

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!



**Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen,
Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto (toim.)**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO
UNIVERSITY OF JYVÄSKYLÄ

**Ammatillisen toimijuuden
ja työssä oppimisen vahvistaminen
– Luovia voimavaroja työhön!**

Toim.

*Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen,
Sanna Herranen, Mari Manninen & Anneli Eteläpelto*



Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen
- Luovia voimavaroja työhön!

Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen,
Mari Manninen & Anneli Eteläpelto (toim.)

© 2014 Kirjoittajat ja Jyväskylän yliopisto

Kansi: Toni Boman
Taitto: Olli-Pekka Moisio

978-951-39-6019-3 (nid.)
978-951-39-6020-9 (verkkokj.)

Jyväskylä University Printing House
Jyväskylä 2014

Sisällys

Esipuhe, 7

Johdanto, 9

Anneli Eteläpelto, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen

I HAASTEITA JA TAVOITTEITA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISELLE

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen:
hankkeen tausta ja lähtökohdat, 17

Anneli Eteläpelto, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen

Työelämäinterventioiden toteuttaminen ja tutkimus, 32
*Sanna Herranen, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi
& Anneli Eteläpelto*

Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa
työelämässä, 42
Tuomo Alasoini

II IDENTITEETTIEN TUUNAUUS TYÖELÄMÄSSÄ

Työidentiteetit pelissä ja peilissä - menetelmällisiä ratkaisuja
toimijuuden vahvistamiseen, 47

Salme Mahlakaarto

Työidentiteettivalmennus monipuolisen voimavaraistumisen areenana, 66
*Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi,
Sanna Herranen & Anneli Eteläpelto*

Opettajien ja tutkijoiden kokemuksia Työidentiteettivalmennuksesta:
Yhden ryhmän matka, 86
Erja Rautamies, Kirsi Biskop, Elina Lehtinen & Pirjo-Liisa Poikonen

Työhyvinvointi, johtaminen ja työelämän kehittäminen, 91
Anneli Leppänen

III JOHTAJAIDENTITEETTIEN ERITYISKYSYMYKSIÄ

Hoitotyön johtamisen uudistaminen keskussairaalan päivystysalueella, 95

*Mari Manninen, Esa Alestalo, Kati Jetsu, Petteri Männistö
& Paula Pyhälä-Liljeström*

Johtajaidentiteetin vahvistuminen sisäisen
ja ulkoisen kohtaamisen tiloissa, 107

Tiina Silander & Salme Mahlakaarto

Järki ja tunteet – kohti toimijuutta tukevaa johtamista, 121
*Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi, Sanna Herranen
& Anneli Eteläpelto*

Henkilöstövoimavarojen tukemisen keskeisyys
terveydenhuollon johtamisessa, 145

Juha Kinnunen

Muutoksessa johtaminen on odottamattoman johtamista, 147

Aini-Kristiina Jäppinen

IV TOIMIJUUDEN VAHVISTAMINEN ORGANISAATIOISSA

Kuka muu muka muuttaa? Opettajankoulutuslaitoksen johtajat
muutostyön arkkitehteinä, 151

Tiina Silander, Matti Rautiainen & Emma Kostainen

Pedagogisen toimijuuden rakentamista muuttuvan yliopiston
kontekstissa, 169

Elina Oksanen

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään, 179

Satu Kalliola

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä, 195
*Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen,
Anneli Eteläpelto & Satu Kalliola*

Yksilöllinen ja yhteisöllinen ammatillisuuden määrittämänä suhteena, 212
Jussi Onnismaa

v JOHTOPÄÄTÖKSIÄ

Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä
vahvistamisohjelmaa, 217
Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto

Monikytkentäisyys, identiteetit ja tunteet asiantuntijaorganisaatioissa, 227
Marjatta Vanhalakka-Ruoho

Kirjoittajat, 229

Asiantuntijakommentaattorit, 231

ESIPUHE

Teoksessa raportoitavan Työsuojelurahaston (TSR) tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena on ollut kehittää Ammatillisen toimijuuden vahvistamisohjelma, joka tukee työntekijöitä ja organisaatioita muuttuvassa työssä. Ilman TSR:n rahoitusta tämän työelämän käytäntöjä kehittävän hankkeen toteutus ei olisi ollut mahdollista. Rahoitus on mahdollistanut kolmen erityyppisen, toisiaan täydentävän ja rinnakkaisen työelämäintervention (Työidentiteettivalmennus, Johdon valmennus ja Työkonferenssi) toteutuksen, sekä toteutuksen arviointia koskevan monipuolisen tiedonkeruun kahdessa suuressa organisaatiossa koulutus- ja terveydenhuoltoalalla. Olemme myös kiitollisia Keski-Suomen sairaanhoitopiirin ja Jyväskylän yliopiston tarjoamasta tuesta hankkeelle.

Olemme erittäin kiitollisia hankkeessa mukana olleille organisaatioille, niiden työntekijöille ja johdolle aktiivisesta panoksesta ja erinomaisen sujuvasta ja antoisasta yhteistyöstä. Lisäksi olemme kiitollisia siitä, että hankkeeseen osallistuneet käytännön toimijat ovat antaneet panoksensa tämän loppuraportin tekemiseen. Heidän rohkeat tarinansa edustavat autenttista kuvausta omakohtaisista oppimisen prosesseista ja tuloksista.

Tämä hanke on ollut niin meille tutkijoille kuin käytännön toimijoille erittäin opettavainen ja tässä mielessä hyvin vaikuttava. Tutkijat ovat päässeet lähelle työorganisaatioiden arkea osallistuessaan työelämäinterventioiden toteuttamiseen. Arjen realiteetit ovat rajoittaneet jossain määrin tiedon hankintaa tai ainakin pakottaneet tutkijat luoviin

ratkaisuihin esimerkiksi tutkimusaineiston keruussa vaikkapa hehtisessä sairaalaympäristössä. Käytännön vaikuttavuuden ja relevanssin kannalta hanke kuitenkin edustaa mielestämme erinomaisesti ajankohtaisessa tiedepoliittisessa keskustelussa peräänkuulutettua strategista käytäntö-tutkimusta, jossa samanaikaisesti parannetaan työelämän laatua ja tuot-tavuutta.

Suuri kiitos hankkeen valmennusten suunnittelusta ja toteutuksesta kuuluu FT, THM, PDO Salme Mahlakaarrolle. Kiitämme professori YTT Satu Kalliolaa työkonferenssi-asiantuntijana toimimisesta. Kii-tämme myös Työkonferenssien ohjausryhmien jäseniä omasta panok-sestaan. Halusimme saada hankkeen keskiössä oleviin työelämän ilmi-öihin ajankohtaista näkemystä hankkeen ulkopuolisilta työelämän toimijoilta ja tutkijoilta. Olemme kiitollisia arvokkaasta panoksesta seu-raaville asiantuntijoille, joiden puheenvuorot löytyvät teoksesta: Teke-sin johtava asiantuntija VTT, Dos. Tuomo Alasoini; Jyväskylän yliopiston koulutusjohtamisen professori, KT Aini-Kristiina Jäppinen; KSSHP:n johtaja, Itä-Suomen yliopiston professori, FT Juha Kinnunen; Työterve-yslaitoksen osastonjohtaja, FT, Dos. Anneli Leppänen; Helsingin yliopis-ton Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenian erikoissuunnittelija FT, Dos. Jussi Onnismaa, ja Itä-Suomen yliopiston professori, PsT Marjatta Vanhalakka-Ruoho.

Toimitustyöstä haluamme lämpimästi kiittää YTT, Dos. Olli-Pekka Moisiota, jonka asiantuntemus oli korvaamatonta tämän teoksen toi-mittamisessa. Jyväskylän yliopiston kirjaston julkaisuyksikköä kiitämme tämän teoksen julkaisemisesta.

Jyväskylässä, joulukuussa 2014

Toimittajat

JOHDANTO

**Anneli Eteläpelto, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi &
Katja Vähäsantanen**

Tämä teos on *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hankkeen loppuraportti. Tutkimus- ja kehittämishankkeen tavoitteena oli rakentaa ammatillisen toimijuuden vahvistamisohjelma muuttuvaan työhön. Kehitettävän ohjelman tarkoituksena on edistää monitasoisesti ja samanaikaisesti sekä 1) työntekijöiden työssä oppimista ja ammatillista uusiutumista että 2) työyhteisöjen ja organisaatioiden uusien työkäytänteiden ja yhteistoiminnallisten työskentelytapojen kehittämistä. Ohjelma pyrkii tukemaan ammatillisen toimijuuden vahvistamisen kautta työntekijöiden, työyhteisöjen ja työorganisaatioiden uusiutumista. Ohjelman kehittäminen pohjautui pitkäjärjenteeseen ja laajaan tieteelliseen tutkimukseen työssä oppimisesta, ammatillisista identiteeteistä ja toimijuudesta erilaisissa työkonteksteissa, pääosin koulutus- ja terveydenhuoltoalan organisaatioissa, sekä pitkään käytännön kokemukseen työelämän kehittämisestä. Teos kuvaa ja arvioi hankkeen taustaa, lähtökohtia, toteutusta ja tuloksia sekä hankkeessa käytettyjä menetelmiä.

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä -hanke tarjosi mahdollisuuden rakentaa ja toteuttaa työelämänterventioita (Työidentiteettivalmennus, Johdon valmennus ja Työkonferenssi) sekä soveltaa uudenlaisia toiminnallisia työmenetelmiä erilaisissa organisaatioissa ja erityyppisissä töissä. Hanke liittyi kiinteästi sen

rinnalla toteutettuun Suomen Akatemian rahoittamaan PROAGENT-tutkimushankkeeseen (2011–2014), jossa tarkasteltiin ammatillista toimijuutta terveydenhuollon ja koulutuksen aloilla. PROAGENT-hankkeessa tehtiin sellaista teoreettista työtä, joka loi pohjaa tälle TSR:n rahoittamalle tutkimus- ja kehittämishankkeelle. Vastaavasti tämä hanke auttoi ymmärtämään ammatillista toimijuutta sen käytännön vahvistamisen kautta PROAGENT-hankkeessa. Nämä kaksi hanketta ovatkin rikastaneet, täydentäneet ja tukeneet toisiaan erinomaisella tavalla. Molemmissa hankkeissa olivat samat henkilöt tutkijoina.

Tässä tutkimus- ja kehittämishankkeessa mukana olleet organisaatiot ja käytännön toimijat ovat olleet erittäin sitoutuneita työelämäinterventioiden toteutukseen työpaikoillaan. Hankkeessa kerättiin monipuolisin menetelmien (haastattelut, videoinnit, observoinnit, kyselyt, arvioinnit) hyvin laaja tutkimusaineisto. Tätä aineistoa ei ole vielä kaikilta osin ehditty analysoida tähän loppuraporttiin. Erityisesti kehittämämme ammatillista toimijuutta mittaava kyselylomake (ensimmäinen versio) ja sillä kerätty aineisto jää tässä raportoimatta, vaikka lomakkeella kerättyjä tuloksia onkin hyödynnetty ja esitelty hankkeen toteutuksen aikana. Lomakkeesta on kehitteillä tiiviimpi, helppokäyttöisempi ja toimivampi versio, jonka työstämiseen keskitymme seuraavan kahden vuoden aikana TSR:n rahoittamassa *Toimijuutta edistävään työssä oppimiseen – Prosessit, kriittiset edellytykset ja tulokset* hankkeessa. Hankkeessa aineistonhankinta laajenee terveydenhuollon ja koulutuksen alueilta teollisuuteen ja IT-sektorille.

Tämä loppuraportti jäsentyy viiteen osaan. Ensimmäisessä osassa (luvut 1 ja 2) kuvataan hankkeen yleiset lähtökohdat ja toteutus. Ensimmäisessä luvussa tarkastellaan työelämästä ja hankkeen teoreettisesta taustasta nousevia lähtökohtia. Tässä yhteydessä professori Anneli Eteläpelto kollegoineen määrittelee myös ammatillisen toimijuuden ja ammatillisen identiteetin käsitteet. Toisessa luvussa KM Sanna Herranen kollegoineen kuvaa hankkeen työelämäinterventioiden toteutuksen ja tutkimusaineiston keräämisen.

Ensimmäisen osan lopussa on asiantuntijapuheenvuoro Tekesin johtavalta asiantuntijalta ja Liideri-ohjelman vastuulliselta johtajalta VTT, Dos. Tuomo Alasoinilta. Hän pohtii uuden Tekes-tutkimushankkeen pohjalta suomalaisen työelämän innovatiivisuutta sekä johtamisen haasteita ja kehittämistarpeita.

Johdanto

Teoksen toisessa osassa (luvut 3-5) keskitytään työidentiteetteihin, niiden merkitykseen ja vahvistamiseen työelämässä. FT, THM, PDO Salme Mahlakaarto kuvaa kolmannessa luvussa identiteettityön vahvistamisen lähtökohtia sekä toiminnallisten valmennusmenetelmien tavoitteita ja ohjaajan erilaisia rooleja näiden menetelmien käytössä. Tässä yhteydessä kuvataan kolme erityyppistä toiminnallista menetelmää (arkkityypit, suhteiden roolimatriisi ja toimijuusasetelma organisaatiossa), joita hyödynnettiin hankkeen valmennuksissa. Neljännessä luvussa KT Katja Vähäsantanen kollegoineen esittelee Työidentiteettivalmennukseen liittyviä oppimis- ja toimijuusprosesseja hyödyntäen osallistujien haastatteluita valmennuksen päätyttyä. Tämän jälkeen PsM Erja Rautamies, KM Kirsi Biskop, KM Elina Lehtinen & KT Pirjo-Liisa Poikonen kuvaavat omakohtaisia kokemuksiaan Työidentiteettivalmennuksesta (luku 5). Kokemukset välitetään sanoin, runoin, kuvin sekä draaman ja musiikin keinoin multimediaesityksessä. Kyse on osallistujien itse tuottamasta esityksestä, joka kuvaa heidän kokemustaan valmennuksesta symbolisesti esitettynä, ei osallistujien työskentelyä valmennuksessa.

Toisen osan lopuksi Työterveyslaitoksen Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen -osaamiskeskuksen johtaja, FT, Dos. Anneli Leppänen kuvaa puheenvuorossaan, miten työhyvinvointia on eri aikoina määriteltä ja miten se on yhteydessä ammatillisiin identiteetteihin ja toimijuuteen.

Kolmas osa keskittyy johtajaidentiteettien erityiskysymyksiin (luvut 6-8). Kuudennessa luvussa osastonhoitajat Mari Manninen, Esa Ales-talo, Kati Jetsu, Petteri Männistö ja ylihoitaja Paula Pyhälä-Liljeström Keski-Suomen Sairaanhoidopiiristä tarkastelevat hoitotyön johtamisen uudistamista keskussairaalan päivystysalueella siitä näkökulmasta, miten hoitotyön johtamisella voidaan tukea henkilöstön hyvinvointia. Seitsemäs luku kuvaa Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitoksen johtajan KT Tiina Silanderin ja Salme Mahlakaarron kirjoittamana johtajaksi kasvun aidon ja kiehtovan tarinan. Tämän osan viimeisessä luvussa KT Päivi Hökkä kollegoineen kuvaa toimijuutta tukevaa johtajuutta ja sen rakentumista erityisesti järjen ja tunteen yhdistämisen näkökulmasta (luku 8). Tässä hyödynnetään hankkeen Johdon valmennuksesta kerättyä tutkimusaineistoa.

Johtamiseen liittyvät asiantuntijapuheenvuorot edustavat terveydenhuollon ja koulutuksen johtamista. Keski-Suomen Sairaanhoidopiirin johtaja FT Dos. Juha Kinnunen tarkastelee henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeisyyttä terveydenhuollon johtamisessa ja sen tuomia haasteita johtajuudelle. Jyväskylän yliopiston koulutusjohtamisen professori KT Aini-Kristiina Jäppinen pohtii, mitä muutoksessa johtaminen merkitsee tänä päivänä. Hän tarkastelee sen haasteellisuutta erityisesti koulutusjohtamisen näkökulmasta.

Teoksen neljäs osa (luvut 9-12) tarkastelee toimijuutta ja sen vahvistamista organisaatiotasolla. Yhdeksännessä luvussa Jyväskylän yliopiston 150-vuotisjuhliiaan viettäneen opettajankoulutuslaitoksen johtajatiimi KT Tiina Silander, KT Matti Rautiainen ja FT Emma Kostianen kuvaavat, miten opettajankoulutuslaitoksessa siirryttiin yksilöjohtamisesta tiimijohtamiseen ja miten sen myötä uudistettiin organisaation toimintakulttuuria: millaisten vaiheiden kautta edettiin ja mitä haasteita matkalla kohdattiin. Tämän jälkeen erityispedagogiikan lehtori KT Elina Oksanen tarkastelee omakohtaisen kokemuksensa kautta, miten hän on rakentanut yksilöllisenä ja yhteisöllisenä prosessina pedagogista toimijuutta muuttuvassa yliopistokontekstissa (luku 10). Samalla Oksanen kuvaa tämän hankkeen Johdon valmennuksessa tekemäänsä kehittämishanketta. Professori YTT Satu Kalliolan kirjoittamassa luvussa (luku 11) kuvataan Työkonferenssi-menetelmän taustaideologiaa ja menetelmän käyttöä suomalaisessa työelämän kehittämisessä. Tämän jälkeen KT Susanna Paloniemi kollegoineen kuvaa osallistujien arviointien pohjalta, miten Työkonferenssi koettiin ammatillista toimijuutta vahvistavana kehittämismenetelmänä hankkeessa (luku 12).

Toimijuuden vahvistamista organisaatioissa käsittelevän osan asiantuntijapuheenvuorossa FT kouluttaja Jussi Onnismaa pohdiskelee, miten yksilö- ja organisaatiotaso ovat suhteessa toisiinsa ja miten niiden välistä suhdetta voidaan vahvistaa. Onnismaa pohtii puheenvuorossaan yksilöllisen ja yhteisöllisen suhdetta ja tarkastelee tältä pohjalta identiteettejä yksilöllisen ja yhteisöllisen suhteissa olemisen kannalta. Hän korostaa, miten työelämän kehittämistoimien tulisi kohdistua persoonallisen ja ammatillisen sekä työyhteisöön ja organisaation liittyvien suhteiden vahvistamiseen. Toimijuuden hän näkee työelämän tavoitteena, pikemminkin kuin keinona.

Johdanto

Teoksen päättävässä viidennessä osassa tehdään johtopäätöksiä hankkeen arvioinnin pohjalta siitä, mitkä ovat keskeisiä tekijöitä ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen monitasoisessa vahvistamisessa (luku 13). Luvussa kootaan tehtyjen työelämäinterventtioiden ja niitä koskevien tutkimusaineistojen analyysin pohjalta hankkeen keskeisimmät käytännön johtopäätökset. Arvioivassa yhteenvedossa hyödynnetään lisäksi hankkeen toteutuksessa mukana olleiden tutkijoiden kokemustietoa. Kootun arvioinnin pohjalta hahmotellaan *Ammatillisen toimijuuden monikykentäistä vahvistamisohjelmaa*. Tässä mallissa yksilö-, työyhteisö- ja organisaatiotason kehittäminen ovat tiiviisti toisiinsa linkitettyjä.

Teoksen viimeisen osan päättävässä asiantuntijapuheenvuorossa professori PsT Marjatta Vanhalakka-Ruoho tarkastelee asiantuntijaorganisaatioiden monikykentäisyyttä sekä korostaa työntekijöiden identiteettityön tukemisen tärkeyttä ja heidän tunteidensa huomioimista osana organisaation toimintaa.

I Haasteita ja tavoitteita työelämän kehittämiselle

AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN JA TYÖSSÄ OPPIMISEN VAHVISTAMINEN: HANKKEEN TAUSTAA JA LÄHTÖKOHTIA

**Anneli Eteläpelto, Päivi Hökkä,
Susanna Paloniemi & Katja Vähäsantanen**

Työelämää koskevassa ajankohtaisessa keskustelussa ammatillinen toimijuus (professional agency) korostuu monella tapaa. Työelämässä toimijuus liittyy työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin ja osallisuuteen, mutta myös innovatiivisuuteen, työkäytäntöjen kehittämiseen ja ammatillisten identiteettien uudistumiseen. Tässä luvussa kuvataan *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Aluksi valotetaan niitä työelämän muutoksesta nousevia haasteita, joihin tässä hankkeessa kehitettävä Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen monitasoinen vahvistamisohjelma pyrkii vastaamaan. Sen jälkeen kuvataan lyhyesti hankkeen teoreettista viitekehystä, joka rakentuu ammatillisen toimijuuden ja identiteetin käsitteiden ympärille. Teoreettisesti hanke sitoutuu subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan, jonka mukaisesti näemme ammatillisen toimijuuden kietoutuvan tiiviisti työntekijöiden ammatillisiin identiteetteihin, osaamiseen ja yksilölliseen työhistoriaan sekä työpaikkojen sosiaalisiin, kulttuurisiin ja materiaalsiin olosuhteisiin.

Työelämän muutoksesta nousevat haasteet

Tässä kuvattavan tutkimus- ja kehittämishankkeen tarkoituksena on vastata ajankohtaisiin työssä oppimista, ammatillisia identiteettejä ja toimijuutta koskeviin haasteisiin työelämässä. Hankkeen taustalla ovat viimeaikaisten työelämän muutosten asettamat vaatimukset työntekijöille ja työorganisaatioille. Kasvavat tuottavuus- ja tehokkuusvaatimukset sekä globaalista kilpailusta syntyvät taloudelliset paineet haastavat työorganisaatiot ja työyhteisöt toimintansa jatkuvaan kehittämiseen ja uudistamiseen (esim. Alasoini 2010; Heiskanen 2010). Toisaalta työntekijöiltä edellytetään jatkuvaa ammatillista kehittymistä, työssä oppimista ja ammatillisten identiteettien muokkaamista (Billett 2011; Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2014a; Kira & Balkin 2014). Erityisesti muutostilanteissa työntekijän on työstettävä käsityksiä itsestään ammatillisena toimijana: kuka olen ja mihin kuulun ammatissani ja työssäni, sekä millaisiin tavoitteisiin, ihanteisiin ja eettisiin normeihin työssäni sitoudun.

Työntekijöiden ammatillisen kehittymisen lisäksi organisaatioiden ja työyhteisöjen käytäntöjen kehittäminen on välttämätöntä, jotta organisaatiot voivat oppia ja toimia tuottavasti. Erityisesti työntekijöiden yhteistyö ja rajanylitykset eri ammattiryhmien välillä ovat edellytyksenä organisaation oppimiselle ja uudistumiselle (Collin, Valleala, Heranen & Paloniemi 2012; Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2010). Yhteistoiminnallisuuden esteenä ovat usein työpaikan viralliset ja epäviralliset valtasuhteet sekä työorganisaatioissa vallitsevat erilaiset työkulttuurit ja niiden tuottamat ammatilliset roolit.

Tämä hanke toteutettiin julkisen sektorin organisaatioissa terveydenhuollon ja korkeakoulutuksen alueilla. Viime vuosina niissä omaksuttu uuden julkisjohtamisen (NPM) malli on merkinnyt siirtymää väljäkytkentäisestä hallinnosta kohti tiukkakytkentäistä hallintoa (esim. Julkunen 2007; Vanhalakka-Ruoho 2006). Väljäkytkentäisyydellä tarkoitetaan organisaatiomallia, jossa kytkökset eri ammattiryhmien ja hallinnollisten tasojen välillä ovat löyhiä, ja jossa työntekijöiden autonomia ja vaikutusmahdollisuudet työssä ovat huomattavan suuria. Uuden julkisjohtamisen myötä omaksuttu tiukkakytkentäinen malli nojaa vahvaan strategiajohtoiseen tulosohtaukseen, mikä samalla kaventaa työntekijöi-

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen

den autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2010).

Tiukka- ja väljäkytkentäisellä hallintomallilla on havaittu olevan erilaisia vaikutuksia yksilöiden ammatilliseen oppimiseen ja identiteetteihin ja organisaation kehittymiseen. Väljäkytkentäisten organisaatioiden on havaittu tukevan työntekijöiden yksilöllistä ammatillista oppimista, mikä puolestaan on vahvistanut yksilöiden sitoutumista organisaatioonsa ja oman työnsä kehittämiseen (Vähäsantanen, Hökkä, Eteläpelto & Rasku-Puttonen 2012). Väljäkytkentäisyyden ongelmana on kuitenkin nähty sen tehottomuus organisaation oppimisessa ja uudistumisessa (Hökkä 2012). Sitä vastoin tiukkakytkentäisissä organisaatioissa organisaation kehittäminen vaikuttaa hallinnon näkökulmasta tehokkaalta, koska uudistukset toteutetaan hallinnollisina määräyksinä ja ulkoapäin tulevalla ohjauksella.

Tiukkakytkentäisen hallinto- ja johtamiskulttuurin heikkoutena ovat kuitenkin työntekijöiden vähäiset vaikutusmahdollisuudet työhönsä ja työyhteisöönsä (Alasoini, Lyly-Yrjänäinen, Ramstadt & Heikkilä 2014; Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011; Vanhalakka-Ruoho 2006). Vähäiset vaikutusmahdollisuudet työssä puolestaan heikentävät työntekijöiden luovuutta, innovatiivisuutta ja aloitteellisuutta. Lisäksi työn ja työkäytäntöjen muutoksessa välttämätön ammatillisten identiteettien uusiutuminen voi jäädä saavuttamatta, jos yksilöllä ei ole aikaa, tilaa ja resursseja omien ammatillisten identiteettien ja roolien muokkaukseen (Mahlakaarto 2010; Vähäsantanen & Eteläpelto 2011), tai jos työyhteisöjen kulttuuriset käytänteet ja vallitsevat puhutavat rajoittavat työntekijöiden identiteettien uusiutumista (Hökkä 2012). Pahimmillaan tämä voi johtaa ammatillisten identiteettien rapautumiseen, työn mielekkyyden katoamiseen, turhautumiseen, sitoutumattomuuteen, uupumiseen ja vastarintaan muutoksia kohtaan (esim. Kinnunen 2010; Vähäsantanen 2013). Tämä ei edistä työssä oppimista eikä myöskään organisaation todellisia muutoksia, sillä vaarana on uudistusten jääminen pinnallisiksi ja näennäisiksi, jos työntekijät eivät sitoudu niihin (Järvensivu 2010).

Näyttääkin siltä, että *rakenteellinen ja toiminnallinen uudistaminen* organisaatioissa on hyvin haasteellista. Muutosten onnistunut läpivienti organisaatioissa edellyttää mahdollisuuksia työntekijöiden työidentiteettien työstämiseen (Billett 2011; Kira & Balkin 2014). Lisäksi työ-

yhteisöissä tulisi olla vaikutusmahdollisuuksia oman toiminnan ja työkäytäntöjen kehittämiseen sekä työyhteisön toimintaan osallistumiseen ja vaikuttamiseen. Muutoksessa korostuu sellaisen johtamisen merkitys, joka aidosti kykenee vahvistamaan työntekijöiden ammatillista toimijuutta ja samalla tukemaan organisaation toimintojen ja eri tasojen välisten suhteiden uudistumista (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Työntekijöiden hyvinvoinnin, työssä oppimisen ja koko organisaation toimivuuden näkökulmasta tarvitaankin työntekijöiden aktiivista vaikuttamista sekä osallistumista päätöksentekoon ja yhteiseen toimintaan (Kalliola & Nakari 2007). Johtamisen näkökulmasta tämä merkitsee tarvetta uudenlaiseen, työntekijöitä osallistavaan ja heidän työidentiteettiensä ymmärtämiseen perustuvaan johtamiseen.

Työorganisaation toimivuuden edistämiseen olemme aiempien tutkimustemme pohjalta ehdottaneet vaihtoehdoksi *monikytkentäistä hallintomallia* (Hökkä & Vähäsantanen 2014; ks. myös Vanhalakka–Ruoho 2006). Se korostaa organisaatioiden luonnetta monimutkaisina verkostoina, joissa työntekijät, työyhteisöt ja hallinnon tasot ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Keskeisenä nähdään tasavertainen vuoropuhelu hallinnon ja työntekijäryhmien välillä. Tällöin johtaminen ei perustu tiukkaan strategiseen tulosohtaukseen, vaan eri toimijoiden väliseen dialogiin ja vuorovaikutukseen (Hökkä & Vähäsantanen 2014; Jäppinen 2012). Työntekijät osallistetaan strategian laadintaan, jolloin myös sitoutuminen sen toteuttamiseen vahvistuu. Vuorovaikutuksellisia tiloja luomalla tarjotaan mahdollisuuksia monitasoisten kytkentöjen rakentumiselle organisaation vertikaalisten ja horisontaalisten tasojen välille. Tällaisten kytkentöjen kautta luodaan tilaa työntekijöiden aloitteille uusista työkäytännöistä, ammatillisen identiteetin uudistamiselle sekä näiden avulla työssä oppimiselle, työhyvinvoinnille (ks. Leppänen tässä teoksessa; Mahlakaarto 2010) ja tuottavuuden kasvulle.

Nykyiset työelämän kehittämiseen tähtäävät mallit ja ohjelmat eivät ole riittävästi huomioineet työntekijöiden ja työyhteisöjen moninaisen tuen tarvetta kehittämisessä. Useat menetelmät (esim. Kehittävä työntutkimus, Tulosjohtaminen) ovat keskittyneet yksipuolisesti työn ulkoisten rakenteiden, kuten työn organisoinnin, toiminnan välineiden tai johtamisen kehittämiseen sekä jättäneet yksittäisten työntekijöiden toimijuuden ja ammatillisen identiteetin kysymykset huomiotta.

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen

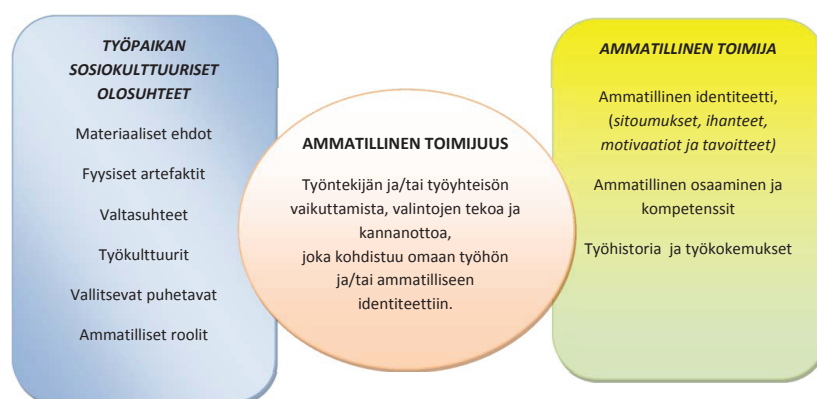
Toiset puolestaan keskittyvät pelkästään yksilön työhyvinvoinnin ja voimaantumisen tukeen (mentorointi, työnohjaus), jolloin niiden vaikutavuus työyhteisöjen ja organisaation kehittymisessä jää puuttumaan. Työelämään tarvitaan uudenlaisia kehittämismalleja ja niitä tukevia työkaluja, joilla voidaan vahvistaa *samanaikaisesti ja monitasoisesti sekä työntekijöiden että organisaatioiden uusiutumista*. Oleellista on dialogisen työskentelytyökalujen ja yhteistoiminnallisuuden tähtäävien menetelmien kehittäminen yhdessä identiteettiä tukevien työkalujen kanssa. Vastauksena tähän haasteeseen tämän hankkeen tavoitteena on ollut kehittää *Ammatillisen toimijuuden monikytkentäinen vahvistamisohjelma*, joka yhdistää yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotason toimia, pyrkien vahvistamaan näiden välistä kytkentöjä.

Ammatillisen toimijuuden vahvistaminen hankkeen keskiössä

Näemme ammatillisen toimijuuden oleellisena osana työssä oppimista: yksilöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden uusiutumista. Toimijuus on ymmärretty hyvin eri tavoin eri tieteenaloilla, mutta useimmiten sillä viitataan aktiivisuuteen, aloitteellisuuteen, osallisuuteen sekä kokemukseen oman työn ja elämän hallinnasta kuten myös todellisiin vaikutusmahdollisuuksiin. Ymmärrämme¹ toimijuuden prosessiksi ja katsomme

1 Olemme PROAGENT (www/jyu.fi/PROAGENT) ja aiemman PROFID hankkeen aikana julkaisseet useita artikkeleita ja kirjoja, joissa toimijuutta ja identiteettiä tarkastellaan perusteellisemmin kuin mitä tässä on mahdollista. Työidentiteetteihin keskittyy mm. teos Eteläpelto, Collin & Saarinen (toim.) (2007) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Toimijuutta käsitellään teoksessa Eteläpelto, Heiskanen & Collin (toim.) (2011) *Välä ja toimijuus aikuiskasvatuksessa*. Uusimmat toimijuutta ja identiteettiä sekä niiden merkitystä työssä oppimisen kannalta tarkastelevat artikkelit (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi, 2013, 2014a, 2014b) olemme julkaisseet suomeksi *Aikuiskasvatus* -lehdessä (2014b) ja englanniksi käsikirjassa *International Handbook of Research in Professional and Practice-Based Learning, Vol. 2* (2014a) luvussa 'Identity and agency in professional learning'. Toimijuus -käsitteen monitieteistä teoreettista perustaa ja sen pohjalta ammatillisen toimijuuden subjektikeskeistä sosiokulttuurista lähestymistapaa olemme tarkastelleet laajassa katsausartikkelissa *Review of Educational Research* -lehdessä (Vol. 10, December 2013, 45-65).

sen ilmenevän, kun työntekijät ja/tai työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä ja/tai ammatillisiin identiteetteihinsä (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Paloniemi 2013, 2014b) (Ks. kuvio 1).



Kuvio 1. Ammatillinen toimijuus ja siihen liittyvät tekijät

Toimijuuden määrittelyssä sitoudumme subjektikeskeiseen sosiokulttuuriseen lähestymistapaan. Se hyödyntää aineksia niin sosiaalitieteellisestä ja välittävästä jälkistrukturalistisesta kuin subjektikähtöisestä sosiokulttuurisesta ja elämäkulkutoimijuuden traditioista. Oletamme, että ihmisellä on praktinen, diskursiivinen ja kehollinen suhde todellisuuteen, ja että toimijuus ilmenee ajallisesti muuttuvana yksilökehityksellisenä jatkumona, joka perustuu menneisyyteen, mutta sisältää aina myös tulevaisuusorientaation. Toimijuus on vahvasti kietoutunut persoonalliseen identiteettiin, jonka jatkuvuus näyttäytyy ja rakentuu ihmisten elettyinä ja kerrottuina kokemuksina ja tunteena omasta minuudesta (Eteläpelto ym. 2013, 2014b).

Sosiaalisen ja yksilöllisen suhteen näemme analyttisesti erillisenä. Tämä mahdollistaa historiallisesti muuttuvan sosiaalisen ja yksilön ainutkertaisen elämäkulun vastavuoroisuuden tarkastelun. Toimijuutta ei tulisi kuitenkaan nähdä vain yksilöllisenä, vaan toimijuuden subjektina voi yhtä hyvin olla yhteisö (Eteläpelto ym. 2013, 2014b).

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen

Näemme ammatillisen toimijuuden ilmenevän esimerkiksi ehdotuksina uusista työkäytännöistä, yhteistoiminnallisista työskentelytavoista ja/tai ammatillisten identiteettien uudelleen neuvotteluna. Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan mukaan toimijuus yksilöllisenä ja/tai yhteisöllisenä ilmiönä nähdään kiinnittyvän toimijan ja työympäristön väliseen monitahoiseen vuorovaikutussuhteeseen. Toimijuuteen liittyvät, sitä rajoittaen tai tukien, työpaikan materiaaliset ehdot, fyysiset ja aineettomat työvälineet kuten tietojärjestelmät, viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, vallitsevat toiminta- ja puhutavat sekä niiden kautta rakentuvat ammatilliset roolit ja asemat. Subjektikeskeisyys merkitsee sitä, että näemme ammatillisen toimijuuden kietoutuvan tiiviisti työntekijöiden ammatillisiin identiteetteihin, ammatilliseen osaamiseen sekä yksilölliseen työhistoriaan.

Subjektikeskeisen sosiokulttuurisen lähestymistavan ammatilliseen toimijuuteen olemme tiivistäneet seuraavaan seitsemään kohtaan:

- 1) Ammatillinen toimijuus työssä merkitsee sitä, että ammatilliset subjektit (toimijat / työntekijät) ja/tai yhteisöt tekevät valintoja, käyttävät vaikutusmahdollisuuksiaan ja ottavat kantaa tavoilla, jotka vaikuttavat heidän työhönsä ja/tai ammatillisiin identiteetteihinsä.
- 2) Ammatillinen toimijuus kietoutuu työntekijän ammatilliseen identiteettiin, joka on ihmisen elämänsä historiaan perustuva käsitys itsestä ammatillisena toimijana. Se kuvaa ihmisen suhdetta työhön ja ammatillisuuteen: mihin kuulun ja samastun työssäni, mitä pidän tärkeänä ja mihin sitoudun. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat työtä koskevat arvot ja eettiset sitoumukset, tavoitteet ja uskomukset työssä sekä käsitys siitä, millaiseksi haluaa ammatissaan ja työssään tulla.
- 3) Työntekijöiden työhistoria ja -kokemukset, osaaminen, asiantuntemus ja kompetenssit toimivat heidän kehityksellisinä varantoinaan ja resursseina ammatilliselle toimijuudelle.
- 4) Ammatillisilla toimijoilla on monitasoinen (diskursiivinen, praktinen ja kehollinen) suhde (työn) todellisuuteen; nämä suhteet rakentuvat ajallisesti kattaen menneisyyden, nykyisyyden ja tulevaisuuden.

5) Ammatillista toimijuutta harjoitetaan aina tiettyä tarkoitusta varten ja tietyissä historiallisesti muotoutuneissa työpaikan sosiokulttuurisissa ja materiaalisissa olosuhteissa; nämä sekä rajoittavat että resursoivat toimijuutta.

6) Ammatillista toimijuutta tarvitaan erityisesti oman työn ja työolojen (luovaan) kehittämiseen, työssä oppimiseen ja ammatillisen identiteetin neuvotteluun.

7) Ammatillisen toimijuuden tutkimuksessa yksilöllinen ja sosiaalinen on syytä nähdä analyttisesti erillisinä ja toisiaan vastavuoroisesti rakentavina.

Tässä hankkeessa on kokeiltu ja kehitetty ammatillisen toimijuuden monitasoista vahvistamisohjelmaa. Tavoitteena on ollut tunnistaa ammatillisen toimijuuden monitasoisen vahvistamisohjelman ydinperiaatteet ja kriittiset kohdat. Hankkeessa on myös kokeiltu ja kehitetty oppimista, toimijuutta ja ammatillista identiteettityötä vahvistavia aikuispedagogisia työvälineitä ja toiminnallisia menetelmiä. Niiden tavoitteena on tukea niin työntekijöiden työssä oppimista kuin työyhteisöjen ja organisaatioiden sekä niiden johtamisen kehittymistä toimijuutta edistävään suuntaan. Työpaikan sosiokulttuuriset ehdot, erityisesti virallinen ja epävirallinen valta, ovat keskeisiä ammatillisen toimijuuden harjoittamiselle. Lisäksi ammatillisen toimijuuden vahvistaminen edellyttää mahdollisuutta ja tukea ammatillisten identiteettien uudelleen neuvotteluun ja vahvistamiseen (Eteläpelto ym. 2014a, b).

Seuraavassa tarkastellaan, miksi tarvitaan nimenomaan ammatillisen toimijuuden monitasoista vahvistamista. Perustelut nousevat sekä työntekijöiden että työorganisaation tarpeista, jotka liittyvät oppimiseen, työelämän suhteisiin, johtajuuteen ja organisaatioiden rakenteelliseen uudistumiseen sekä niiden innovatiivisuuden parantamiseen. Nämä tavoitteet ovat ajankohtaisissa tuotanto- ja työelämän kehittämishankkeissa (Työelämä 2020 -hanke; Tekesin Liideri-hanke) nousseet keskeisiksi.

***Ammatillisessa toimijuudessa yhdistyvät
vaikutusmahdollisuudet ja innovatiivisuus***

Työelämän parantamisen ja kehittämisen kentillä käytetään toinen toistaan värikkäämpiä termejä, joilla myös halutaan erottautua aiemmasta ja brändätä omaa lähestymistapaa. Puhutaan työn imusta, ilosta ja intohimosta, mutta myös jaksamisesta, uupumisesta ja sisäisestä yrittäjyydestä. Töitä, työyhteisöjä ja työorganisaatioita myös muutetaan siihen tahtiin, että enää ei voida puhua mistään tilapäisestä tai väliaikaisesta toiminnasta. Kyse on pikemminkin jatkuvasta muutoksesta, jonka sanotaan olevan edellytyksenä sille, että edes pysytään mukana ympäristön muutoksessa. Muutoksen keskellä voidaankin kysyä, miksi tarvitaan vielä lisää uusia käsitteitä työelämän kehittämiseen, ja miksi nimenomaan ammatillista toimijuutta.

Tässä hankkeessa katsomme toimijuuden käsitteen erityisen merkityksen nousevan siitä, että siinä kohtaavat kaksi keskeistä työelämän kehittämisen ajankohtaista tarvetta: työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja työn tuottavuus. Perinteisesti työelämän muutokset ovat merkinneet työntekijöille ja työnantajille erilaisia ja usein toisilleen vastakkaisia tavoitteita. Työntekijät ovat tavoitelleet mielekästä, antoisaa ja huokoista työtä, jossa on runsaasti oppimis- ja vaikutusmahdollisuuksia. Työnantajien puolelta on vaadittu ensisijaisesti tuottavuuden ja tehokkuuden parantamista sekä sitä tukevaa johtamista ja vallankäyttöä.

Viime vuosien keskustelussa on kuitenkin alkanut näyttää siltä, että työelämän laadun ja työn tuottavuuden parantaminen eivät välttämättä olekaan toisilleen vastakkaisia – ainakaan keinojen ja menetelmien tasolla. Jos työn huokoisuus mahdollistaa työssä oppimisen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn, se merkitsee samalla tuottavuuden parantamista. Jos valtaa ja johtajuutta jakamalla päästään työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien lisäämiseen, se johtaa parempaan sitoutumiseen ja oman työn kehittämiseen. Näiden seurauksena myös tuottavuus paranee ja työssä jaksaminen kohentuu. Kun työn ilo, intohimo ja innostuneisuus lisääntyvät, myös luovuus ja innovatiivisuus kasvavat. Kansainväliset oppimistulosten vertailut (PISA, PIAAC) ovat toistuvasti osoittaneet, että meillä on yksi maailman osaavimmista koululais- ja aikuisväestöistä.

Onkin huolestuttavaa, jos tämä osaamispääoma jää ammatillisen toimijuuden rajoitteiden ja puutteiden vuoksi työelämässä hyödyntämättä.

Ratkaisun avaimia työelämän laadun ja tuottavuuden kohottamiseen on eri aikoina haettu eri suunnista. Milloin on korostettu yksilöiden osaamista ja hyvinvointia, milloin taas koko organisaation toimintakulttuuria ja johtamisen laatua. Työelämän parantamista koskevassa keskustelussa on kuitenkin ollut tyypillistä, että yksilö, työyhteisö ja työorganisaatio on useimmiten nähty toisilleen vaihtoehtoisina kehittämisen kohteina. Silloin kun on korostettu yksilöiden osaamista ja hyvinvointia, organisaatiotaso on usein unohdettu. Vastaavasti silloin, kun on kehitetty organisaatiota ja johtamista, yksilötaso on jätetty huomiotta. Vastoin tällaista yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen toinen toisensa poisulkevaa kehittämismallia, tässä hankkeessa oli lähtökohtana rakentaa ohjelma, jossa kaikki nämä tasot huomioidaan samanaikaisesti. Tällaisen monitasoisen kehittämisen tarpeesta olimme vakuuttuneet niin oman kuin muidenkin aiemman tutkimuksen pohjalta (Eteläpelto ym. 2014a).

Tämän hankkeen aikana olemme tutkineet ja opiskelleet runsaasti työssä oppimista koskevaa kansainvälistä ja kotimaista kirjallisuutta ja tutkimustietoa (esim. Billett, Harteis & Gruber 2014). Sen seurauksena ja omien aiempien hankkeidemme pohjalta löysimme merkittäviä evidenssiä sille, että yksilötasolla työssä oppiminen edellyttää usein työidentiteettien muutosta tai ainakin niiden muokkaamista (tuunausta). Työidentiteettien tuunaus ja uudelleen neuvottelu työyhteisöissä ja organisaatioissa edellyttävät kuitenkin, että työntekijöillä on riittävästi vaikutusmahdollisuuksia omassa työssään. Ymmärsimme työssä oppimisen - ei pelkästään puhetapojen ja kielenkäytön tasolla tapahtuvaksi - vaan myös oman työn ja työkäytäntöjen kehittämiseksi (Eteläpelto ym. 2014a; Paloniemi, Eteläpelto, Hökkä, Vähäsantanen & Törmäkangas 2014). Tällainen käytännön työtoiminnan kehittäminen puolestaan edellyttää mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön ja työyhteisöön. Lisäksi se edellyttää työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja kehittämistä tukevaa johtajuutta sekä sellaista työorganisaation toimintakulttuuria ja työyhteisön ilmapiiriä, jossa kannustetaan jatkuvaan oman työn, työyhteisön ja organisaation kehittämiseen.

Tällaista jatkuvaa kehittymistä edistävää toimintakulttuuria sopiikin kuvaamaan hyvin ammatillisen toimijuuden käsite. Sillä viita-

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen

taan nimenomaan aktiiviseen osallistumiseen, vaikuttamiseen, valintojen tekoon ja kannanottoihin, joiden kohteena on oma työ ja/tai oma työidentiteetti. Keskeistä toimijuuden käsitteessä – verrattuna moniinin lähikäsitteisiin, kuten sisäinen yrittäjyys, aktiivisuus, innovatiivisuus, osallisuus, vaikuttaminen – on toimijuuden kytkeytyminen monisäikeisiin ja usein näkymättömiin epävirallisen ja virallisen vallan luomiin rajoitteisiin (Eteläpelto, Heiskanen & Collin 2011). Historiallisesti toimijuuden käsitteen juuret löytyvät niin aikuisten oppimisteorioiden voimaantumisen ja valtautumisen teorioista kuin yhteiskunnallisen vaikuttamisen ja kollektiiviseen elinolojen parantamiseen tähtäävästä keskustelusta (Eteläpelto ym. 2014a).

Toimijuuden ja identiteetin ilmiöt ovat poikkitieteellisiä sikäli, että ne paikantuvat yksilöllisen ja sosiaalisen leikkauspisteeseen. Tällaisina ne myös sallivat työssä oppimisen ilmiön monitasoisen tarkastelun ja kehittämisen. Toimijuus ja identiteetti ovat myös monitieteisiä käsitteitä, joita on käytetty niin yhteiskunta- ja sosiaalitieteissä (esim. sosiologia, sosiaalipsykologia, naistutkimus) kuin kasvatusta ja aikuiskasvatustieteissä ja psykologiassa. Toimijuuden käsitettä on käytetty lisääntyvästi myös oppimisen ja erityisesti työssä oppimisen tutkimuksessa. Siksi katsoimme perustelluksi ottaa toimijuuden käsite myös ammatillisen toimijuuden monitasoisen kehittämissuhteen lähtökohdaksi.

Työssä oppimisen lähtökohtana aktiivinen yksilöllinen toimijuus, mutta sen rinnalla myös yhteisöllinen ja organisaatiotason toimijuus ja vaikuttaminen ovat keskeisiä työssä oppimisen kannalta. Omat aiemmat tutkimuksemme, joita olimme tehneet työssä oppimisesta erityyppisissä organisaatioissa, korostivat sekä työidentiteettien että ammatillisen toimijuuden merkitystä oppimiselle (Eteläpelto ym. 2014b; Paloniemi ym. 2014). Tutkimuksemme, jotka koskivat niin ulkoa tuodun, 'pakotetun' organisaatiomuutoksen kuin perinteisen jähmeän ja muutokseen taipumattoman organisaation oppimisen haasteita (Hökkä 2012; Vähäsantanen 2013), osoittivat, että ammatilliset identiteetit – niiden muutos tai muuttumattomuus – on keskeinen välittävä linkki työorganisaation rakenteiden ja työntekijöiden oppimisen välillä. Mikäli ammatilliset identiteetit eivät muuttuneet, oppiminen jäi vähintäänkin puolittiehen, vaikka organisaatorakenteita ja toimenkuvia myllätettiin. Ulkopäin pakotetut muutokset näyttivät aiheuttavan hyvin erilaisia seuraamuk-

sia yksilötasolla sen mukaan kuinka työidentiteetit muuttuivat. Jotkut olivat innokkaina toivottamassa muutoksen tervetulleeksi, toiset kokivat saman muutoksen oman työnsä kannalta lähes umpikujaksi ja katsoivat sen vievän pohjan pois omalta työltä, omista ammatillisista tavoitteista ja eettisistä sitoumuksista. Niinpä ammatinopettaja, joka joutui muutoksen seurauksena siirtymään kouluympäristöstä työpaikoille ohjaamaan oppilaitaan, saattoi kokea, ettei hän voi enää toimia entiseen tyyliin nuorten kasvattajana, johon hänen ammatillinen identiteettinsä ja tätä kautta työn mielekkyys oli vahvasti kiinnittynyt (Vähäsantanen 2013). Hierarkkisessa sairaalaympäristössä ja yliopistollisessa opettajakoulutuksessa perinteisten ammatillisten raja-aitojen ylittäminen ja siirtyminen moniammatilliseen yhteistyöhön saatettiin puolestaan kokea monella tapaa uhkaksi omalle ammatilliselle identiteetille (Hökkä 2012; Paloniemi & Collin 2010).

Havaitsimme siis, miten ammatillisen identiteetin muutos on edellytyksenä sille, että muutos voi ylipäänsä toteutua ihmisten arkityössä. Lisäksi ammatilliset identiteetit, jotka perustuivat ammattilaisten eettisiin sitoumuksiin, ihanteisiin ja usein työuran varhaisissa vaiheissa syntyneisiin oman työn mielekkyyttä ylläpitäviin ydinidentiteetteihin (Eteläpelto 2007), olivat työntekijöiden jaksamisen ja työn koetun arvon ja arvokkuuden kannalta tärkeitä. Ammatilliset identiteetit olivatkin usein kiteytyviä pitkäaikaisesta oman elämän tavoitteiden ja arvojen pohdinnasta, omista uskomuksista ja maailmankuvasta sekä siihenastisesta koulutuksesta ja työkokemuksesta. Siksi ne myös ovat hyvin pysyviä ja hitaasti muuttuvia. Näyttää siltä, että ammatilliset sitoumukset ja tavoitteet vaativat muuttuakseen sekä työyhteisössä käytäviä keskusteluja että yksilöllistä työskentelyä oman arvomaailman kanssa. Mikäli muutokselle ei saada tukea esimerkiksi yhteisten pohdintojen ja keskustelujen kautta, jäädään helposti sisäisesti vanhaan, vaikka ulkoisesti saatetaankin toimia uusien ohjeiden mukaisesti (Vähäsantanen 2013). Tämä sisäinen ristiriita on pidemmän päälle kuormittava ja estää uuden oppimista sekä toimii jarruna oman osaamisen sekä työn kehittämiseksi ja uudistamiselle.

Työelämässä toimijuus näyttäytyy usein yhteisöllisenä. Tällöin toimijana on työyhteisö, tiimi, verkosto, ammattijärjestö, osasto, työpaikka, organisaatio tai muu yhteenliittymä. Toimijuus voidaan työ-

elämässä nähdä tavoitteena, jossa kohtaavat niin työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet kuin työelämän muutosvaatimuksista nousevat uudistamistarpeet. Vaikutusmahdollisuudet luovat turvallisuutta ja hyvinvointia sekä mahdollisuuden kehittää omaa työtä, samalla kun ne ylläpitävät ammatillisen toimijuuden edellytyksenä olevaa oman osaamisen vahvistamista, sekä parantavat työn tuottavuutta ja laatua.

Lähteet

- Alasoini, T. 2010. Mainettaan parempi työ. Kymmenen väitettä työelämästä. EVA-raportteja. Taloustieto Oy. Helsinki: Yliopistopaino.
- Alasoini, T., Lyly-Yrjänäinen, M., Ramstadt, E. & Heikkilä, A. 2014. Innovaatiivisuus Suomen työpaikoilla. Menestys versoo työelämää uudistamalla. Tekesin katsaus 311. Helsinki: Tekes.
- Billett, S. 2011. Subjectivity, self and personal agency in learning through and for work. Teoksessa M. Malloch, L. Cairns, K. Evans & B. O'Connor (toim.) *The international handbook of workplace learning*. London: Sage, 60–72.
- Billett, S., Harteis, C. & Gruber, H. (toim.) 2014. *Handbook of research in professional and practice-based learning*. Volume 2. Dordrecht: Springer.
- Collin, K., Valleala, U. M., Herranen, S. & Paloniemi, S. 2012. Ways of interprofessional collaboration and learning in emergency work. *Studies in Continuing Education* 34 (3), 281–300.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden riskit alokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 90–142.
- Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY.
- Eteläpelto, A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) 2011. Valta ja toimijuus aikuiskasvatuksessa. *Aikuiskasvatuksen* 49. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014a. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *International handbook of research in professional and practice-based learning*. Volume 2. Dordrecht: Springer, 645–672.

- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014b. Miten käsitteellistä ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (2), 202–214.
- Heiskanen, T. 2010. Innovatiivisuuden ehdot työelämässä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 193–209.
- Hökkä, P. 2012. Teacher educators amid conflicting demands: tensions between individual and organizational development. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 433. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2010. Recent tensions and challenges in teacher education as manifested in curriculum discourse. *Teaching and Teacher Education* 26 (4), 845–853.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – a better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Saarinen, J. 2010. Toimijuuden tilat ja tunnot – opettajien muuttuva työ koulutusorganisaatiossa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 141–159.
- Julkunen, R. 2007. Työ - talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 18–48.
- Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2007. Renewing occupational cultures – Bridging boundaries in learning spaces. *International Journal of Educational Research* 46 (3-4), 190–203.
- Kinnunen, U. 2010. Mikä edistää työkuormituksesta palautumista? Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus: Koulutuksen ja työelämän näkökulmia*. Helsinki: WSOY, 161–174.
- Kira, M. & Balkin, D.B. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131–143.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen

- Paloniemi, S. & Collin, K. 2010. Workplace learning and work-related identity constructions in a clinical setting. Teoksessa M. P. Caltone (toim.) Handbook of lifelong learning developments. Education in a competitive and globalizing world series. New York: Nova, 141–161.
- Paloniemi, S., Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Törmäkangas, T. 2014. Theorising and modelling professional agency from a subject-centred socio-cultural perspective. Esitys EARLI-SIG 14 –konferenssissa. Oslo, 27.–29.8.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2006. Professionaalisuus – omissa vai muiden käsissä. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 124–143.
- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 460. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Vähäsantanen, K. & Eteläpelto, A. 2011. Vocational teachers' pathways in the course of a curriculum reform. Journal of Curriculum Studies 43 (3), 291–312.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A. & Rasku-Puttonen, H. 2012. Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukka-kytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. Aikuiskasvatus 32 (2), 96–106.

TYÖELÄMÄINTERVENTIOIDEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUS

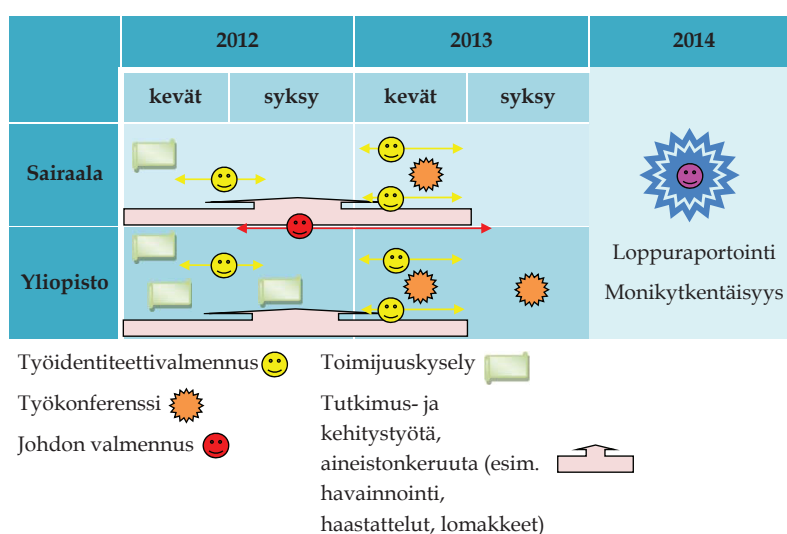
**Sanna Herranen, Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä,
Susanna Paloniemi & Anneli Eteläpelto**

Teimme Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä -hankkeessa tutkimus- ja kehittämistyötä kahdessa organisaatiossa (sairaalassa ja yliopistossa). Näissä organisaatioissa toteutimme kolmenlaisia työelämäinterventioita: Työidentiteettivalmennusta, Johdon valmennusta ja Työkonferensseja. Keräsimme organisaatioista ja toteutetuista työelämäinterventioista monipuolista tutkimusaineistoa kyselylomakkein, haastatteluin, havainnoin, videoin ja ääninauhoin. Aineistoa analysoitiin määrällisin ja laadullisin menetelmin. Tässä luvussa kuvaamme toteutetut työelämäinterventiot, hankkeen etenemisen ja aineistonhankinnan. Luku toimii pohjana niille tämän teoksen luvuille, joissa tarkastellaan työelämäinterventioiden tutkimustuloksia.

Hankkeen eteneminen ja aineistonkeruu

Taulukossa 1 on kuvattu tiivistetysti hankkeen etenemisen ja aineistonkeruun aikataulu.

Taulukko 1. Hankkeen etenemisen ja aineistonkeruun aikataulu



Työidentiteettivalmennus ja Johdon valmennus

Työidentiteettivalmennuksen tavoitteet ja toteutus

Työidentiteettivalmennuksen tavoitteena oli tukea työntekijöitä ja heidän identiteettityötään, jotta he voivat vahvistaa ammatillista toimijuuttaan ja työhyvinvointiaan (ks. Vähäsantanen ym. tässä teoksessa). Valmennuksessa identiteettiä lähestyttiin neljästä näkökulmasta:

1. persoonallinen identiteetti (esim. omat voimavarat ja kehittämisalueet)
2. suhdeidentiteetti (esim. oma suhdejärjestelmä ja työroolit)

3. organisaatioidentiteetti (esim. liittyminen ja sitoutuminen)
4. ammatillinen identiteetti (esim. ammatillinen historia ja oma työfilosofia).

Valmennusten sisällöt sijoituivat eri painotuksin näille neljälle osalle.

Työidentiteettivalmennus sisälsi kuusi työpajaa keskimäärin kuuden kuukauden ajanjaksolla, ja yksittäinen työpaja kesti 2,5 – 3 tuntia. Työskentelytavat valmennuksessa perustuivat yhteistoiminnallisiin ja luoviin menetelmiin kuten keskustelut, kirjoittaminen, kuvallinen ilmaisu, sosiometria, sosiodraama ja psykodraaman sovellukset. Lisäksi työpajataapaamisten välissä osallistujat tekivät yleensä erilaisia yksilöllisiä välitehtäviä (esim. ammatillinen keho). Valmennuksen teoreettinen tausta oli subjektiperustaisessa voimaantumisessa, joka tässä yhteydessä merkitsee lisääntyneen tietoisuutta itsestä ja omasta suhteesta sosiaaliseen ympäristöön sekä vahvistusta mahdollisuuksille vaikuttaa ympäristöönsä. Työidentiteetin katsotaan olevan jatkuvasti muuntuva kehitystarina, joka muotoutuu oman historian ja kokemusten kautta (ks. Mahlakaarto 2010; Mahlakaarto tässä teoksessa).

Tässä hankkeessa Työidentiteettivalmennusryhmiä toteutettiin sairaalassa kolme, joista yksi ryhmä koostui lääkäreistä (kevät-syky 2012) ja kaksi sairaanhoitajista (kevät 2013). Yliopistossa järjestettiin niin ikään kolme valmennusryhmää, joista kaksi ryhmää oli opettaja-tutkijoita (kevät-syky 2012 ja kevät 2013) ja yksi hallintohenkilöstöä (kevät 2013). Näihin kuuteen valmennusryhmään osallistui yhteensä 59 henkilöä.

Valmennuksen sisällöt vaihtelivat jonkin verran riippuen ryhmien toiveista, tarpeista ja erilaisista rajoitteista kuten aikatauluista. Esimerkkinä valmennuksen etenemisestä esitellään tässä yliopiston ryhmä vuodelta 2012. Aloituskerralla ryhmä määritteli keskeiset työskentelyperiaatteet (mm. luottamuskysymykset, aikataulut), minkä lisäksi käsiteltiin omaa ammatillista historiaa ja uraa sosiometrian, draaman ja keskustelun avulla. Välitehtävänä toiseen työpajaan oli toteuttaa oman ammatillisen kehitystarinan ja elämänkaaren kuvaaminen vapaavalintaisella tavalla. Toisessa työpajassa keskusteltiin ja työskenneltiin välitehtävän pohjalta sekä perehdyttiin persoonallisuuden arkkityyppeihin sosiometrian, kes-

Työelämäinterventiot

kustelun ja draaman avulla. Tätä jatkettiin välitehtävänä tehdyn arkkityyppitestin pohjalta kolmannessa pajassa draamatyöskentelyn avulla.

Välitehtävänä neljänteen pajaan oli kuvien piirtäminen aiheista ”minä ja organisaatio” ja ”minä ja roolini työyhteisössä”. Neljännessä pajassa käsiteltiin draamatyöskentelyn ja keskustelun avulla voimauttavan työyhteisön rakennetta ja erilaisia rooleja, mikä jatkui viidennessä pajassa oman itsen, työn ja organisaation roolien jäsentämisenä sekä palaute- ja työyhteisötaitojen käsittelynä. Viidenteen pajaan tehdyt välitehtävät liittyivät roolien ymmärtämisen syventämiseen sekä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen. Viimeisessä pajassa käsiteltiin palautteen antamista ja vastaanottamista sekä esiteltiin peilitekniikan ja keskustelun avulla välitehtävänä tehdyt omat ammatilliset kehot, joiden tarkoituksena oli auttaa jäsentämään ja reflektoimaan omaa ammatillisuutta. Lisäksi osallistujat arvioivat yhdessä koko Työidentiteettivalmennusprosessia (ks. Mahlakaarto tässä teoksessa).

Johdon valmennuksen tavoitteet ja toteutus

Työidentiteettivalmennuksen lisäksi hankkeessa järjestettiin Johdon valmennus, johon osallistui yhteensä 11 johtajaa (6 yliopistosta ja 5 sairaalasta). Myös hankkeen tutkijat osallistuivat Johdon valmennukseen sekä osallistujina että osa myös kouluttajina. Valmennus toteutettiin syksystä 2012 syksyyn 2013 ja se sisälsi 12 työpajaa (kesto 72 tuntia). Valmennuksen tarkoituksena oli antaa johtajille voimavaroja ohjata työyhteisön ja sen työntekijöiden ammatillista uusiutumista ja työhyvinvointia sekä samalla tukea johtajien omaa johtajaidentiteettiä ja työhyvinvointia. Tavoitteena oli antaa osallistujille työkaluja pitkäjänteiseen työntekijöiden identiteettityön ja toimijuuden tukemiseen arjen työssä ja johtamisessa, minkä palvelemiseksi valmennus sisälsi esimerkiksi käytännön kehittämishankkeen omassa työssä. Kehittämishanke liittyi useilla osallistujilla käynnissä oleviin oman organisaation prosesseihin, kuten asiakaspalvelun parantamiseen tai yhteisöllisyyden lisäämiseen. Johdon valmennuksessa käsiteltiin Työidentiteettivalmennuksen tapaan identiteetin, ammatillisuuden ja toimijuuden teemoja, ja lisäksi erityisesti johtajuuteen kohdentuvia teemoja kuten haastavat tilanteet esimiestyössä. Myös Johdon valmennuksen työskentelytavat perustuivat yhteistoimin-

nallisiin ja luoviin menetelmiin (ks. Hökkä ym. tässä teoksessa). Sekä Työidentiteettivalmennusta että Johdon valmennusta ohjasi kokenut kouluttaja.

Työidentiteettivalmennuksesta kerätty tutkimusaineisto

Keräsimme Työidentiteettivalmennuksesta tutkimusaineistoa esi- ja jälkihaastatteluin, videoin, kyselyin ja ääninauhoin. Esihaastatteluissa teemoina olivat osallistujien senhetkinen työ, työyhteisö, vaikutusmahdollisuudet omassa työssä, työn ilon kokemukset, työn keskeiset haasteet sekä odotukset, toiveet ja mahdolliset arveluttavat asiat Työidentiteettivalmennuksen suhteen. Jälkihaastatteluissa kysyimme, kokivatko osallistujat saaneensa jonkinlaista hyötyä valmennuksesta, arvelivatko he valmennuksella olevan pidempiaikaisia vaikutuksia, mitä he olivat mahdollisesti oppineet ja olivatko heidän käsityksensä identiteetistä jotenkin muuttuneet. Lisäksi kysyimme näkemyksiä ja kehittämissuhteita valmennuksen sisällöistä, työskentelytavoista, omasta osallistumisesta, ryhmästä ja ohjaajan toiminnasta. Myös tutkimuksen roolia valmennuksessa käsiteltiin sekä esi- että jälkihaastatteluissa.

Esi- ja jälkihaastattelut ääninauhoitettiin lukuun ottamatta seitsemää haastattelua, joissa haastateltava ei halunnut nauhoitusta. Aivan kaikkia osallistujia ei saatu haastatteluun esimerkiksi aikatauluongelmien vuoksi. Haastatteluolosuhteet ja haastattelujen pituudet vaihtelivat suuresti osallistujien työstä johtuen: yliopiston haastatteluissa aikaa oli enemmän ja haastatteluympäristö oli rauhallinen (esimerkiksi työhuone tai neuvotteluhuone). Sen sijaan useat sairaalan haastattelut toteutettiin tila- ja aikapuutteesta johtuen esimerkiksi käytävällä lyhyessä ajassa, jolloin kaikkia haastattelukysymyksiä ei ollut mahdollista kysyä eikä kaikkia asioita voitu käydä perusteellisesti läpi. Valmennuksessa toteutetut työpajat videoitiin ja ääninauhoitettiin. Kahta ensimmäistä Työidentiteettivalmennusryhmää (opettaja-tutkijat ja lääkärit vuonna 2012) myös havainnoitiin.

Keräsimme kaikkien valmennuskertojen jälkeen lyhyet kyselylomakkeet (fast-lomake), jolla kartoitettiin osallistujien näkemyksiä omasta toiminnastaan ja tuntemuksistaan kyseisellä kerralla. Lomake sisälsi 23 adjektiiviparia (esim. olin puhelias – hiljainen), joiden väliselle janalle

Työelämäinterventiot

osallistujat merkitsivät arvionsa, sekä kolme avokysymystä (”Tunsi itseni tänään pääsääntöisesti...”, Minulle oli tänään merkityksellisintä...”, ”Minulle oli tänään vaikeinta...”). Lisäksi keräsimme vuoden 2013 valmennusten puolivälissä lyhyet välikyselyt kaikilta ryhmiltä. Kyselyllä kartoitettiin osallistujien henkilökohtaisten tavoitteiden ja valmennuksen sisältöjen vastaavuutta, tyytyväisyyttä työskentelymenetelmiin ja ohjaukseen sekä yleisesti sitä, kokivatko osallistujat valmennuksesta olleen siihen mennessä hyötyä itselleen. Taulukossa 2 on esitetty yhteenveto Työidentiteettivalmennusryhmistä ja aineiston jakautumisesta.

Taulukko 2. Työidentiteettivalmennusryhmät ja niistä kerätyt aineistot

Valmennusryhmä	Esihaastatteluja (n)	Jälkihaastatteluja (n)	Fast-lomakkeita (n)	Välikyselyn vastauksia (n)
10 opettaja-tutkijaa (2012)	10	10	50	-
6 lääkäreitä (2012)	5	5	27	-
10 yliopiston hallintohenkilöstöön kuuluvaa (2013)	10	9	52	8
12 sairaanhoitajaa (2013)	7	8	52	8
10 opettaja-tutkijaa (2013)	10	10	48	10
11 sairaanhoitajaa (2013)	8	7	43	7
Yhteensä 59 osallistujaa	50	49	272	33

Johdon valmennuksesta kerätty tutkimusaineisto

Johdon valmennuksesta keräsimme tutkimusaineistoa niin ikään esi- ja jälkihaastatteluin, videoin, kyselyin ja ääninauhoin. Esihaastatteluissa kysyimme osallistujilta heidän senhetkisestä työstään ja johtajana toimimisesta, työn mielekkyydestä, työyhteisöstä, vaikutusmahdollisuuksista työssä ja työn haasteista. Lisäksi kysyimme odotuksista, toiveista ja mahdollisista arveluttavista asioista Johdon valmennuksen suhteen. Jälkihaastatteluissa kysyimme, kokivatko osallistujat saaneensa jonkinlaista hyötyä, antia tai oppia valmennuksesta, oliko heidän käsityksensä identiteetistä tai johtajuudesta muuttunut, sekä arviointia valmennuksen sisäl-

löistä, menetelmistä, omasta osallistumisesta, ryhmästä ja ohjaajan toiminnasta. Lisäksi keskustelimme tutkimuksen roolista valmennuksessa sekä esi- että jälkihaastatteluissa.

Kaikki Johdon valmennuksen osallistujat pääsivät esi- ja jälkihaastatteluihin, ja kaikki haastattelut ääninauhoitettiin. Osallistujista 7 vastasi tyytyväisyyttä kartoittavaan välikyselyyn, joka tehtiin puolivälissä valmennusta. Johdon valmennuksesta kerättiin myös fast-lomakkeet työpajojen jälkeen. Taulukossa 3 on esitetty yhteenveto Työidentiteettivalmennuksesta ja Johdon valmennuksesta kerätystä aineistosta.

Taulukko 3. Yhteenveto Työidentiteettivalmennuksen ja Johdon valmennuksen aineistoista

	Esihaastatteluja (n)	Jälkihaastatteluja (n)	Haastatteluaudio (minuuttia)	Litterointeja haastatteluista (sivua)	Videota (h)	Fast-lomakkeita (n)
Työid.	50 (max. 59)	49 (max. 59)	3480	1230, josta 17 muistiinpanoja	115	272 (max. 354)
Johto	11 (max. 11)	11 (max. 11)	1418	378	72	92 (max. 132)
Yht.	61	60	4898	1608	187	364

Työkonferenssit

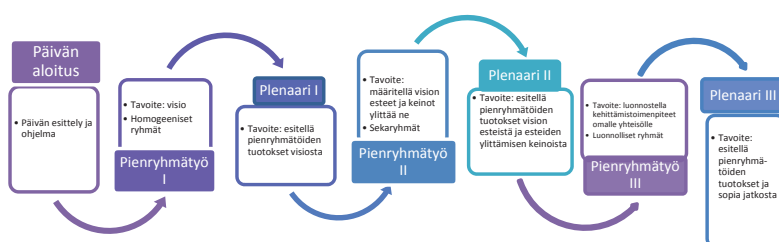
Työkonferenssi on vuoropuheluun perustuva organisaatioiden kehittämismenetelmä, jonka tavoitteena on tuoda yhteen organisaation jäseniä eri hierarkiatasoilta ja ammattiryhmistä keskustelemaan ja rakentamaan toteuttamiskelpoisia suunnitelmia organisaation kehittämiseksi. Menetelmä sisältää sekä pien- että suurryhmätyöskentelyä, ja yksittäisen Työkonferenssin kesto on tavallisesti 1–2 työpäivää (ks. Kalliola tässä teoksessa; Kalliola, Nakari & Pesonen 2006).

Toteutimme hankkeessamme kolme noin työpäivän mittaista Työkonferenssia: yhden sairaalassa (kevät 2013) ja kaksi yliopistossa (kevät ja syksy 2013). Jokaiseen Työkonferenssiin liittyen perustettiin edustuksellinen ohjausryhmä, joihin valittiin jäseniä kaikista keskeisistä ammattiryhmistä ja esimiestasoilta. Ohjausryhmien työskentelyyn osallistui Työkonferenssien suunnitteluvaiheissa myös hankkeen toteuttajia. Ennen

Työelämäinterventiot

Työkonferensseja ohjausryhmän tehtävänä oli määrittellä Työkonferenssille teema. Konferenssi pyrittiin sitomaan organisaation omaan kehittämislanteeseen siten, että konferenssin teema vastaisi ajankohtaisiin kehittämistarpeisiin. Työkonferenssin jälkeen ohjausryhmän tehtävänä oli päättää mahdollisesti syntyvien uusien kehittämisideoiden toteuttamisesta.

Seuraavassa kuviossa on esitetty Työkonferenssien perusmallista (Kasvio 1990, 121–122) tehty sovellus yliopiston Työkonferensseihin tässä hankkeessa. Sairaalan antamien aikataulujen vuoksi sen Työkonferenssi tiivistettiin kahteen ryhmätävaiheeseen plenaareineen. Ensimmäisessä ryhmätävaiheessa luonnosteltiin visioita ja toisessa yhdistettiin visioiden esteiden hahmottelu suoraan työyhteisökohtaisten ryhmien toimenpidesuunnitelmien laadintaan.



Kuvio 1. Sovellus Työkonferenssien rakenteesta

Kaikki Työkonferenssit alkoivat päivän teeman, ohjelman, työskentelymenetelmän ja ensimmäisen pienryhmävaiheen alustuksella. Lisäksi esiteltiin Työkonferensseihin liittyvää tutkimus- ja kehittämistyötä. Tässä hankkeessa Työkonferenssien teemat liittyivät yhteisten pelisääntöjen rakentamiseen ja asiakaspalvelun parantamiseen sekä yhteisöllisyyden ja yhteisen näkemyksen muodostamiseen ("mitä olemme vuonna X").

Kuviossa 1 esitettyä rakennetta noudattaneiden Työkonferenssien ensimmäisessä pienryhmävaiheessa homogeeniset ryhmät (ammattiryhmäkohtaiset pienryhmät eli esimerkiksi yliopiston lehtorit) pohtivat päivän teeman mukaista visiota. Toisessa pienryhmävaiheessa sekaryhmät (eri ammattiryhmien edustajia) pohtivat vision esteitä ja keinoja ylittää nämä esteet, ja kolmannessa pienryhmävaiheessa luonnolliset ryhmät

(arjen luontaiset yhteistyöryhmät) toimenpiteitä vision saavuttamiseksi.

Työkonferenssien ryhmäjaot oli tehty ennalta, mutta osallistujille annettiin luonnollisten ryhmien vaiheessa mahdollisuus vaihtaa ryhmää, jos he kokivat jonkin muun ryhmän sopivammaksi. Pienryhmävaiheet kestivät noin tunnin, ja kunkin pienryhmävaiheen jälkeen ryhmät esittelivät tuotoksensa kalvoilla muille yhteisissä plenaareissa, jotka kestivät 45 minuutista tuntiin. Plenaareissa myös esitettiin kysymyksiä ja keskustelunavauksia pienryhmille ja koko osallistujajoukolle (ks. Paloniemi ym. tässä teoksessa).

Työkonferensseista kerätty tutkimusaineisto

Keräsimme Työkonferensseista tutkimusaineistoa videoimalla aloitukset ja plenaarit (yhteensä 9 tuntia), palautelomakkein (n=71) ja pienryhmätyöskentelystä lisäksi ääninauhoin (n. 42 tuntia). Palautelomakkeessa oli neljä kysymystä: 1) Miten arvioit kehittämispäivän sisältöä? 2) Mitä pidit Työkonferenssista työskentelymuotona. Mikä toimi, mikä ei? 3) Pääsitkö esittämään näkemyksesi ja poikkesiko vuorovaikutus siitä, mihin olet yhteisössäsi tottunut. Jos, miten? 4) Onko sinulla ideoita/ehdotuksia miten [organisaation / yksikön] kehittämistyötä tulisi jatkaa ja mitä aiheita tulisi käsitellä. Taulukossa 4 on esitetty Työkonferenssien osallistajat ja tutkimusaineiston jakautuminen.

Taulukko 4. Työkonferenssien osallistajat ja aineiston jakautuminen

Työkonferenssi	Kesto (h)	Osallistajat	Palautelomakkeita (n)
Yliopisto (kevät 2013)	7,5	42 osallistujaa; opetus- ja tutkimushenkilöstöä, hallintohenkilöstöä, johtajia	30
Sairaala (kevät 2013)	5	27 osallistujaa; sairaanhoitajia, lääkäreitä, osastosihteereitä, johtajia	21
Yliopisto (syksy 2013)	7	23 osallistujaa; hallintohenkilöstöä ja johtajia	20
Yhteensä	19,5	92	71

Toimijuuskysely

Työelämäinterventioiden järjestämisen ja tutkimisen lisäksi toteutimme molemmissa organisaatioissa ammatillista toimijuutta, vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön, osallisuuden kokemuksia, työssä oppimista ja ammatillista identiteettiä käsittelevän kvantitatiivisen kyselyn. Vastaukset (N=235) jakautuivat seuraavasti: yliopisto (n=151) ja sairaala (n=84). Kyselyä käytettiin kartoittamaan henkilöstön ja johdon näkemyksiä työstään, ja kyselyaineiston tuloksia esiteltiin osana tätä hanketta esimerkiksi kehittämisspäivissä ja Johdon valmennuksessa.

Lopuksi

Tässä luvussa on kuvattu hankkeessa toteutettuja työelämäinterventioita sekä niiden ja kohdeorganisaatioiden tutkimusta. Seuraavissa luvuissa tarkastellaan työelämäinterventioihin liittyviä kokemuksia osallistujien kuvaamana, interventioista saatuja tutkimustuloksia, arjen työtä eri näkökulmista sekä yksilö-, yhteisö- ja organisaatiotasojen välisiä yhteyksiä (monikytkentäisyys).

Lähteet

- Kalliola, S., Nakari, R. & Pesonen, I. 2006. Learning to make changes: Democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning* 18 (7/8), 464–477.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen: Kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T4/1990. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



**Asiantuntijapuheenvuoro:
INNOVATIIVISUUDEN JA JOHTAMISEN
AJANKOHTAISET HAASTEET
SUOMALAISESSA TYÖELÄMÄSSÄ**

Tuomo Alasoini

VTT, Dos. Tuomo Alasoini toimii Tekesin johtavana asiantuntijana ja Liideri -ohjelman vastuullisena johtajana. Hänellä on pitkä ura työelämän kehittämishankkeiden tutkijana, arvioijana ja asiantuntijana. Alasoini on julkaissut niin kotimaisilla kuin kansainvälisillä foorumeilla lukuisia tutkimusartikkeleita, raportteja ja kirjoja työelämän kehittämistä koskevista kysymyksistä. Hän toimi vastuullisena johtajana muun muassa 1990-luvulla käynnistetyssä mittavassa TYKES- hankkeessa, jossa kehitettiin suomalaista työelämää monin eri tavoin. Uusin tutkimushanke kohdistuu suomalaisen työelämän innovatiivisuuteen, sen haasteisiin ja kehittämistarpeisiin. Myös johtamisen kysymykset ovat keskeisiä hänen monissa hankkeissaan. Näistä ajankohtaisin on Tekesin Liideri, johtamisen kehittämishanke. Alasoini toimii parhaillaan myös TEM:n Työelämä 2020 Tiedeverkoston johtajana.

Puheenvuorossaan Alasoini kuvaa aluksi työelämän innovatiivisuuden nykytilaa. Vaikka ruohonjuuritasolla tehdään monenlaista kehittämistä, ongelmaksi Alasoini näkee isojen läpimurtoinnovaatioiden niukkuuden. Liideri-hankkeen tiimoilta Alasoini kuvaa johtamisen tilaa ja kehittämistarvetta. Hän esittää, että suomalaiset ovat hyviä rationaalisisessa johtamisessa, mutta ihmisten kykyjen ja moninaisuuden sekä

Asiantuntijapuheenvuoro

innostuneisuuden johtamisessa on merkittäviä puutteita. Alasoini valottaa myös suomalaisen työelämän tavoitetta tulla Euroopan parhaaksi vuoteen 2020 mennessä. Hän näkee aivan erityisiä haasteita julkisella sektorilla, jossa työskentelee paljon korkeasti koulutettuja työntekijöitä. Heidän voimavarojaan ei saada riittävästi käyttöön, jos muutosten johtaminen tehdään ylhäältä ohjatusti. Toimijuuden kokemusta Alasoini pitää erittäin tärkeänä ankkurina, joka estää sen, että työntekijät kokisivat itsensä ajopuiksi muutosten virrassa. Tärkeänä Alasoini pitää henkilöstön mukaan ottamista ja ammatillisista identiteeteistä kiinni pitämistä.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/ky8>

II Identiteettien tunnaus työelämässä

TYÖIDENTITEETIT PELISSÄ JA PEILISSÄ – MENETELMÄLLISIÄ RATKAISUJA TOIMIJUUDEN VAHVISTAMISEEN

Salme Mahlakaarto

Työelämässä tarvitaan uudistumista sekä uudenlaista vuorovaikutusta ja luovuutta. Haasteiden kohtaaminen vaatii sekä yksilöllistä että yhteisöllistä voimaantumista ja uskallusta muutokseen. Voimaantumisessa keskeistä on tietoisuuden kasvu, itsensä paikantaminen suhteessa ympäristöön sekä aktiivisen toimijuuden harjoittelu. Tämä edellyttää ammatillisen toimijuuden uudenlaisten neuvottelutilojen etsimistä ja sellaista yksilöllistä ja yhteisöllistä vuoropuhelua, jossa tätä prosessia voidaan tukea. Yksilön voimaantumisen tuloksena syntyy parhaimmillaan parempaa toimijuutta työssä ja työyhteisöissä (Mahlakaarto 2010a; Hänninen & Eteläpelto 2008; Eteläpelto ym. tässä teoksessa). Tarvitaan myös uudenlaisia työssä oppimisen ja aikuiskoulutuksen menetelmiä, joilla voidaan tukea työyhteisöjen voimaantumista sekä työntekijöiden ammatillisen identiteetin vahvistumista työelämän arjessa (Eteläpelto ym. 2013b; Kalliola & Mahlakaarto 2011). Tässä luvussa kuvataan työidentiteettien vahvistamiseen käytettävien työmenetelmien (ns. ID menetelmien) taustaa, tavoitteita ja sisältöjä. Lisäksi tarkastellaan ohjaajan työtä sekä ID menetelmien käytön reunaehdoja. Tarkastelun peilinä käytetään tässä TSR-hankkeessa toteutettua Työidentiteettivalmennusta ja Johdon valmennusta (ks. ohjelmakuvaukset: Herranen ym. tässä teoksessa). On tärkeää huomioida, että menetelmät eivät koskaan ole itsetarkoitus eivätkä ne ratkaise kohtaamisen ongelmaa. Ne voivat tarjota kuitenkin merkittävää lisäarvoa henkilökohtaisen ja yhteisöllisen toimijuuden vahvistamisessa.

ID menetelmät peilissä

ID menetelmät (ID tarkoittaa tässä identiteettiä) ovat yksilön ja yhteisön identiteettiä vahvistavia erilaisia yhteistoiminnallisia ryhmä- ja yksilötyöskentelyn menetelmiä. Niille on ominaista reflektiota edistävät eheyttävät, jäsentävät ja toiminnalliset työskentelytavat. Menetelmillä ei ole mitään yhtenäistä teoriapohjaa, vaan niissä sovelletaan voimaantumista, toimijuutta ja identiteettiä koskevia teorioita sekä psyko- ja sosiadraaman tausta-ajattelua ja työskentelymenetelmiä. Toiminnallisten menetelmien käyttö perustuu siihen, että ihmisen tiedostaminen ja oppiminen eivät tapahdu vain kognitiivisen jäsentämisen ja kielellisen, kuten puheen kautta, vaan siinä on keskeistä tunteiden, kehollisen ilmaisun, mielikuvien ja visuaalisen kokemuksen kautta tapahtuva jäsentäminen (Blatner 1997; Williams 2002). Menetelmien toteuttamisen mahdollisuuksia ja muotoja on paljon, mutta identiteettityön tukemisen kannalta niiden synkronointi on tärkeää. Se tarkoittaa toiminnallisten menetelmien käyttöä siten, että eri menetelmät muodostavat kokonaisuuden ja niitä käytetään monipuolisesti identiteettiä tukevalla tavalla.

Työidentiteettivalmennuksen ja Johdon valmennuksen tavoitteena on tukea sekä yksilön voimaantumista että valmiutta rakentaa sellaista toimijuutta, joka vahvistaa ja uudistaa työidentiteettiä muuttuvissa toimintaympäristöissä. Tämän ajatellaan tapahtuvan identiteetin vahvistumisen kautta, minkä tuloksena syntyy toimijuutta, joka viime kädessä näkyy ihmisen parempana toimintana arjessa ja hyvinvointina elämässä.

Millaisten periaatteiden ja lähestymistapojen varassa ID menetelmät sitten lepäävät, ja mikä on niiden tuottama lisäarvo toimijuuden vahvistumiselle? Tarkastelen seuraavassa lyhyesti ID menetelmien taustalla olevia käsityksiä ihmisestä ja hänen kasvustaan. Aluksi avaan joitakin näkökulmia voimaantumisen ja ammatillisen toimijuuden lähtökohtiin ajatellen työidentiteettien vahvistamisen tarvetta. Sen jälkeen kokoan morenolaisen ja jungilaisen identiteettityön tukemisen keskeiset lähtökohdat ID menetelmien taustaksi, koska ne muodostavat oleellisen osan Työidentiteettivalmennuksessa käytettyjen menetelmien perustasta.

Subjektilähtöinen voimaantuminen identiteettityönä

ID menetelmien avulla pyritään edistämään subjektilähtöistä voimaantumista. Voimaantuminen voidaan nähdä monitasoisena prosessina, jossa ihminen saa voimavaroja elämäänsä. Subjektilähtöinen voimaantuminen on yksilöllinen prosessi, joka on riippuvainen yksilön aikaisemmasta elämänhistoriasta ja kokemuksista. Se on pitkäaikainen tapahtuma, joka vaatii harjoittelua ja jatkuvaa monitorointia. Subjektilähtöinen voimaantuminen rakentuu aina sisäisen ja ulkoisen rajapinnassa ja ilmenee siinä, millaisena se näyttäytyy ihmisen mielessä ja millaisia rajapintoja hänellä on suhteessa työhön, organisaatioihin ja ihmissuhteisiin. Merkittäviä voimaantumisen tuloksia ovat vahvistuva yhteyden kokemus itsen ja omaan minuuteen, tunteiden merkityksen ja niiden vaikutuksen tiedostaminen, tietoisuus omista rajoista ja rajallisuudesta sekä vahvistunut identiteettipositio toimintaympäristössä (Hänninen 2006, 2009; Mahla-kaarto 2010b). Voimaantumisen luonteeseen kuuluu myös, että lähties- sään liikkeelle se usein vahvistaa itseään. Näin syntyy voimaantumisen spiraali, eteenpäin vievä voima (Siitonen 1999; Zimmermann 1995).

Ammatillinen toimijuus identiteettityönä

ID menetelmien avulla pyritään toimijuuden vahvistamiseen. Subjekti-keskeinen sosiokulttuuriseen viitekehykseen sitoutunut toimijuusmää-rittely lähtee siitä, että toimijuus on kietoutunut vahvasti persoonal-liseen identiteettiin, jonka jatkuvuus näyttäytyy ja rakentuu ihmisten elettyinä ja kerrottuina kokemuksina ja tunteena omasta minuudesta. Se ilmenee ajallisesti muuttuvana yksilökehityksellisenä jatkumona, joka perustuu menneisyyteen ja sisältää myös tulevaisuusorientaation (Etelä-pelto ym. 2013a, Eteläpelto ym. tässä teoksessa).

Ammatillinen toimijuus rakentuu työpaikan sosiokulttuuristen olo-suhteiden, sen dynamiikan ja oman identiteetin välisessä jännitteessä. Toimijuuden kehittyminen työssä tapahtuu yksilön ja yhteisön rajapin-nassa. Jos yksilön toimijuutta on mahdollista määritellä uudelleen, se voi näkyä konkreettisina tekoina ja kannanottoina, esim. uudenlaisten roo-lien ottamisena työyhteisössä, työhön liittyvien rajojen ja suhteiden sel-kiytymisenä tai tarkoituksenmukaisten rajojen asettamisena oman työn ja muun elämän rajapinnoille (Eteläpelto ym. 2013b).

Luovuus ja spontaanius uudistumisen lähtökohtana

ID menetelmissä hyödynnetään psyko- ja sosiodraaman menetelmiä. Niiden taustalla on Jakob Levy Morenon (1889–1974) rooliteoria ihmisen identiteetistä, jossa spontaanius ja luovuus nähdään ihmisen elämänvoiman synnyttäjinä ja ylläpitäjinä. Spontaanius ei merkitse satunnaista tai harkitsematonta ilmaisua, vaan kykyä olla läsnä, energisoitua ja luoda uutta. ”Spontaanius on mielekäs vastaus uuteen tilanteeseen ja uusi vastaus vanhaan tilanteeseen” (Moreno 1978). Jos ihmiset lakkaavat toimimasta spontaanisti sisäisistä voimavaroistaan käsin, ei ole mahdollista löytää toimivia uusia ratkaisuja muuttuneisiin tilanteisiin. Ihmisellä on tällöin vaarana robotisoitua ja menettää voimansa. Ihmisen identiteetti ilmenee siinä, millaisia rooleja hän luo. Ne ilmenevät mielen sisäisen todellisuuden ja ulkomaailman rajapinnassa sekä suhteessa yhteisöihin ja kulttuurisiin ilmiöihin (Aitolehti & Silvola 2008; Moreno 1978).

Ihminen tarvitsee eheyttäviä tarinoita erityisesti silloin kun hän kohtaa sosiaalista ja persoonallista identiteettiään haastavia muutoksia. Psyko- ja sosiodraaman menetelmät ovat toiminnallisia tapoja luoda näitä eheyttäviä tarinoita: tarkastella sisäistä kokemusmaailmaa, suhteita ja erilaisia toimintaympäristöön ja yhteiskuntaan liittyviä ilmiöitä ja tilanteita. Psykodraaman työmenetelminä käytetään mm. roolinvaihtoa, sosiometriaa, patsasta, sisäistä puhetta, tyhjää tuolia, erilaisia symboleja, tarinoita ja draamaa (Blatner 1997; Moreno 1978).

Tiedostamattoman tiedostaminen

ID menetelmissä hyödynnetään arkkityyppistä lähestymistapaa ihmisen kasvuun. Carl Gustav Jungin (1875–1961) analyyttinen psykologia tarjoaa ikkunan tiedostamattoman ymmärtämiseen ihmisen maailmassa ja sen merkityksen näkemiseen ihmisen hyvinvoinnin lähteenä. Jung tarkastelee ihmistä psykologisen ulottuvuuden lisäksi henkisestä, fyysisestä ja yhteisöllisestä näkökulmasta. Toimivan yhteyden luominen tietoisien ja tiedostamattoman välille on oleellinen identiteetin eheyttä rakentava tekijä. Tietoinen ja tiedostamaton muodostavat kokonaisuuden, jota kutsutaan itseksi (self). Ihmisen syvädynamiikan tavoittaminen ja yksilöitymisen prosessi ovat Jungin ajattelussa keskeisiä. Jungilaisessa

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

lähestymistavassa hyödynnetään kollektiivisen tiedostamattoman arkkityyppien ja symbolien maailmaa. Työmenetelminä käytetään mm. satuja, myyttejä, spontaania kirjoittamista, tanssia, liikettä ja muita symboleja. Jungilaista arkkityyppiajattelua (esim. Pearson 1991) ja typologiaa hyödynnetään myös ns. arkkityyppiteorioissa (Jung 2006; Grandell 2014).

Ihmisen muutos sisäisen ja ulkoisen peilinä

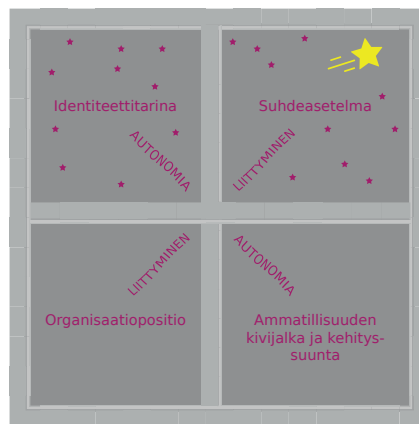
Jungilaisen ja morenolaisen ajattelun juurilla on paljon yhteistä. Grandell (2014, 31–33) kuvaa analyysissään Morenon ja Jungin ajattelun yhteisiä ja erilaisia perusteita (Morejung). Molemmissa ihminen nähdään henkisenä olentona, jossa spontaanisuus ja luovuus ja niiden kautta luodut sisäiset ja ulkoiset roolit ovat välttämättömiä syvemmän itsen syntymiselle. Moreno on teoriassaan keskittynyt enemmän kohtaamiseen, vuorovaikutuksen maailmaan ja ryhmän sekä yhteisön suhteiden tarkasteluun. Jung puolestaan rakentaa teoriaansa enemmän yksilön sisäisen etsinnän ja kokemuksen kautta syntyvänä ymmärryksenä itsestä. Jungin teoriassa (Jung & Jaffe 1987) kokemus ulkoisesta heijastuu myös sisäiseen kokemukseen, joka on tiedostamaton peili itsessä (alitajunta) ja yhteisössä (kollektiivinen alitajunta).

Ihmisen elämää voidaan kuvata elämän ja kehityksen kehänä, jossa ihminen sisäisen ja ulkoisen muutoksen kautta etsii ja tunnistaa kuka hän on ja mitä haluaa. Ihmisen identiteetti palaa aina ajoittain saman kehityksellisen teeman äärelle, mutta tämä tapahtuu uudella tasolla. Eri- laisten kehitysporttien tunnistaminen, niiden kanssa työskentely ja siirtyminen uuteen vaiheeseen on tärkeä luovuuden ja spontaanisuuden edistämiseksi. Ihmisen elämänkaareissa tapahtuu erilaisia muutoksia luonnostaan, mutta myös ulkoisten tapahtumien kautta. Tällaisissa tilanteissa ihminen kaipaa voimaa ja toivoa elämäänsä eheyttääkseen omaa identiteettiään (Biesta & Tedder 2007; Grandell 2014; Mosher 1991).

Työidentiteetit pelissä

Työidentiteettipajat tarjoavat ajan, paikan ja kokemuksellisen prosessin, jossa voimaantuminen voi lähteä liikkeelle, jossa voi inspiroitua, työs-

tää esteitä, ponnistella ja löytää uutta. Työidentiteettipajoissa tarkastellaan samanaikaisesti ihmistä oman elämänsä ja kokemustensa näyttämöllä sekä suhteessa toimintaympäristöön. Peilinä ovat identiteetin kaksi voimaa, autonomisuus ja liittyminen: miten olla riittävän itsenäinen ja toisaalta kyetä liittymään organisaatioon, työyhteisöön ja sen ihmissuhteisiin. Työidentiteetin kokonaisuus ilmenee seuraavassa kuvassa (kuva 1).



Kuva 1. Työidentiteetin osa-alueet

Työidentiteettipajoissa tarkastellaan työidentiteettiä oman identiteetin eri puolten ja oman elämänsä historiallisen tarinan kautta. Osallistujat työstävät omaa sosiaalisen vuorovaikutuksen kenttää, jäsentävät omaa ammatillisuutta ja ammatillista osaamista ja sen kehityssuuntaa sekä omaa asemaa ja työroolia organisaatiossa. ID menetelmissä hyödynnetään sosiaalista vuorovaikutusta, jossa yksilöt psyykkisen tuen ja samautumisen kautta saavat tukea omaan tiedostamiseen, oppimiseen, asioiden jäsentämiseen ja erilaisten valintojen tekemiseen. Jokainen ryhmä ja sen jäsenet ovat luonteeltaan yksilöllisiä ja siksi kokonaisuutta ei voi monistaa normatiivisesti, vaan jokaisen ryhmän tarina muodostuu ainutlaatuisiksi ja erilaisiksi matkaksi.

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

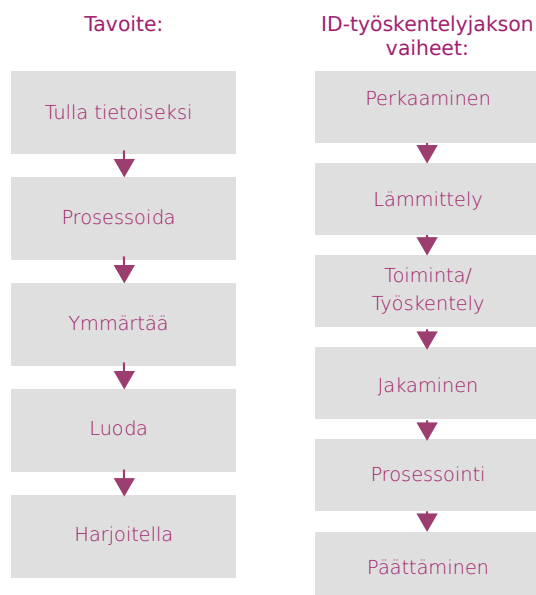
ID menetelmien tavoitteet, menetelmät ja työskentelyprosessin rakentaminen

Työskentelyn painopiste ei ole yksittäisissä menetelmissä, vaan tekemisessä oleellista on kohtaamisen, toiminnan ja konkretisoinnin kautta tapahtuva asioiden tarkastelu ja inhimillisen vuorovaikutuksen lisääminen. ID menetelmien fokuksessa ovat spontaanisuus, osallisuus, liittyminen ja tarinallisuus. Näiden tavoitteita on kuvattu kuvassa 2.



Kuva 2. ID menetelmien periaatteet

ID menetelmien tavoitteena on tukea omalta osaltaan sellaisen prosessin syntymistä, jossa voi vahvistua sekä sisäisesti että ulkoisesti. Yksilöt työstävät erilaisia asioita: kun toinen rakentaa tietoisuutta, toinen luo uutta tai harjoittelee asioita käytännössä. Jokainen työskentelyprosessi rakentuu siten, että aluksi vahvistetaan vuorovaikutteisen läsnäolon mahdollistumista ”perkaamalla” tilanteesta pois vieviä asioita, viritetään teemaan tai toimintaan. Toiminnan jälkeen omakohtaisten kokemusten ja yleistettävien ilmiöiden työstäminen on tärkeää. Oheisessa kuvassa on jäsenitys ID työskentelyn tavoitteista ja työskentelyjakson vaiheista (kuva 3).



Kuva 3. ID työskentelyn tavoitteet ja työskentelyjakson vaiheet

ID menetelmät muodostavat kokonaisuuden, jonka perustehtävänä on vahvistaa voimaantumisen prosessia kohti vahvistuvaa toimijuutta. Työidentiteettipajoissa käytettävät toiminnalliset menetelmät edustavat laajasti erilaisia menetelmiä, joista seuraavassa kuvassa (kuva 4) on kooste. Useimmat käytetyistä menetelmistä ovat psyko- ja sosiodraaman tekniikoiden sovelluksia. ID työskentelyssä käytetään erilaisia ilmiöitä, suhteita, tunteita, tilanteita ja mieltä avaavia ja jäsentäviä metodeja lämmittely- ja työskentelytekniikkoina. Niitä käytetään eri tavoin tarkoituksenmukaisesti kuhunkin tilanteeseen sopivalla tavalla.

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

Sosiometria
Symbolit: kortit, magneetit, kankaat, jne.
Tarinat
Kuvat ja maalaaminen
Parikeskustelutekniikat
Tyhjä tuoli
Patsaat
Liike
Draama
Erilaiset ryhmä- ja parityöskentelytekniikat

Kuva 4. Joitakin ID tekniikoissa sovellettavia metodeja

ID menetelmien käytön mahdollisuuksia ja rajoitteita

ID menetelmät tarjoavat inspiroivan mahdollisuuden auttaa ihmisiä vahvistamaan toimijuuttaan ja toisaalta edistää toimivien yhteisöjen syntymistä. Parhaimmillaan tällaisesta prosessista voi syntyä ”luovuuskehä”, joka energisoi ja vapauttaa yksilön voimavaroja ja parantaa sosiaalista vuorovaikutusta yhteisössä tavalla, joka antaa tilaa kehittämiseksi ja uuden luomiselle. Parhaan tuloksen tuottaa tilanne, jossa tällaista ”tuunausta” ja sen eri muotoja voidaan tehdä rinnakkain niin, että voimavaraistetaan sekä yksilöä että yhteisöä.

Ammatilliset roolit ja toimintakulttuurit voivat olla joskus hyvin rajoittuneita, hauraita ja kapea-alaisia. Esimerkiksi hyvin hierarkkisessa organisaatiossa jo tiukkojen ammattiroolien rajojen ylittäminen saattaa herättää vierautta ja vastustusta. ID menetelmät saattavat tällöin kompastua eri ammattiryhmien roolien ja lähtökohtien erilaisuuteen heti alkumetreillä. Kuitenkin joskus tällainen ”kriisiportti” voi olla uudenlaisen toimijuuden synnyttämisen alkupiste, joka pitkällä aikavälillä on vaikuttavaa.

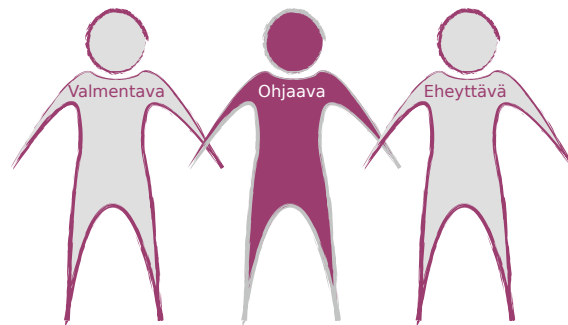
Ohjaajan rooli menetelmien soveltamisessa

Voidakseen ohjata ihmisiä työidentiteettien ja voimaantumisen maastossa ohjaaja tarvitsee vuorovaikutuksen ohjaamiseen liittyviä taitoja sekä kykyä rakentaa osallistujia kunnioittavan, turvallisen, hyväksyvän ja yhteistoiminnallisuutta tukevan ilmapiirin. Ohjaaja tarvitsee vähintäänkin kohtuullista ymmärrystä sosiometriasta, ryhmäilmiöistä sekä

toimivan vuorovaikutuksen reunaehdoista. Tarvitaan myös taitoa soveltaa toiminnallisia menetelmiä tavalla, joka mahdollistaa oikean metodin käytön oikeassa kohdassa huomioiden yksilön ja ryhmän tilanteen ja yksilölliset rajat (Aitolehti & Silvola 2008; Kellerman 1992; Mahlakaarto 2010a).

Ohjaajan valmiuksiin täytyy liittyä myös taitoa toimia tilanteissa, joissa tulee esiin esimerkiksi vahvoja selviytymisrooleja, suojautuva toimintaa tai jäykistyneitä reaktiotapoja. Kun toiminnalliset menetelmät avaavat tietoisuutta, ne voivat samalla olla myös paljastavia ja hämmäntäviä. Ohjaaja tarvitseeikin kykyä liikkua joustavasti eri rooleissa. Hänellä on myös hyvä olla riittävä kokemusta ryhmien ja yksilöiden ohjaamisesta sekä omasta identiteettityöstä.

Ohjaajan keskeiset sisäiset roolit toimijuuden tukemisessa ovat eheyttävä, ohjaava ja valmentava. Samalla nämä roolit vahvistavat ja luovat tapoja toimia ohjaajana. Seuraavassa kuvassa (kuva 5) näiden eri puolten hahmot pitävät symbolisesti toisiaan kädestä: ei ole yhtä ilman toisia.



Kuva 5. Ohjaajan identiteettityön tukemisen roolit

Eheyttävä rooli tukee ymmärtämällä ja antamalla tukea osallistujan henkilökohtaiselle kokemukselle, tunteille ja jäsenyyksille ja hyväksymällä ne kritiikittä. Eheyttävä puoli ohjaajassa rakentaa myös ryhmän koheesiota, rajoja ja myönteistä ilmapiiriä. Ohjaavan roolin tehtävänä on auttaa osallistujia näkemään mahdollisuuksia ja visioita, innostaa ja energisoida uusia rooleja sekä kehittää ja edistää positiivisesti vahvista-

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

via muutoksia. Valmentava puoli ohjaajassa merkitsee vaikuttamista ja muutosagenttina toimimista. Se sisältää tiedon jakamista, yhteisöllistä prosessointia ja kokemusten jäsentämistä yhteiseksi ymmärrykseksi (vrt. Kellerman 1992). Valmennuksen sisällöstä saa myös voimansa toiminnallisten menetelmien käyttö ja metodiset valinnat.

Esimerkkejä menetelmällisistä ratkaisuista Työidentiteettipajoissa

Työidentiteetti-ikkuna (ks. aik. tämä luku) pitää sisällään omaan identiteettiin, ihmissuhteisiin, organisaatioon ja ammatilliseen rooliin liittyvät osa-alueet. Kuvaan tässä yhteydessä neljä näihin ikkunoihin liittyvää sisällöllistä ja metodista ratkaisua: arkkityypit, suhteiden roolimatriisi, toimijuusasetelma ja ammatillinen keho (kuva 6). Näistä kukin menetelmä edustaa yhtä ikkunaa. Työidentiteettipajat ovat sisältäneet tämän lisäksi runsaasti myös muita toiminnallisia menetelmiä.



Kuva 6. Joitakin ID menetelmiä työidentiteetin eri osa-alueilla

Arkkityypit

Oma elämänhistoria ja kokemukset ovat merkittävä osa työidentiteettiä. Identiteetin erilaiset puolet ovat sidoksissa ihmisen persoonalliseen

tapaan toimia, olla vuorovaikutuksessa ja toteuttaa itseä. Jotta ihminen voisi saada uusia voimavaroja käyttöönsä, uudistua työssään ja työyhteisössään, merkitsee se usein myös muutoksia oman identiteetin eri puolten tasapainossa. Carol S. Pearson on kehittänyt identiteetin kehittymisestä arkkityyppimallin, joka tarjoaa mahdollisuuden kokemukselliseen ja elämykselliseen työskentelyyn. Arkkityypit pohjaavat mytologian sankaritarinoihin (Pearson 1991; vrt. myös Jung 2006) ja niiden soveltamiseen identiteetin käyttövoimaksi. Ne auttavat yksilöä tiedostamaan itseään paremmin, käyttämään kapasiteettiaan, lisäämään hyvinvointiaan sekä selviämään sosiaalisessa ympäristössä (ks. myös Mahlakaarto 2010a, 202–204).

Arkkityyppimalli sisältää 12 erilaista arkkityyppistä hahmoa, jotka kuvaavat niitä haasteita, jotka kohtaamalla identiteetti kehittyy ja muuttuu. Kukin arkkityyppinen hahmo symboloi identiteetin kypsymistä ja sisältää yksilöllisen kehitystarinan. Arkkityypit näyttävät voimaa antavina tai voimattomuutta edistävinä sen mukaan, miten ne ovat muotoutuneet ja kehittyneet. Kielteiset vaikutukset arkkityypeissä ovat kehityksen esteitä, varjoja, jotka haittaavat elämää eri tavoin. Malli on luonteeltaan spiraalinomainen: elämän eri vaiheissa eri arkkityypit aktivoituvat ja muuntuvat. Ne pitävät yllä emotionaalista vitaliteettia ja mahdollistavat identiteetin joustavuuden.

Arkkityyppien 12 hahmoa edustavat ihmisen perusolemusta. Arkkityypit voivat olla joko sopivasti tai ali/ylikehittyneitä. Lapsuudessa kehittyvät Viaton, Orpo, Soturi ja Huolenpitäjä. Näiden arkkityyppien kehitystehtävä on antaa ihmiselle riittävästi optimismia ja luottamusta, rohkeutta ja kykyä puolustaa itseä ja toisia, empatiaa ja kykyä toisista huolehtimiseen sekä kykyä ymmärtää kärsimystä ja arvostaa itseä. Hallitsija, Maagikko, Viisas ja Narri puolestaan edustavat identiteettien ”eheyttäviä” puolia: kykyä ottaa vastuuta ja valtaa, käyttää intuitiota voimavarana, omata suhteellisuudentajua ja neutraalisuutta sekä kykyä nauttia ja kokea iloa. Etsijä, Rakastaja, Tuhoaja ja Luoja aktivoituvat erityisesti erilaisissa elämän muutostilanteissa sekä silloin, kun uudistutaan. Ne edustavat identiteetin muutosmatkaa, jonka aikana löydetään itselle tärkeitä ja merkityksellisiä asioita, luovutaan vanhasta ja kyetään toteuttamaan käytännössä uusia asioita. Arkkityypit tarjoavatkin kiehtovan matkan identiteetin eri puoliin.

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

Työidentiteettipajoissa arkkityyppejä työstettiin sekä keskustelemalla, toiminnallisilla menetelmin että arkkityyppitestin avulla. Aluksi arkkityypit esiteltiin ja etsittiin joukosta arkkityyppejä, joissa yksilö koki olevansa vahva ja toisaalta niitä, joita tuli vahvistaa. Ryhmässä käytettiin parikeskusteluja ja patsastyöskentelyä omista keskeisistä rooleista. Ryhmissä tehtiin myös reflektiivinen arkkityyppitesti, jota purettiin peilaten sitä omaan elämään ja työhön. Arkkityyppien ”muutostarinoita” työstettiin ns. finjettien avulla (= lyhyt draama).

Arkkityypit osoittautuivat yhdeksi hyödyllisimmiksi koetuista identiteettipeleistä. Niiden voima liittyy kollektiivisesti koettuun yhteyteen roolien eri puolten ilmenemisestä elämässä. Arkkityypit palvelivat myös toisten identiteettien ymmärtämisessä niin sisäisten kuin ulkoisten roolien näkökulmasta.

Suhteiden roolimatriisi

Suhteiden roolimatriisi perustuu Jakob Morenon (1978) kehittämän rooliteorian soveltamiseen. Rooliteoriassa identiteetti nähdään ”rooliryppäänä”, joka sisältää yksilön ajatusten, tunteiden ja toimintatapojen kokonaisuuden. Roolitasoja on neljä: psykosomaattiset, psyykkiset, sosiaaliset ja henkiset roolit. Sosiaaliset roolit ovat kollektiivisten ja yksilöllisten elementtien sulautumisia ja luonteeltaan systeemisiä. Ne ilmenevät vuorovaikutusjärjestelmänä, joka näyttäytyy yksilön sosiaalisissa suhteissa. Ne voivat ilmetä myös yhteisöllisenä rakenteena, jossa ilmenee yhteisön vuorovaikutusmaailma ja sen suhteet. Syventämällä omaa roolitietoisuutta on mahdollista tehdä entistä mielekkäämpiä valintoja ja harjoitella toimivampia rooleja (Moreno 1978).

Koska identiteetin keskeisin osa-alue liittyy vuorovaikutukseen toisten ihmisen kanssa, on toimijuuden vahvistumisen kannalta erittäin tärkeää työstää suhteiden teoriaa. Työidentiteettipajoissa suhteiden roolimatriisia sovellettiin kolmella tavalla. Aluksi osallistujat työstivät omista nykyisistä tai aikaisemmista tärkeistä ihmissuhteista roolikartan ns. vastaroolien kautta (miten koen toisen roolin, millainen vastarooli minulla on tähän rooliin). Kartan avulla työstettiin oma suhteiden roolijärjestelmä, josta analysoitiin itselle tyypillisiä rooleja työyhteisössä. Seuraavaksi osallistujat tutkivat roolijärjestelmänsä pohjalta itselle haas-

tavien persoonien positiota suhteessa itseensä. Näitä analyysejä sovellettiin palautteen antamisen ja vastaanottamisen harjoittelemisessa. Työskentelyn eri vaiheissa käytettiin lisäksi mm. tyhjän tuolin tekniikkaa, patsastyöskentelyä ja roolinvaihtoa.

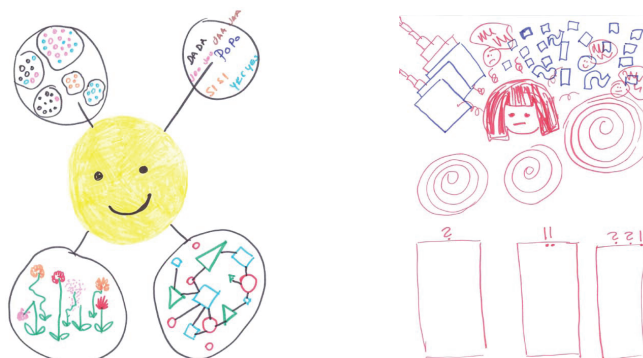
Suhteiden roolimatriisi osoittautui hyvin toimivaksi ja voimaannuttavaksi prosessiksi osallistujille. Erityisesti kokemus omien haastavien vuorovaikutusroolien ja omien rajojen työstämisestä suhteessa haastaviin persooniin avasi uutta ymmärrystä ja loi uusia suhtautumistapoja ja toimintaa.

Toimijuusasetelma

Toimijuusasetelma kuvaa yksilön kokemaa positiota ja roolia työyhteisössä/organisaatiossa. ID työskentelyssä hyödynnetään sosiometriaa, jossa tutkitaan ja ilmaistaan ihmisten, asioiden ja erilaisten tilanteiden välisiä suhteita visuaalisesti tai toiminnallisesti (Moreno 1978; Williams 2002). Toimijuusasetelma menetelmänä on kuva, jossa yksilö kuvaa omaa kokemustaan omasta toimijuudestaan organisaatiossa. Samalla saadaan tietoa organisaation olemuksesta ja tapahtumista, mikä näkyy heijastuksena yksilön kokemuksessa. Kuva toimii peilin tavoin avaamalla tiedostamisen kanavia.

Työidentiteettipajoissa tehtiin kaksi kuvaa: ensin omasta positiosta organisaatiossa siten, että itselle ja organisaatiolle luotiin symbolit. Toinen kuva tehtiin samoin, mutta siihen sijoitettiin oma toive omasta positiosta. Tämän jälkeen kuvista tehtiin ryhmän yhteinen ”näyttely” ja tätä kokonaisuutta refleктоitiin yhdessä. Sen lisäksi tehtiin toiminnallisesti kolmen hengen kesken muutoskuva käyttäen patsastekniikkaa. Oheisessa kuvassa (kuva 7) on kaksi esimerkkiä toimijuusasetelmasta.

Työidentiteetit pelissä ja peilissä



Kuva 7. Kokemuksellisia toimijuusasetelmia

Toimijuusasetelma toimi ryhmässä erityisesti kokemuksellisen ja emotionaalisen jakamisen välineenä. Kuvat toivat näkyviin myös organisaation toimintakulttuurin piirteitä ja valottivat yksilön rajapintoja suhteessa siihen.

Ammatillinen keho

Ammatillisen kehon työskentelymenetelmä on yksi sovellus peilitekniikasta, jossa tavoitteena on kuvata, jäsentää ja koota omaa ammatillista historiaa, elämänpolkua, omia arvoja, osaamista ja tulevaisuusorientaatiota (ks. myös Eteläpelto ym. 2013c). Ammatillisen kehon ulkoinen muoto rakennetaan oman kehon ääriviivojen avulla. Menetelmässä oma ammatillisuus ikään kuin ”ulkoistetaan”. Sen avulla saadaan hyvin paljon informaatiota omasta ammatti-identiteetistä, ja se tarjoaa runsaasti tiedostamisen ja reflektoinnin välineitä. Tuotetut kehot ovat hyvin yksilöllisiä ja eri tavoin tuotettuja. Itse tuottamisprosessi on merkittävä osa työskentelyä: työstäessään ihminen reflektoi ja luo samalla itseään ja käsitystään itsestä.

Työidentiteettipajoissa kukin osallistuja teki jaksojen välitehtävänä vapaasti tuotettavan ammatillisen kehon. Kukin piirsi kehonsa ääriviivat toisen avustamana ja tuotti sitten tähän haluamallaan tavalla (esim. piirtäen, kirjoittaen, maalaten, lehtileikkein ym.) seuraavista teemoista:

- 1) Identiteetti ja elämänhistoria: oma laatuni, kuka olen
- 2) Ammatillinen historia: merkitykselliset kokemukset ja oma kehittyminen
- 3) Taidot ja osaaminen: vahvuudet, haastavat kohdat, osaamisen kokonaisuus
- 4) Ammatillinen filosofia: mihin nojaan työni, missiini ja tärkeät periaatteet
- 5) Ammatillinen kehityssuunta: tavoitteet, unelmat, seuraavat askeleet, miinakentät (varjot, uhat)

Oheisessa kuvassa (kuva 8) on esimerkkejä tuotetuista ammatillisista kehoista.



Kuva 8. Esimerkkejä ammatillisista kehoista

Ryhmässä ammatillisten kehojen antia työstettiin eri tavoin sekä parikeskustelujen, yhteisen jäsentämisen että erilaisten peilitekniikkojen avulla. Menetelmä tuotti paljon eri tavoin vaikuttavaa materiaalia identiteettityöskentelyyn. Menetelmänä ammatillinen keho on hyvin vahva

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

ja edellyttää huolellista työskentelyn ohjaamista ryhmässä. Samalla kun ulkoistetaan näkyväksi paljon identiteettiainesta, tuotetaan samalla tietoisuutta siitä, mikä puuttuu tai on haurasta (vrt. Bartal & Ne’eman 1999). Rakentava, ymmärtävä ja positiivista energiaa antava työskentely kokonaisuudessa on tärkeää.

Lopuksi

Identiteettityön menetelmiä tarvitaan siksi, että voisimme löytää paremmin perille toimijuuteen. Niiden ytimessä on kohtaaminen: tulla nähdyksi ja arvostetuksi sellaisena kuin on, saada tukea omaan voimaantumiseen ja ammatilliseen kehittymiseen. Tässä muutostyössä ohjaajan tehtävä on olla inspiroiva matkaopas. Seuraava ajatelma lienee tavoittanut metodien merkityksen ytimen:

”Mieli on kuin kirkas seisova peili.
Huolehdi, että pyyhit sitä kaiken aikaa,
älä anna pölyn tarttua”.

Alan W. Watts

Lähteet

- Aitolehti, S. & Silvola, K. (toim.) 2008. Suhteiden näyttämöt. Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Duodecim.
- Bartal, L. & Ne’eman, N. 1999. The metaphoric body. Guide to expressive therapy through images and archetypes. London: Jessica Kingsley.
- Biesta, G. & Tedder, M. 2007. Agency, and learning in the lifecourse: Towards an ecological perspective. *Studies in the Education of Adults* 39 (2), 132–149.
- Blatner, A. 1997. Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Resurssi Oy:n julkaisu. Jyväskylä: Gummerus.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013a. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. *Educational Research Review* 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Collin, K., Mahla-

- kaarto, S. & Herranen, S. 2013b. Professional agency and workplace learning – Developing a multilevel intervention programme. Poster RWL-kongressissa. Stirling, 19.-21.6.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S. & Mahlakaarto, S. 2013c. Opettajan ammatti-identiteetti ja toimijuus: haasteita ja ratkaisuja. Teoksessa P. Jääskelä, U. Klemola, M-K. Lerkkanen, A-M. Poikkeus, H. Rasku-Puttonen & A. Eteläpelto (toim.) Yhdessä parempaa pedagogiikkaa. Interaktiivisuus opetuksessa ja oppimisessa. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 169–174.
- Grandell, T. 2014. Matka luovuuden lähteelle. Psykodraama ja Jungilainen psykologia kohtaavat. Suomen Morenoinstituutti. Tampere: Yliopistopaino.
- Hänninen, S. 2006. Voimaantumisen kehitysohjelma persoonallisen ja ammatillisen identiteetin tukijana. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen vuosikirja 46. Helsinki: Kansanvalistusseura, 191–217.
- Hänninen, S. 2009. Voimaantumisen tarinat subjektiivisuuden vahvistajana. Aikuiskasvatus 29 (1), 4–13.
- Hänninen, S. & Eteläpelto, A. 2008. Promoting professional subjectivities and personal agency at work. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & A. Eteläpelto (toim.) Emerging perspectives of workplace learning. Rotterdam: Sense, 97–112.
- Jung, C. G. 2006. The undiscovered self. A passionate plea for individual integrity. London: Penguin Books.
- Jung, C. G. & Jaffe, A. 1987. Erinnerungen, Träume, Gedanken. 5. painos. Freiburg: Walter.
- Kalliola, S. & Mahlakaarto, S. 2011. The methods of promoting professional agency at work. Esitys RWL-kongressissa. Shanghai, 4.-7.12.
- Kellerman, P. F. 1992. Focus on psychodrama. Philadelphia: *Jessica Kingsley*.
- Mahlakaarto, S. 2010a. Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mahlakaarto, S. 2010b. Voimaantuminen identiteettityönä – Vahvaksi työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: Wsoy, 175–194.
- Moreno, J. L. 1978. Who shall survive. Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama. 3. painos. New York: Bacon House.
- Mosher, J. R. 1991. The healing circle. Myth, ritual and therapy. Washington: Blue Sky Counsellors.
- Pearson, C. S. 1991. Awakening the heroes within. San Francisco: Harper.

Työidentiteetit pelissä ja peilissä

- Siitonen, J. 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. *Acta Universitatis Ouluensis E Scientiae rerum socialium* 37. Oulu: Oulun yliopisto.
- Williams, A. 2002. Ryhmän salaisuudet. Sosiometria muutoksen voimavarana. Juva: WS Bookwell.
- Zimmerman, M. A. 1995. Psychological empowerment: Issues and illustrations. *American Journal of Community Psychology* 23 (5), 581–599.

TYÖIDENTITEETTIVALMENNUS MONIPUOLISEN VOIMAVARAISTUMISEN AREENANA

**Katja Vähäsantanen, Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi,
Sanna Herranen & Anneli Eteläpelto**

Muuttuva työelämä haastaa työntekijät jatkuvaan oman ammatillisen identiteetin uudistamiseen, työuran jatkuvaan rakentamiseen, ammatillisten tietojen ja taitojen päivittämiseen, uusien työroolien omaksumiseen sekä yhteistyöhön yli perinteisten ammatti- ja organisaatorajojen. Samanaikaisesti on työskenneltävä tulospainneiden alaisena sekä työn ja muiden elämän alueiden rajat usein hämärtyvät työn luikerrellessa työntekijöiden vapaa-aikaan. Tämän luvun keskiössä on Työidentiteettivalmennus, jonka tarkoituksena oli voimavaraistaa työntekijöitä vastaamaan työelämän ajankohtaisiin haasteisiin erityisesti tukemalla heidän ammatillista identiteettityötään ja vahvistamalla heidän ammatillista toimijuuttaan. Luvussa kuvaamme, millainen oppimisareena valmennus oli siihen osallistuneille. Työidentiteettivalmennus loi erityisesti mahdollisuuden ammatillisen identiteetin tuunaamiselle, työyhteisösuhteiden vahvistamiselle ja ammatillisen osaamisen kartuttamiselle. Monet osallistujat kokivat valmennuksen myös areenana itsetuntemuksen lisäämiselle ja työn ulkopuolisessa elämässä voimaantumiseksi. Oppimisen kannalta pidettiin erityisen merkityksellisenä vertaistukea ja kokemusten jakamista. Lisäksi luvussa tarkastelemme Työidentiteettivalmennusta toimijuuden ja sen vahvistamisen näkökulmasta sekä puntaroimme oleellisia elementtejä oppimisen ja toimijuuden tukemiseksi valmennuksen aikana.

Muuttuva työ ja työntekijöiden tukeminen muutosvirrassa

Työelämän realiteetit ja sen myötä työntekijöiden arki ovat myller- ryksen kourissa (Julkunen 2008). Hallinnollisten muutosten myötä työhön kohdistuva ulkoinen kontrolli, valvonta ja arviointi ovat kiris- tyneet monilla aloilla, mukaan lukien kasvat- ja hoitoalat (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Työarki on muuttunut perinteiset ammatti- ja orga- nisaatorajat ylittäväksi yhteistyöksi (Hökkä & Eteläpelto 2014; Räsänen & Trux 2012), ja työ on voimakkaasti liudentunut muille elämän alu- eille. Samalla kun on työskenneltävä kiireessä ja tulospaineiden alaisena, työntekijöiden on kehitettävä jatkuvasti omaa ammatillista osaamistaan ja rakennettava urapolkujaan yhä uudelleen (LaPointe 2014).

Muuttuva työelämä koetaan monella eri tavalla. Positiivisista koke- muksista ja myönteisistä tunteista huolimatta yletön muutos, moninaiset paineet ja kiire koettelevat ja kuluttavat useita työntekijöitä sekä heidän kokemaansa työn mielekkyyttä ja työn hallintaa (Järvensivu 2014; Vähä- santanen 2013). Muutokset myös horjuttavat työntekijöiden ammatilli- sia identiteettejä eli käsityksiä omasta itsestä ammatillisena. Identiteet- tejä koskevia huolia ja murheita herää erityisesti, kun työntekijä ei enää koe sopivansa siihen, mitä tekee tai se, mitä tekee, ei tunnu sopivalta (Räsänen & Trux 2012; Vähäsantanen 2013).

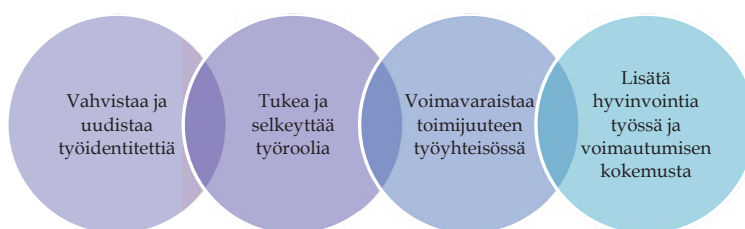
Jos työ ja ammatillinen identiteetti ovat ristiriidassa, työntekijä voi sopeutua ja sinnitellä. Vastaavasti hän voi työstää omaa ammatillista iden- titeettiään – tehdä niin kutsuttua identiteettityötä – tai kyseenalaistaa ja muokata sitä, missä on mukana; hän voi siis ottaa työn hallintaan ja uudistaa sitä niin, että voi olla ja toimia omana itsenään. (Kira & Balkin 2014; Räsänen & Trux 2012.) Jälkimmäisiin vaihtoehtoihin tarttumi- nen viittaa vahvaan ammatilliseen toimijuuteen eli tahtoon, kykyyn ja voimaan tehdä valintoja ja päätöksiä sekä vaikuttaa omaan ammatilli- seen identiteettiin ja työhön (Eteläpelto, Vähäsantanen, Hökkä & Palo- niemi 2014; Harteis & Goller 2014).

Työelämän muutosvirrassa kaikilla työntekijöillä ei ole välttämättä voimavaroja aktiivisesti vaikuttaa omaan ammatilliseen identiteettiin ja työkäytäntöihin. Vähälle huomiolle on kuitenkin jäänyt työntekijän voimavaraistaminen ja identiteettityön tukeminen. Sen sijaan muutosti- lanteissa usein kävellään työntekijöiden yli ja käsitellään ilmoitusasiana

ratkaisuja, joiden toteuttaminen edellyttää omasta ammatillisesta identiteetistä luopumista tai sen ankaraa uudistamista (Räsänen & Trux 2012). Muutosten keskellä ihminen jää usein huomiotta ja tuetta, mikä voi johtaa muutosvirrassa ajelehtimiseen tai jopa hukkumiseen (Vähäsantanen 2013). Tämän estämiseksi tarvitaan vuorovaikutuksellisia tiloja ja paikkoja, joissa työntekijät saavat kehykset työn ja sen edellytysten reflektoiselle, voimavaroja työhön ja puitteet identiteetin uudistamiselle (Kira & Balkin 2014; Mahlakaarto 2010; Räsänen & Trux 2012). Tällaiseen tarpeeseen on kehitetty tämän luvun keskiössä oleva Työidentiteettivalmennus. Tarkastelemme erityisesti, millainen oppimisareena valmennus oli siihen osallistuneille (ks. myös Rautamies ym. tässä teoksessa).

Työidentiteettivalmennuksen tavoitteet ja menetelmät

Työidentiteettivalmennus pohjautuu voimaantumisen kehitysohjelmaan (Mahlakaarto 2010). Työidentiteettivalmennuksen pyrkimyksenä oli tukea työntekijöiden ammatillista identiteettityötä ja vahvistaa ammatillista toimijuutta, jotta työntekijät voimavaraistuisivat toimimaan työelämän haasteiden ja muutosten keskellä. Valmennuksen tarkemmat tavoitteet liittyivät työidentiteetin lisäksi työntekijöiden työrooliin, toimijuuteen työyhteisössä sekä työhyvinvointiin ja voimaantumiseen (ks. Kuvio 1).



Kuvio 1. Työidentiteettivalmennuksen tavoitteet

Työidentiteettivalmennus

Työidentiteettivalmennuksen tarkoituksena ei ollut antaa lopullisia vastauksia osallistujien kysymyksiin, yksityiskohtaisia ratkaisuja työelämähaasteisiin eikä valmiita toimintamalleja. Sen sijaan tarkoitus oli luoda osallistujille areena oman identiteetin, työn ja työolosuhteiden tarkasteluun niin, että he voisivat oivaltaa ja löytää uusia toimintamahdollisuuksia. Valmennuksen puitteissa toimijuuden vahvistaminen viittaa työntekijöiden voimavaraistamiseen siten, että he pystyvät vaikuttamaan ja tekemään päätöksiä suhteessa työhönsä ja ammatilliseen identiteettiinsä heille mielekkäällä tavalla. Näin ollen toimijuuden vahvistaminen ei merkitse sitä, että työelämän muutokset hyväksytään luonnollisina ja väistämättöminä asiantiloina (ks. myös LaPointe 2014).

Työidentiteettivalmennus toteutettiin pienryhmäprosessina sisältäen kuusi työpajakokoontumista (n. 2,5–3 t/kerta) puolen vuoden ajanjaksolla. Ryhmävalmennuksessa hyödynnettiin keskustelujen lisäksi sosiometriaa, sosio- ja psykodraamaan perustuvia menetelmiä, erilaisiin identiteettityön jäsenryhmämalliin perustuvaa toiminnallista työskentelyä, kuvallista ilmaisua ja kirjoittamista. Lisäksi kokoontumisten välissä tehtiin yksilöllisiä tehtäviä, kuten ammatillinen keho. (ks. Mahlakaarto tässä teoksessa.)

Työidentiteettivalmennus tutkimuksen keskiössä

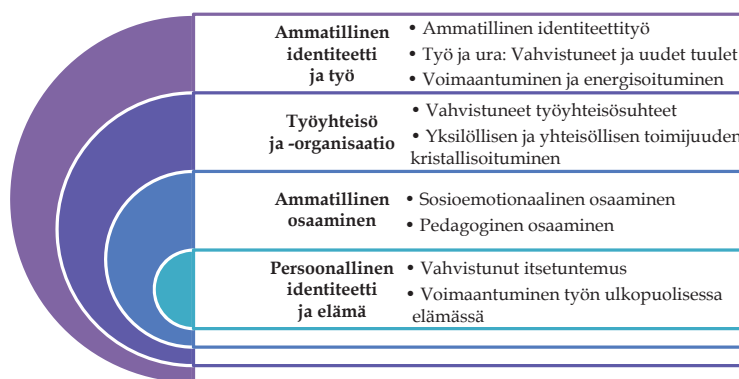
Työidentiteettivalmennukseen osallistui yhteensä kuusi ryhmää vuosina 2012–2013. Osallistujien joukko koostui yliopiston opetus- ja tutkimushenkilöstöstä (kaksi ryhmää) ja hallinto henkilöstöstä sekä sairaalan lääkäreistä ja sairaanhoitajista (kaksi ryhmää). Tässä luvussa olemme hyödyntäneet Työidentiteettivalmennuksen tutkimusaineistosta valmennuksen jälkeisiä haastatteluja (ks. Herranen ym. tässä teoksessa). Haasteltavina (N = 49) oli 20 opetus- ja tutkimushenkilöä, 9 hallinto henkilöä, 5 lääkäriä ja 15 sairaanhoitajaa.

Haastattelujen analyysissä olemme soveltaneet laadullista ja määrällistä sisällönanalyysia (Cohen, Manion & Morrison 2007; Hsieh & Shannon 2005). Analyysiprosessissa erottelimme haastatteluista osallistujien kuvaukset omasta oppimisestaan ja valmennuksen hyödyistä. Näistä tunnistimme ja käsitteellistimme erilaiset oppimistulokset sekä

luokittelimme ne neljään pääluokkaan. Lisäksi laskimme, kuinka moni osallistuja kuvasi oppimistuloksia liittyen näihin pääluokkiin. Luvussa hyödynnämme myös osallistujien haastatteluissa esiin tulleita pohdintoja, toiveita ja ehdotuksia valmennuksen kehittämiseksi.

Työidentiteettivalmennus oppimisareenana

Työidentiteettivalmennus toimi monipuolisena oppimisareenana osallistujille. Osallistujien oppiminen liittyi 1) ammatilliseen identiteettiin ja työhön, 2) työyhteisöön ja -organisaatioon, 3) ammatilliseen osaamiseen, ja 4) persoonalliseen identiteettiin ja elämään (Kuvio 2). Yliopistossa työskentelevä hallinto-, opetus- ja tutkimushenkilöstö koki valmennuksen merkityksellisempänä oppimisympäristönä kuin sairaanhoitajat ja lääkärit. Yliopistossa työskentelevillä oli erityisesti enemmän oppimiskokemuksia liittyen omaan persoonalliseen identiteettiin ja elämään. Seuraavaksi siirrymme kuvaamaan tarkemmin, millaisia oppimistuloksia nämä neljä osa-alueetta pitävät sisällään.



Kuvio 2. Työidentiteettivalmennus oppimisareenana

Ammatillinen identiteetti ja työ

Työidentiteettivalmennukseen osallistujista melkein kaikki (45 henkilöä) kokivat valmennuksen areenana ammatilliselle identiteettityölle, työhön ja uraan liittyvien teemojen työstämiselle sekä voimaantumiselle ja energisoitumiselle.

Ammatillinen identiteettityö: Kirkastuminen ja vahvistuminen

Työidentiteettivalmennus toimi paikkana kirkastuttaa ja rikastuttaa näkemystä omasta ammatillisesta historiasta, heikkouksista ja vahvuuksista sekä mielenkiinnon kohteista, arvoista ja missiosta työssä. Esimerkiksi ennen valmennusta osa opetus- ja tutkimushenkilöstöstä oli kipuillut ja kamppaillut löytääkseen tasapainon tutkijuuden ja opettajuuden välille. Valmennuksen aikana osalle heistä ammatillinen identiteetti kirkastui siten, että he olivat sisäistäneet tutkija-identiteetin, kuten eräs osallistujista kertoi:

Mulle on selvinnyt omasta itsestäni nyt varsinkin tämän Työidentiteettivalmennuksen myötä, että mä haluan olla tutkija, se tutkijan tehtävä on se, mitä mä haluan tehdä. En halua opettaa, en halua tehdä hallintoa, mä haluan tutkia... Se on kirkastunut ja selkeytynyt nyt, ja mä oon niin kun hyvin onnellinen itse työssäni.

Kuitenkaan kaikilla osallistujilla ei tapahtunut isoja muutoksia ammatillisissa identiteeteissä vaan valmennuksen aikana pikemminkin vahvistui käsitys itsestä työntekijänä. Joissakin tapauksissa tämä tarkoitti oman ammatillisen identiteetin hyväksymistä vertaiskokemusten myötä. Esimerkiksi joillakin opetus- ja tutkimushenkilöstöön kuuluvista lujittui käsitys itsestä opettajana, vaikka aiemmin he olivat kokeneet ulkoisia paineita muuttua ollakseen tutkijoita ”identiteetin ja toiminnan tasolla”.

Vahvistuneita ja uusia tuulia työhön ja uraan

Työidentiteettivalmennus toimi tilana tarkastella kriittisesti omaa työntekoa ja suhdetta työhön. Osallistajat pohtivat erityisesti ajankäyttöä

työssä ja suhteessa muuhun elämään sekä voimavaraistuivat myös luomaan rajoja työhön (esim. työnteon rajoittaminen vapaa-ajalla). Valmennuksen seurauksena osallistujat pysähtyivät myös miettimään sitä, kuinka tekevät työtään ja toimivat työssään. Oman työnteon tarkastelu vahvisti työroolissa ja työyhteisössä toimimista sekä omien työtapojen toimivuutta. Tämä loi myös itsevarmempaa tunnetta työhön, kuten eräs sairaanhoitaja kertoi:

Ehkä jollain tavalla semmoista vahvistusta niille omille ajatuksille ja työskentelytapoihin ja se miten mä nyt vaikka hoitajana täällä työskentelen; niin se on ihan hyvä ja riittävä tapa. Kyllä mä jollain tavalla koen, että olen nyt, siis tämä tuntuu mun mielestä kauheen suurelle tai sillä lailla, mutta jollain tavalla koen, että mä olen nyt niin kun itsevarmempi ja olen saanut vahvistusta niihin omiin ajatuksiini.

Valmennuksen aikana ryhdyttiin myös kyseenalaistamaan omia työnteon tapoja tai omaksuttiin laaja-alaisempi ja realistisempi perspektiivi työhön. Esimerkiksi osalle vahvistui käsitys, että kaikesta ei tarvitse selvittää yksin työmäärän ollessa kohtuuton. Uudenlaisen perspektiivin omaksumisessa oli erityisen oleellista muiden osallistujien palaute ja näkökulmat. Yleensäkin toisilta saatu palaute koettiin tärkeänä ja se pysäytti pohtimaan omaa ammatillista toimintaa ja identiteettiä. Toisilta saatu palaute koettiin merkitykselliseksi myös siinä mielessä, että sitä saa harvoin työelämässä.

Valmennus toimi tilana urapohdinnolle ja mahdollisuutena rakentaa menneisyyden langanpätkistä ja pätkätöistä näkemys kokonaisesta ja merkityksellisestä urasta. Joillekin osallistujista urapolun suunta myös varmistui, kun he huomasivat olevansa oikeassa ammatissa ja työpaikassa. Vastaavasti joidenkin kohdalla valmennus herätti puntaroimaan uusien polkujen olemassa oloa organisaation ulkopuolella, kuten eräs osallistuja totesi ”Mikä tuli muutaman kerran mieleen on ihan se, että okei, tästä voi lähteä, tää on vain yksi työpaikka”. Valmennus myös voimavaraisti osaltaan tekemään päätöksen lähteä opiskelemaan. Tällaiseen urakatkokseen päätymisen taustalla olivat pohdinnat omasta ammatillisesta identiteetistä, työstä ja organisaation tarjoamista mahdollisuuksista ja rajoitteista sekä niiden välisestä suhteesta.

Työidentiteettivalmennus

Voimaantumisen ja energisoituminen

Työidentiteettivalmennus koettiin tilana työntekijän voimaantumiselle. Voimaantuminen ilmeni osallistujien kokemana armollisuutena, itsensä ja keskeneräisyytensä hyväksymisenä, rohkeuden ja itsevarmuuden lisääntymisenä sekä itsensä vahvaksi ja toiveikkaaksi kokemisenä. Voimaantuminen tapahtui esimerkiksi ymmärtämällä oman työhistoriansa tarkastelun kautta, että ”Mä olen tehnyt hyvää työtä... ihan oikeasti, oonhan mä saanut aika paljon aikaan”, kun aiemmin oma kokemus oli ollut ”En mä ole oikeastaan mitään tehnyt eikä musta ole mihinkään”. Tai kuten eräs osallistuja totesi, että ”Se valmennus purki hirveen määrän työhön liittyvää ahdistusta”. Voimaantuminen liittyi vahvasti siihen, että toisten kokemuksia kuuntelemalla ymmärrettiin, että muut painivat työssään samanlaisten haasteiden ja epävarmuuden tunteiden kanssa.

Valmennuksen koettiin myös tukeneen jaksamista sekä lisänneen iloa, intoa ja motivaatiota työssä. Samoin sen kerrottiin tuoneen voimavaroja, vaihtelua ja virkistystä työhön, kun pääsi hetkeksi hengähtämään ja irtautumaan arjen realiteeteista sekä keskustelemaan itselle tärkeistä asioista. Tällainen työarjesta irtaantuminen mahdollisti oman työn hahmottamisen kokonaisvaltaisesti, kuten eräs hallintohenkilöstöön kuuluva osallistuja kuvasi:

Se on ollut semmoinen henkireikä minun mielestä se aamupäivä... Sanoin sielläkin, että musta tuntuu, että on tavallaan käynyt jossain toisessa paikassa, että on sillain hyvällä tavalla irtaantunut siitä työstä. Sitten kun tulee työpöydän ääreen niin lähinnä näkee metsää puilta ehkä vähän enemmän, ettei huku niihin yksityiskohtiin. Näkee sitä kokonaisuutta paremmin ja pystyy niin kun keskittymään enemmän siihen oleelliseen.

Työyhteisö ja -organisaatio

Työidentiteettivalmennukseen osallistujista suurin osa (41 henkilöä) koki valmennuksen aikana työyhteisösuhteidensa vahvistuneen sekä yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden kristallisoituneen.

Vahvistuneet työyhteisösuhteet

Valmennuksen aikana oli mahdollista tutustua toisiin osallistujiin sekä oppia tuntemaan heitä paremmin ammatillisesti ja henkilökohtaisesti. Oma näkökulma laajeni, kun havaittiin, että työtä voi tehdä monella tavalla ja asioihin voi suhtautua eri tavoin. Eräs valmennukseen osallistunut lääkäri piti valmennuksen merkittävimpänä antina juuri sitä, että tutustui ja oppi tuntemaan paremmin työkavereita:

Oppi tuntemaan tietysti näitä työkavereitaan paremmin. Että sehän oli minusta se isoin anti tässä hommassa kaiken kaikkiaan. Ja se miellyttävinkin asia, miksi sinne oli kiva tulla, että sai keskustella näitten työkaveriensä kanssa näistä asioista.

Tällainen tutustuminen ja oppiminen koettiin merkityksellisenä kollegiaaliselle vuorovaikutukselle ja yhteistyölle lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. Sellaiselle on harvemmin tilaa ja aikaa hektisessä työarjessa. Osa osallistujista myös kertoi, että tutustumisen ja yhteisen tekemisen myötä valmennukseen osallistuneiden välinen yhteisöllisyys, me-henki ja luottamus kasvoivat. Valmennuksen koettiin myös parantaneen ja rentouttaneen työyhteisön ilmapiiriä.

Yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden kristallisoituminen

Työidentiteettivalmennus loi puitteet ymmärtää ja selkeyttää omaa paikkaa työyhteisössä sekä vahvasti erityisesti työntekijöiden yksilöllistä toimijuutta suhteessa työkavereihin. Valmennuksen aikana pohdittiin ja hahmotettiin omaa paikkaa ja roolia (esim. millaisessa roolissa toimii ja miksi, sekä edistääkö kyseinen rooli työn tekemistä). Osa osallistujista myös sisäisti uusia – omasta näkökulmastaan aktiivisempia, toimivampia ja mielekkäämpiä – toimintatapoja suhteessa kollegoihin. Valmennuksen aikana opittiin erityisesti luomaan rajoja työyhteisössä. Esimerkiksi eräs osallistuja totesi vahvistuneensa vuorovaikutuksessa silloin kuin kyse ei ole varsinaisista työasioista:

Osaan varmaan pontevammin ja tietoisemmin sanoa, että ei tai en tee, en tuu

Työidentiteettivalmennus

tai että jutellaanko myöhemmin, nyt mulla on tämä juttu kesken.

Valmennuksen myötä oli havaittavissa myös aktiivisempaa ja varmempaa olemista ja vaikuttamista sekä omien mielipiteiden ja näkemysten ilmaisua työyhteisössä:

Et kyllä mä herkemmin nyt sanon kerta kaikkiaan ääneen omat mielipiteeni, vaikka tiedän että se ei välttämättä miellytä kaikkia ihmisiä, siis olematta kuitenkaan ilkeä, mutta siis sanon vaan omat mielipiteeni ääneen enkä lähde myötäilemään.

Lisäksi osalla valmennukseen osallistujista selkeytyi kuva oman ammatillisen ryhmän asemasta ja yhteisöllisestä toimijuudesta työorganisaatiossa. Esimerkiksi eräässä ryhmässä keskustelujen myötä syntyi yhteinen ymmärrys oman ryhmän asemasta organisaatiossa ilman vahvoja vaikutusmahdollisuuksia. Ennen valmennusta yksittäiset työntekijät eivät olleet löytäneet keinoja vaikuttaa, mutta yhteisissä keskusteluissa ja vahvistuneen luottamuksen myötä syntyi tahtoa ja väyliä uudentilaiselle yhteisölliselle toimijuudelle. Edelleen koettiin, että tiettyjä tapahtumia ja tilanteita vastaan on turha lähteä taistelemaan. Vahvistumista ja tahtoa kuitenkin ilmeni siihen, että yhdessä etsitään toimivia vaikuttamis- ja neuvottelukanavia ja keinoja asioiden muuttamiseen sekä puolustetaan itselle tärkeitä asioita. Eräs osallistuja kertoi seuraavasti:

Silleen ehkä voisi ajatella [että Valmennus loi mahdollisuutta vaikuttaa uudella tai toisella tavalla]. No just jos aattelee, niin sen yhteistyön kautta ja niitten uusien tai syventyneitten ihmissuhteitten kautta ja sen luottamuksen kautta. Tavallaan tässä oli paljon kysymys siitäkin, että luottamus lisääntynyt. Tommosta luottamuspääomaa saatiin tässä runsaasti. Mä kuitenkin uskon, että sitä kautta pystyy ajamaan ja puolustamaan asioita. Niin tavallaan se on ikään kuin ainoa väylä... No mikä se ehkä on se ero siihen entiseen, jos aattelee, niin ennen se on ollut se reagoiminen jotenkin semmoista passiivista vastarintaa, joka ei johda yhtään mihinkään ja takana-päin jurnuttamista ”kun ne asiat nyt on niin huonosti ja aina meitä kohdellaan väärin ja”, niinku tämän tyyppistä. Niin nyt on enemmän semmoinen ”hihat heilumaan”-olo.

Erityisesti valmennuksen aikana vahvistuneet työyhteisösuhteet voimavaraistivat yhteiseen vaikuttamiseen, kannanottoon ja toimintaan työorganisaatiossa. Toimijuuden näkökulmasta korostui juuri yhteisöllinen voima yksittäisen työntekijän sijaan: ”Ja se, että meidän täytyy ryhmänä olla vielä tiiviimpi siinä asiassa, että saadaan jotain aikaiseksi. . . . Se yhteisvoima, se yhdessä tekemisen voima, se on kantavampaa kuin yksi ääni.”

Ammatillinen osaaminen

Työidentiteettivalmennukseen osallistujista 36 koki valmennuksen toimineen tilana oman ammatillisen osaamisen uudistamiselle. Osallistujat kartuttivat sekä sosioemotionaalista että pedagogista osaamistaan.

Sosioemotionaalinen osaaminen

Työidentiteettivalmennus koettiin erityisesti areenana kehittää omaa palautteenanto- ja vuorovaikutusosaamista. Ohjelman aikana oli harjoiteltu palautteen antamista ja vastaanottamista, mikä koettiin merkityksellisenä taitona työelämässä ja vuorovaikutuksessa niin työkavereiden kuin asiakkaiden ja opiskelijoiden kanssa. Sen lisäksi, että saatiin varmuutta ja uusia välineitä palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen, valmennus myös haastoi pohtimaan ja kehittämään itseilmaisua ja vuorovaikutusta niin, että huomioi ja kuuntelee toisia paremmin. Valmennuksessa myös lisääntyi teoreettinen ymmärrys ihmisistä ja erilaisista persoonista sekä heidän käyttäytymisestään. Lisäksi saatiin eväitä ja työvälineitä esimerkiksi haastavasti toimivien persoonien kanssa työskentelyyn. Tällaisen tietämyksen koettiin helpottavan vuorovaikutustilanteissa toimimista.

Lisäksi valmennuksessa karttuivat tunnetietous ja -taidot. Ensinnäkin valmennuksen aikana hahmotettiin ja tultiin tietoiseksi tunteiden läsnäolosta ja keskeisestä merkityksestä työelämän kentillä ja suhteissa. Valmennuksessa opittiin myös hallitsemaan omia tunteita sekä suhtautumaan toisiin ihmisiin ja työtilanteisiin rakentavammin ja analyttisemmin eikä pelkällä tunteella. Eräs valmennukseen osallistunut kuvasi seuraavasti, kuinka hän oli oppinut käsittelemään tunteitaan työyhteisön vuorovaikutustilanteissa:

Työidentiteettivalmennus

No varmaan just semmoisia, että kun meitä on niin iso porukka, paljon erilaisia persoonia täällä toimii. Meillä on vahvoja persoonia ja hyvin sana-valmiita ja semmoisia, että sieltä tulee kuin tykin suusta välillä. Niin kyllä semmoiseen sai tavallaan työkaluja, siihen että ei tarvitse lähteä mukaan eikä tarvitse kauheasti ärsyntyä semmoisesta. Et vaikka aikasemminkaan ei oo ehkä näyttänyt sitä äksyyntymistään, mutta nyt oikeasti pystyy itsekin käsittelemään sen ärsyyntymisen sillain, että ei niin ala ohimosuoni tikittää ja ei jää vaivaamaan sitten patoutumiksi.

Työidentiteettivalmennus tarjosikin tiedostusta, ymmärrystä ja välineitä tunnettyöskentelyyn.

Pedagoginen osaaminen

Suurimmalla osalla opetus- ja tutkimushenkilöstöä valmennus toimi areenana saada uusia ideoita opetustyöhön ja oppia toiminnallisia työskentelymenetelmiä. Näitä ideoita ja menetelmiä koettiin voitavan hyödyntää omassa työssä. Menetelmiä (esim. ammatillista kehoa) oli myös jo käytetty opetuksessa soveltaen niitä sopimaan opiskelijaryhmille. Mahdollisuus pedagogisen osaamisen uudistamiseen tuli monelle osallistujalle positiivisena yllätyksenä. Sitä ei odotettu, mutta se mahdollistui ohjaajan toimintaa seuraamalla ja hänen käyttämiensä menetelmien ja työtapojen sisäistämisenä. Valmennukseen osallistuminen haastoi myös kyseenalaistamaan omia toimintatapoja ja uudistamaan omaa opetusta.

Persoonallinen identiteetti ja elämä

Työidentiteettivalmennuksen osallistujien (32 henkilöä) mukaan valmennus loi puitteet pohtia ja työstää myös persoonalliseen identiteettiin ja elämään liittyviä asioita ja tilanteita.

Vahvistunut itsetuntemus

Valmennus koettiin ihmisenä kasvun ja itsetutkiskelun paikkana, jossa oli mahdollista syventää tai vahvistaa ymmärrystä omasta itsestään,

kuten omista vahvuuksista, arvoista, toimintamalleista ja historiasta. Kaiken kaikkiaan itsetuntemus vahvistui, kuten eräs osallistuja kuvasi oppimisprosessiaan:

Tietyllä tavalla oppi tuntemaankin itseään entistä paremmin ja sai nimiä niille asioille, että mitä piirteitä tai ominaisuuksia, toimintatapoja itsessä on ajatellut, että minä olen sentyyppinen ihminen ja minä toimin sillä tavalla, niin sai niille ehkä selityksiä ja semmoisia nimityksiä. Ja tavallaan sitten se jotenkin vahvistaa sitä omaa olemista ja että myös hyväksyy paremmin... ehkä se semmoinen ymmärrys, tiedostaminen ja hyväksyminen.

Voimaantuminen työelämän ulkopuolisessa elämässä

Valmennus toimi tilana, jossa oli mahdollista työstää työn ulkopuoliseen elämään liittyviä tilanteita ja tapahtumia, kuten avioeroa tai läheisen kuolemaa. Lisäksi valmennus voimavaraisti määrittelemään uudelleen omaa roolia ja toimintatapoja työn ulkopuolisissa suhteissa; luomaan rajoja ja vaikuttamaan aktiivisemmin, esimerkiksi havaittaessa vääränlaista vallankäyttöä lasten harrastuksissa. Oppimista tapahtui kuulemalla toisten ryhmäläisten tarinoita sekä tuomalla esiin ja työstämällä persoonalliseen elämään kuuluvia suhteita ja tapahtumia.

Työidentiteettivalmennus toimijuuden tilana

Työidentiteettivalmennuksen anti näkyi toimijuuden vahvistumisena työssä ja sen ulkopuolella. Osallistujien toimijuus suuntautui:

- ammatilliseen identiteettiin
- työhön ja uraan
- työyhteisösuhteisiin
- toiminta- ja vaikuttamiskeinoihin työorganisaatiossa
- elämän muihin alueisiin mukaan lukien persoonallinen identiteetti ja sosiaaliset suhteet.

Toimijuuden toteutumisella oli erilaisia seurauksia, kuten muutoksia

Työidentiteettivalmennus

ja jatkuvuuksia identiteeteissä, urissa ja työkäytännöissä sekä sosiaalisissa suhteissa työssä ja sen ulkopuolella (ks. myös Eteläpelto ym. 2014; Hitlin & Elder 2007; LaPointe 2014; Vähäsantanen 2013). Toimijuuden erilaiset muodot kietoutuivat toisiinsa valmennuksen aikana. Esimerkiksi opiskelemaan lähtöön siivitti pohdinnat ammatillisesta identiteetistä ja sen suhteesta työhön. Samalla tavoin LaPointen (2014) mukaan uramuutoksessa identiteettityö on erityisen tärkeää, sillä muutoksen toteutuminen edellyttää identiteetin muutosta.

Usein puhutaan toimijuuden teoista ja tunnosta. Toimijuuden tunnolla viitataan yksilön kokemukseen itsestä toimijana sekä oman toiminnan ja vaikuttamisen mahdollisuuksista ja rajoista (Gordon 2005). Työidentiteettivalmennus sai aikaan tekoja ja vahvisti toimijuuden tuntoa. Valmennuksen aikana siirryttiin pohdinnoista ja sanoista tekoihin, kuten ammatillisen identiteetin uudistamiseen ja rajojen asettamiseen työyhteisösuhteissa. Valmennuksen aikana syntyi myös ituja yhteisölliselle toimijuudelle, kun pohdittiin ryhmänä uusia, tehokkaampia vaikuttamis- ja toimintatapoja työorganisaatiossa. Tällöin toimijuuden tunto vahvistui, mutta varsinaiset teot jäivät tulevaisuuteen.

Kun ollaan kiinni vanhoissa totutuissa työn tekemisen tavoissa ja ammatillisissa identiteeteissä, on usein vaikea oppia uutta, irrottautua ja muuttua. Toimijuuden vahvistuminen on pitkäkestoinen prosessi. Työidentiteettivalmennuksessa vahvistuneet työyhteisösuhteet sekä muodostuneet yhteisöllisyyden ja luottamuksen kokemukset loivat perustan yhteisölliselle toimijuudelle. Myöskään ammatillisen identiteetin uudistuminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii aikaa ja tilaa. Uudistumisessa ammatillinen identiteetti ja toimijuus kietoutuvat yhteen prosessiksi, jossa on läsnä sekä identiteettiin ja työhön liittyvien asioiden tiedostaminen että vahvistunut halu ja kyky uusiutua.

Keinot ja käytännöt toimijuuden vahvistamiseksi

Toimijuutta voidaan tarkastella vaikuttamisena, valintoina ja tekoina suhteessa identiteettiin, uraan, työhön ja ihmissuhteisiin, kuten tässä luvussa on tehty. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan toimijuutta osallistujien aktiivisena vaikuttamisena ja osallistumisena Työidentiteet-

tivalmennuksessa. Tuomme esille, että osallistujien oppimisen ja toimijuuden vahvistumisen näkökulmasta on oleellista valmennuksen tavoitteiden ja sisältöjen räätälöiminen, osallistujien osallisuuden tukeminen ja valmennuksen rakentaminen prosessiksi.

Tavoitteiden ja sisältöjen räätälöiminen

Työidentiteettivalmennukseen osallistujat edustivat eri ammattiryhmiä sairaalasta ja yliopistosta. Vaikka valmennuksella oli tietyt tavoitteet ja runko, sen sisältöjen suunnittelussa pyrittiin huomioimaan osallistujien erityiset tarpeet ja toiveet. Kaiken kaikkiaan osallistujat olivat tyytyväisiä valmennuksen sisältöihin. Valmennuksen sisältöihin liittyen olisi kuitenkin toivottu lisäpanostusta esimerkiksi toimijuuden teoreettiseen tarkasteluun ja käytännön harjoitteita toimijuuden vahvistamiseen, kuten eräs osallistuja totesi:

Yksi käsite, mitä olisi voinut vielä ehkä tuossa, tämä liittyy toimijuuteen ja työssä toimimiseen ja voimautumiseen, niin olisi ollut kauhean ihana kuulla tai keskustella, että mitä se toimijuus on. Toimijuuden käsitettä vaikka sitten käsitellä, miten me sitä hahmotetaan ja ymmärretään ja mitä se on meidän työelämässä ja kunkin yksilön työelämässä ja missä se ontuu ja mitä pitäisi vahvistaa. Sitä olisi ollut varmaan ihan kiva pohtia... Ja siihenkin sitten saisi varmaan just tällaisia harjoituksia vähän kuin palautteenantoon, että miten esim. toimin aktiivisemmin tai otan niin kun aktiivisemmän roolin tai missä tilanteissa ehkä on parempi, että ei ole niin aktiivinen tai tämmöistä näin.

Muutenkin osa osallistujista toivoi, että käsiteltävistä teemoista olisi tarjottu enemmän materiaalia ja teoreettisia avauksia oman oppimisen tueksi.

Lisäksi toiveena valmennuksen kehittämiseksi esitettiin, että valmennuksessa tarkasteltaisiin enemmän työyhteisöön ja -organisaatioon liittyviä asioita, kuten työyhteisön pelisääntöjä, arvoja ja henkilöstön keskinäisiä suhteita. Uusien sisältöehdotusten lisäksi toivottiin, että käytettäisiin enemmän aikaa käsiteltäviin asioihin. Erityisesti palautteen antaminen ja vastaanottaminen koettiin tärkeänä omassa työssä ja

Työidentiteettivalmennus

siitä myös opittiin paljon valmennuksen aikana, mutta sen syvällisempää käsittelyä olisi kaivattu.

Vaikka valmennuksen sisältöjen räätälöinnissä pyrittiin huomioimaan eri ryhmien tarpeet, osa osallistujista kaipasi enemmän vaikutusmahdollisuuksia yksin ja yhdessä ohjelman sisältöjen ja tavoitteiden asettamiseen. Kahden ensimmäisen valmennusryhmän jälkeen kiinnitimme tähän enemmän huomiota luomalla tiloja ja välineitä sille, että osallistujat voisivat vaikuttaa valmennuksen sisältöihin ja heidän tavoitteensa huomioitaisiin paremmin. Kaiken kaikkiaan voi todeta, että luotaessa ammatillisen identiteettityön tiloja ja prosesseja on hyvin oleellista räätälöidä ne vastamaan mahdollisimman hyvin osallistujien sen hetkisiin tarpeisiin.

Osallisuuden tukeminen

Työidentiteettivalmennukseen osallistujat kokivat yleisesti, että he pystyivät aktiivisesti osallistumaan, esittämään mielipiteitään ja kokemuksiaan sekä tulivat kuulluksi ryhmätapaamisissa. Valmennuksen menetelmät arvioitiin pääosin monipuolisina ja osallistavina. Käytetyistä menetelmistä toiminnalliset menetelmät koettiin motivoivina ja oppimista tukevin, vaikka kaikki osallistujat eivät olleet niihin tyytyväisiä. Osa koki draamaan perustuvat harjoitukset osittain haasteellisina ja epä-mukavina, koska niiden koettiin olleen oman mukavuusalueen ulkopuolella. Lisäksi osa osallistujista totesi, että valmennuksessa olisi voitu hyödyntää ongelmakeskeistä lähestymistapaa työssä esiintyviin haasteisiin ja tilanteisiin. Tällöin valmennus olisi kiinnittynyt konkreettisemmin omaan työhön.

Yleisesti valmennusryhmissä koettiin olleen avoin, salliva ja keskustele-va ilmapiiri. Ryhmien kokoonpanot herättivät kuitenkin keskustelua. Ryhmien jäsenet olivat entuudestaan enemmän tai vähemmän tuttuja toistensa kanssa. Sekä tuttuus että vieraus koettiin hyvänä asiana oman osallisuuden ja ammatillisen identiteettityön kannalta. Toisaalta tutuille oli helppo kertoa henkilökohtaisiakin asioita, mutta toisaalta tuttuus saattoi estää joidenkin, erityisesti työyhteisöä koskevien asioiden esiin nostamisen. Työidentiteettivalmennuksen järjestämisessä onkin oleellista räätälöidä käytetyt menetelmät osallistujien oppimista parhaiten tukeviksi sekä pohtia, millaiset ryhmät ovat osallistujien kannalta parhaita.

Valmennuksen rakentaminen prosessiksi

Työidentiteettivalmennusta suunnitellessa on oleellista kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Valmennuksen rakenne, tavoitteet ja sisällöt tulee kuvata mahdollisimman hyvin osallistujille ennen valmennusta. Osallistujilla tulee myös olla aito mahdollisuus vaikuttaa näihin. Lisäksi valmennuksen sisällöt tulee integroida kiinteästi toisiinsa sekä kuvata osallistujille valmennuksen sisällöllinen punainen lanka. Kokonaisuuden tekeminen näkyväksi toimii osallistujien oppimisen tukirakenteena. Osa osallistujista kaipasi oman oppimisen ja kehittymisen tueksi enemmän yksilöllisiä tai yhteisöllisiä harjoituksia yhteisten tapaamisten välille. Tällaisia harjoituksia voisi jatkossa toteuttaa esimerkiksi erilaisten virtuaalisovellusten avulla.

Valmennuksen rakenteen uudistamiseksi esitettiin toiveita. Erityisesti toivottiin, että valmennus olisi pidempi ja tapaamiskertoja olisi useampia. Samanaikaisesti kaivattiin jonkinlaisia tukirakenteita valmennuksen oppien ylläpitämiseksi valmennuksen jälkeen. Osalla osallistujista oli pelkona, että ajan kuluessa ja arjen kiireessä hienot oivallukset omasta työstä ja identiteetistä unohtuvat, lisääntynyt yhteisöllisyys ja hyvä ilmapääri karisevat sekä palataan vanhoihin toiminta- ja vuorovaikutustapoihin. Tukirakenteet opitun ja vahvistuneen toimijuuden ylläpitämiseksi olisivatkin äärettömän tärkeitä, jotta valmennuksella olisi pitkäaikaisia vaikutuksia osallistujien työarkeen.

Ammatillisen toimijuuden vahvistaminen oppimisen ja työelämän kehittämisen ytimessä

Työidentiteettivalmennus loi tilan, ajan ja paikan monipuoliselle oppimiselle. Valmennuksessa oli mahdollista kirkastaa ja vahvistaa omaa ammatillista identiteettiään, suhdettaan työhön ja urapolkuaan sekä rikastuttaa omia työyhteisösuhteitaan. Valmennus antoi myös välineitä ja näkemystä ihmisten kanssa työskentelyyn ja omaan opetustyöhön sekä lisäsi itsetuntemusta ja voimautti työn ulkopuolisessa elämässä. Erityisen tärkeänä oppimisen kannalta oli vertaistuki sekä kokemusten jakaminen ja muiden kertomuksista oppiminen (ks. myös Kira 2010; LaPointe

2014). Ammatillisten identiteettien ja urapolkujen uudistaminen ja vahvistaminen tapahtuivat omien pohdintojen, mutta erityisesti kerronnan ja kokemusten jakamisen kautta. Samalla tavoin omat näkökulmat laajenivat ja toiminta kehittyi, kun keskusteluissa kohdattiin erilaisia ihmisiä, näkökulmia ja osaamista sekä saatiin palautetta omasta toiminnasta. Tiloja kohtaamiselle ja kokemusten jakamiselle tulisi luoda laajasti työelämässä eikä ainoastaan erilaisissa koulutus- ja työelämäinterventioissa. Ne ovat merkityksellisiä työntekijöiden monipuoliselle oppimiselle ja voimavaraistumiselle eivätkä varmasti ole haitaksi myöskään työorganisaatioille. Hyvinvoinnin ja voimavarojen karttuminen luo kestäväää työtä ja työkykyä (Kira & Balkin 2014; Kira, Eijnatten & Balkin 2010).

Toimijuus on oleellinen elementti rakennettaessa mielekästä työuraa ja työtä. Työelämän onnelliseksi kokevilla työntekijöillä on katse tulevaisuuteen – he ennakoivat tulevaa, etsivät ratkaisuja eri suunnista ja ovat valmiita uudistumiseen (Järvensivu 2014). Järvensivun mukaan uudistuminen edellyttää usein pitkäkestoista katkosta työelämään (esim. vuorotteluvapaata tai lopputilin ottamista). Jos ammatillinen identiteetti on ristiriidassa työn kanssa, työ kuluttaa ja työyhteisösuhteet rasittavat, ei kuitenkaan välttämättä tarvitse tehdä katkosta työelämään. Aktiivisten tekojen kautta voi luoda sopusointua työn ja ammatillisen identiteetin välille, esimerkiksi muokkaamalla omaa suhtautumista työhön sekä vahvistamalla tai uudistamalla sosiaalisia suhteita työssä. Sosiaalisten suhteiden uudistaminen pitää sisällään esimerkiksi rajojen asettamisen työyhteisössä. Työn kuluttavuus voidaan muuttaa työn mielekkyydeksi juuri työtä ja työyhteisösuhteita uudistamalla (Kira & Balkin 2014; Wrzesniewski & Dutton 2001). Työidentiteettivalmennuksessa toimijuus ei rajoittunut pelkästään työhön ja ammatilliseen identiteettiin, vaan heijastui myös työelämän sosiaalisiin suhteisiin ja muihin elämänalueisiin.

Toimijuuden monipuolisen vahvistamisen tulisi olla työntekijöiden ohjaustyön (Vanhalakka-Ruoho 2014) ja työelämän kehittämisen keskiössä, jos halutaan uudistaa ja voimavaraistaa työntekijöitä ja työyhteisöjä. Toimijuuden merkityksen korostaminen ei tarkoita vastuun siirtämistä työntekijöille, vaan työorganisaatioiden tulee myös kantaa kortensa kekoon tarjoamalla työntekijöille resursseja jäsentää, vahvistaa ja muokata omaa työtä, ammatillisia identiteettejä ja uraa, vahvistua aktiivisina toimijoina sekä käyttää ja kartuttaa ammatillista osaamista

työssä. Tällöin työpaikat voisivat toimia työntekijöille tiloina toteuttaa ammatillisia mielenkiinnon kohteita sekä kasvattaa henkilökohtaisia ja ammatillisia voimavaroja (esim. itsetunto, ilo, luovuus, osaaminen, elinvoima, ihmissuhteet ja sosiaalinen tuki) niiden kuluttamisen sijaan (Kira ym. 2010).

Työidentiteettivalmennus toimi monipuolisena oppimisareenana ja toimijuuden vahvistajana työntekijöille. Valmennus ei kuitenkaan innostanut työntekijöitä muokkaamaan laaja-alaisesti yhteisiä työkäytäntöjä tai tekemään kehittämisohjelmia työorganisaatioiden uudistamiseksi. Siksi työelämään tarvitaan myös osallistavia ja yhteisöllistä toimijuutta edesauttavia areenoja työyhteisöjen ja organisaatioiden uudistamiseen (ks. Kerosuo 2014; Kira ym. 2010; Paloniemi ym. tässä teoksessa) sekä johtamiskäytäntöjen ja johtajien ammatillisten identiteettien jalostamiseen (Alasoini 2011; Räsänen & Trux, 2012; ks. myös Hökkä ym. ja Silander ym. tässä teoksessa). Tällöin voidaan tukea työorganisaatioiden laaja-alaista ja kestävää kehittymistä, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja työhön sitoutumista, työn mielekkyyttä ja työelämän laatua muutoksen ja murroksen keskellä.

Lähteet

- Alasoini, T. 2011. Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research methods in education*. 6. painos. London: Routledge.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- Gordon, T. 2005. Toimijuuden käsitteen dilemma. Teoksessa A. Meurman-Solin & I. Pyysiäinen (toim.) *Ihmistieteet tänään*. Helsinki: Gaudeamus, 114–130.
- Harteis, C. & Goller, M. 2014. New skills for new jobs: Work agency as a necessary condition for successful lifelong learning. Teoksessa C. Harteis, A. Rausch & J. Seifried (toim.) *Discourses on professional learning: On the boundary between learning and working*. Dordrecht: Springer, 37–56.
- Hitlin, S. & Elder, G. H. 2007. Time, self, and the curiously abstract concept of agency. *Sociological Theory* 25 (2), 170–191.

Työidentiteettivalmennus

- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–1288.
- Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Seeking new perspectives on the development of teacher education – A study of the Finnish context. *Journal of Teacher Education* 65 (1), 39–52.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoisimijuus – Esimerkkinä solmutyöskentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 178–191.
- Kira, M. 2010. Routine-generating and regenerative workplace learning. *Vocations and Learning* 3 (1), 71–90.
- Kira, M. & Balkin, D. B. 2014. Interactions between work and identities: Thriving, withering, or redefining the self? *Human Resource Management Review* 24 (2), 131–143.
- Kira, M., Eijnatten, F. M. & Balkin, D. B. 2010. Crafting sustainable work: Development of personal resources. *Journal of Organizational Change Management* 23 (5), 616–632.
- LaPointe, K. 2014. Tilaa mielekkäälle työlle. *Aikuiskasvatus* 34 (1), 17–28.
- Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Räsänen, K. & Trux, M.-L. 2012. Työkirja. Ammatillaisen paluu. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Vanhalakka-Ruoho, M. 2014. Toimijuus elämäkulussa – Ohjaustyön perusta. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 192–201.
- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 460. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Wrzesniewski, A. & Dutton, J. E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review* 26 (2), 179–201.



OPETTAJIEN JA TUTKIJOIDEN KOKEMUKSIA TYÖIDENTITEETTIVALMENNUKSESTA: YHDEN RYHMÄN MATKA

**Erja Rautamies, Kirsi Biskop, Elina Lehtinen
& Pirjo-Liisa Poikonen**

Tämä luku tiivistää yhden Työidentiteettivalmennukseen osallistuneen ryhmän matkan. Ryhmä koostui yliopistolla työskentelevistä kymmenestä opettajasta ja tutkijasta. Kuvaus ryhmän matkasta pohjautuu laaja-alaisesti ryhmäläisten omiin kokemuksiin ja ajatuksiin valmennuksen alkumetreistä, läpikäydyistä teemoista ja hyödynnetyistä menetelmistä sekä valmennuksen annista. Ryhmäläisten kokemukset ja mietteet on koottu noin puolitoista vuotta valmennuksen päätyttyä. Matka on kuvattu ryhmäläisten Työidentiteettivalmennuksen jälkeen itse tuottamin sanoin, runoin, kuvin sekä draaman ja musiikin keinoin multimediaesityksessä. Multimediaesitys löytyy osoitteesta: <http://urly.fi/ky9>

***Kuka osallistuisi mukaan Työidentiteettivalmennukseen?
Matka alkaa!***

*Odotan niin innolla
Mikähän juttu tämä oikein on?
Katsotaan mitä tuleman pitää!
Ja tähänkinkö mun vielä piti lähteä*

Työidentiteettivalmennukseen osallistui Jyväskylän yliopiston kahdessa laitoksessa työskenteleviä tutkijoita ja opettajia. Osa ryhmäläisistä tunsu hyvin toisensa kun taas osa ryhmäläisistä oli toisilleen vieraampia. Ryhmäläisten ajatukset ryhmän alkaessa vaihtelivat myönteisen uteliaasta odotuksesta innostuneeseen jännitykseen sekä neutraalista odotuksesta epäilevämpiin mietteisiin.

Ryhmän vetäjän persoona ja tapa ohjata ryhmää muodostuivat tärkeiksi tekijöiksi ryhmässä ja siinä, millaisena ryhmäläiset kokivat valmennuksen. Ryhmän ilmapiiri, luottamuksellisuus, avoimuus ja rehellisyys koettiin tärkeinä. Näiden syntymiseen vaikutti paljon ryhmän vetäjän henkilökohtainen reipas ja hyväksyvä tapa kohdata ihmisiä ja asioita. ”Salmesta lähtenyt hyvä fiilis levisi koko ryhmään ja vaikeitakin asioita ja kokemuksia uskallettiin jakaa” kuten eräs ryhmäläisistä kertoi.

Useille osallistujille itse ryhmä ja muut ryhmäläiset tulivat tärkeiksi tekijöiksi valmennuksessa. Toisten tarinat elämästä ja työelämästä koettiin tärkeinä ja ne koskettivat, ”Ne tarinat, joita ei koskaan edes kahvipöytäkeskusteluissa kerrota”. Eräs osallistuja kuvaili ryhmän merkitystä seuraavasti:

Koin hyvin konkreettisella tavalla ryhmäläisten rikkauden; luovuuden meissä kun työskentelemme yhdessä; viisauden ryhmäläisissä. Mieleen jäivät jonkun sanomiset, jotka pysäyttivät ja puhuttelivat pitkään. Ryhmä oli kuin syli, jossa uskaltautui itsekkin avautumaan ja olemaan oma itsensä.

Tärkeitä teemoja ja monipuolisia menetelmiä matkan varrella

Ryhmässä työstetyt teemat tuntuivat tärkeiltä. Keskusteluissa pohdittiin työelämän ja ihmissuhteissa toimimisen ydinkysymyksiä. Millaista

on toimijuuteni työelämässä ja yksityiselämässä? Millaisissa rooleissa toimin? Olenko opettaja vai tutkija? Ryhmäläiset kokivat hyvänä sen, että myös siviilielämän rooleja työstettiin yhdessä työelämän roolien kanssa. Puhututtaneita teemoja olivat lisäksi valta ihmissuhteissa, alistaminen, manipulaatio, hyväksikäyttö ja kiusaaminen. Olenko tämänkaltaisissa ihmissuhdehaasteissa uhri vai toimija? Missä tilanteissa käytän itse valtaa väärin ja epäeettisesti? Ryhmässä keskusteltiin myös työelämän paineista ja odotuksista, työelämän vaativuudesta, raskaudesta ja antoisuudesta sekä jaksamisesta ja omasta pienuuden tunteesta toimittaessa yksilönä isossa organisaatiossa. Välillä mielessä kävi myös kaikesta sivuun siirtyminen, kaipuu johonkin kevyempään.

*Rattaat pyörii aina vaan, Rattaat pyörii aina vaan, Rattaat pyörii aina vaan
Kunnes tuli ratasrikko, Ei auta muu kuin pysähtyä
Jättää kone ja astua, vihreälle nurmelle, levittää siivet*

Osallistujat pitivät ryhmässä käytettyjä menetelmiä toimivina ja monipuolisina. Toiminnalliset menetelmät pelottivat alussa, mutta menetelmien avulla tehdyt harjoitukset jäivät myös parhaiten mieleen. Erityisesti tärkeänä koettiin keskustelut, kuvalliset ja draamalliset menetelmät sekä arkkityypit, jotka ”tuntuivat selkeiltä ja laittoivat ajattelemaan omaa itseä työntekijänä, perheenjäsenenä ja ystävänä”. Osallistujat kykenivät hyödyntämään ryhmässä käytettyjä menetelmiä myös opetuksessaan myöhemmin. Joillekin muodostui tärkeäksi ammatillisten kehojen kanssa työskentely, kuten seuraavat ryhmäläiset kertovat:

Ryhmäläisten ammatillisten kehojen äärellä myös huomasi, miten erilaisia ja upeita kehoja oli tehty. Niistä keskustelemalla kirkastui se, mitä itse pitää työssään ja elämässään tärkeänä, mistä työssään nauttii ja mitä haluaa siinä kehittää...

Ammatillinen keho, siinä oli ihania hetkiä, kun kollegan kanssa tehtiin sitä kahdestaan. Meillä oli hauskaa, se hetki oli sellainen mieleen jäävä.

Matkan anti ryhmälle

Työidentiteettivalmennuksessa tärkeänä koettiin oman itsetuntemuksen vahvistuminen ja sen huomaaminen, että itse kullakin on omat työhuolensa, niin yliopiston pätkätyöläisellä kuin ”vakinaisemman” toimen omaavallakin. Valmennus voimautti ja opetti oivaltamaan syvemmin työyhteisön merkitystä sekä opetti kiinnittämään huomiota siihen, milloin sanon ”EI!”. Erään osallistujan mukaan Työidentiteettivalmennuksen annit ovat olleet pitkäkestoisia:

Olen tullut työskentelyn jälkeen paremmin sinuiksi itseni kanssa, mutta myös tuntenut kuuluvani työyhteisöön jotenkin paremmin. Oma paikka ja oma työ on alkanut tuntua omemmalta ja tulevaisuus ei huoleta entiseen tapaan. Olen ravistellut sellaisen duunari mentaliteetin itsestäni sivummalle ja löytämässä tutkija identiteettiä ja ajatusta siitä, että voin olla akateeminen työläinen. Myös muuten tulevaisuus ja työelämä tuntuvat ID -paja valmennuksen jälkeen enemmän mahdollisuuksilta kuin pelotteilta.

Ryhmä syvensi ymmärrystä itsestä ja työelämän ytimeistä sekä vahvasti hyvinvoinnin kokemusta. Myönteinen kokemus ryhmästä antanee erään ryhmäläisen mukaan rohkeutta myös kohdata työelämän muutosten mukanaan tuomia haasteita tulevaisuudessakin, jolloin työskentely oman yksikön rajoja ylittävissä ryhmissä on hyvin todennäköistä. Se, että Työidentiteettivalmennus oli samalla myös tutkimukseen osallistumisen prosessi, aiheutti ristiriitaisia tunteita varsinkin prosessin alussa. Ohessa ryhmäläisten ajatuksia valmennuksesta:

Valmennuksessa oli paljon arvokasta ja hyvää, mutta tähän liittyi myös ristiriitoja. Kun tämä tutkimus oli tässä mukana, kun silloin tempautui mukaan niin prosessiin ja nyt, hitto vie, tästä tulee julkaisuja!

Koin, että sain enemmän otetta tunteisiini ja kykenen ehkä hieman paremmin hyödyntämään tunteitani päästäkseni tavoitteisiini erityisesti ihmissuh-teissa. Erityisesti vihan merkitys rajojen asettamisessa tuntui tärkeältä. Tunteita työstin koko prosessin ajan.

Rautamies, Biskop, Lahtinen & Poikonen

Terveisiä Salmelle, joka auttoi ymmärtämään paitsi omaa herkkyyttä ja myös omia vahvuuksia ja mahdollisuuksia. Organisaatiot ja työelämän koventuvat vaatimukset eivät heti muutu, mutta minä voin joustaa pitämällä itsestäni kiinni ja kulkemalla pää pystyssä urapolkua eteenpäin. Olen omanlaiseni ja teen työtä persoonallani, itseni kehittäminen, ymmärtäminen ja intuitioon luottaminen vievät eteenpäin. Sinne siis.

Koen, että minulla on tällä hetkellä innokkaampi ote tutkimukseen, näen tämän enemmän mahdollisuutena kuin velvoitteena. Olen myös kiitollinen tästä työstäni ja niistä mahdollisuuksista, mitä tässä työssä on: Mahdollisuus oppia, opiskella, tuottaa, tutkia ja opettaa, mahdollisuus kasvaa ihmisenä.

Koin ja tiedostin ryhmän aikana, että haluan toimia opiskelijoiden hyväksi, että tämä on keskeisin asia työssäni.

Ja lopuksi erään osallistujan runojen sanoihin kiteytettynä tuntemukset ja mietteet matkan päättymisen vaiheilta:

*Ilo,
virtaa,
ja energia
Soi rytmi, ja säkenöi*

*Kaikkien päivien keskellä
on mahdollisuus, laulaa serenadi. KB*



Asiantuntijapuheenvuoro: TYÖHYVINVOINTI, JOHTAMINEN JA TYÖELÄMÄN KEHITTÄMINEN

Anneli Leppänen

FT, Dos. Anneli Leppänen toimii Työterveyslaitoksella Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen -osaamiskeskuksen johtajana. Hänellä on mittava ja monipuolinen ura Työterveyslaitoksen tutkijana, erikoistutkijana ja osastonjohtajana. Hän on toiminut lukuisissa oman alansa kansainvälisissä järjestöissä ja verkostoissa sekä laajoissa työelämän tutkimushankkeissa vastuullisena johtajana. Anneli Leppäsen tutkimustemat ja kehittämishankkeet kattavat laajan kirjon, kohdistuen alun alkaen työstressiin ja myöhemmin muun muassa työhyvinvointiin, oppimiseen, osaamiseen ja johtamisen kehittämiseen sekä työorganisaatioiden tuottavuuden parantamiseen. Hän on ollut kehittämissä lukuisia arviointi- ja interventiomenetelmiä sekä toiminut asiantuntijana lukuisilla työelämän kehittämisen foorumeilla.

Asiantuntijapuheenvuorossaan Leppänen määrittelee aluksi, mitä työhyvinvoinnin käsitteellä on eri aikoina tarkoitettu ja miten se nykyisin määritellään WHO:n toimesta. Leppänen nojaa tarkastelussaan yli 30 vuoden omakohtaiseen kokemukseen työhyvinvointia koskevien ilmiöiden tutkimisessa. Tämän jälkeen Leppänen tarkastelee toimijuuden ja ammatillisen identiteetin merkitystä työhyvinvoinnin kannalta nähden ne monella tapaa tärkeinä. Työelämän kehittämismenetelmien osalta Leppänen näkee ongelmaksi sen, että olemassa olevia ja hyväksi havait-

Leppänen

tuja menetelmiä ei ole otettu käyttöön työpaikkojen arjessa, vaikka menetelmiä olisi runsaasti tarjolla. Laadukkaan johtamisen ja erityisesti muutosjohtamisen merkitys korostuu hänen mukaansa monella tapaa julkisella sektorilla. Tähän liittyen hän kuvaa hanketta, jossa Työterveyslaitos on ollut kehittämässä julkisen johtamisen laatukriteereitä. Lopuksi Anneli Leppänen esittää näkemyksensä työelämän tulevaisuuden haasteista ja korostaa interventio- ja kehittämistutkimuksen tarvetta.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/kya>

III Johtajaidentiteettien erityiskysymyksiä

HOITOTYÖN JOHTAMISEN UUDISTAMINEN KESKUSSAIRAALAN PÄIVYSTYSALUEELLA

*Mari Manninen, Esa Alestalo, Kati Jetsu, Petteri Männistö
& Paula Pyhälä-Liljeström*

Johtajuus on keskeinen menestystekijä ja yksi tärkeimmistä keinoista terveydenhuollon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa. Tässä luvussa on kuvattu Keski-Suomen sairaanhoitopiirin päivystysalueen esimiestyön uudistamisprosessia ja siihen liittyviä haasteita kokemuksellisesta näkökulmasta. Kehittämistyön välittömänä tavoitteena on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategian mukaisesti parantaa hoitotyön vaikuttavuutta vahvistamalla johtajuutta ja esimiesten toimijuutta. Johtamisen tehostamishaasteen lisäksi uudistamisen tavoitteena on ollut henkilöstön hyvinvoinnin tukeminen ja osaamisen johtamisen kehittäminen. Uudessa mallissa esimiesten tehtävät jaettiin suuremmiksi, koko toimialueen kattaviksi kokonaisuuksiksi. Uudistamisen yhtenä suurimpana haasteena nähtiin lukumäärältään suuren henkilökunnan sitouttaminen muuttuvaan toimintamalliin. Hoitotyön esimiesten yhtäaikainen sitoutuminen uudistamistyöhön on ollut ehdoton edellytys toimintakulttuurin muutokseen, mutta myös vanhoista toimintatavoista ja tehtävistä luopuminen on osoittautunut haasteelliseksi.

Johdanto

Esimiestyön muutos on ollut suuri näinä vuosina. Ympärillä oleva yhteiskunta ja sen toiminta on muuttunut viime vuosina voimakkaasti. Se on heijastunut päivystystoimintaan monella tavoin. Palvelujen ostajien vaatimukset niin palvelujen saatavuuden kuin kustannustehokkuuden suhteen ovat tiukentuneet. Lisäksi terveydenhuollon johtaminen on terävöitynyt, enää ei voi pyytää lisää resursseja, vaan monet uudistukset ja uudet toiminnot tulee järjestää toimintaa tehostamalla. Muutoksen johtaminen on arkipäiväistänyt. (Eero 54 vuotta, toiminut 12 vuotta esimiehenä).

Yllä oleva lainaus on yksi näkökulma tämän päivän osastonhoitajan muuttuvaan työhön. Toisaalta osastonhoitajan tehtäväkuvaan on sisällynyt samoja tehtäviä vuosikymmenien ajan. Johtamisopit ovat vaihtelevasti korostaneet asioiden ja ihmisten johtamista. Osastonhoitajan rooli lähiesimiehenä jäykässä sairaalahierarkiassa on ollut ja on edelleen ”puun ja kuoren välissä olemista”. Osastonhoitaja saatetaan myös edelleen mieltää hoitotyön ylimmäksi asiantuntijaksi yksikössään, vaikka hänellä on johdettavanaan joukko hyvin koulutettuja, käytännön hoitotyötä tekeviä asiantuntijoita. Nykypäivän osastonhoitajan roolissa korostuu organisaation tärkeimmän voimavaran – osaamisen ja resurssin johtaminen.

Tässä luvussa olemme pohtineet hoitotyön johtamisen haasteita osastonhoitajan työn muutoksen kautta ja kuvaamme Keski-Suomen sairaanhoitopiirin päivystysalueen esimiestyön kehittämistä kohti uutta, suunnitteilla olevaa tulevaisuuden sairaalaa. Esimiestyö pohjautuu uudessa sairaalassa toiminnallisiin prosesseihin, jotka ovat tällä hetkellä suunnitteluvaiheessa. Uudistuksen välittömänä tavoitteena on Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategian mukaisesti parantaa hoitotyön vaikuttavuutta vahvistamalla johtajuutta ja esimiesten toimijuutta. Huomioimme uudistamisessa johtamisen tehostamishaasteen lisäksi erityisesti henkilöstön hyvinvoinnin tukemisen. Tässä luvussa kuvattua kehittämistyötä on osaltaan vauhdittanut myös päivystysalueen esimiesten osallistuminen Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen järjestämään ammatillista toimijuutta vahvistavaan hankkeeseen.

Osastonhoitajan työn haasteet

Lähijohtajan tehtävissä on 2000-luvulta alkaen korostettu hoitotyötä tekevien toimintaedellytysten mahdollistajan roolia (Surakka 2006). Johtajuus on keskeinen menestystekijä ja yksi tärkeimmistä keinoista terveydenhuollon strategisten tavoitteiden saavuttamisessa, koska terveydenhuoltoala on työvoimavaltaista ja perustuu henkilöstön osaamiseen. Osaamisen kehittämisen avulla vaikutetaan myös julkisten organisaatioiden tuloksellisuuteen. Ammattilaisia tulisikin kouluttaa siihen, että johtaminen on johdonmukaista toimintaa, jolla sairaalaorganisaatiota viedään eteenpäin ja siinä ovat osallisena kaikki hierarkkisesta asemasta tai ammattitaustasta riippumatta (Virtanen 2010).

Myös työntekijöiden työssäjaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta on merkitystä sillä, miten esimiehet toimivat. Johtajuus onkin yksittäisen työntekijän, työyksikön ja organisaation hyvinvoinnin kannalta keskeinen tekijä, sillä johtajuus ja johtamistoiminta heijastuvat kaikkeen, mitä organisaatiossa tehdään (Kanste 2005). Johtajiin kohdistuu myös hyvin erilaisia, osin toisilleen ristiriitaisiakin odotuksia ja toiveita. Näitä havainnollistaa hyvin seuraava apulaisosastonhoitaja Kaisan (43 vuotta, esimiestyössä 4 vuotta) kommentti:

Esimieheen kohdistuu runsaasti odotuksia ja toiveita. Yhteiskunta ja sen mukana ihmiset ovat muuttuneet. Uudet nuoret työntekijät ovat ”vaativampia” kuin vanhemmat. He toivovat oman elämäntilanteensa huomioimista enemmän työpaikalla ja lisäksi heidän arvomaailmansa ei ole niin työsidonnainen kuin esimerkiksi minun ikäisellä työntekijällä. Toisaalta joku odottaa hyvin perinteistä johtamismallia, osastonhoitajan pitäisi olla perillä kaikesta ja kaikista. Ehkä suurin haaste henkilöstön hyvinvoinnin tukemisessa niin henkilöstön kuin osastonhoitajien on hyväksyä se, että tehtäviä esimiestasolla pitää jakaa ja sitä kautta saadaan riittävä osaaminen esimiestyöhön. Kaikkea ei voi hallita ja osata edes kokenut esimies.

Seuraava sitaatti kuvaa sitä, miten esimiestyön haasteet heijastuvat hänen omaan jaksamiseensa synnyttäen samalla henkilökohtaista pohdintaa omasta ammatillisesta identiteettityöstä.

En ole enää yksi meistä ”hyvä jätkä” vaan silmätikku josta etsitään aivan erilaisella suurennuslasilla eroavaisuuksia kuin tavallisesta rivimiehestä. Esimieheksi kasvaminen tuntuu olevan nahan parkitsemista kovemmaksi ja paksummaksi. Ajan henki on nyt se, että homman toimimattomuus on huonon esimiestyön syytä. Toisaalta kun työtä on yli omien tarpeiden, ei esimiestyö pääse kukkaan vaikka kuinka haluaisi. (Kaisa 43 vuotta, esimiestyössä 4 vuotta)

Vesterinen (2013) kuvaa johtamisella olevan monimuotoisia vaikutuksia yksikön toimintaan. Osallistava johtaminen, jossa työntekijät ovat aktiivisessa roolissa, vaikuttaa positiivisesti työtyytyväisyyteen, ammatilliseen kehittymiseen ja työssä pysymiseen sekä potilaan hoidon laatuun. Johtamistyyllillä on vaikutusta myös yhteistyöhön, työntekijöiden työhyvinvointiin, sitoutumiseen, työyksikön toimintaan ja kehittämistyöhön. Hyvää johtamista tukevia elementtejä ovat henkilökunnan kanssa yhteisesti sovitut pelisäännöt ja niiden toteutumisen seuranta. Myös haasteellisten persoonien ja tilanteiden kohtaamisessa hyvät vuorovaikutustaidot ja menetelmien hallinta ovat tärkeitä. Esimieheltä odotetaan niin tasapuolisuutta kuin joustavuuttakin.

Hoitotyön johtamiselle luovat paineita myös nykypäivän työntekijöiden erilaiset odotukset. Y-sukupolven, eli vuosina 1977–1990 syntyneet, työntekijät ilmaisevat ”jaloillaan”, jos eivät ole tyytyväisiä. Nuorten sairaanhoitajien ammatinvaihtamisaikomuksien taustalla on monia tekijöitä. Uran vaihtoon vaikuttaa kokemus heikosta perehdytyksestä, riittämättömästä sosiaalisesta tuesta, työn liiallisesta kuormittavuudesta ja rajallisista urakehitysmahdollisuuksista. Kaikkiin näihin asioihin voidaan vaikuttaa johtamisella. (Flinkman 2014.) Esimiehen toimintaa voidaan kuvata nuoralla kävelemiseksi. Työhön kuuluu eri osapuolten odotusten yhteensovittamista ja linjojen luomista, jotka käytännössä toteuttavat hänen edustamansa perustehtävän. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu näiden ristikkäisten vaatimusten yhteensovittaminen omassa toiminnassaan. (Juuti & Salmi 2014.)

Mutta miten esimies vastaa näihin kaikkiin vaateisiin? Hänellä on paljon rutiinitöitä, jotka on tehtävä aikataulussa ja joiden avulla arki sujuu joustavasti. Tällaisia ovat esimerkiksi lomien ja työvuorojen suunnittelu, resursoinnin varmistaminen ja kehityskeskustelut. Koko ajan

Hoitotyön johtamisen uudistaminen keskussairaalan päivystysalueella

tulee eteen kannanottoa vaativia kysymyksiä ja sähköpostia, joihin on vastattava. Antinahan (2007) selvityksen mukaan 80 % osastonhoitajan työajasta kuluu hallintoon, suunnitteluun ja arviointiin, yhteistyöhön, koulutukseen, kehittämiseen ja vain pieni osa työajasta käytetään työntekijöihin kohdistuviin toimintoihin. Osastonhoitajan tehtäväkuva vaihtelee toimintaympäristön mukaan. Seuraavassa kuvataan tämän luvun kirjoittajien toimintaympäristöä, Keski-Suomen keskussairaalan päivystysaluetta.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin päivystysalue toimintaympäristönä

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin päivystysalueeseen kuuluvat potilaita hoitavina yksikköinä ensihoito, päivystyspoliklinikka sekä päivystys- ja infektio-osasto. Yhteisenä nimittäjänä kaikille näille toimintoyksiköille on nopea vaste, NOVA. Ensihoito vastaa alueen ensihoidon ja sairaankuljetuksen koordinoinnista sekä kiireettömien siirtokuljetusten järjestämisestä sairaanhoitopiirin alueella. Ensihoito tekee potilaiden päivystyshoidon tarpeen ja kiireellisyyden arvioinnin myös päivystyspoliklinikalle ambulanssilla tuotujen potilaiden osalta. Yksikössä työskentelee kuusi kenttäjohtajaa.

Päivystyspoliklinikalla hoidetaan vuositasolla noin 85 000 päivystyspotilasta. Kaikki potilaat tulevat poliklinikalle sairaanhoitajan suorittaman Triage-arvioinnin kautta (ambulanssilla tulevat ensihoidon toimesta). Sen avulla määritellään potilaan tulossuunnitelman ja oireen perusteella hoidon kiireellisyys ja hoitoryhmä. Keskeisenä nopean vasteen tavoitteena on se, että 80 %:lla potilaista läpimenoaika on alle kaksi tuntia. Toteuma on noin 75 %. Henkilökuntaa päivystyspoliklinikalla on yhteensä 99, joista pääosa on sairaanhoitajia.

Päivystys- ja infektio-osastolla on 41 sairaansijaa, näistä 16:lla on mahdollista hoitaa eriasteisia eristystoimia tarvitsevia potilaita. Osastolle ohjautuvat ne päivystyspotilaat, jotka vaativat erikoissairanhoidossa tehtävää taudinmäärittystä ja hoitosuunnitelman tekoa, jonka kestoksi arvioidaan alle kaksi vuorokautta. Yksikössä hoidetaan lapsia lukuun ottamatta kaikkien erikoisalujen potilaita, vuositasolla hoidettujen poti-

laiden määrä on vajaa 9000. Keskimääräinen hoitoaika on 1,5 vuorokautta. Henkilökuntaa on 56, joista sairaanhoitajia 49.

Henkilöstö on allokoitu kuhunkin yksikköön, mutta enenevässä määrin henkilöstöresurssin kohdentamisessa huomioidaan koko toimialueen henkilöstö. Tämän uudistumisen vauhdittamiseksi myös hoitotyön esimiestyötä kehitetään hoitotyön johtamisprosessien osa-alueiden mukaisesti. Hoitotyön esimiesnimikkeitä päivystysalueella on seitsemän. Tässä luvussa käsitellään päivystyspoliklinikan ja päivystys- ja infektiosaston osastonhoitajien ja apulaisosastonhoitajien työn sisällön kehittymistä ja kehittämistä. Tarkastelun ulkopuolelle jäävät ensihoidon sekä sairaalahygienia- ja infektioyksikön osastonhoitajat, joiden tehtäväkuviin ei tässä vaiheessa olla tekemässä muutoksia. Ulkopuolelle jäävät myös ylihoitajan tehtäväkuvan muutoksen kuvaaminen, vaikkakin myös siihen tulee muutoksia osastonhoitajien tehtävänjaon muuttuessa.

Hoitotyön esimiesresurssin muutokset

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin Nopean vasteen -toimintamalli (NOVA) käynnistyi kutakuinkin nykyisessä laajuudessaan vuoden 2008 alussa. Viimeisen kuuden vuoden aikana henkilökuntaa on tullut lisää vajaa parikymmentä maakunnallisten lähipäivystysten keskittämisen myötä. Pääosin toimintaprosessit ovat säilyneet ennallaan.

Alkuvaiheessa uutta toimintakonseptia oli lääkärijohdon ohella johtamassa yksi koordinoiva osastonhoitaja ja yksi apulaisosastonhoitaja. Toimintaa valmistelleessa Nova-hankkeessa ollut projektikoordinaattori (koulutukseltaan sairaanhoitaja) antoi myös työpanoksensa työyhteisöjen käyttöön lähinnä toimintaprosessien kehittämisen muodossa. Lisäksi päivystysalue oli osa yhden ylihoitajan laajempaa tehtäväkenttää.

Ensimmäisen toimintavuoden aikana hoitotyön johtamista vahvistettiin. Toinen osastonhoitaja aloitti työnsä, jolloin sekä päivystyspoliklinikalla että päivystys- ja infektio-osastolla oli oma osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitajan työ jakautui molempiin yksiköihin tarpeen mukaisesti. Myös ylihoitajan työpanosta saatiin lisää. Vuoden 2012 alusta saatiin toinen apulaisosastonhoitajan vakanssi, jolloin molemmissa potilaita hoitavissa yksiköissä oli osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja.

Hoitotyön johtamisen uudistaminen keskussairaalan päivystysalueella

Vaikka kullakin oli oma paikkansa, on elävässä elämässä jouduttu joskus hyvin nopealla vasteella siirtymään esimiestyössä tehtävästä ja roolista toiseen.

Sairaanhoitopiirin hallintosääntö linjaa esimiestyön tehtävänjakoa, päätöksentekoa ja vastuita. Esimiesten tehtäviin on kuulunut uuden toiminnan käynnistäminen, arviointi ja sen pohjalta hienosäätö, työryhminen muodostaminen, muutosjohtaminen ja henkilöstövoimavarojen johtaminen. Nämä ja muut hoitotyön esimiesten keskeiset tehtävät ovat työllistäneet kaikki päivystysalueen hoitotyön esimiehet täysipäiväisesti.

Sairaanhoitopiirin uuden sairaalan suunnittelun sisältämä vaade henkilöstöresurssin tehokkaammasta käytöstä, siihen liittyvästä koordinoititehtävästä, lähiesimiehille koko ajan siirtyvistä uusista henkilöstöhallinnon tehtävistä sekä jatkuva aikapaine tehtävistä suoriutumisesta ovat johtaneet siihen, että myös päivystysalueen hoitotyön johtamisen uudistamistarve on tullut ajankohtaiseksi. Lisäresurssin saaminen ei ole vaihtoehto, jonka varaan kehittäminen voidaan laskea, vaan kehittämistyö on tehtävä nykyisten resurssien uudelleen järjestelyillä.

Hoitotyön johtamisen uudistamisprosessi päivystysalueella

Kehittämistyön suunnitelma

Lähtökohtana päivystysalueen hoitotyön johtamisen uudistamisprosessille oli se, että lähiesimiehillä on työtä käytettävään työaikaan nähden liikaa. Päivystyspoliklinikalla sekä päivystys- ja infektio-osastolla on osastonhoitaja ja apulaisosastonhoitaja, joille esimiestyöhön liittyvät tehtävät on jaettu perinteisen sairaalamailman mallin mukaisesti. Samoja esimiestehtäviä tehdään molemmissa yksiköissä. Työajasta valtaosa kuluu erilaisiin henkilöstöhallinnon tehtäviin kuten läsnä- ja poissaolosuunnitteluun sekä rekrytointiin. Toisaalta aikaa ei jää riittävästi hoitotyön kehittämisen johtamiseen ja henkilöstövoimavarojen tukemiseen.

Henkilöstöltä tulevan palautteen mukaan lähiesimiehillä ei ole riittävästi aikaa henkilöstölle ja esimiehillä on aina kiire. Henkilöstön ja esimiesten yhteisen näkemyksen mukaan nykyinen hoitotyön johtamisen työnjakomalli ei ole tukenut riittävästi henkilöstön jaksamista. Tämän

palautteen pohjalta käynnistettiin johtamisen kehittämistyö. Prosessi alkoi kehittämispäivänä, jossa päivystysalueen lähiesimiehet ja toimialueella työkierrossa ollut lähiesimies listasivat keskeisiksi tehtävikseen työvuorosuunnittelun, vuosilomasuunnittelun, sijaishankinnan, äkillisten poissaolojen aiheuttamat järjestelyt, kehityskeskustelut, perehdytyksen, koulutusten järjestelyt, henkilöstön jaksamisen tukemisen ja runsaasti päivittäisten pienten asioiden ja tehtävien hoitamista. Näistä tehtäväkokonaisuuksista lähdettiin yhdessä etsimään päivystysalueen hoitotyön johtamisen yhteisiä ja keskeisiä prosesseja. Menetelmänä oli työpajatyöskentely innovatiivisessa ja työssäjaksamista tukevassa ympäristössä.

Samanaikaisesti jokainen mietti omia vahvuuksiaan ja johtamistyöhön liittyviä mieltymyksiään. Tehtävät ja vakanssit laitettiin yhteiseen pussiin ja päätettiin aloittaa uudistumistyö päällekkäisen tekemisen minimoinnista ja esimiestyön jakamisesta johtamisprosessien mukaisesti. Päivystysalueen johtoryhmä hyväksyi tämän suunnitelman keväällä 2014.

Johtamisen kehittämistyö jatkui toisessa kehittämisiltapäivässä, jossa määriteltiin päivystysalueen hoitotyön johtamisen ydinprosessit ja keskeiset tehtävät. Ydinprosesseiksi määrytyivät osastonhoitajien tehtävistä henkilöstöresurssien ja toimintaa tukevien sähköisten toimintamallien hallinta ja henkilöstön voimavarojen ja työhyvinvointia tukeva johtaminen. Apulaisosastonhoitajien tehtävät keskittyvät päivittäiseen johtamiseen ja läsnäolosuunnitteluun. Ylihoitajan tehtäväkokonaisuus keskittyy toiminnan johtamiseen, suunnitteluun ja arviointiin. Kokonaisuudet on tarkemmin kuvattu oheisessa taulukossa 1.

Hoitotyön johtamisen uudistaminen keskussairaalan päivystysalueella

Taulukko 1. Hoitotyön johtamisen kokonaisuus

A. Henkilöstöresurssin ja toimintaa tukevien sähköisten toimintamallien hallinta <ul style="list-style-type: none"> • Hoitohenkilökunnan poissaolosuunnittelu • Sijaisrekrytointi ja perehdytyksen organisointi mukaisesti • Pitkäaikaisien sijaisten kehityskeskustelut, osaamisen kartoitus, koulutuksen suunnittelu, toteutuksen organisointi ja arviointi yhdessä hoitotyön johtamistiimin kanssa • Sähköisten toimintamallien kehittäminen ja päivitys: hoito- ja potilasohjeet, kotisivut, tietojärjestelmien kehittäminen, sähköinen asiointi, hoitoprosessia ohjaavat sähköiset toimintamallit • Hoitotyön vastuualuejaon ylläpito ja kehittäminen päivystysalueella / sähköinen, perustyytää ohjaava toimintamalli 	B. Henkilöstövoimavarojen johtaminen ja työhyvinvoinnin ja jaksamisen tuki <ul style="list-style-type: none"> • Vakinaisen henkilökunnan kehityskeskustelut, osaamisen kartoitus, koulutuksen suunnittelu, toteutuksen organisointi ja arviointi yhdessä hoitotyön johtamistiimin kanssa • Hoitotyön vastuualuejaon ylläpito ja kehittäminen päivystysalueella / lähtökohdana perustehtävästä johdettu osaamisen sisällön määrittely • Varhaisen puuttumisen (Vartu) prosessit • Haittatapahtumailmoitusten käsittely (potilasturvallisuus/ henkilöstön turvallisuus) ja raportointi, tarvittavien toimenpiteiden suunnittelu yhdessä päivystysalueen johtoryhmän kanssa 	C. Läsäolosuunnittelu ja päivittäinen työjohto <ul style="list-style-type: none"> • Työvuorosunnittelu • Äkillisten poissaolojen hallinta, päivittäisresursoinnista huolehtiminen • Hankinnat ja tilaukset Suoronneettomuusvalmiuden hallinta	D. Hoitotyön johtaminen <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan suunnittelu, arviointi ja kehittämisen johtaminen yhdessä toimialuejohtajan kanssa • Yhteistyö päivystyspotilaan hoitoketjussa olevien tukipalveluiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa • Hoitotyön johdon koordinaointi • Sairaanhoidopiirin tason kehittämistehtävät ja työryhmät
Osastonhoitaja 1.	Osastonhoitaja 2.	Apulaisosastonhoitaja 1 ja 2.	Ylihoitaja

Hoitotyön johtamista tukevat elementit

Päivystysalueen hoitotyön johtoryhmän ydintehtävinä ovat hoitotyön osaamisen ja henkilöstövoimavarojen varmentaminen osana moniammatillista ja laadukasta päivystyspotilaan hoitoa. Johtoryhmän muodostavat viisi hoitotyön esimiestä joiden tehtäväkokonaisuuksia on kuvattu edellisessä taulukossa 1. Lisäksi johtoryhmään kuuluvat osastonhoitajat sekä ensihoidosta että sairaalahygienia- ja infektioyksiköstä. Työryhmää täydentää asiakaspalveluohjaaja, jonka vastuualueena ovat asiakaspalveluprosessit niin potilasasiakkaan kuin kunta-asiakkaan osalta.

Johtoryhmätyöskentelyn tavoitteena on paitsi ajankohtaisten asioiden käsittely, myös yhteisistä toimintalinjoista sopiminen. Hoitotyön johtoryhmä on myös erittäin hyvä foorumi tuulettaa ja jakaa ajatuksia vertaisten kanssa. Uudessa työnjakomallissa (ks. kuvio 1) korostuu esimiesten välinen yhteistyö. Onnistuakseen tämä vaatii riittävää perehtymistä

yksiköiden toimintaan. Lisäksi hoitotyön johtajille on varattava aikaa yhteisille, säännöllisesti tapahtuville neuvotteluille.



Kuvio 1. Päivystyksen toimialueen johtamisen ydinprosessit

Pohdinta

Tässä luvussa olemme kuvanneet nykyistä, vallitsevaa tilannetta päivystysalueen esimiesten työssä. Suunnitteilla olevassa uudessa sairaalassa toiminnan prosessit suunnitellaan potilaslähtöisesti, niin että johtaminen tukee prosesseja. Tämä tuo osaltaan muutoksia myös lähiesimiestyön organisointiin. Uuden sairaalan toiminnassa korostuvat myös tehokas ja edistyksellinen ICT, integroitu palvelujärjestelmä, vaikuttavuus ja kustannustehokkuus. Nykyisessä mallissa esimiestyö rajautuu omaan yksikköön, jatkossa tavoitteena on suurempien kokonaisuuksien hallinta ja päällekkäisen työn minimointi. Nykyisen työelämän tehokkuus- ja muutospainetta jää usein huomiotta työntekijöiden ja työyhteisöjen tuen tarve. Työelämään tarvitaan uudenlaisia interventioita, joilla voi-

daan vahvistaa sekä työntekijöiden että organisaation uusiutumista. Päivystysalueen esimiestyön muutoksen käynnistymistä vauhditti osaltaan esimiesten osallistuminen johtajien työidentiteettiä vahvistavaan hankkeeseen. Johtamisen uudelleen organisointi mahdollistaa pitkällä aikavälillä nykyistä paremmin henkilöstön osaamisen johtamisen ja työhyvinvoinnin tukemisen. Hyvinvoiva ja osaava henkilöstö tuottaa laadukasta hoitoa päivystyspotilaan parhaaksi.

Uudistamisen yhtenä suurimpana haasteena nähdään lukumäärältään suuren henkilökunnan sitouttaminen muuttuvaan toimintamalliin. Henkilökunta on tottunut hoitamaan asioitaan perinteisen esimiesmallin mukaisesti. On tärkeää, että henkilökuntaa informoidaan riittävästi ja perustellen tästä johtamisen muutoksesta, ennen kuin konkreettinen muutos alkaa. Elokuussa 2014 käynnistyneeseen tiedottamiseen henkilöstö on reagoinut myönteisesti. Työntekijät ovat olleet huolissaan siitä, osaavatko viedä asioitaan juuri oikealle esimiehelle. Esimiehet ovat vakuuttaneet ohjaavansa työntekijöitä uudistuvan johtamismallin mukaisesti. Tärkeää on myös hoitotyön esimiesten yhtäaikainen sitoutuminen uudistamistyöhön, mikä luo pohjaa toimintakulttuurin muutokseen. Hyväksyttävä tosiasia on se, että henkilökunnan hyvinvoinnin tukemisessa muutos tulee näkymään viiveellä, eikä ensimmäisiin karikoihin kannata kompastua. Tässä kohtaa ei edellytetä nopeaa vastetta.

Päivystysalueen esimiestyön kehittäminen on vasta alkumetreillä ja jo käynnistysvaiheessa sitä kohtaan on ilmaistu kiinnostusta ja kannustusta sairaanhoitopiirin muissa yksiköissä. Silti jokainen meistä uudistamistyössä mukana olevista näkee tilanteessa myös uhkia. Vanhasta luopuminen on aina jollakin tavalla vaikeaa ja uuden toimintamallin omaksuminen näyttää haasteelliselta. Keskustelu on käynyt ajoittain kiivaana ja yhteistä näkemystä haettu voimakkaiden tunteiden vallassa.

Uusi toimintamalli vaatii onnistuakseen myös tukitoimia. Työtilat täytyy miettiä uudelleen, esimiehillä on oltava riittävästi aikaa yhteiseen keskusteluun ja suunnitteluun, jotta pysytään oikeassa suunnassa. Muutoksen hallintaa ja esimiesten työssäjaksamista tuetaan myös koulutuksilla ja työnohjauksella. Tarvittaessa on myös muokattava henkilöstöhallinnon prosesseja ja tarkistettava päätöksenteko-oikeudet toimintaa vastaaviksi. Yli yksikkörajojen tapahtuva johtaminen vaatii yksiköiden toiminnan riittävää tuntemusta. Perehtymiseen on resursoitava riittävästi aikaa.

Tavoite on yhdessä esimiesten kesken asetettu, siihen on sitouduttu. Matka kohti tavoitetta alkaa, välillä pysähdytään ja tuumataan.

Lähteet

- Antinaho, T. 2007. Osastonhoitajan työn sisältö ja työajan jakautuminen erikoissairaanhoidossa. Pro gradu -tutkielma. Kuopion yliopisto, hoitotieteen laitos.
- Flinkman, M. 2014. Young registered nurses' intent to leave the profession in Finland - a mixed method study. *Annales Universitatis Turkuensis D 1107*. Turku: Turun yliopisto.
- Hoitotyö. Keski-Suomen sairaanhoitopiirin hoitotyön strategia 2011–2013. Luettavissa osoitteessa: <http://www.ksshp.fi/hoitotyö>
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kanste, O. 2005. Moniulotteinen hoitotyön johtajuus ja hoitohenkilöstön työuupumus terveydenhuollossa. *Acta Universitatis Ouluensis. Series D, Medica (815)*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Surakka, T. 2006. Osastonhoitaja erikoissairaanhoidossa 1990-luvulla ja 2000-luvulla. Toimivalta, vastuullisuus ja asiantuntijuus lähijohtamisessa. *Acta Electronica Universitatis Tampereensis 551*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Vesterinen, S. 2013. Osastonhoitajien johtamistyylit osana johtamiskulttuuria. *Acta Universitatis Ouluensis. Series D, Medica (1200)*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Virtanen, J.V. 2010. Johtajana sairaalassa. Johtajan toimikenttä julkisessa erikoissairaalassa keskijohtoon ja ylimpään johtoon kuuluvien lääkäri- ja hoitaja-taustaisten johtajien näkökulmasta. Sarja A2. Turku: Turun yliopisto.

JOHTAJAIDENTITEETIN VAHVISTUMINEN SISÄISEN JA ULKOISEN KOHTAAMISEN TILOINA

Tiina Silander & Salme Mahlakaarto

”Ole itse se muutos, jonka haluat saada aikaiseksi.”
(Mahatma Gandhi)

Ammatillinen toimijuus ilmenee siinä, kun työntekijät yksin tai työyhteisönä vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä ja ammatillisiin identiteetteihinsä. Vahvan toimijuuden rakentuminen työyhteisössä edellyttää paitsi kollektiivista johtajuusidentiteettiä ja sen pohjalle rakennettua johtamiskulttuuria, myös henkilökohtaisen johtajuuden ytimen kirkastamista. Toimijuutta vahvistava johtaminen syntyy henkilökohtaisen identiteetin, omaksutun johtajuusroolin, yhteisöllisen vuorovaikutuksen sekä toimintaympäristön ehtojen ja edellytysten neuvotteluprosessin tuloksena (Eteläpelto ym. 2013a, b; Hökkä ym. tässä teoksessa). Tässä luvussa kuvataan Johdon valmennukseen (ks. Herranen ym. tässä teoksessa) osallistuneen esimiehen johtajana kasvun tarina ja siihen liittyvä identiteettineuvottelu. Tarkastelun kohteena on sekä sisäinen muutos että toimijuutta tukevan toiminnan lisääntyminen. Näkökulmana on paitsi henkilökohtainen kokemus, myös toimijuuden vahvistamisen yleistettävämmän näkökulman tavoittaminen. Peilitarina toimii Tiinan oma johtajaksi kasvun prosessi opettajankoulutuslaitoksen johtajana. Hän oli mukana Johdon valmennuksessa, jonka perustehtävänä oli tarjota aika, paikka ja tila oman johtajaidentiteetin tukemiseen ja toimijuutta vahvistavien työyhteisön johtamistaitojen kehittämiseen.

Identiteettitarina sisäisen ja ulkoisen rajapinnassa

Johtajuuden tarina syntyy ja muotoutuu henkilön oman identiteettityön ja toimintaympäristön rajapinnassa. Paine johtajan roolin muutokseen on tämän hetken työelämässä ilmeinen, suorastaan pakottava. Työelämän turbulenssissa on yhä tärkeämpää löytää oma johtajuutta kannatteleva perusta, jotta jaksaisi yhä monimutkaistuvissa johtamisen prosesseissa luoda voimauttavaa energiaa ja uutta luovaa arkea työyhteisöön (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014). Se merkitsee ennen kaikkea sellaisen toimijuuden löytymistä, joka on kietoutunut persoonalliseen identiteettiin (Hökkä ym. tässä teoksessa; Mahlakaarto 2010a). Tällöin voidaan puhua ns. identiteettitoimijuudesta, jossa toimijuutta tarkastellaan identiteetin kehittymisen kautta. Millaisia identiteettityön prosesseja tällainen toimijuuden vahvistuminen edellyttää johtajuudelta ja millainen on luonteeltaan se identiteettityö, jota johtaja tarvitsee tämän päivän hektisessä työelämässä?

Ihmisen identiteetti on luonteeltaan tarinallinen ja sidoksissa omaan elämäntarinaan ja kokemuksiin (Hänninen 2004). Nämä lähtökohdat vaikuttavat ja ilmenevät johtajan työssä joko voimauttavasti tai estävästi. Tiina pohtii tarinassaan omaa johtajuutensa alkumatkaa:

Johtajan rooli oman elämänhistorian kulussa on ollut minulle yllätys. Tämä on johtunut yhtäältä niistä oletuksista, joita minulla on ollut toimintaympäristön ja johtajuuden vaateista ja toisaalta niistä oletuksista joita olen kantanut mukani itsestäni. Oma ammatillinen taustani perustuu luonnontieteen tutkijana toimimiseen. Opettajaopinnot ja työskentely opettajana johdattivat oppimistulosten arviointitutkimuksen pariin ja väitöstutkimuksen tekemiseen ja edelleen opettajakoulutuksen kontekstiin.

Minulla ei tullut edes mieleen, että minusta olisi esimies- tai johtotehtäviin, en pitänyt sitä itselleni mahdollisena. Lapsuuden ja nuoruuden konteksteissa minua ei kovinkaan rohkaistu näkemään potentiaaleja (ainakaan itsessäni), visioimaan, haaveilemaan tai luomaan uutta. Mielikuvana on pikemminkin (hyvin) suorittaminen, pärjääminen olemassa olevilla mittareilla. Ujona ja epävarmana nuorena olisinkin tarvinnut tukea niin, että olisin nähnyt ammatilliset kasvumahdollisuuteni.

Johtajaidentiteetin vahvistuminen

Koska ammatillinen ja persoonallinen identiteetti ovat vahvasti sidoksissa toisiinsa, tarvitaan näitä integroivan lähestymistavan rakentamista johtajuuteen. Aidon toimijuuden rakentaminen työyhteisössä edellyttää johtajalta kykyä toisaalta olla hyvin vahva, itsenäinen ja muutokseen haastava. Toisaalta se vaatii poikkeuksellista kykyä rakentaa yhteisöllisyyttä ja osallisuutta. Tällaisen johtajaidentiteetin rakentuminen edellyttää oman subjektiivisuuden vahvistamista: syvällä tasolla tietoisuuden ja oppimisen kautta syntyvää emansipaatiota ja sitä kautta saavutettavaa sosiaalista muutosta (Hänninen 2009; Phillips 2002). Subjektius ilmenee siinä, miten omat kokemukset ja mahdollisuudet erilaisiin valintoihin näyttäytyvät ihmisen mielessä ja millaisia rajapintoja hänellä on suhteessa työhön, organisaatioon ja ihmissuhteisiin.

Tiinan aloittaessa johtajana astuu hän samalla itselleen uuteen ja vieraaseen maailmaan sekä ammatillisesti että identiteetin kehittymisen näkökulmasta. Johtajaidentiteetin rakentumisessa monet suunnat ovat mahdollisia: ujosta ja epävarmasta naisesta voisi tulla organisaation ratkaisissa tottelevaisesti määräyksiä suorittava toteuttaja tai ankara normien käskyttäjä. Tiina kuitenkin alkaa luoda johtajana omaa toimijuuttaan.

Johtajaidentiteetti toimintakulttuurin paineessa

Johtajuus ja johtajan rooli ovat vahvasti sidoksissa toimintaympäristöön ja sen dynamiikkaan. Jokaisella työorganisaatiolla on oma historiansa ja siihen liittyvä toimintakulttuuri. Kulttuuristen muutosten on todettu olevan hyvin hitaita. Muutoksen saa liikkeelle ulkoapäin tulevien monenlaisten ristipaineiden tai yksilöiden, eräänlaisten ”lipunkantajien”, aiheuttama voima (Kirjavainen 2010). Jos toimintakulttuuri on hyvin erilainen kuin yksittäisen johtajan johtajaidentiteetti, se haastaa yksilön identiteettineuvotteluun: Mikä on tärkeää? Mihin nojaan johtajuudessani? Miten uskoa siihen mihin uskon? Miten rakentaa vahvaa toimijuutta ristiriitaisessa tilanteessa? Tässä neuvottelussa esimerkiksi pakottavassa ja hierarkkisessa työyhteisössä johtajaidentiteetti voi saada myös kovia kolhuja ja musertua. Toisaalta tällaiset tilanteet voivat olla erinomaisia tilaisuuksia vahvistaa johtajaidentiteettiä ja rakentaa uudenlaista toimintakulttuuria yhteisöön.

Tiina kertoo johtajuuden alkutaipaleesta:

Kun aloitin johtajana yliopistokontekstissa, olin ehkä epätyyppillinen johtaja; olin nuorehko nainen kun taas aikaisemmat johtajat laitoksella olivat olleet varttuneempia mieshenkilöitä. Heidän kauttaan oli muodostunut tietty käsitys johtajasta, tietty rooli, jota muovasi osaltaan myös historiallinen painolasti. Aluksi tunsin paineita siihen, että minun olisi pitänyt pystyä omaksumaan samankaltainen rooli. Ikään kuin minun olisi pitänyt pystyä täyttämään edeltävien sukupolvien omana aikanaan täyttämät ja jälkeensä tyhjinä jättämät saappaat.

Johtajaidentiteetin muodostuminen heijastui pieniin arkisiin asioihin, jopa ulkonäköön. Aluksi pyrin tiedostamattani käyttämään tietynlaista vaatetusta, ehkä hankkiakseni sen kautta arvovaltaa. Kuitenkin koin tiukan pukeutumiskoodin itselleni vieraaksi ja aloinkin pian pukeutua itselleni ominaisella tavalla. Näin ollen ulkoinenkaan olemukseni ei vastannut niitä odotuksia, joita asemaan oli tyyppillisesti liitetty. Etenkin kansainvälisessä kontekstissa se aiheutti hämmennystä ja väärinkäsityksiäkin, mutta en välttynyt työttelyltä ja ”ohikatsomiselta” kotoisessa yliopistokontekstissakaan.

Organisaatio on monimutkainen ja monitasoinen rakenteellinen, sosiaalinen ja psyykinen verkko. Tässä verkossa sosiaalistuminen, oppiminen ja vuorovaikutus ovat avainelementtejä. Toimintaympäristön asettamat rooli-odotukset saattavat kuitenkin olla joskus hyvin tiukkoja ja kapea-alaisia. Identiteettineuvottelu käydään silloin enemmän oman sisäisen minän alueella kuin ulkoapäin ohjautuvana. Johtajaidentiteettiä rakennetaan oman ydinminän alueella: omat arvot, ihanteet ja periaatteet ohjaavat toimintaa. Tämä edellyttää johtajalta vahvaa itsetuntoa, itsearvostusta ja optimismia sekä kykyä rohkeasti muovata omaa roolia.

Tiina kertoo johtajakokemuksestaan, jossa toimintaympäristön kulttuuri haastaa hänet identiteettityön äärelle:

Tunsin, että jouduin tekemään tuplasti töitä edes jotenkin ansaitakseni ympäröivän yhteisön silmissä asemiani. Jouduin ikään kuin todistamaan johtajaosaamistani, jota ei juurikaan alkuvaiheissa edes ollut. Epävarmimmillani koin itseni yliopisto-organisaation foorumien kohtaamistilanteissa.

Johtajaidentiteetin vahvistuminen

Mielikuvissani näin jopa toisten ajattelevan ”että kukahan tuokin aputyttö tuossa on...” Tunteukset juontavat juurensa osittain vähätteleviin kommentteihin johtajuuteni alkuvaiheissa. Olen kuitenkin jälkeinpäin pohtinut sitä, että osa kokemastani saattoikin olla vain minun pääni sisällä, koska koin niin suurta riittämättömyyttä johtajan rooliin liittyvästä osaamisesta.

Tiina astuu johtajaroolissaan toimintaympäristöön, jossa hän tarvitsee identiteettineuvottelua sekä itsensä, roolinsa että ympäristönsä kanssa. Tilannetta voisi kuvata siltana, jolle jää seisomaan tai ylittää sen ja lähtee jatkamaan matkaansa. Tiina lähtee.

Toimijuutta synnyttävä johtajaidentiteetti rakentaa uutta

Johtajan oma identiteettityö ja toiminta on merkittävä voimavara koko työyhteisön muutoksen edistämisessä. Johtajan on usein luotava uudenlaisia strategioita ja subjektiivien tiloja, joilla luodaan jatkuvuutta ja eheyttä sekä omaan identiteettiin että henkilöstön toimijuuteen. Johtajan haasteena toimijuuden johtamisessa on kohdata samanaikaisesti sekä yksilön että yhteisön prosesseja. Usein se merkitsee esimerkiksi mahdollisuuksien löytämistä, työidentiteettien uudistumista sekä työyhteisössä ajoittain syntyvän emotionaalisen kuona-aineen sulattamista. Tällöin oleellista on se, millainen käsitys johtajalla on omasta toimijuudesta ja miten se on yhteydessä hänen työ- ja elämänhistorialliseen tarinaansa.

Tiina jatkaa muutostarinaansa oman toimijuutensa vahvistamisessa:

Avainasemassa omaa toimijuutta synnyttävässä prosessissa on ollut uskallus lähteä rakentamaan aidosti muutosta työyhteisössä. Rohkeuttani on vahvistanut kokemus siitä, että koin työyhteisön olevan valmis muutokseen ja uudelleen johtajuuteen ja toimintakulttuuriin.

Oleellista tässä muutoksessa on ollut kyetä irtautumaan nykyhetkestä ja katsoa riittävän pitkälle tulevaisuuteen. Joskus se tuntuu myös pelottavalta, kun näkee vaan esteitä eikä mahdollisuuksia. Esteet ovat osoittautuneet usein ”arjen sormenjäljiksi”, jotka jäävät ihmisten kohtaamisista ja kaiken-

laisesta yhteisöllisestä ja organisatorisesta ”kuona-aineesta”. Kun unohtaa, mihin päin on mentävä, on pysähdyttävä miettimään ja kirkastamaan johtamisen johtotähteä.

Tiina rakentaa johtajuuttaan visionsa varaan ja on alkanut saada voimaa työyhteisöstään oman johtajaidentiteettinsä luomiseen. Samalla alkaa sosiaalinen vaikuttaminen työyhteisön toimijuuden tukemisessa. On syntynyt myös emotionaalista voimaa muutokseen.

Yksin johtamisesta jaettuun johtamiseen

Toimijuuden vahvistumisen johtaminen työyhteisössä merkitsee yksittäisten johtajaidentiteettien muuttumista yhteisöllisiksi: yksi kaikkien puolesta ja kaikki yhden puolesta. Se merkitsee myös monien tuttu-jen käytänteiden sekä rakenteiden muuttamista toisenlaiseksi. Toimijuu-delle on luotava tila, aika ja paikka, jossa osallisuutta ja vaikuttamista voi toteuttaa (Hökkä & Vähäsantanen 2014). Johtajan identiteettityönä se tarkoittaa luopumista yksin johtamisesta sekä siihen liittyvästä val-lasta ja toisaalta taas vapautumista johtajuuteen liittyvistä tunnetaa-koista ja yksinäisestä vastuun kantamisesta. Yksilön identiteettityönä se parhaimmillaan voi olla eheyttävää ja voimauttavaa edellyttäen luonnollisesti sitä, että koko johtajisto on sitoutunut luomaan yhteistä toimijuutta. Hyvän kollektiivisen johtajuuden ja hyvän johtajaidenti-teetin rakentaminen on myös kilpailutekijä organisaatioiden kamppai-lussa työelämän tuloksellisuuden haasteissa.

Tiina kuvaa kollektiivisen johtajuuden merkitystä itselleen:

Henkilökohtaisesti koettuna yksi suurimpia muutoksia on ollut siirtyminen yksin johtamisesta jaettuun johtamiseen. Ja voin täydestä sydämestäni sanoa, että se on ollut myös muutoksista yksiselitteisesti paras. Aikaisemmassa joh-tamiskulttuurissa oli kullakin johtajalla (johtaja, varajohtaja, pedagoginen johtaja ja tutkimusjohtaja) määritellyt vastuualueensa. Keskustelu yhtei-sistä päämääristä ja toimintatavoista oli vähäistä ja ennen kaikkea satun-naista. Hommat hoituivat, mutta johtajistolla oli kuitenkin jaettu tunne siitä, että johtajistolla olisi paljon enemmän annettavaa. Aloitimme säännölliset

Johtajaidentiteetin vahvistuminen

kokoontumiset ja yhteistyön systemaattisen tiivistämisen päivittäisten tulipalojen sammuttamisesta strategiatyöhön asti.

Minun johtajuuteeni yhteinen johtajuus on ollut ehdoton voimavara, työelämän eliksiiri ja henkireikä. Omaa vastuuta se ei ole pienentänyt, mutta se on pienentänyt oman riittämättömyyden ja sitä seuraavan syyllisyyden viittoa harteillani. Omana sisäisenä työnä jaettu johtaminen on vaatinut suurempaa avoimuutta, luottamusta ja siten myös haavoittuvuutta. Johtajistossa on voinut avoimesti tunnustaa epävarmuutensa valittavasta tiestä tai epäselvästä päätöksestä, osoittaa hämmennyksensä, saada tukea ja antaa tukea muille. Tämän voi tiivistää seuraavasti: emme tarvitse yhteistä johtajuutta siihen, ettemmekö pärjäisi yksin, vaan siihen, että teemme yhdessä paljon PAREMMIN.

Tiina on saanut omalle johtajaidentiteetilleen tukea ja vahvistusta erityisesti sosioemotionaalisen liittymisen kautta. Hän luo johtajuuttaan yhdessä toisten kanssa ja näin toimiessaan ”tuunaa” huomaamattaan myös alkuperäisten identiteetti-rooliensa tasapainoa. Yhteinen johtajuus rakentaa myös psyykkistä ”suojakehää” johtajan työhön liittyviin ongelmatilanteisiin, joissa on tuetta vaara uupua.

Ryhmäilmiöistä toimijuutta tukevaan johtamiseen

Toimijuuden johtamisen edellytykset työyhteisössä liittyvät siihen, kuinka kollektiivista toimijuutta edistävät oppimisprosessit saadaan voimavaraistettua. Toimijuuden keskiössä on yhteiseen tavoitteeseen sitoutuminen ja henkilöiden välisen luottamuksen syntyminen. Aidosti toimijuutta tukevassa yhteisössä psykologista turvallisuutta rakennetaan sillä, että ihmiset voivat puhua suoraan, ilmaista huolensa sekä tunnustaa virheensä pelkäämättä tulevaisuuden rooleissaan uhatuksi tai ohitetuksi. Samoin asioiden kokeileminen, kyseenalaistaminen ja rakentava erimielisyys, avun pyytäminen sekä asioiden jakaminen luovat edellytyksiä hyvälle toimijuudelle (Dochy ym. 2014). Työyhteisön rajapinnoilla johtaja joutuu aika ajoin rakentamaan ja testaamaan oman identiteettinsä rajoja ja rajallisuutta.

Tiina kuvaa toimijuuden johtamista työyhteisössä:

Työyhteisömme koostuu varsin moniäänisestä joukosta, ääripäisiksikin meitä voisi ehkä kuvata. Leimallista toimintakulttuurille on ollut yksilöiden tai pienten ryhmien autonomisuus. Aikojen kuluessa yhteisöön onkin muodostunut ns. omia kioskeja, joiden tavoitteena on ollut, ei niinkään työyhteisön yhteisen edun, vaan pikemminkin oman tai oman alaryhmän edun tavoittelemisen. Selväksi on käynyt se, että aikaisemmin yhteistä strategista tavoitetta ei ole ollut tai se on ollut epäselvästi määritelty. Yhtä selväksi on käynyt myös se, että nykyinen johtajistommeakaan ei ole sitä onnistunut kaikille yksiselitteisesti viestimään. Osaltaan tämä kertoo ryhmän kanssa työskentelemisen haasteellisuudesta.

Toimijuutta tukevan johtamisen välttämättömyys on syventynyt omassa toiminnassani. Haluan olla osa avoimempaa vuorovaikutusta, haluan kuunnella ja oppia enkä johtaa ns. kirjoituspöydän takaa yhteisöä kuulematta. Alussa koin vahvana työyhteisön olemassa olevat jännitteet ja välillä tunsin, että minua haluttiin asettaa pelinappulaksi omien tavoitteiden saavuttamisen pelissä. Varmasti olen tullut vedetyksi siihenkin rooliin, mutta nyt minulla on käytettävissäni menetelmiä, joilla katsoa asioita pikemminkin yhteisön edun kuin yksilön tai tietyn alaryhmittymän edun näkökulmasta. Samanlaista yhteisen edun tavoittelun henkeä on selkeästi virinnyt myös koko työyhteisössä. Ryhmäprosessien tunteminen auttaa hahmottamaan oman työyhteisön kokonaistilannetta ja omaa työtä.

Rakentaessaan toimijuutta työyhteisössään Tiina joutuu luomaan johtajuuden ”nahkansa” useampaan kertaan. Hän asettuu tutkimaan työyhteisön ilmiöitä ja onnistuu etsimään toimivia keinoja puuttua epäsuotaviin kollektiivista toimijuutta haittaaviin ilmiöihin. Samalla hänen oma toimijuuden filosofiansa alkaa tiivistyä.

Työroolien johtamisesta identiteettien johtamiseen

Työ on osa ihmisen elämää ja sen kautta toteutuu myös osa ihmisen minuutta. Yksilö luo työidentiteettiään itsensä, työn, työyhteisön ja

Johtajaidentiteetin vahvistuminen

organisaation rajapinnassa. Organisaatioiden rakennemuutokset, lisääntyneet tuloksellisuuden vaateet yhdessä taloudellisten paineiden kanssa eivät voi olla koskettamatta työntekijää, hänen identiteettiään ja sosiaalista todellisuuttaan (Julkunen 2008). Työidentiteetin kannalta työelämä näyttyy kaksijakoisena; se sisältää sekä mahdollisuuksia että haasteita. Muutos näyttyy yksilön kannalta perinteiset ammattiroolit ylittävänä vaatimus- ja odotuskasautumana, jossa samanaikaisesti on uudistettava sekä omaa identiteettiä, ammatillista osaamista, työroolia että toimintatapaa organisaatiossa (Julkunen 2008; Järvensivu 2014; Mahlakaarto 2010a). Tämä tuo johtajan työn näyttämölle identiteettityön johtamisen haasteet.

Johtajan työn keskeisessä fokuksessa on perinteisesti ollut huolehtia työtehtävien, osaamisen ja työyhteisön toimivuuden välisestä tasapainosta. Luonnollisesti nämä ovat perusta johtajan työlle, mutta työelämän muutokset haastavat johtajuuden uudella tavalla ihmisten johtamiseen. Johtajan työhön nousee vuorovaikutuksen ja kommunikaation, suhteiden rakentamisen, tietoisuuden kasvun tukemisen, identiteettitarinoiden hyödyntämisen ja voimauttavien prosessien rakentamisen agenda. Tätä voi kutsua myös ”pilvijohtamiseksi”. Jotta voisi johtaa näin, se vaatii sekä itsensä tuntemista että vahvaa identiteettityön olemuksen tuntemista osana työidentiteettiä.

Tiina kertoo oman johtajan roolinsa syvenemisestä identiteettityön johtamisessa:

Yliopisto on kokenut suuria muutoksia viime vuosien aikana. Opettajan-kouluttajan työidentiteetti on ollut aikamoisessa muutoksessa. Eikä se ole ollut kivutonta. Tunne omasta asiantuntijuudesta on voinut rapautua henkilöillä, joilla ei ole ollut syytä tai toisesta mahdollisuutta tarttua muutoksen mahdollisuuteen ja paineeseen. Osa on kapinoinut muutosta vastaan äänekäästi, osa hiljaisesti. Olen pyrkinyt tukemaan erilaisten asiantuntijuusprofiilien muodostumista ja koulutustehtävään perustuvan osaamisen arvostusta. Aina se ei ole onnistunut. Epäonnistuminen tässä tehtävässä on pahimmillaan johtanut joidenkin yksilöiden katkeroitumiseen ja jopa suoranaiseen epäasialliseen työyhteisökäyttäytymiseen. Toisaalta taustalla on työidentiteetin lisäksi myös muita henkilökohtaisiin elämäntarinoihin liittyviä tekijöitä, jotka heijastuvat myös työrooliin ja sen uudentamispotentiaaliin.

Työyhteisön johtamisessa haasteellista on ollut tunnistaa erilaisia identiteettejä, oppia näkemään ihmisten ”ulkoisen minän” taakse, tunnistaa yksilölliset tarpeet ja johtamiselle asettamat toiveet. Itseen ja johtamiseen kohdistuvien odotusten kirjo on myös suuri; yksi toivoo tiukkaa manageerausta, toinen johtajuuden liudentumista nykyisestä. Kun työyhteisön käsitettä laajentaa koskemaan seuraavia hallinnollisia tasoja, on johtaja varsinaisessa toiveiden tynnyrissä ja erilaisten ristipaineiden aallokossa. Omat haasteensa tuo henkilöstön hajanainen sijoittuminen eri puolille kampusta ja saman talon eri kerroksiinkin; kaikkia ihmisiä ei näe niin usein kuin toivoisi ja etenkin suunnittelemattomille ja epämuodollisille kohtaamisille ei ole riittävästi mahdollisuuksia.

Identiteettityön johtaminen on erittäin haastavaa. Paras työväline on oman itsen tunteminen, omien tavoitteiden selkeys ja oman (johtaja)identiteetin vahvuus. Joskus tulee kuitenkin tilanteita, joissa oma riittämättömyyden tunne korostuu. Minua on puhutellut paljon identiteetin varjot. Siinä vaiheessa, kun uskaltaa katsoa omaa varjoaan, näkee toisessakin sellaisia asioita, jotka selittävät käyttäytymistä ja sitä kautta oma ymmärrys ihmisyydestä rikastuu. Liian usein sitä on huomannut tuomitsevansa toista ihmistä ja ehkä itseäänkin.

Omaa riittämättömyyden kokemusta on helpottanut se, että olen ymmärtänyt työidentiteetin olevan vain osa ihmistä. Ihminen tuo mukanaan työpaikalle myös lapsuutensa kokemukset, aikuisuuden haavat ja ilot parisuhteessa kuin vanhemmuudessakin. Kaikkia näitä emme työtoveristamme näe, mutta ne väistämättä ovat osa työyhteisöämme. Identiteettityöhön ei kuitenkaan johtajakaan voi toista pakottaa, siihen voi vain houkutella.

Tiina on laajentanut käsitystään erilaisista identiteeteistä ja löytänyt uudenlaista hyväksyvyyttä ihmisten erilaisuuden kanssa työskentelyyn omassa johtajuudessaan. Hän on rakentanut työyhteisönsä toimijuuden edistämiseen kokonaisvaltaisemman lähestymistavan, jossa yksilöitä tarkastellaan työssään huomioiden ja peilaten heidän identiteettinsä laatua. Samalla hän on luonut ”sisäisen suojakehän” omalle identiteetilleen vaativien henkilöstötilanteiden varalle (vrt. Mahlakaarto 2010b).

Johtajaidentiteetti kristallisoituu identiteettitoimijuuden kautta

Toimijuus on vahvasti kietoutunut persoonalliseen identiteettiin, joka ilmenee elettyinä ja kerrottuina kokemuksina omasta minuudesta. Tällöin voidaan puhua identiteettitoimijuudesta, jossa toimijuutta tarkastellaan identiteetin kehittymisen kautta. Tällaisen identiteettitoimijuuden löytyminen on edellytys hyvinvoinnille ja selviytymiselle muuttuvan toimintaympäristön keskellä (Eteläpelto ym. tässä teoksessa). Johtajana kasvun näkökulmasta henkilökohtaista, ainutlaatuista identiteettitoimijuutta voi kuvata sellaisen johtajuuden ”filosofian” löytymisenä, jota kannattelee oma identiteetti ja joka tuottaa myös arkiseen johtamistyöhön voimaa. Tällaisessa johtajuudessa on voimaa energisoida myös henkilöstön voimautumista.

Tiina kristallisoi oman johtajaidentiteettinsä ytimen:

Johtajan tehtävä on kasvattanut minua itseäni hirvittävän paljon. Koen, että se on lahja jota en odottanut enkä toivonut, mutta se tuli, ja tässä hetkessä olen kiitollinen siitä että tartuin haasteeseen, VAIKKA vaikeitakin hetkiä on ollut.

Oman johtajuuteni kasvussa tärkeää on HALU olla johtaja, joka uskaltaa sanoa mielipiteensä, jolla on mielipiteitä ja joka uskaltaa myös sanoa sen jos jotain asiaa ei tiedä. Vaikka toimijuudessa tehdään yhdessä, jokainen laiva tarvitsee jonkinlaisen nokkamiehen, enkä halua että laivassamme se ”nokkamies” on tapetti, jota ei paljon erota. Johtajuuteni kasvussa oma elämäni ja työminäni ovat olleet hyvin synkronoituja. Myös yksityiselämässäni tapahtuneet muutokset pakottivat minut ottamaan entistä vahvemmin omat voimavarani käyttöön, josta olen tyytyväinen ja onnellinen.

Johtajuuteni ydinfilosofiaa voisi kuvata ikään kuin huopapalloina, jotka on pujotettu mustaan nauhaan. Ensimmäinen pallo on vaaleanpunainen, seuraava ruskea ja seuraava taas vaaleanpunainen... vaaleanpunaisuus on sitä, että minä teen tätä työtä isolla sydämellä ja annan itsestäni paljon. Ruskea pallo merkitsee jalat maassa pysymistä ja rationaalisuutta omassa toiminnassa. Mustassa nauhassa yhdistyy eri puolia itsestä ja siinä on arvokasta se, että siitä muodostuu kokonaisuus ja sen voi solmia kiinni. Toisaalta siinä on

myös vaara jäädä kiertämään samaa kehää. Silloin umpisolmut pitää avata ja ottaa uusi suunta johtajuuteen.

Tiina on vahvistunut omassa toimijuudessaan kokonaisvaltaisesti:

- 1) Olen luopunut 'kaiken tietämisen' painolastista ja vaateesta, itseä koskien ja uskallan sanoa, jos en tiedä jotain.*
- 2) Työn keskiössä on ihmisten ja suhdeverkostojen johtaminen.*
- 3) Löydän, tunnistan ja tunnustan kollegoiden asiantuntijuuden. Arvostan muiden asiantuntijuutta ja nautin siitä, että toiset osaavat :)*
- 4) Minulla on vahvuutta seisoa "omalla polulla", erityisesti ristiriitatilanteissa:
kuuntelen itseäni enkä niinkään perusta näkökantaani muiden mielipiteiden kompromissiin.*
- 5) Minulla on rohkeutta viedä laitosta pontevammin tavoitteen suunnassa eteenpäin, ts. tehdä rajauksia ja linjauksia yleisellä tasolla mutta myös yksilötasolla.*
- 6) Luotan yhteisön ja yksilöiden voimaan.*
- 7) Olen rohkeammin, roolistani huolimatta ihminen ihmiselle, en vetäydy roolinaamion taakse.*
- 8) Minulla on levollisuutta, pitkäjänteisyyttä ja stressinsietokykyä myös monissa organisaatiotason prosesseissa.*

Tiinan johtajuuteen on syntynyt sellaista identiteetti-toimijuutta, jossa sisäisen ja ulkoisen vuoropuhelu on tuottanut omaan subjektiuteen nojautuvia johtajuuden periaatteita. Sen lisäksi se on tuottanut johtamisen arkeen toimijuutta tukevaa toimintaa. Tarina kristallisoi sen, kuka olen johtajana, mihin kuulun ja millaiseksi haluan tulla.

Lopuksi

Johtaja on aina individualistisen ja kollektiivisen toimijuuden välissä, jossa hän johtaa samanaikaisesti sekä yksilöä että yhteisöä. Syvällinen kasvu johtajana heijastuu viime kädessä siihen peiliin, josta oma identiteetti saa voimansa. Margery Williamsin satu "Samettikani" kuvaa oival-

Johtajaidentiteetin vahvistuminen

lisen symbolisesti tätä identiteettityön syvädynamiikkaa. Tarinassa kaksi lelua, Nahkahevonen ja Kani, keskustelevat muutoksesta:

”Oikeaksi ei voi tulla tehtaassa”, sanoi Nahkahevonen, ”Se vain tapahtuu. Kun saa lapselta rakkautta, eikä pelkästään leikkikaluna, vaan todellista rakkautta, sitten voi muuttua Oikeaksi”.

”Sattuuko se?” Kani kysyi.

”Joskus”, sanoi Nahkahevonen, joka puhui aina totta. ”Kun on Oikea, ei välitä vaikka sattuukin”.

”Tapahtuuko se kerralla, niin kuin säikähtäminen”, Kani halusi tietää, ”vai vähän kerrassaan?”.

”Se ei tapahdu kerralla”, Nahkahevonen sanoi, ”Sellaiseksi tullaan. Se vie pitkän ajan. Sen takia se ei useinkaan tapahdu semmoisille, jotka särkyvät helposti tai joilla on teräviä kulmia tai joita täytyy pidellä varovasti. Siihen mennessä kun on muuttunut oikeaksi, suurin osa karvoista on yleensä rakastettu tiehensä ja silmät tipahtavat ja nivelet löystyvät ja muuttuu kovasti nuhriseksi. Mutta se ei haittaa ollenkaan, sillä kun on muuttunut Oikeaksi, ei voi olla ruma, paitsi sellaisen mielestä, jotka eivät ymmärrä... mutta kun on kerran muuttunut Oikeaksi, ei voi enää olla vain leikisti. Se kestää ikuisesti”.

Lähteet

- Aaltonen, T., Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Dochy, F., Gijbels, D., Raes, E. & Kyndt, E. 2014. Team learning in education and professional organisations. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) International handbook of research in professional and practice-based learning. Dordrecht: Springer, 987–1020.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2013a. What is agency? Conceptualizing professional agency at work. Educational Research Review 10, 45–65.
- Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K., Paloniemi, S., Collin, K., Mahla-kaarto, S. & Herranen, S. 2013b. Professional agency and workplace learning – Developing a multilevel intervention programme. Poster RWL-kongressissa. Stirling, 19.–21.6.
- Hänninen, S. 2009. Voimaantumisen tarinat subjektiivisuuden vahvistajana. Aikuis-

- kasvatus 29 (1), 4–13.
- Hänninen, V. 2004. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. *Acta Universitatis Tamperensis* 696. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education* 17 (2), 131–153.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit: Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Järvensivu, A. 2014. Tarinoita suomalaisesta työelämästä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kirjavainen, P. 2010. Leadership ja management – Isäntä ja renki yhteistyössä? Teoksessa T. Aaltonen, P. Lehtipuu & H. Wasara (toim.) *Huomiseen! Johtajuuden uusi aika*. Helsinki: Novetos, 52–63.
- Mahlakaarto, S. 2010a. Subjektiksi työssä – Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Mahlakaarto, S. 2010b. Voimaantuminen identiteettityönä – Vahvaksi työssä. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) *Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: Wsoypro, 175–194.
- Phillips, D. K. 2002. Female preservice teachers' talk: Illustrations of subjectivity, visions of 'nomadic' space. *Teachers and Teaching: Theory and Practice* 8 (1), 9–27.

JÄRKI JA TUNTEET – KOHTI TOIMIJUUTTA TUKEVAA JOHTAMISTA

**Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi,
Sanna Herranen & Anneli Eteläpelto**

Muutoksessa eläminen edellyttää niin organisaatioilta kuin työntekijöiltä ja johtajilta jatkuvaa ketteryyttä uusien tilanteiden edessä. Erityisen haasteen edessä ovat keskijohdossa työskentelevät esimiehet, joiden työ on jatkuvaa tasapainoilua ylemmän johdon linjausten ja strategian toteuttamisen sekä henkilöstöjohtamisen ristipaineessa. Tarkastelemme tässä luvussa keskijohdon esimiehille suunnatun Johdon valmennusohjelman tuloksia ja keskitymme erityisesti tunteiden merkitykseen esimiestyössä. Lisäksi kuvaamme ohjelmaan osallistuneen organisaation johtajiston toimesta prosessia, jossa organisaatioon pyrittiin tietoisesti rakentamaan uudenlaista, henkilöstön osallisuutta ja aktiivisuutta lisäävää kulttuuria. Johtopäätöksenä kuvaamme tekijöitä, joiden avulla johtamiskäytänteitä voidaan kehittää kohti toimijuutta tukevaa johtamista. Luvun lopussa esittelemme yhteenvedon toimijuutta tukevan johtamisen periaatteista. Tällaisina näemme kollektiivisen johtamisen, johtajien identiteetin tuunauksen, henkilökunnan identiteettityön tukemisen, henkilökunnan osallistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisäämisen sekä tunnetoimijuuden vahvistamisen.

Vakiintuneiden työn tekemisen tapojen ja kulttuurien muutos on usein haastavaa ja vaatii niin työntekijöiltä kuin johtajiltakin aktiivista kannanottoa, osallistumista, valintojen tekoa ja vaikuttamista sekä identiteettien tuunausta – siis toimijuutta. Erityisen haasteen edessä ovat keskijohdossa työskentelevät esimiehet, jotka joutuvat kohtaamaan muutokset ylemmän tason strategisten päätösten toimeenpanon ja henkilökunnan tunnereaktioiden ristipaineessa. Kuinka siis tukea muutosta ja työntekijöiden toimijuutta, saatikka johtaa sitä? Tässä luvussa tarkastelemme mitä on toimijuutta tukeva johtaminen ja miksi sellaista nykyiseen työelämään tarvitaan. Rajaamme näkökulman erityisesti keskijohdossa työskenteleviin esimiehiin ja heidän toimijuutensa tarkasteluun. Aluksi keskitymme Johdon valmennukseen, joka oli suunnattu keskijohdossa työskenteleville esimiehille. Havainnollistamme valmennuksen merkitystä osallistujille sekä tarkastelemme tunteiden ja toimijuuden yhteen kietoutumista esimiestyössä kuvaamalla esimiesten tunnepuhetta ennen ja jälkeen valmennuksen. Tämän jälkeen tarkastelemme kollektiivista johtajuutta niin henkilöstön kuin myös johtajien toimijuuden tukena.

Keskijohto puun ja kuoren välissä

Useilla elämänalueilla ihmiset ovat haastettuja aktiiviseen toimijuuteen – vaikuttamiseen ja vastuunottoon omasta elämästään. Erityisen vahvasti toimijuuspuhe on läsnä aikuisuuden ja työelämän kentillä. Koska maailma muuttuu, myös työelämän ja työntekijöiden on uudistuttava. Olemassaolon turvaaminen muuttuvassa maailmassa edellyttää organisaatiolta ketteryyttä ja notkeutta vastata jatkuvasti uusiin ongelmiin ja muutosvaateisiin. Monissa organisaatioissa ongelmat kyllä tunnistetaan ja tiedostetaan, mutta tästä huolimatta todellisten muutosten aikaansaaminen ja toteuttaminen ei ole helppoa. Muutosten ja organisaatioiden kehittymisen esteenä on, ettei ongelmien tunnistamisesta huolimatta pystytä löytämään uusia keinoja haasteisiin vastaamiseksi ja aitojen muutosten toteuttamiseksi (Fullan 2011; Rautiainen ym. 2010). Vanhat rakenteet, kulttuurit ja puhettavat ylläpitävät tiukasti totuttuja toimintatapoja (esim. Collin, Paloniemi & Mecklin 2010). Myös raja-aitojen

ylittäminen ja uudenlaisten toimintatapojen rakentaminen on osoittautunut yllättävän vaikeaksi tehtäväksi (esim. Hökkä 2012).

Yksi viimeaikainen yritys jäsentää uuden luonnin vaikeutta työpaikoilla ja organisaatioissa on tarkastella sitä pirullisen ongelman (wicked problem) käsitteen avulla (esim. Vartiainen, Ollila, Raisio & Lindell 2013). Työkonteakteissa pirullisen ongelman käsitteellä viitataan tilanteisiin, jotka ovat lähtökohtaisesti hankalia, komplekseja ja usein ikäviäkin, tulevat äkillisesti ja yllättäen, eikä niihin ole valmiita ratkaisuja olemassa (Borko, Whitcomb & Liston 2009; Jordan, Kleinsasser & Roe 2014). Tällaisiin monimutkaisiin ongelmiin ei ole olemassa yhtä ainoa oikeaa vastausta, vaan ongelmat ovat aina spesifejä ja kontekstiinsa sidottuja, jolloin vastauksetkin ovat aina vaihtuvia ja juuri sen hetken tietojen perusteella tilanteessa määräytyviä. Tällaisten yllättävien tilanteiden edessä sekä johtajilta että henkilöstöltä vaaditaan valmiuksia ja osaamista nopeaan reagointiin ja joustaviin uusiin ratkaisuihin. Näissä tilanteissa ratkaisut eivät löydy strategioista tai suunnitelmista vaan ne edellyttävät organisaation kaikkien eri tason toimijoiden aktiivista osallistumista uusien ratkaisujen etsimiseen (Aaltonen, Kirjavainen & Pitkänen 2014; Jäppinen tässä teoksessa; Vartiainen ym. 2013). Ongelmien tunnistamisesta ja tiedostamisesta tulisi pystyä ottamaan seuraava askel niiden ratkaisemiseksi. Johtamiselle tämä asettaa haasteen miten tukea henkilöstön toimijuutta ja miten kehittää omia toimintoja kohti muutosta tukevaa johtamista.

Ymmärrys hyvästä johtamisesta on muuttunut sankarijohtajuudesta kohti johtajayhteisöjä, jotka yhdessä toimien voivat edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista. Viimeaikoina on esitetty näkemyksiä siitä, että organisaatioiden kehittämisessä oleellista on ymmärtää muutoksen alkavan keskeltä – näkemyksellisesti toimivien keskijohtajien toimesta, jotka toteuttavat rohkeasti ja innostavasti omaa kutsumustaan johtajina ja raivaavat tilaa innostukselle, aidolle vuorovaikutukselle sekä uusien merkitysten luonnille (Aaltonen ym. 2014; Kirjavainen 2010). Samaan aikaan monissa tutkimuksissa on johtamisen todettu olevan erityinen haaste nimenomaan keskijohdolle, joka näyttää usein jäävän ilman tarvittavaa tukea muutosten johtamisessa (Brennan & Mac Ruairc 2011; Parris, Vickers & Wilkes 2008).

Keskijohdon tilannetta voi kuvata jäämisellä puun ja kuoren väliin,

jolloin johtajien tehtävänä on ylimmän johdon strategisten, usein kipeidenkin päätösten toteuttaminen työyhteisötasolla, samalla kun he joutuvat ottamaan vastaan henkilökunnan reaktiot, tunnekuorman, palautteen, väsymyksen ja pahimmillaan uupumuksen sekä loppuun palamisen jatkuvien uudistusten keskellä. Keskijohtajien asema ylimmän johdon ja henkilöstön välissä korostaa johtamisen luonnetta ihmissuhdetyönä, jossa vaaditaan ihmissuhdetaitoja kuten tilanneherkkyyttä, sekä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja. Kehittämistä ja haasteita tällä saralla riittää, koska eräiden arvioiden mukaan Suomessa vain noin viidesosa kokee työskentelevänsä hyvin johdetussa organisaatiossa (Marks 2014). Näyttääkin ilmeiseltä, että johtamisen ja johtamisjärjestelmien kehittäminen on yksi keskeisimpiä suomalaisen työelämän haasteita (ks. myös Lausvaara & Kirjavainen 2011). Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan millaisia näkökulmia näihin haasteisiin tarjosi hankkeemme yhteydessä toteutettu Johdon valmennusohjelma.

Johdon valmennus keskijohtajien identiteettityön ja johtamisen tukena

Osana hankettamme toteutettiin työelämäinterventio, joka suunnattiin erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten tukemiseen johtamistyössä. Tämä Johdon valmennus tarkasteli johtamisen haasteita monipuolisesti pyrkien vahvistamaan johtajien ammatillisia identiteettejä sekä tarjoamaan välineitä henkilökunnan identiteettityön tueksi. Johdon valmennusohjelman tavoitteena oli:

- tarjota välineitä työyhteisön ja työntekijöiden voimaannuttamiseen, ammatilliseen uudistumiseen ja työhyvinvoinnin edistämiseen.
- tukea esimiesten omaa johtajaidentiteettiä ja työhyvinvointia.
- luoda toimijuutta edistäviä johtamiskäytäntöjä.

Johdon valmennus toteutettiin pienryhmätyöskentelynä, johon osallistui 11 keskijohdon esimiestä koulutus- ja sairaalaorganisaatioista. Noin vuoden kestänyt valmennusohjelma sisälsi kaksitoista työpajaa

Järki ja tunteet

(yhteensä 72 t). Valmennuksessa hyödynnettiin kerronnallisia ja toiminnallisia menetelmiä (esim. keskustelut, case-työskentely, sosiometria, draama, piirroukset) ja siihen sisältyi myös teoreettisia alustuksia esimerkiksi identiteettien rakentumisesta, toimijuudesta, ryhmäprosessien johtamisesta ja palautteenannosta. Työpajojen välillä osallistujat tekivät yksilöllisiä tehtäviä (esim. lokikirja ja arkkityyppitesti). Lisäksi valmennuksen aikana osallistujat tekivät yksilöllisen tai kollektiivisen kehittämisprojektin henkilöstön toimijuuden vahvistamiseksi omassa työorganisaatiossaan. Johdon valmennuksessa toiminnallisten menetelmien käytön yhtenä keskeisenä tavoitteena oli tunteiden aktivointi ja tietoinen käyttöönotto oppimisen tukena.

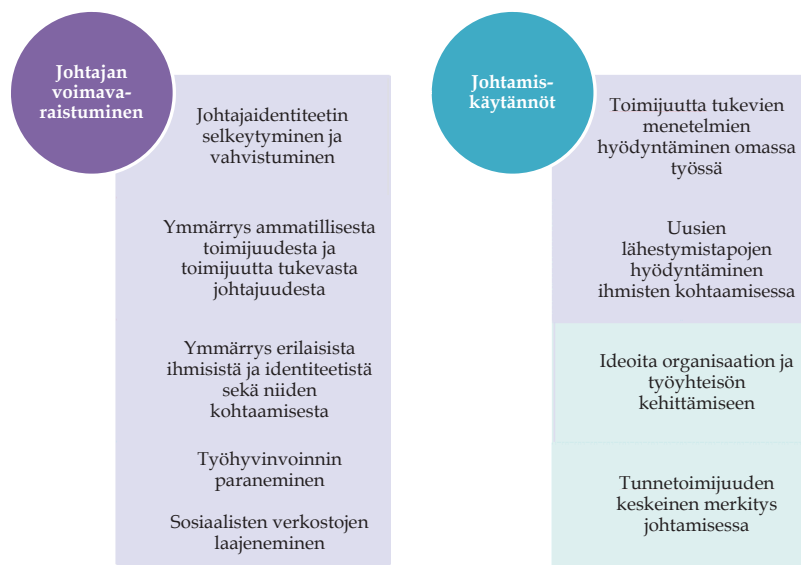
Johdon valmennus tutkimusluupin alla

Johdon valmennusohjelmasta kerättiin laaja tutkimusaineisto (ks. Heranen ym. tässä teoksessa). Havainnollistaaksemme valmennuksen antia ja hyötyjä olemme hyödyntäneet osallistujille suunnattua kyselyaineistoa, joka kerättiin valmennuksen puolivälissä. Lisäksi on hyödynnetty tutkijoiden kenttämuistiinpanoja valmennuksen viimeisistä työpajoista. Aineisto on analysoitu hyödyntäen laadullista sisällönanalyysia (Hsieh & Shannon 2005).

Lisäksi tässä kirjoituksessa kuvaamme esimiesten tunnepuhetta ennen ja jälkeen valmennuksen. Analysoimme Johdon valmennuksessa toteutetut esi- ja jälkihaastattelut kohdistuen tunneilmaisujen tarkastelun kolmeen eri johtamisen alueeseen: johtajaidentiteettiin, ihmisten- ja suhdeverkostojen johtamiseen (leadership) ja strategiseen asiajohtamiseen (management). Johtajaidentiteetin määrittelimme tässä yhteydessä ymmärrykseksi itsestään johtajana, mihin keskeisimmin työssään kiinnitty, ja mitkä ovat omaa työtä raamittavat arvot ja eettiset sitoumukset. Johtamiseen liittyen puhumme jatkossa selkeyden vuoksi *henkilöstöjohtamisesta*, jolla viittaamme leadershipiin, ja *asiajohtamisesta*, jolla tarkoitamme managementia (ks. esim. Kirjavainen 2010).

Johdon valmennuksen merkitys osallistujille

Johdon valmennukseen osallistuneet johtajat kuvasivat valmennuksen antia ja hyötyä itselleen monipuoliseksi. Tiivistäen voidaan todeta, että koulutuksen anti näkyi eri tavoin johtajan työssä voimavaraistumisena ja toimimisena (Kuvio1).



Kuvio 1. Johdon valmennuksen merkitys osallistujille

Johtajana voimavaraistuminen

Johdon valmennuksen koettiin luoneen tilaa, aikaa ja paikan pohtia johtajaidentiteettiä eli käsitystä itsestä johtajana (omat vahvuudet ja heikkoudet, ammatilliset mielenkiinnon kohteet, eettiset sitoumukset, tavoitteet ja missio johtajana) ja johtajana toimimista. Pohdinnat johtivat usean esimiehen kohdalla oman johtajaidentiteetin selkeytymiseen ja vahvistumiseen. Johtajaidentiteetin rakentaminen ja uudistaminen on kuitenkin jatkuva prosessi. Johdon valmennus tarjosi johtajaidentiteetin työstämiseen uusia oivalluksia ja ajatuksia, joiden pohdinta jatkuu vielä

Järki ja tunteet

valmennuksen jälkeen, kuten eräs osallistuja totesi ”Koulutus on haastanut pohtimaan omaa ammatillista identiteettiä ja tulevaisuutta, tämä prosessi on vielä kesken”.

Johdon valmennus ei ollut ainoastaan areena johtajien identiteettityölle. Se tarjosi lisäksi teoreettista tietoutta ammatillisesta toimijuudesta ja sen tukemisesta henkilöstön kohdalla. Lisäksi valmennus laajensi ymmärrystä ja tietoutta erilaisten ihmisten, erityisesti hankalien persoonien (esim. narsistit, vastuunpakoilijat), käyttäytymisestä sekä heidän kohtaamisesta ja johtamisesta. Kuten osallistujat kertoivat:

Sisällöt ovat olleet teoreettisesti vahvoja ja erilaisten mallien ja teoreettisten käsitejärjestelmien kautta on saanut paljon uutta tietoa identiteeteistä, johtamisesta ja ryhmädynamiikasta.

Pidän erittäin tärkeänä sekä oman että henkilökunnan ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tarkastelua ja kehittämistä. Koulutus on antanut paljon vahvistusta tähän.

Johdon valmennuksen koettiin myös tukeneen omaa jaksamista työssä, samoin kuin tuoneen voimavaroja henkilökohtaiseen elämään. Lisäksi valmennuksen nähtiin laajentaneen omia ammatillisia verkostoja. Valmennuksen aikana oli mahdollista tutustua uusiin ihmisiin ja vahvistaa sosiaalisia suhteita sekä omassa organisaatiossa toimivien henkilöiden kanssa että yli organisaatiorajojen.

Valmennukseen osallistujien välillä oli eroja, mutta usein voimavaistuminen johtajana tapahtui monella ylläkuvatulla alueella.

Ymmärrys työstä, erityisesti johtajana olemisesta on saanut tärkeää ravintoa. Ymmärrän itseäni, työkavereita ja työkuultuurissa ilmeneviä asioita ja ilmiöitä paremmin.

Työnohjauksellista apua työssä jaksamiseen, työkaluja (eli esim. malleja) tarkastella omaa ja muiden käytöstä. On päässyt kuulemaan muiden ajatuksia arkikiireiden ulkopuolella.

Oman oppimisen ja kehittymisen kannalta koettiin merkityksellisenä

toisten osallistujien kokemusten ja näkemysten kuuleminen sekä peilaaminen omaan työhön. Valmennus toimi myös tärkeänä tilana jakaa omia kokemuksia ja ajatuksia. Kaiken kaikkiaan juuri keskusteluiden ja vertaistuen merkitys korostui koulutuksen antina. Sen sijaan osallistujien mielipiteet vaihtelivat toiminnallisista menetelmistä.

Johtamiskäytäntöjen uudistaminen

Johdon valmennuksen hyöty näkyi esimiesten arjessa erityisesti siten, että työssä hyödynnettiin uusia lähestymis- ja toimintatapoja henkilöstön johtamisessa. Erityisesti henkilöstön kuuntelemiseen ja kohtaamiseen panostettiin entistä enemmän. Valmennuksen myötä oli myös helpompi johtaa hankalia persoonia.

Henkilöstön toimijuuden tukeminen koettiin tärkeänä omassa johtamistyössä. Osa valmennukseen osallistuneista oli hyödyntänyt valmennuksen aikana opittuja henkilöstön osallisuutta ja yhteistoiminnallisuutta tukevia menetelmiä johtamistyössä tai opetussuunnitelman kehittämistyössä. Vaikka kaikki eivät olleet vielä soveltaneet oppimiaan menetelmiä käytäntöön, tarkoituksena oli tehdä näin tulevaisuudessa. Lisäksi valmennuksen aikana oli saatu voimaa, välineitä, suuntaviivoja ja selkeitä suunnitelmia työyhteisön kehittämiseen. Pyrkimyksinä oli muun muassa avoimemman ja aktiivisemmän keskustelukulttuurin luominen sekä työyhteisön arvojen ja roolien täsmentäminen. Oma rooli kehittämistyössä oli myös selkeytynyt, kuten eräs osallistuja totesi ”Oma kehittämistyöni on saanut selkärangan ja tukea, oma roolini on avautunut täsmällisempänä”. Oman roolin selkeytyminen tarkoitti osalla sitä, että ymmärrettiin, ettei esimies ole yksin vastuussa kehittämistyöstä vaan työtä voi ja tulee tehdä yhdessä henkilöstön kanssa. Vaikka koulutuksen merkitys arjen työssä korostui, osa osallistujista olisi toivonut vielä enemmän konkreettista apua ja työvälineitä kehittämistyöhön ja esimiestyöhön, kuten eräs osallistuja totesi ”enemmän pureutumista käytännön ongelmiin yksityiskohtaisemmin, konkreettisia toimintatapoja esimiestyöhön”.

Lisäksi analyysi osoitti toimijuuden keskeisen merkityksen johtamiskäytännöissä sekä valmennuksen tuen omien tunteiden käsittelyssä. Johtajana kehittyminen nähtiin pitkäkestoisena prosessina, jossa on oleel-

Järki ja tunteet

lista oman keskeneräisyyden hyväksyminen ja armollisuus itseä kohtaan. Seuraavaksi siirrymme tarkastelemaan tarkemmin tunteiden merkitystä esimiestyössä ja esimiesten tunnetoimijuutta.

Tunnetoimijuus esimiestyössä

Johdon valmennuksessa toteutetut haastattelut, joissa keskijohtajat kertoivat työstään ja sen tekemiseen liittyvistä asioista, olivat täynnä kuvauksia työhön liittyvistä tunnekokemuksista. Aineiston analyysi paljastikin kiistattomasti tunteiden merkityksen johtamisessa. Myös viimeaikainen tutkimus osoittaa, että johtaminen ja päätöksenteko ovat suuressa määrin tunteiden säätelemää toimintaa (esim. Ashkanasy, Härtel & Zerbe 2000; Rantanen 2013). Ajatus johtamisesta puhtaan rationaalisenä faktoihin perustuvana järkeilynä on vaihtunut johtamisen ymmärtämiseen monien tunteiden säätelemänä monimutkaisena inhimillisenä toimintana (Barsade & Gibson 2007; Gilkey, Caceda & Kilts 2010).

Positiiviset tunteet lisäävät tehokkuutta, koska ajattelu laajenee, ongelmanratkaisukyky ja keskittyminen paranevat, defensiivisyys vähenee, vuorovaikutus on joustavampaa ja uusia innovatiivisia ratkaisuja on helpompi löytää. Negatiivisten tunteiden on havaittu pääsääntöisesti heikentävän tehokkuutta, koska ne kapeuttavat ajattelua, kiinnittävät huomiokyvyn laajojen kokonaisuuksien sijaan kapeisiin yksityiskohtiin ja menneisyyden asioihin sekä lisäävän stressihormonien määrää elimistössä (Rantanen 2013). Liike-elämässä ja johtamisessa tunteisiin ei nykyisin suhtaudutakaan kevyesti, vaan ne otetaan vakavasti yhtenä keskeisimmistä kilpailukykyä ja taloudellista tulosta tuottavina tekijöinä. Tarkastelemme seuraavaksi, millaisia tunneilmaisuja keskijohdon esimiehet käyttivät liittyen omaan työhönsä ja sen tekemisen ehtoihin ennen osallistumistaan Johdon valmennukseen ja sen jälkeen.

Iloa, riittämättömyyttä ja turhautumista

Ennen Johdon valmennusta toteutetusta haastatteluaineistosta ilmeni, että omaan johtajana toimimiseen ja johtajaidentiteettiin liittyi paljon ilon (12 mainintaa), innostuksen (4) ja mielekkyyden (7) kokemuksia.

Iloa tuotti erityisesti työn autonomisuus ja mahdollisuus käyttää omaa osaamistaan laajasti sekä kehittyä ja oppia jatkuvasti lisää omassa työssään. Myös työn monimuotoisuus ja vaihtelu sekä ihmiskeskeisyys tuotti iloa – ei kahta samanlaista päivää. Yksi johtaja kuvaili työn tuottamaa iloa seuraavasti:

Mä nautin siitä tehtäväkuvasta sitä kautta, että saa olla sitten ihmisten kanssa tekemisissä ja valtaosaltaan mukavien ihmisten kanssa tekemisissä. Et plussat ja miinukset ehkä kytkeytyy hyvin paljon sitten siihen tota kollegapiiriin kenen kanssa niinkun töitä tekee. Kyl mulle tietysti niinku sellasta positiivista tunnetta ja onnistumisen tunnetta ja nautintoa tuottaa se, jos mä pystyn sitä kokemustani, osaamistani käyttämään nyt siinä sitten että me saadaan. Se on useimmiten sillä tavalla et eihän se mun palikka, se on jotakin tukeva tai auttava tai edistävää mutta tota jos mä nyt niinkun jotenkin itse pystyn näkemään että mä oon pystyny jotakin siihen yhteiseen antamaan niin tuota niin toki se on sellanen tärkeä.

Kuitenkin yhtä paljon kuin iloa ja innostusta kuvasivat haastattelut myös riittämättömyyden tunteita (12 mainintaa). Riittämättömyyden tunne liittyi erityisesti siihen, ettei ollut mahdollisuuksia toteuttaa työtään omien sitoumustensa ja eettisten periaatteidensa mukaan niin hyvin kuin olisi halunnut. Työtehtäviä kuvattiin olevan liikaa ja kaikista niistä kunnialla selviytyminen tuntui mahdottomalta ja aiheutti monille haastateluille jatkuvaa riittämättömyyden tunnetta, kuten eräs johtaja kuvaili ”Semmonen riittämättömyys, jatkuva riittämättömyyden tunne että haluais tehdä asioita paljon paljon paremmin, mutta just se että ei ehdi, ei jaksa, ei pysty”.

Myös henkilöstöjohtamiseen liittyvät tunneilmaukset olivat pääosin sävyllään negatiivisia tunteita kuvaavia. Riittämättömyyden tunne korostui myös tässä yhteydessä (12 mainintaa). Erityisenä piirteenä johtajat kuvailivat joutuvansa tilanteisiin, jossa henkilöstö purkaa heihin omaa pahaa oloaan ja tyytymättömyyttään. Tällaisten tilanteiden kuvailtiin aiheuttavan tunnetta työyhteisön sylkykuppina tai roskakorina olemisesta. Tähän liittyi ahdistuksen (5 mainintaa) ja turhautumisen (3 mainintaa) tunteita.

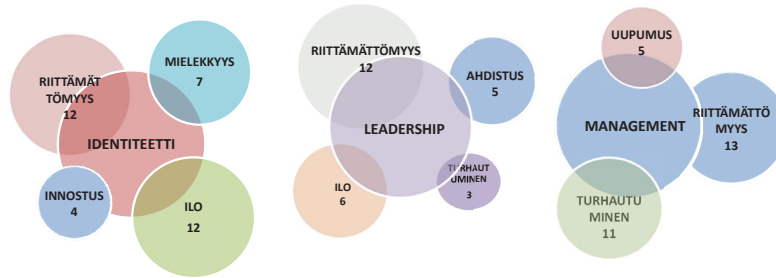
Järki ja tunteet

En oo koskaan tavannu niin voimakkaita, voimakkaasti reagoivia ihmisiä mitä täällä on ja se on aina sitte kipuillaan niistä asioista, jotkut ihmiset on saanu semmosen aseman mikä niinku on vääristyny ja ei oo oikeenlainen, ja sitten ku niitä lähetään purkamaan ni se aiheuttaa taas tietynlaisia reaktioita... et tota kyllä tää alussa oli ku tänne tuli ni vähän sellasta että hampaat irvessä piti niinku vähän tehdä ja purra hammasta kyllä, et emmä anna periks, ja niinku semmosta vähän itku kurkussa olemistaki välillä et kyllä aika kovaa lyötiin päin naamaa välillä ja sylettiin oikeestaan päälle.

Henkilöstöjohtamiseen liittyi kuitenkin myös positiivisia tunneilmauksia, joista useimmin kuvailtiin ilon tunnetta (6). Iloa koettiin erityisesti yhteisöllisistä jakamisen ja hyvän työtoveruuden hetkistä.

Sen sijaan asajohtamiseen liittyvät tunneilmaisut olivat kauttaaltaan negatiivisia tunteita kuvaavia. Riittämättömyyden tunne mainittiin 13 kertaa, turhautuminen 11 ja uupumus 5 kertaa. Erityisesti näitä tunneilmaisuja käytettiin hallinnon ylempään tason ohjaukseen, kuten erilaisiin raportointeihin ja arvionteihin, sekä tiukkaan taloudelliseen tilanteeseen ja niukkoihin resursseihin liittyen. Eräs johtaja kuvasi asiaa näin:

No se vie voimia tää semmonen turha, turha niinku byrokratia tai turha semmonen että hirveesti, et nythän on meneillään hirvittävän paljon näitä koulutuksen arviointeja ja näitä... näitä tota ni, omalla tavallaan ne on myöski tarkotettu että ne veis niinku kehitystä eteenpäin mutta että ne on NIIN, NIIN, NIIN työllistäviä. Että eikö niitä vois niinku pienemmällä kädellä jotenki niinku tehdä. Et se on aivan niinku tyrmäävää ku tuodaan semmonen kymmeniä sivuja koskeva kysely niinku luettelo kaikennäköisestä mitä pitää vastata että...



Kuvio 2. Tunneilmaukset liittyen johtajaidentiteettiin sekä henkilöstö- ja asiajohtajuuteen valmennuksen alussa

Kohti armollisuutta ja varmuutta

Johtajien tunneilmaisut Johdon valmennuksen jälkeen poikkesivat huomattavasti alkuhaastattelujen ilmauksista. Selkein ero koski tunneilmaisujen muuttumista riittämättömyyden tunteesta kohti positiivisia tunteita kuten rohkeutta, varmuutta ja vahvuutta. Erityisesti johtajat kuvailivat työhönsä löytäneen armollisuuden tunnetta, joka liittyi varsinkin omaan identiteettiin ja omaan ammatillisuuteen johtajana (27 mainintaa). Lisäksi myös muut tunneilmaisut, jotka liittyivät omaan identiteettiin olivat hyvin positiivisia: varmuuden tunnetta kuvailtiin 23 kertaa ja rohkeutta 16 kertaa.

...no itteään kohtaan sen armollisuuden ja semmosen niinkun pienen toimijuuden vahvistuminen kyllä selvästi [lisääntyä]. Kävin aika monestiki itseni kanssa semmoista sisäistä keskustelua että hei mitä sä teet tossa, miksi sä niinku reagoit niinku joissakin tilanteissa, miks susta nyt tuntuu pahalta, miks sä reagoit TOLLEEN, et mikä tässä nyt mättää.

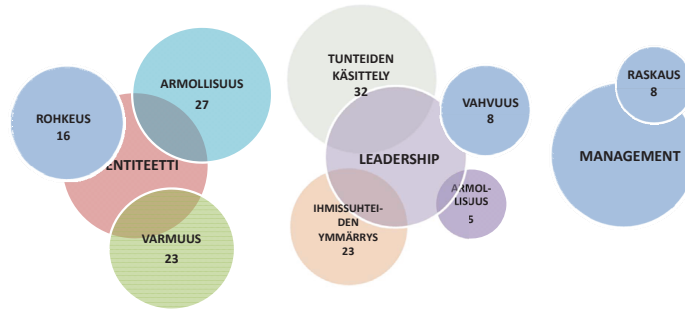
Mun lähestymistapa tähän johtajuuteenkin on se, että mä oon johtajanaki ihminen, ni kyl se ihmisyyys saa näkyä muuallakin niin heikkouksine kuin hyvine puolineen että mä en niinku kuvittele että mä olisin lähelläkään täydellisyyttä tai erehtymätön, ja mun mielestä sekin on aika tärkeä viesti sit niinku koko porukalle, että sitä pitää vaan nostaa käsi pystyyn että ton oisin

Järki ja tunteet

voinu tehdä paremmin jos siinä hetkesä oisin ollu viisaampi, mut ehkä toisessa hetkessä ON sitte viisampi.

Jälkihaastatteluiden henkilöstöjohtamiseen liittyvät tunneilmaisut poikkesivat huomattavasti alkuhaastatteluiden ilmauksista. Selkein ero alku- ja jälkihaastattelujen välillä oli se, että johtajat eivät varsinaisesti kuvailleet omia henkilökohtaisia tunteitaan henkilöstöjohtamisen kysymyksiä tarkasteltaessa, vaan tunnepuhe oli jälkihaastatteluissa luonteeltaan hyvin analyttistä ja pohdiskelevaa. Kaikkein useimmin johtajien haastatteluissa esiintyi maininta siitä, kuinka tunteiden käsittelyn merkitys ja tärkeys työyhteisössä on Johdon valmennuksen jälkeen avautunut ja kirkastunut heille aivan uudella tavalla (32 mainintaa). Lisäksi ihmissuhteiden ymmärryksen ja haastavien tilanteiden hoitamisen taidon kuvailtiin parantuneen (23 mainintaa). Tämän muutoksen voi tulkita tarkoittavan esimiesten Johdon valmennuksessa vahvistunutta ymmärrystä tunteiden merkityksestä työyhteisön arjessa ja työssä. Selkeinä johtajien omia tunteita ilmaisevina kuvauksina haastattelut toivat esiin lisääntyneen armollisuuden tunteen (5 mainintaa) sekä vahvuuden kokemuksen (8 mainintaa). Armollisuuden tunteen kuvattiin liittyvän erityisesti haastaviin vuorovaikutustilanteisiin henkilöstön johtamisessa sekä lisääntyneeseen ymmärrykseen siitä, että henkilöstön kohdistama kritiikki tai ”roskakori”-puhe ei kohdistu johtajien persoonaan, vaan erityisesti heidän rooliinsa ja asemaansa johtajina. Tähän liittyi myös kuvauksia vahvuuden ja varmuuden tunteen lisääntymisestä erityisesti suhteessa rajojen asettamiseen. Johtajat kuvasivat, että työ edellyttää vahvuutta asettaa rajoja suhteessa työn tekemiseen ja erityisesti työmäärään mutta myös suhteessa omaan itseensä ja itselleen asetamiin vaatimuksiin.

Sen sijaan asiajohtamiseen liittyen tunneilmauksia esiintyi vähän. Nämä kaikki ilmaisivat strategistenlinjausten ja erityisesti niukan taloudellisen tilanteen tuottamia raskauden ja uupumuksen tunteita (8 mainintaa).



Kuvio 3. Tunneilmaukset liittyen johtajaidentiteettiin sekä henkilöstö- ja asijahtajuuteen valmistuksen päätyttyä

Johdon valmistuksen yksi keskeisimmistä merkityksistä oli osallistujien prosessi riittämättömyyden tunteesta kohti armollisuutta ja itsensä hyväksymistä omine rajoitteineen ja vahvuuksineen. Tämä vahvistuminen koski erityisesti omaa identiteettiä johtajana sekä henkilöstön johtamisen (ihmisten ja suhdeverkostojen johtaminen, vuorovaikutussuhteet) aluetta. Sen sijaan asijahtamisen (management) alueella vastaavaa tunneilmaisujen muutosta ei ollut. Sekä alku- että loppuhaastattelussa johtajien tunneilmaisut suhteessa hallinnollisiin, strategiaan ja taloudellisiin asioihin kuvasivat pääsääntöisesti riittämättömyyden tunnetta, turhautumista ja raskautta. Tämä selittyy Johdon valmistuksen sisällöillä, jotka keskittyivät pääasiassa johtajaidentiteetin ja suhdejärjestelmätason kysymyksiin.

Tunteiden merkityksen ymmärtäminen ja niiden tunnistaminen itsessään ja työyhteisön muissa jäsenissä on tärkeää erityisesti johtajille. Monesti järkevän ja rationaalisen toiminnan esteeksi työyhteisöissä nousee tunnepitoisten reaktioiden voimakkuus ja toistuvuus tietyissä tilanteissa ja prosesseissa. Oleelliseksi nouseekin se, kuinka hyödyntää tunteiden tuottamaa informaatiota erilaisissa tilanteissa ja kuinka valjastaa tämä tieto rationaalisen toiminnan ja päätöksenteon avuksi. Parhaat päätökset syntyvät silloin, kun aivoissa aktivoituvat samanaikaisesti sekä tunnealueet että rationaalista ajattelua säätelevä aivojen etulohko (esim. Lehrer 2009). Tunteita ei siis pitäisi työntää pois, eikä niiden pitäisi

Järki ja tunteet

myöskään antaa viedä, vaan ne pitäisi tiedostaa ja niitä pitäisi osata analysoida. Jotta johtamista ohjaisi viisaus, tulisi nämä eri aivoalueet – järki ja tunteet – saada kommunikoidaan keskenään (Rantanen 2013). Keski johdon tunnetoimijuuden keskeisinä tekijöinä tiivistämme seuraavat:

- tunteiden merkityksen ymmärtäminen itsessään, muissa ja koko työyhteisössä
- kyky tilanneherkkyyteen haastavissa tilanteissa
- taito asettaa rajoja suhteessa omaan itseen, työhön, henkilöstöön, hallintoon, vertaisiin ja omiin esimiehiin
- ymmärrys ja hyväksyminen asioista, joihin ei voi itse vaikuttaa
- armollisuuden tunne: oman rajallisuuden hyväksyminen, ei tarvitse olla täydellinen.

Kollektiivinen johtaminen toimijuuden tukena

Nykytutkimuksen valossa toimijuus, ymmärrettynä henkilökunnan vaikutusmahdollisuuksina omaan työhönsä, on keskeinen edellytys organisaatioiden menestymiselle (ks. Eteläpelto ym. tässä teoksessa). Oleelliseksi on noussut se, miten henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia voidaan tukea ja edistää. Tässä johdon merkitys on kiistaton. Toimijuutta tukevassa johtamisessa on tärkeää painopisteen siirtäminen vahvan managerialistisen ohjauksen, ulkoisesti asetettujen mittareiden ja tulosohtauskulttuurin sijaan ihmisiin, vuorovaikutukseen ja oppimisen tukemiseen (Brennan & Mac Ruairc 2011; Hökkä & Vähäsantanen 2014). Tämä korostaa johtajien kykyä tukea henkilöstön vuorovaikutusta, yhteistyötä ja oppimista (MacBeath & Townsend 2011). Lisäksi on tärkeää, miten johtajat edistävät henkilöstön omaa aktiivisuutta ja vastuunottoa työstään ja sen kehittämistä.

Toimijuutta tukevan johtamisen määrittämisessä olemme tässä luvussa hyödyntäneet erään koulutusorganisaation muutosprosessista kerättyä tutkimusaineistoa (Hökkä, Rautiainen, Silander & Eteläpelto 2014). Kyseistä organisaatiota pyrittiin tavoitteellisesti kehittämään kohti innovatiivista ja luovaa toimintakulttuuria (ks. Silander, Rautiainen & Kostainen tässä teoksessa). Osana tätä kehittämistyötä organisaation kaksi

johtajaa osallistui Johdon valmennusohjelmaan. Organisaatiossa tehtiin osittain tiedostettu ja osittain kehittyvän toiminnan myötä rakentunut päätös lähteä johtamaan tavoitteellista muutosprosessia. Kyseisessä organisaatiossa oli tiedostettu jo monien vuosien ajan, niin henkilöstön oman reflektoinnin kuin myös tutkimuksen osoittamana, monia kriittisiä pisteitä, muutosten esteitä ja ongelmia, joiden puristuksessa organisaatio kamppaili. Näille kipupisteille haluttiin tehdä jotakin ja päästä ongelmien tiedostamisesta kohti niitä ratkaisevia tekoja sekä toimintojen ja kulttuurin todellista muutosta.

Hökän ym. (2014) tutkimuksessa aineistona käytettiin kyseisen organisaation kahden Johdon valmennusohjelmaan osallistuneen esimiehen esi- ja jälkihaastattelua sekä johtajiston ryhmähaastattelua, jossa organisaation neljä johtajaa (johtaja, varajohtaja, pedagoginen johtaja ja tutkimusjohtaja) muistelivat yhdessä organisaation kehittämisen vaiheita ja kriittisiä tapahtumia vuosina 2008–2013. Tutkimus osoitti, että toimijuutta tukeva johtaminen edellyttää kollektiivista johtamista ja sitä, että johtajisto tukee henkilöstön toimijuutta sekä rakentaa yhdessä toimivia ja kollektiivisia johtamiskäytänteitä. Tarkastelemme seuraavaksi niitä tekijöitä, joita tarvittiin henkilöstön toimijuuden tukemisessa sekä johtajien oman kollektiivisen toimijuuden rakentamisessa.

Henkilöstön toimijuuden tuki

Henkilöstön toimijuuden tukemisessa keskeisinä asioina nousivat esiin seuraavat tekijät: osallistumisen ja vaikuttamisen edistäminen, sensitiivisyys ja emotionaalinen tuki, vastuun ja tuen antaminen niille, jotka halusivat vaikuttaa ja työskennellä yhteisten asioiden eteen, sekä kriittisten kommenttien ja ehdotusten kuuleminen ja niihin reagointi. *Väikutumahdollisuuksien edistäminen* piti sisällään sellaisten prosessien luonteja, jotka mahdollistivat henkilökunnan osallistumisen yhteisten asioiden valmisteluun, kannanottoihin ja vaikuttamiseen. Tämä tarkoitti vaikuttamisen mahdollisuuksia myös johtamisen käytäntöihin ja niiden kehittämiseen. Nämä prosessit koskivat koko henkilöstöä ja työn tekemistä raamittavia kokonaisuuksia, kuten opetussuunnitelmaa, tai pienempiä kokonaisuuksia, kuten laitoksessa noudatettavien johtamisteesiä yhteistä tarkastelua. *Sensitiivisyys ja työyhteisössä vaikuttavien*

Järki ja tunteet

lukuisten emootioiden ymmärtäminen sekä emotionaalinen tuki johtajiston taholta oli oleellista henkilöstön toimijuuden tukemisessa. Herkkyys toimia ymmärtävästi ja kunnioittaen sekä emotionaalisen tuen antaminen henkilöstölle oli erityisen tärkeää varsinkin haastavissa tilanteissa, kuten negatiivisen opiskelijapalautteen käsittelyssä tai ihmisten välisissä ristiriitatilanteissa.

Tärkeää oli myös *vastuun ja tuen antaminen* niille, jotka halusivat vaikuttaa yhteisiin asioihin ja kehittää organisaation toimintaa ja yhteisiä käytänteitä, esimerkiksi opetussuunnitelmaa. Tämä vastuunjakaminen ei määräytynyt esimerkiksi ammattinimikkeen, virkaiän tai muun hierarkiseen asemaan liittyvän tekijän perusteella, vaan innon, asiaan sitoutumisen ja työntekijän oman halun perusteella. Eräänä keskeisimmistä henkilöstön toimijuutta tukevista tekijöistä nousi esiin *henkilöstön esittämisen kritiikin ottaminen vakavasti*. Tämä tarkoitti sitä, että kritiikkiä ei ainoastaan kuultu saatikka sivuutettu, vaan henkilöstön esittämät kriittiset kommentit ja kehittämisideat johtivat toimenpiteisiin. Kriittisten asioiden käsittelyyn luotiin erillisiä keskustelu- ja kuuntelutilaisuuksia niin virallisissa koko henkilöstöä koskevissa kokouksissa kuin epävirallisemmissa kahvitelutilaisuuksissa. Oleellista oli, että vaikeita asioita ei sivuutettu lakaisemalla maton alle vaan ne nostettiin aina yhteiseen tarkasteluun ja keskusteluun.

Johtajien kollektiivisen toimijuuden rakentaminen

Sen lisäksi että johtajilta edellytetään ymmärrystä ja taitoa henkilökunnan toimijuuden tukemiseen, edellytetään heiltä myös ymmärrystä omien johtamiskäytänteiden kehittämiseen. Kirjavainen ja Laakso-Manninen (2010) puhuvat kollektiivisesta johtajuuskyvykkyydestä, jolla he viittaavat johtajiston eri tasojen kykyyn toimia tuloksellisesti yhdessä toisiaan täydentäen ja yhteistyötä tehden. Läheinen käsite on myös jaettu johtaminen, jolla viitataan johtamisvastuiden ja tehtävien jakamiseen sekä tämän kautta rakentuvaan johtamisen yhteisöllisen prosessin luonteeseen (esim. Ropo ym. 2005; Spillane 2005).

Hökän ym. (2014) tutkimuksen perusteella johtamiskäytänteiden kehittämisessä ja todellisten muutosten aikaansaamisessa organisaatiossa keskeistä oli johtajiston oman kollektiivisen johtamiskulttuurin ja käyt-

täntöjen rakentaminen. Tässä yhteydessä käytetään *kollektiivisen johtamisen* käsitettä, jolla viitataan ensisijassa johtajiston keskinäisen johtamiskulttuurin ja johtamiskäytänteiden yhteiseen kehittämiseen. Tutkimus paljasti kolme keskeistä tekijää, jotka tukivat johtajien kollektiivisen toimijuuden rakentumista. Ensinnäkin keskeistä oli *siirtyminen satunnaisesta ”käytäväjohtamisesta” tietoiseen ja tavoitteelliseen kollektiiviseen johtamiskulttuuriin*. Johtajat kuvasivat edeltävää tilannetta muun muassa seuraavasti ”Sehän oli ihan irtonaista johtamista... joskus käytävillä vaihettiin sana, et ei ollu semmosta rakennetta”. Uudenlaisen ja yhteisöllisemmän johtamismallin luominen edellytti johtajilta rakenteiden luomista kohtauksille ja yhteiselle kehittämiselle. Tarvittiin tilaa, aikaa ja paikka puhua johtamiseen liittyvistä asioista sekä rakentaa keskinäistä luottamusta ja turvallisuutta. Kollektiivisen johtamisen rakentaminen edellytti johtajilta joustavuutta, työhön liittyvien tehtävien ja vastuiden jakamista sekä myös keskinäisten erimielisyyksien ja erilaisuuden sietoa. Yhteisen toiminnan myötä rakentunut luottamus tarjosi turvaa ja tukea käytännön johtamistyöhön sekä johtamiseen liittyvien tunteiden käsittelyyn. Johtajat kuvasivat kollektiivista johtajuuttaan ja siihen liittyvää toimijuuden tunnetta seuraavasti:

Se on varmaan sen toimijuuden kannalta just semmonen konkreettinen, semmosta, just tää tunnetila on ihan erilainen ja jotenki pystyy toimimaan niinku suht tolkuissaan [muut nyökyttelevät] vaikka siinä ite jäätys nii, että ku siinä on joku pystyy jatkaan ku on ollu vähän ehkä enemmän kuulolla ja niinku sitte se semmonen tavallaan sen jutun [naurahtaa] eläminen jälkikäteen sitte vielä jotenki eläminen uudelleen ni semmonen on jääny pois [muut nyökyttelevät] et pystyy suhtautuun normaalisti.

Ne tunteet ikään ku samantien [tekee poistumiseleen käsillä] pystyy, ni se ei nouse semmosia vahvoja jännitteitä, mehän ollaan kyllä tietosesti sovittu tuo, eiks [mmm] nii, peesataan toista [kyllä kyllä] [nyökyttelyä].

Kollektiivinen yhdessä johtaminen myös voimaannutti johtajia tarttumaan ongelmiin ja hankaliin tilanteisiin, kuten johtajiin itseensä kohdistuneeseen kritiikkiin, henkilöstön välisiin jännitteisiin tai huonoon opiskelijapalautteeseen.

Järkeä ja tunteet

Toinen keskeinen tekijä kollektiivisen johtajuuden rakentumisessa oli *yhteisen ymmärryksen luominen toimintaa säätelevistä sosio-materiaalisista ehdoista*. Tämä piti sisällään erityisesti ylemmän tason strategisten linjauksen huomioimisen sekä talouteen liittyvien reunaehtojen hyväksymisen. Koska kyseessä oli julkishallinnollisen menneisyyden omaava organisaatio, ei taloudellisten reunaehtojen toimintaa säätelevä merkitys ollut henkilökunnalle kaikilta osin tiedostettua. Tämä oli ilmennyt toisinaan epärealistisina odotuksia toiminnan laajuuden suhteen ja välttämättömyiden priorisointien vastustamisena. Lisäksi kyseinen organisaatio kävi läpi merkittävää strategisen painopisteen siirtymistä opetuspainotteisuudesta kohti tutkimusintensiivisempää kulttuuria. Johtajiston keskinäinen ja yhdessä luotu ymmärrys näistä toimintaa säätelevistä strategisen tason linjauksista loi mahdollisuuksia toimia rationaalisesti ja kestävästi tulevaisuutta rakentaen. Henkilöstöön ja henkilökunnan työsuhteisiin liittyen tämä merkitsi tiettyjen toimintojen supistamista ja jopa lakkauttamista, mikä tarkoitti esimerkiksi sitä, että määräaikaisia työsuhteita ei niiden päättyessä voitu välttämättä jatkaa. Työsuhteen päättymisen on usein hyvin raskas tilanne niin työntekijälle kuin esimiehelle. Kollektiivinen johtaminen tarjosi tukea ja turvaa myös näihin emotionaalisesti haastaviin tilanteisiin sekä henkilökunnalle että johtajistolle.

Kolmas keskeinen tekijä oli *kollektiivinen johtajaidentiteetin uudelleen neuvottelu*. Yhteisen työskentelyn myötä johtajaryhmässä rakentui johtajiston kollektiivinen identiteetti eli ”millainen johtajaryhmä me olemme” mutta myös jokaisen johtajan henkilökohtainen omaan persoonaan kietoutuva johtajaidentiteetti. Tässä neuvotteluprosessissa oli oleellista siirtyminen ulkoisista johtajarooleista kohti oman johtajaidentiteetin löytymistä. Keskistä oli omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistaminen sekä rohkeus ottaa riskejä ja tehdä virheitä. Johtajat kuvasivat, että vertaistuki ja mahdollisuus jakaa omaan johtajaidentiteettiin liittyviä tekijöitä toisten samassa tilanteessa olevien kanssa oli keskeistä oman johtajuuden ja johtajaidentiteetin kehittymisen kannalta. Tärkeää oli myös omien johtamiseen liittyvien arvojen ja tavoitteiden, ”johtajateesien”, tekeminen näkyväksi ja työstäminen yhdessä henkilökunnan kanssa.

Toimijuutta tukevan johtamisen periaatteet

Suomalaisen työelämän kansallinen erityispiirre on se, että työntekijät näyttävät olevan innostuneita työstään siitä huolimatta, että johtamista ei pidetä kovin hyvänä (esim. Marks 2014). Kysymys innostuneisuudesta työssä on keskeinen. Työnimu, ilo ja positiiviset tunteet ovatkin tämän hetkisen ymmärryksen mukaan työelämän kovinta ydintä, koska niillä näyttää olevan selvä yhteys organisaatioiden tuottavuuteen, innovatiivisuuteen ja myös vähäisempiin sairauspoissaoloihin (Hakanen 2009; Marks 2014). Tiedossa on hyvin myös työpahoinvoinnista kertyvä vuosittainen miljardien hintalappu (Ahonen 2012), joka koostuu pääosin ennenaikaisesta eläköitymisestä. Voidaankin hyvällä syyllä kysyä, kuinka tuottavaa ja tuloksellista sekä onnellista ja innostavaa suomalainen työelämä voisi olla jos vielä johtamisen laatu saataisiin kohdilleen. Kuinka luoda johtamisen avulla työpaikoille ja työorganisaatioihin iloa, intoa, hyvinvointia ja luovaa pöhinää?

Olemme tarkastelleet tässä luvussa toimijuutta tukevia tekijöitä erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten näkökulmasta. Yhteenvetona esitämme, että toimijuutta tukevaa johtamista kehittämällä voidaan voimaannuttaa ja tukea sekä henkilöstön että johtajiston vastuunottoa työstään, edistää työhyvinvointia ja luovuutta, antaa valmiuksia pirullisten ongelmien ratkaisemiseen sekä tukea organisaatioita muutoksessa elämisessä. Tiivistämme seuraavaksi ne tekijät, jotka näemme oleellisina rakennettaessa työyhteisöihin toimijuutta tukevaa johtamista.

Kollektiivinen johtaminen: Nykyinen muutoksessa johtaminen (ks. Jäppinen tässä teoksessa) on niin vaativaa, ettei kukaan yksittäinen ihminen voi hallita kaikkea. Jaetun johtamisen lisäksi tarvitaan myös johtajien keskinäistä yhteistyötä ja tiimiytymistä – kollektiivista johtamista. Kollektiivinen johtaminen perustuu eri johtamisalueiden johtajien keskinäiseen yhteistyöhön, johtajatiimien aktiiviseen kehittämiseen, jolloin johtajat voivat yhdessä kehittää johtamiseen liittyviä käytänteitä sekä reflektoida ja rakentaa johtajaidentiteettejään. Kollektiivisen johtamisen avulla johtajistolla on myös mahdollisuus voimaantua emotionaalisesti haastavassa työssään sekä tulla tietoisiksi esimerkiksi mahdollisista omista defensiivisistä toimintatavoistaan.

Johtamisen fokus identiteettien tukeen ja oppimiseen: Johtamisen fokus

Järki ja tunteet

tulisi siirtää ihmisten oppimisen ja identiteetin kysymyksiin, vuorovaikutuksen tukeen ja toimivien yhteistyösuhteiden luomiseen ulkoapäin määriteltyjen arviointien tai vahvan managerialistisen johtamisen sijaan. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että strateginen johtaminen tulisi hylätä. Päinvastoin organisaatiot tarvitsevat entistä kirkkaampia strategioita ja niiden kestävästä tulevaisuudesta visioivaa suunnittelua. Oleellista on, että työntekijätkin osallistetaan ja otetaan mukaan näihin prosesseihin ja että heidän toimijuuttaan yhteisiin asioihin vaikuttamisessa ja tulevaisuuden rakentamisessa tuetaan.

Henkilöstön toimijuuden tuki: Työntekijöiden omien vaikutusmahdollisuuksien lisäämisellä on havaittu olevan yhteys heidän kokemaansa työhyvinvointiin (ks. esim. Leppänen tässä teoksessa), innostuneisuuteen, työnimunaan ja jopa onnellisuuteen (Hakanen 2009; Marks 2014). Henkilöstön toimijuutta tukemalla voidaan edistää uusien luovien ratkaisujen löytämistä organisaatioiden pirullisiin ongelmiin. Toimijuutta voidaan tukea esimerkiksi tarjoamalla tietoisesti mahdollisuuksia osallisuuteen ja vaikuttamiseen sekä antamalla vastuuta niille, jotka haluavat osallistua yhteisten asioiden valmisteluun organisaatiossa. Lisäksi henkilöstön toimijuutta voidaan tukea, ei vain kuuntelemalla ja antamalla tilaa kriittisille äänille, vaan myös aktiivisesti tarttumalla ja työstämällä kriittisiä kannanottoja ja vaikeita asioita työyhteisöissä.

Johtajaidentiteetin tuunaus: Johtaminen on haastavaa ihmissuhdetyötä, sitä ei voi esittää tai näytellä ulkopuolelta annettujen rooliodotusten tai mallien mukaan. Jokaisen johtajan on löydettävä oma tapansa johtaa, mikä edellyttää omien persoonallisten vahvuuksien ja heikkouksien sekä sosiaalisten odotusten (esim. roolit, normatiiviset vastuut) yhteen sovittamista. Oman johtajaidentiteetin tarkastelu on johtajille elinikäinen projekti. Omaan ammatilliseen identiteettiin kirkastamalla johtajien on mahdollista saada parempia eväitä myös henkilöstön identiteettityön tukemiseen ja erilaisten identiteettien kohtaamiseen.

Tunnetoimijuus: Tunteiden huomioiminen johtamisessa on välttämätöntä toimijuuden näkökulmasta. Johtajien ja erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten työ on erityisen vaativaa ihmissuhdetyötä, jossa omien ja toisten tunteiden ymmärtäminen ja huomioiminen ovat keskeisiä tekijöitä. Tunnetoimijuus tarkoittaa johtajien ymmärrystä tunteiden merkityksestä työssä, tilanneherkkyyttä haastavissa tilanteissa,

armollisuutta itselleen ja muille, sekä taitoa virittää ympärilleen innostusta ja iloa. Tunnetoimijuuden avulla johtajilla on mahdollisuus lisätä sekä omia että henkilökunnan resursseja asettaa tarvittaessa rajoja sekä saavuttaa tolkkua ja kohtuullisuutta työhön.

Toimijuutta tukeva johtaminen edellyttää esimiehiltä valmiutta jatkuvaan oman johtajaidentiteetin reflektointiin ja kyseenalaistamiseenkin. Tämä haastaa johtajat tunnistamaan ja pohtimaan omia vahvuuksiaan ja heikkouksiaan johtajina. Lisäksi heikkouksien tunnistamisessa ja hyväksymisessä tarvitaan armollisuutta ja kykyä asettaa tarvittaessa rajoja suhteessa työhön, itseen ja muihin. Johtaja ei voi pitää kaikkia lankoja käsissään, hän ei voi revetä joka paikkaan, hänellä ei voi eikä tarvitse olla vastauksia kaikkiin ongelmiin, koska entistä pirullisempia ongelmia ilmenee varmuudella tulevaisuudessakin. Sen sijaan johtajalta vaaditaan taitoa, ymmärrystä ja emotionaalista herkkyyttä henkilöstön voimavaroistamiseen ja toimijuuden tukemiseen. Tämä antaa mahdollisuuksia koko työyhteisön joustavaan, ketterään, notkeaan ja luovaan toimintaan yllättävissäkin tilanteissa ja niihin kullakin hetkellä parhaiten toimivien ratkaisujen löytämiseen.

Lähteet

- Aaltonen., T, Kirjavainen, P. & Pitkänen, E. 2014. Kutsumusjohtaja. Helsinki: Talentum.
- Ahonen, G. 2012. Työterveyden taloudelliset ulottuvuudet – miksi työhyvinvointiin kannattaa sijoittaa? Teoksessa Työhyvinvointi – kannattava sijoitus. Seminaariraportti. Kuntatalo, Helsinki 8.6.2012. Terveiden edistämisyhdistys ry, 19–24.
- Ashkanasy, N. M., Härtel, C. E. J. & Zerbe, W. J. 2000. Emotions in the workplace: Research, theory and practice. Teoksessa N. M. Ashkanasy, C. E. J. Härtel & W. J. Zerbe (toim.) Emotions in the workplace. Westport: Quorum Books, 3–18.
- Barsade, S. G. & Gibson, D. E. 2007. Why does affect matter in organizations? *Academy of Management Perspectives* 21, 36–59.
- Borko, H., Whitcomb, J. & Liston, D. 2009. Wicked problems and other thoughts on issues of technology and teacher learning. *Journal of Teacher Education* 60(1), 3–7.
- Brennan, J. & Mac Ruairc, G. 2011. Taking it personally: Examining patterns of

- emotional practice in leading primary schools in the Republic of Ireland. *International Journal of Leadership in Education* 14(2), 129–150.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Mecklin, J-P. 2010. Promoting interprofessional team work and learning - the case of a surgical operating theatre. *Journal of Education and Work* 23(1), 43–63.
- Fullan, M. 2011. *Change leader: Learning to do what matters most*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gilkey, R., Caceda, R. & Kilts, C. 2010. When emotional reasoning trumps IQ. *Harvard Business Review*.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja - Kohti laadukasta työelämää. Helsinki: Työsuojelurahasto.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–1288.
- Hökkä, P. 2012. Teacher educators amid conflicting demands: tensions between individual and organizational development. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 433. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P., Rautiainen, M., Silander, T. & Eteläpelto, A. 2014. Agency-promoting leadership in transforming organizational practices in Finnish teacher education. Konferenssiesitys ECER 2014, Porto, Portugali.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education* 17(2), 131–153.
- Jordan, M., Kleinsasser, R. & Roe, M. 2014. Wicked problems: inescapable wickedness. *Journal of Education for Teaching: International Research and Pedagogy* 40(4), 415–430.
- Kirjavainen, P. 2010. Leadership ja management - isäntä ja renki yhteistyössä? Teoksessa T. Aaltonen, P. Lehtipuu & H. Wasara (toim.) *Huomiseen! - Johtajuuden uusi aika*. Helsinki: Novetos, 52–63.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. 2010. Kestävä uudistuminen. Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää? WSOYpro Helsinki.
- Lausvaara, J. & Kirjavainen, P. 2011. Johtaminen kehittyy - entä johtamisen kehittäminen? *Työn tuuli* 1.
- Lehrer, J. 2009. *How we decide?* New York: Houghton Mifflin Harcourt Publishing Company.
- MacBeath, J., & Townsend, T. 2011. Leadership and Learning: Paradox, Paradigms and Principles. Teoksessa T. Townsend & J. MacBeath (toim.), *International Handbook of Leadership for Learning*. Springer International Handbooks of Education. Dordrecht: Springer, 1–25.
- Marks, N. 2014. Happiness at work in Finland. Luettavissa osoitteessa: <http://humanatwork.fi/wp-content/uploads/2014/09/Happiness-at-work-in->

- Finland-2014.pdf. Luettu 17.11.2014.
- Parris, M. A., Vickers, M. H. & Wilkes, L. 2008. Caught in the middle: Organizational impediments on middle managers' work-life balance. *Employee Responsibilities and Rights Journal* 20, 101–117.
- Rantanen, J. 2013. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Uudenlainen näkökulma ihmisten suorituskykyyn. Helsinki: Talentum.
- Rautiainen, M., Nikkola, T., Räihä, P., Saukkonen, S. & Moilanen, P. 2010. From disorder to new order: the complexity of creating new educational culture. Teoksessa C. Nygaard, N. Courtney, & C. Holtham (toim.) *Teaching creativity - creativity in teaching*. Faringdon, Oxfordshire: Libri publishing, 189–202.
- Ropo, A., Eriksson, M., Sauer, E., Lehtimäki, H., Keso, H., Pietiläinen T. & Koivunen, N. 2005. Jaetun johtajuuden uudet särmät. Helsinki: Talentum.
- Spillane, J. P. 2005. Distributed leadership. *The Educational Forum* 69, 143–150.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H. & Lindell, J. 2013. Johtajana kaaoksen reunalla - kuinka selviytyä pirullisista ongelmista. Helsinki: Gaudeamus.



**Asiantuntijapuheenvuoro:
HENKILÖSTÖVOIMAVAROJEN
TUKEMISEN KESKEISYYS
TERVEYDENHUOLLOSSA**

Juha Kinnunen

Juha Kinnunen toimii Keski-Suomen sairaanhoitopiirin johtajana sekä terveyshallintotieteen osa-aikaisena professorina Itä-Suomen yliopistossa. Aiemmin Kinnunen on ollut yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunnan dekaani, Minna Canth -instituutin johtaja sekä Kuopion hyvinvointitutkimuskeskuksen (KWRC, Kuopio Welfare Research Center) ma. johtaja. Mittavan uransa aikana hän on tutkinut mm. henkilöstövoimavarojen johtamisen innovaatioita terveydenhuollossa (Suomen Akatemian rahoittama HumanRe-tutkimusprojekti vv. 2004–2007). Kinnunen toimii lukuisissa asiantuntijatehtävissä terveydenhuollon ja koulutusjohtamisen alueella.

Asiantuntijapuheenvuorossaan Kinnunen painottaa henkilöstöjohtamisen merkitystä. Niin henkilöstövoimavarojen johtaminen kuin moniammatillisuuden hallinta ovat olleet hänen mukaansa liian pienessä roolissa terveydenhuollon johtamisessa. Lääkkeet haasteisiin vastaamiseksi eivät löydy lainsäädännön ja rakenteiden kehittämisestä, vaan pikemminkin rationaalisesta, oikeisiin asioihin tarttumisesta, laaja-alaisesta johtamisen asiantuntijuudesta sekä henkilöstö-

Kinnunen

johtamisen kannustavista esimerkeistä ja kokemuksista. Johtajuudessa keskeisenä Kinnunen pitää johtajan valmiuksia kuulla ja ymmärtää mitä ihmiset todella tarkoittavat. Mahdollisten ammatillista identiteettiä uhkaavien asioiden merkityksen kuuleminen edellyttää hänen mukaansa johtajalta nöyryyttä.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/kyb>



Asiantuntijapuheenvuoro: MUUTOKSESSA JOHTAMINEN ON ODOTTAMATTOMAN JOHTAMISTA

Aini-Kristiina Jäppinen

Aini-Kristiina Jäppinen on aloittanut 1.9.2014 koulutusjohtamisen professuurissa Jyväskylän yliopiston kasvatustieteellisessä tiedekunnassa. Koulutusjohtamisen professuuri on ensimmäinen laatuaan Suomessa. Tätä ennen Jäppinen on työskennellyt Suomen Akatemian akatemiantutkijana ENTREE-hankkeessa, jossa hän tarkasteli opinpolkujen sujuvoittamista. Hankkeen viimeiset kaksi ja puoli vuotta hän toimi vierailevana tutkijana Ranskassa kansainvälisessä SKEMA Business Schoolissa. Tällä hetkellä Jäppinen johtaa kansainvälistä LED-projektia, johon kuuluu useita maita ja yli 20 koulua. Projektissa tutkitaan uudella ja innovatiivisella tavalla ”design thinking” -menetelmää hyödyntäen niitä mikroprosesseja, joissa ratkotaan yhteisöllisen johtajuuden avulla erittäin vaikeasti hahmotettavia koulutusmuutoksen ongelmia.

Asiantuntijapuheenvuorossaan Jäppinen kuvaa koulutusorganisaatioiden nykyistä tilannetta muutoksessa johtamisena ja odottamattoman johtamisena. Odottamattoman johtaminen on hyvin haastavaa, sitä voidaan ennakoida mutta ei hallita. Tämän ennakkoinnin mahdollistamiseksi tarvitaan koko työyhteisön osallistumista - johtaminen koko henkilöstön voimin on ainoa tapa selviytyä muutoksessa. Aini-Kristiina Jäppinen onkin viimeaikaisissa tutkimuksissaan keskittynyt yhteisölliseen johtajuuteen ja sen dynamiikkoihin. Yhteisöllisen johtajuuden rakentaminen työorganisaatioihin on hyvin vaativa tehtävä, koska organisaati-

Jäppinen

tioissa vallitsee samanaikaisesti monia niin rakentavia kuin haastaviakin dynamiikkoja. Yhteisöllisen johtajuuden avulla on mahdollista saavuttaa organisaatioon synerginen virtaus, jolloin jokainen henkilökuntaan kuuluva pystyy osallistumaan organisaation toimintaan ja kehittämiseen muutoksessa omilla henkilökohtaisilla vahvuuksillaan ja omaa potentiaaliaan toteuttaen.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/kyc>

IV Toimijuuden vahvistaminen organisaatioissa

KUKA MUU MUKA MUUTTAA? OPETTAJANKOULUTUSLAITOKSEN JOHTAJAT MUUTOSTYÖN ARKKITEHTeinÄ

Tiina Silander, Matti Rautiainen & Emma Kostainen

Opettajankoulutuksen perustehtävä on kouluttaa Suomeen asiantunteva ja työtään kehittävä opettajakunta. Viimeisten kahdenkymmenen vuoden aikana tuohon työhön on kohdistettu entistä enemmän muutosvaateita yksin tekemisestä yhdessä tekemiseen ja samalla yhteisöllisempään työkulttuuriin. Tässä luvussa kuvataan, kuinka johtamisella on tuettu tätä muutosprosessia Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitoksella. Luvussa kuvataan muutoksia, joita uuden kulttuurin edistämiseksi on tehty sekä analysoidaan niiden vaikutuksia yhteisössä. Erityisesti jaettu johtajuus ja työajan uusi rakenne ovat tarkastelun kohteina. Aineistona käytetään johtajien henkilökohtaisia muistiinpanoja, sähköpostiviestejä sekä päiväkirjoja. Prosessien vaikutuksia arvioitaessa käytetään myös henkilökunnan ja opiskelijoiden erilaisia arvioita ja palautteita tehtyjen muutosten vaikutuksista. Opettajankoulutus on eräänlainen suurten toiveiden tynnyri, joka pursuaa jatkuvasti yli sille asetettujen toiveiden johdosta. Oman muutostyömme tuloksissa on ollut paljon hyvää, joka on tukenut työyhteisön jäsenten työtä, mutta myös kriittinen ääni on ollut jatkuvasti läsnä. Luvun loppuksi analysoimme sitä, mihin huomiota muutostyössä tulisi entistä vahvemmin kohdistaa.

Johdanto

Muutos, dynaamisuus, reagoitiherkkyys ja haasteisiin vastaaminen. Siinä muutamia sanoja tämän päivän työyhteisöjen arkisanastosta, jotka saavat työntekijät näkemään punaista ja monesti ihan syys-täkin. Muutos on yksi 2000-luvun työelämää leimaava käsite – kaikki on muutoksessa, ja jos ei ole siinä mukana, jää jälkeen ja menettää mahdollisuuden menestyä. Tämä muutospuhe on arkipäivää myös yliopistossa, jossa kilpailu rahasta, parhaista tutkijoista, opettajista, opiskelijoista ja muusta hyvästä on erittäin näkyvä osa niiden toimintaa.

Muutos- ja strategiapuheen ympärillä tulisi pystyä näkemään, mitä on tärkeä muuttaa. Alituisen muutospaineen sanotaan hiovan timantteja, mutta se luo myös turvattomuutta, ahdistusta ja lamaanusta. Kaikille ulkopuolelta tuleville muutospainelle ei voi sanoa ei, eikä ole aina tarvekaan, mutta keskeistä on katsoa sinne, mitä voi ja tarvitsee muuttaa omista tarpeista käsin. Yhteisön toimintakulttuurin kehittämisen kannalta on tärkeää nähdä ne muutostarpeet, jotka nousevat yhteisöstä ja auttavat luomaan uutta kulttuuria, johon liittyy toive paremmasta yhteisöstä ja mielekkäämmästä työstä.

Tarkastelemme tässä luvussa sitä, kuinka olemme johtajina¹ pyrkineet tukemaan Jyväskylän opettajankoulutuslaitoksen toimintakulttuurin muuttumista yksin tekemisestä kohti yhdessä tekemistä ja samalla kohti yhteisöllisempää kulttuuria. Kuvaamme erityisesti kahta prosessia. Ensiksi kuvaamme johtajina oman toimintamme muuttamista, jossa olemme pyrkineet siihen, että laitoksen johtaminen tapahtuisi yhteistyönä, eikä yksilöllisesti, kuten aikaisemmin. Toiseksi kuvaamme sitä, kuinka olemme pyrkineet tukemaan uuden kulttuurin syntymistä jäsentämällä työn aakarakteita uudelleen. Lisäksi kuvaamme tilannetta, josta lähdimme kehitystyötä tekemään sekä muutoksen seurauksia, tai ainakin niiden ituja. Kaikkia muutoksen seurauksia on vielä vaikea yksityiskohtaisesti kuvata, koska olemme tehneet systemaattista työtä vasta muutaman vuoden, mutta ituja uudesta kulttuurista on kuitenkin jo havaittavissa.

1 Tiina Silander, Matti Rautiainen ja Emma Kostiainen ovat toimineet Jyväskylän yliopiston opettajankoulutuslaitoksen johtajina 1.2.2009 alkaen. Silander on laitoksen johtaja, Rautiainen varajohtaja ja Kostiainen pedagoginen johtaja.

Kuka muu muka muuttaa?

Lähtökohdat muutostyölle

Opettajankoulutuksella on Suomessa pitkä 150-vuotinen historia. Opettajankoulutuksen haasteena on pystyä säilyttämään perinteestä se, mikä yhä edelleen on toimivaa ja arvokasta, mutta samalla rohkeasti uudistua ja uudistaa sekä omaa että koulun toimintaa. Yhteiskunnan muuttuessa myös opettajan professio kohtaa uudenlaisia haasteita, jolloin teollistuneen ajan tieto- ja oppimiskäsitykset, mitkä näkyvät edelleen opettajankoulutuksen toimintatavoissa ja -kulttuurissa, eivät riitä tai ovat suorastaan vääränlaisia (ks. esim. Hökkä & Eteläpelto 2014). Pitkän historian omaavat koulutusorganisaatiot ovatkin hitaita sekä reagoimaan muutosta haasteisiin että itse toimimaan muutoksen suunnannäyttäjänä syvään juurtuneiden ajattelu- ja toimintatapojen vuoksi (Fullan 1995; Goodson 2001). Toimintakulttuurien staattisuus on ristiriidassa sen tosiasian kanssa, että opettajankoulutuksen tulisi olla tulevaisuusorientoitunutta ja uutta luovaa.

Opettajankoulutuslaitoksen toiminta on painottunut vahvasti koulutuksen toteuttamiseen, jolloin tutkimus on ollut harvojen intresseissä. Koulutuksen toteuttamisen tavoissa koulumaisuus on ollut leimallista, mistä syystä opiskelijan lukujärjestys on muodostunut eri oppiaineiden oppitunneista. Opettajaprofessiolle tyypillinen vahva autonomia on näkynyt myös opettajankoulutuksessa yksin tekemisen kulttuurina sekä koulutustehtävissä että tutkimustoiminnassa. Tutkimus on ollut pääsääntöisesti yksilöiden intresseistä kumpuavaa ja yksin tai hyvin pienissä ja löyhissä tutkimusryhmittymissä tehtyä. Usein tutkimus on ollut irrallaan koulutuksesta, jolloin sen vaikuttavuus opettajankoulutuksen kokonaiskehittämiseen on ohutta ja sattumanvaraista. Opettajankoulutuksen kehittämiseksi tyypillistä olikin pitkään kapea-alainen kehittäminen ilman holistisempaa kokonaiskuvaa. (Rantala & Rautiainen 2013.)

Myös opettajankouluttajan ammatti-identiteetti on Hökän (2012) mukaan kapea ja ainepedagogiikkaan pohjautuva. Kunkin omalla erityisalueella ammatillinen identiteetti on kuitenkin vahva. Opettajankouluttajat kokevat voivansa kehittää omaa työtään autonomisesti ja vahvan toimijuuden mukaisesti. Vahva ainepedagoginen tai aineryhmiin perustuva identiteetti johtaa kuitenkin väistämättä aineryhmien väliseen resurssikilpailuun ja yhteisöllisyyttä heikentävään toimintakult-

tuuriin. Henkilöstön toiminta laitostason kehittämässä on keskittynyt lähinnä edunvalvontaan, ei uuden luomiseen yhdessä ja yhteisöllisesti. Sirpaleisessa työyhteisössä valta on yksilöillä tai pienyhteisöillä, joissa mahdollistuu omien sääntöjen luonti ja noudattaminen. Kun valta on hajallaan yhteisössä, eikä kukaan hallitse kokonaistilannetta, on mahdollista johtaa ja kehittää yhteisöä.

Opettajakoulutuslaitoksen kulttuurissa oli samanaikaisesti myös uudenlaisen aine- ja tieteenalojen rajoja ylittävän toimintakulttuurin ituja. Näitä olivat integraatiokoulutus, sekaryhmätyöskentelyn aloittaminen ja vuorovaikutuskoulutuksen pitkäjänteinen kehittäminen sekä aineen- että luokanopettajakoulutuksessa. Esimerkiksi integraatiokoulutuksessa ryhmä opettajankoulutuslaitoksen kouluttajia lähti kehittämään luokanopettajankoulutusta, jossa oppimisen lähtökohdaksi otetaan kokemukset ja oppiaineintegraation lähtökohdaksi kieli (Nikkola 2011). Aineenopettajakoulutuksen sekaryhmätyöskentelyssä puolestaan haluttiin päästä irti aineenopettajan yksin tekemisen kulttuurista ja käännettiin koulutuksellista katsetta aineenopettajien yhteiseen vastuuseen (Rautiainen 2008). Vuorovaikutuskoulutuksessa saatuja hyviä tuloksia on pyritty soveltamaan koko opettajankoulutukseen (Rasku-Puttonen, Klemola & Kostiainen 2011). Edelleen, Tekstin hurma ja surma -ryhmä lähti tarkastelemaan kriittisesti, avoimesti ja tutkivasti opettajankouluttajan työtä ja opettajankoulutusta (Hurma 2009; Kostiainen & Rautiainen 2011).

Vaikka toimintakulttuuria leimasi yksin tekeminen ja sen eduista kiinni pitäminen, on keskusteluissa vuosi toisensa perään kuitenkin kaihunut halu uudesta, yhteisöllisemmästä ja ainerajoja rikkovasta yhteistyöstä ja -toiminnasta. Kuitenkin vain harva toteutti tätä käytännössä. Tilanne oli ristiriitainen. Asetimme johtajina selkeän tavoitteen kehittämistoiminnallemme – uuden yhteisöllisemmän ja yhteistoiminnallisen toimintakulttuurin luomisen – mutta sen tuli tapahtua niin, että johtaminen luo sille mahdollisuuksia ja myös mallintaa itse sitä. Toivotun toimintakulttuurin kuvaaminen oli kuitenkin hankalaa, koska sen osoittaminen, mitä nykyisestä piti tuhota, oli helppoa, mutta tilalle syntyvä kulttuuri pystyy syntymään vasta, kun ollaan tuhon jälkeisessä kaaoksessa. (Rautiainen ym. 2010.) Kuvaamme seuraavaksi kaksi muutokseen tähtäävää prosessia – johtamisen muuttamista eli omaa toimin-

Kuka muu muka muuttaa?

taamme sekä laitoksen rakenteellista muutosta, niin sanottua tiistai-uudistusta.

Kohti yhteisöllistä johtamiskulttuuria

Muutoksessa johtamisen merkitys korostuu. Jos johtamisen tapa ja muodot pysyvät ennallaan, ei muussakaan toimintakulttuurissa voi odottaa muutoksia. Opettajankoulutuslaitoksen johtajistossa on neljä johtajaa: johtaja, varajohtaja, pedagoginen johtaja ja tutkimusjohtaja, joilla jokaisella on oma yhteisesti sovittu ja etukäteen määritelty vastuualueensa. Totesimme, että muutoksen johtamisessa tarvitaan koko johtajistoa, sillä aikaisempien kokemusten mukaan muutoksen johtaminen yksin on usein osoittautunut liian suureksi haasteeksi. Tämän vuoksi muutokset jäivät vaillinaisiksi ja puutteelliseksi johtamisvoimien hiipussa hiljalleen muutosvastarinnan edessä.

Laitoksen johtamiskäytännön siirtyminen jaettuun johtajuuteen on enemmän prosessin tulosta kuin etukäteen määritelty johtamisjärjestelmän malli. Ymmärrämme jaetun johtamisen relationaalisenä käsitteenä ja toimintana, jossa johtajuus syntyy ja sitä ilmentetään vuorovaikutteisesti ryhmänä, ja jossa pyrkimyksenä on yhteisesti määritellä tavoitteita sekä itselle johtajistona että koko organisaatiolle (Fletcher & Kaufer 2003; Pearce & Sims 2002; Pearce & Conger 2003). Individualistisen toimintakulttuurin traditiota kantavan monitieteisen asiantuntijayhteisön johtaminen on niin kompleksista ja vaikeaa, että järkeviä ja parhaita ratkaisuja erilaisiin ongelmiin on ollut luontevaa hakea yhdessä (ks. O'Toole, Galbraith & Lawler 2003). Yhdessä löydettyjen toimivien ratkaisujen myötä jaetun johtamisen idea on myös otettu tietoiseksi johtamisen kehittämiskohteeksi.

Konkreettisen sysäyksen johtamistavan muutokselle antoi jaettu kokemus yhteisten kokousten vetämisestä. Aikaisemmin kerran kuukaudessa pidetyn laitoskokouksen veti laitoksen johtaja ja varajohtaja oli puolestaan vetovastuussa luokanopettajia ja aineenopettajia kouluttavien kokouksista. Jo kokoukseen valmistautuessa olo tuntui lamaan-tuneelta ja kokouksen aikana lamaan-tuneen tunnelman rinnalle tuli ahdistus. Kokouksissa koko yhteisön paha olo purkautui ja purkauk-

sen kohteena, eräänlaisena yhteisön sylkykuppina oli kokouksen vetäjä, vaikka hän ei olisikaan ollut ”syyllinen” käsiteltävään asiaan. Kokouksen jännitteisestä tunneilmastosta normaaliin työvireeseen toipuminen saattoi kestää kauan ja edellytti tunnekokemuksen jakamista jonkun toisen kanssa.

Johtajatiimin toimintaa tiivistettiin ja muutettiin yksilöiden työstä yhteiseksi tekemiseksi. Tämä näkyi ensinnäkin kokouskäytänteiden muuttamisena. Kokouksia valmistellaan ja vedetään yhdessä, mikä vähentää kokouksista vastuuta kantavien turvattomuuden tai avuttomuuden tunnetta yhteisön ongelmien edessä. Kun lähtökohtana on se, että kokouksen vetäjiä on kaksi tai useampia, on asetelma valmiiksi dialoginen ja se mahdollistaa keskusteleavamman ja ratkaisukeskeisemmän lähestymistavan.

Johtajisto päätti myös aloittaa yhteiset, säännölliset kokoontumiset. Noin kerran lukukaudessa johtajisto vetäytyy ”korpiseminaariin” päiväksi, pariin tekemään yhteistä ajattelutyötä, jakamaan ideoita ja niiden perusteella vetämään toiminnan linjauksia ja jaettuja toiminnan periaatteita. Näiden lisäksi johtajisto tapaa usein joko suunnitellusti tai spontaanisti. Spontaanin tapaamisen ja asioiden yhdessä ratkaisemisen on mahdollistanut fyysinen sijainti lähekkäin. Aikaisemmin johtajisto oli sijoittautunut eri puolille suurta rakennusta ja saattoi kulua hyvin pitkkiä aikoja ilman tapaamista tai kohtaamisia. Nykyään johtajisto on sijoittautunut vierekkäisiin työhuoneisiin, minkä vuoksi arkipäivänkin ongelmakohtia pystytään ratkomaan yhdessä, mikä väistämättä johtaa monipuolisempiin näkemyksiin eteen tulevien pulmien ratkaisussa. Samalla on muodostettu yhteistä linjaa päätöksentekoon, mikä on vähentänyt henkilöstöltä mahdollisuutta ”kalastaa” toivottu ratkaisu sillä, että kysyy vastausta tietyltä johtajalta.

Jaettua johtamista on toteutettu myös työparityöskentelyn kautta. Vaikka johtajilla on omat vastuualueensa, toimitaan kuitenkin usein työparina kokousten lisäksi myös muissa yhteyksissä, mikä rakentaa dialogisuuden tiloja sekä omaan yhteisöön että yhteistyöverkostoihin. Johtajien toimintaa on terävöitetty myös jokaisen vastuualueella. Esimerkkinä tästä on johtajiston kehittämispäivänä henkilöstölle antamat teesit seuraavan lukuvuoden työskentelyn suuntaamiseksi pidemmän tähtäimen tavoitteiden suunnassa. Jokainen johtaja antoi omaan vastuualuee-

Kuka muu muka muuttaa?

seensa liittyvän teesin, joiden tavoitteena oli myös henkilöstön vastuuttaminen määriteltyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. Teeseihin ja niiden pohjalta syntyneisiin tuloksiin on palattu säännöllisesti. Kahden vuoden jälkeen teesit saivat jatkoa kunkin johtajan kysymyksillä työyhteisölle. Kysymykset liittyivät lukuvuodelle asetettuun teemaan ”Ajattele isosti, kokeile rohkeasti” ja käsittelivät työidentiteettiä, epävarmuutta, luottamusta sekä puheen ja tekojen suhdetta.

Johtamista koskevaan kritiikkiin on vastattu yhteisesti. Kun yhdelle johtajista oli annettu ryöppynä palautetta laitoksen johtamisesta, otettiin asia ensin johtajiston yhteiseen käsittelyyn. Yhteisen pohdinnan myötä päätettiin pitää niin sanotut Johtajat kuulolla vol. 1-3 tilaisuudet, joissa käsiteltiin henkilöstön kanssa johtamista, siinä koettuja ongelmia ja sitä, miten johtamista laitoksella voidaan kehittää. Tapaamisten välillä johtajisto käsitteli omissa tapaamisissaan saatua palautetta ja henkilöstön kanssa käytyä keskustelujen antia. Samassa yhteydessä käytimme myös työyhteisöasiantuntijan konsultaatiota, koska otimme saadun palautteen vakavasti.

Edellä kuvattu esimerkki kuvaa oivallisesti jaetun johtajuuden etuja. Sen sijaan, että annetun kritiikin edessä olisi yksin väsynyt ja uupunut, antoi yhteinen johtaminen mahdollisuuden käsitellä palautetta rakentavasti, yhteisesti ja kriittisestikin. Samalla kyettiin ongelmiin hautautumisen sijaan etsimään ratkaisuvaihtoehtoja ja prosessin edetessä hyödyntämään avoimemmin henkilöstön esille nostamia kehitysehdotuksia. Johtamisen muutos yksin tekemisestä jaettuun johtamiseen on paitsi kehittänyt laitoksen johtamiskulttuuria myös ollut johtamisen voimavara – yksin kukaan johtajista ei olisi saanut omalla vastuualueella yhtä paljon edistymistä aikaan, eikä yksin kukaan johtajista olisi jaksanut muutosta viedä eteenpäin. Jaetun johtamisen ideaa on kehitetty edelleen niin, että laitoksen eri toimikuntien puheenjohtajat muodostavat laitoksen johtoryhmän.

Tiistai – tie yhteiseen aikaan

Keskeinen yhteisöllisemmän toimintakulttuurin syntymistä estänyt asia oli yhteisen ajan puuttuminen. Jos ei ole aikaa ja paikkoja yhteen tule-

miselle ja kokoontumiselle, on yhteisöllisemmän kulttuurin luominen vaikeaa. Aiemmin viikossa oli yksi kahden tunnin blokki, joka oli varattu yhteiseksi ja se oli maanantaisin klo 8–10. Käytännössä tällöin pidettiin laitoskokouksia, ehkä satunnaisesti joidenkin ryhmien kokoontumisia. Toive paremmasta huomisesta oli kuitenkin alituisen läsnä yhteisissä keskusteluissa ja kehittämispäivillä.

Syyskuussa 2010 päädyimme siihen, että muutoksen aikaan saaminen vaatii radikaalimpaa toimintakulttuurin aikarakenteen muuttamista. Jos yhdessä tekemistä pidetään arvokkaana, sille on raivattava tilaa – syntyi ajatus tiistaista, päivästä, jolloin ei saa opettaa ja on lupa kokoontua yhteen ja tehdä asioita yhdessä. Samasta toiveesta olivat puhuneet myös opiskelijat.

Esitimme ajatuksen tiistaista yhdessä maanantaiaamun laitoskokouksessa, kohtuullisen spontaanisti, koska opettajien toive yhdessä tekemisestä nousi jälleen tuona aamuna keskusteluun. Kyse oli tilanteesta, jossa tehdään toimintakulttuuriin iso muutosehdotus, jota on vaikea vastustaa, koska muutosta oli haluttu pitkään ja toisaalta, vaikka joku vastustaisikin ajatusta yhdessä tekemisen lisäämisestä, se ei voi tulla suorana vastustuksena esiin keskusteluissa, koska opettajankoulutuksen paradigma rakentuu yhteistoiminnallisuuden ja yhteisöllisyyden idean ympärille. Näin ollen päätös ajatuksen jatkokehittämisestä oli helppo tehdä. Asian eteenpäin työstämistä varten perustettiin työryhmä, johon kuka tahansa asiasta kiinnostunut sai tulla mukaan suunnittelemaan idean konkreettisoimista.

Vaikka puhe yhdessä tekemisestä oli tyypillistä kehittämispäivien puhetta, halusimme tietää, kuinka koko henkilökunta asian mieltää. Tästä järjestimme heti prosessin aluksi tapaamisen. Käytimme puolikaarimenetelmää, jossa kaikkien osallistujien oli tuotava kantansa julkisesti esiin. Puolikaaren toiseen päähän pyydettiin asettumaan niitä, jotka olivat ehdottomasti uudistuksen puolella ja toiselle puolelle niitä, jotka olivat ehdottomasti sitä vastaan. Lievemmän kannan edustajat saivat valita paikkansa jostain väliltä. Idean vastustajien päässä istui vain hyvin harva, ja valtaosa sijoittui melko tasaisesti keskelle ja uudistuksen kannattajien puolelle. Keskustelussa nousi esiin lähinnä huoli opetuksen mahtumisesta lukujärjestykseen, jos yksi päivä otetaan kokonaan pois opetuksesta.

Kuka muu muka muuttaa?

Seuraavassa vaiheessa henkilökuntaa pyydettiin listaamaan uudistuksen sudenkuoppia, josta järjestettiin erillinen kokous. Sudenkuoppia oli kaksi: mahtuuko kaikki opetus uuteen rakenteeseen ja riittääkö tiloja. Uudistuksessa aika ei kuitenkaan vähentynyt. Käytännössä se pysyi samana, koska maanantaiaamujen lisäksi perjantai-iltapäivät olivat käytännössä opetuksettomia. Sama koski luonnollisesti tilojakin. Uudistuksen vastustamisessa oli käsittääksemme kyse pikemminkin haluttomuudesta muuttaa omaa toimintaa kuin siitä, että uudistus tekisi työstä toimimatonta. Toki tilojen ja lukujärjestyksen osalta oli ja on edelleen ongelmia, mutta niiden taustalla on ollut muita kuin tiistai-uudistukseen liittyneitä syitä.

Näiden keskustelujen jälkeen tehtiin päätös tiistai-uudistuksesta, joka nimettiin opetuksettomaksi päiväksi, vaikka se käytännössä oli aikaväli 8-14. Opetuksettomaksi päiväksi tiistaita kutsuttiin heti uudistuksen ideointivaiheessa, vaikka tiistain idea oli muutakin kuin opetuksettomuus. Myöhemmin nimeksi vakiintui ideatiistai. Uuden organisoitumisen lisäksi kiinnitimme huomiota idean kirkastamiseen eli uuden yhteisöllisemmän kulttuuriin luomiseen, ennen muuta tutkimusryhmätoiminnan edistämiseen ja uusien opetuskokeilujen synnyttämiseen. Tiistaita oli nimittäin lupa käyttää opetukseen, jos se edusti uudenlaista, yhdessä tehtyä kulttuuria. Uusien opetuskokeilujen ongelma oli ollut se, että lukujärjestykseen oli miltei mahdoton sijoittaa opetusta, joka oli pidempi kuin kaksi tuntia. Opetusblokit olivat pääasiassa kahden tunnin mittaisia ja luokanopettajaopiskelijoilla niitä oli paljon.

Loimme tiistaiden ympärille myös uuden kokous- ja kehittämispäivärakenteen. Vähensimme hallinnollisten laitoskokousten määrää ja teimme niistä pitempiä neljän tunnin kokouksia. Ja edelleen, koska halusimme nostaa koulutuksen ja tutkimuksen kehittämisen toimintamme keskiöön, loimme niihin kiinnittyvät ideatiistait tukemaan tähän liittyviä yhteisöllisiä prosesseja. Ennen muuta halusimme varmistaa, että ihmisillä olisi aikaa kokoontua ja kehittää työtään alhaalta ylöspäin -idealla. Erityisesti asetimme toiveen uusista, rajoja rikkovista ryhmistä.

Mitä tiistaista seurasi tai ei seurannut? Olemme eri yhteyksissä kysyneet ja keskustelleet tiistain vaikutuksesta omaan työhön. Vaikutukset on nähty pääasiassa positiivisina. Koska asioita on haluttu tehdä yhdessä, niitä on myös aikaisempaa enemmän tehty yhdessä. Enää ei ole ole-

massa syytä, etteikö olisi aikaa. Tämä ei kuitenkaan ole tarkoittanut valtavaa yhdessä tekemisen ryöppyä. Ne, jotka ovat halunneet siihen tarttua, ovat tarttuneet – se on toisin sanoen tukenut niitä, joilla työorientaatio yhdessä tekemisen kehittämiseen on ollut vahva. Toisaalta – se juurikin oli tiistain idea – luoda mahdollisuuksia uuteen.

Kulttuurin muuttumisen merkkejä

Opetukseton tiistai on ollut mielestäni loistava avaus monitasoiselle ja -muotoiselle yhteistyölle, mikä on omalta ja aineryhmäni näkökulmasta vaikuttanut oleellisesti opetuksen kehittämishankkeen syntyyn ja etenemiseen. Opiskelijoilta saamani palaute, koskien opetuksetonta tiistaita, on ollut ainoastaan positiivista. Opiskelijat ovat kokeneet, että lukujärjestysten yhteensovittamiseen on tullut tätä myötä joustoa - Kaikkea ei tarvitse tehdä enää öisin (kommentoi eräs opiskelija). (palaute henkilöstöltä keväältä 2012)

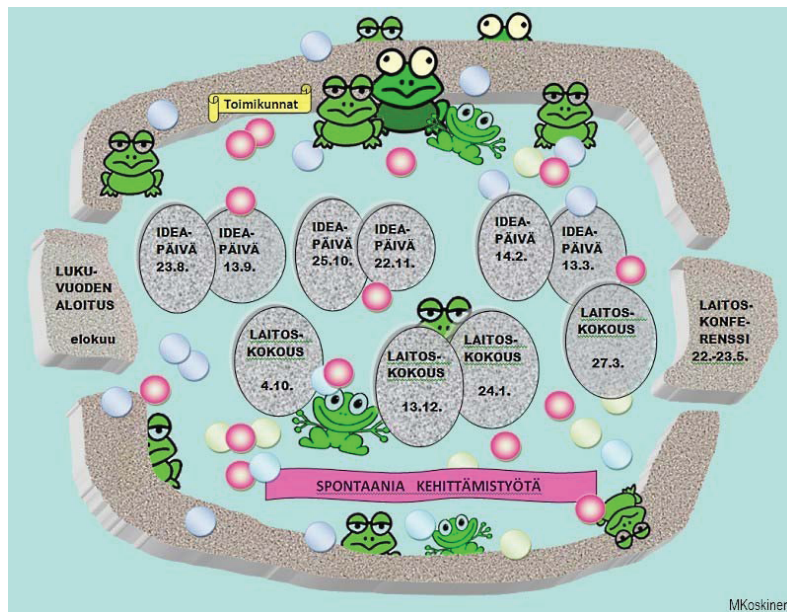
Laitoksen yhteisöllisen toimintakulttuurin edistämiseksi tehty työ näkyy monella tavalla. Kun tiistaita oli kokeiltu yksi lukuvuosi, henkilöstöltä ja opiskelijoilta pyydettiin palautetta heidän kokemuksistaan. Henkilöstöltä saatu palaute oli lähes yksinomaan positiivista ja kannusti jatkamaan käytännettä. Kahden vuoden kokeilun jälkeen käytänteestä tehtiinkin pysyvä.

Henkilöstö kokee, että yhteinen kehittämistyö on saanut aikaan sekä uusia avauksia aineryhmien keskinäisessä että eri ryhmien välisessä kehittämistyössä. Yhteistä aikaa on pääsääntöisesti helpompi löytää ja työn tekemiseen koettiin tulleen joustavuutta. Toisaalta tiistait ovat nykyisin niin kysytyjä päiviä palaverille ja kokoontumisille, että myös ne alkavat olla kortilla. Tämä kertoo myös siitä, että tiistai on arvokasta aikaa – yhteiselle kehittämiselle halutaan antaa sille kuuluva arvo. Opiskelijoiden kokemukset yhteiselle kehittämiselle varatusta ajasta vaihtelivat enemmän. Ne, jotka olivat suunnanneet tiistait työn tekemiseen joko itsekseen tai ryhmissä, pitivät tiistaita hyvänä uudistuksena. Koska ideatiistai ei ole käytössä koko yliopiston tasolla, moni opiskelija puolestaan täytti kalenterinsa muiden tiedekuntien opinnoilla tai ansiotyöllä.

Opettajankoulutuslaitoksessa on pyritty aiempaa selkeämmin jäsentä-

Kuka muu muka muuttaa?

mään yhteen kokoontumisen funktioita, toisin sanoen milloin on syytä kokoontua koko laitoksen voimin ja milloin puolestaan pienemmät kokoonpanot ovat kehittämisen kannalta tarkoituksenmukaisia (ks. kuva 1). Lukuvuosi alkaa yhteisillä kehittämispäivillä. Kaksipäiväinen aloitus suunnataa tulevan lukuvuoden työskentelyä: mitä tavoitellaan ja mitä on tarkoitus saada aikaan. Kevätkausi puolestaan päättyy yhteiseen laitospöytäkirjaan, jonka ideana on koota ja esitellä vuoden aikana tehtyä kehittämistyötä. On ajateltu, että näin kaikki se mitä laitoksessa tehdään, kehitetään ja tutkitaan, saadaan yhteisesti jaetuksi. Lukuvuoden aloituksen ja lopetuksen välillä ideatiistait rytmittävät yhteistyötä. Vuoden aikana tietyt tiistaiamupäivät on jo valmiiksi kiinnitetty laitoksen johtamisjärjestelmän ja -vastuiden mukaisesti joko pedagogiselle kehittämistyölle, tutkimuksen kehittämistyölle tai hallinnollisille kokouksille. Nämä tiistait ovat henkilöstöllä hyvissä ajoin tiedossa koko lukuvuoden ajalta. Kaikki muut tiistait on varattu eri ryhmien ja toimikuntien tavoitteelliseen tai spontaaniin kehittämistyöhön.



Kuva 1. Opettajankoulutuslaitoksen tiistait ”Sammakkolammella” lukuvuonna 2011–2012

Erilaiset opetuksen kehittämiseen tähtäävät kokeilut ja projektit ovat saaneet tiistaisin aikaa ja tilaa tehdä uudella tavalla ja toisin. Esimerkiksi OKL jalkautuu -projekti (eEriKa 2/2012) on saanut jo useana vuonna tiistaista hyvän jalansijan tehdä yhteistyötä melko laajalla volyymilla alueen koulujen kanssa. Opiskelijat menevät kaksi kertaa lukuvuodessa kahteen kouluun päivän ajaksi toteuttamaan suunnittelemaansa työpaikkoja eri teemoista. Myös PedArt-opetuskokeilu mahdollisti luokan- ja aineenopettajaopiskelijoiden sekä koulun oppilaiden yhteistyön pitkäkestoisessa pedagogiikkaa ja taidetta yhdistävässä projektissa (Klemola & Kostainen 2013). Edelleen, liikunnan opetuksen kehittämiseen tähtäävä opetuskokeilu hyödynsi tiistaita työskentelyssään. Niin ikään eri aine-ryhmien välistä yhteistyötä on toteutettu yrittäjyyskasvatushankkeessa (ks. Virtanen, Kokkonen & Rautiainen 2014).

Kaikkienensa toiminta on koulutuksen suunnittelussa ja toteuttamisessa organisoitunut yhä vahvemmin kouluttajatiimien ympärille. Esimerkiksi aineenopettajakoulutuksessa kaikki opiskelijoiden sekaryhmissä toteutettavat opintojaksot toteutetaan opettajatiimeissä. Myös luokanopettajakoulutuksessa kasvatustieteen kotiryhmäopetus toteutetaan yhä tiiviimmin kouluttajien yhteistyönä. Kun on mahdollisuus kokeilla ja kehittää omaa työtään, on myös luonteva tarve tutkia tehtyä työtä. Näiden kokeilujen ympärille on alkanut muodostua tutkimusryhmätoimintaa, jota pisimmälle vietyinä edustaa integraatiokoulutus (ks. Nikkola, Rautiainen & Rähä 2013; <https://www.jyu.fi/edu/laitokset/okl/integraatio>).

Erityisen vahvoja osoituksia yhteisöllisen toimintakulttuurin juurruttamisesta ovat olleet luokanopettajakoulutuksessa syksyllä 2013 aloittaneiden kotiryhmien uudenlainen organisoituminen sekä uuden opetussuunnitelman laatimisprosessi. Kaikissa kotiryhmissä on jokin erityinen opiskelua ja opettajuutta yhdistävä teema. Esimerkiksi uutena kokeiluna aloitti Opet pilvissä -ryhmä, jossa keskeisenä kehittämisalueena on yhteisöllisen opettajidentiteetin kehittyminen sekä uuden teknologian ja monipuolisten oppimisympäristöjen hyödyntäminen opiskelussa ja opettajan työssä (Häkkinen, Silander & Rautiainen 2013).

Syksyllä 2014 voimaan tullut opetussuunnitelma perustuu ilmi-ölähtöisyyteen ja opetussuunnitelman ilmiöt on määritelty yhdessä sekä koko tiedekunnan tasolla että yksityiskohtaisemmin laitostasolla.

Kuka muu muka muuttaa?

Opetussuunnitelman työstämiseen ja ilmiöiden perustojen laatimiseen pyrittiin osallistamaan koko henkilökunta. Laitostasolla opetussuunnitelmatyötä koordinoimaan vastuullistettiin pienempi professorivetoinen ryhmä, jonka tehtävänä oli koota yhteisen työn työskentelyn tuloksia ja laatia suuntaviivoja työn etenemiselle ja valmiiksi saamiselle. Opetussuunnitelmatyön yhtenä keskeisenä lähtökohtana on, että se on samalla toimintakulttuurin muuttamista: toiminta itsessään ilmentää tutkivaa ja yhteisöllistä oppimista.

Yhdessä tekemisen kulttuurin joskin verkkainen, mutta tavoitteellinen kehittäminen on sinnikäästä työtä. Kun kaikki yhteisesti tehtävä suunnittelu- ja kehittämistyö summataan, voidaan todeta, että yhteisöllisyyden kehittämiseksi tehty työ on saanut aikaan runsaasti uutta liikkettä ja virtausta sekä opetus- että tutkimustyössä. Jaettu johtaminen ja rohkeus kokeilla uutta nousivatkin keväällä 2013 toteutetussa koulutuksen itsearvioinnissa esille laitoksen vahvuuksina.

Kohti uusia traumoja

Opettajankoulutuslaitoksessa on kauas menneeseen ulottuvat juuret, niin ilon aiheet kuin murheet ja katkeroitumiset, jotka luovat leimansa toimintakulttuuriin sekä tarkoituksellisesti että tahattomastikin. Yksilöiden ja yhteisön vahvuuksista sekä positiivista tunnetta synnyttävistä asioista halutaan pitää kiinni. Niin ikään, niin yllättävältä kuin se saattaa kuulostaakin, myös yhteisistä hankaluuksista ja traumoista halutaan pitää kiinni esimerkiksi kertomalla ”kauhutarinoita” erilaisista käsittämättömyyksistä tai muuttumattomuuksista. Muun muassa laitoskokoukset ovat mieliä kirvoittavista tarinoista ehtymätön runsaudensarvi. Tai kun esimerkiksi säännöllisin väliajoin toteutuva yhteisöllinen prosessi (vaikkapa opetussuunnitelmatyö) käynnistyy, puhe edellisen kierroksen vaikeuksista ja ahdistavuuksista alkaa nostaa päätään. Usein suullisen perimätiedon tavoin tarinat luovat jännitystä ja sähköistävät ilmapiiriä – antavat kasvot yhteisölle ja sen toimijoille. Moni yhteisössä jo kauemmin työskennellyt voi halutakin olla niiden hyvien juttujen kertoja, joita muut huvittuneina tai kauhistuneina kuuntelevat. Tarinoita kuultuaan myös yhteisön uudet jäsenet alkavat odottaa, milloin tarinoiden

kauhut alkavat astua mukaan ja tulla osaksi myös heidän omaa yhteisö-tarinaansa.

Organisaation sitoutuminen tulevaisuusorientoituneeseen, visioita luovaan ja muutokseen tähtäävään työhön uhkaa sekä yksilöiden että yhteisön ”totuttuja” kasvoja. Kun toteutetaan asioita eri tavoin kuin on odotettu, ja se mihin on oltu tyytymättömiä toteutuukin edukseen – esimerkiksi kauan kaivatun yhteisen ajan mahdollistaminen rakenteellisella uudistuksella – aiheuttaa se hämmennystä ja muuttuu sopimattomaksi (ks. Goffman 2012), uhkaa kasvoja. Kuitenkin tämä toiminta antaa yhteisölle mahdollisuuden uudistua ja muuttua. Vaikka organisaation jäsenet pyrkivät muuttuneessa tilanteessa säilyttämään niin sanotut entiset kasvot (esimerkiksi kriittiset, kannustavat, toiveikkaat jne.), aletaan kuitenkin toimia uudenaikaisessa toimintakulttuurissa. Käytämme tästä uudistumisprosessista puolileikkilistä nimitystä ”kohti uusia traumoja”.

Uudenlainen toimintakulttuuri rikkoo perinteisiä oppiaineiden ja asiantuntijuuksien välisiä rajoja. Kun työtä tehdään yhä enemmän yhdessä, minkä uusi työn organisoinnin rakenne mahdollistaa, entinen tapa hallita omaa totuttua osaamisaluettaan, ”reviiriä”, ei ole enää itsestäänselvyys ja synnyttää sekä uudenlaista synergiaa että törmäyksiä. Yhteistyötä tekeviä tiimejä kannustetaan myös erilaisiin kokeiluihin, jotka myös ovat perinteisiä rajoja ylittäviä. Tällöin yhä useammin astutaan toisen tontille ja kun uuden tekeminen syvenee, astutaan myös toisten varpaille, kun ollaan syvemmällä toisen reviirillä.

Ei pelkkää ruusuilla tanssimista, saati samppanjan juontia

Opetuksettoman tiistain idea on hyvä, mielestäni se on tärkeä keino opiskelijoiden työskentelyn rytmittämisessä. Valitettavasti muutamat lehtorit ovat katsoneet oikeudekseen vähät välittää opetussettoman tiistain ajatuksesta, koska ”ei meillä ole mahdollisuutta joustaa näistä aikatauluista, että olkaa iloisia että ylipäätään saatte kontaktiopetusta vielä..” Ikävä väheksynnän ja jopa kiristyksen meininki on ollut aistittavissa välillä. Toivottavasti tulevina vuosina opetussettoman tiistain ajatusta saadaan kirkastettua myös jäärpäisimmille henkilökunnan edustajille. Sillä on selkeä pedagoginen tilaus. (palaute opiskelijalta keväältä 2012)

Kuka muu muka muuttaa?

Asettamamme tavoite luoda uutta yhteisöllisempää ja yhteistoiminnallisempaa kulttuuria on kaikkea muuta kuin uniikki. Tänä päivänä taitaa olla niin, että se on kaikkien työpaikkojen perustavoite. Se kertoo siitä, että työyhteisön merkitys ihmisille on suuri sekä siitä, että haluamme ja vaadimme siltä enemmän. Toiveiden taso on niin korkealla, ettei niitä täytetä hetkessä, jos koskaan.

Se, että olemme yhteisönä aikaan saaneet uutta, kertoo siitä, että olemme menneet eteenpäin. Tässä luvussa kuvaamamme kaksi prosessia – yhteisöllisempi johtaminen ja tiistai-uudistus – ovat luoneet meille itsellemme lisää kokemusta yhdessä tekemisestä ja toimimisesta sekä siitä, että rakenteellisella uudistuksella eli mahdollisuuksien luomisella saadaan ne toimimaan, joilla on kiinnostusta, ajatuksia, halukkuutta ja valmiiksi toimijuutta luoda uutta. Heidän toimijuuttaan muutos on vahvistanut. Vähemmälle tuelle puolestaan ovat jääneet ne, jotka olisivat kenties valmiita uuteen, mutta jotka tarvitsisivat tälle muutostyölle enemmän tukea kuin pelkän mahdollisuuden, eivätkä he näin ollen elä uudessa toimintakulttuurissa, vaikka kenties haluaisivat elää. Näille yhteisön jäsenille johtajiston olisi annettava enemmän aikaa ja mietittävä yhdessä, mitä olisivat heidän yhteisölliset vastuunsa ja toimintonsa. Yhteisöön sitoutumisen kannalta on keskeistä löytää jokaiselle tietty vastuu yhteisön kehittämisestä.

Johtamisemme on keskittynyt lähes yksinomaan opettajankoulutuslaitoksen henkilökuntaan. Laitoksella opiskelee kuitenkin satoja opiskelijoita, joiden rooli uuden toimintakulttuurin synnyttämisessä on olennainen. Henkilökunnan tapa työskennellä ja opettaa tulisi luoda mallia sille, millaiseksi kouluakin tulee kehittää. Opiskelijoiden keskuudessa on toki virinnyt omatoimista yhdessä tekemistä, mitä tiistai ja opiskelijajärjestöjen yhteinen tila ovat tukeneet. Ideamme siitä, että tiistait on varattu myös opiskelijoiden yhteiselle tekemiselle ja kehittämiselle, ovat kuitenkin heikosti saavuttaneet opiskelijat. Yhteisen tavoitteen kirkastamista on siis jatkettava, ei ainoastaan opiskelijoiden, vaan myös henkilökunnan suhteen.

Olemme johtajina saaneet kritiikkiä muun muassa kokouskäytännöistä, erityisesti siitä, ettei siellä ole tarpeeksi aikaa keskusteluille. Tavoitteemmehan oli luonnollisesti päinvastainen, mutta koska pilkoimme vanhan kokousrakenteen hallinnollisiin laitoskokouksiin ja ideapäi-

viin, jälkimmäisiä ei mielletä yhteisiksi kokouksiksi, vaan yleisemmäksi kehittämistyöksi. Hallinnollisissa laitoskokouksissa puolestaan on tarkoituksena käydä läpi yleisiä laitoksen toimintaan liittyviä perusasioita, joiden luonne on monesti enemmän informatiivinen kuin keskusteleva. Kehittämisen tavoitteen kirkastamiseksi koko yhteisölle on siis tehtävä paljon enemmän työtä kuin osasimme ennakoida. Olemme johtajina esimerkiksi tulleet sellaisen ongelman eteen, että tiistait täyttyvät henkilökunnan kalentereissa äärimmilleen erilaisista ryhmien kokouksista – mikä puolestaan ei ole hyvä, sillä se vie tilaa muun muassa spontaanilta kehittämistyöltä. Osalla syynä tiistaiden käyttämiseen oli se, että oli syntynyt mielikuva, ettei muita päiviä kuin tiistaita saa käyttää kokouksiin.

Olemmekin usein keskusteluissamme palanneet peruskysymyksiin laitoksemme kehittämisestä ja yleisesti johtamisesta yliopistossa. Henkilökunnalla on samanaikaisesti toive sekä tiukemmasta, suuntia antavasta ohjaamisesta että todella suuresta vapaudesta. Näkemyksemme mukaan ristiriita ja siitä seuraavat toiveet kuvastavat ahdistusta, joka syntyy suhteessa omaan panokseen yleisessä kehittämistyössä. Opettajankouluttajan ammatillinen identiteetti on vahva omalla erityisosaamisalueella, mutta se ei ole sitä välttämättä yhteisessä kehittämistyössä. Kun johtaminen arvottaa yhteistä kehittämistyötä, saadaksesen aikaan muutosta se pakottaa pohtimaan ammatillista identiteettiä tai vaihtoehtoisesti vetäytymään yhteisöstä. Erityisen ahdistavana osa on kokenut sen, ettei tavoitetta, tulevaa, voida määritellä tarkasti.

Tästä epävarmuuden tilasta emme kuitenkaan voi luopua. Yliopiston tehtävä on luoda uutta, ja tie siihen voi kulkea vain hyvin epävarman prosessin myötä. Sen sijaan johtamisen tehtävä on näyttää niitä painopisteitä, mihin kehittämistä kohdennetaan, sekä tukea sitä niin, että työ on mahdollista. Työ on onnistunut silloin, kun yhteiset kokeilut ovat mahdollisia ilman erityisiä perusteluja siitä, miksi ne ovat parempia kuin jo olemassa olevat käytänteet. Suurin voitettava henkinen muutos muutosprosesseissa on usein siinä, että olemassa oleva perinne, olkoon se kuinka typerä tahansa, saa jatkaa olemassaoloaan ilman perusteluja, mutta uuden kokeilu on perusteltava jokaista nurkkaa myöten.

Kuka muu muka muuttaa?

Lähteet

- eEriKa 2/2012. Luettavissa osoitteessa <http://www.educlusterfinland.fi/fi/sites/default/files/pdf/erikaheavy2012.pdf>. Luettu 12.1.2014.
- Fletcher, J. & Kaufer, K. 2003. Shared leadership: Paradox and possibility. Teoksessa C. Pearce & J. Conger (toim.) Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership. Thousand Oaks, CA: Sage, 21–42.
- Fullan, M. 1995. The new meaning of educational change. London: Cassell.
- Goffman, E. 2012. Vuorovaikutuksen sosiologia. Suom. K. Koskinen. Tampere: Vastapaino.
- Goodson, I. 2001. Opetussuunnitelman tekeminen. Esseitä opetussuunnitelman ja oppiaineen sosiaalisesta rakentumisesta. Suomentaja E. Moore. Joensuu: Joensuun yliopisto.
- Hurma, T. 2009. Juna meni jo – Millä asemalla seisot opettajankoulutus? KeVer 1/2009. Luettavissa osoitteessa <http://www.uasjournal.fi/index.php/kever/article/viewArticle/389>. Luettu 12.1.2014.
- Häkkinen, P., Silander, T. & Rautiainen, M. 2013. Kohti tulevaisuuden koulua ja uusia oppimisympäristöjä. Teoksessa P. Jääskelä, U. Klemola, M-K. Lerkkanen, A-M. Poikkeus, H. Rasku-Puttonen & A. Eteläpelto (toim.) Yhdessä parempaa pedagogiikkaa. Interaktiivisuus opetuksessa ja oppimisessä. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 139–143.
- Hökkä, P. 2012. Teacher educators amid conflicting demands: tensions between individual and organizational development. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 433. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Seeking new perspectives on the development of teacher education – A study of the Finnish context. Journal of Teacher Education 65 (1), 39–52.
- Klemola, U. & Kostiainen, E. 2013. Yhteisöllisyys, tasavertaisuus ja autenttisuus opettajaksi opiskelussa. Teoksessa P. Jääskelä, U. Klemola, M-K. Lerkkanen, A-M. Poikkeus, H. Rasku-Puttonen & A. Eteläpelto (toim.) Yhdessä parempaa pedagogiikkaa. Interaktiivisuus opetuksessa ja oppimisessä. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 103–114.
- Kostiainen, E. & Rautiainen, M. 2011. Uusi opettaja. Teoksessa K. Pohjola (toim.) Uusi koulu: oppiminen mediakulttuurin aikakaudella. Jyväskylä: Koulutuksen tutkimuslaitos, 183–195.
- Nikkola, T. 2011. Oppimisen esteet ja mahdollisuudet ryhmässä. Syyllisyyden kehittyminen syntipukki-ilmiöksi opiskeluryhmässä ohjaajan tulkitsemana. Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 422. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Nikkola, T., Rautiainen, M. & Räihä, P. (toim.) 2013. Toinen tapa käydä koulua.

- Kokemuksen, kielen ja tiedon suhde oppimisessa. Tampere: Vastapaino.
- O'Toole, J., Galbraith, J. & Lawler, E. E. 2003. The promise and pitfalls of shared leadership: when two (or more) heads are better than one. Teoksessa C. Pearce & J. Conger (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 250–269.
- Pearce, C. & Conger, J. 2003. All those years ago: The historical underpinnings of shared leadership. Teoksessa C. Pearce & J. Conger (toim.) *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1–13.
- Pearce, C. & Sims, H. P. 2002. Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: an examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors. *Group Dynamics: Theory, Research, & Practice* 6 (2), 72–197.
- Rantala, J. & Rautiainen, M. (toim.) 2013. *Salonkikelpoiseksi maisterikoulutukseksi. Luokanopettaja- ja opinto-ohjaajakoulutusten akatemisoitumiskehitys 1970-luvulta 2010-luvulle*. Kasvatusalan tutkimuksia 64. Jyväskylä: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Rasku-Puttonen, H., Klemola, U. & Kostainen, E. 2011. Supporting student teachers' social interaction competence in teacher education. Teoksessa M. Kontoniemi & O.-P. Salo (toim.) *Educating teachers in the PISA paradise. Perspectives on teacher education at a Finnish university*. Jyväskylän normaalikoulun julkaisu 12. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 89–102.
- Rautiainen, M. 2008. Keiden koulu? Aineenopettajaksi opiskelevien käsityksiä koulukulttuurin yhteisöllisyydestä. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 350. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Rautiainen, M., Nikkola, T., Räihä, P., Saukkonen, S. & Moilanen, P. 2010. From disorder to new order: the complexity of creating new educational culture. Teoksessa C. Nygaard, N. Courtney & C. Holtham (toim.) *Teaching creativity – creativity in teaching*. Faringdon, Oxfordshire: Libri, 189–202.
- Virtanen, S., Kokkonen, J. & Rautiainen, M. 2014. Yhteisöllinen yrittäjyyskasvatus. Artikkelikäsikirjoitus.

PEDAGOGISEN TOIMIJUUDEN RAKENTAMISTA MUUTTUVAN YLIOPISTON KONTEKSTISSA

Elina Oksanen

Tässä luvussa käsittelen kokemuksiani pedagogisesta toimijuudesta yksilöllisenä ja yhteisöllisenä prosessina. Toimijuuden käsittely rajautuu pääosin vuosiin 2012–2014, jolloin toimin sekä laatu- että pedagogisena vastaavana. Näissä positioissa vastasin laitoksen itsearvioinnista ja oman oppiaineeni opetussuunnitelmatyön johtamisesta. Positioni mahdollistamana pääsin mukaan Johdon valmennukseen (ks. Herranen ym. tässä teoksessa). Tässä luvussa tarkasteluni keskiössä ovat kehittävä toiminta ja muutokset sekä muutosten välineinä koulutuksiin osallistuminen, ajattelu- ja tietoisuustaitojen kehittäminen sekä merkitysten omakohtainen ja yhteisöllinen analysointi, rakentaminen ja soveltaminen. Näiden yleisten periaatteiden käsittelyyn liitän konkreetteja esimerkkejä omasta ja kollegayhteisöni toiminnasta. Rakennan myös yhteyksiä keskeisimpään perustehtäväämme: tulevaisuuden tekijöiden ja muutosagenttien kouluttamiseen kasvatusalalla. Aloitan toimijuuden käsittelyn avaamalla joitakin näkökulmia omaan ammatillisen osaamiseni rakentumiseen. Tämän jälkeen käsittelen toimijuutta yhteisöllisenä ilmiönä pedagogisen kehittämisen ja opetussuunnitelmatyön konteksteissa.

***Pedagogisen toimijuuden rakentamista yhdessä
opiskelijoiden kanssa***

Yliopistouralla olen ollut liki 30 vuotta, jona aikana opettajien mahdollisuudet vaikuttaa työhönsä ja ammatillisen osaamisen vahvistamiseen ovat muuttuneet oleellisesti. Viime vuosina oma ammatillisuuteni on merkinnyt enenevässä määrin vastuuta sekä oman työn että työyhteisön kehittamisestä. Ammatillisen osaamiseni vahvistamiseen on sisällynyt lukuisia koulutuksia ja omaehtoista opiskelua, mitkä ovat kuitenkin saaneet syvällisemmän merkityksen vasta käytännön kytke-
ntöjen kautta. Kytke-
ntöjen rakentamista ovat edesauttaneet opiskelijoiden kanssa jaetut kokemukset harjoitteluista ja kenttätöistä eri puolilla Suomea ja entistä enemmän myös eri puolilla maailmaa. Kokemusten yhteinen käsittely on tuonut esille käsitysten ja toimintatapojen kirjoa, ristiriitoja, vääriä uskomuksia ja kyseenalaistettavia käytänteitä sekä ideoita uudistumiseen.

Tämänkaltainen tiedon ja todellisuuden yhteinen rakentaminen perustuu sosiaaliseen konstruktionismiin (ks. esim. Berger & Luckmann 1967; Tynjälä 2005), mitä itse haluan entistä enemmän korostaa omassa toimijuudessani – ei yksinomaan opetuksessa, vaan myös laaja-alaisemmin lähiyhteisössäni ja eri verkostoissa. Pedagogisen toimijuuden vahvistamiseen tarvitaan paitsi teoreettista ja käytännön tietoa, myös näiden tiedon muotojen kytke-
ntöjä sekä itsesäätelytietoa integratiivisen pedagogiikan malliin pohjaten (Tynjälä 2010). Itsesäätelyä voidaan Tynjälän (2010) mukaan kehittää oman toiminnan ja omien kokemusten kriittisellä reflektiolla. Oman toiminnan reflektointi voi liittyä näkemykseni mukaan myös oman orientaation tarkasteluun. Tarkastelu voi kohdentua esimerkiksi oman roolin tulkintaan omassa oppimisessa ja toisten ohjaamisessa, käsitykseen tiedon olemuksesta tai eroihin priorisoinneissa, kuten oppiainelähtöisyydessä versus oppijälähtöisyydessä.

Mikäli opettaja korostaa orientaatioissaan koulutettavien aktiivisuutta sekä tukee ja ohjaa sitä, koulutuksen uudistavaa merkitystä voidaan vahvistaa jo ennen koulutusta. Itse olen kokenut tehokkaimmiksi sellaiset koulutukset, joissa aktivointi aloitetaan jo ennen koulutusta ennakko-
tehtävien ja ennakkoaineistojen muodossa. Lisää tehokkuutta saadaan oppimis- tai kehittämistehtävillä, jotka vaativat erilaisten luokitusten

Pedagogisen toimijuuden rakentaminen

ja jäsenysten tuottamista sekä kytkentöjen rakentamista teoreettisten mallien ja omien käytäntöjen välille. Koulutustilaisuuksissa aktiivinen rooli voi tarkoittaa myös sitä, että kouluttajan ajatusten kopioinnin sijaan kirjataan ylös omia ajatuksia, esimerkkejä, kommentteja, kysymyksiä ja kehoitteita. Mikäli koulutuksen sisältö on tuttua, uusia kytkentöjä tuottava orientaatio mahdollistaa paitsi omien tietojen ja taitojen testaamisen myös uusien sovellusten tuottamisen. Näin oman orientaation tietoinen analyysi ja valinta voi oleellisesti muuttaa ”ei mitään uutta”- kokemuksen uusiutumisen areenaksi.

Opetussuunnitelmaa ja pedagogista toimijuutta kehittämässä

Mitä enemmän koulutukset ovat haastaneet analysoimaan omia työkäytänteitä sitä enemmän on myös löytynyt kehittämisen paikkoja. Ja mitä enemmän koulutukset ovat edellyttäneet muutoksia jo koulutuksen aikana sitä paremmin siemenet ovat itäneet ja tuottaneet satoa. Viimeksi omaan laariini sain poimittua satoa Johdon valmennusohjelmasta, jossa tuli toteuttaa oma kehittämistehtävä. Tehtäväni kohdentui oppiaineeni opetussuunnitelmaprosessin jäntevöittämiseen, mitä varten laadin oheisen jäsennyksen (laadittu 13.3.2013).

- OPS-työtä ohjaavien periaatteiden, dokumenttien ja reunaeh-tojen koonti
- nykyisten OPS:en analysointi ja vertaaminen (esim. pedagogiset opinnot)
- opiskelijapalautteiden käsittely ja huomioonottaminen OPS:a uudistettaessa
- visio, punainen lanka, ydinainekset – mitä ja miten tuotettavissa?
- keskeisten käsitteiden koonti ja niiden tuominen keskusteluun
- koulutukseen osallistuminen
- kirjallisuuden etsintä ja lukeminen sekä OPS-työtä ohjaavien tekstien/kysymysten tuominen käsittelyyn
- erilaisten työtapojen käyttö OPS:n työstämisessä: avainsanatekniikka, priorisointi, alustukset ja työpaperit, alkujen antaminen, sapluunat, kaavioiden piirtäminen, vertaaminen

- tehtävien delegointi
- OPS:n merkityksen kirkastaminen ja sen avaaminen, millä tavalla siihen tulisi asennoitua, jotta se olisi meidän työvälineemme
- yhteistyö kasvatustieteiden tiedekunnan muiden yksiköiden ja sidosryhmien kanssa
- kirjoittamisprosessin ohjaaminen, koonti ja tekstin viimeistely.

Suunnitelman laatiminen auttoi hahmottamaan paremmin koko opetussuunnitelmaprosessia ja asemoimaan rooliani prosessin ohjaamisessa. Erilaisten prosessien systematisointi on myös yksi niistä taidoista, jota haluan kehittää ja jolle haluan etsiä uusia sovelluskohteita. Viimeaikaisia muutoksia omassa ammatillisessa kehittämisessäni ja toimijuuteni vahvistumisessa kuvaisin kokonaisuudessaan seuraavasti: tietoisuuden lisääntyminen omasta osaamisesta ja kehittymishaasteista, vahvempi luottamus omiin kykyihin, rohkeus etsiä uusia haasteita, ottaa riskejä ja hallita epäonnistumisia sekä pyrkimys vaikuttaa tietoisesti toimintojen uudistumiseen. Muutoksen ydintä on ollut ymmärryksen muutos pedagogisessa toimijuudessa. Tämä on edellyttänyt ajattelua, lukemista, keskustelua ja käytännön kokeiluja erilaisissa opiskelijaryhmissä sekä oman toiminnan ja opiskelijapalautteiden tietoista reflektointia. Reflektointi on myös johtanut tavoitteellisempaan toiminnallisten työtapojen käyttöön opiskelijoiden aktiivisuuden vahvistamiseksi tulevaisuuden tekijöinä ja muutosagentteina.

Tulevaisuuden opetustyötä ennakoitaessa ja siihen myös tietoisesti vaikuttaessa on entistä tärkeämpää osata kysyä Blombergin ym. (2009) teoksessa esitettyjä muutosprosessia eteenpäin vieviä kysymyksiä:

- Miten ohjata opiskelijaa autonomiseksi, osaavaksi ja yhteisölliseksi opettajaksi?
- Miten ohjaajien tulisi avata ja tulkita pedagogisia käsitteitä opiskelussa ja käytännön opetustilanteissa niin, että opiskelijat ymmärtävät teorian ja käytännön yhteyden konkreettisella tasolla?
- Miten pedagogisen ajattelun kehittäminen sekä metakognitiivisten ja reflektiivisten taitojen harjoittaminen kytetään opetuksen sisältöjen opiskeluun ja miten rakennetaan ymmärrystä kesken-eräisyydestä ja vahvistetaan nöyryyttä kehittymisen edessä?

Toimintatapoihin liittyvässä merkitysten etsinnässä ”miten”-kysymysten ohella on tärkeää esittää myös muita, syvällisempää ajattelua vaativia kysymyksiä, kuten: miksi? milloin? mitä varten tai mihin perustuen? Toiminnallisten työtapojen koulutuksiin osallistuttuani olen esittänyt muun muassa seuraavankaltaisia kysymyksiä: Miksi meidän tuli istua ringissä selät vastakkain? Mihin perustuen meidän tuli toisessa toimintatilanteessa istua kasvotusten ja toisessa taas selät vastakkain? Miksi ohjaaja oli valinnut juuri tähän tilanteeseen tämänkaltaisen asetelman? Millaisissa tilanteissa voisin itse käyttää vastaavia asetelmia ja miksi?

Toimintatapojen merkityskäsittelyyn kuuluu keskeisesti myös arviointi, jolloin edelliseen esimerkkiini liittyen on tarpeen pohtia, miksi toiminnalliset työtavat on voitu kokea hyvinkin eri tavoin. Omasta opeutuksestani viime syksyltä on jäänyt mieleen opiskelijan kommentti ”Ihan kivaa muuten, mutta miksi meidän piti leikkiä niin paljon?”. Kommentin tarkastelu on johdattanut pohtimaan oman toimintani muuttamista: toimintatapojen merkitystä tulee avata osallistujille etukäteen sekä analysoida ja vertailla kokemuksia jälkikäteen. Yhteisessä käsittelyssä tulee rakentaa yhteyksiä ja käyttösovelluksia toisenlaisiin toimintaympäristöihin, jotta kokemuksesta rakentuisi dynaaminen, jatkuvaa uudistumista edesauttava toimintatapa. Tilannekohtaisten sovellusten tuottamisen lisäksi voidaan tarvita myös toisten esimerkkejä, vakuuttelua, hyötyjen ja riskien aukaisemista sekä valintojen arvottamista.

Soveltamisen taitoja tarvitaan entistä enemmän kohdattaessa muutosvaateita nykypäivän yhteiskunnassa. Soveltaminen edellyttää metakognitiivista tiedon siirtoa; miten jotakin ideaa voidaan käyttää toisessa yhteydessä; miten opittua voidaan soveltaa uusissa tilanteissa tai miten passiivinen tieto saadaan siirrettyä merkitykselliseen yhteyteen ja myöhempään käyttöön (ks. esim. Fogarty 1994, 168). Yksi parhaista menetelyistä uusien sovellusten ja ideoiden tuottamisessa lienee ajatusten ja näkemysten jakaminen sekä tilannekohtaisten sovellusten tuottaminen. Seuraava kokonaisuus käsittelee rooliani ja yhteisöni toimintaa yhteisen, muutoksiin tähtäävän toimijuuden rakentamisessa.

Työyhteisön kollektiivista toimijuutta uudistamassa

Jyväskylän yliopiston määrittelemästä viidestä painoalasta yksi on ”koulutus, oppiminen ja tulevaisuuden opetustyö”. Ilmaisuihin ”tulevaisuuden opetustyö” on haastanut työyhteisön uudistumisen polulle. Oivallisen areenan uudistumiselle ja samalla myös aktiiviselle toimijuudelle on tarjonnut koko tiedekunnan yhteinen opetussuunnitelmaprosessi. Toimijuuden ydintä opetussuunnitelmatyön ohella ovat olleet pedagogisten käytänteiden kehittäminen, niiden arviointi sekä hyvien käytänteiden jakaminen osana laatutyötä ja itsearviointia.

Oleellista pedagogisessa toimijuudessa on laaja-alainen orientaatio, mikä tarkoittaa ymmärryksen selkiytymistä ja syvenemistä niin tiedoissa, taidoissa, asenteissa, arvoissa kuin myös ajattelussa. Yliopisto, joka on väljäkytkentäinen – entistä enemmän myös monikytkentäinen – asiantuntijaorganisaatio (ks. Weick 1976) edellyttää kykyä toimia muuntuvien tilanteiden ja vaatimusten mukaan sekä kykyä tuottaa uutta tietoa ja sovelluksia. Keskiöön on noussut muutosorientaatio: miten yliopisto on organisaationa muuttunut ja miten minun ja oman yhteisömmen tulisi muuttua suhteessa muuttuneeseen organisaatioon – tai jopa jatkuvassa muutosprosessissa olevaan – organisaatioon. Haasteeksi nousee siirtyminen yksin puurtamisesta yhteisiin toimintoihin, osaamisen jakaminen ja resurssien tarkoituksenmukainen käyttö.

Pedagogista yhteistoimijuutta voidaan vahvistaa lukuisin erilaisin tavoin ja moniin toimintoihin liittyen. Kehittämistyöhön voidaan kytkeä muun muassa yhteyksien rakentamista omien ja toisten kokemusten sekä toimintatapojen välille sekä muutosten analyysia pidemmällä aikavälillä. Muutostarpeita on mahdollista löytää esittämällä muutosprosessiin kohdentuvia kysymyksiä. Omassa yhteisössämme tämä on jo johdattanut muun muassa seuraavanlaisten kysymysten äärelle: Millä tavalla toimintamallit ovat erilaisia eri yksiköissä tai oppiaineissa? Millä tavalla toimintamallit ovat muuttuneet viime vuosina? Millaisia kokemuksia uusista toimintatavoista on saatu suhteessa aikaisempiin? Millaiset toimintatavat on koettu osallisuutta ja uudistumista edistäviksi toimintamalleiksi?

Opetussuunnitelmauudistuksen aikana yhteiset keskustelumme ovat sisältäneet paljon muutospuhetta. Toisaalta muutospaineet ovat myös jos-

Pedagogisen toimijuuden rakentaminen

sain määrin jakaneet yhteisöämme: osa on ollut todella innolla mukana visiona suuret uudistukset, kun taas osalle muutospaineet ovat voineet näyttäytyä uhkana: luopumisen tuskana, väsymisenä, velvoitteiden taakana ja riittämättömyyden tunteina. Vakauden ja varmuuden tilalle ovat tulleet epävarmuus ja repeilyt, joita kirjallisuudessa on kutsuttu myös säröjen syntymiseksi (ks. Mezirow 1991; Malinen 2002). Säröjä omalla laitoksellamme ovat synnyttäneet muun muassa aiempi laitosten yhdistyminen ja pyrkimys toimintojen yhdenmukaistamiseen. Säröjen syntyminen on tärkeää uudistumisessa, mutta yhteistyön ja yhteisöllisyyden edistämiseksi tarvitaan myös uudelleen rakentumista sekä henkilökohtaisena että yhteisöllisenä identiteettityönä. Tähän tarvitaan esimerkiksi Eteläpellon (2007) kuvaamaa identiteettityötä siitä, keitä me olemme ja millaisia me olemme kasvatusalan asiantuntijoina tällä hetkellä? Tämänkaltaisen tehtävännön olemmekin jo saaneet: tehtävää on käsitelty ryhmässä ja jatkotyöstetty useilla eri foorumeilla.

Katse tulevaisuuden opetustyöhön

Katseemme on kääntynyt yhä vahvemmin tulevaisuuden opetustyöhön ja maailman muuttamiseen strategiamme mukaisesti. Kasvatusalan ydintä tulee etsiä myös tulevasta, siitä millaisia tulevaisuuden asiantuntijoita haluaisimme olla. Keskusteluissa on noussut vahvasti esille tarve arvostaa erilaisia toimijuuksia. Erilaisuus toimijuudessa on luonnollista ja se voi myös vahvistaa yhteisöä, mikäli erilaisuus hyväksytään, sitä arvostetaan ja käytetään erilaisuutta hyväksi toimintoja kehitettäessä. Toisaalta tietty määrä konsensustakin tarvitaan esimerkiksi arvoissa, tavoitteissa ja visiossa, jotta muutoksista voidaan sopia ja toteuttaa niitä myös käytännön – ei yksinomaan suunnitelmien tasolla.

Entistä enemmän tarvitsemme kollektiivista kamppailua pedagogisten käytänteiden kehittämiseksi tavoitteena parempi osallisuus, oppiminen ja hyvinvointi. Ensimmäinen askel on yhteinen visio ja tahtotila, minkä jälkeen tulee rakentaa systeemi, jolla ideat, haaveet ja innovaatiot jalostetaan iduiksi. Iduille taas tarvitaan suotuisa, lämmin ja ravinteikas kasvualusta. Yhteistä kasvualustaa olemme rakentaneet opetussuunnitelmatyössä. Viljelmästä huolehtimiseen tarvitaan yhteistyötä sisältäen kes-

kustelija, vastuunjakoa ja toimintaa. Yhteiset keskustelut vertailuineen ovat lisänneet jaettua ymmärrystä, tietoisuutta näkökulmien kirjosta ja tulkinnoista sekä tuoneet esille myös ristiriitoja, jopa epätasa-arvoisia käytänteitä töiden jakautumisessa, vastuissa ja toimintojen organisoinnissa.

Tulevaisuuden työntekijöiltä vaaditaan yhä enemmän yhteisöllistä ja osallistavaa toimintaa, mikä voi osaltaan lisätä voimavaroja, tehostaa resurssien käyttöä ja edistää henkilökunnan keskinäistä tasa-arvoa. Periaatteiden viemiseksi käytäntöön tarvitaan kehittämistehtäviä, joissa konkretisoidaan keinoja, ja prosesseja siitä, miten toimijuutta voidaan rakentaa yhteisesti omassa työyhteisössä. Johdon valmennusohjelman toisena kehittämistehtävänä laadin oheisen erittelyn laitoksemme yhteistyön ja yhteisöllisyyden kehittämiseksi (laadittu 13.2.2013). Monet omalla listallani olleista asioista ovat myöhemmin tulleet esille myös kollegoideni ideoinneissa. Uusia ideoita on kaikkienensa syntyneet runsaasti – ei vain puheissa ja paperilla, vaan joiltain osin jo aikataulutettuina ja toteutettuina.

- TULLAAN TUTUIKSI: esittelysivut – epävirallisuuskin sallittua ja jopa suotavaa
- Vuoroin vieraisa – henkilökunta kiertoon ja vaihtoon!
- Roolit ja roolivaihdokset yksiköitten kesken
- Opiskelijat työpareina ja peileinä
- Tutkijat oman yhteisön tutkijoina – VAHVISTAMISTA JA NÄKYVYYTTÄ
- Mitä emme voisi muuttaa – MIKSI?
- Siitä huolimatta, että –puheen vahvistaminen
- Piilevät potentiaalit pintaan!
- Osaamisen laaja-alaisuuden vahvistaminen – ajattelutaitojen kehittäminen!
- Yhdessä tekemistä ja todellisia tuotoksia – EI KUITENKAAN VAIN TEKSTEJÄ
- Erilaisuuden arvostaminen – ”kaikkien ei tarvitse olla kirjanopineita”
- Toimijuudet arvoasteikolla – millaisia toimijuuksia ja miten niitä arvotetaan?

Pedagogisen toimijuuden rakentaminen

- Osaamisalueet ja osaamisen profiloiminen – KAIKKI EIVÄT VOI HALLITA KAIKKEA
- IDEASALKUT ja ITUVILJELMÄT: työpapereita ja sapluunoita keskeneräisinä kehiin
- Kehittämisosaaminen kaikille yhteiseksi tavoitteeksi – miten viedään käytäntöön ja miten yhdessä opiskelijoiden kanssa voimme tuottaa uutta?
- Ydinasiat ja visiot värssyiksi, kuten ”usko, tahto, rohkeus, tieto, taito, tietoisuus”.

Muuntautumiseen tarvitaan vahvaa sitoutumista, aktiivisuutta ja vaikuttamista, mutta myös turvallista, kannustavaa ja tulevaisuusorientoitunutta ilmapiiriä sekä ennen kaikkea vahvaa muutosprosessien johtamista. Nämä kaikki tekijät edesauttavat toimijuuden yhteisöllistä rakentamista, identiteettityötä ja työssä oppimista. Vahva johtajuus ei saisi kuitenkaan johtaa liian tiukkakäytäntöiseen organisaatioon, jossa yksittäisellä työntekijällä tai pienyhteisöllä olisi entistä niukemmat mahdollisuudet vaikuttaa tai tarvittaessa jopa vastustaa ylhäältä päin tulevia ohjeita ja määräyksiä. Suomalaisen opettajuuden ydintä on luottamus opettajien vastuullisuuteen, mikä ei perustu ulkopuoliseen kontrolliin, vaan opettajien vahvaan moraaliin ja avoimuuteen. Osaamisen osoittamisen, luovuuden ja rajoja ylittävän toiminnan edellytyksenä on, että vaikutusmahdollisuudet omaan työhön taataan jatkossakin, eikä ulkopuolisella ohjauksella määrätä liian tiukasti mitä saa tehdä ja miten tulee toimia – yksilöinä ja yhteisöinä.

Lähteet

- Berger, P. L. & Luckmann, T. 1967. *The social construction of reality*. London: Penguin Books.
- Blomberg, S., Komulainen, J., Lange, K., Lapinoja, K. P., Patrikainen, R., Rohiola, U., Sahi, S. & Turunen, T. 2009. *Opettajuuteen ohjaaminen*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Eteläpelto, A. 2007. Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) *Työ, identiteetti ja oppiminen*. Helsinki: WSOY, 90–142.

- Fogarty, R. J. 1994. How to teach metacognitive reflection. Illinois: IRI.
- Malinen, A. 2002. Opettajuus rakentuu ihmistuntijuudesta ja asiantuntijuudesta. Teoksessa P. Sallila & A. Malinen (toim.) Opettajuus muutoksessa. Helsinki: Kansanvalistusseura, 63–92.
- Mezirow, J. 1991. Transformative dimensions of adult learning. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tynjälä, P. 2005. Konstruktivistinen oppimiskäsitys ja asiantuntijuuden edellytysten rakentaminen koulutuksessa. Teoksessa A. Eteläpelto & P. Tynjälä (toim.) Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulmia. 1.-3. painos. Helsinki: WSOY, 160–179.
- Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Teoksessa K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä (toim.) Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Helsinki: WSOY, 79–95.
- Weick, K. E. 1976. Educational organizations as loosely coupled systems. *Administrative Science Quarterly* 21 (1), 1–19.

TYÖKONFERENSSIMENETELMÄ EILEN JA TÄNÄÄN

Satu Kalliola

Luku kuvaa pohjoismaiseen työelämän kehittämisperinteeseen kuuluvan Työkonferenssimenetelmän traditioita, aiempia sovelluksia ja niissä opittuja onnistumisen edellytyksiä ja esteitä sekä kokemuksia sen toteuttamisesta *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hankkeessa. Alun perin useita eri saman alan työorganisaatioita yhteisiin kehittämisverkostoihin ja -prosesseihin liittänyt menetelmä (Gustavsen 1987; Gustavsen 2001; Gustavsen & Engelstad 1986) on Suomessa muotoutunut yksittäisten työpaikkojen kehittämisen välineeksi (Alasoini, Hanhike & Ramstadt 2006) ja työssä oppimisen mahdollistajaksi (Kalliola, Nakari & Pesonen 2006). Luvun näkökulma on menetelmää kunnallisissa työorganisaatioissa soveltaneen toimintatutkijan.

Työkonferenssien historia Suomessa: työelämän demokratisoinnista ja taloudellisesta lamasta selviämisestä kohti jatkuvaa dialogista kehittämistä

Nykyisin työyhteisöjen, työorganisaatioiden ja työelämän tutkimusavusteisella kehittämisellä on Suomessa vakiintunut, perusteiltaan kyseenalaistamaton asema. Toimintatutkimuksellinen työelämän kehittäminen ja erilaiset kehittämiskokeilut alkoivat meillä vasta 1980-luvulla, kun muissa Skandinavian maissa toiminta oli käynnistynyt jo 1960-luvulla. Meillä työelämän kehittämisen vakiintuminen voidaan tulkita seuraukseksi 1990-luvun alkuvuosien taloudellisesta lamasta, josta selviämistä helpottamaan tuolloinen hallitus ja työmarkkinaosapuolet käynnistivät ensimmäisen Kansallisen työelämän kehittämisohjelman (Työministeriö 1996).

Ohjelman suunnittelu kolmikantayhteistyössä näkyi ohjelman tavoitteissa: tarkoituksena oli kehittää yhtaikaa maamme työorganisaatioiden tuloksellisuutta ja niiden henkilöstön työelämän laatua projekteissa, joissa työorganisaatiot toimivat yhteistyössä tutkijoiden kanssa. Osin poliittisen tahdon ja osin myönteisten kansallisten ja kansainvälisten arviointien seurauksena käynnistettiin useita ohjelmakausia, kunnes hallitusten vaihtumisen myötä ohjelmien perustoiminnot siirrettiin vuonna 2008 osaksi Innovaatiorahoituskeskus Tekesin ”Työorganisaatioiden kehittämisen” rahoitusta. Työelämän kehittämisohjelmaan hyväksytyt eri projektit käyttivät monipuolisesti erilaisia tutkimusperustaisia kehittämismenetelmiä, joista yksi oli demokraattista dialogia hyödyntävä Työkonferenssimenetelmä ja lisäksi mm. muutoslaboratorio, Problem Based Learning työyhteisötasolla ja prosessikonsultointi (Alasoini ym. 2006; Ramstadt & Alasoini 2007.) Yhteiskuntatason tavoitteet työelämän kehittämisessä ovat sittemmin edelleen nousseet: vuonna 2012 laadittiin silloisen hallitusohjelman perusteella Työelämästrategia vuoteen 2020 (Työ ja elinkeinoministeriö 2012). Strategian vision mukaan Suomen työelämä on Euroopan paras vuonna 2020. Kehittämisen lähtökohdat ovat samat kuin aiemminkin: tuottavuuden ja työelämän laadun edistämiseen pyritään yhteistoiminnassa työelämän osapuolten kanssa. Tämä tarjoaa mahdollisuuksia myös Työkonferenssinmenetelmän käytölle.

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

Työkonferenssimenetelmälle voidaan löytää erilaisia työorganisaatioiden kehittämiskäytäntöihin liittyviä ja myös teoriahistoriallisia juuria, joten seuraava esitys on vain yksi tulkinta monista mahdollisista. Menetelmä on tullut Suomeen kuitenkin jo ennen työelämän ohjelmallista kehittämistä, myöhäisenä jatkona osana 1960- ja 1970-lukujen työelämän demokratisointivaatimusta ja meillä erityisesti osana hierakkisiksi koettujen johtamisjärjestelmien uudistamista. Mallina toimi Ruotsissa vuosina 1985–1990 toteutettu LOM-ohjelma (Ledning, Organisation och Medbestämmande). Siinä 150 työpaikkaa oppii toisiltaan saman alan kehittämisverkostoissa ja tutkijoiden organisoimissa, mutta vain osanottajien kokemuksta, tietoa ja tulevaisuuden kuvia käsittelevissä, demokraattista dialogia hyödyntävissä Työkonferensseissa. Laajalla ohjelmalla tavoiteltiin työelämän laadun ja tuottavuuden kehittämistä. (Gustavsen 1987; Gustavsen & Engelstad 1986; Utveckling genom diskussion 1990.)

Ensimmäisiä Työkonferenssimenetelmän soveltajia maamme teollisuusyhtiöpaikoilla olivat Työelämän suhteiden neuvottelukunta sekä työministeriön tutkijat, jotka nimesivät ensimmäiset kokeilut JOY-projekteiksi (JOY Johtaminen – Organisaatio – Yhteistoiminta, esimerkiksi Juuti & Varjoranta 1993; Kauppinen 1988). Samoihin aikoihin Metallityöväen Liitto ry:n Murikka-opisto omaksui menetelmän kehittämissyhteistyökoulutukseensa, jota yritykset ostivat muutosprojekteihinsa (Koivisto 1997). Tampereen yliopiston työelämän tutkimuskeskus aloitti vuonna 1991 menetelmän soveltamisen yhteistyössä kunta-alan työmarkkinaosapuolten kanssa kunnallisten palveluiden ja työelämän laadun kehittämisprojektissa (Kasvio ym. 1994), mikä antoi mahdollisuuden useille tutkijoille, tämän luvun kirjoittaja mukaan lukien, tutustua tähän vieläkin käytössä olevaan työelämän kehittämisen menetelmään.

Alkuaikoina työntekijöiden keskuudessa Työkonferenssimenetelmän ja LOM:n periaatteiden soveltamisen toivottiin lisäävän heidän vaikutusmahdollisuuksiaan ja itsenäisyyttään työssä, minkä työnantajat puolestaan tunnistivat mahdollisuudeksi edistää tuloksellisuutta ja työpaikkaan kiinnittymistä uhkaavan työvoimapulan oloissa. Molemmissa tavoitteissa onnistuttiin taloudelliseen lamaan pudonneessa Suomessa. (Kasvio ym. 1994, 6, 397–401.)

Työkonferenssimenetelmällä saadut käytännön tulokset on jatkuvasti koettu riittävän hyväksi pitämään menetelmä hengissä. Se onkin säilynyt yhtenä mahdollisuutena erilaisten muiden dialogiin pohjautuvien työelämän kehittämismenetelmien joukossa (Lehtonen & Kalliola 2008). Menetelmän, sen periaatteiden tai sen muunnosten käyttöä raportoivia tutkimuksia löytyy mitä erilaisimmista teemoista, esimerkiksi organisaation oppimisesta kirjapainon työtapojen muutoksessa (Vähämäki 2008), sotilasorganisaation tasa-arvopyrkimyksistä (Leinonen, Otonkorpi-Lehtoranta & Autio 2011) ja peruskoulun kehittämisestä (Rajakaltio 2014). Johtamistutkimuksissa painopiste on dialogissa (Erkkilä 2012; Syvänen ym. 2012). Menetelmä on omaksuttu myös esimerkiksi yliopistojen ja ammattikorkeakoulujen opinnäytetöihin (Hietaoja 2013; Pokela 2012) ja siitä informoidaan työelämän kehittämisen toimijoita verkko-ohjelmalla (Duunitalkoot, Työterveyslaitos).

Demokraattinen dialogi - työelämän kehittämisen filosofiasta työkaluksi

Vertaillaessaan muutamia Euroopassa käytössä olevia työelämän kehittämisen ja innovoinnin dialogisia menetelmiä Alasoini, Hanhike ja Ramstadt (2006) totesivat tarkoituksenmukaisen vertailun edellyttävän myös näiden menetelmien teoreettisten oletusten ja teoreettisten kytkentöjen ilmaisu. Työkonferenssimenetelmä on yksi esimerkki menetelmästä, jonka teoreettista taustaa ei enää juurikaan tuoda esille. Samalla, kun menetelmän hyödyt ovat tulleet käytännön toimijoille suunnattujen tekstien välityksellä tutuiksi, niin menetelmästä itsestään on tullut joillekin toimijoille teorian työkalu. Työkalu -ajattelu sivuuttaa Työkonferenssimenetelmän mukaisen organisaatioiden kehittämistavan mahdollisuudet muuttaa pysyvästi organisaatiokulttuuria, mukaan lukien johtamistavat ja työntekijöiden osallistumisen muodot.

Kuten edellä on kuvattu, Työkonferenssimenetelmä kuuluu skandinaaviseen työelämän kehittämisen perinteeseen ja se on ollut käytössä laajoissa, monivuotisissa kehittämisohjelmissa. Kasvio (1990) kuvaa näitä ohjelmia ja niitä edeltänyttä työorganisaatioiden teoretisointia alkaen tehdasorganisaatioiden syntytavasta ja weberiläisistä byrokraatioista. Kir-

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

jallisuuskatsauksen tyyppinen teos toimii johdatuksena alan aikaisempaan tutkimukseen ja teorioihin, jotka alkavat unohtua nykykehittäjältä.

Teoksen kuvaus Ruotsin LOM-ohjelman vuosien 1985–1990 kehittämistyöstä liittyy valitut kehittämismallit työorganisaatioiden sosioteknisten kokeilujen kritiikkiin. Asiantuntijoiden suunnittelemien ja vain työntekijöiden pientä osaa koskevien uusien mallien kokeilujen sijasta LOM-ohjelmassa kehittäminen haluttiin perustaa työyhteisöjen mahdollisimman laajaan omakohtaiseen osallistumiseen. Lisäksi ohjelman asiantuntijoiden käyttämien teorioiden rinnalle haluttiin tuoda ns. paikallisteorioita eli niitä malleja, joiden pohjalta ihmiset itse eri työyhteisöissä jäsentävät omaa toimintaansa. Näitä malleja hahmoteltiin juuri Työkonferensseissa. (Kasvio 1990, 113.)

Kasvion (1990) kuvauksen mukaan Työkonferenssit sijoittuivat yleensä kehittämistyön alkuun, koska niiden soveltamisen käytännöllisenä tavoitteena oli tuottaa käytännön ideoita siitä, millaisilta työpaikkojen haluttiin näyttävän tulevaisuudessa, esimerkiksi viiden vuoden kuluttua. Ohjelma- ja projektityön edetessä palattiin uudelleen yhteen keskustelemaan työn etenemisestä ja tavoitteiden saavuttamisesta. Tässä yhteydessä on tärkeä huomata, että LOM-ohjelma toteutettiin yleensä neljän eri työpaikan moduuleissa, joilla oli yhteinen koordinaattori. Siten myös Työkonferensseihin osallistui henkilöstöä, ko. työpaikkojen omissa asiantuntijatehtävissä toimivia, linjajohtoa, työnantajan edustajia ja luottamushenkilöitä neljältä työpaikalta. Kehittämisasiat tuotettiin mahdollisimman laajasti työpaikkojen jäsenten osallistumiseen perustuvissa keskusteluissa, joiden ilmapiirin, vuorovaikutteisuuden, keskinäiseen kunnioitukseen ja lopputulokseen pääsemisen edellytykset kiteutettiin demokraattisen dialogin teeseiksi. (Kasvio 1990, 113–122.)

Demokraattisen dialogin teesejä on kutsuttu myös periaatteiksi, säännöiksi tai kriteereiksi ja niiden määrä vaihtelee myös alkuperäisteosten välillä. Esimerkiksi Kasvio (emt.) toteaa useisiin alkuperäislähteisiin tukeutuen dialogin perustuvan 12 teesille, kun taas menetelmän keskeisen kehittäjän Björn Gustavsenin vuonna 2001 julkaisemia kriteereitä on 13. *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä* -hankkeessa noudatettiin tätä viimeksi mainittua kriteeristöä, johon oli sisällytetty myös usein liian kriittiseksi koettu sääntö numero 11 kaikkien työroolien kyseenalaistamisesta:

Dialogi on ajatusten vaihtoa osanottajien välillä.

1. Kaikkien, joita käsiteltävä asia koskee, on saatava osallistua keskusteluun.
2. Mahdollisuus osallistua ei yksin riitä, vaan kaikkien tulee olla myös aktiivisia oman näkemyksensä esittämisessä ja auttaa muita esittämään omansa.
3. Kaikki osallistujat ovat tasa-arvoisia.
4. Työkokemus on kaikkien osanottajien osallistumisen perusta.
5. Jokaisen osallistujan kokemus on tarpeen yhteisen näkemyksen muodostamisessa.
6. On välttämätöntä, että kaikki ymmärtävät, mistä puhutaan.
7. Kaikkia perusteluja, jotka koskevat käsiteltäviä asioita, on pidettävä hyväksyttävänä.
8. Keskustelu tukeutuu osallistujien perusteluihin ja ajatuksiin (ei ulkopuolisten).
9. Jokaisen osanottajan on hyväksyttävä, että muilla osanottajilla saattaa olla parempia perusteluja kuin hänellä itsellään on.
10. Kaikkien osallistujien työroolit voidaan asettaa keskustelun kohteeksi.
11. Osallistujien on siedettävä erilaisten mielipiteiden esiintymistä.
12. Vuoropuhelun tulee tuottaa jatkuvasti sopimuksia, jotka voivat johtaa käytännön toimenpiteisiin.

Demokraattisen dialogin kriteerien syntyä, ja samalla niiden toteuttamisen tapoja, ovat ohjanneet toisaalta filosofiset ja sosiologiset ja toisaalta tutkimusmetodologiset teorit. LOM-ohjelman edustajat puhuvat itse lingvistis-pragmaattisesta teoriasta viitaten Ludwig Wittgensteinin filosofiaan kielen ja maailman asiantilojen yhteyksistä sekä Anthony Giddensin sosiologiseen teoriaan rakenteen ja toiminnan vuorovaikutuksesta, mutta useimmiten viittausten kohteena on Jürgen Habermasin kommunikatiivisen toiminnan teoria (Gustavsen 1991; Gustavsen, Hart & Hofmaier 1991; Odhnoff & von Otter 1987). Osallistujien omaan kokemukseen perustuva kehittämistyö ja tästä kokemuksesta nousevan paikallisteorian idean taustalla puolestaan on Glaserin & Straussin (1974, alun perin 1967) ”The Discovery of Grounded Theory”, jonka mukaan ihmisillä itsellään on arvokasta, kokemuksellista tietoa, joka menee huk-

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

kaan, mikäli asioita tarkastellaan vain valmiina annettujen teoreettisten viitekehysten kautta. Siten demokraattisella dialogilla pyritään nimensä mukaisesti mahdollisimman tasa-arvoiseen ja vapaaseen kommunikatioyhteisöön, jonka jäsenet oppivat toisiltaan ja purkavat ensin kielelliset esteet ja sittemmin käytännön esteet järkeväksi katsomansa, omaan kokemukseensa perustuvan toiminnan tieltä.

Voidaan ajatella, että demokraattisen dialogin teesit on kehitetty liiankin pragmaattisiksi, mutta yhteydet edellä tiivistettyyn teoreettiseen perustaan ovat vielä helposti löydettävissä. Lisäksi on otettava huomioon, että teesit on kehitetty yhteiskunnallisiin oloihin, joissa monet työpaikat oli organisoitu nykyistä hierarkkisemmin, ilman osallistavaa tai jaettava johtajuutta. Lisäksi työelämän suhteet saattoivat olla vastakkainasettelun leimaamia ja esimerkiksi Suomen kunnissa vastakkainasettelu saattoi yhdistyä professionaalisiin byrokraatioihin (Kalliola 1999). Näissä olosuhteissa esimerkiksi kuntien työntekijät arvostivat työnantajan käytössä olevista motivaatiokeinoista eniten juuri vaikutusmahdollisuuksia ja niiden jälkeen suullista tunnustusta, opiskelu- ja koulutusmahdollisuuksia ja oman työnsä sisältöjen kehittämistä (Kasvio ym. 1994, 179). Siten työntekijöiden valmiuksien osallistua demokraattiseen dialogiin perustuvaan kehittämishankkeeseen voitiin olettaa olevan korkeita.

Työkonferenssimenetelmän taustateorioiden vaikutus voidaan paikantaa myös Työkonferenssien käytännön toteutukseen (Lehtonen 2004). Työskentely alkaa tulevaisuuden tavoitetilan visioinnilla homogeenisissa pienryhmissä, joiden jäsenillä on asemasta tai ammattinimikkeestä johtuvia yhteisiä intressejä. Visioiden esteet käsitellään diagonaalisissa ryhmissä, joihin osallistujat edustavat mukana olevien organisaatioiden kaikkia hierarkiatasoja tai ammattiryhmiä ja keinot esteiden purkamiseen vapaamuotoisesti kootuissa sekaryhmissä. Näissä ryhmissä jäsenten asemat ja intressit ovat mahdollisimman erilaisia. Tämä menettely pyrkii turvaamaan lähtökohtaisesti tasa-arvoisen käsittelyn kaikkien hierarkkisten ryhmien tai ammattiryhmien tulevaisuudenkuville. Oppimismahdollisuudet ja erilaisten näkökantojen esiintulo moninkertaistuu, kun erilaiset sekaryhmät käsittelevät tietystä näkökulmasta laadittua tulevaisuudenkuvaa. Demokraattisen dialogin säännöt on tiedotettu osallistujille etukäteen ja niiden mukaan on tarkoitus keskustella jokaisen työkokemusta kunnioittaen. Useissa sovelluksissa tut-

kija-kehittäjät seuraavat tätä ulottuvuutta ja voivat muistuttaakin säännöistä. Kun pienryhmäkeskustelujen tulokset puretaan plenaareissa, saadaan kartoitetuksi ajankohtainen kehittämispotentiaali.

Työskentely aloitetaan tarkoituksellisesti hyvistä tulevaisuudenkuvista, jotta tilaisuus ei juuttuisi mahdollisesti jo pitkittyneisiin ongelmiin. Tulevaisuudenkuvien esteiden käsittely on kuitenkin katsottu välttämättömäksi, jotta päästään kohti toteuttamiskelpoisia yhteisiä suunnitelmia. Niitä suunnitellaan osallistujien omiin työyksiköihin perustuvissa luonnollisissa ryhmissä. Menettelyyn kuuluu vielä kunkin osallistujan tärkeyttä korostava pienryhmien mahdollisten puheenjohtajien ja sihteerien sekä ryhmätöiden tulosten esittäjien vaihtuminen. Tilaisuus päättyy yleensä käytännön jatkotoimista sopimiseen.

Työkonferenssien aikatauluissa on jo pitkään sopeuduttu työorganisaatioiden hektiseen rytmiin ja alun perin noin kaksipäiväisistä tilaisuuksista on jouduttu luopumaan. Aikataulun mukaan ryhmätöiden vaiheita yhdistellään tai joskus Työkonferenssi voidaan jopa vaiheistaa eri päiville. (Lehtonen 2004.) Aikataulutus vaikuttaa dialogin syntyyn: liian kiireinen tahti heikentää mahdollisuuksia kuulla kaikkien mielipiteitä tasapuolisesti ja esitettyjen ajatusten reflektoinnin ja niistä oppimisen mahdollisuuksia. Lehtonen (2004) kuvaa monia eri tapoja sijoittaa Työkonferenssi kehittämishankkeen eri vaiheisiin ja myös erilaisia toteutuksia, joissa demokraattisen dialogien ideaa toteutetaan tässä luvussa kuvattua perusmallia monimuotoisemmin esimerkiksi yksilötöillä täydennettynä. Lisäksi itsenäisten kehittämispalveluita tarjoavien yritysten (Ajatuskynä Oy:n, Innotiimi Oy:n ja Kehrä-Kehittämispalveluiden) yhteistyössä yliopistojen tutkimusyksiköiden kanssa toteuttamissa kehittämishankkeissa Työkonferenssien kulussa sovellettiin myös taiteeseen ja luovuuteen perustuvia, osallistujille elämyksiä tuottavia menetelmiä.

Demokraattisen dialogin teesit sekä pienryhmien ja plenaarien vaihteluun perustuva toimintamalli ovat helposti omaksuttavissa mitä moninaisemmasta kehittämistutkimuskirjallisuudesta. Siten Työkonferensseja voi järjestää vapaasti kuka tai mikä taho tahansa. Tämä sinänsä myönteinen seikka voi johtaa kuitenkin Työkonferenssimenetelmän kapeutumiseen. Sen perusmallia noudattaen voidaan järjestää kehittämispäiviä, joissa on ”paljon hyvää keskustelua” ja jotka tarjoavat ”osallistumisen tunnetta”. Nämä kummatkaan eivät olisi olleet riittäviä tavoitteita

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

menetelmän kehittäjien lähtökohdista, joihin liittyy selkeä tasa-arvoisen ja yhteistoiminnallisen kehittämisen vaatimus sekä odotus lopputuloksesta. Kaikissa Työkonferenssimenetelmää soveltavissa kehittämishankkeissa nousee tärkeäksi demokraattisen dialogin 13. teesi, pyrkimys riittävään yksimielisyyteen käytännön toimien mahdollistamiseksi. Myös johtamisen tutkija Erkkilä (2012, 54) pohtii dialogia yritysten johtoryhmätyöskentelyn kannalta samantyyppisesti. Hänen mukaansa dialogissa noudatetaan tiettyjä toiminnallisia periaatteita ja sen tuloksena syntyy aina jotakin!

Tutkijan rooli kehittämishankkeissa

Tutkimusavusteisessa kehittämisessä mukana oleville tutkijoille demokraattisen dialogin sääntö numero 9 Työkonferensseissa esitettyjen ideoiden alkuperästä on tärkeä: Työkonferensseissa ei ole tarkoitus pitää puheita eikä esitelmää, vaan osallistujat pidetään itse vastuullisina konferenssin etenemisestä. Siten tutkijat eivät yleensä esitä konkreettisia toimenpidevaihtoehtoja eivätkä ainakaan esitä, mitä osallistujien pitäisi ehdottomasti tehdä. Sen sijaan kuuntelemalla osallistujien kokemuksia ja näkemyksiä tutkijoilla on sama mahdollisuus oppia, minkä demokraattisen dialogin säännöt pyrkivät turvaamaan kaikille työpaikkojen edustajille. Tutkijan kannalta kysymyksessä voi olla esimerkiksi henkilöstön omien käsitysten kartoittaminen tavalla, joka ylittää perinteisen osallistuvan havainnoinnin.

Tätä organisaatio- ja työelämän tutkimustyyppiä kuvatessaan Kasvio (1990) tukeutuu LOM-ohjelman perusteita hahmotelleeseen Eldeniin (1983), jonka mukaan osallistava tutkimusote mahdollistaa tutkimuskohteen tarkastelun sisältä päin – siinä määrin kuin se yleensä on mahdollista. Osallistavalle tutkimusotteelle on Eldenin (emt.) mukaan ominaista kokemuksellisesti suuntautunut tutkijan asenne, mikä tarkoittaa luopumista ennalta asetetuista teorioista ja aito pyrkimys ymmärtää kulloisenkin tilanteen erityislaatu (vrt. Glaser & Strauss 1974). Onnistuessaan tällainen työskentely johtaa paikallisteoriaan, joka pystyy kuvaamaan ja selittämään olevia oloja sekä asianosaisia että ulkopuolisia tyydyttävällä tavalla (Elden 1983; Kasvio 1990).

Käytännön kehittämishankkeissa paikallisteorioiden luomiseen ei aina edes pyritä, vaan esimerkiksi organisaatiosta saatu tieto käsitteellistetään jonkin olemassa olevan teorian perusteella ja pääpaino pidetään organisaatioiden ideoimissa käytännön toiminnan muutoksissa. Kehittämishankkeisiin osallistuvien kannalta yleensä tärkeintä on hankkeen toiminnallisten lupauksen lunastaminen ja tästä seuraa myös eettistä velvoittavuutta. Lähes kaikki hankkeet mahdollistavat kuitenkin esimerkiksi onnistumisen edellytysten ja esteiden kartoittamisen tutkimuksellisesti ja monissa hankkeissa puolestaan edellytetään jatkuvaa arviointitietoa. Tältä kannalta katsottuna tutkija on fasilitaattori, jonka tehtäväksi asettuu kehittämisprosessien seuranta ja tukeminen.

Työkonferenssien, tai mahdollisesti jonkun muun tutkimuksellisen intervention, järjestäminen edellyttää työhuoneesta lähtemistä, kentälle menoa. Tästä näkökulmasta toimintatutkimuksen erottaa muusta tutkimuksesta, esimerkiksi organisaatioetnografiasta, juuri intervention toteuttaminen: toimintatutkimuksen myötä organisaatioon tuodaan jotakin, jota siellä ei muutoin olisi. Organisaatiossa työskennellessä tarvitaan neuvottelutaitoja, jotta hanke saadaan sovitelluksi eri osapuolten ja rahoittajien näkemyksiä vastaavaksi ja sille saadaan kootuksi riittävin valtuuksin toimiva kehittämisorganisaatio. Kehittämiskohteen lähtötilan kartoitukset tehdään yleensä kyselyin tai haastatteluin, kohdetta koskevia faktoja etsitään toimintakertomuksista ja tilastoista ja osallistuminen hanketyöskentelyyn mahdollistaa osallistuvan havainnoinnin. Monipuolisen tutkimusmenetelmien hallinnan lisäksi tutkijalta edellytetään myös esiintymis- ja raportointitaitoja, kun erilaisten kartoitusten tuloksista annetaan palaute osallistujille. Lisäksi tarvitaan yleistä kykyä tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa ja taitoa välttää kehittämiskohteiden ihmisten tutkijalle esimerkiksi haastatteluissa tarjoamia ansoja ryhtyä työyhteisön terapeutiksi, tuomariksi tai epäviralliseksi johtajaksi. Parhaassa tapauksessa lopputuloksena voidaan joskus todeta, että kehittämiskohteissa saatiin liikkeelle osaamiseen perustuvaa luovuutta ja itsenäistä vastuunottoa oman työn kehittämisestä samalla, kun tutkijan panoksena oli kehittämisen systemaattinen evaluointi (Kasvio ym. 1994, 413).

Tässä hankkeessa roolini oli Työkonferenssimenetelmää soveltaneen asiantuntijan. Ensivaikutelmaksi asettuu roolin keveys: tehtävänä on

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

organisoida Työkonferenssit tutkijaryhmän kanssa. Käytännössä tehtävä on monimutkainen ja vaativampi kuin omissa kehittämishankkeissa. Niissä Työkonferenssimenetelmään on tutustuttu vähitellen, kun kohdeorganisaatiot ja tutkijat käyvät alkuneuvotteluja kehittämisen kohteesta ja varmistavat osallistavien kehittämismenetelmien yhteensopivuutta tai tavoiteltavuutta kohdeorganisaation toimintatapojen kanssa. Ulkopuolisen asiantuntijan sijasta Työkonferenssia ohjaa hankkeen oma tutkijaryhmä, joka lähtötilankartoitukset tehtyään ja annettuaan niistä palautteet, tuntee ihmisiä ja heidän toimintatapojaan.

Lisäksi, kun esimerkiksi Työkonferenssimenetelmään ja demokraattisen dialogin periaatteisiin on tutustuttu jo etukäteen, näitä tilaisuuksia odotetaan mielenkiinnolla ja valmius niihin osallistumiseen on olemassa. Muutoinkin kehittämistyössä keskeinen kaikkien osapuolten sitoutumisen ongelma näyttäytyy myös erilaisena. Usein tätä on pyritty ratkaisemaan esimerkiksi niin, että kehittämisrahoitusten edellytyksenä on johdon ja henkilöstön yhteinen näkemys kehittämistarpeesta ja valituista menetelmistä. Tämä käytäntö on nykyisin voimassa esimerkiksi Tekesin ”Työorganisaatioiden kehittämisen rahoituksessa”, jonka saaminen edellyttää myös ohjausryhmän asettamista (Tekes 2013.) Demokraattisen dialogin periaatteiden mukaan toimittaessa kukin asianosaistaho valitsee itse näihin ryhmiin omat edustajansa, jotka toimivat viestinviejinä taustayhteisöjensä ja ryhmien kesken. Ryhmille on useimmiten määritelty selkeä toimivalta ja vastuu. Kohdeorganisaation kulttuurin mukaisesti kehittämisestä vastaava ryhmä voi olla myös kohdeorganisaation rakenteeseen kuuluva toimielin, jos se on riittävän edustuksellinen. (Kalliola & Nakari 2004, 38–44.)

Projekti-, ohjaus- tai kehittämisryhmien tehtävänä on toimia pitkäkestoisen hankkeen ”työrukkasena”, joka työstäessään koko hanketta sopii Työkonferenssin aiheen ja työstää edelleen sen tuloksia, ulottaen demokraattisen dialogin kaikkeen toimintaansa. Joskus todetaan aiheelliseksi jatkaa ammattiryhmäkohtaista keskustelua, joskus kutsutaan mukaan asiakkaat, joskus ylin johto tai yhteistyöorganisaation edustajat. Tärkeitä foorumeita ovat aina kaikkien osallistuvien työyhteisöjen oma palaverit. Ulkopuolisen asiantuntijan rooli ei mahdollista, mutta ei varsinaisesti edellytäkään, edellä kuvatun toiminnan käynnistämistä. Kuitenkin on vaikea kuvitella Työkonferenssia, jonka aihe ei edes jos-

sain määrin olisi johdettu osallisten oman työn kehittämistilanteesta. Niinpä tässä hankkeessa pyrittiin ulkopuolisen asiantuntijan ehdotuksesta eräänlaiseen kompromissiratkaisuun: annettiin kehittämiskohteille ohjeet ohjausryhmien, vaikkapa sitten väliaikaistenkin, perustamiseksi, jotta Työkonferenssit saataisiin mahdollisimman paljon linjaan jo olemassa olevan kehittämistyön kanssa. (Ks. Herranen ym. tässä teoksessa.)

Tämän hankkeen Työkonferenssien aiheiden ja osallistujien valinnasta voidaan esittää myös edellistä pidempi tulkinta. Monissa ihmisten sosiaalisen elämän ulottuvuuksissa on yhtäaikaan sekä muutosta että pysyvyyttä, niin työorganisaatioissakin. Vaikka niiden toimintaympäristö on jälleen kerran muuttunut, tällä kertaa jatkuvaksi globaaliksi talouskilpailuksi, jossa kehittämisestä on tullut osa jokaisen työtä, tämän hankkeen Työkonferenssikokeilujen voidaan nähdä jatkavan Työkonferenssimenetelmän alkuaikojen molempia perinteitä: työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksien ja työorganisaatioiden selviytymisen edistämistä. Ammatillisen toimijuuden vahvistaminen ei ole mahdollista ilman työntekijöiden omaa tilaa, harkintaa ja osaamisen käyttöä. Tutkimus- ja kehittämissuunnitelmansa mukaisesti tämä hanke ei kuitenkaan tavoittele tätä vain yksilö- ja yhteisötasoilla, vaan pyrkii osaltaan edistämään professionaalisten palveluorganisaatioiden menestymistä. Tavoitteissa on siis läsnä tasapainon etsintä työntekijöiden hyvinvoinnin ja organisaation tuloksellisuuden kesken, mikä on tuttu keskinäissidos jo Ruotsin LOM-ohjelmasta ja meidän työelämän kehittämisohjelmistamme sekä muista julkisrahoitteisista (esimerkiksi Työsuojelurahaston) kehittämishankkeista. Suunniteltaessa tämän hankkeen kehittämiskohteisiin sopivia Työkonferenssikokeiluja suurena taustakysymyksenä olikin koko ajan, miten Työkonferenssitilanteisiin saadaan mukaan tasapainoisesti sekä nykyisen työelämän vaatimus kilpailukykyisistä organisaatioista että ammatillinen toimijuus. Edellinen ratkaistiin Työkonferenssien aiheen valinnalla, jota kunkin osallistuvan organisaation kehoitettiin miettimään oman ajankohtaisen kehittämistilanteensa näkökulmasta. Jälkimmäisessä luotettiin menetelmän teknisiin vaiheisiin, joiden teoreettiset perustelut ja liityntä työelämän suhteiden tematiikkaan on esitetty edellä. Tästä näkökulmasta pyrkimys mahdollisimman keskeisiin Työkonferenssiteemoihin oli olennaista.

Myös Työkonferenssimenetelmän oppiminen sinänsä voi olla merki-

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

tyksellistä, koska se näyttää jatkuvasti tuottavan mielekkäitä kokemuksia kuulluksi tulemisesta, toisilta oppimisesta ja erilaisten hierarkkisten, ammatillisten tai organisatoristen rajojen ylityksistä. Menetelmän avulla voidaan uudistaa jokin juuri tällä hetkellä tärkeä asia tai saada aikaan laaja kulttuurinmuutos (Kasvio 1994, 277–334), kun pienet toiminnalliset muutokset johtavat vähitellen kokonaisvaltaiseen muutokseen. Tällaisessa työskentelyssä osallistuminen muutoksen tekemiseen johtaa luontevasti sitoutumiseen, ilman manipulaatiota.

Erityistä pohdintaa herättää vielä edellä esitetty melko suoraviivainen yhteys vaikutusmahdollisuuksien käyttämisen ja toimijuuden välillä. Voi olla niinkin, että työelämän jatkuva muutos on vähentänyt omaa työtä koskevien vaikutusmahdollisuuksien, koulutusmahdollisuuksien ja oman työn kehittämisen motivoivaa merkitystä nyt, kun ne ovat parempia kuin keskimäärin Euroopan maissa [Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus 2013]. Itseohjautuvuuden ja tiimimäisen työskentelyn myötä vaikutusmahdollisuudet ja vastuu ovat kasvaneet ja tehneet oman työn jossain määrin rajattomaksi: aina voi opiskella lisää ja tehdä enemmän ja paremmin (Niemelä & Kalliola 2007). Aina voi myös oppia monitaitoisemmaksi ja moniammatillisemmaksi, mutta katoaako siinä oppimisessa oma identiteetti (Kalliola & Mahlakaarto 2011)?

Lähteet

- Alasoini, T., Hanhike, T. & Ramstad, E. 2006. Benchmarking of different R&D approaches in different workplace contexts. Dialogical development methods. Work-In-Net Report.
- Duunitalkoot. [Wwww.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat/s0_3.html](http://www.ttl.fi/duunitalkoot/kehittajat/s0_3.html) (luettu 24.11.2014)
- Elden, M. 1983. Democratization and participative research in developing local theory. *Journal of Occupational Theory* 4 (1), Special Issue: Participatory Research at Work, 21–33.
- Erkkilä, P. 2012. Hetki lyö. Dialogi ja sen syntyminen johtoryhmien kokoustyöskentelyssä. *Liiketaloustiede* 111, Johtaminen ja organisaatiot. *Acta Wasaensia* no 274. Vaasa: Vaasan yliopisto.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. 1974. *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. 6. painos. Chicago: Aldine Publishing Company.
- Gustavsen, B. 1987. Reformer på arbetsplatsen och demokratisk dialog. *Teok-*

- nessa J. Odhnoff & C. von Otter (toim.) *Arbetets rationaliteter. Om framtidens arbetsliv*. Stockholm: Arbetslivscentrum, 25–46.
- Gustavsen, B. 1991. The LOM program: A network-based strategy for organization development in Sweden. Teoksessa R. W. Woodman & W. A. Pasmore (toim.) *Research in organizational change and development*. Vol. 5. Greenwich, Connecticut and London, England: JAI Press, 285–315.
- Gustavsen, B. 2001. Theory and practice: The mediating discourse. Teoksessa P. Reason & H. Bradbury (toim.) *Handbook of action research: inquiry and practice*. London: Sage, 17–26.
- Gustavsen, B. & Engelstad, P. H. 1986. The design of conferences and the evolving role of democratic dialogue in changing working life. *Human Relations* 39 (2), 101–115.
- Gustavsen, B., Hart, H. & Hofmaier, B. 1991. From linear to interactive logics: Characteristics of workplace logic as illustrated by projects in large mail centers. *Human Relations* 44 (4), 309–332.
- Hietaoja, N. 2013. Oppilashuollollisen yhteistyön kehittäminen Honkajoella Hongon koulussa. *Opinnäytetyö. Sosiaalialan koulutusohjelma. Ylempi AMK. Satakunnan ammattikorkeakoulu*.
- Juuti, P. & Varjoranta, T. 1993. Johtaminen, organisaatio ja yhteistoiminta metalliteollisuudessa. “Ei mitään uutta jos JOY:n mukaan ei toimita.” *Työpoliittinen tutkimus* 39. Helsinki: Työministeriö.
- Kalliola, S. 1999. Promoting employee participation. The role of an action researcher. Teoksessa S. Kalliola & R. Nakari (toim.) *Resources for renewal. A participatory approach to the modernization of municipal organizations in Finland. Dialogues on Work and Innovation* 10. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company, 15–27.
- Kalliola, S. & Mahlakaarto, S. 2011. The methods of promoting professional agency at work. *Esitys RWL-kongressissa. Shanghai, 4.–7.12.2011. Conference Proceedings* CD.
- Kalliola, S. & Nakari, R. 2004. Yhteistoiminta ja kuntien työpaikkojen kehittäminen. *Laatu-verkoston arviointitutkimus. Työelämän kehittämisohjelman raportteja* 38. Helsinki: Työministeriö.
- Kalliola, S., Nakari, R. & Pesonen, I. 2006. Learning to make changes: democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning* 18 (7/8), 464–477. DOI: 10.1108/13665620610693024.
- Kasvio, A. 1990. Työorganisaatioiden tutkimus ja niiden tutkiva kehittäminen. *Kirjallisuuskatsaus. Työelämän tutkimuskeskus. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T4/1990*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kasvio, A., Nakari, R., Kalliola, S., Kuula, A., Pesonen, I., Rajakaltio H. & Syvänen, S. 1994. Uudistumisen voimavarat. *Tutkimus kunnallisen palvelutuon-*

Työkonferenssimenetelmä eilen ja tänään

- tannon tuloksellisuuden ja työelämän laadun kehittämistä. Yhteiskuntatieteiden tutkimuslaitos. Sarja T-julkaisuja. 14/1994. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kauppinen, T. 1988. SUMMA JOY. Katsaus Summan JOY:n tapahtumiin 1988. Työpoliittinen katsaus 17/1988. Tukholma 20.10.1988: Työelämän suhteiden neuvottelukunta.
- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos. Osallistuva uudelleensuunnittelu mahdollisuuksien areenana. Acta Universitatis Tamperensis 558. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa. Vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Raporttisarja 1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lehtonen, J. & Kalliola, S. (toim.) 2008. Dialogue in working life research and development in Finland. Labour, Education & Society 13. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Leinonen, M., Otonkorpi-Lehtoranta, K. & Autio, H.-L. 2011. Mahdollisuuksien ja vaatimusten kenttä – esimiestyö puolustusvoimissa hierarkian ja sukupuolen näkökulmasta. Työelämän tutkimuskeskus ja Puolustusministeriö. Helsinki: Maanpuolustuksen tieteellinen neuvottelukunta MATINE.
- Niemelä, J. & Kalliola, S. 2007. Team membership and experiences of work in the Finnish context. Economic and Industrial Democracy 28 (4), 552–588. DOI: 10.1177/0143831X07082196.
- Odhnoff, J. & von Otter, C. (toim.) 1987. Arbetets rationaliteter. Om framtidens arbetsliv. Stockholm: Arbetslivscentrum.
- Pokela, L. 2012. Yhteistoiminnallinen menetelmä ja oikeudenmukaisuus. Kuntatyöntekijöiden kokemuksia työkonferenssimenetelmästä. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, sosiaalitieteiden laitos. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma.
- Rajakaltio, H. 2014. Yhteisvoimin kohti uudistuvaa koulua. Koulun kehittämisen toimintamalli – täydennyskoulutuksen ja kehittämisprosessin yhteensovittaminen. Raportit ja selvitykset 2014:9. Helsinki: Opetushallitus.
- Ramstad, E. & Alasoini, T. (toim.) 2007. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen Suomessa. Lähestymistapoja, menetelmiä, kokemuksia, tulevaisuuden haasteita. Tykes-raportteja 53. Helsinki: Työministeriö.
- Suomen virallinen tilasto (SVT): Työolotutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=2342-2874. 2013. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu 27.11.2014]. Saantitapa: http://www.stat.fi/til/tyoolot/2013/tyoolot_2013_2014-11-26_tie-001_fi.html
- Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela, K., Lundell, S., Tappura, S. & Tikkamäki, K.

2012. Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Tutkimusohjelman teoreettiset lähtökohdat, tutkimuskysymykset ja toteutus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Tekes. 2013. Työorganisaatioiden kehittämisen rahoitus. 3.9.2013. DM1168367.
- Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020.
- Työministeriö. 1996. Kansallinen työelämän kehittämisohjelma. Kolmikantaisesti kootun asiantuntijaryhmän esitys työministeriölle 8.12.1995. Työhallinnon julkaisu 122. Helsinki.
- Utveckling genom diskussion. LOM-programmet. 1990. Stockholm: Arbetsmiljöfonden.
- Vähämäki, M. 2008. Dialogi organisaation oppimisessa. Itseohjautuvan muutoksen mahdollisuus tuotantotyössä. Sarja/Series A-2:2008. Turku: Turun kauppakorkeakoulu.

TYÖKONFERENSSI TYÖYHTEISÖN TOIMIJUUDEN KEHITTÄMISESSÄ

**Susanna Paloniemi, Päivi Hökkä, Katja Vähäsantanen,
Sanna Herranen, Anneli Eteläpelto & Satu Kalliola**

Työelämää ravistelevat muutokset edellyttävät niin työyhteisöiltä kuin työorganisaatioilta jatkuvaa toiminnan kehittämistä ja innovointia. Keskeisenä keinona on nähty yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden tukeminen. On tarpeen vahvistaa yhteisön toimijuutta muutoksessa siten, että sen kaikkien jäsenten osallisuus, kuuleminen ja vaikuttaminen tulevat mahdolliseksi. Hankkeessamme yhteisötason työelämäinterventiona sovellettiin Työkonferenssimenetelmää. Tavoitteena oli tarjota työyhteisön jäsenille areena yhteisölliselle toimijuudelle ja organisaation työkäytäntöjen yhteiselle uudistamiselle. Tässä luvussa kuvaamme Työkonferenssia työyhteisön kehittämisen menetelmänä osallistujien palautteiden pohjalta. Työkonferenssi sisältää pienryhmätyöskentelyä ja yhteistä jakamista osallistujien kesken. Palautteiden analyysi osoitti, että erityisesti pienryhmätyöskentely tarjosi osallistujille areenan dialogiseen ja tasaveroiseen vuorovaikutukseen yli perinteisten raja-aitojen. Toimijuuden kokemus syntyi vahvimmin kuulluksi tulemisesta, muiden kuulemisesta ja jakamisesta ammattiryhmätasolla. Haasteeksi nousi kehittämistyön jalkauttaminen käytäntöön sekä tähän liittyvien vastuiden jakamisen läpinäkyvyys. Työyhteisön kehittämistyön näkökulmasta pitkäkestoisen ja monitasoisen prosessin rakentaminen, henkilöstön osallisuus ja emotionaalinen sitoutuminen osoittautuivat keskeisiksi edellytyksiksi toimijuuden vahvistamiselle. Luvun lopussa teemme johtopäätöksiä osallistavan työyhteisön kehittämisprosessin rakentamiselle yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta.

Johdanto

Työelämän kestävä kehittäminen avaintekijänä pidetään laaja-alaista ja innovatiivista kehitystyötä, jossa sekä työn tuottavuus että työelämän laatu on huomioitu (Alasoini 2011a). Ammatillisella toimijuudella on keskeinen merkitys sekä kehittävän työtoiminnan synnyttämisessä työorganisaatioissa että henkilöstön ja johdon hyvinvoinnin lisäämisessä (Eteläpelto ym. 2014a). Toimijuus työorganisaatioissa ilmenee, kun yksilöt tai yhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja tai ottavat kantaa omaa työtään tai ammatillista identiteettiään koskeviin kysymyksiin (Eteläpelto ym. 2014b). Työyhteisössä työkäytäntöjen kehittämiseksi ja uudistamiseksi tarvitaan yksilöllisen toimijuuden lisäksi yhteisöllistä toimijuutta (Kerosuo 2014; Paloniemi & Collin 2012). Tällainen ammatillinen toimijuus ilmenee esimerkiksi ehdotuksina uusista toimintatavoista ja moniammatillisesta työskentelystä (esim. Collin ym. 2012; Collin ym. 2014).

Työssä tarvitaan usein käytännöllistä luovuutta, mikä voi tarkoittaa myös totutuissa toimintatavoissa pitäytymistä. Ristiriita työyhteisön kehittämisessä syntyy, jos yksilöt tai ryhmittymät käyttävät vahvaa toimijuutta erisuuntaisesti suhteessa organisaation tavoitteisiin. Vahva yksilöllinen toimijuus voi jopa estää yhteisöllistä toimijuutta erityisesti silloin, kun se kohdentuu olemassaolevien toimintatapojen ylläpitämiseen (Hökkä & Eteläpelto 2014). Ammatillinen toimijuus voi siis suuntautua työyhteisössä joko rakenteiden ja työkäytäntöjen säilyttämiseen tai uudistamiseen (Vähäsantanen 2013).

Keskeiseksi kysymykseksi työorganisaatioiden kehittämisessä nouseekin yhteisöllisen toimijuuden vahvistaminen uutta luovaksi ja kehitettäväksi. Miten luoda sellaisia toimintatapoja, joiden kautta yhteisön jäsenet yhdessä voivat innovoida, toteuttaa ja kehittää omaa toimintaansa? Miten rakentaa sellaisia tiloja, joissa yksilöiden osallistuminen ja vaikuttaminen tuottavat jotain sellaista, mikä jalostuu jaetuksi toiminnaksi yhteistä tavoitetta kohden? Vuosien työ suomalaisen työelämän kehittämiseksi on osoittanut, että työprosesseihin, tiimityöhön, esimiestyöhön, työyhteisön sisäiseen yhteistyöhön, henkilöstön hyvinvointiin ja organisaatioiden väliseen yhteistyöhön panostamalla saadaan aikaan muutosta (Alasoini 2011b). Hankkeessamme lähdettiin hakemaan vas-

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

tauksia yhteisöllisen toimijuuden vahvistamisen kysymyksiin hyödyntämällä Työnkonferenssimenetelmää (ks. Kalliola tässä teoksessa; Lehtonen 2004; Lehtonen & Kalliola 2008). Menetelmän avulla pyrittiin luomaan tasavertaiseen dialogiin perustuvia tiloja työyhteisön jäsenille yhteisen kehittämistyön äärellä heidän omista tarpeistaan käsin.

Työkonferenssilla on pitkät perinteet suomalaisen työelämän kehittämisessä, ja valinta sen soveltamiseksi hankkeessamme perustui aiempiin tuloksiin menetelmän käytettävyydestä (esim. Kalliola ym. 2006; Lehtonen & Kalliola 2008). Vaikka työelämän muutokset ovat aikojen saatossa asettaneet uusia ehtoja kehittämismenetelmille, on Työkonferenssin todettu edistävän niin työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja tasavertaista dialogia työyhteisöissä kuin työorganisaatioiden uudistumista (Lehtonen & Kalliola 2008). Lupaavia ovat olleet myös kokemukset Työkonferenssin tarjoamista mahdollisuuksista esimerkiksi työorganisaation rakenteellisten rajojen ylityksiin kehittämisprosessin eri vaiheissa (Alasoini 2011b). Hankkeemme näkökulmasta Työkonferenssimenetelmä tarjosi mahdollisuuden yhdistää eri tasoilla tapahtuvaa, monikytkentäistä toimijuuden tukemista yli työyhteisön ammattirajojen.

Työkonferenssiaineistojen analyysi

Hankkeessa toteutettiin kolme Työkonferenssia: kaksi yliopistossa ja yksi sairaalassa. Yliopistossa pidetyt Työkonferenssit sisälsivät plenaarien lisäksi kolme ryhmätyövaihetta: 1) vision määrittely, 2) vision esteiden määrittely ja keinojen hahmottelu niiden ylittämiseksi, sekä 3) kehittämistoimenpiteiden määrittely. Sairaalan työkonferenssissa kaksi viimeistä vaihetta yhdistettiin (ks. Herranen ym. tässä teoksessa).

Tässä luvussa esitetyt tulokset perustuvat Työkonferenssiin osallistuneiden arviointi- ja palauteaineistoon, joka on kerätty kehittämispäivän päätteeksi lyhyellä lomakkeella (ks. Herranen ym. tässä teoksessa). Täytettyjä palautelomakkeita on käytössämme ollut 71 osallistujalta (77% osallistuneista). Olemme analysoineet aineiston laadullista ja määrällistä sisällönanalyysia (Cohen ym. 2007; Hsieh & Shannon 2005) soveltaen. Analyysissä kokosimme palautelomakkeista osallistujien arvioinnit Työkonferenssista työyhteisön kehittämismenetelmänä ja päädyimme jäsen-

tämään ne kolmeen pääluokkaan. Laskimme myös mainintojen lukumäärät. Lisäksi olemme aineistona hyödyntäneet sairaalassa toteutetun Työkonferenssin pienryhmien ääninauhamateriaalia erilaisten ammatillisen toimijuuden muotojen tutkimuksessa. Pienryhmäkeskustelujen analyysissä kiinnitimme huomiota toimijuuden ilmaisuihin sekä vuorovaikutukseen yksilö- ja ryhmätasolla. Tässä luvussa hyödynnämme myös osallistujien pohdintoja ja kehittämis ehdotuksia, ja tarkastelemme niitä suhteessa omiin tavoitteisiimme menetelmän toteuttajina ja tutkijoina.

***Työkonferenssi työyhteisön kehittämistyön menetelmänä:
osallistujien arvioita ja niiden kontekstointia***

Oheisessa Taulukossa 1 on esitetty Työkonferenssiin osallistuneiden arviot ja palautteet kolmeen pääluokkaan jaoteltuna: 1) sisältö, luonne ja toteutus, 2) osallistuminen ja dialogisuus sekä 3) kehittäminen ja oppiminen.

Dialogia mielekkään teeman parissa pienryhmissä

Suuri osa osallistujien arvioinnista koski Työkonferenssin sisältöä, luonnetta ja käytännön toteutusta. Työkonferenssit saivat kiitosta toimivuudestaan, selkeästä rakenteestaan ja systemaattisesta etenemisestään. Erityisesti pienryhmätyöskentelyä pidettiin hyvänä, samoin ryhmien vaihtuvuutta. Työkonferenssin demokraattisen dialogin säännöt (ks. Kalliola tässä teoksessa) sekä osallistujien vaihtuvat roolit koettiin toimintaa jäsentävinä ja muista organisaatioissa toteutetuista kehittämismenetelmistä poikkeavina tapoina. Palautteiden perusteella sisältöjen arvioinnissa pidettiin hyvänä, ettei päivän sisältö jäänyt irralliseksi muusta työyhteisön ja organisaation toiminnasta. Myös se, että osallistujat olivat itse tuottamassa sisältöä ja erilaisia näkökulmia käsiteltävään teemaan, koettiin tärkeänä.

Rakenne oli toimiva: unelmista kohti käytännön toimenpiteitä. Demokraattisuus tuntui toteutuvan. Myönteistä oli, että eri tehtävät (sihteeri, esittelijä) jaettiin pienryhmissä tasapuolisesti.

Itse loimme sisällön päivälle, joten sisältö palveli tarkoitustaan.

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

Taulukko 1. Osallistujien palautteet ja arviot Työkonferensseista (n = mainintojen lukumäärä)

	Sisällöt (n=42)	Myönteiset luonnehdinnat sisällöistä (36) Osallistujat itse luomassa sisältöjä (4) Sisällöt ympäriryöreitä ja pinnallisia (2)
SISÄLTÖ, LUONNE JA TOTEUTUS (n=123)	Menetelmä (n=49)	Toimiva ja kiinnostava menetelmä (17) Käyttökelpoinen menetelmä (14) Työskentelytapa ja rakenne +/- (18)
	Pienryhmätyöskentely (n=32)	Hyvää ryhmien vaihtuminen (16) Roolien vaihtuminen +/- (9) Työskentely ryhmässä toimivaa (7)
OSALLISTUMINEN JA DIALOGISUUS (n=122)	Työkonferenssi dialogisena tilana (n=28)	Tasavertaista ja kuuntelevaa dialogia (15) Pienryhmät dialogisina tiloina (9) Plenaarissa käytetyt puheenvuorot työyhteisön hierarkian mukaisia (4)
	Aktiivinen osallistuminen dialogiin (n=71)	Oma aktiivinen osallistuminen (59) Kaikkien aktiivinen osallistuminen (10) Toisten osallistumisen tukeminen (2)
	Moniääninen osallistuminen (n=23)	Rajoja ylittävä osallistuminen Työkonferenssissa (15) Henkilöstön niukka osallistuminen ja edustuksellisuus (8)
KEHITTÄMINEN JA OPPIMINEN (n=112)	Työkäytäntöjen kehittämisspuhe (n=52)	Innovatiivisuuspuhe (22) Aiempiä toistava puhe (16) Reflektiivinen ja näkökulmia laajentava puhe (14)
	Kehittämisehdotusten toteuttaminen (n=45)	Tarve ja toive kehittämisehdotusten toteutuksesta (27) Kehittämisehdotusten hyödyn ja toteuttamisen epäily (5) Kehittämisehdotusten laajentaminen (13)
	Oppiminen (n=14)	Yksilöllinen oppiminen (9) Yhteisöllinen oppiminen (5)

Työyhteisön kehittämisen menetelmänä Työkonferenssi tarjosi toteutustapansa puolesta tiloja ja mahdollisuuksia tavanomaisesta poikkeavalle vuorovaikutteiselle kehittämistyölle työyhteisöissä. Erityisesti tasavertaisuus ja dialogisuus koettiin tärkeinä osallisuuden, osallistumisen ja erilaisia raja-aitoja ylittävän kehittämisen kannalta. Ammatillinen toimijuus toteutui osallistujien palautteiden ja arviointien perusteella erityi-

sesti vaihtuvissa pienryhmissä. Oma aktiivinen osallistuminen dialogiin ilmeni kokemuksena siitä, että sai esitettyä omia näkemyksiään ja tuli kuulluksi. Tätä edesauttoivat dialogiin osallistumisen säännöt ja työskentely pienryhmissä.

Demokraattinen tapa työstää asioita. Kaikki saivat äänensä kuuluville.

Oli hyvä, että jokainen pääsi osallistumaan, kun päivä koostui ryhmätöistä.

Hyvänä osallistujat pitivät työskentelyä totutuista ja tutuista ryhmistä poikkeavissa pienryhmissä. Tämä merkitsi esimerkiksi työskentelyä yli ammattirajojen, moniammatillisesti ja laajemmin kuin työn arjessa. Tältä osin työskentely mahdollisti erilaisten näkökulmien kuulemisen ja vuoropuhelun aiemmasta laajemmalla tavalla: ”Arvokasta keskustelua, pohdintaa yhteisistä asioista. Monta eri ammattiryhmää, näkökulmaa esillä, mikä oli poikkeuksellista”.

Työkonferensseihin osallistujat jakoivat kuitenkin huolen siitä, ettei osallistuminen ollut kattavaa. Osallistujajoukko edusti vain osaa organisaatioiden henkilöstöstä, jolloin osan ääni jäi kuulematta ja osan ääni kuului muita enemmän. Tätä tilannetta voi lähestyä kahdelta näkökannalta, periaatteelliselta ja käytännölliseltä. Kasvion (1990, 122) mukaan Työkonferensseihin osallistumisen vapaaehtoisuus voitaneen liittää aidon dialogin syntyehtoihin. Poissaolijat antavat osallistujille tavallaan valtakirjan käynnistää kehittämisen. Ongelmaksi tilanne muodostuu, jos poissaolijat ovat esimerkiksi päätös- ja toimeenpanovaltaa omaavia johdon edustajia. Dialogilla, niin kuin vuorovaikutuksella yleensäkin, on myös fyysiset rajansa. Jossain vaiheessa pienryhmä ei ole enää pienryhmä eikä tasaveroista vuoropuhelua voi enää käydä luontevasti kohdullisissa ajoin. Samoin pienryhmien purkutilanteissa tulee raja vastaan siinä, kuinka moneen perättäiseen ryhmäkeskustelun purkuun osallistujat jaksavat paneutua. Kaikkien osallistumista voidaan kuitenkin edistää erilaisilla organisaation olosuhteiden mukaisilla järjestelyillä, esimerkiksi osallistujien vaihtumisella Työkonferenssista toiseen tai rinnakkaisilla tilaisuuksilla, joiden tulokset kootaan yhteen tulevien toimien pohjaksi. Tässä hankkeessa Työkonferensseihin osallistuminen oli vapaaehtoista, vaikka siihen kannustettiin esimiesten taholta. Kutsu jokaiseen Työkonferenssiin lähetettiin kaikille työyhteisön jäsenille.

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

Oppimista sekä työtoiminnan ja työyhteisön kehittämistä

Työkonferenssit tuottivat osallistujille uusia näkökulmia päivän sisältöön liittyen sekä kokemuksen liittymisestä ja osallisuudesta omaan työyhteisöön uudella tai aiemmasta poikkeavalla tavalla. Lisäksi osallistujat saivat ammatillisen toimijuuden tunteen kuulluksi tulemisesta ja vaikuttamisesta omaa työtä koskevaan keskusteluun ja kehittämiseen sekä erilaisen ammatillisten ryhmien (asemat, sisältöalueet) väliseen tasavertaiseen dialogiin osallistumisen kokemuksen. Tältä osin sekä henkilökohtaisen ymmärryksen avartuminen että työyhteisön jäseniin tutustuminen ja yhteisöllisyyden vahvistuminen kietoutuivat luontevasti yhteen.

Tärkeä päivä, sillä näin kuulee mitä muut ajattelevat eri asioista, katselevat eri näkökulmista monesti niin itsestään selviä asioita.

Työkonferenssimenetelmän yksi keskeinen lähtökohta ja tavoite on käytännön toimenpiteiden aikaansaaminen. Tässäkin hankkeessa Työkonferenssien konkreettiseksi tavoitteeksi määriteltiin toimenpidesuunnitelmien laatiminen työkäytäntöjen kehittämiseksi. Osallistujien arviointien ja palautteiden perusteella tässä onnistuttiin vaihtelevasti. Osallistujat pitivät Työkonferenssissa syntyneitä kehittämis ehdotuksia uutta luovina, innovatiivisina ja erilaisia näkökulmia laajasti sisältävinä, mutta myös aiempaa kehittämispuhetta toistavina. Kauttaaltaan osallistujat jakoivat huolen siitä, miten huolehditaan kehittämisideoiden ja toimenpide-ehdotusten jatkojalostuksesta ja toimeenpanosta käytäntöön: millä perusteilla ja kenen toimesta toteutettavat kehittämis ehdotukset valitaan, rajataan ja toteutetaan. ”Paljon puhetta – vähän toimintaa” mentaliteetti näkyi osallistujien palautteissa ja arvioinneissa erityisesti juuri epäilynä Työkonferenssissa tuotettujen kehittämisideoiden käytännön toteuttamisesta.

Nyt on nostettu esille hyviä ideoita ja kehittämis ehdotuksia – toivottavasti niihin tartutaan ja yhteisöllisyyttä kehitetään aidosti.

Hyviä ideoita, jotka jäävät näiden seinien sisälle. Paluu arkeen ja samaan jatkuu kuitenkin, kun yhteisö ei ole kokonaisuudessaan paikalla. 'Jyrät poissa.'

Ammatillisen toimijuuden monet äänet - dialogia yli ammattirajojen

Kaikkiin Työkonferensseihin osallistuneet kiittelivät tasavertaista ja dialogista vuoropuhelua vaihtuvissa pienryhmissä. Yksilöiden oma aktiivisuus aloitteiden ja ehdotusten tekijöinä ja muiden näkökulmien kuuleminen oli myönteisesti esillä osallistujien palautteissa. Koska toimijuuden tunne näytti olevan läsnä erityisesti pienryhmien vuorovaikutuksessa, perehdyimme tarkemmin sairaalassa toteutetun Työkonferenssin pienryhmäkeskusteluihin. Analysoimme kahta pienryhmätyöskentelyvaihetta (ensimmäinen ammatillisesti homogeeninen ryhmä ja toinen moniammatillinen sekaryhmä) ammatillisen toimijuuden ilmenemisen näkökulmasta. Tarkastelimme, millaisia toimijuuden muotoja keskusteluissa on läsnä, miten ne ilmenevät ja miten eri ammattiryhmien edustajien toimijuus tulee pienryhmän vuorovaikutuksessa esille.

Pienryhmien keskustelun analyysi osoitti, että toimijuus ilmeni ryhmässä usealla eri tavalla ja sitä käytettiin erilaisia tarkoituksia varten. Kaikkiaan paikansimme pienryhmien keskusteluista seuraavat neljä erilaista toimijuuden muotoa:

- *Uudistava toimijuus* ilmeni ehdotuksina, ideoina ja aloitteina työkäytäntöjen kehittämistä.
- *Jaettu toimijuus* ilmeni ehdotusten hyväksymisenä, tarkentamisena, määrittelynä ja laajentamisena sekä kokemusten jakamisena.
- *Rajoja ylittävä toimijuus* ilmeni eri toimijoiden näkökulmien esittämisenä ja moniammatillisuuden huomioimisena.
- *Vastustava toimijuus* ilmeni ehdotusten kyseenalaistamisena, huomiotta jättämisenä tai hylkäämisena.

Toimijuus tulikin näkyväksi siinä, miten pienryhmien jäsenet tekivät aloitteita ja ehdotuksia, toivat esiin omia näkökulmiaan, miten esitetyt ehdotuksia hyväksyttiin tai hylättiin ja millaisiin lopputuloksiin pienryhmässä päädyttiin. Toimijuuden äänet vuorovaikutuksessa olivat sekä yksittäisten osallistujien ideoita että kollektiivisesti näiden hyväksyntää, laajentamista, kyseenalaistamista, haastamista tai hylkäämistä pienryhmässä.

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

Kaikkia toimijuuden muotoja oli läsnä sairaalassa toteutetun Työkonferenssin molemmissa pienryhmätyöskentelyvaiheissa. Ne painottuivat kuitenkin eri tavoin sen mukaan, oliko kyseessä saman ammattiryhmän edustajista koostuva homogeeninen ryhmä vai konferenssin toteutusta varten koottu moniammatillinen ryhmä. Jälkimmäisen pienryhmätyövaiheen osallistujat olivat saman työyksikön eri ammattilaisia (sihteeri, hoitaja, lääkäri, hallinnollinen esimies). Sitä, missä määrin pienryhmien osallistujat työn arjessa työskentelevät yhdessä oli käytännössä mahdotonta huomioida vuorotyön eritahtisuuden ja henkilöstön lukumäärän vuoksi. Niinpä moniammatillisten ryhmien säännöllinen yhteistoimintana työn arjessa toteutui toisten kohdalla paremmin kuin toisten.

Sairaalan Työkonferenssissa työyhteisötason toimenpide-ehdotukset tehtiin moniammatillisessa ryhmässä, jossa käsiteltiin myös ammattiryhmäkohtaisten visioiden esteitä. Siten esimerkiksi yhteistä keskustelua eri visioiden esteistä (ts. sairaalayksikön tunnistamista yhteisen työskentelyn ongelmakohdista) oli mahdollista käydä vasta samassa yhteydessä, kun tarkasteltiin työyhteisökohtaisia toimenpidesuunnitelmia. Koska kaksi jälkimmäistä pienryhmätyövaihetta yhdistettiin sairaalassa, ei Työkonferenssille ominainen keskusteleva jatkumo ammattiryhmäkohtaisista visioista esteiden kautta työyhteisön tulevaisuudenkuvien toteuttamiseen näin ollen päässyt toteutumaan.

Uudistavaa toimijuutta eli ehdotuksia työkäytäntöjen kehittämiseksi oli runsaasti homogeenisissä pienryhmissä. Ehdotusten ja ideoiden jatkojalostaminen ja tarkentaminen oli tyypillistä juuri saman ammattiryhmän edustajista koostuvien pienryhmien keskusteluissa. Oheinen esimerkki on sihteerien keskustelusta, jossa visioidaan toimintatapaa potilaiden vastaanottoon:

Sihteeri 1: *Semmonen turha, että luukutetaan sitä potilasta. Toinen on se, että nyt kun alkaa se monitori, niin se potilas käy vaan yhdellä eli hoitajalla sitten. Mutta toisaalta on niitä henkilötietoja ja muuta. Että minusta se olis se visio, ei oo minun keksintö, se on aikaa sitten jo keksitty, mutta se olis se, että olis se työpari, hoitaja ja sihteeri, siinä samassa tilassa. Että sitten kun potilas tulee niin olis se yks paikka vaan missä se potilas käy.*

Sihteeri 2: *Olisko se niin, että ne olis samassa tilassa se sihteeri ja hoitaja?*

Mites sitten se sihteeri kun se on siinä. Niin onko se ihan hiljaa vai tekeekö se kanssa kysymyksiä? Vai..

Sihteeri1: *..hoitaja tekis kysymyksiä vaan. Ja jos se olis ihan peruspotilas niin sitten [sihteeri myös]..*

Siinä missä keskustelut saman ammattiryhmän edustajista koostuvissa pienryhmissä olivat pääosin hyvin samanmielisiä, oli moniammatillisten ryhmien keskustelussa läsnä enemmän vastustavaa toimijuutta. Tämä näkyi vahvempana toisten esittämien näkökulmien kyseenalaistamisena ja kiistämisenä tai hylkäämisenä ja sivuuttamisena. Oheisessa keskustelussa rajoja ylittävä ja vastustava toimijuus tulevat esille, kun sihteeri, hoitaja ja lääkäri keskustelevat potilaan kotiuttamiskäytännöistä ja koti-lääkehoidon kirjaamisen velvollisuuksista ja vastuista:

Sihteeri: *Mutta mietippäs, että kun meidän on luotettava siihen [lääke]listaan...*

Lääkäri: *...mutta jos lääkäri on sanellu, että lääkelistan mukaan, niin silloin mennään sen mukaan. Ei sitä tarvitse erikseen kuitata. Se on turhaa työtä.*

Hoitaja: *Se voi olla turhaa työtä, mutta yksi esimerkki, jos sallit. Niin muutama viikko sitten tuli potilas, joka onneksi pysty puhumaan ite ja kotilääkitykseksi oli merkitty, että lääkelistan mukaan. Ja voi luoja jos mä olisin sen silleen merkinny niin. Ku sillä oli kuus riviä niitä lääkekortteja siellä niin rupesin sitä kattomaan ja sanoin potilaille, että tarkistetaanko nämä lääkkeet vielä. Hän sano, että minulla ei ole yhtään näistä lääkkeistä käytössä.*

Toimijuus ilmeni pienryhmissä myös osallistujien erilaisina rooleina. Esimerkiksi siinä, miten aktiivisen roolin ryhmän vuorovaikutuksessa osallistuja otti tai millainen rooli hänelle annettiin, kenen näkökulma otettiin vahvimmin huomioon ja kenen ehdotukset hyväksyttiin ja kenen hylättiin. Eri ammattiryhmien edustajien erilainen toimijuus tuli vahvimmin esille moniammatillisissa sekaryhmissä, heijastaen työyhteisön hierarkkisia ja diskursiivisia valtasuhteita laajemmin. Esimerkiksi sairaalaorganisaation valtahierarkia näkyi pienryhmäkeskusteluissa siten, että lääkäreiden toimijuus oli vahvinta sekä yksilö että ryhmätasolla. Moniammatillisessa dialogissa vahvoja toimijoita olivat myös sihteerit, jotka puolustivat omaa visiotaan ja tekivät ehdotuksia työkäytäntöjen

kehittämiseksi. Hoitajien puheessa korostui rajoja ylittävä toimijuus erityisesti asiakkaiden näkökulman korostamisena. Tämä heijastanee sairaalan arkipäivän tilanteita, joissa näiden kolmen ammattiryhmän pitäisi löytää yhteistä työskentelyä ja hoitoprosessien sujuvuutta edistävät toimintatavat, jotka antaisivat tilaa myös jokaisen ammatilliselle identiteetille ja toimijuudelle.

Osallistujien arviot toteutuksesta

Osallistujien arvioinnit ja palautteet sisälsivät runsaasti huomioita (62 mainintaa) Työkonferenssien käytännön toteutuksesta ja sen kehittämisestä. Hyvänä pidettiin kokonaisuuden suunnittelussa ja käytännön toteutuksessa toimivia aikatauluja, etukäteen tehtyjä ryhmäjakoja ja systemaattista etenemismallia. Ajankäytön suhteen osallistujien arviot jakautuivat: siinä missä toisille kesto oli sopiva, joko sopivan tiivis tai leppoisa, kaipasivat toiset pidempikestoista keskusteluaikaa tai nopeampaa etenemistä kohti käytännön toimintaa. Kaiken kaikkiaan osallistujien palautteissa näkyi toive siitä, ettei Työkonferenssin anti jäisi irralliseksi muusta työyhteisön kehittämistoiminnasta – olipa kyseessä sitten alkusysäys kehittämiselle tai jo käynnissä olevan kehittämisprosessin yksi vaihe.

Myös Työkonferenssipäivän aloituksen merkitystä korostettiin ja siihen toivottiin innostusta, kannustusta ja uutta luovaa henkeä. Nyt alkuun oli koottu tutkimushankkeesta informointia, tutkimusaineistojen keruun eettisiä pelisääntöjä sekä itse menetelmän ja demokraattisen dialogin esittelyä (ks. Herranen ym., Kalliola tässä teoksessa), jolloin aloitus muodostui melko raskaaksi. Osallistavan ilmapiirin rakentaminen yhdessä toimivien tila- ja muonitusjärjestelyiden kanssa on tärkeää yhteisöllisen toimijuuden tilan syntymisen kannalta. Työskentelyyn motivoitumista pyrittiin vahvistamaan korostamalla jokaisen osallistujan työkokemuksen merkitystä sekä tasa-arvoista mahdollisuutta hyvän työpaikan visiointiin. Kuitenkaan mitään erityisiä ilmapiirin luomiseen tarkoitettuja toiminnallisia menetelmiä ei käytetty. Näihin kohdistuvia odotuksia oli kuitenkin ehkä syntynyt niiden osallistujien taholta, jotka olivat saman kehittämishankkeen puitteissa osallistuneet työidentiteet-

tivalmennukseen ja johdon valmennukseen (ks. Herranen ym. tässä teoksessa, Taulukko 1). Palautteessaan osallistujat toivoivatkin toteuttajaryhmältä vahvempaa ja aktiivisempaa panosta, niin Työkonferenssin toteuttamisessa kuin laajemmin kehittämisprosessin rakentamisessa. Tässä hankkeessa käytettävissä olleilla resursseilla ei pitkäkestoisemman toimintatutkimuksellisen kehittämisprosessin rakentaminen kuitenkaan ollut mahdollista.

Yhdeksi Työkonferenssin kehittämisen kohteeksi nousi osallistujien palautteiden perusteella pienryhmätyöskentelyn ja yhteisten plenaarien välisen vuoropuhelun tiivistäminen. Kun pienryhmätyöskentely koettiin vahvasti osallistavaksi ja dialogiseksi, tarjosivat plenaarit ensisijaisesti tilan pienryhmien tuottamien visioiden, niiden esteiden ja toimenpidesuunnitelmien esittämiselle ja kuulemiselle. Osallistujien palautteiden perusteella plenaarit eivät kuitenkaan tukeneet dialogia esitettyjen tuotosten kesken, koska vuoropuhelu jäi niissä vähäiseksi. Plenaarien osalta Työkonferenssin koettiin toimineen enemmänkin demokraattisen kuulemisen kuin aktiivisen osallisuuden ja dialogin tiloina, mihin ne Työkonferenssin menetelmässä alun pitäen on tarkoitettukin. Tässä hankkeessa sovellettu Työkonferenssin toteutustapa painotti lisäksi mahdollisuutta toisilta oppimiseen ja mahdollisuutta saada pienryhmissä käydyt keskustelut, ideat ja ajatukset käyttöön toimenpideohjelmien suunnittelussa.

Palautteissa oli kiinnitetty huomiota myös siihen, että vastuu työkäytäntöjen kehittämisestä ja esitettyjen toimenpidesuunnitelmien viemisestä käytäntöön siirtyi ohjausryhmälle (tai organisaation johtoryhmälle) ilman, että Työkonferenssin osallistujat olisi aktiivisesti sitoutettu kehittämistyöhön. Tältä osin Työkonferenssin lopetukset vaihtelivat keskenään, vaikka kaikissa pyrittiin noudattamaan pitkäkestoisen ja yhteistoiminnallisen kehittämisen käytäntöjä (ks. Kalliola tässä teoksessa). Työkonferenssin toimenpidesuunnitelmien jatkotyöstäminen tapahtui pääsääntöisesti ohjausryhmissä. Joissakin tilaisuuksissa virisi keskustelua myös osallistujien kesken siitä, mitä he itse voisivat tehdä ehdotusten jalkauttamiseksi.

Voidaan myös kysyä, miksi osallistujien toimijuus ei riittänyt aktiiviseen mielipiteiden vaihtoon plenaareissa. Selityksiä voidaan etsiä toisaalta toteuttajien roolista, toisaalta dialogiproessin maltillisuudesta ja hitaudesta. Vaikka varsinkin suurryhmässä, jota plenaarit edustivat, dia-

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

login todetaan syntyvän vain harvoin yhdellä kokoontumiskerralla, se voidaan kuitenkin nähdä harjoiteltavana taitona (Vähämäki 2010). Työkonferenssipäivä koettiin joidenkin palautteiden mukaan myös melko raskaaksi, eikä aktiivinen osallistuminen ehkä kaikilta osin jaksanut kantaa koko päivän läpi. Jatkossa plenaarien dialogisuutta voitaisiinkin kehittää pidentämällä plenaarien ja samalla koko Työkonferenssin kestoja esimerkiksi käyttämällä yhtä perinteistä Työkonferenssin työskentelytapaa, jossa tarkastellaan eri pienryhmien tuotosten yhtäläisyyksiä ja eroja ja siten rakentaa kokonaisvaltaista käsitystä käsiteltävästä asiasta. Työkonferenssin perusajatuksena on kuitenkin ollut, että kutakin ryhmätyödialogin tulosta kunnioitetaan ensin sellaisenaan, ja työstäminen kohti yhteistä näkemystä tapahtuu organisaation toiminnan kehittämisen lähtökohdista.

Tässä hankkeessa Työkonferenssimenetelmää sovellettiin yhden työpäivän mittaisessa työelämäinterventiossa. Osallistujien palaute ja toteuttamista koskevat kehittämissuositukset vahvistavat näkemystä Työkonferenssista parhaimmillaan pitkäkestoisen kehittämisprojektin osana, eikä ainoastaan yksittäiseksi kerraksi jäävänä menetelmän käyttönä. Keskeistä näyttää olevan Työkonferenssia edeltävän valmistelutyön ja sitä seuraavan käytännön toteutuksen edellytysten turvaaminen. Pitkäkestoinen kehittäminen mahdollistaa sen, että Työkonferenssin eri vaiheita ja ohjausryhmätyöskentelyä voidaan käydä läpi yhdessä ja kehittämisprosessin osallistava kulku suunnitella askel askeleelta. Yhtäläisyytenä voidaan todeta, että jo Työkonferenssimenetelmän käyttäminen koetaan vastaavalla tavalla kuin kehittämisprosessien lupaukset kestävästä toiminnallisista muutoksista: ihmisten suostuminen dialogiin herättää heissä näkyvän kehittämissuhteiden muuttumisesta käytännöksi. Siten myös toimijuuden vahvistamisen näkökulmasta toteutettu tutkimus- ja kehittämissuositus voi hyötyä aikaisemmasta työelämän tutkimuksen kehittämissuhteiden perinteestä.

Työkonferenssi työyhteisöjen toimijuuden edistäjänä

Tässä luvussa esitettyjen havaintojen pohjalta voimme todeta, että Työkonferenssi työyhteisön kehittämisen menetelmänä tarjoaa tilan ja

puitteet ammatillista toimijuutta tukevaan vuorovaikutukseen. Osallistumisen ja vaikuttamisen tukipilareina toimivat erityisesti pienryhmätyöskentelyssä mahdollistuva tasavertainen dialogi, (ammatillisia) rajoja ylittävä työskentely, yksilöllinen toimijuuden kokemus kuuluksi tulemisesta sekä yhteisöllisyyden vahvistuminen. Onnistuakseen ja edetäkseen aina toimenpide-ehtotusten toteutukseen saakka työyhteisöjen kehittäminen edellyttää edustuksellista, legitiimiä ja pitkäkestoista ohjausryhmätyöskentelyä (esim. Thorsrud & Emery 1970, 184), johdon ehdotonta sitoutumista henkilöstöä osallistavaan kehittämistyöhön (esim. Kasvio ym. 1994, 126) sekä prosessin saumatonta yhteyttä muuhun organisaatiossa olevaan ja tulevaan toimintaan (esim. Kalliola & Nakari 2004, 111).

Kokemukset ja palaute Työkonferenssista yhtenä työyhteisön kehittämisen ja toimijuuden vahvistamisen menetelmänä ovat rohkaisevia ja innostavia. Menetelmän hyödyntäminen osana kehittämisprosessia tarjoaa erityisesti tasavertaisen dialogin ja rajojen ylittämisen tiloja. Tältä osin Työkonferenssin käytännöt ja peruseriaatteet voivat edesauttaa työyhteisön vuorovaikutuksen kehittämistä, toisilta oppimista ja toimijuuden erilaisten äänten esiintuloa ja kuulemista. Toimijuuden tukemisen näkökulmasta Työkonferenssin hyviä käytäntöjä olivat havaintojemme ja kokemustemme perusteella tiivistetysti seuraavat:

- aktiivisesti toimiva edustuksellinen ohjausryhmä
- vaihtuvat pienryhmätyöskentelyvaiheet
- työskentelyn sisällölliset vaiheet: visiointi, mahdollistaminen, tulevat teot
- demokraattinen dialogi
- teeman merkityksellisyys kaikille työyhteisön jäsenille.

Toimijuutta vahvistavan ja henkilöstöä osallistavan kehittämisprosessin keskeisiä elementtejä havaintojemme perusteella ovat koko henkilöstön osallisuutta ja sitoutumista tukeva työskentely, tasavertainen dialogi ja rajojen ylittäminen sekä kehittämistyön legitimitetti, monikytkeisyys ja pitkäkestoisuus. Havainnot ovat hyvin samansuuntaisia aiempien Työkonferenssimenetelmää hyödyntäneiden tutkimusten kanssa (Kalliola ym. 2006; Lehtonen & Kalliola 2008; ks. Kalliola tässä teoksessa).

Lopuksi

Tässä luvussa olemme kuvanneet Työkonferenssimenetelmää työyhteisön kehittämisen menetelmänä, erityisesti toimijuuden vahvistamisen ja tukemisen näkökulmasta. Toteuttamiemme työelämäinterventioiden perusteella voimme todeta, että toimijuuden vahvistaminen edellyttää kaikkien osapuolten (esimerkiksi eri ammattiryhmiin kuuluvien) osallisuutta ja kuulemista sekä aktiivista tukemista kehittämisprosessin jokaisessa vaiheessa. Työkonferenssin dialoginen ydin (Kasvio 1990) osoitti kestäneensä aikaa, vaikka uusia sovelluksia ja päivitystä tarvitaankin.

Keräämämme tutkimusaineisto osoittaa, että halua, sitoutumista ja tekoja työn yhteiseen kehittämiseen on, kunhan ne valjastetaan käyttöön ja luodaan mahdollisuuksia niiden toteuttamiselle (Eteläpelto ym. 2014a). Uudistava toimijuus työkäytäntöjen kehittämisideoineen ja ehdotuksineen on merkittävä ja paljolti hyödyntämätön voimavara työyhteisön kehittämisessä. Muuttuessaan dialogissa jaetuksi ja rajoja ylittäväksi toimijuudeksi se laajenee yhteisölliseksi toimijuudeksi, jossa jokaisen ryhmän ja yksilön ehdotukset otetaan vakavasti huomioon kehittämistyössä. Tarvitaankin osallistavia ja yhteisöllistä toimijuutta edistäviä areenoja työkäytäntöjen ja organisaatioiden uudistamiselle (Alasoini 2011a, b; Kerosuo 2014). Johdon sitoutuminen dialogin mahdollistajana ja henkilöstön toimijuuden tukijana (ks. myös Hökkä & Vähäsantanen 2014) on tässä prosessissa välttämätön. Dialoginen ja osallistava esimiestyö ja kehittäminen työorganisaatiossa edellyttävät kuitenkin toteutuakseen myös laajemmin työyhteisötaitoja: toisten tukemista ja auttamista, yhteistyötä, aktiivista osallistumista kehittämistyöhön sekä vastuullista resurssien jakamista (Alasoini 2011b).

Työyhteisöjen kehittämisessä tulisi dialogisuuden ja osallistavan johtamisen lisäksi huomioida työntekijöiden ammatilliset identiteetit. Muutoksessa kehittäminen ja kehittyminen edellyttävät identiteettien tuunausta niin yksilöiltä kuin ammattiryhmiltäkin (ks. Vähäsantanen ym. tässä teoksessa). Identiteetit ovat haastettuina erityisesti silloin, kun työn sisältö tai painopiste muuttuu tai kun toimintaprosessit uudistuvat. Henkilöstöä osallistavassa työyhteisöjen kehittämisessä erilaisille identiteeteille ja niistä koostuville yhteisöille tulisi olla riittävästi tilaa hengittää yhteiseen suuntaan kuljettaessa. Tämä edellyttää, että toimijuutta

tuetaan samanaikaisesti niin yksilö-, yhteisö- kuin organisaatiotasolla. Tällaista monikykentäistä kehittämistä (Hökkä & Eteläpelto 2014; Hökkä & Vähäsantanen 2014) edesauttaa kokemustemme perusteella yksilöiden emotionaalinen sitoutuminen yhteiseen tekemiseen, vahva tunne omasta ja yhteisöllisestä toimijuudesta sekä mahdollisuus osallistua kehittämistyöhön erilaisilla foorumeilla. Jatkotutkimuksena on tarpeen analysoida erityisesti Työkonferenssin soveltamiskontekstin merkitystä sen toteutukselle.

Lähteet

- Alasoini, T. 2011a. Workplace development as part of broad-based innovation policy: Exploiting and exploring three types of knowledge. *Nordic Journal of Working Life Studies* 1 (1), 23–43.
- Alasoini, T. 2011b. Hyvinvointia työstä. Kuinka työelämää voi kehittää kestäväällä tavalla? Tykes, Raportteja 76. Helsinki.
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. 2007. *Research methods in education*. 6. painos. London: Routledge.
- Collin, K., Paloniemi, S. & Herranen, S. 2014. INPROF – Promoting teamwork processes and interprofessional collaboration in emergency work (2010–2012). *Studies in Continuing Education*. Hyväksytty julkaistavaksi.
- Collin, K., Valleala, U. M., Herranen, S., Paloniemi, S. & Pyhälä-Liljeström, P. 2012. Moniammatillisen yhteistyön muodot ja haasteet päivystystyön hoitoprosessissa. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 49, 31–43.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014a. Identity and agency in professional learning. Teoksessa S. Billett, C. Harteis & H. Gruber (toim.) *International handbook of research in professional and practice-based learning*. Dordrecht: Springer, 645–672.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014b. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- Hsieh, H.-F. & Shannon, S. E. 2005. Three approaches to qualitative content analysis. *Qualitative Health Research* 15 (9), 1277–1288.
- Hökkä, P. & Eteläpelto, A. 2014. Seeking new perspectives on the development of teacher education – A study of the Finnish context. *Journal of Teacher Education* 65 (1), 39–52.
- Hökkä, P. & Vähäsantanen, K. 2014. Agency-centred coupling – A better way to manage an educational organization? *International Journal of Leadership in Education. Theory and Practice* 17 (2), 131–153.

Työkonferenssi työyhteisön toimijuuden kehittämisessä

- Kalliola, S., Nakari, R. & Pesonen, I. 2006. Learning to make changes: Democratic dialogue in action. *Journal of Workplace Learning* 18 (7/8), 464–477.
- Kerosuo, H. 2014. Kollektiivinen muutostoimijuus – Esimerkkinä solmutyökentely rakennusalan kehittämishankkeessa. *Aikuiskasvatus* 34 (3), 178–191.
- Lehtonen, J. (toim.) 2004. Työkonferenssi Suomessa: vuoropuheluun perustuva työyhteisöjen kehittämismetodi. Raporttisarja 1. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Lehtonen, J. & Kalliola, S. (toim.) 2008. Dialogue in working life research and development in Finland. *Labour, Education & Society* 13. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Paloniemi, S. & Collin, K. 2012. Discursive power and creativity in inter-professional work. *Vocations and Learning* 5 (1), 23–40.
- Thorsrud, E. & Emery, F.E. 1970. Osallistuminen ja vaikuttaminen työelämässä. Raportti yritysdemokratiakokeilusta neljässä norjalaisessa yrityksessä. Tapiola: Weilin + Göös.
- Valleala, U. M., Herranen, S., Collin, K. & Paloniemi, S. 2014. Fostering learning opportunities through employee participation amid organizational change. *Vocations and Learning*, DOI: 10.1007/s12186-014-9121-0.
- Vähäsantanen, K. 2013. Vocational teachers' professional agency in the stream of change. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 460. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.



Asiantuntijapuheenvuoro: YKSILÖLLINEN JA YHTEISÖLLINEN AMMATILLISUUDEN MÄÄRITTÄMÄNÄ SUHTEENA

Jussi Onnismaa

FT, Dos. Jussi Onnismaa toimii erikoissuunnittelijana Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmeniassa. Hänellä on pitkä ura aikuiskouluttajana ja tutkijana, joka on julkaissut laajasti esimerkiksi ohjauksen, ammatillisuuden ja organisaatioiden kollektiivisen muistin teemoista. Jussi Onnismaa on toiminut aktiivisesti lukuisissa oman alansa järjestöissä ja verkostoissa, kuten Aikuiskasvatuksen tutkimusseurassa. Kouluttajana hän on tällä hetkellä keskittynyt työnohjaajakoulutukseen. Onnismaan uusin TEM:in kustantama julkaisu käsittelee ammattien laaja-alaistumista.

Asiantuntijapuheenvuorossaan Onnismaa pohtii aluksi yksilöllisen ja yhteisöllisen suhdetta. Hän näkee identiteetin sekä yksilöllisenä että yhteisöllisenä ja organisaatioon liittyvänä korostaen näiden sisäkkäisyyttä. Yksilöllinen ja yhteisöllinen ovat uppoutuneina toisiinsa, eikä ole tarkoituksenmukaista rakentaa turhaa dikotomiaa näiden välille. Nojaten Kenneth Gergenin käsitykseen Onnismaa korostaa suhteissa olemisen merkitystä ja systeemistä tarkastelua. Käytännön työelämän kehittämiseen tästä seuraa se, että tulisi vahvistaa tätä suhteissa olemista. Suhteet koskevat yhtä hyvin persoonallisia ja ammatillisia kuin yhteisöllisiä ja organisatorisia suhteita. Paradoksina Onnismaa näkee tiimityön ja

Asiantuntijapuheenvuoro

yksilöllisen välisen kaksoissidoksen. Samalla kun korostetaan tiimityötä, työntekijöitä kuitenkin arvioidaan yksilöinä ja heidät laitetaan kilpailemaan keskenään. Onnismaa pohtii myös toimijuus -käsitteen merkitystä nähden toimijuuden tavoiteltavana tilana. Keskeisenä haasteena tulevaisuuden työelämässä Onnismaa näkee liiallisen yksilöllistymisen. Hän tarjoaa siihen lääkkeeksi ammatillisuuden sekä ammatti-identiteetin merkityksen korostamista. Osaamislistojen vaatimusten myötä on syntynyt kuva abstraktista yli-ihmisestä; tämä tulisi hänen mukaansa korvata suhteissa rakentuvalla ammatillisuudella.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/kyd>

V Johtopäätöksiä

KOHTI AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN MONIKYTKENTÄISTÄ VAHVISTAMISOHJELMAA

**Katja Vähäsantanen, Susanna Paloniemi,
Päivi Hökkä & Anneli Eteläpelto**

Tässä luvussa teemme yhteenvedon käytännön johtopäätöksistä, jotka perustuvat *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muutuvassa työssä* -hankkeessa toteutettujen työelämäinterventioiden (Työ-identiteettivalmennus, Johdon valmennus ja Työkonferenssi) tutkimustuloksiin. Ehdotamme, että ammatillisen toimijuuden monikytkentäisen vahvistamisohjelman ytimessä ovat: 1) ammatillinen identiteettityö (työntekijät, esimiehet ja työyhteisöt), 2) aitoa ammatillista toimijuutta (erityisesti osallisuus ja vaikuttaminen) vahvistavat käytännöt, 3) voimavarais-tava johtaminen, ja 4) luovien kehittämisprosessien mahdollistaminen.

Käytännön johtopäätökset – Hankkeen helmet

Hankkeessa toteutetuista työelämäinterventioista *Työidentiteetti-
valmennus* (ks. Vähäsantanen ym. tässä teoksessa) tarjosi osallistu-
jille monipuolisen oppimisareenan, jossa oli mahdollista työstää omaan
ammattilliseen identiteettiin ja työhön liittyviä kysymyksiä, vahvistaa
työelämäsuhteita, kartuttaa ammatillista osaamista (esimerkiksi tunne-
taidot) sekä kasvaa ihmisenä ja vahvistua työn ulkopuolisissa suhteissa.
Työidentiteetti-*valmennuksessa* osallistujien yksilöllinen toimijuus ei
rajoittunut pelkästään ammatilliseen identiteettiin ja työhön, vaan hei-
jastui myös työelämän sosiaalisiin suhteisiin ja muihin elämäntilanteisiin.
Valmennuksessa rakentui pohja yhteisölliselle toimijuudelle, kun osal-
listujien keskuudessa vahvistui tahto ja halu yhteiseen vaikuttamiseen,
toimintaan ja kannanottoon.

Johdon valmennuksen (ks. Hökkä ym. tässä teoksessa) anti näkyi eri
tavoin johtajan työssä voimavaraistumisena, esimerkiksi johtajaidenti-
teetin vahvistumisena ja hyvinvoinnin lisääntymisenä. Lisäksi valmen-
nuksen hyöty välittyi johtajana toimimiseen, esimerkiksi henkilö-
kunnan toimijuutta tukevien menetelmien hyödyntämisenä ja uusien
toimintatapojen käyttämisenä ihmisten kohtaamisessa. Esimiesten tun-
neilmausten pohjalta valmennusta voi kuvata polkuna riittämättömyy-
destä armollisuuteen ja itsensä hyväksymiseen omine rajoitteineen ja
vahvuuksineen. Toimijuutta tukevassa johtamisessa on oleellista kollektiivinen johtaminen, johtajaidentiteettien vahvistuminen, henkilökunnan identiteettityön tukeminen, henkilökunnan osallistamisen ja vaikutusmahdollisuuksien lisääminen sekä tunnetoimijuuden vahvistaminen.

Työkonferenssi (ks. Paloniemi ym. tässä teoksessa) loi puitteet työyhteisöjen kehittämiseksi mahdollistaen sekä yksilöllisen että yhteisöllisen toimijuuden. Työkonferenssin pienryhmät loivat mahdollisuuden aktiiviselle ammatilliselle toimijuudelle, koska niissä oli mahdollista osallistua ammatillisia rajoja ylittävään dialogiin, tulla kuulluksi ja esittää omia mielipiteitä. Toimijuuden muotoina ilmenivät: *uudistava toimijuus* (ehdotukset, ideat ja aloitteet työkäytäntöjen kehittämiseksi), *jaettu toimijuus* (ehdotusten hyväksyminen, tarkentaminen, määrittäminen ja laajentaminen sekä kokemusten jakaminen), *rajoja ylittävä toimijuus* (eri toimijoiden näkökulmien esittäminen ja moniammatillisuuden huomioimi-

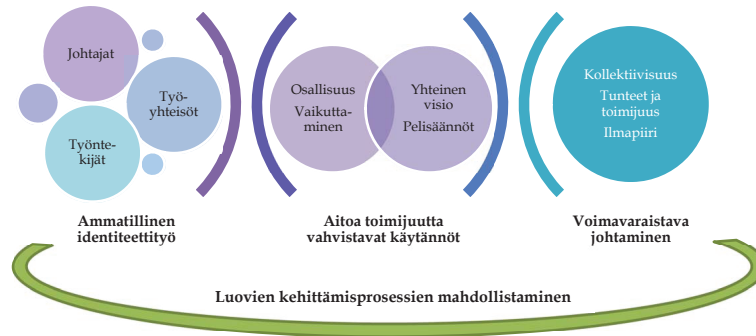
Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa

nen) ja *vastustava toimijuus* (ehdotusten kyseenalaistaminen, huomiotta jättäminen tai hylkääminen). Yhdessä erilaiset toimijuuden muodot määrittävät pienryhmätyöskentelyn konkreettiset tuotokset (esimerkiksi sen, millaisia toimenpide-ehdotuksia ryhmässä tuotettiin) työkäytäntöjen uudistamiseen tai uusintamiseen.

Toteutetuissa työelämäinterventioissa oli läsnä erilaisia yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden ilmentymiä. Olipa interventiot sitten suunnattu ensisijaisesti yksilöiden vahvistamiseksi (Työidentiteettivalmennus ja Johdon valmennus) tai yhteisöjen kehittämiseksi (Työkonferenssi), niissä ilmeni toimijuuden muotojen monikytkentäisyys. Tämä tuli ilmi esimerkiksi siten, että Työidentiteettivalmennuksessa yksilöllisen ammatillisen identiteetin uudistamisen lisäksi työyhteisösuhteet ja yhteisöllisyys vahvistuivat sekä syntyi vuorovaikutuksellisia yhteisöllisen toimijuuden tiloja. Vastaavasti Työkonferenssin moniammatilliset pienryhmäkeskustelut tarjosivat puitteet yksilöiden oman työn ja toimintatapojen tarkasteluun työkäytäntöjen kehittämisen puitteissa. Monikytkentäisyys toteutui vuorovaikutuksellisina ja toiminnallisina tiloina sekä yksilöiden että yhteisöjen kesken. Työelämän monitasoisessa kehittämisessä onkin oleellista, että samanaikaisesti tuetaan ammatillisen toimijuuden eri muotoja.

Johtopäätöksistä kohti ohjelmaa – Helmistä helminauhaksi

Hankkeessa toteutetut Työelämäinterventiot ja niihin kohdistunut tutkimus osoittavat ja vahvistavat ammatillisen toimijuuden keskeisen merkityksen työelämän kehittämisessä niin yksilöille kuin yhteisöille. Esittämiemme tulosten pohjalta ehdotamme ammatillisen toimijuuden monikytkentäisen vahvistamisohjelman välttämättömiksi ja toisiinsa kietoutuviksi osa-alueiksi: 1) ammatillisen identiteettityön, 2) aitoa toimijuutta vahvistavat käytännöt, 3) voimavaraistavan johtamisen, ja 4) luovien kehittämisprosessien mahdollistamisen. Seuraavaksi kuvaamme näitä osa-alueita tarkemmin (kuvio 1).



Kuvio 1. Ammatillisen toimijuuden monikytkeäisen vahvistamisohjelman osa-alueet

Ammatillinen identiteettityö

Hankkeemme tulosten perusteella ammatilliset identiteetit, niiden uudistaminen ja ennen kaikkea tämän uudistamisen tukeminen tulee olla nykyistä vahvemmassa ja keskeisemmässä roolissa työelämän kehittämisessä. Huomion kiinnittäminen ammatilliseen identiteettiin on oleellista niin työntekijöiden kuin esimiesten kohdalla. Tarvitaan sisäistä ammatillista uudistumista ennen kuin ulkoinen toiminta (esim. työkäytännöt ja johtamiskäytännöt) voivat muuttua. Eheä ammatillinen identiteetti myös tukee työhyvinvointia, työniloa ja laatua, ja edelleen työn tuottavuutta (ks. Alasoini, Leppänen tässä teoksessa). Johtamisessa on tärkeää erilaisten ammatillisten identiteettien tunnistaminen, hyväksyminen ja uudistumisen tukeminen, samalla kun esimiesten omat johtajaidentiteetit ovat jatkuvan työstämisen kohteena.

Työyhteisöissä ammatilliset identiteetit eivät kosketa vain yksilöitä, vaan myös erilaisia yhteisöjä (esim. ammattiryhmiä, tiimejä, osastoja). Nykyajan työelämässä, jossa työ on pikemminkin yhteisöllistä, tiimimäistä ja moniammatillista toimintaa kuin yksin puurtamista, on oleellista rakentaa ja vahvistaa yhteisöllisiä identiteettejä. Yhteiset tarinat – keitä me olemme, mikä on meidän missiomme ja mitä haluamme tulevaisuudessa olla – ovat oleellisia niin yhteisöllisyyden kokemukselle kuin toimivalle yhteistyölle. Näitä yhteisiä tarinoita ja yhteisen toimin-

Kohti ammatillisen toimijuuden monikykentäistä vahvistamisohjelmaa

nan pelisääntöjä (esim. vastuut ja velvollisuudet työyhteisössä) on luotava uudelleen työorganisaatioiden ja työelämän muutoksessa.

Työelämän kestävä kehittyminen mahdollistuu luomalla aikaa, tilaa ja paikkoja ammatillisten identiteettien uudistamiselle. Nykyisessä työelämän kiireessä tällaiset tilat puuttuvat. Identiteettityön tiloja voidaan järjestää erilaisissa koulutuksissa ja valmennuksissa (esim. Työidentiteettivalmennus), kuten tässä hankkeessa on tehty. Tällaista ohjattua ja tuetua ammatillista identiteettityötä tarvitaan erityisesti niissä tilanteissa (esim. ylhäältäpäin tulevissa organisaatiouudistuksissa), jotka haastavat ja uhkaavat rapauttaa työntekijöiden ja esimiesten ammatilliset identiteetit. Koska työelämän kehittämisen tila on talouden resurssien heikentymisen ja tehokkuusvaatimusten lisääntymisen myötä kaventunut (ks. myös Alasoini tässä teoksessa), on syytä miettiä, miten luoda ammatillisen identiteetin uudistamisen tiloja ja mahdollisuuksia työn arkeen ilman erityisiä työelämäinterventioita. Samalla jatkossa on syytä luoda ammatillisen identiteettityön tueksi verkkopohjaisia sovelluksia.

Aittoa toimijuutta vahvistavat käytännöt

Hankkeemme tulosten perusteella työelämän kehittämisessä on oleellista keskittyä aitoa toimijuutta vahvistavien käytäntöjen luomiseen. Kokemus aidosta ammatillisesta toimijuudesta tarkoittaa niin yksittäisen työntekijän kuin työyhteisön mahdollisuuksia olla osallinen ja vaikuttaa omaa työtä ja ammatillista identiteettiä koskeviin kysymyksiin. Aito toimijuus viittaa myös mahdollisuuteen olla mukana ja vaikuttaa omaan työhön muutosprosessin jokaisessa vaiheessa. Liian kontrollikeskeinen työelämä on omiaan tukahduttamaan toimijuuden kokemuksen tai johtaa vain näennäisiin toimijuuden mahdollisuuksiin.

Kokemus ammatillisesta toimijuudesta on erityisen keskeinen työelämän muutostilanteissa. Näissä tilanteissa itsensä kokeminen ammatilliseksi toimijaksi on vahva ankkuri, jolla kiinnittyä työyhteisöön ja jonka avulla uudistaa ammatillista identiteettiä (ks. Alasoini tässä teoksessa). Kokemus ammatillisesta toimijuudesta yhdessä ammatillisen identiteetin kanssa on välttämätöntä työssä oppimisessa (Paloniemi ym. 2014). Työkäytäntöjen muutokseen tarvitaan, niin yksilöiden kuin yhteisöjen osalta, tunnetta siitä, että voi vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin.

Työyhteisön ilmapiiri ja johtamiskäytännöt raamittavat ja resursoivat keskeisesti ammatillisen identiteetin neuvottelun areenoja, joissa myös ammatillista toimijuutta rakennetaan. On pääasiassa johdon vastuulla luoda monikykentäisiä yksilöllisen ja yhteisöllisen toimijuuden mahdollistavia vuorovaikutuksellisia tiloja. Työntekijöillä tulee olla mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa oman työn sisältöihin, työn strategiseen kehittämiseen, yhteisen vision ja tulevaisuuden suunnitteluun sekä pirullisten ongelmien näkyväksi tekemiseen ja ratkaisemiseen yhteisissä keskusteluissa ja tilaisuuksissa. Monikykentäisyys toteutuu parhaimmillaan luovissa sosiaalisen vuorovaikutuksen tiloissa, joissa työntekijät yhdessä rakentavat uusia kulttuurisia, diskursiivisia ja toiminnallisia kytköksiä. Parhaimmillaan nämä risteyskohdat sekä johdon ja työntekijöiden että erilaisten tiimien ja yhteisöjen välillä muodostuvat notkeiksi toimijuuden tiloiksi, joissa luovasti ja joustavasti ratkotaan eteen tulevia tilanteita ja ongelmia. Monikykentäisyys organisaatiossa luo pohjan tällaiselle yhteiselle kehittymiselle (ks. myös Onnismaa, Vanhalakka-Ruoho tässä teoksessa).

Aidon toimijuuden peräänkuuluttamien ei tarkoita kuitenkaan rajattomia toimijuuden mahdollisuuksia työyhteisössä. Työyhteisöjen ja organisaatioiden tulee tarjota ammatillisen toimijuuden tiloja ja mahdollisuuksia, mutta työntekijöiden on toimittava organisaation strategian ja yhteisesti sovittujen pelisääntöjen puitteissa. On tärkeää, että työyhteisö soutaa samaan suuntaan yhteisen mission ja tavoitteiden mukaisesti, mutta yhteisössä jokainen voi soutaa yksin tai yhdessä tilanteesta riippuen. Parhaimmillaan aitoa toimijuutta työyhteisöissä resursoi ja raamittaa yhteisöllisen identiteettityön tuloksena luotava yhteinen tarina työyhteisön missiosta ja pelisäännöistä.

Aidon toimijuuden tiloja tulee tietoisesti rakentaa myös johdon toimijuuden tueksi. Hieman paradoksaalisesti hankkeemme tulokset kuitenkin osoittavat, että erityisesti keskijohdossa työskentelevien esimiesten omat toimijuuden tilat ovat kapeita suhteessa organisaation ylemmän tason päätöksiin ja strategiaan linjauksiin. Tällainen rajoittunut toimijuus aiheuttaa usein keskijohdossa työskenteleville esimiehille riittämättömyyden tunnetta. Jos halutaan rakentaa aitoja toimijuuden tiloja, on huolehdittava sekä työntekijöiden että keskijohdon mahdollisuuksista kannanottoihin ja vaikuttamiseen.

Voimavaraistava johtaminen

Työelämän kiristyvä kilpailu ja niukkenevat resurssit heittävät haasteen niin johtamiskäytänteiden kuin johtajien itsensä kehittämiseen. Johtamista leimaa yhä tänäkin päivänä myytti sankarijohtajuudesta, joka korostaa yksinjohtamisen perinnettä. Kuitenkin muutoksessa johtaminen edellyttää yhteisöllisen johtajuuden toteutumista (ks. Jäppinen tässä teoksessa). Tämä tarkoittaa myös henkilöstön osallistumismahdollisuuksien edistämistä ja vastuuttamista niin johtamiskäytäntöjen kuin työkäytäntöjen kehittämiseen. Yhteisöllisen johtamisen lisäksi tarvitaan johtajiston keskinäisen johtamiskulttuurin ja käytänteiden, johtajatiimien, kehittämistä. Tällainen kollektiivinen johtaminen toimii areenana johtajien oman ammatillisen identiteetin neuvottelulle ja antaa tukea myös emotionaalisesti haastavaan johtamistyöhön.

Suomalaisessa työelämässä on perinteisesti nähty vahvuutena rationaalinen johtaminen, mutta ihmisten moninaisuuden ja innostuneisuuden johtamisessa on kehitettävää (ks. Alasoini tässä teoksessa). Tämän hankkeen tutkimustuloksissa korostui tunteiden merkitys työssä ja erityisesti johtamisessa. Työhön liittyvät ja työyhteisössä ilmenevät tunteet on otettava huomioon oleellisina työn laatua, työhyvinvointia ja tuottavuutta määrittävinä tekijöinä. Esimiestyön keskiöön nousevatkin niin tunteiden kuin toimijuuden johtaminen työyhteisössä.

Hyväkään esimiestyö ei johda työkäytäntöjen tuottavaan ja luovaan muutokseen ilman työyhteisön jäsenten osallisuutta ja kokemusta omasta ammatillisesta toimijuudestaan. Tarvitaankin ammatillisen toimijuuden tukea, vaikuttamismahdollisuuksia, innostamista, luottamusta ja jakamista – aitoja yhteisöllisiä toimijuuden tiloja. Tässä prosessissa johtajat on mitä vahvimmin työyhteisön voimavaraistavan ilmapiirin luoja: turvallisen, kohtaamiseen ja dialogiin kannustavan, erilaisia identiteettejä ja toimijuuden ääniä sallivan yhteisön rakentaja. Tämä puolestaan edellyttää katseen kääntämistä omaan johtajaidentiteettiin ja sen aktiiviseen työstämiseen.

Luovien kehittämisprosessien mahdollistaminen

Hankkeessa toteutettiin erilaisia työelämäinterventioita työntekijöiden

ja työyhteisöjen oppimisen ja uudistumisen tueksi. Yhteistä toteutetuille interventioille oli dialogisuuden mahdollistaminen, osallistava toiminta ja kuulluksi tuleminen edistäminen.

Työntekijöiden ja johtajien ammatillisen uusiutumisen tukena hyödynnettiin työelämäinterventioissa monipuolisia osallistavia, toiminnallisia ja kerronnallisia työskentelymenetelmiä (ks. Mahlakaarto tässä teoksessa). Menetelmät mahdollistivat kehollisen, kielellisen ja kvaalilisen ilmaisun sekä asioiden yksilöllisen ja yhteisöllisen tarkastelun. Menetelmien koettiin tukeneen osallistujien aktiivista osallistumista ja kuulluksi tulemistä sekä edistäneen monipuolista oppimista, vaikka jotkut osallistajat eivät kokeneet valmennuksessa hyödynnettyä draamatyöskentelyä itselleen ominaisimmaksi työskentelymuodoksi. Myös viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet toiminnallisten ja taiteellisten työskentelymuotojen merkityksellisyyden niin johtajien (esim. Schyns ym. 2012; Sutherland 2012) kuin työntekijöiden (Leitch 2006, 2010) ammatilliselle identiteettityölle. Toiminnallisten ja taiteellisten työskentelymuotojen vaikuttavuus perustuu erityisesti siihen, että ne yhdistävät ihmisen rationaalisen ja emotionaalisen ulottuvuuden.

Hankkeen tutkimustulosten pohjalta esitämme, että yksilöllisen ja yhteisöllisen ammatillisen toimijuuden vahvistamiseksi on työelämän kehittämisessä huomioitava seuraavat seikat:

- Osallistujien emotionaalinen sitoutuminen yhteiseen kehittämistehtävään. Keskeistä virittäytyminen teemaan ja työskentelyyn.
- Työskentelyn rakentuminen yksilötyöskentelystä (henkilökohdainen virittäytyminen ja sitoutuminen), pari- ja pienryhmätyöskentelystä (jakaminen, kuuleminen ja kuulluksi tuleminen) sekä jakamisesta ja dialogista kaikkien osallistujien kesken (moniääninen vuoropuhelu).
- Pienryhmätyöskentelyä tiivistetyillä demokraattisen dialogin säännöillä (ks. Kalliola tässä teoksessa). Keskeisimpinä sääntöinä osallistujien tasavertaisuus, osallistumisen oikeus ja velvollisuus omien kokemusten pohjalta, erilaisten mielipiteiden ilmaisun sietäminen sekä tavoite saada aikaan käytännön sopimuksia ja toimenpiteitä.
- Tuotosten jakaminen yhteisissä tilaisuuksissa toiminnallisesti

Kohti ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa

siten, että pienryhmät valitsevat esittämistavan (esimerkiksi musiikki, metaforat, runot, kuvat). Näin tuetaan myös osallistujien keskinäistä vuorovaikutusta.

- Johdon lisäksi kaikkien osallistujien sitouttaminen toimenpiteiden jalkauttamiseen käytäntöön ja työn arkeen. Esimerkiksi sen jäsentäminen, mitä jokainen työntekijä voi omassa työssään heti muuttaa tai tehdä toisin.

Näkemyksemme mukaan työyhteisöjen ja työorganisaatioiden kehittämisessä on oleellista hyödyntää enemmän osallistavia ja toiminnallisia työskentelytapoja. Ne voivat luoda uutta pontta, innostusta, energiavirtoja ja luovia voimavaroja kehittämistyöhön.

Samansuuntaisesti useiden työelämänkehittäjien kanssa voimme todeta myös, että yksilöllisiä ja yhteisöllisiä kehittämisprosesseja luotaessa on oleellista kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin:

- Johdon vahva sitoutuminen kehittämistyöhön.
- Pitkäkestoinen kehittämistyö työyhteisöjen ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti.
- Tukirakenteiden luominen, jotta kehittämistyön positiiviset ja merkitykselliset tulokset kantavat pitkäkestoisesti työn arjessa.
- Tilojen luonti yhteisölliselle innovoinnille ja rajanylityksille.
- Työntekijöiden ja työyhteisöjen ammatillisen toimijuuden ja oppimisen vahvistaminen monikytkentäisesti ja samanaikaisesti.

Työyhteisöjen kehittäminen on haastavaa, mutta palkitsevaa ja innostavaa työtä. Toivotamme tämän kirjan myötä innostusta ja iloa, tolkkua ja kohtuullisuutta sekä aktiivista toimijuutta kaikille työelämän murrak- sessa purjehtijoille!

Lähteet

- Leitch, R. 2006. Limitations of language: Developing arts-based creative narrative in stories of teachers' identities. *Teaching and Teachers: Theory and Practice* 12 (5), 549–569.
- Leitch, R. 2010. Masks as self-study. *Challenging and sustaining teachers' per-*

- sonal and professional personae in early–mid career life phases. *Teaching and Teachers: Theory and Practice* 16 (3), 329–352.
- Paloniemi, S., Eteläpelto, A., Hökkä, P., Vähäsantanen, K. & Törmäkangas, T. 2014. Theorising and modelling professional agency from a subject-centred socio-cultural perspective. *Esitys EARLI-SIG 14 –konferenssissa*. Oslo, 27.–29.8.
- Schyns, B., Tymon, A., Kiefer, T. & Kerschreiter, R. 2012. New ways to leadership development: A picture paints a thousand words. *Management Learning* 44 (1), 11–24.
- Sutherland, I. 2012. Arts-based methods in leadership development: Affording aesthetic workspaces, reflexivity and memories with momentum. *Management Learning* 44 (1), 25–43.



**Asiantuntijapuheenvuoro:
MONIKYTKENTÄISYYS, IDENTITEETIT
JA TUNTEET
ASiantuntijaORGANISAATIOISSA**

Marjatta Vanhalakka-Ruoho

Marjatta Vanhalakka-Ruoho toimii professorina (kasvatuspsykologia) ohjauksen oppiaineessa Itä-Suomen yliopistossa. Hänen erikoisalansa on opinto-ohjaajien ja ohjausalan koulutus ja tutkimus. Viime vuosina hän on muun muassa käsitteellistänyt koulutusinstituutioita monikykentäisinä organisaatioina, tarkastellut toimijuutta ohjauksen perustana ja tutkinut nuorten uria ja ryhmäohjausta toimijuuden tukena.

Asiantuntijapuheenvuorossaan Vanhalakka-Ruoho pitää asiantuntijaorganisaatioiden suurimpana uhkana tiukkakykentäisen organisaatiomallin yleistymistä. Tiukkakykentäisessä organisaatiossa ovat vahvasti läsnä laatu- ja arviointijärjestelmät, strateginen johtaminen sekä tehokkuuden ja tuloksellisuuden mittaaminen. Vaihtoehtona tällaiselle organisaatiomallille Vanhalakka-Ruoho näkee monikykentäisyyden. Monikykentäisessä organisaatiossa toiminta ei ole tiukasti säädeltyä vaan sosiaalista, luovaa ja itseorganisoitua. Monikykentäinen toiminta pitää sisällään monipuolisia keskusteluja, rajoja ylittäviä tapaamisia, yhteistä kehittämistä ja sille luotuja foorumeja sekä avoimen yhteyden

johdon ja työntekijöiden välillä. Monikytkeinen organisaatio edistää muutosta ja kehitystä.

Vanhalakka-Ruoho muistuttaa, että työntekijät ovat organisaation voimavara, joiden elämänhistoria ja kokemukset tulee huomioida ja niitä tulee kunnioittaa kehittämistyössä. Ammatillisen identiteetin uudistamista pitää myös tukea; vanhasta ei luoda nopeasti uutta. Perinteisesti tunteet ovat olleet työyhteisöissä taka-alalla. Vanhalakka-Ruoho pohtii, kuinka työtä koskevat tunteet, kuten riittämättömyys ja syyllisyys, ovat kuitenkin vahvasti läsnä työn arjessa. Työyhteisöissä tulisi kiinnittää entistä enemmän huomiota tunteiden kuulemiseen ja työstämiseen. Lisäksi Vanhalakka-Ruohon mukaan työyhteisö on tärkeä voimavara niin muutoksessa toimimisessa kuin identiteetin ja toimijuuden vahvistamisessa. Ryhmässä on mahdollista kuulla ja tulla kuuluksi, luoda havainnoiva suhde itseen sekä saada kokemus itsestä oman elämänsä ja työnsä hallitsijana. Työelämässä tulisi yleistyä ryhmätyöskentelymuodot (ohjaus, valmennus), joissa voi rauhoittua, työstää omaa ammatillista identiteettiä sekä luoda yhteisiä suuntaviivoja tulevaisuuteen. Puheenvuoronsa lopussa Vanhalakka-Ruoho valottaa omaa rooliaan työyhteisön jäsenenä sekä kuvaa yhden yliopistollisen työyhteisön tuottamia tulevaisuusmetaforia työstään ja työyhteisöstään: ”Oivaltamisen polku, kohtuullisuuden kiitorata, yhteisöllisyyden liike, pois joustamattomuuden veivaamosta”.

Asiantuntijapuheenvuoro löytyy osoitteesta:

<http://urly.fi/kye>

KIRJOITTAJAT

Esa Alestalo, Esh, apulaisosastonhoitaja, KSSHHP, päivystysalue,
esa.alestalo@ksshp.fi

Kirsi Biskop, Lto, KM, tohtorikoulutettava, JY, kasvatustieteiden laitos/
varhaiskasvatus, kirsi.biskop@jyu.fi

Anneli Eteläpelto, FT, professori, JY, kasvatustieteiden laitos,
anneli.etelapelto@jyu.fi

Sanna Herranen, KM, projektitutkija, JY, kasvatustieteiden laitos,
sanna.m.herranen@jyu.fi

Päivi Hökkä, KT, tutkijatohtori, JY, kasvatustieteiden laitos,
paivi.hokka@jyu.fi

Kati Jetsu, sairaanhoitaja, apulaisosastonhoitaja, KSSHHP, päivystysalue,
kati.jetsu@ksshp.fi

Satu Kalliola, YTT, professori, Tampereen yliopisto, yhteiskunta- ja kult-
tuuritieteiden yksikkö, satu.kalliola@uta.fi

Emma Kostiainen, FT, lehtori, JY, opettajankoulutuslaitos,
emma.kostiainen@jyu.fi

Kirjoittajat

Elina Lehtinen, Lto, KM, yliopistonopettaja, JY, kasvatustieteiden laitos/
varhaiskasvatus, elina.s.lehtinen@jyu.fi

Salme Mahlakaarto, FT, THM, PDO, työnohjaaja, ID valmentaja, ID
Mahlakaarto Oy, salme@mahlakaarto.fi

Mari Manninen, sairaanhoitaja, osastonhoitaja, KSSH, päivystysalue,
mari.manninen@kssh.fi

Petteri Männistö, sairaanhoitaja, TtM, osastonhoitaja, KSSH,
päivystysalue, aki-petteri.mannisto@kssh.fi

Elina Oksanen, KT, lehtori, JY, kasvatustieteiden laitos,
elina.m.oksanen@jyu.fi

Susanna Paloniemi, KT, yliopistolehtori, JY, kasvatustieteiden laitos,
susanna.paloniemi@jyu.fi

Pirjo-Liisa Poikonen, KT, yliopistotutkija, JY, kasvatustieteiden laitos/
varhaiskasvatus, pirjo-liisa.poikonen@jyu.fi

Paula Pyhälä-Liljeström, TtM, MQ, ylihoitaja, KSSH, päivystysalue,
paula.pyhala-liljestrom@kssh.fi

Erja Rautamies, Lto, PsM, yliopistonopettaja, JY, kasvatustieteiden
laitos/varhaiskasvatus, erja.rautamies@jyu.fi

Matti Rautiainen, KT, lehtori, JY, opettajankoulutuslaitos,
matti.a.rautiainen@jyu.fi

Tiina Silander, KT, johtaja, JY, opettajankoulutuslaitos,
tiina.silander@jyu.fi

Katja Vähäsantanen, KT, tutkijatohtori, JY, kasvatustieteiden laitos,
katja.vahasantanen@jyu.fi

ASIAANTUNTIJAKOMMENTAATTORIT

Tuomo Alasoini, VTT, Dos., johtava asiantuntija, Liideri-ohjelman vastuullinen johtaja, Tekes, Helsinki, tuomo.alasoini@tekes.fi

Aini-Kristiina Jäppinen, KT, Dos., koulutusjohtamisen professori, kasvatustieteiden laitos, Jyväskylän yliopisto, aini-kristiina.jappinen@jyu.fi

Juha Kinnunen, THT, johtaja, KSSH, oa. professori, terveyshallintotiede, sosiaali- ja terveysjohtamisen laitos, Itä-Suomen yliopisto, juha.kinnunen@kssh.fi

Anneli Leppänen, FT, Dos., Työn ja työorganisaatioiden kehittäminen -osaamiskeskuksen johtaja, Työterveyslaitos, Helsinki, anneli.leppanen@ttl.fi

Jussi Onnismäe, FT, Dos., erikoissuunnittelija, Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia, jussi.onnismaa@helsinki.fi

Marjatta Vanhalakka-Ruoho, PsT, professori, ohjauksen koulutus, kasvatustieteiden ja psykologian osasto, Itä-Suomen yliopisto, marjatta.vanhalakka-ruoho@uef.fi