

Ritva Väistö (toim.)

TYÖNTEKIJÄ OMAN TYÖNSÄ KEHITTÄJÄNÄ

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

C



Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja
C: Tiedotteita, 27

TYÖNTEKIJÄ OMAN TYÖNSÄ KEHITTÄJÄNÄ

Ritva Väistö (toim.)

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu
2007

Julkaisusarja: C: Tiedotteita, 27
Vastaava toimittaja YTT Anna Liisa Westman
Toimittaja THM Ritva Väistö
Sivun taitto Keski-Suomen Painotuote Oy
Kansi Leea Wasenius

ISBN (nid.) 978-951-604-067-0
ISSN (nid.) 1237-5977

ISBN (pdf) 978-951-604-071-7
ISSN (pdf) 1797-1705

Julkaisun myynti Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu
email:julkaisut@pkamk.fi
<http://www.pkamk.fi>

Paino Kopijyvä Oy, Jyväskylä

SISÄLLYSLUETTELO

ESIPUHE.....	7
TIIVISTELMÄ.....	9
1 DYNAMO – SOSIODYNAAMINEN OHJAUS-MENETELMÄ TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN -HANKE	11
Ritva Väistö	
2 SOSIODYNAAMISEN LÄHESTYMISTAVAN JUURILLA.....	21
Päivi-Katriina Juutilainen	
3 SOSIODYNAAMINEN OHJAUS KEHITTÄMISTYÖN MAHDOLLISTAJANA	30
Mikko Häkkinen ja Raija Tanskanen	
4 JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN TUKENA	50
Irma Ahokas-Kukkonen ja Raija Savolainen	
5 KEHITTÄMISTYÖ JA JATKUVA MUUTOS	62
Irma Kiikkala	
KIRJOITTAJAT	74



ESIPUHE

Sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointi on keskeinen teema puhuttaessa terveystalouden turvaamisesta. Työuupumuksen ehkäisyyn on kiinnitetty runsaasti huomiota 1990- ja 2000-luvuilla erityisesti sosiaali- ja terveysalalla. Muun muassa Kuntatyö 2010 tutkimuksen mukaan on todettu myönteistä kehitystä työhyvinvointiin liittyvien toimenpiteiden järjestämisessä. Konkreettisia työhyvinvointia edistäviä toimintoja kuten yhteisiä tilaisuuksia, koulutusta, matkoja ja liikuntatoimintaa on järjestetty runsaasti. Uhkana koetaan kuitenkin työn raskaus ja työmäärän lisääntyminen yli oman sietokyvyn. Myös jatkuva muutos kuluttaa työntekijöiden voimavaroja. Tarve kiinnittää huomiota työhyvinvoinnin kysymyksiin on jatkuvasti ajankohtainen.

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoululla on useita vuosia kestänyt jatkumo työhyvinvointiin liittyvien hankkeiden toteuttamisessa. Dynamo – sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen -hanke on jatkanut kehittämistä ja paneutunut työyhteisön kysymyksiin hyödyntäen sosiodynaamista ohjausta. Sosiodynaaminen ohjaus on kanadalaisen professori R. Vance Peavyn luoma ja kehittämä ajattelu, jonka lähestymistapa näyttää sopivan hyvin jatkuvassa muutoksessa elävään maailmaan.

Yhteistyökumppaneina hankkeessa oli Kiteen ja Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö. Näiden kahden organisaation henkilöstön kanssa toteutettiin lyhyt koulutus- ja kehittämishanke, jonka toteutuksesta ja tuloksista tämä julkaisu kertoo.

Julkaisussa lehtori Päivi-Katriina Juutilainen kuvaa mistä sosiodynaamisessa ohjauksessa on kysymys. Hankkeen kouluttajat, lehtorit Mikko Häkkinen ja Raija Tanskanen kuvaavat miten sosiodynaamista ajattelua sovellettiin tiimivalmentajien ohjauksessa. Koti- ja laitoshoidon johtaja Irma Ahokas-Kukkonen ja vanhustyönjohtaja Raija Savolainen kuvaavat miten johtajuudella voidaan tukea kehittämistyötä. Dosentti Irma Kiiikkala kuvaa omassa artikkelissaan kehittämistyötä ja jatkuvaa muutosta. Omassa artikkelissani kerron, mitä Dynamo-hankkeen aikana tapahtui.

Kiitän lämpimästi kaikkia kirjoittajia. Samalla haluan kiittää yhteistyöstä kaikkia hanketoimijoita, kouluttajia, ohjausryhmän jäseniä sekä mukana olleiden organisaatioiden johtoa. Erityisesti haluan kiittää Kiteen ja Outokummun kaupungin tiimivalmentajia ja heidän työkuoppaneitaan, jotka innostuivat hankkeen myö-

tä kehittämään omaa työtään. Toivon kehittämistyön jatkuvan myös hankkeen päättyttyä.

Joensuussa 16. lokakuuta 2007

Ritva Väistö

TIIVISTELMÄ

Työntekijä oman työnsä kehittäjänä

Dynamo – sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen -hanke toteutettiin 1.10.2006 – 31.12.2007. Hanketta hallinnoi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu. Hanketta rahoitti Euroopan sosiaalirahasto (ESR), Itä-Suomen lääninhallitus ja hankkeessa mukana olleet Kiteen ja Outokummun kaupungit.

Dynamo-hankkeen tavoitteena oli kehittää sosiodynaamisen ohjauksen menetelmäsovellus sosiaali- ja terveysalan työyhteisöihin. Osatavoitteina oli tuottaa työhyvinvointia lisääviä toimintakäytäntöjä arkityöhön sekä mahdollistaa kehittämistyö, joka tukee henkilöstön oppimista ja itseohjautuvuutta.

Hankkeen toteuttamiseksi koulutettiin 12 tiimivalmentajaa Kiteen ja Outokummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöstä. Heidän tehtävänsä on toimia kehittämistyön edelläkävijöinä omissa työyksiköissään. Tiimivalmentajien työyhteisöjen henkilöstölle järjestettiin myös kehittämistyötä tukevaa tiimikoulutusta. Merkittävänä lisänä toimivat tiimivierailut, jolloin outokumpulaiset tiimivalmentajat vierailivat Kiteellä ja kiteeläiset Outokummussa. Tämä mahdollisti vertais-tuen saamisen toisilta tiimivalmentajilta.

Hankkeessa toteutetun kehittämistoiminnan tausta-ajatteluna toimi kanadalaisen professori R. Vance Peavyn luoma sosiodynaaminen ohjaus. Sosiodynaaminen ohjaus perustuu sosiokonstruktivistiseen oppimisajatteluun. Ajattelussa korostuu oppijan aktiivisuus ja oppimisen ymmärtäminen yhteisöllisenä tapahtumana. Sosiodynaamisen ohjauksen teoriaa hyödynnettiin kaikissa tiimivalmentajien ja henkilöstön koulutuksissa sekä tiimivalmentajien ohjauksessa.

Saatujen kokemusten mukaan tiimivalmentajat kokivat alun epävarmuuden jälkeen hyötyneensä kehittämistyöstä Dynamo-hankkeessa. Hankkeen mahdollistama ohjauksellinen tuki vahvisti tiimivalmentajien uskoa omiin kykyihinsä

tuottaa yhdessä työyhteisöjensä kanssa työhyvinvointia lisääviä arkityötä tukevia toimintakäytäntöjä. Hankkeessa toimineiden kouluttajien arvion mukaan tärkein saavutus oli hankkeessa toimineiden tiimivalmentajien ja heidän työyhteisöjensä oman työnsä kehittämisosaamisen lisääntyminen. Tämä osaaminen jää pysyvästi työyhteisöjen käyttöön, eikä katoa kun hanketoimijat poistuvat. Hankkeessa tuotettava sosiodynaamisen ohjauksen menetelmäsovellus mahdollistaa hankkeen aikana saatujen kokemusten hyödyntämisen jatkossa muissa työyhteisöissä.

1 DYNAMO – SOSIODYNAAMINEN OHJAUS-MENETELMÄ TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN -HANKE

*Ritva Väistö projektipäällikkö
Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu*

Johdanto

Jokaisella hankkeella on oma taustansa. Dynamo – sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen hankkeen taustalla on toimijoiden mielenkiinto sosiodynaamisen ajatteluun ja sen soveltamisen mahdollisuuksiin työyhteisön kehittämisessä. R. Vance Peavyn kehittämä ajattelu puhutteli hanketoimijoita, ja ajattelun ajankohtaisuus ja sen perusteemat sopivat hyvin 2000-luvun muuttuviin toimintaympäristöihin. Ensimmäinen hankesuunnitelma sosiodynaamisen ajattelun soveltamisesta työelämän kehittämiseen syntyi jo vuonna 2004, jolloin ensimmäinen hankehakemus kirjoitettiin. Kuitenkin vasta toisella hakukerralla rahoitus saatiin ja hanke käynnistyi vuoden 2006 lopussa.

Dynamo-hanke on saanut nimensä sosiodynaamisen ohjauksen taustalla olevasta kahdesta sanasta Socialis (lat.), joka tarkoittaa kumppania, liittolaista ja Dynamikos (kreik.), joka tarkoittaa liikettä, jatkuvaa muutosta. Näistä sanoista johdimme sanan Dynamo. Yhteistyöpartnereita hankkeessa olivat Outokummun ja Kiteen kaupunkien sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö. Hanketta rahoitti Euroopan sosiaalirahasto (ESR), Itä-Suomen lääninhallitus ja molemmat mukana olleet kaupungit. Hankkeen toimikausi oli 1.10.2006 – 31.12.2007.

Dynamo-hankkeessa sovellettiin sosiodynaamista ajattelua työyhteisön kehittämiseen. Hankesuunnitelmassa hankkeen päätavoitteeksi asetettiin sosiodynaamisen ohjauksen menetelmäsovelluksen kehittäminen sosiaali- ja terveystoimen työyhteisöjen käyttöön.

Hankkeen osatavoitteiksi asetettiin

- 1) kehittää sosiaali- ja terveysalan henkilöstön oppimis- ja tiedonkäyttövalmiuksia ja parantaa näin heidän mahdollisuuksiaan selviytyä muutoksessa
- 2) edistää sosiaali- ja terveysalan henkilöstön elinikäisen oppimisen ja ammatillisen itseohjautuvuuden taitoja
- 3) lisätä henkilöstön inhimillisiä voimavaroja ja mahdollistaa työhyvinvointi muuttuvassa ja vaatimuksiltaan kasvavassa sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristössä
- 4) ohjata työyhteisöjä tuottamaan konkreettisia työhyvinvointia lisääviä toimintakäytäntöjä jokapäiväiseen työhönsä
- 5) tuottaa työelämän kehittämisen menetelmäosaamista projektiin osallistuville.

Mitä tehtiin?

Hankkeen tavoitteisiin pääsemiseksi koulutettiin ensivaiheessa 12 tiimivalmentajaa, joiden tarkoitus on toimia omissa työyksiköissään tiimityön käynnistäjinä ja kehittämistyön edelläkävijöinä. Koulutus perustui sosiodynaamisen ajattelun. Tiimivalmentajien valinnan suoritti Kiteen ja Outokummun sosiaali- ja terveystoimen työyksiköitten johtajat. Tiimivalmentajia valittaessa huomioitiin, että valitut henkilöt ovat työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneita sekä motivoituneita kehittämistyöhön. Molemmista organisaatioista valittiin kuusi tiimivalmentajaa, jotka työskentelivät erityyppisissä työyhteisöissä; kotisairaanhoidossa, kotipalvelussa, kehitysvammaisten asumisyksiköissä ja vanhustenhoitoyksiköissä. Kaikilla valituilla tiimivalmentajilla oli pitkä työkokemus ja useimmat heitä olivat työskennelleet samassa tehtävässä useita vuosia. Ammattinimikkeinä olivat sairaanhoitaja, lähihoitaja ja ohjaaja.

Tiimikoulutusta tukemaan suunniteltiin tiimivalmentajien ohjausta ja koko työyhteisön tiimikoulutusta. Hankkeen koulutuksellinen sisältö oli seuraava:

1) Tiimivalmentajien koulutus. Yhteistyöorganisaatioiden nimeämille tiimivalmentajille järjestettiin neljä kuuden tunnin koulutuspäivää. Koulutuspäivien sisältö rakentui sosiodynaamiselle ajattelulle.

2) Tiimivalmentajien ohjaus. Koulutuksen jälkeen järjestettiin keväällä 2007 ja syksyllä 2007 tiimivalmentajien ohjausta heidän omissa työyksiköissään. Tiimivalmentajia tuettiin näissä tilaisuuksissa toteuttamaan saatua oppia, kehittämään omaa työyhteisöä ja autettiin heitä heidän itse valitsemiensä kehittämissä tehtävien toteuttamisessa.

3) Tiimivierailut. Tiimivalmentajat vierailivat toisen organisaation ns. kumppanuustiimissä kerran hankkeen aikana. Kiteen tiimivalmentajat ja heidän tiiminsä jäsenet kävivät tutustumassa Outokummun tiimivalmentajien työhön, työympäristöön ja kehittämistyön etenemiseen. Vastaavasti outokumpulaiset vierailivat Kiteellä. Tiimivierailut tarjosivat mahdollisuuden vertaistukeen ja arviointiin ja toimivat myös osaltaan koulutuksellisenä ja työhyvinvointia lisäävinä, koska päivät poikkesivat arkirutiinista.

4) Henkilöstön tiimikoulutus. Hanke järjesti molempien organisaatioiden koko henkilökunnalle tiimikoulutusta kolmena iltapäivänä. Koulutus rakentui sosiodynaamiseen ajatteluun ja tuki koko työyhteisön näkökulmasta tiimityön etenemistä ja tiimivalmentajien roolia kehittämistyön käynnistäjänä.

Tiimikoulutuksen sisältöä suunniteltaessa nostettiin esiin keskeiset teemat sosiodynaamisessa ajattelussa, joiden oletettiin tukevan työyhteisön kehittämistä. Nämä neljä keskeistä periaatetta olivat:

1) **Aikaisempien kokemusten arvostava hyödyntäminen.** Työyhteisön jäsenten ammatillinen tausta ja työkokemus muodostavat perustan uuden kehittämiseksi. Tärkeää on olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja sen arvostaminen. Kehittämisprosessissa pohditaan, miten jo olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää muuttuvassa toimintaympäristössä.

2) **Kielen ja puhettavan merkityksen ymmärtäminen.** Kieli ja puhetapa antavat merkityksiä todellisuudelle. Kehittämisprosessissa opetellaan voimaannuttavaa puhetapaa, jossa keskitytään voimavaroihin ja mahdollisuuksiin negatiivisten (puutteet ja rajoitukset) sijasta.

3) **Dialogisuus.** Dialogi toteutuu työyhteisön jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ulkopuolisen ohjaajan sekä työyhteisön jäsenten kohtaamisessa, kun toisen kokemukselle annetaan arvostavasti tilaa. Vuorokuuntelu onkin kehittämistyön avainelementtejä. Kehittävässä dialogissa vältetään oletuksia itsestäänselvyyksistä ja esitetään perustelut ja argumentaatio omille näkemyksille. Muutosprosessiin kuluvat tunteet kohdataan, mutta ne eivät hallitse kehittämisprosessia.

4) **Tavoitteellisuus.** Tavoitteet asetetaan tarvelähtöisesti perustuen yhteisölliseen dialogiin.

Koulutuspäivien sisältö

Koulutuspäivät muodostivat selkeän kokonaisuuden, jossa edettiin koko ajan sosiodynaamisen ohjauksen viitekehityksessä. Päivien aikana ei keskitytty teoriaan, vaan pyrittiin soveltamaan teoriaa arkityöhön ja arkikielelle.

Ensimmäisen päivän tavoitteena oli tiimivalmentajien tutustuminen toisiinsa ja kouluttajiin. Keskeiset sosiodynaamisen ohjauksen sisällöt, joihin keskityttiin ensimmäisenä päivänä, olivat reflektiivisyys, dialogisuus, aikaisempien kokemusten arvostava hyödyntäminen, tavoitteiden asettaminen, omien vahvuuksien ja voimavarojen löytäminen sekä tavoiteltavan tulevaisuuden hahmottaminen. Kaikki teemat tuotiin esiin päivän aikana erilaisten tehtävien muodossa. Teemoista ei luennoitu.

Tiimivalmentajat saivat tehtäviä kolmesta näkökulmasta: menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus. Osallistujia pyydettiin kuvaamaan menneisyydestään niitä hyviä ja vahvistavia kokemuksia, joista he ovat kokeneet saaneensa hyötyä omassa työssään tai jotka olivat tukeneet heidän omaa työhyvinvointia ja työssä jaksamista. Tehtäväksi annossa toteutui sosiodynaamisen ohjauksen periaate, jonka mukaan etsitään menneisyydestä asioita, jotka antavat voimaa, käännetään kieli positiiviseksi ja pyritään eroon kielteisestä ajattelusta. Peavy (1999: 21) on todennut, että ihminen tuo ohjaustilanteeseen koko elämänsä, jolloin menneisyys on myös läsnä. Nostamalla menneisyydestä hyviä kokemuksia esiin vahvistetaan ohjattavien uskoa siihen, että nykyhetkessä ja tulevaisuudessa on asioita, jotka antavat voimaa ja uskoa tulevaisuuteen.

Toisena tehtävänä osallistujat pohtivat nykyhetken työtä ja nykyhetken voimavaroja. Paritehtävänä osallistujat pohtivat asioita, jotka auttavat jaksamaan työssä ja jotka antavat voimaa. Peavyn mukaan ohjaus on toimintaa, jossa painotetaan mahdollisuuksia ja toimintaa ja joka auttaa asiakasta saamana omat voimavarat käyttöön (Peavy 1999: 22–23; Peavy 2006: 20). Voimavarojen pohdinta tuki tätä sosiodynaamisen ohjauksen keskeistä periaatetta.

Kolmas tehtävä liittyi tulevaisuuteen. Osallistujat saivat pohtia pareina, millaisia kehittämisideoita työyhteisöissä on mietitty. Sosiodynaamisen ohjauksen ideologia, jossa ajatellaan, että asioiden ei tarvitse olla niin kuin ne tavallisesti ovat tai ovat olleet, toteutui tässä tehtävässä. Sosiodynaamisen ohjauksen yksi piirre on, että ohjattavia autetaan selventämään ja luomaan kuvaa omista tavoitteista ja omasta tulevaisuudestaan.

Toisen koulutuspäivän tavoitteena oli sosiodynaamisen ajattelun syventäminen ja tiimivalmentajien roolin kuvaaminen. Sosiodynaamisen ajattelun esittely eteni R.Vance Peavyn esittelystä hänen ajattelunsa ydinkohtiin. Päivän aikana opittiin, että sosiodynaamisessa ajattelussa keskeistä on oppiminen, näköalojen laajentaminen, valintojen tekemisessä tukeminen ja voimavarojen vahvistaminen. Erityisesti korostettiin, että tulevaisuus ei ole jotakin, joka vain tapahtuu työyhteisölle vaan että työyhteisö luo oman tulevaisuutensa yhdessä. Tulevaisuus muuttua halutunlaiseksi toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Häkkinen 2006.) Korostettiin sosiodynaamisen ajattelun mukaisesti erityisesti dialogivuoropuhelun ja -vuorokuuntelun merkitystä.

Kolmannen koulutuspäivän tavoite oli tutustua dialogisuuteen tiimivalmennuksen keskeisenä työvälineenä. Dialogisuutta avattiin Peavyn ajattelun mukaisesti. Määriteltiin, että dialogi on keskustelua, jossa pyritään saavuttamaan uutta ymmärrystä ja jossa osapuolet eivät kilpaile keskenään tai pyri asettumaan toistensa yläpuolelle. Todettiin, että kyky dialogiseen kuunteluun edellyttää tietoista päätöstä suuntautua toiseen ja laittaa omat tarpeet syrjään hetkeksi. Dialogisuus kehittyi harjoittelemalla. (Peavy 2006; Häkkinen 2007.)

Dialogia edistävät toimintatavat ovat Peavyn mukaan (Peavy 2006: 69–73) kuullun kertaaminen, arkiset esimerkit ja kielikuvat, selventävät kysymykset, kuvauksia tavoittelevat kysymykset, merkitystä luovat kysymykset, itsensä havainnointi ja omien sisäisten reaktioiden kontrolli, tietoinen vuorokuuntelu, tavoitteellisuudesta huolehtiminen, kokemusten kuunteleminen ja viestien kaksitasoisuuden ymmärtäminen. Koulutuksessa muunnettiin nämä dialogisuutta edistävät toiminnot arkityöhön ja sovellettiin niitä tiimivalmentajien työskentelyyn.

Neljäs tiimivalmentajien koulutuspäivä oli kaikkein konkreettisin ja sen aikana pyrittiin tukemaan tiimivalmentajia heidän tulevassa tehtävässään tiimivalmentajina. Päivän aikana käytiin läpi tiimityön perusasioita kuten tiimisopimusta ja palaverikäytäntöjä. Lisäksi puhuttiin itsensä johtamisesta ja erilaisuuden hyödyntämisestä tiimityössä. Sosiodynaaminen ajattelu kätkeytyi monien asioiden taakse päivän aikana. Erilaisuuden hyödyntämisestä on Peavy (2006; 109–110) todennut, että kun erilaiset ihmiset keskustelevat, syntyy uutta ymmärrystä, oivalluksia ja suunnitelmia. Lisäksi hän on todennut, että ihmiset oppivat uutta toimiessaan yhdessä (emt. 2006: 109–110).

Kaikki koulutuspäivät kuvattiin Cadimef-studiolla dokumentin tekoa varten. Koulutuspäivistä kerättiin vapaamuotoinen arviointi. Arviointi oli positiivista ja

myönteistä, mutta se sisälsi viestejä myös koetusta epävarmuudesta. Erityisesti kannettiin huolta tulevan kehittämistehtävän toteuttamisesta ja omasta roolista tiimivalmentajana. (Väistö 2007.)

Kehittämistehtävät tiimivalmentajien työn tuloksena

Hankkeen aikana kehittämistiimit nimesivät itselleen yhden konkreettisen kehittämistehtävän, johon vastaamisessa sovelletaan sosiodynaamisen ajattelun periaatteita. Kehittämistehtävän tuli täyttää kaksi kriteeriä: sen tuli perustua työyhteisön ydintehtävään ja toteutuessaan parantaa työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Valitut kehittämistehtävät olivat erittäin käytännön läheisiä ja arki-työtä tukevia.

Outokummun kotihoidon kehittämistehtävä liittyi kotisairaanhoidon työkuvan, vastualueiden ja toimintojen tarkentamiseen sekä tiimien välisen yhteistyön kehittämiseen ja henkilöstön liikkuvuuden lisäämiseen. Yksi tiimi kehitti kotihoidon raportointikäytäntöjä. Antinkujan asumisyksiköissä organisoitiin uudelleen lääkehuolto ja Vaskikummun asumisyksikössä kehitettiin kuntouttavaa työotetta asiakkaiden omatoimisuuden lisäämiseksi. Tiimit tuottivat myös tiimisopimukset osana kehittämistyötä.

Kiteellä vanhusten pitkäaikaishoidossa selkiytettiin omahoitajan tehtäviä ja luotiin runko asukkaiden toimintatuokioille. Lisäksi laadittiin tiimisopimukset. Tiimivalmentajat työskentelivät päämäärätietoisesti kehittämistehtävien kanssa, vaikka joutuivatkin hankkeen aikana muuttamaan työyksikköään rakennuksesta toiseen ja myös tiimien jäsenet vaihtuivat. Kehitysvammahuollon Kytännien toimintakeskuksessa koottiin perehdytyskansio ja luotiin kirjalliset ohjeet asumisyksikön asiakastyöhön. Lisäksi on kiinnitetty huomiota palaverikäytäntöjen tehostamiseen, tehty tiimisopimuksia ja sitoutettu henkilöstöä vastamaan omien asiakkaiden tietojen ajantasaisuudesta.

Hankkeen aikana tehty dokumentti, Matkalla muutokseen, esittelee tiimivalmentaja Arja Päivisen¹ työtä kehitysvammahuollon asumisyksikössä. Dokumenttia varten kuvattiin kaikki tiimivalmentajien koulutukset. Arja Päivisen työtä

¹ Arja Päivinen on osallistunut Dynamo-hankkeen toteuttamaan tiimivalmentajien koulutukseen ja koulutuksen jälkeiseen kehittämistyöhön omassa työyksikössään. Hän on toteuttanut kehittämistyötä yhdessä työyhteisönsä jäsenten kanssa käytännön arkityössä. Hän työskentelee kehitysvammaisten asumisyksikössä Kiteellä.

käytiin kuvaamassa hänen omassa työyksikössään Kiteellä. Valmistunutta dokumenttia tullaan käyttämään jatkossa koulutuksessa ja sitä voidaan markkinoida kuvaamaan hanketyön tuloksia ja merkitystä työyhteisön kehittämisessä.

Arviointia hankkeen saavutuksista

Dynamo-hankkeen lyhyt toteutusaika vaati tiukkaa aikataulua ja hyvää suunnittelua, jotta tiiviissä aikataulussa pystyttiin soveltamaan sosiodynaamista ajattelua, kehittämään mallia siitä miten sosiodynaaminen ohjaus toimii työyhteisön kehittämisessä ja toteuttamaan suunniteltu koulutus- ja kehittämistoiminta. Hankkeen päätavoitteeksi määritelty menetelmäsovellus valmistuu hankkeen toimijoiden ja ammattikorkeakoulun asiantuntijoiden yhteistyönä joulukuussa 2007. Hankkeella tavoiteltiin myös työhyvinvoinnin lisääntymistä, ammatillisen itseohjautuvuuden taitojen kehittymistä ja henkilöstön selviytymistä muutoksesta. Näiden tavoitteiden osittaisesta saavuttamisesta on olemassa selviä merkkejä. Kehittämistehtävien konkreettisuus ja loppuunsaattaminen osoittaa, että sosiodynaamisen ajattelun liittyvät perusteemat voivat tuottaa uutta oivallusta siitä, mikä työyhteisöjen toiminnassa lopulta on koko työyhteisöä rakentavaa.

Hankkeen tavoitteisiin pääsemisen mahdollisti tiivis yhteistyö hanketoimijoiden ja Outokummun ja Kiteen tiimivalmentajien ja heidän johtonsa kanssa. Koko prosessia leimasi luottamus kouluttajiin ja heidän työhönsä. Hankkeen toimijoilla oli tavoitteena sosiodynaamisen ajatteluun perustuen osoittaa niitä vahvuuksia ja osaamista mitä tiimivalmentajilla oli ennestään ja antaa heille mahdollisuus tuoda osaamistaan esiin. Koulutuksessa keskityttiin toistuvasti kielen ja sanojen merkityksen oivaltamiseen keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja korostettiin dialogisuutta. Vaikka hankeaika oli lyhyt ja monissa työyhteisöissä tapahtui tänäkin lyhyenä aikana suuria muutoksia, ei silti luovuttu esimerkiksi kehittämistehtävien tekemisestä. Muutoksista ja monista paineista huolimatta päämäärätietoisesti ohjattiin tiimejä tekemään kehittämistehtävänsä valmiiksi ja jokainen tiimi tuotti oman tehtävänsä.

Tiimivalmentajilta saadun palautteen mukaan Dynamo toimi vahvistavana ja voimaannuttavana kokemuksena muutosten keskellä. Koska työyhteisöt itse saivat valita kehittämistehtävänsä, oli niiden toteuttamiseen parempi sitoutuminen. Lisäksi niiden valinnassa oltiin jo huomioitu omassa työssä havaitut työt hankaloittavat tekijät, joihin haluttiin vaikuttaa. Kehittämistehtävien tekeminen

tuotti henkilöstölle työhyvinvointia, koska toiminta muuttui sujuvammaksi, turhia epäselvyyksiä voitiin välttää ja arjen käytäntö sujui paremmin.

Pohdinta

Dynamo-hanke on ollut innostava kokemus. Lyhyessä ajassa on sovellettu uutta ajattelua työyhteisön kehittämiseen, tuettu työyhteisöjä suurissa muutoksissa ja annettu tilaa ja aikaa työyhteisön jäsenille pohtia omaa työtään ja suhdettaan työhön. Kouluttajat ovat onnistuneesti toteuttaneet hankkeen peruseriaatteita: ovat suhtautuneet arvostavasti työntekijöiden omiin kokemuksiin ja osaamiseen, ovat kiinnittäneet erityistä huomiota puhetapaan ja pyrkineet tuottamaan positiivista puhetta negatiiviseen sijaan. Erityisesti on opeteltu sosiodynaamisen ajattelun yhtä keskeistä asiaa dialogisuutta, on opeteltu kuuntelemaan toisia ja kuulemaan toisia. On opeteltu myös olemaan hiljaa. Kouluttajat ovat erityisesti antaneet tilaa tiimivalmentajille ja heidän omille näkemyksilleen, eivätkä ole tuputtaneet omia näkemyksiään ja ratkaisujaan eri tilanteisiin. Lisäksi hankkeessa on toimittu kautta linjan tavoitteellisesti ja tarvelähtöisesti.

Hankkeen kohderyhmänä ja päätoimijoina on ollut kahden kunnan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö. He ovat olleet tämän hankkeen ”tähtiä”. Heidän ammatillista osaamista on korostettu ja arvostettu. He ovat itse toimineet oman työnsä ohjaajina ja kehittäjinä. Hanke on antanut siihen ulkopuolisen tuen. Hanke ei olisi mahdollistunut ilman kouluttajia, joiden ammattitaito takasi sen, että hankkeessa edettiin sosiodynaamisen ajattelun mukaisesti.

Hanketoimijoiden työtä tuki erinomainen ohjausryhmä, joka paneutui huolellisesti hankkeen sisältöön ja sen tavoitteisiin. Se ohjaili myös ansiokkaasti hankkeen etenemistä, toi uusia ideoita ja kannusti hanketoimijoita. Ohjausryhmän monipuolinen asiantuntemus rikastutti kokonaisuudessaan hankkeen toimintaa.

Yksi pohdittava asia hankkeen toteutuksessa oli esimiesten ja johtajien rooli. Hankkeen alussa päädyttiin jättämään heidät tiimivalmentajille suunnatun koulutuksen ulkopuolelle. Koko henkilöstölle suunnatuissa koulutuksissa esimiehet olivat läsnä. Johtajien sitominen mukaan hankkeeseen tapahtui erillisissä kokouksissa. Jälkeenpäin arvioituna olisi kenties ollut viisasta ottaa esimiehet mukaan yhdessä tiimivalmentajien kanssa tapahtuneisiin koulutuspäiviin, jolloin yhteinen ymmärrys sosiodynaamisesta ajattelusta ja toiminnan tavoitteista olisi selvinnyt samanaikaisesti sekä esimiehille että tiimivalmentajille. Korjaus-

liikkeet johtajien ja esimiesten sitomiseksi hankkeeseen tehtiin kuitenkin hyvin pian ja heidät saatiin mukaan hanketyöhön. Johtajat ja lähiesimiehet ovat tukeet alkuhämmennyksen jälkeen erinomaisesti hankkeen toteuttamista.

Hankkeen lyhyden vuoksi hankkeen jalkauttaminen ammattikorkeakoulujen opiskelijoiden hyödyksi jäi ohueksi. Lyhyt aikataulu ei mahdollistanut esimerkiksi opinnäytetöiden tekemistä hankkeen toimeksiantona. Hankkeen jälkeen kokemuksia sosiodynaamisen ajattelun soveltamisesta voidaan hyödyntää eri koulutusohjelmissa esimerkiksi johtamisen ja hallinnon opinnoissa.

Hankkeesta tuotettava sosiodynaamisen ohjauksen menetelmäsovellus esittelee ne hyvät asiat, joita selkeästi havaittiin toimiviksi ja jatkossa myös muissa organisaatioissa käytäntöön sovellettaviksi. Hankkeen kaksi kouluttajaa ovat olleet tiiviissä yhteistyössä kahden mukana olleen organisaation työntekijöiden kanssa. Heille on muodostunut selkeä käsitys sosiodynaamisen ohjauksen soveltamisessa työelämäkontekstissa. Tämän kokemuksen hyödyntäminen tulee jatkumaan myös hankkeen jälkeen.

Hankkeen etenemisestä, tavoitteista ja saavutuksista on kerrottu laajalle joukolla useissa lehtiartikkeleissa, Matkalla muutokseen dokumentissa ja Työn Mieli ja Merkitys seminaarissa syyskuussa 2007. Seminaari sai suuren suosion ja sen kautta tieto hankkeesta levisi laajalle joukolla koko maakuntaan. Hankkeen aikana olemme huomanneet, että kiinnostus sosiodynaamisen ajatteluun on lisääntynyt, ja tulemme jatkossa hyödyntämään Dynamossa saatuja kokemuksia uusissa hankkeissa ja koulutuksissa.

Keskeinen kysymys hanketta arvioidessa on kuinka jatkossa työyhteisöt pystyvät ylläpitämään, jatkamaan ja syventämään nyt opittua eli kuinka hyvin juurruttaminen arkityöhön tulevaisuudessa onnistuu. Tämä on jokaisen hankkeen kohdalla kriittinen kysymys. Erityisesti tätä joutuu pohtimaan niissä hankkeissa, joissa ulkopuolinen, hankkeen mukanaan tuoma tuki on merkittävä. Näin on ollut Dynamossa, myönteisiä tuloksia on saatu aikaan hankkeen aikana. Tulevaisuus tulee näyttämään mitä oikeasti työyhteisöissä jää elämään.

Lähteet

Häkkinen, M. (2006). *Tutustuminen sosiodynaamiseen ajatteluun*. PowerPoint -esitys tiimivalmentajien koulutuksessa, 13.12.2006.

Häkkinen, M. (2007). *Dialogisuus tiimivalmennuksessa*. PowerPoint -esitys tiimivalmentajien koulutuksessa, 11.1.2007.

Peavy, R.V. (1999). *Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktiivinen näkökulma 21. Vuosisadan ohjaustyöhön*. Psykologian Kustannus Oy, Helsinki. (Suomentanut Petri Auvinen.)

Peavy, R.V. (2006). *Sosiodynaamisen ohjauksen opas*. Psykologian Kustannus Oy, Helsinki. (Suomentanut Petri Auvinen.)

Väistö, R. (2007). *Sosiodynaamisen ohjauksen soveltaminen työelämän kehittämiseen*. Kehittämistehtävä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.

2 SOSIODYNAAMISEN LÄHESTYMISTAVAN JUURILLA

Päivi-Katriina Juutilainen
lehtori
Joensuun yliopisto

Sosiodynaamisen ohjauksen kehittäjä, Vance Peavy (1929–2002) oli 1990-luvulta lähtien arvostettu luennoitsija ympäri maailmaa. Hän vieraili monissa Pohjoismaisissa ohjausalan tapaamisissa ja oli rakastettu kouluttaja myös Suomessa. Peavy kehitteli sosiodynaamista lähestymistapaa ohjaukseen useiden vuosikymmenien ajan, ja hänen ajatuksistaan löytyy yhteys hänen omaan elämäntarinaansa ja kokemuksiinsa psykologina, tutkijana sekä ohjaus- ja neuvontatyötä tekevien ammattilaisten kouluttajana (ks. esim. Hoskins ja Larsen teoksessa Peavy 2006: 5–17). Sosiodynaaminen lähestymistapa syntyi alun perin ammatinvalinnan ohjauksen parissa, mutta sittemmin sitä on hyödynnetty ja siitä on kehitelty sovelluksia myös muihin auttamistyön konteksteihin, muun muassa sosiaalityöhön ja organisaatioiden kehittämiseen. Ennen kuolemaansa Peavyllä oli – joidenkin merkityksellisten sairaalakokemusten pohjalta – tarkoitus laajentaa sosiodynaamisen ajattelun periaatteita ja menetelmiä myös hoitotyöhön. Hän korosti kaiken auttamistyön perustana olevan ihmisten välisen kunnioituksen, joka syntyy dialogisessa minä–sinä–suhteessa (esim. Peavy 2001: 12).

Teoreettiset lähtökohdat

Sosiodynaamisen ohjauksen katsotaan kuuluvan ”konstruktivistiseen perheeseen” (Peavy 1991, 1997a). Konstruktivismi ei ole mikään yksittäinen tai yhtenäinen teoreettinen suuntaus, vaan pikemminkin laaja näkemysten ryväs eri tieteenalojen sisällä. Laajasti ymmärrettynä konstruktivismilla tarkoitetaan perspektiiviä ihmisen olemukseen ja tiedon ja todellisuuden luonteen ymmärtämiseen. (Esim. Neimeyer & Neimeyer 1993; Hayes & Oppenheim 1997; Peavy 2000.) Peavy kytkee konstruktivistisen ajattelun yhteiskuntarakenteessa tapahtuviin syvällisiin muutoksiin. Hän viittaa esimerkiksi Anthony Giddensin (1991), Ulrich Beckin (1992) sekä Jerald Hagen ja Charles Powersin (1992)

kirjoituksiin kuvatessaan sosiaalisessa elämässämme tapahtuvia muutoksia. Muutosta on luonnehdittu muun muassa informaatio- ja tietoyhteiskunnan, palvelu- ja kulutusyhteiskunnan, riskiyhteiskunnan tai postmodernin, jälkimodernin ja myöhäismodernin yhteiskunnan käsittein.

Oleellista tässä prosessissa Peavyn (1992, 1993, 1995, 2000: 15) mukaan on se, että entiset tavat jäsentää ihmisen elämää, työtä, ammatteja ja ammattiuria eivät enää toimi. Jälkimodernissa yhteiskunnassa kilpailukyky, tehokkuus ja yksilöllistyminen määräävät yhteiskunnallisen toiminnan periaatteita, ja tuotannon ehdot talouselämässä muuttavat luonnettaan. Perinteinen palkkatyömalli on murenemassa ja työ muuttumassa yhä enemmän symboliseksi ja välilliseksi. Työ määritellään uusien kriteerein, muun muassa tiedon hallinnan, ongelmanratkaisutaitojen, innovatiivisuuden, joustavuuden, verkottumisen ja vuorovaikutustaitojen näkökulmasta. Samanaikaisesti tapahtuu sekä asiantuntijuuden laaja-alaisuudesta että erikoistumista, ja työn tekemistä luonnehtii sekä ajallinen (joustotyö) että paikallinen (etätyö) muutos. Toisaalta ei olekaan enää varmaa, että ”asiantuntijat tietävät parhaiten”. Raja-aita työn ja yksityiselämän välillä madaltuu entisestään, roolit perheessä ja työelämässä ovat murroksessa, ja perheen ja avioliiton määrittelemisen tapahtuu aikaisempaa joustavammin. Ihmiset saavat perinteisistä arvoista ja normeista yhä vähemmän tukea arkielämänsä valintatilanteisiin: on opittava selviytymään lisääntyvän epävarmuuden, epäilysten, riskien ja monien vaihtoehtojen maailmassa.

Näihin näkyymiin perustuen Peavy jäseni 1990-luvulla sosiodynaamisen ohjauksen teoreettisia perusolettamuksia. Tavoitteena hänellä oli kehittää ohjausnäkemystä, joka vastaisi paremmin postmodernin yhteiskunnan heijastamiin vaatimuksiin ihmisten elämässä. (Peavy 1993, 1995, 1996.)

- o Kokemuksellisuus, merkityksenanto ja elämän tarkoituksellisuus ovat jokaisen ihmisen keskeinen kyky ja tarve. Kokemukseen pohjautuvat merkitykset ja havainnot siis ohjaavat yksilön toimintaa.
- o Ei ole yhtä oikeaa totuutta; jokainen yksilö kokee maailman ainutkertaisella tavallaan. Ihminen on kokemusmaailmansa aktiivinen konstruoija, ja siksi ohjausprosessi rakentuu asiakkaan elämäkokemusten varaan.
- o Jokainen yksilö on myös kulttuurinsa sekä niiden ryhmien muovaama, joihin hän kuuluu ja osallistuu.
- o Kokemusten ja niiden tulkintojen taustalla olevat uskomukset, olettamukset ja arvot vaikuttavat aina yksilön päätöksentekoon ja toimintaan. Reflektiivisen ajattelun avulla yksilön on mahdollista tutkia uskomuksiaan, olettamuksiaan ja arvojaan.

- o Ihmisen elämä ei ole loogista, askel askeleelta lineaarisesti etenevää. Ihmisen on tärkeää oppia kohtaamaan vaikeuksia, odottamattomia tapahtumia ja epävarmuutta.
- o Yksilön minuus ei ole pysyvä kokoelma kykyjä ja piirteitä. Se muuttuu jatkuvasti samalla kun olosuhteet, kokemukset ja merkitykset muuttuvat. Ihmisellä on itse asiassa päivittäin useita minuuksia, osa niistä tulee menneisyydestä, osa tästä päivästä ja osa mahdollisesta tulevaisuudesta.
- o Ohjaussuhde on yhteistyösuhde, jossa ohjaaja ja asiakas luovat yhdessä asiakkaan elämän suunnitelmia ja selviytymisstrategioita. He tutkivat erilaisia vaihtoehtoja ja selvittävät yhdessä, mitä siirtyminen todellisuudesta toiseen asiakkaan elämässä merkitsee.
- o Kieli toimii paitsi todellisuuden kuvaajana myös sen rakentajana.
- o Ihmisinä me toteutamme itseämme toimintamme kautta. Esimerkiksi kirjoittaminen, piirtäminen tai puheen pitäminen ovat henkilökohtaisia projektejamme, joiden avulla me kerromme, keitä olemme.
- o Yksilö on kokonaisuus, jossa työ ja ammatillinen toiminta ovat ainoastaan yksi osa-alue. Ohjaus on tästä näkökulmasta ajateltuna laaja-alaista elämän suunnittelua.

Sosiodynaaminen ohjausprosessi

Sosiodynaamisen ohjausprosessin periaatteiden sovellettavuus muihin konteksteihin perustuu pitkälti sen holistiseen ihmiskäsitykseen ja ”käytännöllisyyteen”. Peavy (esim. 2001: 15, 2006: 19–20) korostaa ohjausprosessin luonnetta oppimisprosessina, jossa oppijat osallistuvat aktiivisesti ongelmanratkaisuun. ”Yksi hyvän auttamisen salaisuuksista on sen tunnustaminen, että elämässä ideat ohjaavat ihmisen toimintaa”, toteaa Peavy (2006: 20). Kyky reflektoida – arvioida kriittisesti ja syvällisesti omia ideoita ja niiden merkitystä omalle toiminnalle – on sosiodynaamisen ohjauksen kivijalka, jonka varaan prosessi rakentuu. Oman toiminnan taustalla olevista uskomuksista, oletuksista, arvoista ja asenteita tietoisesti tuleminen mahdollistaa uuden toimintatavan (empowerment), jota voidaan suomenkielisellä käsitteellä kutsua valtautumiseksi (esim. Juutilainen 2003; Vuorinen 2000), voimaantumiseksi (Siitonen 1999) tai voimavaraistumiseksi (Riikonen 2000). Ohjausprosessiin tuotetaan erilaisten käytännöllisten toimintatapojen ja tehtävien avulla elementtejä, jotka edistävät ääneen lausumattomien, usein vakiintuneiksi käytänteiksi muodostuneiden toimintatapojen taustalla olevien oletusten tiedostamista ja uudelleen arviointia. Työskentely perustuu siis ihmisten jokapäiväisiin elämäkokemuksiin ja niille annettaviin merkityksiin.

Peavy (1997b: 15–20, 2006) on tiivistänyt sosiodynaamisen ohjausprosessin luonnetta seuraavasti:

- o Suhde, johon liittyy välittämistä, toivoa, rohkaisua, selventämistä ja aktivoimista
- o Toisten auttamiseen tähtäävää reflektiivistä, sosiaalista toimintaa
- o Auttaa ihmisiä saamaan omat voimavaransa käyttöön
- o Painotetaan mahdollisuuksia, ei sääntöjä tai alistumista
- o Suojapaikka, jossa saa toivoa, tukea, selvyyttä ja toimintamahdollisuuksia
- o Parantaa ihmisten keskinäistä ymmärrystä
- o Lisää ihmisten itsearvostusta
- o Yksilöllisiin tarpeisiin sovitettu, käytännöllinen ongelmanratkaisumenetelmä
- o Tuottaa sosiaalisessa elämässä suunnistamiseen tarvittavia kartoja
- o Elämisen konkreettisten ongelmien ratkaisemiksi muodostettu yhteistyösuhde
- o Helpottaa ihmisten vastuullista osallistumista sosiaaliseen elämään.

Sosiodynaamisen ohjausprosessin keskiössä on kieli, koska se on väline, jolla on mahdollista tuottaa uudenlaisia perspektiivejä omaan elämäntodellisuuteen. Elämäntodellisuutta Peavy kuvaa elämänkentän (life space) käsitteellä. Elämänkentällä hän viittaa kaikkiin niihin voimiin, jotka vaikuttavat ihmiseen tietyllä hetkellä joko sisäisinä tai yksilön ulkopuolella olevina tekijöinä. Elämänkentän viisi sektoria muodostuvat 1) työstä ja oppimisesta, 2) vapaa-ajasta, virkistäytymisestä, luovuudesta ja uudistumisesta, 3) läheisistä ihmissuhteista, perheestä ja rakkaudesta, 4) maailmankatsomuksesta, arvoista, elämänfilosofiasta ja henkisyydestä sekä 5) terveydestä, sairaudesta, hyvinvoinnista, ruumiinkuvasta ja fyysisestä toimintakyvystä. Vaikka ihmisen kulloinenkin ongelma tai kysymys saattaa liittyä lähinnä yhteen sektoriin, sillä on yleensä yhteyksiä myös toisiin. Samalla kun ohjauksessa pidetään mielessä ihminen kokonaisuutena omassa kontekstissaan, on hyvä keskittyä myös sen ongelman yksityiskohtiin, joita käsitellään. On tärkeää, että ohjaaja tuottaa keskusteluun merkityksiä esiin nostavia kysymyksiä. (Peavy 2006: 25–26.)

Sosiodynaamisen ohjauksen perusmenetelmänä voidaan pitää elämänkentän visualisointia ("mapping"), jota keskustelun aikana prosessoidaan miellekartan muodossa. Visualisoinnin avulla ohjaaja auttaa asiakastaan kuvaamaan elämänkenttäänsä ja huoliaan sekä etsimään niihin ratkaisuja. Se on keino saada minuus näkyväksi ja muodostaa kokonaiskuvaa asiakkaan elämästä, ongel-

man kontekstista ja dynamiikasta. Elämänkentän visualisoinnin avulla on mahdollista nostaa esiin esteitä, vahvuuksia, tarpeita ja minuuden erilaisia ”ääniä”. Se antaa niin ikään ohjaajalle ja asiakkaalle mahdollisuuden tehdä tapaamisen aikana yhdessä jotain molemmille merkityksellistä ja konkreettista. Peavy korostaa, että visualisointimenetelmää voi käyttää minkä tahansa tilanteen jäsentämiseen, esimerkiksi elämänviivan piirtämiseen, jolloin korostuu nykyisyyden suhde menneisyyteen tai mahdolliseen tulevaisuuteen. (Peavy 1997b: 71–77, 2001: 50, 2006: 105–106.)

Elämänkenttää tutkitaan luovalla tavalla. Peavy puhuu huomioivuudesta (mindfulness), jolla hän tarkoittaa keskustelun osapuolten – erityisesti ohjaajan – kykyä käyttää merkityksiä esille nostavaa kieltä ja tehdä tilanteeseen sopivia kysymyksiä. Miellekartan (elämänkentän) laatimisen yhteydessä voidaan käyttää esimerkiksi seuraavia kysymyksiä (Peavy 2006: 106): Ketkä muut ihmiset itse si lisäksi kytkeytyvät asiaan? Mikä on heidän osuutensa sinun näkökulmasta si? Mitä itse ajattelet tästä asiasta? Mitä sinulla on juuri nyt tekeillä asian suhteen? Miten tämä ongelma vaikuttaa päivittäiseen elämääsi juuri nyt? Miten elämäsi saattaisi muuttua, jos tätä ongelmaa ei olisi? Mitkä asiat omalta kannaltasi estävät sinua ratkaisemasta tätä ongelmaa? Jos sinulle annettaisiin voima tai valta, mikä olisi tärkein asia minkä haluaisit tehdä? Mitä sellaista osaamista sinulla on, jota voisit käyttää tilanteen parantamiseksi? Uskotko, että voisit oppia jotakin mikä antaisi sinulle voimia selvittää tästä tilanteesta? Kuka muu voisi olla sinulle avuksi?

Myös kielikuvat eli metaforat ovat sosiodynaamisen ohjauksen välineitä. Kuuntelemalla tarkasti asiakkaan käyttämää kieltä ohjaajan on mahdollista lisätä ymmärrystä hänen kokemuksistaan ja niihin liittyvistä merkityksistä. Metaforien avulla voidaan myös saada esiin näkökulmia, jotka eivät tulleet esiin alkuperäisessä ilmaisussa ja jotka auttavat tutkimaan ja selkiyttämään asioita.

”Kerrot, että lapsesi juoksee sinne tänne ostoksilla ja piiloutuu hyllyjen taakse. Voisitko löytää sanoja, jotka kuvaavat kokemustasi näissä tilanteissa? Tunnen olevani nippu kuminauhoja, jota vedetään yhtä aikaa joka suuntaan. Entä mihin voisit verrata elämääsi viime aikoina? No se on ollut kuin ajaisi vuoristoradalla.” (Peavy 1997b: 70–71.)

Sosiodynaamista ohjausta voi luonnehtia myös narratiiviseksi eli kerronnalliseksi. Tarina on perusväline, jota ihmiset käyttävät keskinäisessä viestinnässään. Joka kerran, kun ihminen kertoo itsestään, hän kertoo samalla elämäntarinaansa. Elämän kokonaistarinaan puolestaan sisältyy tiettyihin kokemuk-

siin liittyviä osatarinoita. Vaikka ohjauksessa ei olisikaan mahdollista käsitellä ihmisen elämäntarinan jokaista käännettä, kaikki asiakkaan kertomat tarinat ja episodit ovat arvokkaita molemmille. Asiakasta voidaan esimerkiksi pyytää nimeämään elämäntarinansa käännekohdat kirjan lukuina tai häntä voidaan pyytää kirjoittamaan päiväkirjaa tai kirje. (Peavy 1997b: 79–92.) Joseph Lukinsky (1990: 233–235) kuvaa päiväkirjojen kirjoittamista reflektiivisenä vetäytymisenä ja uudelleen paluuna. Tässä prosessissa päiväkirja voi toimia apuna elämän sisäisten ja ulkoisten puolien yhteen saattamisessa. Varsinkaan elämän syvätasoa ei ole mahdollista muuttaa yhtäkkisillä päätöksillä. Elämän monimuotoinen kulku voi kyllä synnyttää monenlaisia oivalluksia, mutta niiden yhdistäminen toimintaan voi olla vaikeaa. Päiväkirjaa kirjoittaessaan ihminen voi ikään kuin kokeilla erilaisia näkökulmia ilman, että hänen olisi vastattava niistä samalla tavalla kuin keskustelussa.

Vaikka sosiodynaamisessa ohjauksessa pyritäänkin ratkaisemaan sellaisia ongelmia, jotka ovat ”viisaan ja järkevän” ongelmanratkaisun ulottuvissa, suhtaudutaan kaikkiin asiakkaan ongelmiin vakavasti. Tällaisia ovat esimerkiksi väistämättömät elämäkokemukset, kuten suru, tai hengelliset merkitykset. Ohjausprosessissa elämänkentän tutkimiseen tulisi varata riittävästi aikaa, jotta asiakkaan voimavarat ja käytettävissä olevat vaihtoehdot saataisiin tuotettua mahdollisimman avarina näkyminä. Jokainen suunnitelma on siten ainutlaatuinen. Asiakkaan tukeminen vastuunottamisessa ja sitoutumisessa edellyttää niin ikään ohjaajan kykyä lähestyä kysymyksiä asiakkaan merkityksmaailmasta käsin. Monet loogiset päätökset ja suunnitelmat eivät toteudu, koska ne eivät tunnu asiakkaasta hyvältä, hän ei ole niihin emotionaalisesti sitoutunut tai suunnitelma on ristiriidassa jonkin asiakkaalle henkilökohtaisesti tärkeän tai kulttuurisesti omaksutun arvon kanssa. (Peavy 1997b: 95–103.)

Pohdinta

Tavoitteenani tässä artikkelissa on ollut kuvata Vance Peavyn luomaa sosiodynaamisen ohjauksen prosessia, sen teoreettista perustaa ja ideoita käytännön toteutukseksi. Peavy kehitteli lähestymistapaa useiden vuosikymmenien ajan ja kirjoitti aiheesta lukuisia artikkeleita ja kirjoja; siksi on ollut mahdollista luoda ainoastaan pieni katsaus hänen ajatteluunsa. Vuonna 1999 Timo Vähämöttönen (nykyisin Spangar) totesi, että

”mikäli suuntaus malttaa jatkossakin välttää jäykistymisen ´koulukunnaksi´ ja ´oppirakennelmaksi´ lukkoonlyötyine teorioineen ja sitä vas-

taavine menetelmineen säilyttäen innovatiivisen avoimuutensa, sen riskastuttava merkitys ohjaustyölle voi edelleen kehittyä.” –

Nyt, lähes kymmenen vuotta myöhemmin, kun sosiodynaamista ohjausta sovelletaan sosiaali- ja terveydenhuollon kentillä, on ilo todeta, että Peavyn ajattelu elää.

Lähteet

Beck, U. (1992). *Risk society: towards a new modernity*. Sage Publications, London.

Giddens, A. (1991). *Modernity and self-identity: self and society in the late modern age*. Polity Press, Cambridge.

Hage, J. & C.H. Powers. (1992). *Post-industrial lives. Roles and relationships in the 21st century*. CA: Sage, Newbury Park.

Hayes, R.L. & R. Oppenheim. (1997). Constructivism: reality is what you make it. Teoksessa T.L.Sexton & B.L. Griffin (toim). *Constructivist thinking in counseling practice, research and training*. Teachers College Press, 19–40. New York.

Juutilainen, P.-K. (2003). *Elämään vai sukupuoleen ohjausta? Tutkimus opinto-ohjauskeskustelun rakentumisesta prosessina*. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 92. Joensuun yliopisto.

Lukinsky, J. (1990). Reflektiivinen vetäytyminen päiväkirjojen avulla. Teoksessa J. Mezirow (toim). *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 233–256. (Suomentanut Leevi Lehto). Lahti.

Neimeyer, G. & R. Neimeyer. (1993). Constructivist assessment: what and when. Teoksessa G.J. Neimeyer (toim) *Constructivist assessment. A casebook. The counselling psychologist casebook series*. Sage Publications, 1–30. Newbury Park.

Peavy, R.V. (1991). *Constructivism and the practice of storied counselling*. Department of psychological foundations. University of Victoria, Victoria, British Columbia.

Peavy, R.V. (1992). *Visions of the future: worklife and counselling*. AVO-ohjausalan ammattilehti 3, 10–32.

Peavy, R.V. (1993). Envisioning the future: Worklife and counselling. *Canadian Journal of Counselling 2: 2*, 12–139.

Peavy, R.V. (1995). Post-rational counselling: a sociodynamic perspective. Department of psychological foundations. University of Victoria. Victoria, British Columbia. Julkaisematon lähde.

Peavy, R.V. (1996). A personal view counselling as a culture of healing. *British Journal of Guidance and Counselling 24:1*, 141–149.

Peavy, R.V. (1997a). A constructive framework for career counseling. Teoksessa T.L.Sexton & B.L. Griffin (toim) *Constructivist thinking in counselling practice, research and training*. Teachers College Press, 122–140. New York.

Peavy, Vance R. (1997b). *Sociodynamic counselling. A constructivist perspective for the practice of counselling in the 21st century*. Victoria, Trafford.

Peavy, R.V. (2000). Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim) *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1*. PS-kustannus, Juva (Suomentanut Petri Auvinen.)

Peavy, Vance R. (2001). *Elämäni työkirja. Konstruktivististen ohjausperiaatteiden soveltaminen: tehtäviä ja harjoituksia*. Työministeriö. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki (Suomentanut Petri Auvinen.)

Peavy, R.V. (2006). *Sosiodynaamisen ohjauksen opas*. Psykologien kustannus Oy, Helsinki. (Suomentanut Petri Auvinen.)

Riikonen, E. (2000). Henkinen hyvinvointi, voimanlähteet, kuntoutuminen. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Opetus 2000. 41-56 PS-kustannus, Juva.

Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Acta Universitatis Ouluensis. Series E. Scientiae rerum socialicum 37. Oulun yliopisto.

Vähämöttönen, T. (1999). Konstruktivistista valoa postmoderniin ohjaukseen. Teoksessa J. Vuorinen (toim.) *Näköpiirissä valoa. Ohjauksen haasteita uudella vuosituhanella*. Pirkanmaan opinto-ohjaajat ry., 59–75. Tampere .

3 SOSIODYNAAMINEN OHJAUS KEHITTÄMISTYÖN MAHDOLLISTAJANA

Mikko Häkkinen

lehtori

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Raija Tanskanen

lehtori

Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu

Johdanto

Tässä artikkelissa kuvataan, miten sosiodynaamisen ohjauksen keskeisiä ideoita on sovellettu tiimivalmentajien ja muiden Dynamo- hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen jäsenten koulutuksessa ja tiimivalmentajien ohjauksessa. Teoreettisissa osioissa tarkastellaan sosiokonstruktivistista kehittämisajattelua ja Vance Peavyn kehittämää sosiodynaamista ohjausta. Sovellusta kuvattaessa keskitytään tiimivalmentajien ohjauksessa käytyihin keskusteluihin. Ohjaajilla tarkoitetaan kahta hankkeessa työskennellyttä kouluttaja-ohjaajaa ja valmentajilla hankkeen yhteydessä valmentajiksi koulutettuja työyhteisöjen jäseniä.

Dynamo-hanke on Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoima ESR-hanke, jonka keskeisiä tavoitteita ovat sosiaali- ja terveysalan henkilöstön oppimisvalmiuksien kehittäminen, itseohjautuvuuden lisääminen ja työhyvinvoinnin mahdollistaminen. Henkilöstön osaamisen kehittämisen avulla pyritään lisäämään heidän valmiuksiaan selvitä jatkuvasti muuttuvassa ja uudistuvassa toimintaympäristössä.

Hankkeessa työskennelleiden ohjaajien näkökulmasta keskeisiä toimintoja ovat olleet valmentajien koulutus, hankkeeseen osallistuneiden työyhteisöjen henkilöstön koulutus ja valmentajien ohjaus, vertaisvierailut sekä yhteistyö hankkeeseen osallistuneiden organisaatioiden johdon kanssa. Valmentajien koulutus toteutettiin neljänä päivänä Joensuun Tiedepuiston tiloissa. Työyhteisöjen henkilöstön koulutus toteutettiin Kiteellä ja Outokummussa kolmen ilta-päivän mittaisena. Valmentajiksi koulutettiin 12 henkilöä, henkilöstön koulutuk-

siin osallistui noin 70 työntekijää. Molempien koulutusten pedagogiset ratkaisut perustuivat sosiokonstruktivistiseen oppimisajatteluun, jossa korostuu oppijan aktiivisuus ja oppimisen ymmärtäminen yhteisöllisenä tapahtumana. Valmentajat tekivät vertaisvierailun toistensa paikkakunnille, Kiteeläiset kerran Outokumpuun ja Outokumpulaiset kerran Kiteelle. Vertaisvierailuiden tarkoituksena oli esitellä omaa kehittämistyötä ja toimintaympäristöä sekä saada palautetta tiimien kehittämistyön tueksi. Hankkeessa työskennelleet ohjaajat tapasivat organisaatioiden johtoa kerran hankkeen käynnistyttyä ja ohjausryhmän kokouksissa hankkeen kuluessa. Johtajien tapaamisen tarkoituksena oli saada tietoa organisaation yhteisistä kehittämislinjoista ja senhetkisistä haasteista sekä kuvata Dynamo-hankkeen lähtökohtia ja tavoitteita.

Tiimivalmentajien ohjausta toteutettiin vuoden 2007 kuluessa Kiteellä yhdeksän kertaa ja Outokummussa kahdeksan kertaa. Ohjaus toteutettiin parityönä ja se perustui sosiodynaamisen ajattelun periaatteisiin, joista keskeisiksi muodostuivat mahdollistava dialogi ja tulevaisuuden luomisen idea.

Kehittämistyön lähtökohtia

Työntekijä haluaa kehittää omaa työtään, kun hän tunnistaa siinä muutostarpeita. Kun yhden työntekijän taidot kehittyvät tietyllä alueella, tapahtuu myös osittaista osaamisen siirtymistä koko työyhteisöön ja kehittämistyöstä voi parhaimmillaan tulla osa työyhteisön pysyvää toimintaa. Työn kehittäminen voi vaikuttaa myönteisesti työmotivaatioon ja työhyvinvointiin. (Stenberg 2000: 23, 40–41.)

Työtyytyväisyys, joka on osa työhyvinvointia, on seurausta työntekijän työlleen asettamien toiveiden ja vaatimusten toteutumisesta käytännössä. Työssä viihtymisessä keskeisiä tekijöitä ovat muun muassa työn itsenäisyys ja mielenkiintoisuus sekä työyhteisön sosiaaliset suhteet. Oman työn kehittämisellä on suuri vaikutus työssä viihtymiseen. (Anttila 2006: 3–5.) Muutokset työkäytännöissä lähtevät liikkeelle niistä ihmisistä, jotka muuttuvat ja alkavat toimia toisin. Kehittämistyössä yhdistyy tiedollinen ja käytännöllinen osaaminen sekä tiedon hyödyntäminen vaihtoehtoisten ratkaisujen löytämiseksi. Tälle prosessille on tyyppillistä työyhteisön antamien palveluiden tarkastelu asiakkaiden näkökulmasta. (Sulavuori 2007: 16.)

Peavy (2001: 10) korostaa, että ihmiset ja yhteisöt luovat oman tulevaisuutensa mielikuvissaan. Mielikuvista halutaan tehdä todellisuutta ja toiminnan kautta

tulevaisuusmielikuvat muuttuvat mahdollisuuksista arjessa näkyväksi työn kehittämiseksi. Mielen sisällä tapahtuvaa tulevaisuuden luomista tapahtuu koulutuksessa, yhteisissä keskusteluissa, tavoitteiden rakentamisessa, oman toiminnan arvioinnissa ja työn kehittämiseen osallistumisessa. Työn kehittämisessä tulee edetä riittävän hitaasti, jotta jokainen työntekijän mieltää oman roolinsa muutosprosessin eri vaiheissa. Mielen sisäinen työskentely vaatii aikaa. Kun tiimissä keskustellaan kehittämistyön painopisteistä ja sen etenemisestä, voidaan mielikuvista siirtyä suunnittelun kautta toimintaan joka muuttaa todellisuutta. Tällöin työyhteisö voidaan ymmärtää itseään luovaksi. (Peavy 2001: 10, vrt. Salomaa 2001: 42 ja Sulavuori 2007: 17.)

Idea työyhteisöstä itseään luovana yhteisönä oli yksi Dynamo-hankkeen keskeisistä tausta-ajatuksista. Ideaa esiteltiin aluksi tiimivalmentajien koulutuksessa ja jatkossa koko henkilöstölle suunnatuissa tiimikoulutuksissa. Tiimivalmentajat käynnistivät kehittämisprosessin omassa tiimissään tulevaisuuden luomisen ideaan perustuen pyytämällä tiimin jäseniä ideoimaan omaan työhönsä liittyviä kehittämisteemoja. Valmentajien koulutuksessa korostettiin, että kehittämisideoiden on tärkeää tulla aidosti työntekijöiltä. Valmentajien koulutuksessa korostettiin, että kehittämisideaan, jonka työntekijät ovat tuottaneet itse, on helpompi sitoutua, kuin ulkoa tuotuun ideaan. Tällöin kehittämistyö koetaan mielekkääksi ja omaksi.

Ohjaus kehittämistyössä

Vanhalakka-Ruohon (2004) mukaan ohjaus ymmärretään usein yksilöiden kanssa työskentelyksi, mutta se voidaan nähdä myös institutionaalisenä toimintana. Hänen mukaansa yksi ohjauksen muoto on työelämäohjaus. Työelämäohjauksessa tarkastelun kohteena ovat yksilölliset, sosiaaliset ja organisaatoriset suhteet. Työelämäohjaus voi olla esimerkiksi henkilöstökoulutusta, kehittämistoimintaa ja kollegiaalista yhteistyötä. Työelämäohjaus voi tukea työntekijää tai työyhteisöä ammatillisessa kehitymisessä ja muutosten kohtaamisessa. Ohjauksen tavoitteena on lisätä sekä yksilön että yhteisön toimintakykyä. Tämä voidaan ymmärtää yksilön tai yhteisön taitona luoda, tunnistaa ja tavoitella itselleen asettamia päämääriä. (Vanhalakka-Ruoho 2004: 179–180.)

Dynamo-hankkeen ohjaustoiminnan kenttänä ovat olleet työyhteisöt ja valmentajien vertaisryhmät. Hankkeen yhteydessä ei ole toteutettu yksilöohjausta. Dynamo-hankkeessa ohjauksen keskeisenä tavoitteena on ollut tukea valmentajien ohjaustaitojen kehittymistä ja mahdollistaa heidän toimintaansa

oman tiiminsä työskentelyn kehittämisessä. Valmentajien koulutuksessa korostettiin tavoitteellisen kehittämistyön valmiuksia kuten toiminnan suunnittelu-taitoja ja kehittämistyössä tarvittavia vuorovaikutustaitoja, erityisesti dialogi-suutta. Työyhteisöjen toimintakykyä on pyritty vahvistamaan koko henkilöstön tiimikoulutuksissa muun muassa harjoituksilla, joissa työyhteisö on paneutunut perustehtävänsä ja toimintansa tavoitteiden tarkasteluun.

Onnismaan (2007: 136) mukaan ohjausasiantuntijuudelle on nykyään ominais-ta epävarmuuden ja hämmennyksen sietäminen yhdessä ohjattavan kanssa. Ohjauksessa korostuu tiedon tulkinnallisuus ja sen rakentaminen yhteistyössä ohjattavien kanssa. Sekä ohjaaja että ohjattava ovat saman epävarmuuden keskellä, molemmat ovat oppimassa. Tämä edellyttää ohjaajalta itsetarkkailun ja kriittisen reflektion taitoja. Ohjaaja ei saa kontrolloida, manipuloida tai painostaa ohjattavaa omien mielipiteidensä tai uskomustensa suuntaan, vaan hä-nen tulee pyrkiä olemaan avoin erilaisille näkemyksille. (Peavy 2000: 27.)

Dynamo-hankkeessa ohjaajan roolissa on korostunut rinnallakulkijuus ja yhtei-nen ihmettely. Ohjaajat eivät ole asettuneet yksittäisten aihealueiden, kuten kehitysvammahuollon tai vanhustenhoidon asiantuntijarooliin. Ohjaajat ovat sitä vastoin pyrkineet kehittämään taitojaan sosiodynaamisen ohjauksen tai-doissa. Ohjaajien itsetarkkailua ja kriittistä reflektiivisyyttä on tuettu ohjaajien yhteisellä reflektiolla ja koko hankkeen ajan jatkuneella työnohjauksella. Oh-jaajat ovat käyttäneet aikaa yhteiseen reflektioon jokaisen koulutus- ja ohjaus-kerran jälkeen. Lisäksi he ovat pitäneet reflektiivistä päiväkirjaa valmentajien ohjaustapaamisista.

Ohjaus tapahtuu usein välitilassa, jossa ollaan luopumassa vanhasta, mutta ei vielä tarkasti tiedetä mihin ollaan siirtymässä. Välitilassa oltaessa ohjauksen tarkoituksena on mahdollistaa eri vaihtoehtojen pohtiminen ja erilaisten mahdol-listen tulevaisuuksien tarkastelu. Edellä mainitussa siirtymävaiheessa, välitilas-sa olemisen voi olla yksilötyöntekijälle tai työyhteisölle kuormittavaa ja synnyt-tää kokemuksen turvattomuudesta. Ohjauksen yksi tehtävä on tulla yksilön tai yhteisön rinnalle ja pysähtyä hetkeksi tähän välitilaan. (Spangar 2000: 19–21; Vanhalakka-Ruoho 2004: 186.) Välitilassa pohdittaviksi tulevat kysymykset voi-daan nähdä tarjoutumina, jotka ovat erilaisia mieltä askarruttavia asioita tai työ-paikalla tapahtuvia kokeiluja. Välitilassa tapahtuva pohdiskelu muuttaa ihmisen suhdetta työhönsä. (Spangar 2000: 19–21; Vanhalakka-Ruoho 2004: 186.)

Jokaiselle Dynamo-hankkeessa mukana olleelle työyhteisölle on ollut ominais-ta välitilassa olemisen. Suurimmassa osassa työyhteisöistä välitilaan on pää-

dytty koko organisaatioon liittyvien laajojen muutosprosessien kautta. Kahden työyhteisön kohdalla muutos on tarkoittanut myös konkreettista muuttamista uusiin toimitiloihin. Dynamo-hankkeeseen osallistuneita työyhteisöjä on ohjaajien toimesta tietoisesti haastettu välitilaan. Työyhteisöjä on ohjattu etsimään ja nimeämään kehittämiskohteita omassa toiminnassaan. Tämä on edellyttänyt epävarmuuden sietämistä yksittäisiltä työntekijöiltä, työyhteisöiltä ja ohjaajilta.

Dynamo-hankkeessa ohjauksella on pyritty mahdollistamaan työyhteisöjen olemassa olevien vahvuuksien tunnistamista. Tämä on tapahtunut käytännössä muun muassa henkilöstökoulutuksissa toteutetuilla harjoituksilla, joissa tiimit ovat tarkastelleet aikaisempia onnistumisiaan ja tiimin jäsenten yksilöllisiä ammatillisia vahvuuksia. Harjoitusten ja niitä seuranneiden keskustelujen yhteydessä on ilmennyt, että tiimeissä on runsaasti piileviä voimavaroja, joita ei hyödynnetä arjen työssä. Esimerkiksi kehitysvammaisten ja vanhusten hoito- ja ohjaustyössä musikaalisuus tai runouden harrastaminen voivat olla arjen työssä hyödynnettäviä työntekijöiden vahvuuksia.

Mahdollistava dialogi

Kreikankielessä sana dia merkitsee kahta ja logos sanaa tai puhetta. Dialogi merkitsee siis suoraan käännettynä kaksinpuhelia. Dia voi tarkoittaa kuitenkin myös ”kautta”, ”läpi” tai ”välillä”. Logos puolestaan voi tarkoittaa ”merkki”, ”merkitys”, ”ymmärrys”, ”tarkoitus”, ”tulkinta”. Dialogi on ymmärrettävissä siis keskusteluksi, jossa ihmiset rakentavat yhteisiä merkityksiä. Logos eli merkitys syntyy jossakin ihmisten välillä, se ei ole kenenkään yksityistä omaisuutta vaan jotakin yhdessä luotua. (Karjalainen et al. 2006: 97–98.)

Peavyn (2006: 65–90) mukaan ohjauksessa keskeistä on yhteisen ymmärryksen tavoittelu dialogisen keskustelun kautta. Dialogissa keskustelijat rakentavat yhteistä maaperää asettumatta toistensa yläpuolelle. Onnistunut dialogi edellyttää eläytyvää kuuntelua, toisen sanoman ottamista todesta ja pyrkimystä ymmärtää toista hänen viitekehuksestään käsin. Omat oletukset ja ennakkoluulot pyritään laittamaan dialogisessa keskustelussa syrjään. Oleellista on keskittyminen keskustelukumppanin tapaan ymmärtää maailmaa (vrt. Lähteenmäki 2006: 85).

Onnistuessaan dialogi muuttaa siihen osallistuvia ihmisiä. Osapuolet tuovat dialogiin oman panoksensa tahtonsa, tietojensa ja kykyjensä mukaan. Dialogissa syntyy uutta ymmärrystä, kun lausutut ja kuulluksi tulleet sanat sulautu-

vat yhteen luoden uusia merkityksiä. Uusi ymmärrys on keskustelijoille yhteinen ja jotakin enemmän kuin kummankin ymmärrys ennen keskustelua. Dialogi voidaan näin ymmärtää konstruointina, rakentamisena, jossa osapuolet rakentavat uutta tuoden oman panoksensa rakennusprosessiin. (Peavy 2006.)

Dynamo-hankkeessa dialogia käytettiin työvälineenä valmentajien koulutuksessa, koko hankkeeseen osallistuvan henkilöstön tiimikoulutuksessa ja valmentajien ohjauksessa. Valmentajien koulutuksessa dialogia pyrittiin mahdollistamaan tuomalla esille heti ensimmäisellä koulutuskerralla osallistujien omien kokemusten ja ajatusten tärkeyttä koulutusprosessissa. Osallistujia rohkaistiin käyttämään puheenvuoroja ja ohjaajat rajasivat tietoisesti omia kannottojaan esille tuotuihin asioihin.

Ohjaajien rooli kuvattiin osallistujille siten, että he toimivat alustajina ja keskustelun virittäjinä. Varsinaisen valmennustaitojen oppimisen korostettiin tapahtuvan yhteisessä pohdinnassa ja kunkin valmentajan omana oppimisprosessina. Tätä pohdintaa toteutettiin sekä keskusteluluennoilla että pari- ja ryhmäharjoituksissa. Kaikilla valmentajakoulutukseen osallistuneista oli takanaan pitkä työhistoria, joka loi erinomaisen perustan kokemusten jakamiselle ja hyödyntämiselle.

Dialogi toteutuu parhaimmillaan silloin, kun kaikki sen osapuolet ovat aidosti valmiita muuttamaan omaa ajatteluaan ja muuttamaan myös itse. Vaikka näin ei olisikaan, dialogilla voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä. Puutteellinenkin dialogi voi selkeyttää siihen osallistuvien ajattelua, antaa tukea ja synnyttää toivoa. (Peavy 2006.)

Dialoginen kuunteleminen on Peavyn (1999) mukaan monissa tilanteissa paras palvelus, jonka ohjaaja voi ohjattaville tehdä. Kokemus todellisesta kuulluksi tulemisesta synnyttää voimavaroja, jotka ovat käytettävissä myös muissa kuin kyseisessä tilanteessa. Taitoaan dialogiseen kuunteluun voi kehittää hyödyntämällä Peavyn (2006) kuvaamia työvälineitä. Seuraavassa esitellään näitä dialogista kuuntelemista edistäviä työvälineitä ja kuvataan niiden soveltamista valmentajien ohjauksessa.

Kuullun kertaaminen ja ilmaiseminen

Ohjaaja voi varmistua ymmärtäneensä oikein sen, mitä toinen on sanonut toistamalla kuulemansa. Tämä voi tapahtua lyhyellä lauseella, avainsanan käyttämisellä tai pidemmällä yhteenvedolla kuullusta asiakokonaisuudesta. Kuullun

kertaaminen tuottaa toiselle kokemuksen kuulluksi tulemisesta ja rakentaa yhteistä ymmärrystä. Tärkeätä on toistaa toisen ajatus ilman omia tulkintoja. (Peavy 2006.)

Esimerkki dialogista valmentajien ohjauksessa:

Valmentaja: ”Työvuoron vaihtuessa kansliassa on melkoinen kaaos. Kaikilla on kiire, muistettavia asioita huudellaan iltavuorolaisille ohi kulkiessa ja tunnelma on levoton. Asioita kirjoitetaan muistilapuille ja ne ovat hajan hajan pöydällä. Kyllä siinä stressaantunut ja sekava olo tulee. Saa pelätä sitäkin, että jotain tärkeää jää kuulematta tai unohtuu.”

Ohjaaja: ”Työvuoron vaihtuminen taitaa olla aika kiireinen ja stressaava osa työpäivää. Pelkää, että jotain tärkeää menee ohi tai unohtuu kaiken keskellä.”

Konkreettisten kuvien käyttö

Konkreettiset, arkikielellä ilmaistut esimerkit edistävät dialogin syntymistä. Ammattikieli ja abstraktit käsitteet voivat olla osalle dialogiin osallistuvista vieraita ja synnyttää ulkopuolelle jäämisen kokemuksen. Kielikuvat, kuvalliset vertaukset ja esimerkit tarjoavat myös mahdollisuuden ottaa etäisyyttä käsiteltävään asiaan ja tarkastella sitä hieman uudesta näkökulmasta. (Peavy 1999; vrt. Spangar 2000.)

Esimerkki valmentajien ohjauksesta:

Kouluttaja pyysi valmentajia piirtämään puun pareittain ja kirjoittamaan puun lehtiin tiimivalmentajan ominaisuuksia ja pohtimaan sitä, mitä ominaisuuksia (puun lehtiä) heillä on tällä hetkellä ja millaisia ominaisuuksia he haluaisivat itsessään kehittää (kasvattaa uusia lehtiä).

Esimerkki dialogista valmentajien ohjauksessa:

Valmentaja: ”Minua mietityttää, miten muut tiimimme jäsenet tulevat suhtautumaan tähän ehdotukseen, kun kerron siitä. Osa saattaa olla vastaan. Yhtään ei tiedä mitä sieltä tulee...”

Ohjaaja: ”Olet aivan kuin lähdössä tuntemattomalle tielle.”

Selventävät ja merkityksiä tuottavat kysymykset

Peavyn (2006) mukaan kysymykset ovat itsessään interventioita. Niiden tarkoitus on tarjota ohjattavalle mahdollisuus pohtia omia kokemuksiaan ja päämääräänsä. Lahikainen (2000) korostaa, että ohjaustilanteessa kysyminen ei saa sisältää painostamista eikä syyllistämistä. Kysymysten on tarkoitus mahdollistaa aikaisempien kokemusten muokkaaminen ja vaihtoehtoisten toiminta- ja ajatelmallien luominen.

Selventävät kysymykset tukevat dialogista kuuntelua. Niitä tehdessään ohjaajan on oltava huolellinen, ettei hän huomaamattaan toimi johdattelevasti tai sisällytä kysymyksiin omia oletuksiaan. Usein kysymykset on hyvä esittää siten, että ne tähtäävät kuvauksiin enemmän kuin spekulaatioon olosuhteiden tai tapahtumien syistä. Käyttökelpoisiksi on todettu erityisesti mitä-, miten- ja milloin-kysymykset. Ne ohjaavat kuvaamaan kokemuksia toisin kuin miksi-kysymys, joka suuntaa keskustelun kokemusten syihin (Peavy 1999; vrt. Tomm 1988).

Esimerkki valmentajien ohjauksesta, jossa tarkasteltiin onnistumisia tiimipalaverin toteuttamisessa:

Ohjaaja: "Voisitko kuvata, miten aloitit tiimipalaverin?"

Valmentaja: "Totesin käytettävissä olevan ajan ja sen, mihin tällä palaverilla olisi tarkoitus päästä. Pyysin myös, että jokainen sanoo oman mielipiteensä asiasta."

Ohjaaja: "Mitä vaikutuksia tiimipalaverin kulkuun tällä oli mielestäsi?"

Valmentaja: "Puhuttiin enemmän asiasta ja käytettiin aika loppuun asti tehokkaammin, ei mennyt pölinäksi. Melkein kaikki sanoivat oman mielipiteensä..."

Kuvauksien esille saamiseksi Peavy (2006: 70) suosittelee käytettäväksi Burken (1989: 15) kuvaamia kysymisen välineitä. Burke kuvaa viittä tekijää joihin kohdistuvat kysymykset voivat saada aikaan hyödyllisiä kuvauksia ja jotka mahdollistavat yhteisten merkitysten luomista.

Toimintaa koskeva kysymys kohdistuu konkreettisiin tekoihin ja tapahtumiin. Ohjaaja voi kysyä: "Mitä tiimipalaverin lopussa tapahtui?" *Toimijaa* koskevassa kysymyksessä selvitetään, kuka tekee. "Kuka sanoi ensimmäisenä olevansa kiinnostunut osallistumaan uuden työnjaon kokeiluun?". *Toimintatavasta* kysyt-

täessä pyritään saamaan tietoa toimijoiden käyttämistä keinoista. Kysymys voi olla: ”Miten esittelit aikatauluehdotuksen tiimillesi?”. *Näyttämöstä* kysyttäessä tarkoitetaan tilaa, ympäristöä tai olosuhteita, joissa toiminta tapahtuu. Esimerkiksi ”Missä piditte tiimipalaverin?”. Toiminnan *tarkoituksesta* kysyminen tavoittelee kuvauksia toiminnan konkreettisista päämääristä. Esimerkiksi ”Mihin pyritte lisätessänne tiiminne tapaamiskertoja?”. (vrt Burke 1989: 15.)

Ohjaajan tai valmentajan kuullessa toisen viesteissä voimakkaita tunteita, on tärkeää tunnistaa niiden herättämät reaktiot itsessä. Tavallisia vuorovaikutuksessa kohdattavia voimakkaita tunteita ovat kiukku, viha, vaille jääminen, kärsimys ja suru. Vihamielisten tunteiden välittyminen toisen viesteissä voi synnyttää pelko- tai puolustautumisreaktion, kärsimyksen tai surun kohtaaminen sympatian tunteita. Ohjaajan ja valmentajan on tärkeää tunnistaa omat tunteensa ja olla niistä tietoinen. Tämä mahdollistaa erillisyyden säilyttämisen itsen ja toisen välillä, jolloin toimintakyky säilyy ja myötätunnon sekä vaihtoehtoisten näkökulmien osoittaminen on mahdollista. (Peavy 2006: 71–72.)

Ohjaaja on kohdannut ohjaustapaamisissa tilanteita, joissa osallistujat ovat ilmaisseet voimakasta turhautumista liittyen työn järjestelyihin ja resurssien vähyyteen. Tällöin ohjaaja on pyrkinyt olemaan myötätuntoa osoittava, mutta pitämään omat negatiiviset tunteensa hallinnassa. Tämä on mahdollistanut tavoitteiden suuntaisen työskentelyn jatkumisen.

Puheenvuorojen tietoinen vuorottelu

Tavallisessa arkikeskustelussa on tavallista, että keskustelijat puhuvat toistensa päälle tai ainoastaan toinen keskusteluun osallistuva käyttää kaiken tilan. Dialogisessa keskustelussa pyritään tietoisesti puheenvuorojen vuorotteluun. Ohjaajan ja valmentajan tärkeä tehtävä on huolehtia siitä, että kaikki keskusteluun osallistuvat saavat puheenvuoroja. Tämä voi tuntua aluksi itsestäänselvyydeltä, mutta osoittautuu usein keskeiseksi haasteeksi kehitettäessä vuorovaikutusta. Myös ohjaaja tai valmentaja itse voi huomaamattaan käyttää liikaa tilaa keskustelussa. On esitetty, että ohjaajan tulisi käyttää keskusteluajasta noin kolmannes puhumiseen ja kaksi kolmannesta kuuntelemiseen. (Peavy 2006: 72.)

Valmentajien ohjaustapaamisissa on toimittu siten, että ajan jakautumisesta valmentajien kesken on sovittu tapaamisen aluksi. Jokaisella on ollut esimerkiksi 20 minuuttia aikaa kuvata oman tiiminsä kehittämistyötä ja omaa toimintaansa. Tänä aikana kaikki keskustelu on suunnattu

kyseisen valmentajan esille tuomiin kysymyksiin. Ohjaajat ovat sopineet keskenään, että esille nousevista kysymyksistä pyritään ensisijaisesti saamaan aikaan valmentajien keskinäistä keskustelua. Ohjaajien omia mielipiteitä ja näkemyksiä on tuotu esille hyvin rajoitetusti.

Tietoinen keskustelun aiheessa viipyminen

Ohjaajan tai valmentajan tehtävä on edistää keskustelun tavoitteellisuutta. Keskustelijoiden ollessa vaarassa lähteä keskustelussaan sivupoluille ohjaaja muistuttaa yhteisestä tavoitteesta. Ennen siirtymisestä uusiin aiheisiin, hän varmistaa onko kaikki tarpeellinen tullut jo esille ja onko tarvittavat sopimukset tehty. Tietoista huomion kiinnittämistä aiheesta toiseen siirtymiseen sanotaan metakommunikaatioksi. (Peavy 2006: 72–73.)

Esimerkki valmentajien ohjaustapaamisesta:

Ohjaaja: ”Olemme nyt keskustelleet tiimisopimusten tekemisestä. Onko vielä jotakin, josta haluaisitte yhdessä keskustella? Tietääkö jokin oman tiiminsä osalta, mikä on seuraava askel tiimisopimuksen tuottamisessa?”

Hiljaisuuden kuunteleminen

Peavyn (2006: 74–75) mukaan hiljaisuus tulee ymmärtää oleellisena osana dialogia. Hiljaisuus voi johtua siitä, että toinen pohtii mitä sanoisi tai miten ajatuksansa sanoisi ääneen. Joskus hiljaisuus on merkki turvattomuudesta, keskusteluun osallistuva voi kokea, ettei hänen ole turvallista tai viisasta ilmaista sanoin omia ajatuksiaan tai tunteitaan. Olipa hiljaisuuden syy mikä tahansa edellä esitetyistä, sitä ei pidä kiirehtiä täyttämään puheella. Hiljaisuuden aikana tapahtuva ajatustyö on tärkeä osa yhteisen ymmärryksen rakentamista. Jos hiljaisuus jatkuu pitkään, ohjaaja tai valmentaja voi todeta ääneen hiljaisuuden olemassaolon ja kysyä haluaisiko joku kertoa hiljaisuuden aikaisista ajatuksistaan.

Valmentajille järjestetyssä koulutuksessa kuvattiin sosiokonstruktivistisen kehittämistyön teoreettisia lähtökohtia. Kouluttaja kysyi, mitä ajatuksia kerrottu herätti. Kukaan ei vastannut aluksi mitään. Kouluttaja antoi aikaa hiljaisuudelle ja odotuksen jälkeen yksi valmentajista kertoi esimerkin oman tiiminsä toiminnasta.

Kulttuurierojen huomioonottaminen

Dialogiin osallistuvien kulttuuritaustan ja heidän käyttämänsä kielen erot voivat vaikuttaa dialogin onnistumiseen. Kulttuuri- ja kielieroilla ei viitata ainoastaan eri maista oleviin ja eri kieltä puhuviin ihmisiin, myös samaa kansallisuutta olevien ja samaa äidinkieltä puhuvien henkilöiden välillä voi olla suuria kulttuurieroja. (vrt. Metsänen 2000, 185–195; Peavy 2006: 78–79)

Dynamo-hankkeen kouluttajat tunnistivat kulttuurisen ja kielellisen erilaisuuden haasteen heti työskentelyn alkuvaiheessa. Kouluttaja-ohjaajien ja valmentajien koulutustausta ja arjen toimintaympäristöt ovat erilaisia. Kouluttaja-ohjaajien ensisijainen työympäristö on ammattikorkeakoulu, sen opiskelijat ja opettajakollegat. Korkeakouluympäristössä käytettävä kieli eroaa sosiaali- ja terveydenhuollon kenttätöissä käytettävästä kielestä. Kouluttaja-ohjaajat halusivat kiinnittää jo valmentajien koulutuksessa erityistä huomiota käyttämänsä kielen ymmärrettävyyteen ja pyrkivät hyödyntämään osallistujien työtä lähelle tulevia esimerkkejä.

Peavyn (2006: 78–79) mukaan kulttuurisia tai kielellisiä eroja oleellisempaa dialogin onnistumisessa on asennoituminen. Sosiodynaamisessa ajattelussa korostetaan kunnioittavaa ja avomielistä asennetta. Ohjaajana tai valmentajana toimivan on pyrittävä huomioimaan ohjattavien kulttuurisia sääntöjä ja koodoja. Tämä on omiaan lisäämään toisen ymmärtämistä ja yhteisen ajattelun rakentamista. Ohjaajan ja valmentajan tulee hakea oppivaa ja ihmettelevää otetta toimintaansa. Usein parhaan lähtökodan dialogille luo tietämättömyyteen ja oppijan rooliin asettuminen. Ohjattavalle voi hyvin paljastaa oman tietämättömyytensä ja pyytää häneltä ohjeita ohjaajana toimiessaan.

Kahdessa hankkeeseen osallistuneessa työyhteisössä toimintaympäristönä oli kehitysvammahuolto. Kumpikaan kouluttaja-ohjaajista ei ole taustaltaan kehitysvammahuollon asiantuntija. Ohjaajat toivat tämän avoimesti esille heti ohjausprosessin alussa ja pysyivät kyseisiä yhteisöjä edustavia valmentajia kuvaamaan kehitysvammahuollon keskeisiä toimintaperiaatteita ja työkäytäntöjä. Ohjaajien substanssiasiantuntijuuden puutteesta ei muodostunut ohjausprosessissa ongelmaa. Arvostava ihmettely ja kysely voivat onnistua aidommin, kun ohjaajat ovat itselleen vieraalla maaperällä.

Kieli ja kertomukset kehittämisen mahdollistajina

Peavy (2006: 23–24) korostaa kielen merkitystä ohjauksessa. Ohjauksessa käytettävä kieli ei voi hänen mukaansa jäädä paikalleen, kun ihmiset ja koko yhteiskunta elävät jatkuvassa muutoksessa. Ohjaus voi vastata tämän ajan haasteisiin vain, jos sen kieli uudistuu jatkuvasti ympäröivän maailman mukana. Ohjauksessa käytetty kieli vaikuttaa myös ei-kielellisen käyttäytymisen ja toimintatapojen syntyyn. Näin kieli ja arjen toiminta ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Peavyn (2000: 27) mukaan ohjauksen sisältö muodostuu ihmisten jatkuvasta kokemusten virrasta. Työelämäohjauksessa kokemusten tarkastelu rajataan ensisijaisesti ammatilliseen toimintaan ja sen tavoitteena on ammatillisen toiminnan kehittäminen. Kun ohjauksessa keskeistä ovat työhön liittyvät arkiset kokemukset, tulee myös ohjauksen työvälineenä käytettävän kielen olla arkista, ymmärrettävää ja kuvailevaa. (Vanhalakka-Ruoho 2004: 179.)

Komulaisen (2000: 252–275) mukaan kielen ei enää ajatella välittävän neutraalia kuvaa todellisuudesta. Sosiaalisessa kanssakäymisessä tuotetaan ja ylläpidetään erilaisia tulkintoja todellisuudesta kieltä käyttäen. Kieli on siis sekä todellisuuden kuvaamisen että todellisuuden luomisen väline. Tästä syystä ohjauksessa tulee kiinnittää erityistä huomiota tietoiseen kielen käyttämiseen. Ohjauksessa käytetyt sanat ja ilmaisut voivat sekä avata että sulkea mahdollisuuksia, samaten kieli voi synnyttää voimavaroja, mutta myös vähentää niitä.

Kielellisesti kuvatut kertomukset, tarinat toimivat usein itseään toteuttavina ennustuksina. Ohjaajan keskeinen tehtävä on mahdollistaa uusia tulkintoja ja näkökulmia sellaisiin ohjattavien tuottamiin tarinoihin, jotka ovat omiaan heikentämään heidän voimavarojaan ja selviytymistään. Yleensä tapahtumia, joita tarinat kuvaavat voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Vaihtoehtoisten näkökulmien ja tulkintojen sanoittaminen keskustelemalla on yksi ohjauksen keskeisistä toiminnoista. Erityisesti ongelmatilanteissa on hyödyllistä pyrkiä etsimään mahdollisimman monia eri näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja. Useammat kuin yksi vaihtoehto koettuun ongelmaan lisäävät hallinnan tunnetta ja toiveikkuutta. (Komulainen 2000: 252–275, vrt. Mattila 2006.)

Dynamo-hankkeessa on suunnattu erityistä huomiota koulutuksissa ja ohjauksessa käytettyyn kieleen. Tavoitteena on ollut käyttää kaikille osallistujille ymmärrettäviä käsitteitä ja mahdollistaa näin jokaisen osallistuminen kehittäytymiseen. Tämä on osoittautunut tärkeäksi, sillä osallistujien koulutustausta on

hyvin erilainen. Lähtökohtana on ollut ajatus kielestä yhteisen ymmärryksen rakentamisen mahdollistajana, eikä raja-aitojen synnyttäjänä.

Valmentajien ohjaustapaamisten alussa ohjaajat ovat avanneet keskustelun esittelemällä ohjauskerran teeman lyhyesti ja pyytämällä osallistujia kuvaamaan vapaasti omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan teemaan liittyen. Toistuvasti on korostettu, ettei oikeita tai väärinä näkökulmia ole, vaan kaikki näkökulmat ovat arvokkaita rakennettaessa yhteistä ymmärrystä.

Valmentajan kuvattua haasteellista kehittämistyöhön liittyvää tilannetta omassa tiimissään ohjaajat ovat pidättäytyneet kutsumasta tilannetta ongelmaksi ja ovat pyytäneet toisia tiimivalmentajia kertomaan omista mielipiteistä ja näkökulmista esitettyyn asiaan liittyen.

Valmentaja I: ”Meillä on se ongelma, että juuri milloinkaan koko tiimi ei pääse osallistumaan tiimipalaveriinkin, aina on joku vapailla ja lomilla. Miten siinä voi yhteisiä päätöksiä sitten tehdä?”

Ohjaaja: ”Teillä on siis sellainen tilanne, osa tiimin jäsenistä on paikalla palaverissa. Miten muissa tiimeissä on toimittu vastaavissa tilanteissa? Millaisia ratkaisuja olette löytäneet?”

Valmentaja II: ”Kyllä meillä on usein ollut sama tilanne, sairaslomiakin on ollut. Me kirjoitamme kaikki yhteiset päätökset vihkoon ja poissa oleet lukevat siitä ja kuittaavat lukeneensa laittamalla allekirjoituksen.”

Peavyn (1999: 103–105) mukaan jokainen ihminen on mutkikas tarinoiden kokonaisuus. Ohjaustilanteessa ohjaaja kuulee yleensä vain pienen osan laajemmasta tarinasta. Erilaisia tarinakokonaisuuksia voi yrittää hahmottaa tunnistamalla tarinatyyppisiä. Tärkeintä tarinoissa on, että ne määrittävät pitkälle keitä ihmiset kokevat olevansa ja ohjaavat ihmisiä sosiaalisessa elämässä. tarinat eivät ole pysyviä, vaan voivat hävitä tai muuttua ajan kuluessa. Ohjauksessa voidaan tukea ja ylläpitää tai kyseenalaistaa yksilön tai työyhteisön kertomaa tarinaa.

Onnismaa (2007: 53–54) kuvaa erilaisia kertomusmalleja ja niiden vaikutuksia ihmisten toimintaan. Kohtalokkaat kertomustyyppit lamauttavat ihmisiä, sillä ne antavat ymmärtää tapahtumien olevan vääjäämättömiä. Asiat tapahtuvat ja niille ei ole mitään tehtävissä. Nämä kertomustyyppit voidaan joskus kokea myös helpottavina. Jos tapahtumat ovat vääjäämättömiä, ei ihmisillä voi olla vastuutakaan. Tapahtumien näkeminen vääjäämättöminä voi näin ollen antaa

ihmisille arvokkuutta, siksi on ymmärrettävää, etteivät tarinan kyseenalaistaminen tai uudet vaihtoehdot tulkinnot ole aina tervetulleita.

Alistamis- tai kukistamistarinoissa ihminen kokee olosuhteiden, toisten ihmisten tai molempien määräävän hänen omasta toiminnastaan ja omat vaikutusmahdollisuudet koetaan olemattomiksi. Ongelmaa korostavissa tarinoissa tarkastelun keskiössä on jokin ihmisen kokema ongelma, huoli tai vaikeus. Tarina keskittyy ongelmaan, eikä sisällä pohdintaa ratkaisuvaihtoehdoista. Tulevaisuustarinat ovat toiveikkaita ja sisältävät kuvauksia pyrkimyksistä, unelmista tai mahdollisuuksista, jotka liittyvät tulevaisuuteen. Uhritarinoissa kuvataan ylitysepääsemättömiä esteitä, epäoikeudenmukaisuutta ja sietämättömiä olosuhteita. Vaihtoehdot tarinat kuvaavat uuden etsimistä. Ne tarjoavat paremman vaihtoehdon aikaisemmin kerrotuille tarinoille. Vaihtoehdoissa tarinoissa saadaan käyttöön uusia voimavaroja, tehdään uusia suunnitelmia ja kokeillaan niitä käytännössä. Niille ovat ominaisia kuvaukset uusien taitojen oppimisesta ja rohkeuden osoittamisesta arjen keskellä. (Peavy 1999: 103–105.)

Dynamo-hankkeen toimintaympäristöille on ominaista suurten ulkoisten muutosten ajankohtaisuus. Muutokset liittyvät laajoihin valtakunnallisiin sosiaali- ja terveydenhuollon rakenteellisiin uudistuksiin. Yksittäisillä työyhteisöillä ei ole ollut mahdollisuutta vaikuttaa tilanteeseensa näiden muutosten osalta. Nämä olosuhteet ovat saattaneet synnyttää kohtalokkaita kertomustyyppisiä yhteisöissä. Ohjaajat ovat kokeneet tärkeäksi kutsua esille myös sellaisia kertomuksia, joissa nähdään työyhteisön omia vaikuttamisen mahdollisuuksia.

Valmentaja: ”Muutoksista on ilmoitettu, eikä siinä juuri ole meiltä kysely. Nämä muutokset tulevat kyllä nopeasti, ei siinä ole paljon sulattelu-aikaa ollut. Eikä siinä muuta voi kun mukana vaan mennä.”

Ohjaaja: ”Teille on työyhteisönä tapahtumassa paljon muutoksia. Mitä uusia mahdollisuuksia toimipaikkanne vaihdos voi avata asiakkailleen ja teille?”

Kertomuksia hyödyntävässä ohjauksessa tarkastellaan Onnismaan (2007: 54) mukaan paitsi kertomuksen sisältöä, myös sen juonen rakennetta. Oleellista on, muodostuuko juoni suurista yksiköistä, vai pienistä arkisista valinnoista. Päivittäisten pienten valintojen tarkastelu tukee kokemusta mahdollisuudesta vaikuttaa tarinan kulkuun. Tarinan suuretkin linjat perustuvat lukuisiin pieniin arjen keskellä tehtyihin valintoihin. Se, mitä työyhteisöjen arjessa tehdään, muodostaa lopulta suuremman kokonaisuuden, yhteisön tarinan.

Valmentaja I: ”Tiimin työ on kyllä aika sekaisin näiden muutosten keskellä, siinä jotenkin eletään kädestä suuhun, kunhan vain jotenkin hoidetaan hommat ja mennään päivästä toiseen”

Valmentaja II: ”Meidän tiimi teki itselleen päiväohjelman ja siihen kirjattiin ylös myös hoitajien tehtävät eri työvuoroissa. Sillä kyllä selkeyttä tuli, vaikka asiakkaatkin ovat vaihtuneet koko ajan.”

Valmentaja I: ”Millä tasolla se ohjelma on siinä kirjoitettu, onko sitten ohjelma myös koko viikolle? Miten tarkasti ne työntekijöiden tehtävät on kirjoitettu?”

Valmentaja II: ”Kyllä me huomattiin, että mitä tarkemmin laitetaan, sen parempi. Se on sijaisillekin helpompi, kun on tarkkaan, mitä kuuluu kenellekin.”

Sosiodynaaminen ajattelu haastaa ihmisiä kokeiluihin. Kielellisiä keinoja käyttäen ohjattavia rohkaistaan tuottamaan uusia ideoita ja kokeilemaan niitä käytännössä. Uusien toimintatapojen hyöty selviää parhaiten kokeilemalla ja arvioimalla kokeilun seurauksia. Sosiodynaaminen ajattelu kannustaa luopumaan vanhoista puutteellisiksi koetuista toimintatavoista ja kokeilemaan rohkeasti uutta. Sanan ”kokeilu” käyttäminen voi laskea kynnystä tutkia käytännössä erilaisten vaihtoehtoisten toimintamallien etuja ja puutteita. (Peavy 2006: 23–24.)

Dynamo-hankkeessa tiimikohtainen kehittämistyö aloitettiin pyytämällä tiimeiltä arjen työhön liittyviä kehittämideoita. Käytännössä tämä tapahtui siten, että valmentajat pyysivät omien tiimiensä jäseniä tekemään ehdotuksia kehittämistyön aiheista. Jokaiselta tiimiltä tuli useita ideoita, joista tiimi valitsi oman kehittämistyön kohteen keskusteltuaan kaikista ideoista. Toimintatapa oli monille työntekijöille uusi. Esimiehet tai projektihenkilöstö eivät nimenneetkään kehittämiskohteita. Arkuutta ja epävarmuutta ideoitten esittämisessä tuli aluksi esille useissa tiimeissä. Kynnystä ideoiden tuottamiseen pyrittiin laskemaan korostamalla, että kysymys on kokeilusta, eikä työntekijän tarvitse olla varma ideansa toimivuudesta tuodakseen sen esille. Myös lopullisia kehittämiskohteita valittaessa korostettiin toiminnan kokeiluluonnetta. Kehittämistyössä luotavia uusia käytäntöjä ei olisi pakko ottaa pysyvästi käyttöön, jollei niistä koettaisi olevan hyötyä arjen työssä.

Valmentaja I: ”Voisikohan sitä ajatella, että työkierto voisi auttaa siihen, että raja-aidat madaltuisivat eri tiimien välillä. Lähtisiköhän kukaan työkiertoon ja tulisiko siitä mitään. Kannattaakohan sitä alkaa yrittää?”

Valmentaja II: ”No kokeilkaa ihmeessä, voisihan joku olla kiinnostunutkin, voisi se auttaa ja madaltaa kynnystä tiimien välillä. Ei se ota, jos ei annakaan.”

Pohdinta

Dynamo-hankkeessa toimineiden ohjaajien näkökulmasta hankkeella oli eritasoisia tavoitteita. Ohjaajien mielestä keskeisimmäksi muodostui hankkeeseen osallistuneiden valmentajien ja heidän työyhteisöjensä työntekijöiden oman työnsä kehittämisosaamisen lisääminen. Lyhyen hankkeen aikana työyhteisöissä toteutetut kehittämistehtävät olivat arjen toimintaan liittyviä ja hyvin konkreettisia. Osassa työyhteisöistä kehittämistyöt olivat varsin pienimuotoisia. Kehittämistyöt eivät siis itsessään muodostaneet hankkeen keskeistä sisältöä. Kehittämisvalmiuksien lisääminen oli ohjauksessa oleellisempaa kuin yksittäiset kehittämistehtävät.

Työskentelyn tarkoituksena oli, että hankkeeseen osallistuvat työntekijät oppivat tunnistamaan omaan työhönsä liittyviä kehittämiskohteita ja suunnittelemaan sekä toteuttamaan kehittämistoimintaa myös hankkeen päättymisen jälkeen. Hankkeen taustalla olevan sosiokonstruktivistisen ja sosiodynaamisen ajattelun mukaan kyky ja mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä kehittämiseen lisää työhyvinvointia myös muuttuvassa toimintaympäristössä. Ohjaajat mielsivät työhyvinvoinnin lisäämisen laajaksi, koko hankkeen toimintaa ohjaavaksi tavoitteeksi.

Sosiodynaamiseen ajatteluun tukeutuen hankkeessa työskennelleet ohjaajat toteuttivat valmentajien ohjaustapaamisia antaen runsaasti tilaa valmentajien ajatuksille ja mielipiteille. Jokaisella tapaamisella oli teema, mutta siitä pidettiin kiinni löyhästi. Ohjaajat toivat omia näkemyksiään keskusteluun tai pyrkivät muuttamaan keskustelun suuntaa hyvin rajatusti. Valmentajia pyrittiin näin kunnioittamaan oman työnsä asiantuntijoina. Oletuksena oli, että valmentajat tietävät itse parhaiten millaisesta keskustelusta ohjaustapaamisissa on eniten apua kehittämistyön ja valmentajana kehittymisen näkökulmasta. Ohjaustapaamisten keskustelut keskittyivät valmentajien omaan toimintaan, valmentajien omien tiimien tapahtumien käsittelyyn ja työyhteisöjen- ja organisaatioiden laajempiin muutosprosesseihin. Valmentajat halusivat keskustella myös oman tiiminsä kehittämistehtävästä jokaisella kokoontumiskerralla.

Edellä kuvattu tapa toteuttaa valmentajien ohjausta mahdollisesti valmentajille vapauden käsitellä itse tärkeäksi kokemiaan asioita ohjaustilanteissa. Liiallisia

valmentajien toimintaan kohdistuvia paineita ja ulkoa määriteltyjä tavoitteita vältettiin, sillä niiden arveltiin voivan aiheuttaa työhyvinvointia uhkaavaa ylikuormitusta. Koska kysymyksessä oli työhyvinvoinnin lisäämiseen tähtäävä hanke, pyrittiin valmentajien ylikuormituksen riskiä välttämään.

Ohjaajat pyrkivät toiminnallaan mahdollistamaan vertaistyöskentelyä valmentajien ohjaustapaamisissa. Vertaistukea esiintyikin runsaasti. Valmentajat jakoivat kokemuksiaan tiimityöstä ja kehittämistehtävien toteuttamisesta. Huomatessaan, etteivät ohjaajat asetu valmiiden vastausten antajiksi, valmentajat esittivät omaan työhönsä liittyviä kysymyksiä yhä enemmän toisilleen. Tämä mahdollisti useiden erilaisten näkökulmien saamisen esitettyyn asiaan. Välillä ohjaajat käänsivät heille osoitettuja kysymyksiä takaisin valmentajien ryhmälle pyrkien näin lisäämään vertaistyöskentelyä. Epäselväksi jää, missä muodossa vertaistyöskentely jatkuu eri työyksiköissä työskentelevien valmentajien välillä hankkeen päätyttyä.

Työyhteisöissä toteutetusta kehittämistyöstä toivottiin muodostuvan myönteinen ja voimavaroja lisäävä kokemus. Ohjaajien kokemuksen mukaan tässä onnistuttiin. Valmentajat eivät tuoneet ohjaustilanteissa esille, että he olisivat kokeneet valmentajana toimimisen tai kehittämistyön kuormittavana. Muuta työhön liittyvää kuormitusta kuvattiin ajoittain runsaasti. Erityisesti työyhteisöjä koskettavat laajat organisaatiouudistukset ja niiden vaikutus yksittäisiin työyhteisöihin olivat ohjaustilanteissa esillä toistuvasti. Valmentajat toivat esille, että Dynamo-hankkeen yhteydessä toteutetusta kehittämistyöstä tulee todennäköisesti olemaan hyötyä edessä olevia muutoksia kohdattaessa. Tätä voidaan ohjaajien näkökulmasta pitää viitteenä siitä, että kehittämisvalmiuksien lisääntyminen olisi parantanut henkilöstön valmiuksia kohdata tulevia muutoksia.

Valmentajat kertoivat, että useat toteutetuista kehittämistehtävistä olivat sellaisia, joita oli suunniteltu jo pitemmän aikaa työyhteisössä. Vasta hanketyöskentelyyn mukaan lähteminen ja siihen liittyvä ohjaus saivat lopulta pitkään suunnitellun kehittämistyön käyntiin. Tätä havaintoa voidaan pitää sekä rohkaisevana, että kysymyksiä herättävänä. Hanke on joiltakin osin saavuttanut tavoitteensa, jos se on onnistunut voimauttamaan työyhteisöjä kehittämistyöskentelyyn. Toisaalta voidaan kysyä, miksi tarvitaan ulkopuolinen taho, että saadaan käynnistettyä omaan työhön liittyvää kehittämistoimintaa. Kehittämisen tulee olla luonteva osa jokapäiväistä työtä.

Esimiehet ja johtajat ovat keskeisessä asemassa, kun työyhteisöjä kehitetään. Yksittäisen työyhteisön kehittämistyö on aina osa laajempaa organisaation ke-

hittämistoimintaa ja liittyy organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Esimiesten ja johtajien rooli ymmärretään nykyisin yhä enemmän mahdollistajana ja yhteisten linjojen selkiyttäjänä. Dynamo-hankkeessa esimiehet ja johtajat osallistuvat hanketoimintaan yhdessä esimiestapaamisessa, henkilöstön koulutuksissa ja vertaisvierailuiden yhteydessä. Lisäksi molempien osallistuneiden organisaatioiden johto oli edustettuna hankkeen ohjausryhmässä. Jatkossa johto ja esimiehet on tärkeää sitouttaa kiinteästi kehittämistyöskentelyn prosessiin aivan sen alusta alkaen. Tämä mahdollistaa sen, että johto ja esimiehet voivat tukea työntekijöitä nykyistä enemmän muutosten keskellä ja olla mukana jaksamassa kehittämistyöhön liittyviä onnistumisia ja epäonnistumisia.

Ohjaajien kannalta tärkeäksi voimavaraksi koettiin mahdollisuus parityöskentelyyn. Kaikki hankkeeseen liittynyt koulutus ja ohjaus toteutettiin kahden kouluttaja-ohjaajan parityöskentelynä. Uusia toimintamalleja luotaessa kokeneetkaan kouluttajat ja ohjaajat eivät voi tukeutua rutiineihin. Toimiminen perinteistä kouluttajan ja ohjaajan rooleista poiketen vaatii riskinottoa ja suostumista epävarmuuteen. Tässä mahdollisuus reflektioon ja tukeen parityöskentelyn kautta osoittautui tärkeäksi voimavaraksi. Valmentajien ryhmä, jota ohjattiin parityöskentelynä, oli koulutus- ja kokemustaustaltaan heterogeeninen. Haasteita ohjaustyöskentelylle synnytti myös se, että ohjauksen tavoitteena oli aidosti dialogisessa vuorovaikutuksessa oleminen. Edellisistä syistä johtuen ohjaustapaamiset herättivät runsaasti kysymyksiä ja tuntemuksia ohjaajissa. Koska ohjauksen painopiste haluttiin säilyttää valmentajissa, ohjaajien keskinäinen reflektiotyöskentely ohjaustapaamisten ulkopuolella muodostui tärkeäksi osaksi toimintaa.

Työyhteisöjen kehittäminen sosiodynaamista ohjausta hyödyntäen oli hankkeessa toimineille ohjaajille uusi lähestymistapa. Sosiodynaamisen ohjauksen ideaan paneutuminen vei alkuvaiheessa paljon aikaa. Jatkossa ohjaajat löysivät tapoja soveltaa sosiodynaamisen ohjauksen periaatteita omassa toiminnassaan. Keskeisiksi muodostuivat dialogisuus ja tulevaisuuden luomisen idea. Ajattelun keskeisiä vahvuuksia työyhteisöjen kehittämisen näkökulmasta ovat ohjaajien mielestä työntekijöiden osaamista arvostava työote, dialogisuuden korostaminen kehittämistyössä ja työyhteisöissä olemassa olevien mahdollisuuksien korostaminen.

Lähteet

Anttila, J. (2006). *Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä*. Työpoliittinen tutkimus, 305. Työministeriö, Helsinki.

Burke, K. (1989). *On symbols and society*. The University of Chicago Press, Chicago.

Karjalainen, M., H. Heikkinen., R. Huttunen & M. Saarnivaara. (2006). Dialogia ja vertaisuus mentoroinnissa. *Aikuiskasvatus* 2/2006, vol. 26, 96–103.

Komulainen, K. (2000). Kertomukset, elämänmetaforat ja ydinretoriikat ohjauksen apuvälineenä. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjauksen tutkimus*. PS-kustannus, Juva.

Lahikainen, S. (2000). Ohjaus- ja neuvontatyön lähtökohtia ja näköaloja kuntoutuksessa. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 2. Ohjauksen toimintakentät*. PS-kustannus, Juva.

Lähteenmäki, M-L. (2006). Reflektiivinen dialogi ongelmaperustaista koulutusta rakentavassa yhteistyössä. Esimerkkitapauksena fysioterapeuttien koulutus. *Aikuiskasvatus* 2/2006, vol 26, 84–95.

Mattila, A. S. (2006). *Näkökulman vaihtamisen taito*. WSOY, Juva.

Metsänen, R. (2000). Monikulttuurinen ohjaus. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 2. Ohjauksen toimintakentät*. PS-kustannus, Juva.

Onnismaa, J. (2007). *Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Gaudeamus, Tampere.

Peavy, R. (2000). Ammatinvalinnan ja urasuunnittelun ohjaus postmodernina aikana. Suom. Petri Auvinen. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjauksen tutkimus*. PS-kustannus, Juva.

Peavy, R. V. (1999). *Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön*. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki (Suomentanut Petri Auvinen.)

Peavy, R. V. (2001). *Elämäni työkirja. Konstruktivististen ohjausperiaatteiden soveltaminen: tehtäviä ja harjoituksia*. Psykologien Kustannus Oy, Helsinki. (Suomentanut Petri Auvinen.)

Peavy, R. V. (2006). *Sosiodynaamisen ohjauksen opas*. Psykologien kustannus Oy, Helsinki. (Suomentanut Petri Auvinen.)

Salomaa, P. (2001). *Ratkaisukeskeisen kehityksen konstruoiminen ammatinvalinnanohjauksen asiakaskeskusteluissa*. Työhallinnon julkaisu 300. Työministeriö, Helsinki.

Spangar, T. (2000). Metaforien seremonioiden käyttö ohjauksessa. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 3. Ohjaustyön välineet*. PS-kustannus, Juva.

Stenberg, M. (2000). *Tiedosta osaamiseen. Ikääntyvien työntekijöiden tietoyhteiskuntavalmiuksien ennakointia*. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskuksen raportteja ja selvityksiä 34/2000. Saarijärvi, Gummerus.

Sulavuori, M. (2007). *Kehittämistyöllä pallo haltuun. Kehittämishankkeen avulla ideoita lastensuojeluun ja voimavaroja työssä jaksamiseen*. Stakesin raportteja 3/2007, Helsinki.

Tomm, K. (1988). *Interventiivinen haastattelu*. Mannerheimin lastensuojeluliitto, L-sarja N:o 3. Helsinki.

Vanhalakka-Ruoho, M. (2004). Ohjaus ja oppimiskumppanuus työorganisaatiossa. Teoksessa Onnismaa, J., H. Pasanen & T. Spangar (toim). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. Osa 3. Ohjaustyön välineet*. PS-kustannus, Juva.

4 JOHTAMINEN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN TUKENA

Irma Ahokas-Kukkonen
Koti- ja laitoshoidon johtaja
Kiteen kaupunki

Raija Savolainen
Vanhustyönjohtaja
Outokummun kaupunki

Johdanto

Jokainen työelämässä oleva voi kokea tämän päivän työlle ominaisen jatkuvan muutoksen ja asiakaslähtöisen työn sisällön kehittämisen haasteet. Tavoittelemme jatkuvasti suurempia päämääriä, joissa yhdistyvät mahdollisimman pienet kustannukset, riittävät, laadukkaat ja yksilölliset palvelut asiakkaille ja potilaille, terveyden ja hyvinvoinnin edistäminen, työntekijän työssä viihtyminen, työn mielekkyys, ajan riittävyys, kilpailukykyisyys sekä tuottavuuden ja vaikuttavuuden lisääntyminen. Muuttuva yhteiskunta ja toimintaympäristö työssä sekä asiakkaiden muuttuvat palvelutarpeet tuovat jatkuvia kehittämishaasteita johtamiselle ja esimiestyölle. Johtajan käsissä on ”paljon avaimet” työyhteisön kehittämisen poluilla ja henkilöstön työskentelyn tukemisessa.

Julkisen sektorin toiminnan johtaminen perustuu poliittis-hallinnolliseen ohjaukseen ja johtamisjärjestelmään. Organisaatioiden johtamisessa visioilla, strategioilla, tavoitteilla, linjauksilla ja resursseilla on keskeinen merkitys. Asetettujen päämäärien ja tavoitteiden mukaisesti operatiivisen tason johtajat toteuttavat annetuilla resursseilla yhdessä henkilöstön kanssa käytännön toimintaa, tuottavat palveluja ja hoitoa asiakkaille ja potilaille. Johtajan tehtävänä on kääntää strategiat ja visiot asiakaslähtöisiksi työprosessien toteuttamiseksi. Tässä artikkelissa emme kuitenkaan käsittele yhteiskunnallista johtamista työyhteisön kehittämisen tukena vaan pohdimme johtajan roolia käytännön kehittämistyössä.

Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata niitä keskeisiä menetelmiä, joilla voidaan tukea työyhteisöjä ja sen jäseniä työprosessien kehittämisessä ja muutoksissa. Artikkelin liittyä kiinteästi Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulun hallin-

noimaan ”Dynamo” – sosiodynaaminen ohjaustyöelämän kehittämishankkeen pilotointiin Outokummun ja Kiteen kaupunkien sosiaali- ja terveystoimen henkilöstön keskuudessa vanhus- ja kehitysvammahuollon palveluiden alueella. Kehittämishankkeessa on valmennettu henkilöstöä tiimivalmentajiksi, tiimityön käynnistäjiksi ja kehittäjiksi työyksiköihin.

Kehittämisen haasteita

Työyhteisöjen toiminnan kehittämisen erityisenä haasteena ovat kuntasektorilla niukkenevat taloudelliset resurssit ja ajoittain ammattitaitoisen työvoiman saatavuus. Tällöin johdon on osattava kääntää ahdistava niukkuus lojaalisti positiiviseksi kehittämistavoitteeksi ja innovatiivisuuden nostattajaksi. Työntekijälle on tärkeää kokea, että vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön säilyvät muuttuvissakin tilanteissa.

Tulevaisuudessa kehittämishaasteina ovat nykyisen henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation ylläpitäminen, osaamisen säilyttäminen ja kehittäminen sekä toisaalta kehittämistä ehkäisevien tekijöiden poistaminen. Kehittämistä ehkäiseviä asioita ovat mm. oppimista estävä työkuultuuri ja epäkäytännölliset työprosessit (Osaamisen johtaminen, 2005).

Suuri haaste on myös kunkin yksilön oma työhön sitoutumisen aste: olenko vain työssä, teen rutiinit ja saan palkan vai olenko vaikuttamassa työhön, haluan tehdä ja osallistua sen kehittämiseen täysipainoisesti asiakkaiden tarpeita vastaavasti sekä kokea samanaikaisesti työhyvinvointia. Muutosvastarinta on osa kehittämisen kokonaisprosessia. Muutosvastarinnan tunnistaminen, käsittelytaito ja positiivinen hyödyntäminen osana uusien toimintamallien luomista ovat johtajan tärkeimpiä johtamisentaitoja.

Johdon sitoutuminen, kiinnostus ja myönteinen asenne kehittämistyöhön voi olla haaste laajassa tehtäväkentässä. Suurimpia kehittämisprosesseja vie-dään useimmiten eteenpäin juuri hankkeiden avulla. Johtajalla on useita yksiköitä, joissa jokaisessa on vireillä erilaisia kehittämishankkeita. Lisäksi johtajan on pystyttävä viemään asiakkaiden ja potilaiden palvelutarpeista syntyviä muutos- ja kehittämistarpeita perustellen ylimmälle johdolle niukkenevilla resursseilla, joustavasti ja nopeissakin aikatauluissa. Kehittäminen sinänsä ei ole itsetarkoitus vaan sen tehtävänä on välillisesti tai suoraan potilas- ja asiakaspalvelujen laadun ja määrän parantaminen. Hoito- ja hoivatakuu asettavat lainsäädännöllisiä muutostarpeita hoidon ja palvelujen saatavuuteen.

Kehittämishankkeet tukemassa haasteisiin vastaamista

Kehittämishankkeiden tarjontaa on kasvava määrä eri sektoreilta. Hankkeet ovat tämän päivän tapa saada taloudellista tukea, henkilöstöressurssien lisäystä ja koulutusta arjen työprosessien kehittämiseen. Johtajan tulee kehittää taitojaan tunnistaa ns. kärkihankkeet sekä valikoida hanketarjonnasta ne kehittämishankkeet, joilla voidaan eniten saavuttaa vaikuttavuutta potilas- ja asiakasprosesseihin ja samalla työhyvinvointia henkilöstölle. Ajoittain työyhteisöissä tunnetaan jopa ”hankeähkyä”, koska meneillään saattaa olla liian paljon yhtäaikaista laajoja kehittämiskokonaisuuksia tai liian monta pitkäkestoista kehittämishanketta peräkkäin. Kannattaakin olla realistinen sen suhteen, miten moneen ja mittavaan hankkeeseen henkilöstö ja johtaja ovat valmiita sitoutumaan. Lisäksi tulee arvioida, mikä tarjolla olevista hankkeista on kunkin yksikön tilanteeseen tarkoituksenmukaisin vai onko tarvetta pelkästään omaan sisäiseen itseohjautuvaan sisällön kehittämistyöhön.

Kehittämishankkeet ovat määräaikaista, niillä on alku ja loppu. Jälkikäteen hankkeen onnistumista arvioidaan sillä, mitä opittiin ja mitä hankkeesta jäi elämään arjen työprosesseihin. Keskeistä hankkeen onnistumiselle on sen hyvä suunnittelu, valmistelu ja tiedottaminen, jolloin jokainen hankkeeseen osallistuja tietää käynnistymisvaiheessa, mihin sitoutuu. Siten voidaan suunnitella ja varata työyksikön omat resurssit hankkeeseen mukaan.

Dynamo-hankkeessa oli alusta alkaen selvät ja tarkat suunnitelmat aikatauluneen, jonka mukaisesti hanke eteni päämääräänsä kohti. Kehittämisen kohteiksi nostettiin kunkin osallistuvan työyksikön perustehtävästä nousevat toiminnot. Hankkeeseen osallistuva henkilöstö itse määritteli, mitkä alueet otetaan tarkastelun kohteeksi ja kehittämisalueiksi. Tämä käytäntö osoittautui erittäin toimivaksi. Henkilöstö sitoutui kehittämistehtäviin innolla ja hankkeen aikana valmistuneet työt ovat osana arjen työskentelyä jo ennen hankkeen päättymistä. Tätä esimerkkinä voidaan mainita tiimien pelisäännöt ja tiimisopimukset.

Miten johtamiskäytännöillä voidaan tukea henkilöstöä kehittämistyössä ja muutoksissa ?

Tänä päivänä kuntasektorilla on useimmiten käytössä strategiajohtamisen malli, jolloin johtavina periaatteina ovat visio ja strategiat tavoitteineen ja päämäärineen. Näiden tulee ohjata organisaation perustoimintaa. Vision tulisi olla kaikkien haluama ja tavoittelema konkreettinen toiminnan tila. Visio ei voi olla

kuitenkaan ”koskematon”, vaan sitä on voitava tarkastella tarvittaessa kriittisesti, koska visiolla tähdätään työyhteisön ja koko organisaation tulevaisuuteen. Vision pitäisi innoittaa työyhteisöä käyttämään luovuuttaan ja innovoimaan keinoja, joilla uskotaan tahtotilan toteutuvan.

Operatiivisessa arjen työprosessien johtamisessa keskeistä on soveltaa organisaation ja työyksikön strategia henkilöstön tietoisuuteen ja konkreettiseen toimintaan, asiakkaiden ja potilaiden hoito- ja palveluprosessien toteuttamiseen, jolloin päämäärät ja tavoitteet todella konkretisoituvat organisaation perustehtäväksi. Työyhteisön olemassaolon peruslähtökohta on se, että jokainen tietää, miksi hänen työpaikkansa on olemassa. Johtajan on ylläpidettävä tietoisuutta perustehtävästä ja sitä, mihin kokonaisuuteen tehtäväalue liittyy.

Avoin vuorovaikutus johtajan ja työntekijän välisenä työskentelymuotona

Johtajan tehtävänä on luoda johtamiskäytännöillään ja omalla toiminnallaan työntekijöiden välille keskinäinen vuorovaikutus ja luottamuksen ilmapiiri, jolloin työhön liittyvistä prosesseista ja arjen pulmatilanteista voidaan avoimesti keskustella. Jokaisella työntekijällä on oikeus ja velvollisuus olla aktiivisena työyhteisön jäsenenä yhteisen hyvän kehittämisessä ja tavoitteiden saavuttamisessa.

Sosiodynaamisessa ohjauksen menetelmässä on perusajatuksena korostaa yksilön aktiivisuutta, mielikuvien merkitystä, yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkitysrakenteita ja yhteisöllisyyttä (Peavy 2001: 13). Peavyn mukaan ihminen on jatkuvassa muutoksessa oleva sosiaalinen olento, joka parhaimmillaan saavuttaa kokonaisvaltaisen tasapainon yhteydessä toisten ihmisten kanssa. Tällä ajattelulla on suora yhteys nykypäivän työelämään, jolle on ominaista yhteistoinnallisuuden korostuneisuus ja jatkuva muutos. Mitä enemmän työympäristössä ja rakenteissa on muutoksia ja epävarmuutta, sen tärkeämpää on kehittää yhteistyötä ja vahvistaa voimavaroja sekä luopua vastakkain asettelusta.

Rakentavaa yhteistyötä synnytetään työntekijöiden välisen vuoropuhelun eli dialogin kautta. Syvälinen yhteys syntyy työntekijöiden välille kun he pystyvät ilmaisemaan toisilleen toiveitaan, unelmiaan, huolenaiheita ja pelkojaan. Sosiodynaamisen ajattelun keskeisiä periaatteita ovat oppiminen, näköalojen laajentaminen, tukeminen valintojen tekemisessä ja voimavarojen vahvistaminen työyhteisössä. Työyhteisö luo itse oman tulevaisuutensa, joten oleellista on

pohtia millaisen tulevaisuuden se haluaa. Tulevaisuus muuttuu halutunlaiseksi toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta.

”Aina voidaan tehdä jotakin, olipa tilanne miten vaikea tahansa – aina on joku vaihtoehto” (Vance Peavy, 2001).

Henkilöstön eettinen ja ammatillinen osaaminen luo perustan olla oman työnsä kehittäjiä. Asiakas- ja potilastyön asiantuntijoina heillä on paras työmenetelmien ja -tapojen kehittämisen asiantuntemus. Tämän asiantuntemuksen laaja-alainen hyödyntäminen on johtamisen menetelmillä mahdollistettava. Muuttuvat työprosessit ovat arkipäivää myös sosiaali- ja terveydenhuollossa. Ympäröivässä yhteiskunnassa tapahtuvat muutokset, teknologian ja hoito- ja tutkimusmenetelmien kehittyminen sekä asiakkaiden muuttuvat hoito- ja palvelutarpeet edellyttävät jatkuvaa olemassa olevien työprosessien kehittämistä ja uusien toimintamallien ideoimista.

Muutoksen johtamisessa johtajan rooli on olla suunnannäyttävä, muutoksen eteenpäin viejä ja henkilöstön vahva tukija, silloinkin kun ympärillä olevat rakenteet tai asiakasprosessit ovat voimakkaasti muuttumassa. Johtajan on oltava itsekkin ”saappaat savessa”, tulemalla tarvittaessa mukaan arjen työskentelyyn ja nostamalla tärkeitä asioita esille. Johtajaa tarvitaan tekemään päätöksiä yhteistoiminnassa henkilöstön kanssa. Henkilöstöä on tuettava osallistumaan ja jakamaan vastuuta sekä lisätä heidän itseohjautuvaa työskentelyä. Yhteisöllisessä vuoropuhelussa on nostettava esille voimavaroja ja mahdollisuuksia rajoitusten ja puutteiden sijasta.

Kehityskeskustelu suunnittelun, arvioinnin ja kehittämisen väline

Esimiehen ja alaisen välinen avoin vuoropuhelu määrävälein ja tavoitteellisesti toistuvana on erityisen tärkeää. Tällaista ammatillista vuorovaikutteista keskustelua esimiehen ja alaisen välillä voidaan kutsua kehityskeskusteluksi, esimies-alais-keskusteluksi, tavoite-, tulos-, arviointi- tai suunnittelukeskusteluksi, painotuksesta riippuen. Määritelmä säilyy suunnilleen samana: ennalta sovittuna ja suunniteltuna, esimiehen ja alaisen välisenä keskusteluna, jolla on päämäärä, ja se on säännöllisesti toistuva. Kehityskeskustelun tarkoituksena on selkiyttää suunnittelukauden tärkeimmät tehtävät, tavoitteet ja odotukset, keskustella työtilanteesta ja osaamisen kehittämisestä, tulevaisuudesta, arvioida suoritusta, antaa ja saada rakentavaa palautetta sekä sopia konkreettisista toimenpiteistä.

Esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa saadaan kuva yksilön ja koko yhteisönkin tilanteesta, miten voimavaroja ohjataan kohti yhteistä päämäärää. Keskustelu on keino arvioida alaisen työpanosta ja yhteistyötä, tilaisuus kiittää hyvin tehdystä työstä tai puuttua epätoivottuun kehitykseen. Esimiehelle keskustelu on keino saada palautetta ja evästyttä omaan johtamistyöhön, tilaisuus oppia tuntemaan paremmin alaistaan, hänen työtään, osaamistaan ja toiveitaan ja synnyttää uusia, luovia ideoita. Alaiselle se on mahdollisuus esittää esimiehelle henkilökohtaisia ajatuksia ilman työryhmän painetta (Juuti 1998; Autio et al. 1990.)

Työnohjaus ammatillisen kehittymisen mahdollistajana

Työnohjaus voi toimia työntekijöiden ammatillisen kehittymisen välineenä ja tukena muutosprosesseissa. Työnohjauksessa tutkitaan ja jäsennetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä. Työnohjaus tapahtuu yhdessä työntekijän ja koulutetun työnohjaajan kanssa pitkäaikaisessa ja säännöllisessä vuorovaikutusprosessissa, se on luottamuksellista toimintaa ja perustuu organisaation, työntekijän ja työnohjaajan keskinäiseen sopimukseen, jossa määritellään työnohjauksen tavoitteet. Työnohjaus perustuu ohjattavien kokemuksiin omasta työstään.

Työnohjauksesta saatavia hyötyjä voivat olla esimerkiksi perustehtävän kirkastuminen, työkäytäntöjen kehittyminen, muutoksen läpivieminen ja siinä tukeminen sekä vuorovaikutuksen parantuminen (Autio et al. 1990.)

Mentorointi – keino siirtää hiljaisen tietoa

Sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön työskentely painottuu ihmissuhde-työhön, jolloin asiakas tai potilas on toiminnan subjekti. Ammatillisesti toimivalle työntekijälle kertyy paljon ns. hiljaista tietoa, ammatillista osaamista asiakas- ja potilastyöstä, jota ei ole useinkaan aukikirjoitettu. Tällaisen hiljaisen tiedon siirtyminen kokeneemmalta työntekijältä nuoremmalle ammattilaiselle on hyvin arvokasta. Kokenut työntekijä voi olla uransa alussa olevalle työntekijälle tukijana ja ammattiin perehdyttäjänä, jolloin puhutaan mentoroinnista. Mentoroinnin tavoitteena on uran alussa olevan työntekijän ammatillisen osaamisen ja pätevyyden kehittäminen ja itsetunnon vahvistaminen.

Mentorointi tarkoittaa kokeneen, arvostetun ja yleensä vanhemman työntekijän antamaa asiantuntija-apua nuoremmalle, uransa alkuvaiheessa olevalle työntekijälle. Kysymyksessä on tavoitteellinen vuorovaikutussuhde, jolle on ominaista molemminpuolinen avoimuus, luottamus ja sitoutuneisuus. Mentoroinnissa pyritään jakamaan ja jalostamaan käytännön kokemusten antamaa osaamista. Mentorointisuhde muotoutuu yksilöllisesti ja merkitsee mentoroitavan kehittymistä työntekijänä (Juusela et al. 2000; Väistö 2004).

Palaute ja arviointi johtamisen tukena

Työyhteisöissä tulee olla jatkuva palautteen antamis- ja käsittelymenetelmä, jossa palaute käsitellään myönteisenä kehittämis- ja oppimisprosessina. Työntekijän tulee saada kattavasti ja monipuolisesti palautetta eri tahoilta: ylimmältä johdolta, lähiesimieheltä, ulkoisilta ja sisäisiltä asiakkailta, työyhteisöltä, lähimmältä työkaverilta, opiskelijoilta, luottamushenkilöiltä jne. Palautteen kehittävä ja voimaannuttava käsittely sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen on opeteltavissa oleva taito.

Yhtä tärkeää kuin palautteen antaminen, on arviointi. Osittain käsitteet menevät arkikielessä päällekkäin. Esimiehen yksi tehtävä on huolehtia siitä, että hänen työyhteisönsä arvioi toimintaansa ja tavoitteiden saavuttamista säännöllisesti. Myös esimiehen ja johdon tulee saada arvioivaa palautetta rakentavasti. Työpaikkakokouksessa tulee käydä keskustelua, miten tavoitteet ovat toteutuneet. Arviointiin löytyy tarpeen mukaan erilaisia arviointimalleja. Ulkoista arviointia voidaan toteuttaa tarpeen mukaan esimerkiksi muutaman vuoden välein, koulutetun, ulkoisen auditoijan avulla. Tärkein arvioija on kuitenkin asiakas. Asiakas- ja potilaskyselyt ovat tavanomaisin tapa saada heiltä kirjallista palautetta.

Kehittämistyötä tukevia arkikäytäntöjä

Kun ollaan jatkuvasti ”ajan hermolla” kehitystyössä, ei tarvita nopeita suuria muutoksia. Suuret muutokset ovat raskaampia toteuttaa kuin omaehtoinen, jatkuva, pienten askelten käytäntö. Kehittämistarpeita omaan työhönsä voisi kysellä palveluketjun edellisen tai seuraavan vaiheen yhteistyökumppanilta. Kehittämiskohteita löytyy myös henkilöstön työhyvinvointiin liittyvillä kyselyillä tai ilmapiirikartoituksilla, joihin löytyy monia malleja. Näissä kyselyissä henkilöstö arvioi mm. työyhteisön ihmissuhteita, tiedonkulkua, johtamiskokemuksiaan, työn vaativuutta yms.

Johtaja voi edesauttaa kehittämistyötä järjestämällä tutustumiskäyntejä vastaaviin yksiköihin. Omia käytäntöjä tulee peilattua samalla kun tutustuu toisen yksikön toimintaan. Jotkut yksiköt voisivat olla jopa sellaisia, että vierailut puolin ja toisin olisivat säännöllisiä. Tällaiset vierailut Dynamo-hankkeeseen osallistuvien Outokummun ja Kiteen toimipisteiden välillä on koettu hyvin antoisiksi. Hankkeen oppien mukaan vierailuilla ei jäädä vain kuuntelemaan toisen osapuolen kertomaa vaan punaisena lankana on myös kysellä ja ihmetellä: miten teillä näin?

Johtajan ja tiimivastaavien tulee huolehtia, että työpaikka- ja tiimikokoukset toimivat säännöllisesti. Kaikkien vastuulla on, että niissä käsitellään avoimesti kaikki työyhteisöön liittyvät asiat ja palautteet heti niiden ilmaannuttua. Mikään ei saisi jäädä ”hautumaan” ja kuluttamaan voimavaroja työhön suuntautumiselta. Kokouksen asialistaan on jokainen oikeutettu ja velvollinen laittamaan asiat, joita haluaa työyhteisön kanssa käsitellä. Lisäksi niihin voisi liittää osion, jossa keskusteltaisiin alustusten pohjalta esim. uusista julkaisuista, tutkimuksista, käytäisiin läpi koulutuspäivien palautteita tai ajankohtaisia mediassa esillä olleita asioita ja niiden vaikutusta tai näkyvyyttä omassa työyhteisössä.

Johtaja vaikuttaa kehitysilmapiiriin myös omalla esimerkillään. Hänen työnsä onnistuminen vaatii, omien taitojen kehittämiskykyä ammatillisesti ja taitoa kyseenalaistaa oman yksikkönsä käytäntöjä. Omalla esimerkillään johtaja innostaa henkilöstöään kehittämistyöhön. Ellei johtaja huolehdi ajanmukaisesta osaamisestaan hänen yksikkönsä putoaa kehityksen junasta. Kehittymishaluiset työntekijät lähtevät muualle toteuttamaan itseään.

Tuloksekas kehittämistyö vaatii vuorovaikutusta ja vuorovaikutuksen lisäämiselle on löydettävä aikansa. Työn keskelläkin on löydettävä aikaa toistensa tapaamiselle ja yhteisistä asioista keskusteluille. Näin voidaan vaihtaa mielipiteitä, näkökulmia ja osaamista, mikä on edellytys työn kehittämiseksi ja verkostoitumiselle. Tapaamis- ja keskustelumahdollisuudet ovat sitä tärkeämpiä mitä enemmän työn onnistuminen on kiinni ihmisten osaamisesta ja asiantuntijuudesta (Moilanen 2001: 100).

Usein työpaikkakokoukset ovat kerran kuukaudessa ja keskeisenä sisältönä niissä ovat yleiset tiedotusasiat. Muiden asioiden perusteelliselle käsittelylle tai innovoinnille jää vähemmän aikaa. Siksi olisikin järjestettävä erikseen, säännöllisesti kehittämistolaisuuksia, joissa erilaisia menetelmiä hyödyntäen ja vapaa-muotoisestikin tuodaan esille kehittämistä vaativat asiat, ideoidaan uusia toimintamalleja ja laaditaan sitten kokeilusuunnitelmat. Sen jälkeen sovitaan vastuut ja

seurannat. Jokaiseen kehittämisehdotukseen on esimiehen tartuttava ja punnittava jatkumahdollisuudet sekä pohdittava mitä siitä voi oppia tai ottaa käyttöön. Mahdottomissakin ideoissa voi olla jatkojalostuksessa jotain mahdollista.

Ilman erillistäkin ajanvarausta voi pohtia omaa työtänsä. Työtä tehdessään voi kysyä itseltään tai työkaveriltaan: ”miksi teemme näin, voisiko tämän tehdä toisin?” Uudet työntekijät tai työssä oppimisjaksoilla olevat opiskelijat liian usein ihmettelevät itsekseen, miten joku asia tietyssä työyhteisössä tehdään niin tai näin. Kaikki eivät uskalla lausua ihmetystään ääneen. Tällaiseen ääneen kyse-lyyn pitäisikin opiskelijoita kannustaa.

Työ ei voi olla jatkuvasti pelkkää puurtamista. Työhön pitäisi sisällyttää myös iloa ja huumoria. Vaikka töitä on paljon ja aikataulut painavat, voi monissa asi-
oissa nähdä humoristisiakin puolia. Nauru keventää työtaakkaa ja lisää yhteis-
henkeä. Ilo ja hulluttelu voivat lisätä ideoita, joista saa kehittämiseen ja kokei-
luihin vauhtia. Myös muodissa olevat elämyskoulutukset tuovat virkistystä,
ovat hauskaa tekemistä ja niiden avulla voivat hyvät ajatukset ja ideat pulpah-
della herkemmin.

Kokemuksia sosiodynaamisen ohjausmenetelmän käytettävyydestä työyhteisöjen kehittämisessä

Dynamo-hankkeen tavoitteena on ollut käynnistää sosiodynaamisen ohjauksen menetelmällä työyhteisöjen tiimiyttämisprosessi, jossa on valmennettu työyksiköihin tiimivalmentajia ja työyhteisön kehittäjiä. Tällöin asiakas- ja potilastyötä tekevän henkilöstön osaaminen ja voimavarat saadaan tehokkaammin hyödynnettyä ja työprosessien tehokkuus ja laatu paranevat. Samalla pyritään henkilöstön työmotivaation ja työmoraaliin parantamiseen. Kehittämissu-
hankkeen aikana osa työyhteisöistä tiimiytyi, osa selkiytyi ja vahvasti entistä tiimiytö-
tään. Tiimeihin laadittiin kirjalliset pelisäännöt ja tiimisopimukset, joihin kirjattiin asiakas- ja potilaslähtöiset vastualueet ja määriteltiin selkeämmin asiakkaiden ja potilaiden omahoitajuudet.

Kiteellä kehittämishankkeeseen on osallistunut vanhusten laitoshoidon ja kehitys-
vammahuollon henkilöstö. Henkilöstö on työskennellyt suurten rakenne-
muutosten keskellä. Vanhainkoti muutti peruskorjauksen alta väliaikaisesti tiloi-
hin Kesälahdelle ja sieltä takaisin Kiteen keskustaan. Lisäksi vanhusten laitoshoi-
to on muutettu tehostetuksi palveluasumiseksi. Kehitysvammahuollon työ-
ja päivätoiminta on muuttanut uusittuihin tiloihin.

Työyksiköiden ylin johto koki, että henkilöstö tarvitsee erityistä tukea moniin samanaikaisiin muutoksiin. Toisaalta muu vanhustalveluiden henkilöstö on ollut mukana laajassa tiimikoulutuksessa aikaisemmin. Koko henkilöstölle haluttiin saada yhdenvertainen mahdollisuus tiimiytämisprosessiin, koulutusta ja tukea, koska henkilöstön työpisteitä on järjestelty uudelleen muutosten yhteydessä. Edellä kuvatuista syistä hakeuduttiin mukaan Dynamo-hankkeeseen.

Kehittämishankkeen alussa koettiin ahdistusta ja epäilyä, mihin ollaan sitoutumassa ja mitä muutoksia on tulossa, jo niin monien muiden muutosten lisäksi. Sociodynaaminen ohjaus -käsitteenä oli selkiytymätön ja kehittämishankkeeseen osallistuva henkilöstö oli hyvin odottavalla ja epäilevälläkin mielellä. Muiden koti- ja laitoshoidon työyksiköiden tiimikoulutuksessa on keskitytty tiimivastaavien perustehtäväalueiden selkiinnyttämiseen. Tiimivalmentaja -nimike vei hämilleen henkilöstön, mihin ja miten valmennetaan tässä hankkeessa henkilöstöä ja mikä rajapinta valmennustehtävällä on yksikön johtamistehtävään?

Yhteisten tapaamisten ja koulutusten myötä tietämys lisääntyi, käsitteet ja asiakokonaisuudet selkiytyivät ja asenteet Dynamo-hanketta kohtaan muuttivat myönteiseksi. Erinomainen kouluttajatyöpari – Mikko ja Raija – voimaannuttivat innostavilla ja kannustavilla koulutussisällöillään koko henkilöstöä ja erityisesti tiimivalmentajia.

Henkilöstön kokemukset tiimivalmennuksesta ja -ohjauksesta ovat olleet pääsääntöisesti myönteisiä. Työyhteisöissä on koettu, että ammatillinen itseluottamus ja itseohjautuvuus ovat kehittyneet, jolloin vastuunotto perustehtävästä on lisääntynyt ja halu jakaa vastuuta työyhteisön jäsenten kesken on vahvistunut. Perustehtävän on koettu selkiytyneen kehittämistehtävien avulla. Kehittämistehtävien myötä avoimempi keskustelu perustehtävän toteuttamisesta on lisääntynyt ja halu kehittää työyhteisön hyvinvointia on kasvanut. Kuvaavaa on erään tiimivalmentajan toteamus:

”Huomasin kehittämistehtävien aikana, miten tärkeää on osata kuunnella oikein työkaveria. Olen huomannut työyhteisön avoimuuden lisääntymistä ja parempaa paneutumista työtehtäviin”.

Toinen tiimivalmentaja totesi:

”Alussa oli vaikeaa. Kun tiimin toiminta on tiivistynyt, nyt puhalletaan yhteen hiileen, vaikeudet jaetaan ja ollaan toistemme tukena. Työssä

jaksamista on auttanut hyvä yhteishenki ja toisista välittäminen, kannustetaan toinen toistamme. Esimieheltä olisimme kaivanneet enemmän tukea, mutta hän ei ole muutosten tuoman ajanpuutteen vuoksi ehtinyt enempää, mutta tämäkin on antanut vauhtia itseohjautuvaan tiimiin.”

Kokonaisuutena kehittämishanketta on pidetty hyvin käytännönläheisenä ja siksi antoisana ja ”potkua” antavana. Hankkeen päättyessä on koettu tarvetta jatkuvampaan tukeen ja ohjaukseen sekä kuulumisten vaihtamisen mahdollisuuteen tiimeittäin sekä tiimivalmentajien kesken.

Outokummussa ovat myös suuret muutokset menossa. Outokummun sosiaali- ja terveystalvet ovat siirtymässä Liperin kunnalle. Uudessa, vuonna 2009 alkavassa yhteistyössä Outokummun sosiaali- ja terveystalvelujen henkilöstö siirtyy Liperin kunnan palvelukseen ja Liperi tuottaa talvet isäntäkuntamallin mukaisesti myös Outokummun kaupungille. Tällainen suuri askel organisaatiossa vaikuttaa jokaisen työhön ja monet kysymykset tiedottamisen määrästä huolimatta pyörivät kaikkien ajatuksissa.

Henkilöstön kokemukset hankkeesta ja sen tuomasta osaamisesta käytännön kehittämistyöhön ovat samansuuntaisia Kiteen henkilöstön kanssa. Vierailut toistensa luona ja yhteiset ohjaus- ja koulutustilaisuudet on koettu vahvistaviksi ja niiden toivotaan jatkuvan hankkeen jälkeinkin. Kouluttajien ammentama positiivisuus ja empaattisuus ovat lisänneet myös henkilöstön positiivista energiaa ja myönteisyyttä kehittämistyöhön. Konkreettiset itse valitut käytännön kehittämistyöt ovat antaneet itseluottamusta ja uskoa oman työn vaikuttamismahdollisuuksiin. Tiimien väliset ja sisäiset suhteet ovat parantuneet ja asioista keskustellaan enemmän.

Hankkeeseen osallistuneen Outokummun yksikön esimiehen, kotitalveluohjaajan näkökulmasta, hanke on antanut kehittämislle paljon potkua. Asiat, joiden kehittämistarpeista on puhuttu pitkään, ovat tulleet ratkaistuksi. Esimiehen näkökulmasta pilotointihankkeen ideologia sopii erittäin hyvin nykyaikaisen kehittämistyön keinoksi ja jopa ”helpottaa” hänen työtään. Vaikka hanke oli lyhyt, tiimivalmentajien mukaan se oli sopivan pituinen. Kehittäminen suuntautui käytännön asioihin, jotka aikataulullisesti saatiin vietyä loppuun hankkeen aikana. Nähtiin, että osallistumalla ja toimeen tarttumalla myös tapahtuu. Nyt toivotaan, että hankkeen tuoma kehittämisen malli on sisäistetty ja kehittämistyö jatkuu yhä syvällisemmin.

Lähteet

Autio, V.-M., P. Juuti & E. Latva-Kiskola. (1990). *Esimies-alais-keskustelut*. JTO oppikirja. Sarja 1, Turku.

Juusela T., T. Lillia & J. Rinne. (2000) . *Mentoroinnin monet kasvot. Käytännön esimerkkejä mentoroinnin soveltamisesta*. Yritys Kirjat, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Juuti, P. (1998). *Kehityskeskustelut, johtamisen perusta*. YTN-TT -tuottavuusryhmä. Aavaranta-sarja n:o 42. Tammerpaino Oy, Tampere.

Moilanen, R. (2001). *Oppivan organisaation mahdollisuudet*. Tammerpaino Oy, Tampere.

Osaamisen johtaminen kuntasektorilla. *Kuntaosaaja 2012 -työkirja*. Efeko Oy. Kuntatalo, Helsinki 2005.

Peavy, R. Vance. (2001). *Elämäni työkirja. Konstruktivististen ohjausperiaatteiden soveltaminen: tehtäviä ja harjoituksia*. Psykologian kustannus Oy, Helsinki

Väistö, R. (toim). (2004) Mentorointi, ammatillisen ja työyhteisön kehittämismenetelmä sosiaali- ja terveysalalla. Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun julkaisuja C. Tiedotteita 20, Joensuu.

5 KEHITTÄMISTYÖ JA JATKUVA MUUTOS

Irma Kiikkala

THT, dosentti, Kuopion yliopisto

Päätoimittaja, Pro terveys -lehti

Johdanto

Kehittämistyötä pidetään usein arkisena toimintana, johon ei juuri tieteellisyyttä tarvita ja jota kuka tahansa osaa tehdä. Kysymyksessä on kuitenkin varsin moniulotteinen toiminta, jossa tarvitaan tieteellisen toiminnan peruselementtejä, tiedon kriittistä käyttöä ja tarkoituksellisen toimintatavan hallitsemista. Tässä artikkelissa keskitytään kehittämistyöhön ja vastataan kysymykseen, mitä kehittämistyöllä tarkoitetaan? Sen jälkeen esitetään kehittämistyön lähtökohtana oleva kriittinen lähestymistapa ja kehittämistyön edellytykset: kritiikki, reflektiivinen ajattelu, muutoksen tekeminen ja kehittämistyön arviointi. Lopuksi pohditaan kehittämistyön etenemistä projekteittain, toisaalta jatkuvana muutoksena.

Mitä kehittämistyö tarkoittaa?

Arkikielessä puhutaan kehittämistyöstä erittelemättä sen eri vaiheita, mutta organisaatioissa tehtävällä suunnitellulla kehittämistyöllä on moniulotteinen tausta. Kehittämiseen kuuluu asioiden kriittinen tarkastelu, tyytymättömyys vallitseviin olosuhteisiin, teoreettisen tiedon perusteella hahmotetun arvokkaaksi koettun päämäärän asettaminen, teorian tiedon ohjaamana laaditut toimenpide-ehdotukset päämäärän saavuttamiseksi, toimenpiteiden toteuttaminen ja kehittämistoiminnan arviointi. Kehittämistyö on näin ollen asioiden, olosuhteiden, yhteisöjen ja yhteiskunnan muuttamista kohti arvokkaaksi koettua päämäärää.

Jos olemassa oleva tilanne ei ole tyydyttävä, vaan sen ja tavoiteltavan päämäärän välillä on ristiriitaa, on tämä ristiriita muutoksen käynnistäjä ja perusta. Jos kehittämistyöhön liittyy tutkimus oleellisena osana, puhutaan tutkimus- ja kehittämistoiminnasta. Sillä tarkoitetaan ”*systemaattista toimintaa käytettävissä olevan tiedon lisäämiseksi ja tämän tiedon käyttämistä uusien sovellutusten löytämiseksi*” (Niiniluoto 1984; Kuitunen 1988). Kehittämistyöhön tarvitaan ak-

tiiviset toimijat, jotka vievät muutosta asetettuun suuntaan ja jotka muuttavat toimenpiteitä muutoksen suunnan niin vaatiessa. Arkipäiväisin sanoin ilmaistuna kehittämistyö on lähellä kaukoviisautta, josta Veikko Huovinen (1952) kirjoittaa seuraavasti:

Kaukoviisaus on sitä,

”että asiat harkitaan etukäteen ja kuvitellaan tapaus sikseenkin elävästi, että kun kerran tapahtuu, on reitit selvät. Tätä lajia on harvalle suotu. Jolla sitä on, niin pitäkööt hyvänään....

Mutta tässä lajissa on kaksi pahaa vikaa: asia jää huvikseen tapahtumatta tai se sattuu eri tavalla.

Joka arvaa ottaa tämänkin huomioon, sille on maailmanranta kevyt kiertää.”

Kehittämistyö on ihmisten maailmassa tehtävää toimintaa, joten sen toteutuksessa on aina läsnä monet inhimilliset tekijät. Selkeästä kehittämistarpeesta ja hyväksi todetusta päämäärästä huolimatta on joskus mahdollista, että ”asiat jäävät huvikseen tapahtumatta” tai tapahtuu suunnitelmista poikkeavalla tavalla. Voidaan myös saavuttaa odottamattomia ja onnistuneita tuloksia.

Kehittämistyön lähtökohdat ja edellytykset

Lähestymistapa

Kehittämistyön juuret ulottuvat kriittiseen ajatteluun, Marxn, Freudin ja Kantin, sittemmin Habermas´in (1987; Kim & Holter 1995) esittämiin tiedonkäsityksiin. Habermas´in esittämän kriittisen teorian mukaan luonnontieteiden ja filosofian väliin tarvitaan yhteiskunnan ja olosuhteiden muutokseen tähtäävä teoreettinen lähestymistapa. Lähtökohtana on ajatus, että ihmiset ovat kykeneviä arvioimaan kriittisesti yhteisöjä ja yhteiskuntaa ja muuttamaan maailmaa siten, että he itse samalla tulevat entistä tiedostavammiksi ja samalla enemmän. Ihmiset ”emansipoituvat”, minkä vuoksi puhutaan myös emansipatorisesta lähestymistavasta (Holloway 1997).

Nykyinen julkisen sektorin kehittämistyö sisältää idean siitä Habermasin ajatuksesta, että ihmiset tavoittelevat yhteisössään moraalisesti kestäväälle pohjalle rakentuvaa hyvää elämää. Edellä mainittu ihmisten emansipoituminen tar-

koittaa vapautumista alistaisuudesta ja rajoituksista niin, että ihmiset valtaistuvat eli voimaantuvat. He vapautuvat ”orjuudesta” toteuttamaan itseään, muuttamaan ympäristöään ja luomaan humaaneja olosuhteita eli hyvää elämää. Alistaisuudesta ja rajoittuneisuudesta vapautuvat ihmiset sitoutuvat samalla kehittämään työtään voimaantuneina. He tietävät, mitä he tahtovat ja kehittyvät itsenäisiksi ja vastuullisiksi. Yhteistoiminnassa keskenään he saavuttavat synergiaprosessin, joka tuottaa oppimista, uusia työsuorituksia ja olosuhteiden muuttamista (Kim & Holter 1995; Stenfors 1999; Frilander 2000). Uutta oppiva yhteisö pitää onnistuessaan yllä jatkuvaa kehittämistä, koska kehittämistä vaativat ristiriidat havaitaan ja olosuhteita uudistetaan opitun tiedon perusteella.

Emansipatorinen eli kriittinen lähestymistapa tarkoittaa käytännössä sitä, että ihmiset eivät alistu erilaisiin ohjelmiin, sääntöihin, normeihin, eivät edes evidentteihin tutkimustuloksiin, vaan he tutkivat itse vapaaehtoisesti olosuhteita ja säännönmukaisuuksia lisätäkseen hyvää elämää. Käytäntöä ei tieteellistetä eikä tiedettä käytännöllistetä, vaan inhimilliseen käytäntöön asetetaan arvo-päämääriä ihmisten elämän hallinnnan parantamiseksi ja toiminnan muuttamiseksi. Työvälineitä ovat kritiikki, tiedon kriittinen käyttö ja reflektio (Raunio 1988; Kim & Holter 1995).

Kriittinen, refleктоiva ajattelu

Kriittinen, refleктоiva eli pohtiva ajattelu on kehittämistyön oleellista ydintä. Mutta mitä se tarkoittaa ja miksi asioita pitäisi tarkastella kriittisesti? Kriittinen, refleктоiva ajattelu on tie tietoisuuden lisäämiseen ja asioiden muuttamiseen. Kriittinen ajattelu kehittämistyön oleellisena ulottuvuutena kertoo siitä, että ollaan tietoisia omasta paikasta maailmassa, tietoisia vallitsevista asioista ja tilanteista, tietoisia tapahtumista ja niiden merkityksestä. Kriittinen ajattelu johdtaa siihen, että tutkitaan ennakkoluulottomasti olosuhteita, uskomuksia, tapahtumia, ihmisiä ja heidän toimintaansa. Käytettyjä sanoja, väittämiä ja peruste-luja koetellaan ja niiden oikeellisuutta arvioidaan. Asioita käännetään yhä uudelleen ja uudelleen tarkasteltavaksi eri näkökulmista ja eri lähestymis-tavoista. Muutetaan näkökulmia, tunnustetaan oma ajattelu, kiinnostutaan tois-ten ajattelusta ja opitaan ajattelemaan uudella tavalla (Bandman & Bandman 1988; Mattila 2007). Kehittämistyön elementtinä kriittinen ajattelu muistuttaa Havukka-Ahon ajattelijan asioiden ”kuvittelemista etukäteen”.

Miksi asioita sitten pitäisi tarkastella refleктоiden? Siksi, että se on tie asioiden muuttamiseen paremmaksi ja humanimmaksi. Kriittinen ajattelu lisää ymmär-

rystä, avartaa tietoisuutta ja luo mahdollisuudet uuden luomiseen. Samalla se vapauttaa inhimillisiä voimavaroja käyttöön, koska se auttaa ymmärtämään, mikä on todella tärkeää, mikä on todella merkityksellistä ja mikä on minun paikani, mahdollisuuteni ja tehtäväni ihmisten maailmassa. Kriittinen pohdinta auttaa löytämään perustelut, joiden pohjalta tehdään päätöksiä. Ihminen löytää oman voimansa ja löytää tavan käyttää sitä valtaansa, jota hänellä on.

Hoitamisessa kriittinen ajattelu merkitsee arvostelukykä, riippumattomuutta, itsenäisyyttä ja kykyä nähdä asioita laajasta näkökulmasta. Kriittinen ajattelu tarkoittaa itsestäänselvyyksien kyseenalaistamista, taitoa ja uskallusta käyttää omaa järkeään ja rohkeutta kysyä neuvoa. Aito kriittisyys auttaa ymmärtämään moraalisia perusteita ja toimimaan eettisesti oikein, samoin se auttaa ymmärtämään asioiden monet perustelut ja ratkaisujen erilaiset vaihtoehdot. Hoitamisessa kaikki potilaaseen, hoitoon, hoitotyöhön, ympäristöön ja hoitajaan itseensä liittyvät ilmiöt ja päättelyketjut ovat kriittisen ajattelun kohteita (Nurmela 2002).

Reflektivoava ajattelu voi oppia itse pohtien ja työpaikalla keskustellen esimerkiksi seuraavasti:

- o Harjoittelemalla omien näkökulmiensa muuttamista joka päivä, opettelemalla katsomaan asioita eri näkökulmista.
- o Analysoimalla kielen käyttöä eri tilanteissa, pohtimalla, mitä minkäkinlainen ilmaisu viestittää.
- o Tunnistamalla ja kiteyttämällä sanoiksi työssä ilmeneviä epäkohtia.
- o Analysoimalla erilaisten ilmaisujen merkityksiä, arvioimalla esimerkiksi, että saavutettiin johonkin kysymykseen täsmällinen vastaus.
- o Analysoimalla erilaisten johtopäätösten perusteluja, pohtimalla ovatko perustelut luotettavia vai onko johtopäätöksille vaihtoehtoja.
- o Tunnistamalla erilaisia itsestäänselvyyksiä ja rutiiniksi muodostuneita käytäntöjä ja etsimällä niihin perusteet.
- o Tunnistamalla ja selkiyttämällä erilaisia uskomuksia, arvioimalla perustelujen pitävyyttä.
- o Erittelemällä erilaisten selitysten, uskomusten, johtopäätösten, päätöksenteon ja toiminnan oikeellisuutta ja luotettavuutta.
- o Keksimällä tarkoituksenmukaisia perusteluja havaittuihin uskomuksiin ja johtopäätöksiin.
- o Ilmaisemalla ja selkiyttämällä työpaikan arvot ja niiden merkitys käytännössä.

- o Etsimällä perusteluja, kriteerejä ja periaatteita, jotka oikeuttavat olemassa olevat arvot.
- o Arvioimalla kaikkia tehtyjä päätöksiä ja niiden perusteluja, esimerkiksi ovatko ne oikein vai väärin (Bandman & Bandman 1988).

Hyvinvointipalveluissa on runsaasti käytäntöjä ja kiirettä, joiden perusteluja on tarpeen reflektoida. Niiden perusteiden etsimisessä oppii tarpeellista kriittistä, refleктоivaa ajattelua. On esimerkiksi tarpeen analysoida, miksi aina on kiire, miksi jotkut asiat tehdään aina samassa järjestyksessä, tiedetäänkö todella, millaista apua ihmiset tarvitsevat, onko mahdollisuuksia yhdistää inhimillinen ja taloudellinen näkökulma, onko kaikkien koko osaaminen käytössä ja niin edelleen.

Muutoksen tekeminen

Kehittämistyö tarkoittaa aina muutosta, johon tarvitaan muutoksen tekijät ja muutettavat asiat. Muutos on siis muuttamista ja muuttumista eli liikkeen ja toiminnan avulla aikaansaattua toisinolemista. Muutos voi olla muuttoa paikasta toiseen, aseman muutosta, tilanteen muuttumista, tunnetaan myös mielenmuutos ja elämänmuutos, syntyminen, häviäminen ja toiseksi tuleminen. Muutokset voidaan myös havaita eri tasoilla. On globaaleja muutoksia, jotka heijastuvat yksittäisten ihmisten elämään asti, on maanosakohtaisia muutoksia, valtakunnallisia poliittisia ja rakenteellisia suunnanmuutoksia, alueellisia, seudullisia ja paikallisia muutoksia ja viime kädessä jokainen ihminen ja hänen yhteisönsä ja ympäristönsä muuttuvat alati. Muutos on siis aina läsnä, kaikkialla ja kaikessa, kaikki virtaa, mikä vain voi (Ukkola 1990). Varto (1990) kirjoittaa, että ”kuljemme jatkuvasti muuttuvassa virrassa sen itsensä muuttumisen mukana eikä meillä voi olla kiintopistettä, johon nähden me voisimme tarkkailla muuttamista itseään” ja että ”eläminen tapahtuu joka tapauksessa aina elämismaailmassa, siis siinä virrassa, jossa mikään ei pysy samana”. Maailma on täynnä muutosta – ”muutospaineita, muutosvastarintaa, muuttoliikkeitä ja muutoksenhalulautakuntia” (Niiniluoto 1990). Muuttuvassa maailmassa tapahtuu koko ajan sekä ennakoimattomia että ennakoitavissa olevia muutoksia. Kehittämistyössä muutetaan maailmaa joko jatkuvana toimintana kytkeytyvänä uudistamisena tai projekteittain etenevänä.

Emansipatorinen kehittämistyönä toteutettu muutos tehdään yhteisöissä yhteisön johtajien ja jäsenten itse hallitsemana toimintana siinä tarkoituksessa, että vapaudutaan vanhoista toimintatavoista ja perusoletuksista ja luodaan uusia

käytäntöjä ja toimintamalleja. Yhteinen kehittämistyö on mahdollista silloin, kun johtaja asettautuu yhteisön jäsenten rinnalle tukemaan oppimista, edistämään reflektiivistä ajattelua ja rakentamaan selkeätä visiota – päämäärä- yhteisön kanssa. Toisaalta yhteisön jäsenten tulee sitoutua oman työnsä ja työyhteisön toiminnan kehittämiseen. Yhteisö ei voi tehdä onnistunutta muutosprosessia ilman johtajaansa eikä johtaja voi pakottaa ketään emansipatoriseen toimintaan. Tarvitaan yhteistä vilpítőntä ja vapaaehtoista sitoutumista päämäärän tavoitteluun, toinen toisensa tukemista ja luovuuden vaalimista (Jalava & Virtanen 1996; Heikkilä & Heikkilä 2001).

Muutos, joka kehittämistyönä aiotaan saavuttaa, toteutetaan keskustellen ja sopien aluksi siitä, mitä aiotaan muuttaa, miksi ja mitä tarkoitusta varten. Hyödyllistä on kuvata täsmällisesti ne tavoitellut olosuhteet, jotka ovat olemassa onnistuneen muutosvaiheen päättyessä. Tulevaisuuden olosuhteet tai asiain-tila on sitten se päämäärä eli lopputulos, jota lähdetään tavoittelemaan.

Päämäärää kuvaava tavoiteasettelu antaa suunnan toiminnalle ja sen perusteella määritetään osatavoitteet. Mitä täsmällisemmin on asetettu päämäärä, sitä varmemmin se auttaa valitsemaan tarkoituksenmukaiset toimet asioiden muuttamiseksi. Ennalta selkeästi kuvattu refleksiivinen päämäärä voi myös toimia itseään toteuttavana ennusteena (Lagerspetz 1990), jolloin se auttaa tuottamaan uutta käyttäytymistä. Osatavoitteet auttavat täsmentämään, miten tehdään ja mitä jätetään ulkopuolelle. Emansipatorisen kehittämistyön tavoitteet on kuitenkin suunniteltava niin väljästi, että toimijoille ja heidän luovuudelleen jää toimintatilaa.

Päämääräsuuntautuva toiminta ositetaan hierarkkisesti tavoitteiksi, osatavoitteiksi ja keinoiksi, joilla tavoitteet voidaan saavuttaa. Toteutettava toiminta etenee tarkoituksellisesti ja joustavasti osatavoitteiden kautta kohti asetettua päämäärää. Vastuut ja tehtävät jaetaan ja sovitaan, tarvittavat voimavarat, kuten asiantuntemus ja raha, varataan keinojen toteuttamiseen etukäteen. Jos muutostyö tehdään määräaikaisena projektina, on suunniteltava täsmällisesti myös eri vaiheiden toteutusaikataulut.

Emansipatorinen inhimillisin voimavaroin toteutettu muutostyö sisältää aina ennakoimattomia tilanteita ja yllättäviä ratkaisuja. Osa tavoitteista saavutetaan keinoilla, jotka muovautuvat vasta toteutusvaiheessa. Onkin tarpeen pitää päämäärä selkeänä ja arvioida läpi koko toiminnan, edetäänkö tavoitteiden suunnassa ja onnistutaanko. Muutoksia on tarpeen tehdä joustavasti aina, kun ne nähdään tarpeelliseksi (Jalava & Virtanen 1996).

Suunnitellut ja tarpeelliseksi todetut kehittämishankkeet herättävät lähes poikkeuksetta joissakin yksilöissä muutosvastarintaa. Yhteisöissä on myös aina ne henkilöt, jotka ovat innokkaita tekemään uudistuksia ja ainakin kolme neljäsosaa henkilöstöstä edustaa sitä valtaryhmää, joka toimii hitaammin tai ripeämmin muutosten toteuttamiseksi ja kehittämistyön aikaansaamiseksi. Ihmisten erilainen asennoituminen muutoksiin merkitsee vaatimuksia ajan käytölle: mitä suurempi ryhmä toteuttaa muutosta, sitä enemmän on varattava aikaa. Mitä useampi henkilö, sitä enemmän tarvitaan aikaa tiedollisiin muutoksiin, asenteiden muutoksiin ja uudenlaisen toiminnan toteuttamiseen (Hersey & Blanchard 1983).

Kehittämistyön arvioinnista

Ei ole olemassa yhtä ainoata tapaa tehdä arvioivaa tutkimusta, koska arvioitavat kohteet ovat hyvin erilaisia (Jalava & Virtanen 1996). Arvioinnin tulee kuitenkin olla aina kiinteä osa kehittämistyötä tai –hanketta. Emansipatorinen kehittämistyö näyttäytyy ihmisten sosiaalisen maailman ulottuvuutena, monivivahteisena ja muuntavana. Siinä näkyy erilaiset elämäntyyli ja ongelmat ja osatavoitteita toteuttavasta toiminnasta seuraavaan hierarkkiseen tavoitteeseen polveileva inhimillinen muutostyö. Tähän perustuu se, että arviointistrategian tulee olla kontekstisidonnaista niin, että se myötäilee kehittämistyön eri vaiheita ottaen huomioon arvioinnin kohteen monet luonteenpiirteet. Joihinkin hankkeisiin on tarkoituksenmukaista käyttää vaikuttavuusmittausta, joissakin hankkeissa tarvitaan prosessien prosessoivaa arviointia ja joissakin kehittämistyössä korostuu konstruktivistinen lähestymistapa. Oleellista on, että kehittämistyön tekijöillä ja arvioijilla on selkeä käsitys siitä, mitä halutaan arvioida. Se ratkaisee arvioinnin laadun, muodon ja tarkoituksenmukaisen valinnan (Jalava & Virtanen 1996).

Kehittämistyötä, jossa tavoitellaan ihmisten hyvää elämää, tulee osallisena olevien ihmisten arvioida yhdessä itse siitä huolimatta, onko työhön varattavissa ulkopuolista arviointia. Tällainen itsearviointi tulee kohdistaa kehittämistyön eri ulottuvuuksiin:

- o Ensinnäkin on tarpeen seurata, saavutetaanko kehittämistyöllä tavoiteltu muutos ja onko lähtökohdasta edetty tavoiteltuun suuntaan. On myös huomioitava mahdolliset yllättävät seuraukset, kielteiset seuraukset ja vastaavat myönteiset aspektit.
- o Toiseksi kehittämistyön arvioinnissa on tunnistettava, millaisissa olosuhteissa kehittämistyötä tehdään, millaisia esteitä on kohdattu, mitkä asiat ovat

edistäneet muutosta, millaisia uhkia on havaittu ja onko löydetty uusia mahdollisuuksia?

- o Kolmanneksi on hyödyllistä kiinnittää kriittinen huomio käytettyihin työtapoihin, olivatko ne onnistuneita, hyviä, oikeita vai vääriä?
- o Neljänneksi on arvioitava, millaiseen ajankohtaan kehittämistyö osui, olivatko vastuusuhteet selvät, oliko talous kunnossa, onko työllä johtajan tai johtajien tuki ja edettiinkö osatavoitteiden kautta kohti asetettua päämäärää tai visiota?
- o Millainen on ollut kehittämistyöhön osallistuvien innostus, työrauha ja ajoitus? Onko toiminta aikataulutettu siten, että on ollut mahdollista edetä kohti tavoitteita?
- o Kehittämistyötä on tarkasteltava myös suhteessa siihen organisaatioon ja toimintaympäristöön, missä toimitaan. Suhtaudutaanko hankkeeseen myönteisesti, välinpitämättömästi vai kielteisesti, saadaanko tukea ja kannustusta?
- o Tilannetta ennen kehittämistyön käynnistymistä on verrattava uuteen tilanteeseen: mikä merkitys kehittämisprosessilla on ihmisille, mitä uutta on saavutettu, onko uusi tilanne entistä parempi?
- o Kehittämistyön hierarkkisen polveilun tarkoituksenmukaisuutta ja hyödyllisyyttä on tarkasteltava kriittisesti samoin kuin sitä, tehtiinkö suunnitellut muutokset joustavasti päämäärän suunnassa?
- o Arviointiin kuuluu myös päätös siitä, miten kehittämistyö etenee. Päätyykö kehittämistyö projektin päättymiseen ja toiminta palaa entisiin lähtökohtiin vai tunnustetaanko uuden kehityssyklin lähtökohta ja asetetaan uusia päämääriä edellisestä oppineena? (Cope 1981; Jalava & Virtanen 1996).

Jatkuva muutos vai projekteja projektien perään?

Erityisesti Suomen liittyttyä Euroopan unioniin vilkastui projektien aikakausi. Erilaisiin kehittämishankkeisiin alettiin hakea rahaa EU:n rahastoista ja kehittämistoiminta alettiin rytmittää määräaikaisiin projekteihin. Myös kotimaiset kehittämistoimet on hajautettu projekteihin niin, että monet eri organisaatiot ovat mukana hankkeiden perustamisessa ja toteutuksessa. Kehittämisprojekti on opittu tuntemaan hankkeena, jolla on sovittu määräaika, jolle rakennetaan toiminnan toteutusta varten hankkeen pituinen toteutusorganisaatio ja jolla on oma talousarvionsa. Tavanomaisen toiminnan sisälle ja rinnalle on saatu hankkeiden myötä erillisorganisaatiot, jotka syntyvät, kuolevat ja tekevät tehtävänsä onnistuen tai epäonnistuen. Epävirallisissa keskusteluissa on alkanut tulla esiin projektiväsymystä, huolta projektien kalleudesta ja tehottomuudesta sekä siitä, että ne ”syövät” normaalista toiminnasta resursseja

ilman, että hankkeiden uudistusvaikutus ulottuu perustoimintaan. Kansallisen terveydenhuollon hankkeen viimeisenä toimintavuonna on meneillään noin 900 hanketta ja seurantaryhmä toteaa, että hankkeiden vaikuttavuutta on vaikea arvioida, koska tulokset tulevat viiveellä (Sosiaali- ja terveysministeriö 2007). Näiden 900 hankkeen lisäksi maassa on meneillään erilaiset sosiaalihuollossa toteutettavat hankkeet, yliopistojen ja korkeakoulujen organisoimat hankkeet sekä erilaisten kansalais- ja ammattijärjestöjen organisoimat projektit, joten projekteittain etenevä, alkava ja päättyvä kehittämistyö on levinnyt laajalle.

Erillisten organisoitumien rinnalla ja osittain niiden toteuttamassa kehittämissä on tarkoitus uudistaa perustoimintoja. Tapahtuuko perustoiminnoissa riittävä kehitys, saadaanko siihen resursseja, riittääkö sekä perustoiminnan kehittämiseen että projekteihin vastuunkantajia? On ajankohtaista arvioida kriittisesti kehittämistyön nykyisiä toteutustapoja ja niistä saatavia hyötyjä. Samoin on tarpeen palata yhä uudelleen kehittämistyön peruselementteihin.

Heikkilä & Heikkilä (2001) toteavat, että

”työorganisaatioiden jäsenten omaleimaisten voimavarojen käyttöön-otto sekä heidän itsensä ja organisaation innovatiivisen valmiuden kehittäminen ovat alkaneen vuosituhannen suurimpia haasteita työorganisaatioissa”.

Työvoiman määrällinen supistuminen tulevien ikäluokkien pienentyessä tulee tuomaan lisäksi omat haasteensa työpaikoille. Miten kyetään huolehtimaan välttämättömästi tarvittavasta kehittämistyöstä ja toimintojen uudelleenmuokkauksesta?

Vastaus edellä olevaan kysymykseen löytyy ihmisistä. Työssä olevissa ihmisissä itsessään on se voima ja ne voimavarat, joita tarvitaan toimintojen uudistamiseen ja kehittämiseen. Voimavarat ovat osittain patoutuneina monien esteiden taakse, mutta luovuutta kirvoittavalla johtamisella ja ”itsekasvatuksella” voimat saadaan käyttöön (Siitonen 1999; Heikkilä & Heikkilä 2001; Syvänen 2003). Emansipatorinen kehittämistyö on sellainen toimintatapa, joka auttaa ihmisiä voimaantumaan ja sellaisen toiminnan käynnistämiseen tarvitaan innovatiivista, ymmärtävää ja ihmiskeskeistä johtajuutta – johtajuutta, jossa valtaa jaetaan, osallisuutta tuetaan, osaamista vahvistetaan ja synergiaprosesseja vaalitaan (Siitonen 1999; Heikkilä & Heikkilä 2001). Jos johtaminen modernisoituu osallistavaksi ja luovuutta kirvoittavaksi ihmisten johtamiseksi, voi kehittä-

tämistyö tulla yhteisöjen jatkuvaksi muutosvoimaksi. Silloin projektit voivat jäädä jatkuvaa kehitystä tukeviksi hankkeiksi.

Pohdinta

Kehittämistyö on kriittistä toimintaa, jossa ihmiset muuttavat omaa työtään, toimintatapojaan ja organisaatioitaan, kuvittelevat asioiden tapahtumista etukäteen ja sitten toteuttavat. Kehittäminen perustuu ajatukseen tiedon käytöstä muutettaessa maailmaa ja siihen, että ihmisillä on kyky toimia uutta luovalla tavalla, kyky oppia ja kyky ottaa käyttöön kätkeytyneitä olevia inhimillisiä voimavaroja. Tämä emansipatorinen voimaantuminen ja maailman muuttaminen saattaa olla se avain, joka ratkaisee tulevaisuuden muutosvaatimukset.

Haaste muutoksen tekemisestä kohdistuu toisaalta johtamiseen, jonka on muututtava radikaalisti nykyistä inhimillisemmäksi ja ihmisiin itseensä, joiden tulee oppia luottamaan omiin kykyihinsä ja omaan voimaansa. Vain ihmisten luovuuteen ja voimaantumiseen voi kytkeytyä jatkuva uudistaminen ja muutoksen tekeminen.

Lähteet

Bandman, E. & B.Bandman. (1988). *Critical Thinking in Nursing*. Appleton & Lange, Connecticut.

Cope, D. (1981). *Organisation Development and Action Research in Hospitals*. Gower Publishing Company, Aldershot Hants.

Frilander, K. (2000). *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Habermas, J. (1987). *Knowledge and human interests*. Polity Press, Oxford.

Hersey, P. & K, Blanchard. (1983). *Organisaatiokäyttäytymisen perusteet*. Weilin + Göös, Espoo.

Holloway, I. (1997). *Basic Concepts for Qualitative Research*. Blackwell Science, Oxford.

Huovinen, V. (1952). *Havukka-ahon ajattelija*. WSOY, Helsinki.

Jalava, U. & P, Virtanen. (1996). *Laatu, innovaatio ja projekti*. Kirjayhtymä, Helsinki.

Kim, H. & I, Holter. (1995). Critical Theory for Science of Nursing Practice. Teoksessa Eds Omery A, c. Kasper & G. Page. *In Search of Nursing Science* (205–219). Sage Publications, London.

Kuitunen J. (1988). Hyvinvointisuuntautunut, kriittinen tiede. Teoksessa *Tiede, kriittisyys, yhteiskunta*. Kuitunen J. (toim). s. 129–148. Tampereen yliopisto, Tampere.

Lagerspetz, E. (1990). Yhteiskuntatieteet tutkimuskohteensa muuttajina. Teoksessa Halonen, I & H. Häyry (toim). *Muutos* s. 204–218. Yliopistopaino, Helsinki.

Niiniluoto, I. (1984). *Johdatus tieteenfilosofiaan*. Käsitteen- ja teorianmuodostus. Otava, Helsinki.

Niiniluoto, I. (1990). Muutos – kollokvion avaussanat. Teoksessa Halonen, I & H. Häyry (toim). *Muutos* s. 5–7. Yliopistopaino, Helsinki.

Mattila, A. (2007). *Näkökulman vaihtamisen taito*. WSOY, Helsinki.

Nurmela, T. (2002). *Ajattelun taito ja lupa ilmaista*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Raunio, K. (1988). Tieteen ja käytännön suhteesta sosiaalipolitiikassa – metodologinen kysymyksenasettelu. Teoksessa Kuitunen, J. (toim). *Tiede, kriittisyys, yhteiskunta* s. 7–20. Tampereen yliopisto, Tampere.

Sii-tonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Väitöskirja. Oulun opettajankoulutuslaitos. Oulun yliopisto, Oulu University Press, Oulu.

Stenfors, P. (1999). *Tieteellisen ja kriittisen ajattelun kehitys hoitotyön koulutuksessa*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto.

Sosiaali- ja terveysministeriö. (2007). *Kansallisen terveydenhuollon hankkeen seurantaryhmän raportti. Vuoden 2006 toiminta*. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2007: 24.

Syvänen, S. (2003). *Työn paineet ja puuttumattomuuden kustannukset. Tutkimus sisäisen tehottomuuden lähteistä ja vaikutuksista. Esimerkkikohteena kuntien sosiaalitoimen vanhuspalveluja tuottavat työyhteisöt*. Väitöskirja. Tampereen yliopisto, Tampere.

Ukkola, H. (1990). Muutoksen käsitteestä ja ontologiasta. Teoksessa Halonen, I & H. Häyry (toim). *Muutos* s.133–136. Yliopistopaino, Helsinki.

Varto, J. (1990). Herakleitoksen silta. Teoksessa Halonen, I & H. Häyry (toim). *Muutos*, s. 11–25. Yliopistopaino, Helsinki.

KIRJOITTAJAT

TtM, ESH, koti- ja laitoshoidon johtaja Irma Ahokas-Kukkonen on toiminut johtajana ikääntyvien ja kehitysvammaisten peruspalveluissa sekä erilaisissa kehittämistehtävissä. Dynamo-hankkeen aikana hän on työskennellyt koti- ja laitoshoidon johtajana Kiteen kaupungin sosiaalikeskuksessa. Hän toimi Dynamo-hankkeen ohjausryhmän puheenjohtajana. Sähköposti: irma.ahokas@gmail.com

TtM, SH, TH, psykoterapeutti, lehtori Mikko Häkkinen on toiminut monipuolisissa valmennus- ja koulutustehtävissä sekä julkisen että yksityisen sektorin työyhteisöissä. Dynamo-hankkeessa hän toimi kouluttajana ja ohjausryhmän jäsenenä. Sähköposti: mikko.hakkinen@pkamk.fi

FT, ESH Päivi- Katriina Juutilainen toimii ohjauksen metodiikan lehtorina Joensuu yliopiston opinto-ohjaajakoulutuksessa. Hän on perehtynyt useiden vuosien ajan sosiodynaamiseen ohjaukseen ja osallistunut moniin Vance Peavyn toteuttamiin sosiodynaamista ohjausta käsitteleviin koulutustilaisuuksiin. Hän kuului Dynamo-hankkeen ohjausryhmään. Sähköposti: pkjuuti@joyx.kjoensuu.fi

THT, Kuopion yliopiston hoitotieteen dosentti Irma Kiikkala toimi toukokuun 2007 loppuun saakka kehittämispäällikkönä Stakesin mielenterveysryhmässä. Nyt hän toimii erilaisissa asiantuntijatehtävissä ja on Terveystieteiden akateemiset johtajat ja asiantuntijat ry:n julkaiseman Pro terveys -lehden päätoimittaja. Hän kuului Dynamo-hankkeen ohjausryhmään. Sähköposti: irma.kiikkala@gmail.com

ESH, ylihoitaja Raija Savolainen toimii Outokummun sosiaali- ja terveysvirastossa ylihoitajana vastuualueenaan vanhustyö-, mielenterveys- ja päihdepalvelut. Hän kuului Dynamo-hankkeen ohjausryhmään. Sähköposti: raija.savolainen@outokummunkaupunki.fi

THM, ESH, työnohjaaja, psykoterapeutti, lehtori Raija Tanskanen on toiminut kouluttajana erilaisissa työyhteisöissä. Dynamo-hankkeessa hän toimi kouluttajana ja ohjausryhmän jäsenenä. Sähköposti: raija.tanskanen@pkamk.fi

THM, ESH, projektipäällikkö Ritva Väistö on toiminut erilaisissa terveydenhuollon asiantuntijatehtävissä. Dynamo-hankkeessa hän toimi projektipäällikkönä. Sähköposti: ritva.vaisto@pkamk.fi