



<input checked="" type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>

Oppiaine	Johtaminen ja organisointi	Päivämäärä	28.9.2013
Tekijä(t)	Reetta Aaltonen	Matrikkelinumero	412753
		Sivumäärä	115
Otsikko	Työyhteisön vuorovaikutuksen fasilitointi työnohjauksen avulla		
Ohjaaja(t)	KTT Maija Vähämäki		

Tiivistelmä

Tarkastelen tässä pro gradu -tutkimuksessani vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön kehittäessä itse itseään paremmin toimivaksi työyhteisöksi. Tutkin vuorovaikutuksen kautta syntyvää kehittymistä erityisesti ryhmämuotoisen työnohjauksen kontekstissa lastensuojelutyötä tekevän työyhteisön parissa. Tutkimusongelmanani on, millainen merkitys työnohjauksella ja työnohjausprosessissa ilmenevällä vuorovaikutuksella on työyhteisön kehittymistä ja yhteistoiminnan parantamista ajatellen. Työnohjaus kehittämismenetelmänä perustuu kommunikaatioon ja merkitystenantoprosesseihin sosiaalisissa suhteissa. Työnohjauksessa pyritään ammatti-identiteetin kasvuun ja ammatillisen tietotaidon lisääntymiseen refleктоimalla ja jäsentämällä uudelleen työhön liittyviä ajatuksia ja tunteita.

Teoriataustan tutkimukselleni luo Luhmannin autopoiesis-teoria, joka korostaa vuorovaikutuksellista näkökulmaa sosiaalisten suhteiden kehittämisessä. Autopoieettisen systeeminäkökulman mukaan sosiaalinen systeemi uudistaa jatkuvasti itse itseään kommunikaation keinoin. Kommunikaatio on sosiaalisen systeemin väline, jota se käyttää itsensä uudelleenorganisointiin, tavoitteidensa asettamiseen ja niiden toteuttamiseen. Toteutin tutkimukseni etnografista tutkimusotetta ja osallistuvaa havainnointia yhdistelemällä. Haastattelin kaikki yhden työyhteisön työntekijät sekä havainnoin kerran kuussa toteutuneita työnohjausistuntoja puolen vuoden ajan.

Tuloksissa havaitsin työnohjauksella olevan monia positiivisia vaikutuksia, joista tärkeimmiksi nousivat vertaistukeen, näkemysten jakamiseen ja yhteistoiminnan lisääntymiseen liittyvät teemat. Työnohjauksen merkityksestä ei kuitenkaan oltu kohdetyöyhteisössä täysin yksimielisiä, mutta sen sijaan vuorovaikutuksen merkitys kehittymisen edistäjänä nousi avaintekijäksi tuloksissa. Ilman vuorovaikutusta ja asioiden yhteistä jakamista työyhteisön jäsenten kesken ei kehitystä myöskään saada aikaan. Tämä havainto todentaa Luhmannin teoriaa systeemien toiminnasta ja kommunikaation merkityksestä. Lisäksi se toivottavasti kannustaa organisaation kehittämisestä vastaavia henkilöitä valitsemaan työyhteisöjen kehittämiseen vuorovaikutukseen perustuvia menetelmiä sekä sosiaalityön organisaatioissa että muiden alojen työyhteisöissä, joissa tavoitteena on saada työyhteisö toimimaan entistä tavoitteellisemmin yhteisten päämäärien suuntaan.

Asiasanat	vuorovaikutus, työyhteisön kehittäminen, työnohjaus, autopoiesis, työhyvinvointi
Muita tietoja	



Turun yliopisto
University of Turku

TYÖYHTEISÖN VUOROVAIKUTUKSEN FA- SILITOINTI TYÖNOHJAUKSEN AVULLA

Johtamisen ja organisoinnin
pro gradu -tutkielma

Laatija:
Reetta Aaltonen 412753

Ohjaaja:
KTT Maija Vähämäki

28.9.2013
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

Sisällys

1	JOHDANTO	7
1.1	Työyhteisön kehittämisen lähtökohtia	7
1.2	Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus	10
2	KOHTI TYÖYHTEISÖN KEHITTYMISTÄ	13
2.1	Autopoeettinen näkökulma työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa	13
2.2	Tutkimuksen näkökulma organisaatiotutkimuksen kontekstissa.....	23
2.3	Tutkimuksen yhteydet oppivaan organisaatioon	28
2.4	Työyhteisön kehittämisen vaiheet ja työyhteisön jäsenten roolit.....	30
2.5	Työyhteisön kehittämisen yhteydet työhyvinvointiin	32
2.6	Työnohjaus kehittämisen välineenä.....	36
2.7	Näkökulmien yhteenveto	47
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGISET VALINNAT	49
3.1	Etnografia metodologisena perustana.....	49
3.2	Aineiston keruu ja taustat	52
3.3	Aineiston analysointi	56
3.4	Tutkimuksen luotettavuus.....	59
4	LASTENSUOJELUTYÖN ASETTAMAT KEHYKSET.....	64
4.1	Lastenkotityön luonne	64
4.2	Työnohjaus lastenkodin työyhteisössä	67
4.3	Työnohjausistuntojen teemoista	70
5	LASTENKODIN TYÖYHTEISÖN NÄKEMYS VUOROVAIKUTTEISEN KEHITTÄMISEN JA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYKSESTÄ.....	78
5.1	Työssä kehittyminen lastenkodin työntekijöiden näkökulmasta	78
5.2	Työnohjauksen merkitys työyhteisön kehittäjänä	83
5.3	Vuorovaikutus työnohjauksessa	89
5.4	Työnohjauksen yhteydet työhyvinvointiin	91
5.5	Työnohjaukseen kohdistuva kritiikki ja kehittämistoiveet	94
6	YHTEENVETO JA POHDINTA	99
6.1	Työnohjaus ja vuorovaikutus kehittämisen edistäjinä.....	99
6.2	Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimuksen aiheita.....	102

LÄHTEET.....	108
LIITE.....	115

Kuviot

Kuvio 1. Autopioeettiset systeemit.....	15
Kuvio 2. Työn vaatimukset – työn voimavarat –malli.....	34
Kuvio 3. Työnohjauksen elementit.....	39

1 JOHDANTO

1.1 Työyhteisön kehittämisen lähtökohtia

Työntekijöitä tulee paikalle yksitellen. Sohvipaikat ovat työnohjaushuoneessa haluttuja, viimeisenä tulevat joutuvat tyytymään koviin tuoleihin. Keittiöstä haetaan kahvia ja aamupalaleipiä, joita nautitaan samalla, kun keskustelu alkaa. Työnohjaaja kysyy lastenkodin viime kuukauden kuulumisia. Kello lyö yhdeksän. Paria sillä hetkellä työvuorossa ollut työntekijää vielä odotellaan. Kohta he saapuvat selittäen, että kouluunlähtö oli sinä aamuna yhden lapsen osalta ollut ongelmallinen. Tämä ei tule yllätyksenä kenellekään, sillä viime viikot ovat olleet hankalia. Puhe alkaa soljua kuin itsestään tämän lapsen tilanteen ympärillä. ”Mä oon kyllä sitä mieltä, ettei tää oo oikee paikka noin vaikeelle tapaukselle”, sanoo yksi. ”Mutta mehän ollaan nimenomaan yksikkö, joka hoitaa vaikeitakin tapauksia”, toteaa toinen. Jokaisella olisi asiaan jotakin sanottavaa. Työnohjaaja keskeyttää puheensorinan kysellen mielipidettä sille, käsittelisimmekö sillä kerralla kyseisen lapsen akuuttia tapausta vai pysyisimmekö aiemmin laatimassamme ohjelmassa jatkamalla työyhteisön kehittämistä koskevista aiheista.

Tässä tutkimuksessani keskityn työyhteisön tarkastelemiseen omaa todellisuuttaan luovana, vuorovaikutteisena, jatkuvaan kehittymiseen pyrkivänä kokonaisuutena. Pyrin selvittämään, miten työnohjausprosessin koetaan vaikuttavan työyhteisön kehittymiseen. Teoreettisena taustana työyhteisön kehittymiselle käytän Niklas Luhmannin autopoiesis-teoriaa, joka korostaa systeemin kykyä luoda itse itseään prosessinomaisesti vuorovaikutuksen keinoin. Alussa kuvaamani ryhmämuotoinen työnohjaustilanne johdattaa lukijan siihen ympäristöön, josta tämän tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty: tarkastelen työyhteisön kehittymistä erään lastenkodin työyhteisöä observoimalla ja haastatteleamalla. Huomioni kiinnittyy erityisesti konstruktionistiseen merkitysten luomiseen sosiaalisissa vuorovaikutussuhteissa. Konstruktionismi kuvaa vuorovaikutuslistista käsitteiden muodostamista. Sen mukaan ihminen muodostaa luontaisesti käsityksiä ja kuvailuja sellaisista ilmiöistä, joiden havaitsemiseen ihmisen aistikapasiteetti ei riitä. Kaikki meistä näkevät ympärillä olevan todellisuuden eri tavoin ja vuorovaikutuksella pyritään ilmaisemaan toisille sitä, miten itse ilmiöt havaitsee. (Paunonen-Ilmonen 2001, 182–183.)

Työnohjauksella aikaansaattava kehittyminen perustuu vuorovaikutukseen ja asioiden jakamisen kautta syntyneeseen työn uudelleenjäsentymiseen työntekijöiden mielessä (Paunonen-Ilmonen 2001, 31). Vuorovaikutus ja ryhmän kehitysvaiheen tiedostaminen ovat merkittävässä roolissa työnohjauksen keinoin toteutettavassa kehittämisprosessissa. Siksi tämän tutkimuksen teoriapohja keskittyy vuorovaikutuksen ja itseohjautuvuu-

den tarkastelemiseen nojaten sosiologi Niklas Luhmannin näkökulmaan autopoiesisteoriasta.

Luhmannia mukaillen tietty systeemi on autopoieettinen, jos se tuottaa itse omat elementtinsä omien elementtiensä kautta. Autopoieettiset sosiaaliset systeemit tuottavat itse itseään itsereflektoinnin (self-referention) kautta. Tässä tutkimuksessa viitataan systeemillä siihen työyhteisöön, jonka vuorovaikutusta ja kommunikaatiota tarkastelen. Luhmannilla on muihin sosiologeihin verrattuna omanlaisensa käsitys vuorovaikutuksesta: Yleisesti ottaen kommunikaation ajatellaan olevan merkitysten siirtämistä lähettäjältä vastaanottajalle, mutta Luhmann näkee kommunikaation nousevan yksilöiden keskinäisestä kommunikaatiosta kaksisuuntaisesti ja myös merkitysten syntyvän kaksisuuntaisesti tässä kommunikaatioprosessissa. Kommunikaatio ei siis ole ajatusten siirtämistä, vaan yksilöiden keskinäistä asioiden luomista heidän ollessaan vuorovaikutussuhteessa toistensa kanssa. Luhmann erottelee sosiaaliset systeemit (esim. työyhteisö) psyykkisistä systeemeistä (esim. työyhteisön jäsenen pään sisäiset ajatteluprosessit) siten, että katsoo niiden olevan toisistaan erillisiä systeemejä, mutta toimivan toisilleen ympäristöinä jatkuvasti toisiinsa vaikuttaen. Luhmannin konstruktionistisen käsityksen mukaan sosiaaliset systeemit tuottavat itse itseään kommunikaation kautta ja psyykkiset systeemit tuottavat itseään yksilön ajatteluprosessissa. (Luhmann 1995.) Tällainen käsitys systeemien erillisestä luonteesta ja itsensä luomisesta vastaa vallalla olevaa nykykäsitystä johtamistutkimuksessa, mikä on myös yhtenä syynä Luhmannin teorian valitsemiselle tutkimukseni kantavaksi teoriaksi.

Luhmann on soveltanut näkemyksiään sekä organisaatioihin että laajalti muihin sosiaalisiin systeemeihin. Tutkimuksessani haluan kuitenkin keskittyä nimenomaan organisaationäkemyksen käsittelemiseen, sillä tarkastelen työyhteisön muutosprosessia työhöjauksen avulla tähän vuorovaikutukselliseen teoriaan pohjautuen. Verrattaessa Luhmannin systeemejä ja prosesseja korostavan teorian etuja muihin organisaatioteorioihin voidaan nostaa esiin sen tärkeimmät erot muita sosiaalisia suhteita käsitteleviin teorioihin nähden. Luhmann erottaa toisistaan psyykkiset ja sosiaaliset systeemit ja näkee ne täysin erillisinä, joskin toisiinsa vaikuttavina prosesseina. Luhmann tarkastelee asioita tietynlaisesta konstruktionistisesta näkökulmasta käsin erityisesti merkityksenantoprosesseihin huomiota kiinnittäen. Erityinen huomioitava asia tässä näkökulmassa on se, että organisaation oletetaan luovan itse itseään rajojaan rakentaen ja ympäristöään tarkkaillen. Luhmann on myös yksi harvoista sosiologeista, joka on paitsi luonut teorian sosiaalisista ilmiöistä yleisesti niin myös suoraan edesauttanut organisaatiotutkimuksen kenttää. (Magalhães & Sanchez 2009, 3.)

Sijoitettaessa Luhmannin teoriaa organisaatiotutkimuksen laajempaan kenttään, se voidaan ymmärtää paitsi postmodernina teoriana myös itse itseään määrittelevien organisaatioteorioiden joukkoon sijoittuvana teoriana. Hernes ja Bakken (2003) jakavat organisaatiotutkimuksen teorialaajat tasapainoperusteisiin, prosessiperusteisiin sekä itse itse-

ään määritteleviin kategorioihin. Vaikka Luhmanninkin teoriassa prosessinomainen ajattelu on läsnä, autopoiesis-teoria on ennen kaikkea itse itseään määrittelevien organisaatioteorioiden joukkoon sopiva.

Johtamisen ja organisoinnin tutkimusalalla on viime vuosina alettu kiinnittää yhä enemmän huomiota paitsi työyhteisöjen kehittämiseen myös työntekijöiden hyvinvointiin. Työyhteisöjen kehittämisellä pyritään useimmiten paitsi ammattitaidon kehittämiseen myös työyhteisön jäsenten työhyvinvoinnin edistämiseen. Sosiaalipsykologi ja johtamiskouluttaja Ulla Ijäs totesi Helsingin Sanomissa 8.2.2007: “Työhyvinvointi tarkoittaa paljon muutakin kuin työnantajan tarjoamia liikuntaseteleitä. Hyvään työtoimintaan kuuluu myös ihmisen ammattitaidosta huolehtiminen, työyhteisön, työryhmien ja yhteisöllisyyden kehittäminen sekä myös johdon toimivuuden tarkastelu, esimerkiksi työnohjaus esimiehille.” Vaikka vuosia on kulunut tuon lausahduksen jälkeen, yhä edelleen fokus kehittämisessä on sekä yksilöiden kehittämisessä ja työhyvinvoinnin lisäämisessä että työyhteisöjen yhteisöllisen toiminnan kehittämisessä. Yhtenä hyvänä työkaluna kehittämiselle toimii organisaation jäsenilleen tarjoama työnohjaus, jossa korostuvat sekä kokemukselliseen oppimiseen perustuvat näkökulmat, työyhteisön toiminnan kehittäminen paremmaksi että työhyvinvoinnin ylläpito (Räsänen 2006, 193; Paunonen-Ilmonen 2001, 17).

Kehittyminen vaatii muutosta ja muutos vaatii oppimista. Tulevaisuudessa parhaiten menestyvät organisaatiot ovat niitä, joissa panostetaan oppimiseen organisaation jokaisella tasolla. Nykyään puhutaan paljon oppivasta organisaatiosta. Lähtökohtana oppivalle organisaatiolle on tarkastella organisaatiota kokonaisuutena ja tavoitteena on kehittää siitä systeemi, jossa sen jäsenet haluavat jatkuvasti tulla paremmiksi työssään sekä tehdä parempaa tulosta. Tämän toteutumiseksi vanhan kyseenalaistaminen on tärkeää: menestyksekkäässä organisaatiossa halutaan yhdessä laajentaa ajattelumalleja, luoda kollektiivisia tavoitteita ja opetella oppimaan yhdessä, ei erikseen. (Senge 2006, 3–4.)

Koska oppiminen oppivan organisaation ajatuksia mukaillen on kollektiivista sosiaalista toimintaa, se synnyttää väistämättä yhteispelin sujuvuutta ja sosiaalisen vuorovaikutuksen onnistumista koskevia haasteita työyhteisöille. Mikäli suuria ristiriitoja työyhteisön jäsenten välisissä sosiaalisissa suhteissa syntyy, työntekijät alkavat helposti voida huonosti ja tätä kautta ovat vähemmän valmiita sitoutumaan tuottavan työn tekemiseen. Sitä vastoin toimivat sosiaaliset suhteet edistävät työntekijöiden työhyvinvointia ja tehokkuutta. Taustateorianäkökulmana työhyvinvoinnin tarkastelemiselle käytän tässä tutkimuksessa Schaufelin ja Bakkerin (2004) luomaa mallia työn vaatimuksista ja voimavaroista, jotka ovat yhteydessä joko positiivisesti tai negatiivisesti työssä jaksamiseen ja työntekijöiden hyvinvointiin. Tässä työn vaatimuksia ja työn voimavaroja työhyvinvoinnin kannalta käsittelevässä mallissa korostuu yhtenä asiana se, että sosiaaliset suhteet voivat tilanteesta riippuen olla joko työn vaatimuksia tai voimavaroja määrittäen sen, onko työyh-

teisön jäsenten välinen vuorovaikutus laadultaan hyvinvointia vai uupumusta edistävää. (Schaufeli & Bakker 2004.)

Yhtenä työkaluna vuorovaikutuksen kääntämisessä positiivisen voimavaran suuntaan käytetään työnohjausta, jonka merkitystä kehittämisen edistäjänä tarkastelen tässä tutkimuksessa. Työnohjauksella on havaittu olevan monia positiivisia yhteyksiä työhyvinvointiin (ks. esim. Paunonen-Ilmonen 2001). Ammattitaitoa on harvoin mahdollista saavuttaa pelkän teoreettisen tiedon varassa, vaan tarvitaan myös pysähtymistä, reflektointia ja arviointia. Räsänen (2006, 163) mukaan työnohjaus on kokemuksellista oppimista, jossa tavoitteena on kehittää reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Suurempana kokonaistavoitteena on työntekijän ammatillinen kasvu. (Räsänen 2006, 163.)

Useimmissa töissä etenkin sellaisilla aloilla, joissa työnohjausta paljon käytetään, työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ei voi hankkia tai kehittää pelkästään teoreettisen tiedon tai myöskään pelkän käytännön tekemisen kautta, vaan kehittymiseen tarvitaan myös pysähtymistä, arviointia ja reflektointia (Räsänen 2006, 163). Työnohjaus tarjoaa nimenomaan tällaista oman toiminnan tarkastelemista vuorovaikutusprosessin kautta. Reflektointia voidaan toteuttaa työnohjaajan kanssa joko yksin tai ryhmässä riippuen siitä, millaiset ovat työnohjauksen tavoitteet.

Kerään tämän tutkimuksen empiirisen aineiston eräästä yksityisestä lastensuojeluyksiköstä, jossa olen itse työskennellyt. Koska tutkittava työyhteisö on nuori ja työn puitteissa on tapahtunut lähiaikoina paljon muutoksia, työyhteisön tietoinen ja ohjattu kehittäminen on tullut ajankohtaiseksi. Tavoitteena olisi saada työyhteisö ”puhaltamaan yhteen hiileen” työnohjauksen keinoin toteutettavan kehittymisen kautta. Kyseisessä työyhteisössä kehittymistä pyritään saamaan aikaan ryhmässä toteutettavan työnohjauksen avulla.

1.2 Tutkimuskysymys ja aiheen rajaus

Tämän pro gradu -tutkimukseni tarkoituksena on tutkia työyhteisön kehittämisprosessin vuorovaikutusta, työnohjauksen kokemista ja siihen kohdistuvaa merkityksenantoa työn ja vuorovaikutuksen kehittämisessä. Toteutan tutkimukseni laadullisella tutkimusotteella. Tutkimusongelmani on:

Millainen merkitys työnohjauksella ja työnohjausprosessissa ilmenevällä vuorovaikutuksella on työyhteisön kehittymistä ja yhteistoiminnan parantamista ajatellen?

Tarkemmin sanottuna tarkastelen tutkimuksessani työyhteisön vuorovaikutuksen, yhteistoiminnan parantamisen, ammatillisen kehittymisen sekä työhyvinvoinnin näkökul-

masta sitä, miten työyhteisön kehittyminen käytännössä tapahtuu, mitkä ovat ne avaintekijät, joiden kautta kehitystä syntyy ja havaitaanko kehittämisen kautta syntynyt hyöty konkreettisesti työyhteisön arjessa. Kehittämiskeinoista halusin tarkastella nimenomaan työnohjausta ja sen koettuja merkityksiä, sillä työnohjauksen on todettu useissa tutkimuksissa olevan tehokas henkilöstön kehittämismenetelmä ja työyhteisön toiminnan laadun parantaja (Sava 1985; Paunonen 1989; Jakonen-Kaasalainen 1993; Lappalainen & Penttinen 2001).

Tutustuessani työnohjausta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen, havaitsin, että pääosa tehdyistä tutkimuksista oli kvantitatiivisia tutkimuksia, joissa kylläkin oli havaittu positiivista muutosta ja kehitystä tapahtuneen, mutta itse ilmiöön oli päästy käsiksi varsin pintapuolisesti. Kvalitatiivisen tutkimuksen vähäisempi osuus antaa lisäperusteen tämän tutkimuksen tekemiselle. Tavoitteenani on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa ilmiöstä ja työnohjauksen vaikutusmekanismeista yhden tapauksen eli tutkimani työyhteisön ja sen työnohjauksen osalta.

Hallitsevana tausta-ajatuksena ja jossain määrin myös tutkimukseni hypoteesina on, että työyhteisön kehittyminen tapahtuu vuorovaikutuksen kautta, konstruktionistisen merkityksenantoprosessin avulla. Menetelmällisesti toteutan tutkimukseni yhdistelemällä osallistuvaa havainnointia sekä etnografista tutkimusotetta. Toteutan tutkimuksen empiirisen osan havainnoimalla yhden lastensuojeluyksikön työnohjausistuntojen vuorovaikutusta sekä haastatteleamalla kaikkia kyseisen työyhteisön jäseniä. Tarkoituksena on kuulla työntekijöiden kokemuksia työyhteisön kehittymisestä sekä yhteisten toimintamallien hahmottumisesta, jotta saisin käsityksen siitä, millaisista asioista työyhteisön kehittyminen muodostuu, mikä on työnohjauksen merkitys kehittämisprosessissa ja millainen yhteys kehitymisellä on työntekijöiden kokemaan työhyvinvointiin.

Aineiston keräämistä aloittaessani tutkimani työyhteisön työnohjausistunnot olivat tämän tutkimuksen toteuttamisen kannalta otollisessa vaiheessa, sillä työnohjausistunnoissa oli tarkoituksena keskustella nimenomaan työyhteisön toimivuuteen ja kehittymiseen liittyvistä asioista. Yhteisten toimintamallien ja reflektoinnin lisäksi huomio kiinnittyi työnohjauksissa välillä enemmän ja välillä vähemmän arjen hankalina koettuihin tilanteisiin huostaan otettujen lasten kanssa.

Tutkimukseni teoriaosuudessa luvusta 2 alkaen keskityn työyhteisön luonteen tarkastelemiseen omaa todellisuuttaan luovana vuorovaikutteisena kokonaisuutena. Lähden käsittelemään aihetta tutkimukseni pääviitekehyksenä toimivan autopoiesis-teorian avulla, minkä jälkeen valaisen tarkemmin sitä, mihin organisaatiotutkimuksen ja työhyvinvoinnin teemoihin tuo teoria ja sen myötä oma tutkimusaiheeni sijoittuu. Näiden jälkeen esittelen työnohjauksen peruseriaatteita, sillä työnohjaus on se konteksti, jossa tutkimukseni empiriaosuudessa tarkasteltua vuorovaikutusta tapahtuu ja jonka avulla työhyvinvointia olisi tarkoitus edistää.

Luvussa 3 kuvaan tutkimuksen tekemisen vaiheita ja menetelmiä, minkä jälkeen siirryn kuvaamaan työnohjausta lastensuojelutyön kontekstissa luvussa 4. Annan tilaa lastenkotityön erityispiirteiden tarkastelemiselle, jotta lukija ymmärtäisi paremmin tutkimustuloksia siinä kontekstissa, jossa vuorovaikutusta tutkin.

Empiriaosuudessa pohdin työyhteisön vuorovaikutuksen kehittymisen ilmiöitä sekä itse työnohjausistunnoissa sekä niiden ulkopuolella, työyhteisön arjessa. Pyrin selvittämään, millainen rooli työnohjausprosessille annetaan kehittymisen kannalta. Tutkimuksessani huomio kiinnittyy ensisijaisesti työntekijöiden ja työyhteisön henkiseen ja ammatilliseen kasvuun liittyviin kysymyksiin. Tutkimukseni tuloksia esittelen sekä luvuissa 4, 5 että 6. Tutkimukseni käytännöllisenä tavoitteena on tuoda ymmärrystä henkilöstön kehittämistä vastaaville ihmisille työnohjauksen hyödyllisyydestä ammatillisen kehittymisen ja työhyvinvoinnin lisäämisen näkökulmista.

2 KOHTI TYÖYHTEISÖN KEHITTYMISTÄ

2.1 Autopoieettinen näkökulma työyhteisön jäsenten välisen vuorovaikutuksen tutkimisessa

Koska haluan tutkimuksessani päästä mahdollisimman syvälle työyhteisön kehittämisprosessin tarkastelemisessa, pidän tärkeänä yhteisön vuorovaikutuksen luonteen pohtimista. Tarkastelen työyhteisöä Luhmannin autopoiesis-teorian lähtökohdista käsin ajatellen työyhteisön olevan vuorovaikutteinen systeemi, joka jatkuvasti muuntaa itse itsensä ja luo itseään uudelleen. Tutkimuksessani toistuu jatkuvasti systeemin käsite. Siksi on tärkeää määritellä, mitä systeemillä organisaatioteorioiden yhteydessä tarkoitetaan. Systeemi on keskenään toistensa kanssa yhteydessä olevien osien muodostama kokonaisuus. Jokainen systeemin osa vaikuttaa muihin osiin ja jokainen osa on riippuvainen kokonaisuudesta. Systeemejä kuvataan monen eri tieteenalan yhteydessä, joten sana systeemi voi viitata yhtä hyvin esimerkiksi soluun, yhteiskuntaan kuin organisaatioonkin. (Hatch 1997, 35.) Tämän tutkimuksen yhteydessä viitataan sanalla ”systeemi” tutkimuksen kohteena olevaan työyhteisöön.

Autopoiesis-teoria on teoria itseään tuottavista ja ylläpitävistä elävistä systeemeistä. Autopoiesilla selitetään elävien (autopoiesis) systeemien luonnetta itseään tuottavina järjestelminä vastakohtana ei-eläville (allopoiesis) systeemeille, jotka tuottavat muuta kuin itsensä. Autopoieettisissa systeemeissä itseohjautuvuus korostuu systeemin jokaisella tasolla. (Maturana & Varela 1980, 80.) Autopoiesis-teoria täydentää muita systeemitteorioita ja -malleja selittäen paitsi kognitiivisten prosessien biologista pohjaa myös systeemin itsetietoisuutta, sosiaalista vuorovaikutusta ja ihmisten välistä kielellistä ilmaisua, joka mahdollistaa yhteistoiminnan sujumisen. (Luhmann 1995, 77.)

Autopoiesis on alkuaan Maturanan ja Varelan (1980) 1970-luvulla kehittänyt biologisia systeemejä kuvaava teoria, jonka he kehittivät kuvaamaan solujen kykyä uudistaa itse itseään. Sitä alettiin heti sen kehittämisen jälkeen soveltaa myös organisatoristen, taloudellisten, yhteiskunnallisten ja sosiaalisten ilmiöiden kuvaamiseen. Sosiaalisten systeemien tutkimiseen erikoistunut Beer toi ensimmäisenä esiin autopoiesin soveltamispotentiaalinsa sosiaaliin systeemeihin heti sen jälkeen, kun Maturana ja Varela olivat teoriansa esitelleet. Samoihin aikoihin myös Giddens alkoi pohtia itse itseään tuottavien systeemien merkitystä. Saksalainen sosiologi Niklas Luhmann oli kuitenkin se teoreetikko, joka alkoi todenteolla työskennellä soveltaakseen teoriaa sosiaaliin systeemeihin ja kumotakseen Maturanan ja Varelan ajatuksen siitä, ettei biologista teoriaa voisi yhdistää käsittämään sosiaalisia systeemejä. (Hernes & Bakken 2003, 1513.)

Luhmann työskenteli autopoiesin soveltamisen kanssa lähes 20 vuoden ajan 1970-luvun lopulta lähtien yhdistäen autopoiesin peruseriaatteita laajalti niin matematiikan,

lain, filosofian, taloustieteen, politiikan kuin myös sosiaalisten systeemien tutkimiseen (Hernes & Bakken 2003, 1513). Hän argumentoi teorian laajennusta muita kuin biologisia systeemejä kattavaksi sillä, että koska autopoieesi kuvaa elämää, myös psyykkiset ja sosiaaliset systeemit ovat eläviä systeemejä. Siksi teoria on hyvin sovellettavissa paljon laajemmin kuin teorian alkuperäiset kehittäjät Maturana ja Varela olivat ajatelleet. Toisin sosiaalisten ja psyykkisten systeemien kohdalla systeemin komponenttien määrittäminen on paljon vaikeampaa kuin esim. solujen komponenttien toimintaa kuvattaessa. (Luhmann 1986, 172.)

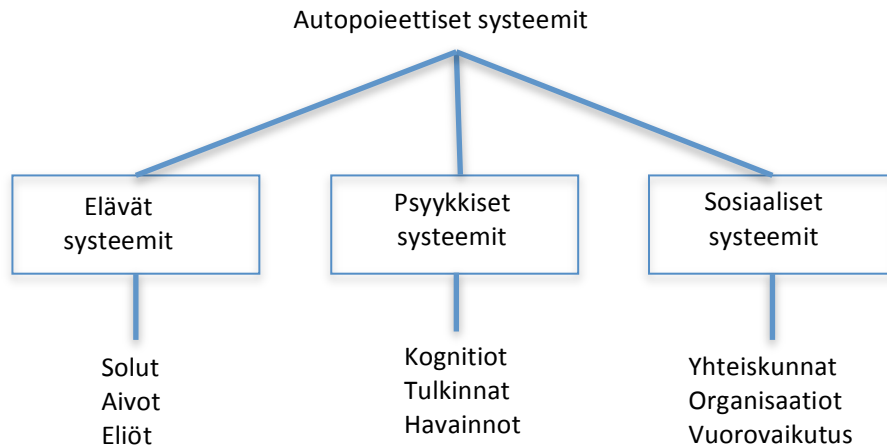
Terminä autopoieesi tarkoittaa itsensä tuotantoa, ylläpitoa ja harmoniaa (autos=itse; poien=tuottaa, säilyttää olemassaolo, tehdä uudelleen, käsitteellistää) (Stähle & Kuosa 2009, 146). Autopoieettiset systeemit ovat itseorganisoituvia. Ne tuottavat itse itseään ja omia rakenteitaan. Itseohjautuvuuden kautta niillä on vaikutusta oman ympäristönsä luomiseen. Autopoieesilla tarkoitetaan myös kokonaisuuden yhtenäisyyden ylläpitämistä: vaikka systeemin eri komponentit muuttuvat jatkuvasti, kokonaisuus säilyy olemassa olevana. Tärkeää autopoieesin ymmärtämisen kannalta on käsittää, että asioiden uudelleentuottaminen tapahtuu systeemin oman toiminnan kautta, itseensä viitaten ja asioita uudelleen määrittellen, olipa kyse sitten solujen uudistumisesta tai organisaation toiminnan kehittämisestä. Tämä itseensä viittaaminen (self-referentiality) tarkoittaa myös sitä, että tuotettavan substanssin luonne on systeemin olomuodosta riippuvainen: toiminnalliset systeemit luovat toimintaa, vuorovaikutukselliset systeemit vuorovaikutusta, molekyylit molekyyliä ja niin edelleen. (Luhmann 1986, 173; Hatch 1997, 173.)

Autopoieettiset systeemit vaikuttavat omiin prosesseihinsa, omiin rajoihinsa ja muihin systeemin kannalta olennaisiin rakenteisiin. Systeemi tarvitsee olemassaololleen ympäristön, mutta jokaisen systeemin pitää itse tehdä luomistyönsä yksilöllisten tarpeidensa mukaan, eikä se voi kopioida tai omaksua rakenteita suoraan ulkopuolisesta maailmasta. (Luhmann 1986, 173.)

Luhmannin teoria eroaa muista vastaavista erityisesti sen osalta, että se erottaa toisistaan sosiaaliset ja psyykkiset ilmiöt toisistaan. Toiminnan psyykkiset ja sosiaaliset alueet ovat selkeästi rajattu erillisiksi ilmiöiksi ilman päällekkäisyyksiä. Toisin sanoen sosiaaliset ja psyykkiset systeemit ovat toinen toistensa ympäristöjä, jotka toki toiminoillaan vaikuttavat toisiinsa, mutta ovat pohjimmiltaan erillisiä systeemejä. (Seidl 2005, 9.)

Autopoieettinen systeemi on samanaikaisesti sekä avoin että suljettu, sillä se määrittelee itse itsensä ja olemassaolonsa, mutta samalla ottaa kuitenkin vaikutteita ympäristöstään. (Luhmann 1986, 173.) Autopoieettiset systeemit voidaan jakaa biologisiin, sosiaalisiin ja psyykkisiin systeemeihin (ks. kuvio 1). Koska keskityn tässä tutkimuksessa työyhteisön ilmiöiden ja kehittymisen tarkasteluun, en kuvaa tässä kohtaa sen tarkemmin biologiseen lähestymistapaan sisältyviä eläviä systeemejä, vaan keskityn sosiaalisten ja psyykkisten systeemien tarkasteluun. Ensimmäiseksi luotu biologisia systeemi-

mejä selittävä autopoieettinen teoria luo kuitenkin perustan autopoieesin psyykkiselle ja sosiaaliselle käsittelylle ja pääajatukset ovat samoja eri sovellusmuodoissa, mutta asioiden ilmenemismuodot vaihtelevat (Luhmann 1986, 173).



Kuvio 1. Autopoieettiset systeemit (Luhmann 1986, 173 mukaan)

Autopoieettista teoriaa sosiaalisiin systeemeihin sovellettaessa sosiaaliset systeemit määritellään ihmisten muodostamiksi järjestelmiksi, esimerkiksi ryhmiksi, organisaatioiksi ja yhteiskunniksi, pitäen sisällään niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Psyykkiset systeemit sen sijaan ovat ihmisten pään sisäisiä kognitiivisia järjestelmiä, jotka jäsentävät ihmisten havaintoja ja tulkintoja. (Luhmann 1986, 173.) Luhmann jakaa sosiaalisten systeemien käsittelemisen kolmeen ryhmään: yhteiskunnalliset systeemit, kasvotusten käytävään vuorovaikutukseen perustuvat systeemit ja organisatoriset systeemit (Seidl 2005, 21). Kaikki näistä ovat sosiaalisia systeemejä, mutta erityyppisiä sosiaalisia systeemejä, sillä ne muodostavat erimuotoista kommunikaatiota.

Autopoieettisten systeemien kyky määritellä itseään ja ympäristöään ei rajoitu pelkästään niiden itsensä organisointiin. Ne pystyvät tuottamaan ja muuttamaan paitsi omia, myös muita niihin kytköksissä olevia systeemejä. (Luhmann 1986, 174.) Esimerkiksi lastenkotiympäristössä lastenkodin työyhteisön muuttaessa ja kehittäessä itseään, vaikuttaa se väistämättä myös laajemmin sekä lapsiin että esimerkiksi lastenkodin fyysisen ympäristön uusiutumiseen. Sosiaalisia systeemejä tarkasteltaessa pitää muistaa, että niiden itseohjautuvuudella on kuitenkin rajansa ja ne eivät pysty kognitiivisin keinoin luomaan itselleen materiaalista ympäristöä, vaan luomistyö koskee olemassaolon näkymättömien realiteettien muodostamista (Luhmann 1986, 174). Systeemin ihmissuhteet ovat olomuodoltaan sellaista, jota emme pysty näkemään, mutta jotka ovat kuitenkin olemassa ja joita systeemit jatkuvasti kehittävät ja muuntavat vuorovaikutuksen keinoin.

Sosiaaliset systeemit ovat jatkuvasti muuttuvia ilmiöitä, jotka muuttavat itse itseään reflektiivisen toiminnan avulla. Sosiaalisella systeemillä ei ole olemassa selkeää alkua tai loppua, eikä sitä voida pitää kokoonpanoltaan aina samanlaisena pysyvänä kokonaisuutena, vaan systeemit elävät jäsenten vaihtuessa ja muuttuessa. Autopoieettiseen sosiaaliseen systeemiin liitytään ja siihen kuulutaan kaikenlaisen vuorovaikutuksen kautta, jolloin passiivinen tai periaatteellinen jäsenyys on poissuljettua. Ymmärtääkseen kokonaisuutta ja maailmaa ihmisten on osallistuttava siihen. Passiivinen osallistuminen ei siis ole mahdollista, sillä myös esimerkiksi hiljaa läsnä istuminen on osallistumista, joka vaikuttaa yhteisön muiden jäsenten toimintaan. Kun yksilö hahmottaa ja havainnoi systeemiä, hän on jo osa sitä. Kaikki systeemiin kuuluvat yksilöt, riippumatta heidän panoksestaan, vaikuttavat systeemiin ja sen uudistumiseen. Vastavuoroisesti samaan aikaan systeemi muuttaa jatkuvasti yksilöä ja hänen kokemustaan vuorovaikutussuhteista. (Luhmann 1986; Ståhle, Sotarauta & Pöyhönen 2004; Arnoldi 2001.)

Sosiaalinen systeemi tekee itsestään ja ympäristöstään ymmärrettävän merkityksenantoprosessin kautta. Luhmannin näkemyksen mukaan on olemassa kaksi erityyppistä merkityksenantoprosessia: vuorovaikutuksellinen ja kognitiivinen. Molemmat prosessit ovat autopoieettisia ja niillä luodaan systeemiä ja merkityksiä asioille: vuorovaikutuksellisessa prosessissa ryhmämuotoisesti toimintojen keinoin ja kognitiivisessa prosessissa yksilön pään sisäisesti ajatuksia muokkaamalla. Sosiaalinen ja kognitiivinen systeemi ovat kuitenkin yhteydessä toisiinsa, vaikka ne ovatkin pohjimmiltaan erillisiä. Kaikki systeemit, kuten yhteiskunta, perhe, tiede, politiikka, laki ja taide jäsenyvät kommunikaation kautta. Systeemin rajat sen sijaan muodostuvat havainnoinnin rajoitusten kautta. (Arnoldi 2001, 4–6.)

Systeemin jäsenen ja sosiaalisen systeemin välinen suhde on yksi kiistellyimmistä aiheista Luhmannin teoriassa. Luhmannin mukaan ihminen itsessään ei ole vain yksi systeemi, vaan ihminen tulee ymmärtää orgaanisten ja psyykkisten systeemien muodostamana kokonaisuutena. Orgaaniset systeemit muodostuvat biokemiallisista tapahtumista ja psyykkiset systeemit muodostuvat ajatuksista. Kumpikin näistä systeemeistä on toiminnallisesti sulkeutunut suhteessa toiseensa: kumpikaan systeemeistä ei pysty siirtämään elementtejä toiselle systeemille. Ajatukset ovat ajatuksia ja kehon toiminnot kehon toimintoja. Rakenteellisesti nämä eri systeemit ihmisessä ovat kuitenkin rinnasteisia: eri systeemien rakenteet mukautuvat toinen toisiinsa. (Seidl 2005, 31.)

Vaikka ihminen ei systeemeineen muodosta vain yhtä eheää kokonaisuutta, sosiaaliset systeemit käsittelevät ihmistä yhtenä kokonaisuutena. Sosiaalisissa systeemeissä opitaan käsittelemään yhtä ihmistä yhtenä yksikkönä, jonka käyttäytymistä kohtaan syntyy tiettyjä odotuksia kyseisen henkilön aiemman käyttäytymisen perusteella. Henkilöä voidaan siis Luhmannin mukaan käsitellä sosiaalisessa systeemissä elävien odotusten kokonaisuutena. (Luhmann 1995, 210.)

Sosiaalisen systeemin muokkautumisen kannalta erityisen tärkeitä ovat sen jäsenten psyykkiset systeemit. Kuten sosiaaliset systeemitkin, psyykkiset systeemit ovat merkityksiä rakentavia systeemejä. Erona sosiaaliselle systeemille psyykkiseen systeemiin verrattuna on se, että toiminta ei tapahdu kommunikaationa vaan ajatteluna. Psyykkisissä systeemissä ajatuksia luodaan tietoisuuden kautta: vain ajatukset voivat muodostaa ajatuksia. Näiden eri systeemien erillisyyttä havainnollistaa se, että ajatukset eivät luo suoraan kommunikaatioita, vaan vain kommunikoinnin avulla voidaan muuttaa kommunikointia ja ajatuksilla ajatuksia. On syytä myös ymmärtää, että kahden henkilön psyykkiset systeemit ovat erillisiä, eivätkä kohtaa toisiaan: minun psyykkisistä systeemeistäni ei voi muodostua sinun psyykkisiä systeemeitäsi, vaan nämä kokonaisuudet ovat erillisiä myös eri henkilöiden välillä. Eri systeemien rinnakkaista, toisiinsa vaikuttavaa luonnetta Luhmann kutsuu kahdensuuntaiseksi läpäisemiseksi (interpenetration). (Luhmann 1995, 210.)

Psyykkisen ja sosiaalisen systeemin jatkuva vuorovaikutus toistensa kanssa on välttämätöntä sosiaalisen systeemin olemassaolon kannalta. Ilman psyykkisiä systeemejä ei ole olemassa myöskään sosiaalisia systeemejä. Jokainen sosiaalinen kommunikaatiotahtuma vaatii rinnakkaista tapahtumaa yksilön psyykkisessä systeemissä. Etenkin ajateltaessa esimerkiksi kommunikaatiota koskevista komponenteista asioiden ilmaisua, sosiaalinen systeemi on riippuvainen psyykkisen systeemin toiminnasta: sosiaalinen systeemi itsessään ei kuule sanoja, eikä muodosta lauseita. Tästä huolimatta Luhmannin mukaan on erityisen tärkeää korostaa sitä, etteivät sosiaalinen ja psyykkinen systeemi ole toistensa kanssa päällekkäisiä millään tavalla, ainoastaan rinnasteisia. Ihmiset toimivat Luhmannin mukaan ympäristöinä sosiaalisille systeemeille, eivätkä osina niille. (Luhmann 1995, 212.)

Luhmannin näkemys systeemeistä nojaa vahvasti fenomenologian ja konstruktionismin ajatuksiin. Fenomenologisen käsityksen mukaan todellisuutta tutkitaan ja määritetään havaintomaailman kautta, ja tietoa tuotetaan havaintojen kautta muodostuvan kokemuksen keinoin. Kehittyminen tapahtuu systeemin jäsenten välisessä kommunikaatiossa aiemman ja uuden tiedon vuoropuhelun kautta. Kehittymistä tapahtuu merkityksenantoprosessissa eri aiheita koskevia konstruktioita muodostamalla ja muokkaamalla. (Arnoldi 2001, 2.)

Luhmannin tarkoituksena on ollut ennen kaikkea kuvata sosiaalisten systeemien luonnetta, ei kategorisoida niitä (Hernes & Bakken 2003, 1514). Perinteiset sosiologian suuntaukset ovat keskittyneet pitämään systeemin peruselementtinä joko ihmistä tai toimintaa, mutta Luhmannin mielestä fokus oli suunnattava muualle. Luhmannin mukaan sosiaalisten systeemien peruselementti on kommunikaatio. Sosiaalinen systeemi luo itseään uudelleen ja muodostaa itse omaa todellisuuttaan kommunikaation kautta. Kommunikaatiot ovat sosiaalisten systeemien elementtejä, jotka muotoutuvat systeemissä eli kommunikaatioiden verkostossa, eivätkä nämä kommunikaatiot voi esiintyä

sellaisinaan tämän kontekstinsa ulkopuolella. Kommunikaatio on kontekstiinsa sidottua. Kaikkien sosiaalisten systeemien toimivuus riippuu systeemin jäsenten välisestä riittävästä kommunikaatiosta ja sen laadusta. (Luhmann 1986, 174.)

Kommunikaatio elää jatkuvasti. Yhden hetken kommunikointia määrittää sitä edeltänyt kommunikaatio ja siinä hetkessä luodaan pohjaa tulevalle kommunikoinnille systeemin sisällä. (Luhmann 1986, 176.) Autopoieettisissa sosiaalisissa systeemeissä sekä systeemi itse että sen rajat määrittyvät vuorovaikutuksen kautta. Systeemin osat vaikuttavat kokonaisuuteen ja kokonaisuus osiin uudistaen systeemiä jatkuvasti. (Stähle & Kuosa 2009, 146.)

Vaikka vuorovaikutus on sosiaalisten systeemien perusta, sitä ei ole mahdollista observeroida suoraan, vaan kommunikaatio ilmenee jäsenten toimintana, joita voidaan tarkkailla (Hernes & Bakken 2003, 1514). Juuri näin on tämän tutkimuksen empiriaosassa tehty: olen tarkkaillut vuorovaikutusta työyhteisön toimiessa yhdessä. Vuorovaikutuksen keinoin sosiaaliset systeemit pyrkivät jäsentämään ja ymmärtämään ympäristöä, jossa ne vaikuttavat. Kommunikaatio ei nojaudu pelkästään kieleen, vaan myös muuhun ihmisten väliseen nonverbaaliseen vuorovaikutukseen. Vuorovaikutuksen muodot ja systeemin tapahtumat syntyvät aiempien tapahtumien tulkitsemisen kautta. Vuorovaikutuksessa ihmiset ottavat luontaisesti huomioon paitsi menneisyyden ja tämän hetken, myös tulevat tapahtumat ja niiden rajoitteet. (Luhmann 1986, 174.)

Samalla tavoin, kun alkuperäiseen biologiseen teoriaan viitaten solussa eri solun osat suorittavat tiettyjä tehtäviä ja niitä kutsutaan solun komponenteiksi tai elementeiksi, kommunikaatio sisältää sosiaalisen systeemin elementit. Kommunikaation elementit elävät tietyssä ympäristössä, tietyn verkoston sisällä. (Luhmann 1986, 174.)

Mitkä sitten ovat kommunikaation elementtejä? Luhmann (1986, 174) katsoo kommunikaation muodostuvan 1) informaation (information), 2) ilmaisun (utterance) ja 3) ymmärryksen (understanding) tai mahdollisen väärinymmärryksen synteessä. Informaation, ilmaisun ja ymmärryksen synteisiä ei voi kieli yksin muodostaa. Kielen ohella tapahtumien jäsentäminen informaation omaksumisen, äänneillä ilmaisemisen ja tilanteen ymmärryksen kautta luo kommunikaatiota systeemeissä. Tarkemmin sanottuna informaatio määritellään valinnaksi, *mitä* tietoa päätetään ilmaista. Kommunikoissaan ihminen valitsee kaikkien mahdollisten asioiden joukosta, mitä haluaa viestiä muille. Ilmaisua sitä vastoin kuvaa valittua muotoa eli *miten* ja *miksi* jotakin on sanottu. Ymmärrys taas viittaa informaation ja ilmaisun väliseen eroon – onko asia osattu ilmaista ja ymmärtää sillä tavalla kuin sen ilmaisija sitä tarkoitti. (Seidl 2005, 28.)

Näiden elementtien avulla systeemi kehittää kommunikaatiota ja sitä kautta itse itsensä. Kieltä luodaan jatkuvasti uudelleen tapahtumien edetessä. Kommunikaation elementit voivat ilmetä keskenään hyvinkin eri tavoin erilaisissa sosiaalisissa systeemeissä, vaikka periaatteessa ovat samoja. (Luhmann 1986, 174–175.) Elementit eivät ilmene samalla tavalla esimerkiksi koululuokassa tai moottoripyöräjengin sisällä, vaan ympä-

ristö ja systeemi luovat itselleen omat, tietyssä ympäristössä hyväksyttävät kommunikaatiomuotonsa.

Tieto, äänneet ja ymmärrys eivät ole olemassa ilman systeemiä, johon ne kuuluvat. Niitä luodaan kommunikaatioprosessissa. Edes informaatiota systeemi ei ota suoraan ympäristöstään. Tieto ei vain leijaile ympäristössä ja odota, että se otettaisiin kiinni, vaan tiedon omaksumiseen systeemin jäsenten on käytettävä kognitiivista kapasiteettiaan, jonka avulla informaatiota muodostetaan, tulkitaan ja prosessoidaan sosiaalisen systeemin sisällä. Tiedon vastaanottaja osallistuu siis yhtäläillä tähän kaksisuuntaiseen tiedon luomisen prosessiin kuin se, joka puhuu. Vastaanottaja jäsentää tiedon osaksi omaa kognitiivista viitekehystä vuorovaikutuksen aikana. Samalla tavalla kuin systeemiä ei ole olemassa ilman jäsenten keskinäistä kommunikaatiota, myöskään kommunikaatiota ei ole olemassa ilman, että systeemi sen muodostaa ja määrittää. (Luhmann 1986, 176.)

Autopoeettista teoriaa sosiaalisiin systeemeihin sovellettaessa sosiaaliset systeemit määritellään ihmisten muodostamiksi järjestelmiksi, esimerkiksi ryhmiksi, organisaatioiksi ja yhteiskunniksi, pitäen sisällään niissä tapahtuvan vuorovaikutuksen. Psykkiset systeemit sen sijaan ovat ihmisten pään sisäisiä kognitiivisia järjestelmiä, jotka jäsentävät ihmisten havaintoja ja tulkintoja. (Luhmann 1986, 173.) Kommunikaatiota tuotetaan kommunikaation kautta ja kommunikaatiota voi olla olemassa ainoastaan suhteessa muuhun kommunikaatioon. Sanoja ja ääniä voi toki esiintyä yksinäänkin, mutteivät ne täytä verkostossa esiintyvän kommunikaation piirteitä. (Seidl 2005, 30–31.)

Kuvasin aiemmin sitä, mistä kommunikaatio muodostuu, mutta en vielä sitä, miten kommunikaation muotoja tuotetaan. Tämä riippuu sosiaalisen systeemin rakenteesta. Rakenne muodostuu Luhmannin mukaan odotuksista. Tietyissä tilanteissa odotetaan tietynlaista kommunikaatiota. Esimerkiksi jos yksi systeemin jäsen puhuu hyvinvoinnista, toisen jäsenen oletetaan vastaavan samasta aiheesta, eikä esimerkiksi puhuvan säästä sen sijaan. Kommunikaation teemat ovat siis myös kiinnostavia tarkastelun kohteita. Teemat toimivat mahdollisten kommunikaation muotojen ennustajina: tietyt puheenaiheet valikoituvat kommunikaation kohteeksi systeemin rakenteen luomissa puitteissa. (Seidl 2005, 31.)

Kaikki prosessit sosiaalisissa systeemeissä perustuvat jäsenten väliseen vuorovaikutukseen. Hyvin toimivissa organisaatioissa halutaan saavuttaa toiminnan reflektiivistä tarkastelua. On siis kommunikoitava kommunikoinnista. (Hatch 1997, 373.) Tätä työnohjauksessa nimenomaan tehdään – kommunikoidaan yhdessä hetkessä muiden hetkien kommunikoinnista. Siinä on yksi syy sille, miksi mielestäni tämä teoria on hyvin osuva oman tutkimukseni teeman kannalta.

Autopoeettisen näkemyksen mukaan systeemit ovat toiminnallisesti suljettuja kokonaisuuksia. Perinteisessä systeemiteoriassa (esim. Habermas 1984; Parsons 1951) organisaatiot nähdään avoimina systeemeinä, jotka mukautuvat ympäristöönsä ja vastaavat

ympäristönsä tarpeisiin omaa toimintaansa muokkaamalla. Systemit muuntavat ulkoa päin tulevat panokset tuotoksiksi, jotka taas lähtevät pois päin systeemistä sen ympäristöön. Näin ollen organisaation ympäristö ja sen tarpeet määrittävät systeemin rakenteen. Autopoeettisissa systeemissä sen sijaan systeemi itse muokkaa rakennettaan systeemin sisällä, omia tarpeitaan vastaavaksi. Autopoeettisuus on dynaaminen itsensä tuottamisen tila. (Luhmann 1995, 15; Mingers 2002, 279–280.)

Autopoeettisissa systeemeissä kommunikaatio ja merkityksenantoprosessit esiintyvät aina jonkin systeemin sisällä, eivät koskaan systeemin ulkopuolella. Tämänkaltaisen sulkeutuneisuus tai sisään päin kääntyneisyys ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei systeemi ottaisi vaikutteita ympäristöstään ja vastavuoroisesti vaikuttaisi omaan ympäristöönsä. Luhmann korostaa, että systeemin merkityksenantoa hyödyntävät prosessit ja rakenteet pitävät sisällään systeemin rajat ja ympäristön. Systeemin sisäisille operaatioille merkityksenanto kuvaa viittausta systeemiin itseensä, ottaen huomioon myös systeemin ympäristön. Ympäristön ja systeemin välinen raja on siis sillä tavalla auki, että systeemin sisäisissä prosesseissa voidaan viitata myös ulkoisiin lähteisiin, mutta prosessit itsessään ilmenevät aina systeemin sisällä. (Hatch 1997, 373.) Systeemin toiminnallinen sulkeutuneisuus tarkoittaa siis sitä, että ympäristö ei voi tuottaa toimintaa systeemin sisällä, vaan systeemi itsessään tuottaa aina sen omat sisäiset tapahtumat. Jo Varela ja Maturanakin argumentoivat, että sulkeutuneisuus on edellytys vuorovaikutteiselle avoimuudelle. (Seidl 2005, 23.)

Luhmannin autopoeesissa systemit ovat siis sekä avoimia että suljettuja, mutta eivät yhtäaikaaisesti, vaan nämä määritelmät kuvaavat rinnakkaisia prosesseja. Systemit ovat avoimessa vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja täten kommunikoivat myös muiden systemien kanssa. Toisaalta ne ovat suljettuja siinä mielessä, että merkityksenantoprosesseilla on rajoitteensa: merkityksenantoprosessi voi syntyä ainoastaan organisaation sisällä ja systeemi voi käsittää sen ulkopuoliset tapahtumat vain tarkastelemalla sen omia kokemuksia. (Hernes & Bakken 2003, 1516.)

Hyvänä havainnollistavana esimerkkinä autopoeettisen teorian luonteesta ja suljetun ja avoimen systeemin esiintymisestä autopoeesin mukaan samaan aikaan toimii sen soveltaminen yritysmaailmaan. Perinteisesti yrityksiä pidetään avoimina systeemeinä, jotka ottavat informaatiota ulkoapäin ja prosessoivat sen systeemin sisällä uudenlaiseksi tiedoksi luovuttaen sitten uuden tiedon eteenpäin yrityksen ulkopuolelle. Autopoeettisissa systeemissä informaatio luodaan yrityksen sisällä ja mahdollisesti vaikuttamisen kautta siirretään tietoa yrityksen ulkopuolelle. Avoin ja suljettu systeemi on useimmiten nähty toisensa poissulkevinä vaihtoehtoina, mutta autopoeettisen näkökulman valossa kuva yrityksestä muuttuu ja se voidaan samanaikaisesti nähdä sekä avoimena että sulkeutuneena systeeminä. Maulan (2000) yritysmaailmaan sovelletun tutkimuksen mukaan autopoeettinen näkökulma yritysten toiminnan kuvaamiseen auttaa yrityksiä tunnistamaan sekä uuden tiedon luomista ja jatkuvaa kehittymistä edistävän aistimistettä-

vänsä (avoin systeemi) sekä omaan historiaansa viittaavan muistitehtävänsä (suljettu systeemi). Avoimuus kuvaa yrityksen suhdetta toimintaympäristönsä kanssa, kun taas sulkeutuneisuus kuvaa yrityksen kykyä ylläpitää tehokasta sisäistä toimintaa ja mahdollistaa pääsyn yrityksen aikaisemmin kertyneeseen tietoon ja kokemukseen. Yrityksen kuvaaminen näitä kahta tehtävää yhdistävänä kokonaisuutena auttaa yrityksiä hyödyntämään toiminnan tietovirtoja organisaation jatkuvaan oppimiseen ja uudistumiseen. (Maula 2000, 84.)

Autopoiesis-teoria erottaa toisistaan systeemin uudelleenmuotoilemisen ja rakenteet, joissa tämä muotoutuminen esiintyy. Autopoieettinen systeemi joutuu tuottamaan jatkuvasti elementtejään uudelleen. Jos tätä tuottamista ei tapahdu, systeemi katoaa. Esimerkiksi kasvin lopettaessa uusien solujen tuottamisen, se kuolee. Keskeinen elementti autopoiesisissa on rakenteellinen yhteenliittäminen, joka viittaa systeemin ja ympäristön väliseen vuorovaikutukseen. Ympäristön vaikutuksesta systeemin sisäinen muutosprosessi voi käynnistyä, mutta konkreettisesti prosessit riippuvat systeemin omasta rakenteesta ja tapahtuvat sen sisällä, ei ympäristössä. (Seidl 2005, 23–24.)

Tämän tutkimuksen empiriaosuudessa tarkasteleman lastenkodin työyhteisö on hyvä esimerkki systeemistä, jolla samanaikaisesti sen suljetun luonteen kanssa on paljon rajapintoja, jotka edellyttävät systeemiltä avoimuutta ja reagointia ympäristön tapahtumiin. Tässä tutkimuksessa fokus on työyhteisön vuorovaikutuksessa ja kehittymisessä, mutta lastenkodin arjessa tämä suljettu työntekijöiden muodostama systeemi elää jatkuvasti päällekkäin työntekijöiden yhdessä hoidettavien lasten kanssa muodostaman vuorovaikutusverkoston eli toisen sosiaalisen systeemin kanssa.

Luhmannin mukaan organisaatiot ovat sosiaalisia systeemejä, jotka järjestävät toimintaansa uudelleen päätösten kautta. Päätökset voidaan käsittää valintoina, joita organisaatiot jatkuvasti joutuvat tekemään. Valinnat tehdään kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukosta. Päätöksenteon käsitteellä viitataan tietynlaiseen kommunikaation muotoon. Ihmiset yksin eivät tee päätöksiä, vaan sosiaaliset systeemit ryhmänä tekevät niitä. Päätöksentekotilanteissa kommunikaatio viestii aina sitä oletusta, että olisi voitu valita myös jokin toinen päätös. Tulee kuitenkin muistaa, että kaikki organisaatiossa tapahtuva kommunikaatio ei kuvaa organisaation kommunikaatiota autopoieettisesta näkökulmasta käsin: organisaatiossa elää myös muita kommunikaatioita kuin päätöksentekoa, esim. ihmisten välinen juoruilu ei edistä, eikä ole tekemisissä organisaation autopoieettisen systeemin kanssa. (Seidl 2005, 39–40.)

Organisaatiossa päätöksenteon yhteydessä käytävä kommunikaatio liittyy aina päätöksentekoprosessien yhteen liittämiseen, mikä kuvaa organisaation autopoiesia: päätöksenteot luovat ja muokkaavat uudelleen tulevaa päätöksentekoa. Luhmann kuvaa päätösten yhdistämistä epävarmuuden sulattamisena. Jotta päätös voidaan tehdä, tarvitaan informaatiota, jolla päätöksen voi perustella. Päätös tehdään annetun informaation avulla. Perustelu ei kuitenkaan koskaan voi pohjautua täydelliseen informaation jonkin

valinnan tuloksista, vaan päätöksiä on aina tehtävä tietyn epävarmuuden vallitessa. Esimerkiksi bisnestä tekevän organisaation kohdalla ei voida tietää tuotteen tai palvelun tulevaa kysyntää. Päätös kuitenkin tehdään tietynhetkistä informaatiota hyödyntämällä valiten parhaalta kuulostavin vaihtoehto kaikkien mahdollisten vaihtoehtojen joukosta. (Seidl 2005, 41.)

Organisaatioissa on vallalla sekä muodollisia että epämuodollisia voimia. Epämuodollisia rakenteita, kuten organisaatiokulttuuria ja muita organisaation ”pehmeitä” arvoja on usein vaikea muuttaa ja ne ovat suhteellisen pysyviä. Sen sijaan muodolliset rakenteen osat ovat helpommin muokattavissa. Muodollisia rakenteita ovat esimerkiksi prosessit, menetelmät ja työtehtävät, joita voidaan muokata tietoisesti kunkin hetken tarpeiden mukaan. Epämuodolliset rakenteet kuitenkin vaikuttavat muodollisten muokkaamiseen vahvasti. Organisaatioiden tutkimuksessa ja teorioissa on usein keskitytty joko muodollisten tai epämuodollisten rakenteiden muuttamiseen, sillä näiden kahden kokonaisuutta on usein vaikea käsitellä yhdessä, sillä se on niin monimutkainen. Autopoiesis-teoria tarjoaa kuitenkin uudenlaisen tavan rakenteen tarkastelemiselle ja eri puolien yhdistämiselle. Luhmannin mukaan itsereflektoivilla prosesseilla on kykyä muuttaa rakenteita ja päinvastoin ja että muutosprosessit ilmenevät, kun vanhat rakenteet koetaan huonoiksi organisaation sen hetkisen tilan kannalta. (Magalhães & Sanchez 2009, 5.)

Yhteenvedona autopoiesin luonteesta organisatoristen systeemien kuvaajana voidaan sen todeta nojaavan autopoieettisen teorian peruseriaatteisiin seuraavien Luhmannin kokoamien faktojen kautta:

1. Perusyksikkönä autopoieettisessa sosiaalisessa systeemissä on kommunikatio, ei siis materia.
2. Tapahtumat muuttavat jatkuvasti muotoaan ja niitä voidaan tarkastella menneen ja tulevan ajan välillä.
3. Organisaatio havainnoi jatkuvasti itseään havainnoijana. Systemi, joka on pystynyt luomaan itsensä, on myös kykenevä tarkastelemaan omaa toimintaansa ympäristöstään erillisenä kokonaisuutena.
4. Autopoieettiset systemit pystyvät muuttamaan rakenteitaan itsensä organisoinnin kautta. Itsereflektoinnissa systemi ei havainnoi itseään muuttumattomana kohteena, vaan se käyttää omia ominaisuuksiaan ja kykyjään määritellään itseään uudelleen ja uudelleen.
5. Organisaatio on autopoieettinen niin kauan kuin systemi itsessään on muuttuvassa epävarmuuden tilassa, jossa systemi pystyy tuottamaan ja kontrolloimaan tätä epävarmuutta ja muutosta itsensä uudelleenorganisoinnin avulla.
6. Organisaatiot etsivät merkityksiä nykyisille tapahtumille menneiden kokemusten kautta.

7. Reflektiiviset toiminnot, kuten itseensä viittaaminen, itsensä havainnoiminen ja itsensä määrittely esiintyvät systeemin sisällä.
8. Tuottaminen ja uudelleentuottaminen ovat tärkeässä roolissa: systeemiä tuotetaan tapahtumien tasolla ja useiden tapahtumien yhdistyessä toisiinsa syntyy systeemin rakenne.
9. Autopoieettiset systeemit ovat operatiivisesti suljettuja systeemejä.
10. Suljetusta ja itseään luovasta luonteestaan huolimatta systeemit vuorovaikuttavat ympäristönsä kanssa ja ottavat silti vaikutteita ympäristöstään, mutta varsinainen systeemiä muokkaava vuorovaikutus tapahtuu systeemin sisällä.
11. Sosiaalisten systeemien tapahtumat muuttuvat kaiken aikaa ja korvautuvat uudennlaisilla tapahtumilla. Toistuvuus rakenteessa ei ole tavoitteena, vaan rakennetta on jatkuvasti muokattava uusien tapahtumien vaatimusten mukaan.
12. Informaatiota ei oteta systeemiin suoraan ulkoapäin, vaan se luodaan ja muokataan systeemin sisällä.
13. Rakenteiden oletetaan olevan toimivia ja mahdollisuuksien mukaan muuttuvia. Rakenteilla on merkityksensä ja niiden on oltava avoimia muutoksille. Organisaatiot elävät jatkuvan epävarmuuden vallassa ja tavoitteena on, että epävarmuuden vähentämisen lisäksi, epävarmuuteen sopeutumista myös uudistettaisiin, jolloin sen kanssa opitaan paremmin elämään.
(Luhmann 2005, 54–63.)

2.2 Tutkimuksen näkökulma organisaatiotutkimuksen kontekstissa

On syytä selvittää tutkimuksen viitekehyksenä käytetyn autopoiesis-teorian sijoittumista erityyppisten organisaatioteorioiden alueille hieman laajemmasta näkökulmasta, jotta tutkimukseni sijoittuminen organisaatiotutkimuksen kenttään autopoiesia ennestään ymmärtämättömälle lukijalle selventyisi. Käsitettä ”organisaatioteoria” käytetään kuvaamaan kaikkia moninaisia lähestymistapoja, joita organisaatioiden tutkimisessa voidaan käyttää. Akateemisissa piireissä on kautta aikojen ollut pyrkimyksenä löytää jokin kaiken kattava teoria kuvaamaan kaikenkattavasti organisaation luonnetta ja organisaatiossa vaikuttavia voimia. Yhtä kaiken kattavaa teoriaa organisaatioita kuvaamaan on kuitenkin mahdotonta löytää. Organisaatiotutkimukseen otetaan inspiraatiota niin monesta eri tieteenalasta ja erilaiset organisaatiot ovat keskenään niin erilaisia, ettei yhdellä mallilla ole mahdollista kuvata koko todellisuutta. Eri aikoina erityyppiset suuntaukset ovat olleet pinnalla. (Hatch 1997, 3–4.)

Esittelen lyhyesti organisaatioteorian eri pääsuuntaukset, jotta hahmottuu paremmin se kuva, millaiseen laajempaan kontekstiin tutkimukseni sijoittuu ja millaisia muita näkökulmia organisaatiotutkimuksen kentässä on ja on ollut vallalla. Organisaatioteorioita

on jaoteltu kategorioihin eri perustein. Ajallisen jaottelun perusteella organisaatioteorioiden näkökulmat voidaan luokitella Hatchin (1997) mukaan neljään pääsuuntaukseen: klassiset, modernit, symbolis-tulkinnalliset ja postmodernit teoriat. Teoriat on kehitelty eri vuosikymmeninä 1900-luvun alusta alkaen edellä mainitussa järjestyksessä. Tosin aikajärjestys kuvaa vain suuntauksen alkamisajankohtaa, joten vuosikymmenet menevät jossain määrin päällekkäin ja ajallisesti katsottuna vanhempia oppeja soveltavia teoreettikkojakin on olemassa yhä edelleen. (Hatch 1997, 5.)

Klassiset teoriat kuvaavat 1900-luvun alkupuoliskon käsityksiä organisaatioista, kuten Taylorin tieteellistä liikkeenjohtoa, Fayolin oppeja hallinnoinnista ja Weberin teoriaa byrokratiasta. Modernit teoriat valtasivat organisaatioiden tutkimuksen kenttää 1950-luvulta eteenpäin, jolloin esimerkiksi Parsons ja Simon ammensivat yleisen systeemi-teorian opeista omiin näkökulmiinsa. Moderneissa organisaatioteorioissa organisaation toiminta määrittyy tehokkuuden, toiminnallisuuden ja universaaliuden kautta. (Hatch 1997, 5.) Moderneissa teorioissa organisaatio käsitetään yhdeksi selkeäksi kokonaisuudeksi, jonka kokonaistoimivuuteen pyritään.

Symbolis-tulkinnalliset teoriat ovat sen sijaan vaikuttaneet organisaatioteorian saralla 1980-luvulta lähtien, muun muassa Selznickin ja Goffmanin johdattamana, korostaen todellisuuden sosiaalista jäsentymistä. Tämän jälkeen tuli postmodernismi, joka valtasi alaa laajemmin 1990-luvulta lähtien ja sen alle mahtuvat moninaiset suuntaukset ovat vallalla yhä edelleenkin organisaatiotutkimuksen kentällä. Postmodernismissä keskeistä on kriittisyys ja toiminnan riippuvaisuus ajallisesta ja paikallisesta kontekstista. Postmodernismeissa suuntauksissa keskitytään tarkastelemaan todellisuutta konstruktionistisin lähestymistavoin, jolloin kielen merkitys todellisuuden rakentajana korostuu. Erona modernismille on erityisesti se, etteivät postmodernit teoretikot yleensä hyväksy kokonaisvaltaista systeemiajattelua ja objektivismia, vaan korostavat subjektiivisuutta organisaatioiden rakenteissa ja toiminnassa. (Hatch 1997, 4–6; Kaivo-oja, 2011.)

Tutkimukseni viitekehyksenä toimiva autopoiesis-teoria on alun perin 1970-luvun lopulta, jolloin Luhmann alkoi soveltaa sitä yhä moninaisempiin konteksteihin sosiaalisten järjestelmien parissa jatkaen työtään teoriansa parissa aina kuolemaansa asti 1990-luvun lopulla. Autopoiesin katsotaan olevan yhdenlainen moderni sovellus systeemi-teoriasta kuuluen edellä mainitun jaottelun mukaan modernien organisaatioteorioiden kontekstiin, sillä se pyrkii systeemin kokonaistoimivuuteen. Teorian alun perin biologiisiin systeemeihin kehittäneet Maturana ja Varela lähtivät liikkeelle periaatteesta, etteivät ulkoiset asiat voi suoraan vaikuttaa systeemiin. Kaikki, mikä systeemiin vaikuttaa, on osa systeemiä itseään. Siksi systeemi määrittää itseään itsensä sisältä käsin, eikä ulkoisten asioiden kautta. (Hatch 1997, 373.) Autopoiesis-teorian sijoittuminen modernien teorioiden joukkoon on loogista systeeminäkökulmasta, mutta Luhmannin sovelluksessa on havaittavissa myös vahvoja postmodernistisia piirteitä todellisuuden konstruktionistisen rakenteen perusteella ja kielen ja kommunikaation suuren painoarvon vuoksi.

Siksi miellän itse tutkijana Luhmannin teorian jonnekin modernismin ja postmodernismin välimaastoon.

Esitelty jako klassisiin, moderneihin, symbolis-tulkinnallisiin ja postmoderneihin teorioihin on melko karkea. Vaikka luokittelinkin äsken autopoiesis-teorian modernin ja postmodernin suuntauksen piirteitä sisältäväksi organisaatioteoriaksi, siinä on myös paljon yhtymäkohtia symbolis-tulkinnalliseen lähtökohtaan. Etenkin kun sitä sovelletaan organisaatioihin, symbolis-tulkinnallisuudessa korostunut todellisuuden rakentuminen sosiaalisten suhteiden kautta korostuu (Hatch 1997, 374). Etenkin yhtymäkohtia symbolis-tulkinnallisten teorioiden parista löytyy verrattaessa Luhmannin ajatuksia sosiaalisuudesta kahden myös saksalaisen sosiologin Bergerin ja Luckmannin sosiokonstruktivistisiin ajatuksiin. Berger ja Luckmann näkevät todellisuuden muodostuvan sosiaalisten suhteiden ja merkityksenantojen jakamisen keinoin. He argumentoivat ihmisten sosiaalisten järjestelmien muodostuvan vuorovaikutteisten neuvottelujen kautta. Vuorovaikutustilanteissa todellisuutta rakennetaan merkityksiä antamalla yhteisen historian ja yhteisten kokemusten jakamisen kautta. Tilanteiden yhteisen tulkitsemisen avulla muodostuu kuva ympäröivän maailman merkityksestä. Berger ja Luckmann ajattelevat tulkinnan ja merkitysten olevan olemassa erillisinä vuorovaikutuksesta, vaikkakin ne muodostetaan vuorovaikutuksessa. (Hatch 1997, 41–42.)

Kuten edellä esitellyn perusteella voi huomata, monissa ikään kuin erilaisissa teorioissa on tiettyjä yhtäläisyyksiä ja tiettyjä eroavaisuuksia ja niiden kategorisoiminen tiettyjen jaotteluiden alle ei aina ole niin yksiselitteistä. Koska Luhmannin autopoiesis-sijoittuminen organisaatioteorioiden alle ei myöskään ole yksiselitteisen selkeää ja koska organisaatioteorioita on jaoteltu kategorioihin erilaisten lähtökohtien pohjalta, haluan vielä avata tarkemmin autopoiesis-teorian sijoittumista organisaatiotutkimuksen puitteisiin toisenlaisen kolmijaon perusteella.

Toisena lähdän avaamaan tämän tutkimuksen sijoittumista organisaatiotutkimuksen kenttään Hernesin ja Bakkenin (2003) toisenlaisen organisaatioiden jaottelun pohjalta. Hernes ja Bakken ovat tutkineet paljon autopoiesis-teoriaa ja sen luonnetta muiden organisaatioteorioiden joukossa. He jaottelevat organisaatiotutkimuksen eri suuntaukset niiden epistemologisen taustan perusteella kolmeen eri kategoriaan. Lähtökohta organisaation luonnetta tarkasteltaessa voi olla joko 1) tasapainoperustainen (equilibrium-based) 2) prosessiperustainen (process-based) tai 3) itse itseään määrittelevä (recursivity-based). Tasapainoperustaiset teorit pohjautuvat pysyvyyteen, rakenteen merkitykseen, traditionaalisiin systeemiteorioihin ja funktionalismiin. Prosessiperustaiset teorit sen sijaan korostavat toimintaa, vuorovaikutusta ja kontekstin merkitystä. Itse itseään määrittelevissä teorioissa tärkeää on rakenteen ja prosessin vuorovaikutus sekä vastavuoroisuus siten, että rakenteen ja prosessin nähdään muuttavan toinen toistaan. (Hernes & Bakken 2003, 1512.)

Luhmannin autopoieesi eroaa radikaalisti pysyvää ja muuttumatonta rakennetta korostavista tasapainoperustaisista teorioista. Sen sijaan Luhmannin autopoieesin yhteys prosessia korostaviin teorioihin on ilmeinen, mutta melko räikein sisällöllisin eroavaisuuksin useimpiin prosessiperustaisiin teorioihin nähden. Prosessinäkökulman kautta on jäsennelty uudelleen ajatuksia organisaatiomuutoksista ja stabiliteetista organisaatioissa. Prosessinäkökulmat eroavat toisistaan etenkin sen suhteen, miten eri näkökulmat määrittelevät organisaation kokonaisuuden stabiliteetin. (Hernes & Weik 2007, 251–252.) Käsitteet prosessista, tapahtumista ja subjektiivisuudesta ovat kaikki läsnä sekä perinteisissä prosessinäkökulmaisissa että Luhmannin teoriassa, mutta asiat saavat eri merkityksen.

Luhmannin näkemykset poikkeavat useimmista prosessiperustaisista teorioista siinä, että Luhmann korostaa organisaation rakenteen tärkeyttä, vaikka ei vaadikaan rakenteelta pysyvää luonnetta. Luhmannin mukaan prosesseja ei ole olemassa ilman rakennetta ja päinvastoin, kun taas yleisesti ottaen prosessia korostavat teoriat ovat sitä mieltä, ettei organisaation rakenne ole olennainen. Toisekseen prosessiperustaiset organisaatioteoriat suhtautuvat Luhmannin määritelmistä poikkeavalla tavalla subjektiivisuuteen ja toimintaan. Subjektiivisuus on vahvasti läsnä prosessiperustaisissa teorioissa, mutta Luhmann ei näe subjektia samassa mielessä merkityksen kuljettajana tai viestin toimittajana kuin yleensä prosessiperustaiset teoretikot näkevät, vaan Luhmannin subjekti on sisällä systeemissä merkityksenantoprosessin osana. Samalla tavalla toiminnot eivät ole Luhmannin mukaan subjektin tavoitteista ja aloitteista johtuvia, vaan toiminnot syntyvät systeemin vaikutuksesta rakenteen ja sen jäsenten vastavuoroisuuden perusteella. Vaikka Luhmannin teorioissa näkyy prosessiajattelun vaikutukset, parhaiten autopoieesi sopii kuitenkin itse itseään määrittelevien teorioiden kontekstiin. (Hernes & Bakken 2003, 1520–1524.)

Itse itseään määrittelevistä teorioista puhuttaessa Anthony Giddens on kuuluisin itse itseään määrittelevien teorioiden suuntauksen teoretikoista. Giddensin rakenteen dualismia korostava strukturaatioteoria on yksi tunnetuimmista organisaatioissa tapahtuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen luonnetta kuvaavista teorioista, joka korostaa sekä toimijoiden että rakenteen merkitystä. Koska myös Luhmannin teoria sijoittuu itse itseään määrittelevien teorioiden kenttään ja on jossakin määrin yhtenevä Giddensin kuuluisan teorian kanssa, vertaan seuraavaksi Giddensin ja Luhmannin teorioiden yhtäläisyyksiä ja eroja. Toivon tämän vertailun antavan lukijalle vielä tarkempaa ymmärrystä Luhmannin teorian sijoittumisesta organisaatioteorioiden kenttään. (Hernes & Bakken 2003, 1525.)

Giddensin strukturaatioteoria lähtee ajatuksesta, että organisaatiot tuovat ihmiset tilanteeseen, jossa he joutuvat uudelleen ja uudelleen vuorovaikutukseen toinen toistensa kanssa. Nämä toistuvat vuorovaikutustapahtumat muodostavat pohjan organisaation sosiaaliselle rakenteelle. Vaikka sosiaalinen vuorovaikutus tapahtuu ikään kuin samassa

ympäristössä päivästä toiseen, sosiaaliset rakenteet ovat dynaamisia ja hyvin alttiita muutoksille, koska rakenteiden säilyminen on riippuvainen päivittäin tapahtuvista vuorovaikutusilmiöistä. Giddensin mukaan sosiaaliset rakenteet määrittävät ihmisten valintoja ja toimintaa, mutta samanaikaisesti ihmiset toiminnallaan muokkaavat rakenteita. Tietyn rakenteen stabiilius riippuu siitä, miten rutiininomaista tai dynaamisesti muuttuvaa ihmisten välinen kommunikaatio on. (Hatch 1997, 180–181.)

Itse itseään määrittelevät teoriat lähtevät ajatuksesta, että kaikki organisaation toiminnot edustavat sitä dynamiikkaa, joka tukee organisaation rakenteen uudelleenjärjestymistä. Tietyissä hetkessä tapahtuvat toiminnot eivät suoraan ennusta tulevia tapahtumia, mutta niistä tulee näyttämö tuleville toiminnoille. Myös organisaation rakennetta korostetaan siitä näkökulmasta, että se tarjoaa mahdollisuuksia ja näyttämön vuorovaikutustoiminnoille. Samanaikaisesti rakenne itsessään luo valmiuksia sen omalle muutokselle. Toisekseen systeemin tilaa ei pysty suoraan jäljittämään yksittäisten toimijoiden tarkoitusten pohjalta, vaan systeemi on isompi kokonaisuus eli enemmän kuin osiensa summa. (Giddens 1976, 154; Hernes & Bakken 2003, 1525.)

Luhmannin ja Giddensin näkökulma systeemeihin ja rakenteeseen on yhtenevä monella tapaa. Ensinnäkin molemmat painottavat refleksiivisyyden eli itse itsensä tuottamisen tilaa. Toisekseen molemmat näkevät rakenteen määrittelemisen olevan sekä perustavanlaatuaista että perusteita luova tekijä organisaatiossa. Kolmanneksi kumpikin katsoo toiminnan perusteita luotavan organisaation määrittäessä itse itseään oman systeeminsä sisällä. (Hernes & Bakken 2003, 1526.)

Merkittävimmät erot Giddensin ja Luhmannin teorioissa liittyvät stabiliteettiin ja muutokseen, systeemien fyysiseen erillisyyteen sekä systeemien muodostumiseen. Luhmann keskittyy kuvaamaan systeemiä, muttei juuri keskity tarkastelemaan niitä olosuhteita, joissa instituutiot syntyvät, säilyvät ja katoavat. (Hernes & Bakken 2003, 1526.) Giddens sen sijaan keskittyy kuvaamaan olosuhteiden muuttumiseen vaikuttavia tekijöitä systeemin muodostumisen kannalta, kuten vallan ja resurssien jakautumisen vaikutuksia (Giddens 1984, 258). Luhmannin työstä taas tällainen asioiden kuvaaminen pysyvien kokonaisuuksien kautta puuttuu. Vaikka Giddens ottaa olosuhdetekijöitä huomioon instituutioiden muodostamisessa, hän ei kuitenkaan ota kantaa määritelläkseen suotuisia olosuhteita, jotka toimisivat parhaiten instituutioiden muodostamisessa. (Hernes & Bakken 2003, 1526–1527.)

Luhmann onnistuu ehkä jopa Giddensia paremmin kuvaamaan rakenteen muutosten ymmärtämistä reflektiivisten toimintojen yhteydessä. Näin etenkin terminologisessa mielessä, sillä Luhmann kuvaa paremmin muutoksen vaikutuksia ja toimintaa systeemin sisällä. Luhmann kuvaa itse itseään määrittelemisen olosuhteita systeemin sisällä, kun taas Giddens keskittyy todistamaan tutkimuksissaan sitä, että reflektointia oikeasti esiintyy. Tästä syystä olen valinnut itse itseään määrittelevien teorioiden joukosta juuri Luhmannin teorian tutkimukseni taustateoriaksi, sillä haluan nimenomaan keskittyä

toiminnan kuvaamiseen ja muutosten vaikutusten tarkastelemiseen systeemin sisäisissä puitteissa. Käsittelen kykyä määritellä ja kehittää itse itseään systeemin sisällä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa. Luhmannin autpoiesi kuvastaa jatkuvampaa, intiimimpää ja sitoutuneempaa suhdetta itsereflektointiin kuin Giddensin kilpaileva teoria. Itse itseään määrittelevät organisaatioteoriat tarkastelevat yleisesti ottaen organisaatioita niiden syvempään dynamiikkaan keskittyen kuin monet muut teoriat. (Hernes & Bakken 2003, 1529.) Haluan tässä yksittäiseen työyhteisöön keskittyvässä tutkimuksessa päästä nimenomaan mahdollisimman syvälle ilmiön käsittelemisessä ja koen itse itseään määrittelemiseen keskittyvän teorian tarjoavan juuri oikeat puitteet tälle. Lisäksi minua kiehtoo Luhmannin kyky kuvata tapahtumia vuorovaikutusnäkökulmaa korostaen.

2.3 Tutkimuksen yhteydet oppivaan organisaatioon

Kehittyminen on muutosta ja muutos vaatii oppimista. Koska tarkastelen tässä tutkimuksessa paitsi vuorovaikutusta myös työyhteisön kehittymistä kohti paremmin toimivaa kokonaisuutta, pohjaan ajatuksiani paitsi organisaatioteoreettisiin lähtökohtiin myös organisaation kehittymisen näkökulmaan oppivan organisaation ajatusten avulla. Organisatorisen kehittämisen (organizational development, OD) käsitteen alle mahtuu monenlaisia malleja, joiden pyrkimyksenä on muuttaa ihmisten ja organisaatioiden toimintaa parempaan suuntaan. Organisatorisen kehittämisen uranuurtaja Beckhard on määritellyt organisatorisen kehittämisen suunnitelluksi, organisaationlaajuiseksi prosessiksi, jonka tarkoituksena on edistää organisaation tehokkuutta ja hyvinvointia. Tärkeää organisatorisessa kehittämisessä on, että siihen panostetaan ja että se on johdon ohjaama (Beckhard 1969, 38).

Kaikista organisatorisen kehittämisen alle sijoittuvista teorioista koen oppivan organisaation tarjoavan parhaan perustan omalle systeemin kehittymistä tarkastelevalle tutkimukselleni, sillä oppivan organisaation periaatteet pohjautuvat paitsi oppimisen korostamiseen myös näkökulmaan, jonka mukaan asioita ei pitäisi tarkastella yksittäisinä, vaan tulisi keskittyä kokonaisuuteen. Todellisuutta luodaan yhtäaikaisesti vaikuttavien voimien ristitulessa, ei erillisyyden kautta. Kun eri tekijöitä tarkastellaan kokonaisuutena, voidaan lähteä kehittämään organisaatioista systeemejä, joissa ihmiset jatkuvasti laajentavat kapasiteettiaan luodakseen tuloksia, joita he todella haluavat saavuttaa. Lähtökohtana tälle on kyseenalaistaa vanha ja luoda sellainen organisaatioympäristö, jossa halutaan laajentaa ajattelumalleja, luoda kollektiivisia tavoitteita ja joissa ihmiset opettelevat oppimaan yhdessä, ei erikseen. Tulevaisuuden tulokselliset organisaatiot ovat niitä, jotka pystyvät vangitsemaan ihmisten sitoutumisen yhteisiin päämääriin ja pystyvät panostamaan oppimiskapasiteettiinsa organisaation jokaisella tasolla. Oppivan organisaation käsite kuvaa nimenomaan kollektiivista oppimista ja siksi se on niin osuva

myös tutkimukseni empiriaosuudessa tarkastelemani organisaation kannalta. (Senge 2006, 3–4.)

Fiolin ja Lylesin (1985) mukaan oppiva organisaatio voidaan määritellä kehittymiseen suuntaavaksi prosessiksi, jossa toimintaa parannetaan paremman tietopohjan luomisen ja ymmärryksen lisäämisen kautta. Jotta muutosta voisi tapahtua, tarvitaan oppimista ja tehokkaan oppimisen kautta syntyy muutosta. Muutosta voi tapahtua ilman oppimistakin, mutta organisaatioita kehitettäessä oppimiseen panostetaan muutoksen toivossa. Muutokseen tarvitaan myös suotuisia rakenteita ja olosuhteita. Organisaatioissa voi olla oppimista ilman muutosta, mutta ei pysyvää ja menestyksekkästä muutosta ilman oppimista. Nykyajan yritysmaailmassa jatkuvan muutoksen keskellä toimittaessa on tärkeää yrittää ymmärtää, millaisissa olosuhteissa oppimista tapahtuu, miten oppimista voidaan edistää erilaisissa muutosprosesseissa ja kellä tai millä asialla on avainasema muutoksen aikaansaamisessa. Yleisesti ottaen muodollista oppimista oletetaan tapahtuvan henkilöstöhallinnon luodessa erilaisia muutosohjelmia toiminnan tehostamiseksi. Tämä ei vielä takaa oppimista, eikä syvällistä muutosta, vaan syvällisempään oppimiseen tarvitaan ihmisten omia ajatteluprosesseja. Kehittäminen voi nopeuttaa oppimista, mutta jollei ihminen itse tee työtä muutoksen eteen, tulokset jäävät pinnallisiksi. (Lähtenmäki, Holden & Roberts 1999, 7-8.)

Toiset oppivan organisaation näkökulmat keskittyvät prosessin tarkastelemiseen, kun taas toiset keskittyvät oppijoiden tarkastelemiseen unohtaen prosessin. Joissakin taas tarkastellaan oppimisympäristöä. Tässä yhteydessä en lähde avaamaan kaikkia eri näkökulmia, vaan keskityn pohtimaan organisatorista oppimista ja muutosta tämän tutkimuksen puitteissa eli oppimisen kautta tapahtuvaan muutosprosessiin keskittyen. Organisatorinen oppiminen liittyy mukautuvaan oppimiseen, oletamusten jakamiseen, tietopohjan kehittymiseen ja kokemukselliseen oppimiseen. Oppiva organisaatio on määritelty organisaatioksi, joka edesauttaa kaikkien jäsentensä oppimista ja jatkuvasti muuntaa itseään ja haluaa kehittää toimintaansa paremmaksi. Organisaation luomat puitteet oppimiselle korostuvat oppivasta organisaatiosta puhuttaessa. (Lähtenmäki, Mattila & Toivonen 1999, 18–19.) Vaikka eri oppivan organisaation mallia mukailevien teoreetikkojen suhtautumistavoissa on eroavaisuutta sen suhteen, ajatellaanko yksilöiden olevan oppijoita vai oppivatko organisaatiot todella kokonaisuutena, lähdän tässä tutkimuksessa mukailemaan niitä teoreetikkoja, jotka ajattelevat oppimista tapahtuvan organisatorisessa kontekstissa, sillä tutkimukseni keskittyy nimenomaan työyhteisön kehittymisen tarkastelemiseen.

Oppivat organisaatiot ovat mahdollisia, koska ihmisellä on luontainen halu oppia. Kenenkään ei tarvitse opettaa esimerkiksi lasta oppimaan, vaan hänellä on pyrkimys uuden oppimiseen sisäsyntyisenä. Samalla tavalla myös organisaatiossa ihmiset haluavat oppia. Motivaatio oppimiseen säilyy koko elämän ja ihminen saa tyydytystä oppiesaan uutta ja kehittyessään. Oppivan organisaation tavoitteena on paitsi tuottaa parem-

paa tulosta bisnesmielessä, saavuttaa huipputiimi: tiimi, jossa kaikki luottavat toisiinsa, jossa annetaan kiitosta vahvuuksista ja täydennetään toinen toistensa heikkouksia, jossa yhteiset tavoitteet ovat suurempia kuin yksilöiden tavoitteet ja joka pääsee näiden ominaisuuksiensa kautta sekä parempiin tuloksiin että lisääntyneeseen hyvinvointiin. Tällainen tiimi ei aloita toimintaansa huipputiiminä, vaan se oppii ajan kuluessa, miten huipputiimiksi tullaan ja kehittyy oppimisen kautta. (Senge 2006, 4.)

Oppiva organisaatio vaatii jäseniltään sitoutumista. Oppiva organisaatio syntyy vasta sitten, kun jokainen tiimin jäsen sitoutuu jatkuvasti kehittämään tietotaitoaan. Yksi vaikeimmista asioista oppivan organisaation kehittämisessä on luoda sellainen organisaatiokulttuuri, jossa pyritään yhdessä tarkastelemaan kokemuksia rakentavasti ja jossa halutaan oppia toinen toistensa kokemuksista. Jotta tällainen kulttuuri olisi mahdollista saavuttaa, työyhteisön jäsenten olisi luotettava ja arvostettava toinen toistaan sekä pysyttävä olemaan avoimia. (Juuti 2006, 85.)

Tutkimukseni empiriaosuudessa haluan pohtia sitä, mitä tulisi tehdä, jotta työnohjauksessa päästäisiin tavoitteeseen avoimuudesta ja yhteistoiminnasta, jotta tiimistä olisi mahdollista saada parhaat suoritukset esiin oppivan organisaation hengessä. Tässä tutkimuksessa oletan oppimista tapahtuvan työnohjauksen kautta ja vuorovaikutuksen keinoin, joten en lähde avaamaan oppivan organisaation periaatteita tämän enempää. Kehittämistyön vankka yhteys oppivan organisaation periaatteisiin on kuitenkin hyvä tiedostaa, jotta ymmärtää paremmin tutkimukseni sijoittumisen johtamisen ja organisoinnin aineen käsitteiden lomaan.

2.4 Työyhteisön kehittymisen vaiheet ja työyhteisön jäsenten roolit

Työyhteisön kehittyminen kuvataan perinteisten teorioiden mukaan usein vaiheittain etenevänä prosessina, vaikkei todellisuudessa eteneminen olekaan niin suoraviivaista. Vaikka uudemmat organisaatioteoreettiset mallit eivät uskokaan tällaiseen lineaariseen lähestymistapaan, haluan kuitenkin kuvata tässä yhteydessä niitä kehitysvaiheita, joiden kautta kehittyminen usein tapahtuu – meni kehitysprosessi sitten järjestyksessä vaiheiden mukaan tai ei. Mielestäni tutkimuksen kohteena olevaa työyhteisöä tarkasteltaessa saadaan kattavampaa näkemystä, kun pohdin sen kehittymistä myös tarkastelemalla sitä kehittymisen vaiheiden valossa. Koen, että kehitysvaiheet ovat ryhmän kehitysprosessissa aina jollakin tapaa läsnä, vaikken itsekään näe vaiheiden etenevän näin suoraviivaisesti ja järjestyksessä.

Kehitysvaiheiden teoreettiseen tarkastelemiseen sopii hyvin teoria ryhmän kehitysvaiheista. Tutkija Bruce Tuckman kirjoitti jo 1960-luvulla artikkelin ryhmän vaiheittaisesta kehittymisestä. Tuckmanin kehittelemä malli kehittyi nopeasti yleisesti hyväksytyksi perustaksi ryhmien tarkastelemiselle. Tuckmanin mallin mukaan ryhmän kehitys-

vaiheet ovat muodostusvaihe (forming), kuohuntavaihe (storming), sopimisvaihe (norming) ja hyvin toimivan ryhmän vaihe (performing). (Kopakkala 2005, 48–50.)

Muodostusvaiheessa ryhmän jäsenten käyttäytyminen on varovaista ja muodollista. Jäsenet etsivät omaa rooliaan ryhmässä ja ryhmässä toimimisen säännöt alkavat hahmottua. Alkuvaiheessa ryhmän jäsenet yleensä kokevat ilmapiirin turvalliseksi ja myönteiseksi, mutta jäsenet ovat yleensä epävarmoja itsestään ja omasta paikastaan ryhmässä. Vaiheelle on tyypillistä yhteisten toimintatapojen ja oman paikkansa etsiminen. Ryhmän jäsenet yrittävät sopeutua yhteisöön parhaansa mukaan. Yhdessä tehtävän työn suorittamista kuvaa kokonaisuuden yhdistyminen yksilösuoritusten pohjalta. (Kopakkala 2005, 49.)

Alun seesteisyyden jälkeen alkaa kuohunta. Konflikteja syntyy paljon, kun ryhmän jäsenet testaavat toisiaan. Vaiheelle on tyypillistä taistelemisen omasta paikastaan, kun kukin jäsenistä haluaa erottautua ryhmässä yksilönä. Toisiin tutustumisen myötä omia mielipiteitä uskalletaan tuoda esiin vapaammin ja myös ryhmän ohjaajaa vastustetaan vapaammin kuin ennen. Yhdessä tehtävään työhön ei vielä kukaan päästä kunnolla paneutumaan, ja työn vaatimuksia jopa vastustetaan tunteenomaisesti. Tässä vaiheessa tavoitteet ja toimintamuodot alkavat kuitenkin selkiytyä, mutta tehtävästä suoriutuminen konfliktien keskellä vaatii jäseniltä selkeää panostusta työhön. (Kopakkala 2005, 49–50.)

Kuohunnan jälkeen aletaan hyväksyä ryhmän jäsenten roolit ja ryhmähenki alkaa vähitellen muodostua. Jäsenten keskinäinen erilaisuus hyväksytään ja koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Ryhmä alkaa oikeasti pyrkiä kohti yhteisiä tavoitteita ja konflikteja syntyy vain harvoin. Ryhmän toiminnalle syntyy säännöt ja normit. Jäsenet alkavat tuntea toisensa ja työskentelytapansa hyvin. Ryhmä kiinteytyy ja ilmapiiri on vapautunut, mutta joskus avoimuus voi olla vain näennäistä ja toisten miellyttämiseen pyrkivää. (Kopakkala 2005, 50.)

Kun ryhmä on päässyt toimivan ryhmän vaiheeseen, toiminta on luovaa, tehokasta ja tuottoisaa. Osataan toimia yhdessä tavoitteen suuntaisesti ja mahdolliset konfliktitilanteet osataan ratkaista rakentavasti. Lopultakin ryhmä osaa paneutua tehtävänsä tekemiseen ja energia suunnataan keskinäisten ristiriitojen käsittelemisen sijaan työskentelemiseen. Ryhmä osaa käyttää hyväksi jäsentensä erilaisuutta ja roolijako on tarkoituksenmukaista. Töitä osataan tehdä yhteisvastuullisesti ja ryhmän hyväksi ollaan valmiita tekemään uhrauksia. Kiinteydestä saattaa olla ainoastaan se ongelma, että ulkopuolisten, esimerkiksi uusien ryhmän jäsenten, on vaikea päästä sisälle ryhmän toimintaan. (Kopakkala 2005, 50–51.)

Tuckmanin malli on muodostunut perustaksi ryhmän kehittämälle arvioinnille ja useat sen jälkeen kehitetyt mallit pohjautuvat siihen. Malli selittää hyvin kuvailevasti ryhmätoiminnan muodostumisen, mutta sen avulla ei voida tehdä ennusteita tulevasta ryhmäkehityksestä. Myöskään ongelmien ratkaisemiseen ei kuvauksen avulla pystytä. Ryhmän eteneminen vaiheesta toiseen ei aina ole yhtä selkeää kuin edellä on mainittu.

(Kopakkala 2005, 51–52.) Mallia onkin täydennetty sekä muokattu joustavammaksi aikojen kuluessa, mutta tämän tutkimuksen kannalta muotoiltujen mallien kuvaileminen ei ole tärkeää. Lukijan on kuitenkin hyvä tietää, että nykyään prosessinomaisuus käsitellään ennemminkin jatkuvana prosessina kuin selkeästi vaiheittain etenevänä. Tuckmanin malli kuvaa hyvin päälinjat ryhmän kehityksessä ja mielestäni samankaltaiset vaiheet ovat olleet havaittavissa myös tutkimuksen kohdeyhteisön kehityksessä. Myös tämän tutkimuksen haastattelut sivuavat ryhmän kehitysvaiheiden havainnointia, joten työyhteisön kehittymisprosessin ymmärtämiseksi halusin tuoda esiin ne yleisesti pätevät vaiheet, joiden kautta toiminta ryhmässä usein kehittyy eteenpäin.

Paitsi että ryhmä kehittyy kokonaisuutena, myös sen jäsenet kehittyvät omaksumiensa roolien suhteen. Ryhmässä ihmiset hakevat omaa paikkaansa siitä näkökulmasta, miten saada ryhmän tavoitteet sopimaan omiin henkilökohtaisiin työskentelytapoihin ja -tottumuksiin. Ihmisellä on taipumus ottaa tietynlainen rooli ryhmässä toimiessaan. Myös ryhmän jäseniin kohdistuvat odotukset vaikuttavat ihmisten toimintatapoihin. Eri jäseniin kohdistuu erilaisia odotuksia sekä ammatillisen osaamisen että ryhmäkäyttämisen suhteen.

Roolit voivat olla tehtävärooleja (esim. aloitteentekijä, kontrolloija) tai sosiaalisia rooleja (esim. innostaja, sovittelija). Työyhteisössä pyritään säilyttämään tietynlainen tasapainotila eri ihmisten roolien välillä. Uuden työntekijän tullessa ryhmään hänen odotetaan ottavan melko samanlaisen roolin kuin hänen edeltäjänsäkin on ryhmässä ottanut, jotta epätasapainotilaa ei pääsisi syntymään. Jos uusi työntekijä ei mukaudu tähän tavoitteeseen, hänen voi olla vaikea löytää paikkaansa työyhteisössä. (Himberg 1996, 28–29.)

Ryhmässä joudutaan ottamaan erilaisia rooleja myös ammatillisen aseman puolesta. Tässä tutkimuksessa korostuu erityisesti se, että esimiesasemassa olevat joutuvat erilaisien haasteiden eteen kuin muut työntekijät ohjatessaan työyhteisöä ja osallistuessaan silti perustyön tekemiseen muiden työntekijöiden kanssa. Haastattelumateriaalissa esimiehiä haastateltaessa tuli esiin, että myös ryhmätyönohjauksessa esimiesten on muistettava suhteuttaa kommenttinsa asemaansa ja muistettava pitää yllä esimiesmäistä käytöstään. Erilaisista rooleista on hyvä olla tietoinen, jotta ymmärtää ihmisten käyttäytymistä eri tilanteissa työyhteisön arjessa.

2.5 Työyhteisön kehittämisen yhteydet työhyvinvointiin

Työyhteisön kehittämisellä pyritään useimmiten paitsi organisaation tehokkuuden ja tuottavuuden lisääntymiseen myös työhyvinvoinnin lisäämiseen, jotta työntekijät sitoutuisivat organisaatioon ja pystyisivät jatkossakin toteuttamaan laadukasta työtä yrityksen päämäärien hyväksi. Työnohjauksella on todettu olevan vaikutusta paitsi ohjattavien

toimintaan ja laadun kohoamiseen, myös ammatti-identiteetin vahvistumiseen ja työtyytyväisyyden lisääntymiseen (Paunonen-Ilmonen 2001, 17).

Kehittämistyössä ei voida sivuuttaa ihmisen ja työn välistä suhdetta. Mielekäs työ on ihmiselle usein yksi elämän perustavista asioista. Mielekäs työ tarjoaa ihmiselle haasteita, kiinnostavaa sisältöä elämään ja kehittymismahdollisuuksia. Lisäksi myönteisen palautteen saaminen omasta työpanoksestaan on tärkeää ihmisen hyvinvoinnin ja myönteisen minäkuvan säilymisen kannalta. Yksilöllisten tarpeiden lisäksi kehittämistyössä myös työpaikan ihmissuhteet ja yhteistoiminta ovat tärkeitä. Ihmisten välisen vuorovaikutuksen kehittäminen johtaa usein parempaan työskentelyyn ja samalla lisääntyneeseen työhyvinvointiin. (Juuti 2006, 86.)

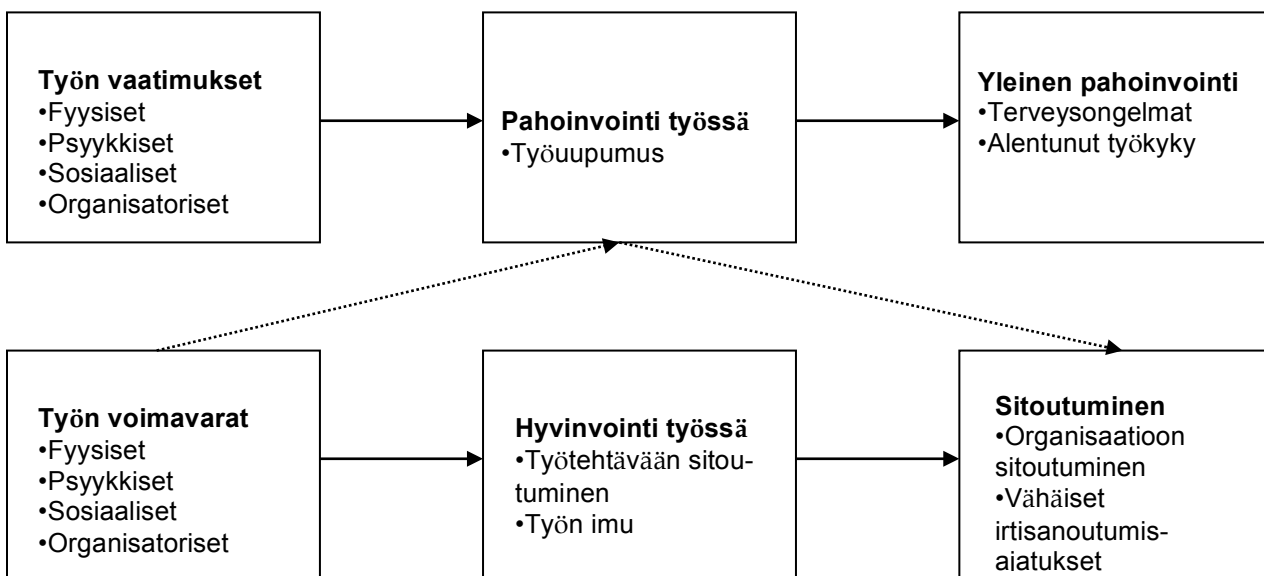
Työsuojelusanastossa työhyvinvointi määritellään työntekijän fyysiseksi ja psyykkiseksi olotilaksi, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan muodostamaan sopivaksi koettuun kokonaisuuteen. Tärkeimpiä työhyvinvointia edistäviä tekijöitä ovat ammattitaito ja työn hallinta. (Jolkkonen, Suhonen, Holmberg, Laamanen, Sipilä, Harjanne, Rönnberg, Rosqvist, Forsell, Uusitalo & Malm 2006, 6.)

Työhyvinvointiin tähtäävien prosessien hyödyllisyys on tullut esiin monissa tutkimuksissa, muun muassa Työterveyslaitoksen koordinoimassa Anttonen ja Räsänen (2009) raportoimassa EU:n työhyvinvointihankkeessa. Hankkeen tutkimustulokset osoittavat, että työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden hyödyllisyys näkyy sekä yksilön, yrityksen että kansantalouden tasolla: työhyvinvointi on myönteisessä yhteydessä tuottavuuden, pidempien työurien, eläkkeelle siirtymisiän nousun, työkyvyttömyyden vähenemisen, oppimisen, liiketoiminnan tulosten, työpaikan imagon, kilpailukyvyn ja laadun kanssa sekä myös motivaation, paremman työ- ja vapaa-ajan laadun, parempien työurien ja stressin vähentymisen kanssa. (Anttonen & Räsänen 2009, 18–19.)

Työhyvinvoinnin kokeminen on yksilöllistä. Siihen vaikuttavat työolot, ihmisen persoonallisuus sekä monet muut taustatekijät. Samoissa työtehtävissäkin toimivat työntekijät voivat kokea työnsä ja hyvinvointinsa aivan eri tavalla. (Kinnunen, Feldt & Mauno 2005, 10.) Kokemisen yksilöllisyydestä huolimatta on kehitetty monia henkisen työhyvinvoinnin malleja, jotka kuvaavat eri tekijöiden vaikutusta työhyvinvoinnin kokemiselle. Tutkimukseni teeman kannalta tärkeää on keskittyä nimenomaan henkiseen työhyvinvointiin ja sen edistämiseen työyhteisön kehittämisen avulla. Siksi valitsin teoreettiseksi viitekehikseksi työhyvinvoinnin kokemiselle työhyvinvointia kuvaava työn vaatimusten ja työn voimavarojen malli (job demands – job resources model), jonka kautta on helpompi ymmärtää sitä, miten mahdolliset yritystason kehittämistoimenpiteet vaikuttavat yrityksissä työhyvinvointia edistävästi. Henkilöstön kehittämistä pidetään yleisesti ottaen yhtenä sellaisena myönteisenä asiana, jonka voidaan ajatella olevan positii-visessa yhteydessä työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen (Mäkikangas, Feldt & Kinnunen 2005, 56–58.)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallin mukaan työolot ovat kaikissa ammateissa jaettavissa työn vaatimustekijöihin ja työn voimavaratekijöihin. Työn vaatimustekijät viittaavat työn fyysisiin, sosiaalisiin tai organisatorisiin piirteisiin, jotka vaativat työntekijältä fyysisen tai henkisen ponnistelun ylläpitoa. Mitä suurempi panostus työn tekemiseen tarvitaan, sitä enemmän työ kuluttaa työntekijän fyysisiä tai henkisiä voimavaroja. Työn voimavaratekijöillä sen sijaan tarkoitetaan niitä työn fyysisiä, psyykkisiä, sosiaalisia tai organisatorisia piirteitä, jotka auttavat työntekijää saavuttamaan tavoitteensa, vähentävät työn vaatimusten kuormittavuutta tai edistävät työntekijän henkilökohtaista kasvua ja kehitystä. Työn voimavaroja ei tarvita ainoastaan työn vaatimuksesta selviytymiseen, vaan ne ovat myös itsessään arvokkaita. (Schaufeli & Bakker 2004, 296.) Tämän tutkimuksen kannalta halusin ottaa kyseisen malli tarkastelun kohteeksi, koska työnohjauksen ja henkilöstön kehittämiseen käytettävien keinojen ajatellaan olevan organisatorisia voimavaratekijöitä.

ENERGIAPOLKU



MOTIVAATIOPOLKU

Kuvio 2. Työn vaatimukset – työn voimavarat -malli (Schaufeli & Bakker 2004, 297)

Työn vaatimusten ja työn voimavarojen mallissa (ks. Kuvio 2). oletetaan, että työn vaatimukset ja voimavarat myötävaikuttavat kahteen rinnakkaiseen hyvinvointiprosessiin, energiapolkuun ja motivaatiopolkuun. Työn vaatimustekijät kuormittavat työntekijää ja niiden ajatellaan käynnistävät negatiivisen energiapolun, joka johtaa työssä jaksamisen ongelmiin, heikentyneeseen terveyteen ja alentuneeseen työkykyyn. Työn voi-

mavaratekijät sen sijaan käynnistävät motivaatiopolun, joka edistää työntekijän sitoutumista omiin työtehtäviinsä ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon. Energiapolku ja motivaatiopolku ovat vain osittain toisistaan erillisiä, sillä on mahdollista, että nämä polut yhtyvät esimerkiksi siten, että työn voimavaratekijät vähentävät työssä jaksamisen ongelmia tai ongelmat työssä vähentävät sitoutumista organisaatioon. Työn piirteiden jako vaatimus- ja voimavaratekijöihin ei ole kuitenkaan yksiselitteinen, sillä työntekijä voi nähdä saman piirteen yhtäaikaaisesti sekä voimavara- että vaatimustekijänä. (Schaufeli & Bakker 2004, 297–299.)

Kuten kuvioista 2 voidaan nähdä, energiapolulla liialliset työn vaatimukset ovat useimmiten työuupumuksena ilmentyvän pahoinvoinnin välityksellä yhteydessä heikentyneeseen terveyteen. Sen sijaan motivaatiopolulla työn voimavarat ovat hyvinvoinnin kautta yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työpaikassa jatkamiseen. Työhyvinvointi maksimoituu, kun työn vaatimukset ovat kohtuulliset ja työssä on riittävästi voimavaratekijöitä. Hyvinvoinnin kannalta taas epäedullisin tilanne on sellainen, jossa vähäiset työn voimavarat yhdistyvät runsaasti työn vaatimuksiin. (Schaufeli & Bakker 2004, 297–299.)

Kuten silloinen sosiaali- ja terveysministeri Liisa Hyssäläkin (2009) on todennut, käytännöt työhyvinvoinnin edistämiseksi olisi saatava osaksi yritysten kaikkia strategioita, prosesseja ja arjen päivittäistä toimintaa. Työhyvinvoinnin tulee olla lähtökohteisesti yhteydessä yrityksen tavoitteisiin, jotta sitä voidaan lähteä tuloksellisesti edistämään. Työhyvinvointi on työpaikalla kaikkien asia, vaikka se ei olekaan yrityksen toiminnan kannalta itseisarvona. (Ojala & Ahonen 2005, 189–190.)

Työhyvinvoinnin kehittämistä voidaan lähteä toteuttamaan monella eri tavalla, mutta kuten kaikelle muullekin kehittämislle, myös työhyvinvoinnin kehittämislle on tärkeää luoda tavoitteet, toimintasuunnitelma ja arviointimenetelmät. Yhtenä työhyvinvoinnin lisäämisen keinona voidaan käyttää tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossakin käytettävää työnohjausta. Muuten työhyvinvoinnin edistämisen ja henkilöstön kehittämisen muodot voidaan jakaa esimerkiksi Järvisen ja Salojärven (2007) henkilöstöjohtamisen trendejä mittaavaan tutkimukseen nojaten kolmeen eri ryhmään: 1) ohjauksellisiin menetelmiin, eli mentorointiin, työnohjaukseen ja valmennukseen, 2) pitkäkestoiseen koulutukseen ja 3) lyhytkestoiseen koulutukseen. Ohjaukselliset menetelmät, joiden joukkoon tässä tutkimuksessakin tarkemmin tarkasteltu työnohjaus kuuluu, voidaan helposti yhdistää työhön sisältyväksi jatkuvaksi prosessiksi, jolla pyritään edistämään laadukasta toimintaa ja työhyvinvointia (Paunonen-Ilmonen 2001, 11). Täten tämänkin tutkimuksen kohdeorganisaatiossa on tehty integroiden kerran kuussa tapahtuvat työnohjausistunnot osaksi työyhteisön rutiinia.

2.6 Työnohjaus kehittämisen välineenä

Työyhteisön kehittämisen tarkoituksena on kehittää organisaatiota toimivammaksi ja tuloksellisemmaksi sekä saada ihmiset voimaan työyhteisössä paremmin. Koska tämä tutkimus tutkii työnohjauksen vaikutuksia sekä vuorovaikutusta ja merkityksenantoprosessia työnohjauksessa, lukijan on tulosten ymmärtämisen kannalta tärkeää ymmärtää, mitä työnohjaus oikein on.

Työnohjauksen historia on melko lyhyt, jos tarkastellaan vain sitä toimintaa, josta on käytetty nimeä työnohjaus. Kuitenkin työnohjauksen kaltaista toimintaa on ollut olemassa aina, jos ajatellaan sitä puolta toiminnasta, että kokeneempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa jonkin toiminnan suorittamisessa. (Keski-Luopa 2001, 31.) Työnohjaus henkilöstön kehittämismenetelmänä tuli Suomeen 1950-luvulla, mutta sitä alettiin käyttää laajemmin vasta 1980- ja 1990-luvun Suomessa etenkin hallinnollisen työn, sosiaali- ja terveystyön ja kirkon hengellisten tehtävien sekä näiden ohjaamisen ja kehittämisen yhteydessä (Borgman & Packalén 2002, 60–61; Keski-Luopa 2004, 33). Työnohjauksen varhaishistoria ulottuu kuitenkin jo 1900-luvun alkupuolelle, josta lähtien työnohjaustoimintaa on Euroopassa ja Yhdysvalloissa toteutettu lähinnä sosiaalityöntekijöiden, kirkon työntekijöiden ja psykoanalyttikkojen keskuudessa. Kirkon alan, sosiaalityön ja psykoterapeuttisen työn vaikutus työnohjauksen kehittymiseen on ollut merkittävää. Vähitellen työnohjausta alettiin toteuttaa myös muunlaisen hoitotyön piirissä. (Keski-Luopa 2001, 32–33; Paunonen-Ilmonen 2001, 23.)

Työnohjaus on käsitteenä hyvin laaja-alainen ja sen alle mahtuu monenlaisia työskentelymenetelmiä. Käytössä olevien menetelmien laaja kirjo johtuu osittain siitä, että työnohjaus on kehittynyt niin monella eri alalla rinnakkain. Alojen erilaisen luonteen vuoksi ei yhtenäisiä työskentelymuotoja ole edes ollut tarpeen etsiä. Myös eri työnohjaajien käyttämät menetelmät poikkeavat paljon toisistaan (Keski-Luopa 2004, 25.) Toteuttamisen kirjo on laaja, mutta ei ole olemassa myöskään kaiken kattavaa teoriaa tai määritelmää siitä, mitä työnohjaus on. Eri ammattialat ovat rinnakkain kehittäneet omia tapojaan työnohjauksen toteuttamiseen. Kiteytettynä työnohjaus voidaan kuitenkin määritellä työntekijän kehittymiseen tähtäävänä toimintana, jota toteutetaan oman työn ja oman työminän tarkastelemisen ja tutkimisen keinoin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 11.) Työnohjauksen yleisen määritelmän puuttumiseen vaikuttaa myös se, että eri ammattialoilla työnohjaus kohdistuu erilaisiin ilmiöihin kunkin ammattialan tarpeiden mukaan (Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 7).

Työnohjaus on työntekijän perustyötä tukeva työmuoto, jossa tutkitaan ja jäsennetään työntekijän ja hänen työnsä välistä suhdetta (Borgman & Packalén 2002, 61–62). Työnohjauksessa tulkitaan ja jäsennetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä, kokemuksia ja tunteita (Onnismaa 2007, 91). Työnohjaus auttaa työntekijää sitoutumaan työhönsä ja jäsentämään työntekijän kuvaa omasta työstään,

sen haasteista ja niihin vastaamisesta (Toivola 1996, 16). Keskeistä työnohjauksessa on työntekijän sisäinen kasvu (Keski-Luopa 2004, 29).

Huolimatta määritelmien vaihtelevuudesta eri alojen työnohjauksille on yhteistä pyrkimys ohjattavien ammattitaidon ja tiedon lisääntymiseen, henkisen ja persoonallisen kasvun edistämiseen, ammatti-identiteetin selkiyttämiseen sekä tunne-elämän tukemiseen. Yhtenä yhteisesti hyväksyttävänä tavoitteena organisaation näkökulmasta käsin taas pidetään perustehtävän laadun varmistamista. (Paunonen-Ilmonen 2001, 12.) Työnohjausta on kautta aikojen käytetty eniten ihmissuhdeammateissa, joissa työntekijät joutuvat henkisesti vaativiin tilanteisiin asiakkaidensa kanssa. Tunnepitoinen työ aiheuttaa usein työntekijässä ahdistusta tai avuttomuutta, jotka pitkään jatkuessaan saattavat johtaa liialliseen henkiseen kuormittuneisuuteen. Työnohjauksen avulla pyritään lievittämään tällaista työntekijälle aiheutunutta henkistä kuormitusta. (Keski-Luopa 2001.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa työnohjaukselle käytetään termejä 'supervision', 'counselling' ja 'work-counselling'. Työnohjauksen luonnetta voi pyrkiä ymmärtämään myös sen lähikäsitteiden kautta. Työnohjauksen lähikäsitteitä ovat muun muassa perehdytys, mentorointi, konsultaatio, coaching, kehityskeskustelu ja terapia (Paunonen-Ilmonen 2001, 28–30.)

Perehdytys tarkoittaa uuden työntekijän opettamista uuteen työhönsä, uuteen työyhteisöönsä ja sen toimintatapoihin. Mentoroinnissa sen sijaan kokeneempi työntekijä välittää käytännön kokemustaan kokemattomalle työntekijälle. (Paunonen-Ilmonen 2001, 29.) Kay ja Hinds (2002, 28) määrittelevät mentoroinnin kahden ihmisen väliseksi ohjaussuhteeksi, jossa toinen opastaa toista muuttuvassa tilanteessa määriteltyä päämäärää kohti ja jonka osapuolet eivät ole johtamislinjasuhteessa keskenään. Keskeisintä mentoroinnissa onkin juuri se, että se tapahtuu yleensä tavanomaisista johtamissuhteista poiketen eli varsinaisen esimies-alaisuuden ulkopuolella. Sama pätee työnohjaukseenkin.

Konsultaatiota tapahtuu myös työnohjauksen yhteydessä, mutta erillisenä ilmiönä käsiteltäessä konsultaation tavoitteena on löytää selvä ratkaisu käsillä olevaan ongelmaan. Konsultaatio on lyhytkestoista ja yhteen kohteeseen suuntautuvaa, kun taas työnohjaus on prosessinomaista ja pitkäkestoista. Konsultaatiossa pyritään neuvomaan yksittäisen työhön liittyvän ongelman ratkaisemisessa antaen neuvoja ja tietoa kyseessä olevasta aiheesta. (Paunonen-Ilmonen 2001, 37.)

Valmennus, josta usein käytetään myös termiä coaching, on työsuoritusten parantamiseen tähtäävä menetelmä. Valmennuksen avulla valmennettavaa autetaan saavuttamaan työssään omat ja organisaation asettamat tavoitteet. Valmennuksella tähdätään osaamisen ja ammatillisen suorituskyvyn parantamiseen. (Hirvihuhta 2006, 6). Valmennusta voidaan pitää koulutuksen kehittyneempänä muotona, jossa siirretään tietoa ja

konsultoidaan valmennettavaa niin, että hänen toimintatapansa kehittyvät (Carlsson & Forssell 2008, 43).

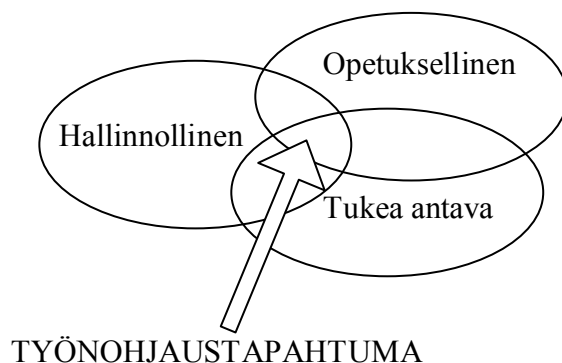
Kehityskeskustelussa olennaista on tiedonkeruu organisaation kehittämissuunnittelua varten ja palautteen antaminen työntekijän taidoista ja työskentelystä. Kehityskeskustelut käydään säännöllisin määräajoin työntekijän ja esimiehen välillä. Kehityskeskustelu on tärkeä väline esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen kehittämiseen, mutta siinä ei ole mahdollista päästä yhtä syvällisiin aiheisiin kuin työnohjauksessa. Kehityskeskustelun sisältö on luonteeltaan strukturoidumpi kuin työnohjouksen. (Nikkilä & Paasivaara 2007.)

Psykoteraapia ja työnohjaus sisältävät keskenään samoja elementtejä, vaikka lähtökohdat ja päämäärät ovat niissä erilaisia. Olennainen ero on myös se, että psykoteraapiaan tullaan potilaana psyykkisiä ongelmia parantamaan ja työnohjoukseen hakeudutaan ammatillisen kehittymisen parantamiseksi. Työnohjauksessa keskitytään siis työhön liittyviin asioihin, kun taas psykoterialla parannetaan ennen kaikkea henkilökohtaisesta elämästä nousevia ongelmia. (Keski-Luopa 2001, 39–40.)

Työnohjauksella on paljon sisällöllisiä yhtymäkohtia lähikäsitteisiinsä. Yritysmaailmassa työnohjaus on vielä melko harvinainen ilmiö, mutta sen sijaan työtä kehitetään usein konsultaation, valmennuksen ja sparrauksen keinoin. Näiden lähikäsitteiden erona työnohjoukseen verrattuna ovat muun muassa ajankäyttö, kesto, tavoite ja keinot, joilla tavoitteisiin pyritään pääsemään. Edellä mainitut kehittämisen muodot ovat työnohjausta strukturoituneempia. (Haapala 2012, 23.)

Työnohjausta voidaan jäsenellä sen kohteen mukaan: työnohjouksen kohteena voidaan tarkastella työyhteisön tai yksittäisen työntekijän tilannetta, työntekijän käyttämiä työmenetelmiä ja niiden toimivuutta, ohjattavan suhdetta asiakkaisiinsa tai ohjattavan sisäistä maailmaa. Työnohjauksessa työntekijä alkaa paremmin tiedostaa omia toimintatapojaan ja niitä ohjaavia arvoja, minkä seurauksena niihin on helpompi vaikuttaa ja muuttaa niitä haluttuun suuntaan. (Onnismaa 2007, 91.)

Alun perin Proctorin luoman mallin mukaan työnohjaus voidaan jakaa kolmeen elementtiin (ks. kuvio 3): hallinnolliseen, opetukselliseen ja tukea antavaan. Kaikki kolme elementtiä ovat esillä jokaisessa työnohjaustilanteessa, mutta niiden painotus saattaa vaihdella. (Butterworth, Carson, Jeacock, White & Clements 1999, 31; Borgman & Packalén 2002, 63.)



Kuvio 3. Työnohjauksen elementit (Borgman & Packalén 2002, 63)

Kolmijaosta huolimatta työnohjaustapahtumaa ei suinkaan ole jaettu erillisiin osioihin, vaan eri elementtien tarkastelu tapahtuu limittäin ja rinnakkain kunkin istuntokeran tarpeiden ja teemojen mukaisesti. Työnohjauksen elementtejä tarkasteltaessa työnohjauksen hallinnolliseen puoleen kuuluvat organisaation toiminta-ajatuksen, tavoitteiden ja päämäärien tutkiminen. Hallinnolliseen puoleen keskityttäessä pyritään kokonaisuuden selkeyttämiseen analysoimalla toimintaa ohjaavia lakeja, asetuksia ja muita dokumentteja, minkä tuloksena työntekijä ymmärtää paremmin, mihin kokonaisuuteen hänen osaamisensa ja työpanoksensa liittyvät. Tarkoituksena on myös tarkastella niitä ristiriitaisuuksia, joita työntekijä saattaa kokea yleisten toimintaperiaatteiden ja oman ajatusmaailmansa välillä. (Borgman & Packalén 2002, 63–64.)

Opetuksellista näkökulmaa sovellettaessa työnohjaustilanteen katsotaan edistävän työntekijän ammatillista oppimista. Työn sisältöön liittyviä teemoja ja käytännön tilanteita pohdittaessa tietojen soveltaminen käytännön työtaidoiksi vahvistuu (Toivola 1996, 17). Kyse ei siis ole varsinaisesta kouluttamisesta, vaan työntekijä oppii uutta oman toimintansa erittelemisen seurauksena tai kuulemalla muiden toiminnasta (Borgman & Packalén 2002, 64).

Työnohjauksen tukea antava puoli korostaa vertaistuen saamista ja antamista. Vuorovaikutus sekä yhteisten kokemusten ja ongelmien jakaminen kasvattavat itsetuntoa ja auttavat tiedostamaan omia vahvuuksia ja kehitysalueita. Työnohjaus on myös oikea paikka työssä kertyneiden paineiden purkamiseen. Työnohjaustapahtumassa ovat läsnä kaikki edellä kuvatut elementit, mutta niiden painotus vaihtelee ohjausprosessin eri vaiheissa. (Borgman & Packalén 2002, 64.)

Työnohjauksen yhtenä tavoitteena on parempi työn hallinta, johon pyritään tarkkailemalla ohjattavan työtodellisuutta yleensä oman organisaation ulkopuolisen työnohjaajan kanssa. Työn käytännön sujumisen ja erilaisten työtilanteiden analysoimisen lisäksi keskitytään työtilanteisiin liittyvien asenteiden ja mielikuvien tutkimiseen. Työnohjaus-

sen tavoitteena on entistä itsenäisempi työntekijä, ammattitaidon paraneminen ja näin ollen myös työsuoritusten paraneminen. (Toivola 1996, 16).

Organisaation näkökulmasta katsottuna työnohjaus pohjautuu tavoitteeseen saada palvelujen tai tuotteiden laatu mahdollisimman korkeaksi, ja täten mahdollistaa myös optimaalinen tehokkuus. Työnohjauksen kohteena on luovien kykyjen kehittäminen, oivalluksien tavoittaminen ja uusien valmiuksien lisääminen. (Ollila 2006, 95.) Työnohjauksen sisältöä voidaan verrata myös luovan ongelmanratkaisun oppien soveltamiseen, sillä sekä työnohjauksen että luovan ongelmanratkaisun tavoitteena ovat luottamuksen syntyminen omiin kykyihin, herkkyyks nähdä ongelmia ja mahdollisuuksia työympäristössä, rohkeus kehittää työtä ja ympäristöä sekä taito tuottaa uusia ja hyviä ideoita ja myös toteuttaa niitä ottaen huomioon työympäristön rajoitteet. (Toivola 1996, 17.)

Työnohjausta määriteltäessä on tärkeä ottaa huomioon työnohjauksen yleensä pitkä aikajänne: työnohjausprosessi kestää tavanomaisesti 1–3 vuotta, jonka aikana työnohjaaja ja ohjattava työntekijä tai ryhmä säännöllisesti tapaavat toisiaan. Pitkäkestoisuus tukee työnohjauksessa tapahtuvan kehittymisen prosessinomaisuutta. Tässä prosessissa ohjaaja tekee ohjattavan tai ohjausryhmänsä kanssa työtä yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Pitkällä aikavälillä tärkeäksi prosessissa muodostuu jatkuva kehittyminen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 32.)

Työnohjausta voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmämuotoisena. Yksilötyönohjauksessa tilanteessa läsnä ovat ainoastaan ohjaaja ja ohjattava. Yksilötyönohjauksessa keskitytään juuri niihin aiheisiin, joita ohjattava pitää itselleen tärkeinä (Hyrkäs & Paunonen-Ilmonen 2001, 493). Etuna yksilötyönohjauksessa on, että pystytään keskittymään täysin yhden ohjattavan tarpeisiin, mutta toisaalta vertaistuen saamista ei juuri esiinny. Etenkin kustannussyistä organisaatiot päätyvät usein ryhmämuotoiseen työnohjaukseen yksilötyönohjauksen ollessa melko kallista.

Työyhteisön työnohjauksen tavoitteena on perustehtävän selkiyttäminen ja ryhmän yhteistoiminnan parantaminen. Ryhmän työnohjaukseen osallistuu yleensä samalla hierarkiatasolla työskenteleviä työntekijöitä, mutta joskus sen jäsenet voivat tulla myös eri organisaatioitasoilta tai se voi koostua eri organisaatioissa samankaltaisissa työtehtävissä työskentelevistä. (Ollila 2006, 95–97; Toivola 1996, 19.)

Jos ollaan termeistä tarkkoja, on eroteltava toisistaan ryhmätyönohjaus ja ryhmän työnohjaus. Ryhmätyönohjaus koostuu työnohjausta haluavista henkilöistä, jotka koontuvat ryhmänä vain työnohjauksessa. Ryhmä voi koostua esimerkiksi samaa työtä tekevistä henkilöistä, esimerkiksi joukosta esimiehiä, jotka työskentelevät arjessa eri organisaatioissa, mutta kokoontuvat keskustelemaan ja jakamaan ajatuksiaan ryhmätyönohjaukseen. Sen sijaan ryhmän työnohjauksesta on kyse silloin, kun jokin luonnollinen ryhmä, kuten työryhmä tai tiimi, hakee ryhmänä työnohjausta osallistuen ohjaustilanteisiin koko ryhmän voimin. Tällaista ryhmän työnohjausta kutsutaan usein myös työyhteisön työnohjaukseksi, jota termiä tässäkin tutkimuksessa käytetään ja käsitel-

lään. Usein nämä kaksi varsin samanlaista termiä, ryhmätyönohjaus ja ryhmän työnohjaus menevät arkikielessä sekaisin ja niillä kummallakin voidaan kuvata kumpaa tahansa edellä esitetyistä työnohjauksen muodoista. (Keski-Luopa 2001, 33.) Vivahde-eroista huolimatta jatkossa tässä tutkimuksessa käytetään termejä työyhteisön työnohjaus, ryhmämuotoinen työnohjaus, ryhmätyönohjaus ja ryhmän työnohjaus samaa tarkoittavina asioina, sillä tutkimuksessa on tarkasteltu ainoastaan yhden tyyppistä työnohjausta. Koska tutkimuksessani keskityn kuvaamaan nimenomaan ryhmän työnohjauksen sisältöä ja merkitystä, myös teoriaosuudessa ryhmämuotoisen työnohjauksen tarkastelemiselle on annettu enemmän painoarvoa kuin yksilötyönohjauksen esittelemiselle.

Työyhteisön työnohjauksessa on yleensä mukana koko yhden yksikön henkilöstö. Työyhteisön työnohjaus mahdollistaa työyhteisön asioista ja ongelmista keskustelemisen kaikkien osapuolten ollessa paikalla. Koko työyhteisölle järjestetyn työnohjauksen tavoitteena on saada koko yksikön väki työskentelemään tehokkaammin kohti yhdessä säädettyjä tavoitteita. Ryhmämuotoisessa työyhteisön työnohjauksessa työnohjaaja toimii ryhmän johtajana ja hänen tehtävänä on huolehtia työnohjausryhmän ilmapiiristä sekä turvallisuuden- ja luottamuksetunteen syntymisestä. Ryhmätyönohjaus on yleistä etenkin hoito- ja sosiaalialalla, jossa työnohjauksessa keskitytään usein potilas- ja asiakassuhteiden tarkastelemiseen käytännön työtilanteiden kautta. Myös työyhteisön esimies voi olla läsnä työnohjaustilanteessa, etenkin silloin, kun käsitellään yleisemmin työhön liittyviä arvoja sekä vastuu- ja johtamiskysymyksiä. (Toivola 1996, 18–19.)

Työnohjaajan tehtävänä on vaikuttaa ohjattavan ryhmän keskusteluun, säädellä vuorovaikutusta, kartoittaa havaintoja ja kertoa niistä, järjestää toimintatilanteita ja vaikuttaa teemojen valintaan sekä antaa tehtäviä ja harjoituksia. Vuorovaikutuksen säätelminen sisältää rohkaisemista, selventämistä, kohteen tarkentamista, asioiden oikaisua sekä eläytymisen ja hyväksymisen viestittämistä. (Saloranta 1988, 25-26.)

Useimmiten työnohjaajana toimii organisaation ulkopuolinen työnohjaaja, jolla on työnohjaajakoulutus tai terapiakoulutus suoritettuna. Joskus työnohjausta toteutetaan kuitenkin sisäisenä työnohjauksena, jossa työnohjaaja työskentelee samassa organisaatiossa työnohjattavan kanssa. Tällaisen työnohjauksen etu on se, että ohjaaja tuntee organisaation ja perustehtävän hyvin. Liika läheisyys saattaa kuitenkin muodostua myös haitaksi, eikä näkökulmia laajentavaa toimintaa välttämättä pääse syntymään. (Räsänen 2006, 166.) Paunonen-Ilmosen (2001, 65) mukaan työnohjaajana ei tulisi toimia samassa organisaatiossa työskentelevä työnohjaaja, sillä tarvitaan riittävää etäisyyttä tuottamaan vuorovaikutukseen joustoa. Ulkopuoliselle luotettavalle taholle puhuminen on myös helpompaa kuin henkilölle, johon on muullakin tapaa ammatillinen suhde organisaatiossa.

Vaikka työnohjaaja on ryhmän virallinen vetäjä, jokainen ryhmäläinen pääsee osalliseksi ryhmän johtamisesta ottamalla vastuuta tavoitteiden asettamisesta ja saavuttamisesta. Ryhmämuotoisen työnohjauksen tarkoituksena olisikin tehdä ryhmästä itseohjau-

tuva ja yhteisvastuuta ottava, ja prosessin myöhemmissä vaiheissa työnohjaaja vastaa johtamisesta vain siltä osin, että ryhmä pysyy työnohjauksen tehtävässään. (Toivola 1996, 19.)

Työnohjausta ei vielä toistaiseksi ole säännöstelty lakisääteisillä velvoitteilla (Ollila 2006, 98). Työnohjauksessa käsiteltäviä aiheita voivat olla esimerkiksi hankalaksi koetut työtilanteet, työn osa-alueiden ongelmat, tunteet, arvot, roolit tai oman aseman hahmottaminen kokonaisuudessa. Prosessi etenee siten, että ohjattavan tai ohjattavien esiintuomia asioita käsitellään työnohjaajan esittämien kysymysten ja tarkennusten kautta. (Borgman & Packalén 2002, 64.)

Työnohjausta voidaan jaotella eri kategorioihin myös sen perusteella, minkä tason työntekijöistä työnohjausryhmä koostuu. Työnohjaus voi suuntautua esimerkiksi esimiehille, työntekijätasolle tai eri organisaatiotason työtä tekevälle ryhmälle, jotka työskentelevät yhdessä työpaikan arjessa. Esimiehistä koostuvan ryhmän työnohjauksessa keskitytään usein käsittelemään johtamiseen liittyviä hallinnollisen tason asioita ja pohtimaan esimiestyön tehostamiseen liittyviä kysymyksiä, jotta organisaatiolle asetetut tavoitteet saavutettaisiin tehokkaammin (Ollila 2006, 95). Hallinnollisen työnohjauksen kohteina ovat organisaation toiminta, palvelut, ihmissuhteet ja toimintakokonaisuuden kehittäminen. Työnohjauksessa voidaan myös keskittyä etsimään välineitä ja työmenetelmiä, tutkimaan erilaisia työn prosesseja tai keskittyä tarkastelemaan, onko organisaation toiminta suuntautunut tavoitetilan kannalta oikein. (Borgman & Packalén 2002, 68–69.) Samankin toimialan sisällä työnohjauksessa voidaan keskittyä moniin erilaisiin työtä koskeviin seikkoihin ohjattavan tai ohjattavien tarpeen mukaan. Työnohjaus voi olla asiakkaan työssä ilmenevien ongelmien ratkaisemista tai ohjattavan persoonan tukemisesta. (Keski-Luopa 2004, 25; Ollila 2006, 96.)

Koska työnohjaus on käytössä etenkin aloilla, joissa ollaan paljon tekemisissä ihmisten kanssa, työnohjauksen tarve todennäköisesti kasvaa tulevaisuudessa palveluammattien lisääntyessä. Vaikka työnohjaus on vanha työskentelymuoto, sen merkitys on edelleen olennainen. Esimerkiksi ammatillisen koulutuksen lyhentymisen ja tiivistymisen myötä etenkin uudet työntekijät tarvitsevat ajan ja paikan oman osaamisensa pohtimiseen ja koulutuksessa opettajien tietojen käytännön soveltamiseen. Työnohjaus on myös erinomainen keino saada eri-ikäiset työntekijät jakamaan kokemuksiaan ja näkemyksiään työstä. (Borgman & Packalén 2002, 61.)

Työnohjaus saattaa olla henkisesti raskas prosessi, joka vaatii voimia ja sitoutumista. Ilman motivaatiota ja vastaanottavaa asennetta työnohjaus harvoin tuottaa tulosta. Myös luottamuksellisuus on kaiken keskipisteessä: jos ohjausryhmän jäsenet eivät kykene ehdottomaan luottamuksellisuuteen, tulee työnohjauksesta helposti peli, jossa kaikki osapuolet harkitsevat tarkkaan sanomisiansa peläten niiden kääntyvän heitä vastaan myöhemmin työelämässä. (Borgman & Packalén 2002, 62.)

Koska pyrkimykseni on tulosten esittämisen yhteydessä päästä pintaa syvemmälle työnohjauksen teemoissa ja kehittymisen muodostumisessa, syvemmän tiedon saamiseksi on tärkeä kiinnittää huomio kielen avulla luotavaan merkityksenantoon. Konstruktionismi, jonka oppeja myös Luhmannin teoria myötäilee, kuvaa hyvin tätä kielen avulla tapahtuvaa merkityksenantoprosessia sosiaalisissa suhteissa. Konstruktionismin taustaletuksiin kuuluu todellisuuden suhteellinen luonne. Jokaisen yksilön ja myös jokaisen ryhmän todellisuus on itse luotu. Konstruktionismi yrittää kuvata ihmisen todentamaa todellisuutta, kokemuksen syntymistä, kehittymistä ja rajoja. Konstruktionismin oppien mukaan ihmisellä on luontainen taipumus luoda käsityksiä ja kuvailuja sellaisista ilmiöistä, joiden havaitsemiseen ihmisen aistikapasiteetti ei riitä. Konstruktionismin lähtökohta tulee vuorovaikutteisessa kehityksessä jatkuvasti esiin merkityksenantoprosessien ja asioiden kuvailun kautta: vuorovaikutuksella pyritään saamaan muut ryhmän jäsenet ymmärtämään se tapa, jolla itse maailmaa hahmottaa. Konstruktionistinen epistemologia ei sinällään ole teoria, vaan lähestymistapa, jolla voidaan luoda ja ymmärtää vuorovaikutukseen ja inhimillisyyteen liittyviä käsitteitä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 183.)

Vuorovaikutuksesta ja ihmissuhteista puhuttaessa konstruktionistisesta näkökulmasta katsottuna ongelmat ja ratkaisut nähdään ihmisen omina sosiaalisen todellisuuden konstruktioina, jotka hän on luonut ihmissuhdeverkostossa tietyllä hetkellä. Esimerkiksi työyhteisössä ilmenevien ongelmien ajatellaan olevan näkemyksellisiä ja kokemuksellisia katsontatapoja tiettyyn asiaan. Nämä katsontatavat voivat muuttua uusiksi konstruktioiksi vuorovaikutuksen kautta. Näkökulmia muuttamalla voidaan päästä uusiin ratkaisuihin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 183.) Sosiaalikonstruktionistinen lähestymistapa painottaa todellisuuden uudelleenluomista ja jäsentämistä kielen avulla, mitä työnohjauksessakin soisi jatkuvasti tapahtuvan. Wittgensteinilainen lähestymistapa sosiaalikonstruktionismiin pitää tärkeänä ”kielipelin” merkitystä. Kielipelissä tärkeää on sanojen ja käsitteiden yhteinen määrittely, jotta pystyttäisiin puhumaan samoista asioista. Kielen avulla ihmiset kuvaavat, selittävät ja todistavat asioita. Kielen avulla ylläpidetään ja muokataan sosiaalisia suhteita yhä uudelleen ja uudelleen. Työnohjauksessa jaetaan tietoa, sekoitetaan ja järjestetään se uudelleen, jolloin asioille saadaan uudenlaisia jaettuja konstruktioita. (Paunonen-Ilmonen 2001, 185.)

Työnohjauksen tuloksia voidaan tutkia laadullisilla tai määrällisillä mittareilla tai näiden yhdistelmillä. Yleisimmin työnohjauksen vaikuttavuutta on tutkittu ohjattavien kokemuksia kartoittavilla kvantitatiivisilla kyselytutkimuksilla, joista selviää ohjattavien kokemukset ja heidän ilmoittamansa muutoksia itsessään, suhteessa työhönsä ja työympäristöönsä. Myös kvalitatiivisia tutkimuksia työnohjauksen merkityksestä löytyy. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16.) Työnohjauksen vaikuttavuutta on useissa tutkimuksissa havaittu seuraavilla alueilla:

- toiminnan tehostuminen ja laadun kohoaminen,

- ammatti-identiteetin vahvistuminen ja selkiytyminen sekä
- työyhteisön toiminnan parantuminen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 17.)

Paunonen-Ilmonen (2001) toteaa työnohjauksen parantavan työntekijöiden työn laatua, työuupumus ja stressitaso vähenivät työnohjauksen myötä, työtyytyväisyys ja työmotivaatio lisääntyivät sekä työnohjauksesta koettiin saatavan positiivista tukea. (Paunonen-Ilmonen 2001, 17.)

Arvioitaessa työnohjauksen, koulutusten ja johtamisen eri menetelmien vaikuttavuuden ja hyötyjen suhdetta verrattuna niihin sijoitettuihin kustannuksiin, työnohjauksen merkitystä helposti väheksytään. Esimerkiksi kehityskeskustelujen tai teoriatietoon pohjautuvien henkilöstökoulutusten hyötyjä harvemmin kyseenalaistetaan, vaan niiden oletetaan olevan automaattisesti hyödyksi organisaatiolle ja työntekijöille. Työnohjauksen osalta taas usein kyseenalaistetaan sen vaikuttavuutta ja epäröidään sen käyttöönottoa korkeiden kustannusten vuoksi. Työnohjauksen vaikuttavuuden tarkastelu on hankalaa, sillä sen merkitystä on vaikea osoittaa konkreettisin keinoin. Ei voida tietää, mikä kehitys on työnohjauksen aikaansaamaa ja mikä liittyy johonkin muuhun samaan aikaan tapahtuneeseen ilmiöön. Vaikuttavuustutkimuksissa törmätään samanlaisiin ongelmiin kuin ihmistutkimuksessa yleensäkin, sillä vaikuttavuutta ei pystytä mittaamaan millään eksaktilla mittarilla, vaan hyöty perustuu työnohjattavien kokemusten kautta tehtäviin arvioihin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 15–16.)

Aiemmissä tutkimuksissa on pääasiassa tutkittu sitä, mihin työtä ja hyvinvointia tukeviin tekijöihin työnohjaus on yhteydessä, eikä niinkään sitä, millaisten seikkojen kautta työnohjaus vaikuttaa. Eniten tutkimuksia on tehty kvantitatiivisella tutkimusotteella. Siksi koen, että tämä pro gradu -tutkimukseni antaa uudenlaista tietoa työnohjaustutkimuksen kokonaisuuteen pyrkimällä selvittämään niitä rakenteita, joiden kautta työnohjaus vaikuttaa. Koska tutkin nimenomaan työnohjausta, mielestäni on tärkeä esitellä työnohjaukseen liittyvien tutkimusten tuloksia, eikä esimerkiksi autopoieettiseen näkökulmaan perustuvia tutkimustuloksia, jotta tutkimukseni löytää paikkansa paitsi tieteenalan teoreettisessa kontekstissaan myös empiirisessä kontekstissaan.

Jakonen-Kaasalainen (1993) tutki psykologian lisensiaatintutkimuksessaan ryhmätyönohjauksen vaikutuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin. Tutkimuksessa tarkasteltiin niitä muutoksia, joita ilmeni työntekijöiden käsityksissä työnohjaustavoitteistaan, omista perustehtävistään, yhteistyöstä työyksikössään ja vuorovaikutuksesta työnohjausryhmissään. Tutkimus toteutettiin pitkittäistutkimuksena tarkastellen koko kahden vuoden ajan kestänyttä työnohjausprosessia. Jakonen-Kaasalaisen tutkimus on toteutettu kvantitatiivisena kyselylomaketutkimuksena ja mittauksia oli tehty kolmena eri ajankohtana kahden vuoden aikana. Tutkimuksessa selvisi, että ryhmän työnohjauksella oli tilastollisesti merkitsevää yhteyttä työnohjattavien käsityksiin itsestään, siten että he itsenäistyivät työntekijöinä, eivätkä työnohjauksen jälkeen toimineet työssään pelkästään työn ehdoilla. Työnohjauksen havaittiin myös muuttaneen työnteki-

jöiden suhtautumista perustehtäväänsä niin, että työnohjattavien kokemus työn tuloksen ennakoitavuudesta lisääntyi. (Jakonen-Kaasalainen 1993.)

Butterworth, Bell, Carson & Pajnikihar (2008) tekivät tutkimuskatsauksen vuosien 2001–2007 välillä tehdyistä työnohjaustutkimuksista. Erityisen tärkeäksi nousivat työnohjauksen opetuksellinen ja tukea antava rooli. Katsauksen mukaan työnohjauksella oli positiivista yhteyttä persoonallisuuden kasvuun ja kehitykseen, luottamukseen sekä tietoisuuteen itsestä ja työympäristöstä. Havaittiin myös, että ammatillinen eristäytyminen väheni, ajattelutapa muuttui syvällisemmäksi sekä päätöksenteko- ja toimintakyky parani erityisesti vaikeissa tilanteissa. Tarkastelluissa tutkimuksissa havaittiin myös työnohjauksen olevan yhteydessä tasapainon saavuttamiseen työssä, omien tunteiden parempaan ymmärtämiseen sekä parempaan omasta terveydestä huolehtimiseen. Myös motivaation ja vastuullisuuden havaittiin lisääntyvän ja suhteen esimieheen, perheeseen ja ystäviin parantuvan. (Butterworth ym. 2008.)

Katsauksessa tarkastelluissa tutkimuksissa havaittiin myös ristiriitaisia ja negatiivisia tuloksia. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa havaittiin stressin vähenemistä, mutta kvantitatiivisissa tutkimuksissa stressi ei vähentynyt tilastollisesti merkittävästi. Joissakin käsitellyistä tutkimuksista selvisi, että työnohjauksessa olleet helposti kyseenalaistivat työnohjauksen merkityksen, osallistuminen saattoi olla heikkoa ja työnohjausprosessit saattoivat jäädä kesken. Työnohjausta myös vastustettiin esimerkiksi osallistumalla ohjaukseen vain näennäisesti, työnohjausta suoraan vastustamalla tai vaikenemalla ja olemalla epäluuloisia. Myös siitä oli tuloksia, että työnohjauksen koettiin ylläpitävän valittamista ja lisäävän levottomuutta ja ettei ohjauksessa refleктоitu riittävästi. (Butterworth ym. 2008.)

Karvinen-Niinikosken ym. (2007) tutkimuksessa työnohjauksen havaittiin edistävän työhyvinvointia ja vaikuttavan työn laatuun. Työnohjaus lisää ammatillista kehittymistä, mitä kautta työntekijät ovat varmempia työssään ja voivat työpaikalla paremmin. Positiivisia vaikutuksia on havaittavissa niin asiakastyön laadussa, työtyytyväisyydessä kuin myös työyhteisön hyvinvoinnissa. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 17.)

Begat, Ellefsen & Severinsson (2005) tutkivat työnohjauksen vaikutuksia sairaanhoitajien työhyvinvointiin. He havaitsivat, että työnohjausta saavat hoitajat raportoivat vähemmän fyysisistä vaivoista, vähentyneestä ahdistuneisuudesta sekä paremmasta hallinnan tunteesta verrattuna ryhmään, joka ei käynyt työnohjauksessa. Berg & Hallenberg (1999) sen sijaan raportoivat vuoden kestäneen työnohjauksen vaikutuksia havainnoidessaan työilmapiirin paranemista sekä luovuuden, yhteistyökyvyn, innovatiivisuuden, luottamuksen ja turvallisuuden tunteen paranemista, kun taas Butterworth ym. (1999) havaitsivat työnohjauksen vaikuttavuutta tutkiessaan sillä olevan positiivista vaikutusta ammattitaidon kehittymiseen, työtyytyväisyyteen sekä työuupumuksen vähentymiseen.

Edberg & Hallbergillä (2001) oli tutkimuksessaan hieman erilainen näkökulma työnohjaukseen, sillä he tutkivat työnohjauksen vaikuttavuutta sen kautta, miten demen-tiapotilaat käyttäytyivät, kun heidän hoitajansa saivat säännöllistä vuoden kestänyttä työnohjausta. Osastolla, jolle työnohjausta annettiin, dementiaa sairastavien potilaiden käytöshäiriöt vähenivät. Hoitajat kokivat työnohjauksen avulla ymmärtävänsä paremmin potilaidensa käyttäytymistä ja sen syitä.

Suomessa Kristiina Hyrkäs on tutkinut useammassa tutkimuksessa työnohjauksen vaikuttavuutta (Hyrkäs 2002; Hyrkäs 2003a ja b; Hyrkäs, Appelqvist-Schmidlechner & Haataja 2006). Hän on tutkimuksissaan havainnut tiimien toiminnan paranemista, työhön ja organisaatioon sitoutumisen lisääntymistä sekä työn selkeyden, itsetuntemuksen ja sosiaalisuuden kokemisen vahvistumista. Lisäksi hän on todentanut työnohjauksen vähentävän työuupumusta sekä kyynisyyttä ja parantavan työtyytyväisyyttä. Tosin toimimattomaksi koetun työnohjauksen hän on havainnut vaikuttavan työtyytyväisyyttä alentavasti.

Lindahl & Norberg (2002) tutkivat teho-osaston hoitotyöntekijöiden keskustelujaryhmätyönohjauksessa kvalitatiivisella tutkimusotteella. He kokivat reflektion ryhmässä paranevan ja lisäksi havaittiin positiivista yhteyttä itsetuntemukseen, minäkuvaan ja kyvykkyyteen nähden. He havaitsivat myös vuorovaikutustaitojen kohenemista. Myös White, Butterworth, Bishop, Carson, Jeacock & Clements (1998) tutkivat haastattelumenetelmällä sekä työnohjaajien että -ohjattavien kokemuksia työnohjauksesta. He havaitsivat itseluottamuksen parantumista, rehellisyyden, rentoutumiskyvyn ja innostuneisuuden lisääntymistä sekä työmoraaalin kasvua.

Rice, Cullen, McKenna, Kelly, Keeney & Richey (2007) havaitsivat työnohjauksen edistävän avoimuutta työyhteisössä sekä parantavan ammatillista itseluottamusta, itsearvostuksen tunnetta sekä itsetuntoa. Teasdale, Brocklehurst & Thom (2000) havaitsivat työnohjauksessa käyvien kokevan saavansa parempaa tukea työlleen, hallitsevansa työtään paremmin sekä kokevan parempaa omanarvon ja onnistumisen tunnetta. Nämä yhteydet olivat erityisen vahvat niillä hoitajilla, joilla oli vasta vähän työkokemusta.

Halusin esitellä tällaisen otoksen työnohjaustutkimuksista siitä syystä, että mukaan esittelemiini tutkimuksiin valikoitui tutkimuksia, joissa ilmeni mahdollisimman laaja kirjo erilaisia hyötyjä ja positiivisia yhteyksiä, joita työnohjauksella on havaittu olevan. Mielestäni nämä havaitut positiiviset vaikutukset luovat hyvän lähtökohdan lähteä tarkastelemaan sitä, tuleeko tutkimukseni kohdeorganisaatiosta esiin samankaltaisia hyötyjä kuin edellä mainituissa tutkimuksissa havaittiin.

2.7 Näkökulmien yhteenvetoa

Tässä alaluvussa haluan vielä yhteenvedonomaaisesti selventää, miten käyttämäni eri teoriataustat tukevat toisiaan tämän työn tutkimusongelman ratkaisemisen kannalta. Koin tarpeelliseksi käsitellä teoriaosuudessa tämän tutkimuksen teemoihin liittyviä asioita erikseen, jotta tulosten käsittelemisen yhteydessä asioiden yhdistelemiseen olisi riittävä ymmärrys. Myöhemmissä luvuissa tulosten esittämisen yhteydessä esittelen vielä kirjallisuuteen pohjaten lastenkotityön luonnetta, jotta lukija pystyisi paremmin hahmottamaan niitä puitteita, joissa tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa työtä tehdään. Lastenkodissa toteutettava sosiaalityö eroaa paljon muunkaltaisesta tiimityöstä, sillä siellä työn keskiössä on siellä asuvien lasten hyvinvointi ja ainutlaatuinen elämä, ja työtä tehdään vain välillisesti taloudellisten päämäärien saavuttamiseksi.

Kuten jo edellä on tullut ilmi, tarkastelen tutkimuksessani vuorovaikutuksen merkitystä työyhteisön kehittäessä itse itseään paremmin toimivaksi työyhteisöksi. Kehittämiseen tämän tutkimuksen kohdeorganisaatiossa pyritään ryhmätyönohjauksen keinoin, joten yhtenä isona asiana on selvittää, millainen merkitys työnohjauksella on työyhteisön kehittämisessä. Vuorovaikutusta tarkastelen Luhmannin sosiaalisiin systeemeihin soveltaman autopoiesis-teorian avulla. Autopoieettisen systeeminäkökulman mukaan systeemi luo itse itseään jatkuvasti uudelleen kommunikaation avulla jota kuinkin suljettussa ympäristössä, ottaen kuitenkin vaikutteita uusiutumisprosesseihinsa ympäristöstään.

Teoriaosuudessa kuvasin Luhmannin teorian sijoittumista organisaatioteorioiden kenttään. Autopoiesis-teoria on kehittämisen ajallisen ilmenemisen mukaan modernien organisaatioteorioiden piiriin kuuluva, mutta siinä on myös paljon vaikutteita postmodernismista ja symbolis-tulkinnallisista teorioista. Koska jako ei ole kovin yksiselitteinen, kuvasin autopoiesis-teorian sijoittumista lisäksi tasapainoperusteisten, prosessiperustaisen ja itse itseään määrittelevien teorioiden joukkoon. Luhmannin teoria kuuluu yhdessä esimerkiksi Giddensin strukturaatioteorian kanssa itse itseään määrittelevien teorioiden joukkoon.

Kun ajatellaan polkua kehittämisestä sosiaalisiin teorioihin ja erityisesti Luhmannin teoriaan, tehokas oppiva ja kehittyvä organisaatio vaatii jäseniltään vuorovaikutuksellista yhteistoimintaa, jotta kehittymistä ja kollektiivista oppimista voisi tapahtua. Siksi sosiaalisen vuorovaikutuksen luonteeseen on organisaatioissa tärkeä panostaa, jotta saumattomasti sujuva kommunikaatio mahdollistaisi puitteet oppivan organisaation luomiselle. Tarkastelin myös ryhmän kehitysvaiheita, sillä usein työyhteisön kehittyminen tapahtuu tiettyjen vaiheiden kautta.

Hyvät sosiaaliset suhteet organisaatiossa edesauttavat osaltaan myös työyhteisön jäsenten työhyvinvointia ja sitä kautta organisaation tuloksellisuutta. Työhyvinvointia ja ammatillista kasvua edistämään on yhtenä keinona luotu työnohjaus, jossa ammatti-

identiteetin kasvua ja ammatillisen tietotaidon lisääntymistä tapahtuu refleктоimalla ja uudelleenjäsentämällä työhön liittyviä ajatuksia ja tunteita joko kaksin tai ryhmässä työhöjaajan kanssa. Työhöjaus perustuu kommunikatioon ja merkitystenantoprosessiin sosiaalisissa suhteissa, mistä päästään takaisin Luhmannin teorian vuorovaikutukselliseen ytimeen ja tutkimuskysymykseeni. Esittelin myös työhöjaukseen liittyviä tutkimuksia esitelläkseni aiempaa tutkimustietoa työhöjauksen vaikutuksista, jotta lukija voisi peilata tämän tutkimuksen tuloksia niihin.

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA METODOLOGISET VALINNAT

3.1 Etnografia metodologisena perustana

Olen toteuttanut tämän pro gradu -tutkimuksen laadullisella tutkimusmenetelmällä, koska halusin saada kokonaiskuvan ilmiöstä sekä mahdollisimman syvällistä tietoa tutkittavasta aiheesta ja sen merkityksestä (Eriksson & Kovalainen 2008, 5). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on keskittyminen pieneen määrään tapauksia ja näiden tapausten analysoiminen mahdollisimman perusteellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään usein pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti. Niin myös tässä tutkimuksessa. Aineiston tieteellisyys ei perustu määrään vaan laatuun (Eskola & Suoranta 1998, 18).

Tutkimukseni metodologinen perusta pohjautuu osallistuvaan havainnointiin ja etnografiseen tutkimusotteeseen. Lisäksi tutkimusmenetelmässäni on viitteitä tapaustutkimuksesta, sillä tarkoituksena on perehtyä vain ja ainoastaan yhden organisaation kehittymisprosessiin ja saada tietoa yhden työyhteisön työnohjausistunnoissa sekä työpaikan arjessa tapahtuvista ilmiöistä. Tutkimukseen sisältyy tutkijan läsnäoloa tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä, mutta ehkä hieman eri tavalla kuin monissa etnografisissa tutkimuksissa, joissa tutkija menee määrättyksi ajaksi elämään tietyn yhteisön arkeen ja saa sen kautta tietoa yhteisön toimintaperiaatteista. Tässä tutkimuksessa oma asemani tutkijana on erilainen, koska olen jo aiemmin työskennellyt tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa ja toimin täten tarkastelun kohteena olevissa työnohjausistunnoissa kaksoisroolissa, sekä työntekijänä että tutkijana.

Teen tämän tutkimukseni yhdistellen useampaa tutkimusotetta. Etnografinen lähestymistapa on yksi niistä. Etnografiselle tutkimusotteelle on tyypillistä tutkijan osallistuminen tutkimuskohteensa arkeen opetellen toimimaan kohteensa arkisissa, sosiaalisissa ja kulttuurisissa järjestelmissä. Etnografiaa määrittää läsnäolo kohdeorganisaatiossa. Etnografi asettuu kuuntelemaan tutkimukseen osallistuvia ihmisiä kunnioittaen heidän tietämystään ja merkityksenantoaan ymmärtäen täten heidän maailmaansa paremmin kuin ulkopuoliset, mutta tiedostaen, ettei voi koskaan kokea sitä täysin samalla tavalla kuin tutkimuksen kohteena oleva sosiaalinen ryhmä. (Lappalainen, Hynninen, Kankkunen, Lahelma & Tolonen 2007, 10.) Tässä tutkimuksessa olin yksi tutkimani yhteisön jäsenistä jo valmiiksi, joten minun ei tarvinnut opetella organisaation arkeen ja sosiaaliseen järjestykseen, vaan olin jo ennen tutkimuksen aloittamista osa tutkimaani työyhteisöä.

Etnografialle on ominaista aineistojen, menetelmien ja analyttisten näkökulmien monipuolisuus sekä osallistumisen, havainnoinnin ja kokemuksen keskeinen merkitys

tutkimusprosessissa (Lappalainen ym. 2007, 11). Tämän tutkimuksen kenttätyöjakson voidaan ajatella alkaneen jo ennen varsinaisen tutkimuksen alkamista aloittaessani työt lastenkodissa. Varsinaisesti työyhteisön havainnoinnin ajallisena jaksona pidän yhtä kevättä, jolloin tarkastelun kohteena olevat kuusi työnohjausistuntoa pidettiin. Koska läsnäoloni työyhteisössä oli alkanut jo sitä ennen ja jatkui vielä kyseisen jakson jälkeen, en voi tietenkään tutkijana erotella, mitkä ajatukset ovat syntyneet juuri tuon kyseisen kevään aikana ja mitkä muuna ajankohtana. Tästä syystä varsinaista selkeää kenttätyöjaksoa ei tämän tutkimuksen aineistonkeruuvaiheessa pysty erottamaan.

Etnografisessa tutkimuksessa kerätään yleensä monimuotoista aineistoa, esim. kenttämuistiinpanoja, haastatteluaineistoa, kenttäpäiväkirjaa ja muita dokumentteja. Etnografinen ote on yleensä läsnä sekä aineistoa kerätessä että kirjallista aineistoa analysoitaessa. Itse toteutan tutkimusaineiston analyysit etnografian hengessä, vuorovaikutusnäkökulman jatkuvasti huomioiden ja etsien merkityksiä toimijoiden puheen takaa. (Lappalainen ym. 2007.)

Etnografiassa voidaan analysoida esimerkiksi vuorovaikutusta ja merkityksen rakentamista. Etnografina pyrin katsomaan vuorovaikutuksen taakse ja tarttumaan siihen, mitä pyrkimyksiä tutkijalla eli itselläni ja haastateltavilla eri tilanteissa on ja miten nämä pyrkimykset heijastuvat vuorovaikutukseen. Pyrkimyksiä jäljitän esimerkiksi kiinnittämällä huomiota siihen, mihin aiheisiin haastateltavat tarttuvat, mitkä aiheet eivät kiinnosta ja mitä teemoja haastateltavat nostavat itse esiin. Analysointivaiheessa pohdin, miksi tietyt aiheet nostavat esiin tietynlaista puhetta ja tietynlaisia asenteita. Merkitysten muodostumista pohdin sekä itse haastattelutilanteessa, havainnoidessani kohde-ryhmää ryhmätilanteissa että aineistoa analysoidessani. (Mietola 2007, 157.)

Etnografiassa on erityistä, että suhde tutkijan ja tutkittavien välille on rakentunut jo kentällä, eikä sitä tarvitse alkaa erikseen luomaan haastattelutilanteessa. Tässäkin tutkimuksessa vuorovaikutukselle haastattelutilanteissa on jo valmis työyhteisön arjessa syntynyt pohja. Etnografiselle haastattelulle on tyypillistä, että haastattelija ja haastateltava puhuvat yhdessä kentällä koetuista asioista. Haastattelutilanteen tarkoituksena on saada selityksiä tapahtumille ja kuulla kunkin osallistujan omia näkemyksiä yhdessä koetuista työnohjaustilanteista, joista tässä tutkimuksessa olen kerännyt myös subjektiivisia havainnointimuistiinpanoja. Etnografinen haastattelu kiinnittyy siis vahvasti kentällä tapahtuneeseen. (Mietola 2007, 167.)

Etnografian useammalla tavalla kerätyt aineistot mahdollistavat analyysille useita näkökulmia ja useita kysymyksenasetteluita. Tässä tutkimuksessa analyysini pohjautuvat sekä haastatteluaineistoon että havainnoimalla keräämääni aineistoon. Tutkijana voin hyödyntää vuoropuhelua eri aineistotyyppien välillä: ihmetellä, muodostaa kysymyksiä ja sitä kautta oivaltaa uusia ulottuvuuksia aineistosta. Erilaisten aineistojen avulla kuva kentästä syvenee, laajenee, tarkentuu ja muuttuu moniulotteisemmaksi. Vuoro-

vaikutusta tarkasteltaessa on tärkeää muistaa, että se, miten kerrotaan on yhtä tärkeää kuin se, mitä kerrotaan. (Mietola 2007, 176.)

Etnografisen tutkimusotteen etuna on, että tutkijan havainnot ja kokemus kentän arjesta saavat tutkijan kysymään haastatteluissakin sellaisia asioita ja tekemään haastateltaville sellaisia kysymyksiä, jotka eivät ilman kohderyhmän arkeen tutustumista olisi mahdollisia. Tämä moninaistaa arjesta, vuorovaikutuksesta ja haastateltavien kokemuksesta saatavaa kuvaa. Haastatteluissa tutkija voi saada vahvistusta omille havainnoilleen, mutta myös yllättyä haastateltavien kokemusten erilaisuudesta. (Mietola 2007, 176.)

Kirjaimellisesti etnografiaa voidaan ajatella kulttuurisena kirjoittamisena. Tutkijana annan yhden ryhmän kulttuurille tekstuaalisen muodon ja muutan kulttuurin kirjoitukseksi. Kentällä koetut asiat eivät kuitenkaan aina käänny kirjoitukseksi kovin helposti. Sosiaalisen maailman uudelleenrakentaminen perustuu siihen, miten maailma kirjoitetaan auki. Kielen avulla luon käsityksiä todellisuudesta ja samalla itsestäni. Etnografian rooli on nimetä ja yhdistellä asioita ja tuottaa näkyväksi niiden välisiä suhteita. Etnografia saa siis lopullisen muotonsa tilanteessa, jossa tutkija on aineistonsa kanssa kahden: lukeminen, kirjoittaminen ja etnografinen tulkinta kohtaavat. (Salo 2007, 227–229.) Koin etnografian sopivaksi tutkimusotteeksi nimenomaan sen monipuolisuuden takia sekä siksi, että se sopii hyvin vuorovaikutuksen monitahoiseen tarkastelemiseen.

Tutkimuksessani omaksuin tutkijan roolin osallistuvan havainnoinnin kautta. Osallistuva havainnointi on yleensä osa etnografista tutkimusotetta. Haluan kertoa osallistuvasta havainnoinnista hieman tarkemmin, jotta lukija voisi paremmin ymmärtää, millä tavalla olen kentällä aineistoa kerännyt. Voidaan ajatella, että osallistumiseni työntekijänä kohdeorganisaation arkeen on ollut työtäni etnografisena tutkijana. Osallistuva havainnointi sen sijaan on ollut hallitsevin menetelmä nimenomaan työnohjausistuntojen aikana, jolloin havainnoin työnohjausryhmän toimintaa, käsiteltäviä teemoja ja vuorovaikutusta.

Osallistuvan havainnoinnin (participant observation) keinoin pystytään hyvin kuvaamaan mitä tapahtuu, ketkä ovat osallisia tapahtuneeseen, miten tapahtumat ilmenevät ja miksi osallistujien mielestä tapahtumat kulkevat tietyllä tavalla tietyissä tilanteissa. Osallistuvalla havainnoinnilla on paikkansa prosessien, ihmisten välisten suhteiden ja tilanteiden jäsentymisen selvittämisessä. Jokapäiväisessä toiminnassaan ihmiset tekevät tulkintoja maailmasta heidän ympärillään ja antavat asioille merkityksiä sekä käyttäytyvät näiden merkityksenantojen pohjalta. Osallistuvassa havainnoinnissa työnohjausistuntojen aikana pyrin jäljittämään näitä merkityksiä ja tekemään niitä näkyviksi, minkä kautta pyrin tulkitsemaan ja ymmärtämään ihmisten vuorovaikutusta. (Jorgensen 1990, 12–14.) Tein osallistuvaa havainnointia myös jatkuvasti työn arjessa työvuorojeni aikana.

Osallistuva havainnointi asettaa etusijalle arjen kokemukset ja arjen merkityksenannon, mikä erottaa sen monesta muusta teoreettisemmasta tutkimussuunnasta. Osallistuvalla havainnoinnilla halutaan jäljittää tietyn ryhmän jäsenten ”sisäpiirin” kokemuksia asioista ja tapahtuneesta. Tehtävänäni tutkijana on määritellä arjen ilmiöistä tutkimuksen kohteeksi valittavat prosessit ja osallistua sellaisiin tilanteisiin, joissa valittuja prosesseja pystytään tarkastelemaan ja määrittelemään uudelleen muodostaen käytännöllisiä ja teoreettisia totuuksia. (Jorgensen 1990, 15–16.)

Osallistuvan havainnoinnin keinoin pyrin löytämään tutkimuskysymyksiin vastauksia käsitteen muodostamisen kautta. Käsitteitä muodostetaan muodostamalla merkityksiä ihmisten vuorovaikutuksesta konkreettisissa tilanteissa. Osallistuvassa havainnoinnissa, kuten laadullisissa menetelmissä yleensäkin, ei pyritä objektiiviseen totuuteen, vaan tutkija on läsnä subjektiivisella kokemuksellaan antaen omia merkityksiä tilanteesta toimijoiden vuorovaikutuksessa antamien merkitysten kautta. (Jorgensen 1990, 38–39.)

Aiemmin mainitsin, että tutkimukseni menetelmä sivuaa myös tapaustutkimuksen lähtökohtia. Tapaustutkimus ei varsinaisesti ole menetelmä, vaan lähestymistapa todellisuuden tutkimiseen (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 168). Tapaustutkimukselle on ominaista, että tuotetaan yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta. Aineistoa kerätään usein monella tavalla ja tavoitteena on nimenomaan ilmiöiden kuvaileminen mahdollisimman kattavasti. Tapaustutkimus on metodologisesti läheisesti yhteydessä edellä kuvattuihin osallistuvaan havainnointiin ja etnografiaan. Olennaista on, että käsiteltävä aineisto muodostaa tavalla tai toisella kokonaisuuden, tapauksen. Tässä tutkimuksessa tutkittava tapaus on kyseisen lastenkotiyksikön ympäristössä tapahtuva työnohjaus ja sen merkitys työyhteisön kehittämisprosessin kannalta. Tapaustutkimuksessa voidaan yleisesti ottaen käyttää sekä laadullisia että määrällisiä aineistonkeruutekniikoita. Tässä tutkimuksessa on kuitenkin päädytty käyttämään ainoastaan laadullisia menetelmiä, sillä koin ne tarkoituksenmukaisemmiksi kattavan ja syvällisen kuvan saamiseksi työnohjausilmiöstä. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 158–159.)

3.2 Aineiston keruu ja taustat

Haastateltavien työntekijöiden työnkuvan ja työympäristön jonkinasteinen hahmottaminen on mielestäni lukijan kannalta oleellista työnohjauksessakin käsiteltävien asioiden hahmottamisen kannalta. Laadullisessa tutkimuksessa kontekstilla on aina suuri merkitys tutkimustulosten ymmärtämisen kannalta. Tutkimukseni kohteena oleva yksityinen lastensuojeluyksikkö jakautuu kolmeen fyysisesti lähekkäin sijaitsevaan lastenkotiin. Tässä tutkimuksessa on mukana näistä yhden lastenkodin koko työyhteisö, yhteensä kahdeksan työntekijää, tutkija mukaan lukien. Työntekijät toimivat lastenkodissa kas-

vattajina ja heillä on sosiaali- tai terveysalan ammattikorkeakoulututkinto tai sitä vastaava tutkinto.

Kyseinen lastenkoti on 6-paikkainen lastensuojelulaitos, jonne 8–18 -vuotiaat lapset tulevat kuntien sijoittamana joko huostaan otettuina tai joissakin tapauksissa avohuollon tukitoimenpiteenä lyhyemmäksi aikaa. Kyseiseen lastenkotiin tulevat lapset ovat pääasiassa sijoitettuna pitkään, useimmiten 18-vuotiaiksi asti. Lastenkodin pyrkimyksenä on mahdollistaa lapselle ikätasonsa mukainen, selkeä ja turvallinen kehitys. Tarkoituksena on toimia yhdessä vanhempien ja lapsen muun turvaverkoston kanssa luoden mahdollisuuden lapsen eheytymiselle ja kotiympäristön asioiden normalisoitumiselle.

Työntekijöiden tehtäväksi yrityksen virallisissa lausumissa on määritelty lapsen ja nuoren elämän tärkeiden asioiden vaaliminen sekä vääriin ja pahoihin asioihin puuttuminen. Tarkoituksena on luoda lapsille selkeät ja turvalliset rajat, joiden puitteissa lapsilla on mahdollisuus hyviin ihmissuhteisiin. Työntekijät toimivat sijaisvanhempina, joiden tehtävänä on vahvistaa lapsen käsitystä oikeasta ja väärästä sekä hyvästä ja pahasta. Ensisijaisena tavoitteena on, että lapselle syntyy tunne siitä, että hän on hyvä ja hänestä välitetään.

Sijaisvanhemmat ovat aina korvikkeita paremmasta, mutta tavoitteena on olla niin hyviä aikuisen malleja ja kasvattajia kuin mahdollista. Tarkoituksena on olla aikuisia, joihin lapset voivat luottaa ja kiintyä ja joiden lähellä voi kasvaa turvallisesti. Lapsille pyritään luomaan kodinomaiset olosuhteet kasvaa ja elää. Lastenkodin työntekijöiden työtehtävät muistuttavat paljon vanhemman tehtäviä tavallisessa kodissa. Työtehtäviin kuuluu käytännössä muun muassa keskustelemista ja puuhastelua lasten kanssa, harrastuksiin kuljettamista, kodinhoitoa, kouluasioista huolehtimista ja lasten biologisten vanhempien kanssa kommunikointia.

Lastenkodissa työtä tehdään vuoroissa. Yleisesti ottaen samanaikaisesti töissä on 2 tai 3 työntekijää. Työ on tiivistä yhteistyötä ja päivän aikana hoidettavat asiat on organisoitava yhdessä työntekijöiden kesken siten, että kaikki tarvittavat asiat tulevat hoidettua työvuoron aikana. Työssä ollessaan työpari tai työryhmä käy keskenään jatkuvaa vuoropuhelua, joka liittyy käytännön asioiden hoitamiseen. Keskustelua syntyy usein myös erilaisten arjen ristiriitatilanteiden synnyttämänä. Tätä jatkuvaa keskustelua työtilanteista voisi verrata työnohjauksissakin käytäviin keskusteluihin, sillä se on luonteeltaan reflektioivaa ja pyrkii etsimään oikeita toimintatapoja arjen haastaviin tilanteisiin.

Mikä sitten erottaa arjen keskustelun työnohjaustilanteista? Työnohjauksessa keskustelulle on oikeasti aikaa ja siellä läsnä ovat kaikki työntekijät samaan aikaan, mitä arjessa ei koskaan tapahdu. Työnohjauksessa pyritään hahmottamaan kokonaisuuksia rakentavammin ja tietyt tavoitteet mielessä pitäen sekä luomaan suurempia linjoja kuin arjen jatkuvassa kommunikoinnissa.

Tutkimukseni aineisto koostuu tämän yhden lastenkodin työntekijöille ja esimiehille tehdyistä haastatteluista sekä järjestettävissä työnohjausistunnoissa kirjoittamistani

muistiinpanoista. Haastattelut ovat tutkimukseni kannalta merkittävämmässä roolissa kuin työnohjausmuistiinpanot, sillä haastatteluaineisto on paljon monipuolisempaa kuin haastatteluja subjektiivisemmat, tarkkailuun perustuvat muistiinpanot työnohjausistuntojen aikana. Lastenkodissa oli aineistonkeruuhetkellä työntekijöitä yhteensä kahdeksan, joista kaksi toimi kaksoisroolissa sekä työntekijänä että yksikön esimiehenä, toinen heistä talon johtavana kasvattajana ja toinen vastaavana kasvattajana. Kaksoisroolissa toimiminen tarkoittaa sitä, että esimiehet tekevät rivityöntekijöiden kanssa samaa työtä lastenkodin arjessa, mutta heidän työtehtäviinsä sisältyy myös paljon yksikön hallinnollisia tehtäviä.

Ryhmätyönohjausistuntoja järjestetään yksikössä kerran kuussa ja niissä on mukana kaikki yksikön työntekijät. Työyhteisön ulkopuolinen työnohjaaja toimii istuntojen vetäjänä. Keräsin tässä tutkimuksessa käyttämäni muistiinpanot kuuden työnohjausistunnon aikana. Tutkijana osallistuin työnohjauksiin sekä työntekijän että havainnoijan roolissa ottaen osaa keskusteluun, mutta kirjoittaen samalla muistiinpanoja tilanteesta havaintojeni pohjalta. Havainnoinnin kohteena olivat sekä keskustelujen sisältö että vuorovaikutuksen sujuminen istunnoissa. Lisäksi kiinnitin huomiota nonverbaalisiin seikkoihin, kuten siihen, millaisia rooleja työntekijät keskustelussa ottivat, millainen oli istunnon tunnelma ja miten käsiteltävä aihe vaikutti keskustelun sujumiseen, tempoon ja puheenvuorojen ottamiseen. Tein muistiinpanoja ja havaintoja omien tuntemusteni mukaan edellä mainitut teemat mielessä pitäen. Jokaisen työnohjauskerran jälkeen pysähdyin pohtimaan muistiinpanojani ja luokittelin niitä alustavasti teemoihin jo siinä vaiheessa, yhdistellen havaintoja sitten myöhemmässä vaiheessa kaikkien työnohjausistuntojen jälkeen.

Valitsin haastattelutavaksi teemahaastattelun, koska se on muodoltaan riittävän avoin ja mahdollistaa täten monipuolisen tiedon tavoittamisen ja sallii keskustelun siirtymisen osittain myös kysymysten ulkopuolelle, teemojen innoittamiin muihin tärkeisiin aiheisiin. Teemahaastattelu on tutkijan aloitteesta käytävää keskustelua, jossa edetään tutkijan ehdoilla, mutta jossa tutkija pyrkii vuorovaikutuksessa saamaan selville haastattelulta häntä kiinnostavat asiat (Aaltola & Valli 2001, 24).

Toteutin teemahaastattelut havainnoimieni työnohjausistuntojen jälkeen erikseen jokaiselle työntekijälle. Haastatteluissa pohdittiin muun muassa työnohjauksen vaikutuksia ja merkitystä, omaa ammatillista kehittymistä ja kehittymisen tarvetta sekä työnohjauksen yhteyttä omaan työhyvinvointiin. Muodostin haastattelukysymykset (ks. Liite 1) tutkimuskysymysteni pohjalta käyttäen apuna teorian herättämiä ajatuksia. Koskisen ym. (2005, 108) mukaan haastattelurungon tehtävänä on antaa haastattelulle hahmo ja varmistaa, että tutkija esittää kaikki tarvittavat kysymykset. Toisaalta runko varmistaa, että haastattelu kulkee jouhevasti.

Järjestin haastattelurungon kysymykset (ks. Liite 1) yleisluontoisista kysymyksistä yksityiskohtaisempiin ja haastattelutilanteessa täydensin runkoa mahdollisilla lisäkysy-

myksillä aina tarpeen tullen. Koska kyseessä on teemahaastattelu, en noudattanut haastatteluita tehdessäni kysymysten järjestystä orjallisesti, vaan etenin tilanteesta sopivalta tuntuvassa järjestyksessä teemasta toiseen. Teemahaastattelun etukäteen luodut teemat ja haastattelurunko takaavat, että jokaisen haastateltavan kanssa käydään läpi samat asiat ja että haastattelut ovat keskenään yhdenmukaisia. Tällaisesta lähestymistavasta oli etua tätä tutkimusta tehtäessä: analyysin tekeminen helpottui, kun jokaisessa haastattelussa käytiin läpi samoja asioita ja jokseenkin samassa järjestyksessä.

Teemahaastattelun vahvuutena voidaan pitää sitä, että tutkija voi ohjata haastattelua ilman, että kontrolloi sitä täysin. Erikssonin ja Kovalaisen (2008, 82) mukaan puoli-strukturoidun teemahaastattelun etuna on myös sen systemaattisuus ja ymmärrettävyys sekä se, että haastattelu pysyy suhteellisen epävirallisena. Koin teemahaastattelun tähän tutkimukseen kvalitatiivisista tutkimushaastattelutyypeistä sopivimmaksi juuri sen joustavan luonteen takia. Tarkoituksena oli saada syvälinen kuva haastateltavien käsityksistä sekä sisältöä merkityksille, joita rakennetaan vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Menetelmävalinnassa teemahaastattelun joustavuus tilanteille tuki tutkimukseni tarkoitusta ja sen etenemistä.

Haastattelut toteutettiin lastenkodin tiloissa yksilöhaastatteluina. Haastattelujen ajankohdat olin sopinut etukäteen työyhteisön jäsenten kanssa. Kaikki haastateltavat olivat innostuneita aiheesta ja puhuivat siitä mielellään. Tunnelma oli jokaisessa haastattelussa miellyttävä, mikä antoi haastattelusta tutkimusmenetelmänä myönteisen kuvan. Haastattelutilanteen tunnelman kannalta suurta etua oli siitä, että haastattelija ja haastateltava olivat etukäteen toisilleen tuttuja työkaveruussuhteen kautta. Toisaalta tuttuus ja työtoveruussuhde saattaa aiheuttaa myös sen, että joistakin asioista on vaikea puhua suoraan ja luottamuksellisesti, koska niiden saatetaan kokea vaikuttavan myöhemmin työpaikan arjessa. Tarkastellun työyhteisön jäsenillä on kuitenkin hyvät välit keskenään, joten en usko, että tällaisesta ilmiöstä olisi ollut suurta pelkoa näiden haastatteluiden yhteydessä. Haastattelut kestivät 30–60 minuuttia ja ne äänitettiin nauhurilla ja litteroitiin kirjalliseen muotoon pian haastatteluiden jälkeen.

Toinen osa tutkimuksen aineistosta muodostui työnohjausistuntojen aikana tekemistäni muistiinpanoista. Havainnoin työnohjausistuntojen aikana käsiteltyjä asioita, osallistujien rooleja, istuntojen ilmapiiriä ja vuorovaikutuksen laatua. Lisäksi tein havaintoja niistä tekijöistä, joiden uskoin vaikuttavan teemojen käsittelyyn, työyhteisön kehittymiseen ja merkitysten luomiseen. Havainnoidessaan tutkija käyttää omaa persoonaansa tutkimuksensa tärkeimpänä työvälineenä, ja tämä subjektiivisuus on otettava huomioon tutkimuksen tuloksia tarkasteltaessa (Grönfors 2001, 125).

Havainnointi ja osallistuva havainnointi kytkee muita tutkimusmenetelmiä paremmin saadun tiedon kontekstiinsa. Asioita voidaan nähdä niiden oikeissa yhteyksissä ja saada täten laaja-alaisempaa tietoa ilmiöstä. On osoitettu, että haastattelu menetelmänä tuo usein esille normit, jotka johonkin tiettyyn ilmiöön liittyvät, mutta vasta havainnoimalla

oikeita tilanteita, käy ilmi normiin liittyvä käyttäytyminen ja se, kuinka vahvasti jotkut normeista tulevat esille ryhmän vuorovaikutustilanteessa. Normin mukaisen käyttäytymisen havaitseminen onkin yksi observoinnin keskeisimmistä hyödyistä. Lisäksi kun halutaan monipuolista tietoa, sitä saattaa olla vaikea saavuttaa ilman käytännön tilanteiden havainnointia. (Grönfors 2001, 127–128.) Tässä tutkimuksessa havainnointia on käytetty aineistonkeruumenetelmänä haastattelujen rinnalla, jotta saataisiin työnohjauksesta mahdollisimman monipuolinen kuva. Havainnoinnin kautta syntynyt kuvaileva tieto syventää haastatteluista saatavaa tietoa.

Haastateltavia oli kaikkiaan seitsemän. Iältään haastateltavat olivat 25–50 -vuotiaita ja he ovat työurallaan hyvin eri vaiheissa. Pisimpään kyseistä työtä tehnyt työntekijä on työskennellyt samassa paikassa kymmenen vuotta ja uusin työntekijöistä on tullut kyseiseen yksikköön töihin alle kaksi vuotta sitten. Haastateltavista neljä on naisia ja kolme miehiä. Haastatellut edustavat eri koulutustaustoja sosiaali- ja terveysalalta: neljä haastatelluista on koulutukseltaan sosionomeja, kaksi lähihoitajia ja yksi sosiaalikasvattaja. Lisäksi yhdellä sosionomeista on myös musiikkiterapeutin koulutus. Kaksi haastatelluista toimii kyseisessä lastenkotiyksikössä esimiestehtävissä, toinen johtavana kasvattajana ja toinen vastaavana kasvattajana.

Haastateltujen taustojen heterogeenisuus mahdollisti sen, että haastatteluista nousi esiin erilaisia asioita. Jokainen haastattelu rikastutti omalta osaltaan tutkimusaineistoa ja ilmensi uusia näkökulmia asioiden katsomiseen. Jos haastateltavien taustat olisivat olleet hyvin samanlaiset, saavutettu tieto ei olisi näin monipuolista kuin se nyt on.

Analysoinnin selkeyttämiseksi olen merkinnyt haastatellut roomalaisia numeroita käyttäen. Tunnistettavuuden välttämisen varmistamiseksi numerot on asetettu satunnaisesti, eivätkä ne kuvaa haastattelujärjestystä. Tulosten yhteydessä esittämässäni sitaateissa käytän tunnistetietona kyseisiä numeroita. Koska haastateltavia on kaiken kaikkiaan niin vähän ja he edustavat yhtä kokonaista työyhteisöä, haastateltujen anonymiteetin turvaamiseksi en ala erittelemään kumpaa sukupuolta tai mitä koulutustaustaa kukin siteeratuista edustaa.

3.3 Aineiston analysointi

Aineiston litteroinnin jälkeen poimin litteroiduista haastatteluteksteistä tutkimusongelmiini liittyvät kohdat analysoitavaksi. Heti litteroinnin jälkeen tein alustavaa analysointia lukemalla litteroinnit läpi ja tekemällä muistiinpanoja papereiden marginaaleihin laittamalla ylös teemoja, ajatuksia ja tunnelmia, joita tekstistä itselleni heräsi. Myöhemmin aloin tehdä tarkempaa ja perusteellisempaa analyysiä aiempien muistiinpanojeni ja aineiston useamman lukemisen pohjalta.

Analysoin haastattelujen pohjalta saatua tietoa sisällönanalyysin avulla. Aineiston analyysitavan valitsemisessa on oleellista, että analyysitapa tuo parhaiten esiin vastauksen tutkimuskysymyksiin (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 212). Käytännössä usein eri analyysitavat kietoutuvat toisiinsa, eikä ole mahdollista pysyä puhtaasti yhdessä analyysitavassa (Eskola & Suoranta 1998, 162). Laadullisen aineiston rikkaus kiteytyy siihen, että analysointitapoja on runsaasti käytettävissä ja jos yksi tapa ei johda tuloksiin, voi koettaa soveltaa toista analysointitapaa. Itse koin saavani aineistosta hyvin irti haluamiani vastauksia sisällönanalyysin avulla.

Sisällönanalyysia aineiston analysointikeinona käytettäessä on syytä korostaa, että se on paljon enemmän kuin pelkkä tekniikka, jolla tuotetaan yksinkertaista kuvausta aineistosta. Sen avulla tavoitteena on tuoda esille aineistossa esiintyvät merkitykset, tarkoitukset, aikomukset, seuraukset ja yhteydet. Sisällönanalyysi prosessina voidaan jakaa aineiston valintaan, aineistoon tutustumiseen, aineiston pelkistämiseen, aineiston luokitteluun ja tulkintaan sekä analyysin luotettavuuden arviointiin (ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 23.) Käytännön tutkimustyössä nämä vaiheet tapahtuivat suurelta osin rinnakkain.

Sisällönanalyysin avulla etsin aineistosta ajatuksellisia kokonaisuuksia ja selvitin niitä aiheita, jotka ovat tutkimuskysymykseen vastaamisen kannalta olennaisia. Kiinnitin huomiota asioiden ja tapahtumien merkityksiin, seurauksiin ja yhteyksiin. Sisällönanalyysin avulla aineiston tiivistäminen mahdollistui siten, että tutkittavaa ilmiötä pystyi kuvailemaan ja että tutkittavien ilmiöiden väliset suhteet sai tuotua esille. (Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 21–23.)

Toteutin sisällönanalyysia muun muassa teemoittelun ja tyypittelyn keinoin. Teemoittelu tarkoittaa aineiston jäsentämistä teemojen mukaisesti ja pelkistämistä näiden teemojen mukaan. Tyypittely taas on erilaisten tyyppikuvausten rakentamista aineiston pohjalta (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Teemoittelussa kiinnitin huomiota erilaisiin näkökulmiin ja asioiden perusteluihin, kun taas tyypittelyssä pyrin etsimään aineistosta asioille erilaisia selityskokonaisuuksia.

Käytännössä toteutin analyysia siten, että luin litteroidut haastattelut läpi moneen kertaan. Ensimmäisillä lukukerroilla poimin jokaisesta haastattelusta ne teemat, jotka liittyvät tutkimuskysymykseen ja vertailin niitä keskenään pohtien asioiden merkityksiä, samankaltaisuuksia, yhteyksiä ja eroavaisuuksia. Seuraavilla lukukerroilla ote oli luokittelevampaa ja pääsin paremmin irti haastattelun kontekstista. Tässä vaiheessa aloin irrottaa haastattelusta yleisemmälle tasolle niitä teemoja, joilla tämän tutkimuksen kannalta oli merkitystä. Luokittelin esiin nousseita aiheita taulukoihin samanlaisuuksia yhdistellen ja erilaisuuksia vertaillen. Tässä vaiheessa olin päässyt kokonaan irti haastattelujen kontekstista ja pystyin tarkastelemaan teemoja ja niiden merkityksiä yleisellä tasolla.

Teemojen yksityiskohtaisempaa analysointia tein Eskolan ja Vastamäen (2001, 41) artikkelissa esitellyn käytännön mukaisesti: Ensin otin esiin yhden teeman ja sen sisältä antoisimmalta vaikuttavan vastauksen ja pohdin sen sisältöä. Tästä syntyneitä käsityksiä muokkasinkin seuraavassa haastattelussa samasta teemasta ilmenneen keskustelun avulla ja niin edelleen, kunnes olin käynyt läpi koko aineiston sen teeman osalta. Tässä vaiheessa kytkin mukaan myös teoriaa ja aikaisempia tutkimustuloksia aiheesta kirjoittaen tuloksista tutkimusraporttia samanaikaisesti analyysiä tehdessäni.

Kun tehdään tutkimusta laadullisella tutkimusmenetelmällä, tulkintaan liittyy läheisesti ymmärtäminen. Jotta tutkija ymmärtäisi aineistoaan, hänen on kyettävä osoittamaan tutkimusaineistostaan jonkinlainen johtoaikatus, jonka tutkija pystyy myös aineistonsa avulla perustelemaan. Tehtävänäni tutkijana on yhdistää havaintoja kokonaisuudeksi. Tavoitettava tieto syntyy tutkijan, tutkimusaineiston ja teorian välisen vuoropuhelun kautta. (Vilkkä 2007, 86–87.)

Tuloksista raportoidessani kertomani asiat kuvaavat tutkimusmateriaalista muodostamaani synteesiä jonkin teeman osalta. Pysin erottamaan ne ajatukset, jotka ovat selkeästi omia subjektiivisia mielipiteitäni tutkijana ”minä”-muotoa käyttämällä. Passiivimuodon ja monikon kolmannen muodon käyttö sen sijaan tarkoittaa sitä, että olen ne johtopäätökset ja asiat kerännyt aineiston analysoinnin pohjalta eli ne ilmentävät työyhteisön jäseniltä esiin tulleita mielipiteitä ja ajatuksia. Kertomismuodon valinta oli jossain määrin haastavaa, johtuen kaksoisroolistani tutkijana ja työyhteisön jäsenenä. Koin, etten voi raportoida tuloksia pelkästään ”he”-muotoa käyttäen, koska olen osa tutkittavaa subjektiota ja joistakin asioista myös hyvin samaa mieltä haastateltavien kanssa. Tutkittavien äänen esiin tuomiseksi olen käyttänyt tuloksista kertoessani sitaatteja, jotka on poimittu haastatteluaineiston litteroinneista. Siteerattuja haastateltujen lausumia merkitseän työssäni kursivoimalla ja olen muokannut niitä vain niiden ymmärrettävyyden ja anonymiteetin kannalta. Ymmärrettävyyden lisäämiseksi olen merkinnyt sitaatteihin välimerkkejä.

Haastatteluaineiston lisäksi analysoitavana oli havainnointimateriaalini. Havainnointiaineistoni koostui aineiston keruun jäljiltä pinosta käsin kirjoitettuja muistiinpanopapereita. Lähdin jäsentelemään muistiinpanojani kirjoittamalla ne ensin puhtaaksi koneella. Tämän jälkeen poimin ensin aineistosta sellaista kuvailevaa tietoa lastenkotityöstä, joka mielestäni oli oleellista kirjoittaa tutkimusraporttiini, jotta pystyisin avaamaan lukijalle hieman lastenkodissa tehtävän työn periaatteita ja sitä ympäristöä, jossa työtä tehdään.

Tämä ”lastenkotimaailman” kuvaileminen on etnografisen tutkimuksen tutkimuskentän kuvailemista. Kuvailemisen kautta yritin itsellenikin jäsenellä niitä asioita, jotka työskennellessäni tutkimuksen kohteena olevassa työyhteisössä olivat tulleet itsellenikin jokseenkin itsestään selvyyksiksi. Käytin paljon aikaa pohtiakseni, millä tavalla toisin esille lastenkotityön pääpiirteitä ja mitkä asiat olisivat olennaisimpia tuoda lukijalle

esiin, jotta hän pystyisi ymmärtämään tutkimukseni tuloksia, vaikkei lastenkotityön luonne olisikaan hänelle tuttu. Työn tärkeimpien piirteiden jäsentelmissä aineiston lisäksi apunani toimi Salorannan (1988) tekemä tutkimus tavoitteellisesta lastenkotitoiminnasta. Salorannan tutkimusta lähtenäni käyttäen tuon esiin lastenkotityön keskeisiä piirteitä edempänä.

Poimittuani havainnointiaineistosta kuvailevaa tietoa ja raportoituani siitä, aloin analysoida havaintomateriaalia tutkimuskysymysteni näkökulmasta sisällönanalyysin keinoin. Luin puhtaaksi kirjoittamani aineiston läpi useaan kertaan merkiten siihen omia muistiinpanojani tutkimuskysymysten aiheet mielessä pitäen.

Havainnointiaineiston analysointia toteutin lähinnä teemoittelun keinoin. Teemoittelussa aineistoa jäsennetään tutkimuskysymysten pohjalta muodostuvien teemojen mukaan ja pelkistämällä sitä tiettyjen teemojen alle (Eskola & Vastamäki 2001, 41). Pyrin etsimään työnohjausistuntojen muistiinpanoista erilaisia näkökulmia tutkimuskysymysteni viitoittamiin aiheisiin ja erilaisia perusteluja ja vastauksia kysymyksilleni. Myös havainnointiaineiston osalta käytin apunani taulukoita, joihin teemoja keräsin ja luokitelin. Taulukoiden avulla aiheet irrottautuivat työnohjausistuntojen kontekstista ja asioiden hahmottaminen ja tarkasteleminen yleisemmällä, keskustelutilanteiden kontekstista irrallisella tasolla mahdollistui. Tällä teemojen taulukoinnilla irrotin sitaatit puhujasta, jotta pystyin tarkastelemaan vain puhetta nähdäkseni sen olennaiset kohdat.

Siinä vaiheessa, kun havainnointiaineistoa oli käsitelty niin pitkälle, että sitä ei enää hahmottanut työnohjausistuntojen kontekstin mukaisesti eteneväksi, vaan ryhmäksi erilaisia teemoja, aineiston analyysi oli pitkälti samanlaista kuin haastatteluaineiston analysointi. Myös havainnointiaineistosta pyrin etsimään asioille merkityksiä sekä syyseuraus -suhteita sekä eri asioiden yhtäläisyyksien lisäksi havaintojen erilaisuuksia, sillä mielestäni on tärkeää saada käsiteltäviin teemoihin kontrastia huomaamalla näkökulmien moninaisuuden ja ajattelutapojen erot eri ihmisten esiin tuomien mielipiteiden välillä. Myös uudemmassa menetelmäkirjallisuudessa on oivallettu aineiston erilaisuuden ja vastakkaisten näkökulmien etsimisen edut: perinteisen laadullisen tutkimuksen yhtäläisyyksien ja samanlaisuuksien etsimisen sijaan uudemmat aineiston analysointitavat keskittyvät aineiston eroihin ja moninaisuuden esiin tuomiseen, mikä tekee analyysistä tarkempaa ja aineistolähtoisempää (Eskola & Suoranta 2000, 139.)

3.4 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi liittyy tutkijaan, aineiston laatuun, aineiston analyysiin ja tulosten esittämiseen. Aineiston laatu on korostuneessa asemassa, sillä aineiston keruusta saadun tiedon laatu on riippuvaista siitä, miten hyvin tutkija on tavoittanut tutkittavan ilmiön (ks. Latvala & Vanhanen-Nuutinen 2001, 36.) Koska

itse olen työskennellyt tutkimuksen kohteena toimivassa työyhteisössä parin vuoden ajan, organisaation toimintatavat ja käytännöt olivat minulle tutkimuksen aloittamishetkellä hyvin tuttuja ja katsoin asioita haastattelemini henkilöiden kanssa samoista lähtökohdista käsin. Kaksoisroolini tutkijana ja työnohjattavana työntekijänä on varmasti hyödyllinen omakohtaisen kokemuksen kautta syntyneen ymmärryksen kannalta, mutta toisaalta se luo myös omat haasteensa. Työyhteisöön kuuluvana jäsenenä olen saattanut pitää joitakin asioita itsestäänselvyyksinä ja sulkea huomaamattaan silmäni joltakin olennaiselta asialta, johon ulkopuolinen tutkija olisi kiinnittänyt huomionsa.

Tässä tutkimuksessa pyrkimyksenäni oli kerätä niin luotettavaa tietoa kuin mahdollista ja analysoida sitä niin luotettavasti kuin vain mahdollista. Koska tutkimusaineistoni koostui vain yhden lastenkotiyksikön työntekijöiden haastattelusta, tutkimuksen teemoja ei voida yleistää kovin laajalle, mikä ei laadullisessa tutkimuksessa ole usein edes tarpeellista. Tärkeämpää on saavuttaa mahdollisimman syvällistä tietoa yhdestä tutkitavasta tapauksesta. Vaikka yleistettävyyttä ei olekaan kvalitatiivisen tutkimuksen pää tarkoitus, syvällisen tiedon kautta toiveena on, että ilmiön kokonaisvaltaisen ymmärtämisen tuloksena pystyttäisiin ymmärtämään myös muita samankaltaisia ilmiöitä ja kohdeorganisaatioita.

Luotettavuuden kannalta on tärkeää, että tutkijana olen tehnyt tutkimusprosessia jatkuvasti näkyväksi, jotta tutkimuksen lukija saa selville, millä tavalla tutkimuksen johtopäätöksiin on päädytty. Prosessin vaiheiden ollessa selkeästi lukijan havaittavissa, lukija voi itse lukiessaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 160.) Laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua yleistettävyyden sijaan siirrettävyydestä. Tavoitteena on teorioiden yleistäminen ja laajentaminen aineistosta tehtävien tulkintojen pohjalta. Vaikka tavoitteena olisi yhteen tapaukseen liittyvän ilmiön perinpohjainen ymmärtäminen, taustalla on useimmiten toive ymmärtää tämän tapauksen pohjalta tietynlaisen ihmisryhmän toimintaa yleisemminkin. (Saarela-Kinnunen & Eskola 2001, 163.)

Haastattelut koostuvat litteroidusta keskustelusta. Joku voisi kyseenalaistaa tutkimuksen luotettavuutta sen perusteella, että haastateltavat voivat puhua, mitä haluavat. Miksi pitää heidän kertomaansa tietoa totena? Kieli on kuitenkin itsessään todellisuutta tuottava tekijä ja pohdinnat siitä, ovatko tutkittavien vastaukset totta, ovat turhia. Todellisuus on sellainen, jollaisena se meille tulkitsemisen ja ymmärtämisen prosessissa ilmenee. (Eskola & Suoranta 2000, 138.) Ei ole olemassa objektiivista totuutta, vaan totuus muodostuu subjektiivisten kokemusten kautta. Tutkimuksessani olen kiinnittänyt huomiota vuorovaikutukseen ja sen kautta syntyvään etenemiseen työyhteisön kehitysprosessissa. Ihmisten välinen vuorovaikutus pohjautuu pitkälti kieleen ja tutkijana minun on otettava tutkittavien esittämät asiat todellisina kokemuksina.

Luotettavuuden tavoittamiseksi olen pyrkinyt myös kuvaamaan tutkimuksen tekemistä ja analyysin etenemistä tarkasti sen jokaisessa vaiheessa, jotta lukija pystyisi ole-

maan osallisena luotettavuuden arviointiprosessissa. Viime kädessä luotettavuuden arviointi nimittäin tapahtuu aina tutkimusraportin lukijan mielessä: tutkimustulosten ja kriittisen lukijan välisessä vuorovaikutuksessa. Kriittinenkin lukija arvioi tutkimusta oman viitekehänsä kautta subjektiivisesti, omien kokemustensa ja tulkintojensa perusteella. Laadullinen tutkimus on subjektiivista, mutta niin on tutkimusraportin lukeminenkin. Eri lukijoiden luotettavuusarvioinnit saattavat olla keskenään hyvinkin ristiriitaisia, vaikka kriteerit olisivat ennalta annettut.

Yleensä tieteessä pyritään objektiivisuuteen ja arvovapauteen, mutta kvalitatiivinen analyysi on useimmiten väkisin subjektiivista, sillä tutkijan ei ole mahdollista irrottautua omasta ajattelukehiksestään ja omista kokemuksistaan analyysia tehdessään. Kvalitatiivista tutkimusta kritisoidaankin paljon siitä, että objektiivisuutta ei ole mahdollista perinteisessä mielessä saavuttaa. Subjektiivisuutta perustellaan sillä, että haastattelijalla on vaikutus tutkimusaiheeseen ja itse haastateltavaan. (Hirsjärvi ym. 2004, 152.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuskriteerien hämäryys johtuu myös osittain siitä, että kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineiston analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voida erottaa toisistaan yhtä selkeästi kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Tässäkin tutkimuksessa tutkijana jouduin koko tutkimusprosessin ajan pohtimaan tarkkaan tekemiäni ratkaisuja ja arvioimaan jatkuvasti sekä analyysin kattavuutta että tutkimukseni luotettavuutta (Eskola & Suoranta 2003, 208). Olen pyrkinyt tekemään kaikki valinnat sen mukaan, että tutkimuksen luotettavuus säilyisi korkeana ja tutkimus olisi kokonaisuudessaan laadukas.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden parantamiseksi tutkimusraportissa arvioidaan ja kuvataan tutkijan ja haastateltavan suhdetta haastattelutilanteessa. Luotettavuutta saattaa heikentää se, että haastateltavalla voi olla taipumusta antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia (Hirsjärvi ym. 2004, 195). Itse pyrin antamaan haastateltaville mahdollisimman vähän johdatteluja kysymyksiin ja mahdollisimman paljon aikaa omien vastausten muodostamiseen. Tavoitteenani oli antaa haastateltavan rauhassa kertoa omista kokemuksistaan ja näkemyksistään. Tarvittaessa pyysin lisäselvennystä tai esimerkkejä vastausten pohjalta, jotta haastateltavan ajatukset avautuisivat minulle mahdollisimman hyvin.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tulkintojen tekeminen on pääosassa. Tulkitessaan asioita ja niiden suhteita, tutkijan päämäärät ja arvot heijastuvat prosessiin. Tulkintoja tehdään omista lähtökohdista käsin, mitä ei ole tässäkään tutkimuksessa pystytty välttämään. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana onkin tutkijan avoin subjektiviteetti. On siis syytä avoimesti myöntää, että tämän tutkimuksen tutkijana olen toiminut tutkimuksen keskeisenä tutkimusvälineenä omista subjektiivisista lähtökohdistani käsin (Eskola & Suoranta 2003, 210). Koska olen osa tutkimaani työyhteisöä, myös minun subjektiiv-

visuuteni tutkijana on yhteisön jäsenen näkökulmaa kuitenkin samalla tavalla kuin muiden haastateltujen jäsenten näkökulmat.

Keskeiseksi luotettavuuden kriteeriksi tässä tutkimuksessa nousee kyky kuvata ja perustella paitsi tutkimusprosessin kulkua myös niitä ratkaisuja, joilla olen pyrkinyt varmistamaan ja arvioimaan tutkimuksen luotettavuutta. Tällöin tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida tutkijan itsensä ja hänen tutkimusprosessinsa arvioimisen kautta. Tärkeintä laadullisen tutkimuksen luotettavuuden kannalta on, että tutkija selventää lukijalle analyysi- ja tulkintaprosessinsa riittävän tarkasti. Tällöin lukija voi itse päätellä, onko tulkinta hänen mielestään pätevä ja aineiston pohjalta tehty. Olennaista on, että tutkijan kanssa saman näkökulman omaksunut lukija voi löytää esitellystä aineistosta samat asiat kuin tutkija on löytänyt (Hirsjärvi & Hurme 2008, 151).

Olen pyrkinyt kuvaamaan tutkimusprosessia läpi koko raportin. Kun prosessi on tehty läpinäkyväksi ja tekemäni päätelmät ja tulkinnat ovat avoimesti raportissa perustelluja, lukija pystyy itse arvioimaan tutkimukseni luotettavuutta arvioimalla keräämäni aineistoa, antamiani perusteluja ja prosessikuvauksia. Tämän tutkimusraporttini tavoitteena on kuvata mahdollisimman tarkasti tutkimukseni lähtökohtia ja etenemistä, omaa rooliani tutkijana sekä niitä menetelmiä, joilla tulokset on saatu.

Pyrin edistämään uskottavuutta tässä tutkimuksessa keskittymällä haastattelujen sisällön mahdollisimman virheettömään tulkitsemiseen, joten haluan raportoida haastattelujen sisällöt niin totuudenmukaisesti kuin subjektiivisista lähtökohdista käsin tehtävässä tutkimuksessa vain on mahdollista. Tuloksia on teemoiteltu, vedetty yhteen ja jäsenelty, mutta uskottavuutta lisää myös se, että haastateltujen ääni tulee silti esille tulosten esittelystä muun muassa sitaattien kautta. Myös useamman tutkimusmenetelmän käyttö rinnakkain eli triangulaatio lisää tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi ym. 2004, 233). Tässä tutkimuksessa triangulaation edut saavutetaan eri aineistonkeruumenetelmien, eli haastattelun ja havainnoinnin, käyttämisellä rinnakkain. Havainnoinnilla saavutettu tieto täydentää haastatteluista saatavaa tietoa.

Kuvasin tässä tutkimuksessa työyhteisöstä kertoessani haastateltujen ammatit sekä ikä- ja sukupuolijakaumat. Tulosten yleistettävyyks on kyseenalaista sen vuoksi, että tutkimus toteutettiin vain yhtä lastenkotiyksikköä tarkastelemalla: vain yhden työnohjaajan ohjaama työnohjaus sekä yhden työyhteisön kokemukset siitä ovat tarkastelun kohteena. Toisaalta eri työntekijöiden mielipiteiden samankaltaisuus antaa viitteitä siitä, että laajempi aineisto voisi tarkentaa ja vahvistaa tässä tutkimuksessa saavutettuja tuloksia. Toisaalta voi jäädä miettimään, miten paljon työnohjaajan ja työntekijöiden väliset henkilökiemiat vaikuttavat tuloksiin.

Siirrettävyyden kyseenalaistamisesta huolimatta uskon löytäneeni aineiston pohjalta sellaisia yleispäteviä asioita työnohjauksesta, joiden kautta kehittymistä tapahtuu muisakin työnohjattavissa työyhteisöissä kuin tämän tutkimuksen kohteena olevassa. Lisäksi

monet muut esiin tulleet asiat ja työn piirteet pätevät varmasti, jollei muilla toimialoilla, niin ainakin muissa lastenkotiyksiköissä.

Vahvistettavuus laadullisen tutkimuksen arviointikriteerinä tarkoittaa sitä, missä määrin tehdyt tulkinnat saavat tukea muista samanlaisiin ilmiöihin keskittyneistä tutkimuksista (Eskola & Suoranta 2003, 212). Useissa tutkimuksissa on havaittu positiivisia yhteyksiä työnohjauksen vaikuttavuuden suhteen, kuten edellä työnohjaustutkimuksia kuvailtaessa luvussa 2 tuli ilmi.

Edellä kuvattujen yleisten laadullisen tutkimuksen luotettavuuskysymysten lisäksi tutkimuksessani käyttämäni sisällönanalyysin haasteena oli luotettavuuden näkökulmasta se, miten tutkijana pystyn pelkistämään aineistoni niin, että se kuvaa mahdollisimman totuudenmukaisesti tutkittavaa ilmiötä. Tutkijan tehtävänä on osoittaa luotettavasti yhteys aineistonsa ja tulostensa välillä. Koska haastatteluja oli yhteensä seitsemän ja analyysia tehtiin teemoittelun ja tyypittelyn keinoin, kaikille tulososiossa esitetyille asioille on perusteita useammasta haastattelusta. Mikäli moni haastateltavista ei ole ollut jotakin mieltä, tuon sen esiin tulosten esittämisen yhteydessä kertomalla esimerkiksi, että joku haastateltavista ei ollut samaa mieltä asiasta.

4 LASTENSUOJELUTYÖN ASETTAMAT KEHYKSET

4.1 Lastenkotityön luonne

Jotta lastenkotityötä tuntematon lukija pystyisi ymmärtämään ja arvioimaan tutkimukseni tuloksia ja niiden relevanssia, mielestäni on tärkeä kertoa lastenkodissa toteutettavan sosiaalityön sisällöstä. Lastenkotityön kantavana tausta-ajatuksena on toivo siitä, että lapsille luodut uudet positiiviset kokemukset ja uusi vuorovaikutus korvaavat vaikean lapsuuden synnyttämiä negatiivisia kokemuksia. Lastenkotiin sijoittamisen tarkoituksena on toisaalta hoitaa ja kasvattaa laitosoiloihin sijoitettuja lapsia ja nuoria, toisaalta ennaltaehkäistä ja ratkaista perheiden sosiaalisia ongelmia. Lastenkoti voi toimia lapsen kasvuympäristönä joko pysyvästi korvaten alkuperäiskodin kokonaan tai väliaikaisesti kotitilannetta täydentävänä ja korjaavana interventiona. (Saloranta 1988, 4–5.) Kuvaan tässä luvussa lastenkotityön luonnetta Salorannan (1988) ja oman tutkimukseni empiirisen aineiston mukaan. Vaikka Salorannan kuvailu ja tutkimus on kymmeniä vuosia sitten tehty, mielestäni Saloranta kuvaa hyvin osuvasti lastenkotityön luonnetta ja hänellä on samankaltaisia näkemyksiä työn sisällöstä kuin haastatelluilla ja itselläni. Kasvatustyön peruseräpäätökset eivät ole muuttuneet mihinkään vuosikymmenten aikana.

Lastenkotisijoitus voi johtua paitsi perheen sosiaalisista ja psyykkisistä ongelmista niin myös erityiskasvatusta vaativien lasten tarpeista. Useimmiten lasten pitkäaikaiseen huostaanottoon päädytään vasta silloin, kun kaikki perheessä toteutettavat tukimuodot on kokeiltu ja mitään muuta ei ole avoimuuden tukitoimin enää tehtävissä. (Saloranta 1988, 7.) Tässä tutkimuksessa tarkastellussa lastenkotityksikössä on pääasiassa sen verran vaikeista taustoista peräisin olevia lapsia, että heidän pitkä, jopa täysikäisyyteen asti jatkuva, sijoituksensa lastenkotiin on hyvin todennäköistä. Kaikki sijoitetuista lapsista ovat kuitenkin säännöllisesti yhteydessä omiin biologisiin vanhempiinsa.

Lapset elävät lastenkodissa arkeaan yhdessä muiden lasten ja työntekijöiden kanssa. Arjesta tehdään mahdollisimman kodinomaista. Lasten surut ja ilot, kokemukset ja keskinäiset ihmissuhteet ovat jatkuvasti läsnä. Lasten lisäksi lastenkodissa ollaan jatkuvasti tekemisissä lasten vanhempien elämäntilanteen problematiikan kanssa. Kun lapsi on sijoitettu lastenkotiin, on perheen tai lapsen elämässä tapahtunut jotakin sellaista, että lapsen edun kannalta on ajateltu olevan parempi sijoittaa lapsi pois omasta kodistaan. Ajatus siitä, että lapsi elää arkeaan yhdessä työntekijöiden eikä omien vanhempiensa kanssa, ei ole kellekään osapuolelle helppo. (Saloranta 1988, 7.)

Lastenkotiin sijoittaminen saa lapset usein oirehtimaan monella tavalla muuttuneen tilanteen takia. Lapsilla esiintyy usein pelkoa ja ahdistusta. He eivät tiedä, miten uusiin asioihin pitäisi reagoida. Lapsi saattaa olla joko hyvin aggressiivinen tai sitten ylisopeutuva, joka tottelee kaikkia käskyjä liiankin kuuliaisesti. Lastensuojelulaitoksiin sijoite-

tuista lapsista monet ovat eläneet ennen sijoitusta suurten henkisten paineiden ja ristiriitojen keskellä, eikä heillä ole välttämättä ollut mahdollisuutta näyttää avoimesti tunteitaan. Koettuaan lastenkotiympäristön turvalliseksi lapsi voi uudenvuoden olosuhteissa elää läpi menneisyyden tuottamia traumoja ilman pelkoa väkivallasta tai muusta vahingollisesta. Asiaa tuntematon saattaa helposti tulkita lastenkodin aiheuttaneen lapselle oirekäyttäytymisen ja tunteiden purkamisen, vaikka se on usein nimenomaan menneiden aikojen tuottamaa. Oirehtimalla lapsi tuo pahan olonsa hoitohenkilökunnan tietoisuuteen. Psykkisesti epätasapainoisten lasten kanssa työskenteleminen tekee lastenkotityöstä työntekijöille rankkaa. Kun lapsi alkaa oirehtia, se on usein merkki siitä, että hän kokee lastenkotiympäristön turvalliseksi. Tämän jälkeen voi alkaa tavoitteellinen työskentely lapsen auttamiseksi ja eheyttämiseksi. (Saloranta 1988, 8.)

Saloranta (1988, 9) jaottelee lastenkotityön sisällön ja työntekijöiden toimet tehtäväalueittain seuraavasti:

1. hallintotehtävät
2. hoitotehtävät
3. kasvatustehtävät
4. kuntoutustehtävät
5. perhetyöskentely
6. ryhmätyö ja kommunikaatio
7. kodinhoito

Näitä tehtäviä toteuttamalla pyritään lapsen hyvinvoinnin lisäämiseen. Hoidon tuloksina pidetään lapsessa tai nuoressa ja hänen perhetilanteessa tapahtuvia positiivisia muutoksia. Muutokset voivat ilmetä monella tavalla esimerkiksi tiedoissa, taidoissa, psykososiaalisessa tilassa, käyttäytymisessä ja/tai terveydentilassa. Lastenkotityön tuloksellisuuden arviointi on hyvin hankalaa. Etenkin jos hoito tuntuu epäonnistuvan, on erittäin vaikea eritellä, onko laitossijoitusta edeltävä aika aiheuttanut työn tuloksettomuuden vai onko itse hoito lastenkodissa ollut epätarkoituksenmukaista ja tehotonta. (Saloranta 1988, 9–10.)

Saloranta (1988) luokittelee lastenkotityön erityispiirteiksi työntekijän näkökulmasta työn tunnevaltaisuuden, työn toiminnallisuuden ja monitasoisuuden, hoitoryhmän heterogeenisyyden ja auttamisen ajalliset rajat. Työ on tunnepitoista ihmissuhdetyötä, jossa työntekijä joutuu laittamaan oman persoonansa likoon. Työn tunnelataukseen vaikuttaa työn intensiivinen luonne työntekijän toimiessa keskellä hoidettavaa ryhmää, pitäen kaikki arjen langat käsissä, jatkuvasti valppaustilassa silmät ja korvat auki pitäen. Työntekijän tehtävänä on tunnistaa, vastaanottaa ja tyydyttää lasten tarpeet, etenkin heidän tunnetarpeensa. Tässä mielessä lastenkotityö sitoo työntekijän tunne-elämää kokonaisvaltaisesti, kuluttaen ja sekoittaen, joskin myös rikastuttaen sitä. (Saloranta 1988, 13.)

Toisekseen työ on hyvin toiminnallista. Työntekijä joutuu elämään ja ratkaisemaan tilanteita, joissa on mukana väkivaltaa, ahdistusta ja ristiriitoja. Lasten häiriökäyttäyty-

miseen on aina puututtava. Tilanteen kestäminen ja ymmärtäminen ei vain riitä, vaan on toimittava sen vaatimalla tavalla. Toimiminen eri tilanteissa vaatii usein hyvinkin nopeita päätöksiä. (Saloranta 1988, 14.)

Lastenkotityö on hyvin monitasoista. On autettava lasta kestämaan ahdistusta ja toisaalta ymmärtämään oman perheensä kokonaistilannetta. Työtä on jatkuvasti ajateltava monen eri tason kautta: mitkä ovat työn lähitavoitteet ja etäisemmät tavoitteet ja mitkä kokonais- ja osatavoitteet. Myös lapsen perheen ja sukulaisten kohtaamisen ja yhteydenpidon kautta työhön tulee lisää uusia tasoja. Työtilanteet vaativat lisäksi työntekijältä useamman lapsen tilanteen ja sidosryhmien jäsentämistä samanaikaisesti. (Saloranta 1988, 14.)

Lastenkotiryhmä saattaa olla hyvin heterogeeninen. Hoitoryhmässä voi olla sekä tasapainonsa löytäneitä, terveitä lapsia että psyykkisesti hyvin epätasapainoisia lapsia. Usein lapset erityishoidon tarpeista huolimatta vastustelevat hoitoa lastenkodissa etenkin jos heidän biologiset vanhempansa eivät ole hoidolle myötämielisiä, sillä lapsilla on taipumus olla hyvin lojaaleja vanhemmilleen. Monen lastenkodin lapsen kohdalla psykiatrisen tuen saaminen lastenkodissa asumisen ohella on välttämätöntä. Halukkuus yhteistyöhön on kuitenkin psykiatrisen hoidon edellytys ja ilman hoitomyönteisyyttä terapiaa harvoin aloitetaan. Lastenkotihenkilökunta joutuu ottamaan monesti vastuun näistä psyykkisesti sairaista, hoitomotivaatiota vailla olevista lapsista, jotka eivät hoidon vastustamisen vuoksi täytä psykiatriseen hoitoon pääsemisen kriteerejä. (Saloranta 1988, 14.)

Aikarajat tuovat omat paineensa työlle. Sijoitus ei välttämättä ole riittävän pitkä traumaattisen menneisyyden aiheuttamien kokemusten paikkaamiseen. Periaatteena on, että mikäli lapsen alkuperäiskodin olosuhteet muuttuvat sijoituksen edetessä paremmiksi, lapsi palautetaan kotiin. (Saloranta 1988, 15.) Lisäksi toisentyyppistä aikapainetta työntekijälle aiheuttaa työpäivien tiukat aikataulut. Työntekijät kärsivät työssä jatkuvasta kiireestä, kun tuntuu ettei ole tarpeeksi aikaa monien lasten moninaisiin tarpeisiin vastaamiseksi.

Tämän tutkimuksen kohteena olevan organisaation yhden työntekijän ajatukset haastattelutilanteessa kertovat hyvin valaisevasti lastensuojelutyön luonteesta. Hänen mukaansa lastensuojelutyössä on tärkeää sisäistää, että kodinomaisessa laitoksessa pyritään tekemään lapsille hyvää, vaikka he voisivat kuinka huonosti tahansa. Joskus hyvään pyrkiminen riittää, joskus taas ei. Keskenäisyyttä on opittava sietämään. Koko ajan ympärillä on useita lapsia ja nuoria, jotka ovat psyykkisesti epätasapainossa, vaativia ja kaukana siitä, mitä pidetään normaalina. Työntekijänä ei voi alkaa syyttää siitä itseään, että lapset voivat huonosti. Muuten palaa loppuun.

Aivot pitää vain naksauttaa "lastenkoti-asentoon" ja tajuta se, että noille (lapsille) ei oo kauhalla annettu, joten ei voi vaatia liikaa. Jos ei sitä tajua, niin kyllä se raskaaks käy,

jos koko ajan joutuu ajattelemaan, että miksi toi lapsi nyt on tommonen ja miksi se on niin raskas ja miksei se voi olla tämmönen ja normaali. Jos tätä asiaa ei tajuu, ei työntekijästä oo kellekään mitään hyötyä lapsen eheytymisprosessin kannalta. (III)

Useammassa haastattelussa korostui se teema, että jokaisen taloon töihin tulevan pitäisi sisäistää lastenkodin sosiaalisen työn suuremmat linjat ja yhtenäiset periaatteet, jotta kaikki työntekijät toimisivat lasten näkökulmasta käsin johdonmukaisesti. Näitä yhteisiä linjoja jokainen höystää omalla persoonallisella tyylillään. Työn tavoitteet ja lasten hyvinvoinnin turvaaminen on jatkuvasti pidettävä mielessä. Lastensuojelutyössä on mahdotonta opettaa uusia työntekijöitä yksityiskohtaisesti ja kaiken kattavasti, mitä työssä tehdään ja miten eri tilanteissa toimitaan. Aina tulee vastaan uudenlaisia tilanteita, joissa joutuu soveltamaan sekä omaksuttuja toimintatapoja että pohtimaan uusia, toimivampia periaatteita sekä aiemmin opitun että oman elämäkokemuksen pohjalta.

4.2 Työnohjaus lastenkodin työyhteisössä

Työyhteisön työnohjaus on yleinen lastenkotiyksikköjen työnohjausmuoto. Työnohjauksen yhtenä päämääränä on kehittää työyhteisöä kokonaisuutena, mikä on keskeinen resurssi tiimimuotoista työtä tehtäessä. Ryhmän työnohjaus on tarkoituksenmukaista, koska tiimillä on yhteinen työn kohde ja yhteinen työväline eli lastenkodin vuorovaikutussuhteiden verkosto. Työn luonteesta johtuen on hyvä, että koko työyhteisö on samanaikaisesti paikalla työnohjausistunnoissa, sillä muuten tiedon kulku, tavoitteiden yhtenäistäminen ja tunneilmasto kärsivät. Toisinaan vuorotyö tai yksikön liian suuri koko ovat esteinä työyhteisön työnohjausryhmän vakiona pysymiselle. Johtajan läsnäolo on välttämätöntä, mikäli koko yhteisö on työnohjauksessa samanaikaisesti. (Saloranta 1988, 28.)

Lastenkotityöyhteisön työnohjauksessa käsiteltäviä kysymyksiä ovat mm. työyhteisön tavoitteet, työnjako, johtajuus, hoitomuodot ja -menetelmät, hoitoideologia ja työtovereiden kanssa tehtävä yhteistyö. Vaikka työnohjauksessa usein käsitellään yksittäisen lapsen asioita, tällä on vain välinearvoa. Tiedon soveltaminen yksittäiseen tapaukseen auttaa jäsentämään työtä laajemminkin. (Saloranta 1988, 28.)

Työnohjaus lähtee liikkeelle siitä, että alkuvaiheessa pyritään kartoittamaan työyhteisön tarpeet. Työnohjaajan ja työyhteisön on yhdessä sovittava, mihin työnohjauksella pyritään ja mitkä ovat tavoitteeseen tähtäävät keinot. (Saloranta 1988, 29.)

Saloranta (1988, 30) jäsentele lastenkotityönohjauksen tavoitteita seuraavasti:

1. lastenkotitoiminnan korkean tason varmistaminen kaikilla työn osa-alueilla
2. työntekijän ammatillisen identiteetin löytämisen tukeminen
3. työntekijän oman henkilökohtaisen ammatillisen kasvun prosessin tukeminen

4. työntekijän kehittyminen itsenäiseksi työntekijäksi ja ryhmän jäseneksi
5. lastenkotityön emotionaalisen, intellektuaalisen ja teoreettisen sisällön tunnistaminen ja yhteensovittaminen
6. työntekijöiden ilmaisukyvyyn ja avoimuuden kehittäminen
7. muiden itseilmaisun ymmärtäminen
8. työturvallisuuden lisääminen

Työnohjauksen avulla voidaan päästä onnistuneeseen työyhteistyöskentelyyn. Työyhteisön onnistunutta hoitoa kuvaa se, että hoito on integroitunutta ja holistista, hoitoa hallitsee systeemiteoreettinen vuorovaikutusmalli, työntekijöillä on humaani ja empaattinen perusasenne lasta ja hänen perhettään kohtaan, hoidolliset toiminnot on ajoitettu oikein ja laitettu tärkeysjärjestykseen, johtaminen ja tiimityö palvelevat primaaritehtävää eli hoitoa ja kasvatusta sekä että hoitotiimi on selvillä laitoksen kielteisistä ja myönteisistä ominaisuuksista ja osaa vaikuttaa niihin (Saloranta 1988, 36.)

Lastenkotityössä työnohjauksen yhtenä tarkoituksena on työn käytäntöjen jakaminen, sillä useisiin vaihtuviin tilanteisiin ei ole olemassa oikeita ja vääriä vastauksia. Lastenkotityön laaja-alaisesta luonteesta johtuen, työssä ei voi pärjätä pelkästään empiirisiä yleistyksiä ja teoriaa hallitsemalla. Työntekijä joutuu jatkuvasti täydentämään koulutuksesta saamaansa tietoa omalla maalaisjärjellään ja intuitiollaan. Työn tekemisen kannalta on kuitenkin tärkeää, ettei lastenkotityötä tekevien käytännön tieto tai intuitiivinen tieto vain kasaannu hajanaisena ja irrallisena heidän mieleensä. Kokemuksellinen ja intuitiivinen tieto on tärkeä kytkeä teoreettisiin kehyksiin, testata työssä syntyvillä kokemuksilla teoriapohjaisia olettamuksia ja rakentaa niistä johdonmukaisia kokonaisuuksia työn ohjenuoriksi. Tietopohjan selkiytyminen vahvistaa työntekijän ammatillisuutta itsetuntoa. Tarkoituksenmukaisten teoreettisten mallien löytyminen vaikuttaa työn tuloksellisuuteen kahta tietä: vahvistuneen itsetunnon välityksellä ja oikeiden ratkaisumallien kautta. (Saloranta 1988, 12.)

Työnohjaus jäsentää teoreettisen ja empiirisen tiedon yhdistämistä. Lastenkotityössä ja sen työnohjauksessa on tilaa luovuudelle. Uusista ideoista syntyy käytännöllistä tietoa koko yhteisön käyttöön. Kokemuksen kautta syntyneet, hyväksi havaitut ratkaisumallit muodostavat perustan uudelle teorialle. Työnohjauksen tarkoituksena on auttaa irrallisen, kokemuksista saadun tiedon ja teoretiedon integroinnissa ja muuttamisessa työtaidoiksi. (Saloranta 1988, 13.)

Lastenkodissa työnohjauksen tarkoituksena on olla osa hallinnollista prosessia, toteuttaa opetuksellisia ja tukea antavia tavoitteita, varmistaa lastenkotityön laadukkuutta, antaa työntekijälle mahdollisuuden kasvaa ihmisenä ja kehittyä ammatissaan sekä edistää toimialan yleistä kehitystä. (Saloranta 1988, 24-25.) Lastensuojelutyön monipuolisuudesta johtuen lastenkodin työnohjaajalla tulisi olla omakohtaista kokemusta lastenkodissa työskentelystä (Saloranta 1988, 9).

Työnohjauksessa keskitytään paitsi työn käytännön sujumisesta keskustelemiseen myös työtehtäviin ja -tilanteisiin liittyvien asenteiden tarkastelemiseen (Toivola 1996, 16). Perustyöhön kohdistuvan yhtenäisen näkemyksen saavuttamiseksi ja työn yhteisten tavoitteiden määrittelemiseksi tutkimuksen kohdeorganisaation työnohjausistunnoissa käytettiin aikaa työn luonteesta ja sisällöstä keskustelemiseen. Myös useat haastattelutilanteiden keskustelut sivusivat tätä teemaa. Lastenkotityö on hyvin erilaista moneen muuhun työhön verrattuna, joten työntekijä joutuu oikeasti pohtimaan työn tarkoitusta kokonaisvaltaisesti pohtiessaan parhaita käytäntöjä jonkin tilanteen ratkaisemiseksi.

Seuraavaksi raportoin työn luonnetta käsitteleviä tutkimustuloksia yhdistelemällä haastatteluissa ja työnohjausistunnoissa esiin tulleita asioita. Havainnoitavien työnohjausistuntojen alkaessa työyhteisö oli melko sekavassa tilassa monien muutosten jäljiltä. Siksi useissa keskusteluissa ja haastatteluissa pohdittiin muutosten sisältöä, syitä ja seurauksia perustyön tekemisen näkökulmasta.

Havainnoimani työnohjausistunnot alkoivat perustyön sisällön määrittelemisestä: keskustelun avulla tuotiin yhteiseen tietoisuuteen työntekijöiden kesken ne asenteet ja näkemykset, joita kullakin työntekijällä on lastenkodissa tehtävästä perustyöstä. Työn yhtenä tavoitteena on toteuttaa kunkin lapsen kasvatussuunnitelmaa johdonmukaisesti ja kullekin lapselle henkilökohtaisesti määriteltyjen tavoitteiden suuntaan pyrkien. Tässä työssä työntekijöiden oma asenne työtä kohtaan ratkaisee paljon. Pitää olla uskoa siihen, että lasten elämään voidaan vaikuttaa ja että sitä voidaan viedä parempaan suuntaan niidenkin lasten kohdalla, jotka tulevat lastenkotiin hyvin vaikeasta ja rikkonaisesta taustasta käsin. Jos ajattelee, ettei lasten eheyttämisen suhteen ole mitään tehtävissä, tuskin voi saada tavoitteiden mukaista toimintaa aikaiseksi. Työntekijöiden tarkoituksena on tarjota lapselle eheyttäviä kokemuksia ihmissuhteissa sekä olla lapselle turvallinen ja välittävä aikuinen.

Haastateltujen työntekijöiden mielestä kaikkien työyhteisön jäsenten olisi ymmärrettävä, että kasvatustyö on pitkäjänteinen prosessi, jossa tavoitteita on mahdoton saavuttaa lyhyellä aikavälillä. Työnohjauksessa tultiin yhteisesti siihen tulokseen, että tavoitteiden etenemisen seuraamista voidaan tehdä hyvin pitkällä aikavälillä, esimerkiksi kolmen vuoden välein. Toteutettava työ on työtä, jonka tavoitteita on mahdotonta nähdä heti. Samanaikaisesti alettiin tarkastella myös työnohjauksen prosessinomaisuutta: myös työyhteisön kehittyminen työnohjauksessa on pitkäjänteinen prosessi, jossa on tarkoituksenakin kehittyä useamman vuoden syklillä (Paunonen-Ilmonen 2001). Ensimmäisessä istunnossa määriteltiin ensimmäiseksi tavoitteena olevaksi ajanjaksoksi työyhteisön kehittämistä ajatellen yhden kevään aikainen ajanjakso, jonka jälkeen tarkasteltaisiin taas yhteisesti kehittymisen tilaa ja kehittämisen mahdollisesti muuttuneita tarpeita.

Kun tekee työtä lasten kehityksen edistämisen hyväksi, on yritettävä pitää koko ajan mielessä työn tavoitteet. Vaikka työyhteisö itsessään olisi millaisessa tilassa tahansa, työntekijöiden perustehtävänä on taata, että lapset voivat hyvin työyhteisön jäsentymät-

tömyydestä huolimatta. Työn tavoitteena on luoda lapsille mahdollisimman kodinomaisen ympäristö kasvaa ja kehittyä sekä luoda heille samankaltaisia perinteitä, joita lapset biologisten vanhempiensakin luona omaksuisivat. Hyvinvoinnin takaamisen hengessä työntekijät määrittelevätkin työnohjausistunnossa työnsä yhteiseksi tavoitteeksi parhaan mahdollisen kodinomaisen sijaiskodin luomisen siellä kasvaville lapsille ja nuorille. Työnohjausistuntojen tarkoituksesta keskusteltaessa koetaan työnohjauksen olevan arena, jossa pohditaan niitä keinoja, joilla tähän tavoitteeseen päästäisiin. Yksi työyhteisön jäsenistä tuo mukaan myös vertaistuen näkökulman työnohjausistunnoissa. Hän kokee työnohjauksen tarkoituksen tähtäävän paitsi ryhmätoiminnan parantamiseen ja ryhmätason hyvinvointiin, myös omaan henkilökohtaiseen hyvinvointiin ja hallinnan tunteen lisääntymiseen. Työnohjauksen yhtenä tavoitteena teoretiedonkin mukaan on työn aiempaa parempi hallinta (Toivola 1996, 16).

Kun vertaan keskustelussa esiin tulleita näkökulmia työnohjauksen teorian näkemyksiin, tarkastelemani työyhteisön jäsenet kiinnittävät huomionsa paljon konkreettisemmän tason asioihin kuin mitä kirjallisuudessa määritellyt työnohjauskelliset tavoitteet esimerkiksi ammatillisesta kasvusta ovat. Olisikohan niin, että työnohjausprosessissa usein edetäänkin tällä tavalla, että konkreettisten tavoitteiden kautta jossain vaiheessa aletaan näkemään asioiden suurempaa kuvaa ja osataan ajatella asioita isommassa kontekstissa. Siltä aineistoa analysoidessa ainakin tämän työyhteisön perusteella tuntui: työnohjausistuntojen muistiinpanoja analysoidessani havaitsin, että yhteisessä keskustelussa takerruttiin hyvinkin pieniin asioihin, kun taas vasta tarkkailtujen istuntojen jälkeen toteutetuissa haastatteluissa osattiin jo tarkastella työnohjausta kokonaisuutena ja katsoa sen merkitystä suhteessa muuhun toimintaan. Mielestäni jo tämäkin on osoitus kehittymisestä: kevään ajan kestäneen asioista puhumisen kautta työnohjausprosessin merkitys ja asema yhteisön jäsenten ajatuksissa muuttui.

4.3 Työnohjausistuntojen teemoista

Jotta lukija saisi käsityksen, millaisia teemoja tarkasteltavan työyhteisön työnohjauksessa on käsitelty perustyön määrittelemisen lisäksi, avaan havainnoimieni työnohjausistuntojen sisältöä ja prosessissa käsiteltäviä teemoja havainnointimateriaaliini pohjaten. Samalla käsiteltävien teemojen raportointi auttaa ymmärtämään lisää lastensuojelutyön luonteesta juuri kyseisessä lastenkotiyksikössä. Olen jakanut käsiteltävät teemat muutoksen ja työyhteisön käsittelyyn liittyviin teemoihin sekä lasten kasvattamiseen liittyviin teemoihin.

Lastenkodin työyhteisön työnohjauksissa käytetään paljon aikaa lasten asioista puhumiseen ja lähiaikoina sattuneiden tilanteiden purkamiseen. Silti kuten Saloranta (1988, 28) toteaa, lasten asioiden käsitteleminen toimii välineenä suuremmalle ymmär-

rykselle: tiedon soveltaminen yksittäiseen tapaukseen auttaa jäsentämään työtä laajemminkin ja oppimaan jotakin uutta, jota voi myöhemmin vastaavanlaisissa tilanteissa soveltaa.

Keskusteltaessa suhtautumisesta lapsiin työyhteisön jäsenet ovat sitä mieltä, että lastenkodin työntekijän tulisi ajatella, että lapsia tulisi kohdella samalla tavalla kuin omia biologisia lapsiaan. Jokainen lapsi on yksilö, jolla on tietyt kehitystehtävän mukaiset tarpeet kussakin iässä. Lastenkodissa työskennellään lasten ainutlaatuisen elämän kanssa. Lapsille on muistettava antaa onnistumisen kokemuksia, jotka peittäisivät alleen menneisyyden jättämät huonot jäljet. Kun lapsella itsellään on kokemus, että hän on ainutlaatuinen ja tärkeä yksilö, on kasvatustyössä päästy pitkälle. Traumana menneisyydestä on useimmiten juuri huonommuuden tunteet ja heikko itsetunto.

Monet perheelliset työntekijät ovat pohtineet, vaativatko he lastenkodin lapsilta paljon enemmän kuin omilta lapsiltaan. Tietyt rajat pitää olla turvallisuutta luomassa, mutta antaako omien lasten kuitenkin olla enemmän lapsia kuin lastenkodin kasvattien? Silloin taas jos antaa periksi vaatimuksistaan, ajatellaan että lapsi saa vallan itselleen ja alkaa käyttää tilannetta hyväkseen, vaikkei se automaattisesti niin menekään.

Koska lapset ja tilanteet ovat hyvin erilaisia, on vaikea luoda yleispäteviä toimintamalleja. Siksi työntekijöistä on tärkeää pitää yllä jatkuvaa keskustelua, joka muodostaa jonkinlaisen yhteisen linjan kasvatukselle. Lapsista opitaan jatkuvasti uusia asioita. Yhdenkään lapsen kohdalla ei ole olemassa sääntökirjaa, miten juuri hänen kanssaan tulisi edetä. Lapsen yksilöllisten ominaisuuksien ja tarpeiden näkemiseksi työntekijän pitää olla jatkuvasti valppaana ja hänellä on ikään kuin oltava silmät selässäänkin, jotta hän olisi tilanteen tasalla tai mielellään jopa askeleen edellä lapsen tarpeiden suhteen. Monia asioita opitaan kokeilemalla, toimiiko jokin käytäntö lapsen kasvatuksessa vai ei.

Työnohjauksessa työyhteisölle pelisääntöjä luotaessa puhuttiin paljon siitä, miten tärkeää lasten kannalta on, että työntekijät toimivat arjessa johdonmukaisesti samojen periaatteiden mukaisesti. Työtä tehdään omalla persoonalla, mutta yhdessä sovitulla pelisäännöllä. Yleisten toimintalinjausten asettaminen ja niiden jatkuva pohtiminen ja päivittäminen ovat tärkeitä, jotta eri työntekijät toimivat ristiriidattomasti lasten näkökulmasta katsottuna ja asettavat heille samoja sääntöjä ja vaatimuksia. Tämä on yksi syy, miksi työyhteisön kehittäminen on kyseisessä työssä hyvin tärkeää. Yksi lastenkotityön erityispiirteistä on nimenomaan se, että työtä tehdään tiiviisti yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi ja lasten hyvinvoinnin turvaamiseksi työntekijöiden pitää ”puhaltaa yhteen hiileen”.

Ainoa pysyvä olotila nykyajan kilpailun keskellä näyttää olevan muutos, johon kilpailussa pärjätäkseen ja menestymisensä turvatakseen yritysten on vastattava muutoksella. Jotta organisaatio pärjäisi, sen on luotava kyky jatkuvaan sisäiseen uudistumiseen kehittämällä itselleen olosuhteet, jotka mahdollistavat toiminnan nopean muuttamisen ympäristön vaatimuksia vastaavaksi. Eikä riitä, että organisaatio pystyy sopeutumaan

havaitsemaansa muutokseen, vaan sen on osattava myös johtaa muutosta tunnistamalla ja aistimalla tulevaisuuden tuulia. (Stähle ym. 2002.)

Muutosta ja siihen sopeutumista käsiteltiin työnohjausistuntojen aikana paljon. Kuvaan aineistoni perusteella eri ihmisten näkemyksiä yhdistellen muutokseen suhtautumista. Muutokset työyhteisössä heijastuvat välittömästi lasten hyvinvointiin. Psykkisesti epätasapainoiset lapset reagoivat herkästi kaikenlaisiin olosuhteiden muutoksiin. Sekava tilanne työntekijöiden keskuudessa sekä työyhteisön yhtenäisyyden ja yhteisten linjojen puute saavat lapset tuntemaan olonsa turvattomaksi. Muutostilanteessa sekä lapset että aikuiset ovat haasteen edessä. Jokainen joutuu totuttelemaan uuteen ja omaksumaan uudenlaisia toimintamalleja omaa, uutta paikkaansa yhteisössä hakiessaan.

Lasten levottomuuden taustalla on suunnaton aikuisen tarve sekä menneisyyden taakasta johtuva keskeneräinen eheytymisprosessi. Muuttuneessa tilanteessa tietynlaisiin lastenkodin johdonmukaisiin olosuhteisiin tottunut huostaan otettu lapsi ei enää automaattisesti tiedä, miten uudessa tilanteessa tulisi toimia ja keneltä huomiota missäkin tilanteessa hakea. Tähän kun vielä yhdistää sen, että taloon tuli yhdellä kertaa useampi täysin uusi työntekijä, joita lapset automaattisesti testaavat tutustumisvaiheessa, on sekava ympäristö taattu. Oirehtimalla lapsi tuo pahan olonsa henkilökunnan tietoisuuteen (Saloranta 1988, 8).

Muutokset ja sen myötä seuranneet myllerrykset kyseisessä työyhteisössä johtuivat pitkälti siitä, että taloon tuli yksi lisäpaikka. Sen myötä tuli yksi lapsi ja kolme työntekijää lisää. Pelkästään henkilömäärän muuttuminen loi suuren muutoksen koko yhteisöön. Luhmannin käsitteitä käyttäen systeemiin tuli useampi uusi elementti lisää yhdellä kerralla ja systeemi joutui luomaan rakenteensa uudelleen. Mielestäni olisi jopa yllättävää, jollei sekä lapset että talossa työskentelevät aikuiset millään tavalla reagoisi näin suureen muutokseen systeemissä. Vuorovaikutus työyhteisön jäsenten muodostamassa systeemissä monimutkaistui, kun työvuorossa olikin yhtä aikaan kolme työntekijää kahden sijaan.

Useat pitkään talossa olleet työntekijät kokivat suurimpana negatiivisena vaikutuksena henkilömäärän muuttuessa sen, että lastenkoti ei enää ollut niin pieni, kodinomainen yksikkö kuin aikaisemmin. Työntekijöiden kasvanut määrä jo sinällään loi lisää hälinää taloon, mikä vaati työntekijöiltä toimintatapojen muutosta sen suhteen, miten työtehtävät jaetaan kussakin työvuorossa. Tämän vuoksi taloon jouduttiin kehittämään uusia arjen käytäntöjä sekä omahoitajasysteemi. Näiden toteuttamista ja toteutumista pohdittiin usein myös työnohjausistunnoissa. Itse muistan suurimpana vaikutuksena työntekijöiden lisääntymisestä olleen sen, että menetin hallinnan tunnettani ja vaikutusmahdollisuuksien kokemista työntekijänä. Kun vastuu piti jakaa kolmen työntekijän kesken kerrallaan, lankoja ei enää pystynyt pitämään samalla tavalla käsissä kuin ennen, jolloin tiesi tarkalleen, että ne vastualueet, jotka eivät ole minun hoidettavanani ovat tuon toisen työntekijän. Yhtäkkiä asiat olivatkin siis laajemmin hajallaan kolmen työn-

tekijän kesken. Havaittiin tässä yhteydessä hyvin konkreettisesti sen, mitä työhyvinvointimalleissa, kuten työn vaatimusten ja voimavarojen mallissa, kuvataan: mitä vähemmän ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan työn tekemiseen ja mitä vähemmän hänellä on hallinnan tunnetta tekemästään, sitä huonommin hän alkaa psyykkisesti voida. Uusi tilanne koettiin muidenkin keskuudessa kuormittavana, mikä tuli esille myös haastatteluissa, joskin jokainen nimesi vähän eri asioita kuormituksen lähteikseen.

Jokaiselle lapselle laadittiin tässä tutkimuksessa tarkasteltavan jakson aikana hoito- ja kasvatussuunnitelma, jota omahoitajalähtöisesti lähdettiin toteuttamaan. Omahoitajajärjestelmä tarkoittaa sitä, että jokaiselle lapselle on nimetty päävastuussa oleva hoitotyöntekijä, jonka ennen kaikkea tulisi tietää kyseisen lapsen asioista. Jokaisen työntekijän oli kuitenkin oltava perillä jokaisen lapsen tilanteesta, sillä kunkin lapsen omahoitaja ei tietenkään aina ollut talossa paikalla. Tämän rinnalla alettiin toteuttaa uudenlaista tiimityöskentelymallia ja yksikön esimies alkoi selkeämmin keskittyä johtamistehtävään, jotta yhteisö saataisiin toimivaksi, yhteistä tavoitetta kohti työskenteleväksi kokonaisuudeksi. Uusien työntekijöiden palkkaamisen lisäksi tehtiin siis myös muita rakenteellisia muutoksia organisaation strategioihin, mikä väistämättä pakotti myös työyhteisön jäsenten välisen systeemin muuntautumaan ja sopeutumaan uuteen.

Ajateltaessa tätä hoito- ja kasvatussuunnitelman laatimista sekä uudenlaista tiimityöskentelymallia kuvaavat nämä mielestäni osuvasti systeemin itse itsensä kehittämistä: kun havaittiin, ettei uudessa tilanteessa pystytty toimimaan vanhalla hyväksi havaitulla tavalla, oli pakko keksiä jotakin uutta systeemin rakenteeseen ja toimintatapoihin. Nämä uudistukset lähtivät sisäsyntyisesti työyhteisön omista tarpeista käsin, ei muualta tulleina määräyksinä. Työyhteisön esimiehet ottivat päävastuun tämän rakenteellisen muutoksen suunnittelemisesta, mutta sitä ideoitiin yhteisissä palavereissa ottaen jokainen yhteisön jäsen mukaan keskusteluun ja jakamalla ajatuksia, millaiset asiat uudessa tilanteessa voisivat toimia ja millaiset eivät.

Uudet työntekijät, jotka olivat tulleet taloon vasta vähän aikaa sitten, eivät tietenkään kyenneet vertailemaan tilannetta talossa ennen ja jälkeen muutoksen, joten he eivät varsinaista muutosta edes huomanneet. Sitä vastoin ne työntekijät, joiden rooli työyhteisössä määriteltiin uudelleen (esimerkiksi yhden kohdalla siirtyminen kasvattajan tehtävistä osittain kotikoulun opettajan tehtäviä tekemään), huomaavat muutoksen kaikkein parhaiten. Nämä työntekijät joutuivat määrittelemään oman työroolinsa täysin uudelleen ja se vaati sopeutumista. Työntekijätasolla asiaa tarkasteltaessa nousee esiin psyykkisen systeemin toiminta. Se, miten uusi tilanne koetaan, määräytyy jokaisen omasta psyykkisestä systeemistä ja sen merkityksenantoprosesseista.

Jokainen työyhteisön jäsen myönsi yhteisessä keskustelussa, että muutos on tuonut mukanaan uudenlaisen ammatillisen haasteen. Suurin osa kuitenkin kokee sopeutuneensa muutokseen kohtalaisen hyvin. Uudenlaisen tilanteen kanssa on vain opittava elämään. Haastavin sopeutumisen paikka on ollut se, että moni kokee mukavuuden lähte-

neen työstä, kun talon toiminta ei enää ole yhtä kodinomaista kuin ennen. Työ ei ole enää yhtä rentoa kuin aikaisemmin, vaan uudessa tilanteessa on oltava jatkuvasti varpaillaan uusien lasten ja työntekijöiden suhteen ja seurattava heidän toimintaansa koko ajan silmä tarkkana. Silti pidempään talossa olleidenkin työntekijöiden olisi opittava luottamaan, että uudetkin selviävät työstään, mutta tottuminen vastuun jakamiseen vie aikaa.

Isot muutokset tuovat aina mukanaan enemmän tai vähemmän muutosvastarintaa. Muutokset järkyttävät työntekijän turvallisuuden tunnetta ja uudessa tilanteessa hän kokee helposti joutuvansa pois mukavuusalueeltaan, minkä vuoksi muutosta aletaan vastustella. Työnohjaaja kertoi muutosvastarinnan luonteesta yhden ohjauskerran aikana. Ihminen pyrkii luontaisesti säilyttämään ympäristönsä eheänä ja hallinnassa olevana kokonaisuutena ja toimintatapojen muuttuessa tuntuu, ettei tilanne enää ole samalla tavalla hallinnassa kuin aikaisemmin. Muutosvastarinnasta keskusteleminen työnohjauksen aikana sai työntekijät oivaltamaan, että tästä muutoksen vastustelemisesta kaoottisessa tilanteessa onkin kyse. Asioiden ääneen sanominen osittain jo ratkaisee ongelmaa.

Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan luontaisesti näe muutosta uhkana. Osa työntekijöistä on ottanut muuttuneen tilanteen vastaan haasteena ja kokee, että muutos antaa paljon edellytyksiä kehittää itseään ammatillisesti. Se, miten muutos koetaan, riippuu siitä, millaisen merkityksen muutokselle antaa. Eräs työntekijöistä kertoo ottaneensa muutosta kohtaan sellaisen asenteen, että pyrkii olemaan murehtimatta niistä asioista, joille ei voi mitään ja keskittymään sellaiseen, jonka eteen on jotakin tehtävissä. Merkityksenantojen jakamisen yhteydessä työnohjausistunnoissa työntekijät muokkaavat itse omaa näkemystään kuullessaan muilta heidän näkemyksiään muutoksesta. Sosiaalinen systeemi vaikuttaa psyykkiseen systeemiin eli ihmisen asenteisiin ja sitä kautta takaisin sosiaaliseen systeemiin toivottavasti sitä kehittäen.

Työnohjauksessa tapahtuvan jakamisen jälkeen moni koki mielipiteensä muutoksesta muokkautuneen. Tällainen asenteiden jakamisen kautta syntyvä mielipiteiden muokkautuminen kuvastaa hyvin työnohjauksen tukea antavaa elementtiä (Borgman & Packalén 2002, 63). Vertaistuen saaminen auttaa kasvattamaan itsetuntoa ja omaa suhtautumista asioihin.

Muutokseen sopeutuakseen työntekijät käyttävät erilaisia keinoja, joista myös keskusteltiin työnohjausistunnoissa. Vapaa-ajan rentoutuminen ja muiden asioiden ajattelu sekä erilaiset harrastukset ovat tärkeää vastapainoa hektiselle työlle. Myös erilaisten selitysmallien kehittäminen omassa mielessä auttaa kestämään muutoksen keskellä. Muun muassa eräs työntekijä toteaa, että rankkoina hetkinä ja lapsia muutoksen keskellä sääliessään hän pyrkii miettimään, että työyhteisössä tapahtuneet muutokset ovat kuitenkin hyvin pieniä asioita sen rinnalla, millaisia traumatisoivia karmeuksia lapset ovat menneisytydessään kokeneet.

Tutkimuksen kohteena olevassa organisaatiossa oleva hyvä ilmapiiri ja kannustava henki auttavat jaksamaan muuttunutta tilannetta. Työntekijät oppivat tuntemaan toisiaan koko ajan paremmin ja paremmin, mikä edesauttaa vuorovaikutusta ja vähentää väärinkäsitysten määrää työtovereiden kanssa kommunikoitaessa. Huumorin keinoin vaikeuksia yritetään kääntää voitoksi yhdessä työntekijöiden kesken asioista vitsailemalla. Myös sen ymmärtäminen on tärkeää, että missään kohdeorganisaation eri yksiköistä ei ole ollut vielä aiemmin näin paljon muutoksia. Kyseisessä yksikössä on jo päästy prosessissa voiton puolelle ja ollaan selviämässä kriittisestä tilanteesta. Esimiesten kannustus, arvostuksen osoittaminen ja esimerkin näyttäminen koetaan oleva tärkeitä tekijöitä arjessa jaksamiseen.

Huomaan työnohjausmuistiinpanoistani, että havainnoimieni työnohjausistuntojen alkaessa työyhteisö oli muutosten jälkeen vielä melko sekavassa vaiheessa, mutta työnohjauksen edetessä ja kuukausien kuluessa yhteisön tilanne alkoi näyttää selkeämmältä. Myös havainnoimieni työnohjausistuntojen jälkeen toteutettujen haastattelujen sisällöt kertovat samaa tarinaa: useimmat tuovat esiin, että aikaisemmin oli oltu jäsentymättömässä tilanteessa, mutta haastatteluhetkeen mennessä tilanne on kehittynyt ja työyhteisön yhteistoiminta jäsentyneempää kuin aikaisemmin.

Työyhteisön tilaa aineiston perusteella pohtiessani tulen siihen tulokseen, että omasta näkökulmastani katsottuna näytetään olevan suhteellisen hyvässä kehitysvaiheessa ristiriitatilanteiden jälkeen. Ristiriitoja oli aiemmin erityisesti tiettyjen yhteisön jäsenten välillä, mutta ne oli saatu lopulta selvitettyä rakentavasti. Työnohjauksessa oli puhetta myös tämän systeemin jäsenten heterogeenisyydestä: tämän lastenkodin työyhteisö koostuu kokonaisuudessaan keskenään harvinaisen erilaisista ihmisistä, mikä muodostaa tiettyjä hidasteita keskustelukulttuurin nopealle edistymiselle. Itse koen sen niin, että kun kokee ympärillä olevien ihmisten olevan itseensä verrattuna hyvin erilaisia persoonaltaan, mielipiteiden kertominen jännittää, koska pelkää tulevansa torjutuksi. Toisaalta koen, että erilaisuus tuo näkökulmien rikkautta ja kehittymisen kannalta on hyväkin, ettei asioista olla aina yksimielisiä.

Havainnoidessani työyhteisöä, ymmärsin kokemuksen kautta, miten vaativaa ja ehkä jopa epätarkoituksenmukaista kehitysprosessin jakaminen tiettyihin vaiheittaisessa järjestyksessä eteneviin osiin on. Ajatteleminen asioita kategorisoiden ja mallintaen on kuitenkin minulle luontaista, joten haluan nähdä työyhteisön kehittymisen prosessinomaisena jatkumona, joskaan en halua korostaa liikaa prosessin vaihteellisuutta. Tuckmanin ryhmän kehittymisen mallin mukaan tarkkailtuna koen tämän työyhteisön olevan suurelta osin sen kevään ajan, jona työnohjausistuntoja tarkkailin, kuohuntavaiheessa, jossa toisia työntekijöitä testataan ja konflikteja syntyy paljon. Työnohjausprosessin edetessä ja kuukausien kuluessa yhteisön tilanne alkoi näyttää selkeämmältä, ja kehittymisessä päästiin sopimisvaiheeseen, jossa toiset työntekijät hyväksyvät osaksi yhteisöä ja koetaan yhteenkuuluvuuden tunnetta. Uudet säännöt ja tavoitteet saatiin

määriteltyä ja alettiin pyrkiä yhteistyöllä kohti yhteisiä tavoitteita. (Kopakkala 2005, 49–50). Myös havainnoimieni työnohjausistuntojen jälkeen toteutettujen haastattelujen sisällöt kertovat samaa tarinaa: useimmat tuovat esiin, että aikaisemmin oltiin oltu jäsentymättömässä tilanteessa, mutta haastatteluhetkeen mennessä tilanne on kehittynyt ja työyhteisön yhteistoiminta jäsentyneempää kuin aikaisemmin.

Tarkastelemani työnohjausjakson alussa koettiin yhteisen keskustelun kautta tärkeimmäksi aiheeksi työyhteisön kehittymistä ajatellen paneutua ”yhteen hiileen puhaltamiseen” liittyviin teemoihin, jotta saataisiin muutosten myötä hajalleen levinnyt työyhteisö työskentelemään taas yhteistoiminnallisesti samojen linjojen mukaan. Yhteen hiileen puhaltaminen määriteltiin kevään työnohjausistuntojen tavoitteeksi. Tätä tavoitetta alettiin pilkkoa keskustelun avulla pienempiin osa-alueisiin, joihin katsottiin olevan hyvä perehtyä ohjauskeskustelujen puitteissa. Teemoja pohdittaessa päätettiin käsitellä yhtenä isona aiheena keskustelukulttuurin kehittämistä avoimemmaksi, jotta myös epäkohdat tulisivat välittömästi keskusteltaviksi, eivätkä jäisi pinnan alle muhimaan ja lietsomaan huonoa ilmapiiriä työyhteisöön. Keskustelukulttuurin kehittämiseen liittyy läheisesti myös palautteenannon kehittäminen. Jotta työyhteisön kehitys etenisi ja opitaisiin käsittelemään asioita entistä paremmin, palautteenantokeinoja rakentavan palautteen saamiseksi ja antamiseksi alettiin yhteisesti miettiä.

Työyhteisön kehittämisen edistämiseksi haluttiin käsitellä eri työntekijöiden näkemystä työyhteisön tilanteesta sillä hetkellä, isojen muutosten jälkeen. Kaikki osapuolet näkevät asiat kuitenkin hieman eri tavalla, joten muutosten arviointiin oli hyödyllistä käyttää aikaa. Epävarmuuden sietäminen liittyy läheisesti muutoksiin. Vaikka osasta muutosten vaikutuksista oli jo selviydytty, muutoksia tapahtuu jatkuvasti, joten ne eivät varmasti olleet vielä tänäkään työyhteisön kohdalta ohi. Tästä syystä pohdittiin, mitä voitaisiin tehdä, jotta muutosten keskellä elämistä voitaisiin jatkossa seestyttää.

Kaikkien työntekijöiden mielestä myös työssä jaksaminen ja sen edesauttaminen olivat tärkeä keskustelemisen kohde. Pidettiin tärkeänä keskustella myös siitä, miten työ-kaveria voisi tukea. Tavoitteita työnohjausprosessin etenemiselle määriteltiin ensimmäisellä istuntokerralla. Kevään aikana käsiteltävät aiheet listattiin seuraavien otsikoiden alle:

- Työyhteisön yhteishengen kohottaminen
- Keskustelukulttuurin edistäminen
- Muutoksen tarkasteleminen ja selkeyttäminen
- Työyhteisön tilanne syksyn muutosten jälkeen työntekijöiden jaksamisnäkökulmasta
- Työtoverin tukeminen, vertaistuen jakaminen.

Kun pohditaan, mistä lähteä lammelle kulkemaan, on ensin tiedettävä, missä nyt ollaan ja sitten vasta voidaan päättää reitti. (Työnohjaaja, 12.1.2010)

Prosessin eteneminen ei aina mene suunnitelmien mukaan. Työyhteisön tarpeet kehittyivät prosessin edetessä, joten aika ajoin oli pohdittava, ollaanko kulkemassa edelleen tavoitteen mukaiseen suuntaan. Tarpeet ja tavoitteetkin muuttuvat matkan varrella, joten niitäkin on syytä määritellä uudelleen prosessin edetessä. Myös akuutit työhön liittyvät tilanteet muuttivat ennalta sovittua asioiden käsittelyjärjestystä. Edellä lueteltujen ennalta määriteltyjen teemojen lisäksi kevään aikana päädyttiin määrittelemään perustehtävää lapsen edun näkökulmasta sekä keskusteltiin tietyistä arjessa isoina ilmenevistä tilanteista jonkin akuuttien ongelmatilanteiden kohdalla. Muutoin yllämainittuja asioita käsiteltiin suunnitelmien mukaan kevään aikana – toisia suppeammin, toisia laajemmin.

5 LASTENKODIN TYÖYHTEISÖN NÄKEMYS VUOROVAIKUTTEISEN KEHITTÄMISEN JA TYÖNOHJAUKSEN MERKITYKSESTÄ

5.1 Työssä kehittyminen lastenkodin työntekijöiden näkökulmasta

Tässä luvussa jatkan tuloksista kertomista. Kuvaan niitä asioita, joita haastatteluissa tuli esille työssä kehittymisen tärkeyteen liittyen, sekä yleisesti ottaen itsensä kehittämistä ajatellen että työnohjauksen kontekstissa. Kuvaukseni teemoista ilmentää merkityksenantoprosesseja ja selventävät, millaisen merkityksen tämän työyhteisön jäsenet antavat omalle ammatilliselle kehitymiselleen ja työyhteisön kehitymiselle sekä yleisesti että työnohjauksen puitteissa. Tässä alaluvussa kuvatut asiat koskevat kehittämistä ja kehittämistä ylipäättään, kun taas loppuosassa tätä lukua keskityn kertomaan työnohjaukseen liittyvien teemojen merkityksenantoprosesseista.

Tarkastelemani työyhteisön jäsenet suhtautuvat hyvin myönteisesti työnsä ja oman työidentiteettinsä kehittämiseen. Kaikki haastatelluista pitävät tärkeänä työssä kehittämistä sekä jatkuvaa tietotaidon ylläpitämistä, ajatellen sekä omaa urakehitystään että hyvinvointiaan työssä. Eräs haastatelluista totesi, ettei ole mukava työskennellä, jos on epävarma olo. Siksi hän kokee itsensä kehittämisen jopa pakollisena kyseisessä työssä.

Tämän yksikön työntekijät kehittävät omaa ammattitaitoaan sekä opiskelemalla ja lukemalla alan kirjallisuutta työajan ulkopuolella että oppimalla uutta kokemuksen karttumisen kautta työpäivien aikana. Pitempään talossa olleet työntekijät, kollegat muista lastenkotiyksiköistä sekä muut verkoston toimijat toimivat hyvinä opettajina, joilta uutta tietoa voi arjen tilanteissa helposti omaksua. Lisäksi uudet lapset ja uudet työpäivien aikana esiin tulevat tilanteet opettavat paljon. Lasten kanssa työskenneltäessä jokainen tilanne ja jokainen lapsi on ajateltava ainutlaatuisena asiana, joten kehitymisessä on haasteensa.

Työyhteisön työntekijät pitävät kehittämistä ja kehittymistä tarkastellussa työyhteisössä edellytyksenä kaikelle toiminnalle. Kehittymisen kannalta avaintekijäksi nousee se, että asioista pystytään puhumaan avoimesti. Jotta yhteisö kehittyisi, täytyy jokaisen jäsenen haluta kehittyä. Yhteiset kehittämiskeinot, kuten yhteiset palaverit, koulutuspäivät ja työnohjaus koetaan tärkeiksi, mutta oma yksilöllinen kehittyminen koetaan myös tärkeäksi lähtökohdaksi yhteiselle kehitymiselle monestakin syystä.

Eräässä haastattelussa haastateltava puhuu pitkään siitä, miten lastenkotityössä ei voi koskaan tulla täysin ”valmiiksi”. Yleispätevien toimintamallien puuttuminen on vain hyväksyttävä ja uusia tilanteita ilman käsikirjoitusta tulee jatkuvasti vastaan. Ihmissuhdetyölle on tyypillistä, että se on paljon monitahoisempaa ja vaikeammin arvioitavissa kuin monet muut työt. Tästä syystä monet ihmissuhdetyötä tekevät kokevat epävar-

muutta siitä, miten he kykenevät jäsentämään ja erottamaan työssään sen, mikä on olennaista kokonaisuuden kannalta. Jokainen ihmissuhteisiin liittyvä työtilanne on ainutlaatuinen ja aiheuttaa paljon pohdittavaa. (Keski-Luopa 2001, 43.)

Vähemmän aikaa kyseistä työtä tehneet työntekijät kokevat tärkeäksi uuden oppimisen, jotta voisi hallita paremmin työn kokonaisuuden ja arjessa eteen tulevat tilanteet. Uuden oppimista pitävät tärkeänä myös pitkään talossa olleet työntekijät. Pitkään talossa olleiden näkemystä kuvaa hyvin erään työntekijän ajatus uuden oppimisen tärkeydestä vielä vuosien työkokemuksenkin jälkeen:

Joskus sillon, kun alotti työt ja oli ehkä vuoden tehny näitä töitä ja pääsi siihen sisälle, siihen työntekoon, niin sit tuli sellanen olo, että tää on niinku tässä ja kuvitteli osaaavansa ja tietävänsä kaikesta kaiken ja osaavansa hoitaa homman. Niin sit, kun sen yli pääsee, sen sellasen omahyväisen vaiheen yli, niin tajuu, että mähän en osaa oikeesti vielä yhtään mitään. Ja sit tulee niinku sellanen nöyryys siihen hommaan et aina tulee uusii tilanteita ja koko ajan pitäs oppii uutta. (II)

Lastensuojelutyö on luonteeltaan vaativaa ja ajatuksia herättävää. Työtilanteet herättävät monenlaisia tunteita. Haastatellut kokevat tärkeäksi työtilanteiden purkamisen sekä itse ajattelemalla, esimerkiksi pohtimalla työasioita vielä töistä kotiin matkustaessa, että jakamalla omia ajatuksia muiden kanssa. Eräs haastatelluista kertoo harrastavansa jatkuvaa itsetutkiskelua, jolle on antanut merkityksen, että se on oman itsensä kanssa käytävää työnohjauksenomaista reflektointia ja itsehoidollista työminän kehittämistä.

Itsensä kehittämisen lastenkodin työntekijät kokevat tärkeänä monesta eri syystä: itsensä kehittäminen on tärkeää työn tuloksellisuuden ja lasten hyvinvoinnin kannalta, mutta siihen motivoi myös työntekijän omat intressit ja oma ajatus siitä, millainen työntekijä haluaisi itse jonakin päivänä olla. Eräs haastatelluista nimeää tämän yksilöllisen motivaatiotekijän ”sisäsyntyiseksi haluksi kokeilla omia siipiään” ja toiveena hänellä on myös urakehityksen keinoin nähdä, mihin omat resurssit riittävät. Tämä kuulostaa mielestäni sellaiselta haasteelta, jonka takia tämä kyseinen haastateltava ja ehkä moni muukin alalla työskentelevä ihminen tätä rankkaa työtä tekee: pääsee todenteolla haastamaan itsensä ja näkemään omat rajansa, mutta samalla saa kokea suurta onnistumisen tunnetta, kun jossakin haastavassa tilanteessa onnistuu.

Edellisten ohella haastatellut näkevät kehittymismotivaation taustalla jatkuvan riittämättömyyden tunteen sekä jatkuvan halun tehdä työtään entistä paremmin. Yleisesti ottaen lastenkotiin töihin hakeutuneet ihmiset ovat halukkaita kehittämään itseään, mikä tulee esiin suuresta osasta tutkimuksen kohdeorganisaation työntekijöistä. Ihmissuhdealoille hakeutuneet työntekijät kokevat usein työnsä kutsumuksena ja jo sen takia heillä on poikkeuksellisen korkea työmoraali. He toteuttavat työnsä kautta elämäntehtä-

väkseen kokemaansa asiaa. Tämän vuoksi heillä on taipumusta stressaavissa tilanteissa ennemmin uuvuttaa itsensä kuin tinkiä työnsä laadusta. (Keski-Luopa 2001, 43.)

Henkilökohtaisen kehittymisen ohella lastenkodin työntekijät pitävät työyhteisön kehittämistä hyvin tärkeänä asiana. Yhdessä työyhteisön kesken sovitut pelisäännöt ovat lastenkotityössä ensisijaisesti lasten edun mukaisia. Työtä tehdään lasten edun turvaamiseksi, mitä silmällä pitäen työntekijät ymmärtävät oman yhteisönsä kehittämisen merkityksen, heillä on halu kehittyä ja he haluavat oppia työskentelemään yhteistä tavoitetta kohti sovitussa linjassa.

Haastattelujen tekemisen ajankohtana, kun uudetkin työntekijät olivat olleet työyhteisön jäseniä jo pidemmän aikaa, työyhteisön jäsenet näkevät yhteisön olevan vakiintuneemmassa kehitysvaiheessa. Tulkitseen useamman haastattelun puheista ilmentyneen näkemyksen niin, että haastateltujen mielestä ollaan Tuckmanin ryhmän muotoutumista käsittelevän teorian mukaan toimivan ryhmän vaiheessa (Kopakkala 2005, 50). Kaottisen kuohuntavaiheen yli on päästy ja ryhmän toiminta on tehokasta ja yhteisten tavoitteiden mukaista. Haastatteluissa käy ilmi, että kyseisessä työyhteisössä jäsenet ovat tiedostaneet hyvin selkeästi riitaisampien kuohuntavaiheiden olemassaolon. Keskinäisiä konflikteja on ollut jonkin verran ja aiemmin ryhmän jäsentymättömyys vaikeutti yhdessä tehtävän työn tekemistä. Nykyisin yhteiset linjaukset on sovittu yhdessä ja sisäistetty. Toki ne vaativat jatkuvaa keskustelemista ja päivittämistä, mutta nykyisin kaikilla työntekijöillä on mielestään selkeä kuva siitä, mitä työ on, mihin sillä pyritään ja mitä se kultakin yksilöltä vaatii. Myös oma rooli osana kokonaisuutta jäsentyy paremmin kuin aikaisemmin.

Mistä työyhteisön kehittymisen sitten huomaa? Eräs haastatelluista tuo esiin tärkeän seikan: Ollaan kehitytty ryhmänä vaikeimpien vaiheiden yli, kun arki lastenkodissa sujuu taas jouhevasti ja langat pysyy käsissä. Työyhteisön seesteisyys näkyy siinä, että lapset voivat paremmin ja käyttäytyvät tasapainoisemmin. Mitä rauhallisemmaksi arki saadaan ja mitä paremmin työntekijät jaksavat, sitä paremmin lapsilla menee.

Kun työntekijöiden työhyvinvointi on kohdallaan, lapsetkin voivat hyvin. Toki lapsille tulee väistämättä myös niitä huonoja jaksoja ja se on ihan selvää, että siihen ei voi keittää työntekijä vaikuttaa, mut se miten niistä vaikeista tilanteista selvitään ja miten ne tilanteet hoidetaan, niin se on ihan kiinni siitä, että missä kunnossa työyhteisö on. (III)

Työntekijän hyvinvointi heijastuu suoraan hänen käytökseensä. Kun oma jaksamisen taso on kohdallaan, jaksaa olla lasten kanssa kärsivällinen. Vaikka lapsen käyttäytymisen olisi raskasta, hyvinvoiva työntekijä pystyy olemaan siitä huolimatta oma itsensä – välittävä ja tykkäävä aikuinen. Tätä kautta lapset eheytyvät ja heidän kehityksensä menee eteenpäin.

Haastateltujen mielestä kehittymisen huomaa myös siitä, että työn tekeminen on helpompaa, kun asioista voidaan puhua avoimesti ja kun tuntee työtoverinsa paremmin. Yksikköön on pikku hiljaa kehittynyt oma kulttuurinsa ja omat toimintatapansa, joihin ylemmän johdonkaan ei tarvitse enää niin paljon puuttua. Yksikön toimintaan ja yksittäisten työntekijöiden toimintaan luotetaan. Mielestäni tämä asia, ettei johto enää puutu organisointiin, kuvaa myös sitä, että työyhteisö on saavuttanut aidosti autopoieettisen sosiaalisen systeemin tason. Päätöksiä tehdään systeemin sisällä ja omista lähtökohdista käsin yhteisellä vuorovaikutuksella. Yhdessä tekeminen ja vaikeiden tilanteiden kokeminen ovat vieneet kehittymistä eteenpäin ja niiden kautta tähän hyvään seesteiseen vaiheeseen on päästy.

Eräs haastatelluista tuo esiin tärkeän teeman työtoverien tuntemisesta. Kun tuntee työkaverinsa ja tämän toimintatavat, väärinkäsityksiä ei tule yhtä helposti kuin aiemmin. Työntekijät ovat useamman haastatellun mielestä vapautuneempia kuin ennen ja uskaltavat antaa palautetta toisilleen rohkeammin. Palautteenannon kautta on helpompi kehittää omia heikkouksia ja vahvuuksia.

Jokainen voi nyt aidosti olla sitä, mitä on, eikä tarvi esittää mitään muuta. (V)

Yhteisön jäsenet kertovat huomaavansa kehittymisen myös siitä, että kaikkea ei tarvitse arjessa enää suunnitella niin järjestelmällisesti, vaan asiat ja työnjako ovat ikään kuin itsestään selviä, kun tietty yhteisymmärryksen taso on saavutettu. Työntekijät tuntevat toistensa tavat hoitaa asioita ja kunnioittavat toisiaan sekä luottavat toisiinsa entistä enemmän. Myös ristiriitojen selvittäminen entistä rakentavammalla tavalla kertoo siitä, että kehittämisessä on päästy eteenpäin.

Semmosest huomaa kehityksen et ku pistää oven kiinni (töistä lähtiessään) ni ei oo sellanen olo, että herran haltuun, vaan on sellanen olo että kyllä ne siellä pärjää. Nykyään työntekijät osaavat ottaa itse vastuuta ja seisovat omien tekemistensä takana, oltiin sit tehty oikein tai väärin. Ja että kukin uskaltaa toimia oman ajatuksen mukaisesti, eikä tarvii koko ajan tukea. (II)

Avoimen keskusteluilmapiirin kehittyminen, rohkeus antaa palautetta ja toisten yhteisön jäsenten tunteminen ovat merkittäviä yhteisön kehittymisen edellytyksiä, joita työyhteisön jäsenet tuovat esiin. Luhmanninkin mukaan sujuva kommunikaatio on sosiaalisten systeemien perusta. Sosiaaliset systeemit muodostuvat jatkuvasta kommunikaatiovirrasta, ei ihmisistä fyysisesti. (Luhmann 1995.)

Haastatellut näkevät tärkeimpänä työyhteisöä kehittävänä asiana arjen yhteistoiminnan. Puhuminen ja kuunteleminen työpäivien aikana sekä suora palautteenanto työtovereille on tärkeää. Luhmannin teoriankin nojalla vuorovaikutus on tärkein ryhmää koossa

pitävä voima. Kommunikaatio on tärkeää paitsi itse työnohjausprosessissa myös työpaikan arjessa. Mielestäni on hienoa huomata, että teoreettiset taustaolettamukset kehittämisen kommunikatiivisesta ja vuorovaikutuksellisesta luonteesta tuntuvat pitävän niin hyvin paikkansa haastateltavia kuunnellessa.

Tarkastelemalleni työyhteisölle on tyypillistä asioista keskusteleminen työn tekemisen lomassa joskus hyvinkin reflektiivisellä otteella. Tilanteita puidaan yhdessä läpi ja mietitään, mikä meni huonosti ja mikä hyvin. Työnohjauksissa ja palavereissa arjessa keskusteltavista aiheista keskustelemista voidaan syventää, mutta avoimen keskustelun ei haluta missään nimessä rajoittuvan pelkästään sille varattuihin foorumeihin, vaan samoista asioista pyritään tässä työyhteisössä keskustelemaan myös työpaikalla. Tästä syystä muutama haastateltu ihmettelee sitä, miksi erillisiä työnohjausistuntoja tarvitsee edes järjestää, koska jo arjessakin niin paljon asioita keskenään jaetaan. Toiset työntekijät taas kokevat, että palaverien ja työnohjausistuntojen etuna on, että nämä ovat lähes ainoita tilaisuuksia, joissa koko työyhteisö on läsnä samaan aikaan. Kaikki kuulevat samat asiat ja pystyvät esittämään niihin mielipiteensä jokaisen yhteisön jäsenen kuullen. Vuorotyön luonteen vuoksi työpäivien arjessa sen sijaan on aina vain muutama ihminen läsnä samanaikaisesti ja rauhallista kontekstia keskustelulle on usein vaikea saavuttaa työpäivien aikana.

Verrattuna aikaisempaan ajanjaksoon, lastenkotiyksikön työntekijät ovat havainneet, että puitteet toiminnan kehittämiseksi ja yhteisön kehittymiseksi ovat suotuisimmat kuin ennen. Nykyisin jokaisella yksiköllä on säännölliset koulutus- ja työnohjauspäivät kerran kuussa, kun taas aiemmin koko talon yhteisiä palavereja oli mahdollista järjestää vain todella harvoin. Kun koko työyhteisö on näinkin usein samaan aikaan paikalla, asioista on helpompi keskustella ja yhteisön ilmapiiri muuttuu avoimemmaksi.

Useampi haastateltava näkee vaikeiden tilanteiden eteen joutumisen tärkeänä asiana työyhteisön kehittymistä ajatellen. Kyseisessä lastenkodissa on monta erityislasta, joiden kanssa työntekijät ovat olleet välillä todella kovilla. Tällaiset haasteet vaativat työntekijöiltä paljon, mutta samalla kehittymisen merkitys ja yhteistyön tärkeys ymmärretään yhä selvemmin. Haasteista selviytymisen jälkeen ”me”-henki on yhteisössä kasvanut ja usko vaikeista asioista yli pääsemiseen parantunut. Ryhmän yhteinen optimismi on kasvanut yhteisistä haasteista selviytyttyä. Viime vuosien aikana myös työntekijöiden kesken on ollut konflikteja, jotka on saatu lopulta selvitettyä, ja tällä hetkellä työyhteisö on entistäkin tiiviimpi. Ikävät ja vaikeat työn sisällölliset asiat koetaan työntekijöiden keskuudessa kuormittavina, mutta samalla niiden koetaan vahvistavan työyhteisön ilmapiiriä ja pakottavan ihmisiä kehittymään.

Esimiesasemassa toimiva haastateltava pohtii työyhteisön kehittymistä edistäväksi asiaksi myös ylimmältä esimieheltä tulevan vapauden, joka on lisääntynyt vuosien varrella. Lähiesimiehillä on nykyisin enemmän vastuuta ja vapautta päätösten tekemiseen ja toiminnan kehittämiseen. Tämä näkemys saa myös yleistä vahvistusta työhyvinvoin-

tia laajemmin Schaufelin ja Bakkerin (2004) mallin kautta ajateltaessa: vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen parantaa työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia. Kullakin lastenkodin kolmella yksiköllä on nykyisin enemmän vaikutusmahdollisuuksia päättää itse omista toimintatavoistaan parhaaksi näkemillään tavoilla, kun ennen yrityksen johtaja koki, että kaikkien kolmen yksikön tulisi jokaisen toimia samojen pelisääntöjen mukaan. Nyt toimintaa saadaan suunnitella yhä enemmän juuri tietyn yksikön lasten tarpeita ajatellen, mikä on kehittänyt asioita toimivammiksi. Esimiesten päätösvallan lisääntymässä myös yksittäisillä työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia vaikuttaa kehittämisideoita esiin tuomalla yhteisön toiminnan kehittämiseen.

Pohdittaessa kehittämisen esteitä haastateltavien mielestä suurin este työyhteisön kehittämiseksi on puhumattomuus ja haluttomuus kertoa mielipiteitä. Toinen suuri este on kehittämismotivaation puute. Jos työntekijöillä ei ole halua kehittyä työssä, ei kehitystä myöskään tapahdu. Pitää myös olla uskoa siihen, että asiat voivat muuttua toisenlaisiksi, jotta ne muuttuisivat. Osa haastatelluista kokee, että osalla työyhteisön jäsenistä on esimerkiksi työnohjausta kohtaan sellainen asenne, ettei siitä ole mitään hyötyä, minkä seurauksena koko työyhteisön kehittyminen kärsii. Autopoiesis-teorian valossa tätä asiaa katsottaessa systeemin passiivinen jäsenyys ei ole mahdollista, joten myös ne ihmiset, jotka istuvat työnohjauksessa hiljaa ja passiivisesti sitä vastustaen, vaikuttavat systeemin toimintaan. Omasta mielestäni tällainen epäaktiivinen jäsenyys vaikuttaa muuhun systeemiin negatiivisella tavalla. Jos osa ryhmästä ei lähde vuorovaikutukseen mukaan, se kasvattaa myös muiden kynnystä ottaa osaa aktiiviseen keskusteluun.

5.2 Työnohjauksen merkitys työyhteisön kehittäjänä

Laadukas työnohjaus on kaikkien etu: se palvelee sekä työntekijöitä, työyhteisöä että hoidettavia lapsia. Kaikki haastatellut kokevat työnohjauksen jossain määrin laajentavan näkökulmia ja avaavan silmiä muiden tavoille nähdä jokin asia. Yhteinen asioista keskusteleminen auttaa myös näkemään omat toimintatavat ja ajattelun uudessa valossa.

Työnohjaustilanteessa ei pääse pakoon vaikeitakaan asioita, vaan asioista on pakko keskustella. Tämä pakottaa näkemään oman osuuden asioiden kulussa ja joskus auttaa myös omien virheiden tunnistamisessa ja myöntämisessä. Refleктоiminen ja asioiden hyväksyminen johtaa monen työntekijän mielestä kehittämiseen työntekijänä. Tätä autopoiesin kuvaama asioiden uudelleentuottaminen ja sitä kautta syntyvä kehittyminen juuri ovat: kommunikoinnin ja jakamisen kautta työntekijät alkavat nähdä asioita eri tavalla ja nämä työyhteisössä jaetut näkökulmat vaikuttavat sitä kautta jokaisen jäsenen psyykkiseen systeemiin ja sen mahdolliseen uudelleenmuotoutumiseen.

Erään haastattelun yhteydessä haastateltava innostui pohtimaan laajemmin lastensuojelutyön luonnetta kiinnittäen huomionsa siihen, että lastensuojelutyötä tehdään työntee-

kijän persoonalla. Tämän lisäksi hän koki myös työnohjauksesta irti saatavan hyödyn olevan työntekijän persoonasta riippuvainen. Toiset pystyvät antamaan itsestään enemmän tuollaisessa ohjatussa tilanteessa kuin toiset ja myös saavat irti toisia enemmän. Luonteeltaan pidättyväisemmät ihmiset tyytyvät helposti ottamaan tarkkailijan roolin, eivätkä he anna itsestään yhtä paljon ryhmässä kuin ulospäin suuntautuneemmat työntekijät.

Työyhteisön jäsenet kokevat, että työnohjauksen ansiosta asioita tulee kyseenalaistettua enemmän. Myös näkökulmien koetaan laajenevan rakentavan asioista keskustelemisen myötä. Oppii ymmärtämään, että joku toinen voi nähdä asiat aivan eri tavalla kuin itse ne näkee. Tämän myötä myös oma ajattelu rikastuu. Ajatusprosessi etenee vielä työnohjausistunnon jälkeenkin ja asioiden prosessointi jatkuu oman päänsisällä, omassa psyykkisessä systeemissä. Työnohjaus on nimenomaan prosessiluonteista, ja yhdessä tuotettu tieto rakentuu joka istunnossa aina pidemmälle ja pidemmälle.

Myös ristiriidat useampi työyhteisön jäsen osaa ottaa ainakin joissakin tilanteissa hyvinä, sillä ristiriitojen kautta syntyy erilaisia näkemyksiä asioihin. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että eriävät mielipiteet on esitetty rakentavasti. Työntekijät kokevat, että tässä työyhteisössä on nykyisin niin hyvä henki, että vaikeatkin asiat esitetään fiksusti ja pystytään sekä antamaan että vastaanottamaan negatiivistakin palautetta asiallisesti. Aina ei toki näin ole ollut. Kehittymistä moni huomaa tämänkin asian perusteella tapahtuneen.

Työnohjauksessa pääsee työstämään arjessa heränneitä ajatuksia yhdessä muiden kanssa. Siellä saa käytännössä kokea, että ryhmässä pohdittaessa päästään parempiin ja kokonaisvaltaisempiin lopputuloksiin kuin yksin tai pareittain asioita ratkottaessa.

Koen työnohjauksen tärkeeks, koska se auttaa kokoomaan meidän kaikkien ajatukset yhteen ja se kehittää meitä työyhteisönä ja auttaa meitä kehittämään tätä työtä yhtenäisempään suuntaan. (V)

Lainauksesta käy ilmi näkökulma systeemin itseohjautuvuudesta: työntekijät itse kehittävät toimintaansa yhtenäisempään suuntaan. Tällaisista lausahduksista käy ilmi, että työyhteisö edustaa autopoieettista systeemiä parhaimmillaan.

Työnohjauksessa ajatteluprosessin ja keskustelun kautta esiin nousee myös uusia ideoita, joita voi lähteä soveltamaan työn arjessa. Ilman työnohjausta ei käytäntöjä välttämättä tulisi itse työpaikalla työkavereiden kesken vaihdettua ja otettua käytäntöön. Yhtenä tärkeänä asiana tässä työyhteisössä useampi jäsen pitää sitä, että työnohjaus toimii foorumina, jossa saa tuoda esiin vaikeaan työtilanteeseen liittyviä tunteita ja purkaa siihen liittyviä ajatuksia turvallisessa ympäristössä. Vertaistuen ja asioiden jakamisen kautta oma mieli kevenee ja saa uutta tarmoa työhön.

Työnohjauksessa saa tuulettaa tunteitaan. (VI)

Työnohjauksen koetaan parantaneen työn laatua, sillä se tarjoaa kehittymisen puitteet yksittäiselle työntekijälle siellä annettavan palautteen kautta. Ilman muilta saatavaa palautetta ja itsekritiikkiä ei kehittymistä useinkaan tapahdu. Esiin tulee myös eräs merkittävä työnohjauksen etu: sen asema uuden henkilöstön perehdyttämisessä. Työnohjauksen koetaan olevan hyvä tapa perehdyttää uusia jäseniä työyhteisöön. Monet kertovat, että alussa kyseistä työtä aloittaessaan työnohjaus toimi todella tärkeänä paikkana oppia uutta ja hankkia käytäntöön liittyvää tietotaitoa, jota pystyi soveltamaan käytännössä. Viisaiden ajatusten kuunteleminen kokeneempien työntekijöiden suusta opettaa paljon ja työnohjauksen etu on, että kuulee näitä toimintatapoja sanoiksi puettuna ja perustelluina, eikä vain arjessa havainnoimisen kautta.

Työnohjauksen ensisijaisina tavoitteina nähdään kuitenkin tässä tarkastelemassani työyhteisössä yhtenäisten toimintalinjojen selkeyttäminen, yhteishengen ja yhteisymmärryksen lisääminen sekä näkökulmien avartaminen. Lähes kaikki haastateltavat toivat esiin näitä asioita jossakin muodossa työnohjauksen tavoitteita haastattelutilanteessa kysyttäessä. Kaikki nämä ovat sellaisia aiheita, jotka kirjallisuudenkin perusteella ovat työnohjauksen fokuksessa. Se, millaisiin asioihin lopulta työnohjausistunnoissa paneudutaan riippuu siitä, mitä ohjaaja ja ohjattavat yhdessä sopivat ja näkevät tarpeellisimmiksi systeemin sen hetkisen tilanteen mukaan.

Työyhteisön jäsenet kokevat työnohjauksen tilanteena, jossa voidaan käsitellä työhön ja lapsiin liittyviä tilanteita yhdessä koko tiimin kesken. Lasten asioiden käsittelemisestä tämän työyhteisön työntekijöillä on keskenään erilaisia ajatusmaailmoja. Noin puolet näkee lasten tilanteisiin liittyvät keskustelut hyödyllisimpänä asiana, jota työnohjaus tarjoaa. Toiset taas ovat sitä mieltä, että työnohjaustilanteet ovat vääriä areenoja käsitellä lasten ongelmia, sillä työnohjauksessa tulisi heidän mielestään keskittyä yhteisön ja työntekijöiden asioihin. Heidän mielestään lasten asioita voidaan käsitellä erillisissä palavereissa ilman työnohjaajaakin.

Osan mielestä työnohjauksen tavoitteena on pohtia, miten missäkin tilanteessa kannattaisi toimia. Ohjaajan tehtävä on heidän mielestään auttaa yhteiseen näkemykseen pääsemisessä tarjoamalla ohjattaville älykkäitä ideoita ja ulkopuolista näkemystä. Nykyisellään osa työyhteisön jäsenistä kokee työnohjauksessa olevan liian vähän tällaista keskustelua arkipäivän haastavista tilanteista. Toisten mielestä taas nämäkin aiheet ovat liian pintapuolisia aiheita työnohjauksessa käsiteltäviksi. Arjen tilanteista keskustelemisen hyödyttömänä kokevat työntekijät edustavat toista näkökulmaa työnohjauksen suurimmista hyödyistä. Heidän mielestään antoisinta ja merkityksellisintä työnohjauksessa ovat yhteishengen, hyvinvointiin ja ”meidän jengi”-ajatuksen edesauttamiseen liittyvät keskustelut.

Edellä mainituista asioista ei voi mennä sanomaan, että niistä mikään olisi oikein tai väärin työnohjausistunnoissa käsiteltäväksi. Työnohjauksen keskiössä on kirjallisuuden mukaan ammatillinen kasvu. Ammatillinen kasvu voi lähteä aivan eri lähtökohdista käsin eri ihmisten ja eri ryhmien kohdalla. Mielestäni tässä on syy sille, miksei ole olemassa mitään yksiselitteistä käytettävissä olevaa mallia työnohjauksen toteuttamiselle, vaan kaikki riippuu tilanteesta ja yksilöistä. Samasta lähtökohdasta käsin ymmärrän nyt haastateltavien eriäviä mielipiteitä kuultuani, miksei työnohjaukselle ole olemassa yhtä kaiken kattavaa määritelmää. Kaikki ihmiset kokevat ammatillisen kehittymisen syntyvän niin eri asioista, ettei ole edes järkevää alkaa muodostamaan mitään yleispäteviä määritelmiä tai tiukkoja vaiheittaisia ohjenuoria prosessin toteuttamiseksi.

Tavoitteiden asettaminen nähdään tässä työyhteisössä tärkeänä osana työnohjausprosessia. Ilman tavoitteellista toimintaa ei voida edistyä. Tavoitteiden toteutumista sitä vastoin arvioitaessa työyhteisön esimiehet toivat haastatteluissa muita vahvemmin esille sen, että työnohjauksessa asetettuihin varsinaisiin tavoitteisiin ei ole vielä toistaiseksi päästy. Hyvänä asiana he pitivät kuitenkin sitä, että ainakin työntekijät tietävät, että työnohjauksessa on mahdollisuus kertoa mielipiteensä ja avata suunsa asiasta kuin asiasta. Tästä tiedosta huolimatta esimiehet kokevat, ettei puolet yhteisön jäsenistä kerro mielipidettään asioihin. Syitä tähän voi olla monia. Joko työnohjaus koetaan hyödyttömänä, halutaan protestoida hiljaisuudella epäolennaisiksi koettuja aiheita kohtaan tai pelätään toisten reaktioita, eikä uskalleta rehellisesti tuoda esiin omaa mielipidettä kaikkien kuullen.

Vaikkei tavoitteita vielä täysin yhden kevään aikaisten työnohjausistuntojen aikana oltaisi saavutettukaan, useimmat työyhteisön jäsenet kokevat työnohjauksen avanneen keskustelua työn arjessa ja vapauttaneen arjen ilmapiiriä keskusteluyönteisempään suuntaan. Työnohjauksen yhtenä tavoitteena yhteisön jäsenet näkevät puhumisen kulttuurin oppimisen ja siirtymisen työnohjaustilanteista osaksi arjen luontaista kommunikointia. Työnohjauksen taas erottaa arjesta se, että siellä ehditään paneutua sellaisiin aiheisiin, joille työn arjen lomassa ei ole aikaa.

Hyvästä työnohjauksesta saa miljoona uutta ajatusta ja on sen jälkeen sellainen olo, että on ihan rättipoikkiväsynyt, mutta silti on saanut virtaa ja uutta energiaa. Hyvässä työnohjauksessa olet luopunut jostakin ajatuksistasi ja saanut uutta ajateltavaa niiden tilalle. Hyvän työnohjauksen jälkeen olet myös ymmärtänyt asioita uudella tavalla. (II)

Edellä oleva sitaatti vangitsee mielestäni hyvin kommunikaation uudelleenjäsentämisen kautta tapahtuvaa asioiden hahmottamista uudelleen. Yhteisen tulkinnan ja jaettujen merkityksenantojen kautta asioita saatetaan alkaa nähdä aivan uudessa valossa.

Paitsi ryhmätavoitteita, ihmisillä on myös tapana asettaa henkilökohtaisia tavoitteita työnohjaustilanteille. Esimerkkinä itselle asetetusta tavoitteesta oli erään haastateltavan

näkemys siitä, että hänen henkilökohtaisena työnohjauksen tavoitteenaan on oppia arvostamaan muiden mielipiteiden lisäksi omia mielipiteitään, tapaa tehdä työtä ja työn tavoitteita sen ohella, että arvostaa muiden tapaa tehdä työtä. Useamman mielestä tärkeää oli oppia ymmärtämään, että mielipiteitä on yhtä monta kuin on työntekijöitäkin. Oman mielipiteen varassa ei kannata kulkea sokeasti, vaan on annettava omille mielipiteille myös mahdollisuus muokkautua uudelleen. Esimiestehtävissä toimiva työntekijä toivoo, että työnohjaus toimisi paikkana, jossa ihmisille heräisi halu ja oivallus kehittää omaa työtään ja kehittyä työntekijänä. Onneksi tämän työyhteisön osalta kaikilla tuntuu olevan halu kehittyä, vielä se ei vaan ole kaikkien osalta ilmennyt haluna kehittyä juuri työnohjauksen tarjoamissa puitteissa.

Tätä haluttomuutta työnohjauksen hyödyntämiseen ilmentää esimerkiksi erään työntekijän toteamus tavoitteenaan olevan istua työnohjauksessa hiljaa, sillä hän ei koe, että hänellä olisi siellä mitään sanottavaa. Mielestäni tällainen asennoituminen on juuri yksi niistä tekijöistä, joiden vuoksi yhteisesti asetettuihin tavoitteisiin ei olla tässä työyhteisössä päästy. Tällainen periaatteellinen asenteellisuus jollakin ryhmän jäsenellä on josain määrin estänyt itseänikin työntekijänä kertomasta asioista avoimesti työnohjaustilanteessa ja ainakin minua on joskus ärsyttänyt suunnattomasti, että kaikki eivät halua osallistua samalla intensiteetillä ohjaustilanteisiin kuin itse olisi halunnut.

Mielestäni se, millaisia asioita työyhteisön jäsenet työnohjaukselta haluavat, oli tämän aineiston osalta melko vahvasti yhteydessä siihen, miten pitkään jäsen oli talossa ollut. Mitä vähemmän aikaa työntekijä oli lastensuojelualan töitä tehnyt, sitä konkreettisempia ohjenuoria hän koki haluavansa saada työnohjauksessa. Sitä vastoin pitempään työtä tehneet halusivat päästä refleктоimaan ja pohtimaan työn arkea ja työyhteisön tehtävää syvällisemmin kasvatusfilosofisista lähtökohdista käsin. Haastattelujen avulla oli mielenkiintoista päästä tutkijana näkemään ja vertailemaan sitä, miten uran eri vaiheissa olevat kokivat työnohjauksen hyvin eri tavalla. Tämä kehityssuunta on aika luontainen ja on helppo ymmärtää, miksi se menee näin. Jonkinlaisella epävarmuusalueella työskentelevät, alalla uudet ihmiset lähtevät kehittämään itseään konkreettisten ohjeiden kautta edeten sieltä syvällisempiin merkityksenantoprosesseihin ja asioiden yhdistelemiseen laajemmiksi kokonaisuuksiksi.

Kauemmin lastensuojelutyötä tehneet osaavat katsoa työnohjauksessa asioita laajemmin ja kokonaisuutta silmällä pitäen. Moni oli kiinnittänyt huomiota siihen, että esimiehet perustelevat työnohjauksessa mielipiteitään myös useasti lastensuojelulain nojalla, mistä tulee ilmi tilanteiden hahmottaminen suuremmasta kokonaisuudesta käsin. Eräs haastateltava pohti sitä, miksi esimiesten näkemys asioihin on erilainen ja tuli siihen tulokseen, että heidän mielipiteissään vaikuttaa paitsi erilainen asema talossa myös vankka kokemus alalta: kokonaisuuksien kautta ajatteleva korostuu, kun on nähnyt huostaan otettujen lasten koko matkan lapsesta aikuiseksi. Tätä kautta osaa hahmottaa selkeämmin, millaiset asiat ovat työssä olennaisia ja millaiset eivät. Esimies-

ten erilaisen näkökulman työnohjausistunnoissa katsotaan johtuvan osittain myös siitä, että he kantavat asioista vastuun, jolloin heidän on pakkokin ajatella asioita laajemmin ja lastensuojelulaista käsin.

Esimiesten erilaisesta näkökulmasta huolimatta työntekijät kuitenkin kokevat, että esimiestehtävissä toimivat käyttäytyvät työnohjaustilanteissa samalla tavalla kuin muutkin ollen ikään kuin samalla viivalla muiden työntekijöiden kanssa työn arjen kannalta asioita pohdittaessa. Esimiehiä on helppo lähestyä ja heille on yhtä helppo puhua asioista kuin kelle tahansa työyhteisön jäsenistä. Esimiestehtävissä toimivat sen sijaan kokevat roolinsa jokseenkin haastavana, sillä he kokevat, että heidän on pakko toimia työnohjaustilanteessakin esimiesmäisesti, eivätkä he tähän rooliinsa liittyen voi sanoa mitä tahansa sylki suuhun tuo. Toisin sanoen tunteiden tuulettamiseen liittyvä työnohjauksen funktio ei ole esimiehillä niin helposti toteutettavissa kuin muilla työntekijöillä.

Muut kuin esimiesasemassa olevat kokevat, että pohdittaessa esimiesten käyttäytymistä lastenkodin arjessa, työnohjausistuntojen ulkopuolella, esimiesrooli ei juuri näy perustyön tekemisessä muuta kuin siitä, että heidän antamallaan ohjeilla on enemmän merkitystä ja heiltä täytyy kysyä lupa tiettyihin asioihin sekä että he vastaavat isosta osasta paperitöitä.

Esimiehet itse sen sijaan kokevat kaksoisroolinsa arjessa haastavaksi. Esimiehet tekevät talossa siis sekä perustyötä muiden työntekijöiden tavoin että esimiestyötä. Erityisesti työnohjausta ajatellen kaksoisrooli on haastava. Erillisessä johdon työnohjauksessa esimiehille korostetaan, että kaikissa tilanteissa pitäisi ottaa esimiesrooli huomioon ja hoitaa asiat tietyllä tavalla. Tästä syystä työnohjauksessa on vaikea kertoa avoimesti omia henkilökohtaisia tuntemuksiaan, mikä taas saattaa estää muitakin avautumasta asioistaan, sillä esimiesten esimerkkiä kuitenkin helposti seurataan. Jos esimiehet kommentoivat asioita etäisellä, tunteista pidätyvällä tavalla, myöskään työntekijät eivät välttämättä kerro tunteistaan asioiden suhteen avoimesti, mikä olisi työnohjauksen tarkoitus.

Esimiehen roolissa joutuu vastaamaan monenlaisiin haasteisiin. Pitäisi saada ihmiset ”pelaamaan yhteen” eli kehittää työyhteisöä, kehittää talon toimintatapoja entistä paremmiksi sekä kehittää itseään työntekijänä. Välillä eri kehittämistehtävien yhdistäminen on vaikeaa ja pitää valita tietoisesti, mihin keskittyä. Jokin aika sitten työyhteisön tilanne oli hyvin sekava, jolloin johtajan oli priorisoitava työyhteisön kehittämistä ja yritettävä saada kokonaisuus toimimaan paremmin. Sekavassa tilanteessa johtajan tehtävänä on ohjata ja ohjeistaa. Silloin kun kokonaisuus toimii paremmin ja työyhteisö on paremmassa kehitysvaiheessa, esimies voi keskittyä suunnittelemaan toimintatapoja ja suuria linjoja ja antaa työyhteisölle itselleen enemmän vastuuta ja vapaammat kädet kehittää itse itseään. Nähdään, että tällaista vaihetta kohti on edetty.

Uudemmat työntekijät arvostavat työnohjauksissa sitä, että siellä on tilaisuus kuulla vanhempien työntekijöiden näkemyksiä, sillä heidän suhtautumistapansa seuraaminen

on hyvin opettavaista. Uudemmat työntekijät ihailevat vanhempien ammattitaitoa ja toivovat itsekkin saavansa sitä kokemusta, jonka kautta pystyisi näkemään paremmin metsän puilta.

5.3 Vuorovaikutus työnohjauksessa

Kommunikaatio on työnohjauksen työkalu. Tällä työkalulla lähdetään luomaan niitä tavoitteita, joita kohti ohjausprosessissa pyritään. Tavoitteiden ja niihin pääsemisen keinojen määrittely ei autopoieettisessa systeemeissä voisi edes ajatella tulevan ulkoapäin. Autopoieettinen systeemi luo ja uudentaa itse itseään, joten autopoieettisen näkemyksen mukaan työnohjauksessa tavoitteet ja prosessit määrittyvät jäsenten keskinäisen kommunikaation kautta yhdessä asioita määriteltäessä. Havainnointimuistiinpanoja tarkastellessani huomio kiinnittyi erityisesti siihen seikkaan, että lähes kaikki yhteiset keskustelut työnohjausistunnoissa kääntyivät vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta puhumiseen. Kommunikoitaan kommunikaatiosta. Kommunikaatio on työnohjauksen työkalu, mutta myös puheenaihe.

Oli paikkana sitten työnohjausistunto tai mikä tahansa muu työhön liittyvä konteksti, mitä enemmän puhuu työstä ja työhön liittyvistä asioista, sen parempi, sillä sitä paremmin omat ajatukset työstä selventyvät muille ja samalla ne myös jäsentyvät uudelleen omassa päässä, kun saa kuulla muiden kommentteja asioille. Etenkin esimiesasemassa olevat näkevät, että heidän on tärkeää jakaa asioita ja toimintalinjoja puhumalla toisille niin paljon kuin mahdollista, sillä muuten työn tekemisen periaatteet jäävät hahmottomatta työyhteisössä. Periaatteiden kertaaminen auttaa työntekijöitä sisäistämään asioita.

Vuorovaikutus on se väline, jolla sosiaaliset systeemit pyrkivät jäsentämään ja ymmärtämään ympäristöään. Kommunikaatiota on paitsi kielen avulla käytävä kanssakäyminen myös muu ihmisten välinen nonverbaalinen viestintä, joka on isossa osassa vuorovaikutustilanteita. (Luhmann 1995, 17.)

Pitäisi kehittää sekä itseä että yksikön toimintaa ja sitten vielä kolmanneks porukkaa. Siinähan on jo vaikka miten monta puolta. Ja kyl siinä jotenkin näkee sen puhumisen ja asioiden vaihtamisen puhumalla ainoana mahdollisena tienä. (III)

Työyhteisön jäsenten kesken syntyi työnohjausistuntojen aikana yhteisymmärrys, että erilaisia mielipiteitä esiin tuomalla pystyy avartamaan muiden yhteisön jäsenten näkökulmia asioihin. Moni oli kuitenkin miettinyt, voiko työnohjauksessa vapaasti esittää mielipidettä, joka on hyvin erilainen kuin muiden läsnäolijoiden näkemykset asiasta. Kyse ei niinkään ole siitä, saako tällaista mielipidettä esittää, vaan siitä, uskaltaako mielipiteensä tuoda esiin. Ryhmässä muodostunut keskustelukulttuuri määrittää pitkälti sitä,

millä tavalla eriävän mielipiteen voi ja kannattaa esittää. Haasteen luo myös se, pystytäänkö eriävistä mielipiteistä huolimatta muodostamaan yhteinen toimintamalli ja löytämään kaikkia tyydyttävä ratkaisu paljon eriäviä mielipiteitä herättäviin tilanteisiin.

Kaikki työyhteisön jäsenet myöntävät, että vaikei yhteistä kompromissiratkaisua aina löydetäisi, mielipiteiden avoin esittäminen on tärkeää. Jos ei mielipidettä tuo esille ääneen sanomalla, se heijastuu kuitenkin toimintatapoihin vaikuttaen näin ollen ryhmän yhtenäisyyttä heikentävästi. Rohkeaa asioiden esittämistä puoltaa myös se, että työn luonteen vuoksi ei ole olemassa oikeaa ja väärää toimintatapaa – kukaan ei voi varmaksi tietää, miten jossakin tilanteessa tulisi toimia. Siksi ujous on monen mielestä unohdettava sen suhteen, että jättäisi jotakin sanomatta sen vuoksi, että pelkää väittämänsä kuvaavan vääränlaista toimintatapaa.

Vaikka ryhmä kokee olevansa muuten hyvän ryhmätoiminnan vaiheessa, keskustelukulttuurissa olisi vielä parantamisen varaa. Kaikki työyhteisön jäsenet eivät koe, että he pystyisivät avoimesti tuomaan mielipiteensä esiin, etenkin työnohjaustilanteessa. He arvioivat myös työnohjaajan persoonalla olevan vaikutusta tähän asiaan. Arjessa asioiden esiin tuominen koetaan helpommaksi ja luonnollisemmaksi.

Mistä keskustelukulttuuri sitten muodostuu? Keskustelukulttuuria määriteltäessä työnohjauksessa tullaan yhdessä siihen tulokseen, että se koostuu puhumisen avoimuudesta, keskustelun tärkeyden sisäistämisestä sekä palautteen antamisesta ja vastaanottamisesta. Pohdittaessa aikaa taaksepäin, ollaan sitä mieltä, että ryhmän keskustelukulttuuri on kehittynyt parempaan suuntaan. Palautteenanto on nykyään luonnollinen osa kulttuuria. Jälkiviisaina koetaan, että olisi ollut helpompaa, jos olisi aiemminkin osattu heti pyytää palautetta. Silloin olisi tajunnut joidenkin asioiden merkityksen omassa toimintatavassaan selkeämmin ja pystynyt kehittämään omia työskentelytapojaan paremmiksi jo varhaisemmassa vaiheessa.

Erään haastattelun mukaan palautetta pitää myös kuitenkin osata pyytää. Hyvä ja rakentava palautekeskus on vastavuoroista dialogia. Palautteenantokulttuurin synty miselle luo omat haasteensa se, että kyseessä on työ, jota tehdään omalla persoonalla: palautetta on vaikea olla ottamatta henkilökohtaisesti.

Haastatteluvaiheeseen tultaessa kaikki tarkasteltavan työyhteisön työntekijät ovat sitä mieltä, että työyhteisön kehittymistä saavutetaan nimenomaan puhumisen kautta. Myös autopoiesis-teoria selittää kehittymistä vuorovaikutuksen kautta: ryhmä itse saa kehitystä aikaan kommunikaatiolla (Maula 2000). Asioista pitää puhua työntekijöiden kesken mahdollisimman paljon ja mahdollisimman monessa kontekstissa. Edes itsestäänselvyksien sanominen ääneen ei ole haitallista: se mikä jonkun mielestä vaikuttaa itsestäänselvyydeltä, voi toisen mielestä olla aivan uudenlainen näkökulma johonkin asiaan. Puhuminen ja vuorovaikutus ovat joka tapauksessa ne avaintekijät, joiden avulla yhteisiä tavoitteita luodaan ja yhteisiä linjoja vedetään. Keskustelu on ainoa väline kehittymisen saavuttamiseksi. Sosiaaliset systeemit perustuvat kommunikaatioon ja niiden

toimivuus syntyy systeemin jäsenten välisen riittävän kommunikaation kautta (Luhmann 1986, 173).

Puhuminen nähdään useamman haastatellun mielestä tärkeänä siitakin syystä, että työtä on helpompi tehdä, kun oppii tuntemaan työtovereita ja heidän asennettaan sekä arvomaailmaansa, josta käsin he työskentelevät. Vaikeita asioita on helpompi käsitellä, kun on tuttu porukka ympärillä ja pystyy luottamaan työtovereihinsa. Arjen organisointi yhteistyössä sekä yhdessä toimiminen edesauttavat toisten työtyyliin tuntemista. Avoin keskusteleminen ja toisten kuunteleminen ovat avainasemassa yhteisön kehittämisessä. Pitää myös olla rohkeutta esittää mielipiteensä, vaikka ne olisivat toisten mielipiteiden kanssa ristiriidassa. Yksimielisyys kehittää vähemmän kuin asioiden ja toimintamallien jatkuva kyseenalaistaminen.

Työnohjauksessa käyvät työntekijät kokevat saavansa tukea omille ajatuksilleen ja uusia näkemyksiä siihen, mikä olisi mahdollisesti oikea ja yhteisesti hyväksytty toimintatapa jonkun lapsen asioiden etenemisen kannalta. Aina ei tietenkään yhteisymmärrykseen päästä, mutta näkökulmien moninaisuus rikastaa silti asioita.

Työnohjauksessa saa myös muistutusta asiaan, joka on tärkeää muistaa lastensuojelutyössä: työntekijät eivät ole lasten ongelmia aiheuttaneet, vaan ne johtuvat ihan muista syistä. Työntekijät yrittävät olla hyväntekijöitä ja korjata lapsille aiheutuneet haitat. Työnohjaus tarjoaa vertaistukea sen kautta, että tajuaa ettei ole ongelmien ja moninaisten ajatustensa ja tunteidensa kanssa yksin. Tämä tieto keventää mieltä ja edistää työssä jaksamista.

Yhteisestä jakamisesta huolimatta työyhteisössä koetaan, että työnohjauksella on suurempi merkitys henkilökohtaisten toimintatapojen kannalta kuin työyhteisön kehittämisen kannalta. Työnohjauksessa oivaltaa, että muillakin on haastavissa tilanteissa samanlaisia ajatuksia ja tunteita kuin itsellä. Tämän oivaltaminen tuo itsevarmuutta ja lisää itseluottamusta. Eri ihmiset saavat poimittua työnohjauskeskusteluista eri asioita. Siihen, mitä työnohjaustilaisuudesta saa irti ja miten siellä esiintyvää vuorovaikutusta tulkitsee, vaikuttaa myös paljon se, millaiset asiat viime aikoina ovat olleet pinnalla työn arjessa ja omassa henkilökohtaisessa elämässä.

5.4 Työnohjauksen yhteydet työhyvinvointiin

Yhtenä tavoitteena työnohjauksessa on työhyvinvoinnin lisääminen sekä yksilö- että yhteisötasolla. Ongelmatilanteisiin liittyvien tunteiden purkamismahdollisuus lisää henkilökohtaista hyvinvointia. Työnohjausistunnoissa saa rauhassa kertoa omia tunteitaan ja ajatuksiaan.

Jos arjessa on tapahtunut jotakin suurta, työnohjaus on hyvä paikka käsitellä sitä ja purkaa siihen liittyviä tunteita.(I)

Työnohjaus on menetelmä, jolla työyhteisön ja organisaation johdon on mahdollista varmistaa työn laatua sekä yksilö-, ryhmä- että organisaatiotasolla. Työnohjauksella pyritään huolehtimaan myös siitä, että työyhteisön oppiminen ja jatkuva kehittyminen varmistuisi. (Senge 1990.)

Ihmissuhdealojen korkea työlle omistautuminen selittää osaltaan sitä, miksi työnohjaus on suosituinta nimenomaan ihmissuhdealoilla, vaikka sitä voitaisiin toteuttaa ammatillisen kehittämisen välineenä millä tahansa alalla. Ihmissuhdetyötä tekevien työntekijöiden kiinnostus työnohjausta kohtaan selittyy kahdesta syystä: Toisaalta korkea työmoraali saattaa kuormittaa heitä niin paljon, että työnohjaus toimii keinona etsiä tasapainotilaa ja omia inhimillisiä rajoja itsensä ja oman jaksamisensa kannalta. Toisaalta korkea työmoraali aiheuttaa jatkuvan halun kehittää itseään yhä paremmaksi työntekijäksi. Jatkuva kehittymisen halu tekee heistä hyviä ohjattavia työnohjaukseen, sillä se tarkoittaa sitä, että he jo automaattisesti haluavat arvioida ja pohdiskella omaa toimintaansa, eikä heille tarvitse opettaa, minkä roolin ohjattavana kuuluu ottaa. (Keski-Luopa 2001, 43.)

Haastattelutilanteissa työnohjauksen ja työhyvinvoinnin yhteyksistä tulee esiin eri näkökulmia eri ihmisiltä. Työssä jaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikuttavat työtoverit ja se, miten hyvin heidät ja heidän toimintatyylinsä tuntee. Hyvinvointiin työssä vaikuttaa paljon myös se, miten paljon ylemmältä johdolta tulee määräyksiä ja ohjeita työn tekemisestä ja kuinka paljon vaikutusmahdollisuuksia niiden suhteen kokee. Oman henkilökohtaisen elämän asiat ja mahdolliset kriisit heijastuvat myös helposti työssä jaksamiseen. Kiire ja ulkoapäin, esimerkiksi lasten vanhemmilta tulevat odotukset, tuottavat paineita ja verottavat työssä jaksamista. Tyytyväisyyden omaan palkkaan koetaan edistävän jaksamista. Esimiehet kokevat, että rankassa vuorotyössä työvuoroitoiden kuunteleminen alaisilta ja niiden huomioiminen on myös hyvin tärkeää, jotta yhteisön jäsenet jaksavat jatkaa työskentelyään lastenkodissa.

Työtiimi on yksi tekijä, jonka koetaan auttavan jaksamaan. Hyvä ryhmähenki edesauttaa jaksamista, kun taas ristiriidat työntekijöiden välillä saavat työntekijät voimaan huonommin. Työhyvinvointi muodostuu siitä, että on tyytyväinen työyhteisön ilmapiiriin ja niihin puitteisiin, joita johto työlle asettaa. Työhyvinvointia edesauttaa, kun pystyy kokemaan yrityksen toimintaperiaatteen hyvänä ja arvot sellaisina, että työntekijä pystyy itsekin ne allekirjoittamaan.

Työnohjauksen koetaan haastateltujen keskuudessa osaltaan tukevan omaa toimintaa työssä ja antavan vahvistusta omalle työskentelyotteelle. Henkisesti raskaassa työssä jaksamiseen vaikuttaa se, että on olemassa paikka ja aika työn herättämien tunteiden purkamiselle. Eräs kokee työidentiteetin vahvistuvan työnohjauksessa ja oman työiden-

titeetin vahvistumisen taas auttavan jaksamaan töissä. Kun on itsevarmempi olo siitä, mitä tekee ja luottaa omiin kykyihinsä, voi työssä paremmin.

Työnohjauksella on vaikutusta työssä jaksamisen ja työhyvinvoinnin kannalta, jos siitä vain osataan ottaa tarjottu hyöty irti. Tutkittavan yhteisön työntekijät kokevat työnohjauksen hyvin eri tavoin. Jotkut eivät pidä sitä ollenkaan tärkeänä, toiset taas toivoisivat, että sen tarjoamaa mahdollisuutta itsensä kehittämiseen ja työn paineiden purkamiseen osattaisiin hyödyntää paremmin. Tällä hetkellä monista tuntuu, että näin ei ole. Työnohjauksen kuuluisi olla turvallinen paikka asioiden, mielipahan ja paineiden purkamiseen, mutta liian harva työntekijä käyttää näitä hetkiä hyväksi. Kun osa porukasta ei ota työnohjausistuntoja tosissaan ja vaan istuu paikalla tuppisuuna, lopun ryhmän motivaatiokin laskee.

Ihmiset ovat erilaisia tavoissaan käsitellä työn aiheuttamia tuntemuksia ja ajatuksia. Joku kokee, että nimenomaan itsensä kanssa tulisi tehdä töitä pohdiskelemalla asioita mielessään esimerkiksi työtilanteiden jälkeen työmatkoilla. Toiset ovat sitä mieltä, että ajatusten purkaminen on paljon mielekkäämpää sopivana hetkenä työn arjessa kuin erilaisissa työnohjausistunnoissa.

Niin en sit tiää, kun esimerkiks niitä työssä jaksamiskeinoja jaetaan yhteisesti työnohjauksessa, ja joku sanoo esimerkiks et tykkää virkata. Niin se ei kyllä edesauta mun henkilohtaista työhyvinvointia millään tavalla kuulla muiden keinoista ehkäistä stressiä. Mulla on omat keinot käytössäni, eikä musta se oo tärkeitä, että niitä jaksamiskeinoja käsitellään yhdessä. (VII)

Vapaa-aika ja vapaa-ajan aktiviteetit toimivat kuitenkin monelle parhaana vastapainona ajoittain henkisesti hyvin raskaalle työlle. Joillakin stressin purkamiseen toimii liikunnan harrastaminen, toisilla perheen kanssa ajan viettäminen, musiikin kuunteleminen tai käsityöt, joilla saa mielen pois työasioista. Eräs sanoo sen tärkeimpänä jaksamiskeinona, että vapaalla ei tarvitse olla samanlaisten aikataulupaineiden ja kiireen keskellä kuin töissä. Yrityksen tarjoama tyky-liikunta koetaan myös mielekkäänä työhyvinvoinnin ylläpitäjänä.

Työkavereiden tunteminen parantaa työpaikan ilmapiiriä, mikä auttaa jaksamaan paremmin. Se, että asiat sanotaan muille suoraan, eikä joudu tulkitsemaan asioita rivien välistä, vähentää työpäivien kuormittavuutta. Kun toisen tuntee hyvin ja osaa suhteuttaa hänen toimintatapansa kyseiselle ihmiselle tavanomaiseen käyttäytymiseen, väärinymmärrysten mahdollisuus pienenee.

Työnohjauksen yhtenä etuna on vertaistuen saaminen muilta työyhteisön jäseniltä. Kun kuulee, että työtoverit kokevat asioita samalla tavalla kuin itse, tulee helpotuksen tunne esimerkiksi siitä, ettei olekaan ainoa, joka kokee jonkin asian vaikeaksi. Toisia on tärkeä tukea myös työn arjessa. Useampi kokee sillä olevan suuren merkityksen työnte-

kijälle, että muut ymmärtävät hänen reagointitapaansa. Erityisesti uudenaikaisissa tilanteissa tukea koetaan tarvittavan.

Palautteenantaminen on yhdenlaista tukemista. Työntekijän käsitys siitä, toimiko hän oikein jossakin tilanteessa joko vahvistuu tai heikentyy sen mukaan, millaista palautetta hän saa. Arjen pienissä tilanteissa tukeminen luo puitteet sille, että tukea osataan antaa myös isommissa kriisitilanteissa. Työtovereiden tarjoama tuki on suurimmalle osalle haastatelluista myös merkittävä töissä viihtymisen lähde. Arjen työtilanteissa voi myös yrittää tehdä päätöksiä, jotka tuntuvat tukevan työtoverin jaksamista kyseisessä tilanteessa. On tärkeä joustaa tilanteen mukaan. Jos jollakin on rankkaa, työtehtävien jakamisesta päätettäessä voidaan ottaa eri ihmisten jaksamisen tila huomioon kunakin työpäivänä.

5.5 Työnohjaukseen kohdistuva kritiikki ja kehittämistoiveet

No siis tämä työnohjaus, joka meillä nyt on... Mä en oikeen älyä sitä. En saa siitä juurikaan mitään irti. Voi olla, että se on ihan itestäni vaan kiinni, mut mun mielest se on vähän niin kuin sellasta et jaaritellaan vaan jotain... (VII)

Vaikka työnohjausta pidetään hyvin tärkeänä, yhteisön jäsenet näkevät siinä paljon kehittämisen varaa. Nykyisellään työnohjausta pidetään turhankin samanlaisena foorumina henkilöstöpalaverin kanssa. Toivottaisiin, että ihmiset heittäytyisivät mukaan enemmän, jolloin istunnoista saataisiin enemmän hyötyä irti. Liian moni työntekijöistä pitää työnohjausistuntoja ”pakollisena pahana” pilaten tällä asenteella osittain muilta työntekijöiltä mahdollisuuden työnohjauksesta saatavan hyötyyn.

Ohjaajan merkitys työnohjauksen hyötyjen kannalta nähdään suureksi. Tässä työyhteisössä työnohjaajaa kohtaan esitetään paljon kritiikkiä. Koetaan, että työnohjaajan ja ryhmän väliset kemiat eivät täysin kohtaa ja siksi on vaikea saavuttaa työnohjaukselle asetettuja tavoitteita. Työnohjaaja tarttuu usein yhteisön näkökulmasta epäoleennaisiin asioihin, mikä lietsoo kummallista ilmapiiriä istunnoissa työyhteisön keskuuteen. Työnohjaaja nähdään viisaana, mutta hänen antamansa neuvot menevät valitettavan usein asian vierestä, jolloin työnohjattavat eivät jaksa heittäytyä teemojen pohtimiseen. Nykyinen työnohjaaja tuntuu toimivan esteenä keskustelulle, vaikka hänen pitäisi edistää sitä.

Työnohjaajan roolissa työyhteisön jäsenet näkevät monia tärkeitä tehtäviä. Työnohjaajan tulee monen mielestä etsiä aiheita ja teemoja, joilla työyhteisön kehittymisvaihetta koskevia aiheita saataisiin koottua yhteen ja millä tavalla kehittymistä saadaan vietyä eteenpäin. Työnohjaajan tehtävänä nähdään olevan myös kyky tuoda esiin erilaisia näkökulmia asioihin. Ulkopuolisen näkökulman kuuleminen on tärkeää ohjattaville. Toi-

veena olisi, että työnohjaaja toimisi keskustelun vetäjänä, joka antaisi ohjattaville toteuttamiskelpoisia ideoita ja muita ajatuksia yhteisön käymän keskustelun lomassa.

Työnohjaajan pitäis mun mielestä johtaa keskustelua. Se heittäis omia ajatuksia väliin ja työyhteisö puhuis. Valitettavasti meillä se on varmaankin toisin päin: ohjaaja põlõt-tää ja muut istuvat tuppisuuna. (V)

Useampi työyhteisön jäsen kokee, että nykyinen työnohjaaja ei aina ymmärrä työntekijöiden ajatuksia sillä tavalla, kun he niitä tarkoittivat. Tästä syystä hänen antamansa neuvot menevät välillä asian ohi. Osa työntekijöistä kokee työnohjauksen olevan joksseenkin turhaa sen vuoksi, että samat ajatukset arjen haastavia tilanteita koskien voitaisiin vaihtaa työntekijöiden kesken yhtä hyvin tilanteen osuessa kohdalle työn arjessa.

Mun mielestä työnohjauksella ei oo niin suurta merkitystä, koska me puhutaan asioista tosi avoimesti työntekijöiden kesken muutenkin. (I)

Työnohjausprosessissa katsotaan olleen idean tasolla paljon hyviä teemoja, joista työntekijätkin ovat innostuneet. Hyvältä kuulostavien ideoiden toteutuksen taas nähdään menneen liian usein pieleen. Osittainen syy tälle on työntekijöiden suhtautumisessa ja osittain työnohjaajan tavassa käsitellä sovittua asiaa. Osa työntekijöistä kokee, että työnohjauksessa käsitellään ikään kuin väärä asioita, eikä ole annettu aikaa niille asioille, joita tarvitsisi käsitellä ja joiden osalta tuntemuksia olisi hyvä purkaa.

Useimpien työntekijöiden mielestä työnohjauksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta työnohjaajan vaihtaminen olisi hyväksi. Nykyisellään työnohjausprosessin koetaan jumiutuneen paikoilleen ja tämän myötä työntekijöillä ei ole motivaatiota paneutua prosessiin. Uudesta ohjaajasta toivottaisiin saatavan piristystä kehittämiseen ja uusia ideoita toteuttavaksi. Työntekijät tiedostavat, että työnohjaus on kallista, joten koetaan, että olisi rakentavampiakin tapoja toteuttaa sitä.

Työyhteisössä oli hetken aikaa pahimmalla kaaoksen hetkellä käynnissä toisen työnohjaajan vetämä työnohjaus rinnakkain tämän varsinaisen pitkään jatkuneen työnohjausprosessin kanssa. Monet työntekijöistä kokivat tämän rinnakkaisen työnohjauksen olleen hedelmällisempää, sillä he kokivat työnohjaajan ymmärtävän heidän työtään ja työyhteisön tarpeita toista työnohjaajaa paremmin. Toisen työnohjaajan järjestämän työnohjauksen koettiin kohottaneen yhteisön yhteishenkeä ja avanneen keskustelukulttuuria. Erilainen ohjaaja sai innostettua ihmisiä mukaan teemoihin taitavasti ja monille työyhteisön jäsenille jäi tunne, että työtoverit laittoivat itsensä peliin paljon paremmin toisen ohjaajan kanssa. Henkilökemiat tuntuivat toimivan paremmin toisen ohjaajan kanssa, mutta yrityksen johtaja piti nykyisen työnohjaajan tarjoamaa palvelua tärkeämpänä.

Kysyttäessä työyhteisön jäseniltä, miksi toisen työnohjaajan työnohjausistunnot koettiin toisia istuntoja paremmiksi, kertoivat useammat, että henkilökemiat kohtasivat paremmin, ilmapiiri oli vapautuneempi ja kaikki osallistuivat keskusteluun edellisistä syistä johtuen. Eräs toi esiin, että hyvä työnohjaaja antaa työntekijöiden myös olla halutessaan hiljaa. Vuorotellen kysymisestä, mitä nykyinen työnohjaaja paljon harrastaa, tulee työntekijöille se olo, että heidät pakotetaan puhumaan. Sillä ei ole koettu olevan hyvää vaikutusta yhteisön jäsenten asenteisiin työnohjausta kohtaan.

Se on vähän sellaista, että jos ei oo mitään sanottavaa, kuten mä ite monta kertaa oon kokenu, ettei oo ollu, niin silti se työnohjaaja vaatii, että mun täytyy sanoa jotain. Siitä tulee sellanen olo, että vielä vähemmän haluaa sanoa mitään. (V)

Hyvältä työnohjaajalta toivottaisi, että hän toisi esiin jatkuvasti uusia ideoita ja kyseenalaistaisi työyhteisön olemassa olevia toimintatapoja. Toisenlaisen ohjaajan myötä asioiden reflektoinnin toivottaisi helpottuvan ja ehkä työntekijätkin alkaisivat tuoda esiin omia ideoitaan rohkeammin ja avoimemmin. Eräs työyhteisön jäsen pohtii, että häntä kiinnostaisi tietää, mitä muuta työnohjaus voisi olla, koska hänellä on kokemusta vain tästä yhdestä työnohjausprosessista. Toisaalta myös työntekijöiden itse tulisi ottaa vastuu prosessin suunnan määrittelemisestä ja tuoda esiin ideoita, joilla työnohjausta saataisiin muokattua enemmän juuri tämän työyhteisön tarpeita vastaavaksi.

Mikäli työnohjaajan vaihtaminen ei tule kysymyksiin, toivoo useampi, että työnohjausistuntojen kulttuuria olisi pystyttävä kehittämään avoimemmaksi. Tämä vaatisi ponnisteluja kaikilta työntekijöiltä ja yhteistä päätöstä siitä, että kaikki laittavat kortensa kekoon yhteisen hyvän puolesta ja asennoituvat työnohjausistuntoihin avoimesti ja kehittymistä haluten. Nykyisellään ihmiset ovat hyvin pidättyväisiä työnohjaustilanteissa. Erään työntekijän lausumasta tulee hyvin esiin sen oivaltaminen, että ryhmän itsensä tulisi kehittää itseään:

Jos kokee, ettei työnohjauksesta ole mitään hyötyä, niin kyllä siinä jokainen voisi myös tutkia vähän itseään. Me itse siellä keksitään ne keinot, millä teemme parhaamme tilanteessa. Ohjaajalla on toki jonkinlainen rooli teemojen esille tuojana, mutta me työntekijät teemme sen työn ja aikaansaamme kehitystä, ei työnohjaaja. (III)

Eräs haastateltavista tiivistää odotukset työnohjausta kohtaan siten, että hän toivoisi akuuttien asioiden käsittelemisen jatkuvan. Lisäksi toiveena on, että työyhteisön kaoottinen tilanne saataisiin rauhoittumaan ja että ristiriidat ja muut asiat selvitettäisiin aina juurta jaksuen, jotta mikään asia ei jäisi painamaan kenenkään mieltä. Myös työyhteisön kehittämistä koskevat aiheet olisi hyvä pitää jatkuvasti mukana yhtenä työnohjauksen tavoitteena.

Kaikki eivät osaa esittää työnohjausprosessia kohtaan minkäänlaisia toiveita, sillä he kokevat arjessa tapahtuvan keskustelun riittäväksi. Asioista voi heidän mielestään ilman työnohjaustakin keskustella avoimesti sekä esimiesten että muiden työyhteisön jäsenten kanssa. Eräs työntekijä toteaa, että toivoisi työnohjausprosessin osuutta vähennettävän ja sen sijaan voisi panostaa koulutukseen satsaamiseen. Teoreettisen koulutuksen myötä päästäisiin enemmän käsiksi terapeuttisen ja kuntouttavan työotteen soveltamiseen, mikä on työntekijän toiveena.

Yhtenä toiveena moni tuo esiin mahdollisuuden päästä yksilötyönohjaukseen nykyistä useammin. Enemmistö tämän tutkimuksen haastateltavista oli käynyt muunkin tyyppisissä työnohjausistunnoissa kuin tämän tutkimuksen fokuksessa olevissa ryhmätyönohjausistunnoissa. Työyhteisön työntekijöille on suotu mahdollisuus käydä yksilötyönohjauksessa oman tarpeen mukaan ja kahdelle yksikön esimiehelle järjestetään säännöllistä johdon työnohjausta, joka toteutetaan kahden työntekijän ja työnohjaajan kesken. Työnohjaajana toimii sama henkilö kuin työyhteisön istunnoissakin.

Kokemukset yksilötyönohjausistunnoista ovat ryhmätyönohjausta antoisampia. Niissä koetaan päästävän käsittelemään juuri sellaisia aiheita, jotka itse kokee tärkeiksi. Esiin tulee, että yksilötyönohjauksessa pystyy erittelemään ajatuksiaan ja tuntemuksiaan ryhmämuotoista työnohjausta vapautuneemmin. Esimerkiksi asioita, jotka liittyvät omaan rooliin työyhteisössä, on paljon helpompi käsitellä kaksin työnohjaajan kanssa kuin ryhmässä koko työporukan kuullen.

Ylipäätään työyhteisön jäsenet kokevat, että yksilötyönohjauksissa teemoihin on turvallisempaa heittäytyä, kun ei tarvitse miettiä työyhteisön reaktioita ja hyväksyntää mielipiteilleen, eikä asioita tarvitse pohtia niin selkeäksi ennen niiden ääneen esittämistä. Yksilötyönohjauksessa joutuu väkisinkin antamaan itsestään paljon, kun on yksin omine ajatuksineen ohjaajan fokuksessa. Siinä joutuu tekemään jatkuvaa ajatustyötä itsensä kanssa ja oikeastikin se tuottaa uusia oivalluksia ja huomaa jo muutamankin käynnin aikana kehittyvänsä työntekijänä ja ihmisenä.

Mua jotenki tossa ryhmäjutussa häiritsee... ei siinä tuu niinku laitettuu itteensä liioon. Se on vähän sellasta pinnallista ja ulkokohtaista ja sitten monesti ne käsiteltävät asiatkin on sillee jotenkin itsestään selvyyksiä ja niitä samoja asioita on jotenkin nyt vatvottu kaks, kolme vuotta... mä en ainakaan vaan saa siitä kovin paljoo. Yksilötyönohjaus on paljon antoisampaa. (I)

Yksilötyönohjaukseen pääsee, kun kokee sitä tarvitsevansa. Aikaa varatessa on usein jo on jokin teema mielessä, josta haluaa mennä työnohjaajan kanssa keskustelemaan. Jos tällaista teemaa ei ole valmiina, eräs työntekijä kertoo työnohjaajan saavan sen ihmisestä esille ikään kuin rivien välistä. Yksilötyönohjauksen etuna on myös se, että peilaa vain ja ainoastaan omia asioitaan ja kehittää nimenomaan vain omaa itseään. Itsensä

kehittämiseen löytyy sisäsyntyistä motivaatiotakin paljon helpommin kuin ryhmän kehittämiseen.

Yksilötyönohjaus on tilanne, jossa saa purkaa itseään turvallisesti ja täysin avoimesti. Voi luottaa siihen, että asioiden käsitteleminen jää työntekijän ja työnohjaajan väliseksi asiaksi. Useat siellä käsiteltävät hyvinkin henkilökohtaiset aiheet on työntekijälle itselleen vaikeita ja usein tarkoituksetontakin tuoda koko ryhmän käsiteltäviksi. Lisäksi ryhmätyönohjauksessa oma osuus jää usein pintapuoliseksi, kun aikaa on annettava myös muiden kommenteille. Siksi toiveena olisi myös saada enemmän kannustusta ja mahdollisuuksia käydä yksilötyönohjauksessa.

Kyl mä koen, että ne ryhmätilaisuudet on silleen hyviä, että kyllähän ne aina sitä ryhmähenkeä parantaa ja kohentaa. En nyt niitä sillee lähtis tuomitsemaan, mut se mitä sieltä ite saa, niin se on vähän vähissä mun kohdalla ainakin... Kannatan enemmän sitä yksilötyönohjausta. (IV)

Yhteenvedona tästä voisi ajatella yksilömuotoisen ja ryhmämuotoisen työnohjauksen palvelevan eri funktioita: ryhmässä käsitellään ryhmän yhteishengen ja yhteistoiminnan kannalta keskeisiä asioita, kun taas yksilötyönohjauksessa keskitytään henkilökohtaisiin ammatillisen kehittymisen teemoihin. Ylipäänsä työnohjausta kohtaan kohdistuvan kriitikinkin kautta tulee esille se, miten eri tavalla eri ihmiset työnohjauksen kokevat.

6 YHTEENVETO JA POHDINTA

6.1 Työnohjaus ja vuorovaikutus kehittymisen edistäjinä

Tutkimukseni tavoitteena oli löytää niitä tekijöitä, jotka aikaansaavat työyhteisön kehittymistä ja selvittää sekä työnohjauksen että kehittymisen kokemista lastenkodin työyhteisön keskuudessa. Halusin myös tutkia sitä, millaisen merkityksen työntekijät antavat työnohjaukselle ja vuorovaikutukselle työyhteisön kehittymisen ja yhteistoiminnan paranemisen kannalta. Työnohjauksen ja kommunikaation merkityksestä työyhteisön kehittäjänä ja vuorovaikutuksen fasilitaattorina voidaan nostaa tämän tutkimuksen tulosten perusteella esiin useita vuorovaikutuksen helpottumiseen ja mahdollistumiseen liittyviä seikkoja.

Työnohjausprosessin hyötyinä tutkitussa työyhteisössä nähtiin muun muassa keskustelukulttuurin paraneminen ja yhteistoiminnan tehostuminen. Näitä saivat aikaan asioiden kyseenalaistamisen lisääntyminen, mahdollisuus näkökulmien vaihtamiseen työntekijöiden kesken sekä yhteisten pelisääntöjen luominen yhdessä koko työyhteisön kesken sille varatulla ajalla, jolloin yhteiselle keskustelulle on oikeasti aikaa. Työnohjauksessa työntekijät kokivat oppivansa tietynlaisen tyylin asioiden tarkastelemiseen ja niistä keskustelemiseen, minkä seurauksena asioita tuli kyseenalaistettua ja pohdittua samaan tyyliin myös työpaikan arjessa. Työnohjauksessa opittu keskustelutaito vahvisti työyhteisön keskustelukulttuuria, ja tämä hyöty siirtyi myös työpaikan arkeen. Oman ajattelun koettiin rikastuvan uusilla näkökulmilla, kun kuuli yhteisessä, tavoitteellisessa keskustelussa muiden mielipiteitä asioista. Näkökulmien monipuolistumisen kautta ymmärrys erilaisuudelle lisääntyi ja oppi arvostamaan entistä paremmin muiden mielipiteitä. Lisäksi työnohjauksessa koettiin hyödylliseksi se, että pääsi kuulemaan toisten kokemuksia tilanteista, jolloin työntekijät kokivat saavansa vertaistukea henkisesti raskaisiin tilanteisiin. Ilmapiiirin muuttuessa prosessin edetessä avoimemmaksi ja keskustelukulttuurin parantuessa työnohjauksen positiivisten vaikutusten havaittiin lisääntyvän.

Tutkimuksen tuloksissa esiin nousi vertaistuellisten hyötyjen lisäksi myös työnohjauksen opetuksellinen puoli: työnohjauksessa päästään vaihtamaan työpaikan käytäntöjä keskenään muiden kanssa, opitaan uusia toimintatapoja muita kuuntelemalla sekä päästään määrittelemään yhdessä toimintalinjoja. Työnohjauksen koettiin toimiva myös hyvänä perehdytyksen keinona uusille työntekijöille, sillä työnohjauksen myötä uudet työntekijät pääsevät kiinni yhteisön ajatuksiin työn tekemisestä ja yhteisistä toimintatavoista.

Työnohjauksessa määritellään aina tavoitteet prosessille. Pääasiallisina tavoitteina tutkitussa työyhteisössä nousivat esiin toimintalinjojen selkeyttäminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen, yhteishengen parantaminen, muiden ymmärtämisen lisääntyminen

sekä ajatusten vaihtamisen kautta tapahtuva näkökulmien avartuminen. Toiset toivoivat työnohjauksessa käytävän keskustelua konkreettisista työtilanteista ja niistä selviytymisestä, kun taas osa työntekijöistä toivoi työnohjaukselta filosofisempaa keskustelua kasvatuksen peruseriaatteista. Näkökulman perustyöhön ja työyhteisöön koettiin laajenevan työnohjausprosessin kuluessa. Tämän tutkimuksen kohdetyöyhteisön kokemusten perusteella työnohjausprosessin alkupuolella tartuttiin hyvin konkreettisiin arjen asioihin, kun taas tarkastellun jakson loppua kohden mentäessä päästiin pohtimaan abstraktimman tason asioita. Tavoitteet tulivat jollakin tavalla täytettyä, muttei kokonaan.

Työnohjaukselle asetettujen yhteisten, yhdessä määriteltyjen tavoitteiden rinnalle suurin osa työntekijöistä määritteli omia henkilökohtaisia tavoitteitaan. Sosiaali- ja terveysalan ihmisille on tyypillistä kokea kutsumusta tekemäänsä henkisesti rankkaa työtä kohtaan, mikä saa motivoitumaan heidät entistä enemmän itsensä ja oman ammatti-identiteettinsä kehittämiseen. Halu olla jatkuvasti parempi työssä motivoi monia kehittämään itseään ammatillisesti. Sosiaalialan työn koettiin aiheuttavan riittämättömyyden tunteita, mikä sai työntekijän haluamaan oppia jatkuvasti uusia keinoja tilanteiden käsittelemiseen. Koettiin, ettei ilman halua kehittyä myöskään kehitystä saada aikaan, joten oma motivaatio on itsensä kehittämisessä tärkeässä osassa.

Työnohjauksen koettu merkitys oli tämän tutkimuksen perusteella paljon kiinni persoonasta. Osa tutkitun työyhteisön jäsenistä piti työnohjausta tärkeänä keskustelun ja kehittymisen areenana sekä henkilökohtaisen että työyhteisön kehittymisen kannalta, kun toiset taas näkivät ennen kaikkea muiden, työnohjauksen ulkopuolisten asioiden olevan kehittymisen keskiössä. Työnohjauksen hyödyn kokeminen oli hyvin yksilöllistä: Osa koki työnohjauksen olevan yksi työn tarjoamista voimavaratekijöistä ja koki sen lisäävän työhyvinvointia ja vähentävän kokemusta työn kuormittavuudesta, kun pääsi ”tuulettamaan tunteitaan” työnohjaukseen. Toisista työnohjaus oli turhaa, koska asioista voitaisiin keskustella hyvin työn arjessakin.

Työnohjauksen merkityksestä kehittymisen kannalta oltiin montaa mieltä, mutta sen sijaan vuorovaikutuksen keskeisestä merkityksestä oltiin tarkastellussa työyhteisössä hyvin yksimielisiä. Kommunikaatio ja sen toimivuus nähtiin tärkeimpinä lähtökohtina kehittymiselle. Jotta yllä mainittuihin työnohjauksen tavoitteisiin päästäisiin, työntekijät olivat sitä mieltä, että asioista on kommunikoidava laajasti sekä työnohjauksessa että sen ulkopuolella työn arjessa.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella vuorovaikutus oli siis avaintekijänä kaikessa kehittämisessä: asioiden jakamisessa, yhteisten toimintalinjojen luomisessa ja sisäistämisessä sekä hyvän työilmapiirin luomisessa. Ryhmässä kommunikoimalla määritellään yhteiset tavoitteet kehittymiselle ja yhteisen keskustelun avulla niihin pyritään pääsemään. Mitä enemmän puhutaan, sitä paremmin työtoverit hahmottavat toistensa näkökulmia ja oppivat tuntemaan toinen toistaan. Ajatuksia jäsenettiin ja kehitettiin eteenpäin sekä työnohjauksessa että muutoin kommunikoimalla muiden kanssa. Sosiaalityön

kontekstissa puhumisen koettiin olevan erityisen tärkeässä roolissa, sillä työn ongelmat ovat luonteeltaan sellaisia, ettei niihin ole olemassa yhtä oikeaa vastausta. Tämän vuoksi ajatusten jatkua vaihtamisen koettiin olevan oikeastaan välttämätöntä.

Kehittymisen kannalta tärkeänä nähdään myös kommunikointi kommunikaatiosta. Lähes kaikki kehittyminen tarkastellussa työyhteisössä kulminoitui siihen, miten saada työyhteisön vuorovaikutus sujuvammaksi ja keskustelukulttuuri avoimemmaksi. Työyhteisön kehittyminen entistä toimivammaksi kokonaisuudeksi vaikuttaa sosiaalityön ympäristöön sovellettuna suoraan lasten hyvinvointiin, ja hyvinvoivat lapset tarkoittavat sitä, että työssä on onnistuttu ja haluttuja tuloksia saatu aikaan.

Tutkimustuloksissa esiintyi myös kritiikkiä työnohjausprosessia kohtaan. Tarkastellussa työyhteisössä valtaosa työyhteisön jäsenistä oli sitä mieltä, ettei heidän työnohjaajansa ollut paras persoona juuri heidän ryhmänsä ohjaamiseen. Henkilökemioiden kohtaaminen ohjaajan kanssa koettiin tärkeänä työnohjauksen onnistumisen kannalta. Jos ryhmä ja työnohjaaja ovat eri ”aaltopituudella”, osa ihmisistä kokee itsensä turhautuneeksi, eikä työnohjauksella ole toivotunkaltaisia vaikutuksia.

Tarkastellussa työyhteisössä havaittiin, että kehitystä oli työnohjausprosessin aikana tapahtunut. Koska työnohjaajan vaikutus nähtiin suhteellisen pienenä, vahvistaa se entisestään sitä teorian valossa oletettua asiaa, että nimenomaan ryhmä itse uudensi ja kehitti omaa toimintaansa. Tutkimustulosten mukaan työyhteisön kehittymisen huomasi työyhteisön yhteisöllisyyden lisääntymisestä, keskustelukulttuurin paranemisesta sekä arjen paremmasta jäsenytyisyydestä. Samanlaisia etuja mainittiin olevan myös työnohjauksella, joten tästä voi vetää sen johtopäätöksen, että vuorovaikutus oli se tekijä, joka kehitystä työyhteisössä sai aikaan. Työnohjaus siis toimi areenana vuorovaikutukselle ja sitä kautta kehitti yhteisöä. Yhtä lailla kehitystä olisi ehkä voinut tapahtua siis ilman työnohjausta, mutta silloin olisi tarvittu jokin vaihtoehtoinen areena tavoitteelliselle kommunikoinnille.

Tämän tutkimuksen tuloksista voidaan lisäksi nostaa esiin se useamman haastatellun esiin tuoma kokemus, että mitä vapaammin ylin johto antaa työyhteisön itse määrittää omia toimintaperiaatteitaan, tavoitteitaan sekä työn toteutusmuotoja, sitä tarkoituksenmukaisempaa ja onnistuneempaa toiminta on. Työyhteisössä työtä tekevät näkevät kaikkein lähimpää oman todellisuutensa ja sen tarpeet, mikä auttaa luomaan toimintatavatkin juuri niiden mukaisesti. Tässä tutkimuksessa koettiin, että vapaammat puitteet toiminnalle takasivat entistä toimivampia käytäntöjä työn arkeen. Toisekseen vastuun antaminen itse työyhteisölle lisäsi vaikutusmahdollisuuden kokemuksia, minkä koettiin parantavan työhyvinvointia.

Edellä esiteltyjen tulosten kautta koen saaneeni vastauksen tutkimuskysymykseeni työnohjauksen ja vuorovaikutuksen merkityksestä. Kommunikoinnin ja asioiden jakamisen kautta työntekijät tutustuivat toisiinsa paremmin, ymmärsivät toisiaan yhä enemmän sekä määrittelivät yhteisiä toimintalinjoja. Näiden asioiden avulla aikaansaa-

tiin työyhteisön kehittymistä ja saavutettiin laadullisesti parempaa toimintaa ja työhyvinvointia.

6.2 Tutkimuksen merkitys ja jatkotutkimuksen aiheita

Nykyaikana työn kuormittavuus lisääntyy jatkuvasti työmäärän lisääntymisen, tehokkuusvaatimusten kasvamisen ja henkilöstön vähentämisen takia. Tämän vuoksi on entistä perustellumpaa, että henkilöstön jaksamista ja hyvinvointia tuetaan ohjauksellisilla ja koulutuksellisilla keinoilla (Paunonen-Ilmonen 2001, 13). Koko työyhteisölle suunnatun työyhteisön kehittämisen on todettu lisäävän henkilöstön kokemia vaikutusmahdollisuuksia, tiedonkulkua sekä työn tavoitteiden tuntemista. Työyhteisön kehittäminen tukee myös työkykyä. Edellä mainitut tulokset kävivät ilmi Työterveyslaitoksen Helsingin kaupungille toteuttamasta kaksivuotisesta tyky-ohjelmasta (Helsingin Sanomat 27.12.2004). Samoilla linjoilla menevät tämänkin tutkimuksen tulokset, sillä työyhteisön kehittämisprosessin edetessä havaittiin tavoitteiden selkeämpää ymmärrystä, tiedonkulun paranemista vuorovaikutuksen paranemisen kautta ja työyhteisön ilmapiiriin muuttumista avoimemmaksi.

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan sanoa tavoitteellisen vuorovaikutuksen olevan avainasemassa työyhteisön kehittämisessä. Vuorovaikutus nimenomaan työnohjauksen kontekstissa jakoi mielipiteitä tutkimuksen kohdeorganisaatiossa, mutta suurin osa työntekijöistä allekirjoitti työnohjauksessa tapahtuneen vuorovaikutuksen edistäneen vuorovaikutusta myös työn arjessa sekä johtaneen parempaan työilmapiiriin sekä työyhteisön kehittämiseen toimivammaksi.

Tulosten perusteella työnohjauksen voi ajatella olevan yksi toimiva väline työyhteisön kehittämiseen, sillä se korostaa vuorovaikutusta. Työnohjaus on soveltuva keino edistää yhteisiin päämääriin suuntautumista sekä sosiaalityön kenttään sovellettuna että muissa organisaatioissa, joissa halutaan saada yhtenäistettyä toimintalinjoja ja saada työyhteisö määrittelemään tavoitteitaan sekä toimimaan niiden mukaisesti. Etenkin ihmistyötä tekevien organisaatioiden pariin työnohjaus sopii hyvin, sillä se mahdollistaa näkökulmien vaihtamisen ja laajentamisen sekä asioiden yhteisen määrittelemisen. Keskustelun kautta syntyvä ajatusten vaihto on erityisen tärkeässä osassa varsinkin sellaisilla ammattialoilla, joissa tehtävissä töissä ei ole olemassa tiettyjä oikeita tai vääriä vastauksia, vaan kaikki on tilanteista riippuvaa.

Erityisesti se aspekti, että työnohjauksessa on pyhitetty aika ja paikka puhumiselle ja reflektomiselle, korostaa työnohjauksen merkitystä nimenomaan vuorovaikutuksen helpottajana ja edistäjänä. Monissa työtehtävissä työn arki on niin hektistä, ettei siinä ole mahdollista tavoitteellisesti keskustella tärkeistä asioista, vaan tavoitteelliselle keskustelulle on oltava olemassa jokin sille varattu paikka. Ellei kehittämismenetelmänä

ole työnohjaus, koen, että joka tapauksessa menetelmän yhteisöllistä tiimityöskentelyä kehitettäessä kannattaisi olla vuorovaikutuksellisiin asioihin keskittyvä. Puhumiseen ja asioiden jakamiseen panostamalla mahdollistetaan yhteisten tavoitteiden luominen, niihin sitoutuminen sekä saadaan työyhteisö myös paremmin toimimaan yhteisten tavoitteiden suuntaisesti. Jos asioista ei puhuta, eikä niitä määritellä ja sisäistetä jokseenkin samalla tavalla yhdessä työtä tekevän ryhmän keskuudessa, tavoitteiden toteuttaminenkin jää pintapuoliseksi ja toteuttamistavat hajanaisiksi. Siksi vuorovaikutusta keskiössä pitävät menetelmät ajavat asiansa työyhteisön kehittämisessä ja yhteistoiminnan parantumisen edistämässä.

Sosiaali- ja terveysministeriö on jo 1980-luvulla antanut suosituksen, että ihmissuhdetyötä tekevillä tulisi olla mahdollisuus saada työnohjausta jatkuvasti koko työuransa ajan (Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistio 1983). Tätä suositusta perustellaan sillä, että työnohjauksen avulla pystytään varmistamaan ihmissuhdealojen työntekijöiden riittävän korkea ammatillinen taso ja luodaan edellytyksiä kohottaa ammattitaitoa. Organisaation kannalta tarkasteltuna työnohjausjärjestelmän kehittämisessä on useimmiten pyrkimyksenä kohottaa koko organisaation toiminnallista tasoa. (Keski-Luopa 2001, 44.) Mielestäni samoista lähtökohdista käsin ja tämänkin tutkimuksen positiivisiin kokemuksiin nojaten työnohjausta voitaisiin lähteä soveltamaan laajemminkin eri ammattialojen työn parissa. Jos se ei perustyön luonteen tarkastelemiseen ole sopiva menetelmä, ainakin sillä pystytään hyvin selkeyttämään työyhteisön yhteisiä arvoja ja työn tarkoitusta sekä parantamaan työpaikan ilmapiiriä.

Tutkimukseni lähtökohdat olivat hieman erilaisia kuin monissa työnohjaustutkimuksissa. Useissa aiemmissa tutkimuksissa (ks. alaluku 2.6) on keskitytty tarkastelemaan työnohjauksen yhteyttä erilaisiin ilmiöihin, kun taas itse halusin tutkia työnohjauksen yhteyksiä kehittymiseen nimenomaan vuorovaikutusnäkökulmasta ja selvittäen ihmisten kokemusten kautta työnohjauksessa läsnä olevia kehittymiseen vaikuttavia tekijöitä. Mielestäni onnistuin tutkimukselleni asettamissa tavoitteissa hyvin saaden selville eritellymminkin työnohjauksessa käsiteltäviä teemoja, kehitykseen vaikuttavia asioita, vuorovaikutuksen vahvuus- ja heikkousnäkökulmia sekä ihmisten omakohtaisia kokemuksia kehittymisen luonteesta.

Yhteistä tälle tutkimukselle ja aiemmille työnohjaustutkimuksille on erityisesti se, että lähes joka kerta on löydetty positiivisia yhteyksiä ilmiön ja työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta. Tämän tutkimuksen tulokset ennustavat, jollei suoranaisesti työnohjauksen vaikuttavan hyvinvointiin niin ainakin välillisesti vuorovaikutuksen kautta: työnohjauksen nähtiin parantavan keskustelukulttuuria ja työyhteisön ilmapiiriä, minkä kautta työntekijät kokivat olonsa töissä itsevarmemmaksi ja hyvinvoivemmaksi. Yhtenä taustaoletuksenani tutkimuksessani oli, että työnohjaus toimisi työn voimavaratekijänä lisäten työhyvinvointia työn vaatimusten ja työn voimavarojen –mallin mukaan. Mallin mukaan työn voimavaratekijät käynnistävät motivaatiopolun, joka edistää työntekijän

sitoutumista omiin työtehtäviinsä ja sitä kautta sitoutumista organisaatioon (Schaufeli & Bakker 2004, 297). En uskalla tämän tutkimuksen tuloksella nimetä työnohjausta automaattisesti yhdeksi organisatoriseksi voimavaratekijäksi, sillä osa tutkituista työyhteisön jäsenistä ei kokenut työnohjauksen merkitystä kovin suureksi. Toimivan vuorovaikutuksen uskallan kuitenkin nimetä yhdeksi vahvaksi voimavaratekijäksi, jonka koetaan parantavan työyhteisön ilmapiiriä, selkiyttävän tavoitteita ja tätä kautta edistävän työntekijöiden työhyvinvointia ja sitoutumista.

Vaikka työhyvinvointiin keskittyvät näkökulmat ovat tärkeitä, ennen kaikkea tässä tutkimuksessa on tärkeää huomion kiinnittyminen vuorovaikutukseen. Merkittävimpana taustateorianä tutkimukselleni toimi Luhmannin autopoiesis-teoria ja sain vahvistusta ennako-oletukselleni vuorovaikutuksen suuresta merkityksestä. Pohdittaessa Luhmannin teorian elementtien ilmenemistä tutkimusten tulosten kannalta, on mielestäni ilmeistä, että moni Luhmannin esittämistä lainalaisuuksista näkyy selkeästi sekä tutkimukseni työyhteisön kommunikaatiotavassa että kehittämisessä. Sosiaaliset systeemit perustuvat kommunikaatioon ja niiden toimivuus syntyy systeemin jäsenten välisen riittävän kommunikaation kautta (Luhmann 1986, 173). Autopoiesis-teorian peruslähtökohdat kommunikaation tärkeydestä, itseohjautuvuudesta ja rinnakkaisista systeemeistä olivat selvästi havaittavissa tutkimuksen kohdeorganisaation kehittämisessä: kuten jo aiemmin tässä kappaleessa tuli esiin, työyhteisö itse aikaansaa oman kehittämisensä vuorovaikutusprosessin avulla. Vuorovaikutuksen merkitystä ei kukaan tutkimuksen kohdeorganisaatioissa työskentelevistä väheksynyt.

Luhmannin teoriassa painottunutta systeemin samanaikaista avointa ja suljettua luonnetta mukaillen myös käytännössä vuorovaikutusprosessissa olivat läsnä useat systeemit rinnakkain sekä avoimesti että suljetusti: Työnohjauksessa ja haastatteluissa tarkasteltiin sekä koko työyhteisöä systeeminä että jokaisen työyhteisön jäsenen henkilökohtaisia psyykkisiä systeemejä. Haastatellut kertoivat sekä omista henkilökohtaisista kehittämistavoitteistaan että koko työyhteisön tavoitteista rinnakkain ja kuvasivat ajattelun vaihtelevan jatkuvasti eri kehittämisaspektien välillä. Toisaalta mietittiin myös laajempaa systeemien keskinäistä vuorovaikutusta työyhteisön muodostaman sosiaalisen systeemin ja lastenkodin lasten kanssa muodostetun suuremman sosiaalisen systeemin eläessä rinnakkain myös muiden, esimerkiksi lasten ja heidän biologisten vanhempiensa muodostamien systeemien kanssa.

Erityisen tärkeää Luhmannin teorian todentamisen kannalta on huomion kiinnittäminen työyhteisön kehittämisen autopoieettiseen luonteeseen. Työnohjaus oli yksi foorumeista, joissa tapahtuvalla vuorovaikutuksella koettiin olevan merkitystä. Suurimmaksi osaksi ihmiset puhuivat siitä, miten arjen vuorovaikutus eri tilanteissa edisti työyhteisön kehittämistä. Osa ihmisistä ei pitänyt työnohjausta merkittävänä tekijänä, vaan koki, että samaan olisi pystytty myös ilman työnohjaajan apua. Tämä kertoo työyhteisön voimasta itse itsensä kehittämisessä. Työnohjaus toimii siis vain fasilitaattorina vuoro-

vaikutukselle, jota joka tapauksessa olisi olemassa työn arjessa. Työnohjaus ikään kuin potkaisee käyntiin prosessin, joka olisi todennäköisesti itseohjautuvastikin olemassa. Työnohjauksen voidaan ajatella avustavan kommunikaatiota ja opettavan työyhteisön jäsenille tietyt kommunikointityylit. Työyhteisön jäsenten psyykkisissä systeemeissä kuitenkin piilee kaikki se voima, jota yhdistämällä ja kommunikoinnin avulla esiin tuomalla saa aikaan sosiaalisen systeemin kehittymisen. Työntekijöiden voimavarat yhdistämällä systeemi samanaikaisesti sekä määrittelee että uudistaa itse itseään omien tarpeidensa ja itse itselle asetettujen tavoitteidensa mukaan. Työnohjaajan tehtävä on siis lähinnä tukea työyhteisöä tässä itseuudistumisen prosessissa. Joskus ohjaaja onnistuu siinä paremmin, joskus huonommin.

Autopoiesis-teoria nostaa esiin henkilöstön kehittämisessä tärkeässä asemassa olevan vuorovaikutusnäkökulman lisäksi rinnakkaisten systeemien toisiinsa vaikuttavan toimintatavan. Rinnakkaiset systeemit säilyvät erillisinä, mutta toimivat kuitenkin toisilleen ympäristöinä. Systeeminäkökulma avartaa näkökulmaa organisaatioiden ymmärtämisessä: organisaatioissa useat sosiaaliset systeemit toimivat rinnakkain, mutta yhtälailla systeemit vaikuttavat myös ihmisten päänsisäisten psyykkisten systeemien muodossa kaikkeen toimintaan. Jotta sosiaalisten systeemien sisällä ihmiset ymmärtäisivät toinen toisiaan on välttämätöntä, että ihmiset avaavat psyykkisten systeemiensä sisältöjä keskenään. Muuten ei itseorganisoitunutta kehittymistä saada aikaan, ellei pystytä jakamaan ja ymmärtämään vuorovaikutuksen keinoin eri jäsenten näkökantoja.

Useimmat tutkijat, kuten King (1993), Von Krogh ja Roos (1995) sekä Magalhães ja Sanchez (2009), ennustavat, että autopoiesin näkökulmasta voisi tulla uusi teoreettinen paradigma 2000-luvun jälkeiselle ajalle selittämään systeemien toimintaa yhdistellen eri suuntauksia ja nykyajan organisaatioiden tarpeita. (Magalhães & Sanchez 2009, 3–4.) Tuli autopoiesis-teoriasta sitten yleisempi paradigma tai ei, koen sen soveltuneen erinomaisesti oman tutkimukseni viitekehyyksi, sillä se korostaa hyvin nimenomaan sitä vuorovaikutuksellista näkökulmaa, joka oli tärkeää omiin tutkimuskysymyksiini vastaamisen kannalta.

Globalisoitumisen, jatkuvien muutosten ja nykyajan tehokkuusvaatimusten keskellä kaikilta sosiaalisilta systeemeiltä, joita työyhteisötkin edustavat, vaaditaan entistä enemmän itseohjautuvuutta ja kykyä reflektoida omaa toimintaansa ja sen seurauksia entistä laajemmista näkökulmista käsin. Nykymaailma on muuttunut yhä enemmän itseorganisoituvaksi, monitahoiseksi ja monimutkaiseksi systeemiksi. Tulevaisuuden kehitystä ennakoitaessa onkin nostettu esiin tarve uudenlaiseen toimintalogiikkaan, jossa avaimena on systeemien ja yhteisöjen kyky itseohjautumiseen ja sisältä tapahtuvaan jatkuvaan uudistumiseen. (Stähle & Kuosa 2009, 104.) Tämä tutkimus osoittaa, että työyhteisössä voi piillä juuri sellaista energiaa, jota itseuudistumisessa tarvitaan. Itseuudistuminen ja itseorganisoituminen viittaavat kollektiiviseen toimintaan ja älykkyyteen. Mukaan tarvitaan myös motivaatiota kehittämiseen, sillä ilman ihmisten tahtoa ei yh-

teistoiminnallisuutta saada lisättyä. Sosiaalisilla yhteisöillä on yhdessä toimimalla mahdollisuus luoda sellaista yhteistä tietoa ja osaamista, joka ylittää yksilöllisen tietotaidon rajat. Kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa.

Erilaiset tilanteet työyhteisöissä vaativat erilaisia kehittämismenetelmiä. Mielestäni oman tutkimuksen tuloksista nousi esiin hyvin selkeästi niin monia vuorovaikutuksellista näkökulmaa puoltavia argumentteja, että toivon tutkimuksen auttavan työyhteisöjen kehittämisestä vastaavien ihmisten valitessa henkilöstön kehittämiseen soveltuvaa menetelmää. Vuorovaikutuksellisuus on hyvin tärkeässä asemassa kehittymiskokemuksissa. Menetelmän ei välttämättä tarvitse olla työnohjaus, mutta sen tulisi sisältää vuorovaikutusta, mikäli halutaan edistää yhteistoiminnallisuutta, työhyvinvointikokemuksia, sitoutuneisuutta, keskustelukulttuuria ja yhteisiin päämääriin suuntautunutta toimintaa.

Toimin tätä tutkimusta tehdessäni kaksoisroolissa sekä työnohjattavana työntekijänä että tilanteiden havainnoijana. Tutkimassani työyhteisössä työskentelyn kautta muodostuneet käsitykset olivat jatkuvasti läsnä havaintojeni kohdistamisessa. Hyötynä kaksoisroolistani oli se, että olin aiheessa jo etukäteen syvällä ja ymmärsin, mistä työnohjauksissa ja lastensuojelutyön kontekstissa puhutaan vertailukohtana sellaiselle tilanteelle, jossa tutkija joutuu perehtymään ennalta vieraaseen tutkimuskontekstiinsa tutkimuksen hetkellä tai havainnoidessaan. Myös analyysia tehdessäni ja tuloksista raportoidessani subjektiivisuuden osalta pidän etuna sitä, että omat näkemykseni asioista ovat myös ikään kuin tutkimuksen sisäisiä asioita ja niitä voidaan pitää ikään kuin itseni haastattelun tuloksena.

Etnografeja on välillä arvosteltu asioiden yksinkertaistamisesta, tutkittavien äänen kadottamisesta, objektivovasta kuvauksesta ja kaikkitietävän tutkijan äänestä (Salo 2007, 227). Analyysiä tehdessäni ja tuloksista kirjoittaessani itselleni heräsi välillä kysymys, asetunko muiden samassa työyhteisössä toimineiden yläpuolelle. Tämän takia oli erityisen tärkeää kiinnittää huomio tapaan, jolla tuloksia raportoin, jottei sekoittuisi se, mikä on omaa mielipidettäni, mikä yhteenvedoa muiden mielipiteistä ja mikä vain yksittäisten ihmisten näkemys asiasta. Yksiäänistä tutkijapuhujaa on arvosteltu siitä, että hän valikoi liikaa ja asettuu muiden yläpuolelle yhteenvedoja asioista tehdessään (Salo 2007, 229). Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan ääni on kuitenkin aina läsnä, joten siitä huolimatta, että tällaisia asioita tutkimusta tehdessäni pohdin, en näe tätä negatiivisena asiana. Toisekseen, kun tämän asian tiedostin, pyrin entisestäänkin minimoimaan tällaisen kaikkitietävän tutkijan äänen esiintymisen ja kertomaan tuloksista sillä tavalla kuin työyhteisön jäsenet niistä minulle kertoivat.

Tutkimusta tehdessäni minulle heräsi uteliaisuus saada ilmiöstä vielä lisää tietoa ja tutkia muita sosiaalisia systeemejä samankaltaisilla tutkimusmenetelmillä. Olisi mielenkiintoista päästä tekemään esimerkiksi vertailevaa tutkimusta eri ammattialojen välillä. Tutkimukseni mukaan autopoiesis-teoria on erinomainen kommunikaation kuvaaja työ-

yhteisön toiminnan kuvaamisen ja kehittymisen yhteydessä. Tästä lähtökohdasta käsin haluaisin päästä tutkimaan kommunikaatiota vielä tarkemmin esimerkiksi diskurssianalyysin keinoin päästen ehkä selvittämään vielä syvemmällä tasolla sitä, mikä ihmisten kommunikaatiossa vaikuttaa systeemin kehittämisprosessin kannalta. Toinen mielenkiintoinen tutkimuskohde olisi tarkastella saman työyhteisön toimintaa pidemmällä aikajänteellä kuin tässä käytetty noin puolen vuoden ajanjakso ja haastatella työyhteisön jäseniä useampaan kertaan matkan varrella. Tällä keinolla voisi varmasti myös päästä käsiksi ilmiöön perinpohjaisemmin. Mielestäni työnohjauksen saralta kaivattaisiin vielä paljon lisää laadullista tutkimusta, jotta kartoitettaisiin ilmiön kokemuksellista puolta ilmiön ja muiden teemojen välisten yhteystekijöiden sijaan.

LÄHTEET

- Aaltola, Juhani – Valli, Raine (toim.) (2001) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Anttonen, Hannu – Räsänen, Tuula (2009) *Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä*. Työterveyslaitos, Helsinki.
- Arnoldi, Jakob (2001) Niklas Luhmann: An introduction. *Theory, Culture & Society*, 18 (1), 1–13.
- Bernhard, Richard (1969) *Organization development: Strategies and models*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bégat, Ingrid – Ellefsen, Bodil – Severinsson, Elisabeth (2005) Nurses' satisfaction with their work environment and the outcomes of clinical nursing supervision on nurses' experiences of well-being – a Norwegian study. *Journal of Nursing Management*, 13 (3), 221–230.
- Berg, A. – Hallenberg, Ingalill R. (1999) Effects of systematic clinical supervision on psychiatric nurses' sense of coherence, creativity, work-related strain, job satisfaction and view of the effects from clinical supervision: a pre-post test design. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 6, 371–381.
- Borgman, Merja – Packalén, Esa (2002) *Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen*. Tammi, Helsinki.
- Butterworth, Tony – Carson, Jerome – Jeacock, Julie – White, Edward – Clements, April (1999) Stress, coping, burnout and job satisfaction in British nurses: Findings from the clinical supervision evaluation project. *Stress Medicine*, 15, 27–33.
- Butterworth, T. – Bell, L. – Carson, C. – Pajnikihar, M. (2008) Wicked spell or magic bullet? A review of the clinical supervision literature 2001–2007. *Nurse Education Today*, 28 (3), 264–272.
- Carlsson, Maria – Forssell, Christina (2008) *Esimies ja coaching: oivaltava coaching johtamisen työkaluna*. WS Bookwell: Porvoo.
- Edberg, Anna-Karin & Hallberg, Ingalill R. (2001) Actions seen as demanding in patients with severe dementia during one year of intervention. Comparison with controls. *International Journal of Nursing Studies*, 38, 271–285.
- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative Methods in Business Research*. SAGE 2008.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus, Jyväskylä.

- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2000) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 5. p. Vastapaino, Tampere.
- Eskola, Jari – Vastamäki, Jaana (2001) Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 24–42. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Fiol, Marlene – Lyles, Marjorie A. (1985) Organizational learning. *The Academy of Management Review*, 10 (4), 803–813.
- Giddens, Anthony (1976) *New rules of sociological method*. Hutchinson, London.
- Giddens, Anthony (1984) *The constitution of society*. Polity Press, Cambridge.
- Grönfors, Martti (2001) Havaintojen teko aineistonkeräyksen menetelmänä. Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 124–141. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Haapala, Jari (2012) *Työnohjaus ja työhyvinvointi. Kyselytutkimus sairaanhoitajille*. Pro gradu -tutkimus. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Habermas, Jürgen (1984) *The theory of communicative action*. (alkuteos *Theorie des kommunikativen Handelns* 1981, käänös Thomas McCarthy) Beacon Press, Boston.
- Hatch, Mary Jo (1997) *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford University Press, New York.
- Hernes, Tor – Bakken, Tore (2003) Implications of Self-Reference: Niklas Luhmann's Autopoiesis and Organization Theory. *Organization Studies*, 24 (9), 1511–1535.
- Hernes, Tor – Weik, Elke (2007) Organization as a process: Drawing a line between endogenous and exogenous views. *Scandinavian Journal of Management*, 23, 251–264.
- Himberg, Lea (1996) *Opettaja ja työyhteisö*. WSOY, Juva.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2004) *Tutki ja kirjoita*. 10. uud. p. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2009) *Tutki ja kirjoita*. 15. uud. p. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.
- Hirvihuhhta, Harri (2006) *Coaching: valmenna ja sparraa menestykseen*. Otava, Keuruu.

- Hyrkäs, Kristiina – Paunonen-Ilmonen, Marita (2001) The effects of clinical supervision on the quality of care: examining the results of team supervision. *Journal of Advanced Nursing*, 33 (4), 492–502.
- Hyrkäs, Kristiina (2002) *Clinical supervision and quality care: examining the effects of team supervision in multi-professional teams. Academic dissertation.* Tampereen yliopisto: Tampere.
- Hyrkäs, Kristiina – Appelqvist-Schmidlechner, Kaija – Paunonen-Ilmonen, Marita (2003a) Translating and validating the Finnish version of the Manchester Clinical Supervision Scale. *Scandinavian Journal of Caring Sciences*, 17(4), 358–364.
- Hyrkäs, Kristiina – Appelqvist-Schmidlechner, Kaija – Oksa, Lea (2003b) Validating an instrument for clinical supervision using an expert panel. *International Journal of Nursing Studies*, 40, 619–625.
- Hyrkäs, Kristiina – Appelqvist-Schmidlechner, Kaija – Haataja, Riina (2006) Efficacy of clinical supervision: influence on job satisfaction, burnout and quality of care. *Journal of Advanced Nursing*, 55 (4), 521–535.
- Jakonen-Kaasalainen, Eini (1993) *Ryhmän työnohjauksen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin.* Licensiaatintutkimus. Turun yliopisto, Turku.
- Jolkkonen, Lena – Suhonen, Mari – Holmberg, Kaj-Erik – Laamanen, Irja – Sipilä, Tiina – Harjanne, Kerttuli – Rönneberg, Carola – Rosqvist, Jan – Forsell, Sandra – Uusitalo, Teuvo – Malm, Timo (2006) *Työsuojelusanasto.* Työterveyslaitos, Helsinki.
- Jorgensen, Danny L. (1990) *Participant observation. A methodology for human studies.* Applied Social Methods Series, vol. 15. SAGE, Newbury Park, CA.
- Juuti, Pauli (2006) Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, toim. Pirkko Vesterinen, 77–91. WS Bookwell, Juva.
- Järvinen, Vappu – Salojärvi, Sari (2007) *Henkilöstöjohtamisen trendit 2007.* Kyselytutkimus 2007 -raportti. Johtamistaidon Opisto, Oitmäki.
- Kaivo-oja, Jari (2011) *Johtaminen, organisaatiot ja tulevaisuudentutkimus.* <<http://www.foresight.fi/2011/06/06/johtaminen-organisaatioteoriat-ja-tulevaisuudentutkimus/>>, haettu 9.5.2013.
- Karvinen-Niinikoski, Synnöve – Rantalaiho, Ulla-Maija – Salonen, Jari (2007) *Työnohjaus sosiaalityössä.* Edita Prima Oy, Helsinki.
- Kay, David – Hinds, Roger (2002) *A practical guide to mentoring. Play an active and worthwhile part in the development of others, and improve your own skills in the process.* How To Books, Oxford.
- Keski-Luopa, Leila (2004) *Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua.* 2. p. Metanoia instituutti, Oulu.

- King, Michael (1993) The truth about autopoiesis. *Journal of Law and Society*, 20 (2), 218–236.
- Kinnunen, Ulla – Feldt, Taru – Mauno, Saija (2005) Alkusanat. Teoksessa: *Työ leipälä-jina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, 7–12. PS-kustannus, Keuruu.
- Kopakkala, Aku (2005) *Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttami-nen*. Edita, Helsinki.
- Latvala, Eila – Vanhanen-Nuutinen, Liisa (2001) Laadullisen hoitotieteellisen tutki-muksen perusprosessi: Sisällönanalyysi. Teoksessa: *Laadulliset tutkimus-menetelmät hoitotieteessä*, toim. Sirpa Janhonen – Merja Nikkonen, 21–43. WS Bookwell, Juva.
- Lappalainen, Sirpa – Hynninen, Pirkko – Kankkunen, Tarja – Lahelma, Elina – Tolo-nen, Tarja (toim.) (2007) *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulu-tuksen tutkimus*. Vastapaino, Tampere.
- Lappalainen, Katja – Penttinen, Sanna (2001) *Työnohjaus luokanopettajan tukena: luokanopettajien käsityksiä ja kokemuksia työnohjauksesta*. Helsingin kau-pungin opetusviraston julkaisusarja, nide 16, numero 2001.
- Lindahl, Berit & Norberg, Astrid (2002) Clinical group supervision in an intensive care unit: a space for relief, and for sharing emotions and experiences of care. *Journal of Clinical Nursing*, 11, 809–818.
- Luhmann, Niklas (1986) The autopoiesis of social systems. Teoksessa: *Sociocybernetic Paradoxes*, toim. Felix Geyer – Johannes van der Zouwen, 172–192. Sage Publications, London.
- Luhmann, Niklas (1995) *Social systems*. (alkuteos *Soziale Systeme* 1984, käänös John Bednarz, Jr. – Dirk Baecker) Stanford University Press, Stanford, CA.
- Luhmann, Niklas (2005) The concept of autopoiesis. Teoksessa: *Niklas Luhmann and organization studies*, toim. David Seidl – Kai Helge Becker, 54–63. Kris-tiansstads Boktryckeri, Kristianstad.
- Lähteenmäki, Satu – Holden, Len – Roberts, Ian (1999) Change and learning: Synergy and ownership. Teoksessa: *HRM and the learning organisation*, toim. Satu Lähteenmäki – Len Holden – Ian Roberts, 7–9. Grafia, Turku.
- Lähteenmäki, Satu – Mattila, Merja – Toivonen, Jouko (1999) Being critical on organi-sational learning research – Towards developing a measure. Teoksessa: *HRM and the learning organisation*, toim. Satu Lähteenmäki – Len Hold-en – Ian Roberts, 17–49. Grafia, Turku.
- Magalhães, Rodrigo – Sanchez, Ron (2009) Autopoiesis Theory and Organization: An Overview. Teoksessa: *Autopoiesis in Organization Theory and Practice*, toim. Rodrigo Magalhães – Ron Sanchez, 4–25. Emerald, Bingley, UK.

- Maula, Marjatta (2000) *The senses and memory of a firm. Implications of autopoiesis theory for knowledge management*. Journal of Knowledge Management, 4, 157–161.
- Maturana, Humberto R. – Varela, Francisco J. (1980) *Autopoiesis and cognition. The realization of the living*. Dordrecht, Reidel.
- Mietola, Reetta (2007) Etnografisesta haastattelusta etnografiseen analyysiin. Teoksessa: *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*, toim. Sirpa Lappalainen – Pirkko Hynninen – Tarja Kankkunen – Elina Lahelma – Tarja Tolonen, 151–176. Vastapaino, Tampere.
- Mingers, John (2002) Can social systems be autopoietic? Assessing Luhmann's social theory. *The Sociological Review*, 50 (2), 278–299.
- Mäkikangas, Anne – Feldt, Taru – Kinnunen, Ulla (2005) Positiivisen psykologian näkökulma työhön ja työhyvinvointiin. Teoksessa: *Työ leipälajina. Työhyvinvoinnin psykologiset perusteet*, toim. Ulla Kinnunen – Taru Feldt – Saija Mauno, 56–74. PS-kustannus, Keuruu.
- Nikkilä, J & Paasivaara L (2007) *Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon*. Silverprint, Sipoo.
- Ollila, Seija (2006) *Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalouden julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana*. Väitöstutkimus. Vaasan yliopisto, Vaasa.
- Onnismaa, Jussi (2007) *Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta*. Gaudemus, Helsinki.
- Otala, Leenamajja – Ahonen, Guy (2005) *Työhyvinvointi tuloksetekijänä*. Sanoma Pro, Helsinki.
- Paunonen, Marita (1989) *Hoitotyön työnohjaus*. Väitöskirja. Itä-Suomen yliopisto, Kuopio.
- Paunonen-Ilmonen, Marita (2001) *Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistaja*. WSOY, Vantaa.
- Parsons, Talcott (1951) *The social system*. The Free Press of Glencoe, London.
- Rice, F. – Cullen, P. – McKenna, H. – Kelly, B. – Keeney, S. – Richey, R. (2007) Clinical supervision for mental health nurses in Northern Ireland: formulating best practice guidelines. *Journal of Psychiatric and Mental Health Nursing*, 14 (5), 516–521.
- Räsänen, Mikko (2006) Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa: *Työhyvinvointi ja esimiestyö*, toim. Pirkko Vesterinen, 163–171. Bookwell, Juva.

- Saarela-Kinnunen Maria – Eskola, Jari (2001) Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa: *Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. toim. Juhani Aaltola – Raine Valli, 158–169. PS-Kustannus, Jyväskylä.
- Salo, Ulla-Maija (2007) Etnografinen kirjoittaminen. Teoksessa: *Etnografia metodologiana. Lähtökohtana koulutuksen tutkimus*, toim. Sirpa Lappalainen – Pirkko Hynninen – Tarja Kankkunen – Elina Lahelma – Tarja Tolonen, 227–246. Vastapaino, Tampere.
- Saloranta, Iris (1988) *Työnohjaus ja tavoitteellinen lastenkotitoiminta*. Lstensuojelun laitoshuollon neuvottelukunnan julkaisuja 1. Lastensuojelun keskusliitto, Helsinki.
- Sava, Inkeri (1985) *Työnohjaus opettajien tietoisuuden kasvun välineenä. Tapaustutkimus kahdesta työnohjausryhmästä*. Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitoksen tutkimuksia 31.
- Schaufeli, Wilmar – Bakker, Arnold (2004) Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Seidl, David (2005) The basic concepts of Luhmann's theory of social systems. Teoksessa: *Niklas Luhmann and organization studies*, toim. David Seidl – Kai Helge Becker, 21–53. Kristiansstads Boktryckeri, Kristianstad.
- Seidl, David – Becker Kai Helge (toim.) (2005) *Niklas Luhmann and organization studies*. Kristiansstads Boktryckeri, Kristianstad.
- Senge, Peter (1990) *The Fifth Discipline. The Art and the Practice of the Learning Organization*. Double Day, New York.
- Senge, Peter (2006) *The Fifth Discipline. The Art and the Practice of the Learning Organization*. Random House, London.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1983) Työnohjaustyöryhmän muistio.
- Stähle, Pirjo – Sotarauta, Markku – Pöyhönen, Aino (2004) *Innovatiivisten ympäristöjen ja organisaatioiden johtaminen*. Tulevaisuusvaliokunta, Teknologian arviointeja 19. Eduskunnan kanslian julkaisu 6/2004. Edita Prima Oy, Helsinki.
- Stähle, Pirjo – Kuosa, Tuomo (2009) Systemien itseuudistuminen – uutta ymmärrystä kollektiivien kehittämiseen. *Aikuiskasvatus*, 29 (2), 104–115.
- Teasdale, Kevin – Brocklehurst, Neil – Thom, Natasha (2000) Clinical supervision and support for nurses: an evaluation study. *Journal of Advanced Nursing*, 33 (2), 216–224.
- Toivola, Kristiina (1996) Työnohjaus johtajuuden tukena. Teoksessa: *Ryhmäilmiöt ja työnohjaus*, toim. Soili Keskinen, 11–25. Painosalama, Turku.
- Vilka, Hanna (2007) *Tutki ja kirjoita*. Gummerus Kirjapaino Oy, Vaajakoski.

White, Edward – Butterworth, Tony – Bishop, Veronica – Carson, Jerome – Jeacock, Julie – Clements, April (1998) Clinical supervision: insider reports of a private world. *Journal of Advanced Nursing*, 28 (1), 185–192.

Von Krogh, Georg – Roos, Johan (1995) Conversation management. *European Management Journal*, 13 (4), 390–394.

LIITE

Liite 1. Haastattelukysymykset.

- Miten tärkeää sinulle on tällä hetkellä elämässäsi työssä kehittyminen?
- Kuinka tärkeänä pidät toiminnan kehittämistä työnohjauksen avulla?
- Mikä on mielestäsi työnohjauksen tavoite/tavoitteet?
- Millaista hyötyä sinulle on ollut työnohjauksesta?
- Mikä työnohjauksessa on mielestäsi antoisinta?
- Millaista etua työnohjaus on tuonut a) sinulle itsellesi b) tiimillesi?
- Millainen vaikutus työnohjauksella on ollut omaan työskentelytapaasi?
- Millainen vaikutus työnohjauksella on ollut sinun suhteessasi omaan työyhteisösi?
- Mistä työnohjauksessa viime kevään aikana olleista aiheista on ollut eniten hyötyä ja miksi?
- Millainen merkitys työnohjauksella on ollut a) työpaikan ihmissuhteisiin b) hoidon laatuun?
- Mitä positiivisia ja mitä negatiivisia kokemuksia työnohjauksesta on sinulle tullut?
- Mitä jatkossa haluaisit työnohjausistunnoilta?
- Mitkä asiat ovat mielestäsi kehittäneet työyhteisöä, jos mitkään?
- Millainen merkitys työnohjauksella on ollut työssä jaksamisen kannalta?
- Mitkä seikat edistävät henkilökohtaista työssä jaksamista ja työhyvinvointia?