

TOIMINTATILAN JÄSENNYS TYÖNOHJAUKSESSA – KESKINÄINEN KUNNIOITUS JA OMAN TOIMINNAN RAJAT

Jaana Harmainen

Ymmärryksemme itse luomastamme sisäisestä toimintatilasta määrittelee sen, miten jäsenämme työemme, odotuksemme työtä kohtaan sekä erilaiset intressimme työn tekemiselle. Oma toimintatilamme on toisaalta hyvin henkilökohtainen, mutta myös työpaikan ja taustaorganisaation määrittelemä. Kyse on siitä, millaisin odotuksin työtä tehdään. Kuinka työntekijä kokee organisaation, sen toimintatavat ja tavoitteet? Miten työntekijä rakentaa konkreettisesti ja käsitteellisesti työpaikkansa maailman? Miksi ja kuinka hän suojelee maailmaansa? *Toimintatila*-käsitteen avulla on mahdollista tehdä ymmärrettäväksi organisaatioita ja niissä toimivia ihmisiä. Työnohjauksessa käsitellään paljon organisaation ja siinä vaikuttavien ihmisten välisiä ristiriitoja, jännitteitä ja konflikteja. Kysymys on usein erilaisista toimintatilaan kohdistuvista intresseistä ja omaan asemaan ja toimintamahdollisuuksiin kohdistuvien mahdollisten uhkien tulkinnoista.

Ammatillisen toimijan autonomiaa ja päätösvaltaa, toimintatilaa, koskevista jännitteistä keskustellaan myös ammattien sosiologiassa ja työnohjaustutkimuksessa (esimerkiksi Karvinen-Niinikoski, Beddoe, Liz & Tsui 2015; Rajavaara 2014), mutta pohjaan artikkelini pitkäaikaiseen kokemukseeni sosiaalityöntekijöiden sekä sosiaali- ja terveystalvelujen moniammatillisten tiimien ja työyhteisöjen työnohjaajana.

Työnohjaajille ja heidän kouluttajilleen toimintatila-käsitteen soveltaminen tarjoaa rakentavan työkalun analysoida työtään ja erityisesti työryhmien sisäisiä jännitteitä, muutosprosessien aiheuttamaa hämmennystä sekä moniammatillisen yhteistyön ja verkostotyön pulmatilanteita. Työnohjaajan on myös tärkeää kyetä analysoimaan omaa ja ohjattavien toimintatilaa työnohjausprosessin kuluessa: mitkä ovat kunkin osallistujan käsitykset siitä mitä, miksi ja miten ollaan tekemässä, millaiset arvot kutakin ohjaavat, millainen on kunkin käsitys omasta autonomian tilastaan ja millaista identiteettiä ja minäpystyvyyttä (Bandura 1997, 3) prosessissa rakentuu. Lisäksi toimintatila-käsite auttaa hahmottamaan työelämän muutosten mukanaan tuomia jännitteitä ja niiden mahdollisia ratkaisuja erilaisessa työ- ja toimintayhteyksissä.

Toimintatila arjen draaman näyttämönä

Törmäsin toimintatila-käsitteeseen työnohjaajille suunnatussa koulutustilaisuudessa ”Yhteisölliset prosessit työnohjauksessa” Jyväskylässä vuonna 2008. Projektiasiantuntija Taina Era esitteli tuolloin toimintatilan tarkastelun elementit. Innostuin ja aloin kokeilla mallin kehikkoa työnohjaustyössäni. Esiityksen takaa löytyi Paavo Lintulan (2003) toimittajien työn autonomiaa ja toimintavaltuuksia koskeva tutkimus.

Käsitteenä toimintatila nousee Lintulan (emt) mukaan niin sanottujen funktionalististen organisaatioteorioiden vastapainoksi syntyneen kriittisen teorian (”antiorganisaatioteorian”) piiristä. Kun valtavirran organisaatioteoriat perustuvat pääosin organisaation näkökulmaan, kriittinen teoria korostaa yksilön asemaa ja kokemusta organisaatiossa. Lähestymistapa korostaa tavoitteinaan dialogin synnyttämistä ja emansipaatiota – työntekijöiden voimaantumista (Lintula 2003, Era 2015). Toimintatilasta keskustellaan myös kansainvälisesti muun muassa sosiaalityössä sellaisilla käsitteillä kuin ”handlingsutrymme” ja ”space of action” tai ”discretion”, joka on suomeksi käännetty harkintavallaksi (Karvinen-Niinikoski 2009; Karvinen-Niinikoski ym. 2013). Lintula (2003, 10–11) nojaa Ruotsissa vaikuttaneen tutkijan Philip Daudin teokseen (1984) ”Makt, diskurs och handling”, jossa toimintatila edustaa pelkistetysti työntekijän omien etujen ajamista ja pyrkimystä autonomiaan. Itse näen toimintatilan työntekijän vastuualueelle muodostuvana henkilökohtaisen toimimisen tilana, jossa hän pyrkii toteuttamaan työtään

ammattillisen itsekunnioituksensa säilyttävällä tavalla, vaikka monet säädökset ja ohjeet sitä rajoittavatkin.

Toimintatila-käsite hahmottuu Lintulan ajattelussa nimenomaan ihmisten itselleen muodostamaksi toimintatilaksi, organisaation ja sen jäsenten "arjen draaman" näyttämöksi. Hän jatkoi käsitteen kehittelyä väitöskirjassaan "Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa" (Lintula 2005). Lähtökohtana Lintulan ajattelussa olivat työelämässä yli 30 vuoden aikana tehdyt organisaatiotutkimukset valtavirran tuottamien johtamis- ja muutosprosessimallien ja -oppien kyvyttömyydestä kuvata sitä, mikä ohjaa ihmisten toimintaa organisaatioissa ja miten muutosprosessit tapahtuvat. Työnohjaukselle puolestaan kysymys ohjautumisesta on oleellisimpia teoreettisia kysymyksiä (Karvinen-Niinikoski ym. 2007). Lähdin Lintulan innoittamana pohtimaan, mitä toimintatila kullekin ohjattavalle merkitsee ja miten eri tavoin se jäsenyy kunkin mielessä. Koin saavani kokonaisvaltaisemman ymmärryksen ohjattavieni toiminnasta, sen kehittämismahdollisuuksista sekä ongelmien mahdollisista ratkaisuista.

Toimintatilaa jäsentävän teoreettisen viitekehyksen avulla sain välineet johdattaa ohjattaviani tarkastelemaan omaa työtään ohjaavaa toimintatilanäkemyistä, työnsä ja ammattinsa merkitystä ja luonnetta sekä omaa identiteettiään – heidän itsensä luomaa toimintatilaa. Näin saatiin myös jäsenytyneesti kiinni organisaation ja siinä toimivien ihmisten ristiriidoista ja konflikteista, jotka usein nousevat esiin ohjattavien kokemuksissa. Lintula (2005) arveli toimintatila-käsitteeseen perustuvan lähestymistavan tarjoavan myös työkalun organisaation muutosprosessien käsittelemiseen. Hän tunnisti sen, että ihmiset tavoittelevat työssään autonomiaa, mutta kokevat työnantajan valvonnan rajoituksina. Lintulan mukaan autonomian ja valvonnan välinen jännite tarvitsee säätelijäkseen luottamusta. Luottamus, sen puute ja rakentuminen ovat kokemukseni mukaan keskeisimpiä työnohjouksen sisältöjä ja tavoitteita.

Viimeaikaisessa tutkimuksessa ja alan kirjallisuudessa yksilöiden ja organisaation (yhteisön) suhteita ja keskinäistä kytkeytymistä, (ammatti-) identiteetin kehittymistä sekä muutosprosesseja on tarkasteltu psykodynaamisesta ja systeemisestä näkökulmasta (esimerkiksi Heikkilä, Hyyppä & Puutio 2009; Totro & Hyyppä 2012), diskursiivisesta, puhekäytäntöjen ja asiakkaan tai konsultin toimijuuden näkökulmasta (esimerkiksi Kykyri 2008; Puutio 2009), voimaantumisen näkökulmasta (Mahlakaarto 2010) sekä työntekijän toimijuuden rakentumisen ja kehittymisen näkökulmasta (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto 2014; Hökkä 2012; Vähäsantanen & Eteläpelto 201; Vehviläinen 2014). Toimijuutta on sitä koskevassa kehittämis- ja tutkimustoiminnassa tarkasteltu mielenkiintoisella tavalla toisiinsa kietoutuvina sekä organisaatioiden rakenteellisina että toiminnallisina ulottuvuuksina ja yksilöllisten ja sosiaalisten prosessien näkökulmina (Eteläpelto ym. 2014). Työnohjaajalle ja työnohjaajakouluttajalle toimintatila on lähestymistapa ja samalla käsittekartta (työkalu), jonka avulla voidaan tutkia sitä, kuinka ohjattavat työntekijät ja koulutettavat jäsentävät omaa ammatti- / työ-toimintatilaansa organisaation dynamiikassa.

Artikkelini nojaa työnohjaajakokemukseeni ja aineistoihini toimintatilamallin kehittämissä. Keskeisenä sisältönä ovat ohjattavien omat pohdinnat. Olen toiminut kokopäiväisenä työnohjaajana reilut kymmenen vuotta ohjaten sosiaali- ja terveystoimen työntekijöitä ja esimiehiä. Ohjaustyössäni olen keskittynyt muokkaamaan toimintatila-käsitteestä käytännöllistä työkalua itselleni kokeilemalla, miten se erilaisissa tilanteissa ja toimintayhteyksissä lisää ymmärrystä ja saada aikaan rakentavaa keskustelua ohjattavien kanssa. Olen myös kouluttajana vetänyt toimintatila-työkalun avulla työyhteisöjen, tiimien ja erilaisten organisaatioiden kehittämispäiviä. Samalla olen kehittänyt mallista työvälineen niin ohjattavan perustehtävän selkiennyttämistä kuin aloittelevien tai muutosprosesseissa olevien työyhteisöjen tapaa käsitellä näissä prosesseissa kehkeytyviä ristiriitoja. Vuodesta 2008 lähtien olen koettanut käsitteellistä,

jäsentää ja koota niitä tekijöitä ja asioita, jotka kuvaavat ohjattavien kokemuksia ja odotuksia toimintatilan neljällä ulottuvuudella. Tässä jäsenystyössä olen toiminut ennen kaikkea käytännön työnohjaajana, omaa työtäni kehittäen, enkä tutkijana. Näin ollen aineistoni eivät ole systemaattisesti koottuja empiirisiä tutkimusaineistoja eivätkä analyysini tieteellisin menetelmin systemaattisesti tehtyjä. Kiinnostustani ja kehittämistyötäni voi lähinnä luonnehtia tutkivaksi suhteeksi (vrt. Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001; Heroja ym. 2014) työnohjaukseen.

Esimerkkejä toimintatilan jäsentymisestä

Työnohjaajana toimiessani olen usein tunnistanut, kuinka vahvasti työyhteisölliset ja yhteiskunnalliset ristiriidat heijastuvat ohjattavieni puheissa. Kireinä talouden aikoina hoitoalan työntekijöitä on erityisesti puhututtanut Toimintatilamallin ensimmäinen (työn merkitys ja luonne) ja toinen kulma (sopimukset). Tällöin koetaan, että työnantaja odottaa työntekijöiltä joustoa ja venymistä. Toisaalta työntekijät murehtivat, onko työ enää näissä oloissa niin laadukasta kuin sen pitäisi. Yksi esimerkkini kuvaa sosiaali- ja terveysalalle viime vuosina ilmaantuneita yksityisiä palveluntuottajia, joilta kunnat ostavat palveluita. Tätähän tapahtuu muun muassa vanhus-, vammais- ja lastensuojelupalveluiden tuottamisessa yksityisten firmojen kautta, kun kunnan omat palvelut ovat riittämättömiä. Yksityisen firman omistajilla saattaa olla ainoana intressinään tuottaa voittoa. Työntekijät rekrytoidaan usein julkiselta puolelta, ja kokeneet työntekijät hakeutuvat yksityiselle puolelle ajatellen pääsevänsä tekemään merkityksellistä työtä "kaikella osaamisellaan". Työntekijöiden odotuksena on, että yksityisellä puolella pääsee tekemään asiakastyötä yksilöllisemmin kuin julkisella puolella. Odotuksena on myös työn arvostuksen lisääntyminen yksityisen palveluntuottajan alaisuudessa.

Työnantajien ja työntekijöiden erilaiset intressit työn tekemiselle tai erilaiset käsitykset laadukkaasta työstä sekä myös erilaiset ammattieettiset näkemykset ja käsitykset perustehtävän sisällöstä saattavat tulla työn arjessa ilmi varsin karusti aiheuttaen työntekijöissä hämmennystä. Esimerkiksi se, että työntekijöitten tehtäviin kuuluu hoitotyön lisäksi "firman" markkinointi mahdollisiin ostajakuntiin, aiheuttaa hämmennystä. Ammatillista osaamista markkinointiin ei useinkaan ole, mutta työntekijät käyvät "myyntireissuilla" edustamassa "firmaa", jotta välttyvät lomautuksilta, irtisanomisilta ja vastaavilta työsuhteeseen kohdistuvilta uhkilta. "Firman" tuottavuus tulee työntekijöitten vastuuksi eikä työn tarkoituksena ole enää asiakkaitten laadukas palvelu, vaan "firman" tuottavuudesta huolehtiminen, mikä paitsi hämmentää, vie sekä aikaa että energiaa varsinaiselta perustehtävältä.

Kysymys tuottavuudesta ei sinänsä ole ristiriidassa työntekijän intressien kanssa (Yliruka & Karvinen-Niinikoski 2013), vaan kyse on siitä, miten heidän osaamiseensa luotetaan ja asiantuntemustaan arvostetaan, sekä siitä, millaisiksi mahdollisuudet tehdä oikeasti tuottavaa työtä rakennetaan ja koetaan. Työnohjaajana olen havainnut, että keskeiseksi pulmaksi nousee se, ettei kumpikaan osapuoli, sen enempää "firman" omistajat kuin työntekijäkään, hahmota vallitsevaa tilannetta yhteisestä intressistä käsin, vaan kukin omista lähtökohdistaan. Yhteistä tavoitetta ei tunnu löytyvän. Ihmiset ovat ymmällään, ristiriidat kärjistyvät ja epäluottamus molemmin puolin lisääntyy. Laadukas asiakastyö näyttää siirtyvän taustalle, ja keskiössä on "firman" voittoa tavoitteleva etu. Joskus työntekijät kokevat tulleen petetyiksi "firman" taholta.

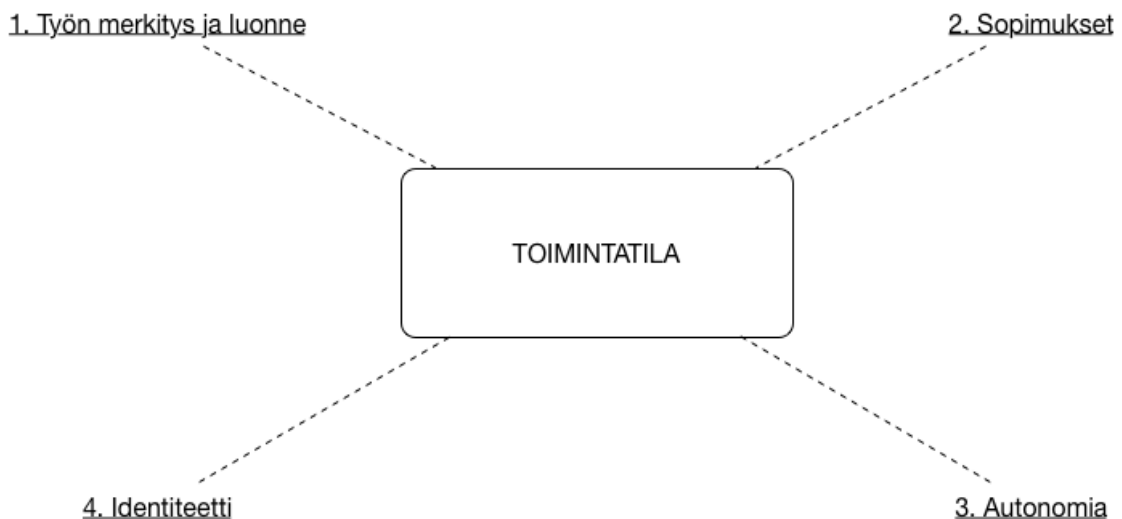
Työnohjauksissa nämä asiat nousevat esiin kokemuksina vakavista toimintatilaloukkauksista. Työntekijä kokee toimintatilansa loukatuksi esimerkiksi silloin, kun oma käsitys työn tekemisen tavoista poikkeaa muista. Erilaiset näkemykset tulkitaan loukkaaviksi ja omaa toimintatilaa uhkaaviksi. Kokemukseni mukaan eniten toimintatilaloukkauksia tapahtuu esimiesten ja työntekijöitten välillä. Mitä kauempana esimies on työn arjesta, sitä helpommin hänen sanomisensa tai tekemisensä tulkitaan

työntekijän toimintatilaa uhkaavana. Oman toimintatilan puolustaminen nousee esimiesalaiskeskustelun keskiöön (vrt. Keskinen 2005). Näissä tilanteissa olisi hyvä muistaa, että myös esimiehellä on oma toimintatila, jota hän puolustaa. Toisten toimintatilaan tutustuminen auttaa yhteisen ymmärryksen löytymistä työn tekemisestä.

Ohjauksen avulla on mahdollista auttaa yhteisöä näkemään mahdollisuudet ja rajat työn tekemiselle. Sillä rakennetaan tilaa vuoropuhelulle kaikkien osapuolten (esimiehen, työntekijöitten, yhteistyökumppanien, asiakkaitten) kanssa sekä yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on merkityksellistä niin työntekijöitten kuin "firman" omistajien kannalta ja ennen kaikkea palvelun käyttäjien kannalta. Seuraavaksi esittelen toimintatilan neljä ulottuvuutta, jotka ovat työn merkitys ja luonne, sopimukset, autonomia sekä identiteetti.

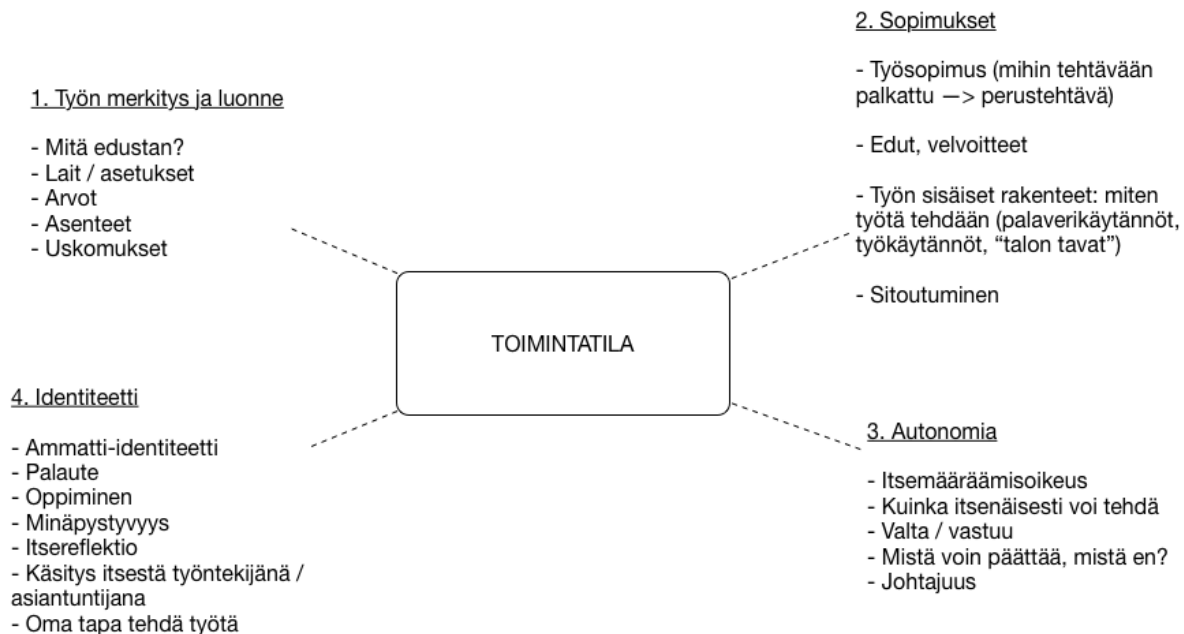
Toimintatilan ulottuvuudet

Työntekijän sisäinen toimintatila rakentuu kuvion 1. esittämällä tavalla neljästä osa-alueesta, jotka määrittävät työntekijän ammatillista roolia: työn merkitys ja luonne, sopimukset (kirjoitetut ja kirjoittamattomat), autonomia sekä identiteetti.



KUVIO 1. Toimintatila

Ihmiset muodostavat itse oman sisäisen toimintatilansa. Jokaisella on omat intressinsä ja odotuksensa työn tekemiselle. Toimintatilan kulmien avaaminen tuo näkyviin sen, kuinka ihmiset jäsentävät toimintatilaansa. Jokaisella on omanlaisensa toimintatila, joka muuttuu ja on kontekstisidonnainen, moniselitteinen kokonaisuus. Ihmisillä on tarve varjella ja puolustaa toimintatilaansa etenkin erilaisissa konfliktitilanteissa. Esittelen seuraavaksi tarkemmin toimintatilan neljä kulmaa, joiden sisältö on muotoutunut työnohjauksissani käydyissä keskusteluissa.



KUVIO 2. Neljä tulokulmaa työn tekemisen intresseihin ja odotuksiin

Olen liittänyt kuvioon jokaisen yleisotsikon alle työnohjauksissani toistuvasti puheeksi nousevia alateemoja. Seuraavissa kappaleissa avaan yksityiskohtaisemmin niiden neljän kulman sisältöjä.

Työn merkitys ja luonne

Ensimmäinen kulma avaa keskustelun siitä, mitä kaikkea työntekijä edustaa suorittaessaan omaa perustehtäväänsä. Työntekijä edustaa työpaikkaansa (organisaatiota laajemmin), omaa ammattiryhmäänsä sekä asiantuntijuuttaan. Tämä edustuksellisuus korostuu moniammatillisissa työryhmissä ja erityisesti oman työyhteisön ulkopuolella tehtävässä työssä (esimerkiksi usean tahon yhteisissä verkostopalavereissa).

Oman työn merkitys, arvot sekä asenteet työpaikalla ovat kokemukseni mukaan keskeisiä seikkoja, kun puhutaan työssä jaksamisesta, työilmapiiristä, työnohjauksesta, työn kehittämisestä ja niin edelleen. Esimerkiksi, kun keskustellaan siitä, miksi joku on valinnut hoito- tai sosiaalialan kouluttautuessaan ammattiinsa, puhutaan työn merkityksestä itselle. Ammatinvalinnan perusteena ihmisten auttaminen ja hoitaminen koetaan edelleen merkittävänä asiana. Työn merkitys vaihtelee myös elämäntilanteen, yleisen yhteiskunnallisen tilanteen sekä taloudellisen tilanteen mukaan. Työllä on aina myös välineellinen merkitys; työtä tehden olen osa yhteiskuntaa, voin kustantaa elämäni ja rahoittaa vapaa-aikani. Työpaikkaa kohtaan meillä on ennakko-oletuksia, uskomuksia sekä toiveita työn tekemisestä. Käytäntö voi osoittautua hyvinkin erilaiseksi kuin omat odotukset.

Työnohjattavat kertovat, että työpaikoilla puhutaan työn arvoista ja asenteista hyvin yleisellä tasolla. Yksiköillä on toimintansa esittelykansioissa kirjattuina monia yleviä asioita asiakas-/ potilastyöstä; kerrotaan asiakaslähtöisyydestä, tasa-arvoisesta kohtelusta sekä työn eettisistä perusteista. Se, mitä näillä sanoilla tarkoitetaan käytännön työssä, jää usein puhumatta auki. Kaikki luulevat tietävänsä, mitä sanat tarkoittavat. Käytännössä työntekijöillä voi olla hyvin erilaiset käsitykset esimerkiksi siitä, mikä asiakasta/ potilasta

auttaa (vrt. esimerkiksi Juhila 2006). Jokainen haluaa tehdä työtään asiakkaan parhaaksi. Sen sijaan, että työpaikalla keskusteltaisiin erilaisista auttamisen käsityksistä ja tavoista, usein ajaudutaan niin sanottuun ”kuppikuntailmiöön”. Samoin ajattelevat työntekijät ryhtyvät pienryhmiksi vahvistaakseen omia käsityksiään. Samalla toiset pienryhmät koetaan erilaisiksi (arveluttaviksi?) ryhmiksi, joita voidaan arvostella, moittia ja jopa syyllistää työpaikan ongelmista. Työyhteisössä tällaisten ”kuppikuntien” syntyminen on yleistä ja ymmärrettävää. Samoin ajattelevien ryhmässä on turvallista jakaa kokemuksiaan, saada hyväksyntää, palautetta sekä rohkaisua, jotka vahvistavat ammatti-identiteettiä.

Huono puoli tällaisessa ryhmäytymisessä on, että kokemukset ja tietotaito jäävät vain pienen ryhmän käyttöön.

Ryhmiä välille syntyvät jännitteet vievät paljon energiaa perustehtävän tekemiseltä. Joskus ryhmien kilpailu kehittää organisaation kokonaistoimintaa, joskus taas vain syö voimia. Pienryhmien pitäisi kokoontua yhteen ja käydä keskustelua erilaisista tavoista tehdä laadukasta asiakastyötä. Tämä ei useinkaan ole helppoa, koska esimerkiksi vaativassa hoitotyössä oman työorientaation ja työvälineiden omaksuminen saattaa vaatia vuosien opiskelun ja työkokemuksen. Tällaisessa prosessissa ammatillinen identiteetti ja oma identiteetti voivat tulla lähelle toisiaan ja työtapojen kriittinen tarkastelu saatetaan kokea uhkana – ”Työtapani ja minä emme kelpaa”. Avoimuus ja erilaisuuden sietäminen työntekijöiden kesken lisäävät työyhteisön hyvinvointia. Kokemukseni on, että työnohjaus on osoittautunut oivalliseksi areenaksi käydä tuota keskustelua. Toimintatilamallin pohjalta käytävässä keskustelussa näyttävät organisaation ja kunkin työntekijän omat yksilölliset arvot ja merkityksenannot tulevan neutraalimmin yhteisen tutkimisen kiinnostavaksi kohteeksi. Ilman työnohjausta ”kuppikuntien” keskustelu jää helposti kahvitaukeskustelun tasolle, eikä yhteistä ymmärrystä löydy.

Olen vuosien varrella huomannut, että arvoista ja asenteista aletaan puhua työpaikalla yleensä vasta silloin, kun joku on loukannut, kyseenalaistanut tai tehnyt jotain vastoin yhteistä uskomusta siitä mikä on hyväksyttävää. Ammattietiikasta käydään keskustelua silloin, kun työntekijä kokee joutuvansa tekemään työtään vastoin sitä, minkä kokee tärkeäksi ja mihin voi sitoutua. Näin käy esimerkiksi, kun vaaditaan säästöjä eikä supistuneilla resursseilla enää kyetä tekemään työtä niin laadukkaasti kuin osattaisiin. Mikäli omaa työtään joutuu pitkään tekemään niin sanotusti ”kevyemmällä laadulla”, kokemukseni mukaan työntekijä uupuu (vrt. Hakanen 2004). Työn tekemisestä katoaa onnistumisen tuoma ilo ja ammattilypeys. Työn tuloksista ei tunnuta voitavan iloa eikä onnistumisia voida jakaa työyhteisössä. Päinvastoin: omaa tekemistä aletaan häpeillä ja selitellä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän on vaikea edustaa työpaikkansa arvoja ja asenteita. Oma organisaatio lähettää ristiriitaisia organisaatioviestejä: ”*Meillä panostetaan laatuun, mutta jonoja ei saa syntyä ja laatua on laskettava*”. Nämä ristiriitaiset viestit tuntuvat syöväen työmotivaatiota. Selvittämätön arvoristiriita johtaa usein joko työpaikan vaihtamiseen tai siihen, että työhön aletaan suhtautua välinpitämättömästi tyyliin: ”teen ainoastaan välttämättömimmän, enkä jaa työhön liittyviä asioita muiden kanssa”. Työtä aletaan tehdä yhä enemmän yksin. Tuolloin työtä tehdään hyvin kapealla osaamisella eikä esimerkiksi työn kehittämiseksi löydy motivaatiota. Kehittämistyö ja muutokset tulkitaan lisätyöksi, jonka hyöty jää työntekijälle epäselväksi. Työyhteisöissä, joissa arvot, asenteet sekä työn merkitys tehdään näkyviksi ja käydään dialogista keskustelua työikäntöjen osana (vrt. Yliruka 2015), ovat työntekijät kokemukseni mukaan paremmin sitoutuneita työhönsä ja työyhteisöönsä ja kokevat tekevänsä arvostettua työtä.

Sopimukset ja sitoutuminen

Toisena kulmana Toimintatilamallissa ovat kaikki *sopimusasiat*. Työsopimus määrittelee työnantajan ja työntekijän sopimuksen perustehtävästä – siitä, mihin tehtävään työntekijä on sitoutunut allekirjoittaessaan työsopimuksen. Työntekijän saamat materiaaliset edut,

esimerkiksi palkka ja työterveyshuolto, ovat sopimusten alaisia asioita. Samoin työaika sekä se, mihin perustehtävään työntekijä sitoutuu, määritellään sopimuksessa. Työnantajan ja työntekijän välinen sopimus tehdään työsuhteen alussa eikä sitä useinkaan päivitetä. Työsopimusrikkomukset ratkotaan yleensä ammattiliitojen avustuksella. Työn henkisistä eduista (ei-materiaaliset edut), kuten itsensä toteuttamisesta, autonomian asteesta ja työstä saatavasta tyytyväisyydestä, ei yleensä työsopimusta tehdessä paljoakaan keskustella. Tämä niin sanottu työsopimuksen kirjoittamaton osa (vrt. käsite psykologinen sopimus Keskinen 2005) tarkoittaa epävirallisia sopimuksia, joita esimies-alaisuuksissa sekä kollegoiden välillä on olemassa. Työsopimuksen kirjoittamaton osa nousee usein työnhajauksessa keskustelun keskiöön. Muutokset, jotka koskevat tuota kirjoittamatonta osaa, koetaan erityisen uhkaavana työntekijän sisäiselle toimintatilalle. Hyvä sopimuskäytäntö perustuu molemminpuoliseen luottamukseen. Mitä alhaisempi luottamus työnantajan ja työntekijän välillä vallitsee, sitä suuremmaksi uhka omaa toimintatilaa koetaan. Esimies-alaiskeskustelut ovat areena, jolla keskustelija työn ei-materiaalisista eduista käydään ja siten luodaan luottamuksen ilmapiiriä sopijapuolien välille (vrt. Keskinen 2005).

Työnhajajakokemukseni mukaan perustehtävän jatkuvat muutokset aiheuttavat paljon hämmennystä (vrt. Kallasvuo ym. 2012). Alkuperäinen työsopimus on saattanut olla perustehtävän osalta väljästi kuvattu eikä töitten rajaaminen ole selvää. Työntekijä saattaa kokea perustehtävänsä paisuvan koko ajan: uusia tehtäviä lisätään, eikä mikään entisistä tehtävistä jää pois. Työmäärän kasvaessa saattaa alkuperäinen perustehtävä hautautua uusien tehtävien alle. Silloin, kun aika ja muut resurssit eivät enää riitä perustehtävän laadukkaaseen hoitamiseen, olisi hyvä päivittää perustehtävä sekä siihen liittyvät sitoumukset puolin ja toisin työnantajan ja työntekijöiden kesken. Työntekijä tarvitsee työnantajan luvan esimerkiksi asiakasmäärän rajaamiseen. Perustehtävän näkyväksi tekeminen sekä sitoumusten päivittäminen säännöllisesti auttavat työntekijää rajaamaan työtään ja saamaan kokemuksen, että oma työ sekä jaksaminen ovat hallittavissa.

Haastavan kentän luo myös niin sanottu julkisten palvelujen dilemma: lainsäädäntö ja asetetut tutkimus- ja hoitoaikanormit kuormittavat työyhteisöä, ja esimiehet eivät juridisen asemansa vuoksi voi sanoa alaisilleen, mitä karsitaan työn ruuhkautuessa tai kun henkilöstöä supistetaan. Arjen ratkaisut jäävät yksittäisten työntekijöiden harteille – eivät tiimin tai valitun strategian varaan. Toisia merkittäviä sopimusasioita ovat työn sisäiset rakenteet, kuten palaverikäytännöt, toimivat työkäytännöt sekä erityisesti niin sanotut ”talon tavat” ja työpaikan kirjoittamattomat säännöt. ”Talon tavoilla” tarkoitetaan sitä, miten työtä tehdään juuri tässä yksikössä. Uudelle työntekijälle talon tavat tulevat tutuiksi muun muassa perehdyttämisen kautta, mutta ne välittyvät myös epävirallisesti arjen kanssakäymisessä. Talon tavat voivat olla toimivia ja perusteltuja, mutta myös aikansa eläneitä toimimattomia käytänteitä, joita ylläpidetään ja uusinnetaan vuodesta toiseen pohtimatta niiden merkitystä. Yhteisiin pelisääntöihin sitoutuminen ja etenkin sen puute nousevat kokemuksen mukaan usein työnhajauksen fokukseen. Yksittäiset työntekijät tulkitsevat kirjoittamattomia sopimuksia eri tavoin, mikä osaltaan lisää työyhteisön jännitteitä ja konflikteja.

Autonomia

Kolmantena kulmana toimintatilamallissa on *työn autonomisuus*. Tällä tarkoitan sitä kuinka itsenäisesti työntekijä voi työtään tehdä sekä kehittää ja toteuttaa itseään. Työntekijät haluavat varjella toimintatilaansa, ja samaan aikaan työnantajan intressinä on valvoa sitä. Työntekijöiden ja työnantajan välinen luottamus joutuu tässä jännitteessä koetukselle. Luottamuksen puute näyttää uhkaavan työntekijän toimintatilaa ja lisäävän pelkoa siitä, että työnantaja käyttää valtaa työntekijöitä vastaan. Tämä johtaa usein siihen, että työntekijät yrittävät vähentää kontrollia sekä turvata toimintatilaansa. Esimerkiksi kun työnantaja ilmoittaa aloittavansa sähköisen työaikaseurannan, osa työntekijöistä kokee sen

epäluottamuksen osoituksena työntekijöitä kohtaan. Tapahtuma tulkitaan usein myös siten, että työnantaja ei arvosta työntekijöitten kykyä itse arvioida ajankäyttöään ja joustaa tehtävien mukaan. Oma toimintatila koetaan uhatuksi, kun kontrolli lisääntyy. Kyseessä ovat kokemukseni mukaan niin sanotut työn sisäiset tyytyväisyystekijät kuten työn mielenkiintoisuus, haasteellisuus, itsenäisyys ja ammatinhallinta.

Työtehtäviin tai asemaan liittyvä vallankäyttö ja vastuunjaot tuottavat paljon pohdintaa. Työntekijät kokevat olevansa paineiden alaisia, kun perinteinen ammatinhallinta (ks. esimerkiksi Hakkarainen & Jääskeläinen 2006), perustehtävään (asiakkaisiin) sitoutuva osaaminen ja ammatti-identiteetti eivät enää riitä. Joudutaan tavallaan hakemaan uutta osaamista, uudenlaista ammatti-identiteettiä, joka auttaisi selviämään hallinnon edellyttämien, muuttuvien työn seuranta- ja ohjauskäytäntöjen viidakossa (tilastointi, dokumentointi, käypä hoito -ohjeistus, käsikirjoissa määritellyt ns. hyvät työkäytännöt ja menettelytavat jne.). Työntekijä on hämillään siitä, mistä työhön liittyvistä asioista hän voi päättää itse ja mitkä asiat tulee viedä tiimin, esimiehen tai johtokunnan päätettäväksi. Talouteen liittyvät päätökset ovat yleensä tarkkaan määriteltyjä päätösvallan osalta. Myös ne asiat, joista työntekijä on vastuussa työaikana, ovat melko selviä, mutta valta ja vallankäyttö ovat paljon epämääräisempiä asioita (esimerkiksi Juhila 2006). Työyhteisössä valta- ja vastuukysymykset nousevat esiin silloin, kun joku on käyttänyt valtaa, joka ei hänelle kuulu, tai työntekijä ei käytä asemaansa kuuluvaa valtaa oikein – esimerkiksi työntekijä ei sitoudu noudattamaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja, vaan toimii omalla tavallaan aiheuttaen vallankäytöllään hämmennystä työyhteisössä. Yhtälailla hämmennystä herättää esimies, joka ei käytä hänelle kuuluvaa valtaa. Esimerkiksi päätöksenteko viivästyy, kun esimies selvittelee päätöksensä vaikutuksia kaikkien osapuolten kannalta ja yrittää tehdä sen kaikkia miellyttäväksi.

Työntekijöillä on aina valtaa enemmän kuin heidän asiakkaillaan tai potilaillaan (esimerkiksi Rajavaara 2014). Asiantuntijuuden tuoma valta ja vastuu ovat aina mukana asiakastyön sekä viranomaistyön vuorovaikutustilanteissa. Asiakastyössä viranomaiset käyttävät myös harkintavaltaa (esimerkiksi etuuksien myöntäminen). Työntekijät suhtautuvat valtaan hyvin eri tavoin. Joillekin on luontevaa käyttää asiantuntijavaltaansa ja heille esimerkiksi päätöksenteko on helppoa. Toisille taas vallan käyttö ja vastuun ottaminen on hankalaa: tällöin päätöksiä ei tehdä ja asiat joko siirretään toisten päätettäväksi tai vältellään niitä. Työnohjauksissa olen havainnut, että työntekijöiden kokemana hämmennys rauhoittuu, kun nämä vallan hämmentävät ulottuvuudet asetetaan toimintatilan kehikkoon.

Johtajuus on keskeinen aihe myös työnohjauksissa. Silloin, kun johtajuus on riittävää ja toimivaa, se ei erityisesti puhututa työyhteisöä. Työntekijät kokevat, että johtajuus on toimivaa silloin, kun heillä on tunne, että esimies on heidän puolellaan ja tukee heidän perustehtävänsä tekemistä. Puutteellinen johtajuus työyhteisössä kuuluu puheista siten, että työryhmät kokevat olevansa liian kaukana esimiehestään ja ikään kuin ”oman onnensa nojassa”. Tilanne voi kytkeytyä puutteellisiin esimiestyön taitoihin, mutta hyvin usein myös organisaation rakenteellisiin piirteisiin. Esimerkiksi esimiesten alaisuuteen liitetään uusia yksiköitä ja alaisten määrän kasvaessa esimiehen riittävä käytettävissä oleminen työryhmille estyy tai esimiesten toimenkuva laajenee hallinnon suuntaan. Tällöin saattaa käydä myös niin, että esimies saa alaisikseen työryhmiä, joiden työn substanssia hän ei hallitse. Alaiset voivat tulkita sen organisaation välinpitämättömyydeksi, arvostuksen puutteeksi työlleen. Esimiestyö sisältää aina myös työntekijöihin kohdistuvaa valvontaa. Autonomian ja valvonnan välinen suhde luo jännitteitä työyhteisöön. Tämän jännitteen säätelijänä toimii luottamus.

Muutosprosessit työpaikoilla lisäävät jännitteitä työnantajan ja työntekijöiden välillä. Mikäli muutosten perimmäiset syyt jäävät epämääräisiksi, ne helposti tulkitaan johdon vallankäytöksi ja tarpeeksi osoittaa oma tarpeellisuutensa. Tätä kuvaa myös Paavo Lintula

(2003) mainitessaan, että valta tarvitsee käyttöä säilyttääkseen voimansa. Työntekijöitten nuiva suhtautuminen muutoksiin tulkitaan johdon taholla muutosvastarinnaksi. Kyse on kuitenkin luottamuspulasta puolin ja toisin. Ihmisillä on tarve puolustaa ja lisätä toimintatilaansa. Jokainen muutos, hyvin pienikin, voi aiheuttaa vastustusta siitä syystä, että ihminen kokee toimintatilansa uhatuksi. Muutos, joka vaarantaa esimerkiksi ammattitaitavuuden arvostusta, koetaan erityisen uhkaavana. Työn autonomisuus, toimintavapaus, on työnohjaajakokemukseni mukaan työntekijälle kaikkein merkittävin tyytyväisyystekijä. Toisaalta autonomisuus on suhteellista: työntekijän kokemus riittävä autonomisuus työssä voi toisen mielestä olla riittämätöntä. Työntekijöille kokemus autonomiasta rakentuu vähitellen työsuhteen aikana heidän kokeillessaan toimintavapautensa rajoja. Tällöin on tärkeää, että työntekijä tunnistaa autonomiansa rajat. Mielekkään työntöön osalta autonomiaa pitää olla, mutta vielä tärkeämpää on se, että ollaan tietoisia sekä työnantajan että omista vallan rajoista.

Nykyisissä organisaatiokäytännöissä ovat usein vallalla niin sanotut itseohjautuvat työryhmät, joissa johtajuus on fyysisesti sekä henkisesti kaukana perustehtävän arjesta varsinkin suurissa organisaatioissa. Laura Ylirukan (2015) mukaan luottamuksen, tuloksellisuuden ja työhyvinvoinnin rakentamisessa tällaisiin yhteyksiin tarvitaan niin sanottuja reflektiivisiä rakenteita, joita työnohjaus parhaimmillaan tarjoaa. Myös minun kokemukseni mukaan johtajuudelta odotetaan edelleen eniten läsnäoloa, tukea, palautetta, selkeää päätöksentekoa sekä riittävää tiedottamista. Avoin vuorovaikutus ja sen luoma luottamuksen ilmapiiri esimiesten ja alaisten välillä näyttävät lisäävän ohjattavien työtyytyväisyyttä. Käyttämällä toimintatila-käsitettä muutosprosessien yhteydessä on mahdollista ymmärtää muutosvastarinnan perimmäisiä syitä. Valta, vastuu sekä johtajuus ovat usein abstrakteja käsitteitä, joiden avaaminen puheen sekä esimerkiksi kuvien ja kaavioiden kautta tuo mahdollisuuden ymmärtää työyhteisön valtarakenteita. Edellä mainituista asioista keskustellessa olisi perusteltua, että myös esimies tai lähityönjohto olisivat mukana työnohjausprosessissa joko koko ajan tai teemakohtaisesti (Karvinen-Niinikoski ym. 2017). Tällaisten käytäntöjen tulisi olla osa reflektiivisiä rakenteita luovaa työnohjauksen toimintapolitiikkaa (Karvinen-Niinikoski ym. 2017).

Identiteetti

Neljäntenä kulmana toimintatilamallissa on *identiteetti*. Identiteetti on sopimus, jonka yksilö tekee itsensä ja sosiaalisen yhteisönsä kanssa. Se sisältää yksilön sosiaaliset roolit ja suhteet: Kuka ja mitä minä olen? Mitä minusta voi tulla? Kuinka minä sijoitan itseni ympäristöön ja yhteiskuntaan? Identiteetti ei ole staattinen tila, vaan prosessi, joka muuttuu. Tässä mallissa identiteetillä tarkoitetaan työntekijän omaa ammatti-identiteettiä: käsitystä itsestään ammattilaisena sekä hänen persoonallista tapaansa tehdä työtään (vrt. Mahlakaarto 2010; Eteläpelto 2014).

Palaute, oppiminen, itsereflektio sekä minäpystyvyys ovat asioita, jotka käsitteinä auttavat ammatti-identiteetin hahmottamisessa. Koetulla minäpystyvyydellä (*perceived self-efficacy*) tarkoitetaan ”ihmisen uskomuksia ja arvioita omista kyvyistään saavuttaa tietyn toiminnan vaatima suorituskyky” (Bandura 1997, 3). Koettu pystyvyys kertoo siitä, kuinka pätevä yksilö uskoo olevansa tietyissä tehtävissä (kontekstissa). Minäpystyvyys tulee erottaa muista minään yhdistyvistä käsitteistä kuten itsetunnosta. Pystyvyys on omien kykyjen arviointia, kun itsetunto yhdistyy yleisemmin itsearvostukseen, joka on eri asia kuin kykyjen arviointi. (Vesioja 2006, 97.) Minäpystyvyyden ylläpitäminen ja kehittyminen ovat siis keskeisiä haasteita ammatillisen kehittymisen kannalta.

Ammatti-identiteetin vahvistumiseen tarvitaan toisten antamaa palautetta (esimerkiksi Eteläpelto & Vähäsantanen 2006). Työnohjaajana olen usein kuullut, että työntekijöille tulee tehdystä työstä asiakkailta palautetta kohtalaisesti, mutta kollegoilta ja esimieheltä liian vähän. Asiakkailta tuleva palaute on tärkeää, mutta se voi kohdistua myös

työntekijän persoonaan eikä niinkään tehtyyn työhön. Asiakaspalaute voidaan myös sivuuttaa, eikä sitä aina pidetä merkittävänä. Kollegalta saatu palaute on tärkeää ammatti-identiteetin vahvistajana tai murentajana. Toisen ammattitaitoa on helppo vahvistaa, mutta myös mitätöidä. Työyhteisöissä toisen osaamisen arvostaminen luo avoimen ja luottavaisen ilmapiirin. Silloin myös epävarmuudesta ja erilaisuudesta ja sen sietämisestä uskalletaan puhua ja yhdessä etsiä toimivia ratkaisuja tilanteitten parantamiseksi. Palautteen antamisen ja vastaanottamisen kulttuurit ovat hyvin erilaisia riippuen siitä, mitkä ovat "talon tavat". Positiivisen kannustavan palautteen antaminen on tehokas tapa kohentaa työilmapiiriä sekä lisätä luottamusta työyhteisössä. Toisessa olevan hyvän näkyväksi tekeminen ja esille ottaminen voi parhaimmillaan luoda uuden palautteen antamisen kulttuurin työyhteisöön. Vaikeistakin asioista voidaan käydä rakentavaa keskustelua silloin, kun pohjalla on kokemus siitä, että on tullut arvostetuksi omassa asiantuntijuudessaan. Silloin uskalletaan tuoda myös kaikkien osaaminen (tieto ja kokemus) yhteiseen käyttöön asiakkaitten / potilaitten hyväksi. Usein kannustava palautteen antamisen kulttuuri siirtyy myös asiakastyöhön.

Työntekijän ammatti-identiteettiin kuuluu myös se, että työtään tulisi voida tehdä itselleen ominaisella tavalla. Kokemukseni mukaan ohjattavat ilmaisevat hyvin erilaisia tapoja omassa tavassaan tehdä työtä, mikä heijastaa myös erilaista ammatti-identiteettiä. Yksin tekeminen on esimerkiksi joillekin työntekijöille sopivin tapa. Saadessaan työskennellä omaan tahtiinsa työntekijä kokee pääsevänsä parhaaseen tulokseen. Toiselle taas tiimityö on luontevin tapa tehdä työtä. Toisten kanssa reflektointi ja ajatusten tai kokemusten jakaminen mahdollistaa hänelle parhaan tuloksen. Joustava, erilaisuutta arvostava työyhteisö sietää erilaisia työtapoja ja siinä on tilaa moniäänisyydelle. Toimintatilamallin pohjalta käytävät keskustelut näyttävät arjessa mahdollistavan työryhmien jäsenille oman ja toisten luontaisen toimintatavan tunnistamisen, luovan tilaa erilaisuuden sietämiselle ja voimistavan toimijuuden tunnetta. Kehittämäni toimintatilajäsennys työnohjauksessa toimii käsitteellisenä mallina ja työkaluna aktiiviseen itsearviointiin (vrt. Yliruka 2015).

Toimintatilan loukkaaminen

Kokemukseni mukaan työntekijöillä on tarve puolustaa toimintatilaansa. Organisaatiossa tapahtuvat muutokset saatetaan tulkita omaa toimintatilaa uhkaaviksi. Etenkin muutosprosesseissa tulee ilmi erilaisia voimia (jännitteitä), joiden mukaan ihmiset organisoituvat: osa väestä kannattaa pysyvyyttä (turvaa) ja osa taas muutoksen tuomaa vapautta. Syntyy helposti tilanteita, jotka voivat aiheuttaa ristiriitoja, väärinymmärrystä ja loukkaantumista. Kutsun tällaista tapahtumaa *toimintatilaloukkaukseksi*.

Organisaatiossa ihmiset ovat ryhmittyneet asemansa, työtehtävien ja osaamisensa mukaan erilaisiksi ryhmiksi. Sosiaaliset suhteet pitävät organisaation kasassa. Organisaatio on rakentunut perustehtävän ympärille ja yhteisenä tavoitteena on saada aikaan jotain hyvää. Vaikka tehdään hyvää tarkoittavia asioita, niin organisaation sisällä jylläävät monenlaiset vastakkaiset voimat, esimerkiksi kontrolli ja vapaus. Kontrollin tehtävänä on ylläpitää järjestystä ja säilyttää jotain vanhaa. Sen vastavoimana on vapaus. Vapaus (ja siihen liittyvä kaaos) antaa mahdollisuuden luovuudelle ja uudistuksille. Ihmiset ryhmittyvät omien intressiensä (esimerkiksi kontrollin / vapauden) mukaan pienemmiksi ryhmiksi, joilla saattavat olla kovin erilaiset käsitykset hyvin tehdystä työstä. Kuten Puutio (2014) huomauttaa, elävät organisaatiot omaa elämäänsä, ovat koko ajan liikkeessä ja tuottavat erilaisia tapahtumia, muun muassa konflikteja. Yhteentörmäyksiltä ei voi välttyä; hankausta ja loukkaamista tapahtuu usein tahtomatta. Väärinymmärryksen mahdollisuus on sitä suurempi, mitä enemmän väkeä organisaatiossa työskentelee ja mitä vähemmän on aikaa pysähtyä pohtimaan yhteisen työn tekemistä. Ihmisillä on eriäviä käsityksiä perustehtävän tekemisestä. Esimerkiksi auttamistyössä saattaa olla monia erilaisia käsityksiä asiakkaan auttamisesta.

Moniammatillisissa työryhmissä jokaisella on oman alansa koulutus, käyttöteoria sekä käytännön kokemukset työn tekemisestä ja ne yhdessä luovat työntekijän käsityksen siitä, mikä asiakasta auttaa. Asiakkuuden erilainen hahmottaminen aiheuttaa häiriöitä, jotka koetaan perustehtävän vastaisiksi toimiksi. Ammatillinen loukkaaminen tai loukkaantuminen tapahtuu usein juuri silloin, kun puolustetaan omaa näkemystä ja samalla mitätöidään toisen näkemys. Tapahtuma koetaan ammatillisena loukkaamisena ja siihen reagoidaan voimakkaasti. Pyrkimys tehdä hyvää kääntyykin henkilöitten väliseksi konfliktiksi, jossa joku helposti kokee itsensä haavoitetuksi. Tällöin on hyvä avata ammatillisen loukkauksen takana olevia käsityksiä ja kokemuksia, kuten miten muut suhtautuvat haavoittuneeseen, miten häntä kohdellaan, miten organisoidutaan, mitä oikein tapahtuu, annetaanko tukea, suojelua tai ymmärrystä vai jääkö haavoittunut yksin, kun muut kääntävät selkensä, sekä syntykö leirejä, joissa organisoidutaan asian puolesta tai vastaan.

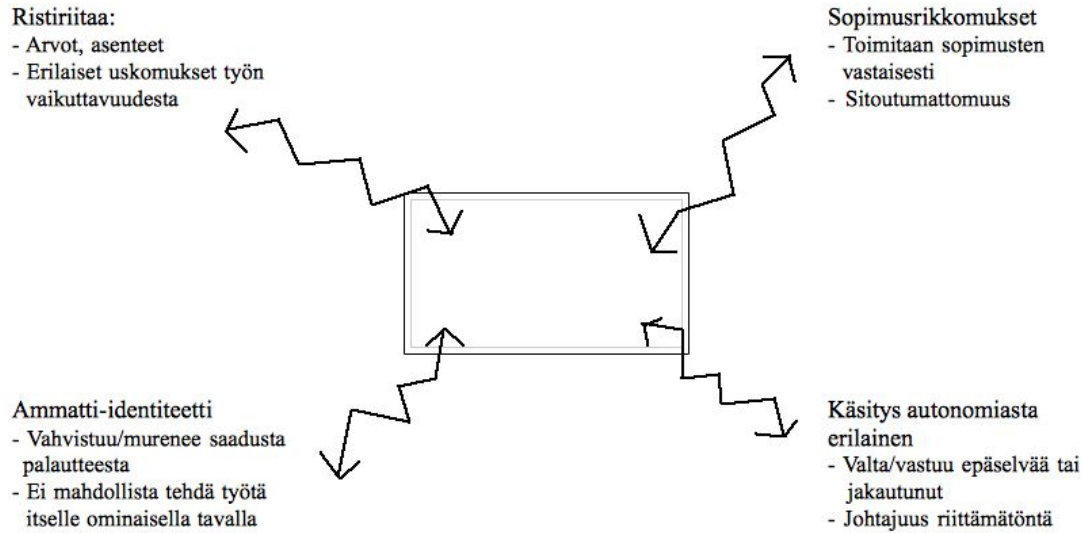
Organisaatiolla on oma sisäinen todellisuutensa, samoin jokaisella sen henkilöllä on oma sisäinen toimintatilansa, ja kokemukseni mukaan nämä voivat olla ristiriidassa sekä tuottaa hämmennystä. Ohjattavat pohtivat usein, mitä antavat organisaatiolle ja mitä saavat organisaatiolta tai kuinka sitoutuneita ovat organisaatioon, sopimuksiin, työn tekemisen käytäntöihin tai kuinka sitoutunut organisaatio on työntekijöihin; tarjoaako se vain pätkätyösopimuksia ilman jatkuvuutta. Samalla ohjattavat pohtivat arvostetaanko heidän työpanostaan ja saavatko he riittävästi palautetta työstään tai annetaanko heille mahdollisuutta kehittyä työssään. Kysymys on lopulta siitä, onko sopimus organisaation kanssa työntekijän mielestä reilu vai epäreilu.

Työnohjaajan havaintoni on, että henkilöt tasapainoilevat ja kipuilevat erisuuntaisten asioiden ja jännitteiden melskeissä: riippuvuus – autonomia, yhteistyö – kilpailu, tarkoitettu – tahaton, arvostus – pelko. Jännitteitä työyhteisössä synnyttävät ihmisten väliset suhteet (suhdejännite) sekä epävarmuus tulevasta (odotusjännite). Toimintatilakehikko on antanut minulle työnohjaajana välineen tarkastella näitä jännitteitä. Työnohjaus antaa kokemukseni mukaan mahdollisuuden pysähtyä työnteon hektisestä maailmasta suvantovaiheeseen. Ohjauksen keinoin voidaan yrittää säädellä organisaatiossa ilmeneviä jännitteitä nostamalla asiat keskusteluun ja siten tehdä asioita näkyviksi ja kääntää moniäänisyys rikkaudeksi. Työnohjaajan tehtävänä on luoda tilaa ja antaa aikaa ilmiöitten tarkastelulle; moniäänisyyden kuuleminen vaatii hidasta etenemistä, aitoa kohtaamista, luottamuksen syntymistä sekä turvallisuuden rakentamista. Rauhoittuminen ja asettautuminen yhteisten asioiden äärelle luovat ilmapiirin, joka mahdollistaa dialogin. Aito dialogi lähtee toisen arvostamisesta. Nämä asiat ovat tulevaisuudessakin työnohjauksen kulmakiviä.

Toimiessani ryhmä-, työyhteisö- sekä yksilötyönohjaajana olen huomannut, että huomattava osa työyhteisöpulmista on mahdollista hahmottaa toimintatilaloukkauksina, joita kyseisen mallin avulla voidaan lähteä tutkimaan. Kuinka työyhteisön jäsenet kokevat ongelmat oman toimintatilansa kautta? Mikä kehikon kulmista nousee puheen keskiöön?

Koko kehikon läpikäyminen tuo näkyväksi ryhmän moniäänisyyden sekä lisää yhteistä ymmärrystä ongelmasta ja sen vaikuttavuudesta. Alla olevaan kuvioon olen koontanut toimintatilaloukkauksista kertovia ristiriitoja ja suhtautumistapoja siten kuin ne työnohjauksissa ovat tulleet ohjattavien puheissa näkyviin.

TOIMINTATILALOUKKAUKSET



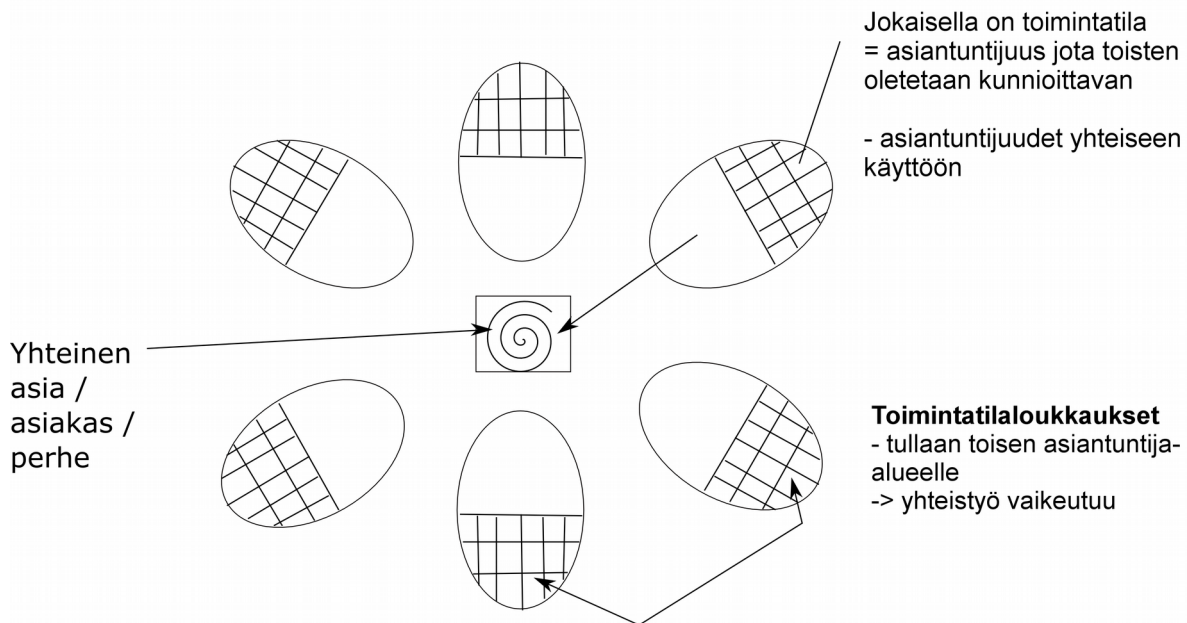
KUVIO 3. Toimintatilaloukkaukset

Moniammatillinen yhteistyö

Moniammatillinen yhteistyö on vaativa työmuoto (esimerkiksi Isoherranen 2012; Simoila ym. 1994). Yleensä kaikki haluavat tehdä yhteistyötä, mutta joskus tuntuu, että mikään ei ole vaikeampaa. Jokainen yhteistyöhön osallistuja tuo mukanaan oman sen hetkisen arvokkaan toimintatilansa. Työryhmään osallistuja altistaa toimintatilansa myös haavoittuvuudelle: epävarmuus siitä, arvostavatko muut toimintatilaa ja sen rajoja, saattaa vaikuttaa jopa niin, että työntekijä ei tuo mitään osaamisestaan yhteiseen keskusteluun. Nämä hiljaiset osallistujat ovat tuttu ilmiö myös työnohjauksissa.

Toimintatilaloukkaukseksi koetaan esimerkiksi se, jos yhteistyöpalaverissa joku ryhtyy neuvomaan sitä, miten toisen pitäisi tehdä työtään, sen sijaan, että annettaisiin mahdollisuus itse kertoa, miten ja miksi hän on toiminut niin kuin on parhaaksi nähnyt. Toisen toimintatilan kunnioittaminen unohtuu varsinkin silloin, kun yhteistyön kohteena on lastensuojeluperhe. Lastensuojelu herättää aina voimakkaita tunteita myös yhteistyökumppaneissa. Yhteinen halu auttaa ja pelastaa perhe muuttuu joskus "auttamisraivoksi", jolloin keskustelun fokus siirtyy perheestä toisiin auttajiin ja heidän tekemisiinsä. Oma käsitys tuodaan esiin ainoana mahdollisena ratkaisuna ja samalla tuomitaan toisten käsitykset kelvottomiksi. Oma toimintatila puolustetaan raivokkaasti ja toisen toimintatila loukataan. Ammatillinen mitätöinti kollegoiden tai muitten ammattiryhmien kuullen tai näkemyksen täydellinen ohittaminen murentavat jokaisen ammatti-identiteettiä. Tällaiset äärikokemukset yhteistyöstä saattavat aiheuttaa syviä toimintatilaloukkauksia sekä nousta esteeksi yhteistyön tekemiselle.

Moniammatillinen yhteistyö



KUVIO 4. Moniammatillinen yhteistyö

Toimiva yhteistyö edellyttää kaikkien osallistuvien toimintatilan arvostamista ja kunnioittamista. Antamalla jokaiselle tilaa tuoda oma asiantuntijuutensa yhteiseen käyttöön, luodaan arvostava ilmapiiri yhteistyön tekemiselle. Moniammatillisen yhteistyön edellytys on, että osallistujilla on oma toimintatilansa hallussa ja että jokainen kokee tulevansa arvostetuksi oman työnsä asiantuntijana. Tärkeää on myös pitää huoli omasta toimintatilasta – arvostaa omaa ja toisten toimintatilaa kunnioittamalla toimintatilan rajoja. Moniammatillinen yhteistyö tuo parhaimmillaan kaikkien osallistujien tiedon, taidon ja kokemuksen yhteiseen käyttöön asiakkaan parhaaksi. Työnohjaajalle toimintatilaloukkauksien hahmottaminen toimintatila-käsitteen avulla antaa mahdollisuuden suunnata moniammatillisen yhteistyön ristiriitojen käsittely yhteisen asiantuntijuuden ja osaamisen pohdintaan.

Toimintatilamalli työnohjauksen välineenä ja ammatillisen toimijuuden/identiteetin selkiyttäjänä

Olen käyttänyt toimintatilamallia työnohjauksissani vuodesta 2008 lähtien. Malli toimii erinomaisena työkaluna silloin, kun ohjattavat tuovat monia hyvin erilaisia asioita yhtä aikaa keskusteluun. Esimerkiksi työyhteisön ristiriitoja, motivaatio- ja jaksamispulmia, tyytymättömyyttä työnjohtoon sekä muutosprosessien tuoman epävarmuuden. Tämä malli on koettu konkreettiseksi, vaikka sitä kuvaavat käsitteet ovat abstrakteja.

Toimintatilamallin pohtiminen tuo keskusteluun uusia näkökulmia työn tekemiseen vaikuttavista asioista. Koska jokaisella on omanlaisensa toimintatila, on mahdollista löytää yhteistä ymmärrystä siitä, miksi yhteistyö joskus on työlästä.

Oman toimintatilan hahmottaminen ja sen rajojen arvostaminen auttaa myös toisten toimintatilojen ymmärtämistä. Työnohjausprosessin aikana toimintatilamallin eri kulmien sisältämät jännitteet nousevat keskusteluun. Alkuun puhe keskittyy perustehtävän

ympärille teemaan sopimukset (2. kulma). Muutosprosessit työpaikoilla tuovat autonomian (3. kulma) keskustelun keskiöön. Identiteetti (4. kulma) sekä työn merkitys ja luonne (1. kulma) nousevat yleensä keskustelun teemoiksi koettujen toimintatilaloukkausten myötä.

Asioitten kirjaaminen ja näkyväksi tekeminen toimii runsaankin materiaalin jäsentäjänä. Ohjaajana käytän usein piirroksia ja kaavioita yksinkertaistamaan monimutkaisia ilmiöitä. Yhteinen kuvioiden ja kaavioiden tekeminen ja tutkiminen antaa mahdollisuuden asioitten katsomiseen ikään kuin ulkopuolelta. Asioiden ulkoistaminen ja konkretisointi mahdollistavat uusia oivalluksia ja oppimista. Ohjattavat tulevat ilmiöiden kokijoista myös niiden tutkijoiksi, jolloin on usein mahdollista löytää uudenlaista toimijuutta. (vrt. Yliruka 2015; Heroja ym. 2014,)

Toimintatilamalli tarjoaa työnohjaukselle uudenlaisen tavan rakentaa työtä ja keskustelua sen herättämistä tunteista ja ajatuksista. Kuvaamalla mallin avulla jäsenyteen kokemuksiä ja liittäen niitä toisiinsa voidaan irrottautua moralisoivasta, persooniin käyvästä syytös–vastasytös-tyyppisestä keskustelusta (kuka toimii oikein/väärin, osaa/ei osaa) ja päästä rakentavampaan tapaan tarkastella työelämän ilmiöitä sekä omia ja yhteisiä mahdollisuuksia vaikuttaa niihin. Voidaan irtautua ongelmien hallitsemista puhekäytännöistä voimauttavampiin tarkastelutapoihin. Koska toimintatilan rakentaminen ja rakentuminen nähdään osallistujien aktiivisena toimintana, se osaltaan suuntaa tarkastelunäkökulmaa aktiivisen toimijuuden suuntaan – pois osallistujien reaktiivisesta ja passivoivasta ”uhripositiosta”, jossa helposti nähdään oma tilanne ja toiminta organisaation rakenteiden tai toimintapolitiikan yksipuolisesti sanelemana.

Saamieni palautteiden perusteella mallin käyttö näyttäisi hyödyttävän yhteistoiminnallisten ja moniammatillisten työryhmien työnohjauksissa siten, että toimintatilaloukkausten sijaan aletaan etsiä yhteistä ymmärrystä työssä ilmenevien pulmien ratkaisuihin. Näkemuserot alkavat näyttäytyä uhkien sijaan mahdollisuuksina. Toisen toimintatilan kunnioittaminen on vaikuttanut myönteisesti myös työilmapiiriin. Esimiesten työnohjauksissa ohjattavat ovat ottaneet toimintatilamallin työkaluksi esimerkiksi alaisten kanssa käytäviin kehityskeskusteluihin. Toimintatilamallin käyttö sopii hyvin myös yksilötyönohjaukseen silloin, kun ohjattava pohtii työtään, ammatti-identiteettiään ja toimijuuttaan, paikkaansa organisaatiossa sekä yhteistyötä muiden kanssa.

Työnohjaajalle toimintatilamalli antaa toimivan työkalun ohjata työnohjauskeskustelua rakentavaan suuntaan, selkiinnyttää monimutkaisia asioita sekä auttaa ohjattavia löytämään uusia oivalluksia sekä oman että toisten toimintatilan hahmottamisen kautta. Etenkin muutosprosessien yhteydessä esiintyvän muutosvastarinnan ymmärtäminen uhkaksi omalle toimintatilalle voi avata uusia toimintamalleja muutosprosessien läpiviemiseen. Toimintatiloja tutkimalla saadaan näkyviin muun muassa se, mitä työyhteisössä muutosten tullessa toivotaan tai mitä pelätään. Ihmiset luovat toimintatilansa omasta näkökulmastaan eri aikoina eri tavalla. Myös työnohjaajan toimintatila muuttuu koko ajan.

Työnohjaajakoulutuksessa toimintatilamallia voi mielestäni hyödyntää esimerkiksi siten, että kouluttaja tutustuu koulutettavien toimintatilanäkemyksiin kuten koulutuksen merkitykseen koulutettavalle, sopimukseen, sitoutumiseen, autonomiaan/vastuuseen ja koulutettavan ammatti-identiteettiin. Myös koulutuksessa voidaan tutkia koulutettavien odotuksia ja uhkia koulutusprosessin läpiviemisen suhteen toimintatilamallin avulla. Työnohjaajakoulutuksessa sisäiseen toimintatilaan tutustuminen auttaa koulutettavia hahmottamaan niin koulutuksen kuin käytännön työnohjausten monimutkaisia ilmiöitä sekä erilaisia tulkintoja asioista. Tutustumalla omakohtaisesti mallin käyttöön koulutuksen aikana (esimerkiksi toiminnalliset harjoitukset) on mahdollista omaksua

toimintatilamalli työkaluksi työnohjaajan työkalupakkiin. Mallin sovellus voi toimia reflektiivisenä työkaluna. Kriittiset reflektioprosessit, toimivan tiedon rakentelu ja omien reflektiivälineiden kehittäminen vahvistavat parhaimmillaan työntekijöiden asiantuntijuutta, työhyvinvointia ja työn mielekkyyttä – ja parantavat näin ammatillisia mahdollisuuksia vastata asiakkaiden tarpeisiin (vrt. Karvinen-Niinikoski 2009; Yliruka 2015, 6).

Toimintatilan tutkiminen esimerkiksi työryhmissä ja moniammatillisissa tilanteissa tarjoaa myös mahdollisuuden koettujen ristiriitojen sekä yksilölliseen että kollektiiviseen prosessointiin. Menetelmän avulla organisaation jäsenet luovat yksilöllisen, mutta myös kollektiivisen, reflektion polkunsa, jonka avulla he voivat tulkita työtään ja ymmärtää siihen liittyviä ilmiöitä, ristiriitoja, suhteita ja tunteita omassa työyhteisössään sekä yhteiskunnassa.

Käytännön työnohjaustyössäni törmään usein siihen, että työntekijöillä on vankka ammattitaito ja halu tehdä työnsä mallikkaasti asiakkaan parhaaksi. Hankausta syntyy kuitenkin työryhmissä sekä erityisesti monen eri tahon yhteistyössä. Yhteisen osaamisen jakamisen sijasta nousee huoli siitä, kuka työtä määrittää: kenen tavoitteet ohjaavat toimintaa, kenen ehdoilla työtä tehdään ja niin edelleen. Toimintatilamallin käyttäminen antaa mahdollisuuden tunnistaa rajoja oman toiminnan ja toisten ammattilaisten välillä. Näin voidaan rakentaa arvostavaa vuorovaikutusta työyhteisöihin ja ammattiryhmien välille.

Vanha aasialainen sanonta ”ilman rajoja ei ole mitään” kuvaa hyvin myös sisäistä, itse luomaamme toimintatilaa. Saadaksemme ammatillista arvostusta on luotava tila, jota itse arvostamme ja jota toiset kunnioittavat.

Lähteet

- Bandura, Albert (1997) *Self-efficacy: the exercise of control*. New York: W.H. Freeman and Company.
- Era Taina (2015) keskustelu Jyväskylä 8.9.2015
- Eteläpelto, Anneli & Vähäsantanen, Katja (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto Anneli & Onnismaa Jussi (toim.) *Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu*. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja, 26–49.
- Eteläpelto, Anneli, Vähäsantanen, Katja, Hökkä Päivi. & Paloniemi Susanna (2014a). Miten käsitteellistää ammatillista toimijuutta? *Aikuiskasvatus* 34 (3), 202–214.
- Eteläpelto Anneli, Hökkä Päivi, Paloniemi Susanna & Vähäsantanen, Katja (2014b) Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen; hankkeen taustaa ja lähtökohtia. Teoksessa: Hökkä, P., Paloniemi, S., Vähäsantanen, K., Manninen, M. Ja Eteläpelto A. (toim.) (2014) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä University Printing House. Jyväskylä 2014.
- Hakanen, Jari (2004) *Työuupumuksesta työn imuun: Työhyvinvointitutkimuksen ytimessä ja reuna-alueilla*. Helsinki : Työterveyslaitos.
- Hakkarainen Kari, Lonka Kirsti & Lipponen Lasse (2001) *Tutkiva oppiminen. Järki, tunteet ja kulttuuri oppimisen sytyttäjinä*. Porvoo: WSOY.
- Hakkarainen Pentti & Jääskeläinen Paul (2006) *Osaamisesta ammatinhallintaan*. Aikuiskasvatus 46.: Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Toim. Anneli Eteläpelto ja Jussi Onnismaa
- Heikkilä Jukka-Pekka., Hyyppä Harri ja Puutio Risto. (toim.) (2009) *Yhteisön lumo. Systeemiä kytkeytymisiä*. Metanoia Instituutti. Vihanti: Rannikon Laatupaino Oy.
- Heroja Teija, Koski Arja, Seppälä Pekka, Sääntti Risto & Wallin Aila (2014) (toim.) *Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjauksessa*. United Press Global.
- Hökkä Päivi, Paloniemi Susanna, Vähäsantanen Katja, Manninen Mari, Herranen Sanna ja Eteläpelto Anneli (toim.) (2014) *Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön*. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä University

Printing House. Jyväskylä 2014.

Hökkaa Päivi (2012) Teacher educators amid conflicting demands: tensions between individual and organizational development. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 433. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.

Isoherranen, Kaarina (2012) Uhka vai mahdollisuus - moniammatillista yhteistyötä kehittämässä. Väitöskirja, sosiaalipsykologia. Helsingin yliopisto:

<http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-10-7664-0>

Juhila, Kirsi (2006) Sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino.

Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä Ulla ja Kärkkäinen, Maj-Lis (toim) (2012)

Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve; Beddoe, Liz; Ruch, Gillian & Tsui, Ming-sui (2015)

Professional supervision and professional autonomy. Teoksessa Björn Blom, Lars Evertsson & Marek Perlinski (toim.) *The social care professions in Europe*. Bristol, UK: Policy Press (Forthcoming).

Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2009) Promises and pressures of critical reflection for social work coping in change. *European Journal of Social Work*, 12(3): 333–348.

Karvinen-Niinikoski, Synnöve, Rantalaiho, Ulla-Maija ja Salonen Jari (2007) Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita

Keskinen Soili (2005) Alaistaidot. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisan Keskittämässätiö Polemia-sarjan julkaisu no 59.

Kykyri Virpi-Liisa. (2008) Helping Clients to Help Themselves. A Discursive Perspective in Process Consulting Practices in Multi-Perspective Settings. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 330. Jyväskylän yliopisto.

Lintula Paavo (2003) Ihmisten itselleen muodostama toimintatila organisaation ja sen jäsenten "arjen draaman" näyttämönä.

Tulkitseva käsitetutkimus empiirisen tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen rakentamista varten. *Jyväskylän yliopisto, Taloustieteiden tiedekunta, Julkaisuja . N:o 136/2003* Jyväskylä 2003

Lintula Paavo (2005) Maakuntalehden toimittajan toimintatila teknis-rationaalisessa ajassa. Nide 45, *Jyväskylä Studies in Business and Economics*, Jyväskylän yliopisto.

Mahlakaarto Salme. (2010) Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa. Väitöskirja. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 394. Jyväskylän yliopisto.

Puutio Risto (2014) Alustus työnohjaajien alueilla Jyväskylä 2014

Puutio, Risto (2009) Hidden Agendas. Situational tasks, discursive strategies and institutional practices in process consultation. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research* 369. Jyväskylän yliopisto.

Rajavaara, Marketta (2014) Harkittua; Avauksia sosiaaliturvan harkintavallan tutkimukseen. Teoksessa: Kalliomaa-Puha, Laura, Kotkas, Toomas ja Rajavaara Marketta (toim.) *Ammattilaisten harkintavalta sosiaaliturvan edellytyksenä ja riskinä*. Helsinki: KELA.

Simoila, Riitta; Harlamov, Anna; Launis, Kirsti; Engeström, Yrjö; Saarelma, Osmo;

Kokkinen-Jussila, Marketta (1994) Mallit, kontaktit, tiimit ja verkot: Välineitä terveyskeskustyön analysointiin. Toimiva terveyskeskus – projektin viides osaprojekti. STAKES, Raportteja 80.

Totro Timo & Hyyppä, Harri (2012) "Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä..." Todellisuuden kohtaaminen – W.R Bionista keskiajan mystiikkaan. Harri Hyyppä Consulting Oy.

Jyväskylä: Bookwell Oy

Vehviläinen, Sanna (2014) Ohjaustyön opas. Yhdessä kohti toimijuutta. Helsinki:

Gaudeamus

Vesioja Terhi. 2006. Luokanopettaja musiikkikasvattajana. Joensuu: Joensuun yliopistopaino. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_952-458-810-2/urn_isbn_952-458-810-2.pdf

Vähäsantanen Katja, Hökkä Päivi, Eteläpelto Anneli & Rasku-Puttonen, Helena. 2012. Opettajien ammatillinen identiteetti, toimijuus ja sitoutuminen väljä-arketta tiukka-kytkentäisessä koulutusorganisaatiossa. *Aikuiskasvatus* 32 (2), 96–106.

Yliruka, Laura (2015) Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena. Kuvastin –menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Akateeminen väitöskirja. Helsingin yliopisto. Valtiotieteellinen tiedekunta. Helsinki 2015. Heikki Waris -instituutin tutkimuksia 1/2015.

Yliruka, Laura & Karvinen-Niinikoski, Synnöve (2013) How can we enhance productivity in social work? Dynamically reflective structures and dialogic leadership for transformative expertise. *Journal of Social Work Practice: Psychotherapeutic Approaches In Health, Welfare and the Community* 27 (2), 191–206.