituksena ja tavoitteena on saada asiakas ymmärtämään, korjaamaan ja ratkaisemaan itse oman ongelmansa. Toisin sanoen konsultin työn tekemisen lähtökohtana on se, että asiakas on ongelman omistaja ja siten vastuussa korjaavista toimista. (Puutio 2000b, 16; Schein 1987, 29–35.) Näin ollen asiakkaan on oltava hyvin sitoutunut yhteistyöhön, sillä hänen roolinsa konsultointiprosessissa on ratkaiseva (Totro 2000, 73).

Vastaavasti objektisuhdeteoriassa eli container-funktiossa kyse on projektiivisesta identifikaatiosta, jolla viitataan kahden ihmisen väliseen

emotionaaliseen vuorovaikutusprosessiin. Tätä suuntautumista soveltava konsultti hyödyntää asiakkaidensa kanssa viisi vaiheista prosessia, jolla voidaan kuvata sekä oppimisen että konsultoinnin perusmallia. Nämä vaiheet ovat 1. vastaanotto, 2. tunnistaminen, 3. prosessointi, 4. välivarastointi ja 5. takaisin palauttaminen. (kts. Totro 2000, 71–72.)

3 TAVISTOCK-SEMINAARIIN POHJAUTUVA AIEMPI TUTKIMUS

Tavistockilaseen traditioon pohjautuvaa Group Relations -koulutusmenetelmää on tutkittu menneinä vuosikymmeninä laajalti erityisesti sen teoreettisista lähtökohdista käsin (Wallach 2014, 13–14). Teoreettista tutkimusta on tehty verrattain paljon sekä Suomessa (Puutio 2008, 2000, Totro 2000, 2005, Hyyppä 2005 ym.) että ulkomailla (Bion, Miller, Aram, Winnicot ym.). Wallachin artikkelissa (2014, 13–14) kuitenkin todetaan, että empiiristä tutkimusta Tavistock-seminaareista ja niiden tuloksista on verrattain vähän. Esimerkiksi seminaareihin liittyvää fenomenologista kokemuksen tutkimusta ei ole tehty ainakaan ulkopuolisen tutkijan näkökulmasta. Valtaosa osallistujien kokemuksia kartoittavista tutkimuksista on siis ollut osallistujien itse tekemiä, joten näkökulma on silloin hyvin subjektiivinen.

Seminaarien tutkiminen ja arvioiminen eivät ole myöskään ainakaan toistaiseksi vakiintuneet osaksi seminaarien käytäntöjä. Empiirisen tutkimuksen vähäisyyttä on perusteltu muun muassa sillä, että tutkiminen häiritsee seminaarille omaista ”tässä ja nyt” -periaattella toimivaa kokemuksellista oppimista (Wallach 2014, 14). Vähäistä tutkimusta selittää varmasti myös se, että seminaareihin on nykypäivänä vaikea löytää osallistujia, ja sen vuoksi empiirinen tutkimus ei ole toistaiseksi vakiintunut osaksi traditiota (Wallach 2014, 13–14). Myös yksi syy vähäiseen tutkimukseen saattaa johtua siitä, että ylipäätänsä organisaatiokonsultoinnin ja konsultin ammatin tutkiminen on haasteellista, koska heidän työkenttänsä sijaitsee erilaisissa organisaatioissa tai tilanteissa, joissa ihmiset kokevat tarvitsevansa neuvoja tai apua. Kyse on siis erittäin luottamuksellisista ja herkistä tilanteista. Samasta on kyse Tavistock-seminaarissa. Siksi niiden tutkiminen on haastavaa, ja sen vuoksi konsulttien on itse toimittava tutkijoina tai aineistonkerääjinä (esim. Karjalainen 2008; Puutio & Tienhaara 2013). Tästä syystä ulkopuolisten tekemiä tutkimuksia osallistujien kokemuksista Tavistock-seminaareista saattaa olla niin vähän.

3.1 Aiempien tutkimusten keskiössä teoria, ryhmädynamiikka ja oppiminen

Aiempi Tavistock-traditioon liittyvä tutkimus on keskittynyt pääasiallisesti kuvaamaan sille tunnusomaisimpia piirteitä ja menetelmiä (Wallach 2014; Lipgar, Bair & Fichtner 2004). Toisin sanoen tutkimusten avulla on pyritty valottamaan tarkemmin sitä, mistä tavistockilaisessa systeemis-psykodynaamisessa traditiossa ja työotteessa on kyse. Wallachin (2014, 13) artikkelissa esitetään kattavasti ikään kuin meta-analyysin muodossa se, millaisia tutkimuksia on aiemmin tehty ja millaisia niiden aiheet ovat olleet. Wallach (2014) esittää, että aiempien tutkimusten tarkoituksena on ollut lisätä ymmärrystä ainakin ryhmien sisäisistä prosesseista ja niiden toiminnasta psykodynaamisesta näkökulmasta käsin. Aiemmissa tutkimuksissa on myös selvitetty ja tarkasteltu niitä tekijöitä, joita Tavistock-seminaariin käytännössä liittyy. Näitä tutkittuja tekijöitä ovat muun muassa se, missä ja miten seminaari on järjestetty ja millainen se on sisällöltään. Lisäksi on esimerkiksi tutkittu seminaarin johdon ja osallistujien välistä vuorovaikutusta sekä seminaarien intensiivisyyttä ja kompleksisuutta. (Wallach 2014, 15.)

Aiempien tutkimusten tavoitteena on myös ollut arvioida yksittäisten osallistujien oppimista sekä sitä, miten yksilölliset ja seminaarille tunnusomaiset piirteet vaikuttavat oppimiseen (Wallach 2014; Lipgar, Bair & Fichtner 2004). Tutkimuksellinen ote on siis painottanut enemmän erilaisten ilmiöiden ja menetelmien tarkastelua esimerkiksi yksittäisten osallistujien kokemusten selvittämisen sijaan. Aiemmat yksittäiseen osallistujaan keskittyneet tutkimukset ovat painottaneet esimerkiksi sitä, millaisia eroja osallistujien kulttuurisidonnaisissa identiteeteissä on (Wallach 2014, 14; Walker 1995) tai sitä, miten seminaarien osallistujien oppimistyylit eroavat toisistaan (Wallach 2014, 14; Lipgar, Bair & Fichtner 2004). Lisäksi monet Tavistock-traditioon liittyvät julkaisut ovat itsereflektiivisiä kirjoitelmia omista kokemuksista seminaarista (kts. esim. Karjalainen 2008, Aram 2012, Velarde Lazarte 2012), vaikka Karjalaisen (2008, 180) mukaan psykodynaamisuuteen pohjautuvissa

artikkeleissa törmää harvemmin asetelmaan, jossa tutkija tutkii itse itseään, kuten Karjalainen artikkelissaan tekee.

Tärkeänä tutkimuskohteena tavistockilaisessa traditiossa ovat olleet myös seminaarin konsultit. Wallachin (2014, 15) artikkelissa lueteltuja ja tutkijoita kiinnostaneita ilmiöitä ovat olleet muun muassa konsulttien tavoitteet ja heidän käsityksensä siitä, mikä konsultin rooli seminaarissa on. Lisäksi heidän toimintaansa on tarkasteltu sukupuolen näkökulmasta sekä sitä, miten konsultit käyttävät valtaa (Wallach 2014, 15; Correa et al. 1988; Cytrynbaum & Belkin 2004). Toiset tutkijat ovat tutkineet myös sitä, onko seminaareissa konsultin sukupuolella ja vallalla vaikutusta toisiinsa (Wallach 2014; Lipgar, Bair & Fichtner 2004).

3.2 Keskeisimmät tutkimustulokset

Yleisesti tutkimustulokset osoittavat sen, että Tavistock-seminaareihin liittyvä tutkimus on yleisesti keskittynyt seminaarin eri ryhmissä ilmeneviin sisäisiin prosesseihin sekä osallistujien oppimisen arvioimiseen (Wallach 2014, 15). Oppimista on perinteisesti tutkittu ja arvioitu sekä seminaarien aikana (Wallach 2014, 15; Whelan et al. 1991) tai välittömästi seminaarin jälkeen (Wallach 2014, 15; Lipgar & Struhl 1993; Lipgar, Bair & Fichtner 2004; McGarrigle 1993). On myös joitakin pitkäaikaisempia seurantatutkimuksia, joissa osallistujien oppimiskokemuksia on kartoitettu ja tutkittu ensimmäisen kerran kuusi viikkoa ja toisen kerran kolme kuukautta seminaarin jälkeen.

Näissä tutkimuksissa todettiin, että seminaariin osallistuneet henkilöt kertoivat oppineensa lisää ainakin vallasta, johtajuudesta ja ryhmädynaamisista ilmiöistä. (Wallach 2014, 15–16; Klein, Stone, Correa, Astrachan & Kossek 1989; Klein & Astrachan 1975.) Vastaavasti Tavistock-seminaareihin liittyvät tapaustutkimukset ovat tarkastelleen tutkimuksissaan seminaarien pitkäaikaisvaikutusta organisaatioiden toiminnan kannalta. Tutkimustuloksissa on todettu, että seminaareilla on ollut pääasiallisesti myönteisiä vaikutuksia niin henkilökohtaisella kuin ammatillisella tasolla. Seminaarin vaikutus on näkynyt

muun muassa johtotehtävissä työskentelvien tutkittavien keskuudessa muuttuneena suhteena auktoriteettiin ja käsityksiin siitä. Lisäksi tutkittavat ovat saaneet seminaarista työkaluja omaan työhönsä. Kielteisempinä tutkimustuloksina taas oli raportoitu esimerkiksi ei-toivottujen ryhmätyöskentelytapojen siirtymisen työpaikalle (Wallach 2014; Menninger, 1975, 1985), tai sen, ettei seminaarista koettu olevan minkäänlaista hyötyä henkilökohtaisella tai ammatillisella tasolla (Hupkens 2006).

3.2.1 Osallistujien oppimisen arvioiminen

Yksi aiempien tutkimusten keskeinen tavoite on myös ollut arvioida yksittäisten osallistujien oppimista. Lisäksi on haluttu selvittää, miten osallistujien yksilölliset ja Tavistock-seminaarille tunnusomaiset piirteet vaikuttavat oppimiseen. (Wallach 2014; Lipgar, Bair & Fichtner 2004.) Osallistujien oppimista Tavistock-seminaareissa ovat tutkineet aiemmin muun muassa Wallach (2014), Silver ja Josselson (2010), Karjalainen (2008) ja Hupkens (2006). Wallachin (2014) tekemän kysely- ja haastattelututkimuksen tarkoituksena oli selvittää, mitä Tavistock-seminaariin osallistuneet henkilöt ovat hänen tutkimissaan seminaareissa tarkalleen ottaen oppineet ja millä tavoin osallistujat ovat kokeneet oppineensa. Lisäksi tutkimuksessa oli haluttu saada selville ovatko seminaarissa opitut asiat iskostuneet osallistujien mieliin ja ovatko he pystyneet kehittämään oppimaansa.

Wallachin (2014, 35) tekemistä tutkimuksista saadut tulokset ovat yhdenmukaisia aiempiin tutkimuksiin verrattuna siinä mielessä, että hänenkin tutkimuksensa todistaa sen, että osallistujat todellakin kokevat oppivansa uutta Tavistock-seminaareissa. Wallachin (2014) tutkimuksen merkittävin tulos tämän pro gradu -tutkielman kannalta on kuitenkin se, että osallistujat kokivat seminaareissa oppimista tapahtuneen ennemminkin henkilökohtaisella tai ammatillisella tasolla kuin systeemisellä tasolla. Tulos on tutkijan mukaan hieman ”kummallinen”, sillä Tavistock-seminaarin perimmäinen tarkoitus on kuitenkin auttaa osallistujia tekemään näkyväksi ja ymmärtämään paremmin ryhmien ja organisaation tasolla olemassa olevia tiedostamattomia prosesseja

(Wallach 2014, 32). Tutkimustulos voidaan ymmärtää tämän tutkimuksen valossa siten, että Tavistock-seminaari ja sieltä ammennetut kokemukset tekevät näkyväksi erilaisia esiin nousseita ilmiöitä, jotka taas auttavat yksilöä ymmärtämään omaa systeemiään paremmin. Siten yksilön toimijuus suhteessa omaan systeemiinsä lisääntyy.

Tutkimustuloksista nousi esille myös se, että uusien ja kokeneiden osallistujien kokemusten välillä oli eroa siinä, millaisia esteitä he kokivat oppimiselleen seminaarin aikana (Wallach 2014, 35). Toisaalta tulokset osoittavat, että sekä kokeneet että kokemattomat Tavistock-seminaarin osallistujat ajattelevat, että oppimisprosessi ja ymmärryksen luominen ovat kullekin monimutkainen ja suhteellinen prosessi ja, että ymmärrys opitusta asiasta kehittyy ajan myötä myös seminaarien ulkopuolella. Lisäksi jotkut haastateltavista koki, että oppiminen lisääntyi seminaarin jälkeen, kun he olivat olleet tekemisissä muiden osallistujien tai seminaarin henkilökunnan kanssa, sillä nämä kohtaamiset tarjosivat tilaisuuden reflektoida kokemuksiaan toisten kanssa ja tämä syvensi omaa oppimista (Wallach 2014, 34–35). Samaten osallistujat kokevat yleisesti, että oppiminen seminaareissa on kumulatiivista. Lisäksi Wallachin (2014, 34) tuloksista ilmenee se, miten kokeneiden osallistujien mukaan uusien asioiden oppiminen rakentuu aina aiemmissa seminaareissa kartutettujen oppimiskokemusten päälle.

3.2.2 Konstruktivistinen oppimisnäkökulma

Konstruktiivinen oppiminen nousee yhtenä oppimiskäsityksenä esille aiemmissa Tavistock-seminaareihin liittyvissä tutkimuksissa. kokemuksellisen oppimisen rinnalla. Esimerkiksi Silverin ja Josselsonin (2010, 155–156) tutkimuksessa tarkasteltiin seminaariin osallistuneiden henkilöiden oppimista konstruktiivisesta näkökulmasta. Samanlaisia, konstruktiivisia piirteitä oppimisessa, on havaittavissa myös Wallachin (2014, 34) tutkimustuloksissa, joissa toiset osallistujista kuvasivat oppimiskokemuksensa rakentuvan aiemman opitun päälle.

Silver ja Josselson (2010, 156) halusivat tutkimuksessaan selvittää, miten yksilöiden erilaiset tietoisuuden tasot (kts. Kegan 1995, 1982) vaikuttavat heidän oppimiseensa Tavistock-seminaarissa, joka ympäristönä oppimisen näkökulmasta on monimutkainen ja muuttuva. Kuten myös Wallachin (2014) tutkimustulokset osoittivat, niin keskeisimmäksi tutkimustulokseksi Silver ja Josselson (2010, 175) tutkimuksessaan kiteyttivät sen, että lähes kaikki haastateltavat kokivat Tavistock-seminaarilla olleen jonkinlaista vaikutusta omaan oppimiseensa ja kehittymiseensa. Heidän tutkimuksessaan haastateltavat olivat kokeneet oppimista tapahtuneen eri tietoisuuden tasoilla. Tutkimustulosten mukaan osa tutkittavista koki, että heidän oppimisensa tapahtui seminaarissa omakohtaisten kokemusten kautta, ja näin sisäiset prosessit olivat heidän kohdallaan avain oppimiseen. Lisäksi he kokivat sosiaalisten roolien olevan perinteisiä, ja että oppimista tapahtui vuorovaikutteisesti muiden kanssa. Toiset taas kokivat tutkimustulosten mukaan oppineensa seminaarissa lisää siitä, kuinka he ovat itse osa suurempaa systeemiä. He tulivat myös tietoisiksi muutoksista, joita heissä itsessään eri tasoilla tapahtui. Vastaavasti loput tutkittavista olivat useimmiten niitä, jotka olivat kriittisiä seminaarin suhteen, sillä heillä oli vahva näkemys siitä, miten systeemit rakentuvat. Heidän kohdallaan tapahtui kuitenkin jatkuvaa muutosta ja tiedon uudelleenrakentumista. Heidän kohdallaan oppiminen myös paljasti paljon heistä itsestään erityisesti heidän ollessaan vuorovaikutuksessa muiden osallistujien kanssa. (Silver ja Josselson 2010, 163, 170, 175.)

3.2.3 Itsereflektiiviset kertomukset

Kuten jo tutkielman johdannossa on todettu, aiemmissa Tavistock-seminaariin liittyvissä tutkimuksissa yksittäisen seminaariin osallistuneen henkilön kokemuksia syvällisemmin on tutkittu suhteellisen vähän – toimii tutkijana sitten joku ulkopuolinen henkilö tai osallistuja itse. Syvällisemmällä tutkimuksella tässä pro gradu -tutkielmassa viitataan esimerkiksi osallistujille tehtyihin haastatteluihin eikä esimerkiksi pelkkään palautteeseen, jota seminaariin osallistuvilta pyydetään antamaan seminaarin päätyttyä.

Kuitenkin Lilian Hupkens (2006) tutki Alankomaissa viiden eri seminaariin osallistuneen henkilön kokemuksia syvähaastattelemalla heitä. Hänen tutkimustuloksista ilmeni, että tutkittavien kertomusten pohjalta heidän ajattelutapansa ja näkökulmansa asioihin olivat muuttuneet seminaarin jälkeen merkittävästi. Ajattelutapojen muutos näkyi heidän työssään erityisesti asiakkaiden ja kollegoiden kanssa työskennellessä. Osa tutkittavista myös koki heidän työskentelynsä muuttuneen systemaattisemmaksi ja tarkoituksenmukaisemmaksi seminaarin jälkeen. (Hupkens 2006.)

Lisäksi osallistujien kokemuksista on julkaistu joitakin artikkeleita, joissa seminaarin käyneet ovat itse kirjoittaneet omakohtaisista kokemuksistaan esimerkiksi tarinan tai päiväkirjan muodossa yhdistellen omia kokemuksia teoriaan. Artikkelit ovat hyvin itsereflektiivisiä, mikä vaikuttaa luonnollisesti tutkimuksen objektiivisuuteen ja luotettavuuteen. Esimerkiksi Kaija Karjalaisen (2008, 179) itse kirjoittama artikkeli käsittelee hänen kokemuksiaan kahdesta eri Tavistock-seminaarista, joista ensimmäisessä hän kokee olleensa ”maallikkon” roolissa, ja toisessa seminaarissa ennemminkin ”tutkijana”. Karjalainen (2008, 178–179) kuvailee artikkeliaan eräänlaisena kehityskertomuksena, jossa hän valottaa lukijalle sitä, mitä hän seminaareissa näki ja koki pysähtyessään tutkimaan tapahtumia.

Julkaisemassaan artikkelissaan Karjalainen (2008, 180) kuvailee ja kertoo omista kokemuksistaan, ”niiden herättämistä tuntemuksista, mielikuvista ja ajatuksista” sekä siitä, mikä hänen mielestään seminaarissa ”näyttäytyi tilanteissa yhteisesti jaettuna tunnekokemuksena”. Lisäksi artikkelissa selvennetään sitä, mistä kokemuksellisessa oppimisessa psykodynaamisesta näkökulmasta on kyse ja miten kokemuksen kautta oppiminen edellyttää tunnetyötä (2008, 189–191).

4 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämän tutkimuksen tavoitteena on aluksi kartoittaa ja sen jälkeen kuvailla ja tulkita vuoden 2015 Tavistock-seminaariin osallistuneiden henkilöiden jälkikäteen sanoitettuja kokemuksia seminaarista. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on selvittää millainen merkitys Tavistock-seminaarin kaltaisesta koulutuksesta ammennetuilla kokemuksilla on mahdollisesti ollut niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Yksilötasolla tuloksia tarkastellaan siitä näkökulmasta, että millainen merkitys seminaarista saaduilla kokemuksilla on ollut osallistujille itselleen yksilöinä esimerkiksi ammatillisen kasvun tai itsetuntemuksen lisääntymisen näkökulmasta. Vastaavasti yhteisöllisellä tasolla kokemuksia on tarkoitus tarkastella ennemminkin systeemisellä tasolla, kuten esimerkiksi ryhmädynamiikan ja seminaarin kehittämisen näkökulmasta, sekä laajemmassa mittakaavassa yhteiskunnan ja työelämän näkökulmasta. Näiden tutkimustulosten valossa tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa tietoa, jonka avulla Tavistock-seminaaria voitaisiin kehittää tulevaisuudessa.

Psykoanaalyyttisesti orientuneissa teksteissä tai julkaisuissa on tavanomaista, että kirjoittaja kartoittaa, tutkii ja tulkitsee jonkun toisen tai muiden ihmisten kokemuksia (Karjalainen 2008, 180). Tavistock-seminaarista kokemuksen tutkimuksen näkökulmasta on kuitenkin tuotettu paljon itsereflektiivisiä kirjoitelmia, jolloin samanaikaisesti sekä tutkijana että tutkittavana on toiminut kirjoittaja itse. Tällainen tutkimus on arvokasta, mutta sen rinnalle tarvitaan myös objektiivisempaa ja siten tieteellisestä näkökulmasta luotettavampaa ja mahdollisesti yleistettävämpää tutkimustietoa, koska yksittäisen ihmisen kokemusta on vaikeaa siirtää eteenpäin. Siispä tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on tuottaa hieman objektiivisempaa ja seminaarin ulkopuolelta tarkasteltua tietoa osallistujien kokemuksista seminaarista erityisesti Tavistock-seminaarin kehittämisen perspektiivistä.

Alustava tutkimuskysymys (tutkimuskysymys 1.) muotoiltiin jo tutkimuksen suunnitteluvaiheessa sekä ennen aineiston keruuta. Fenomenologinen tutkimus on kuitenkin pääasiallisesti aineistolähtöistä, joten tutkimuskysymykset täsmentyivät aineiston keruun ja erityisesti aineiston analyysivaiheessa (tutkimuskysymys 2.).

Varsinaiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaisia jälkikäteen sanoitettuja kokemuksia haastateltavilla on vuoden 2015 Tavistock-seminaarista?
2. Millainen merkitys seminaarista saaduilla kokemuksilla on mahdollisesti ollut niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta?

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tässä luvussa kuvataan tarkemmin tämän fenomenologisen tutkimuksen toteuttamisvaiheita. Alaluvussa 5.1 avataan ja perustellaan tarkemmin tutkimuksen tieteellis-filosofista lähestymistapaa, deskriptiivis-hermeneuttista fenomenologiaa. Alaluvussa 5.2 esitellään tutkimuksen osallistujat sekä tutkimuksen etenemisen vaiheet. Vastaavasti alaluvussa 5.3 kuvataan tarkemmin sitä, miten fenomenologiaa tutkimusmenetelmänä on sovellettu aineistonkeruu- ja aineiston analyysivaiheessa. Lisäksi alaluvussa 5.3 esitellään aineiston analyysissa käytettyä hermeneuttista kehää. Viimeisenä alaluvussa 5.4 tuodaan esille tutkimuksen eettiset ratkaisut.

5.1 Tutkimuksellisena lähestymistapana deskriptiivis-hermeneuttinen fenomenologia

Fenomenologia valikoitui tämän tutkimuksen lähestymistavaksi, sillä se sopii ihmisten ainutlaatuisten kokemusten ja elämysmaailman tutkimiseen ja kuvailemiseen (Koivisto 2003, 31–32; Husserl 1965 ym.). Fenomenologia filosofisena asenteena istuu myös tavistockilaiseen perinteeseen ja ajattelutapaan mainiosti, sillä seminaarissa keskitytään vahvasti kokemuksellisuuteen ja kokemukselliseen oppimiseen. Kuten puhtaaseen fenomenologiseen perinteeseen kuuluu, niin myös Tavistock-seminaarissa osallistujien välistä dynamiikkaa sekä siitä syntyviä ilmiöitä ja kokemuksia pyritään tutkailemaan situationaalisesti eli tiettyyn paikkaan ja aikaan sidotusti. Seminaari nimittäin järjestetään siten, että osallistujat vetäytyvät ja irtaantuvat tavanomaisesta työarjesta ja kotikuvioista kolmen ja puolen päivän ajaksi, jotta seminaarissa nousevia ilmiöitä voitaisiin tutkia mahdollisimman puhtaalla tavalla, kun työskentely ei tapahdu ihmisten tavanomaisissa työympäristöissä. ”Puhtaalla tavalla tutkimisella” viitataan tässä tutkimuksessa ajatukseen siitä, että osallistujien kokemukset seminaarista ja omasta oppimisestaan saattavat nousta uudessa ympäristössä ja aiemmin tuntemattomassa seurassa aivan uudella ja

raikkaalla tavalla esille, sillä seminaari toimii eräänlaisena ”oppimislaboratoriona”. Laboratoriomaiset olosuhteet, jotka toki ovat vain menetelmällinen ihanne, nostavat esille erilaisia tiedostamattomia ilmiöitä ja auttavat osallistujia tunnistamaan niitä. Nämä tiedostamattomat ilmiöt ovat jatkuvasti läsnä ihmisten arjessa, mutta ne jäävät usein huomaamatta tai pimentoon erilaisista syistä.

5.1.1 Fenomenologia kokemuksen tutkimuksessa

Fenomenologialla tarkoitetaan 1900-luvun alussa syntynyttä filosofista perinnettä ja teoreettista suuntausta, jossa keskitytään ilmiöihin (kr. *fainomena*) ja niiden käsitteelliseen jäsentämiseen (kr. *logos*) jonkin valmiin teoreettisen viitekehyksen sijaan (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 9–10). Fenomenologia tarkoittaa oppia ilmenevästä (Backman & Himanka 2007), ja sen tavoitteena on nähdä ilmiöt ja siten myös kokemukset sellaisina kuin ne ovat (Perttula 2000, 428). Fenomenologisen tradition merkittävimpänä oppi-isänä pidetään Edmund Husserlia (1859–1938) sekä hänen oppilastaan Martin Heideggeria (1889–1976) (Saarinen 2002, 215–217).

Kirjaimellisesti fenomenologia on siis ilmiöiden tutkimusta, jossa keskitytään tarkastelemaan asioiden ilmenemistä tai asioihin, jotka ilmenevät kokemuksessamme (Saarinen 2002, 215–217). Nykyään ilmiöiden nähdään myös liittävän maailman ja kokemuksen yhteen (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 10). Siispä tämä ajatus antaa tarkoituksen myös tälle tutkimukselle – kuten kaikelle fenomenologiselle tutkimukselle – sillä tämän tutkimuksen tehtävänä on tuoda näkyväksi ja sanoittaa osallistujien kokemuksia Tavistock-seminaarista. Siten tämän tutkimusten annin pohjalta voidaan kehittää sekä Tavistock-seminaaria että laajemmalla skaalalla suomalaista työelämää, eli toisin sanoen ”liittää maailma ja kokemus yhteen” (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 10).

”Kokemus on aina kokemusta jostakin”

Husserl (1965) on todennut, niin kokemus on aina kokemusta jostakin. Kokemusta voidaan pitää ihmisen elämyksellisenä tilana, jonka muodostavat

tunne, tahto, tieto, usko, intuitio ja epätavalliset kokemukset (Koivisto 2003, 31; Rauhala 1996). Kukin ihminen tarkastelee, elää ja kokee ympäröivää maailmaa oman yksilöllisen perspektiivinsä läpi. Tätä perspektiiviä voidaan verrata vaikkapa kehyksiin tai silmälaseihin, jotka ovat rakentuneet ja muotoutuneet yksilön elämänhistorian aikana. Tämä perspektiivi sisältää ihmisen aiemmista kokemuksista, käsityksistä, arvoista ja tuntemisen tavoista. Se suuntaa tiedostamattomastikin meidän kokemuksiamme ja sitä, miten me koemme ja tulkitsemme kaikkea kokemaamme sekä sitä, miten muodostamme yleisemmin erilaisia käsityksiä maailmasta. (Laine 2015, 30.) Kokemusten henkilökohtaisuus sekä ainutkertaisuus siis kertovat samanaikaisesti jotakin tutkittavasta yksilönä . Samaan aikaan nämä yksilölliset kokemukset seminaarista paljastavat jotain jostakin yleisemmästä systeemisellä tasolla. Siksi fenomenologia menetelmänä auttaa tutkijaa myös tässä tutkimuksessa tuomaan näitä tiedostamattomia ja vaikeasti sanotettavia kokemuksia esille, joiden avulla voidaan ymmärtää paremmin erilaisia ilmiöitä, jotka ilmenevät niin yksilön, ryhmän kuin kulttuurinkin tasolla. Toisin sanoen Husserlin (1965) ajatus siitä, että ”kokemus on aina kokemusta jostakin”, näyttäytyy tämän tutkimuksen näkökulmasta siten, että sen tavoitteena on yksittäisten kokemusten pohjalta paljastaa jotakin jostain yleisemmästä. Fenomenologia toimii siis tutkijan työkaluna siinä, että jotakin tiedostamatonta tehdään tietoiseksi tai näkymätöntä näkyväksi.

Kokemus on myös aina hetkeen sidottua, situationaalista, ja lisäksi siihen vaikuttaa ihmisen ainutkertainen elämänhistoria ja sille annetut merkitykset (Latomaa 2006, 17). Tästä syystä tämän fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää osallistujien yksilöllisiä kokemuksia vuoden 2015 Tavistock-seminaarista. Ihmismieli myös rakentuu erilaisista omakohtaisista merkityksenannoista ja merkityssuhteista. Onhan mieli eräänlainen merkitysmaailma, joka koostuu kokemuksista, havainnoista, tunnelämyksistä, mielikuvista, kuvitelmista, uskomuksista, ajatuksista, mielipiteistä, käsityksistä ja arvostuksista. Tutkijalle tällainen mielen merkitysmaailma on aistihavainnoin tavoittamattomissa, joten ihmismieltä voidaan tutkia vain siten, että tutkittava kertoo tai jollain muulla tavalla ilmaisee kokemuksiaan. (Latomaa 2006, 17.)

Tästä syystä Tavistock-seminaarin osallistujien kokemuksista haluttiin kuulla avoimella haastattelulla, joka antoi tilaa ja aikaa tutkittaville kertoa vapaasti heidän kokemuksistaan seminaarista ja siellä heräämistä tunteista ja oivalluksista.

5.1.2 Deskriptiivinen ja hermeneuttinen fenomenologia

Nykypäivänä fenomenologisen filosofian nähdään jakautuvan kahteen eri pääsuuntaukseen: kuvailevaan eli *deskriptiiviseen* sekä tulkinnalliseen eli *hermeneuttiseen* fenomenologiaan. Tässä tutkimuksessa käytetään termiä deskriptiivisyyteen pyrkivä hermeneuttinen fenomenologia tai deskriptiivis-hermeneuttinen fenomenologia (Perttula 1995, 429), sillä se kuvaa tässä tutkimuksessa käytettyä menetelmää paremmin, koska tutkimuksessa yhdistyvät niin limittäin kuin päällekkäin nämä fenomenologian kaksi lähestymistapaa. Tämän tutkimuksen pyrkimyksenä on siis deskriptiivisen fenomenolgian mukaisesti kuvailla tutkittavaa ilmiötä eli osallistujien yksilöllisiä kokemuksia Tavistock-seminaarista, mutta samalla suhtautua haastattelemalla koottuun tutkimusaineistoon tulkinnallisesti, hermeneuttisen fenomenologian mukaisesti. Juurikin tulkinnallisuus vapauttaa tutkijan tässä tutkimuksessa tiukoista metodisista säännöistä, ja antaa siten joustonvaraa tulkintojen tekemiselle sekä metodin käyttämiselle. (Perttula 1995, 429.) Lisäksi fenomenologisen metodin muokkaaminen tutkittavaan ilmiöön sopivaksi on tutkijalle enemmän velvoite kuin lupa, sillä ilmiö asettaa tutkimukselle päämäärän ja metodi tekee itse työn (Perttula 2000, 429). Siispä fenomenologista metodia on muokattu ja sovellettu rohkeasti myös tässä tutkimuksessa, jotta tulkintojen tekeminen tutkimusaineistosta olisi mahdollisimman onnistunutta.

Husserl & deskriptiinen fenomenologia

Fenomenologian keulahahmon Edmund Husserlin (1859–1938) kehittämän deskriptiivisen fenomenologian tavoitteena on kuvailla ihmisen kokemusten merkitysten olennaisia sisältöjä. (Koivisto 2003, 32; Husserl 1965; Giorgi 1985 ym.) Sen pyrkimyksenä on siis kuvata ilmiötä kokemukselle ilmenevällä tavalla

(Latomaa 2006, 46–47), mikä on myös tämän tutkimuksen perimmäinen tarkoitus. Kuvailemisen lisäksi tämän tutkimuksen tarkoituksena on hermenuttisen fenomenologian mukaisesti tulkita aineistosta nostettuja havaintoja. Alunperin Husserl pyrki luomaan fenomenologiasta ankaran absoluuttisen, ennakkoluulottoman tieteen, jonka päämääränä on tutkia puhdasta kokemusta (kts. Niskanen 2006, 101; Juntunen & Mehtonen 1977). Tällaisen tutkimuksen mahdollistamiseen kehitettiin filosofinen menetelmä, jota kutsutaan *fenomenologiseksi reduktioksi*. Se kehitettiin vastaamaan kysymykseen siitä, miten kokemusta voidaan kuvata siten, ettemme menetä siihen kuuluvaa ”muotojen ja suhteiden rikkautta” (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11–12).

Fenomenologisen reduktion idea nykypäivänä on auttaa tutkijaa tarkkailemaan itseään sekä olla apuna huomion kiinnittämisessä tutkimuksen kannalta keskeisimpiin asioihin. Se voidaan siis nähdä eräänlaisena metodologisena apukeinona tai prosessina, jonka avulla tutkijan huomio pyritään keskittämään fenomenologisen analyysin kannalta olennaisimpiin asioihin. Sen ideana on auttaa tutkijaa siirtämään syrjään tai sulkeistamaan epäolennaisuudet ulkopuolelle. (Saarinen 2002, 228.) Toisin sanoen fenomenologisen reduktion tavoitteena ei ole poistaa ympäröivästä maailmasta mitään, vaan sen pyrkimyksenä on auttaa tutkijan huomion kiinnittämisen itse ilmenemisen tapahtumaan. Sillä tavoin se auttaa tutkijaa ymmärtämään, miten erilaiset todellisina pitämämme asiat, kuten käsitykset ja arvostelmat, saavat merkityksensä. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11–12.) Fenomenologista reduktiota voidaan siis pitää myös eräänlaisena itsetarkkailun muotona (Saarinen 2002, 228–229).

Tässä tutkimuksessa reduktio toimii eräänlaisena aineiston analyysivaiheen työkaluna ja on siten tärkeässä roolissa erityisesti tämän tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Reduktiota itsetarkkailun muotona sovellettiin tässä tutkimuksessa kirjoitattamalla ajatuksia ja tulkintoja jatkuvasti ylös, jotta ne tehtiin näkyväksi ja niiden tarkasteleminen tulkintakierros kerrallaan oli mahdollista. Reduktion avulla tutkija siis kyseenalaisti jatkuvasti omia tulkintojaan, jota aineiston analyysivaiheessa heräsi.

Merkitysrakenteet ja intentionaalisuus

Fenomenologisen reduktion lisäksi deskriptiivisen fenomenologian keskeinen käsite on *psyykkinen akti*, josta on myöhemmin tullut fenomenologian keskiössä olevan kokemuksen eli *merkityssuhteen rakentumisen* perusyksikkö. (Niskanen 2005, 98–99.) Kokemusten nähdään rakentuvan siis merkityksistä, ja siten ympäröivä maailma ja todellisuus näyttyvät meille niiden kautta. Näin ollen kokemuksia tutkittaessa tutkitaan aina kokemusten merkityssisältöjä ja niiden rakennetta. (Laine 2015, 31.) Näin ollen deskriptiivisen fenomenologian keskeisimmät tavoitteet liittyvät tietoisuuden merkitysrakenteiden tutkimiseen (Koivisto 2003, 32; Husserl 1965; Giorgi 1985 ym.). Ajatusta merkityssuhteista ja niiden rakentumisesta sovelletaan tässä tutkimuksessa aineiston analyysivaiheessa, sillä tutkijan tekemät tulkinnat rakennettiin käsitekarttojen muotoon. Kukin yksittäinen tulkinta siis muodosti oman merkitysrakenteen, jotka myöhemmin yhdistettiin laajemmiksi merkitysrakenteiksi yhdistelemällä ja teemoittelemalla yksittäisiä kokemuksia seminaarista.

Fenomenologisten suuntauksien keskiössä on myös *intentionaalisuuden* käsite. Nykypäivänä, kuten myös tässä tutkimuksessa, intentionaalisuudella viitataan siihen, että kaikki kokemamme merkitsee meille jotakin ja, että jokaisen havaintomme kohde määräytyy tai näyttäytyy aina havaitsijan omien pyrkimysten, kiinnostusten tai uskomusten valossa. Näin ollen fenomenologisen näkökulman mukaan voimme ymmärtää toisten ihmisten toimintaa vain kysymällä heiltä sen, minkälaisten merkitysten pohjalta kukin toimii. (Saarinen 2002, 218–221.) Fenomenologisen tutkimuksen tarkoitus ei siis ole kuvailla tai luetella jonkin yksittäisen kokemuksen sisältöä, vaan sen tarkoituksena on tarkastella näitä merkitysrakenteita, joissa on kyse kokemuksen koko intentionaalisesta rakenteesta (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 66–67). Tästä syystä tämän tutkimuksen tavoitteena on aluksi kuvailla tutkittavien kokemuksia seminaarista dekriptiivisen lähestymistavan mukaisesti, minkä jälkeen näitä havaintoja ja tulkintoja tutkimusaineistosta pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään hermeneuttien lähestymistavan mukaisesti.

Heidegger & hermeneuttinen fenomenologia

Husserlin oppilas Martin Heideggerin (1889–1976) kehittämän hermeneuttisen fenomenologian ydin on taas asioihin itseensä menemisessä eikä pelkästään niiden kuvailemisessa (Luoto & Backman 2006, 11). Suuntauksen tarkoituksena on tehdä nähtäväksi se, mikä itse itsessään näyttäytyy (Niskanen 2006, 103–105). Hermeneutiikalla viitataan ylipäätään teoriaan ymmärtämisestä ja tulkinnasta. Se tarjoaa fenomenologialle ulottuvuuden, joka auttaa tulkitsemisessa. (Laine 2015, 29, 33–34.) Hermeneutiikka sanana tarkoittaa ”ymmärtävää ja eläytyvää myötämielisyyttä toista kohtaan” (Gadamer 2005, 129), ja hermeneuttisen fenomenologian keskiössä on ajatus inhimillisestä olemassaolosta, eksistenssistä. Näin ollen fenomenologis-hermeneuttisen ihmiskäsityksen keskiössä tutkimuksenteon kannalta ovat *kokemuksen, merkityksen* ja *yhteisöllisyyden* käsitteet (Laine 2015, 29, 33–34), jotka ovat keskeisimmät käsitteet myös tämän tutkimuksen kannalta.

Hermeneutiikan tulkinnan kohteena ovat yleisimmin ihmisten *kielelliset ilmaisut*, jotka ovat myös tämän tutkimuksen kohteena haastatteluaineiston muodossa. Ilmaisut taas sisältävät aina merkityksiä, jotka muodostavat toistensa kanssa erilaisia merkitysverkostoja ja -rakenteita. Näin ollen ilmaisuja voidaan lähestyä vain ymmärtämällä ja tulkitsemalla. (Laine 2015, 33–34.) Juurikin tulkinnallisuus ja moninaisuus ihmisen sisäistä maailmaa tutkittaessa olivat asioita, joita Heidegger korosti suuntauksessaan, sillä hän painotti ihmisen olemassaolon yksilökohtaista suhdetta maailmaan (Koivisto 2003, 32). Siispä tässä tutkimuksessa tehdyissä tulkinnoissa on pyritty parhaalla mahdollisella tavalla kunnioittamaan kunkin tutkittavan omakohtaisia ja ainutkertaisia kokemuksia Tavistock-seminaarista, ja siten Heideggerin ajatukset ovat toimineet myös tämän tutkimuksen johtoajatuksina.

5.1.3 Fenomenologisen tutkimuksen päämäärät

Fenomenologisen tutkimuksen tarkoituksena on pyrkiä kuvaamaan sitä, miten koemme todellisuuden sen sijaan, että tutkimusmielessä lueteltaisiin vain asioita, mitä satumme kokemaan. Keskeistä fenomenologisessa lähestymistavassa onkin

kysymys kokemuksen yleisistä rakenteista eikä pelkistä yksittäisistä elämyksistä tai mielenliikkeistä. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11.) Fenomenologisen tutkimuksen pyrkimyksenä on siis rekonstruoida tutkittavan tietoista kokemusta sellaisena kuin tutkittava on sen kokenut (Latomaa 2006, 45), sekä lisätä ymmärrystämme jostain inhimillisen elämän ilmiöstä (Laine 2015, 50), johon olisi muuten vaikeaa päästä käsiksi.

Tässä tutkimuksessa tavoitteena on lisätä tietoa Tavistock-seminaarista ensin haastattelujen avulla kartoittamalla osallistujien kokemuksia seminaarista. Tämän jälkeen kokemuksia seminaarista kuvaillaan – fenomenologisen tutkimuksen päämäärien mukaisesti – käsitekarttojen muodossa, jolloin kokemuksista muodostetaan erilaisia merkitysrakenteita. Kuvailemisen jälkeen näitä merkitysrakenteita aletaan tulkita. Näin ollen eri tutkittavien vastauksista yritetään löytää mahdollisia yhteneväisyyksiä tai suurempia suuntaviivoja, minkä avulla Tavistock-seminaaria voitaisiin kehittää koulutuksena entistä vaikuttavammaksi ja ihmisten tarpeita vastaavaksi. Koska toiminnan tietoinen kehittäminen edellyttää jo olemassaolevien toimintatapojen merkitysrakeneteiden ymmärtämistä (Laine 2015, 50), niin tällä tutkimuksella pyritään tekemään näkyväksi ja ymmärtämään seminaarin aikana nousseita erilaisia merkitysrakenteita. Vasta sen jälkeen kehittämistoimet ovat mahdollisia.

5.1.4 Tutkijan läsnäolo ja kriittinen itseymmärrys

Fenomenologisen metodin ytimessä on tutkijan kyky olla läsnä tutkimalleen ilmiölle. Menetelmänä fenomenologia on siis pohjimmiltaan olemisen taitoa. (Perttula 2000.) Siksi myös tämän tutkimuksen toteuttaminen vaati tutkijalta varsinkin aineistonkeruuvaiheessa erityistä läsnäoloa ja pysähtymistä kunkin tutkittavan kertomuksen äärelle heidän kokemuksistaan Tavistock-seminaarista. Metodi vaatii tietoista pysähtymistä ja läsnäolon taitoa, sillä lähestymistapana fenomenologia pyrkii etsimään uutta ja entistä syvempää näkökulmaa tutkimuskohteeseen samalla, kun tutkija pyrkii kyseenalaistamaan kaikki kyseistä kohdetta koskevat aikaisemmat teoriat (Routio 2018, viitattu 11.1.2018). Fenomenologia on siis samanaikaisesti systemaattinen ja ankara metodi, sillä se

on Perttulan (2000) mukaan ”sekä “vain väline” että “välttämätön väline””. Hän pitää edellytyksenä sitä, jotta tällainen tutkijalta vaadittava läsnäolon ja olemisen taito on saavutettavissa. (Perttula 2000, 428.) Toisin sanoen fenomenologia tutkimusmenetelmänä antaa samanaikaisesti tutkijalle vapauden soveltaa menetelmää tutkimuskohteelleen ja tutkimuksen päämäärälle sopivalla tavalla, mutta samanaikaisesti se luo tarkat puitteet tai raamit, joiden sisällä tutkijan tulee toimia. Metodi vaatii siis tutkijalta jatkuvaa tasapainoittelua näiden kahden vaatimuksen välillä.

Fenomenologinen tutkimus vaatii tutkijalta myös jatkuvaa kriittistä ja reflektoivaa itseymmärrystä. Kriittisyydellä viitataan tässä yhteydessä erityisesti tutkijan itsekritiikkiin. Tutkijan on jatkuvasti kyseenalaistettava omia tulkintojaan, eli tulkinnat on asetettava jatkuvasti koetukselle tutkimuksen kaikissa eri vaiheissa. Reflektiivisyydellä viitataan taas tutkijan kykyyn olla tietoinen omista tutkimukseen liittyvistä lähtökohdistaan ja ennakkoluuloistaan. (Laine 2015, 35–36.) Tästä syystä fenomenologia on hyvin kunnianhimoinen ja myös raskas metodi tutkijalle, sillä se vaatii tutkijalta paljon työtä ja keskittymistä, koska metodina fenomenologia on muokattavissa ja muunneltavissa aina tilanteen ja tutkimuksen päämäärän mukaisesti. Läsnäolon vaatimus niin haastattelutilanteissa kuin aineison analyysivaiheessa vievät paljon energiaa ja vaativat tutkijalta herkeämätöntä keskittymistä, sillä jatkuvana itsereflektio ja –kritiikki sekä omien tulkintojen alituinen punteroiminen on kuluttavaa. Siksi fenomenologisen tutkimuksen tekeminen vaatii aikaa, kärsivällisyyttä ja tilan antamista tutkijan omille tulkinnoille ja ajatuksille.

Koska fenomenologian pyrkimys on ottaa etäisyyttä meitä ympäröivään ja ikään kuin valmiiksi annettuun todellisuuteen, niin fenomenologisen menetelmän avulla tutkija pyrkii pidättäytymään todellisuuden olemassaoloa koskevista väitteistä, ja yrittää siten ymmärtää, miten asiat tulevat ihmisille todelliseksi. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11–12.) Kannamme siis jatkuvasti mukanamme kaikkea aiemmin koettua, ja ne ohjaavat ajatteluamme automaattisesti ja tiedostamattamme eri suuntiin. Siksi tutkijan asemassa oleellista on etäisyyden ottaminen omiin välittömiin ja spontaaneihin

tulkintoihin aineistoa analysoitaessa (Laine 2015, 35–36). Reduktion käsite tai menetelmä on kehitetty juurikin tätä etäisyyden ottamista varten, ja sen voi nähdä tämän tutkimuksen valossa pikemminkin kriittisyytenä ja reflektiivisyytenä kuin ankarana menetelmänä. Tämän tutkimuksen yhteydessä voitaisiin siis puhua fenomenologisista ”silmälaseista”, jotka ovat tutkijan päässä läpi tutkimuksen eri vaiheiden, ja joiden avulla aineistoa pyritään tarkastelemaan tutkijan positiossa vaadittavalla objektiivisuudella, mutta samaan aikaan ymmärtävällä tavalla. Esimerkiksi tutkimushaastatteluja varten ei oltu valmisteltu varsinaisia haastattelukysymyksiä, jotka olisivat esimerkiksi teemoittain johdatelleet haastateltavaa antamaan tietynlaisia vastuksia. Sen sijaan haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan siten, miten he itse parhaaksi kokivat, ja heiltä kysyttiin tarvittaessa tarkentavia kysymyksiä. Haastattelut olivatkin hyvin luonnollisia, keskustelunomaisia tilaisuuksia, ja siten kukin haastateltavista sai tilaa puhua siitä, mistä halusi. Haastattelua ohjailtiin pelkästään jatkokysymyksillä tai tarkentavilla kysymyksillä. Viisi kuudesta haastattelusta tehtiin kasvokkain, yksi puhelimitse.

5.2 Tutkimuksen osallistujat ja tutkimuksen eteneminen

Luvussa 5.2 kerrotaan lyhyesti tutkimuksen osallistujista sekä selvennetään tutkimuksen etenemisen vaiheet.

5.2.1 Tutkimuksen osallistujat

Tämän tutkimus perustuu kuuden Tavistock-seminaariin osallistuneen henkilön haastatteluihin. Tutkimukseen osallistuneista henkilöistä jokainen osallistui vuoden 2015 seminaariin. Seminaarin osallistujalistan perusteella valikoidusta kohdejoukosta etsittiin haastateltavia tutkimukseen sähköpostikutsun avulla. Sähköpostikutsussa kerrottiin lyhyesti mistä tutkimuksessa on kysymys. Haastateltavista neljä oli Tavistock-seminaarin ensikertalaisia; loput kaksi osallistujaa olivat osallistuneet seminaariin useamman kerran. Haastateltavat valikoituivat tutkimukseen osittain ammatillisten taustojensa perusteella.

Haastateltaviksi siis haluttiin saada ihmisiä eri ammattikunnista, jotta kokemukset Tavistock-seminaarista ja siten tutkimustulokset eivät edustaisi vain jonkun tietyn ammattikunnan edustajia. Lisäksi haastateltavat valikoituivat sillä perusteella, ketkä ylipäätään halusivat ja aikatauluiltaan ehtivät haastateltaviksi.

5.2.2 Tutkimusvaiheet

Tutkimuksen toteuttaminen aloitettiin aiheen valinnalla syyskuussa 2014. Aihe valikoitui alunperin työnohjaukseen ja konsultaatiotyöhön erikoistuneen Metanoia Instituutin toimeksiannosta. Heidän intressinsä oli saada uutta tutkimustietoa Tavistock-seminaarin nimellä kulkevasta koulutuksestaan. Tutkimustietoa on ollut kokoajan tarkoitus hyödyntää kyseisen koulutuksen kehittämiseen. Tarkka aihe rajautui lopulta yhteispohdinnoilla Metanoia Instituutin Risto Puution ja Atso Juoteen kanssa. Alustavaksi tutkimuskysymykseksi muodostui niinkin yksinkertainen kysymys kuin ”Osallistujien kokemuksia vuoden 2015 Tavistock-seminaarista”. Myöhemmin, aineiston analyysivaiheessa, ensimmäiseksi tutkimuskysymykseksi muodostui tarkemmin kysymys siitä, millaisia jälkikäteen sanoitettuja kokemuksia haastateltavilla on vuoden 2015 Tavistock-seminaarista. Lisäksi toiseksi tutkimuskysymykseksi muotoutui kysymys siitä, millainen merkitys seminaarista saaduilla kokemuksilla on mahdollisesti ollut yksilön ja yhteisön tasolla. Tutkimusvaiheet esitetään kuviossa 2.

KUVIO 2. Hermeneuttis-fenomenologisen tutkimuksen vaiheet

Tutkimukselliseksi lähestymistavaksi valikoitui hyvin nopeasti fenomenologia, sillä se soveltuu mainiosti laadulliseen kokemuksen tutkimiseen. Tutkimuksen kohderyhmäksi valittiin kuusi seminaariin osallistunutta henkilöä, ja aineistonkeruumenetelmäksi syvähaastattelu. Aiheen ja tutkimuksellisen lähestymistavan valinnan ja rajaamisen jälkeen marraskuussa 2014 kirjoitettiin alustava tutkimussuunnitelma. Aiheen tarkentuessa alkoi tutkimusaihetta ja fenomenologista lähestymistapaa taustoittavan tutkimuskirjallisuuden etsiminen, mikä käsitti monenlaista aineistoa, kuten kirjallisuutta, artikkeleja, erilaisia verkkojulkaisuja ja lisäksi kahden eri asiantuntijan haastattelut aiheesta. Kyseisten asiantuntijahaastattelujen tarkoituksena oli syventää tutkijan ymmärrystä tutkimuskontekstista eli Tavistock-traditiosta sekä Tavistock-

seminaari-nimisestä koulutusmuodosta, eivätkä ne siten liittyneet millään tavalla itse tutkimusaineiston keräämiseen.

Fenomenologinen tutkimusperinne korostaa perinteisesti puhdasta aineistolähtöisyyttä. Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kontekstiin eli tavistockilaiseen traditioon sekä siitä johdettuun koulutusmuotoon, Tavistock-seminaariin, perehdyttiin kuitenkin jo ennen aineistonkeruuta ja aineiston analyysivaihetta. Fenomenologisesta tutkimusperinteestä poiketen kontekstiin perehtyminen ja teoreettisen viitekehyksen alustava muotoileminen tapahtui osittain jo tutkimuksen alkuvaiheessa, sillä sen tarkoituksena oli auttaa tutkijaa ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavien puhetta haastattelutilanteessa. Lisäksi kontekstin tunteminen auttoi tutkijaa tarkentavien kysymyksten asettamisessa haastattelun aikana.

Tutkimusaineisto kerättiin keskustelunomaisilla avoimilla haastatteluilla. Tutkimuksen kohderyhmänä toimi siis kuusi seminaariin osallistunutta henkilöä. Haastattelut tehtiin touko–kesäkuussa 2015. Tämän jälkeen tutkimus jäi tauolle, ja tutkimuksen tekemistä jatkettiin syyskuussa 2017. Syksy 2017 kului kontekstiin perehtymiseen ja sen auki kirjoittamisessa. Tammikuussa 2018, ennen litterointia ja aineiston analysointia, perehdyttiin syvällisesti tutkimusmenetelmänä toimivaan fenomenologiaan, ja tarkemmin vielä hermeneuttiseen-fenomenologiaan. Aineisto litteroitiin tarkasti tammi–helmikuussa 2018. Aineisto analysoitiin ja tulokset raportoitiin helmi-maaliskuussa 2018.

5.3 Tutkimusmenetelmät

Metodina fenomenologia ei ole teknisesti opittavissa eikä käytettävissä oleva tutkimusväline, vaan sen muodostaa suuri määrä toisiinsa kytkeytyneitä kysymyksiä (Laine 2015, 29). Menetelmällisesti fenomenologia eroaa luonnontieteistä siten, ettei sen pyrkimyksenä ole selittää ilmiöitä joidenkin ulkoisten tekijöiden tai syiden avulla. Tieteen muotona se on *kuvailevaa,* ja sen menetelmällisenä ihanteena on pysyä kiinni tutkittavissa ilmiöissä. Heideggerille

fenomenologia metodina oli eräänlainen ”induktio”, jossa oli kyse yleistyksistä, joiden avulla pyritään tavoittelemaan jotakin olemuksellista. Fenomenologia ei siis perustu tutkimuksellisesti hypoteeseihin, niiden varmistamiseen ja kumoamiseen, kuten moderni tiede yleensä, vaan sen tarkoituksena on kuvailla ilmiöitä ja siten löytää niistä yleisiä rakenteita. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 12–13.) Fenomenologia on tutkimusalueena kiinnostunut erityisesti eletystä kokemuksesta, joka muodostaa laajan ja monimuotoisen tutkimusalueen. Tarkasteltaessa ilmenemistä tai kokemuksen merkitysrakenteita, ei voida pohtia vain yhtä kysymystä, vaan joukkoa erilaisia kysymyksiä. Ne muodostavat fenomenologisen ajattelutavan dynaamisen ytimen, sillä vastauksien löytämisen lisäksi fenomenologinen ajattelu pyrkii aloittamaan ”kysymisen liikkeen” aina uudelleen. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 14.)

5.3.1 Aineiston keruu

Hermeneuttinen tutkimus keskittyy ihmisten väliseen kommunikaatioon, ja sen tulkinnan kohteena ovat ihmiset ilmaisut. Tästä syystä myös tässä tutkimuksessa aineisto kerättiin haastattelemalla, sillä sitä voidaan pitää laaja-alaisimpana tapana lähestyä kokemuksellisuutta. (Laine 2015, 39.) Tässä tutkimuksessa hyödynnettiin avointa haastattelua, jossa ei ole kiinteää haastattelurunkoa. Siksi haastattelut toteutettiin tässä tutkimuksessa mahdollisimman avoimesti ilman tiukkaa strukturointia. Siitä syystä esimerkiksi strukturoitu tai puolistrukturoitu teemahaastattelu ei sovellu sellaisenaan kokemuksen tutkimuksessa.

Haastattelutilanteesta pyrittiin luomaan fenomenologian mukaisesti mahdollisimman avoin, luonnollinen ja keskustelunomainen tilaisuus, jolloin tilan antaminen haastateltavalle oli mahdollista ja vastaukset olivat mahdollisimman kuvailevien kertomusten omaisia. (Laine 2015, 39.) Avoin haastattelu onkin kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. Avoimessa haastattelussa tilanteen ohjailu haastattelussa jää haastattelijan vastuulle, ja sen vuoksi avoin haastattelu vaatii haastattelumuotona enemmän taitoja kuin muut haastattelutyypit. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2015, 209.) Siksi haastattelijana toimivalta tutkijalta vaadittiin haastatteluissa erityistä

herkkyyttä kuulla haastatateltavien puheesta tutkimuksen kannalta oikeita asioita, ja siten osata asettaa tarkentavat kysymykset tutkimuskysymysten näkökulmasta oikeassa valossa.

Haastattelutilaisuuksiin ei oltu valmistauduttu joillakin tietyillä kysymyksillä, koska kyseessä oli avoin haastattelu. Siitä syystä haastattelun alussa haastateltavia pyydettiin kertomaan kokemuksistaan mahdollisimman avoimesti ja siten, miten he itse parhaaksi kokivat. Haastattelujen tekeminen fenomenologisen metodin mukaisesti vaatii tutkijalta heittäytymistä samalla tavalla kuin Tavistock-seminaari vaatii osallistujiltaan heittäytymistä ja antautumista ”seminaarin virtaan”. Siispä fenomenologia menetelmänä sopi tutkimuksen kontekstin kannalta mainiosti myös aineiston keräämisessä. Haastattelut olivatkin siitä syystä hyvin keskustelunomaisia ja vuorovaikutteisia. Haastateltavien puhe saattoi toisinaan olla hyvinkin poukkoilevaa ja asiasta toiseen hyppimistä. Siksi tutkija teki tarkentavia kysymyksiä, minkä vuoksi tutkijalta vaadittiin erityistä herkkyyttä ja rautaista kuuntelemisen taitoa, jotta tarkentavat kysymykset olivat tutkimuksen kannalta olennaisia. Avoin haastattelu vaatii tutkijalta myös rohkeutta ja heittäytymiskykyä. Lisäksi haastattelijan on luotettava haastateltavan kykyyn tuottaa sellaista puhetta, josta on tutkimuksen kannalta hyötyä.

Haastattelun kolme vaihetta

Kortteinen (1982, 269) erottaa avoimessa haastattelussa olevan kolme eri vaihetta. Ensimmäinen vaihe haastattelun alussa käsittää tunnustelua ja epäilyä, etäisistä asioista kertomista. Toisessa vaiheessa, haastattelun hiukan edetessä, kertominen alkaa olla jo avointa ja vilpitöntä. Kolmannessa eli yleensä haastattelun loppuvaiheessa haastateltava selittää ja jäsentää aiemmin kertomaansa. Tutkimushaastatteluissa kyseiset vaiheet oli selkeästi havaittavissa. Alkuun suurin osa haastateltavista epäröi sitä, muistavatko he mitään tai osaavatko he kertoa kokemuksistaan seminaarista, koska haastattelut tehtiin pari kuukautta seminaarin jälkeen. Haastattelun edetessä muistiin palautui kuitenkin asioita, ja niistä kerrottiin alkukankeuden jälkeen syvällisemmin, mitä pidemmälle

haastattelu eteni. Useimmissa haastatteluissa juuri haastattelun loppuvaiheessa puhuttiin tutkimuksen kannalta herkullisimmista kokemuksista ja ilmiöistä.

Moni haastateltavista myös mainitsi haastattelukutsun yhteydessä, että haastattelu voi olla hyvä paikka reflektoida seminaarista saatuja kokemuksia, sillä haastattelut tehtiin noin 2–3 kuukauden viipeellä seminaarista. Haastattelulla on siis voinut olla oma vaikutuksensa siihen, millainen mielikuva ja mitä kokemuksia haastateltavat korostivat haastatteluissa. Siksi haastattelun aikana käyty keskustelu on voinut vaikuttaa ja siten muokata ja uudelleenrakentaa osallistujien kokemuksia seminaarista – muokkaavathan uudet kokemukset aina aiempia.

Haastattelujen toteuttaminen

Lopullinen tutkimusaineisto on koottu haastattelemalla kuutta seminaarin osallistujaa yksitellen kesän 2015 aikana. Haastateltavista kukin edusti eri ammattikuntaa, ja haastateltavien työtehtävät erosivat toisistaan. Haastattelut tehtiin pääasiallisesti haastateltavien työpaikoilla. Haastateltavat saivat haastattelupyynnön yhteydessä tutkimukseni aiheen, joten heillä oli mahdollisuus pohtia ja muistella hieman etukäteen kokemuksiaan, joista he haastatteluissa halusivat puhua. Yksi haastateltavista piti seminaarin aikana tehtyjä muistiinpanoja mukana haastattelutilanteessa. Haastatteluista suurin osa, yhteensä viisi, tehtiin kasvotusten ja yksi puhelimitse pitkän välimatkan vuoksi. Haastattelut kestivät pisimmillään kaksi tuntia 38 minuuttia ja lyhyimmillään 45 minuuttia. Haastattelujen keskipituus oli tunti ja 12 minuuttia. Haastattelut nauhoitettiin, minkä jälkeen ne litteroitiin tarkasti kirjalliseen muotoon. Litteroitua aineistoa kertyi lopulta yhteensä 81 sivua. Tutkimuksessa ei ole olennaista eritellä haastateltavien ikää tai sukupuolta, sillä niillä ei ole koettu olevan merkitystä haastateltavien kertomusten ja siten tutkimustulosten kannalta. Siksi myöskään tulososiossa käytettyjä aineistositaatteja ei ole koodattu. Tällä haluttiin varmistaa se, että haastateltavien anonymiteetti säilyy mahdollisimman hyvin eivätkä he siten ole tunnistettavissa tutkimusraportista.

Fenomenologinen lähestymistapa haastatteluissa

Deskriptiivisyys ja puhdas fenomenologinen ajattelutapa näkyvät pääasiallisesti tutkimuksen aikana tutkijan omassa asenteessa. Erityisesti aineistonkeruuvaiheessa pyrkimyksenä oli kohdata haastateltavat mahdollisimman avoimella asenteella ja ennakkoluulottomasti, jotta tutkijan oma ymmärrys ja tulkinnat tutkittavien kokemuksistaan olisivat mahdollisimman objektiivista. Todellisuudessa tällainen ajatus reduktiosta eli epäolennaisuuksien sulkeistamisesta on kaunis ajatus ja ihanne, jolla on hienot tarkoitusperät. Olihan alunperin reduktion idea korvata tutkijan ”luonnollinen asenne” fenomenologisella asenteella. Tämän avulla tutkijan luonnolliset ajatukset ja ennakkoluulot olisivat suljettavissa pois, ikään kuin säädeltävinä muuttujina, ja siten fenomenologinen tutkimus olisi ollut ennakkoluulottomampaa ja niin sanotusti absoluuttista ja kovaa tiedettä. Käytännössä tällaista tabularasamaista ajattelutapaa on kuitenkin puhtaimmillaan mahdotonta toteuttaa.

5.3.2 Aineiston analyysi

Tutkimusaineisto analysoitiin mukailemalla alunperin Gadamerin (2005, 29–39) kehittämää aineiston analyysimenetelmää, hermeneuttista kehää. Tämän kehämäisen analyysimenetelmän avulla pyritään ymmärtämään ja tulkitsemaan osallistujien kokemuksia Tavistock-seminaarista ja niille annettuja merkityksiä. Hermeneuttisen kehän avulla on perinteisesti tutkittu ihmisen toimintaa tai kulttuuria ja siihen liittyviä merkityksiä (Gadamer 2005, 29–39; Laine 2015). Siksi se sopii analyysimenetelmäksi tähän hermeneuttis-fenomenologiseen kokemuksen tutkimukseen, jonka tarkoituksena on aluksi kartoittaa haastattelemalla osallistujien kokemuksia Tavistock-seminaarista, ja sen jälkeen tulkita näitä erilaisista merkityksistä rakentuvia kokemuksia. Tutkimuksessa on mukailtu Laineen (2015) artikkelissa esittämiä näkemyksiä ja tulkintoja hermeneuttisen kehän hyödyntämisestä fenomenologisessa kokemuksen tutkimuksessa.

Hermeneuttinen kehä

Hermeneuttisen kehän lähtökohtana on kaiken uuden ymmärtämisen taustalla oleva esiymmärrys, joka on jatkuvasti muuttuva ja korjautuva ja se rakentuu aina uudelleen ymmärtämisen ja tulkinnan edetessä. Vaikka ymmärrys tutkittavasta asiasta muuttuu jatkuvasti, niin se säilyttää kuitenkin kosketuksensa aikaisempaan ja on toimii siten kehämäisesti. (Gadamer 2005, 29–39.) Toisin sanoen yksilön kokemus jostakin muuttuu jatkuvasti uusien kokemusten myötä. Uudet kokemukset antavat taas uusia merkityksiä aiemmille kokemuksille sekä aiemmat uusille. Siispä Gadamerin kehittämän menetelmän ohjaava, jo antiikin retoriikasta peräisin oleva perusajatus tai sääntö, on se, että kokonaisuus määrittää aina sen osia ja vastaavasti osat määrittelevät kokonaisuutta. (Gadamer 2005, 29–39; Laine 2015.)

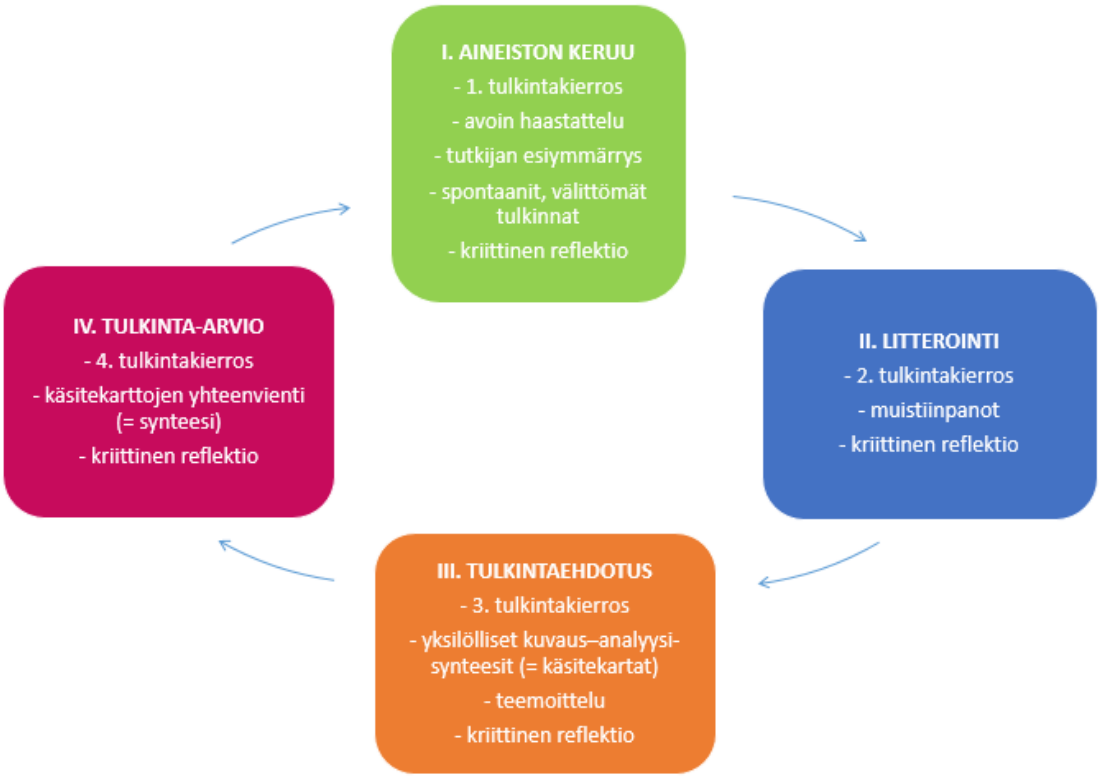
Myös Perttula (2000, 429) toteaa, että hermeneuttisen fenomenologian näkökulmasta ilmiöiden ja siten myös kokemuksen tutkimus on aina tulkinnallista. Siksi hänen mukaansa myös tutkijan metodinen työ ymmärretään siitä lähtökohdasta käsin. Siksi tutkimukseni aineiston analyysivaiheessa nojaudutaan pääasiallisesti hermeneuttiseen fenomenologiaan, sillä haastatteluaineiston analysoimisessa käytetään hermeneuttista kehää analyysimenetelmällisenä apukeinona. Voidaan puhua myös tutkivasta dialogista, jota käyn aineiston ja oman tulkintani välillä (Laine 2015, 38).

Hermeneuttisen kehän hyödyntäminen tutkimusaineiston analyysissa edellyttää vuoropuhelua haastatteluaineiston kanssa ja näin ollen toiseuden ymmärtämistä, sillä tutkimustieto syntyy tässä tutkijan ja aineiston välisessä vuoropuhelussa. Koska tutkimusaineisto on tutkittavan puhetta, voidaan se siten nähdä Laineen (2015, 38) mainitsemana ”potentiaalisena keskustelukumppanina”. Tutkiva dialogi tutkijan omien tulkintojen ja aineiston välillä on metodin nimensä mukaisesti kehämäistä liikettä, jossa tutkijan ymmärryksen on tarkoitus jatkuvasti korjautua ja syventyä. Kehän kulkemisen avulla tutkijan on tarkoitus päästä irti ”minäkeskeisyydestä”. (Laine 2015, 38.) Siten tutkija pyrkii luomaan itselleen mahdollisimman objektiivisen ”työskentelytilan”, jolloin aineistosta tehdyt tulkinnat voisivat olla

fenomenologian mukaisesti mahdollisimman puhtaita. Tällainen puhdas objektiivisuus on kuitenkin pelkkä ihanne. Loppujen lopuksi tutkimuksen kannalta olennaista on yrittää tiedostaa omat ennokkoluulot ja -asenteet sekä oman roolin tutkijana. Hermeneuttisen kehän kulkeminen on siis tutkijalle metodinen apu, jonka avulla tutkija voi pitää yllä kriittistä ja avointa asennetta tutkimusaineistoa ja siitä tehtyjä tulkintoja kohtaan (Laine 2015, 38).

Hermeneuttisen analyysin vaiheet

Tutkimusaineisto analysoitiin aineistolähtöisesti hermeneuttisen kehän avulla. Kielellisiä ilmaisuja tutkittaessa hermeneuttisesti tutkimusaineisto kerätään yleensä haastattelemalla, kuten myös tässä tutkimuksessa. Tutkimusaineistosta käsitellään siis pelkästään puhumalla tuotettuja, kielellisiä ilmaisuja, koska haastattelut ovat nauhoitettu pelkän äänen muotoon. Aineiston analyysissä en voi siis ottaa huomioon muita kuin kielellisiä ilmaisuja, kuten kehollisia ilmaisuja. Aineiston tulkitseminen vaatii siitä syystä useita tulkintakierroksia; eteneehän fenomenologinen tutkimus portaittain, vaihe vaiheelta etenevänä prosessina, jolloin tulkinnat muuttavat muotoaan. Toisinaan palataan vaiheissa taaksepäin. Analyysin asteittaisella etenemisellä pyritään takaamaan tutkimuksen kurinalaisuutta ja systemaattisuutta ja siten luotettavuutta. (Laine 2015, 41.) Näin aineistosta eli tutkittavien puheesta on mahdollista puristaa irti kunkin yksilölliset kokemukset sekä heidän niille antamansa merkitykset.



KUVIO 3. Hermeneuttinen kehä (Laine 2015)

Kuviossa 3. esitetään tutkimusaineiston analyysin vaiheet hermeneuttisen kehän mukaisesti. Tässä tutkimuksessa aineiston analysointi tapahtui nelivaiheisesti, neljän varsinaisen tulkintakierroksen aikana. Lisäksi näiden tulkintakierrosten välissä palattiin aina uudestaan aineiston pariin, jotta voitiin ottaa etäisyyttä jo tehtyihin tulkintoihin ja siten koetella niitä. Aineisto nimittäin näyttäytyy aina uudelleen etäisyyden ottamisen jälkeen. (Laine 2015, 38.) Siten tulkinnat voivat muuttua, syventyä tai korjaantua aineiston uusien lukukertojen jälkeen.

Ensimmäinen tulkintakierros

Analyysivaiheen ensimmäinen tulkintakierros sijoittui tässä tutkimuksessa aineistonkeruuvaiheeseen. Tutkijan ensimmäiset tulkinnat tutkittavien puheesta syntyvästä aineistosta muotoutuivat jo haastattelun aikana, jolloin tutkija teki välittömiä ja spontaaneja tulkintoja haastateltavien kielellisten ja kehollisten ilmaisujen sekä oman esiymmärryksensä pohjalta (Laine 2015, 38). Välittömiä tulkintoja muodostui siis jo haastatteluvaiheessa. Tutkijan oli oltava tarkkana ja

suhtauduttava jo heti tässä vaiheessa kriittisesti ja reflektiivisesti ensimmäisiin tulkintoihinsa, ja yrittää olla takertumatta niihin. Tämä tapahtui ottamalla etäisyyttä omiin tulkintoihin. (Laine 2015, 38.) Tällainen etäisyyden ottaminen omiin tulkintoihin on usein haastavaa, sillä haastattelutilanne on erittäin intensiivinen ja se vaatii jatkuvaa herkkyyttä osata kuulla ja tunnistaa tutkimuksen kannalta merkittävät asiat. Haastatteluvaiheessa haastattelijana toimivan tutkijan aivot raksuttavat koko ajan, ja haastateltavien kertoman perusteella mieleen nousee jatkuvasti erilaisia tulkintoja, joihin vaikuttaa tutkijan esiymmärryksen lisäksi haastateltavan ja haastattelijan välinen henkilökemia ja dynamiikka. Siispä haastattelun aikana nousseiden välittömien ja spontaanien tulkintojen puntaroiminen ja kriittinen reflektoiminen tapahtuikin haasttatelujen jälkeen aineiston litterointivaiheessa.

Toinen tulkintakierros

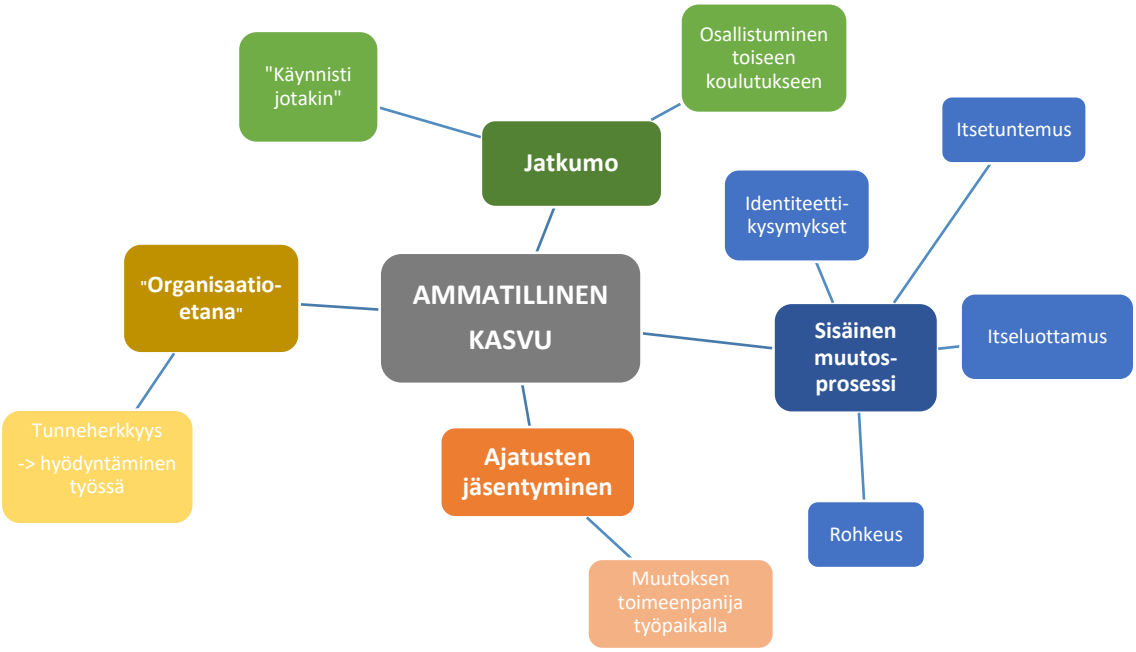
Kehämäisesti etenevän analyysin toinen tulkintakierros tehtiin litteroinnin aikana. Äänitallenteiden muodossa olleet haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Litteroinnin aikana aineistosta tehtiin uusia tulkintoja, ja samanaikaisesti aiemmin muotoutuneet tulkinnat joko korjautuivat, syventyivät tai muuttuivat kokonaan. Etäisyyttä tehtyihin tulkintoihin kuitenkin otettiin jatkuvasti, muun muassa tekemällä litterointivaiheessa muistiinpanoja tutkijan mieleen nousseista ajatuksista ja tulkinnoista. Tällä tavoin tutkija pysyi koko ajan kärryillä ajatuksenjuoksustaan, ennakko-oletuksistaan ja niiden perusteella tehdyistä tulkinnoistaan. Ajatusten ylöskirjaaminen teki tulkinnat näkyväksi ja siten niiden kriittinen tarkasteleminen ja reflektoiminen oli mahdollista. Lisäksi litteroinnin aikana aineistosta muodostui ensikertaa jonkinlainen kokonaisuus. On kuitenkin huomioitava, että haastattelujen ja aineiston litteroimisen välissä oli 2,5 vuotta aikaa. Siksi haastattelujen aikana tehdyt ensimmäiset tulkinnat olivat pyyhkiytyneet valtaosin tutkijan mielestä. Siten litterointivaihe toimi erinomaisena muistin virkistyksenä tutkimusaineistosta pitkän ajan jälkeen.

Kolmas tulkintakierros

Tutkimusaineiston kolmannella tulkintakierroksella aineistosta pyrittiin löytämään kaikki tutkimuksen kannalta olennainen tieto. Tämä tapahtui teemoittelemalla. Teemoittelemisessa on kyse aineiston pelkistämisestä, jolloin aineistosta etsitään olennaisimmat asiat. Tekstiä luetaan useaan otteseen, ja sen seurauksena aineistosta pyritään löytämään merkityksiä myös rivien välistä. Teemoittelemisen pyrkimys on tavoittaa tekstin merkityksenantojen ydin, ja siten rakentaa näistä merkityksistä kokonaisuuksia. Teemat siis liittyvät tutkimusaineiston sisältöön yksittäisten kohtien sijaan. (Moilanen & Räihä 2015, 61.) Oleellista erityisesti tässä aineiston työstämisvaiheessa on puhdas aineistolähtöisyys, jolloin teoria työnnetään taka-alalle. Siten yksilöllisten kokemusten kuvaileminen mahdollisimman tarkasti ja aidosti on mahdollista. (Laine 2015, 41.) Aineistolähtöisestä lähestymistavasta voidaan puhua silloin, kun tutkija etsii aineistosta teemoja, joista tutkittavat haastatteluissa puhuvat. Tutkijan ongelmanasettelusta riippuu, haetaanko tekstistä johonkin tiettyyn asiaan liittyviä merkityksiä vai tarkastellaanko aineistoa kokonaisuutena. (Moilanen & Räihä 2015, 61.)

Kolmannella tulkintakierroksella tutkittavien lausumista ja niiden sisältämistä vihjeistä muodostetut teemat pyrittiin kuvaamaan mahdollisimman tarkasti käsitekarttojen muodossa. Niitä voidaan voidaan kutsua myös yksilöllisiksi kuvaus–analyysi-synteeseiksi (Laine 2015, 47). Jokaisesta haastateltavasta ja heidän kertomuksistaan tehtiin yksilölliset analyysit, jotta heitä yhdistävien merkitysaspektien eli teemojen tarkasteleminen olisi mahdollista (Laine 2015, 47). Kustakin litteroidusta haastatteluaineistosta tehtiin siis tässä vaiheessa omat käsitekartat, jotka toimivat siis eräänlaisina lopullisia tulkintoja edeltävinä tulkintaehdotuksina. Käsitekartoissa kuvattiin heidän kokemuksensa ja tekemänsä havainnot mahdollisimman tarkasti alkuperäistä kertomusta kunnioittaen, ja ne rakentuivat erilaisista merkityskokonaisuuksista. Toisin sanoen kunkin yksittäisen kokemuksen tai havaitun ilmiön ympärille rakennettiin merkityskokonaisuus, mikä auttaa tutkijaa jäsentämään sitä, millasia merkityksiä tutkittavat seminaarista saaduille kokemuksilleen antavat.

Merkitysrakenteiden tai -kokonaisuuksien tehtävä on rekonstruoida tutkimuskohteen merkitysannot, ja pyrkimyksenä on niiden avulla rakentaa mahdollisimman johdonmukainen merkitysantojen verkosto. (Moilanen & Räihä 2015, 62.) Kokemusten ja ilmiöiden tarkka kuvaaminen käsitekarttojen muodossa auttaa tutkijaa varsinaisten ja lopullisten tulkintojen tekemisessä, mikä tapahtuu analyysin neljännellä tulkintakierroksella.



KUVIO 4. Esimerkki yhdestä käsitekartan muotoon rakennetusta merkityskokonaisuudesta, jonka teemana on ”ammatillinen kasvu”.

Kuviossa 4. esitetään esimerkin omaisesti se, miten kolmannen analyysivaiheen tulkintoihin on päästy. Aineistosta pelkistetyille teemoille siis täsmennettiin merkityssisältö, joka siirrettiin käsitekartan muotoon (Moilanen & Räihä 2015, 61–62). Käsitekartta siis kuvaa yhden haastateltavan puheesta poimittuja ammatillisen kasvun teemaan liittyviä merkityksenantoja. Tavistock-seminaarin vaikutus ammatilliseen kasvuun on siis nostettu yhdeksi aineistosta esiin nousseeksi teemaksi, ja sen ympärille on rakennettu erilaisista asioista koostuva merkityskokonaisuus.

Koska oleellista tulkintojen tekemisessä on pitää mielessä tutkimuksellinen taso, sillä tutkimusaineistonnon kuvaaminen ja tulkitseminen ei ole pelkän normaalin ihmiselämän ymmärrystä, vaan kyse on tieteellisen tiedon

tuottamisesta (Laine 2015), niin myös kolmannessa aineistonanalyysin tulkintavaiheessa vaadittiin tutkijan jatkuvaa kriittistä reflektoivaa asennetta tehtyjen tulkintojen suhteen. Kriittisen ja reflektoivan asenteen ylläpitämiseen tapahtui tässäkin vaiheessa etäisyyden ottamisella aineistoon ja antamalla aikaa ajattelulle ja pohdinnoille. Myös ajatusten kirjaaminen ylös ja niiden vertaaminen litterointivaiheen muistiinpanoihin auttoi ylläpitämään kriittistä asennetta omia tulkintoja kohtaan. Tutkijan on tulkintojen tekemisen ja teemoittelun aikana päästävä irti omista ennakkoluuloistaan ja pinttyneistä tavoistaan ymmärtää toista ihmistä, vaikka samalla tutkijan empaattisuus, aiemmat kokemukset ja ihmiskäsitys ohjaavat niitä tutkimuksellisia valintoja, joita aineiston työstämisvaiheessa tehdään. Siispä tulkintaehdotusten tekemiseen vaikuttivat mahdollisesti myös tässä tutkimuksessa tutkijan omat ennakko-oletukset, jotka ovat muodostuneet tutkijan aiemman tiedon ja aiemmin käytyjen keskusteluiden pohjalta sekä tutkimuksen kontekstiin eli Tavistock-seminaariin ja -traditioon perehtymisen aikana. Ennakko-oletus ylipäätään ennen tulkintojen tekemistä oli se, että kukin seminaariin osallistunut kokee, oivaltaa ja oppii seminaarin aikana varmasti jotain itsestään tai muista. Toisaalta kokemuksena voidaan pitää myös sitä, ettei osallistuja kokenut oppineensa seminaarissa mitään uutta.

Neljäs tulkintakierros

Joissakin tutkimuksissa tutkimuksellinen intressi on kuvata pelkästään yksilölliset synteesit, ja esitellä synteesit yksilöllisinä kertomuksina, jotka itsessään voivat olla tutkimuksen kannalta arvokkaita. Tämän tutkimuksen yleisempänä tutkimusintressinä on kuitenkin ollut aluksi kartoittaa ja tulkita tutkittavien yksilöllisiä kokemuksia seminaarista, minkä jälkeen näitä kuutta erillistä merkityskokonaisuuksista rakennettua synteesiä on ollut tarkoitus verrata keskenään ja etsiä niiden väliltä yhteneväisyyksiä tai yhteneväisiä teemoja sekä eroavaisuuksia. (Laine 2015, 47.) Siksi aineiston tulkintakierroksen neljännessä vaiheessa vuorossa oli kuuden yksilöllisen kuvaus–analyysi-synteesin eli käsitekarttojen yhteenvieminen. Yhteenviennin pyrkimyksenä on kokonaisrakenteen löytäminen ja yhteisten piirteiden etsiminen eikä niinkään

tulkintojen yleistäminen. Yhteisillä piirteillä viitataan tässä yhteydessä merkitysrakenteiden samankaltaisuuksien etsimiseen eli siihen, millaiset kokemukselliset merkitysrakenteet yhdistävät kuutta tutkimukseen osallistujaa. Näin ollen aineistosta löydetyille yhteisille merkityksille pyritään etsimään rakenne, jonka avulla tutkija voi jäsentää ja pyrkiä ymmärtämään paremmin tutkittavien kokemuksellista suhdetta Tavistock-seminaariin. Synteesien yhteenviemisen tavoitteena on siis luoda uudenlainen ja yleisempi tulkintojen taso. (Laine 2015, 48)

Neljännellä tulkintakierroksella on kyse kolmannen vaiheen aikana tehtyjen tulkintojen arvioinnista. Kyseessä on siis tulkintaehdotuksen arvioiminen, jolloin tutkijan on pohdittava ja punnittava kriittisesti sitä, mikä on todennäköisin, uskottavin ja siten lopullinen tulkinta jo aiemmin muodostetuista tulkinnoista. Tutkijan on pyrkimyksen on siis ymmärtää syvällisesti se, mitä tutkittava ilmaisullaan on tarkoittanut. (Laine 2015, 38, 48.) Synteesit, jotka koottiin käsitekarttojen muotoon teemoitelluista merkityskokonaisuuksista, yhdistettiin siis tässä aineiston analyysin viimeisessä vaiheessa yhdeksi suureksi synteesiksi jälleen kerran käsitekartan muodossa. Synteesin yhteenvieminen tarkoitti käytännössä yksittäisistä synteeseistä löydettyjen samankaltaisten teemojen yhdistelemistä. Tässä vaiheessa yhteiset teemat ryhmiteltiin isompien yläotsikoiden alle. Tämän lisäksi yhteenviennin aikana synteeseistä pyrittiin löytämään toisistaan eroavia merkityskokonaisuuksia, jotka jätettiin omiksi teemoiksi tai kokonaisuuksiksi näiden yhteneväisyyksien ulkopuolelle.

Fenomenologinen reduktio aineiston analysoinnissa

Fenomenologinen reduktio voidaan nähdä myös eräänlaisena metodologisena apukeinona tai prosessina, jonka avulla tutkijan huomio pyritään keskittämään fenomenologisen analyysin kannalta olennaisimpiin asioihin. Sen ideana on auttaa tutkijaa siirtämään syrjään tai sulkeistamaan epäolennaisuudet ulkopuolelle. (Saarinen 2002, 228.) Toisin sanoen fenomenologisen reduktion tavoitteena ei kuitenkaan ole poistaa ympäröivästä maailmasta mitään, vaan sen pyrkimyksenä on auttaa tutkijan huomion kiinnittämisen itse ilmenemisen

tapahtumaan. Sillä tavoin tämä fenomenologinen menetelmä auttaa tutkijaa ymmärtämään, miten erilaiset todellisina pitämämme asiat, kuten käsitykset ja arvostelmat, saavat merkityksensä. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11–12.) Fenomenologista reduktiota voidaan siis pitää myös eräänlaisena itsetarkkailun muotona (Saarinen 2002, 228–229). Fenomenologinen reduktio on vuosien saatossa filosofisena tekniikkana tai menetelmänä saanut paljon kritiikkiä, ja erimielisyydet ovat jakaneet fenomenologeja ”eri leireihin” tämän filosofisen suuntauksen sisällä. (Miettinen, Pulkkinen & Taipale 2010, 11–12.)

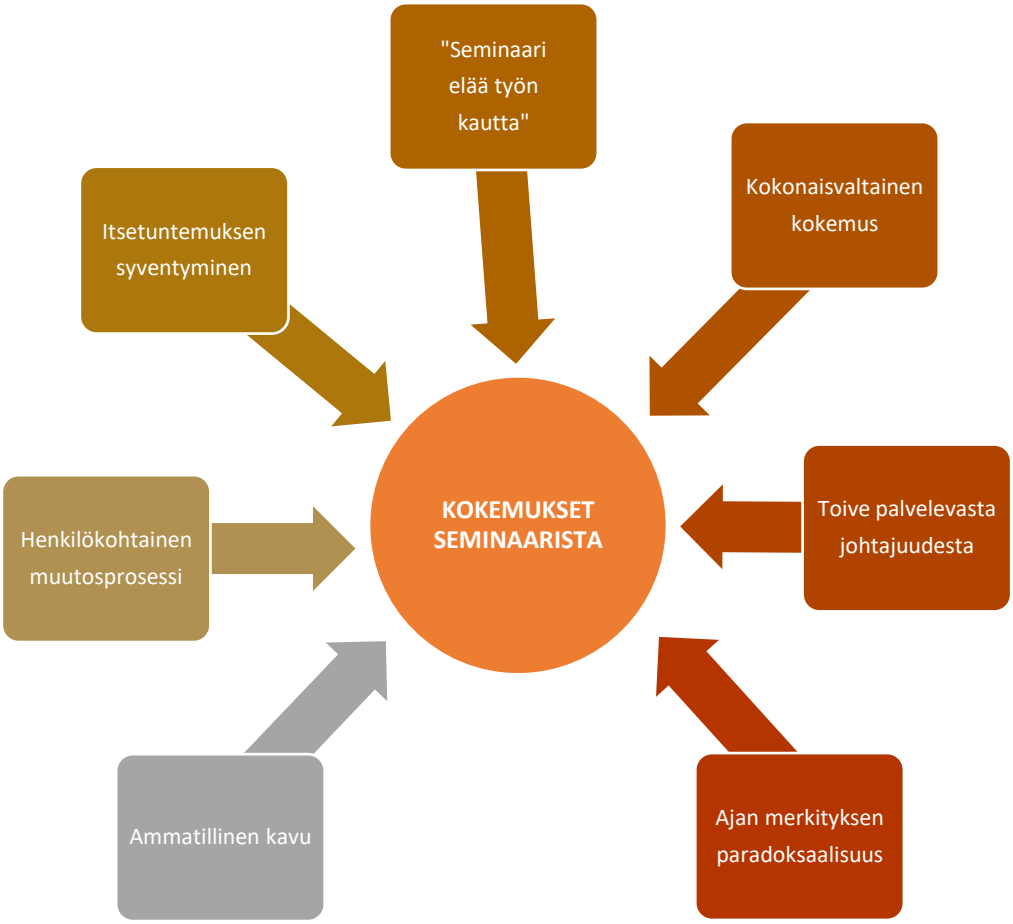
Käytännössä fenomenologinen reduktio ilmeni tutkimusaineiston analyysivaiheessa jatkuvana tutkijan itseymmärryksen kriittisenä reflektoimisena. Tutkimuksen kannalta on erittäin oleellista huomata tutkijan ennakkoluulojen ja esiymmmärryksen vaikutus tutkimuksen etenemisessä (Moilanen & Räihä 2015, 58). Siispä tämän tutkimuksen koko analyysivaiheen ajan tutkijan ennakko-oletusten ja -asenteiden kyseenalaistamisen apukeinona toimi muistiinpanojen jatkuva tekeminen, sillä kirjottamisen avulla oli helpompi päästä kiinni esimerkiksi tutkija omiin käsityksiin tutkimuskohteesta. Lisäksi fenomenologisen reduktion ja siten tutkijan objektiivisuuden toteutumisesssa auttoi se, ettei tutkija ollut osallisena Tavistock-seminaarissa paikan päällä. Tämä tutkijan ulkopuolinen positio auttoi tulkintojen tekemisessä ja ennakko-oletusten hälvenemisessä, koska tutkija ei ollut osa seminaarin tapahtumia eikä hänellä siten ollut tilanteista omia näkemyksiä.

6 TUTKITTAVIEN KOKEMUKSET TAVISTOCK-SEMINAARISTA

Tässä tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan vuoden 2015 Tavistock-seminaarin nimeä kantavaan koulutukseen osallistuneiden henkilöiden kokemuksia seminaarista. Lisäksi tarkoituksena oli selvittää oliko seminaarista saaduilla kokemuksilla merkitystä yksilön ja / tai yhteisön näkökulmasta. Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja pyritään siten vastaamaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisia jälkikäteen sanoitettuja kokemuksia haastateltavilla on vuoden 2015 Tavistock-seminaarista?
2. Millainen merkitys seminaarista saaduilla kokemuksilla on ollut niin yksilön kuin yhteisön näkökulmasta?

Tuloksista käy ilmi, että kaikilla haastateltavista osallistujista oli seminaarista sekä yksilöllisiä että toistensa kanssa yhteneväisiä kokemuksia. Tutkimustulokset myös osoittavat, että seminaari vaikuttaa eri tasoilla. Yksilöiden kokemat ilmiöt siis näyttäytyvät niin yksilö- kuin yhteisötasolla sekä tietoisella ja tiedostamattomalla tasolla. Haastatteluista esiin nousseet kokemukset ja ilmiöt seminaarista esitetään teemoittain. Kuviossa 5 on yhteenvetona tutkimusaineistosta esiin nousseet kokemukset ja ilmiöt seminaarista.



KUVIO 5. Tutkittavien kokemukset seminaarista

Alaluvussa 6.1 käsitellään osallistujien seminaarista saatujen kokemusten vaikutusta heidän ammatilliseen kasvuunsa. Alaluvussa 6.2 jäsennellään taas seminaarin merkitystä tutkittavien henkilökohtaisen muutosprosessin kannalta. Alaluku 6.3 käsittelee tutkittavien itsetuntemuksen syventymistä, ja alaluku 6.4 sitä, miten haastateltavat kuvasivat seminaarin jääneen elämään heidän työnsä kautta. Alaluvussa 6.5 hahmotetaan sitä miten kokonaisvaltainen kokemus niin henkisesti kuin fyysisestikin Tavistock-seminaari tutkittaville oli. Alaluku 6.6 taas käsittelee seminaarissa esiin noussutta ilmiötä palvelevan johtajuuden

toiveesta. Viimeisessä alaluvussa 6.7 käydään läpi sitä, millaisia havaintoja tutkittavat teki ajan merkityksen paradoksaalisuudesta Tavistock-seminaarissa.

6.1 Ammatillinen kasvu

Tavistock-seminaarin vaikutus osallistujien työtehtäviin ja siten ammatilliseen kasvuun ilmeni tutkittavien puheessa erilaisina oivalluksina. Eräs haastateltavista kertoi Tavistock-seminaarin koulutuksena olleen hyvin erityyppinen verrattuna muihin koulutuksiin, joihin hän oli aiemmin osallistunut. Hän kertoi seminaarin palvelleen suoraan hänen nykyisiä työtehtäviään, sillä hän toimii työssään omien sanojensa mukaan eräänlaisena *"surffailijana melko ison, byrokraattisen ja hierarkisen talon eri yksiköiden välillä"*. Haastateltava kertoi kokevansa nykyisen kehittämistehtäviin liittyvän työtehtävänsä haastavana, sillä hänellä on paljon erilaisia työtehtäviä, joista hän on vastuussa eri tehtäväalueista vastaavien yksiköiden kanssa. Hän kuvasi työnsä haasteita ja seminaarin hyödyllisyyttä työtehtäviensä kannalta seuraavasti:

> *"Oon huomannut haasteita, et miten asiota saa vietyä eteenpäin tai tehtäviä tehtyä niiden muiden yksiköiden ihmisten kanssa. Ja se on aika haastavaa ja ehkä siihen tarpeeseen tämä koulutus antoi jotain. Auttaa miettimään, et mikä siinä yhteistyössä voi olla sellanen kinkkinen juttu. Sillä tavalla se [Tavistock-seminaari] palveli mun tämänhetkisiä työtehtäviä. Ei pelkästään se ihmisten toimiminen, vaan isoon organisaatioon, hierarkisen organisaation haasteet tässä maailmassa. Työtehtävät on aika laajoja, et nissä täytyy eri näkökulmia ottaa huomioon ja sit se vaatii meilläkin monen eri yksikön välistä toimintaa, mut sit kun ne organisaation välineet on tehty aina yhden yksikölle, niin sit siellä välissä toimiminen. Sitä kautta se oli mun nykyisiin työtehtäviin havainnointia, miten toimia."*

Haastateltavaa pyydettiin antamaan jokin konkreettinen esimerkki oivalluksesta, jonka hän on tehnyt omaan työhönsä liittyen tai joka on auttanut

häntä löytämään uusia toimintapoja luoviessaan haastavassa työssä. Hän kertoi havainneensa yhdessä organisaatiotapahtumaan liittyvässä ryhmätehtävässä *"jännän ilmiön"*, joka liittyi abstraktiin tehtävänantoon. Tehtävänannossa osallistujia pyydettiin tutkimaan organisaation toimivuutta ja ryhmien välistä dynamiikkaa. Hän huomasi ryhmätyöskentelyn alkaessa tällaisen tarkasti määrittelemättömän tehtävänannon aiheuttaneen osassa ryhmäläisistä *"hirveetä hämmennystä ja paniikkia siitä, että ne ei tiennyt et mitä pitää tehdä"*. Osallistuja kertoi ryhmässä tulleen myös jonkinlaista kinaa asiaan liittyen. Osa ryhmäläisistä olisi samantien halunnut mennä kysymään apua ja neuvoja organisaatiotapahtuman johdolta. Tällöin haastateltava kertoi alkaneensa toppuutella muita, sillä hän koki abstraktien tehtävänantojen olevan arkipäivää hänen omassa työssään ja tilanteen olevan siinä mielessä hyvin tavanomainen. Hän koki toimivansa ryhmässä eräänlaisessa rauhoittelijan roolissa kannustamalla panikoivia ryhmäläisiä pohtimaan aluksi itse erilaisia vaihtoehtoja, ja vasta sitten harkita avun pyytämistä johtoryhmältä. Haastateltava kuvaili tapahtunutta oman työnsä ja roolinsa näkökulmasta näin:

> *"Sit se sama konkretisoituu ihan täällä työpaikalla. Meille asetetaan täällä yksiköiden ja organisaation rajojen ylittäviä työryhmiä ja jotenkin se sellasten moniulotteisten asioiden ja se erilaisten osaamisten ja erilaisten näkökulmien yhdistäminen on hirveen vaikeeta. Ihmiset aina ajattelee siitä omasta näkökulmastaan jotain asiaa eikä ne ees välttämättä pyri ymmärtämään sitä muiden tulokulmaa. Jotenkin sellanen omasta niin kiinnipitäminen ja avoin keskustelu rauhassa, semmonen on jopa haasteellista työelämässä. Noissa meidänkin ryhmissä. Vaikka tuliskin sellanen tietty toimeksianto, niin ihmiset hämääntyy, ne ei muka tiedä mitä pitää tehdä. No mietitääs nyt ensin, meillä on tätä osaamista tässä pöydän ympärillä, mutta ei olla ehkä valmiita siihen, tai jotenkin se tuntuu ihmisistä niin vaikeelta. Semmonen suunapäänä tekeminen, tai joissain asioissa pitää toki tehdä nopeesti, mut se oli jännä opetus. Heille [panikoiville ryhmäläisille] oli vaikeeta se, et jos oli vähän laaja-alaisempi työtehtävä, niin sit mennään heti paniikkiin, kun se on kuitenkin tätä päivää aika monessa paikassa."*

Haastateltava näki tilanteen siis yhtenä konkreettisena esimerkkinä siitä, millaisina haasteet näyttäytyvät hänen omassa työssään päivittäin. Hän kertoi tilanteen auttaneen häntä esimerkiksi ymmärtämään paremmin eri yksiköiden välillä toimivaa *"surffailijan"* rooliaan. Lisäksi kokemus auttoi oivaltamaan sen, että hänen vetäessään työssään erilaisia koulutusryhmiä *"mä tiedän, et ihmiset voi panikoitua ja hätääntyä"*. Lisäksi hän kertoi ymmärtäneensä oman roolinsa näkökulmasta sen, että *"osaan siinä alussa ottaa sen rauhan ja vähän miettiä niitä vaihtoehtoja rauhassa"*. Toisin sanoen abstraktit tehtävänannot herättävät ihmisissä hyvin monenlaisia reaktioita, ja siitä syystä seminaarissa esiin nousseen ilmiön tunnistaminen oli oleellinen havainto kehittymismielessä tutkittavan työtehtävien sekä roolin näkökulmasta.

"Seminaari elää työn kautta"

Yksi haastateltavista totesi seminaarin *"jääneen elämään työn kautta"*. Hän kertoi käyneensä myös seminaariin osallistuneiden kollegoidensa kanssa keskusteluja jälkikäteen heränneistä ajatuksista sekä jakaneensa unia, jotka jollain tasolla liittyivät seminaariin ja omiin havaintoihin ja kokemuksiin sieltä. Tutkittava sanoi keskustelujen liittyneen siihen, että *"ihmisillä oli haluu pitää yllä jotenkin sitä seminaaria"*.

> *"Joo, semmosia ajatuksia ja jotain ideoita tai huomaa, et jossain vaiheessa sit heittää jonkun lauseen, ja sit miettii, et mistäs tää on ja sit muistaa, et niin tietenkin, tää on Tavistockista, jonka joku jotenkin tosi nasevasti ja osuvasti osasi jonkun asian ilmaista. - - Oon pyrkinyt tarjoamaan pikkusen, ripauksen niistä elementeistä, et mä tunnen, että työn kautta se elää aika paljon."*

Kyseinen haastateltava koki myös saaneensa seminaarista ja siellä tehdyistä oivalluksista hyvinkin konkreettisia ja käyttökelpoisia työkaluja työhönsä. Hän kuvaili merkittäväksi kokemukseksi ja käänteentekeväksi oivallukseksi ajatuksen roolista ja vastaroolista, sillä *"roolilla on aina vastarooli"*. Tätä oivallusta haastateltava oli alkanut hyödyntää työssään niin yksittäisten asiakkaiden kuin työyhteisöjen kanssa. Lisäksi hän on pyrkinyt soveltamaan asiakkaidensa kanssa

seminaarin ryhmätyöskentelyssä hyödynnettyjä mielikuvia, joiden avulla asiakkaita on autettu saamaan *"sitä sanatonta esiin"*. Näin ollen seminaarista saaduilla kokemuksilla ja oivalluksilla voidaan nähdä olevan vaikutus sekä yksittäisen osallistujan työhön ja siten ammatilliseen kasvuun. Lisäksi oivallukset hyödyttävät suuremmassa mittakaavassa tutkittavien työyhteisöä, asiakkaitaan sekä asiakkaiden verkostoja.

Yksi haastateltavista kertoi seminaarista saadun voimakkaan kokemuksen myötä hakeutuneensa esimiehen kannustuksesta toiseen samankaltaiseen mutta pitkäkestoisempaan koulutukseen. Lisäksi osallistuja koko muutosprosessin käynnistymisen niin vahvana, että hän haluaisi osallistua mielellään uudestaan Tavistock-seminaariin, jotta pureutuminen *"syvemmälle sinne ammatillisen kasvun puolelle"* olisi mahdollista. Kyseinen haastateltavana nimittäin pohti sitä, että *"jäikö se puolitiehen jotenkin, et mä en päässyt ihan vielä siihen työelämään tai semmoseen ammatillisuuteen, et mä olin enemmänkin siellä oman kasvutarinani ympärillä. Aattelen et se seuraava kerta vois olla sit enemmäön sitä."*

6.2 Henkilökohtainen muutosprosessi

Useat haastateltavista kokivat Tavistock-seminaarin käynnistäneen heissä jonkinlaisen sisäisen muutosprosessin. Toiset mainitsivat kirjoittamisen toimineen seminaarissa tärkeänä työkaluna ajatusten jäsentelemisessä henkilökohtaisessa muutosprosessissa. Toiset tekivät muistiinpanoja jatkuvasti myös työskentelyn aikana, toiset iltaisin ennen nukkumaanmenoa. Yhtenä esimerkkinä henkilökohtaisen muutosprosessin käynnistymisestä oli yhden tutkittavan kertomus siitä, kuinka hän koki seminaarin auttaneen ajatusten jäsentämisessä suhteessa omaan työhön ja menneisyyteen. Hän kertoi tehneensä seminaarin jälkeen *"hauskan havainnon omasta prosessista sen neljän päivän aikana siellä"*. Tutkittava kertoi pohtineensa ja kirjoittaneensa joka ilta seminaarin aikana ajatuksiaan ylös, ja ymmärtäneensä vasta kotiin palattuaan millaisen sisäisen prosessin seminaari oli käynnistänyt. Tutkittava kuvasi seminaarin aikana edennyttä nelivaiheista prosessiaan seuraavasti:

"Ensimmäisen päivän iltana muistan huoneessa yksin pohdiskelevana itseäni ja omaa minuttaani. Toisena päivänä muistaakseni pohdiskelin omia vanhempiani ja omaa kasvatustani ja kotioloja. Kolmantena päivänä pohdiskelin parisuhdetta, ja neljäntenä päivänä mietin eniten niitä sellasia työelämään ja ammatilliseen kasvuun liittyviä juttuja."

"Musta se oli jotenkin hauska se prosessi enkä mä tajunnut sitä silloin, vaan vasta sitten kun tulin kotiin sieltä. Et täähän on mennyt näin. Olikohan se tarkoitus vai menikö sen mun päässäni se prosessi näin. Musta se oli jotenkin hauska havainto, mut näinhän sen pitäis tietysti lähteäkin. Jotta sä voit miettiä sitä työminääsi, niin sun pitäis lähteä sieltä tai käydä läpi sun koko elämä tietyllä tavalla läpi."

Nelivaiheinen prosessi eteni vaihe vaiheelta tutkittavan menneisyydestä nykyhetkeen ja työminään. Hän pohti tekemänsä havainnon perusteella sitä, kuinka ihmisen on ensin tutustuttava itseen ja tehtävä jonkinlaista henkilökohtaista identiteettityötä ennen kuin voi siirtyä pohtimaan *"työminää"* tai ammatillista kasvua. Osa seminaarin aikana mieleen nousseista havainnoista liittyivätkin ennemminkin *"omaan henkiseen kasvuun ja tavallaan siihen, mitä tässä on matkan varrella tapahtunut ja mitä tässä kantaa mukana"* kuin suoraan työasioihin. Tutkittava muun muassa mainitsi siitä, kuinka seminaari oli selkeyttänyt ja auttanut ymmärtämään paremmin omaa urapolkua ja kasvutarinaa näin jälkikäteen tarkasteltuna. Hän esimerkiksi kertoi seminaarin selkiyttäneen syitä sille, miksi hän ei ollut viihtynyt edellisessä työpaikassaan ja mitkä olivat olleet ne syyt, miksi hän lopulta irtisanoutui ja vaihtoi nykyiseen työtehtäväänsä. Henkilökohtaisen elämän pohdintojen lisäksi tutkittava kertoi ryhmätyöskentelyjen aikana pohtineensa paljon ääneen omia luontaisia toimintatapojaan työntekijänä sekä *"ihan konkreettisia työjuttujakin"*, jotka liittyivät muun muassa työpaikan organisaatiomuutoksiin. Haastateltava koki, että päivän aikana syntyneet havainnot sekä pohdinnat iltaisin veivät hänen sisäistä prosessiaan ja havaintojaan omasta työstään *"aina yhden askeleen eteenpäin"*, minkä voi nähdä ammatilliseen kasvuun vaikuttavana seikkana.

Eräs haastateltavasti taas kuvasi muutosprosessin käynnistymistä seminaarissa *"hyvin voimakkaana fyysisenä ja psyykkisenä kokemuksena"*. Hän kertoi muutosprosessin lähteneen käyntiin hyvin voimakkaana kokemuksena heti seminaarin alussa. Muutosprosessi oli hänen mukaansa hyvin kehollinen kokemus, ja alun ahdistuksen ja levottomuuden jälkeen oma olotila muuttui hetki hetkeltä levollisemmaksi, rennommaksi ja luottavaisemmaksi. Lopulta kiire ja yksityiselämän tilanne imivät kaiken energian seminaarin jälkeen, eivätkä aika ja rahkeet lopulta riittäneet muutosprosessin loppuun saattamiseen. Hän kuvasi kokemustaan näin:

> *"Olin vähän pettynytkin siihen, et mä en ole saanut sitä omaa muutostani niin kun mä jossain kohtaa uskoin, et siitä lähtee, kun se oli voimakkaimmillaan se muutosprosessi siellä seminaarin aikana. Mut sit tosiaan se jotenkin jäi tän kaiken muun alle, mikä vei tosiaan tosi paljon energiaa tässä kevään aikana."*

Tutkittavan mukaan muutosprosessin jäi siis kesken, ja sen ylläpitäminen ja loppuunvieminen olisi vaatinut pysähtymistä hetkisen arjen keskellä. Hän koki olleensa pettynytkin sen suhteen, ettei hän arjen hektisyydeltä ehtinyt pysähtymään ja siten ammentamaan seminaarista saatuja oppeja ja kokemuksia syvällisemmin.

6.3 Itsetuntemuksen syventyminen

Useat haastateltavista mainitsi heidän itsetuntemuksensa syventyneen ja lisääntyneen Tavistock-seminaarin aikana. Haastateltavien kertomuksista ilmeni kuitenkin yhteisesti jaettuna kokemuksena se, että ennen itsetuntemuksen syventymistä ja muutosprosessin käynnistymistä on pysähdyttävä ja kohdattava itsensä. Eräs haastateltavista pohtikin pitkään sitä, kuinka seminaari *"pakotti kohtaamaan itsensä"*, ja kuinka tärkeää pysähtyminen ja eristäytyminen seminaarin ajaksi pois tutuista kuvioista oli hektisen arjen keskellä. Hänen mukaansa itsensä kohtaaminen seminaarissa vaati myös pysähtymisen lisäksi *"heittäytymistä"*, *"antautumista"* tai *"virtaan hyppäämistä"*. Ja jos seminaarissa

syntyneeseen *"imuun"* ei hyppää, niin se esteleminen vie paljon energiaa. Tutkittava perusteli ajatustaan näin:

> *"Jotenkin se [seminaari] teki näkyväksi sen, kuinka meidän elämä on koko ajan jotain transformaatiota ja muutosta ja liikettä ja siihen virtaan on hyvä hypätä. Tai kuinka paljon energiaa mahdollisesti vie, jos yrittää olla sen virran esteenä. - - Ja jos sä et ikään kuin antaudu siihen mukaan ja vaikuta itse siihen, minkälainen kokemus sulle tulee tai minkälaisen roolin sä otat, niin ne muuthan antaa sulle sit sen roolin. Sit sut jätetään sinne ulkopuoliseksi, ja sun kanssa ei keskustella tai muuta."*

Kyseiselle haastateltavalle pysähtyminen itsetutkiskelun äärelle mahdollisti suuren oivalluksen roolin ja vastaroolin merkityksestä. Oman tyypillisen roolin tunnistamisen lisäksi ymmärrys siitä, millaisia vastarooleja roolit aina tuottavat, oli siis tämän tutkittavan kohdalla itsetuntemuksen syventymisen ja sisäisen muutosprosessin käynnistymisen alullepaneva voima. Kyseinen osallistuja pohti rooli–vastarooli-oivallustaan näin:

> *"Suurin oivallus omalla kohdalla oli varmaan se, että roolilla on aina vastarooli. Ja se oli mulle kauheen merkityksellinen oivallus, kun mä pohdin sellasia omia rooleja, mitä mulla on työelämässä tai henkilökohtaisessa elämässä. Ja se, et mä otan jonkun roolin, niin mitä se sallii muille. Ja jos mä otan joskus sellasen roolin, mitä mä yleensä sallin muille, niin miten se taas vaikuttaa niihin muihin ihmisiin, jotka on mun lähellä."*

> *"Työelämässä mä oon usein sellanen vastuunkantaja ja muhun luotetaan, et mä hoidan hommat loppuun asti. Ja mä teen sen mielelläni. Mut se, että mä olen vastuunkantaja, niin sillä mä mahdollistan, et "muut saavat leikkiä". Tää oli jotenkin se oivallus eli, että vastuunkantajan vastarooli saattaa olla enemmän sellanen vapaus ja leikki. Ja mietin, et milloin mä saan leikkiä, milloin mä voin ottaa sen roolin ja mitä silloin tapahtuu sitten näille muille. - - Musta tuntui, et joku lamppu syttyi, et totta. Ja sit tuli semmonen olo, et mä haluan leikkiä! Ja musta*

tuntuu, et se oli siinä seminaarissa jonkinlainen käännekohta, et sen jälkeen mä kokeilin vähän rohkeammin erilaisia rooleja myös siellä."

Vastuunkantajan roolin vastarooliksi haastateltava määritteli vapauden ja leikkijän roolin. Tämän käänteentekevän oivalluksen jälkeen tutkittava alkoi leikitellä ajatuksella siitä, mitä tapahtuisi, jos hän ottaisikin tulevaisuudessa jonkin muun roolin kuin itselleen tyypillisen vastuunkantajan roolin. Oivalluksen myötä haastateltava kertoi saaneensa rohkeutta esimerkiksi sanoa muille, että *"musta tää ei ole oikein hyvä ajatus, tai tää ei kiinnosta mua tai et mua kiinnostais nyt tutkia tätä, et haluuks joku muu lähteä tutkimaan sitä"*. Lisäksi tyypillisestä roolista vapautuminen rohkaisi tutkittavaa kokeilemaan seminaarin aikana muunlaisia rooleja, jotka eivät välttämättä olleet "leikkijän rooleja", vaan joitakin sellaisia, joissa hänen ei tarvinnut olla *"sovittelija, diplomaatti tai tasapainottaja"* tai *"ryhmää koossa pitävä liima"*, kuten yleensä. Tämän seurauksena haastateltava koki jollakin tavalla itsenäistyneen, irtaantuneen ja vapautuneen.

Yksi tutkittavista myös puhui siitä, kuinka hän oli jo ennen seminaaria ollut pidemmän aikaa kiinnostunut intuitiosta. Hänen mukaansa *"intuitio vaatii aikaa ja tilaa"*, ja hän koki, että Tavistock-seminaarissa intuitiolle oli oma paikka. Hän kertoi siitä, kuinka seminaarissa oli *"riittävästi aikaa saada sitä esiin, ja mä aattelen, et parhaimmillaan päätöksenteko tapahtuu siinä tiedon ja intuition rajalla"*. Hänen mukaansa seminaari tarjosi *"tosi hyvät raamit"* intuitiivista lähestymistapaa varten. Hän koki kokemuksen intuitiosta merkittävänä, mutta totesi, että seminaarin jälkeinen paluu *"älyttömän hektiseen arkeen"* imaisi takaisin kiireen tunteeseen, ja siten seminaarissa tehtyjen havaintojen ja kokemusten tutkiminen jäi hyvin vähäiselle.

"Organisaatioetana"

Myös eräs toinen tutkittavista puhui seminaarin syventäneen ja vahvistaneen hänen itsetuntemustaan. Haastateltava kertoi tehneensä merkittävän oivalluksen, kun hän huomasi kiinnittävänsä seminaarin aikana useaan otteeseen huomiota siihen, kuinka hän koki joissakin tilanteissa toisten osallistujien sanomiset negatiivisina. Yhtäkkiä hän oli tajunnut sen, että *"jos*

ihminen on ilonen niin mä oon ilonen, ja jos ihminen on surullinen niin mä oon surullinen. Tajusin sen, et mähän koen aika herkästikin toisten tunteita." Tutkittava kertoi heidän keskustelleen tekemästään oivalluksestaan yhteisesti seuraavassa sovellusryhmätapaamisessa, ja siellä muut osallistujat olivat kannustaneet haastateltavaa hyödyntämään tunneherkkyyttään rohkeasti työssään. Tämän jälkeen tutkittava alkoi kutsua itseään *"organisaatioetanaksi"*, sillä hänen työtehtäväänsä kuuluu yhteistyön tekeminen organisaation eri yksiköiden kanssa. Haastateltava kuvasi oivalluksen hyödyntämistä ammatillisesti näin:

> *"Jos herkästi aistii toisten ilmauksia ja tunteita, et jos aistii jonkun tilanteen kovin negatiiviseksi, niin sehän on mulle vaan vihje et onks tässä ryhmässä tai tilanteessa joku sellanen asia mikä pitäis ottaa pöydälle ja keskusteluun tai tehdä jotain. Okei ainahan se ei näin välttämättä oo, et se on vaan mun kokemus. Mut jossain tilanteissa se voi olla semmonen, et pitää ryhmänä puhua, et puhutaanko me samasta asiasta tai onko meillä sama tavoite. Sitä voi hyödyntää ja se oli musta ehkä tärkeimpiä mulle. Käyttää sitä, mikä on mulle luontaista ja yrittää hyödyntää sitä työssä. Mä en ollut tämmöstä aikasemmin edes ajatellutkaan."*

6.4 Kokonaisvaltainen kokemus

Puolet haastateltavista kuvasi kokemusta seminaarissa hyvin kokonaisvaltaisena kokemuksena niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Fyysisyydellä viitataan tässä yhteydessä kehollisuuteen tai fyysisiin tuntemuksiin, psyykkisyydellä taas erilaisiin tunteisiin. Kokemus oli usealla kokonaisvaltainen huolimatta siitä pitikö seminaarista kokemuksena vai ei. Eräät haastateltavista kuvasivat kokemuksen fyysisyyttä seuraavasti:

> *"Mun mielestä se oli monella tapaa vaikuttava kokemus, joka tuntui fyysisesti ja henkisesti. Se oli tavallaan kokonaisvaltainen, siinä oli myös kehollinen kokemus. Koen, että se oli intensiivinen ja ne oli pitkiä ne päivät. Sit mä tunsin kehossa sellasta ahdistusta välillä, ja sanoinkin jollekin, että jotenkin sellanen muurahaisena... Sellanen kuhina kävi, kun tuntui, et se henkinen prosessi lähti.*

Se tuntui myös fyysisenä olotilana ja fyysisenä ahdistuksena ja semmosena levottomuutena välillä. Sit toisaalta mulla oli aika levollinen olo jo sillon lauantaina. Mulla oli tosi rento olo sillon aamulla jo sillon herätessä. Sit se tuli uniin, mä nukuin huonosti siellä. Tuntui, et se prosessi oli jotenkin niin voimakkaasti, et sit näki niin levottomia unia paljon ja muutenkin nukku levottomasti. Sit sillä tavalla se tuli tosi fyysisesti et kyl sen huomas. Se oma päänsisäinen prosessi kyllä vaikutti kehoon."

"Ne [spiraalikeskustelut suurryhmätapaamisissa] ei aiheuttanut mussa juurikaan mitään paitsi viimeisenä aamuna, kun siellä oli se yks henkilö lähtenyt lauantaina kesken päivän pois yksityiselämässä tapahtuneen kriisin vuoksi. Hän tuli sit sunnuntaina takasin sinne spiraalikeskusteluun ja kertoi siitä, niin se oli ainut, joka aiheutti sellasen kunnon valtavan... Tai mulla tuntu, et mun koko keuhkot räjähtää pihalle, kun se tuli se tunnemyrsky hänestä minuun. Se oli oikein sellanen et se ihan sattu tonne keuhkoihin."

Edellä mainitut aineistositaatit kuvasivat oivallisesti kokemusten fyysisyyttä, ja sitä, miten henkilön sisäinen muutosprosessi voi lähteä käyntiin hyvinkin nopeasti, ja se voi tuntua voimakkaana fyysisenä reaktiona, tietynlaisena *"kuhinana"* tai *"keuhkojen räjähtämisenä"*, kuten eräät haastastateltavista kuvailivat. Osalla tuli myös valtava tarve päästä päivän aikana ulos *"ihan vaan, et saa happea"*, vaikka seminaarin aikataulu ei olisi antanut tällaiselle myöden. Osa lähti lenkille jättäen jonkin ruokailuista välistä, jotta pääsi *"pois täältä vähän suljetusta yhteisöstä"*.

Seminaarin aikatauluun sisältyy myös päivittäinen joogahetki, josta monet pitivät. Joogan tarkoituksena on toimia yhtenä apukeinona seminaarin aikana nousseiden tunteiden ja kehollisten kokemusten käsittelyssä. Eräs haastateltavista kuvasi ajatuksiaan joogasta näin: *"Se jooga ois varmaan hyvä keino myös sen fyysisyyden ja niiden omien fyysisten olotilojen tarkasteluun."* Yksi tutkittavista osallistui joogaan kaikkina kolmena kertana, ja kuvaili joogaosuutta *"viehättäväksi"*, sillä joogatuokio oli *"lempee"* ja se sopii kaikille kehoon katsomatta. Eräs haastateltavista taas osallistui ensimmäisenä päivänä aamun

joogatuokioon, ja olisi mielellään osallistunut muinakin päivinä. Sen sijaan hän totesi, että ainoa mahdollisuus päivän aikana päästä ulkoilemaan oli juurikin tuolloin aamulla, joten hän valitsi mielummin kävelylenkin kuin joogan.

Erilaisten tunteiden herääminen

Tavistock-seminaarissa oppiminen tapahtuu kokemuksellisesti. Kokemuksellisessa oppimisessa tunteilla on iso rooli. Siitä syystä seminaarin tarkoituksena on herättää osallistujissa monenlaisia tunteita. Erilaisissa ryhmissä erilaisten ihmisten kanssa toimiminen herättää luonnollisesti monenlaisia tunteita ärtymyksestä liikutukseen. Eräs haastateltavista kuvasi seminaarissa sovellettua metodia seuraavasti: *"Siinä tahallaan aiheutetaan sitä hämmennystä näyttääkseen, et kuinka te menette siihen mukaan."* Näin ollen epämääräisillä tehtävänannoilla ja ohjeistuksilla pyritään keinotekoisesti luomaan hämmennystä, jotta saataisiin muodostettua tietynlaista kitkaa ja siten erilaisia tunnereaktioita niin yksilö- kuin yhteisötasolla.

6.4.1 Yksilöllisesti koetut tunteet

Tutkittavat kuvailivat yksilötasolla koettuja kokemuksiaan Tavistock-seminaarista monien eri tunteiden avulla. Eräs haastateltavista hahmotti oman muutosprosessinsa vaiheta tunteiden vaihteluilla, jotka ilmenivät niin psyykkisellä kuin fyysisellä tasolla. Hän kuvaili seminaaria edeltävän ajan olleen hänen osaltaan hyvin hektisiä työ- ja perhekiireiden vuoksi. Tutkittava koki itsensä hyvin levottomaksi seminaarin ensimmäiset kaksi päivää. Siitä syystä hänellä oli vaikeuksia pysähtyä, keskittyä ja olla läsnä hetkessä, mitä seminaarin onnistumiselta vaaditaan. Haastateltava kuitenkin kertoi lauantaiaamuna tunteneensa jonkinlaista *"positiivisesti virittäytynyttä olemista"*, mikä auttoi häntä ymmärtämään, että *"mun ei nyt tarvitse suunnitella tai valmistautua tai miettiä eilistä tai suunnitella huomista tai jotain tulevaa"*. Tämä *"hauska ja havahduttava oivallus"* oli tutkittavalle käänteentekevä, sillä se auttoi häntä rentoutumaan ja saamaan uudenlaisen, levollisen kokemuksen siitä, että *"mä oon tässä ja nyt ja katson mitä tapahtuu"*.

Yksi haastateltavista koki jonkinlaisen *"jänniteasetelman"* tulleen näkyväksi osallistujien välille jo seminaarin ensimmäisten tuntien aikana. Hän myös totesi, että *"kyl semmonen jännite säilyi varmaan siinä koko seminaarin ajan"*. Tutkittava kuvasi havaintoaan näin:

> *"Osa jotenkin ahdistui mun tulkinnan mukaan aika paljonkin siitä, ettei ollut niitä raameja tai ei ollut mitään selvää. Kukaan ei sanonut, että miten tässä kuuluu toimia. Ja sit oli osa porukkaa, joka ehkä nautti siitä ja oli kauheen levollisin mielin. Niin siitä tuli sellanen ensimmäinen jänniteasetelma, ahdistuneet vs. levolliset."*

Haastateltava koki itse kuuluvansa nk. levollisten ryhmään, koska hän koki itse nauttivansa siitä *"ettei oo liian sellasia tarkkoja raameja tai toimintaohjeita"*. Osalle osallistujista taas tällainen raamittomuus ja toimintaohjeiden epäselvyys aiheutti ahdistusta, hämmennystä ja jopa paniikkia. Ihmiset kokivat siis tietynlaisen *"epätietoisuuden äärellä olemisen"* hyvin eri tavoin. Levolliseksi tilanteen kokenut haastateltava ei itse kokenut tilannetta alunperin ahdistavaksi, mutta kertoi kuitenkin ahdistuneensa muiden ahdistuksesta. Hän kertoi tutkineensa itsessään noussutta ahdistusta, ja totesi, että *"se tosiaan tarttu sieltä muilta ihmisiltä"*. Haastateltava aprikoi lopuksi sekä itsessä että toisissa ilmenevän ahdistuksen helpottuneen sillä, kun *"oli mahdollisuus keskustella vähän kahden kesken tai pienemmissä ryhmissä ja sanottaa sitä [tunnetilaa] ääneen"*.

Myös eräs toinen tutkittavista kuvasi yhden ihmisen paniikin tarttuneen organisaatiotapahtuman ryhmätilanteessa muihin ihmisiin. Hän kuvasi tilanteen edenneen näin:

> *"Siinä ryhmässä oli yks sellanen henkilö, joka otti sit tosi vahvat ohjat siinä heti alussa. Kun hän meni vähän siinä sellaseen paniikkiin ja hämmennyksiin, niin mietin, et meniks kaikki vaan sen hänen mielen mukaan siihen tilanteeseen... Voi olla et yks persoona otti sit siinä niin vahvan roolin heti alkuun ja hän oli sitä mieltä, että "paniikkipaniikkipaniikki, mitä me tehdään, mitä tehdään" ja sit kaikki muutkin oli et okei ei me varmaan tiietäkkään..."*

Haastateltavien kertomusten perusteella tunnetilojen voidaan siis nähdä tarttuvan herkästi. Tällaisen ryhmädynaamisen ilmiön osoittaminen näkyväksi onkin yksi Tavistock-seminaarin päämääristä.

Liikutus, pettymys ja ärtymys

Yksi tutkittavista puhui haastattelussa pitkään siitä, kuinka Tavistock-seminaari nosti hänessä pintaan vahvoja liikutuksen tunteita. Hän kertoi liikuttuneensa kokemuksestaan tulla ymmärretyksi ja kuulluksi, ja tutkittava myös epäili kokemuksen olevan yhteisesti jaettu. Hän kuvasi kokemustaan näin:

> *"Siellä jaettiin tällasia mielikuvia tai unia, toki pakottomasti, ketään ei pakotettu, vaa just niinku halusi. Niin kuinka paljon sellasia liikutuksen tunteita ja ne tuli nimenomaan siitä, kun huomasi, et nyt täällä on ihmisiä, jotka jotenkin ihan täysin ymmärtää tai ne saa kiinni jostain mun mielikuvasta tai jostain sanattomasta. Me ollaan ihan jollain samalla aallonpituudella ja mä tiedän, et se liittyy jotenkin tähän tilanteeseen ja tähän hetkeen ja ei ole välttämättä toistettavissa. Me molemmat tai me kaikki ymmärretään, että tässä tapahtuu jotakin aika hienoa nyt. - - Ja sit siinä syntyi sellasta yhteistä todellisuutta ja sen jakamista."*

Osa haastateltavista mainitsi tunteneensa pettymystä ja ärtymystä seminaarin aikana. Yksi kertoi pettymyksen tunteen syntyneen siitä, kun oma seminaarin aikana voimakkaasti käyntiin lähtenyt muutosprosessi tyssäsi jo seminaarin aikana ja erityisesti sen jälkeen henkilökohtaisten huolien ja kiireiden vuoksi. Hän koki, ettei seminaarin aikana heränneille ajatuksille ja käynnistyneille sisäisille prosesseille jäänyt loppujen lopuksi tarpeeksi käsittelyaikaa. Yksi tutkittavista taas kertoi kokemansa pettymyksen tunteen juontuneen siitä, miten hänen mukaansa seminaarissa toistui ja ilmeni tämän päivän työelämästä tuttu *"ektroverttiuden pakko"*. Hän kuvaili havaitsemaansa ja pettymystä aiheuttanutta ilmiöitä näin:

"Siellä annettiin parille nuorelle miehelle sellanen pellen rooli, et ne sai tehdä mitä lystää. Ja musta jotkut ohjaajat meni siihen jopa mukaan. - - Tuli sellanen hassu juttu, et kun joku niistä oli vähän aikaa hiljaa, niin sit ruvettiin penäämään, et mitä ne ajattelee. Ja muistan itsekin ne puheenvuorot ja mietin siinä, et miksei konsultit kysy niiltä, jotka on koko ajan hiljaa. Et kenen hiljaisuus huomataan ja kenen läsnäolo on sellasta, et taas tuli sellanen kingi-kukko-juttu siinä. Siellä oli monta, joista olisi kiinnostanutkin kuulla, mut eipä heiltä kukaan kysynyt. Niin se oli musta sellanen jännä ilmiö, ja se oli mulle sellanen ärsytyksen kohta siinä ihan viimeisenä aamuna, kun se tuli näkyvästi esille. Muistaakseni sanoinkin sen ääneen siinä."

"Ihan sama kuin jossain työelämässä tai missä tahansa ryhmässä. Se oli mulle vähän sellanen pettymys. Mä aattelin, et täällä nimenomaan olisi haluttu kuulla sitä hiljaista ääntä, ja että siellä edes pyrittäis, tai ehkä mä olin kuvitellut, et se perustuu mahdollisimman demokraattiseen, mahdollisimman kuulevaan otteeseen, että kaikki oikeesti tulisi kuulluksi ja näin ei todellakaan ollut..."

Tutkittavan mukaan edellä kuvattu ilmiö *"kertoo meidän työelämästä hirveesti"*. "Ekstroverttiuden pakolla" haastateltava viittasi nykypäivän työelämään, jossa ihannoidaan *"ulospäinsuuntautuneita ja sanavalmiita oman osaamisen itsemarkkinoijia"*. Hän sanoi, että siitä syystä *"sellanen hissukka, kolmikymppinen nainen, kiinnosta ketään"*. Tällaisen *"hyvin itsekeskeisen, minäminäminä"* -ilmiön näyttäytyminen seminaarissa oli hänen mukaansa jollakin tavalla surullista, ja se aiheutti pettymystä, ja sen vuoksi ei täyttänyt tutkittavan odotuksia seminaarista.

Lisäksi useampi tutkittavista mainitsi kokeneensa ärtymystä seminaarin aikana. Pääsyy osallistujien kokemalle ärtymykselle oli yleisesti tiukka aikataulu ja aikarajoista hanakasti kiinnipitäminen. Osa koki tiukasti aikarajoista kiinnipitämisen joissakin kohdissa epäkohteliaana, sillä kesken jonkun puheenvuoron ja ajan loppuessa *"konsultit vaan kävelee tuolista ja lähtee ovesta ulos ja se on sen merkki, että tää on nyt ohi"*. Lisäksi seminaari järjestettiin hotellissa, jossa oli työskentelytilojen ja huoneiden välillä pitkät välimatkat. Yhtä

tutkittavista ärsytti se, että tauoilla piti valita, mitä teki, sillä *"jos piti käydä omassa huoneessa, niin siellä oli tosi pitkät käytävät, et siinä ei välttämättä ehtinyt tauon aikana käydä vessassa ja hakea huoneesta jotain huivia."*

Yksi tutkittavista myös mainitsi kokeneensa jonkinlaista seminaarin tai tavistockilaisen tradition herättämää huvittuneisuutta. Hän kuvasi Tavistock-seminaarin olevan *"sellanen huvittava kupla, johon on latautunut hirveästi erilaisia tunteita, vuosien saatossa, siihen prosessiin ja siihen nimeen"*. Hän kertoi kuulleensa seminaarista ensimmäistä kertaa jo 90-luvulla, ja kuullut sen olevan *"erittäin rankka ja tämmönen tunnepitoinen, ja siellä on kauheesti myrskyjä ja konflikteja"*. Hän siis koki odottaneensa seminaarilta paljo, koska siitä puhutaan paljon ja sillä on tietynlainen maine. Hän kuitenkin totesi jälkeenpäin seminaarista ajatelleen, että *"aijaa, mitä mun ois pitänyt tuntea, ja mitä mun ois pitänyt pelätä ja mitä mun ois pitänyt saada siitä"*. Tutkittavan mielestä tällainen Tavistock-traditioon ja yleisimmin psykodynaamisuuteen liittyvä *"vakavuus"* aiheutti hänessä huvittuneisuutta.

6.4.2 Yhteisöllisesti jaetut tunteet

Eräs tutkittavista pohti haastattelussa pitkään ääneen sitä, kuinka hänelle seminaarissa näyttyi jonkinlainen yleisempi tai yhteisöllisempi ilmiö. Hänen mukaansa ilmiö näyttäytyi jonkinlaisena *"yhteiskunnallisena hätänä"*, joka liittyy tällä hetkellä meneillään olevaan murrokseen. Näin tutkittava perustelee havaintoaan:

> *"Jotenkin ensimmäisen kerran suomalaisessa Tavistock-seminaarissa mä tunnistin semmosia ilmiöitä, jotka mä liitän suoraan siihen murrokseen, joka nyt on menossa. Ja murroksella tarkoitan siis talouden murrosta ja tiettyjen teollisuudenalojen alasajoja. Ja globalisaatio, työpaikkojen menettäminen, työpaikkojen siirtyminen, jatkuvat yt-neuvottelut. Niin minusta ne näky suoraan ihmisten toiminnassa siellä. - - Sit sä kysyit, että miten se näkyy Suomessa, ja mä viittasin siihen, että musta se yhteiskunnan hätä näkyi. Musta se näkyi organisaatiotapahtumassa semmosena taisteluna ja pakona."*

Tämä tutkittavan mainitsema ”yhteiskunnan hätä” ilmeni hänen mukaansa seminaarissa erityisesti organisaatiotapahtumassa. Haastateltava on osallistunut lukuisia kertoja Tavistock-seminaariin ympäri maailmaa, joten hänellä on vertailupohjaa havainnoilleen aiemmista seminaareista. Haastateltavan mukaan tämä yhteiskunnan hätä ja siihen liittyvä epävarmuuden tunne näyttäytyivät erityisesti organisaatiotapahtuman ryhmäytymisvaiheessa, jossa osallistujia ohjeistetaan jakautumaan ryhmiin ja tutkimaan ryhmien välistä toimintaa. Myös kaksi muuta tutkittavaa ihmetteli haastatteluissa ääneen sitä, kuinka nopeasti ryhmäytyminen organisaatiotapahtuman alussa tapahtui. Eräät haastateltavista kuvasivat tilannetta näin:

> *”Niin, pitää äkkiä toimia ja ja äkkiä pitää päästä ja ketään ei, joku sanotti sen, että ”ketään ei jätetä”. Ja tää ”ketää ei jätetä”oli se lause, joka kolahti minuun. Tai kun katoin sitä toimintaa, niin ei minkään näköistä keskustelua siitä, että millä perusteella me voitais jakautua ryhmiin tai mitähän me ollaan tekemässä. - - Mut mä siis aattelin, et tää episodina kertoo siitä, että ihmiset kantaa, tai tää yhteiskunnan tilanne on hyvin turvaton. Ja se heijastuu siinä ja se liittyy epävarmuuteen.”*

> *”Se tapahtui luokkaa puolessa minuutissa tai minuutissa se ryhmäytyminen. Ihan silleen et mä olin siinä, että mitä tässä tapahtui. Kaikki löysivät heti jonkun ryhmän ja mä hetken katsoin ympärilleni, että okei. - - Sit sieltä tulee yks samasta ryhmästä kuin minä, siis koulutusohjelmasta, ja sano, et tuutsä sit tähän meidän mukaan, et me aateltiin tutkia – en muista sanoks se mitään aihetta – mut jotenkin vaan, et tuutsä tähän meidän mukaan. Sit mä katsoin ympärilleni ja tajusin, et jos mä en lähde tähän, niin mä en tiedä kohta, et mihin mä pääsen, joten mä olin et okei mä tuun teidän kanssa. - - Kun joku pyytää, niin paniikissa mennään mukaan, ettei vaan jää yksin. Se oli jotenkin ihan käsittämättömän nopee.”*

Yksi haastateltavista kertoi, että aiemmissa seminaareissa turvattomuuden tunne näyttäytyi *”niin vahvana, että piti säilyttää kontrolli mahdollisimman pitkään, ettei kukaan kukaan vaan poistu tästä ettei mitään tapahdu selän takana jotenkin”*. Sen

sijaan vuoden 2015 Tavistock-seminaarissa ryhmien jakautumiseen meni *"alta 30 sekuntia, tai siltä se tuntu, mut se oli alta 2 minuuttia, kun koko huone oli tyhjä"*. Samaisen huomion teki pari muuta haastateltavaa. Tutkittavan mukaan kukaan ei käynyt minkäänlaista keskustelua siitä, *"mitä me ollaan tekemässä ja miksi me jakaannuttais ryhmiin ja miten"*. Sen sijaan ryhmäytymistilanteesta välittyi *"vaan suuri hätä"*, joka ilmeni äkkipikaisena toimintana, ja toteamuksina, että *"ketään ei jätetä"*.

Muutama tutkittavista puhui myös siitä, kuinka seminaari heijastelee yleisimmin tämän hetkistä työelämää. Joku kuvasi työskentelyä Tavistock-seminaarissa *"jatkuvan epävarmuuden äärellä olemisena"*. Seminaari oli näin ollen ikään kuin harjoitusta työelämää varten, jossa ollaan jatkuvasti *"kaaoksen reunalla"*. Tutkittavan mukaan epävarmuus ilmeni seminaarissa sellaisena *"iholla, lähellä olevana"*, kun taas työelämässä epävarmuus on *"jossain kaukana, ei kosketeltavissa"*. Lisäksi yhden haastatateltavan mukaan työelämän turvattomuus heijastui

6.5 Toive palvelevasta johtajuudesta

Useampi tutkittavista kertoi kiinnittäneensä huomiota seminaarissa ihmisten toiveeseen palvelevasta johtajuudesta. Ilmiö oli ilmeisen tiedostamaton, sillä se näyttäytyi seminaarissa usealla eri tavalla eri tilanteissa. Suuri osa haastateltavista mainitsi siis erilaisia tilanteita, jossa tämä palvelevan johtamisen toive näyttäytyi. Osa tulkitsi seminaarissa heijastuneiden turvattomuuden ja epävarmuuden tunteiden liittyvän taas suoraan tähän toiveeseen palvelevasta johtajuudesta. Tämä toive oli toisin sanoen eräänlainen työelämän turvattomuutta heijastava porjektio. Tutkittava perusteli ajatusta projektiosta seuraavasti:

> *"Aattelen, että sitä [turvattomuuden tunnetta] heijastelee myös se, että tämän hetken työelämässä johtajat ovat etäällä, eivät ymmärrä ja ovat pelottavia, ja olisi toive, että ne olisi tällasia palvelevia, jotka auttaisivat onnistumaan työssä. Niin*

eli että molemmat projektiot tulee suoraan tai ne heijastaa suoraan sitä tämän hetkisen työelämän turvattomuutta."

Toive palvelevasta johtajuudesta ilmeni kolmen eri haastateltavan kertomuksissa tietynlaisena vastakkainasettelun dynamiikkana. Yhdessä kertomuksessa vastakkainasettelu näkyi osallistujien ja organisaatiotapahtuman johdon välillä. Hänen mukaansa ilmiö näyttäytyi ajatuksena, että *"johto on jossain etäällä ja kaukana, ikään kuin norsunluutornissa, ja se ei tiedä meistä, eikä se ymmärrä meitä [johtaja]"*. Hänen mukaansa joissakin tilanteissa ilmiö näyttäytyi johdon syyttelemisenä tai syntipukin etsimisenä seminaarin konsulteista. Syytteleminen *"omasta pahasta olosta"* näyttäytyi tietynlaisena *"skeidan kippaamisena konsulttien niskaan"*, jolloin osallistujat eivät hänen mukaansa ottaneet vastuuta omasta toiminnastaan, vaan ryhmän toimimattomuutta tai Hänen mukaansa syntipukkia etsittiin syyttelivät ryhmän toimimattomuudesta tai tehtävän takkuisesti etenemisestä konsultteja eli organisaatiotapahtuman johtoa. Jotkut osallistujista lähtivät tämän seurauksena kuitenkin tutkimaan seminaarissa ilmennyttä johtajuutta tarkemmin, ja he tulivat lopulta siihen tulokseen, että *"johto tekeekin paljon työtä sitä varten, että ne ymmärtäis mitä tapahtuu"*.

Yksi tutkittavista kertoi vastakkainasettelun dynamiikan ilmenneen organisaatiotehtävässä ja heidän ryhmänsä keskuudessa eräänlaisena *"me-henkenä"* ja ajatuksena *"meidän ryhmästä ja muiden ryhmistä"*. Hänen mukaansa vastakkain organisaatiotapahtumassa olivat *"me ja ne konsultit"*. Konsultit toimivat perinteisesti organisaatiotapahtumassa johtoryhmänä. Tutkittava pohti haastattelussa pitkään ääneen myös sitä, kuinka häntä hämmensi se, miten *"nopeasti tollasessakin tilanteessa ne [ryhmät] muodostetaan, ja sit ollaan, että _meidän ryhmä_ ja meille on muodostunut joku identiteetti tyyliin puolessa tunnissa. Ja vielä se vastakkainasettelu siihen toiseen ryhmään."* Vastakkainasettelu ja eräänlainen ajatus tai luulo johdon ymmärtämättömyydestä ilmeni tarkemmin heidän ryhmässään esimerkiksi tuohtumuksena siitä, jos konsultti tuli samaan tilaan kesken työskentelyn. Ihmiset kokivat tämän eräänlaisena tunkeiluna, kuten *"nyt se tuli vaatimaan meiltä jotain"* ja että *"miten se nyt meiltä tollasta et eihän ne ymmärrä mitään"*.

Yhden tutkittavan kertomus taas liittyi heidän ryhmässään syntyneeseen tilanteeseen, jossa abstrakti tehtävänanto herätti osassa ihmisistä suurta hämmennystä ja paniikkia. Ryhmässä nousi nopeasti esille toive *"vahvasta ja voimakkaasta johtajasta"*. Sen seurauksena ryhmälle valittiin voimakas johtaja. Haastateltava kuitenki huomasi jossain vaiheessa pohtivansa mielessään, että *"tarviiko aina olla joku johtaja"*. Hän kertoi *"kapinoineensa ajatuksissaan"* sitä ajatusta vastaan, että ryhmässä pitäisi aina olla vahva johtaja. Hän myös yritti löytää syitä sille, mistä johtajuuden kaipuu kumpuaa.

Haastateltavan mukaan seminaarissa oli nähtävissä siis eräänlainen kahtiajako ylipäätänsä johtajuuden kaipuusta. Hänen mukaansa kahtiajako oli jollakin tavalla ammattikuntaan sidottua. Hän oli seminaarin aikana tullut siihen tulokseen, että tiettyjen ammattikuntien edustajat, kuten psykologit ja työnohajaajat, *"halusivat aina johtajan joka ryhmään, ja jos joku juttu ei onnistunut, niin ne syytti sitä, että kun ei oo johtajaa"*. Vastaavasti johto- ja asiantuntijatehtävissä työskentelevät hänen mukaansa yleisesti kokivat, etteivät *"he tarvitse mitään puheenjohtajia tai tämmöstä varsinaista johtajaa, vaan me tehään tätä tässä yhdessä"*, tai että *"heillä ei ollut johtajaa ja että he eivät tarvitse johtajaa"*. Nämä ryhmät olivat tehneet *"sellasella yhteistoiminnalla sitten kaikennäköistä muuta"*. Hän kertoi heidän esimerkiksi äänestäneen demokraattisesti siitä, mitä tehdään tai millä tavalla asioita tehdään.

6.6 Ajan merkityksen paradoksaalisuus

Kaksi haastateltavista mainitsi Tavistock-seminaarissa ajan merkityksen olevan jollain tavalla paradoksaalinen. Toinen kertoi tämän ristiriitaisuuden ilmenevän siten, että *"on aikaa mut ei oo kuitenkaan aikaa"*. Tällä hän tarkoitti sitä, että samanikaisesti osallistujat ovat varanneet neljä päivää aikaa itsetutkiskelulle ja irrottautuneet siksi ajaksi pois kiireisen arjen kuvioista. Samaan aikaan seminaarissa on kuitenkin *"hillittömän tiukat aikaraamit"*, mikä aiheutti kokemuksen kiireestä ja siitä, että on alettava *"himmailemaan"*, koska aika oli hyvin rajallista niin tauoilla kuin ryhmätilanteissa. Tiukoista aikaraameista johtuva himmaileminen aiheutti hänen mukaansa sellaisen asenteen, että *"nojoo,*

et nyt mä oisin just tähän halunnut tai nyt mä muistin sen mun unen tai tän, mut et en mä ehi nyt sitä tuoda, tai ei kannata tuoda esille". Hänen mukaansa kuitenkin *"siinä [ajan merkityksen ristiriitaisuudessa] kelluminen oli jännä kokemus"*, vaikka samaan aikaan jatkuva kiireen tuntu aiheutti ärtymystä. Tutkittava kuvaili havaintoaan ajan paradoksaalisuudesta näin:

> *"Mikä siinä [Tavistock-seminaarisssa]oli ristiriitaista. Toisaalta Tavistockissa aika menetti merkityksensä, mut sit oli ne hillittömän tiukat aikaraamit kuitenkin. Siinä on sellanen jatkuva ristiriita, ja mä huomasin sen ärtymyksen just siitä, et aattelen, et niiden konsulttienkin näkökulmasta. Et kun päästiin semmoseen kohtaan, missä joku sellanen psykodynaaminen maailma pääsi ja päästiin siihen sanattomaan kiinni ja ihmiset oli tosi hyvällä tavalla virittyneitä ja avoimia siinä. Niin mä aattelen, et jos mä oisin konsultti, niin mua kiinnostais kattoa vielä, et mihin tää johtaa, jos puoli tuntia lisäaikaa, mut siellähän sit ne konsultit vaan ne kävelee tuolista ja lähtee ovesta ulos ja se on sen merkki, että tää on nyt ohi."*

Lisäksi haastateltava koki, että nämä Tavistock-seminaarissa äärimmilleen viritetyt aikaraamit ja niistä tiukasti kiinnipitäminen saattavat *"pilata tai katkaista"* jotakin osallistujien kokemuksen ja oppimisen kannalta merkittävää. Hänen mukaansa Tavistock-seminaarin perinteitä voisi uudistaa. Hän perusteli ajatustaan näin:

> *"Mun mielestä noita Tavistock-perinteitä vois muuttaakin. En usko, et siinä kauheasti menetettäisiin mitään, koska aattelen, et se tärkein kuitenkin, mikä ihmisille jää, on varmaan ne kohdat, joissa päästään johonkin sellaseen tosi herkkään ja oleelliseen kiinni. Ja mä aattelen, et siinä se saatetaan jotenkin pilata tai katkaista, jos pidetään ne kuristavat rakenteet ja kurinalaisuus siinä. Ehkä mä toteuttaisin sen vähän eri tavalla,mut ymmärrän toki,et varmasti on funktionsa. Ja siinä voi kukin sitten ensimmäisenä tutkia sitä, että miten suhtautuu itse näihin aikarajoihin ja onko itselle kummallista pitää niistä arjessa kiinni.*

Pitkän aikaa haastattelussa ajan paradoksaalisuutta pohtinut tutkittava kuitenkin totesi, että seminaari auttoi pysähtymään hektisyyden keskellä. Hän näki sen yhteisesti jaettuna kokemuksena, sillä osalle ihmisistä kiireisen arjen tiimellyksessä ei ole aikaa pysähtyä kohtaamaan itsensä. Vaikka seminaarin intensiivisyys ja tiukka aikataulu olikin ristiriidassa Tavistock-tradiolle tyypilliselle aikaa ja tilaa vaativalle psykodynaamisuudelle, niin seminaari koettiin kuitenkin jonkinlaisena *"pakottomana tilana"*, jota haastateltava kuvasi seuraavasti:

> *"Musta siellä on hienoa, et ketään ei pakoteta sanomaan mitään. Toki jossain pienryhmässä kysytään, et miltä susta tuntuu tai vastaavaa. Mut ei kukaan susta niitä kaiva esiin, jos sä et halua. Sellanen pakottomuus, eli pakoton tila, et sitä usein tuleekin sanottua ja se nousee esiin [omassa puheessa]."*

Oman ajan kaipuu

Toinen haastateltavista kuvaili kokemustaan seminaarista kuin *"paluuna koulun penkille"*. Hänen mukaansa seminaari tiukkojen aikataulujensa puolesta *"ei ole enää tätä maailmaa, jossa mennään juuri toiseen, vapaampaan suuntaan"*. Hänen mukaansa seminaarin jäykistä aikaraameista *"tuli sellanen jännä olo, et paluu jonnekin kaukaiseen menneisyyteen"*. Hän myös koki tietynlaista huvittuneisuutta saatuaan ennen seminaaria kirjeen, jossa kerrottiin, kuinka *"ne 10–15 min tauotkin on jotenkin ohjelmoitu"*. Myös toinen tutkittavista kertoi, miten tauot taittuivat useimmiten haastateltavan mukaan *"juoksuaskelin"*, jotta hän ehti käymään esimerkisi sekä vessassa että hakemassa lisää lämmintä vaatetta omasta huoneestaan. Toinen haastateltavista kertoi kokemuksestaan seuraavalla tavalla:

> *"Tavallaan kun on työelämässäkin, niin on koko ajan menty siihen suuntaan, että rekulaatiota puretaan ja määräyksiä ja hyvin vähän työpaikoilla eri puolilla ja eri ihmisten kanssa hyvin vapaasti silleen. Niin tuntui todella koulunpenkille paluulta, että tässä näinäinäin. Sit sul on se tauko jolloin voit tehdä tota tota tai tota. Sen sijaan, et ois ollut vaan tauko."*

Eräs tutkittavista taas pohti haastattelussa *"tyhjäkäynnin"* merkitystä päivittäisessä työssä. Hänen mukaansa "tyhjäkäynnille" eli tietynlaiselle ajattelulle varatulle omalle ajalle ei ollut seminaarissa raivattu aikaa. Hän pohti seminaaria suhteessa omaan työelämäänsä, ja antoi esimerkin omasta työstään liittyen kokouksiin. Hän kertoi, kuinka *"kokoukset ei ikinä ala silloin kun niiden pitäis alkaa"*. Esimerkiksi jos kokouksen on sovittu alkavan puolelta, niin *"25 vailla ensimmäiset valuu ja sit aletaan käynnistellä tietokonetta"*. Tämän jälkeen ihmiset hakevat vielä kahvia. Hänen mukaansa tällaiseen "tyhjäkäyntiin" menee aikaa noin 10–15 minuttia ennen kuin kokous virallisesti alkaa. Hän perusteli tyhjäkäynnin tärkeyttä niin seminaarissa kuin työelämässä ihmisten jaksamisen kannalta näin:

> *"Tuntuu, et jotenkin siinä hektisessä työelämässä tarvitaankin se aika sellaseen tyhjäkäyntiin. Aattelin, et jos me oltais tällä työtahdilla, mitä me tehdään työelämässä, niin jos me oltais vielä niiden kokoustenkin kanssa niin kurinalaisia, niin me oltais ihan puhki. Mä aattelen, et sillä [tyhjäkäynnillä] on funktionsa."*

Ajatus tyhjäkäynnin tarpeellisuudesta liittyy myös yleisesti jaettuun kokemukseen siitä, kuinka moni haastateltavista kaipasi omaa aikaa ja omaa tilaa seminaarin aikana. Haastateltavat kokivat, ettei seminaarissa ollut aikaa ajatella tai käsitellä päivän kokemuksia, vaikka samaan aikaan olikin tietynlaisessa *"pakottomassa ympäristössä"*. Haastateltavat kuvailivat kokemuksiaan näin:

> *"Tuntui, et sen neljän päivän aikana ladattiin ihan täyteen, enemmän mitä ees pystyi ottamaan vastaan. Mut sit neljä päivää sai olla ihan vaan omien ajatustensa kanssa hyvin semmosessa pakottomassa ympäristössä."*

> *"Ehkä jos ois ollut enemmän aikaa pohtia ja miettiä, niin ehkä mä oisin löytänyt jotain enemmän. Mutku tulee paljon tavaraa niin se menee tästä ohi. Ja tässä suhteellisen hektisessä omassa elämäntilanteessa, niin harvoin tulee palattua, mikä ei ole oikein jäänyt tämmöstä mieleen, et hei tähän mä palaan. Voihan se olla, et alitajunta työstää sitä asiaa tässä."*

Haastateltavat toivoivatkin, että tulevaisuudessa seminaareissa varattaisiin jokaiselle päivälle esimerkiksi yksi tunnin mittainen tauko, jolloin kukin saisi tehdä mitä itse haluaa, kuten *"kerätä ajatuksia", "levätä"* tai *"käydä kävelyllä"*. Yhden mukaan *"se ois ihan tervettä"* kokonaisuuden ja oppimisen kannalta. Silloin Toisaalta useassa haastattelussa todettiin se, että aiemmin viikon mittainen Tavistock-seminaari oli typistetty 3,5 päivään. Eräs tutkittavista totesikin tähän tietynlaiseen tehokkuusajatteluun, että *"ehkä sekin [seminaari] heijastelee tätä nykyistä työelämää, jos viikon työt tehdään nykyään neljässä päivässä"*. Hän sanoi ajattelevansa, että *"tää menee aika yks yhteen sen [tehokkuusajattelun] kanssa eikä seminaarikaan ole suojassa siltä"*.

7 POHDINTA

Pohdintaluvussa esitetään aluksi tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset. Tuloksia peilataan myös aiempiin Tavistock-seminaarista tehtyihin tutkimuksiin sekä ajankohtaisiin työelämän ilmiöihin. Tämän jälkeen pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, yleistetävyyttä, siirrettävyyttä ja rajoitteita. Luvussa seitsemän käsitellään myös tutkimuksen kannalta tehdyt eettiset ratkaisut sekä pohdiskellaan mahdollisia jatkotutkimushaasteita.

7.1 Keskeiset johtopäätökset osallistujien kokemuksista Tavistock-seminaarista

Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että kaikilla haastateltavista osallistujista oli seminaarista niin yksilöllisiä kuin toistensa kanssa yhteneväisiä kokemuksia. Lisäksi tutkimustulokset osoittivat, että Tavistock-seminaarin kaltaisella koulutuksella on joissain tapauksissa merkitystä osallistujille yksilöllisellä sekä yhteisöllisellä tasolla. Yksilöllisellä tasolla viitataan tässä yhteydessä henkilökohtaisesti koettuun merkityksellisyyteen. Yhteisöllisellä tasolla taas tarkoitetaan laajempaa systeemistä, esimerkiksi työpaikan tai yhteiskunnan, tasoa.

7.1.1 Seminaarin vaikutus ammatilliseen kasvuun

Tämä tutkimus osoittaa, että vuoden 2015 Tavistock-seminaariin osallistuneiden keskuudessa jaettiin kokemus siitä, että seminaarilla on ollut merkitystä tutkittaville ammatillisen kasvun näkökulmasta. Haastateltavien kertomusten perusteella vaikutus ammatilliseen kasvuun ilmeni erilaisina seminaarin aikana tai sen jälkeen tehtyinä oivalluksina. Eräs tutkittavista kertoi seminaarin auttaneen häntä ymmärtämään paremmin ihmisten erilaisia tapoja reagoida tilanteisiin. Esimerkiksi osalle epäselvät ja abstraktit tehtävänannot aiheuttavat suurta ahdistusta, hämmennystä ja paniikkia. Osaa taas ottaa tilanteen rauhallisemmin ja levollisemmin. Tutkittava taas koko tämän oivalluksen

hyödyttävän häntä käytännössä omassa työtehtävässään, johon liittyy erilaisten koulutusten järjestämistä ja vetämistä, ja joissa ihmiset saattavat reagoida tehtävänantoihin hyvin eri tavoin.

Yksi haastateltavista taas puhui siitä, kuinka seminaari on jäänyt elämään hänellä ”työn kautta”, ja kuinka seminaari antoi monenlaisia työkaluja työssä, joissa toimitaan jatkuvasti erilaisten ihmisten ja työyhteisöjen parissa. Yhdelle tutkittavalle taas oivallus roolin ja vastaroolin merkityksestä oli käänteentekevä seminaarin aikana ja sen jälkeen. Hän kertoi oivalluksen antaneen hänelle rohkeutta kokeilla uudenlaisia rooleja ja tapoja toimia niin työ- kuin vapaa-ajalla. Lisäksi roolioivalluksen myötä hän koki itsensä jollain tavalla vapaammaksi, itsenäisemmäksi ja irrallisemmaksi suhteessa aiempaan.

Myös ainakin Wallach (2014) on saanut samansuuntaisia tuloksia siitä, millainen vaikutus seminaarilla sen osallistujille on. Hänen tutkimuksensa tulokset osoittavat, että seminaarilla on ollut vaikutusta pikemminkin henkilökohtaisella sekä ammatillisella tasolla kuin yhteisöllisellä tasolla. Toisaalta yksilötason muutokset, ammatillisen identiteetin rakentuminen ja siten ammatillisen kasvun lisääntyminen tai uudelleenrakentuminen heijastelevat aina myös yksilön ympäristöön, kuten työyhteisöön tai siviilielämään. Onhan osallistujan ammatillinen identiteetti aikuisen ihmisen persoonallisen identiteetin keskeinen osa-alue (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32), eikä se siten ole irrallaan tutkittavien muusta identiteetistä. Ammatillinen kasvu voidaankin nähdä jatkuvana ja elinikäisenä oppimisprosessina, jossa yksilö toimii aktiivisena toimijana ja, joka muotoutuu jatkuvasti osallistumalla ja erilaisten laajallekin levittäytyvien neuvottelujen kautta (Vähäsantanen & Billett 2008, 37), kuten myös Tavistock-seminaarin kaltaisessa kontekstissa voitiin huomata. Yksilö siis käy jatkuvasti neuvotteluja ammatillisuudestaan suhteessa hänen omiin kokemuksiinsa, erilaisiin tilanteisiin sekä muihin (työ)yhteisön jäseniin (Wenger 1998, 145–214). Toisin sanoen sekä yksilölliset että sosiaaliset tekijät, kuten tässä tutkimuksessa Tavistock-seminaarin kaltainen koulutus, vaikuttavat osallistujat ammatilliseen kasvuun ja siten myös välillisesti osallistujan systeemeihin. Näin ollen on seminaarista ammennetut opit ja

kokemukset vaikuttavat laajemmalla skaalalla kuin pelkästään yksilön tasolla. Muutoksilla on nimittäin tapana aina levitä – on kyse sitten niin sanotuista hyvistä tai huonoista vaikutteista.

Hupkensin (2006) tutkimustulokset vahvistavat myös Tavistock-seminaarin vaikuttavuutta ammatillisesti. Hänen tutkimiensa henkilöiden ajattelutavat ja toimintatavat suhteessa heidän työhänsä olivat muuttuneet. Tulokset ovat siis samansuuntaisia kuin tässä tutkimuksessa, jossa esimerkiksi yksi haasteltavista totesi ammentaneensa seminaarista omaan työhönsä uudenlaisia työkaluja ja toimintatapoja, jotka siten vaikuttavat hänen ammatilliseen osaamiseensa ja kasvuunsa. Siten seminaarista saadut kokemukset heijastelevat sekä hänen työyhteisöönsä että hänen työnsä kautta asiakkaisiin ja sittemmin heidän työ- ja yksityiselämäänsä. Kokemuksien vaikutus ammatillisen kasvun perspektiivistä on siis hyvin monitasoinen ja monimerkityksinen.

7.1.2 Kokemus henkilökohtaisen muutosprosessin käynnistymisestä

Osa tutkittavista koki Tavistock-seminaarin käynnistäneen heissä jonkinlaisen sisäisen tai henkilökohtaisen muutosprosessin. Eräs haastateltavista kertoi vasta seminaarin jälkeen ymmärtäneensä tämän käynnistyneen muutosprosessin, ja oivaltaneen monta asiaa sen kautta. Hänelle kirkastui seminaarin myötä esimerkiksi joko töihin tai yksityiselämään liittyviä asioita hänen omasta menneisyydestään, joiden oivaltaminen antoi tietynlaisia vastauksia mieltä painaneisiin tai askarruttaneisiin asoihin. Yksi haastateltavista taas kertoi olleensa pettynyt siihen, ettei seminaarissa alkunsa saanut muutos syventynyt seminaarin päätyttyä, sillä arjen kiireet ja murheet söivät kaiken energian eikä itselle ja seminaarin annin pohtimiselle jäänyt sittemmin oikein aikaa.

Tulosten pohjalta voidaankin todeta, että joillekin Tavistock-seminaarin kaltaiseen koulutukseen osallistuneille kokemus seminaarista saattaa olla hyvinkin mullistava. Esimerkiksi Karjalainen (2008) kirjoitti artikkelissaan Tavistock-seminaarin olleen hänen kohdallaan niin vaikuttava kokemus, että se oli saanut hänet vaihtamaan myöhemmin alaa johtotehtävistä jonkinlaisiin

kehittämistehtäviin. Myös Silverin ja Josselsonin (2010) tutkimuksessa todettiin seminaarilla olleen ainakin jonkinlaista vaikutusta tutkittavien oppimiseen ja kehittymiseen. Tutkittavat esimerkiksi raportoivat tulleensa tietoisiksi muutoksista, joita heissä itsessään eri tasoilla oli tapahtunut.

Osalle seminaarilla ei ole ollut taas mitään sen suurempaa merkitystä tai se ei ole saanut ainakaan tietoisesti havaittuja muutoksia aikaan. Tässä tutkimuksessa jotkut haastateltavista kuvasivat kokemusta seminaarista ”so what” -fraasilla. Myös Hupkensin (2006) tutkimustulokset osoittavat, että osa tutkittavista koki, ettei seminaarista koettu olevan minkäänlaista hyötyä henkilökohtaisella kuin ammatillisellakaan tasolla. Toisaalta yhtä arvokkaana tutkimustuloksena voidaan pitää myös sellaista kokemusta seminaarista, jonka mukaan tutkittava ei ole kokenut hyötyneensä koulutuksesta millään lailla ainakaan tietoisella tasolla.

Toisille muutosprosessin käynnistäjäksi riitti selvästi pelkästään se, että Tavistock-seminaarissa oli kerrankin aikaa pysähtyä ja rauhoittua omien ajatusten äärelle kiireisen ja ohjelmantäyteisen arjen keskellä. Seminaariin osallistuminen siis mahdollisti osallistujille hetken pysähtymiselle. Lisäksi seminaarin työskentelymetodit ja –muodot pakottivat osallistujat keskittymään hetkeen ”tässä ja nyt” -periaatteen mukaisesti. Siksi voidaankin pohtia, että ilmeneekö Tavistock-seminaarin merkityksellisyys sen osallistujille erilaisten henkilökohtaisten muutisprosessien alullepanijana pikemminkin mahdollisuudessa pysähtyä vajaaksi neljäksi päiväksi, jolloin kukin osallistujista saa ”luvan kanssa” keskittyä vain itseensä ja omiin ajatuksiinsa. Vai onko muutosprosessin alullepanija juurikin tavistockilainen traditio ja systeemis-psykodynaaminen lähestymistapa vai kenties yhdistelmä näitä kaikkia.

7.1.3 Kokemus itsetuntemuksen syventymisestä

Useat haastateltavista kertoi Tavistock-seminaarin pakottaneet pysähtymään vajaan neljän päivän ajaksi ja siten kohtaamaan itsensä. Seminaari siis tarjosi osallistujille ajan ja paikan heittäytyä tutkimaan erilaisia ilmiöitä, ja siten kohtaamaan myös itsensä monenlaisine ajatuksineen ja tuntemuksineen.

Pysähtyminen käynnisti osalla jonkinlaisen henkilökohtaisen muutosprosessin; toisilla se taas auttoi oivaltamaan erilaisia asioita niin yksilö- kuin yhteisötasolla. Yhdelle haastateltavista pysähtyminen ja itsensä kohtaaminen auttoi tekemään merkittävän oivalluksen roolista ja vastaroolista. Eräs tutkittavista taas kertoi näkevän oman roolinsa ja työtehtävänsä työyhteisössään uudella tavalla. Hän kertoi ymmärtäneensä olevan työyhteisössään eräänlainen ”organisaatioetana” tunnistettuaan ja lopulta myös tunnustettuaan seminaarin aikana olevansa erittäin tunneherkkä ihminen. Oivallus oli merkittävä hänelle henkilökohtaisella tasolla, sillä hän koki sen lisänneen rutkasti itsetuntemustaan sekä antaneen rohkeutta olla enemmän oma itsensä. Lisäksi hän koki oivalluksellaan olleen vaikutusta myös työ- ja siviilielämässä, sillä itsetuntemuksen syventyminen myös heijasteli muihin ihmisiin ja omiin työtehtäviin ja siten myös työnantajaorganisaatioon.

Myös Karjalainen (2008) on Tavistock-seminaariin liittyvässä artikkelissaan todennut seminaarin vaikuttaneen merkittävästi hänen itsetuntemukseensa. Kokemuksen myötä hän esimerkiksi rohkaistui tekemään suunnanmuutoksen urallaan vaihtamalla toisenlaisiin työtehtäviin. Myös muut tutkimukset osoittavat seminaarilla olleen merkitystä osallistujien itsetuntemuksen lisääntymiseen erityisesti konstruktiivisen oppimisen näkökulmasta. Esimerkiksi Silver ja Josselsonin (2010) tutkimuksessa lähes kaikki osallistujat kokivat Tavistock-seminaarilla olleen jonkinlaista vaikutusta heidän omaan oppimiseensa ja kehittymiseensä. Lisäksi tutkittavat olivat kokeneet oppimista tapahtuneen eri tietoisuuden tasoilla, ja tutkittavat kertoivat oppimisen paljastaneen paljon heistä itsestään erityisesti erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näin ollen aiemmista tutkimustuloksista voidaan todeta, että oppimisella, reflektoimisella ja siten tulemalla tietoisemmaksi itsestään osallistujien itsetuntemuksen voidaan nähdä lisääntyneen seminaarin myötä, kuten tässäkin tutkimuksessa.

7.1.4 Seminaari on kokonaisvaltainen kokemus

Tavistock-seminaarin koettiin olevan erittäin kokonaisvaltainen kokemus. Kokemuksena se oli niin henkisesti kuin fyysisestikin raskas pelkästään tiiviin aikataulunsa vuoksi. Seminaari ja siellä hyödynnetty kokemuksellinen oppiminen herätti osallistujilla monenlaisia tunteita pintaan ahdistuksen ja levollisuuden tunteista liikutuksen, pettymyksen ja ärtymyksen tunteisiin. Tunteet ja niiden kautta oppimiskokemuksen vahvistaminen on iso osa kokemuksellista oppimista. Tavistock-seminaari koettiin myös hyvin fyysisesti vaikuttavana ja rankkana kokemuksena. Osalla haastateltavista tunnetilat ilmenivät fyysisinä kokemuksina. Yksi kuvaili ”keuhkojen räjähtävän” yhdessä suurryhmätapaamisessa. Toinen taas koki sisäisen muutosprosessin käynnistymisen kuin ”muurahaisten kuhinana” kehossa. Osa taas kertoi nukkuneensa seminaarissa kuin tukki; osa taas kertoi intensiivisten päivien ja prosessoinnin näkyvän unen ja unien levottomuutena.

Yksi haastateltavasti kertoi ärtymyksen tunteiden nousseen pintaan hänen havaittuaan seminaarissakin ilmenneen ”ekstroverttiuden pakon”. Lisäksi hän koki tunteneensa suurta pettymystä siitä, että tälle nykyisessä työelämässä ilmenevälle epämiellyttävälle ilmiölle annettiin tilaa myös seminaarissa. Tämän havainnon myötä tutkimustulokset osoittavat vahvemmin sen, kuinka Tavistock-seminaari on eräänlainen näyttämö tai peili, joka heijastelee hyvin monenlaisia ja eri tasoilla näkyviä ilmiöitä. Seminaari ei siis ole suojassa tai piilossa näiltä työelämän tai yhteiskunnan tasoilla näkyviltä ja joidenkin mielestä ikäviltä ilmiöiltä, vaan seminaari on juuri paikka, jossa näitä piiloisia, tiedostamattomia ja vaikeasti sanoitettavia ilmiöitä voidaan tehdä näkyväksi hyvin konkreettisella ja puhtaalla tavalla. Tavistock-seminaareissa ryhmädynaamiset ja laajemmankin mittakaavan ilmiöit näkyvät hyvin puhtaina, sillä ”substanssi ei ole siellä hämäämässä”, kuten eräs haastateltavaa seminaaria kuvaili.

Erilaiset tunteet nousivat siis vahvasti esille osallistujien kertomuksista. Tunteisiin, tunnetaitoihin ja niiden merkitykseen liittyvää keskustelua käydään tänä päivänä kaikkialla, mutta tunteista sekä niiden merkityksestä työelämässä

ja johtamisessa on tutkittu erittäin vähän. Esimerkiksi empatiaa peräänkuulutetaan nykypäivänä niin johtajilta kuin työntekijöiltä, mutta empiiristä tutkimustietoa empatiasta työelämässä on hankala löytää. Psykologi Jarkko Rantanen (2011, 2013) on kuitenkin poikkeus sääntöön. Hän on käsitellyt kirjoissaan tunteita, niiden johtamista ja sitä, miten tunteet vaikuttavat toimintaamme, ajatteluumme ja päätöksentekoomme, sillä ne ovat osa tiedonkäsittelyämme.

Tunteista myös kirjoitetaan jatkuvasti niin blogeissa, sanoma- ja aikakausilehdissä kuin erilaisissa tunteita ja niiden käsittelyä sivuavissa self help -oppaissa, mutta tieteellinen tieto on tiukassa. Keskustelu on myös pikemminkin ympäripyöreää kuin syvälle pureutuvaa. Lisäksi tunteista puhutaan erityisesti johtamisen näkökulmasta, kuten tunnejohtamisesta, työpaikan tunneilmastosta ja siitä, kuinka johtajan roolissa tulisi korostaa inhimillisyyttä, aitoutta ja tunteita (Malmi 2016), mutta keskustelu tai tutkimustieto tunteiden merkityksestä ”tavallisen työntekijän” päivittäisessä työssä on vähäistä. Toisin sanoen tutkimustietoa sellaisesta, joka on elämässämme koko ajan läsnä ja vaikuttaa kaikkeen tekemiseemme ja olemiseemme niin töissä kuin vapaa-ajalla, on erittäin vaikea löytää.

Mahdollinen syy vähäiseen tutkimustietoon tunteista työelämän näkökulmasta saattaa olla siinä, että tunteet ovat aina hyvin tilannesidonnaisia. Lisäksi tunteet liittyvät aina yksittäisen ihmisen kokemukseen. Siksi tunteiden tutkiminen jälkikäteen on haastavaa, sillä erilaisia tunnetiloja saattaa olla vaikea muistaa ja sanottaa jälkikäteen, jos tutkimus tehdään haastattelemalla. Tunteita voisi tutkia myös esimerkiksi havainnoimalla, mutta tutkimusmenetelmänä se on hyvin raskas ja aikaa vievä metodi, johon liittyy myös luottamuskysymykset, jos tutkimusta tehdään jonkin organisaation tai tiimin sisällä. Osaltansa myös suomalainen vaikenemisen kulttuuri vaikuttaa varmasti siihen, miten tunteista on opittu puhumaan tai puhutaanko niistä ollenkaan. Toisaalta kulttuuri muuttuu koko ajan uusien ja avoimempien sukupolvien myötä, ja tunnetaidot levivävät pikku hiljaa työelämään nuorten työntekijöiden myötä (Malmi 2016; Rantanen 2013). Muutos on nähtävissä työelämässä esimerkiksi kasvuyritysten

johtamiskäytännöissä ja -kulttuurissa, joka on erilaista perinteisiin organisaatioihin verrattuna (Malmi 2016; Rantanen 2013).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että Tavistock-seminaari on useimmille hyvin kokonaisvaltainen kokemus, ja kokemuksena se vaikuttaa monilla eri tasoilla. Tulokset myös osoittavat sen, millaista kokemuksellinen oppiminen on käytännössä ja sen, miten vaikuttavaa ja motivoivaa kokemuksen kautta oppiminen. Siispä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että Tavistock-seminaarin kaltaisella koulutuksella on oma tärkeä paikkansa työelämään ja johtajuuteen liittyvien erilaisten ilmiöiden ja tilanteiden herättämien tunteiden tutkimisessa. Tavistock-seminaarin kaltaisessa koulutuksen itse tarkoitus on tietynlaisen kitkan luomisen avulla synnyttää ihmisten välille erilaisia ryhmädynaamisia ilmiöitä ja tunteita. Sillä tavalla ”piiloinen dynamiikka” on mahdollista tehdä näkyväksi. Toisin sanoen seminaarissa pyritään ikään kuin simuloimaan erilaisia työelämässä syntyviä tilanteita, tehdä ne keskustelemalla ja reflektoimalla näkyväksi ja siten oppia ja mahdollisesti muuttaa omia tyypillisiä toimintamalleja. Näin ollen Tavistock-seminaari tarjoaa oivallisen tutkimuskontekstin esimerkiksi työelämään ja johtajuuteen liittyvien tunteiden tutkimiselle, sillä seminaarin tavoite on keskittyä olemaan ”tässä ja nyt”, ja pysähtyä erilaisten tunteiden ja ajatusten äärelle. Siten tunteet tehdään näkyväksi, ja niihin on mahdollista päästä syvällisemmin kiinni.

7.1.5 Toive palvelevasta johtajuudesta heijastelee jotakin yleisemmästä

Tavistock-seminaarin voidaan nähdä heijastelleen joitakin yhteisesti koettuja ja jaettuja tunteita. Joku tutkittavista sanoitti seminaarissa näkyvän ilmiön ”yhteiskunnan hädäksi”, joka heijastelee suoraan tämän hetkistä työelämän murrosta. Jatkuva työelämän epävarmuus, tehostaminen ja pelko työpaikan menettämisestä ilmeni siis seminaarissa eri tilanteissa esimerkiksi turvattomuuden tunteena ja toiveena palvelevasta johtajuudesta. Turvattomuuden tunne ilmeni pienryhmissä konsultin rajoja testaamalla samalla tavalla, mitä lapset tekevät vanhemmilleen. Järkähtämättömänä ja siten

turvallisena pysyvä konsultti toi turvallisuuden tunteen, sillä ihmiset kaipaavat luonnostaan rajoja.

Lisäksi toive palvelevasta johtajuudesta ilmeni siten, että konsulttien puoleen käännyttiin usein silloin, kun pienryhmissä kukaan ei kyennyt tai halunnut ottaa johtajan roolia ja vastuuta työskentelyn etenemisestä, tai jos ryhmissä ei kyetty yhteisesti jakamaan vastuuta ja sopimaan pelinsäännöistä. Tutkimustulosten perusteella osalla osallistujista oli hyvin vahva tarve ja kaipuu johtajuudelle. He siis kaipaavat sitä, että johtaja tai esimies työpaikalla asettaa rajat ja mahdollisesti kertoo, mitä pitää tehdä. Tällöin on siis joku, jonka puoleen voi kääntyä.

Siispä tutkimustulokset asettavat osittain nykypäivän johtajuustrendin – monikollisen tai jaetun johtajuuden – toisenlaiseen valoon, jossa hierarkiaa puretaan ja keskijohtoa irtisanotaan. Jaettuun tai monikolliseen johtajuuteen liittyy vahvasti ajatus sisäisen yrittäjyyden ja itseohjautuvuuden tärkeydestä, joiden merkitystä tällaisissa vapautta ja vastuuta korostavissa johtajuuden muodoissa painotetaan (kts. esim. Jarenko & Martela 2016; Denis, Langley & Sergi 2012). Toisin sanoen työelämässä, mikä myös Tavistock-seminaarissa tuli näkyväksi, on samaan aikaan ihmisiä, jotka janoavat ja nauttivat näiden johtajuustrendien tuomasta vapaudesta eivätkä ahdistu epämääräisistä ja abstrakteista tehtävänannoista. Samaan aikaan osa ihmisistä kokee hyvin vahvana kaipuun johtajuudelle, ja kokevat ahdistavana kaikenlaiset epämääräiset tehtävänannot ja tilanteet.

Näin ollen Tavistock-seminaari ja sen näkyville tuomat ilmiöt voivat toimia yhdestä suunnasta tulevana soraäänenä uusille johtajuustrendeille ja niiden tuomille lieveilmiöille. Seminaarista ammennetut tutkimustulokset voivat myös toimia niiden ihmisten äänitorvena, joille jaetun tai monikollisen johtajuuden pakko ja sen esiintuomat lieveilmiöt aiheuttavat ahdistusta, turvattomuutta ja hämmennystä. Lisäksi tutkimustulokset voidaan nähdä olevan joillakin tavoin yhteneväisiä aiempiin tutkimuksiin verrattuna (esim. Wallach 2014), joissa Tavistock-seminaarin on nähty lisäävän osallistujien itsetuntemusta niin ammatillisesti kuin henkilökohtaisella tasolla. Seminaarin voidaan siis nähdä

kirkastaneen osallistujien ajatuksia ja kokemuksia johtajuudesta sekä siitä, millaista johtamista he omassa arjessaan kokevat ja millaista taas toivoisivat. Tällaisten ajatusten heräämisen voi nähdä ammatillisena kasvuna ja siten oppimiskokemuksena, jota seminaari on aiempien tutkimusten perusteella saanut aikaan (esim. Wallach 2014, Hupkens 2006).

7.1.6 Ajan merkityksen paradoksaalisuus

Useat tutkittavista puhui haastatteluissa siitä, kuinka arjesta tuttu tarkka aikatauluttaminen ja kiireen tuntu jatkui myös Tavistock-seminaarissa. Heistä useat kaipasivat seminaarin aikana enemmän omaa aikaa, jonkinlaista ”tyhjäkäyntiä”, jolloin olisi ollut aikaa sulatella ja pureksia seminaarin aikana syntyneitä ajatuksia ja oivalluksia. Toisaalta seminaari antoi siis paikan ja ajan osallistujille pysähtyä hetkeksi kiireisen arjen keskellä, mutta samaan aikaan seminaarin tiukka aikataulu herätti osallistujissa muun muassa ärtymystä, sillä siellä toistui sama kaava, mikä siviilielämässäkin. Ajan merkitykseen liittyvä tutkimustulos suhteessa aiempiin tutkimuksiin on merkittävä, sillä aiemmissa tutkimuksissa tällainen huomio seminaarista ei ole aiemmin noussut esille.

On kuitenkin muistettava, että Tavistock-seminaarin perimmäinen tarkoitus on nostaa esille ja heijastella rilaisia ilmiöitä, jotka esiintyvät sallistujien työ- ja arkielämässä. Tiukat aikataulut, kiireen tuntu ja oman ajan puute ovat siis suoraan arkielämästä tuttuja ilmiöitä, jotka nousivat osallistujien kokemuksista esiin. Ilmiöit ovat siis sellaisia, joita edes pysähtymiselle ja hetkeen keskittymiseen tarkoitetussa seminaarissa ei pääse pakoon. Tavistock-seminaari siis peilasi suoraan työelämässä esiintyviä aikaan ja sen hallintaan liittyviä hankalia ilmiöitä, jotka herättivät erilaisia tunteita osallistujissa. Tuloksista esiin nousseita aikaan liittyviä ilmiöitä, kuten jatkuva kiireen tuntu, oman ajan vähyys sekä tiukat aikataulut, ovat tutkimustuloksina merkittäviä, sillä niitä voi keskellä työn arkea olla vaikea todentaa ja siten todistaa niiden vaikutusta esimerkiksi ihmisten tunteisiin, tiedonkäsittelyyn, päätöksentekoon ja näin ollen tehokkuuteen ja aikaansaatavuuteen. Ajan merkitykseen liittyvillä tutkimustuloksissa voidaan siis nähdä olevan merkitystä osallistujille

henkilökohtaisella ja ammatillisella tasolla, mutta niitä voitaisiin hyödyntää myös systeemisellä ja yhteiskunnallisella tasolla.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta tarkasteltuna ihmistieteellisessä tutkimustavassa tarkastelun lähtökohta nähdään olevan tutkittavan ilmiön perusrakenteessa ja tutkimusmenetelmän vastaavuudessa. Siispä mikään tutkimusmenetelmä ei ole koskaan joko luotettava tai epäluotettava, vaan luotettavuus määräytyy aina suhteessa tutkittavaan ilmiöön. (Perttula 1995; Lehtovaara 1992.) Fenomenologisen tutkimuksen heikkouksien ja siten tutkimuksen luotettavuuden voidaan nähdä johtuvan muun muassa fenomenologian eri lähestymistapojen moninaisuudessa. Metodin muokkaaminen tutkittavaan ilmiöön sopivaksi on samalla sekä tutkijan päätettävissä että tutkijan velvollisuus. Heikkoutena tässä voidaan nähdä se, että samalla kun tutkija toimii itse metodin muovaajana, niin kaikkeen hänen toimintaansa vaikuttaa hänen tiedostamaton puolensa, johon ei näennäisesti voida vaikuttaa. Toisaalta jatkuvalla itsekritiikillä ja reflektiivisyydellä eli oman toiminnan tarkkailulla voidaan vähentää tutkijan tiedostamattoman puolen vaikutusta tutkimukseen. (Perttula 1995; Laine 2015.) Lisäksi fenomenologia metodina voidaan nähdä keinona tutkimustyöhön työntyvän tulkinnallisuuden tiedostamisessa ja hallitsemisessa. Tämä luo edellytyksiä tutkittavan ilmiön fenomenologiselle näkemiselle. (Perttula 1995, 429.)

Kuten myös tässä tutkimuksessa, jokaisen fenomenologisen tutkimuksen ja siten myös tutkimuksen luotettavuuden ydin on tutkijan kyvyssä olla läsnä tutkimalleen ilmiölle (Perttula 2000, 428). Fenomenologisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa keskeisenä lähtökohtana on tutkijan kyvyssä tavoittaa tutkittava ilmiö sellaisena kuin se tutkittavalla ilmenee. Näin ollen tutkittava ilmiö on ihmisen ja ulkoisen todellisuus välillä muodostuva kokemus. Siispä tavoitellessaan haastateltavien kokemusta, tutkija on pyrkinyt tulkinnoillaan menemään kohti tutkittavan konstruktion ja siitä tehdyn

tulkinnan samankaltaisuutta. (Perttula 1995, 44.) Tässä tutkimuksessa tutkija pyrki lisäämään tutkimuksen luotettavuutta olemalla kriittinen tekemiään tulkintoja kohtaan sekä ja reflektoimaan jatkuvasti omia ajatuksia ja tulkintoja, joita tutkimusaineisto herätti. Isossa roolissa jatkuvan itsekriittisyyden ylläpitämisessä oli ajatusten ja tulkintojen kirjoittaminen ylös, jolloin niistä tuli konkreettisia ja ikään kuin ”silmin nähtäviä”. Muistiinpanojen avulla tutkija otti etäisyyttä tutkimusaineistoon ja omiin tulkintoihinsa, jotta tutkija on voinut tarkastella niitä mahdollisimman objektiivisesti. Täydellinen objektiivisuus ja se, ettei tutkija ole olettanut asioita ennakolta, on mahdottomuus. Tutkija on nimittäin ihminen eikä ajatteleva ja oppiva ihminen voi koskaan olla ”tabula rasa”. Kuitenkin kirjoittamalla tutkijan oli mahdollista päästä mahdollisimman lähelle omia tulkintojaan ja ennakko-oletuksiaan, jolloin niiden näkyväksi tekeminen auttoi objektiivisuuden lisäämisessä.

7.3 Tutkimuksen yleistettävyys ja siirrettävyys

Laine (2015, 32) on viisaasti todennut, että ”jokaisen yksilön kokemusten tutkimus paljastaa myös jotain yleistä”. Lauseessa piileekin fenomenologisen lähestymistavan vahvuus. Fenomenologisen tutkimuksen perimmäisenä tarkoituksena ei siis ole pyrkiä löytämään ja osoittamaan oikeita ja universaalisti yleistettäviä vastauksia, vaan sen tarkoituksena on auttaa tutkijoita kysymään oikeita kysymyksiä. Vaikka fenomenologian keskiössä on yksilö ja tämän ainutlaatuiset ja ainutkertaiset kokemukset, niin tämä yksilökeskeinen näkökulma ei kuitenkaan väheksy yhteiskunnallista tai yhteisöllistä näkökulmaa, sillä yksilöt ovat yhteiskunnallisia toimijoita ja siten osa yhteiskuntaa (Laine 2015, 32). Fenomenologian ytimessä on tahto lisätä ymmärrystämme jostain inhimillisen elämän ilmiöstä, ja siten tehdä jokin tunnettu tai ilmeinen tekeminen tiedetyksi ja näkyväksi. Kyseessä ei siis ole vain ihmisen eksistentiaalinen tarve, vaan fenomenologialla on tärkeä tehtävä inhimillisen todellisuuden ongelmien selvittämisessä ja muuttamisessa. Koska ihmiselämän ongelmat ovat ihmisen oman toiminnan tulosta, niin toiminnan

tietoinen kehittäminen edellyttää aina olemassa olevien toimintatapojen merkitysrakenteiden ymmärtämistä. Ja tähän fenomenologia on oiva työkalu. (Laine 2015, 50.)

Fenomenologiaa vahvuutena voidaan nähdä myös se, että sitä voidaan soveltaa minkä tahansa ihmistieteen näkökulmasta, koska fenomenologian tavoitteet eivät tunne tieteenalojen erotteluja (Perttula 2000, 429). Vaikka eri tieteenaloilla ja menetelmillä on omat roolinsa tutkimuksessa, ne eivät sulje toisiaan pois, vaan tukevat toisiaan. Onhan esimerkiksi luonnontieteet kehittyneet alunperin filosofiasta. Siispä fenomenologia on yksi tapa tarkastella ja tutkia maailmaa. Se ei sulje muiden tieteenalojen merkitystä pois eikä toisinpäin. Fenomenologia on yhdenlaiset silmälasit, joiden läpi maailmaa ja sen eri ilmiöitä voi tarkastella.

Tämän tutkimusten tulosten julkaisemisessa ensisijaisena prioriteettina ei ole niiden yleistäminen. Tutkimuksen ensisijaisena intressinä on pikemminkin tuottaa sellaista tietoa, jota olisi mahdollista hyödyntää esimerkiksi Tavistock-seminaarin kaltaisten koulutuksten kehittämisessä. Toisin sanoen tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille kuuden henkilön yksilöllisten kokemusten pohjalta jotain vaikeasti sanoitettavaa ja todennettavaa. Tutkimustuloksista voi siis olla hyötyä heille itselleen, mutta tulokset hyödyttävät erityisesti Tavistock-seminaarin kehittämisen kannalta. Tutkimustuloksista ei voida tehdä raakoja yleistyksiä, mutta yhteisesti jaetut kokemukset seminaarista ja siellä esille nousseista ilmiöistä saattavat kertoa jotakin jostakin yleisemmästä esimerkiksi yhteiskunnallisesti tai työelämän näkökulmasta tarkasteltuna.

Tämän tutkimuksen tehtävänä ei ole ollut siis tuottaa jotakin universaalisti yleistettävää tietoa, vaan pyrkimyksenä on ymmärtää tutkittavan joukon tai yksilön sen hetkistä merkitysmaailmaa. Sen sijaan tämä tutkimus on Laineen (2015) sanoin ollut pikemminkin eräänlaista ”paikallistutkimusta”, jonka tarkoituksena on tarkastella pikemminkin yksilöä ja hänen kokemuksiaan. Tutkimustulokset eivät myöskään ole sellaisenaan siirrettävissä, sillä tutkimuksessa selvitettiin osallistujien yksilöllisiä kokemuksia vuoden 2015

Tavistock-seminaarista. Toisaalta tutkimustulokset saattavat olla jollakin tasolla siirrettävissä ja yleistettävissä, jos tutkimuksessa olisi haastateltu esimerkiksi vuoden 2015 seminaarin kaikki osallistujat, minkä lisäksi tutkimus toteutettaisiin jokaisessa Suomessa järjestettävässä seminaarissa usean vuoden ajan.

7.4 Tutkimustulosten sovellettavuus

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut pyrkiä tekemään Laineen (2015, 34) sanoin ”jo tunnettua tiedetyksi”. Moni aineistosta esiin noussut asia saattaa olla Tavistock-seminaarin järjestäjille itsestään selvyys, mutta tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut tehdä nämä jokseenkin itsestään selvyydet näkyväksi ja tunnistetuksi, jotta ne voitaisiin tunnustaa ja siten hyödyntää seminaarin kehittämistoimenpiteissä. Tämän tutkimuksen tarkoituksena on siis ollut nostaa tietoiseksi ja näkyväksi sellaista, minkä tottumus kiireisen arjen keskellä on häivyttänyt huomaamattomaksi ja itsestäänselväksi. Tai vastaavasti tuoda esiin kokemuksia, jotka on jo koettu, mutta niitä ei ole vielä tietoisesti ajateltu ja hyödynnetty. (Laine 2015, 34.)

Kaikkea tutkimuksen tuottamaa tietoa osallistujien kokemuksista vuoden 2015 Tavistock-seminaarista on tarkoitus hyödyntää tavalla taikka toisella Tavistock-seminaarien kehittämisessä. Tutkimuksen tekemisen alkuperäinen tarkoitus oli saada syvällisempää palautetta osallistujien kokemuksista ja siten tuottaa tietoa, joka olisi hyödynnettävissä seminaarin kehittämistoimissa tulevaisuudessa. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että haastattelemalla kartoitetut kokemukset seminaarista ovat sellaisenaan sovellettavissa Tavistock-seminaarin kehittämisessä. Kehittämistoimenpiteissä on kuitenkin muistettava, että osallistujien kokemuksiin vaikuttaa kunkin yksilöllinen elämäntarina ja sen hetkinen elämäntilanne, mikä saattaa tehdä kokemuksista esimerkiksi voimakkaampia tai jollakin tavalla korostetumpia. Siksi tuloksiin on suhtauduttava myös seminaarin kehittämisvaiheessa kriittisesti. Kehittämistoimien lisäksi tutkimustuloksia voitaisiin soveltaa erilaisten johtajuutta, ryhmädynamiikkaa ja yleisimmin työelämän ilmiöitä

käsittelevissä julkaisuissa tai koulutuksissa. Lisäksi tutkimustuloksista voisi mahdollisuuksien mukaan kirjoittaa tiiviimmän artikkelin englanniksi, joka voisi olla julkaisukelpoinen jossakin Tavistock-seminaaria, johtajuutta tai organisaatiodynamiikkaa käsittelevässä julkaisussa.

7.5 Eettiset ratkaisut

Tämä tutkimus on tehty hyvien ja eettisten tieteen tekemisen tapojen mukaisesti. Tutkimuksessa on noudatettu yleisesti hyväksyttyjä tieteellisiä käytäntöjä (kts. esim. Mäkinen 2006, 172–173). Tutkimukseen osallistuneita informoitiin etukäteen sekä sähköpostitse että ennen haastattelun alkamista tutkimuksen tarkoituksesta ja tavoitteista. Lisäksi heille on kerrottu, miten tutkimusaineistoa hyödynnetään. Tutkittavia on myös informoitu siitä, että heillä on oikeus kieltäytyä ja vetäytyä tutkimukseen osallistumisesta tutkimuksen missä vaiheessa tahansa (ks. esim. Tuomi & Sarajärvi 2009, 73, 132).

Tutkittavia informoitiin ensimmäisen kerran tutkimuksesta vuoden 2015 Tavistock-seminaarin alkutapaamisessa. Sen jälkeen tutkittavia lähestyttiin sähköpostitse, jossa kerrottiin uudelleen tutkimuksen tarkoitus. Vielä ennen haastattelua tutkittaville kerrottiin tutkimuksen vaiheista, jotta tutkittavat ymmärsivät, mihin olivat osallistumassa. Haastateltavilta kysyttiin vielä suullisesti ennen haastattelua lupa haastattelujen äänittämiseen. Tämän jälkeen äänitetyt haastattelut litteroitiin kirjalliseen muotoon. Aineiston käsitteleminen ja säilyttäminen tehtiin niin, ettei niihin ole voinut päästä käsiksi kukaan ulkopuolinen taho. Näin ollen kaikki tutkimusaineistoon sisältyvät tiedot ovat täysin luottamuksellisia, eikä niitä luovuteta ulkopuolisille tahoille. Haastateltavien anonyymiutta kunnioitettiin myös koko tutkimuksen ajan. Tämä varmistettiin siten, että jo litterointivaiheessa aineistosta poistettiin kaikki sellainen tieto, josta voisi käydä ilmi haastateltavien henkilöllisyys, työnantajaorganisaatio tai joitain muita arkaluontoisia tietoja. Esimerkiksi aineistosta lainattujen sitaattien yhteydessä yksittäistä haastateltavaa ei ole erikseen nimetty, koska sillä ei tutkimuksen tulosten kannalta ole merkitystä,

sillä tulokset esitetään teemoittain. Tämä tehtiin myös siitä syystä, että tutkittavien määrä oli pieni. Näin ollen yksittäisten haastateltavien henkilöllisyyttä tai työnantajaorganisaatioita ei ole mahdollista päätellä lopullisesta tutkimusraportista. Lisäksi tutkimusraportin kaikissa vaiheissa tutkittavista puhutaan kunnioittavasti. Tutkimusraporttiin ei ole myöskään sisällytetty mitään tietoja, joista voisivat aiheuttaa tutkittaville minkäänlaista haittaa tai vahinkoa (Kuula 2006, 206).

Tutkimusraportissa on pyritty ilmaisujen ja lähdeviittausten täsmällisyyteen. Tällä on pyritty takaamaan se, että tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus tutustua helposti tutkimuksessa käytettyihin lähteisiin ja siten arvioida tutkimustulosten luotettavuutta. (Mäkinen 2006, 128–132.) Tutkimustulosten raportoinnissa on taas noudatettu täsmällistä ja tarkkaa sitaattien käyttöä, jotta tutkittavien kertomukset ja merkityksenannot ovat mahdollisimman aitoja. Lähtökohtana raportoinnissa on ollut se, että tutkittavien puheesta esille tuodut sitaatit toimivat tulkintojen tukena, sillä merkitysrakenteiden tulkinnan analyysissä ”puheet ovat vihjeitä pinnan alla olevista rakenteista” (Moilanen & Räihä 2015, 69–70.) Siispä tutki autenttiset lainausten käyttö nousee keskeiseen asemaan, sillä tutkijan tulkinnat ovat rakentuneet pelkästään niiden varaan (Moilanen & Räihä 2015, 69), ja ne toimivat lukijalle ainoina todisteina tutkimusaineistosta. Siksi sitaattien käytössä on noudatettu erityistä tarkkaavaisuutta.

7.6 Jatkotutkimusehdotuksia

Osallistujien kokemuksia Tavistock-seminaarista on tutkittu vähän, kuten on jo todettu. Tämä tutkimus siis tarjosi uutta ja hyödyllistä tietoa siitä, millaisia kokemuksia osallistujilla seminaarista on ja millainen merkitys seminaarilla on ollut osallistujille niin ammatillisella, henkilökohtaisella kuin laajemmin systeemisellä tasolla. Tutkimustulokset ovat myös merkittäviä Tavistock-seminaarin kaltaisten koulutusten kehittämisen näkökulmasta.

Jatkossa Tavistock-seminaariin keskittyvissä tutkimuksissa voisi kartoittaa uudestaan osallistujien kokemuksia haastattelemalla, jotta tuloksia voisi verrata pitkällä aikavälillä toisiinsa ikään kuin pitkittäistutkimuksen omaisesti, jolloin olisi mahdollista saada tietoa siitä, millaisia asioita seminaari heijastelee pitkällä aikavälillä tarjasteltuna niin yksilön kuin systeemisellä tasolla. Lisäksi tulevaisuudessa voitaisiin tehdä laajempi haastattelututkimus, jossa haastateltaisiin kaikki tiettyyn Tavistock-seminaarissa työskennelleet konsultit sekä samainen määrä osallistujia. Tämän jälkeen heidän kokemuksiaan seminaarista voitaisiin verrata keskenään, ja tarkastella ja tulkita kokemusten välisiä yhteneväisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Tutkimustulosten perusteella voisi esittää myös lukuisia jatkotutkimusehdotuksia, jotka kiinnittyvät yleisemmin tämän hetken työelämään. Esimerkiksi työelämä ja tunteet on aiheena hyvin vähän tutkittu. Myös johtajuuden tutkiminen palvelevan ja monikollisen tai jaetun johtajuuden näkökulmasta vertailumielessä olisi erittäin mielenkiintoinen tutkimusaihe. Monikollinen tai jaettu johtajuus on nimittäin tämän hetken johtajuuden trendi, jonka vaikutuksia pitkällä aikavälillä ei olla vielä ehditty kovin paljon tutkia. Lisäksi tutkimustuloksista nousi esille vahva toive palvelevasta johtajuudesta, mikä saattaa kertoa jo jollain tasolla siitä, kuinka monikolliseen johtajuuteen tulisi suhtautua myös kriittisesti.

LÄHTEET

Anttila, E. 2017. Ihmis- ja oppimiskäsitykset taideopetuksessa. Taideyliopiston Teatterikorkeakoulu. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.03.2018. http://disco.teak.fi/anttila/julkaisun-tiedot/

Aram, E. 2012. "Climbing fast up the ladder!" Teoksessa: Aram, E., Baxter, R. & Nutkevitch, A. (toim.) Group Relations Conferense: Tradition, Creativity, and Succession in the Global Group Relations Network, Volume 3. Lontoo: Karnac Books Ltd. 3–22.

Backman, J. 2010. Heidegger ja fenomenologian asia. Teoksessa Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. (toim.) Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus. 60–78.

Backman, J. & Himanka, J. 2007. Fenomenologia. Filosofia.fi. Verkkojulkaisu. Viitattu 8.1.2018. http://filosofia.fi/node/2712

Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä: ryhmädynamiikkaa psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin+Göös.

Denis, J., Langley, A. & Sergi, V. 2012. Leadership in the Plural: The Academy of Management Annals, 6 (1). 211—283.

Duodecim Terveyskirjasto. 2017. Psykodynaamisten yksilöterapioiden peruskäsitteet. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.11.2017. http://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=onn00103

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena jasosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.): Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Helsinki: Kansanvalistusseura, 26–49.

Gadamer, H. G. 2005. Hermeneutiikka: Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa. Tampere: Vastapaino.

Gergen, K. J. 1999. An Invitation to Social Construction. Lontoo: Sage.

Heikkilä, J-P. 2017. Kokonaisuuksien tajua – systeemisen ajattelun tarve. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.03.2018. http://www.humap.com/blogi/2017/01/kokonaisuuksien-tajua-systeemisen-ajattelun-tarve/

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hirvanen, M. & Liimatainen, I. 2014. HUMAP: Systeeminen ajattelu organisaation kehittämisessä. Työ- ja organisaatiopsykologian kurssin luento 29.09.2014. Jyväskylän yliopisto.

Hupkens, L. 2006. Applying Group Relations Learning to the Daily Work of Consultants and Managers. Teoksessa Brunner, L. D., Nutkevitch, A. & Sher, M. (toim.) Group Relations Conferences: Reviewing and Exploring Theory, Design, Role-taking and Application. Verkkojulkaisu. Viitattu 21.11.2017. Lontoo: Karnac. 138–150. http://ebookcentral.proquest.com/lib/jyvaskyla-ebooks/reader.action?docID=690234

Husserl, E. 1965. Phenomenology and the Crisis of Philosophy. New York: Harper & Row.

Hämäläinen, R. P., Jones, R. & Saarinen, E. 2014. Being Better, Better: Living with Systems Intelligence. Verkkojulkaisu. Helsinki: Aalto University Publications. Viitattu 20.11.2017. http://sal.aalto.fi/publications/pdf-files/being_better_better_living_with_systems_intelligence.pdf.

Jarenko, K. & Martela, M. 2016. Itseohjautuvuus: Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Juote, A. 04.11.2014. Tutkimusraportissa on käytetty konsultti Juoteelle marraskuussa 2014 tehdyn puhelinhaastattelun perusteella saatuja kommentteja.

Jyväskylän yliopiston Koppa. 2015. Menetelmäpolkuja humanisteille: fenomenologinen tutkimus. Verkkojulkaisu. Viitattu 06.09.2017. https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/fenomenologinen-tutkimus

Karjalainen, K. 2008. Tavistock-seminaari kokemuksellisen oppimisen näyttämönä. Teoksessa Karjalainen K. & Totro, T. (toim.). Näkyvään kätkeytynyt: Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Oulu: Metanoia instituutti. 178–219.

Kegan, R. 1995. In Over Our Heads: The Mental Demands of Modern Life. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Koivisto, K. 2003. Koettu hallitsematon minus psykoottisen potilaan hoitotyön lähtökohdaksi. Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos: psykiatrian klinikka. Oulun yliopisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.01.2018. http://jultika.oulu.fi/files/isbn951427007X.pdf

Kolb, D. 1984. Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Koponen, J. 2012. Kokemukselliset oppimismenetelmät lääketieteen opiskelijoiden vuorovaikutuskoulutuksessa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.

Kortteinen, M. 1982. Lähiö. Helsinki: Otava.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Jyväskylä: Vastapaino.

Laine, T. 2015. Miten kokemusta voi tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 29–51.

Latomaa, T. 2006. Ymmärtävä psykologia: Psykologia rekonstruktiivisena tieteenä. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 17–88.

Lehtonen, R. 06.11.2014. Tutkimusraportissa on käytetty konsultti ja kevään 2015 seminaarin johtaja Lehtoselle marraskuussa 2014 tehdyn puhelinhaastattelun perusteella saatuja kommentteja.

Lehtonen, J. 2006. Psykoanalyyttisen psykoterapian ajankohtaisia kysymyksiä. Lääketieteellinen aikakauskirja DUODECIM: 2006; 122 (6): 705-712. Verkkojulkaisu. Viitattu 15.03.2018. http://www.duodecimlehti.fi/lehti/2006/6/duo95605

Lipgar, R. M., Bair, J. P., & Fichtner, C. 2004. Integrating Research with Group Relations Conferences: Challenges, Insights and Implications. Teoksessa: S. Cytrynbaum & D. A. Noumair (toim.) Group Dynamics, Organizational Irrationality, and Social Complexity: Group Relations Reader 3 (417–442). Jupiter, FL: A. K. Rice Institute.

Luoto, M. & Backman, J. 2006. Johdannoksi ajattelun aiheisiin. Teoksessa Backman, J. & Luoto, M. (toim.) Heidegger – Ajattelun aiheita. 23°45: Niin & näin -lehden kirjasarja. Tampere: Eurooppalaisen filosofian seura 2006.

Malinen, A. 2000. Towards the Essense of Adult Experiential Learning: A Reading of the Theories of Knowles, Kolb, Mezirow, Revans and Schön. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Malmi, S. 2016. Tunteet työelämän työkaluina. Mercuri Urvalin blogikirjoitus. Verkkojulkaisu. Viitattu 28.04.2018.

Menninger, R. W. 1975. The Impact of Group Relations Conferences on Organizational Growth. In: A. D. Colman & W. H. Bexton (Eds.), Group Relations Reader 1 (pp. 265–280). Jupiter, FL: A. K. Rice Institute.

Menninger, R. W. 1985. A Retrospective View of a Hospital-wide Group Relations Training Program: Costs, Consequences and Conclusions. In: A. D. Colman & M. H. Geller (Eds.), Group Relations Reader 2 (pp. 285–298). Jupiter, FL: A. K. Rice Institute.

Metanoia Instituutti. 2014. Vuoden 2014 Tavistock-seminaarin esite: Energia, luovuus ja johtajuus. Verkkojulkaisu. Viitattu 25.10.2017. http://www.metanoia.fi/wp-content/uploads/2012/01/tavistock_2014.pdf

Miller, E. J., Gould, L. J. & Stapley, L. 2004. Experiential Learning in Organizations: Applications of the Tavistock Group Relations Approach. Verkkojulkaisu. Lontoo ja New York: Karnac.

Miettinen, T., Pulkkinen, S. & Taipale, J. 2010. Fenomenologian ydinkysymyksiä. Helsinki: Gaudeamus.

Miettinen, R. 1998. Miten kokemuksesta voi oppia? Kokemus ja reflektiivinen ajattelu John Deweyn toiminnan filosofiassa. Aikuiskasvatus 2. 84–97.

Moilanen, P. & Räihä, P. 2015. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Jyväskylä: PS-kustannus. 52–73.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Niskanen, S. 2006. Hermeneuttisen psykologian tieteenfilosofinen traditio. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 89–114.

Perttula, J. 1995. Kokemuksen tutkimuksen luotettavuudesta. Kasvatus 26. 39–47. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.01.2018. http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/26/1/kokemuks.pdf

Perttula, J. 2000. Kokemuksesta tiedoksi: Fenomenologisen metodin uudelleenmuotoilua. Kasvatus 31 (5). 428–442. Verkkojulkaisu. Viitattu 11.01.2018. http://elektra.helsinki.fi.ezproxy.jyu.fi/se/k/0022-927-x/31/5/kokemuks.pdf

Perttula, J. 2006. Kokemus ja kokemuksen tutkimus: Fenomenologisen erityistieteen tieteenteoria. Teoksessa Perttula, J. & Latomaa, T. (toim.) Kokemuksen tutkimus. Merkitys – tulkinta – ymmärtäminen. Rovaniemi: Lapin yliopistokustannus. 115–162.

Puutio, R & Lehtonen, R. 2014. Learning from Experiences in Doing the Business of Group Relations Conferences: Exploring Un/Consciuos Dynamics, Systems and Ethics in Finnish Conferences. Tiivistelmä tutkimussuunnitelmasta Belgirate 2015 -konfrenssiin. Metanoia instituutti.

Puutio, R. & Tienhaara, A. 2013. Psykoanalyyttista pedagogiikkaa Tavistock-konferenssin muodossa. Psykoterapia 3/2013. 228–229.

Puutio, R. 2008. Systeeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä. Teoksessa Karjalainen, K. & Totro, T. (toim.). Näkyvään kätkeytynyt: Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Oulu: Metanoia Instituutti & Organisaatiodynamiikka FINOD ry. 156–169.

Puutio, R. 2000. Organisaatiokonsultti diskursiivisena toimijana. Työ- ja organisaatiopsykologian lisensiaatintyö. Jyväskylän yliopisto. Psykologian laitos.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Helsinki: Alma Talent.

Routio, P. 2018. Fenomenologinen lähestymistapa. Tuotetiede. Taideteollisen korkeakoulun virtuaaliyliopisto. Verkkojulkaisu. Viitattu 08.01.2018. http://www.uiah.fi/virtu/materiaalit/tuotetiede/html_files/14111_totea.html#fenom

Saarinen, E. 2002. Fenomenologia ja eksistentialismi. Teoksessa Niiniluoto, I. & Saarinen, E (toim.). Nykyajan filosofia. Helsinki: WSOY. 215-260.

Schein, E. H. 1987. Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants. Volume II. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.

Silver, J. & Josselson, R. 2010. Epistemological Lenses and Group Relations Learning. Organisational and Social Dynamics; London 10.2 (2010). 155-179.

Sirota, J. 2012. Some Reflections on the Experience of Belgirate III: Tradition, Creativity, and Succession in the Global Network from a Lateral Perspective. Teoksessa Aram, E., Baxter, R. & Nutkevitch, A. (toim.). Adaptation and Innovation: Theory, Design and Role-taking in Group Relations Conferences and Their Applications. Lontoo: Karnac. 239–248.

Smith, D. W. 2013. Phenomenology. Teoksessa Zalta, Edward N. (toim.). The Stanford Encyclopedia of Philosophy. Winter 2013 Edition.

Verkkojulkaisu. Viitattu 08.01.2018. https://plato.stanford.edu/entries/phenomenology/#WhatPhen

Tavistock Institute of Human Relations. 2014. What is a Group Relations Conference? The Leicester Conference. 2014. Englanti: Tavistock Institute. Verkkojulkaisu. Viitattu 12.11. http://www.tavinstitute.org/wp-content/uploads/2012/11/Leicester-conference-about-Group-Relations_April-2014-.pdf

Totro, T. 2005. Tutkiva työote ja kokemuksellinen oppiminen. Teoksessa Hyyppä, H., Keski-Luopa, L. & Ruotsalainen, S. (toim.). ”Ettemme olisi kuin lampaat...”: Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynamiikasta ja tutkivasta työotteesta. Oulu: Metanoia Instituutti. 134–175.

Totro, T. 2000. Tavistock-tradition systeemis-psykodynaaminen organisaation kehittämismalli. Teoksessa Hyyppä, H. & Miettinen, A. (toim.). Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti. 46–75.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Vantaa: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vähäsantanen, K. & Billett, S. 2008. Negotiating Professional Identity: Vocational Teachers’ Personal Strategies in a Reform Context. Teoksessa Billett, S., Harteis, C. & Eteläpelto, A. (toim.). Emerging Perspectives of Workplace Learning. Rotterdam: Sense Publishers. 35–49.

Wallach, T. 2014. What do Participants Learn at Group Relations Conferences? Organisational & Social Dynamics 14 (1). 13–38.

Wenger, E. 1998. Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity. Cambridge: Cambridge University Press. 145–222.