



# **SOSIODYNAAMISEN OHJAUKSEN SOVELTAMINEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN**

**Tekijä Ritva Väistö**

**Kehittämistehtävä**



**JYVÄSKYLÄN  
AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Ammatillinen opettajakorkeakoulu*

Tekijä(t) VÄISTÖ, Ritva	Julkaisun laji Kehittämistehtävä	
	Sivumäärä 31	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus Salainen <input type="checkbox"/> saakka	
Työn nimi SOSIODYNAAMISEN OHJAUKSEN SOVELTAMINEN TYÖELÄMÄN KEHITTÄMISEEN		
Koulutusohjelma Ammatillinen opettajakorkeakoulu		
Työn ohjaaja(t) Yliopettaja Outi Pylkkä, Jyväskylän ammattikorkeakoulu		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä Kehittämistehtävän tarkoitus on kuvata sosiodynaamisen ohjauksen soveltamista työyhteisön kehittämissessä. Kehittämistehtävä liittyy Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulun hallinnoimaan Dynamo – sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen -hankkeeseen. Hankkeen tavoitteena on luoda sosiodynaamiseen ajatteluun perustuva menetelmäsovellus, joka tukee työntekijöiden työhyvinvointia. Hanke on saanut ESR- rahoitusta Itä-Suomen lääninhallituksen sosiaali- ja terveysosaston kautta. Hankkeen toimikausi on 1.10.2006 – 31.12.2007.  Dynamo- hankkeen alussa toteutettiin neljän päivän koulutus hankkeessa mukana olevien Kiteen ja Outo-kummun sosiaali- ja terveystoimen henkilöstölle. Koulutukseen osallistui 12 työntekijää. Heidän on tarkoitus toimia koulutuksen jälkeen tiimivalmentajina omissa työyksiköissään. Koulutuspäivät rakennettiin soveltaen sosiodynaamista ajattelua.  Kehittämistehtävässä kuvataan koulutuspäivien tavoitteet, sisältö ja arviointi. Sosiodynaamisen ohjauksen keskeiset teemat, joita ovat dialogisuus, elämänkenttä, aikaisempien kokemusten arvostava hyödyntäminen, tavoitteiden asettaminen, omien vahvuuksien ja voimavarojen löytäminen sisällytettiin luentoihin ja tehtyihin harjoitteisiin. Tehtävässä kuvataan näiden käsitteiden soveltamista koulutuspäivinä. Lisäksi kuvataan osallistujien arviointia koulutuksen toteuttamisesta ja onnistumisesta.  Sosiodynaamisen ajattelun muokkaaminen sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijöiden ajattelun taustaksi on ollut mielenkiintoinen ja vaativa prosessi. Koulutuksen aikana on ravisteltu työntekijöiden ajattelua, tuotettu uusia näkökulmia ajattelun pohjaksi ja sitoutettu tiimivalmentajia työskentelemään sosiodynaamisen ajattelun mukaisesti. Dynamo – hankkeessa toteutettu koulutus on tuottanut tietoa uudeltaisesta ajattelumallista ja sen soveltamisesta työyhteisöjen kehittämiseen. Hankkeessa sovellettava ja testattava sosiodynaaminen ajattelu ja siitä syntyvä kehittämistyön malli on jatkossa sovellettavissa myös muihin kuin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin.		
Avainsanat (asiasanat) ohjaus, konstruktivismi, sosiodynaaminen ohjaus		
Muut tiedot		

Author(s) VÄISTÖ, Ritva	Type of Publication Development project report	
	Pages 31	Language English
	Confidential Until <input type="checkbox"/>	
Title APPLYING SOCIODYNAMIC COUNSELLING TO THE DEVELOPMENT OF WORKING LIFE		
Degree Programme School of Vocational Teacher Education		
Tutor(s) Principal Lecturer Outi Pylkkä, Jyväskylä University of Applied Sciences		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this development project is to describe the process of applying sociodynamic counselling to the development of working life. This development project is part of the Dynamo project (sociodynamic counselling method for the development of working life) administered by North Karelia University of Applied Sciences from 1 October 2006 to 31 December 2007. The aim of this project is to create a method based on sociodynamic thinking in order to support the work wellbeing of employees, and it is ESR funded by the State Provincial Office of Eastern Finland, Department for Social and Health.</p> <p>At the beginning of the Dynamo project, a four-day training was organised for the participants of the project from Kitee and Outokumpu social welfare and health organisation. Twelve employees attended the training, who will work as team counsellors in their own units after the training. The training was based on the model of sociodynamic thinking.</p> <p>This development project report describes the aims, contents and evaluation of the training. The lectures and exercises at the training were based on the most essential themes of sociodynamic counselling, i.e. dialogue, life space, use of previous experiences, setting goals, and discovering one's own strengths and resources. This report discusses how these concepts were applied in the training. Moreover, evaluation of the training by the participants is described in the report.</p> <p>Applying sociodynamic views to the work and thinking of social welfare and health employees was both an interesting and a demanding process. During the training, the views and ways of thinking of the employees were shook and shaped, new fresh standpoints for their thinking were brought up, and team counsellors were encouraged to commit themselves to work following the principles of sociodynamic thinking. This training realised as part of the Dynamo project resulted in gaining information on a new way of thinking and the process of applying it to the development of work communities. The model of sociodynamic thinking applied and tested in the project, and the development model created consequently, can be later applied to other organisations within social and health care too.</p>		
Keywords counselling, constructivism, sociodynamic counselling		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO.....	5
2 OHJAUS KEHITTÄMISTYÖSSÄ.....	6
2.1 Ohjaus-käsite 2000 -luvulla .....	6
2.2 Konstruktivismi .....	8
3 SOSIODYNAAMINEN OHJAUS .....	11
3.1 Taustaa .....	11
3.2 Sosiodynaamisen ohjauksen keskeinen sisältö .....	12
4 SOSIODYNAAMISEEN OHJAUKSEEN PERUSTUVAN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN .....	14
4.1 Taustaa .....	14
4.2 Tiimivalmentajien koulutuspäivien sisältö ja toteutus .....	17
4.2.1 Yhteinen matka alkaa .....	17
4.2.2 Epävarmuutta ja toiveikkuutta .....	20
4.2.3 Dialogilla selkeyttä ajatteluun .....	22
4.2.4 Kohti tiimityön arkea .....	24
5 JATKOTYÖSKENTELY KOULUTUKSEN JÄLKEEN .....	26
6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT .....	27
LÄHTEET .....	30

## 1 JOHDANTO

Tässä kehittämistehtävässä kuvataan sosiodynaamisen ohjauksen soveltamista työyhteisön kehittämiseen. Sosiodynaaminen ohjauksen käsite on käänös alkuperäiskäsitteestä ”SocioDynamic Counselling”, jonka kehittäjä on kanadalainen professori R. Vance Peavy. Sosiodynaaminen ohjaus edustaa konstruktivistista ajattelua ja Peavyn mukaan se edustaa 21. vuosisadan ohjaukskäsitettä. Sosiodynaamista ohjausta on sovellettu muun muassa Joensuun yliopistossa kasvatustieteellisessä opiskelussa opinto-ohjaajien koulutuksen taustateorian ja sen sisältöä ja merkitystä käsitellään useissa ohjaukseen liittyvissä kirjoissa (esim. Onnismaa 1998, Onnismaa ym. 2000, Ojanen 2001, Onnismaa 2007). Sosiodynaamisen ohjauksen sopivuus jatkuvassa muutoksessa olevien ihmisten ja organisaatioiden elämään näyttää herättävän yhä laajenevaa mielenkiintoa ajattelua kohtaan. R. Vance Peavy (1999) on itse sanonut ”Tässä on jotakin uusia ja erilaisia tapoja ymmärtää ihmisiä ja heidän yhteiskuntaa. Kokeile niitä ja katso itse”.

Kehittämistehtävä liittyy Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulussa toteutettavaan Dynamo- sosiodynaaminen ohjaus työelämän kehittämiseen pilottihankkeeseen. Hankkeessa on tarkoitus soveltaa sosiodynaamista ajattelua työyhteisön kehittämisessä. Hankkeen toimikausi on 1.10.2006 – 31.12.2007. Sosiodynaamista ohjausta ei ole sovellettu tässä laajuudessa työelämän kehittämiseen aikaisemmin. Dynamossa koulutetaan sosiaali- ja terveystoimen henkilöstöä tiimivalmentajiksi, joiden tarkoitus on toimia koulutuksen jälkeen omissa työyksiköissään tiimityön ja käynnistäjinä ja kehittämistyön edelläkävijöinä. Koulutus perustuu sosiodynaamiseen ajatteluun. Koulutus toteutettiin joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007. Koulutettavat tulivat kahdesta sosiaali- ja terveystoimen organisaatiosta, Kiteen ja Outokummun kaupungeista.

Kehittämistehtävässä kuvaan näiden koulutuspäivien tavoitteet, sisällön ja toteutuksen. Esittelen myös koulutettavien arviointeja koulutuksen onnistumisesta ja pohdin koulutuksen onnistumista suhteessa sosiodynaamiseen ajatteluun. Kehittämistehtävän tavoite on kuvata miten uutta ennen käyttämätöntä ajattelua/teoriaa voidaan soveltaa uudessa yhteydessä. Tärkeä näkökulma on, kuinka kouluttajat onnistuvat kääntämään sosiodynaamisen ohjauksen melko käsitteellisen kielen arkikieleksi ja soveltamaan sen sisältöä niin, että sitä voidaan hyödyntää arkipäivän työssä.

Teoreettisessa osiossa kuvaan ohjaus-käsitettä, konstruktivismia ja sosiodynaamista ohjausta.

Dynamo - hankkeessa tiimivalmentajien koulutuksesta ovat vastanneet lehtorit Mikko Häkkinen ja Raija Tanskanen. Heidän paneutuminen sosiodynaamiseen ajatteluun on mahdollistanut hankkeen toteuttamisen. Itse olen toiminut hankkeen hallinnoijana, arvioijana ja työkumppanina kouluttajille. Olemme itse tässä ns. ”Dynamo-tiimissä” pyrkineet toteuttamaan myös sosiodynaamisen ajattelun periaatteita pyrkimällä hyvään dialogiin ja toinen toistemme osaamisen arvostamiseen.

## **2 OHJAUS KEHITTÄMISTYÖSSÄ**

Kehittämistehtävän tärkein käsite on sosiodynaaminen ohjaus. Jotta voimme ymmärtää sosiodynaamisen ohjauksen periaatteita, joudutaan pohtimaan sen taustalla olevia muita käsitteitä ja sosiodynaamisen ohjauksen kehittymiseen vaikuttaneita niin yhteiskunnallisia kuin oppimiskäsityksiin liittyvää kehitystä. Siksi tehtävässä esitellään ensin ohjaus-käsite ja konstruktivismi, joiden molempien käsitteiden merkitys on tärkeää sosiodynaamisen ajattelun perustaksi.

### **2.1 Ohjaus-käsite 2000 -luvulla**

Ohjaus- käsitteen englanninkielisiä termejä ovat advising, counselling, facilitating, guidance, mentoring, supervising, tutoring. Counselling- sanaa pidetään parhaana englanninkielisenä vaihtoehtona suomalaiselle ohjaussanalle (Onnismaa 1998, 7). Ohjaus yleisesti tunnustettuna, toisten auttamiseen tähtäävänä sosiaalisena toimintana on alkanut kehittyä jo 1800-luvulla, mutta sillä ei ole ollut suurta merkitystä ennen 1990-luvun puoltaväliä (Onnismaa ym. 2000, 15). 1980 ja 1990-luvuilla alkoi kasvatustieteessä saada sijaa kokonaisvaltainen oppimisen viitekehitys, joka lähtee yksilön elämänmaailmasta, jossa oppiminen on henkilökohtaiseen kokemukseen pohjaavaa. Oppilas on elämäntilanteensa asettamilla ehdoilla dialogisessa suhteessa todellisuuteen. (Ojanen 2001, 16.)

Modernilla aikakaudella ihminen oli rajattomasti tietoa keräävä subjekti, joka hallitsi rationaalisuutensa avulla itseään ja maailmaa niin, että tiedon avulla löytyi aina vasta-

us ongelmiin. Postmodernissa maailmassa mikään ei ole varmaa, vaan maailma on pirstaleinen ja hajanainen. Postmoderni maailma on yksilöiden maailma, jossa hän subjektiivisesti tulkitsee maailmaa. Puheessa ja toiminnassa on aina mukana paitsi esillä oleva myös kätkeyty maailma. Postmodernille ihmiselle on tyypillistä, ettei hän luota enää suuriin kertomuksiin, vaan luo omat tarinansa. Ihmiset elävät jatkuvassa epävarmuudessa, jolloin ohjaus ammatillisen kehittymisen muotona tulee entisestään korostumaan. (Peavy 1999, 15, Ojanen 2001, 34, Juuti 2001 51- 57.) Vastauksena ajan haasteisiin, ohjaukseen kehitetään uusia suuntia, joista voi mainita narratiivisen, toimintakeskeisen ja sosiodynaamisen ohjauksen (Onnismaa ym. 2000, 17).

Postmodernille ajalle sopivat oppimiskäsitysten muutokset erityisesti konstruktivistiseen suuntaan on vaikuttanut ohjauksen tavoitteisiin. Ohjauksen tavoitteen katsotaan yhä enemmän siirtyneen nykyaikana ammatillisen kasvun, työssä selviytymisen ja oman työorganisaation kehittämisen suuntaan (Ojanen 2001, 25).

Ohjausta voidaan määrittää ammatillisen kasvun mahdollistajana. Enää ei ole pelkääntään kysymys mestarin ja oppipojan suhteesta, vaan yksilön oma kasvu ja itseohjautuvuus ovat vähentäneet kokemuksen merkitystä ammattitaidon siirtämisessä: ammattitaidon siirtäminen on syvälinen oppimisprosessi, jossa taitojen ohella parhaimmillaan tarjoutuu mahdollisuus ammatillisen identiteetin luomiseen (Ojanen 2001, 7).

Ohjaus-käsitteellä viitataan opetus- ja ihmissuhdeammateissa käytettävään työmenetelmään, ammatillisen keskustelun muotoon ja toisaalta institutionaaliseen toimintaan, jolle on asetettu tietyt sisällölliset tavoitteet, esim. oppilaan ohjaus, joissa käytetään tiettyä työmenetelmää. Ohjauksen kohteena voi olla yksilö, ryhmä tai laajempi yhteisö. (Onnismaa 1998, 8-9.) Ohjausta työmenetelmänä määritettäessä voidaan arvioida korostetaanko itse menetelmää, ohjaajan ja ohjattavan välistä vuorovaikutusta vai sitä prosessia johon ohjauksella pyritään vaikuttamaan Ohjaus- ja neuvontatyöstä voidaan puhua silloin, kun henkilö, jolla on ohjaajan rooli antaa säännöllisesti tai tilapäisesti aikaa, kunnioitusta ja huomiota määräaikaaisesti ohjattavana olevalle henkilölle. Ohjauksen tehtävänä on antaa ohjattavalle tilaisuus tutkia, keksiä ja selkeyttää tapoja elää voimavaraisemmin ja hyvinvoivemmin. (Onnismaa ym. 2000, 7.)

Ohjauksen taustalla vaikuttavista teorioista kasvatustieteellisellä teoriolla on aina ollut keskeinen merkitys. Keskeinen ohjauksen teoria on kokemuksellisen oppimisen teoria

ja nykyisin yhä useammin konstruktivistinen teoria. Kokemuksellisessa oppimisen keskeiset periaatteet ovat:

- kasvatuksen ja ohjauksen pääajatus on inhimillinen kokemus ja kyky oppia käyttämään sitä hyväksi oppimisessa
- tieto ei ole irrotettavissa elämän kokemuksesta ja saa pätevyytensä siitä missä määrin se voidaan integroida oppijan kokemukseen
- aikuiset eivät välttämättä opi kokemuksestaan vaan merkityksestä, jonka he antavat kokemukselleen. (Ojanen 2001, 21-22.)

Konstruktivistista teoriaa tarkastellaan seuraavassa luvussa tarkemmin, koska se muodostaa pohjan sosiodynaamiselle ajattelulle.

## 2.2 Konstruktivismi

Konstruktivismi on oppimiskäsitys, joka on viime vuosina vaikuttanut käsitykseen siitä miten pitää opettaa ja miten oikeasti oppii. Konstruktivismi perustuu käsitykseen tiedon suhteellisuudesta, humanistiseen ihmiskäsitykseen ja oppijan näkemiseen aktiivisena tiedonrakentajana. Humanistisessa ihmiskäsityksessä ajatellaan, että ihminen on perimältään hyvä. Ihmisen käyttäytymisen ja toiminnan puutteet johtuvat siitä, että ihmisen oman persoonallisuuden kasvu on estynyt ja tukahdutettu (Auvinen 2004, 41). Konstruktivismi perustuu ajatuksen, että tieto rakentuu kognitiivisesti ja sosiaalisesti (Kalli & Malinen 2005, 21).

Konstruktivismista on kehittynyt useita suuntauksia, jotka jaetaan yksilön oppimista painottavaan radikaalikonstruktivismiin tai käytetään myös käsitettä yksilökonstruktivismi ja oppimisen yhteisöllistä luonnetta korostavan sosiaaliseen konstruktivismiin. Jako ei kaikkien tutkijoiden mukaan kuitenkaan ole yksiselitteinen, vaan konstruktivismista esiintyy useita tulkintoja ja suuntauksia (Auvinen 2004, 41, Kalli & Malinen 2005, 20- 23).

Konstruktivistiseen epistemologiaan( = tietoteoreettiseen) perustuvat oppimiskäsitykset voidaan jakaa kolmeen ryhmään: kognitiivisiin, sosiokulttuurisiin ja pragmaattisiin. Kognitiivisessa konstruktivismiin perustuvassa opetuksessa huomio kiinnitetään oppijan ymmärryksen tukemiseen ja metakognition. Opettajan tulee tuntee oppilaidensa ajattelutapa ja auttaa heitä tiedostamaan käsityksensä. Opettajan tulee tarjota opiskelijoille keinoja, joiden avulla he voivat verrata omia käsityksiään ja tieteellisiä käsityk-



siä ja prosessoida niitä itse aktiivisesti. Sosiokonstruktivismissa oppiminen nähdään sosiaalisena prosessina, jolloin opetuksessa pyritään hyödyntämään sosiaalista vuorovaikutusta ja asiantuntijaosaamisen mallintamista. Pragmaattinen ajattelu on lähellä sosiokulttuurista ajattelua korostaessaan kielen, välineiden ja toiminnan merkitystä. Oppiminen tapahtuu toiminnassa ja toiminnan avulla asiat muuttuvat. Pragmaattisen ajattelun sovelluksia ovat esim. työelämäprojektit, joissa opiskelijat toteuttavat työelämälähtöisiä toimeksiantoja. Opettajan rooli ja oppimisen ohjaus on aivan toisenlaisia kuin perinteinen luokkaopetus. On todettava, että käytännössä monet pedagogiset ratkaisut sisältävät elementtejä kaikista kolmesta ajattelusta. (Kalli & Malinen 2005, 37 - 39.)

Konstruktivismin keskeiset ydinasiat ovat 1) oppiminen on aktiivinen tiedon konstruointiprosessi 2) oppiminen liittyy toimintaan ja palvelee toimintaa 3) olennaista on, että oppijassa herää omiksi koetut opittavaan asiaan liittyvät kysymykset, oma kokeilu, ongelmanratkaisu ja ymmärtäminen 4) oppiminen on aina tilannesidonnaista, vuorovaikutuksen tulosta ja 5) itseohjautuvuus, minän kasvu ja itse reflektiiviset valmiudet ovat mahdollisia yksilöille, mutta ne on opittava (Rauste von Wright 1997, 17).

Konstruktivismin perusajatus on, että maailmasta ja sen ilmiöistä ei voi muodostaa objektiivista toimijoista riippumatonta kuvaa. Tieto on yksilöiden ja yhteisöjen sosiaalisesti rakentamaa. Oppiminen on aktiivinen tiedon konstruointiprosessi, jossa olennaista on, että oppilaassa heräävät omiksi koetut opittuun asiaan liittyvät kysymykset, oma kokeilu, ongelmanratkaisu ja ymmärtäminen. (Rauste von Wright 1997.) Oppija on tämän käsityksen mukaan aktiivinen toimija eli hänen oppimisensa rakentuu jo aiemmin opittuun. Hänen omaksumansa tieto on dynaamista ja oppija muokkaa koko ajan saamansa tietoa. Ymmärtäminen ja ajattelu ovat keskeistä. Opettajan rooli on jakaa tietoa, mutta ei suinkaan absoluuttisena totuutena, vaan opiskelija muokkaa opettajan tiedon pohjalta oman käsityksensä. Opettajan rooli on luoda oppimisympäristöjä, jotka herättävät oppilaassa kysymyksiä ja auttavat häntä muodostamaan vastauksia ymmärtäen mihin ollaan pyrkimässä. Tärkeää on opettajan kannalta virittää tärkeitä kysymyksiä, oppilaan ajattelu- ja ymmärtämisvalmiuksien harjaannuttaminen ja antaa monipuoliset mahdollisuudet saada palautetta. (Rauste von Wright 1997, Kalli & Malinen 2005, 38 -39.) Puhutaan oppimaan oppimisen valmiuksien oppimisesta (Rauste von Wright 1997).

Konstruktivisessa oppimiskäsityksessä opettaja myös ymmärtää, että ihminen elää vuorovaikutuksen, kommunikaation ja ihmisten keskinäisten suhteiden ympäröimässä sosiaalisessa maailmassa. Merkittävää on kielen ymmärtäminen tärkeänä todellisuutta kuvaavana asiana. Kielen avulla ihminen luo merkityksiä omalle elämälleen. (Vance Peavy 1999.)

Konstruktivistinen oppimiskäsitys asettaa opettajuuden aivan uuteen valoon. Uudenlaiset oppimisympäristöt muuttavat opetusta, opettajan täytyy omaksua uudenlainen rooli ja poisottaa perinteinen vanha rooli ja puolustaa uusia menetelmiä. Opiskelijat ovat uudessa tilanteessa, koska joutuvat ottamaan uudenlaisen aktiivisen roolin opiskeluun ja syyttävät kenties opettajaa, ettei tämä tee enää mitään vaan siirtää työnsä oppilaille. (Rauste von Wright 2006, 30- 33, Kitola 2004, 125.)

Konstruktivismin vaikutus opettajan rooliin näkyy muun muassa siinä, että hänellä on entistä enemmän mahdollisuus vaikuttaa opetuksensa suunnitteluun ja toteutukseen. Tämä tarkoittaa opettajan työssä enemmän vastuuta oppilaasta. Opettajan rooli on muuttunut yhä enemmän oppilaan oppimisen ohjaajaksi ja tukijaksi (Tirri 2004, 205). Viime vuosina on puhuttu aikuisopettajista muutosagenttina, kannustajina, avustajina, konsultteina, mentoreina, tutoreina, välittäjinä, ohjaajina, kouluttajina jne. (Puurula 2004, 232). Opettajuuden roolia on myös kuvattu niin, että heistä on tullut nöyriä ja lojaaleja virkamiehiä ja heidän työnsä on muuttunut manageristiseen ja tekniseen suuntaan (Puurula 2004, 233).

Yhteenvedona voidaan esittää Tynjälän (1999, 163 -165) konstruktivismiin pohjautuvan pedagogiikan keskeiset piirteet:

- 1) Oppijan aiemman tiedon huomioon ottaminen. Oppijan olemassa olevat tiedot, käsitykset ja uskomukset otetaan opetuksen lähtökohdaksi, koska aiempi tieto vaikuttaa uuden tiedon tulkintaan.
- 2) Erilaisten tulkintojen käsittely. Koska aiemmat tiedot ja kokemukset voivat saada erilaisia tulkintoja yksilöllä, suositaan opiskelu- ja arviointimenetelmiä, jotka sallivat yksilöllisten tulkintojen tuomisen ja niistä keskustelun.
- 3) Metakognitiivisten taitojen kehittäminen. Metakognitiolla tarkoitetaan tietoa, jota yksilöllä on omista kognitiivis-emotionaalisista prosesseistaan, kuten ajattelusta ja muistista.

- 4) Oppimisen ja ajattelun aktioivointi. Opetuksen painopiste on oppijan tiedon konstruoimisprosessin tukemisessa, ei tiedon jakamisessa ja kontrolloimisessa.
- 5) Painotus sosiaalisessa vuorovaikutuksessa. Keskeisiä työmuotoja ovat yhteistoiminnalliset opiskelumuodot, joissa järjestetään mahdollisuuksia tiedon jakamiseen, keskusteluun, neuvotteluun, erilaisten tulkintojen esittämiseen ja perusteiden esittämiseen.
- 6) Tiedon oppimisen ja tiedon käytön kytkeminen toisiinsa. Oppiminen on tilansidonnaista, jolloin yhdessä tilassa opittua ei välttämättä kyetä soveltamaan toisenlaisissa oloissa. Jotta soveltaminen onnistuu, täytyy asioita tarkastella useasta näkökulmasta.
- 7) Oppiminen kulttuurisesti välittyvänä toimintana. Oppimista ei voi irrottaa ympäröivästä yhteisöstä ja kulttuurin tuottamista tavoista ja kielistä.
- 8) Oppimisen arvioinnin kokonaisvaltaisuus. oppimisen arviointi kohdistuu koko oppimistilanteeseen, eikä pelkästään oppimisen tuloksiin.

### **3 SOSIODYNAAMINEN OHJAUS**

#### **3.1 Taustaa**

Sosiodynaaminen ohjus on yksi ohjauksen uusi suuntaus. Sosiodynaamista ohjausta on kuvattu konstruointiprosessiksi, jossa ohjaaja ja asiakas työskentelevät yhdessä tiiminä ja jossa tutkitaan ohjattavan elämänkenttää, selvitetään ohjattavan nykyistä elämäntilannetta ja suunnitellaan yhdessä keinoja, joilla ohjattavan toivotunkaltainen tulevaisuus mahdollistuu. Sosiodynaaminen ohjaus on konstruktivistinen, käytännönläheinen, yleisluontoinen ja kokonaisvaltainen elämänsuunnittelun menetelmä (Onnismaa ym. 2000, 17 -23).

R.Vance Peavy on kansainvälisesti tunnetuimpia konstruktivistisen ajattelun kehittäjiä. Konstruktivismissa yhteiskunnan on katsottu siirtyneen ajatteluun, joka korostaa jatkuvaa muutosta (Peavy 1999, 35). Konstruktivistisessa ajattelussa ihminen nähdään kokonaisuutena, ei vain joukkona rooleja ja piirteitä. Tämän suuntauksen mukaan ohjauksessa on tärkeää se millainen maailmankuva ja minäkäsitys ovat hänen käyttäytymisensä taustalla (Peavy 1999, 75).

Peavyn ohjauskäsityksen kehittymiseen ovat vaikuttaneet mm. seuraavat kolme länsimäisen yhteiskunnan keskeistä piirrettä:

- 1) individualismin ja narsismin korostuminen
- 2) ”esineellistäminen”, jossa tyypillistä on muun muassa kustannushyötyajattelun korostuminen ja ihmisen arvostaminen rahan kautta, terveydenhuollossa tekniikkaan keskittymisenä sen sijaan, että hoidetaan potilasta kokonaisuutena
- 3) ”vapauden menetys”, joka näkyy muun muassa byrokraattisuutena, valvontakameroiden ja ihmisen yleisen valvonnan lisääntymisenä sekä humanin ja kunnioittavan hoidon esineellistymisenä. (Peavy 1993.)

Peavyn mukaan kaikessa ohjauksessa tulee arvioida ja tutkia oletukset ja arvot joiden varaan ohjaustoiminta nojaa. Hänen ajattelun mukaan ohjauksen tulee nojata holistiseen ihmiskäsitykseen, ihmisen pyrkimykseen saavuttaa itselleen hyvä ja persoonalliseen vapauteen (Peavy 1993).

### **3.2 Sosiodynaamisen ohjauksen keskeinen sisältö**

Sosiodynaamisessa ohjauksessa korostetaan yksilön aktiivisuutta, oppimisen yhteisöllisyyttä, mielikuvien merkitystä sekä yksilöllisiä ja yhteisöllisiä merkitysrakenteita (Peavy 2001,13). Käsite sosiodynaaminen muodostuu kahdesta kreikan kielen kantasanasta ”socio” ja ”dynamico”. Socio tarkoittaa käännettynä yhdessä, toveri tai sosiaalinen. Dynamico tarkoittaa jatkuvaa muutosta tai liikettä. Peavyn mukaan ihminen on jatkuvassa muutoksessa oleva sosiaalinen olento, joka parhaimmillaan saavuttaa kokonaisvaltaisen tasapainon yhteydessä toisten ihmisten kanssa. Tämä ajattelu on sovellettavissa erityisen hyvin nykyiseen työelämään, jolle ominaista on jatkuva muutos ja yhteistoiminnallisuuden korostuneisuus.

Peavyn ajattelun mukaan ihmistä tulee ymmärtää suhteessa hänen omaan elämäntätäänsä. Elämäntätän muodostavat yksilölle tärkeät merkitykset, jotka liittyvät hänen kokemuksiinsa, arvoihinsa, kykyihinsä, ihmissuhteisiinsa ja tietoihinsa. Hänen mukaansa olisi viisasta lakata ajattelemasta ihmistä kokoelmana piirteitä ja faktoreita. Käsitteet persoonallisuusmuuttajat, luokat, käyttäytyminen, normaali, epänormaali voidaan korvata toisilla sosiaalista elämändynamiikkaa ja ihmisen toimintaa kuvaavammilla käsitteillä. Hyödyllisempiä käsitteitä olisivat narratiivi, symbolinen koordi-

naatio, oman tarinan kirjoittaminen, elämänkettä, asenteet, eettiset oletukset, mielen-tilat ja merkitysten luominen. (Peavy 2006, 9.)

Peavyn mukaan ohjaus on ennen muuta oppimisprosessi, jossa

- 1) sekä ohjaajan ja autettavan on oltava valmiita oppimaan uutta ja muuttumaan
- 2) oppimien sujuu parhaiten, jos ihmiset osallistuvat oppimisprosessiin aktiivisesti ja he kokevat oppimisen mielekkääksi ja merkitykselliseksi
- 3) ohjauksessa tuetaan ihmisten etenemistä tavoitteiden suuntaan ja kirkastetaan ihmisten ajattelua siitä a) mitä he ajattelevat b) mitä vahvuuksia ja voimavaroja heillä on c) miten he toimivat ja d) millaista tulevaisuutta he tavoittelevat
- 4) viestintä ja kieli ovat keskeisin ohjaajan työväline (sanat, keskustelu, vertaukset, merkitykset, symbolit, mallit, tarinat)
- 5) ohjaus on prosessi, joka tähtää asiakkaan voimavarojen vahvistamiseen.

(Peavy 1999.)

Peavyn mukaan ohjausmenetelmissä löytyy viisi yhteistä piirrettä. Ensinnäkin ohjaussuhde tarjoaa tukea, huolenpitoa, lohtua ja toivoa. Toiseksi asiakkaalle annetaan tarvittaessa asiallista ja oikeaa tietoa. Kolmanneksi asiakkaita autetaan selventämään ja luomaan kuvaa omista tavoitteistaan ja omasta tulevaisuudestaan. Neljänneksi heitä autetaan tunnistamaan omia voimavaroja ja rajoituksiaan. Viidenneksi heitä autetaan tekemään ja toteuttamaan vaihtoehtoisia valintoja ja suunnitelmia. Tähän sisältyy myös tavoitteiden saavuttamisen tiellä olevien esteiden läpikäyminen ja käsitteleminen. (Peavy 1996, Peavy 1999.)

Peavyn ajattelun mukaan ohjaus on toisten auttamiseen tähtäävää reflektiivistä sosiaalista toimintaa. Kun ohjaus nähdään sosiaalisena toimintana, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen mitä tapahtuu yksilöiden välillä, eikä niinkään siihen mitä tapahtuu yksilön omassa ajattelussa (Peavy 1999, 20). Ohjatussa osallistumisessa on kyse ihmisten välisistä vuorovaikutusprosesseista, joissa ohjattu osallistuminen on mahdollisuuksia lisäävää ja voimavaroja vahvistavaa (Peavy 2001, 16 - 17, Peavy 2006, 27). Ohjauksen avulla itsensä muutoksen keskellä hämmentyneiksi kokevat ihmiset tulevat tietoisiksi omista vahvuuksistaan dialogin kautta (Peavy 2006).

Sosiodynaaminen ohjaus korostaa ohjaajan ja asiakkaan välistä yhteistyötä, jossa korostuu luottamuksellinen, kunnioittava ilmapiiri ja välitön vuorovaikutus (Peavy 2001,

16). Ohjaajan rooli on opastaa asiakasta yhteistyön hengessä, ei opettaa eikä painostaa, vaan luoda viestintä, jonka painopisteenä ovat oppijan omat kokemukset (Peavy 2001, 15). Peavyn ajattelussa ohjaajia ei nähdä asiantuntijoina vaan valmentajina ja mentoreina. Ohjausprosessissa korostuu dialogisuus ja kulttuurinen älykkyys (Peavy 2006, 7 -8 ).

Sosiodynaaminen ohjaus on yhteisen konstruoimisen ja elämänsuunnittelun prosessi, joka laajentaa näköaloja, tukee valintojen tekemisessä, vahvistaa voimavaroja, auttaa mahdollisuuksien hyödyntämisessä ja lisää henkilökohtaista vapautta (Peavy 2006, 19 -20). Ohjaajan eettisyys näkyy hänen tavassaan kohdata toinen ihminen; ei vähättele-mällä ja heikentämällä toisen minäkuvaa, eikä suhtautumalla epäkunnioittavasti tai halventavasti vaan ohjauksen avulla parantaen toisen kykyä itsenäiseen ajatteluun, tuntemiseen ja toimintaan (Peavy 2006, 21).

## **4 SOSIODYNAAMISEEN OHJAUKSEEN PERUSTUVAN TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISPROSESSIN TOTEUTTAMINEN**

### **4.1 Taustaa**

Sosiodynaamista ohjausta ja ajattelua sovelletaan vuonna 2006 – 2007 kahden sosiaali- ja terveystoimen työyhteisön kehittämisessä. Tavoitteena kehittämishankkeella on tuottaa sosiodynaamisen ohjauksen menetelmäsovellus työyhteisöjen kehittämiseen. Tavoitteena on myös lisätä työhyvinvointia antamalla koulutuksessa uusia näkökulmia tarkastella omaa työyhteisöä ja tehdä kehittämistyötä koko työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseksi.

Kehittämishaketta hallinnoi Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulu ja yhteistyökumppaneina ovat Kiteen kaupungin sosiaalikeskuksen ja Outokummun kaupungin sosiaali- ja terveystoimen henkilöstö. Kokeilua varten saatiin rahoitus EU-rahoituksena Euroopan sosiaalirahastosta. Hankkeen nimenä on Dynamo –sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen. Sen toimintakausi on 1.10.2006 – 31.12.2007. Tässä kehittämistehtävässä kuvataan hankkeen koulutusosio, joka toteutettiin joulukuussa 2006 ja tammikuussa 2007.

Kehittämishankkeen tavoitteita ja erityisesti sosiodynaamisen ohjauksen soveltamista varten luotiin tarkka toteuttamissuunnitelma ja nostettiin esiin keskeiset teemat sosiodynaamisessa ajattelussa joiden oletetaan tukevan työyhteisön kehittämistä. Esiin nostettiin neljä keskeistä Vance R. Peavyn ajattelun periaatetta.

- 1) **Aikaisempien kokemusten arvostava hyödyntäminen.** Työyhteisön jäsenten ammatillinen tausta ja työkokemus muodostavat perustan uuden kehittämiselle. Tärkeää on olemassa olevan osaamisen tunnistaminen ja sen arvostaminen. Kehittämissuunnitelmassa pohditaan, miten jo olemassa olevaa osaamista voidaan hyödyntää muuttuvassa toimintaympäristössä.
- 2) **Kielen ja puhutavan merkityksen ymmärtäminen.** Kieli ja puhetapa antavat merkityksiä todellisuudelle. Kehittämissuunnitelmassa opetellaan voimaannuttavaa puhetapaa, jossa keskitytään voimavaroihin ja mahdollisuuksiin negatiivisten (puutteet ja rajoitukset) sijasta.
- 3) **Dialogisuus.** Dialogi toteutuu työyhteisön jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja ulkopuolisen ohjaajan sekä työyhteisön jäsenten kohtaamisessa, kun toisen kokemukselle annetaan arvostavasti tilaa. Vuorokuuntelu onkin kehittämistyön avain-elementtejä. Kehittävässä dialogissa vältetään oletuksia itsestänselvyyksistä ja esitetään perustelut ja argumentaatio omille näkemyksille. Muutosprosessiin kuluvat tunteet kohdataan, mutta ne eivät hallitse kehittämissuunnitelmia.
- 4) **Tavoitteellisuus** Tavoitteet asetetaan tarvelähtöisesti perustuen yhteisölliseen dialogiin.

Hanke toteutettiin valitsemalla työyhteisöistä 12 henkilöä, jotka koulutettiin sosiodynaamisen ajatteluun perustuen toimimaan jatkossa omissa työyhteisöissään tiimivalmentajina. Tiimivalmentaja ei ole tiimin vastuhenkilö, vaan hän on erilaisen kehittämistoiminnan ja tiimin sisäisen toiminnan vastuhenkilö. Tiimivalmentaja on siis kuka tahansa työntekijä työyhteisössä, mutta hänellä ei ole esimiesvastuuta. Tiimivalmentajia valittaessa huomioitiin, että valitut henkilöt ovat työhönsä ja organisaatioonsa sitoutuneita ja motivoituneita kehittämistyöhön.

Tiimivalmentajiksi valittiin kuusi työntekijää Kiteen ja kuusi Outokummun sosiaali- ja terveystoimesta. Kaikilla koulutukseen osallistuneilla henkilöillä oli pitkä työkokemus ja monet heistä olivat työskennelleet samassa tehtävässä useita vuosia.

Lähtötilanteessa jokainen tiimivalmentaja kertoi pitävänsä työstään ja jokainen arvosti omaa työtään. Useat kuvasivat työympäristössään jatkuvia muutoksia, jotka ainakin osalla vaikuttivat työssä jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Useimmilla oli tarve kehittyä ja kehittää omaa työtään. Osallistujat puhuivat omasta työstään ja asiakkaistaan erittäin lämpimästi ja suhtautuivat työhönsä ammattitaitoisesti. Työtehtävät vaihtelivat kehitysvammahuollosta kotisairaanhoidon ja asumispalveluyksiköissä työskentelyyn. Ammatteina oli lähihoitajia, kodinhoitajia, sairaanhoitajia, hoitajia ja ohjaajia. Yksi toimi vastaavana hoitajana, kenelläkään muulla ei ollut johtamisvastuuta.

Ryhmälle suunniteltiin sosiodynaamiseen ohjaukseen perustuva koulutus, joka toteutettiin hankkeen lyhyen keston vuoksi erittäin nopeassa aikataulussa. Koulutusten suunnittelusta ja toteutuksesta vastasi hankehenkilöstö, kaksi terveysalan lehtoria Pohjois-Karjalan ammattikorkeakoulusta ja projektipäällikkö. Toinen kouluttajista tunsi ennestään sosiodynaamisen ohjauksen keskeisen ajattelun, ja pystyi soveltamaan sitä hyvin tässä koulutus- ja kehittämishankkeessa. Toisella kouluttajalla on kokemus tiimikoulutuksista ja osaamista erilaisten pedagogisten menetelmien soveltamisesta. Kaikkien kolmen hankehenkilön tavoitteena oli oppia sosiodynaamisen ajattelun soveltamista käytäntöön ja arvioida sen soveltuvuutta työyhteisön kehittämiseen.

Koulutus ja sen myötä tapahtuva kehittäminen työyhteisöissä tapahtui seuraavan suunnitelman mukaisesti.

- 1) Tiimivalmentajien koulutus.** Yhteistyöorganisaatioiden nimeämille tiimivalmentajille järjestettiin tiimivalmentajien koulutus. Koulutus käsitti yhteensä neljä kuuden tunnin koulutuspäivää. (Tässä kehittämistehtävässä kuvataan näiden koulutuspäivien sisältö ja toteutus ja kuvataan miten sosiodynaamista ajattelua sovellettiin koulutuspäivissä).
- 2) Tiimivalmentajien ohjaus.** Koulutuksen jälkeen järjestettiin keväällä 2007 tiimivalmentajien ohjausta, jolloin kouluttajat vierailivat tiimeissä tukemassa ja ohjaamassa tiimivalmentajien ja tiimien työtä.
- 3) Tiimivierailut.** Tiimivalmentajat vierailevat toisen organisaation ns. kumppanuustiimissä kerran kevään aikana. Käytännössä tämä tarkoittaa, että Kiteen tiimivalmentajat ja heidän tiiminsä jäsenet käyvät tutustumassa Outokummun tiimivalmentajien työhön, työympäristöön ja kehittämistyön etenemiseen. Vastaavasti outokumpulaiset tiimivalmentajat vierailevat Kiteellä.



**4) Henkilöstön tiimikoulutus.** Hanke järjesti molempien organisaatioiden henkilökunnalle tiimikoulutusta kolmena iltapäivänä. Näissä käsiteltiin tiimityötä sosiodynaamisen ohjauksen näkökulmasta ja pohdittiin tiimityön toteuttamista käytännössä.

**5) Päätösseminaari.** Hanke järjestää kaikille toimijoille ja yhteistyökumppaneille päätösseminaarin, jossa kaikki tiimit esittelevät hankkeen aikana tekemiään kehittämistehtäviä.

Hankkeen aikana kehittämistiimit nimesivät itselleen yhden konkreettisen kehittämistehtävän, johon vastaamisessa sovelletaan sosiodynaamisen ajattelun periaatteita. Kehittämistehtävän tulee täyttää kaksi kriteeriä: sen tulee perustua työyhteisön ydintehtävään ja toteutuessaan parantaa työyhteisön jäsenten työhyvinvointia. Kehittämistehtävän tulee olla valmis hankkeen loppuseminaarissa marraskuussa 2007.

## **4.2 Tiimivalmentajien koulutuspäivien sisältö ja toteutus**

Seuraavassa kuvataan neljän tiimivalmentajille järjestetyn koulutuspäivän tavoitteet, sisältö ja toteutus. Koulutuspäivät muodostivat selkeän jatkumon, jossa edettiin koko ajan sosiodynaamisen ohjauksen viitekehyksessä. Päivien aikana vältettiin keskittymästä teoriaan vaan pyrittiin soveltamaan teoriaa arkityöhön ja arkikielelle. Päivät olivat kuuden tunnin mittaisia ja hankkeesta tehtävää dokumenttia varten ne on kaikki tallennettu filmille dokumentin tekoa varten.

### **4.2.1 Yhteinen matka alkaa**

Ensimmäinen koulutuspäivä toteutettiin 23.11.2006. Ensimmäinen koulutuspäivän merkitystä pidettiin erittäin tärkeänä koko kehittämisprosessin onnistumisen kannalta. Päivän päätavoitteeksi asetettiin tiimivalmentajien tutustuminen toisiinsa ja kouluttajiin. Keskeiset sosiodynaamisen ohjauksen sisällöt, joihin ensimmäisen päivän ohjelma rakennettiin, olivat reflektiivisyys, dialogisuus, aikaisempien kokemusten arvostaminen ja hyödyntäminen, tavoitteiden asettaminen, omien vahvuuksien ja voimavarojen löytäminen sekä tavoiteltavan tulevaisuuden hahmottaminen. Näitä asioita tuotiin esiin ensimmäisenä päivänä tehtyjen tehtävien avulla, mutta niistä ei luennoitu.

Ohjaus on reflektiivistä sosiaalista toimintaa, jossa kiinnitetään huomiota siihen, mitä tapahtuu yksilöiden välillä, ei niinkään siihen, mitä tapahtuu yksilön omassa ajattelus-

sa. Tässä ryhmässä tuetaan yksilöitä oppimaan toisilta (dialogisuus), kuuntelemaan toisia ja siten huomamaan omia vahvuuksiaan. Oleellista on, että ohjaajat toimivat niin, että yhteistyö on luottamuksellista, siinä vallitsee kunnioittava ilmapiiri ja välitön vuorovaikutus. Ensimmäisen koulutuspäivän tavoitteeksi asetettiin turvallisuuden ja luottavaisen olon luominen kouluttajien ja osallistujien kesken. Peavyn mukaan konstruktivististen ryhmien tarkoituksena on tarjota osallistujille tukea antava ja turvallinen ympäristö, jossa he voivat rakentaa identiteettiään ja parantaa kykyjään osallistua sosiaaliseen elämään (Peavy 1999, 162).

Koulutuspäivä aloitettiin esittäytymisellä. Esittäytyminen toteutettiin postikorttien avulla. Osallistujat valitsivat postikortin, jonka kuva parhaiten kuvasi heidän elämäntilannettaan ja heidän ajatuksiaan. Postikorttien avulla osallistujat kertoivat itsestään lyhyen tarinan. Tarinallisuus on yksi sosiodynaamisen ohjauksen menetelmä.

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

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

Kolmas tehtävä liittyi tulevaisuuteen. Osallistujat saivat pohtia pareina, millaisia kehittämideoita työyhteisöissä on mietitty. Sosiodynaamisen ohjauksen ideologia, jos-

sa ajatellaan, että asioiden ei tarvitse olla niin kuin ne tavallisesti ovat tai ovat olleet, toteutui tässä tehtävässä. Sosiodynaamisen ohjauksen yksi piirre on, että ohjattavia autetaan selventämään ja luomaan kuvaa omista tavoitteista ja omasta tulevaisuudesta. Yksi piirre on myös, että ohjattavia autetaan valitsemaan ja tekemään vaihtoehtoisia suunnitelmia. Jatkossa osallistujat joutuvat valitsemaan jonkun kehittämisasian, johon he tulevaisuudessa pyrkivät vaikuttamaan omassa työyhteisössään.

Ensimmäisen koulutuspäivän aikana selvisi koulutettaville, että kaikki koulutukset tullaan kuvaaman studiossa Dynamosta tehtävää dokumenttia varten. Koulutettaville annettiin mahdollisuus kieltäytyä kuvaamisesta, mutta kukaan ei kieltäytynyt vaan kaikki sopeutuivat hyvin asiaan. Kaikki neljä tiimikoulutusta kuvattiin Cadimef Studiolla Joensuun Tiedepuistossa. Koulutusten päätyttyä jatketaan kuvauksia yhden tiimivalmentajan kanssa koko kevään ajan ja seurataan häntä hänen omassa työssään. Kuvattavaksi valittiin kehitysvammahuollossa työskentelevä Arja Päivinen.

Jokaisen koulutuspäivän jälkeen tiimivalmentajat antoivat arvionsa ja toivat esiin ajatuksiaan vastaamalla lauseeseen: Kerro ajatuksistasi ja tunnelmistasi tällä hetkellä. Ensimmäisen päivän arvioinnissa tiimivalmentajat nostivat esiin muun muassa projektin alkuun liittyviä asioita:

”Positiivinen alku, käytännön läheinen. Uskon, että saan tukea ja jaksamista työyhteisöön ja itsellekin”.

”Pehmeä alku projektille, ei säikäyttänyt hienoilla termeillä. Mielenkiinnolla odotan jatkoa”. Paperille piirretty kolme kukkaa.

” Kiitos, että oli niin pehmeä alku. Ihan maalasijärjellä pystyi olemaan mukana. Ei ollut liian pitkiä tunteja ilman taukoa. Ulkolaisia sanoja ja termejä ei käytetty”

” Rauhallinen ja miellyttävä alku, valot häikäisivät silmiä ja aika lämmin. Odotan innolla tulevaa!!

” Kiitos tästä päivästä, ihan kiva tapa aloittaa. Jos aamupäivällä kovasti mietitytti, ei enää iltapäivästä! Tapaamisiin! Paperille piirretty kukka.

Aloituksen lisäksi arvioitiin myös päivän sisältöä:

”Leppoisan pehmeä aloitus ensimmäiselle päivälle. Harvoin tulee ajateltua omia voimavaroja mistä ne tulevat. Menneisyys, nykyisyys ja tulevaisuus - voimavarana antoi ajatuksia työyhteisöön voimavaraksi. Mielenkiintoinen, odotan seuraavaa tapaamista...”

” Mielenkiintoinen päivä. Tehtävät oli hyvin suunniteltu, parinvaihto myös hyväksi. TV- kamerat eivät suuremmin haitanneet”. Kiitos tästä päivästä!

” Olo on vähän hämillinen, mitä jatkossa seuraa. Tämä päivä meni mukavasti ja oli mielenkiintoista asiaa”.

” Mielenkiintoinen päivä, innolla odotan jatkoa. Toisaalta irtaantumista töistä, vaikka täysin omaa työhön liittyvää ja käytännön läheistä. Mukava, rento porukka ja kouluttajat osaavat asiansa. Kehittävä ote omaan työhön ja työyhteisöön”. Paperille piirretty hymyilevät kasvot.

”Kiva päivä. Toiseen kertaan voi tulla. Vapaa tunnelma”.

”Mielenkiintoinen päivä, erilainen (ei kalvosulkeisia). Ryhmän koko hyvä, ei liian suuri. Tästä hyvä tulla jatkoon edelleen”

#### **4.2.2 Epävarmuutta ja toiveikkuutta**

Toinen koulutuspäivä toteutettiin 13.12.2006 noin kolme viikkoa ensimmäisen päivän jälkeen. Toisen koulutuspäivän tavoitteeksi asetettiin sosiodynaamiseen ajattelun syventäminen ja tiimivalmentajan roolin kuvaaminen. Sosiodynaamista ajattelun esittely eteni R. Vance Peavyn esittelystä hänen ajattelunsa ydinkohtiin. Tiimivalmentajia rohkaistiin Peavyn itsensä kehittämällä mietteillä kuten ”Aina voidaan tehdä jotakin, olipa tilanne miten vaikea tahansa – aina on joku vaihtoehto” ja ”Ihminen ei ole ongelma, ongelma on ongelma”. Lisäksi tuotiin esiin myös muita sosiodynaamisen ajattelun keskeisiä asioita kuten muutokseen reagoiminen niin, että muutoksen tulisi lisätä ja vahvistaa yhteistyötä, eikä lisätä vastakkainasettelua. Korostettiin erityisesti dialoginvuoropuhelun ja –vuorokuuntelun (dialogin) merkitystä. Luennolla tuotiin esiin, että sosiodynaamisen ajattelun mukaan keskeistä on oppiminen, näköalojen laajentaminen, valintojen tekemisessä tukeminen ja voimavarojen vahvistaminen. Erityisesti korostettiin, että tulevaisuus ei ole jotakin, joka vain tapahtuu työyhteisölle vaan että työyhteisö luo oman tulevaisuutensa ja sen olisi syytä yhdessä pohtia millaisen tulevaisuuden se haluaa. Tulevaisuus muuttua halutunlaiseksi toiminnan ja vuorovaikutuksen kautta (Häkkinen 2006).

Sosiodynaaminen ajattelu sisältää paljon eettisesti hyvää ajattelua ihmisten mahdollisuuksista ja heidän kyvyistään vaikuttaa omaan ja koko työyhteisön elämään. Arkitodellisuus saattaa joskus olla toisenlainen. Ajattelun soveltamisen vaikeus arkityöhön oli havaittavissa myös tiimivalmentajien koulutuspäivässä. Uuden, erilaisen ja uusia näkökulmia antavan ajattelun tuominen herättää hämmennystä. Tämä ryhmä kuunteli huolellisesta ja hiljaisuudessa pidettyä esitystä. Jokainen joutui pohtimaan omia käyttäytymismallejaan, mutta myös koulutuksen soveltuvuutta omaan elämään ja työyhteisöön.

Toisen päivän arvioinneissa näkyi, että päivän anti selkeytti koko hanketta ja herätti jo pohdintaa jatkosta.

”Tämä päivä ”valaisi” asiaa paljon. Mielenkiintoinen päivä. Innolla jää odottamaan jatkoa. Ainoa pelko on, saako ajan riittämään ja tiimin innostumaan”.

” Koulutuksen tarkoitus selkiintyi kovasti. Aamupäivä tosi mielenkiintoinen, selkeä. Iltapäivä selkiinnyttänyt myös kovasti ko. koulutusta. Mieli tällä hetkellä täynnä mielenkiintoa ja uteliaisuutta”, toisaalta ”pelkoa” työn lisäyksestä muun työn ohella.”

”Mielenkiintoinen päivä, selkeät esitykset.”

”Päivä meni taas nopsaan. Monia ajatuksia heräsi joita pitää itselle selvittää. Tehtävän tekoon uskon olevan innostusta, koska se kehittää omaa työtä toivottavasti helposti ja selkeyttää sitä monia etuja. Suurkysymys on ajan järjestäminen saadaanko sitä riittävästi. Innostus loppuu jos joutuu tekemään omalla ajalla paljon.”

Lisäksi arvioitiin, että päivä selkiytti myös tiimivalmentajien roolia:

”Tänä päivänä selkiytyi, mitä tarkoittaa tiimivalmentajien koulutus. Kouluttajat asiantuntijoita ja esitykset selkeitä. Päivä meni tosi mukavasti. Hyvää Joulua!”

”Hyvä avartava päivä. Koulutus oli selkeää ja ymmärrettävää. Tiimivalmentajan ja tiimivetoajan roolit tulivat selvennetyksi.”

”Sosiodynaaminen ajattelu selkeni, Siitä on hyötyä koko elämässä. Elämä on mahdollisuuksia ja vaihtoehtoja. Tiimivalmentajien tehtävä on hakusessa + kehittämistehtävä pohdituttaa, mutta selkenee varmaankin kun keskustellaan siitä työyhteisössä.”

Useaa osallistujaa kehittämistehtävä alkoi mietityttämään:

”Tehtäviä alkoi tulla. Mietityttää ajan riippuvuus töissä paneutua niihin. Hyvin jaksoitettut, ei pitkiä ilman taukoa.”

” Mielenkiintoista edelleen ...kehittämistehtävää mietimme, että se liittyy työhön ja ehkä jo meneillään oleviin projekteihin - tuotteistamiseen. Minun työyhteisön virittäminen hankkeeseen aloitettava jotenkin ja tahoillamme.”

” Kehittämistehtävä mietintään. Tämän koulutuksen selkiyttämistä /tiimivastaava/tiimivalmentaja. Edelleen mielenkiintoinen - ajatuksia työyhteisössä henkilöstön työhyvinvoinnin kehittämiseen.”

”Mielenkiintoista asiaa, kun vaan saa työyhteisön mukaan.”

”Erilainen kuin eka päivä. Uutta tietoa tuki kovasti ja paljon kysymysmerkkiä?? Keskustelut ovat avartavia ja opettavia. Roolien avaaminen, ihan hyvä asia. Työyhteisössä tehtävien tekeminen ajallisesti mietityttää..”

#### **4.2.3 Dialogilla selkeyttä ajatteluun**

Kolmas koulutuspäivä pidettiin 11.1.2007 noin kuukausi edellisen koulutuksen jälkeen. Kolmannen koulutuspäivän tavoite oli tutustua dialogisuuteen tiimivalmennuksen keskeisenä työvälteenä. Dialogisuutta avattiin Peavyn ajattelun mukaisesti. Aluksi määriteltiin mitä dialogisuus on tiimivalmennuksessa ja todettiin, että dialogi on valmennuksen keskeinen työkalu. Määriteltiin, että dialogi on keskustelua, jossa pyritään saavuttamaan uutta ymmärrystä ja jossa osapuolet eivät kilpaile keskenään tai pyri asettumaan toistensa yläpuolelle (Häkkinen 2007). Todettiin, että kyky dialogiseen kuunteluun edellyttää tietoista päätöstä suuntautua toiseen ja laittaa omat tarpeet syrjään hetkeksi. Dialogia edistävät toimintatavat ovat Peavyn mukaan (Peavy 2006, 69-73) 1) kuullun kertaaminen, 2) arkiset esimerkit ja kielikuvat, 3) selventävät kysymykset 4) kuvauksia tavoittelevat kysymykset 5) merkitystä luovat kysymykset 6) itsensä havainnointi ja omien sisäisten reaktioiden kontrolli 7) tietoinen vuorokuuntelu 8) tavoitteellisuudesta huolehtiminen 9) kokemusten kuunteleminen 10) viestien kaksitasoisuuden ymmärtäminen.

Koulutuksessa muunnettiin nämä dialogisuutta edistävät toiminnat arkityöhön ja sovellettiin niitä tiimivalmentajien työskentelyyn muun muassa seuraavin esimerkein.

- 1) Kuullun kertaaminen; valmentaja ilmaisee lyhyellä lauseella tai yhteenvedolla mitä on kuullut
- 2) Arkiset esimerkit ja kielikuvat; nämä tuottavat usein kokemuksen kuulluksi tulemisesta

- 3) Selventävät kysymykset; kysymykset tukevat kuuntelua ja tuottavat kokemuksen kuuluksi tulemisesta, kysymykset ohjaavat ja suuntaavat keskustelua
- 4) Kuvauksia tavoittelevat kysymykset; kysytään konkreettisesta toiminnasta ja pyydetään kuvaamaan sitä, vältetään yleisellä tasolla oleva spekulatiota, puhutaan oikeista asioista
- 5) Merkitystä luovat kysymykset; ollaan kiinnostuneempia merkityksistä kuin selityksistä, ei olla kiinnostuneita siitä miten johonkin toimintatapaan on päädytty kuin tietää mitä se merkitsee nyt
- 6) Itsensä havainnointi ja omien sisäisten reaktioiden kontrolli; valmentaja kohtaa joskus kiukkua, surua, vihaa jne. ja toisten tunteet ja ryhmätilanteet synnyttävät tunteita valmentajassa, tunteet tulee tunnistaa ja ottaa niihin etäisyyttä
- 7) Tietoinen vuorokuuntelu; valmentajan tärkein tehtävä on, että huolehtia siitä, että kaikki saavat puheenvuoroja
- 8) Tavoitteellisuudesta huolehtiminen; valmentajan tehtävä on huolehtia keskustelun tavoitteellisuudesta; uuteen aiheeseen siirrytään vasta kun edellinen on saatu päätökseen, asioita ei jätetä ilmaan vaan tehdään konkreettisia sopimuksia
- 9) Kokemusten kuunteleminen; valmennettavia autetaan kertomaan kokemuksistaan konkreettisista tilanteista ja tapahtumista, kokemusten kuunteleminen auttaa valmennettavia löytämään itse uusia näkökulmia
- 10) Viestien kaksitasoisuuden ymmärtäminen; kaikilla viesteillä on tietosisältö (mitä) ja tunnesisältö (miten) (Häkkinen 2007).

Jokainen kohta käytiin läpi arkisin esimerkein ja sovellettiin tiimivalmentajan työhön. Näin päästiin ymmärrykseen siitä mistä dialogissa voi olla kysymys erityisesti tiimivalmentajien työssä. Lisäksi käytiin läpi kehittämistyön tavoitteita ja periaatteita, joiden avulla tiimivalmentajat selviytyvät kehittämistehtävästä, jonka he tekevät osana hanketta.

Päivän kolmantena teemana oli kertoa paritehtävänä toiselle tiimivalmentajalle positiivisia työyhteisöön liittyviä kokemuksia ja miten ne ovat auttaneet jaksamisessa. Toisena tehtävänä oli kertoa parille nykyisessä työssä voimia antavia ja työssä jaksamista lisäävistä asioista ja kolmantena asiana oli kertoa millaisia kehittämisideoita työyhteisössänne on mietitty. Nämä tehtävät olivat suoria sovellutuksia sosiodynaamisesta ajattelusta.

Päivän kokonaisuudesta saatiin seuraavia arvioita:

”Asiaa koko päivä ja mielenkiintoista. Hanke eli kehitystyö tuntuu järkeenkäyvälle kun ei tarvii olla monimutkainen”.

”Aamulla oli pilviset ajatukset, mutta ne valaistuivat päivän aikana. Selkeytti ajatuksia”.

”Asiat on paljon selkiintyneet ajatuksissa, pystyy jo jäsentämään ”missä mennään” . Mielenkiintoinen päivä. ”

” Erittäin antoisa, valaiseva ja mielenkiintoinen päivä, Kiitos Mikko, Raija ja Ritva”

” Selkeyttävä esitys tämän päivän ohjelmasta. Tieto tuli niin käytännön esimerkeillä josta hyvä hyödyntää jatkossa. Kiitos!”

”Paljon tietoa tiimiasioista. Olotila ihan ok.”

”Ajatukset ovat vähän sekavat, mutta eivät synkät. Aurinko paistaa huomenna. Kiitos!”

Kehittämistehtävää arvioitiin näin:

”Päivä on ollut antoisa ja oppinut uutta, tärkeää kuuntelemisen taito niin työssä kuin yksityiselämässäkin. Kehittämistehtävä ei tunnu mahdottomalta”,

”Odottavalla kannalla mitä tulemaan pitää. Mielenkiintoista! Kehittämistehtävä ahdistaa sopivasti, mutta kyllä se siitä sitten.”

”Kehittämistyön laatimiseen ahdistuksen poistoa, eväitä kehittämistyöhön, eväitä keskusteluun/kuunteluun, Hyväpä olla”.

”Selvensi, että kehittämistyön tarvitse olla suuri ja laaja. ”Pieni on kaunista” - tästäkin selvittää hyvin.”

#### **4.2.4 Kohti tiimityön arkea**

Neljäs koulutuspäivä pidettiin 16.1.2007 vain vaja viikko edellisen koulutuspäivän jälkeen. Neljäs tiimivalmentajien koulutuspäivä oli kaikkein konkreettisim ja sen aikana pyrittiin tukemaan tiimivalmentajia heidän tulevassa tehtävässä tiimivalmentajina. Päivän aikana opiskeltiin tiimityön perusasioita kuten tiimisopimusta ja palaverikäytäntöjä. Lisäksi puhuttiin itsensä johtamisesta ja erilaisuuden hyödyntämisestä tiimityössä. Sosiodynaaminen ajattelu kätkeytyi monien asioiden taakse päivän aikana. Erilaisuuden hyödyntämisestä on Peavy todennut, että kun erilaiset ihmiset keskuste-



levat, syntyy uutta ymmärrystä, oivalluksia ja suunnitelmia. Lisäksi hän on todennut, että ihmiset oppivat uutta toimiessaan yhdessä (Peavy 2006, 109 -110). Sosiodynaamiseen ohjaukseen kuuluu myös ajatus, että asioita ei ole aina pakko käsitellä sanoilla vaan myös fyysisesti. Fyysinen tukee mielen asioita ja muun muassa; miten istuu, vaikuttaa mielen maailmaan.

Koulutuspäivän aikana esiteltiin Belbinin tiimiroolit ja käytiin niiden sisältämiä asioita läpi tiimivalmentajien työn kannalta. Lisäksi merkityksellistä oli käydä läpi itsensä johtamisen perusasioita, jotta tiimivalmentajat oivaltaisivat itsensä johtamisen tärkeyden tiimivalmentajina. Koska tiimivalmentajien käytännön työ tulee jatkossa näkymään heidän toimimisessaan tiimissä ja tiimin yhdessä tekemän kehittämistehtävän toteutuksessa, neljännen päivän sisältö oli tarpeellinen ja rauhoitti tiimivalmentajien mieltä.

Neljännen päivän arvioinneissa osa kohdistui suoraan siihen mitä opittiin tiimityöstä:

”Ihan mukavaa ”palautella” noita tiimityön perusteita mieleen ja ainahan tutustakin aiheesta löytyy joku uusi näkökulma. Ryhmätyö Ok! Tapaamisiin!

”Mielenkiintoinen ja saimme paljon asiaa tiimin perustamisesta ja joka auttoi viemään asiaa eteenpäin”.

”Tiimikoulutukset selkeässä muodossa. Tämäntapaisia olisi pitänyt olla aiemmatkin koulutukset. Hyvät opettajat!” Paperille piirrettynä kukka

”Antoisa päivä, tiimiohjauksia innolla odotan”, Osa tuttua, mutta hyvää kertausta, muistutusta. Kiitos!”

”Tiimiin liittyvää konkreettista tietoa. Aloitus ”tiimiytymisessä” on aina vaikeaa koska ei tiedä mistä aloittaa, miten aloittaa. Helpottunut olo”.

”Hauskaa ja mielenkiintoista, Tuli paljon ”uutta” asiaa ja mietittävää”, ”Tänäänkin mielenkiintoinen päivä. Tiimiprosessissa paljon tuttua, mutta uudet ajatukset ja näkökulmat laajentavat. Kaikki päivät olleet mielenkiintoisia, eläviä”. Kiitos”

”Tärkeitä asioita tuli tiimityöstä. Päivä selvensi paljon tiimityöhön liittyviä asioita. Koulutus on ollut kaiken kaikkiaan antoisa ja käytännönläheinen. Opettajat ovat mukaansatempaavia”.

Lisäksi arvioitiin yleisesti koulutusta:

”Koulutus (4 kertaa) on mennyt hyvin ja kaikki kerrat olleet selkeitä. Hyvin aika mennyt ja päivät ovat hyvin suunniteltu. Kiitos”. Paperille piirrettynä: hymyilevät kasvot.”

”Päivät Dynamo-hankkeen johdosta olivat tosi antoisia. Tuli ajatus, että kaikki tiimin jäsenet olisivat hyötäneet tällaisesta koulutuksesta. Kiitos kaikille!”

”Väsymykseni vaikutti viimeisellä koulutuspäivänä valtavasti, ei oikein ajatukset pysyneet kasassa. Onneksi on paperilla, että voi lukea myöhemmin.”

## **5 JATKOTYÖSKENTELY KOULUTUKSEN JÄLKEEN**

Koulutuspäivien jälkeen kehittämishake jatkuu tiimivalmentajien ohjauksella. Kouluttajat tapaavat tiimivalmentajia heidän omissa työyksiköissään kevään 2007 aikana viisi kertaa ja auttavat ja tukevat tiimivalmentajia heidän työssään. Lähinnä keskitytään kehittämistehtävän ohjaukseen, mutta myös muuten tiimivalmentajan työn tukemiseen. Tehtävä on uusi kaikille tiimivalmentajille ja heidän organisaatioilleen, joten he tulevat tarvitsemaan neuvontaa tässä tehtävässä.

Keväällä järjestetään myös kolme tiimikoulutusta koko henkilöstölle molemmissa organisaatioissa. Tiimikoulutuksen sisältö rakentuu sosiodynaamiseen ajatteluun ja tiimityöhön. Projektihenkilöstö tapaa kevään aikana myös työyksiköiden esimiehiä, johtajia ja tiimivalmentajia yhdessä, jotta johto saadaan sitoutettua mukaan kehittämistyöhön ja tukemaan tiimivalmentajia heidän työssään.

Koko prosessista tullaan tekemään dokumentti, ”Matkalla muutokseen”, jossa kuvataan yhden tiimivalmentajan, ohjaaja Arja Päivisen työtä ja elämää hankkeen aikana. Dokumentti tulee jatkossa toimimaan opetusmateriaalina ja sitä tullaan hyödyntämään hankkeen markkinoinnissa ja jatkotyöskentelyssä laajemminkin.

Hankeprosessi tullaan mallintamaan syksyllä 2007 ja julkaisemaan kirjana ammattikorkeakoulun julkaisusarjassa.

## 6 POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Sosiodynaamiseen ohjaukseen ja ajatteluun perustuvan koulutuksen ja kehittämistyön toteuttaminen on muodostunut haasteelliseksi tehtäväksi kaikille mukana olijoille. Kehittämistyöhön varatun aikataulun lyhyys on pakottanut suunnittelussa ja toteutuksessa tiiviiseen työskentelyyn. Prosessin aikana on edetty päämäärätietoisesti horjumatta niistä tavoitteista, joita hankkeelle asetettiin. Koulutus toteutettiin suunnitellussa aikataulussa ja osallistujat sitoutuivat erittäin hyvin koulutuspäivien toteutukseen olemalla aina läsnä ja osallistumalla aktiivisesti työskentelyyn.

Tiimivalmentajat tulivat kahdesta organisaatiosta, joissa toisessa, Outokummussa oli aiemmin ollut muun muassa tiimityöhön valmentavaa koulutusta ja kehittämistä. Toisen organisaatiossa, Kiteen yksiköissä tiimikoulutusta oli ollut vähän, mutta erityisesti kehitysvammahuollon työntekijät kokivat, että kehittämistyö oli ollut heidän yksikkönsään erittäin vähäistä. Hoitotyön johtajat olivat valinneet nämä henkilöt ja heidän yksikkönsä mukaan hankkeeseen juuri siitä syystä, että kehittämistyötä oli tehty aiemmin hyvin vähän.

Tiimivalmentajat saivat neljän päivän koulutuksessa tiiviissä muodossa käsityksen sosiodynaamisen ajatteluun perustuvasta tiimityöstä ja sen periaatteista. He joutuivat myös samanaikaisesti miettimään kehittämistehtävää sekä oman yksikkönsä tiimiyttämistä ja tiimityöskentelyn syventämistä. Tehtävä oli haasteellinen, mutta heitä auttoi koulutuksen aikana tieto siitä, että kouluttajat tulevat tukemaan heitä heidän työssään tulevana keväänä, ja se antoi heille motivaatiota ja innostusta jatkaa eteenpäin. Kuitenkin koulutuspäivissä oli ajoittain aistittavissa hämmennystä ja epäilyä siitä miten asioissa edetään. Omien työyksikköjen mukaan saaminen aiheutti pohdintaa.

Kokonaisuudessaan kuitenkin tiimivalmentajien arviot koulutusosioista olivat erittäin myönteisiä. Tunnelma koulutuspäivien aikana oli hyvä. Asioista keskusteltiin vilkkaasti ja työskentelyilmapiiri oli pohdiskelleva ja asioita eteenpäin suuntaava. Myös organisaatioiden johdolta tulleet viestit tukivat käsitystä, että koulutuksessa onnistuttiin hyvin. Erityisesti Kiteen yksiköissä hankkeen tuoma koulutus käynnisti prosessia, joka oli johdon arvion mukaan erittäin tärkeää ja sen käynnistyminen oli tapahduttava viimeistään tämän hankkeen myötä. Kiteen ja Outokummun hankkeesta vastuussa olevat hoitotyön johtajat tukivat hyvin hanketta ja sen toteuttamista koko koulutusprosessin ajan ja yhteistyö myös käytännön asioissa sujui erinomaisesti.

Kouluttajien näkökulmasta koulutusprosessin toteuttaminen oli vaikea kokonaisuus. Lyhyessä ajassa tuli luoda edellytyksiä melko vaativalle kehittämistyölle kahdessa erilaisessa organisaatiossa ja myös erilaisilla koulutustaustoilla olevien työntekijöiden kanssa. Lisäksi koulutuksen taustateoria, sosiodynaaminen ajattelu oli uusi. Sen soveltaminen käytäntöön ensimmäisen kerran oli tehtävä tässä koulutuksessa. Kouluttajien intensiivinen ja erittäin sitoutunut ote koulutuksen toteuttamiseen näkyi kaikkina päivinä. Koulutusprosessi oli suunniteltu huolellisesti etukäteen, käytettävään teoriaan oli paneuduttu perusteellisesti ja sen soveltamisessa arkikieleen ja käytännön tasolle onnistuttiin hyvin. Kouluttajien ammattitaito, vankka kokemus ja erilaisten opetustekniikoiden hallinta mahdollisti päivien toteuttamisen niin, että jokainen päivä muodosti oman kokonaisuuden. Kuitenkin kaikki neljä päivää rakentuivat jatkumoksi, joka mahdollisti tiimivalmentajien prosessin etenemisen. Erityisen hyvin kouluttajat onnistuivat sosiodynaamisen ajattelun soveltamisessa niin, että se muodostui käytännönläheiseksi ja löydettiin yhteydet teoriasta arki ajatteluun ja käytännön toteutukseen.

Mukana olevien kahden organisaation Outokummun ja Kiteen yksiköille hankkeen tuottama koulutus ja sen mukana tuoma kehittäminen tulee olemaan yksiköitä ravisteleva asia. Tiimivalmentajat tuovat mukanaan muutosta, joka on aina uhka organisaation toiminnalle. Dynamo- hankkeen lyhyen keston takia on kuitenkin suunniteltu intensiivinen tuki kehittämisprosessille, tiimivalmentajille ja heidän organisaatioilleen. Johtoa on sitoutettu mukaan kehittämistyöhön. Koulutuksen jälkeen jatkuva lähituki työpaikoilla tulee muodostumaan erittäin tärkeäksi prosessin etenemisen kannalta. Hankkeen kokonaisuuden kannalta jälkepäin joudutaan arvioimaan, olisiko ollut hyvä, jos tiimikoulutuksiin olisi osallistunut myös mukana olevien organisaatioiden lähijohtajat ja ylempää johtoa. Tämä olisi mahdollistanut sosiodynaamisen ajattelun leviämisen laajemmalle joukolle ja koko organisaatioon olisi muodostunut yhteinen käsitys tavoiteltavasta tulevaisuudesta ja tiimiyttämisen mahdollisuuksista. Johdon poisjäämisellä tavoiteltiin luottavaista suhdetta tiimivalmentajien kanssa ja tässä tavoitteessa onnistuttiin hyvin.

Dynamo –hankkeessa toteutettu koulutus on tuottanut tietoa uudelta ajattelumallista ja sen soveltamisesta työyhteisöjen kehittämiseen. Hankkeessa sovellettava ja testattava sosiodynaaminen ajattelu ja siitä syntyvä kehittämistyön malli on sovellettavissa myös muihin kuin sosiaali- ja terveysalan organisaatioihin. Hankkeessa saatu kokemus on arvokasta siinä toimiville kouluttajille ja projektipäällikölle ja se lisää

heidän osaamistaan monin tavoin. Osaaminen jää ammattikorkeakoulun käyttöön, kun hankkeen tuloksena syntyvää koulutus- ja kehittämismallia voidaan hyödyntää tulevaisissa työhyvinvointihankkeissa, ulosmyytävässä koulutuksessa ja jalkauttaa sen tuomaa tietoa koulutusohjelmiin erityisesti hallinnon ja johtamisen opiskelijoiden opintokokonaisuuksiin.

Dynamo- hanke kokonaisuudessaan tuottaa paljon uutta tietoa jatkokäyttöön ja vahvistaa hankeyhteistyön merkitystä osana ammattikorkeakoulun tehtävää. Hankkeessa korostuu kiinteät työelämäyhteydet ja molemmat osapuolet hyötyvät. Edellä kuvattu koulutusprosessi jatkuu tiiviinä kehittämisosiona yhdessä tiimivalmentajien kanssa heidän työpaikoillaan. Koko kehittämisprosessi raportoidaan vuoden 2007 lopussa hankkeesta julkaistavassa kirjassa ja hankkeen loppuraportissa.

Tämän kehittämistehtävän tavoite oli kuvata Dynamo- sosiodynaaminen ohjausmenetelmä työelämän kehittämiseen – hankkeen koulutusosio, sen toteuttaminen ja arviointi. Tehtävä on ollut mielenkiintoinen ja syventänyt omaa ajattelua sekä sosiodynaamisesta ajattelusta, että erilaisten kehittämishankkeiden toteuttamisesta yhteistyössä työelämän kanssa. Jälleen kerran olen oppinut, että mikään koulutus ja kehittäminen eivät synny ilman hyvää suunnittelua, vankkaa sitoutumista, eikä selkeää näkyä siitä, mitä tavoitellaan ja mihin pyritään. Lisäksi oleellista on löytää työkumppaneiksi henkilöitä, joilla on halu sitoutua, kestää epävarmuutta ja kantaa vastuuta yhteisestä tuloksesta. Tässä koulutusprosessissa näin on tapahtunut ja sen tulokset ovat näkyneet prosessin edetessä. Eteen tulleissa pulmatilanteissa on pyritty noudattamaan hankkeen oppi-isän R. Vance Peavyn ohjeita ja soveltaa hänen työskentelyperiaatteitaan myös hankehenkilöstön kesken. Mottomme on ollut: ”Ihminen ei ole ongelma – ongelma on ongelma”.

## LÄHTEET

- Auvinen, P. 2004. Ammatillisen käytännön toistajista monipuolisiksi aluekehittäjiksi? AMK- uudistus ja opettajan työn muutos vuosina 1992 -2010. Väitöskirja. Joensuun yliopisto.
- Hirsjärvi, S. 1982. Ihmiskäsitys kasvatusajattelussa. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja B 1.
- Husu, J. & Jyrhämä, R. (toim.) 2006. Suoraa puhetta. Kollegiaalisesti opetuksesta ja kasvatuksesta. Juva: PS-kustannus.
- Häkkinen, M. 2006. Tutustuminen sosiodynaamiseen ajatteluun. PowerPoint –esitys tiimivalmentajien koulutuksessa 13.12.2006.
- Häkkinen, M. 2007. Dialogisuus tiimivalmennuksessa. PowerPoint-esitys tiimivalmentajien koulutuksessa 11.1.2007.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja. PS-Kustannus. WS Bookwell Oy. Juva.
- Kalli, P. & Malinen, A. 2005. Konstruktivismi ja realismi. Aikuiskasvatuksen 45. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Vantaa.
- Kitola, A. 2004. Yhteisöllisyys ja oppimisen muodot. Opettajan työn kehittäminen vapaassa sivistystyössä. Teoksessa Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.
- Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi.
- Onnismaa, J. 1998. Aikuisen ohjaus auttamiskäytäntönä. Näkökulmia ohjauksellisten työtapojen erityispiirteisiin. Työelämän tutkimus 2/1998. Opetushallitus.
- Onnismaa, J & Pasanen, H & Spangar, T (toim.) 2000. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. PS- kustannus, Juva.
- Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Gaueamus. Helsinki 2007.
- Peavy, R. Vance. 1993. Constructivist counselling: A prospectus. Guidance & Counselling; Nov. 93, Vol 9 Issue 2 p3, 8p.
- Peavy, R. Vance. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Työministeriö, Helsinki.
- Peavy, R. Vance. 2001. Elämäni työkirja. Konstruktivistien ohjausperiaatteiden soveltaminen: tehtäviä ja harjoituksia. Psykologian kustannus Oy. Copyright 2001, Työministeriö, Helsinki.
- Peavy, R. Vance. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Psykologian Kustannus Oy. Helsinki.

Puurula, A. 2002. Aikuisopettajuuden rooli kollektiivisessa ja individualistisissa kulttuureissa. Teoksessa Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Rauste – von Wright, M-L. 1997. Opettaja tienharassa konstruktivismia käytännössä. WSOY-Kirjapainoyksikkö. Juva.

Rauste von Wright, M. 1998. Opettaja tienhaarassa. Juva: WSOY – Kirjapainoyksikkö.

Tirri, K. 2004. Opetustyön etiikka. Teoksessa Sallila, P. & Malinen, A. (toim.) Opettajuus muutoksessa. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Kansanvalistusseura, Helsinki.

Tynjälä, P. 1999. Oppiminen tiedon rakentamisena. Konstruktivistisen oppimiskäsitteksen perusteita. Tampere: Tammerpaino Oy.