

Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen,
Salme Mahlakaarto, Vilja Paavola & Merianna Rossi

Kohtaa, Osallista, Edistä:

KOE!

TOIMIJUUSJOHTAMISEN
ASKELEET



Kohtaa – Osallista – Edistä (KOE!) Toimijuusjohtamisen askeleet

Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen,
Salme Mahlakaarto, Vilja Paavola & Merianna Rossi



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

ID MAHLAKAARTO



FINNCHAT

Jyväskylä 2017

Kannet ja taitto: Merianna Rossi

Julkaisun pysyvä linkki: www.jyu.fi/toimijuusjohtaminen

ISBN: 978-951-39-7107-6 (PDF)

ISBN: 978-951-39-7106-9 (nid.)

Jyväskylän yliopistopaino, Jyväskylä 2017

Esipuhe

Tämä käsikirja on osa Kohtaa – Osallista - Edistä (KOE!) tuoteperhettä, joka on kehitetty Työsuojelurahaston tuotteistamisrahoituksella. Olemme rahoituksesta kiitollisia Työsuojelurahastolle. Käsikirjassa kuvaamme tiiviisti *toimijuusjohtamisen* periaatteet ja tarjoamme käytännöllisiä menetelmiä toimijuuden edistämiseen työpaikoilla. Käsikirja toimii KOE! -palvelukonseptin tukimateriaalina.

Palvelukonseptin kehittämisessä yhteistyökumppaneinamme toimivat Finnchat Oy, Keski-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Tampereen yliopistollinen sairaala. Olemme erityisen kiitollisia näiden organisaatioiden edustajille aktiivisesta osallistumisesta sekä kullanarvoisista näkökulmista johtamisen kehittämisen kysymyksiin. Lisäksi haluamme kiittää tuotteistamisprosessin asiantuntevasta tuesta Ulla Luukasta Coaching Village Oy:stä.

Toivomme, että tämä käytännönläheinen käsikirja opastaa ja motivoi toimijuusjohtamisen edistämiseen työpaikoilla.

Jyväskylässä, toukokuussa 2017,

Toimittajat



Päivi Hökkä | Susanna Paloniemi | Katja Vähäsantanen



Salme Mahlakaarto | Vilja Paavola | Merianna Rossi

Sisällys

Esipuhe.....	1
Sisällys.....	2
1. Mikä KOE!?	3
1.1. Kohtaa, Osallista, Edistä: KOE!	4
1.2. Toimijuuden tarve muuttuvassa työssä	6
1.3. KOE! toimijuusjohtaminen esimiehen suunnannäyttäjänä	6
1.4. KOE! –palvelun merkitys	7
2. Ammatillinen toimijuus työssä ja työyhteisössä	9
2.1. Mitä ammatillinen toimijuus on?	10
2.2. Ammatillisen toimijuuden karikot ja voimavarat	12
2.3. Oma ja toisten toimijuus: Tärkeitä kysymyksiä	12
2.4. Kohti toimijuusjohtamista	14
3. Esimiesidentiteetin erityiskysymyksiä	15
3.1. Johtajuuden perusta	16
3.2. Matka esimieheksi	16
3.3. Perustehtävä esimiehenä	17
3.4. Esimiehen jaksaminen	18
4. Toimijuusjohtaminen	21
4.1. Kohtaaminen	22
4.2. Osallistaminen	25
4.3. Edistäminen	27
5. Menetelmät – Työkaluja toimijuuden edistämiseen	29
5.1. Toimijuutta edistävien menetelmien lähtökohtia esimiehen työssä	30
5.2. ”Mutta miten teen sen?”	31
6. Lopuksi	38
Lähteet	41

1. Mikä KOE!?



1.1. Kohtaa, Osallista, Edistä: KOE!

Kohtaa, Osallista, Edistä KOE! -palvelu vastaa suomalaisen työelämän kipupisteisiin ja kehittämishaasteisiin. Se tarjoaa välineitä kehittää organisaatioita niin, että ihmiset ja heidän toimijuutensa ovat keskiössä. KOE! tukee esimiehiä ja tähtää *toimijuusjohtamiseen* muutoksessa olevissa työyhteisöissä.

Tämänhetkistä työtä ja työelämää haastavat monet yhtäaikaiset kehityslinjat, muun muassa globalisaation myötä kiristynyt kilpailu, väestön ikääntyminen, ennenaikainen eläköityminen, työn teknistyminen sekä digitalisaatio (esim. Dufva ym. 2017). Enää ei puhuta vain teknistymisen tuomista haasteista työn sisältöön, vaan siitä, kuinka esimerkiksi robotisaatio muuttaa työtä ja ihmisten ammatillisuutta. On esimerkiksi jo ajankohtaista kysyä, millaista on tehdä työtä robottikollegan kanssa.

Työelämä on muuttunut entistä monimutkaisemmaksi ja vaikeasti ennakoitavaksi. Puhutaan pirullisista ongelmista, joihin ei ole olemassa yhtä selkeää vastausta. Sen sijaan ratkaisut yhtäkkisesti esiin tuleviin ongelmiin tulee löytää muuttuvissa tilanteissa ja työyhteisöissä kulloinkin olemassa olevien resurssien avulla (esim. Vartiainen ym. 2013). Tämä tarkoittaa, ettei ongelmia ole mahdollista ratkaista strategioita, ohjeita tai sääntökirjoja lukemalla, vaan ratkaisut kulloinkin esiin tuleviin ongelmiin tulee löytää tässä ja nyt. Ratkaisujen löytäminen ei myöskään ole ainoastaan johtajien ongelma, vaan sopivimman ratkaisun pulmalliseen tilanteeseen saattaa löytää kuka vain.

~ ~ ~

**PIRULLISTEN ONGELMIEN MAAILMASSA JOKAISEN TULEE TARVITTAESSA OLLA VALMIS
JOHTAJUUTEEN.**

~ ~ ~

Suomalaiset työntekijät ovat korkeasti koulutettuja ja osaavia. Sen sijaan suomalaisessa johtamisessa on todettu olevan kehitettävää. Eryteisesti julkisen sektorin organisaatioissa johtamisvaltaisuus on edelleen tyypillistä (Alasoini 2014; Nokelainen 2016). Se tarkoittaa työn kontrollointia korostavaa johtamistapaa, jossa hyödynnetään tulosjohtamista sekä erilaisia mittaus- ja palkitsemisjärjestelmiä.

Johtamisen työkalut, kuten strategiset suunnitelmat ja prosessikaaviot, eivät siirry sellaisinaan ihmisten arkeen ja työhön. Harva meistä on syntyjään notkea monitaituri, joka heittäytyy tilanteeseen kuin tilanteeseen ja on aina valmiina uusiin luoviin ratkaisuihin. Luovaan ongelmanratkaisuun tarvitaan tukea – usein esimieheltä.

Ammatillisen toimijuuden kysymys onkin noussut suomalaisessa työelämässä keskeiseksi. Suomessa on hyvin pitkälle koulutettu henkilöstö erityisesti julkisella sektorilla, mutta tätä osaamispotentialia ei osata organisaatioissa vielä täysin hyödyntää (Alasoini 2014). Sen sijaan, että työntekijöiden toimijuutta tuettaisiin, se on usein varsin rajattua. Tämä vaikuttaa kielteisesti työntekijöiden oppimiseen, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin (Vähäsantanen 2015).

Vahvan toimijuuden on havaittu tukevan työntekijöiden oppimisen, sitoutumisen ja hyvinvoinnin lisäksi myös luovaa ongelmanratkaisua ja innovatiivisuutta (Collin ym. 2017). Ilman ammatillista toimijuutta työorganisaatiot uudistuvat ainoastaan näennäisesti ja tehottomasti ja lisäksi työntekijöiden ammatillisuus ja hyvinvointi ovat uhattuina (Hökkä & Vähäsantanen 2014).

~ ~ ~

**TOIMIJUUDEN SIVUUTTAVA UUDISTAMINEN EI OLE AINOASTAAN ORGANISAATIOIDEN
VAAN KOKO YHTEISKUNNAN KESTÄVÄÄ KEHITYSTÄ UHKAAVA TEKIJÄ.**

~ ~ ~

Rakentava, vahva toimijuus edellyttää riittävän eheää *identiteettiä*. Identiteetti tarkoittaa sitä, että ihminen tuntee itsensä ja historiansa, tietää missä on nyt ja mihin on menossa. Ammatillinen identiteetti sitoo ihmisen työhön ja viitoittaa sitä, mitä ihminen ammatillisesti tavoittelee. Se määrittelee myös, miten ihminen kehittää työtään ja miten hän ylläpitää innostustaan.

Ammatillinen identiteetti on nykyisessä työn jatkuvassa muutoksessa usein ahtaalla. Toinen toistaan seuraavien muutosten perässä ei useinkaan ehditä riittävästi työstää sisäistä kokemusta omasta työstä ja ammatillisuudesta. Valitettavan monissa työpaikoissa työntekijät puristuvat tyhjiin jatkuvien muutosten ja oman sisäisen kokemuksensa välisessä jännitteessä. Pitkittyessään tällainen tilanne voi johtaa työuupumukseen ja ennenaikaiseen eläköitymiseen.

Ammatillisten roolien ja identiteettien on todettu olevan suhteellisen pysyviä eikä niiden uudistaminen muutoksissa ole automaattista (Hökkä, Vähäsantanen & Saarinen 2010; Mahlakaarto 2016; Vähäsantanen ym. 2012). Johtamisvaltaisessa kulttuurissa henkilöstön toimijuuden tila jää hyvin kapeaksi, eikä ammatillisten identiteettien uudistumista tueta. Asioiden johtaminen on hyvää, ihmisten ei.

1.2. Toimijuuden tarve muuttuvassa työssä

Toimijuus tarkoittaa sitä, että kaikilla työpaikan ihmisillä – työntekijöistä ylimpään johtoon – on aito mahdollisuus osallistua, vaikuttaa ja kehittää työtään sekä uudistaa ammatillista identiteettiään. Tällöin jokainen työntekijä voi tuntea kuuluvansa yhteisöönsä, tietää mitä häneltä odotetaan, mihin organisaatio on menossa ja kuinka hän itse voi vaikuttaa työhönsä ja ammatilliseen tulevaisuuteensa.

~ ~ ~

TYÖPAIKOILLE TARVITAAN VAHVEMPAA TOIMIJUUDEN YMMÄRRYSTÄ JA SEN TUKEMISTA. MUUTOKSESSA TARVITAAN IHMISIÄ, JOTKA OSAAVAT, HALUAVAT JA JAKSAVAT RATKOA ARJEN ONGELMIA SUJUVASTI JA JOUSTAVASTI.

~ ~ ~

Organisaatioita kehitettäessä olisikin kiinnitettävä erityistä huomioita kohtaamisen tiloihin, aikaan ja paikkaan. Silloin työntekijöiden on mahdollista yhdessä toistensa kanssa hahmottaa, missä mennään sekä miten työtä ja omaa työyhteisöä voidaan kehittää. Työpaikoilla tulee löytää uusia ratkaisuja siihen, miten koko henkilökunnan ammatillista toimijuutta, eli vaikuttamista, kannanottoa sekä luovien ratkaisujen löytämistä arjen ongelmiin, voidaan tukea.

1.3. KOE! toimijuusjohtaminen esimiehen suunnannäyttäjänä

Ilman riittävän eheää identiteettiä esimiehen on mahdotonta tukea työntekijöiden toimijuutta ja identiteettityötä. Keskijohtajat toimivat ylimmän johdon ja henkilöstön rajapinnassa. Heidän tehtävänä on strategisen johdon joskus kipeidenkin päätösten toteuttaminen työyhteisöissä samalla, kun he ottavat vastaan henkilökunnan reaktiot ja tunnekuorman. Keskijohtajien työssä korostuukin johtamisen luonne vaativana ihmissuhdetyönä.

Keskijohtajilta vaaditaan ihmissuhdetaitoja, kuten tilanneherkkyyttä sekä kuuntelu- ja vuorovaikutustaitoja. Toimijuuden vahvistamiseen tähtäävässä kehittämisessä keskeistä onkin tukea ensin esimiesten omaa ammatillista identiteettiä. Erityisesti keskijohdossa toimivat esimiehet tarvitsevat tukea omalle identiteettityölleen ja jaksamiselleen, koska heidän toimijuutensa on usein organisaatioissa haasteellista.

Toimijuusjohtamista tarvitaan työpaikoille, jotta kaikki työntekijät saadaan mukaan käyttämään omaa parasta osaamistaan työn tekemisessä ja kehittämisessä. Tämä

tarkoittaa sisäisen ja ulkoisen vuoropuheluna syntyvää tasapainoista ja rakentavaa suhdetta työhön – ei ainaista tehostamista ja ihmisten selkänahasta repimistä. Tasapainoinen ja rakentava suhde työhön turvaa ihmisten jaksamisen, työn mielekkyyden ja työhyvinvoinnin sekä työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittymisen kestäväällä tavalla.

~ ~ ~

TOIMIJUUTTA TUKEVAN TYÖKULTTUURIN RAKENTAMISEEN TARVITAAN JOKAISTA.

~ ~ ~

KOE! lähtee sisältä päin – identiteetistä. Se, miten toimimme ja kohtaamme toiset, heijastaa aina omaa sisäistä maailmaamme ja identiteettiämme. Toisten kohtaamisessa keskeinen lähtökohta on itsensä aito kohtaaminen ja tunteminen. Vain itsensä aidosti kohtaamalla voi kohdata ja edistää muiden työtä.

KOE! -palvelu haastaa tutustumaan omaan autenttiseen ammatilliseen itseen turvallisesti, tuetusti ja innostavasti. Keskeisiä kysymyksiä matkalla ovat:

- ❖ *Kuka minä olen?*
- ❖ *Tunnistanko tunteeni?*
- ❖ *Mitä ovat omat valoni ja varjoni?*
- ❖ *Mitä sellaista muut näkevät minussa, mitä en itse näe?*
- ❖ *Minne olen ammatillisesti matkalla?*

KOE! -palvelu on suunnattu ennen kaikkea lähiesimiestyötä tekeville keskijohtajille. Ideoita ja oppeja voi kuitenkin jokainen työntekijä soveltaa omassa arkisessa työssään. Kohtaaminen, osallistaminen ja toimijuuden edistäminen ovat koko työyhteisön yhteisiä asioita.

1.4. KOE! -palvelun merkitys

KOE! edistää samanaikaisesti organisaatioiden tuottavuutta, työelämän laatua ja työntekijöiden työhyvinvointia. *Kohtaamalla, Osallistamalla ja Edistämällä* on tarkoitus parantaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia, ammatillisten identiteettien uudistamista, vahvistaa sitoutumista, jaksamista ja oman työn kehittämistä työyhteisöissä.

Kun työntekijät voivat vaikuttaa työhönsä, kehittää työtään sekä tarkastella ja muokata omaa ammatillista identiteettiään, turvallisuuden tunne, työn ilo ja innostuneisuus

lisääntyvät. Vaikutusmahdollisuudet ja työn imu luovat edellytyksiä oppimiselle, uusille luoville ratkaisuille ja innovaatioille (Kuva 1). Näiden seurauksena työn tuottavuus paranee.



KUVA 1: TOIMIJUUS TUOTTAVUUDEN JA TYÖELÄMÄN LAADUN YHDISTÄJÄNÄ

Tässä käsikirjassa kuvaamme tiiviisti mitä ammatillinen toimijuus tarkoittaa, minkälaisia erityiskysymyksiä esimiesidentiteetin rakentamiseen liittyy, mitä on toimijuusjohtaminen ja millaisin metodein sitä voidaan käytännön työssä edistää. Käsikirjassa kuuluu vahvana myös KOE! -palvelun kehittämisessä mukana olleiden yhteistyöorganisaatioiden (Finnchat Oy, KSSH, Tays) lähiesimiesten, henkilöstön ja johdon ääni.

Seuraavaksi tarkastelemme yksityiskohtaisemmin KOE! -palvelun keskeistä tukipilaria ammatillista toimijuutta ja siihen läheisesti kietoutuvaa ammatillista identiteettiä.

~ ~ ~

**TOIMIJUUSJOHTAMISTA TUKEVA KOE! -PALVELU TARJOAA UUDENLAISIA,
KOKONAISVALTAISIA TYÖKALUJA JOHTAMISEEN.**

~ ~ ~

2. Ammatillinen toimijuus työssä ja työyhteisössä



Työelämän ja työntekijöiden kukoistaminen edellyttää sekä otollisia olosuhteita ammatilliselle toimijuudelle että toimivia käytänteitä sen edistämiseksi. Toimijuus näyttää olevan vahvasti suomalaista työelämää koskevan keskustelun ja kehittämisen ytimessä. Mutta mitä se oikein tarkoittaa, ja millaisia ovat henkilöstön toimijuuden vahvistamisen askeleet työn arjessa?

2.1. Mitä ammatillinen toimijuus on?

Ammatillinen toimijuus viittaa yksilöiden ammatilliseen toimintaan ja tekoihin työyhteisössä (Eteläpelto ym. 2014; Vähäsantanen ym. 2017, 14–33). Ammatillinen toimijuus voidaan ymmärtää:

- ❖ *vaikuttamisena,*
- ❖ *päätösten ja valintojen tekemisenä,*
- ❖ *osallisuutena ja osallistumisena,*
- ❖ *mielipiteiden ja ehdotusten esittämisenä,*
- ❖ *yksilöllisten ja yhteisten työkäytäntöjen uudistamisena,*
- ❖ *ammatillisen uran suuntaamisena,*
- ❖ *omien ammatillisten intohimojen mukaisena toimintana,*
- ❖ *ammatillista identiteettiä*

Ammatillinen toimijuus kiinnittyy erityisesti työhön ja ammatilliseen identiteettiin.

Vaikuttaminen työssä

Ammatillinen toimijuus todentuu erityisesti vaikuttamisena työssä ja työyhteisöissä. Vaikuttaminen voi kohdistua työssä niin yksilön omaan työhön (kuten työn sisällöt, työn tekemisen tavat, työtehtävien tekojärjestys ja työtilat) kuin työyhteisön yhteisiin asioihin (kuten uudistukset työssä, yhteiset työkäytännöt, työkuultuuri, käytettävät resurssit ja työvälineet).

Toimijuuden näkökulmasta on oleellista, että työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ja päätösvalta eivät koske ainoastaan heidän omaa työtään, vaan heillä on mahdollisuus osallistua myös työyhteisön asioita koskevaan päätöksentekoon ja sitä ennakoivaan asioiden valmisteluun. Tämä on kuitenkin erotettava näennäisestä mahdollisuudesta

esittää näkemyksiä työstä ja työn tekemisen tavoista. Aito toimijuus tarkoittaa, että työntekijä tulee oikeasti kuulluksi ja hänen mielipiteillään on aidosti merkitystä.

Työkäytäntöjen kehittäminen

Ammatillinen toimijuus näkyy työyhteisöissä myös yksilöllisten ja yhteisten työkäytäntöjen kehittämisenä ja uudistamisena. Toimijuus tarkoittaa sekä pienten asioiden muokkaamista omassa työarjessa, että työyhteisön toimintatapoihin liittyvää uudistamista.

Erilaisissa uudistamisprosesseissa oleellisessa roolissa ovat työntekijöiden halukkuus, innokkuus ja osallistuminen työn kehittämiseen sekä heidän innovatiiviset kehittämis ehdotuksensa, ideansa ja uutta luotaavat problematisointinsa. Toimijuus ilmenee myös uusien asioiden kokeiluna sekä ongelmien yhteisenä ratkomisena.

Ammatillisen toimijuuden idea on, että henkilöstön jäsenet nähdään aktiivisina toimijoina työyhteisöjen kehittämisprosesseissa. Kestävä uudistaminen tapahtuukin organisaatioissa yli ammatillisten rajojen yhteisissä ja tasavertaisissa kohtaamisissa.

Ammatillisen identiteetin neuvottelu

Vaikuttamisen ja työkäytäntöjen kehittämisen lisäksi ammatillinen toimijuus liittyy myös identiteetin neuvotteluun ja tuunaamiseen. Ammatillisella identiteetillä tarkoitetaan työntekijän ja esimiehen käsitystä itsestään ammatillisena toimijana: mistä olen ammatillisesti tulossa, kuka olen, mihin kuulun, mitä osaan ja millaiseksi haluan työssäni tulla. Identiteetti kuvaa myös sitä, millaisia mielenkiinnon kohteita, tavoitteita ja kehittymisunelmia kullakin toimijalla on sekä millaisiin ihanteisiin, eettisiin periaatteisiin ja arvoihin hän sitoutuu.

Ammatillinen toimijuus suhteessa ammatillisen identiteettiin viittaa siihen, että ihminen pystyy suuntaamaan toimintaansa tavoitteidensa ja arvojensa mukaisesti sekä ohjaamaan uraansa ja ammatillista tulevaisuuttansa mielenkiintojensa ja unelmiensa pohjalta.

Kun työ ja työympäristö muuttuvat, työntekijöiden tulee tarkastella tavoitteitaan ja osaamistaan suhteessa muuttuvaan toimintaympäristöön sekä luoda uusia urasuunnitelmia, tarkentaa tavoitteitaan sekä uudistaa suhdettaan muuttuvaan perustehtävään ja organisaatioon. Työelämän muutosvirrassa onkin yhä useammin tarvetta aktiiviselle ja tietoiselle ammatilliselle identiteettityölle.

~~~

## AMMATILLINEN TOIMIJUUS TARKOITTA VAIKUTTAMISTA TYÖSSÄ, TYÖKÄYTÄNTÖJEN KEHITTÄMISTÄ JA AMMATILLISEN IDENTITEETIN NEUVOTTELUA.

~~~

2.2. Ammatillisen toimijuuden karikot ja voimavarat

Erilaiset työyhteisöt ja organisaatiot luovat erilaiset puitteet työntekijöiden ammatilliselle toimijuudelle. Työyhteisöjen olosuhteet paitsi mahdollistavat, myös rajoittavat toimijuutta. Työpaikkojen valtarakenteet, johtamiskäytännöt, työtilat, työkuulttuurit, sosiaaliset suhteet, työilmapiiri ja ammatilliset roolit eivät ole toimijuudelle merkityksettömiä (Eteläpelto ym. 2014).

Esimerkiksi jos työntekijä ei koe tulevansa aidosti kuulluksi, hän ei välttämättä tuo omia mielipiteitään esille eikä tee kehittämis ehdotuksia uudistaakseen käytänteitä. Näin voi käydä myös silloin, jos työntekijä ei koe turvallisuutta, eikä koe olevansa riittävän tuttu kollegoidensa kanssa.

Myös organisaation tehokkuusvaatimukset ja jatkuva kiire työssä ajavat työntekijät pitäytymään vanhoissa totutuissa työtavoissa ja rutiineissa ilman kehittämisorientaatiota ja uuden kokeilua (Vähäsantanen ym. 2017). Sen sijaan luottamuksellinen ilmapiiri ja tutut työkaverit luovat otolliset puitteet aktiiviselle ja aloitteelliselle toiminnalle.

Vaikka työpaikan olosuhteet muokkaavat vahvasti työntekijöiden toimijuuden tiloja, toimijuus kietoutuu myös heidän yksilöllisiin taustoihinsa. Ammatillista toimijuutta viitoittavat osaltaan työntekijöiden tavoitteet, arvot, osaaminen ja työhistoria. Esimerkiksi työntekijän kokemus kapeasta ammatillisesta osaamisesta voi rajoittaa hänen aktiivisuuttaan yhteisten työkäytäntöjen kehittämisessä.

Kaiken kaikkiaan ammatillisen toimijuuden voi nähdä kiinnittyvän työntekijään ja hänen työympäristöönsä sekä näiden väliseen monitahoiseen vuorovaikutussuhteeseen. Ammatillinen toimijuus on kuin herkkä herneenverso, jonka kasvua ohjailevat niin sisäiset kuin ulkoisetkin olosuhteet.

2.3. Oma ja toisten toimijuus: Tärkeitä kysymyksiä

Työntekijät voivat tarkastella oman toimijuutensa tiloja, tunteja ja tekoja erilaisten kysymysten avulla (Kuva 2, ks. myös Vähäsantanen ym. 2017, 27). Esimiehet voivat

hyödyntää kysymyksiä esimerkiksi kartoittaessaan toimijuuteen liittyviä kokemuksia työyhteisöissä. Tämän tiedon pohjalta on mahdollista tukea henkilöstön toimijuutta niillä alueilla, joilla mahdollisia puutteita havaitaan ja vastaavasti korostaa vahvoja toimijuuden alueita edelleen. Esimiestyössä oleellista on oivaltaa toimijuuden edistämisen merkitys ja sen myötä luoda aitoja mahdollisuuksia henkilöstölle toteuttaa itseään sekä kehittää omaa työtään ja yhteisiä työkäytäntöjä.

Vaikuttaminen työssä	Työkäytäntöjen kehittäminen	Ammatillisen identiteetin neuvottelu
<ul style="list-style-type: none"> • Voinko tehdä työtäni koskevia päätöksiä? • Onko minulla mahdollisuus osallistua päätöksentekoon työpaikallani? • Otetaanko näkemykseni huomioon työyhteisössäni? • Tulenko kuulluksi omaa työtäni koskeissa asioissa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voinko tuoda aktiivisesti esille omia mielipiteitäni työyhteisössä? • Osallistunko työpaikkani toiminnan kehittämiseen? • Onko minulla mahdollisuus kehittää työskentelytapojani? • Teenkö kehittämis ehdotuksia yhteisiä työkäytäntöjä koskien? 	<ul style="list-style-type: none"> • Voinko toimia työssäni arvojeni mukaisesti? • Pystynkö toteuttamaan ammatillisia tavoitteitani työssäni? • Onko minulla mahdollisuus keskittyä työssäni asioihin, jotka minua kiinnostavat? • Voinko työssäni edistää uraani?

KUVA 2: KYSYMYKSIÄ AMMATILISESTA TOIMIJUUDESTA

Kuvassa esitetyt kysymykset käsittelevät yksittäisen työntekijän toimijuutta työssä. On kuitenkin hyvä muistaa, että toimijuuteen osallistuvat myös ympärillä olevat ihmiset, eikä se synny ainoastaan henkilökohtaisesta määrittelystä. Toimijuus ei ole pelkästään yksilön tekoja vaan myös yhteisöjen toimintaa (Hökkä, Vähäsantanen & Mahlakaarto 2017). Kehittämisessä tarvitaan usein joukkovoimaa, jotta vanhoja työyhteisön rakenteita, rutiineja ja raja-aitoja on mahdollista kaataa uusien tieltä. Myös luovuus työelämässä kumpuaa pikemminkin yhteisöistä kuin yksittäisistä toimijoista käsin.

Samalla, kun pohtii omaa ammatillista toimijuutta tai työntekijöiden kokemuksia toimijuudestaan, voi kiinnittää huomiota myös toimijuutta rajoittaviin ja mahdollistaviin tekijöihin. Tällöin voi kysyä itseltään: Toimiiko oma taustani (esimerkiksi osaaminen, terveys, ammatilliset tavoitteet, työkokemus ja elämäntilanne) tai työpaikkani olosuhteet (esimerkiksi viralliset ja epäviralliset valtasuhteet, johtamiskäytännöt ja työkaverit) toimijuuttani vahvistavina tai rajoittavina tekijöinä?

2.4. Kohti toimijuusjohtamista

Työyhteisöissä henkilöstöllä tulisi olla mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä, kehittää yhteisiä työkäytänteitä sekä toteuttaa ammatillisia intohimoja ja luoda mielekästä uraa. Kun ajatellaan, että ammatillinen toimijuus on yksilön toimintaa ja olemista tietyssä ajassa ja paikassa, voimme myös esimiehinä pohtia keinoja ja rakenteita toimijuuden edistämiseksi työyhteisössä.

Toimijuutta edistävän kulttuurin luominen työyhteisöön ei käy sormia napsauttamalla. Se edellyttää ennen kaikkea oman esimiesidentiteetin pohtimista ja työstämistä ennen kuin voidaan lähteä luomaan uudenlaista johtamiskulttuuria.

~ ~ ~

**TOIMIJUUSJOHTAMISESSA ESIMIES KOHTAA AIDOSTI ITSENSÄ JA HENKILÖSTÖN TYÖN
ARJESSA, OSALLISTAA HENKILÖSTÖÄ YKSILÖLLISIIN JA YHTEISÖLLISIIN VAIKUTTAMIS- JA
KEHITTÄMISPROSESSEIHIN SEKÄ EDISTÄÄ TYÖNTEKIJÖIDEN AMMATILLISTA
IDENTITEETTITYÖTÄ.**

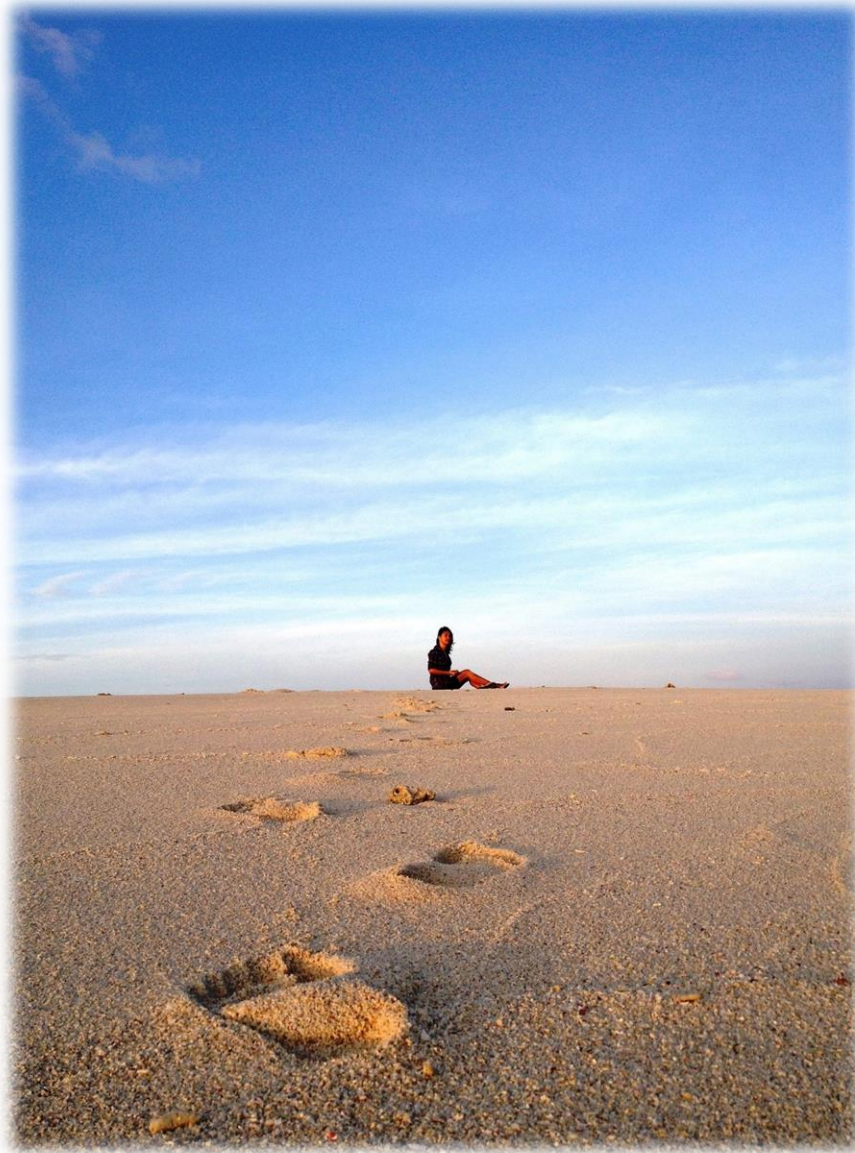
~ ~ ~

Ennen kuin pureudumme esimiesidentiteetin kysymyksiin ja toimijuutta edistävään esimiestyöhön on syytä korostaa, että työyhteisöt ja organisaatiot päätyvät toimijuuden kysymysten äärelle hyvin erilaisissa tilanteissa. Toisissa työyhteisöissä työntekijöillä saattaa olla kokemus vahvasta toimijuudesta, kun taas toisissa työntekijät kokevat heikkoa toimijuutta. Myös samassa organisaatiossa toimijuutta koskevat ajatukset saattavat vaihdella. Esimiestyön näkökulmasta organisaatioiden ja yksilöiden erilaiset lähtötilanteet suuntaavatkin toimijuuden vahvistamisen polkuja ja tekoja.

Ammatillinen toimijuus ei aina ole positiivista ja kehittämisorientoitunutta. Se voi olla myös uudistusten vastustamista, mielipiteiden kyseenalaistamista tai omien henkilökohtaisten etujen ajamista. Tällöin esimiestyössä keskeiseksi kysymykseksi nousee miten toimijuuden suuntaa voi muuttaa siten, että siitä tulee kehittämisen voimavara, eikä yksilöllinen tai yhteisöllinen toiminta ole vahingollista työyhteisön työntekijöiden ja koko työorganisaation näkökulmasta (Collin ym. 2017; Hökkä ym. 2014).

Seuraavissa kahdessa luvussa siirrymme kuvaamaan tuotteistamisprosessin aikana esiin nousseita keskeisiä teemoja, jotka liittyvät toimijuusjohtamiseen. Näissä luvuissa kuuluu vahvana yhteistyökumppaneidemme (Finnchat Oy, KSSHP, Tays) edustajien ääni.

3. Esimiesidentiteetin erityiskysymyksiä



3.1. Johtajuuden perusta

Arkikeskusteluissa puhutaan usein melko suoraviivaisesti hyvästä ja huonosta johtamisesta – tai hyvistä ja huonoista johtajista. Tällöin unohdetaan, että johtajuus on vaativaa ja moninaista ihmissuhdetyötä, jossa esimies vastaa paitsi omasta substanssityöstään, myös työntekijöiden toimijuuden edellytyksistä.

Johtajuus on käytäntöihin ja kontekstiin nivoutuvaa ja saa erilaisia muotoja työorganisaatioissa. Keskeistä on johtamiskäytäntöjen joustavuus konteksti- ja tilannekohtaisesti. Tämä puolestaan edellyttää esimiehiltä riittävän eheää ja tiedostettua ammatillista identiteettiä (Mahlakaarto 2016). Ilman riittävän eheää identiteettiä esimiehen on myös mahdotonta tukea muiden toimijuutta. Ammatillinen identiteetti ja sen jatkuva työstäminen muodostavatkin johtajuuden perustan. Esimiehen ammatillinen identiteettityö on toimijuusjohtamisen keskeinen lähtökohta (Kuva 3).

Ammatillinen identiteettityö

- ❖ Tunnet itsesi
- ❖ Tunnistat osaamisesi ja ammattitaitosi
- ❖ Tiedät mistä tulet, missä olet nyt ja minne olet menossa
- ❖ Tiedät valosi ja varjosi – vahvuutesi ja heikkoutesi
- ❖ Tunnistat tunteesi
- ❖ Tiedät arvosi ja eettiset periaatteesi
- ❖ Tiedät mihin kuulut, ja mihin haluat liittyä ja sitoutua
- ❖ Pohdit omaa työminääsi ja rooliasi työpaikalla

KUVA 3: AMMATILLISEN IDENTITEETTITYÖN KOMPONENTIT ESIMIESTYÖSSÄ

Oman identiteetin tunnistaminen ja työstäminen auttaa esimestä suunnistamaan välillä ennalta-arvaamattomissa, haastavissakin maisemissa – kokemaan ja tekemään työtä kokonaisena ihmisenä, omine vahvuuksineen ja heikkouksineen senhetkisellä osaamisella.

3.2. Matka esimieheksi

Johtajuus vaatii siihen kasvamista ja oman kasvumatkan ymmärtämistä. Uuden tehtävän äärellä esimiesidentiteetin rakennusaineina toimivat esimerkiksi seuraavat kysymykset:

Miten minusta tuli esimies? Onko esimiestehtävä kauan tavoiteltu, ajautumisen tulos vai yllättävä sattuma? Mikä on tavoitteeni esimiehenä?

Esimiesidentiteetti muuttuu ja kehittyy matkan myötä. Identiteetin neuvottelua ja tuunaamista tarvitaan erityisesti silloin, kun joko itsessä, työssä tai toimintaympäristössä tapahtuu muutoksia. Matka esimieheksi näyttäytykin jatkuvana oppimisena ja kehittymisenä, jossa auttavat asiantuntijuuden kasvu ja työn sisältöalueiden rutinoituminen.

Toimijuuden näkökulmasta yksi keskeinen esimiesmatkalla eteen tuleva asia on vastuun kantamisen ja jakamisen tasapaino. Erilaisissa työympäristöissä vastuuta ja johtajuutta jaetaan eri tavoin. Jo omaksutut johtajuuden käytännöt eivät ehkä sellaisenaan istu toiseen yhteisöön tai vaihtuviin tilanteisiin, vaikka aiempaa johtamiskokemusta olisikin. Vastuun jakaminen puolestaan edellyttää henkilöstön tuntemista ja heidän asiantuntijuuteensa luottamista, sekä oman johtajuuden tarkastelua suhteessa muihin työntekijöihin ja työhön.

”Oon ottanut vähän uuden asenteen tähän hommaan, että mä luotan niinku enemmän muihin kuin itseeni.”

3.3. Perustehtävä esimiehenä

Johtajuus ja esimiestyön käytännöt ovat hyvin erilaisia erilaisissa organisaatioissa. Rakenteeltaan litteissä organisaatioissa johtaminen voi määrittyä ensisijaisesti työn osaamis- ja vastuualueiden kautta, kun taas hierarkkisessa organisaatiossa johtajuus määrittyy virallisen esimiesaseman mukaan. Toimintakulttuuriltaan ketterän yrityksen tiimiesimiehenä tarvitaan toisenlaisia esimiestyön käytäntöjä kuin suuren organisaation esimiehenä. Toisinaan taas asiantuntijuus ja johtajuus liittyvät tiiviisti yhteen. Ne ovat kuitenkin kaksi eri asiaa, jotka kumpikin vaativat esimiehen identiteetin työstämistä.

Esimiesidentiteetin ja oman johtajuuden kannalta omassa työssä keskeisten vastuualueiden hahmottaminen on tärkeää. Onko itselle omassa työssä tärkeintä oma substanssiasiantuntijuus vai toimenkuvaan kuuluva henkilöstöjohtaminen ja kenties työntekijöiden ammatillisten tavoitteidentukeminen?

Esimiehen ymmärrys omasta perustehtävästään näkyy hänen arkisessa työtehtävien priorisoinnissaan. Esimiesrooliaan toissijaisena pitävä esimies voi esimerkiksi korostaa olevansa ennen kaikkea substanssiosaaja. Tällöin henkilöstöhallintoon liittyvät tehtävät voivat jäädä taka-alalle. Henkilöstön työn tekemisen mahdollistamista ja henkilöstön

hyvinvointia priorisoiva esimies voi puolestaan joutua kipuilemaan vaikkapa taloudellisten tavoitteiden saavuttamisen kanssa.

Keskeinen kysymys on, mikä on esimiehen perustehtävä ja miten esimies itse mieltää sen. Onko johtajuus esimiehen perustehtävä? Vai onko esimiehen perustehtävä substanssiosaaminen, ja johtajuus tulee ikään kuin kaupan päälle? Tuntuuko siltä, että oman toimen oheen nimetty esimiehen tehtävä vie ajan asiantuntijatyöltä vai toisin päin?

”Näen siinä omassa tehtävässä, että luon mahdollisuudet sille, että jokainen henkilö voi onnistua ja kehittyä omassa työssään, että voi myös kasvaa siinä hommassa.”

Esimiesidentiteetti rakentuu erilaisten näkökulmien vuorovaikutuksessa. Esimiehen on tärkeä jäsentää itselleen, millainen esimies hän itse kokee olevansa. Muilta saatu palaute johdattaa keskeisten kysymysten äärelle. Millaisiin asioihin ankkuroin johtajuuteni? Mikä mittaa omaa onnistumistani? Onko minulle tärkeintä se, että työyhteisön ilmapiiri pysyy hyvänä vai se, että pysytään budjetissa? Miten hoidan ikäviä tilanteita? Esimiehenä on oleellista, että voi nähdä itsensä monenlaisena – antaa ammatillisen identiteettinsä kantaa myös ne hetket, jolloin asiat sujuvat toisin kuin oli ollut tavoitteena.

”Kyllä meikäläinen saa ainakin enemmän fiilistä siitä, kun huomaa, että on voinut auttaa jotakin toista onnistumaan kuin siinä, että ite onnistuu. Kyllä se mulle tässä työssä on se tärkein kiitos melkein.”

3.4. Esimiehen jaksaminen

Muutoksessa johtaminen ja uusien strategisten linjausten jalkauttaminen ovat keskeisiä ja haasteellisia esimiesrooliin liittyviä tehtäviä. Tarve johtaa muutoksessa nousee toimintaympäristön jatkuvasta elämisestä ja organisaatioiden tarpeesta vastata vaihteleviin asiakastarpeisiin. Erityisen haastava tilanne on, jos muutos asiakaskunnassa on niin nopeaa, että työyhteisön osaaminen ei enää riittävästi vastaa sen tarpeisiin.

Tällaisessa tilanteessa esimieheltä tarvitaan erityisen vahvasti läsnä olevaa johtajuutta sekä kärsivällistä toistoa käynnissä olevista muutoksista. Voi olla, että esimiehen tärkein tehtävä on muutoksen ollessa kiivaimmillaan kannatella ja rauhoitella työyhteisöä muutosvaiheen yli. Kuka esimiestä silloin tukee? Jaksako hän kuunnella työntekijöitä?

”Joskus niissä [strategioissa] mennään liian vikkelästi ja suuri syö pienet, vaikka niissä pienissä ideoissa saattais olla sen toimijuuden kannalta viisautta.”

Esimiestyö on monien ristikkäisten paineiden keskellä työskentelemistä usein melko suuren työmäärän keskellä. Esimiehen omaa jaksamista voi koetella pelkästään jo esimiestyöhön kuuluva toisten tukeminen. On myös hyvin kuluttavaa tehdä jatkuvasti – ehkä melko yksin – priorisointia tärkeiden asioiden kesken. Sitä varten on hyvä varautua mahdollisuuksien mukaan ennakkoon ja varmistaa rakenteet, joissa esimiehen itsensä on mahdollista saada tukea ja peilipintaa kuluttavissa tilanteissa.

”Näissä aina, jos on epäonnistuttu tai tehty virheitä, niin aina se, että me ollaan siellä samalla puolella. Ei oo ikinä niinku mitään, että me ollaan toisiamme vasten, vaan meillä on edelleenkin se sama maali, mihin me lämätään ja mä haluan auttaa sua pääsemään tän yli ja miten me voidaan yhdessä mennä eteenpäin ja kattoo, että miten me toimitaan jatkossa eri tavalla.”

Esimiestyö on ihmissuhdetyötä, jossa tunteet ovat keskeinen osa päätöksentekoa ja toimimista (Rantanen 2013). Esimiestyössä riittämättömyden tunne on hyvin yleistä ja se seuraa usein kahdesta suunnasta; ylimmältä johdolta ja henkilöstöltä kertyvistä, joskus keskenään ristikkäisistä paineista. Riittämättömyden ja epäonnistumisen tunteita voi esiintyä myös silloin, kun asiat eivät työyhteisössä mene suunnitelmien mukaan. Silloin on kullanarvoista, jos esimies voi nojata työyhteisöönsä myös sen yhtenä jäsenenä.

”Vaikka itse tunsin epäonnistuneeni, niin siinä näkyi se tiimin voima. Että se lopputulos oli tosi hyvä. Että se ei vaan mennyt niin kuin mä olin suunnitellut sen. Se oli mulle niinku semmonen kova paikka, että minkä takia epäonnistuin.”

Oma kirkas näkemys voi auttaa esimiestä jaksamaan haastavassa johtamismaisemassa. On tärkeää, että esimiehellä on joku, jonka kanssa pohtia organisaation tavoitetta ja tilaa, sillä se auttaa suuntaamaan toimintaa tarkoituksenmukaisesti. Sen lisäksi esimiehen tulee pitää huoli, että hänellä on tahoja, joiden kanssa voi myös ajatella ääneen ja pohtia niitä kysymyksiä, joita ei voi jakaa oman työryhmän kanssa. Tämä voi toteutua vaikkapa organisaation esimiesten keskinäisenä vertaistukena tai yhteisöllisenä ja jaettuna johtajuutena. Lähiesimiehellekin kullanarvoista on oman esimiehen tuki.

Johtajuuteen usein kuuluva, jatkuva esimerkkinä oleminen voi aiheuttaa myös erityistä tunteiden hallinnan tarvetta. Eräs esimies kuvasi, että hän ei anna ärsyntyntymisen tuntua, vaan haluaa käydä asian läpi omassa mielessään ennen kuin tuo tunteensa julki työyhteisössä. Tunteiden kanssa työskentely ei aina ole helppoa ja vaatii uskallusta kohdata itsensä ja toiset aidosti ja läsnäolevasti.

”Se oma uskaltaminen käydä sitä asiaa läpi. Se on se suurin kynnys siinä.”

Jatkuvassa muutoksessa johtaminen kuuluu esimiesten vuoropuhelussa erityisen haastavana esimiestyön ulottuvuutena. Uusien strategioiden jalkauttamiseen kaivataan tukea niin omalta esimieheltä, henkilöstöltä kuin laajemmin organisaation jäseniltä. Ideoiden ja voimavarojen saaminen oman lähityöyhteisön ulkopuolelta ovat myös tärkeitä voimavaroja ja hyvää käytännön tukea.

4. Toimijuusjohtaminen



Esimiesidentiteetin tunnistaminen ja työstäminen luovat pohjaa toimijuusjohtamiselle. Toimijuusjohtamisessa oleellista onkin kohdata itsensä ja identiteettinsä esimiehenä. Lisäksi sen oleellisia elementtejä ovat henkilöstön kohtaaminen ja osallistaminen sekä identiteettityön edistäminen ja osaamisen kehittäminen.

Toimijuusjohtamisessa ei ole yhtä oikeaa mallia, vaan tuen tilat ja muodot on rakennettava suhteessa olemassa oleviin resursseihin ja tilanteisiin. Toimijuusjohtajuus ei myöskään tarkoita työntekijöiden vaikuttamisen, kehittämisen ja identiteetin neuvottelun edistämistä johtajan vastuusta luopumalla.

Toimijuusjohtamisen askeleissa tiivistyy:

Kohtaa, Osallista ja Edistä.

4.1. Kohtaaminen

Kohtaaminen on kulmakivi, jolle esimiestyö rakentuu. Kohtaaminen on elävän, hengittävän työyhteisön merkki, mutta se ei ole aina helppoa. Aito kohtaaminen ruokkii työyhteisöissä hyviä, yhteistä työtä eteenpäin vieviä asioita, kuten yhteiseen tavoitteeseen sitoutumista ja työn mielekkyyden kokemusta. Kohtaamattomuus puolestaan ruokkii väärinymmärrystä ja konflikteja. Jotta esimies voi työssään kohdata, hänen on arvostettava kohtaamista niin, että hän varaa sille aikaa ja tilaa.

Kohtaaminen voi olla esimieheltä rohkeutta vaativa päätös. Se on päätös arvostaa työntekijöiden ajatuksia niin paljon, että haluaa tietää ne todella – ja niiden selvittämiseksi on olemassa myös erilaisia arkista vuorovaikutusta tukevia menetelmiä.

Ensisijaisesti aito kohtaaminen edellyttää kuitenkin aitoa kuuntelemista. Se tarkoittaa, että mitään kuultua ei lähtökohtaisesti torjuta, mitätöidä eikä puhuta pois. Eräs esimies määritteli johtamisen työntekijöiden kuuntelemisena.

”Se on paljon sitä, että käytetään niitä kahta korvaa, että mitä siellä on tiimiläisten mielessä.”

Keskinäinen tunteminen

Keskinäinen tunteminen helpottaa kohtaamista työyhteisössä. Keskeinen lähtökohta tutuksi tulemiselle on ihmisten erilaisuus. Jokaisella ihmisellä työyhteisössä on tarve tulla

kunnioitetuksi sellaisena kuin on. Jokaisella on ainutlaatuinen elämänpolkunsä ja työhistoriansä, ja jokaisella on omat ajatuksensa työnsä tulevaisuudesta.

Kuka minä olen ammattilaisena? Mihin kuulun? Keitä me olemme yhdessä? Esimiesten kuvauksen mukaan työyhteisöissä kasvaa aitouden ja merkityksellisuuden kaipuu. Työntekijät ja työyhteisöt toivovat, että omalla työllä on merkitys. Yhteisesti on hyvä kysyä, mitä me tällä työllä tavoittelemme.

"Minulla on merkitys, ja meillä on merkitys."

Esimiehen tehtävä on auttaa organisaatiossa työskenteleviä näkemään sekä oma arvonsä että oman työnsä arvo. Tärkeää on myös tietoisesti tehdä eri yksilöille ja yksiköille näkyväksi niiden keskenään erilaiset vahvuudet ja tehtävät. Sekä esimiehen että työyhteisön on myös hyvä tietää toistensa työn todellinen luonne. Pelkkä organisaatiokaavio ei vielä kerro, ketkä ja millaiset ihmiset organisaatiossa työskentelevät. Työyhteisössä on hyvä olla riittävästi tilaa aidosti yksilöllisten ja yhteisöllisten ammatillisten tarinoiden luomiselle.

"Yhteisöidentiteetti on kuin vesi, joka pitää liikkeessä."

Erilaisten identiteettien kohtaaminen

Työyhteisössä kohtaavat päivittäin sekä yksilölliset että yhteisölliset ammatilliset identiteetit. Päivittäisissä kohtaamisissa tulevat näkyviksi ja päivittyvät yksilölliset ja yhteisölliset ammatilliset identiteetit – sekä tämä hetki että koko elävä, moniulotteinen ammatillinen identiteettitarina. Välillä hyvinkin kiivaassa työelämässä kaivataan usein hyväksyvää katsetta. Sitä tarvitaan sekä ammatillisten yksilöiden että yksiköiden kesken.

"On helppo sanoa, että kunnioita toista ihmistä. Aloita kunnioittaminen nyt. Ja jatkat sitä. – Että miten se näkyy?"

Esimiehen tehtävänä on johtaa erilaisten ammatillisten identiteettien kokonaisuutta ja mahdollisuuksien mukaan niiden keskinäistä kohtaamista. Eräs esimies kuvasi tärkeimmäksi tehtäväkseen huolehtia jo rekrytointivaiheessa siitä, että työyhteisössä on keskenään riittävän erilaisia ihmisiä. Hänen metaforansa omalle työlleen oli orkesterin johtaminen. Esimies havainnollisti, että hänen on turha palkata orkesteriin kovin monta rumpalia tai keskenään kilpailevia ykkösviulisteja. Ei se orkesteri silloin kovin kauniisti soi. Esimies piti itseään orkesterinjohtajana, jonka tehtävänä oli huolehtia erilaisten soittajien mahdollisuudesta soittaa keskenään mahdollisimman kauniisti. Jokaisen on tiedettävä

soittimensa – ja jotakin vieressä soittavan soittimestakin. Sen lisäksi on tiedettävä kappale, jota yhdessä soitetaan.

Esimiestyötä työntekijöiden keskinäinen erilaisuus myös haastaa. Esimiehet korostivat, että yksilöt kokevat usein samatkin tilanteet eri tavoin. Esimerkiksi suhtautuminen organisaatiomuutokseen voi lähtökohtaisesti olla yhdelle negatiivista ja toiselle positiivista. Se vaatii esimieheltä herkkyyttä kohdata aidosti kuunnellen.

”Yksilöillä on tahto ja halu. Kun sanotaan, että tulee tilanne, että mennään yhteen tuon toisen organisaation kanssa, niin toisella on sellanen asenne että hiphurraa, hieno juttu, vaihtelua, muutosta, ja toiselle se on kauhistus, ja muille sillä välillä. Ja siinäki musta toi johtaminen korostuu, että ymmärrettäisiin, että niitä ihmisiä pitää myös tukea eri tavalla. Se osallistuminenkin vaatii erilaisia interventioita niitten ihmisten suhteen.”

Isossa organisaatiossa erilaisia yhteisöidentiteettejä – jaettuina ymmärryksiä siitä, keitä me olemme – voi olla monia, erilaisiakin. Monessa työyhteisön haastavassa tilanteessa voi olla kyse myös yhteisöidentiteetin puutteesta; toisinaan syntyy vastakkainasettelu esimiehen ja henkilöstön välillä tai keskinäisiä ennakkoluuloja eri ammattiryhmien kesken. Olemassa oleva me-henki voikin olla paitsi huikea, yhteistä työtä helpottava voimavara, myös yhteisen työskentelyn ja kehittämistyön jarru.

”Me-henki voi näkyä niinkin, että epävarmoina aikoina tartutaan siihen, että meillä on aina tehty tällä tavalla.”

Keskeisintä on hahmottaa, mikä missäkin yksikössä määrittää ja rakentaa "meidät". Tuleeko se työn sisällöistä, koulutuksesta, yhteisesti jaetusta asenteesta vai vuosien varrella rakentuneista yhteisistä tarinoista tai kiinnostuksen kohteista? Miten "meihin" on mahdollista liittyä?

Abstrakti asia tulee näkyväksi ainakin siinä, miten missäkin yksikössä sanoitetaan siinä työskenteleviä ihmisiä. Keistä kaikista puhutaan me-muodossa? Mitä meistä sanotaan ja millaisissa tilanteissa?

”Niinku että me ollaan se tiimi, eikä niin, että te olette se tiimi ja mä olen se esimies. Se on tässäkin työssä tärkeää, kun mekin tehdään kuitenkin osittain ihan samoja hommia kuin tiimi.”

Yhteisöllisyyden tilat kohtaamisessa

Esimiehen tehtävänä on rakentaa työyhteisöön riittävästi tilaa ja aikaa ammatillisille kohtaamisille, jotka mahdollistavat paitsi kunkin ammatillisen identiteetin kirkastumisen ja tarvittaessa uudelleen neuvottelun, myös oman ja yhteisen työn kehittämisen ja siihen vaikuttamisen.

Moni esimies mainitsi, että kokouksissa on hyvä olla riittävästi aikaa keskustella ajankohtaisista teemoista. Hyvin järjestetyt kokoukset ovat hyvä, jäsennelty tapa kohdata. Sen lisäksi useimmissa työyhteisöissä on järjestetty esimiehille ja henkilöstölle mahdollisuus kohdata toisiaan erilaisissa epämuodollisissa tilaisuuksissa.

~~~

**TÄYTY OLLA TARPEEKSI TILAA PUHUA. AMMATILLISEN TOIMIJUUDEN TUKEMISEN YTIMESSÄ ON TILA JA AIKA KOHDATA JA TULLA KOHDATUKSI.**

~~~

Työyhteisössä vallitseva yhteisöllinen toimintakulttuuri tukee ja etsii kohtaamisen paikkoja. Riittävä tila ja aika edesauttavat tasavertaisen kohtaamisen mahdollistavaa keskustelukulttuuria, aitoa dialogia. Sellaisen toimintakulttuurin rakentamisen keinot ja reunaehdot ovat keskenään hyvin erilaisia ketterässä start up -yrityksessä ja suuressa, niin sanotussa perinteisemmässä organisaatiossa.

4.2. Osallistaminen

Perustehtävien selkiyttäminen

Työyhteisöjen muutosvauhdin kiihtyessä perustehtävän hahmottamisesta on tullut haastavampaa kuin aikaisemmin. Mikä on minun päätehtäväni tässä työssä? Se ei välttämättä ole sama, johon rekrytointitilanteessa rekrytoitiin, vaikka tehtävänimike olisi pysynyt samana. Esimiehen tehtävä on auttaa työntekijöitä tarvittaessa päivittämään käsitystään perustehtävästä muutosten tasalle. Perustehtävä on sekä yksilöllisen että yhteisöllisen ammatillisen identiteetin keskeinen rakennuspalikka.

Perustehtävä on tärkeä hahmottaa sekä suhteessa omaan ammatilliseen identiteettiin että työyhteisön yhteiseen strategiaan ja visioon. Se voi auttaa perustehtävään sitoutumista sekä henkilökohtaisella että työyhteisötasolla. Tätä kautta voi hahmottaa myös oman työn merkityksellisyyden tunne – joka sekin voi muutosten vyöryessä tulla haastetuksi.

Moniammatillisessa yhteistyössä kunkin ammattiryhmän yhteisen perustehtävän hahmottaminen auttaa paitsi tunnistamaan oman työn kokonaisuuden, myös kiinnittymään terveeseen ammattiyhpeyteen. Kun oma tontti on riittävän selkeärajainen, ja se kiinnittyy riittävästi toisten työhön, yhteisen vastuun ottaminen ja kehittäminen työyhteisössä helpottuvat. Kun tiedetään, mikä on kenenkin vastuulla, myös vastuuta on sujuvampi jakaa ja kantaa yhdessä.

Tavoitteena osallistava päätöksenteko

Esimiehen rooliin kuuluu vastata päätöksenteosta. Esimiesten kuvauksen mukaan heidän arkeaan määrittävät monesti pienet, ennakoimattomat asiat ja tilanteet, jotka vaativat reagoimista. Työelämän muutoksen kiihtyessä tämä onkin yksi toimijuusjohtamisen pääteemoista: kuinka esimies voi toimia niin, ettei häntä tarvita jatkuvasti reagoimaan ja päättämään, vaan kukin työntekijä osaa ja pystyy vastaamaan omista vastuualueistaan – tarvittaessa itsenäisiä päätöksiä tehden.

”Jos vielä jotenkin enemmän sais semmosta yhteistä voimaa siihen tiimiin, sillä lailla että ei tarvii vaikka meikäläisen olla koko ajan siinä poodiumilla vaan se on semmosta yhteistä tekemistä ja eteenpäin menemistä.”

Toimijuusjohtamisen tavoitteena on työyhteisö, jossa jokainen siihen kuuluva uskaltaa toimia oman työkuvansa puitteissa kehittäen sekä päätöksiä ja valintoja tehden. Keskeistä on luoda työyhteisöön turvalliset rakenteet, joiden sisällä jokainen tietää, kuka tekee mitäkin ja mitä itse saa tehdä – ja että todella saa tehdä.

”Keskeinen vaikuttaja on aina se lähijohtaja. Lähellä kun tehdään töitä, niin se että paljonko hän sallii osallisuutta tai on sallimatta, niin sillä on kauheen iso vaikutus kaikenkaikkiaan.”

Kun työyhteisön toimijuus on vahvaa ja yhteisesti sovitun suuntaista, esimiehen on mahdollista vähentää työprosessien tiivistä valvontaa. Kaikkien osallistamiseksi tarvitaan asenteen lisäksi myös erilaisia menetelmiä, jotka vahvistavat osallistumista ja osallisuuden kokemusta systemaattisesti.

4.3. Edistäminen

Palautekulttuurin rakentaminen

Palautteella on valtava merkitys työyhteisön jäsenten käsitykseen omasta osaamisestaan ja kehittymisnäkömystään. Palautekulttuurin merkitys ammatillista identiteettiä tukevassa johtamisessa näyttäytyi esimiesten keskusteluissa erittäin keskeisenä.

Esimiehen on tärkeä tunnistaa palautekulttuurin rakentamisen merkitys ja se, että sitä todella voi ja kannattaa rakentaa. Palaute kuuluu esimiehen ja työntekijöiden välille, kumpaankin suuntaan. Palaute kuuluu myös asiakkaiden, yhteistyökumppaneiden ja oman organisaation välille. Jokaisella on oikeus saada tietää, miten hänen työpanoksensa suhteutuu työyhteisön kokonaisuuteen.

”Palaute on vuorovaikutuksessa saatua viestiä siitä, missä ollaan.”

Osa esimiehistä koki systemaattisen palautekulttuurin kehittämisen palkitsevana. Kun palautteen antamisesta ja saamisesta tulee työyhteisössä tapa, myös asioiden hoitaminen helpottuu. Silloin kehittäminen ja kehittyminen sujuvoituvat organisaation eri tasoilla, mikä voi näkyä asiakaskokemuksessa asti.

Palautteen antaminen on usein herkkä tilanne, jossa tunteet voivat olla vahvasti läsnä. Palautetilanteissa korostuu siksi riittävän hyvä keskinäinen tunteminen. Erityisen tärkeää keskinäinen tunteminen on silloin, kun ollaan sensitiivisen palautteen äärellä – joka voi koskea juuri työntekijän ammatillista identiteettiä, esimerkiksi hänen käsitystään omasta osaamisestaan.

Erityisesti kriittisen palautteen antamisen esimiehet kokivat haastavaksi. Esimiesten mukaan myös johdon suhtautuminen virheisiin ja epäonnistumiseen voi suunnata toimintaa työyhteisössä. Pidetäänkö virheitä tai epäonnistumisia kehittymisen välineinä vai tuleeko niistä asioita, jotka on syytä piilottaa?

Palautteen antamisen ja saamisen haastavuus ei kuitenkaan liity ainoastaan kriittisen palautteen tilanteisiin. Myös myönteisen palautteen saaminen voi olla emotionaalisesti kuormittavaa, jos sitä tulee kovin harvoin. *Kiitos* on kaunis ja myönteinen minimipalaute. Joissakin työyhteisöissä oli koettu hyväksi kiittää hyvin sujuneesta yhteistyöstä päivittäin työpäivän jälkeen. Tämä vahvisti yhteisöllisyyttä ja yhdessä tekemistä.

”Palaute on lahja, joka pitää oikealla tiellä.”

Systemaattinen osaamisen tunnistaminen ja kehittymisen tukeminen

Työelämässä hankittu osaaminen vaatii jatkuvasti päivitystä. Siksi osaamisen tunnistamisen ja kehittämisen systemaattisuus on työyhteisöissä yhä tärkeämpää. Esimieheltä vaaditaan herkkyyttä tunnistaa niin organisaatiossa tarvittavaa osaamisen kokonaisuutta kuin työntekijöiden luontaisia vahvuuksia ja kehittymisunelmia.

”Musta on tosi mahtavaa myös tukea ihmisten unelmia – tavallaan, että mikä on sen ihmisen oma juttu, mitä haluaa tehdä.”

Kun työn organisointi on yhä enemmän tarvekeskeistä kuin henkilökeskeistä, organisaation sisällä on hyvä olla tiedossa, mitä osaamista työyhteisön sisällä löytyy käyttöönotettavaksi. Tarvitseeko uudenlaiseen tehtävään palkata uusi ihminen, vai löytyisikö osaamista oman talon sisältä? Keiden varaan uusi tiimi rakennetaan? Voisivatko työntekijät kouluttaa toisiaan?

Keskeinen kysymys on myös, miten omassa työyhteisössä uuteen tehtävään ja vastuuseen siirtyvää työntekijää koulutetaan ja tuetaan. Saako uusi esimies varmasti myös tarvittavan osaamisen?

Yhteisöllisen identiteettityön edistäminen strategisena valintana

Jaettu, jalkautunut strategia voi tukea yhteisöidentiteettiä, ja toisaalta jaettu yhteisöidentiteetti voi tukea organisaation strategisia päämääriä. Juuri yhteisen strategian kehittäminen ja siihen sitoutuminen näyttäytyi yhtenä esimiestyön suurena haasteena. Siitä huolimatta nimenomaan jaetun strategian merkitys nähtiin erilaisissa organisaatioissa menestystekijänä. Kun yhdessä tiedetään, keitä ollaan ja minne ollaan menossa, on helpompi mennä oikeaan suuntaan.

”Sillähän ne monet firmat, jotka menestyvät, niin ne menestyvät sillä että niillä on strategia, johon kaikki ihan oikeesti sitoutuu ja kun siellä kysyy työntekijältä, että mikä tässä on tavoitteena, niin sieltä kyllä löytyy siihen varmaan jokaiselta joku vastaus.”

5. Menetelmät – Työkaluja toimijuuden edistämiseen



5.1. Toimijuutta edistävien menetelmien lähtökohtia esimiehen työssä

Työntekijän ja työyhteisön toimijuus syntyy kohtaamisen matkasta, jossa muodostuu jotakin uutta: parempia arjen ratkaisuja, henkistä hyvinvointia ja hyvää vuorovaikutusta, sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin sekä omien voimavarojen ja osaamisen parempaa käyttöä. Tätä matkaa esimies johtaa ja kohtaa persoonansa, johtajuutensa ja oman toimintansa kautta. Siksi ei ole yhdentekevää, millaisin menetelmin toimijuutta vahvistetaan.

Mitä menetelmillä tarkoitetaan toimijuuden edistämisessä ja mihin niillä pyritään?

Toimijuuden edistämisen menetelmät ovat yksilön ja ryhmän työskentelyyn tarkoitettuja erilaisia yhteistoiminnallisia ryhmä- ja yksilötyöskentelyn menetelmiä. Vaikka yhteistoiminnalliset menetelmät eivät ole mikään yhtenäinen menetelmäkokonaisuus, niiden käyttö esimiestyön tukena perustuu johdonmukaiseen ja etenevään työskentelyyn kohti toimijuutta sekä jatkuvan edistymisen tukemiseen (Mahlakaarto 2010).

~~~

**MENETELMÄT OVAT "PORTTI" MONIIN ASIOIHIN JA PROSESSEIHIN. OLEELLISINTA ON LÖYTÄÄ OIKEAT MENETELMÄT OIKEASSA PAIKASSA OIKEILLE IHMISILLE.**

~~~

Yhteistoiminnallisten menetelmien käyttö perustuu siihen, että erilaisten asioiden jäsentäminen, tiedostaminen, jakaminen, sitoutuminen ja uuden oppiminen eivät tapahdu vain "järjellä" ajatellen. Tunteiden, mielikuvien, kokemusten ja omaksuttujen roolien merkitys ovat tärkeä osa itsen ja toimijuuden vahvistumista.

Yhteistoiminnallisten menetelmät eivät kuitenkaan ole koskaan itse tarkoitus. Ne eivät ratkaise kaikkia kysymyksiä työyhteisöissä, mutta edistävät oleellisesti sellaista vuoropuhelua, joka on toimijuuden syntymisen edellytys. Siksi esimiestyössä kannattaa sijoittaa menetelmiin.

Yhteistoiminnallisten menetelmien tavoitteena toimijuuden vahvistumisessa on:

- 1. osallistaa jokainen yhteiseen keskusteluun ja toimintaan (kuunteleminen ja jakaminen)*
- 2. innostaa ihmisiä osallistumaan ja luovien ratkaisujen löytymiseen (luovuuteen herättelemine)*
- 3. avata kyseessä olevien teemojen "taustalla" olevia ja vaikuttavia esteitä (aitojen kokemusten näkyviin tuominen)*
- 4. rakentaa yhteistä käsitystä asioista, jäsentää niiden merkitystä arjessa ja rakentaa yhteisiä toimintasuunnitelmia (työntekijöiden sitouttaminen kehittämiseen)*
- 5. vahvistaa ihmisten keskinäistä tuntemista sekä purkaa epätarkoituksenmukaisia rooleja (henkilökohtainen ja yhteisöllinen identiteettityö)*
- 6. hyvän ilmapiirin ja työhyvinvoinnin edistäminen (aito läsnäolo)*

Menetelmien käyttöön tarvitaan esimiehen tietoisuutta omasta toimijuuden filosofiastaan ja toimijuuden ydinasioiden tuntemista, ryhmän ja yksilöiden kehityskynnysten ylittämistä, menetelmien periaatteiden tuntemista ja aitoa rohkeutta niiden käyttämiseen sekä positiivista uskoa siihen, että työ ja menetelmät kannattavat.

5.2. "Mutta miten teen sen?"

Menetelmät ovat filosofiaa ja tekoja. Kun halutaan käyttää erilaisia menetelmiä toimijuuden vahvistamiseen, tarvitaan aluksi esimiehen omien toimijuusaskelien rakentamista omaan johtamistyöhön.

1. Ensimmäinen askel: Oman toimijuusfilosofian kohtaaminen

Menetelmät eivät ole mikään erillinen saareke, joka voidaan "liimata" johtamisen päälle. Jos käsitys ihmisten oman toimijuuden kehittymiskyvystä tai yhteisten asioiden aidosta kehittämisestä on kovin "kuona-ainettunut", menetelmistä voi syntyä jotakin muuta kuin

toivoo. Saatetaan käyttää paljon aikaa yhteisten kokemusten ja ideoiden kokoamiseen, mutta arjessa ei tapahdu muutosta. Syntyikin vastakkainen ilmiö: voimien menettäminen ja negatiivisen voimaantumisen kehä ja epäusko minkään hyvän saavuttamiseen.

Kysymykset:

Mitä ajattelen ihmisistä, heidän kehittymisestään ja mitä haluan saada aikaan?

Millaista energiaa haluan oman esimiestyön kautta siirtää työntekijöille?

Mihin uskon ja mihin sitoudun itse toimijuudessa?

Miten annan tilaa ihmisten aidolle toimijuudelle?

Miten tunnen henkilöstöni työidentiteetin luonteen ja erilaisuuden?

2. Toinen askel: Esimies roolinsa rakentajana

Esimiehen rooli toimijuuden rakentajana on samanaikaisesti 1) eheyttävä 2) ohjaava ja 3) valmentava. Ohjaavan roolin tehtävänä on tukea työntekijöitä näkemään mahdollisuuksia ja visioita, innostaa ja energisoida uusia rooleja ja kehittää positiivisesti vahvistavia muutoksia. Valmentava esimies on vaikuttamista ja muutosagenttina toimimista. Se sisältää tiedon jakamista, yhteisöllistä prosessointia ja kokemusten jäsentämistä yhteiseksi ymmärrykseksi. Valmentava rooli edistää myös toimijuuden vahvistumista siten, että ihmiset oppivat ottamaan omaa vastuuta omasta kehittymisestään.

Esimiehen eheyttävän roolin voimaa tarvitaan ymmärtämiseen ja tuen antamiseen työntekijöille sekä hyvän hengen rakentamiseen. Toimijuuden vahvistuminen tapahtuu sekä sisäisen prosessin (asenteet, tunteet, käsitykset, ajattelu) että ulkoisen toiminnan ja vaikuttamisen kautta. Jos halutaan saada aikaan todellista muutosta aikaan, on siksi vaikutettava erityisesti tunteiden tai ajattelun muutokseen. Esimiehen eheyttävä rooli on tällöin henkisen kasvun edistäjä ja työntekijöiden identiteettityön tukija.

Kysymykset:

Millaiset puolet minusta esimiehenä ovat vahvoja: eheyttävä, ohjaava ja valmentava?

Missä tarvitsen harjoittelemista?

Millaista aikaa ja tilaa tarvitsen omaan esimiestyöhöni, että toimijuuden ohjaamisen roolit mahdollistuvat?

Miten rakenteistan kehittämistyön osana omaa johtamistyötäni?

3. Kolmas askel: Kysymysten taika ja kuulemisen taito

Menetelmät edellyttävät hetkellisesti täydellistä avoimuutta kaikenlaisille mielipiteille, kokemuksille ja käsityksille. Oleellista on luoda tilaa ihmisten aidoille kokemuksille ja joskus myös epäoikeudenmukaisille näkemyksille. Omien vastareaktioiden säätely ja oleellisten kysymysten esittämisen taito ovat osa toimijuuden prosessin rakentamista. Valmentamalla toimijuuden vahvistumista systemaattisesti ihmiset oppivat ottamaan omaa vastuuta tavoitteiden saavuttamisesta.

Kysymykset:

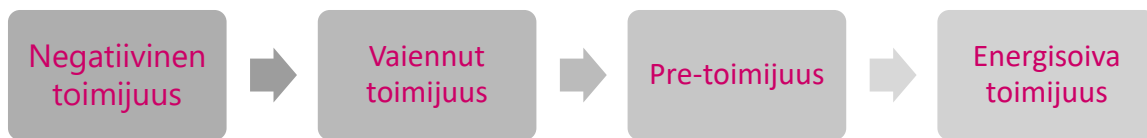
Miten reagoin erilaisiin mielipiteisiin ja kokemuksiin?

Millaisia toimintaa edistäviä kysymyksiä olen valmis kehittämään oman työskentelyni tueksi?

Mistä olen valmis luopumaan ajatellen yhteisen todellisuuden rakentamista?

4. Neljäs askel: Kehityskynnysten ylittäminen ja toimijuuden vaiheen analyysi

Ihmisiä, työyhteisöjä, ryhmiä ja toimintakulttuureja on monenlaisia. Siksi samanlaiset ja stereotyyppiset ratkaisut eivät ole yleistettävissä. Tarvitaan ennen menetelmien valintaa ryhmän ja sen yksilöiden vaiheiden analyysiä. Millaiset menetelmät toimivat juuri tämän ryhmän kanssa? Toimijuuden olemus (sekä yksilön että ryhmän) voidaan karkeasti jakaa neljään luokkaan (Kuva 4).



Negatiivinen toimijuus: Vaikuttaminen ja osallistuminen on vahvaa, mutta sen sävy on nujertava ja vastustussävytteinen.

Vaiennut toimijuus: Vaikuttaminen ja osallistuminen on vähäistä, ja sen sävy on hiljaisesti "valittavaa".

Pre-toimijuus: Vaikuttaminen ja osallistuminen on vähäistä. Valmiudet jäävät "piiloon", kun niitä ei jaeta.

Energisoiva toimijuus: Vaikuttamista ja osallistumista on paljon. Se tuottaa paljon ideoita ja luovuutta.

KUVA 4: TOIMIJUUDEN LUOKAT YKSILÖLLÄ JA RYHMÄSSÄ

Kun työyhteisössä lähdetään rakentamaan toimijuutta, on valtavan hyvä tulos, jos päästään –10:stä –5:een. Omaksutut tavat saattavat vaatia pitkän ajan muuttuakseen, joten tarvitaan kestävyyttä ja johdonmukaista toimintaa. Liian usein luovutetaan silloin, kun ajattelutavan ja toiminnan välinen uudistumisprosessi on vasta käynnistynyt. Esimiehen työssä tämä "turhautumisen ikkuna" syö joskus energiaa tavalla, jossa hyvä tarkoitus kääntyykin pettymyksen ja epäonnistumisen tunteiksi. Ne puolestaan vaikuttavat negatiiviseen suhtautumiseen prosessia kohtaan: "Olen tehnyt parhaani, mutta mitään ei tapahdu!"

Kun toimijuutta tukevia menetelmiä käytetään, kannattaa ensin rakentaa siis käsitys työyhteisön toimijuuden tilasta. Millaisin menetelmin kannattaa lähestyä aluksi yksilöä ja ryhmää? On luonnollista, että toimijuuden eri alueella toimitaan eri menetelmin.

Negatiivisen toimijuuden vallitessa keskeisin tehtävä on rakentaa yhteisen tavoitteen ja siihen sitoutumisen agenda. *Vaienneen toimijuuden* alueella rakennetaan esteiden poistamiseen sitoutumista ja riittävää turvallisuutta todellisten kysymysten käsittelemiseen. *Pre-toimijuudessa* taas harjoitellaan yhteistä puhumista ja keskustelukulttuurin luomista. *Energisoiva toimijuus* taas edellyttää vapautta ja tilaa

käyttää ideoita ja luovia voimavaroja, siksi menetelmätkin ohjaavat luovuuden maksimaaliseen käyttöön.

Organisaation elämässä on erilaisia vaiheita. Toimijuuden vahvistamisessa menetelmät sopivat erinomaisesti käytettäväksi esimerkiksi erilaisissa muutosvaiheissa, jossa rakennetaan usein yhteisen toiminnan uudenlaista pohjaa.

Kysymykset:

Onko kysymyksessä koko toimintakulttuurin uudistaminen, yksilöiden vai tiimin toimijuuden vahvistaminen?

Millä alueilla erityisesti pitäisi vahvistua?

Millaisessa toimijuuden vaiheessa työyhteisöni on? Entä sen yksilöt?

Mihin tilanteeseen rakennan yhteistoiminnallisia menetelmiä?

Mistä aloitan ja mikä on tavoitteeni?

5. Viides askel: Menetelmät toiminnaksi

Työskentelyn painopiste ei ole yksittäisissä menetelmissä, vaan tekemisessä on oleellista kohtaamisen, toiminnan ja konkretisoinnin kautta tapahtuva asioiden tarkastelu ja inhimillisen vuorovaikutuksen lisääminen. Menetelmien avulla on tarkoitus tukea sellaisen prosessin syntymistä, jossa yksilö tai ryhmä voi vahvistua sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Jokainen työskentelyprosessi rakentuu siten, että aluksi vahvistetaan vuorovaikutteista läsnäoloa ja viritetään myönteisen työskentelyn ilmapiiriä. Se edellyttää niin sanotun demokraattisen dialogin perussääntöjen noudattamista: jokaisen mielipide on yhtä tärkeä, ja kaikkia kuullaan tasapuolisesti. Kysymys on itse asiassa yhdessä oppimisesta: tiedostamisesta, asioiden jäsentämisestä ja erilaisten valintojen tekemisestä. Teemojen työstämisessä vaihtelevat asioiden jäsentäminen ja omakohtaisten kokemusten sekä tunteiden jakaminen.

Esimiehen rooli on samanaikaisesti eheyttävä ja ohjaava sekä valmentava. Hän ohjaa työntekijöitä edistämään omaa toimijuutta eri alueilla kuuntelemalla ja kysymällä sekä valmennetaan ja vastuutetaan tavoitteellisesti edistymisen saavuttamisessa.

”Harjoittelu tekee mestarin.”

Yhteistoiminnalliset menetelmät ovat kiitollinen tapa tukea toimijuuden edistymistä, koska samalla kun työn arkea rikastetaan, se auttaa ihmisten välisen vuorovaikutuksen rikastumista. Periaatteena on auttaa erityisesti ryhmäidentiteetin vahvistumista niin, että ihmiset osallistetaan menetelmien kautta. Tällä tavalla "järjestetty" kohtaaminen saa parhaimmillaan aikaan voimaantuneita ihmisiä ja menestyksekkäämpää työtä. Menetelmien rikkaan maailman tavoittamisen voi aloittaa pienin, etenevin askelin. Esimiestyön työvälineenä voi pitää muun muassa seuraavia tapoja johtaa toimijuuden prosessia:

- 1. Parikeskustelut (esim. pareista nelikoksi ja edelleen isommaksi riippuen ryhmän koosta): yhteisen vision, kokemuksen, jäsenyyksen tai tunteiden koostaminen*
- 2. Luova yhteinen työskentely: piirroksot, leiketyöt, maalaaminen, symbolit (mm. kortit, kuvat, esineet, erilaiset valmiiksi tehdyt jäsenyykset työskentelyn pohjaksi)*
- 3. Sosiometriset lähestymistavat: esim. janat, erilaiset "mittarit"*
- 4. Erilaiset toiminnalliset menetelmät: yhdessä toiminnallisesti asioiden tuottaminen eri tavoin*
- 5. Kirjoittaminen: kokemukset, metaforat, kirjeet jne.*
- 6. Ryhmädynamiikan hyödyntäminen: ryhmärakenteiden tietoinen hyödyntäminen ryhmiin jakamisessa*

Yhteistoiminnalliset menetelmät tuottavat myös paljon materiaalia, myös sellaista, johon esimies ei välttämättä ole varautunut. Siksi on tarpeellista rakentaa omiin lähtökohtiin pohjautuva suunnitelma siitä, miten näissä taidoissa voi esimiehenä systemaattisesti harjaantua.

Kysymykset:

Millaisia menetelmiä olen aiemmin käyttänyt ryhmän kanssa?

Millainen tunnelma/yhteisöllisyys tällä hetkellä ryhmässä on?

Mikä on pienin kehityskynnys ryhmän vuoropuhelussa, jonka voisi ratkaista jollakin uudelle menetelmällä?

Millaisia menetelmiä olen kiinnostunut oppimaan?

Miten käsittelen ryhmän tuottamaa aineistoa systemaattisesti?

6. Lopuksi



Toimijuuden merkitys johtajuudessa on kaksisuuntainen. Toisaalta esimiehiltä itseltään vaaditaan toimijuutta, koska he ovat oleellisia toimijoita työyhteisöjen ja organisaatioiden kehittämisprosesseissa. Toisaalta toimijuusjohtaminen edellyttää työyhteisön henkilöstön toimijuuden tukemista ja edistämistä (Hökkä ym. 2014). Tällöin tuetaan sekä toimijuuden tunnetta että konkreettisia tekoja. Johtajien toimijuutta tukemalla on mahdollista saada aikaan pitkäkestoisia ja työelämään siirtyviä vaikutuksia nimenomaan vuorovaikutustilanteisiin ja työidentiteettien johtamiseen liittyviin haasteisiin (Vähäsantanen ym. 2017, 34-48).

Kohtaa, Osallista, Edistä (KOE!) -palvelu antaa välineitä toimijuusjohtamiselle työssä ja luo mahdollisuuksia pitkäkestoiselle työyhteisöjen kehittämistyölle työyhteisöjen ja työntekijöiden tarpeiden mukaisesti. Askeleiden avulla voi varmistaa, että johto ja esimiehet ovat sitoutuneita koko työyhteisön toimijuuden edistämiseen ja luovat kestäviä tukirakenteita pitkäkestoiseen työn, hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden kehittämiseen.

Kohtaa:

- ❖ *itsesi johtajana: esimiesidentiteetin peruskysymykset*
- ❖ *erilaiset identiteetit työyhteisössä: kuuntele, kuule, tunnista ja tunnusta*
- ❖ *erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ilmenevät haasteet ja mahdollisuudet*
- ❖ *toimijuuden kokemukset ja tunteet itsessäsi ja muissa*
- ❖ *erilaiset äänet ja mielipiteet työyhteisössä*

Osallista:

- ❖ *Järjestä aikaa ja tilaa kohtaamisille ja vuorovaikutukselle*
- ❖ *Kutsu esiin ja rohkaise toimijuuden tunnetta ja tekoja*
- ❖ *Osallista vaikuttamaan omaa työtä ja työyhteisön käytäntöjä koskeviin ratkaisuihin*
- ❖ *Mahdollista työkäytäntöjen kehittäminen, uuden luominen ja kokeileminen*
- ❖ *Anna mahdollisuus identiteettien uudistamiselle*
- ❖ *Rakenna vuoropuheluun ja kuulluksi tulemiseen kannustava ilmapiiri – aloita itsestäsi*
- ❖ *Hyödynnä osallistavia menetelmiä työn arjessa*

Edistä:

- ❖ *vuorovaikutusta ja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa toimimista*
- ❖ *yhteisen ymmärryksen muodostamista: perustehtävästä, rooleista, työkäytännöistä, johtamisesta, yhteisestä tavoitteesta*
- ❖ *kohtaamisella ja osallistamisella omaa ja toisten toimijuutta*
- ❖ *omaa ja toisten työhyvinvointia – se edistää tuottavuutta ja tuloksellisuutta*
- ❖ *systemaattisia edistymispolkuja kehittymiseen*
- ❖ *jousta johtamiskäytännöissä tilanteiden mukaan*
- ❖ *omaa johtajuuttasi ja kutsu muut mukaan kehittämistyöhön*

Lähteet

- Alasoini, T. 2014. Asiantuntijapuheenvuoro: Innovatiivisuuden ja johtamisen ajankohtaiset haasteet suomalaisessa työelämässä. Teoksessa P. Hökkä, S. Paloniemi, K. Vähäsantanen, S. Herranen, M. Manninen & A. Eteläpelto (toim.) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 42–43.
- Collin, K., Auvinen, T., Herranen, S., Paloniemi, S., Riivari, E., Sintonen, T. & Lemmetty, S. 2017. *Johtajuutta vai johtajattomuutta? Johtamisen merkitys luovuudelle informaatioteknologian organisaatioissa.* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/52483>
- Dufva, M., Halonen, M., Kari, M., Koivisto, T., Koivisto, R., & Myllyoja, J. (2017). *Kohti jaettava ymmärrystä työn tulevaisuudesta.* Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja 33/2017.
- Eteläpelto, A., Vähäsantanen, K., Hökkä, P. & Paloniemi, S. 2014. Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta työssä? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202-214.
- Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Herranen, S., Manninen, M. & Eteläpelto, A. 2014 (toim.). *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen: luovia voimavaroja työhön!* Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/44975>
- Hökkä, P., Vähäsantanen, K., & Mahlakaarto, S. (2017). Teacher educators' collective professional agency and identity – transforming marginality to strength. *Teaching and Teacher Education*, 63, 36-46.
- 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.
- Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä - Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa.* Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 394. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing House.
- Mahlakaarto, S. 2016. *Persoona työssä. Työidentiteettitaitoja työntekijöille ja esimiehille.*

- Nokelainen, S. 2016. *Kun strategiapöhinä tuli taloon: Tapaustutkimus strategioinnin kehittämisestä pluralistisessa asiantuntijaorganisaatiossa*. Tampereen teknillinen yliopisto. Julkaisu 1368.
- Rantanen, J. 2013: *Tunteella! Voimaa tekemiseen. Uudenlainen näkökulma ihmisten suorituskäyttöön*. Helsinki: Talentum.
- Vartiainen, P., Ollila, S., Raisio, H., & Lindell, J. 2013. *Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinka selviytyä pirullisista ongelmista?* Helsinki: Gaudeamus.
- Vähäsantanen, K. 2015. Professional agency in the stream of change: Understanding educational change and teachers' professional identities. *Teaching and Teacher Education* 47, 1–12.
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Eteläpelto, A., & Rasku-Puttonen, H. (2012). Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä- ja tiukkakytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus*, 32(2).
- Vähäsantanen, K., Hökkä, P., Paloniemi, S. & Eteläpelto, A. 2017 (toim.). *Ammatillinen toimijuus. Rakenne, mittari ja tuki*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto. <https://jyx.jyu.fi/dspace/handle/123456789/53149>.



Tässä käsikirjassa kuvaamme tiiviisti mitä ammatillinen toimijuus tarkoittaa, minkälaisia erityiskysymyksiä esimiesidentiteetin rakentamiseen liittyy, mitä on toimijuusjohtaminen ja millaisin menetelmin sitä voidaan käytännön työssä edistää.

Kirja kokoaa yhteen Työsuojelurahaston rahoittaman Työssä<3toimijuutta-hankkeen aikana kerätyn kehittämisaineiston. Kirjassa kuvattavat toimijuusjohtamisen askeleet on tarkoitettu ensisijaisesti lähiesimiehille, mutta ne ovat hyödyllistä luettavaa kenelle tahansa ammatillisesta identiteetistä ja ammatillisesta toimijuudesta kiinnostuneelle.



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO



Työsuojelurahasto
Arbetarskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund

ID MAHLAKAARTO



Tays

ksshp



FINNCHAT