

Työssä onnistumisen kokemus – mitä se on?

Toimeentulotukityötä tekevien sosiaalihoajaajien kokemuksia työssään onnistumisesta
syksyllä 2010

Leinonen, Soile

Diakonia-ammattikorkeakoulu,

Etelä, Järvenpää. Syksy 2011.

Sosiaalialan koulutusohjelma,

Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto.

Sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.

TIIVISTELMÄ

Leinonen, Soile. Työssä onnistumisen kokemus – mitä se on? Toimeentulotukityötä tekevien sosiaalihojaajien kokemuksia työssään onnistumisesta syksyllä 2010. Järvenpää, syksy 2011, s. 114, 5 liitettä. Diakonia-ammattikorkeakoulu, Sosiaalialan koulutusohjelma, Diakonisen sosiaalityön suuntautumisvaihtoehto, sosionomi (AMK) + diakonin virkakelpoisuus.

Tutkimus esittelee teemahaastatteluna tehdyn tutkimuksen toimeentulotukityötä tekevien sosiaalihojaajien työssä onnistumisen kokemuksista. Tutkimustuloksissa löydettiin sosiaalihojaajien työssä onnistumisesta kolme teemaa: onnistuminen asiakkaan onnistumisena, onnistuminen asiakkaan auttamisena ja onnistuminen asiakkaan kohtaamisena ja hänelle toivon virittämisenä.

Työn teoriaosassa on pyritty löytämään työssä onnistumisen kokemukseen vaikuttavia tekijöitä työnjohdollisesta näkökulmasta asiaa tarkastellen. Onnistumisen kokemuksen edellytyksiä kartoitetaan työhyvinvoinnin, johtajuuden, erityisesti yhteisöllisen johtamisen, tutkivan ja vuorovaikutuksellisen oppimisen näkökulmasta.

Tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen. Aineiston tulkinnassa käytetään narratiivista analyysia ja kokemuksen etnografiaa. Tutkimuksen aiheen valinta, tutkimuksen sisältö ja siihen liittyvän teorian tutkiminen lähtevät positiivisen ajattelun näkökulmasta. Tutkimuksessa keskitytään ongelmien ja pulmien ratkaisemisen sijaan onnistumiseen ja onnistumisen tunteen kokemiseen työelämässä. Tämän näkökulman tuominen sosiaalialan tutkimukseen on uutta Suomessa.

Asiasanat: työssä onnistuminen, työn ilo, työn imu, työhyvinvointi, yhteisöllinen johtaminen, sosiokonstruktiivinen oppiminen, tutkiva oppiminen, dialoginen vuorovaikutus, positiivinen psykologia.

ABSTRACT

Leinonen, Soile. The experience of success at work – what is it? Experiences of success at work of social instructors doing income support work. Järvenpää, Autumn 2011, p.114, 5 appendices. Language: Finnish. Diaconia University of Applied Sciences. Degree Programme in Social Services. Option in Diaconal Social Work, Degree: Bachelor of Social Services.

The aim of this study was to find out if the social instructors had experiences of success in their work. If so, the aim was to find out which kind of experiences these were. In this study three kinds of experiences of success for social instructors in their work were found. The workers described their experiences as the success of their clients, as the success in work when helping the client with his or her problems and as the success in encountering clients comprehensively, and succeeding in helping the clients to revive their hope.

Theoretically this study approaches the theme of success by looking at it through the welfare of work and wellbeing in work, communal leadership and management, socio-constructive and inquiry learning, dialogic interaction as well as positive psychology.

The approach of this study is qualitative. In the thesis narrative analysis and ethnography of experience was applied. This thesis takes a positive approach to the work of social workers, which is quite a new way to look at their work or any social work in the research of social sciences in Finland.

Key words: feeling success in work, happy experience at work, work engagement, wellbeing in work, communal leadership and management, socioconstructive learning, inquiry learning, dialogic interaction, positive psychology.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TYÖYHTEISÖ, TYÖ JA SEN TAVOITTEET SOSIAALIASEMALLA	7
3 TYÖSSÄ ONNISTUMISEN KOKEMUS - MITÄ SE ON?.....	11
3.1 Työn ilo ja imu ja onnistumisen kokemus	12
3.2 Työhyvinvointi työntekijän onnistumisen kokemuksen pohjana.....	15
3.3 Innostavalla johtamisella ja keskinäisellä luottamuksella kohti onnistumisen kokemuksia	22
3.4 Tutkiva ja vuorovaikutuksellinen oppiminen työyhteisön onnistumisen voima- varana	28
3.5 Itsereflektiolla ja oppimalla kohti kasvavia onnistumisen kokemuksia.....	36
4 KUINKA JOHTAJANA TUKEA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄÄN ONN- ISTUMISTA?.....	41
5 JOHTAJUUS JA YHTEISÖLLISYYS KRISTILLISYYDESSÄ JA SEURA- KUNTAELÄMÄSSÄ	45
6 ESIMERKKI HYVINVOIVASTA, ONNISTUNEESTI JOHDETUSTA TYÖYH- TEISÖSTÄ, JOSSA ITSEREFLEKTIO JA YHTEISÖLLINEN OPPIMINEN ON ARKIPÄIVÄÄ.....	52
7 TUTKIMUSASETELMA.....	56
7.1 Tutkimukseni lähtökohta ja tutkimusaiheeni synty.....	56
7.2 Tutkimuksen tavoitteet.....	57
7.3 Kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä	58
7.3 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen kulku.....	61
8 TUTKIMUSTULOKSET	65
8.1 Haastateltujen tausta.....	65
8.2 Asiakasryhmä ja heille tehdyt tilannearviot ja suunnitelmat	66
8.3 Haastateltujen onnistumisen kokemuksia	68
8.3.1 Onnistuminen tilannearvion käytössä passiivitutkiasiakkaiden kanssa	69
8.3.2 Onnistuminen asiakkaan onnistumisena	69
8.3.3 Onnistuminen asiakkaan auttamisena	70
8.3.4 Onnistuminen asiakkaan kohtaamisena, kuulemisena ja asiakkaan toivon virittämisenä.....	71

8.4 Työntekijän onnistumisen kokemuksia lisääviä tekijöitä sosiaaliohjaajien työssä	71
8.5 Onnistumisen kokemusten jakamisen vaikutuksista ja sosiaaliohjaajien valmiudesta jakaa onnistumisen kokemuksia työyhteisössä.....	73
8.6 Taustatekijöiden vaikutukset sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksiin	76
8.7 Muita haastattelujen mukanaan tuomia ajatuksia	77
9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA	81
10 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA JATKOEHDOTUKSIA	87
LÄHTEET:.....	93
LIITTEET	101
Liite 1: Sosiaalinen ja taloudellinen tuki, Tulokortti 2010	
Liite 2: Menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön eroja johtamisessa	
Liite 3: Erään työyhteisön työskentelyn kuvausta yhteisöllisen johtamisen näkökulmasta	
Liite 4: Haastattelukysymykset	
Liite 5: Saatekirje	

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus sai alkunsa sosionomin opintoihini liittyvän Työ, työyhteisöt ja johtaminen -opintojaksoon kuuluvassa työharjoittelussa erään pääkaupunkiseudun kunnan eräällä alueellisella sosiaaliasemalla. Harjoittelin sosiaaliasemalla toimeentulotukiasioita käsittelevässä tiimissä ja seurasin tiimin toimintaa johtamisen näkökulmasta. Harjoitteluuni kuului työyhteisölle tehtävä kehittämishanke. Jo hyvin toimivan ja hyvinvoivan tiimin kehittämishankkeenani tein haastattelututkimuksen sosiaaliaseman sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksista. Kehittämishankkeeni tutkimustulokset ovat tämän työni tutkimustuloksia, joihin haen tässä työssä laajemmin teoriataustaa.

Työni alkuosassa kartoitan onnistumisen taustalla mahdollisesti vaikuttavia asioita, jotka löytyvät toteutuneen työhyvinvoinnin, onnistuneen johtamisen ja kokemuksellisen oppimisen kohtauspinoilta. Pysin katsomaan näitä asioita sekä yhteisön ja koko organisaation tasolta että yksittäisen yksilön tasolta pitäen silmällä mahdollisia työnjohdollisia keinoja lisätä ja suunnata yksilöiden ja työyhteisöjen onnistumista ja työssä onnistumisen kokemista. Kirjoitan työn ilosta ja työn imusta, innostamisesta, motivaatiosta ja yksilöllisestä ja yhteisöllisestä kokemuksen kautta oppimisesta. Kirjoitan myös ihmisen omista mahdollisuuksista muuttaa omia kokemuksiaan ja tunnetilojaan onnistumisen kokemisen suuntaan esimerkiksi positiivisen psykologian keinoin. Työni sisältää seikkaperäisen esimerkin työyhteisöstä, jonka johtaja on onnistunut luomaan lähityöyhteisönsä hyvinvoivan ja yhteisöllisen työilmapiirin ja yhteisen kokemuksellisen tilan, jossa toteutetaan tutkivan oppimisen periaatteita. Työhöni sisältyy myös kappale, jossa pohdin evankelisluterilaisen kirkkomme näkemystä johtajuudesta ja työhyvinvoinnista seurakunnissa.

Työni toisessa osassa esittelen sosiaaliohjaajille tekemäni haastattelututkimuksen tavoitteet ja tulokset. Kerron harjoitteluajankautisen työyhteisöni sosiaaliohjaajien työssä onnistumisen kokemuksista asiaa valaisevin esimerkein. Lopuksi esitän johtopäätöksiä tutkimuksestani sekä aiheeseen liittyviä jatkoehdotuksia.

2 TYÖYHTEISÖ, TYÖ JA SEN TAVOITTEET SOSIAALIASEMALLA

Sosiaaliasema, jonka työtä seurasin kolmen kuukauden ajan syksyllä 2010, oli yksi kunnan alueellisista sosiaaliasemista ja se hoiti asiakkaiden sosiaalista ja taloudellista tukea. Sosiaaliasemalla työskenteli syksyllä 2010 yhteensä noin 90 henkilöä, 19 sosiaalityöntekijää, 13 sosiaaliohjaajaa ja 19 etuuskäsittelijää, neljä johtavaa sosiaalityöntekijää ja lisäksi toimistohenkilökuntaa, vahtimestareita ja sosiaaliaseman päällikkö.

Sosiaaliasemilta aikuisväestö ja lapsiperheet saavat sosiaaliturvatyöhön (mm. toimeentulotuki) ja sosiaaliseen muutostyöhön liittyviä palveluja. (Kunnan sosiaaliviraston nettisivut/sosiaalivirasto/taloudellinen_tuki). Käytännössä tämä tarkoittaa toimeentulotuen myöntämistä sen tarpeessa oleville asiakkaille sekä heidän kanssaan tehtävää sosiaalityötä, sosiaalista ja taloudellista neuvontaa. Harjoittelupaikkani sosiaaliasemalla asiakkaita palveltiin viidessä asiakkaiden iän mukaan jaetussa tiimissä. Uusille asiakkaille oli niin sanottu vastaanottotiimi, jonne ohjautuivat kaikki uudet toimeentulotukiasiakkaat iästä riippumatta.

”Toimeentulotuki on tarkoitettu sellaisiin tilanteisiin, jossa ihmisen tai hänen perheensä palkkatulot, varat tai muut sosiaalietuudet eivät riitä kohtuulliseen elämiseen. Toimeentulotuki on siis viimesijainen ja väliaikainen taloudellinen apu, jonka tarkoituksena on turvata perheen välttämätön toimeentulo. Periaatteena on, että jokaisella on tilanteen niin vaatiessa oikeus saada toimeentulotukea.” (Ihalainen & Kettunen 2006, 110.)

Toimeentulotukipäätöksen tekee se kunta, jossa hakija varsinaisesti oleskelee. Kunkin hakijan tuen tarve arvioidaan aina yksilöllisesti, vaikka laskemista varten onkin tarkat kaavat. Ennen toimeentulotuen hakemista hakijan on haettava niitä ensisijaisia etuuksia, joihin hänellä on oikeus. (Ihalainen & Kettunen 2006, 110.)

Sosiaaliasemalle tulevat toimeentulotukihakemukset ja neuvonta- tai tapaamispyynnöt käsiteltiin tiimeittäin. Asiakkaat jakautuivat eri työntekijöille paitsi ikänsä, myös elämäntilanteensa hankaluuden asteen ja oman osoitteensa mukaan. Valtaosa kaikista kirjallisista hakemuksista meni etuuskäsittelijöiden työstettäväksi. Hankalammat, yksilö-

kohtaista harkintaa, neuvontaa tai seurantaa vaativat asiakkaat ja heidän hakemuksensa ohjautuivat sosiaaliohjaajille. Sosiaaliohjaajat tekivät oman harkintansa mukaan asiakkaan hakemuksen käsittelyä varten kirjallisia ohjeita etuuskäsittelijöille, jotka näiden ohjeiden perusteella tekivät varsinaiset kirjalliset toimeentulotukipäätökset asiakkaille. Ohjeet ja päätökset kirjattiin ATJ -asiakastietojärjestelmään. Valtaosa sosiaaliohjaajien asiakkaiden asioista hoitui kirjallisesti, mutta asiakkaita myös tavattiin vastaanotolla päivittäin. Aseman sosiaaliohjaajat tapasivat keskimäärin 10 - 20 asiakasta viikossa. Kaikkein hankalimmissa ja vaativimmissa tilanteissa olevat asiakkaat (esimerkiksi yhtä aikaa työtön, asunnoton ja päihdeongelmainen asiakas) kuuluivat sosiaalityöntekijöille. Toimipisteen sosiaaliohjaajilla oli keskimäärin 370 asiakasta vuodessa ja sosiaalityöntekijöillä noin 100 asiakasta vuodessa omalla alueellaan. Kunkin sosiaaliohjaajan ja sosiaalityöntekijän niin sanottu oma alue määräytyi asiakkaiden osoitteiden mukaisesti. Etuuskäsittelijät hakivat työnsä yhteisestä jonosta ilman erityistä omaa aluetta tai omia alueen asiakkaita.

Toimeentulotukipäätöksistä valtaosan tekivät etuuskäsittelijät oman harkintansa tai tarvittaessa sosiaaliohjaajien ja/tai sosiaalityöntekijöiden ohjeistuksen mukaisesti. Kuu-kaudessa toimeentulotukipäätöksiä seuraamassani tiimissä tehtiin noin 700. Myönnetty toimeentulotuen määrät olivat varsin huomattavia, koska toimeentulotuella katettiin usein perusosan lisäksi esimerkiksi asuminen. Sosiaaliasemalla tehtyjen toimeentulotukipäätösten määrä oli aseman toiminnasta tehtyjen seurantalilastojen mukaan tasaisesti noussut vuodesta 2007 vuoteen 2010.

Sosiaaliasemilla oli käytössä niin sanottu tulokortti, johon merkittiin sosiaaliviraston yhteiset strategiset tavoitteet sekä kunkin tiimin omat tulostavoitteet ja niiden tulokset strategisten tavoitteiden suunnassa (Sosiaalinen ja taloudellinen tuki, Tulokortti 2010, hyväksytty 25.3.2010). Asetettujen tavoitteiden toteutumista arvioitiin ja seurattiin asiakkaiden ja vaikuttavuuden näkökulmasta, prosessien ja rakenteiden näkökulmasta, talouden ja resurssien näkökulmasta sekä henkilöstön osaamisen ja uudistumisen näkökulmasta. Tulokorttia käytiin läpi kohta kohdalta ja päivitettiin säännöllisesti. Tulokortin neljänä päätavoitteena vuonna 2010 olivat asiakkaiden kuntoutuminen ja työhön kiinnittyminen, asiakkaiden arjessa selviytyminen ja toimivat peruspalvelut, asukkaiden

ja asiakkaiden osallisuus ja toiminnan vuorovaikutteisuus sekä toimivien peruspalveluiden edellytyksenä osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Kullekin tiimille oli tulokortissa asetettu omat tiimikohtaiset tulostavoitteet. Seuraamassani tiimissä asiakkaiden yleisen tavoitteen, kuntoutumisen ja työhön kiinnittymisen tulostavoitteina oli sosiaalityön ja työllisyshoidon keinoin tukea toimeentulotuen asiakkaita koulutukseen ja työelämään sekä aktivoida yli 500 päivää työttömyysturvaa saaneita passiivitukilaisia muun muassa ryhmätoimintaan ja kuntouttavaan työtoimintaan. Näitä seurattiin siten, että asiakkaille tuli tehdä enemmän tilannearvioita/suunnitelmia kuin vuonna 2009 ja passiivitukilaisille tuli tehdä joulukuussa 2010 enemmän tilannearvioita/suunnitelmia kuin tammikuussa 2010. Oman tutkimushankkeen työyhteisön asettamat tavoitteet liittyivät erityisesti tähän tulokortin kohtaan. Koko sosiaalisen ja taloudellisen tuen vuoden 2010 tulokortti kaikkine tavoitteineen on liitteenä 1.

Harjoitteluajanani niin sanotuksi passiivitukiasiakkaaksi kutsuttiin sosiaaliviraston kielellä henkilöä, joka on saanut yli 500 päivää työmarkkinatukea. Yli 500 päivän työttömyysjakson jälkeen työttömyyskorvauksen maksaminen siirtyy valtiolta 50 %:sti kunnille maksettavaksi ja siksi viraston johto kiinnitti erityistä huomiota näihin asiakkaisiin (Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2001). Tilannearvio tuli tehdä erityisesti passiivitukiasiakkaille, jotta sen avulla löydettäisiin keino poistaa näitä henkilöitä ”listalta”. Virastossa oli poimittu kyseessä olevat asiakkaat erityiseen nimilistaan, joka oli jaettu heidän osoitteensa mukaisille työntekijöille. Sosiaalityöntekijöiden ja sosiaaliohjaajien tuli tehdä erityisesti näille asiakkaille tilannearvio. Sosiaaliohjaajien tavoitteeksi vuonna 2010 oli asetettu yhden tilannearvion tekeminen passiivitukiasiakkaalle kuu-kaudessa. Tulokortin tavoite vuodelle 2010 oli tehdä asiakkaille enemmän tilannearvioita tai suunnitelmia kuin vuonna 2009. Tulokortti edellytti myös, että passiivitukilaisille on tehty joulukuussa 2010 enemmän tilannearvioita tai suunnitelmia kuin tammikuussa 2010. (Tulokortti 2010.)

Tilannearvio on ”yhdessä asiakkaan kanssa tehty, hänen elämäntilanteensa ja olosuhteitensa kokonaisjäsenitys, jossa erityisesti kiinnitetään huomiota asiakkaan vahvuuksiin, ongelmiin ja toimintaympäristöihin. Tilannearvio ei ole pelkkää faktojen kokoamista,

vaan niiden pohjalta tehtyä elämäntilanteen analyysia ja merkityksellisten seikkojen esiin nostamista. Tilannearvio on asiakastyössä tavoitteenasettelun, suunnitelman tekemisen ja interventioiden perusta. Toistetun tilannearvion avulla saadaan tietoja asiakkaan tilanteesta tapahtuneista muutoksista ja voidaan yhdessä arvioida sosiaalityön ym. interventioiden toimivuutta ja vaikutuksia. Yhdenmukaisesti dokumentoitu tilannearvio mahdollistaa myös sen, että toiset asiakkaan kanssa työskentelevät työntekijät saavat helposti kuvan asiakkaan tilanteesta.” (Kuvaja & Luhtasela & Mustonen & Borg & Liukkonen, 2007, 3.)

Seuraamani sosiaaliaseman asiakastietojärjestelmään kirjattiin tilannearviossa asiakkaan eri elämänaalueet: perhe- ja ihmissuhteet, asuminen, koulutus, työ taloudellinen tilanne, terveys, päihteiden käyttö, arkielämä ja vapaa-aika.

3 TYÖSSÄ ONNISTUMISEN KOKEMUS - MITÄ SE ON?

Tutkimushankkeeni liittyi sosiaalihojajien työssään kokemiin onnistumisen kokemuksiin passiivitutkiasiakkaiden kanssa. Kerron tutkimukseni lähtökohdista ja sisällöistä myöhemmin työni tutkimusosassa. Tutkimusasetelmani ja etenkin tutkimustulosteni avaaman näkökulman kartoittamista varten ryhdyin tässä työssä selvittämään onnistumisen käsitettä. Lähtiessäni etsimään teoriaa onnistumisesta ja erityisesti sen kokemisesta työelämässä jouduin erittäin haasteellisen tehtävän eteen. Työelämää ja ihmisten hyvinvointia työpaikoilla on Suomessa, ja muuallakin maailmassa, tutkittu tähän asti lähinnä ongelmalähtöisesti. Varsinaista onnistumisen tutkimusta ei ole Suomessa tehty aikaisemmin. Yritin jonkun verran etsiä temasta englanninkielistäkin kirjallisuutta siinä onnistumatta. Suomesta löysin aihetta sivuten vain kaksi tutkimusta, joista toinen käsittelee työn iloa ja toinen työn imua. Molempien tutkimusten alussa tutkijat tekevät saman havainnon positiivisesta lähtökohdasta lähtevän tutkimuksen puuttumisesta suomalaisen työelämän tutkimuksesta. Vaikka nämä lähteeni olivat tuoreita ja hyvinkin asiantuntevalta taholta (Joensuun yliopiston kasvatustieteiden laitos ja Työn ja hyvinvoinnin laitos), en voinut uskoa tätä todeksi ennen kuin olin itse riittävästi perehtynyt aiheeseen. Mielestäni onnistumisen kokemisen käsittelemättä jättäminen ei voinut olla enää 2000-luvun todellisuutta. Pelkällä hakusanalla onnistuminen en löytänyt kirjallisuutta. Laajensin näkökulmaani ja luin ja tutkin hyvinkin laajasti olemassa olevaa kirjallisuutta työhyvinvoinnista, johtajuudesta ja oppimisestakin löytääkseni sieltä onnistumisen näkökulmia. Jouduin toteamaan, että Juha Varila ja Taija Viholainen (2000) Joensuun yliopiston kasvatustieteiden laitokselta sekä Jari Hakanen (2009) Työn ja hyvinvoinnin laitokselta olivat oikeassa. Onnistumisen tutkimusta ei ole olemassa, eikä kirjallisuudessa juurikaan edes mainita tuota sanaa. Löysin kymmenistä kirjoista yhteensä yhden käden sormilla laskettavia viitteitä suoraan onnistumisesta. Tässä työni osassa pyrin nyt kirjaamaan ylös nuo pienet palaset ja omalta hyvin pieneltä osaltani aloittamaan tuota onnistumisen kokemuksen tutkimusta. Aiheesta olisi useammaksikin väitöskirjaksi. Tässä työssä yritän katsoa aihetta sellaisesta näkökulmasta, mikä voisi lisätä ihmisten onnistumisen kokemuksia työelämässä ja miten sitä voisi tukea työnjohdollisin keinoin.

3.1 Työn ilo ja imu ja onnistumisen kokemus

Tutkijat Juha Varila ja Taija Viholainen (2000, 14-19) ovat tutkineet työniloa Joensuun yliopistolla. He eivät anna työn ilon käsitteelle suoranaista määritelmää, vaan tarkastelevat työn ilon kokemista erilaisista lähtökohdista käsin, muun muassa työnilon kokemisesta työnilon tuottamiseen ja työnilon kokemisesta oppimistapahtumana. Heidän mukaansa tunteet rakentavat organisaatiotodellisuutta. Tunteet jäsentävät yksilön toiminnan prioriteettien järjestelmän ja vaikuttavat toiminnan käynnistymiseen tai sen keskeytymiseen. Ihmisen kulloinenkin tarvitsevuus vaikuttaa heidän mukaansa siihen, mitä hän havaitsee tai suostuu havaitsemaan, kuten myös siihen, miten havainnot tulkitaan.

Psykologi Tony Dunderfelt (2010, 21) ilmaisee saman ajatuksen sanomalla todellisuuden muodostuvan fyysisten, sosiaalisten ja psyykkisten ilmiöiden kokonaisuudesta. Hänen mukaansa jokaisessa kokemuksessa, joka ihmisellä on ollut, paraikaa on ja tulee olemaan, on aina mukana nämä kolme tekijää. Dunderfelt näkee asian jopa niin, että fyysinen kokemus luo objektiivisen (mitattavan) todellisuuden, sosiaalinen luo kulttuurisen (vuorovaikutuksellisen) todellisuuden ja psyykinen kokemus luo subjektiivisen (kokemuksellisen) todellisuuden. Sekä Varila ja Viholainen että Dunderfelt näkevät, että omat asenteemme, tulkintamme ja tarpeemme vaikuttavat koko ajan meidän arjesamme, mikä aivan varmasti on kaiken toimintamme takana – näin myös sen takana, miten näemme milloinkin onnistuvamme.

Tunnetila vaikuttaa Varilan ja Viholaisen mukaan paitsi ajatteluumme sinänsä myös ajattelumme laatuun monin eri tavoin. Heidän mukaansa positiivinen tunnetila ohjaa käyttämään heuristista prosessointia, kun taas negatiivinen tunnetila ohjaa systemaattiseen, rationaaliseen ajatteluun. Tutkijoiden mukaan tunnetila vaikuttaa ajatteluun myös toiminnan energisoinnin ja tavoitetason asettamisen kautta. Lisäksi tunnetila vaikuttaa siihen, miten hyvin yksilö pystyy ylläpitämään taitotasoaan. Heidän mukaansa työympäristö, jossa pystytään työniloa kokemaan, on ympäristö, jossa yksilöä ei paineisteta sellaisella tavalla, joka aiheuttaisi hänen taitotasonsa hajoamisen vaativissa tehtävissä. Toisaalta riittävän kielteiseksi koettu oppimistapahtuma puolestaan aiheuttaa heidän mukaansa yksilön ja organisaation näkökulmasta pysyvästi ikävän tuloksen. Tunteet siis

paitsi suuntaavat myös energisoivat käyttäytymistä. (Varila & Viholainen 2000, 14-19, 34.)

Tutkijoiden mukaan työniloa voidaan käyttää myös defensiivisenä keinona, työn ilon avulla keitetään ankeata todellisuutta. Työniloa ei voida kuitenkaan suunnitellusti tuottaa. Ilon ja iloitemisen olemukseen kuuluvat vapaus, pyyteettömyys ja ennalta-arvaamattomuus. Työnilon kokemisen edellytyksiä voidaan tutkijoiden mukaan kuitenkin parantaa. (Varila & Viholainen 2000, 35-36.) Varilan ja Viholaisen mukaan voidaan olettaa, että työnilon kokemuksen edellytykset ovat olemassa silloin, kun työkyvyn ja jaksamisen säätelijät ovat keskenään tasapainossa. Tällöin työn ominaispiirteiden ydin (kykyjen monipuolinen käyttö, työn identiteetti ja tärkeys, autonomia ja palaute) vastaa ihmisen kognitiivisia piirteitä ja yksilöllisiä voimavaroja siten, ettei esiinny pitkäaikais-ta yli- tai alikuormitusta. Työn mielekkyys, ihmisen arvostus ja kyky vastavuoroisen vaikuttamisen tarpeensa toteuttamiseen vaikuttavat työnilon kokemuksen laatuun. (Varila & Viholainen 2000, 37-38.)

Edelleen Varila ja Viholainen toteavat, että ihmisen kognitiiviset tekijät ja yksilölliset voimavarat vaikuttavat työnilon kokemukseen. Ilon tunne jäsentyy eri ihmisillä eri tavalla elämän osaksi. Toisilla heidän mukaansa ilon kokemuksen tunne on hetkittäinen, toiset hahmottavat sen elämänsä valinnaksi, toiset arvostavat hersyvää, vallatonta iloa, toiset taas pitävät enemmän tasaisesta, rauhallisesta ilosta. Jotkut ihmiset kokevat helpommin työniloa kuin toiset. Toisaalta taas työniloa tuottava tilanne saattaa olla niin voimakas, että se tuottaa jokaisessa työyhteisön jäsenessä työnilon kokemuksen. (Varila & Viholainen 2000, 39.)

Työn tekemiseen ja siinä onnistumiseen liittyy omalta osaltaan ”flow”n tai työn imun käsite. Kai Hakkaraisen, Kirsti Longan ja Lasse Lipposen (2001, 83) mukaan ”huippuelämyksellä tarkoitetaan motivoivaa kokemusta, joka on haastava ja palkitseva. Tällöin ihmisen mieli tempautuu piristävään tilaan ja optimaaliseen virtaukseen (engl. flow), jossa kaikki tuntuu sujuvan vaivattomasti ja helposti. Tällaista voi tapahtua sekä kokemuksellisen että pohdiskelevan ajattelun yhteydessä. Kokemuksellisella tasolla huippuja on vaivattominta saavuttaa (esimerkiksi luontoelämykset tai koskettava tarina).

Kuitenkin syvimät oivallukset ja huippukokemukset syntyvät pohdiskelun jälkeen tai asiantuntijatiedon vaiheessa, kun on päästy ohi pintatason.”

Jari Hakanen (2009, 8) on tutkinut työn imua ja myös tehnyt siihen liittyvän arviointimenetelmän Työn ja hyvinvoinnin laitokselle. Työn imulla tarkoitetaan hänen mukaansa myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus (”vigor”), omistautuminen (”dedication”) ja uppoutuminen (”absorption”). Se ei ole ”flow’n” tapainen, hetkellinen ja spesifi huippukokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittäytyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tarmokkuus on Hakasen mukaan kokemusta energisyydestä, halua panostaa työhön, sinnikkyyttä ja ponnistelun halua, myös vastoinkäymisiä kohdattaessa. Omistautuminen puolestaan on kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Uppoutumista kuvaa syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja irrottautuminen voi tuntua vaikealta.

Tässä tutkimuksessa en tarkoita onnistumisella Varilan ja Viholaisen tutkimaa työn iloa, vaikka onnistumisessa toki on mukana työn ilonkin eri puolia ja onnistumisen kokemuksen taustalla vaikuttanevat työniloon liittyvät asiat. En tarkoita onnistumisella Jari Hakasen omistautumisen ja uppoutumisen kaltaista työn imua enkä myöskään flow`n tapaista hetkellistä virtaavaa huippukokemusta työssä Hakkaraisen ynnä muiden tapaan. Tässä tutkimuksessa tarkoitan onnistumisella sellaista syvän tyytyväisyyden tilaa, johon liittyy hyvin miellyttävä ja elähdyttävä elämyksellinen tunnekokemus. Onnistumisen kokemus voi olla hetkellinen tai pidempikestoinen johonkin asiaan, tilanteeseen tai henkilöön liittyvä syvän tyytyväisyyden tila ja tunne. Tällaisia onnistumisen kokemuksia lähdin kartoittamaan ja tällaisista onnistumisen kokemuksista sosiaaliohjaajat minulle ymmärtääkseni kertoivat.

3.2 Työhyvinvointi työntekijän onnistumisen kokemuksen pohjana

Työhyvinvointi ja tunne sen omakohtaisesta kokemisesta on nähdäkseni yksi tärkeimmistä onnistumisen kokemuksen mahdollistavista edellytyksistä. Onnistunut johtaminen on puolestaan mielestäni suurin yksittäinen työhyvinvointiin vaikuttava tekijä.

Työhyvinvoinnille luovat puitteita useat eri lait. Työturvallisuuslain (2002) tarkoituksena on parantaa työympäristöä ja työolosuhteita työntekijöiden työkyvyn turvaamiseksi ja ylläpitämiseksi sekä ennalta ehkäistä ja torjua työtapaturmia, ammattitauteja ja muita työstä ja työympäristöstä johtuvia työntekijöiden fyysisen ja henkisen terveyden haittoja. Laissa on pykälät paitsi työnantajan yleisistä velvollisuuksista myös työntekijän velvollisuuksista ja vastuista sekä työsuojelusta. Laissa tuodaan erityisesti esille myös henkisen työsuojelun tavoitteita. Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta (2006), Tapaturmavakuutuslaki (1948), Ammattitautilaki (1988), Laki nuorista työntekijöistä (1993), Työterveyshuoltolaki (2001), Työaikalaki (1996), Kirkon työaika-asetus (1998), Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta (1986), Laki yksityisyyden suojasta työelämässä (2004) (Marttila & Tamminen 2002, 7-23) sekä valtion, kunnan, kirkon ja yksityisten alojen työ- ja virkaehtosopimukset antavat omia määräyksiään työhyvinvoinnin reunaehtoja raamittaen. Sekä työnantajan edustajien eli esimiesten että työntekijöiden organisaation kaikilla tasoilla tulisi tuntea ja noudattaa näitä säädöksiä oman ja työyhteisön työhyvinvoinnin edistämiseksi. Tänä päivänä erityisesti työelämän vaatimat ajalliset joustot ja yhä lisääntyvä työn ja vapaa-ajan sekoittuminen uhkaavat mielestäni jo ihmisten työhyvinvointia tästä työn raamien näkökulmasta päin katsottuna. Lait ja asetukset ovat kuitenkin olemassa, mutta niiden noudattamista ei tunnu valvovan enää kukaan, eivätkä työntekijät työpaikan menettämisen pelossa uskalla sitä vaatiakaan. Seurakunnan piirissä työajaton työaika on ollut pitkään käytössä ja sen vaativuus siltä osin on tiedossa. Siksi olenkin hieman hämmästellyt kirkossa esimerkiksi nuorisotyönohjaajien pyrkimistä kyseisen lain piiriin. Tuntea asiaa tarpeeksi voisin ajatella pyrkimyksen olevan nimenomaan toiseen suuntaan, pois työajattomasta työstä. Työaikalait, yhtä edellä mainituista laeista kommentoidakseni, on luotu työntekijän turvaksi ja niiden noudattaminen auttaa työntekijän fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin säilyttämistä. Työssä onnistumisen välttämätön ehto on, että työntekijä ei tule liian vä-

syneeksi tekemään tehtäviään. Väsyneenä myös oma onnistuminen ja etenkin sen kokeminen laimenee, jos sitä on enää ylipäättään mahdollista huomatakaan.

Pirkko Vesterinen käyttää Schaufeli & Backerin (2004) työn vaatimusten ja voimavara-tekijöiden (Job Demands-Resources, JD-R) mallia työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä kuvatessaan. Mallin mukaan työn fyysiset, psyykkiset, sosiaaliset, organisatoriset ja työn sisältöön liittyvät tekijät voivat olla joko työn voimavaroja tai työn vaatimuksia. Nämä eri tekijät voivat johtaa työntekijän ja työyhteisön joko motivaatiopolulle tai kuormituspolulle. Kuviossa 1 kuvataan seikkaperäisesti Schaufeli & Backerin (2004) tutkimuksessa mukana olleiden vastaajien kuvauksia työhyvinvointia synnyttävistä tekijöistä, jotka liittyvät työn fyysisiin, psyykkisiin, sosiaalisiin, organisatorisiin ja työn sisältöön liittyviin kysymyksiin. Työhyvinvointia edistetään lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen edistämiseksi ja pahoinvointia ehkäistään vähentämällä työn kuormitustekijöitä. (Vesterinen 2006, 36-41.) Onnistumisen edellytykset liittyvät motivaatiopolun tekijöihin.

MOTIVAATIOPOLKU	KUORMITUSPOLKU
<p>Työn voimavarat (työhyvinvointia synnyttävät tekijät)</p> <p>Fyysiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • terveellinen ja turvallinen työympäristö (ergonomia, valot, välineet, ilmastointi, työvälineet) • työntekijän terveys ja fyysinen kunto 	<p>Työn vaatimukset (työpahoinvointia synnyttävät tekijät)</p> <p>Fyysiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • epämiellyttävät työolosuhteet (home, veto, kylmyys, pienet työtilat, meluisa työympäristö ja huonot työvälineet), puutteellinen työturvallisuus • työntekijän heikko fyysinen kunto

<p>Psyykkiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • työn hallinnan tunne (aika, osaaminen, kyvyt) • sopiva ”stressi” • mahdollisuus luovuuteen • mahdollisuus itsensä kehittämiseen • tyydytystä tuottava tehtäväkuva • oma positiivinen suhtautuminen, asennoituminen työhön • ”vapauden ja itsenäisyyden tunne” 	<p>Psyykkiset</p> <ul style="list-style-type: none"> • riittämätön osaaminen • omaan työhön ei voi vaikuttaa (sisältö ja suoritustapa) • itseään ja omaa työtään ei voi kehittää • motivaatio-ongelmat • uralla eteneminen on mahdotonta • oma henkinen terveys on heikko • tunne, että on alipalkattu ja ylikuormitettu • työtehtävät ovat liian vaativia • pelko, ettei selviä
<p>Sosiaaliset</p> <ul style="list-style-type: none"> • arvostuksen ja kunnioituksen saaminen, tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu • kannustava, avoin, innovatiivinen ja vuorovaikutteinen ilmapiiri • palautteen ja tuen saaminen esimieheltä, työtovereilta ja asiakkailta • mahdollisuus palautteen antamiseen • erilaisuuden hyväksyminen • jaettu vastuu ja joustavuus • sitoutuminen yhdessä määritettyyn strategiaan ja päämääriin • osallistumismahdollisuudet • yhteiset mukavat tapahtumat 	<p>Sosiaaliset</p> <ul style="list-style-type: none"> • työntekijöiden välillä ristiriitoja, luottamuspulaa • yhteiset pelisäännöt puuttuvat, niitä rikotaan tai ei noudateta • itsekkyyys (töitä tehdään omista lähtökohdista, omilla ehdoilla) • erilaisuutta ei hyväksytä • toisten työtä ei arvosteta • puuttuu terve empaattisuus • yhteisiä tavoitteita ei aseteta • sitoutumattomuus (esim. ”ei kannata tehdä” tai ”ei kuulu mulle” -asenne) • ilmapiiri on puhumaton ja kannustamaton (esiintyy klikkejä, alistamista, syytelyä ja syyllisten etsintää, epärehellisyyttä, riitoja, kilpailua, kateutta, salailua, kyräilyä ja kytäystä, kiusaamista, nälvimistä, juoruilua) • keskustelu, avoimuus ja yhteisöllisyys puuttuvat • henkilökohtaiset ongelmat häiritsevät työyhteisön toimintaa
<p>Organisatoriset</p> <ul style="list-style-type: none"> • vaikutusmahdollisuudet omaan työhön, tavoitteisiin, tuloksiin (esim. joustavat työajat) • oikea työn mitoitus suhteessa osaamiseen, aikaan ja henkilöstön määrään • riskitekijöiden eliminoiminen • työnohjaus saatavilla • pysyvä työpaikka, turvattu työsuhde 	<p>Organisatoriset</p> <ul style="list-style-type: none"> • epävarmuus työsuhteen jatkumisesta • organisaatio ei ehdi sopeutua hallitusti muutokseen • organisointi ja prosessit ontuvat • yhteiset henkilöstöpalaverit puuttuvat • vastuut, velvollisuudet ja toimenkuvat ovat epäselvät • puutteellinen perehdyttäminen

<ul style="list-style-type: none"> • avoin tiedottaminen (mm. itseä koskevista muutoksista) • valta- ja vastuukysymykset selkeästi määriteltä • työtehtävien ja palkkauksen välinen suhde oikein mitoitettu 	<ul style="list-style-type: none"> • epärealistiset tavoitteet tai henkilöstö ei tunne yhteistä strategiaa ja tavoitteita • tiedonkulku ei toimi • työpaikalla vallitsevat vanhat pinttynneet tavat • lyhyet määräaikaiset työsuhteet
<p>Työn sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> • työ vastaa koulutusta, tavoitteita, osaamista ja on motivoivaa • työ on haasteellista, henkisesti palkitsevaa ja oppimista edistävää • työ on monipuolista ja vaihtelevaa • työstä saatavalla palkalla pystyy elättämään itsensä/perheensä • työssä on ura-/kehittymismahdollisuuksia • työ ei ole fyysisesti liian raskasta 	<p>Työn sisältö</p> <ul style="list-style-type: none"> • yli- tai alimitoitettu työ (sisältö, haastavuus, määrä) • tylsä ja yksitoikkoinen työ • fyysisesti raskas työ • riittämättömät, epärealistiset resurssit (aika, ihmiset), kiire • samojen töiden tekeminen liian kauan • epätietoisuus työhön liittyvistä asioista • henkilötasolla puuttuvat päämäärät ja tavoitteet
<p>Johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • huolehtii oikeudenmukaisesta palkkauksesta ja muusta palkitsemisesta • puuttuu epäkohtiin välittömästi • perustelee päätökset • vastaa perehdyttämisestä • huolehtii, että työtehtävät vastaavat koulutusta ja sopivat elämäntilanteeseen (esim. ikäjohtaminen) 	<p>Johtaja</p> <ul style="list-style-type: none"> • ei tue, ei anna palautetta, ei ota vastaan palautetta, ei palkitse • ei osaa tai halua kantaa vastuuta • ei ota vastaan ehdotuksia, on välinpitämätön, kohtelee epäoikeudenmukaisesti, alistaa, kiusaa, ei kuuntele alaisten näkökulmia ja toiveita, eristää, ei puhu, on ailahtelevainen ja mielivaltainen • on epävarma, epärehellinen, panttaa tietoja, ylläpitää epävarmuutta menneeseen olevista muutoksista, ei tee päätöksiä, ei anna vastauksia, etsii virheitä, puuttuu epäolennaisuuksiin, on määrällä ja käskyttävä • mieltää työntekijän vain siirreltävänä resurssina, esineenä tai haittana
<p>Eettinen perusta</p> <ul style="list-style-type: none"> • työyhteisön arvot ovat kohdallaan ja työtä ohjaava työyhteisön tiedossa olevat ja hyväksymät eettiset periaatteet • työntekijä kokee olevansa arvokas ihmisenä ja työntekijänä • luottamus esimieheen ja työtovereihin 	<p>Eettinen perusta</p> <ul style="list-style-type: none"> • väärin toteutetut arvot

<p>Hyvinvointi työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”On mukava tulla töihin, mutta osaa myös irrottautua siitä ja elää kokonaisvaltaisesti mielekästä elämää” (Nainen 2) 	<p>Pahoinvointi työssä</p> <ul style="list-style-type: none"> • ”Heti aamusta turpa rullalla. Puhutaan takanapäin ja ´piikitellään´. Ei huomioida toista, eikä auteta työasioissa.”
<p>Sitoutuminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • työn tuottavuus, kannattavuus 	<p>Yleinen pahoinvointi</p> <ul style="list-style-type: none"> • heikot työn tulokset

KUVIO 1 Työhyvinvoinnin myönteinen ja kielteinen kehityspolku

(Vesterinen 2006, 37-39)

Työhyvinvointiin liittyvät lukemattomat asiat luovat perustan työntekijöiden työssään onnistumisen kokemuksille. Kaikkia ei kyseisen kokemuksen saavuttamiseen välttämättä eikä jokaisessa tilanteessa tarvita (onneksi!), mutta jokin tietty työhyvinvoinnin vähimmäistaso on oltava olemassa ennen kuin työssä onnistumisen kokemuksille on ylipäättään edellytyksiä. Jos kuormittavia tekijöitä on liikaa, ei onnistumiselle ole tilaa. Eri ihmiset myös kokevat ja painottavat eri tavalla työhyvinvoinnin ja omankin hyvinvointinsa eri ulottuvuuksia. Nämä painotukset voivat vaihdella myös eri tilanteesta toiseen.

Päivi Rauramo (2004) jakaa työhyvinvoinnin eri osa-alueet Maslow'n tarvehierarkian mukaisesti eri portaille. Rauramon mukaan työhyvinvointiin kuuluvat ensinnäkin psykofysiologiset tarpeet, jossa terveys nähdään voimavarana (terveelliset elämäntavat, ravinto, lepo ja uni, liikunta, painonhallinta, kohtuullisuus alkoholin käytössä, tupakointimattomuus). Toisella portaalla tulevat turvallisuuden tarpeet, joihin kuuluvat turvallinen työpaikka (turvallisuuden johtaminen, turvallisuuskulttuuri, työsuojaus, vaarojen arviointi ja riskien hallinta), fyysinen (ergonomia, turvallinen ja terveellinen työympäristö, elpymisliikunta) ja henkinen työsuojaus (työpaikkakiusaamiseen ja -häirintään puuttuminen, yksintyöskentelyn riskien ja väkivallan uhkan huomioonottaminen ja uhkaavan tilanteen jälkihoito).

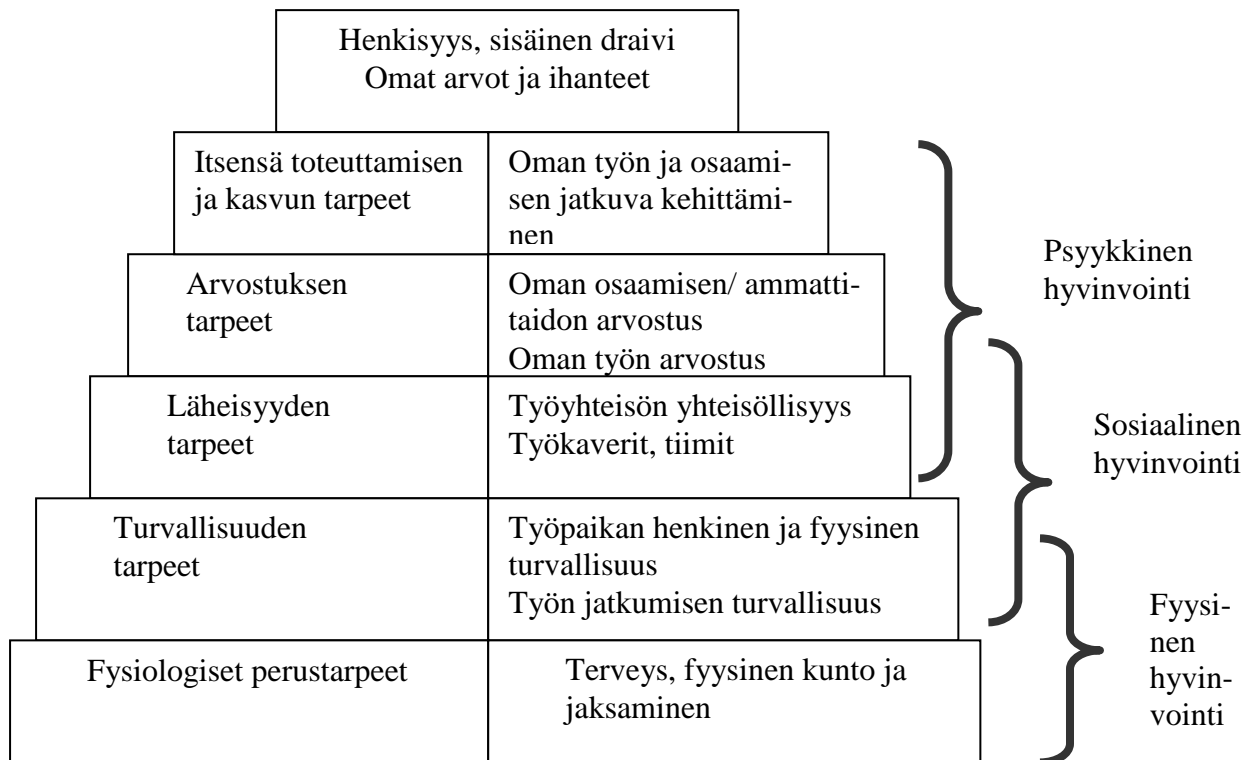
Kolmanneksi huomiota kiinnitetään ihmisen liittymisen tarpeeseen, johon kuuluvat työhyvinvoinnin alueella oikeudenmukainen, tasa-arvoinen, kannustava ja innostava työyhteisö, jossa avoimuus, luottamus ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat keskei-

siä arvoja. Toimivat esimies-alais-suhteet, kokouskäytännöt, kehittyvä työ ja yhteiset tilaisuudet kuuluvat Rauramon mukaan tälle portaalle. Neljäs työhyvinvoinnin porras on arvostuksen tarve, johon kuuluvat Rauramon mukaan yhteiset missio, visio, arvot ja organisaatiosaatiokulttuuri, arvostus, kiitos ja asiallinen palaute, eettiset arvot ja yhteiskunnallinen vastuu, laatu sekä työhyvinvointi osana strategiaa ja johtamista kaikkine osa-alueineen. Myös kannustavat, oikeudenmukaiset ja toimintaa tukevat palaute- ja palkitsemisjärjestelmät sekä mittaus- ja arviointimenetelmät kuuluvat tälle portaalle. (Rauramo 2004.)

Viidennelle ja ylimmälle portaalle kuuluvat Rauramon mukaan oppivan organisaation periaatteet, yksilön ja yhteisön oppimisen tukeminen, itseään aktiivisesti kehittävä henkilöstö, työssä oppiminen ja hiljaisen tiedon hyödyntäminen. Tällä portaalla on mahdollista erilaisuuden arvostaminen, tiedon ja käytännön yhdistäminen sekä työympäristön ja työolojen viihtyvyyden edistäminen. Myös yrittäjäyys, innovatiivisuus, muutosvalmius, edelläkävijyys ja kansainvälisyys kuuluvat itsensä toteuttamisen portaalle. Kun nämä eri portaiden tarpeet tyydyttyvät työssä ja elämässä voidaan Rauramon mukaan odottaa yksilön hyvinvointia ja työyhteisön aitoa, luovaa tiimityötä sekä organisaation kestävää (taloudellista) menestystä. (Rauramo 2004.)

Jokaisella Rauramon esittelemällä portaalla on mahdollista tuntee onnistumista ja saada onnistumisen kokemuksia. Yhteen onnistumisen kokemukseen voi liittyä useankin eri portaan asioita yhdellä kertaa. Näistä eri onnistumisen taustalla vaikuttavista asioista tärkeimmiksi sellaisiksi edellytyksiksi, joihin esimies voi omalla toiminnallaan suoraan vaikuttaa, nostaisin luottamuksen ja arvostuksen sekä oppimisen. Näihin kiteytyvät työelämän hyvinvoinnin kannatinpalkit nimenomaan työntekijän kokemuksellisenä tunteena. Jos jokin näistä puuttuu, ei työhyvinvoinnille ole enää kunnollisia edellytyksiä, mikä vähitellen syö pohjaa myös onnistumisen kokemuksilta.

Leenamaija Ojala ja Guy Ahonen tiivistävät Rauramon ajatukset seuraavaan kuvioon:



KUVIO 2 Työhyvinvoinnin osa-alueet Maslow'n tarvehierarkian mukaan jaoteltuna (Ojala & Ahonen 2003, 21)

Hyvän johtajan ominaisuuksiin nähdäkseni kuuluu se, että hän pyrkii aktiivisesti käytettävissä olevin keinoin ja tarvittaessa omaa innovatiivisuuttaan käyttäen luomaan työyhteisönsä jäsenille paitsi työhyvinvointia tukevan työympäristön myös, ja nimenomaan, sellaisen työyhteisön, jossa jokainen kokisi seisovansa turvallisesti mahdollisimman korkealla hyvinvoinnin portaiden tasolla. Taitava esimies tarjoaisi työelämässä myös tilaisuuksia pyrkiä hyvinvoinnin portailla yhdessä toisten kanssa yhä ylemmäs kohti luovaa itsensä toteuttamista sen mukaan kuin itse kullekin omassa elämäntilanteessaan on sillä hetkellä mahdollista. Tämä edellyttää esimieheltä syvällistä työyhteisön jäsenten tuntemista paitsi työntekijänä myös yksilönä.

3.3 Innostavalla johtamisella ja keskinäisellä luottamuksella kohti onnistumisen kokemuksia

Erilaisista johtamisen tavoista ja hyvän johtajan ominaisuuksista on olemassa hyllymetreittäin kirjallisuutta. Samoin on tutkittu ja kirjoitettu runsaasti työn ja työympäristöjen kehityksestä. Tässä kohdassa valotan uusimpia ja mielestäni eniten työssä onnistumisen kokemuksen edellytyksiä lisääviä näkemyksiä johtajuudesta.

Johtajat toimivat erilaisissa organisaatioissa ja niiden ihmisistä koostuvissa yhteisöissä. Käsitys organisaatioista on muuttumassa ja laajentumassa käsittämään myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja sosiaalisten suhteiden vaikutuksen organisaatioissa eli niin sanotun sosiaalisen pääoman käsitteen. Taloudellisen pääoman rinnalle on jo aikaisemmin noussut henkisen pääoman (Human Capital) -käsite. Sillä tarkoitetaan organisaatiossa työskentelevien ihmisten osaamista, johon organisaatio on sijoittanut palkatessaan heidät. Henkinen pääoma määrittää, miten hyvin organisaatio saavuttaa tavoitteensa, miten hyvin se kehittyy ja pystyy uusiutumaan jatkuvasti muuttuvien haasteiden edessä. Organisaatio pyrkii saamaan tämän henkisen pääoman mahdollisimman laajaan käyttöön palvelemaan organisaation päämääriä. Johtajien tehtävänä on käytännössä toteuttaa näitä tavoitteita. Marja Mäkipeskan ja Terttu Niemelän mukaan ihminen kuitenkin päättää viime kädessä itse, miten hän käyttää kapasiteettiaan. Ihmisen valintoihin vaikuttavat toisaalta se sosiaalinen ympäristö, jossa hän toimii, ja toisaalta hänen henkilökohtaiset arvostuksensa ja motiivinsa. Jos ihmisen henkilökohtaiset näkemykset ovat ristiriidassa organisaation arvomaailman kanssa, kapasiteetin käyttö minimoidaan. Inhimillisen pääoman kasvattaminen organisaatiossa merkitsee Mäkipeskan ja Niemelän mukaan paitsi yksilöiden ja yksikköjen tietojen ja taitojen kartuttamista myös panostamista arvoihin, motiiveihin ja sitoutumiseen sekä yksilötasolla että koko yhteisössä. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14-15.)

Uusin pääomakäsite Mäkipeskan ja Niemelän mukaan on sosiaalinen pääoma. Tällä tarkoitetaan sosiaalisen ympäristön ominaisuuksia, kuten sosiaalisten verkostojen tiiviyyttä, yhteisesti omaksuttuja normeja sekä ihmisten luottamusta näiden toimivuuteen. Sosiaaliset yhteydet, kanavat ja verkostot luovat edellytyksiä tiedonkululle, kaupankäynnille, innovaatioille ja muille ihmisten välillä arvoa tuottaville toiminnoille. Sosiaa-

lisen pääoman avulla taloudellinen ja henkinen pääoma saadaan käyttöön ja tuottamaan lisää arvoa. Tämä arvo voi olla esim. taloudellista vaurautta, innovaatioita tai fyysistä ja henkistä hyvinvointia. Sosiaalinen pääoma syntyy Mäkipeskan ja Niemelän mukaan ihmisten välisessä toiminnassa, sosiaalisissa suhteissa sekä niitä ylläpitävissä ja vahvistavissa järjestelmissä. Sosiaalisen pääoman juuret ovat yhteisöissä ja ihmisten jäsenyydessä niihin. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15-16.) Sosiaalisen pääoman käsitteen omaksuminen sekä henkisen ja sosiaalisen pääoman kartuttaminen työelämässä antavat nähdäkseni mahdollisuuden vastata yhä kovenevaan työelämän tahtiin ja sen vaatimuksiin, myös taloudellisen pääoman antamiin reunaehtoihin työssä. Kun ymmärretään ihmisten sosiaalisten yhteyksien ja verkostojen tärkeys koko organisaatiolle sille lisää arvoa tuottavana välineenä, ihmisten keskinäiselle vuorovaikutukselle ja verkostoitumiselle ymmärretään ehkä vähitellen antaa myös oma tilansa, aikansa ja paikkansa. Vain sosiaalisen pääoman kautta ihmisten ja sitä kautta organisaatioiden on mahdollista edes jotenkin pystyä vastaamaan jatkuvaan ja yhä kiihtyvään muutosten virtaan.

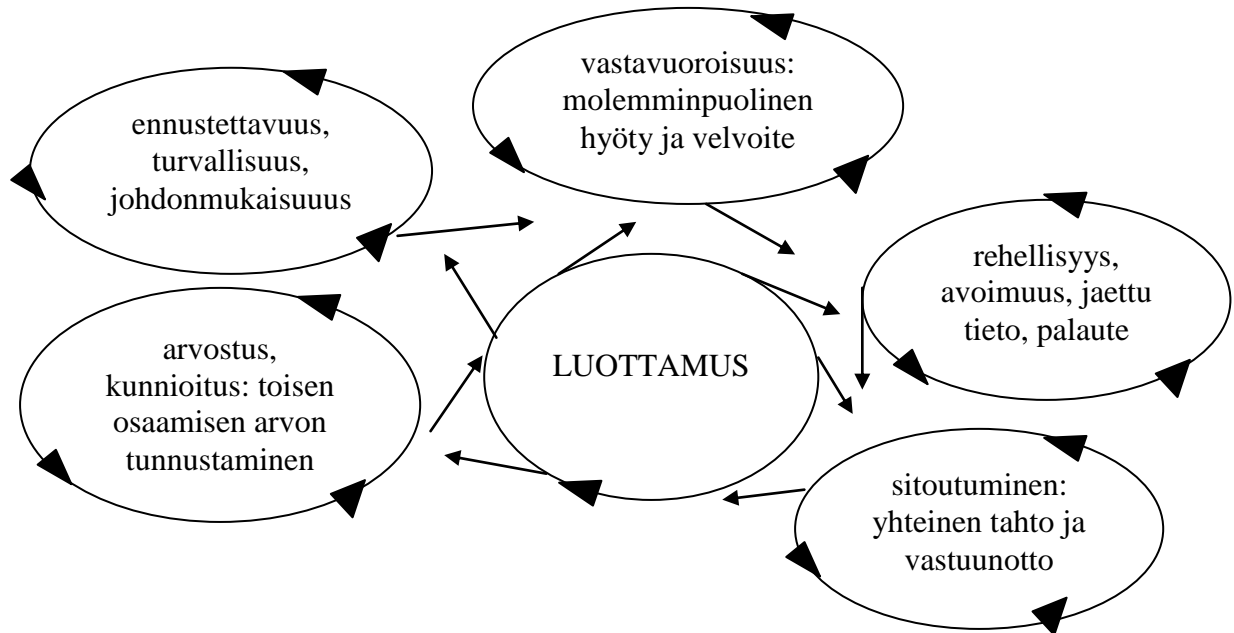
Sosiaalisen pääoman kartuttamisen haasteeseen organisaatiossa vastaa nähdäkseni yhteisöllinen johtaminen. Yhteisö voidaan määritellä laajasta makronäkökulmasta, joka painottaa väestöalueeseen liittyvää yhteisöllisyyttä (esimerkiksi kylä, kaupunginosa, maaseutuyhteisö – Gesellschaft) tai mikronäkökulmasta eli yksilön näkökulmasta (Gemeinschaft) (Steven Brint 2001). Leena Paasivaaran ja Juhani Nikkilän mukaan Steven Brintiä lainaten Gemeinschaft-yhteisöllä on kaikille yhteisiä ominaisuuksia, joita ovat erityisesti seuraavat: sosiaaliset siteet ovat tiiviitä ja vaativia, yhteisöllisyydellä on vaikiintunut ja hyväksytty asema jäseniensä arjessa, yhteisö suorittaa rituaalisia tapahtumia, ryhmän koko on melko pieni, jäsenet kokevat olevansa jossain suhteessa samanlaisia ja uskomus- ja moraalinen järjestys on jaettu. Makrotason alueellinen yhteisöllisyys perustuu ihmisten kollektiivisille tarpeille, joihin vastaamiseen tarvitaan tavoitteellisuutta ja aktiivista yhteistyötä. Yhteisössä on omat säännöt ja lainalaisuudet, jotka määrittävät, mikä on yhteisössä oikein ja mikä väärin. Mikronäkökulmassa yhteisö muodostuu yksilöistä, mutta on enemmän kuin siinä olevat yksilöt. Yksilöiden omat asenteet ja motivaatiotilat vaikuttavat esimerkiksi osallistumiseen yhteistyöhön toistensa kanssa tai yhteisön tarpeisiin sitoutumiseen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 9-12.)

Makro- ja mikrotason yhteisöllisyys yhdistyvät Paasivaaran ja Nikkilän mukaan työyhteisöön perustuvassa yhteisöllisyydessä. Yhteisö on työyhteisö, jolla tarkoitetaan nimenomaan työpaikan henkilöiden muodostamaa kokonaisuutta. Yhteisö määrittää tiettyjä normeja ja pelisääntöjä samalla kuin yksilö vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla valinnoillaan. Työyhteisön muodostavat yhdessä työskentelevät yksilöt, jotka suorittavat perustehtävää. Työyhteisö on toiminnallinen ryhmä, jolla on yhteinen työn tavoite, yhteiset aineelliset voimavarat ja tiedot ja taidot ja joka työskentelee yhdessä. Ryhmään kuuluvilla ihmisillä on tieto yhteenkuuluvuudesta ja tunneside ryhmää kohtaan. Yhteisöllisyyden katsotaan tukevan ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta myös työelämässä. Työyhteisön yhteisöllisyys on henkinen tila ja kuvaa työyhteisön sosiaalista puolta. ”Yhteisöllisyyteen ei kukaan voi pakottaa. Se on tunnetila, joka pohjautuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen.” (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12-16 ja 56-57; Lindström 1994.)

Paasivaaran ja Nikkilän mukaan yhteisöllisyyttä työyhteisössä tukevat uudistusmielisyys, vapaus toimia ja salliva ilmapiiri. Uudistusmielisyys pitää sisällään Paasivaaran ja Nikkilän mukaan muutosvalmiutta, innostusta uuden oppimiseen ja antaa aikaa ja tukea ideoille. Heidän mukaansa vapauteen toimia kuuluvat riskinotto ja epäonnistumisten salliminen, riittävä vapaus yrittää sekä halu kehittää asioita yhdessä. Sallivassa ilmapiirissä on tasa-arvoisuutta ihmisten välillä, leikkimielisyyttä ja huumoria, rakentavaa väitelyä sekä luottamusta ja avoimuutta. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17-18.) Yhteisöllisen toimintatavan omaava johtaja pyrkii mielestäni toteuttamaan aktiivisesti kaikkia näitä puolia tavoitteellisesti ja näkyvästi omassa työssään ja työyhteisössään. Tämän edellytyksenä on, että johtaja itse säilyttää muutosvalmiutensa, on innostunut uuden oppimiseen ja kykenee organisoimaan työtehtävät niin, että hänellä henkilökohtaisesti ja kaikilla työyhteisön jäsenillä keskenään on riittävästi tilaa ja aikaa yhteiselle vuorovaikutukselle.

Edellä mainituista asioista tärkeimmäksi ja muiden sekä yhteisöllisyyden syntymisen ja toteutumisen välttämättömäksi ehdoksi nostaisin tuon luottamuksen ja sen rakentamisen työyhteisössä. Ilman luottamusta ja avoimuutta on vaikeaa nähdä muidenkaan yhteisöllisten tavoitteiden toteutumista. Kuten Hyypä ja Miettinen (2005) osuvasti ilmaisevat – yhteisöllisyys kasvaa luottamuksesta keskinäisen vuorovaikutuksen verkostoissa.

Marja Mäkipeska ja Terttu Niemelä ovat kuvanneet työyhteisön luottamusedynamiikkaa alla olevan kuvion avulla (Mäkipeska & Niemelä 2005, 32-34).



KUVIO 3 Työyhteisön luottamusedynamiikka

(Mäkipeska & Niemelä 2005, 34)

Mäkipeskan ja Niemelän mukaan luottamus pohjautuu aina rehellisyyteen ja avoimuuteen. Kestävä luottamus perustuu myös vastavuoroisuuteen. Mäkipeskan ja Niemelän mukaan mihin tahansa kuvion mukaiseen luottamuksen osatekijään panostamalla voidaan saada liikkeelle tai vahvistamaan itseään vahvistava kierre. Johtaja on nähdäkseni avainasemassa tällaisen työyhteisön luottamuksen positiivisen kierteen aloittamisessa ja sen vahvistamisessa päivittäin ja jokaisessa kohtaamisessa.

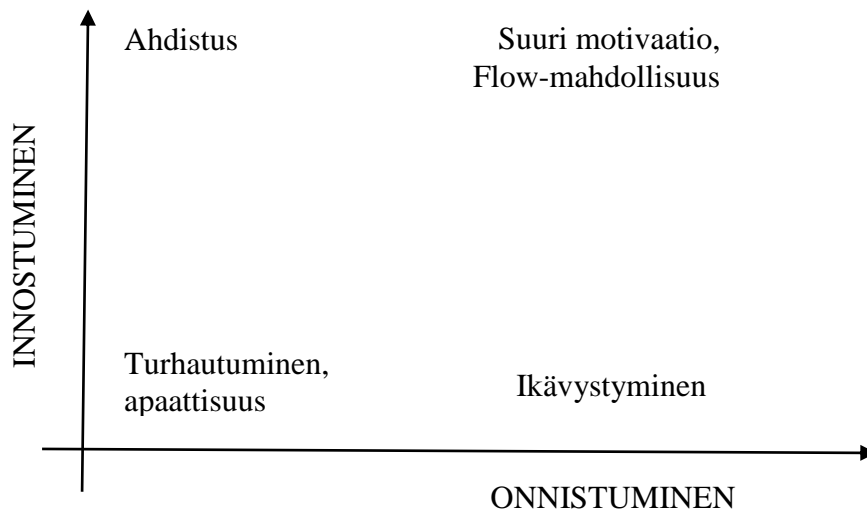
Risto Nakarin ja Pasi Valteen mukaan menestyvissä työyhteisöissä on vuorovaikutteinen, osallistuva, työntekijöitä tukeva ja kannustava, kehittymiseen ja itsensä kehittämiseen innostava, aktiivisesti tiedottava, läheinen ja ihmisiin luottava johtamistapa. Menestyvien työyhteisöjen johtamisessa ollaan kiinnostuneita sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista. (Nakari & Valtee 1995, 30; Niiranen ym. 2010, 132-133.) Tutkijat ovat esittäneet menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön erot taulukkona, joka on liitteenä 2 (Nakari & Valtee 1995, 31-32).

Menestyvän ja hyvinvoivan työyhteisön luovana ja kannattelevana voimana toimii mielestäni luottamusta herättävä ja innostava johtaja. Luottamusta luovassa johtamisessa keskipisteenä ovat johdettavat, ei johtaja. Johtaja on työyhteisön jäsen, ei sen ulko- tai yläpuolinen edustaja. Kun luottamuksellinen ja turvallinen ilmapiiri on syntynyt, johtajan seuraavaksi tärkein ominaisuus mielestäni on innostaminen. Johtajan tehtävänä on sytyttää työyhteisössä yhdessä tekemisen ja onnistumisen kipinä yhä uudelleen ollen itse kannustavana esimerkkinä. Innostamiseen puolestaan liittyvät vahvasti motivaatio ja motivoiminen. Minna Rasila ja Maria Pitkonen esittävät innostamisen ja onnistumisen johtavan motivaation syntyyn. Motivaation määrän voi heidän mukaansa kuvata laskukaavalla:

motivaatio = innostuminen x onnistuminen

Kaavassa on Rasilan ja Pitkosen mukaan oleellista juuri se, että se on kertolasku. Jos innostuminen tai onnistuminen on nolla, ei voi olla motivaatiotakaan. Innostuminen tarkoittaa heidän mukaansa kaikkia niitä tekijöitä, jotka innostavat meitä tavoitteelliseen toimintaan (esim. rahapalkkio, merkityksellisyys itselle, halu yhteistyöhön muiden kanssa, halu oppia uutta). Onnistuminen on heidän mukaansa mahdollisuutta saada tehtävä suoritettua. Onnistuminen edellyttää realistisesti määriteltyä tavoitetta, tehtävän suorittamiseen vaadittavaa osaamista ja muita riittäviä resursseja esim. aikaa. Rasilan ja Pitkosen mukaan ”työn haasteellisuudella on iso merkitys tehtävästä innostumiseen. Sopivan haastava tehtävä saa ihmisen toimimaan omien kykyjensä rajoilla, testaamaan omaa osaamistaan ja käyttämään koko potentiaaliaan. Todennäköisesti hän myös oppii ja kehittyi haasteellista tehtävää suorittaessaan ja kykenee ottamaan entistä suurempia haasteita vastaan. Onnistuminen lisää innostumista seuraavissa tehtävissä.” Jos osaaminen tai esimerkiksi käytettävissä oleva aika ei riitä tehtävän suorittamiseen, emme Rasilan ja Pitkosen mukaan näe mahdollisuutta onnistua ja motivoitumisen sijaan ahdistumme. Jos haaste on kykyihin nähden vaatimaton, ihminen ikävystyy. Rutiinitehtävissä voi välillä levähtää. (Rasila & Pitkonen 2010, 20-21.)

Rasila ja Pitkonen kuvaavat motivaation kehittymistä innostumisen ja onnistumisen vektoreina kuviossa 4.



KUVIO 4 Innostumisen, onnistumisen ja motivaation suhde
(Rasila & Pitkonen 2010, 21)

Rasilan ja Pitkosen motivaatiomalli on hyvä yritys katsoa työyhteisöä onnistumisen näkökulmasta. Kaava ja kuva eivät kuitenkaan mielestäni riittävästi ota huomioon tunteiden osuutta eri osatekijöissä. Onnistuminen nousee nähdäkseni vielä korkeammalle tasolle kuin motivaatio tai innostaminen erikseen tai yhdessä pystyvät. Jos kaavan kääntää siten, että innostaminen kerrottuna motivaatiolla saataisiin lopputulokseksi onnistuminen, se ei nähdäkseni anna lopputulokseksi onnistumista sellaisena kokemuksena kuin minä sen näen ilman tunteiden mukana oloa. Kun kaavaan lisättäisiin vielä tunne ja tilanne, jossa innostumista, onnistumista tai motivaatiota koetaan, kaava alkaisi lähestyä omaa ajatustani onnistumisesta.

Yhteisöllisen johtamisen avulla voidaan nähdäkseni kuitenkin ylläpitää työyhteisössä sellaista sopivaa motivaatiotasoa, joka antaa mahdollisuuksia innostumisen ja onnistumisen kokemuksiin kaikille osapuolille. Luottamuksellinen ilmapiiri luo ympäristön, jossa onnistumisista voidaan yhdessä iloita ja niistä voidaan yhteisesti myös oppia. Yhdessä oppiminen lisää innostumista ja innostuminen puolestaan onnistumista. Yhteisöllisesti jaettuina näillä tunteilla on mahdollistua laajentua ja kumuloitua huomattavasti-

kin lisäämään työyhteisön sosiaalista pääomaa ja yhteisön kokemaa työhyvinvoinnin tunnetta.

3.4 Tutkiva ja vuorovaikutuksellinen oppiminen työyhteisön onnistumisen voimavarana

Osaavan henkilöstön pitää jatkuvasti oppia. Työyhteisön jäsenten sekä koko työyhteisön kehittymiseksi tarvitaan nähdäkseni sekä yksilöllistä että yhteisöllistä oppimista. Kai Hakkarainen, Kirsti Lonka ja Lasse Lipponen ovat tuoneet oppimisen kentälle uuden käsitteen tutkiva oppiminen, joka palvelee mainiosti näitä molempia tavoitteita. Kirjoittajien mukaan oppiminen ei ole pelkästään tiedon lisääntymistä, vaan ajattelun jatkuvaa muuttumista ja kehittymistä. He lainaavat Jerome Brunerin näkemystä siitä, että on olemassa kaksi tapaa hahmottaa maailmaa: tieteellinen ajattelu, joka tähtää todellisuuden kuvaamiseen ja selittämiseen hypoteesien testaamisen kautta, ja tarinallinen ajattelu, jonka kohteena on inhimillisten tavoitteiden ja toiminnan ymmärtäminen. Brunerin kokeiden mukaan ihmisiä voidaan kokeenjohtajan antamien ohjeiden avulla ohjata joko tieteelliseen ajatteluun, joka tähtää yleistyksien tekemiseen ja vaihtoehtojen todennäköisyyksien pohtimiseen, tai tarinalliseen suuntautumiseen, jonka kohteena on yksittäisen tapahtuman ymmärtäminen. Tieteellinen suuntautuminen keskittyy yleisiin lainmukaisuuksiin ja tarkastelee ihmisen toimintaa ikään kuin tyhjiössä. Tarinallisesti suuntautuneet ihmiset ”tarkastelevat ja rakentavat tiettyyn toimintaan tietyssä tilanteessa osallistuvien yksilöiden todellisuutta”. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, 30-31.) Työyhteisön johtajan rooli on nähdäkseni tämän Brunerin kokeenjohtajan tapainen. Hänen tapansa ajatella ja suunnata ajattelua vaikuttaa suuntaan, johon työyhteisön yhteinen ajattelu kehittyy, millä on oma vaikutuksensa myös työyhteisössä työskentelevien ajattelun kehittymiseen yhteisöllisen vuorovaikutuksen ja siinä tapahtuvan reflektoinnin kautta.

Yksilön kehityksensä aikana omaksuva kulttuuritieto ja erityisesti tehtäväkohtaiset tietorakenteet säätelevät hänen älykkään toimintansa rajoja. Hakkarainen, Lonka ja Lipponen esittelevät Robert Sternbergin älykkyysteoriaa, jonka pyrkimyksenä on heidän mukaansa ollut laajentaa älykkyyden käsitettä niin, että siinä otettaisiin huomioon myös todellisessa elämässä keskeinen käytännöllinen älykkyys. Sternbergin älykkyysteoriassa

älykkyyttä analysoidaan suhteessa ihmisen sisäiseen maailmaan, kokemukseen ja ympäristöön. Älykkyiden sisäistä maailmaa koskeva osa koostuu suoritus-, tiedonhankinta- ja metatekijästä. Sternbergin mukaan toiminnan ohjauksesta ja kontrolloinnista vastaava, ihmisen metakognitiivisia taitoja edustava tekijä, ohjaa sekä tiedonhankintaa että suoritusprosesseja. Tiedonhankinta- ja ongelmanratkaisun prosessiin osallistuminen puolestaan vaikuttaa takaisin tähän metatekijään. Älykkyiden kokemososa edustaa selviytymistä yksilölle uusista tilanteista ja niitä vastaavien toimintamallien ja menetelmien automatisoitumisen nopeutta. Mitä nopeammin uudessa tilanteessa tarvittavat toiminta- ja ratkaisumallit automatisoituvat, sitä paremmin yksilöllä vapautuu älyllisiä voimavaroja ongelman kohtaamiseen monimutkaisemmalla tasolla. Älykkyiden ympäristöön sopeutuvalla osalla Sternberg tarkoittaa älykkyiden olevan tarkoituksenmukaista sopeutumista ympäristöön, tämän ympäristön muokkaamista tai toisen ympäristön valitsemista yksilön tarpeita silmällä pitäen. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, 52-55.)

Älykkyys on täten Hakkaraisen, Longan ja Lipposen mukaan dynaaminen ominaisuus, joka vaihtelee yksilön elämän erilaisissa vaiheissa ja sitä voidaan kehittää luomalla suotuisat olosuhteet asiantuntemuksen ja korkeamman asteen tiedonkäsittelytaitojen kehittymiselle. Älykkyys ei ole enää tietty pysyvä psyykinen voima tai kyky, vaan se syntyy yksilön ja hänen ympäristönsä välisessä vuorovaikutuksessa. Käytännöllinen älykkyys mahdollistaa tehokkaan ja tarkoituksenmukaisen ympäristöön sopeutumisen. Käytännöllinen älykkyys nojautuu Sternbergin mukaan hiljaiseen tietoon, jonka varassa yksilö lukee toimintaympäristön sanattomia sopimuksia. Älykäs toiminta vaatii myös toiminnan sovittamista yhteen tunne-elämän kanssa eli tunneälyä. Emotionaalisella älykkyydellä on tärkeä osuus työyhteisössä, jossa yksilön on pystyttävä ottamaan huomioon muiden ryhmän jäsenten näkökulmat. Yhteisössä kyky ottaa toisen ihmisen näkökulma ja eläytyä hänen kokemusmaailmaansa on keskeinen. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, 54-55, 60-61.) Yhteisöllisessä toiminnassa työpaikoilla on nähdäkseni mahdollista paitsi synnyttää myös kehittää osallistujien käytännöllistä älykkyyttä sekä tunneälyä. Näkisin jopa niin, että käytännöllinen älykkyys ja tunneäly eivät voi olla kehittymättä edellyttäen, että osallistujien kesken on riittävästi sosiaalista vuorovaikutusta ja ilmapiiri on riittävän avoin ja luottamuksellinen, jotta jokainen voi olla vapautuneessa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa.

Leenamajja Ojala ja Guy Ahonen (2003) kirjoittavat tunneälystä työpaikoilla. Heidän mukaansa tunneälyyn liittyvät toivo ja ihmisen kyky nähdä asioissa aina uusia mahdollisuuksia. Epävarmuus ja jatkuva muutos pakottavat ihmiset heidän mukaansa tekemään ratkaisuja usein intuition pohjalta. Tunneäly vaikuttaa herkkyyteen vaistota erilaisia asioita ja ymmärtää erilaisia näkemyksiä. Nähdäkseni työympäristö ja erityisesti sen vuorovaikutussuhteet ovat keskeisessä asemassa aikuisen ihmisen tunneälyn kehittämisessä ja kehittämisessä edelleen. Ojalan ja Ahosen mukaan: ”Mitä paremmat vuorovaikutussuhteet työpaikalla on, sitä paremmin siellä uskalletaan jakaa erilaisia intuitiivisia näkemyksiä ja muodostaa niistä yhteinen käsitys tulevasta. Yhteinen näkemys on aina parempi kuin yhteen kokemustietoon ja yhden aivon prosessointiin perustuva näkemys, sillä se luo yhteisen mielikuvan tulevasta jokaiselle ja ohjaa siten jokaista toimimaan alusta alkaen samaan suuntaan.” Tunnetaitava esimies sallii kirjoittajien mukaan monenlaiset tunteet työpaikalla ja osaa hyödyntää tunteita sekä tavoitteenasettelussa että päätöksissä. Tunteet sallivalla työympäristö on heidän mukaansa myös turvallinen ja siellä on paljon luottamusta. (Ojala & Ahonen 2003, 89-90.)

Paul Jääskeläinen ym. mukaan Nonakaa ja Takeuchia lainaten ”Sosialisaatioprosessi luo yhteistä hiljaista tietoa yhteisen kokemuksen perusteella. Se edellyttää vuorovaikutusta ja tilaa, jossa ihmiset jakavat kokemuksiaan luoden samalla yhteisiä lausumattomia uskomuksia tai taitoja. Ulkoistamisessa hiljainen tieto muuntuu käsitteiksi, kaavioiksi, vertauskuviksi, piirustuksiksi jne. ... Yhdistelyssä usein vanhaa ja uutta sovitetaan yhteen. Sisäistämässä omaksutaan näkyvää tietoa tai osaamista eri keinoin. ” (Toom & Onnismaa & Kajanto 2008, 305-306.)

Työyhteisössä käyttökelpoinen käsite kuvaamaan tätä samaa asiaa on käsite jaetusta asiantuntijuudesta. Jaetun asiantuntijuuden prosessissa ihmiset jakavat tietoon, suunnitelmiin ja tavoitteisiin liittyviä älyllisiä voimavaroja saavuttaakseen jotakin, jota yksittäinen ihminen ei pystyisi toteuttamaan. Toimimalla yhdessä saatamme jopa olennaisesti lisätä älyllistä suorituskäyttöämme. Toisten palaute toimii uusien ajatusten testaamisen välineenä. Omien käsitysten tarkastelu muiden näkökulmasta on älykkään toiminnan ja uusien ajatusten luomisen kannalta oleellista ja tukee syvällisen käsitteellisen ymmärryksen saavuttamista. Toisen ihmisen erilainen näkökulma ja osaaminen täydentää omaa osaamistamme. Tietoyhteiskunnassa ihmisen älykkästä toimintaa ei voida enää kuvata

vain yksilöllisenä prosessina, vaan esimerkiksi asiantuntijoiden ja heidän tukenaan olevien verkostojen osaamisena. Yksilön tehtävänä tällaisissa verkostoissa ei enää ole vain jonkin tietyn kokonaisuuden hallitseminen, vaan myös muiden tietojen täydentäminen. Omien tietojen ja taitojen ohella tärkeä työyhteisön voimavara on myös verkostoituminen muihin alan asiantuntijoihin tai mahdollisuus käyttää ongelmanratkaisua tukevia ajattelun työvälineitä. (Hakkarainen ym. 2001 143-145.) Mäkipeskan ja Niemelän edellä kuvattu sosiaalisen pääoman karttuminen ja kartuttaminen rinnastuu tässä esitettyyn verkostoitumiseen yhteisön voimavarana.

Työyhteisössä asiantuntijuus kehittyy Hakkaraisen, Lonmagan ja Lipposen (2001) mukaan todennäköisesti parhaiten eritasoisten asiantuntijoiden muodostamassa yhteisössä. Yhteisöissä, joissa on mukana sekä aloittelijoita että asiantuntijoita, ryhmä voi samanaikaisesti sekä toteuttaa tehtävänsä että ohjata aloittelijoita taitojen kehityksessä. Ojala ja Ahonen esittävät tällaisen sosiaalisen oppimisen taustalla olevan suorastaan biologisen pohjan ihmisen peilisolujärjestelmässä. Tutkijoiden mukaan ihminen oppii sekä tekemällä että toisten tekemistä seuraamalla. Ojala ja Ahonen mukaan ihmisen peilisolujärjestelmä aktivoituu paitsi itse liikettä suoritettaessa myös sitä toisen tekemänä havainnoitaessa. Peilisolujärjestelmä osallistuu heidän mukaansa mahdollisesti merkittävällä tavalla muiden yksilöiden toiminnan ymmärtämiseen. Sosiaalisessa oppimisessä merkittävä osa oppimisesta muodostuu matkimalla oppimisesta. Kirjoittajat esittävätkin vanhan kisälli-mestari -käytännön käyttöön ottamista työpaikoilla, jotta suurten ikäluokkien hiljainen tieto ja jo hankittu kokemusosaaminen siirtyisi nuoremmille ja säilyisi työpaikoilla. (Ojala & Ahonen 2003, 83.) Monimutkaisten taitojen oppimisessa parhaan tuloksen tuottaa taidon yksilöllisen ja ryhmässä tapahtuvan harjoittelun vuorottelu (Hakkarainen ym. 2001, 155). Itse näkisin tässä yhteydessä paitsi tiedon välittymisen ja säilymisen olevan mukana, mutta myöskin tuon tiedon laadullisen paranemisen sekä aloittelijoilla että senioreilla. Yhdessä tuotettu tieto karttuu ja sen laatu paranee spiraalimaisesti yhä ylemmäs kurottaen. Samalla osallistujien oma käytännöllinen ja toiminnallinen älykkyys sekä tunneälyn taidot saavat mahdollisuuden kehittyä. Kaikki tämä muodostaa perustaa onnistumisen kokemuksille.

Mäkipeskan ja Niemelän mukaan ihminen viime kädessä itse säätelee omien voimavarojensa käyttöä, minkä jatkuva arviointi ja kontrollointi on asiantuntijatyössä mahdoton-

ta. Kysymys henkisten voimavarojen täydestä käyttöön saamisesta on kirjoittajien mukaan johtamisfilosofinen kysymys: millainen arvojärjestelmä organisaatiossa on omaksumattu ja mitkä ovat johtajien todellisia arvoja. Inhimillisen kapasiteetin täysimääräinen käyttö edellyttää heidän mukaansa ainakin moniarvoisuutta, sallivuutta, toisiin luottamista sekä jatkuvaa uusiutumista. Henkistä pääomaa on osattava huoltaa, tukea ja kehittää. (Mäkipeska & Niemelä 1999, 52.)

Erittäin tärkeää ihmisen hyvinvoinnin ja onnistumisten edellytysten luomisen kanssa on luoda tilaisuuksia ihmisten väliselle dialogille. Ihmiset rakentavat dialogissa yhdessä keskustellen merkitystä, tarkoitusta tai ymmärrystä, etsivät mieltä ja tulkintaa elämälleen ja maailmalleen. Ymmärrys syntyy Heikkisen ja Huttusen mukaan välitilassa – ihmisten kautta, välillä ja läpi – eikä se ole kenenkään omaa. Ymmärrys ei ole myöskään koskaan valmis, vaan se muuttuu ihmisten keskustellessa. Tiedon merkitys rakentuu jatkuvassa vuorovaikutuksessa ihmisten kesken. (Toom & Onnismaa & Kajanto 2008, 208.) Yhteisöllisen johtamisen kautta tämä mahdollistuu.

Dialogisen vuorovaikutuksen edistäminen ei yhteisössä synny itsestään, vaan se edellyttää pyrkimystä johdonmukaisuuteen, jossa arvioidaan sanojemme ja tekojemme suhdetta. Työyhteisössä on pyrittävä luomaan joustavia vuorovaikutustilanteita, mikä edellyttää myös mahdollisten vastareaktioiden ennakoimista ja hallintaa. Dialogin kehittymiselle on luotava sen vaatima tila, ”kenttä”, jossa dialoginen vuorovaikutus on mahdollista. Ryhmän jäsenten välille muodostuu tuolloin energiaa, jossa luova keskustelu on mahdollista. Kenttää ei voida suoranaisesti luoda, mutta sen sijaan voidaan luoda puitteet, joissa voi syntyä hedelmällistä vuorovaikutusta (Isaacs 2001). Dialogisessa toimintakulttuurissa keskeiselle sijalle nostetaan alhaalta ylöspäin rakentuva kehitystyö, yhteisen tietämyksen dialoginen rakentuminen, mutta myös hiljaisen tiedon merkitys yhteisössä. Dialogisessa toimintakulttuurissa johtajuus nähdään oppimisprosessien ohjaajana, joka auttaa jokaista toimijaa saavuttamaan paremman kuvan yhteisön todellisuudesta. Johtajan tulee opettaa ihmisiä muokkaamaan uudelleen näkemyksiään ja hylkäämään omaksumiaan pinnallisia oletuksia todellisuudesta. Oppivan organisaation tulee koko ajan uudistaa tietämystään. Huumori on dialogisen toimintakulttuurin kehittämisessä tärkeä tekijä, sillä se luo luovaa epäjärjestystä tavanomaiseen kulkuun. (Mönkkönen 2008, 166-169.)

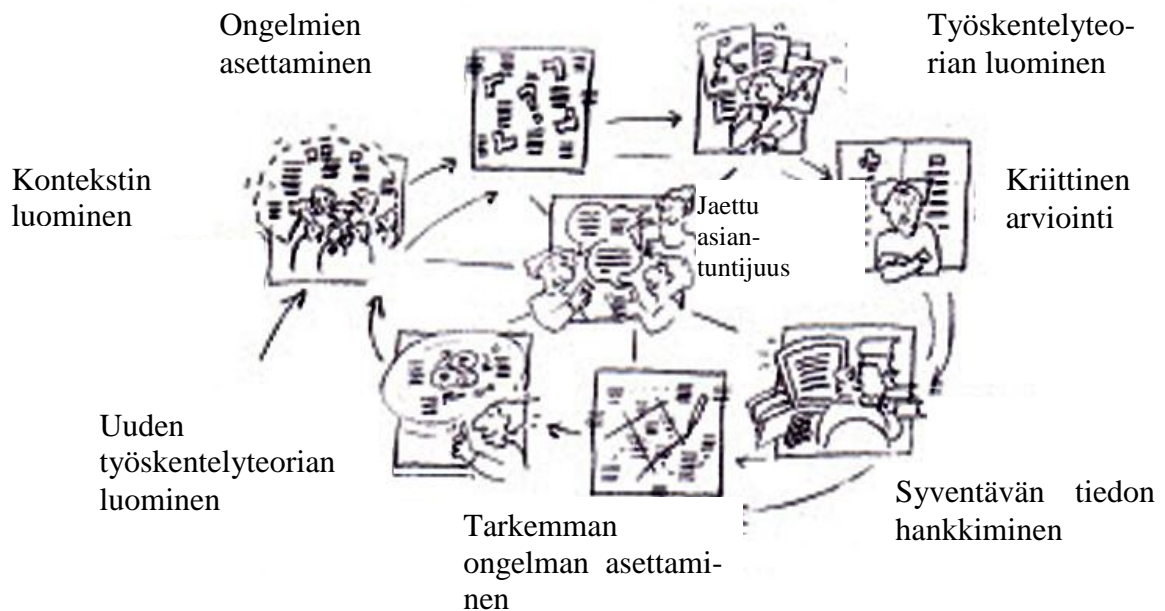
Yksilön ja yhteisön oppiminen puolestaan tapahtuu kokemuksellisen oppimisen kautta. David Kolbin ja David Huntin kokemuksellisen oppimisen teorian mukaan kaikessa kasvuprosessissa korostuu kokemuksellisuus ja jatkuvuus. Kokemusprosessin jatkuvuus tarkoittaa sitä, että yksittäiset kokemukset liittyvät toisiinsa toisaalta merkityksen antamisen ja toisaalta merkityksen kyseenalaistamisen kautta. Ihminen antaa kokemukselleen merkityksen aikaisemmin kokemansa kautta. Jos aikaisempi ja uusi tieto joutuvat keskenään ristiriitaan, ihmisen on tärkeää tarkistaa omia merkityksenantojaan. Teorian mukaan kokemuksellisen oppimisen periaatteita on kaksi. Ensinnäkin oppiminen rakentuu aina yksilön aikaisempaan tietoon eli hänen kokemushistoriaansa, josta kokemuksele löytyvät merkitykset. Toiseksi oppiminen on tehokkainta ja johtaa todennäköisemmin käyttäytymisen muutokseen, kun liikkeelle lähdetään problemaattisena koetun kokemuksen avoimesta kohtaamisesta ja sen tutkimisesta. Oppiminen nähdään ongelman tai konfliktinratkaisun prosessina. (Ojanen 2006, 104-105.) Kokemuksellisella oppimisella on paikkansa esimerkiksi työyhteisön oppimisessa ja tuon oppimisen tietoisessa johtamisessa. Johtaja voi luoda tilaisuuksia kokemusten reflektointiin kahden kesken, ryhmässä tai koko työyhteisön kesken. Mitä enemmän työyhteisössä on avointa ja luottamuksellista sosiaalista vuorovaikutusta, sitä enemmän henkilöstöllä on nähdäkseen myös mahdollisuuksia reflektoida omia kokemuksiaan muiden kanssa ja antaa omille kokemuksilleen uusia merkityksiä. Koulutukset antavat myös erinomaisen mahdollisuuden peilata omia kokemuksia asiaa koskeviin muihin tietoihin ja kokemuksiin.

Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaa täydentää sosiokonstruktivistinen oppimiskäsitys. Sosiokonstruktivistisen oppimisen mukaan syvälinen oppiminen nimenomaan edellyttää sosiaalista vuorovaikutusta. Oppiminen on paitsi yksilöllinen myös yhteisöllinen rakentumisprosessi. Oppiminen on osallisuutta konstruktiviseen vuorovaikutukseen, jossa ihminen sisäistää ja ulkoistaa oppimaansa. Myös yksilölliset kognitiiviset rakenteet kehittyvät sosiaalisen vuorovaikutuksen ja reflektion avulla. Sosiokonstruktivistinen oppiminen perustuu interpersoonalliseen vuorovaikutukseen (interaction), vastavuoroisuuteen (reciprocal) ja yhteistoiminnallisuuteen (cooperative). (Kauppila 2007, 47-52, 113-114.)

Sosiokonstruktivistiseen kokemukselliseen oppimiseen pohjautuu mielestäni tutkivan oppimisen malli, jota ovat kehitelleet Kai Hakkarainen, Kirsti Lonka ja Lasse Lipponen.

Tutkivan oppimisen ja opettamisen malli voisi antaa työyhteisölle uudenlaisen tavan käsitellä tietoa ja jakaa asiantuntijuutta. Osaavissa käsissä se on erinomainen työyhteisön johdon työkalu työyhteisönsä jäsenten ja koko työyhteisön kehittämiseen.

Tutkivaan oppimiseen katsotaan kuuluvaksi seuraavan kuvion mukaiset osa-alueet: Kontekstin luominen ja opetuksen ankkurointi, ongelmalähtöinen oppiminen, selittämiin tähtäävä oppiminen, kriittinen arviointi, uuden tiedon hankkiminen ja asiantuntijuuden jakaminen (Hakkarainen ym. 2001, 202).



KUVIO 5 Tutkivan oppimisen osatekijät

(Hakkarainen, Lonka ja Lipponen 2001, 202)

Työyhteisöön sovellettuna kontekstin luomisella ja opetuksen ankkuroinnilla voidaan nähdäkseni tarkoittaa esimerkiksi sitä, että käsiteltävät ongelmat ankkuroidaan työyhteisön jäsenten aikaisempiin kokemuksiin ja tietoihin tai johonkin todelliseen asiantuntijoiden ratkaisemaan ongelmatapaukseen. Ongelmalähtöisellä oppimisella työelämässä voidaan tarkoittaa sitä, että ratkaistaan tieto-ongelmia eli hankitaan lisää asian kannalta relevanttia tietoa, tai luodaan ja arvioidaan omia teorioita ja selityksiä käsiteltävänä olevasta asiasta. Tiedonhankinta on prosessinomaista ja siihen sitoudutaan pitkäjänteisesti.

Selittämään tähtäävässä oppimisessa pyritään saamaan työyhteisön jäsenten intuitiiviset käsitykset ja tulkinnat asioista ulkoistetuksi ja yhteisöllisen pohdinnan kohteiksi ennen uuden tiedon hankkimista. Näin saadaan työntekijät tietoisiksi oman käsityksen ja uuden informaation eroista. Kriittinen arviointi on prosessi, jossa työyhteisön jäsenet arvioivat kriittisesti oman ongelmanratkaisuprosessinsa edistymistä ja asettavat sille uusia tavoitteita. Tässä vaiheessa nostetaan esille prosessin epäselvyyksiä tai puutteellisuuksia ja asetetaan niitä koskevia uusia tavoitteita. Kriittinen arviointi edellyttää sitoutumista rakentavaan vuorovaikutukseen, jossa keskeinen huomio kiinnitetään ajatuksiin ja ideoihin pikemmin kuin siihen kuka niitä esittää. Uuden tiedon hankinnassa on keskeistä nimenomaan selittävä, tieteellinen tieto, joka auttaa ymmärtämään ja selittämään käsiteltävänä olevaa ilmiötä. Asiantuntijuuden jakaminen muodostuu näiden eri osaprosessien jakamisesta työyhteisön jäsenten kesken. Yhteisöllisen tiedonrakentelun ja työyhteisön jäsenten keskinäisen vuorovaikutuksen kautta koko yhteisön älyllisiä voimavaroja voidaan käyttää ongelmanratkaisuprosessin edistämiseen. (Hakkarainen ym. 2001, 202-205, 266.)

Tutkivaa oppimista hyödyntävä työyhteisön johtaja ei välitä oppimisen kohteena olevaa tietoa suoraan työntekijöille, vaan ohjaa heitä itse asettamaan ongelmia, luomaan omia selityksiä, etsimään uutta tietoa ja uusia ratkaisumalleja. Johtaja ei tee kaikkea ajattelutyötä työyhteisön jäsenten puolesta, vaan ohjaa heitä itse sitoutumaan tarvittaviin älyllisiin tai muihin ponnistuksiin. Uuden oppimiskäsityksen mukaan oppiminen ja tieto eivät herää henkiin ilman päättelyä ja tulkintaa. Johtajan tehtävänä on auttaa työyhteisön jäseniä aktivoimaan mielekkäitä asiayhteyksiä, asettamaan kysymyksiä, ihmettelemään, päättelemään ja soveltamaan tietoa. Onnistunut ongelmanratkaisuprosessi on paitsi tiedollisesti myös elämyksellisesti haastava. (Hakkarainen ym. 2001, 202-205, 266.) Kun ihminen oppii elämyksellisesti ja kokemuksellisesti uutta ja itselleen merkityksellistä, erityisesti jos tämä oppiminen tapahtuu ryhmässä, vuorovaikutuksessa muiden ihmisten kanssa, hän mitä todennäköisimmin kokee silloin myös onnistumista. Johtajan tehtävänä on antaa tilaa ja mahdollisuuksia tällaiselle kokemiselle ja oppimiselle työyhteisössä. Johtajan on oltava myös itsensä valmis kokemukselliseen vuorovaikutukseen ja oppimiseen yhdessä työyhteisönsä jäsenten kanssa ja sitä kautta valmis myös muutokseen omissa käsityksissään ja arvioissaan.

3.5 Itsereflektiolla ja oppimalla kohti kasvavia onnistumisen kokemuksia

Olen edellä kuvannut yksilön omaan ja työyhteisön yleiseen hyvinvointiin sekä yhteisön johtamiseen liittyviä onnistumisen kokemukseen mahdollisesti vaikuttavia asioita. Ihminen itse on kuitenkin suurin oman onnistumisensa ehtojen ja edellytysten määrittelijä ja niiden toteuttaja. Edellä olen pyrkinyt osoittamaan, että ihmisen erilaiset ominaisuudet, tiedot ja taidot, jopa älykkyys ovat muuttuvia, joustavia ja kehittyviä ominaisuuksia, joihin voidaan vaikuttaa. Ihminen oppii ja rakentaa käsitystä itsestään ja toiminnastaan koko elämänsä ajan kokemustensa kautta tietoisesti tai valtaosaltaan tiedostamattaan. Kaikkeen kokemaamme liittyvät myös tunteet. Nähdäkseni yksilö voi oppia tutkimaan omia kokemuksiaan, erittelemään niihin liittyviä tunteita ja jopa kääntämään niiden tunteiden ja kokemuksistaan tekemiensä tulkintojen suuntaa. Kokemuksellisen oppimisen teoriaa voi tarkastella myös tästä näkökulmasta.

Sinikka Ojasen mukaan kokemuksellisen oppimisen lähtökohtana on omakohtainen problemaattinen kokemus, jota ei voi ratkaista standarditekniikalla. Ojasen mukaan kokemuksellisen oppimisen ensimmäisessä vaiheessa kokemukseen nivelletään yhteen tunteet, arvot, toiminta ja tieto. Oppimisen toisessa vaiheessa aletaan kokemuksen tutkiminen eli reflektointi, missä käännetään tarkastelun näkökulma sisäisen puheen puolelle. Ymmärtääkseen kokemaansa ja pystyäkseen tulkitsemaan sitä, ihmisen on tutkittava itseään, omien merkityssuhteidensa maailmaa siinä hetkessä. Ihminen etsii tietoa, jota ei vielä ole olemassa. Kyseessä on Ojasen mukaan minuuden ja itsereflektion prosessi. (Ojanen 2006, 107.) Ihmisen minuuus on puolestaan Ojasen mukaan jakautunut ikään kuin kahtia refleктоivaan tietoisuuteen ja muuttuvaan minuuteen. Minuuden reflektointi tapahtuu kokemuksen tiettyjen avainkohtien kautta. Reflektion avulla rakennetaan kokemusta uudelleen ja löydetään uusia ymmärtämysyhteyksiä. Reflektion tässä vaiheessa ihminen ryhtyy käsitteellistämään uutta tietoa, pohdiskelemaan, luomaan uutta ja arvioimaan. Tietämisen tapa on kriittinen reflektointi. Ojasen mukaan kriittisessä reflektiossa käytetään hermeneuttista kommunikaatiota ja tulkintaa ja pyritään tietoisuuden korkeampiin muotoihin ja yleistyksiin. Ihmisen henkistä kasvua voidaan edistää kehittämällä, rikastamalla ja herkistämällä hänen merkityskokemuksiaan. Tiedostamisen avulla ihminen voi kehittää muita vaihtoehtoisia toimintamalleja. (Ojanen 2006, 107-108.)

Kokemuksellisessa oppimisessa on nähdäkseni tärkeintä tietoinen oman kokemuksen käyttöönotto, mikä ei tapahdu ilman vahvaa persoonallista sitoutumista siihen oppimiseen, johon kokemuksen avulla pyritään. Kun ihminen ottaa oman kokemuksensa käyttöön, se merkitsee oman sisäisen puheen kuuntelemista. Tunteet ovat myös tärkeä osa kokemusmaailmaa ja kokemuksellista oppimisprosessia. Ne liittyvät oleellisesti vuorovaikutukseen ja niiden ilmaiseminen vaikuttaa ihmisen kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin. Kokemuksellinen oppiminen on kokonaisvaltainen muutosprosessi, jossa kehitytään tiedollisesti, taidollisesti, asenteellisesti ja sosiaalisesti. Oleellista on, että oppiminen etenee pitkälle aikavälille ajoittuvana kehitysprosessina vaiheittain (omakohtainen kokemus – sen reflektointi – käsitteellistäminen – aktiivinen, soveltava toiminta.) Yksilön oppiminen merkitsee tietoisuuden rakentamista. Vasta silloin, kun tieto tulee tietona koetuksi, siitä tulee omaa. (Isokorpi 2003, 26-27.) Työskentely omien kokemusten kanssa on keskeinen asia paitsi oman ammatillisen kasvun lisääjänä myös ihmisen kasvussa ja kehittymisenä omana itsenään.

Tony Dunderfelt näkee kokemuksen sisältävän aina kolme tekijää, fyysisen, sosiaalisen ja psyykkisen. Jokaisessa kokemuksessa, joka ihmisellä on ollut, paraikaa on ja tulee olemaan, on Dunderfeltin mukaan mukana nämä kolme tekijää. Fyysinen kokemus luo hänen mielestään objektiivisen (mitattavan) todellisuuden, sosiaalinen luo kulttuurisen (vuorovaikutuksellisen) todellisuuden ja psyykinen luo subjektiivisen (kokemuksellisen) todellisuuden. Kaikkiin näihin kokemuksiin ja sitä kautta todellisuuteen Dunderfeltin mukaan vaikuttavat ihmisen asenteet, tulkinnat, tarpeet ja tavoitteet. Dunderfelt kääntää tällä perusteella kokemuksellisen oppimisen keskiön ihmisen mieleen ja ajatusten voimaan, jolla voidaan hänen mukaansa suunnata kokemuksellista todellisuutta ja siihen liittyviä tunteita. Dunderfeltin mukaan koettu tunne ei tule itse tilanteesta, vaan yksilön suhtautumisesta siihen. Sisäisen ajattelun ja oman suhtautumisen kautta yksilöllä säilyy asenteen ja valintojen vapaus aina riippumatta ulkoisista olosuhteista. Kun oma tulkinta ja asenne muuttuvat, myös oma kokemus muuttuu. Kun ihminen huomaa, että omalla asenteella ja omalla ajattelulla on merkitystä kokemuksen muodostumisessa, hän huomaa, että hänen on mahdollista myös itse tehdä jotain. On mahdollista jopa vaikuttaa tapahtumien kulkuun, kun huomaa itse olevansa yhtenä tekijänä luomassa niitä tilanteita, joita kokee. (Dunderfelt 2010, 20-24.)

Kun ihminen ryhtyy aktiivisesti toimimaan Dunderfeltin esittämällä tavalla kokemuksellisen oppimisen kehä vahvistaa sen toteutumista ja laajenemista yhä uusille alueille. Positiivisella ajattelulla ja sen myötä muuttuvilla kokemuksilla omasta elämästä ja sen eri puolista on todellista vaikutusta ihmisen elämään ja erityisesti sen kokemisen tapaan ja muotoon. Oma ajatteluankin on mahdollista kääntää uusille urille ja saavuttaa sen kautta selvää muutosta omassa elämässään. Tästä asiasta on olemassa jo aivotutkimuksen tuoma tieteellistä faktaa. Tony Dunderfeltin mukaan Jeffrey M. Schwartz on tehnyt yhden viime aikojen merkittävimmistä tieteellisistä tutkimuksista (Schwarz 2003), jossa tämä on pystynyt tieteellisesti osoittamaan, että ihmisen tapa ajatella, havainnoida ja toimia vaikuttaa merkittävästi aivojen toimintaan. Schwartzin tutkimus pohjautuu nykyiseen näkemykseen aivojen neuroplastisuudesta eli joustavuudesta ja muovautumiskyvystä vielä lapsuuden jälkeenkin. Aivojen neuroplastisuus merkitsee sitä, että hermosolut kehittävät uusia synaptisia yhteyksiä koko elämänkaaren ajan. Aivot pystyvät oppimaan, kun ihminen tietoisesti harjoittelee uusia toimintoja. Schwartz pystyi aivojen magneettikuvauksen avulla ensimmäistä kertaa todistamaan psykologisen terapian fyysisen vaikutuksen aivojen biologiseen toimintaan. Hänen neljän askelen ohjelmansa (läsnä oleva havainnointi, huomion siirtäminen, uusi tapa ajatella, myönteinen asenne ja terapeutin motivointi) oli todistettavasti muuttanut pakkoneuroosista kärsineiden potilaiden aivojen rakennetta häiriötä aiheuttaneen aivokeskuksen alueella sitä pienentämällä ja rakentamalla uusia yhteyksiä muiden aivojen osien välillä. Muita keinoja kuten lääkkeitä, fysioterapiaa tai kirurgiaa ei käytetty. Näin on Dunderfeltin mukaan ensimmäistä kertaa osoitettu, että tietoinen psykologinen toiminta vaikuttaa neuroplastisesti aivoihin.

Positiivisen psykologian mukaisessa ajattelussa – yksilön itsensä vaikuttamista positiivisen ajattelun kautta omaan ajatteluunsa ja mieleensä ja tämän kautta omaan muuttumiseensa - käytössä on noita samoja menetelmiä kuin Schwartz on käyttänyt tutkimuksessaan. Positiivisessa ajattelussa ihminen toimii kuitenkin ikään kuin omana terapeuttina ja pysähtyy tarkastelemaan ja tietoisesti muuttamaan omaa ajatteluaan omien havaintojensa pohjalta. Oma huomio siirretään tietoisesti ja toistuvasti pois negatiivisesta ja käännetään ajattelun näkökulma myönteiseen suuntaan. Myönteinen asenne otetaan tietoiseen käyttöön, työkaluksi, jonka avulla ryhdytään aktiivisesti muuttamaan omaa ajattelua. Kokemuksellisen oppimisen kautta tätä ajattelun ja asenteen muuttamisen tai-

toa voi harjaannuttaa ja reflektion avulla rakentaa ja muuttaa kokemuksia yhä uudelleen ja löytää ja vahvistaa sen kautta uusia, positiivisia ymmärtämysyhteyksiä. Toistuvasti näin menetellen, edellä esitetyn tutkimuksenkin perusteella, aivojen tasolla syntyy mitä todennäköisimmin uusia neuroplastisia yhteyksiä. Uusien yhteyksien syntymisen myötä positiivinen ajattelu koko ajan helpottuu ja sen on näiden uusien neuroplastisten yhteyksien ansiosta yhä helpompaa ulottua yhä uusille alueille.

Johtaja voi nähdäkseni toimia työyhteisössään Schwartzin tutkimuksen terapeutin tavoin – käyttäen tämän neljän askeleen ohjelmaa (läsnä oleva havainnointi, huomion siirtäminen, uusi tapa ajatella, myönteinen asenne ja motivointi) tietoisesti hyväkseen työyhteisönsä kehittämisessä. Johtajan on tällöin oltava hyvin tietoinen omista arvovallinnoistaan ja eettisesti ja moraalisesti korkealla tasolla. Ihmisen mieleen on mahdollista vaikuttaa. Kun nyt on osoitettu, miten syvällisesti ihmiseen voidaan vaikuttaa jopa ihan biologisesti aivojen neurotasolle asti, sitä suuremman merkityksen myös johtamisen etiikka nähdäkseni saa.

Positiivisen psykologian ajattelumallin kokemuksellisenä näkökulmana voisi pitää vaikkapa onnistumista ja sen kokemisen tavoittelemista. Positiiviseen ajatteluun voi harjaantua ja sitä voi tietoisesti opetella. Tony Dunderfelt, Keijo Tahkokallio, Ben Furman ja Tapani Ahola, muutamia mainitakseni, ovat kirjoittaneet ihmisille avuksi oppaita, joissa on seikkaperäisesti selostettu tehtäviä ja harjoituksia, joilla positiivisen ajattelun suuntaan voi pyrkiä (mm. Tahkokallio 1996, Furman & Ahola 2007, Dunderfelt 2010). Positiivinen psykologia keskittyy ihmisen vahvuuksiin heikkouksien sijaan ja siinä pyritään yksilölle itselleen tunnusomaisten vahvuuksien löytämiseen ja niiden kasvattamiseen. Ihminen voi muuttaa positiivisen ajattelun myötä tietystä määrin esimerkiksi persoonallisuuden piirteitään esim. optimismia. Tästä ovat kirjoittaneet mm. Martin E. Seligman (2008) ja Nicolas Jacquemot (2010). Omaa tulevaisuuttaan voi suunnitella positiivisen psykologian keinoin ja oman tulevaisuutensa voi pyrkiä ottamaan haltuun esimerkiksi unelmatyöskentelyn (Toukonen 2008) tai tulevaisuuden muistelun kautta (Kokko 2006). Myös menneisyytensä kokemuksia voi ryhtyä ajattelemaan uusiksi ja ryhtyä työstämään menneitä kokemuksia tietoisesti vaikka oman elämänsä tarinan kirjoittamisen kautta (Vakkuri 2005).

Käyttipä itsetuntemuksensa kehittämiseen sitten positiivisen ajattelun taitoja tai jotain ihan muuta lähestymistapaa, itsetuntemuksen lisääminen ja oman ajattelunsa tutkiminen ja sitä tuntemaan opetteleminen on edellytyksenä yhä parempaan dialogiin ihmisten kanssa pyrkimisessä. Seija Miettisen mukaan dialogi tarkoittaa yhdessä ajattelemista tai vapaata ajatusten, näkemysten tai merkitysten virtaa ihmisten välillä. Siihen sisältyy arvostava luottamus toisen ihmisen rationaaliseen ja moraaliseen kykyyn vuorovaikutuksessa. Dialogissa erilaiset näkemykset laitetaan pöydälle, niitä tutkitaan ja tarkastellaan yhdessä pyrkien ymmärtämään ongelmaa tai löytämään uusi, luova ratkaisu. Dialogia voidaan käydä kahden kesken tai ryhmässä. (Miettinen 2000, 60-61.) Oma itsetuntemus parantaa ihmisen henkilökohtaisia dialogisia taitoja ja sitä kautta hänen ammatillisia taitojaan. Erityisesti suhteessa asiakkaaseen ja hänen kanssaan toimimiseen työntekijän itsetuntemuksella ja omien kokemusten syvällisellä reflektoinnilla on suuri merkitys. Erityisesti johtajan tehtävissä on suorastaan välttämätöntä tuntea itseään syvällisesti, kohdata omat vahvuutensa ja puutteensa ja pyrkiä niitä aktiivisesti ja tietoisesti kehittämään. Vain tuntemalla ja kohtaamalla itsensä voi päästä syvälliseen dialogiin toisen kanssa.

4 KUINKA JOHTAJANA TUKEA TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖSSÄÄN ONNISTUMISTA?

Edellä olen kartoittanut lukuisia asioita työssä onnistumisen taustalla. Johtajan tehtävänä on luoda turvallinen ja terveellinen työympäristö, jossa ihmiset käyvät dialogia luottamuksellisessa keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Johtajan on hallittava niin asiajohtaminen (management) kuin ihmisten johtaminen (leadership). Häneltä vaaditaan kykyä innostamiseen ja ihmisten motivoimiseen. Hänen tulee olla oikeudenmukainen ja tasa-puolinen. Ennen muuta johtajan tulee olla aito, sillä ”vain aitouden saavuttamisen kautta voi herättää luottamusta muissa ja saada todellista arvontoa.” (Juuti 2004, 35-38; Juuti, 2005, 105.)

Pauli Juutin mukaan esimies toimii samanaikaisesti sekä organisaation strategisella tasolla että oman sisäisen maisemansa tasolla. Nämä tasot liittyvät yhteen ja esimiehen mielen kehittyminen edeltää strategista kypsymistä. Juutin mukaan esimiehen tulee työstää oman mielensä kypsyyttä niin, että hän pystyy yhdessä muiden kanssa muokkaamaan elämää suurempia tavoitteita, joiden saavuttaminen auttaa niin asiakkaita ja organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä kuin yhteiskuntaakin. Esimiehen on ”aistittava herkästi ihmisten tunteiden muutoksia ja muokattava syntymässä oleva tunnepotentiaali yhteistä etua ajavaksi potentiaaliksi. Toteuttaakseen tämän esimiehen on toimittava yhdessä ihmisten kanssa ja luotava heidän kanssaan yhteisiä merkityksiä. Vuorovaikutuksessa ollessaan hänen on viestittävä pitämisen, yhteisyyden ja sitoutumisen arvoja. Hänen on luotava hyvyttä ja korkeaa moraalialia vaalivia työskentelytapoja.” Nämä edellyttävät esimieheltä selkeää sisäistä maailmaa ja rohkeutta ajaa arvokkaina pitämiään päämääriä. (Juuti 2005, 105-106.)

Paitsi omalla esimerkillään innostaen ja motivoiden ihmisiä yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemaan, esimies on myös asemassa, jossa hän voi tietoisesti vaikuttaa yhteisönsä jäsenten yksilölliseen kehittymiseen mm. koulutuksen avulla. Edellä olen pyrkinyt kuvaamaan, kuinka ihmisen kehittyminen on viime kädessä kuitenkin kiinni hänestä itsestään ja siitä, kuinka hyvin hän kykenee omia tunneperäisiä kokemuksiaan reflektoimaan. Kun mietin johdon keinoja lisätä työntekijöiden ja koko työyhteisön itsetunte-

musta ja sitä kautta kaikkien valmiuksia ihmistä arvostavaan kohtaamiseen, huomaan olevani eettisten ja moraalisten kysymysten äärellä. Onko työyhteisön johdolla oikeutta lähteä ohjaamaan työntekijöitään heidän itsetuntemustaan avaavalle polulle, ja jos on, niin missä määrin ja mihin suuntaan?

Pauli Juuti vastaa tähän kysymykseen kirjassaan *Toivon johtaminen*. Hyvä johtaminen kykenee Juutin mukaan luomaan organisaation innostuksen ilmapiirin, jossa kaikkien organisaation jäsenten parhaat puolet pääsevät esille ja jossa kaikki pyrkivät toisiaan tukien yhteisiin päämääriin. Juuti kuvaa, kuinka onnistuminen liittyy toivon heräämiseen ja päinvastoin. Hänen mukaansa toivo käynnistää ihmisessä elämän myönteiset voimat, ilon ja huumorin ja innostuksen, jotka valjastetaan ihmisen käyttöön niin, että elämästä ja toiminnasta tulee mielekästä ja elämän arvoista. Juutin mukaan johtaminen on toivoa herättävää vuorovaikutusta ja yhteistä onnistumista. Toivoa johtava johtaja etsii yksilön parhaiden puolien esille saamista ja vaalii ihmisten välisiä suhteita. Juuti kirjoittaa, kuinka hyvän kierre organisaatiossa saadaan aikaan toivon johtamisella. Toivon johtaminen on sitä, että organisaation parhaat puolet, vahvuudet sekä onnistumiset nostetaan yhteisesti esille ja koko työyhteisön organisoituminen rakennetaan niiden varaan. Ihmisten osallistaminen tapahtuu Juutin mukaan siten, että työyhteisön kaikki jäsenet voivat ottaa tutkijan roolin ja alkaa miettiä, mitä oma ja yhteinen työ voisi parhaimmillaan olla. Toivon johtamisessa johtaja kannustaa jokaista yksin ja kaikkia yhdessä tavoittelemaan ja löytämään oman unelmansa työpaikallaan. Kun toiminta rakennetaan tällaisten ajatusten varaan, unelmista tulee totta. Organisaation päämäärät ja ihmisten unelmat on Juutin mukaan mahdollista yhdistää. Toivon johtaminen korostaa myönteisen vaihtoehdon valintaa, ihmisten valtuuttamista etsimään yhdessä omaa suuruuttaan sekä organisaation menestystä. (Juuti 2005.)

Juutille toivon johtaminen on ihannekuva ja positiivinen visio, jota kohti jokainen meistä voi pyrkiä. Johdon työkaluna toivon johtaminen antaa mahdollisuuden ohjata työntekijöitä oman onnistumisensa polun alkuun, mikä lopulta johtaa koko työyhteisön onnistumiseen. Käytännössä ihmisten unelmien löytyminen ja niiden yhteinen tavoitteleminen työyhteisössä kuulostaa utopialta. Juuti saa kuitenkin lukijansa vakuuttuneiksi – ainakin minut aivan kokonaan ja elämyksellisesti – tämän olevan mahdollista. Työkaluiksi ihmisten johtamiseksi unelmiensa toteutumisen polulle Juuti esittää dialogia ja

tarinallisuutta. Dialogi on Juutin mukaan tila, jossa useat erilaiset näkökulmat voivat tulla esille yhtä aikaa. Dialogissa ihmisten välillä vallitsee arvostuksen ilmapiiri. Arvostus esiintyy toisen kuunteluna ja tilan antamisena toiselle. Dialogissa osallistujat antavat tietonsa toistensa käyttöön ja tukevat toisen esittämiä oivalluksia. Tuen ja rohkaisun ilmapiirissä kukin osallistuja voi kokea sekä omanarvontuntoa että antaa arvoa toisille. Dialogiin osallistuvalla dialogi on ennen kaikkea tutkimusretki henkilön omaan sisäiseen maailmaan. Dialogi on ennen muuta oman mielen työstämistä. (Juuti 2005, 90-93.)

Juuti nostaa dialogisuuden yhteydessä esiin tarinoiden voiman ymmärryksen ja johtamisen apuvälineenä. Tarinat nivovat hänen mukaansa yhteen monia pieniä yksityiskohtia ja useita eri näkökulmia. Tarina herättää tunteita ja synnyttää uskomuksia. Hyvä tarina innostaa kuulijoita ja siirtää sen sisältämiä merkityksiä kuulijoiden merkityksiksi. Tarina tarttuu tunteisiin ja avaa kertomuksen hahmot kuulijoiden käyttöön. Tarina jättää tilaa mielikuvitukselle ja siksi jokainen kuulija voi liittää omia kokemuksiaan siihen. Hyvin kerrotut tarinat luovat Juutin mukaan ihanteita ja saavat aikaan oppimista sekä toimintaa. Hyvin kerrotut tarinat luovat valtaa. Ne auttavat ihmisiä ymmärtämään maailmaa ja kytkemään omaa toimintaansa osaksi laajempia päämääriä. Ne muokkaavat käsityksiä ja ovat kosketuksissa alitajuntaan. Tarinassa tunteet liittyvät kokemuksiin. Tarinaa kuunnellessamme käsittelemme omia tunteitamme. Tarinat liikuttavat kokemuksiamme ja samalla meitä. Tarina ei kerro, mitä pitäisi tehdä, mutta se vaikuttaa voimakkaasti ajatteluun ja valintoihimme. Tarinat antavat Juutin mukaan ohjaukselle hyvän väylän. Hänen mukaansa nykyisiä monimutkaisia organisaatioita johtaessaan johtajan on kyettävä hyödyntämään sekä dialogia että tarinoiden potentiaalia. (Juuti 2005, 94-96.)

Onnistumisten kokemuksia voimme nähdäkseni lähteä eettisesti kestävältä pohjalta tavoittelemaan oman mieleemme työstämisen kautta työyhteisössä käytävässä luottamuksellisessa dialogissa. Dialogin käyminen ja sille luottamuksellisen ilmapiirin luominen ja tarinoiden maailman avaaminen työelämään ovat nähdäkseni sellaisia työnjohdollisia keinoja, joita onnistumisen kokemusten tavoittelemisessa voidaan lähteä hakemaan. Oma oppiminen tapahtuu parhaiten kokemuksen kautta vuorovaikutuksessa toisten kanssa. Tällaisten oppimisen kokemisen tilaisuuksien tietoinen luominen on erinomainen työnjohdollinen työkalu paitsi työyhteisön kehittämisessä myös johtajan valmistau-

tuessa omiin onnistumisen kokemuksiinsa. Johtajuudessa kehittyminen edellyttää kehittymistä omana itsenään ja ihmisenä. Tähän liittyy saumattomasti oman toimintansa ja aikaisempien kokemustensa aktiivi tarkastelu ja tarpeen vaatiessa itsensä tietoinen muuttaminen. Johtajana muuttuminen ja kehittyminen vaatii rohkeutta katsoa silmiin omaa sisäistä maailmaansa ja jatkuvaa asettumista rehelliseen dialogiin oman itsensä kanssa. Vain siten toimimalla esimies voi olla aitona ja innostavana esimerkkinä työyhteisössään. Myös jokainen työyhteisön jäsen joutuu oman kehittymisensä tiellä katsomaan samaan omaan ja kaikille yhteiseen peiliin. Kun harjaantuu tässä, oppii paremmin ja arvostavammin kohtaamaan muut tasavertaisina itsensä kanssa kaikkien yhteisellä muuttumisen tiellä.

5 JOHTAJUUS JA YHTEISÖLLISYYS KRISTILLISYYDESSÄ JA SEURAKUNTAELÄMÄSSÄ

Seurakunnat ja kristilliset yhteisöt ovat työyhteisöjä siinä kuin muutkin työpaikat. Edellä kuvatut yksilön ja työhyvinvoinnin osa-alueet ja johtajuuden edellytykset pätevät myös seurakunnissa. Seurakunnissa on kuitenkin erilainen lähtötilanne kuin työpaikoilla yleensä. Ilkka Kantolan mukaan seurakunnan toiminnan lähtökohtana ei ole asiakaslähtöisyys. ”Suomen evankelis-luterilaisen kirkon ja universaalisen Kristuksen kirkon osana seurakunnat hoitavat tehtävää, jonka he ovat saaneet Vapahtajalta. Seurakuntien ydintehtävä ei ole noussut seurakuntalaisita eikä seurakunta ole olemassa vain tyydyttääkseen asiakkaidensa tarpeita.” ”Jumalan rakkaus on kirkon toiminnan lähtökohta. Kirkko pitää tehtävänään johdattaa ihmisiä pelastukseen jo ennen kuin se on kysynyt ihmisiltä, haluavatko he pelastua. Kirkko pitää tehtävänään johdattaa ihmisiä Jumalan rakkauden osallisuuteen jo ennen kuin se on kysynyt ihmisiltä, haluavatko he olla Jumalan rakastamia.” (Turunen 2001, 25-26.) Toisaalta Emeritus-piispa Eero Huovinen näkee asian näin: ”Jumala on paikalla ennen pappia. Jumala on tehnyt työtään ihmisten keskuudessa jo ennen kuin pappi ehtii avata suutaan. Jumala on jo siellä, mihin pappi menee, keskellä ihmisten maailmaa. Jumala ei tule paikalle vasta papin mukana, vaan hän on kaikkialla läsnä Luojana. Kristus on kuollut meidän kaikkien puolesta jo kauan ennen meitä.” (Huovinen 2001, 47-48.) Miten rakkauden työssä otetaan huomioon ihmisten hyvinvointi ja pelastustyön onnistuminen? Entä innostaminen ja motivointi, jos nähdään niin, että Jumala on jo ollut ja on siellä, minne olemme vasta menossa?

Vaikka kirkon ydintehtävä ei nousisikaan seurakuntalaisilta, seurakuntatyössä työtä käytännössä kuitenkin suunnataan eri asiakasryhmille heidän tarpeitaan ajatellen ja asiakaslähtöisyyttä (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015, Vuokko 1996). Yleiset lait ja asetukset, kirkon omat säädökset, työehtosopimukset ja strategiat, seurakuntien omat johtosäännöt ja ohjeet antavat osaltaan tukevat raamit seurakunnissa työskentelylle ja suuntaavat tavoitteenasettelua (Kirkkolaki 1993 ja kirkkojärjestys 1991, Kirkon työaika-asetus 1998, Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015). Seurakunnissa on tehty omat strategiset suunnitelmat erilaisten tavoitteiden toteuttamiseksi eri asiakasryhmiä varten, tavoitteiden toteutumista ohjataan

hallinnollisesti ja niiden tuloksia seurataan. Seurakuntatyöhön on laadittu myös omia hallinnollisia ohjeita ja seurakuntatyön johdolle omia oppaita, esimerkiksi Johtaminen seurakunnassa (Turunen 2001), Hyvinvointi seurakuntatyössä (Marttila & Tamminen 2002) ja Seurakunnan henkilöstöhallinto (Anetjärvi & Jakobsson 2009). Valtaosa kaikesta yleisestäkin johtajuutta ja työhyvinvointia käsittelevästä kirjallisuudesta on pätevää myös seurakuntatyössä.

Seurakunnan johtamisessa on otettava huomioon pappien kohdalla erityislaatuinen tilanne. He ovat samaan aikaan oman uskonnollisen yhteisönsä jäseniä sekä sen johtajia. Tämä asettaa johtajuudelle erityisiä vaatimuksia. Seurakuntaelämän yhteydessä tästä puhuttaessa käytetään termiä pastoraalinen johtajuus. Sana pastoraalinen tulee latinan kielen sanasta pastor (paimen). Pastoraaliseen johtajuuteen kuuluu sakraaleja tehtäviä, joissa johtajan rooli on yleisestä johtajuuskuvasta poikkeava. Pentti Huhtisen mukaan sakraalikulttuurissa kohtaavat yksilöllisyydestään luopunut osallistuja ja suuressa tehtäväroolissa toimiva johtaja. Jumalanpalveluksen toimittaja edustaa vahvuutta ja erehtymättömyyttä, osallistuja haparoivaa ja talutettavaa lauman jäsentä. Sakraalikulttuurissa johtajuus saa Huhtisen mukaan piirteitä riippuvuuden leimaamasta perusolettamuskulttuurista. Tällaisessa kulttuurissa tietämys, osaaminen ja valta kuuluvat johtajalle, kuuliaisuus, eläytyminen ja seuraaminen johdettavalle. Sakraalikulttuuri sopii Huhtisen mukaan kirkollisiin toimituksiin ja on niissä tarkoituksenmukainen ja tilanteiden perustehtävää palveleva. Kyetäkseen tasavertaisiin ihmissuhteisiin kirkollisten toimitusten ulkopuolella johtajan pitäisi pystyä riisumaan sakraalikulttuuri yltään samalla kuin albansa. (Turunen 2001, 35-36.)

Pastoraaliseen johtajuuteen, paimenena toimimiseen, kuuluu Huhtisen mukaan myös muita kuin sakraaleja tehtäviä. Hänen mukaansa mm. päätöksiin johtavan toiminnan tavoitteiden on oltava selkeitä ja konkreettisia ja toimintaan osallistuvia ihmisiä on tuettava kykeneviksi, itsenäisiksi ja yhteiseen työskentelyyn pystyviksi asiantuntijoiksi – nämä ovat nähdäkseen juuri vastakkaisia ominaisuuksia tuolle sakraaliselle riippuvuutta edellyttävälle kulttuurille. Huhtisen mukaan henkilökohtainen sielunhoito on yksi pastoraalisen johtamisen alueista. Siinäkin on pidemmällä aikavälillä edellytyksenä tietoinen pyrkimys pois riippuvuussuhteesta kohti kahden aikuisen ihmisen tasavertaista ihmissuhdetta. (Turunen 2001, 36.)

Selkeyttääkseen johtamisen rooliaan seurakunnallisessa tehtävässä, Huhtinen neuvoo johtajia kysymään, mitä hänen osakseen tulleelta työroolilta edellytetään. Ei pidä kysyä, mitä minulta odotetaan, vaan mitä minun osakseni tulleelta työroolilta odotetaan. (Turunen 2001, 37.) Tämä pätee nähdäkseni muihinkin seurakunnan työntekijöihin kuin pappeihin. Lisäisin tuohon kysymykseen työroolin odotuksista myös tilanteen: Mitä minun työrooliltani odotetaan tässä tilanteessa? Tämä neuvo voi osittain toimia onnistumisen näkökulmasta. Oma onnistumista ei tarvitse peilata niinkään omaan minuuteen, siihen millainen minä olen ollut kussakin tilanteessa, vaan voi peilata omaa työrooliaan kyseisessä tilanteessa. Työtehtävien hahmottaminen erilaisina tehtävärooleina seurakunnassa antaa työntekijälle mahdollisuuden ottaa etäisyyttä oman persoonan ja tehtävän välillä, jolloin hän pystyy ehkä paremmin arvioimaan onnistumistaan työtehtävässään tätä kautta. Kuitenkin minun nähdäkseni, jos tavoitellaan sellaista miellyttävää ja elähdyttävää elämyksellistä onnistumisen kokemusta, johon liittyy syvän tyytyväisyyden tila, tällainen etäännyttäminen ei sellaista anna. Syvässä onnistumisen kokemuksesta on mukana ihminen koko persoonassaan. Oman minän ja työroolin etäännyttämisessä toisistaan on muutenkin nähdäkseni oltava hyvin varovainen ja tehtävä se erityisen tietoisesti, ettei työroolista tule keinoa etääntyä asiakkaasta ja paeta hänen kohtaamistaan nimenomaan ihmisenä. Vain aitous kohtaamisessa rakentaa luottamusta ja vain luottamukselle voi rakentaa onnistuvaa ihmissuhdetta, kuten asiakassuhdetta. Erityisen tärkeää on olla aito tilanteissa, joissa ihminen on heikoimmillaan, kuten juuri sielunhoitotilanteissa.

Kirkon viran hoitaja on Huhtasen mukaan seurakunnan edustaja suomalaisessa yhteiskunnassa, mutta samalla hän on Jumalan näkymättömän maailman symboli näkyvässä maailmassa. Tehtävän symboliluonne näkyy hänen mukaansa jumalanpalveluksen liturgiassa, jossa liturgi edustaa sekä Jumalaa että Jumalan edessä olevaa seurakuntaa. Hän vie ihmisten sisäiseen maailmaan kuuluvia asioita Jumalalle ja välittää Hänen viestiään ihmisille. Symbolin tehtävänä on näkyä, ja siksi virkapuvut ja muut ulkoiset merkit ovat tärkeitä. Oleellista ei aina ole, mitä sanotaan, tärkeämpää on, että ollaan läsnä ja sanotaan jotakin, jonka kaikki kenties tietävät entuudestaan. Symbolina oleminen merkitsee Huhtasen mukaan aina erilaisuutta ja johtajalta edellytetään tehtävän mukanaan tuoman henkisen yksinäisyyden sietokykyä. (Turunen 2001, 37-38.)

Hengellisen johtajan johtamisvälineenä on uskontulkinta, jonka seuraajat kokevat omakseen. Uskontradition tulkintaan kuuluvat Huhtasen mukaan tiedollinen ja kokemuksellinen näkökulma. Tradition tiedollinen hallitseminen vaaatii perehtymistä. Johtajien on tunnettava isien uskonperinne, joka luo turvallisuutta ja pitää lauman koossa. Johtajan on myös tiedettävä, miten usko koetaan elämässä, muuten lauma irtaantuu paimenestaan. Hengellisen johtajan on kyettävä luomaan silta ulkoisen ja sisäisen, tietyn uskontradition ja koetun uskonkokemuksen välille samalla tulkiten uskoa tuoreesta näkökulmasta. Johtajuuden on suuntauduttava myös eteenpäin ja luotava visioita yhteisön johtamiseksi toiminnallisiin tavoitteisiin muuttuvassa maailmassa. (Turunen 2001, 38-39.)

Eero Huovisen mukaan papin kuuluu olla sekä alamainen että ei-alamainen. Hän perustelee kantaansa Lutherin sanomalla siitä, että ”uskon kannalta kukaan ei ole kenenkään alamainen, mutta rakkaudessa hänen tulee olla kaikkien altis palvelija. Sisäinen ihminen eli Jumalaan uskova ei saa olla minkään ihmismielen orja. Usko nojautuu yksin Jumalaan.” ”Uskossa meidän on kuultava yksin Jumalaa, mutta rakkaudessa palveltava kaikkia.” (Huovinen 2001, 64.) Huovisen mukaan rakkaus ihmisiin merkitsee heidän palvelemistaan. Huovisen mukaan voidakseen olla pappi kaikkia varten on oltava samalla pappi, joka ei ole kenenkään pappi. Pappi on seurakuntaa varten (für die Gemeinde), mutta samalla seurakuntaa vastapäätä (gegenüber der Gemeinde). Kaiken mitä pappi tekee, hän tekee ihmisiä varten ja heidän hyväkseen. Samalla hän on kuitenkin seurakunnan arvostuksiin nähden riippumaton, heitä ”vastapäätä”, ei heitä ”vastaan” vaan kuin kasvotusten ihmisten kanssa. Rakkaus ihmisiin merkitsee heidän palvelemistaan. (Huovinen 2001, 64-65.)

Paimen ja lauma – siinä on seurakunnallisen yhteisöllisyyden perusta. Seurakunnan käsittelyä nimenomaan yhteisöllisenä ilmiönä ja sen avaamista, mitä tämä tarkoittaa tämän päivän seurakuntaelämässä, en näistä lukemistani kirjoista löytänyt. Näkökulma oli johtajuudessa ja sen hetkittäisessä roolinvaihdossa lauman jäseneksi. Seurakunnan näkemistä aktiivisesti yhdessä toimivana yhteisönä, jossa pappi ja muu henkilökunta ja seurakuntalaiset olisivat sen tasavertaisia jäseniä, jotka yhdessä pyrkivät tiettyä tavoitetta (uskoa, rakkautta?) kohti, en nähnyt viitettä. Jeesus kokosi ympärilleen häntä seuraneita, häneen ja hänen ajatuksiinsa uskovia miehiä ja kulki heidän kanssaan levittämässä

omia ajatuksiaan kohtaamilleen ihmisille. Oliko tämä yhteisöllinen ryhmä? Vai joukko, joka seurasi ehdoitta ja itse ajattelematta karismaattista johtajaansa? Raamattu kuvaa Jeesuksen keskusteluja opetuslastensa kanssa, joten tiettyä keskinäistä vuorovaikutusta ryhmässä on ollut. Jeesusta kuulemaan saapui lopulta valtavia määriä ihmisiä, joiden keskuudessa varmasti käytiin keskusteluja Jeesuksen sanomasta. Sanomaa punnittiin yhdessä toisia kuunnellen ja omia mielipiteitä muuttaen. Aiemmin esittämäni Juutin johtamiseen liittämät dialogi ja tarinallisuus tulevat tässä yhteydessä mieleeni. Vahvasti Jeesuksen sanomaan uskovat ihmiset muodostivat myöhemmin alkuseurakunnan. Tämä alkuseurakunta toimi käsittääkseni hyvinkin yhteisöllisenä ryhmänä, jossa oli jaettu johtajuus ja jaettu asiantuntijuus. Jokainen pystyi vuorollaan pitämään puheita, keskustelemaan keskenään uskon kysymyksistä ja sen tulkinnoista ja viemään Jeesuksen sanomaa kukin tasavertaisena eteenpäin. Kristillinen usko ja sen keskeiset näkemykset kehittyivät tässä yhteisöllisyydessä.

Yhteisöllinen johtajuus on teoreettisella tasolla vasta löytymässä maallisen yhteiskunnan puolella. Sieltä ajatukset toivottavasti löytävät tiensä myös seurakuntien puolelle lähivuosina. Tiimijohtamisen tavoite, joka on jo hyvin lähellä yhteisöllisen johtamisen käsitettä, oli jo kirjattuna seurakunnan johtamista käsittelevään kirjaan (Turunen 2001, 182-184). Erittäin mielenkiintoista olisi löytää tutkimus, jossa käsiteltäisiin Jeesusta ja hänen toimintaansa ja tarinoitaan yhteisöllisen johtajuuden näkökulmasta.

Suoraa onnistumisen näkökulmaa en lukemistani kirkon toimintaa käsittelevistä kirjoista onnistunut myöskään löytämään. Raamattuhausta (www.evl.fi/ usko ja arvot/Raamattu/Raamattuhaku) etsimällä sanalla onnistuminen löytyi muutamia mainintoja onnistumisista, mutta kaikki nämä liittyivät ihmisten ulkoisiin tekemisiin ja nekin yleensä sotatoimissa onnistumisiin. Ihmisen kokemusta ja sisäistä tunnetta (työssä) onnistumisesta en löytänyt, mikä ei sinällään yllättänyt, koska maallisenkaan kirjallisuuden puolella sitä ei ollut juuri lainkaan käsitelty. Seurakunnan työssä ja erityisesti uskon sisältöön liitettyä tuon onnistumisen kokemuksen tavoittelemisen voidaan ajatella olevan myös täysin turhaa. Miten armon ja Jumalan rakkauden kokemisesta voisi tavoittaa oman onnistumisen kokemuksen? Ehkäpä tällä alueella ollaan jo onnistumisen elämyksellisen tunteen kokemisen ylä- ja ulkopuolella – meidän ei enää tarvitse tavoitella sitä. Voimme vain levätä Jeesuksessa Kristuksessa ja Hänen armossaan.

Diakoniatyöntekijänä hengellisessä, tai missä muussa työssä hyvänsä, työssä onnistumisen edellytyksinä näen Huovisen edellyttämän rakkauden palvelijana toimimisen ja oman sisäistetyn armon kokemisen. Rakasta Jumalaa yli kaiken ja lähimmäistäsi kuin itseäsi. Kun teet työtä ihmisten kanssa tällaisesta rakkaudesta käsin, heidän etuaan ja hyvänsä ajatellen ja ajaen, oman ammattilaisuutesi ja itsearvostuksesi säilyttäen, kohtaat heidät ihmisenä, tasavertaisena itsesi kanssa. Tästä kohtaamisesta ja keskinäisen, arvostavan vuorovaikutuksen aikaansaamasta omasta sisäisestä muuttumisesta ja oppimisesta voi nousta oma onnistumisen kokemus. Kristillisen armon käsitteen läpi käyminen ja selvittäminen omalla kohdallaan – mitä armo minulle merkitsee ja mitä se tarkoittaa minulle paitsi Jumalan myös erityisesti ihmisten kohtaamisessa – on tärkeä edellytys kristillisessä työssä onnistumiselle.

Sinikka ja Mikko Aallon mukaan ”vain Jumala voi opettaa armon kielen. Armon kielen voi opettaa vain hän, joka on täynnä armoa ja totuutta.” Ajatus armosta on Aaltojen mukaan pelottavaa, koska ansio on niin olennainen osa elämäämme ja maailmaamme, että siitä tuntuu vaikealta ja pelottavalta luopua. Armon tekee heidän mukaansa pelottavaksi myös alitajuinen tunne siitä, ettei sen perustalle voi rakentaa. Pelko on oikeutettua, koska armon päälle ei oikeasti voikaan mitään rakentaa. Armon päälle voi tulla vain armo: ”Hänen täyteydestään me olemme kaikki saaneet, ja armoa armon päälle.” (Joh.1:16). Armo on uhkaavaa, koska sen kautta murtuvat omanvanhurskauden (omilla ansioilla saavutetut) rakenteet. Koska nämä ovat Aaltojen mukaan sidoksissa itsetuntoomme, tuntuu armo sitäkin pelottavammalta. Anxiouskoisen alitajuinen pelko heidän mukaansa on, ettei sen jälkeen ole enää mitään, minkä avulla sitten voisi tuntea olevansa muita parempi. Armo pelottaa meitä myös siksi, että sen mukana elämä muuttuu tavalla, joka on ihmisluonnolle kaikkein vaikeinta. ”Armo kertoo, että elämässä tärkeintä ei olekaan synnin välttäminen, vaan armahtavaisuus ja laupeus: ”Ihaninta ihmisessä on hänen laupeutensa.” (Snl 19:22).” (Aalto 2003, 26-27.)

Armossa on Aaltojen mukaan Jumalan varauksettoman rakkauden ja hyväksynnän lupaus, lupaus rakkaudesta ilman ansiota. Tässä on heidän mukaansa myös armon kauheus. Kun on koko elämänsä ajan oppinut ansioon perustuvaa hyväksyntää, omat yritykset ovatkin nyt turhia. Parhaimmatkin teot ovat Jumalan edessä syntisiä, omat ansiot mitätöidään. Tämä voi Aaltojen mukaan herättää vihaa tällaista Jumalaa ja tällaista armoa

kohtaan. Syntisen ihmisen perusongelmaksi nousee rakkauden ja armon vastustaminen. Viha Jumalan rakkautta kohtaan nousee vain siitä luulosta, että omat ansiot kelpaisivat Hänelle. Jumalan pyhyys kuitenkin pelastaa meidät. Aaltojen mukaan Jumalan rakkauden ja pyhyden edessä näemme itsemme niin syntisenä ja kykenemättömänä itse pelastamaan itseämme, että Jumalan rakkaus Kristuksessa löytääkin sijansa sydämessämme. (Aalto 2003, 27-28.)

Eero Huovinen selostaa ihmisen ja armon suhteen samalla tavalla. ”Ihminen, joka pääsee Jumalan armon kohteeksi, on syntinen eli arvoton. Luterilaisen uskon helmi on oppi jumalattoman vanhurskauttamisesta. Tämä armokäsitys on järjelle sietämätön oppi. Nöyrytä nyt ottamaan armo vastaan ja hyväksyä armo annettavaksi muille! Se, joka joutuu turvautumaan armoon, luopuu kaikista muista mahdollisuuksistaan, kaikesta kyvystään toteuttaa arvoja. Se, joka hyväksyy, että armo kuuluu toisillekin ihmisille, luopuu kriittisestä asenteestaan toisia kohtaan.” (Huovinen 2001, 144.) ”Ero viimeistä edellisen sanan, arvojen, ja viimeisen sanan, armon, välillä on ratkaisevan tärkeä. Ihmisen ainoa toivo perustuu Jumalan viimeiseen sanaan, armoon.” (Huovinen 2001, 145).

Suomalainen sananlasku tiivistää nämä ajatukset oivallisesti: Ole armollinen itsellesi, anna armo toisellekin. Tätä käytännön työssä noudattamalla pystymme kohtaamaan toisen ihmisen tasavertaisena ja arvokkaana, mikä on työmme onnistumisen ja sen kokemisen tärkein edellytys. Tässä kohtaamisessa ja siinä kehittämisessä voimme kokea onnistumisen syvää elämyksellistä tunnetta ja sitä työssämme tavoitella.

6 ESIMERKKI HYVINVOIVASTA, ONNISTUNEESTI JOHDETUSTA TYÖYHTEISÖSTÄ, JOSSA ITSEREFLEKTIO JA YHTEISÖLLINEN OPPIMINEN ON ARKIPÄIVÄÄ

Liitteessä 3 olen seikkaperäisesti selostanut harjoitteluajankautisen tiimini toimintaa johtamisen näkökulmasta sitä avaten. Työyhteisö oli voimakkaasti yhteisöllinen tiimi, jonka johtaja hallitsi suvereenisti asiajohtamisen, tunnejohtamisen ja oli jo pitkällä yhteisöllisen johtamisen tiellä. Tiimissä oli turvallinen ja tiivistä keskinäistä luottamusta henkivä ilmapiiri. Asiat käsiteltiin yhdessä ja ongelmanratkaisussa käytettiin selkeästi luovan ongelmanratkaisun ja tutkivan oppimisen menetelmiä. Tästä on mainiona esimerkkinä liitteessä oleva kuvaus uuden sääntömuutoksen käsittelystä ja muotoutumisesta uudeksi työskentelytavaksi työyhteisön jäsenten keskinäisen pitkällisen vuorovaikutuksellisen keskustelun jälkeen. Johtaja pysyi keskustelun ja yhteisen pohdinnan aikana taustalla, tukien ja kannustaen aktiivisesti työyhteisöä löytämään omat ratkaisunsa muuttuneeseen tilanteeseen ja sen mukanaan tuomiin ongelmiin. Hän otti koko ajan selvää tilanteeseen liittyvistä faktoista välittäen niitä välittömästi työyhteisön käsiteltäväksi ja vieden työyhteisön kannanottoja ylemmälle taholle puitavaksi.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueet olivat kattavasti ja hyvin hoidetut, aina johtajan käytännön uhkatilanteeseen ja erään työntekijän kokemaan sisäilmaongelmaan nopeaa puuttumista myöten. Työ harjoitteluajankautisessa tiimissä oli mielekästä ja hyvin organisoitua. Johtaminen ja töiden järjestely oli esimerkillisen selkeää. Työyhteisössä oli kaikille yhteiset pelisäännöt, joita tiimin tasolla säännöllisesti peilattiin konkreettisesti käytännön toiminnassa. Tiimin sisäinen vuorovaikutus oli ällistyttävän avointa ja luottamuksellista. Työntekijöillä oli nähdäkseni hyvät mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Heillä oli selkeät raamit ja käsitys työn sisällöistä ja niiden oikeasta hoitamisesta, mutta kuitenkin riittävä vapaus hoitaa työnsä omalla tavallaan. Ongelmiin puututtiin heti ja rakentavassa hengessä, ketään ei syrjitty ja kaikkien mielipide oli arvokas sinällään. Johtaja piti myös aktiivisesti huolen siitä, että kaikki saivat tasavertaisesti esittää mielipiteitään, nekin, joita työyhteisön muut jäsenet eivät aina olisi jaksaneet välttämättä kuunnellakaan. Tiedottaminen oli avointa ja ylitsevuotavankin runsasta. Työn oikeudenmu-

kainen jakaminen ja jaksottaminen, oikein mitoitettut tauot ja joustot tarpeen mukaan olivat läsnä.

Seuraamani tiimissä toimi yhteisöllinen johtaminen nähdäkseni esimerkillisesti. Jokainen tiimin jäsen osallistui aktiivisesti tiimin toiminnan jäsentämiseen, tehtävien toteuttamiseen ja arviointiin. Osallistuminen tapahtui päivittäisessä vuorovaikutuksessa niin sanotussa aamupalaverissa, josta kerron tarkemmin liitteessä 3. Tiimissä oli samanaikaisesti läsnä aloittelijoita ja konkareita, jotka peilasivat toimintaa ja kokemuksiaan toisilleen ja toisiaan vasten keskinäisen kunnioituksen hengessä. Hiljainen tieto tuli näkyväksi ja osaksi kaikkien osallistujien tietovarantoa. Ongelmia ratkottiin yhdessä, kysymyksille ja vastauksille oli tilaa. Yhteisiin arvoihin ja tavoitteisiin sitoutumista tapahtui vähitellen tässä yhteisen vuorovaikutuksen piirissä. Toisista poikkeavat mielipiteet saivat aikaa jäsentyä ja muuttua toistuvien reflektiivisten tilaisuuksien myötä. Yhteisissä, luottamuksellisissa keskusteluissa eli dialogissa myös yhteisön jäsenten arvot ja etiikka lähenivät toisiaan ja työntekijöiden työn moraalinen sisältö pysyi yhteneväisempänä ulos, asiakkaisiin päin. Asiakaskunta konkretisoitui yksilöiksi ja pysyi ihmisen tasolla, inhimillisinä yksilöinä paljolti näiden käytyjen keskustelujen kautta. Toimeentulokityössä ja syrjäytyneiden ihmisten parissa tehtävässä työssä tällä on työntekijöiden moraalillemme heikkenemistä estävä suuri ennaltaehkäisevä vaikutus.

Leenamaija Ojalan ja Guy Ahosen mukaan tiedon siirtyminen pitkäaikaiseen muistiin tarvitsee tietoista ja tavoitteellista prosessointia, harjoittelua ja kertaamista. Asioita siirtyy pitkäaikaismuistiin myös silloin, kun niihin liittyy suuri tunnelataus. Myös tiedon käsittelysyvyys on oleellista sen tallentumisessa. Mitä syvemmälle tiedonkäsittely etenee, sen paremmin se tallentuu pitkäaikaiseen muistiin. Syväprosessoinnissa pyritään heidän mukaansa laajempien kokonaisuuksien hahmottamiseen, niiden ymmärtämiseen ja liittämiseen osaksi jo olemassa tietorakennelmia. (Ojala & Ahonen 2003, 83- 85.) Riittävän keskustelujen tiheyden ja ajallisesti sallivan ajan kulumisen kautta tiimissä kulloinkin käsiteltävänä olevat asiat saivat aikaan mitä todennäköisimmin tällaista syväprosessointia työntekijöiden mielissä. Tällainen ajattelu ja oppiminen on tarpeen erityisesti muutostilanteissa. Työyhteisön luottamuksellinen ilmapiiri salli asioiden käsittelemisen myös tunteen tasolla, mikä omalta osaltaan hyödytti oppimista ja asioiden syväprosessointia.

Työyhteisössä työstä saadun kokemuksellisen tiedon vaihtaminen olisi voinut olla vieläkin tietoisempaa ja järjestelmällisempää. Tarinat jäivät puuttumaan muutamia yksittäisiä tapauksia lukuunottamatta. Erityisesti onnistumisen näkökulmaa avaavilla tarinoilla työyhteisön jäsenille voisi aueta positiivinen malli muiden onnistumisista. Mallista oppiminen ja yhdessä onnistumisen kokemuksesta innostuminen voisi antaa koko yhteisölle yhteistä innostumista ja sen mukanaan tuovaa luovaa energiaa. Yksittäisille työntekijöille avautuisi mahdollisuus lähteä tavoittelemaan samaa tunnepitoista ja ilahduttavaa kokemusta omassa työssään omien asiakkaidensa kanssa. Kokemuksellisten tarinoiden kautta koko työyhteisön jäsenten samoin kuin koko työyhteisön käytännöllinen älykyys ja tunneällyn taidot voisivat nähdäkseni kasvaa ja kartuttaa työyhteisön sosiaalista pääomaa.

Nurmen ja Salmela-Aron mukaan (2001) ihminen luo jatkuvasti itselleen tavoitteita vertaamalla omia motiivejaan ja halujaan ulkomaailman tarjoamiin vaihtoehtoihin. Heidän mukaansa sekä älykäs toiminta että ihmisen motivaatio ja koko persoonallisuus rakentuvat vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Näin myös persoonallisuus nähdään, ei vain kokoelmana erilaisia pysyviä piirteitä, vaan dynaamisesti kehittyvänä järjestelmänä, jossa on enemmän tai vähemmän pysyviä tavoitteita. Omien saavutusten arviointi herättää ihmisessä erilaisia tunteita, jotka puolestaan ohjaavat tulevaisuuden tavoitteita. (Hakkarainen, Lonka & Lipponen 2001, 87.) Tiimissä käydyn luottamuksellisen ja viivahteikkaan keskustelun myötä tiimin jäsenille tarjoutui mahdollisuus koko ajan reflektoida käsiteltäviä asioita omaan osaamiseensa ja omaan tapaansa työskennellä. Samalla heille aukesi mahdollisuus kasvaa myös ihmisenä ja saada eväitä oman persoonansa rakentamiseen, kun he joutuivat peilaamaan omia kokemuksiaan koko ajan muiden vastaaviin eri tilanteissa. Johtajan aktiivisesti työntekijöiden kanssa käymä dialoginen keskustelu kunkin työntekijän työtehtäviin ja henkilöön liittyen myös kahden kesken heidän kanssaan oli ehdottomasti erinomainen kasvualusta kunkin työntekijän oman persoonan kehittymiselle. Yhteisöllisiä keskusteluja käyden ja johtaen johtaja kasvoi myös itse ja antoi siitä avointa tunnusta työyhteisölleen kiittäen sitä tästä mahdollisuudesta. Antamalla tiiminsä jäsenille konkreettisesti ja ajallisesti paljon aikaansa ja aktiivisesti ja läsnä olevasti kuuntelemalla esimies osoitti heille omaa arvostustaan heitä kohtaan. Arvostuksen ja hyvän yhteistyön ilmapiirissä jokaisen oli mahdollista alkaa kasvaa omaksi, paremmaksi itsekseen.

Työyhteisö tarjosi koulutuksen kautta mahdollisuuksia paitsi koko tiimin myös sen yksittäisten jäsenten itsensä kehittämiseksi. Johtaja piti huolen siitä, että tiimi kartutti kokonaisuutena riittävästi käytännöllistä pääomaansa varmistaen, että koko tiimi kävi työyhteisölle suunnatuissa keskeisimmissä koulutuksissa. Työntekijöiden itsensä ammatilliseen kehittämiseen oli tarjolla runsaasti koulutusta. Yksilökohtaisista koulutuksista, eikä yhteisistäkään koulutuksista, saatuja kokemuksia tai ideoita ei kuitenkaan jaettu yhteisesti, saati että niistä olisi tavoiteltu tietoisesti yhteisöllistä etua ja koko työyhteisön tiedon karttumista. Yhteisellä tiedon jakamisella, selittävällä ja tutkivan oppimisen kautta, olisi voinut olla paitsi yksittäisen työntekijän kannalta myös koko työyhteisön kannalta sen käytännöllistä älykkyyttä kehittävä vaikutus. Erityisesti työyhteisön ulkopuolisesta koulutuksesta mahdollisesti saadun elähdyttävän tunnekokemuksen tarinallinen jakaminen olisi voinut nähdäkseni lisätä työyhteisön sosiaalista pääomaa lisäten innostusta työyhteisössä elähdyttäen ja kerryttäen koko työyhteisön yhteistä voimavaraa, josta jokainen voisi ammentaa. Toki näitä koulutuksista saatuja (tunne)kokemuksia työyhteisön jäsenet vaihtoivat osittain keskenään tai pienissä ryhmissä ja ne sitä kautta pieneltä osaltaan tulivat koko työyhteisön hyödyksi. Koulutuksia voisi myös tietoisemmin käyttää yhteisöllisyyttä ja sosiaalista oppimista lisäävinä työkaluina, samalla selkeämmin avaten niiden mahdollisuutta työntekijän tukemiseen oman kehittymisensä ylemmille portaille kapuamisessa.

7 TUTKIMUSASETELMA

7.1 Tutkimukseni lähtökohta ja tutkimusaiheeni synty

Opiskeluuni liittyvän harjoitteluni alussa katselin ja kuuntelin työyhteisöä toimeentulotukitiimin jäsenenä noin neljän viikon ajan samalla miettien mahdollista kehittämishanketta. Tiimin johtaminen toimi esimerkillisesti, samoin koko sosiaaliaseman organisaatio eri tasoineen ja toimintaan liittyvine kokouksineen ja yhteistyöpalavereineen oli erittäin pitkälle hiottua ja toimivaa harjoittelijan silmin nähtynä. Oli vaikea keksiä tiimin työskentelyssä parannettavaa tai kehitettävää. Esimies kannusti löytämään oman idean ja tarjosi tutkimuskohteeksi sosiaaliasemilla kuluvana vuonna käyttöön otettua työkalua nimeltään tilanearvio ja sen käyttöä niin sanottujen passiivitukiasiakkaiden kanssa. Työyhteisössä oli parhaillaan menossa työ, jossa muun muassa sosiaaliaseman kunkin sosiaalihoajaan tuli tehdä noin yksi tilanearvio kuukaudessa erillisellä listalla nimeytyistä oman alueensa niin sanotuista passiivitukiasiakkaista. Tämän tilanteen etenemistä seurattiin johdon taholta omine selvityksineen.

Eräänä aamuna harjoitteluni ohjaaja sai puhelintunnilla puhelun asiakkaalta, joka kertoi iloisen uutisen. Kyseinen maahanmuuttajataustainen nuori nainen oli saanut ammattikorkeakouluopintonsa päätökseen ja valmistunut kätilöksi. Ohjaajani riemuitsi hänen uutisestaan tanssahdellen ilosta ja kertoi kyseisen kaltaisen asiakkaan onnistumisen olevan omassa työssään harvinaista. Oli hauska seurata tuollaista kokemusta ja iloita siitä hänen kanssaan.

Saman päivän iltapäivänä minulla oli tilaisuus seurata työyhteisössä sosiaaliaseman isomman seurantatyöryhmän kokousta. Työryhmä kokoontui neljännesvuosittain katsastamaan sosiaaliaseman eri tiimien tilannetta eri näkökulmista. Oma huomioni kiinnittyi tässä kokouksessa kahteen asiaan. Ensinnäkin tilanearviosta ja sen käytöstä sosiaaliasemalla oli jo koottuna määrällistä tietoa, jota kokouksessa jaettiin. Toiseksi jäin pohtimaan esitettyjä sairauspoissaolotilastoja ja pitkien poissaolojen mahdollisesti sisällään pitämää työuupumusta.

Aamun voimakas kokemus onnistumisesta ja iltapäivän ikävämpi tieto useista pitkistä poissaoloista alkoivat yhdistyä päässäni. Mietin, miten työyhteisössä voitaisiin helpottaa työntekijöiden tilannetta siten, että useampi työntekijä voisi kokea tuollaista aamupäivän onnistumista ja välttyä mahdolliselta uupumukselta, joka osaltaan johtaa pitkiin sairauslomiin. Ajattelin, että ehkäpä kysymällä työntekijöiden kokemuksia onnistumisistaan, voisin hetkeksi kääntää heidän huomionsa pois usein kovin ongelmakeskeisestä työstä – edes tuon haastattelun kestäväksi pieneksi hetkeksi. Ajattelin tällä olevan mahdollisesti myönteisiä vaikutuksia haastatteluhetkellä ja ehkä myöhemminkin heidän kohdallaan sekä työyhteisössä yleisemminkin. Haastattelemalla sosiaaliohjaajia voisin saada myös laadullista tietoa heidän parhaillaan suorittamastaan työstä hieman eri näkökulmasta kuin ehkä yleisesti on selvitetty. Jo erinomaisesti toimiva tiimi, jonka työskentelyä oli ollut ilo seurata, voisi ehkä saada tästä ajattelumallista ja tutkimuksen tuloksista jotakin uutta ja hyödyllistä omalle työskentelylleen. Tähän ajatukseen pystyisin myös yhdistämään tuon sosiaaliasemalle käyttöön otetun tilannearvion ja tuloskortin asettamat tavoitteet passiivitutukiasiakkaiden kanssa. Päätin siis tehdä tutkimukseni aiheesta sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksista tilannearvion käytössä sosiaaliasemalla niin sanottujen passiivitutukiasiakkaiden kanssa.

7.2 Tutkimuksen tavoitteet

Tutkimuksellani pyrin selvittämään, oliko sosiaaliohjaajilla onnistumisen kokemuksia työssään. Pyrin myös selvittämään, oliko näissä mahdollisissa onnistumisen kokemuksissa löydettävissä joitain kaikille yhteisiä linjoja tai jonkin ikätiimin sisällä yhteisiä teemoja. Jos aineistosta oli havaittavissa joitain ideoita, ajatuksia tai esim. konkreettisia työtapoja, joilla yksittäiset sosiaaliohjaajat ovat päässeet onnistumisen kokemukseen, halusin nostaa tällaiset asiat näkyviin koko työyhteisön voimavaraksi. Yksittäisen sosiaaliohjaajan kohdalla toivoin haastattelukysymysteni mahdollisesti auttavan häntä huomaamaan oman työnsä positiivisen, tukevan ja ihmistä voimaannuttavan puolen. Koin arvokkaaksi jo sen, että kyselyyni vastatessaan ammattilainen pysähtyisi hetkeksi miettimään ja ehkä huomaamaan asiakkaansa pieniä onnistumisen askeleita ja sitä kautta myös oman, tärkeän osuutensa asiakkaansa elämän positiivisissa käännteissä. Tutkimus-

hankkeellani pyrin myös nostamaan sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksia koko työyhteisön yleiseen tietoisuuteen.

Ajattelin, että asiakkaan pienten, positiivisten kokemusten huomioimisesta voisi kasvaa uudenlainen ote asiakastyöhön, ainakin niiden henkilöiden kohdalla, jotka eivät ole tois-
taiseksi osanneet ajatella työtään onnistumisten, vaan ehkä vain ongelmien kautta. Hei-
dänkin kohdallaan onnistumisen näkemys voisi vahvistua ja saada tukea. Tiimien tasolla
säännöllisesti esille nostettuna ja yhdessä yksittäisen asiakkaan onnistumisia ja sitä
kautta myös työntekijän onnistumisen elämyksiä jakamalla ja niistä yhdessä iloitsema-
lla, tapa kantaisi koko työyhteisöä, toisi sinne iloa ja energiaa, ja saattaisi auttaa yksit-
täistä työntekijää jaksamaan paremmin haastavassa työssään. Pidemmällä aikavälillä
onnistumisten elämysten jakamisella saatettaisiin osaltaan vähentää työhön liittyvää
stressiä ja siitä johtuvia poissaoloja.

7.3 Kohderyhmä ja tutkimusmenetelmä

Olen itse valmistumassa sosionomiksi ja sosiaaliasemilla työskentelee saman koulutuk-
sen saaneita henkilöitä sosiaaliohjaajina. Siksi valitsin hankkeeni tutkimuskohteeksi
yhden sosiaaliaseman yhden toimipisteen sosiaaliohjaajat. Valitsemassani toimipistees-
sä oli 13 sosiaaliohjaajaa, joka on iso määrä haastateltavia. Jotta haastattelujen määrä ei
paisuisi kovin suureksi, päätin rajata kohderyhmän tämän toimipisteen sosiaaliohjaajiin,
enkä ottanut mukaan tutkimukseen sosiaaliaseman toista toimipistettä. Haastatteluiden
suorittaminen yhden talon sisällä oli myös helpompaa kuin kulkeminen haastattelemas-
sa useissa toimipisteissä.

Haastatteluihin osallistui 10 sosiaaliohjaajaa, joista kolmella ei ollut niin sanottuja pas-
siivitukiasiakkaita. Kolme sosiaaliohjaajaa ei halunnut osallistua haastatteluun. Yksi
kertoi tekevänsä lyhytaikaista sijaisuutta ilman sosionomin pätevyyttä eikä tahtonut
siksi osallistua. Kahden muun syyt eivät selvinneet, enkä niitä kysynyt, koska haastatte-
luihin osallistuminen oli täysin vapaaehtoista.

Valitsin tutkimusmenetelmäksi teemahaastattelun hankkeeni laadullisen näkökulman vuoksi. Halusin siten myös varmistaa, että mahdollisimman moni sosiaalihoaja osallistuu tutkimukseen. Kirjalliseen kyselyyn on ehkä helpompi jättää vastaamatta. Sirkka Hirsjärven ja Helena Hurmeen mukaan haastattelulla tavoitetaan enemmän henkilöitä ja edustavuus on parempi, koska kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelututkimuksen valintaa puolsivat omassa tutkimuksessani myös lomaketutkimukseen verrattuna suuremmat mahdollisuudet motivoida henkilöitä, säädellä aiheiden järjestystä sekä suuremmat mahdollisuudet tulkita ja täsmentää kysymyksiä tutkimuksen kuluessa. Haastattelututkimus sopii Hirsjärven ja Hurmeen mukaan kartoitukseen, jollainen oma tutkimukseni oli, ja sen avulla saadaan kuvaavia esimerkkejä. Haastattelu kattaa heidän mukaansa myös alueita, joilta ei ole vielä objektiivisia testejä, ja se sopii lomaketta paremmin emotionaalisille ja intiimeille alueille. (Hirsjärvi & Hurme 1995, 15; Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

Haastatteluissa esiin nousseet asiat ryhmittelin teemoittain käyttäen tässä työssä kvalitatiivisen tutkimuksen metodeista teemoittelua (Hirsjärvi & Hurme 2008, 154). Tutkimukseni on jollakin tasolla myös kokemuksen etnografista tutkimusta, vaikka en kaikkien haastateltavien työtä suoraan kentällä havainnoinut tai siihen harjoitteluani syvemmin osallistunut. Taina Rantala määrittelee etnografisen tutkimuksen analysointiin, tulkintaan ja ymmärtämiseen pyrkiväksi tiheäksi kuvaamiseksi tai tutkimusmatkaksi, jonka aikana työskennellään strukturoitumattoman materiaalin kanssa sekä ollaan kiinnostuneita tutkimuskohteesta. Suppeasti määriteltynä etnografia on Rantalan mukaan aineiston tai tutkimuskohteen kuvailua, mutta määrittyy myös laajemmin tutkimusmenetelmän tai tutkimustekstin kautta. (Rantala 2007, 127, 132–136.)

Taina Rantala lainaa Kotkavirtaa (2002, 15), joka määrittelee kokemuksen jonakin, joka lisääntyy ajan myötä. Kokemuksen voi ilmaista verbaalisti ja siitä voidaan puhua toisten kanssa. Kokemuksella on Kotkavirran mukaan silloin kumulatiivinen ominaisuus, joka lisääntyessään lisää ihmisen tietoa ja uskottavuutta. Kokemusta voidaan hänen mukaansa tarkastella myös hetkellisenä elämyksenä, jonka ihminen muistaa sen voimakkuuden ja merkityksellisyyden vuoksi. (Kotkavirta 2002, 15.) Rantalan mukaan kokemuksen etnografiassa tarkastellaan kokemusta yhteisöllisestä näkökulmasta lähtien. Kokemuk-

sen ymmärtämisen ehdot löytyvät hänen mukaansa yhteisestä ja jaetusta elämänmuodosta. (Rantala 2007, 132–133.)

Omassa tutkimuksessani lähdin liikkeelle tuosta yksilön kokemuksen hetkellisen elämyksen ajatuksesta. Halusin myös tutustua mahdollisuuteen jakaa yksilöllisiä kokemuksia muiden samaa työtä tekevien kanssa. Tutkimuksen kuluessa ja etenkin sen analyysi- ja esittelyvaiheessa tuli selkeästi mukaan tuo yhteisen ja jaetun kokemuksen näkökulma. Haastateltavien yksittäiset kokemukset kertautuivat toisten kokemuksissa ja muodostivat lopulta yhteisiä teemoja. Varmasti sekä haastatteluun osallistuminen että tutkimustuloksieni kuuleminen olivat myös yksilön kokemuksia, jotka lisäsivät heidän tietoaan itsestään ja muista. Osa haastateltavista saattoi kokea myös oman uskottavuutensa yksilönä ja työntekijänä paranevan haastattelujen aikaisten ja niiden jälkeisten yhteisten keskustelujen ja onnistumisten pohtimisen jälkeen. Haastattelu itsessään antoi mahdollisesti joillekin haastatelluille elämyksen, jonka hän muistaa vielä jälkeenkäinkin päin. Koko haastatteluprosessi eri osallistumisen vaiheineen oli myös kaikille yhteinen kokemus työyhteisössä. Tulosten julkistamisen ja esittelyn myötä kokemus laajeni koskemaan koko työyhteisöä.

Tutkimuksessani on sosiaaliohjaajien onnistumisten kertomusten kautta myös ripaus narratiivista analyysia. Haastateltavani kertoivat minulle omia pieniä tarinoitaan onnistumisen kokemuksistaan. Vilma Hännisen mukaan ”ihmisten henkilökohtainen tarinavaranto sisältää omassa henkilöhistoriassa kertyneet tarinallisesti tulkitut kokemukset” (Hänninen 1999, 21). Sisäinen tarina on Hännisen mukaan ”yleisen ja yksittäisen, symbolisen ja aineellisen, kielellisen ja ei-kielellisen, julkisen ja yksityisen kohtaamisen prosessi, jossa muodostuu uusia merkityksiä. Se on jatkuva luova prosessi, jossa useat osatarinat kutoutuvat toisiinsa.” (Hänninen 1999, 21.) Tarkastellessani useiden samassa työyhteisössä toimivien omia tarinoita onnistumisistaan pystyin löytämään myös yhtymäkohtia heidän tarinoissaan ja siten tarkastelemaan yksilöiden yksittäisiä kokemuksia laajemmin koko työyhteisön sosiaalista tarinavarantoa. Ehkä onnistuin jopa saamaan aikaan muutosta sekä haastateltavien omassa sisäisessä että työyhteisön yhteisessä tarinassa.

Tutkimusotteeni on fenomenologis-hermeneuttinen. Olen nostanut tutkimuskysymysteni näkökulmasta esiin olennaisen haastatteluaineistosta. Olen kuvannut asiat luonnollisella kielellä ja pyrkinyt saamaan esiin merkitysten muodostamia kokonaisuuksia. Olen löytänyt merkityskokonaisuudet intuitiivisesti ”näkemällä” niiden sisäisen yhteenkuuluvuuden ja samanlaisuuden perusteella. Analyysissä olen tematisoinut esitetyt kuvaukset ja synteesissä koonnut merkityskokonaisuudet yhteen. Pelkistäminen ja ryhmittely ovat jo olleet aineiston kuvausta, jossa merkityskokonaisuuksien jäsentäminen on alkanut eli mukana on ollut jo valmistelevaa tulkintaa. (Tuomi & Sarajärvi 2003, 102-105.)

7.3 Tutkimusongelmat ja tutkimuksen kulku

Tutkimukseni oli strukturoitu teemahaastattelu, jossa oli yksitoista kysymystä. Taustakysymykset koskivat haastateltavien koulutusta, työkokemusta ja ikää. Sukupuolen tiesin muuten ja ikätiimin, jossa kyseinen henkilö työskenteli, sain sosiaaliaseman sisäisestä puhelinluettelosta. Yhdessä taustakysymyksessä pyysin sosiaaliohjaajia määrittelemään niin sanotun passiivitukiasiakkaan, jotta tietäisin, miltä pohjalta he jatkokysymyksiin vastaisivat. Neljä kysymystäni käsitteli numeerisia tietoja sosiaaliohjaajien kuluvaan vuonna passiivitukiasiakkaille tekemistä tilanearvioista, niihin liittyvistä suunnitelmista ja asiakkaiden sukupuolta näissä. Nämä tiedot keräsin työyhteisöä varten heidän pyynnöstään.

Varsinaisia onnistumiseen liittyviä sisältökysymyksiä haastattelussani oli neljä. Niissä halusin selvittää, millaisia onnistumisen kokemuksia sosiaaliohjaajilla oli ollut niin sanottujen passiivitukiasiakkaiden kanssa tilanearvioita laadittaessa. Halusin kysyä lisäksi sosiaaliohjaajien näkemyksiä siitä, mikä lisäisi heidän onnistumisen kokemuksiaan työssään. Halusin myös tietää, mitä he ajattelivat näiden onnistumisen kokemusten jakamisesta työyhteisössä ja olisivatko he itse halukkaita kyseisiä kokemuksia jakamaan. Haastattelukysymykset ovat liitteenä 4.

Lähetin haastateltaville etukäteen tiimien esimiesten välityksellä sähköpostiviestin, jossa kerroin tutkimushankkeestani ja toiveistani saada haastatella heitä tilanearvioon ja passiivitukiasiakkaisiin liittyen. Varsinaisia sisältökysymyksiä enkä niihin liittyvää on-

nistumisen teemaa halunnut vielä siinä vaiheessa julki, jotta saisin haastateltavilta mahdollisimman aidot ajatukset ja reaktiot kysymyksiini, enkä yhteisten keskustelujen muovaamia ajatuksia aiheesta. Saatekirjeeni on liitteenä 5.

Sähköpostiviestin jälkeen otin yhteyttä haastateltaviin kävelen heidän huoneidensa ovelle esittäytymään ja varaamaan ajan haastattelua varten. Haastattelut tapahtuivat työajalla kunkin sosiaaliohjaajan työhuoneessa heidän valitsemana aikana. Halusin kohdata haastateltavat ennen haastattelua tällä tavalla, jotta tulisimme edes kasvoilta tutuiksi ennen kysymyksiä. Ajattelin varsinaisen haastattelun olevan siten molemmille osapuolille, mutta etenkin haastateltavalle helpompaa. Annoin haastateltavien päättää haastattelun ajankohdan itse käytännön syistä, koska sosiaaliohjaajat ottivat koko ajan vastaan asiakkaita ja haastattelujen piti sopia heidän kalentereihinsa. Tällä tavalla toimien pyrin myös minimoimaan haastatteluista kieltäytyvien määrää. Kerroin kaikille aikaa varatessani, että haastatteluun ei ole pakko osallistua ja siitä voi niin halutessaan hyvin kieltäytyäkin. Haastatteluun osallistui 10 henkilöä, kolme kieltäytyi.

Haastattelut tein lokakuun 2010 lopussa kahden viikon kuluessa kaikille haastatteluun mukaan tulleille sosiaaliohjaajille. Haastattelin yhtä sosiaaliohjaajaa kerrallaan kahden kesken hänen omassa työhuoneessaan suljetun oven takana. Aikaa oli varattu kullekin haastateltavalle riittävästi (yksi tunti/haastattelu) ja huoneet olivat rauhallisia, eikä ulkopuolisia häiriöitä sattunut kuin kahdesti. Yksi haastattelu keskeytyi hetkeksi toisen työntekijän käydessä lyhyesti ovella tiedustelemassa jotain asiaa ja toinen haastattelu katkesi hetkeksi saapuneen puhelinsoiton takia. Ensimmäinen keskeytys ei haitannut haastattelun etenemistä, haastattelu jatkui samanlaisena heti keskeytyksen jälkeen. Jälkimmäinen tilanne aiheutti selkeän häiriön haastateltavan keskittymiseen, mutta annoin hänelle aikaa purkaa tilannetta ja pääsimme pian jatkamaan haastattelua, enkä usko tilanteen loppulta juurikaan vaikuttaneen lopputulokseen.

Kerroin haastateltaville ennen haastattelun alkua lyhyesti haastattelun aihepiiristä, haastattelun arvioidusta kestosta ja painotin haastatteluiden ja tutkimustulosten luottamuksellisuutta. Sanoin kirjaavani tutkimukseeni vain yleisiä ja yhteisiä tietoja siten, että kenenkään henkilöllisyys ei paljastu tuloksista. Haastattelussa käyttämäni nauhoitukset kerroin hävittäväni heti purkamisen jälkeen, minkä myös olen tehnyt. Kerätty tekstia-

neisto on hävitetty silppuamalla opinnäytetyön valmistuttua, jolloin poistettiin myös koodatut tiedot tietokoneelta.

Tarkoitukseni oli testata haastattelukysymykset kahden sosiaaliohjaajan kanssa ennen varsinaista haastattelua, mutta lainattavan nauhurin löytämisessä ja sen hakemisessa meni yllättävän pitkä aika, enkä enää ehtinyt tehdä testiä ennen ensimmäisiä, jo aiemmin sovittuja, haastatteluajoja. Tämä hankaloitti kahden ensimmäisen sisältökysymyksestäni muotoilua tilannearvioidensa kanssa eri vaiheessa olevien sosiaaliohjaajien kanssa. Heti ensimmäisten haastattelujen yhteydessä huomasin, että jouduin usein laajentamaan sisältökysymyksestäni yleisemmälle tasolle kuin koskemaan vain tilannearvioita passiivikutiasiakkaiden kanssa. Useat sosiaaliohjaajat olivat toistaiseksi ehtineet tehdä passiivikutiasiakkaille vain vajaan yhden, yhden tai kaksi tilannearviota. Näiden pohjalta heidän oli vaikea vastata onnistumisen kokemuksia koskevaan kysymykseen. Heiltä samoin kuin niiltä sosiaaliohjaajilta, joilla näitä passiivikutiasiakkaita ei lainkaan ollut, kysyin onnistumisen kokemuksista yleensä asiakkaiden kanssa. Osa sosiaaliohjaajista, joilla oli kokemusta tilannearvioista enemmän, vastasi ensimmäiseen sisältökysymykseeni passiivikutiasiakkaalle tekemiensä tilannearvioiden pohjalta. Heidänkin näkemyksensä omassa työssä onnistumisesta yleisemmällä tasolla sain seuraavassa kysymyksessä, kun kysyin työntekijän onnistumisen kokemuksen saavuttamisen lisääntymiseen vaikuttaneista tekijöistä.

Nauhoitin haastattelut ja purin nauhojen sisällöt sanatarkasti tekstiksi heti haastattelujen jälkeen. Koulutukseen ja työkokemukseen liittyvät taustatiedot haastateltavista kirjasin haastattelujen aikana myös suoraan erilliselle paperille lopullista purkutyötä helpottaakseni. Koodasin haastattelut numeroimalla ja tallensin omina tiedostoinaan omalle kotitietokoneelle, joka on vain minun itseni käytössä. Haastateltavien nimiä ei näkynyt tekstitiedostoissa eikä tekstiksi puretussa materiaalissa, jotka säilytin kotonani huoneessa, jonne ulkopuolisilla ei ollut pääsyä. Haastatteluja nauhalta purkaessani poimin jo erillään ajatuksia, joita niistä nousi. Luin aineistoa useaan kertaan, vertailin ja ryhmittelin siinä ilmeneviä asioita teemoiksi. Löysin tutkimusaineistostani neljä teemaa, joita esittelen tarkemmin kohdassa tutkimustuloksia.

Haastatteluja suorittaessani ja niiden jälkeen kuulin harjoittelun ohjaajiltani haastattelu-
jeni teeman herättäneen innokasta keskustelua työyhteisössä. Minulta kyseltiin myös
suoraan palautetta hankkeestani. Olin suunnitellut antavani palautteen työyhteisölle ra-
portin muodossa, mutta kun kiinnostusta asiaan oli muidenkin kuin haastatteluun osal-
listuneiden puolelta ja uuden harjoittelun loppuvaiheen aikaisen esimieheni vielä esitet-
tyä asiaa koskevan suoran pyynnön, kävin hankkeeni lopuksi, harjoitteluni jo päätyttyä,
esittelemässä tutkimustulosteni teemat ja ajatuksiani niistä sosiaaliaseman eri ikäti-
meissä ja sosiaaliaseman johtoryhmässä.

8 TUTKIMUSTULOKSET

8.1 Haastateltujen tausta

Haastatelluista lähes kaikki olivat sosionomeja (AMK). Yhden henkilön sosionomiopinnot olivat vielä kesken, mutta hänelläkin oli aikaisempia sosiaalialan tutkintoja. Yksi haastatelluista oli omien sanojensa mukaan valmistunut sosionomiksi vuonna 1998, muut vuosina 2006-2010. Osa haastateltavista mainitsi itsellään olevan myös jonkin muun aikaisemman alemman sosiaalialan tutkinnon, mutta koska en kartoittanut aikaisempia koulutuksia kaikilta haastateltavilta, en erittele niitä tässä sen tarkemmin.

Koska valmistumisen haitari oli näin paljon toisistaan poikkeava, selvitin vielä hieman sosionomikoulutuksen kehittymistä tätä eroa selittämään. Sosiaalialan opistoasteiseen koulutukseen kuuluivat 1980-luvulla kehitysvammaistenohjaajan, sosiaaliohjaajan, sosiaalikasvattajan ja diakonin tutkinnot. Vuosina 1996-1998 yhdistettiin sosiaalikasvattajan, sosiaaliohjaajan ja kehitysvammaistenohjaajan tutkinnot sosiaalialan ohjaajan tutkinnoksi. Näistä tutkinnoista pari haastateltavaa mainitsi itsellään olleen aiemmat sosiaalikasvattajan ja kehitysvammaistenohjaajan tutkinnot. Ammattikorkeakoulujärjestelmän kokeiluvaihe oli käynnissä 1991-1999 ja ammattikorkeakouluja alettiin vakinaistaa vuonna 1995, kun laki ammattikorkeakouluopinnoista astui voimaan. Sosiaali- ja terveysala muodostivat ammattikorkeakoulutuksessa yhden koulutusalan, jonka tutkinto on sosiaali- ja terveysalan ammattikorkeakoulututkinto. Ammattikorkeakoulun koulutusohjelmista sosiaalialalle valmistuvien tutkintonimikkeet ovat vuodesta 1999 lukien olleet sosionomi (AMK), geronomi (AMK) ja kuntoutuksen ohjaaja (AMK). Diakonia-ammattikorkeakouluissa koulutusohjelma on nimeltään diakoninen sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma, joka myös johtaa sosionomin (AMK) tutkintoon. (Mäkinen ym. 2009, 13-14.)

Vuodesta 2006 lähtien sosionomin AMK -tutkinnon laajuus on ollut 210 opintopistettä ja kesto 3,5 vuotta. Ammattikorkeakouluista annetun asetuksen mukaan (423/2005) mukaan sosionomi voi valmistumisensa jälkeen työskennellä itsenäisesti sosiaalialan asiantuntijatehtävissä ja yrittäjänä sekä osallistua oman työnsä, työyhteisönsä ja ammat-

tialansa kehittämiseen. (Mäkinen ym. 2009, 14.) Sosiaaliaseman sosiaalihjaajat olivat tutkimustulosteni mukaan ammattiinsa päteviä, ammattikorkeakoulutasoisen tutkinnon suorittaneita henkilöitä, joiden teoreettiset tiedot ja taidot olivat nähdäkseni varsin tuoreita ja vielä ajankohtaisia.

Toimeentulotukityössä haastateltavat olivat olleet vuodesta kuuteen vuoteen. Viisi yhdestätoista oli tehnyt tämän sisältöistä työtä yksinomaan nykyisessä toimipisteessä. Haastateltujen työurat toimeentulotukityössä eivät olleet vielä kovin pitkät. Toimeentulotukityössä 5 - 6 vuotta olleita sosiaalihjaajia oli neljä, 2,5 - 3 vuotta tätä työtä tehneitä oli kolme, viisi oli ollut toimeentulotukityössä 1 - 1,5 vuotta. Nykyisellä sosiaaliasemalla koko uransa tehneitä oli puolet haastatelluista eli viisi henkilöä. Sosiaalihjaajien toimeentulotukityön työurien suhteellisen lyhyden suurin selittävä tekijä on se, että sosiaalihjaajan vakanssit perustettiin kunnan sosiaalivirastoon vasta vuonna 2005. Tästä en tiennyt haastattelukysymyksiä tehdessäni. Jos olisin asiasta tiennyt, olisin mahdollisesti taustoittanut myös muun sosiaalialan työkokemuksen.

Haastateltavien iät vaihtelivat 26 vuodesta 50 vuoteen, alle ja tasan kolmekymppisiä oli viisi ja nelikymppisiä (38-41 -vuotiaita) ja viisikymppisiä (49-50 -vuotiaita) yhteensä kuusi. Haastateltavista yksi oli mies, muut olivat naisia.

8.2 Asiakasryhmä ja heille tehdyt tilannearviot ja suunnitelmat

Haastattelussa halusin varmistaa, että haastateltavat tietävät, mistä asiakasryhmästä on kysymys puhuttaessa niin sanotuista passiivitukiasiakkaista, koska he vastasivat muihin kysymyksiin sen pohjalta. Useimmat tiesivätkin kertoa, miten passiivitukiasiakkuus muodostuu. Oli myös pari työntekijää, jotka eivät asiaa tarkalleen tieneet. Yksi tiesi termin liittyvän työmarkkinatuen maksuun 500 päivältä, mutta oli käsittänyt asian niin, että sen jälkeen näitä henkilöitä ei osoiteta toimenpiteisiin sosiaalitoimessa, vaan he ovat ikään kuin ”passiivisia” toimeentulotuen saajia. Yksi haastateltavista ei osannut määritellä käsitettä ollenkaan.

Tilannearvioita oli tehty hyvin vaihtelevasti. Alle 25-vuotiaiden tiimissä passiivitu-kiasiakkaita ei ollut lainkaan, joten tässä tiimissä olevilla sosiaalihojajilla ei heitä ollut asiakkaana. Alle 25-vuotiaat ovat kuntouttavasta työtoiminnasta annetun lain alaisia ja sosiaaliasemalla kattavasti näiden toimenpiteiden piirissä (Laki kuntouttavasta työtoi-minnasta 2001), eivätkä näin ollen ole työttömänä yli 500:aa päivää. Yksi sosiaalihojaa-ja teki työtä lähinnä vain laitoksessa asuvien mielenterveyskuntoutujien kanssa, joten hänelläkään ei ollut passiivitukiasiakkaita. Hänen asiakkailleen tehtiin kuntoutussuunni-telmia, ei tilannearvioita tai sosiaalityön suunnitelmia. Kolmella haastateltavallani kymmenestä ei näin ollen ollut passiivitukiasiakkaita.

Kaksi sosiaalihojaa ei osannut sanoa, kuinka paljon passiivitukiasiakkaita heillä oli. Toinen oli vasta aloittanut työnsä, toinen heittänyt saamansa listan omista passiivitu-kiasiakkaistaan vahingossa pois. Lopuilla viidellä haastatellulla sosiaalihojajalla pas-siivitukiasiakkaiden määrä vaihteli heidän oman ilmoituksensa mukaan 4-5 asiakkaasta 28-30 asiakkaaseen. Haastateltava, joka ei osannut oikein määrittellä passiivitukiasiak-kasta, kuvasi passiivitukiasiakkaiden määrää itsellään kymmeniksi.

Haastateltavilta saadun tiedon mukaan kukin sosiaalihojaja oli tehnyt haastatteluhetkel-lä lokakuun puolivälissä yhdestä kahdeksaan tilannearviota passiivitukiasiakkailleen. Yhdellä henkilöllä oli yksi tilannearvio vielä kirjoittamatta koneelle, mutta muuten val-mistumassa. Kahdeksan tilannearviota jo tehneellä henkilöllä oli kaksi arviota vielä te-keillä. Kolmella sosiaalihojajalla seitsemästä tilannearvion tehneestä oli tehtynä tai tekeillä yksi tai kaksi tilannearviota omista passiivitukiasiakkaistaan. Muilla tilannear-vioita oli tehtynä 5-8 (10, jos lasketaan kaksi valmistumassa olevaa mukaan). Valmiiden tilannearvioiden määrä vaihteli enemmän työntekijän mukaan kuin olemassa olevien passiivitukiasiakkaiden määrän mukaan. Naisille ja miehille oli tehty tilannearvioita suunnilleen saman verran, naisille noin 10-12 ja miehille noin 12-14, erityistä sukupuol-ieroa tehtyjen tilannearvioiden suhteen ei näin ollen ollut nähtävissä.

Tuloskortin tavoite noin yhden tilannearvion tekemisestä kuukaudessa sosiaalihojaa-ja kohden vuonna 2010 ei ollut tutkimukseni mukaan täytynyt lokakuun puoliväliin men-nessä. Tilannearvioiden tekeminen passiivitukiasiakkaille oli kuitenkin jo alkanut ja hiljalleen löytämässä paikkaansa sosiaalihojajien työn kentässä.

Asiakkaille tehdyistä suunnitelmista tuloskortissa ei ollut määrällisiä tavoitteita, mutta työyhteisön pyynnöstä selvitin myös passiivitukiasiakkaille tehtyjen suunnitelmien määrät. Haastatelluista sosiaaliohjaajista suunnitelman oli asiakkaalleen tehnyt haastatteluajankohtaan mennessä neljä sosiaaliohjaajaa, kolme kukin yhden suunnitelman ja yksi yksinään neljä. Suunnitelmien määrät menivät sukupuolijakauman mukaan suunnilleen tasan, suunnitelma oli tehty kolmelle naiselle ja neljälle miehelle. Asiakkaille tehtyjen suunnitelmien määrässä ei siten ollut sukupuolieroja.

Sosiaaliohjaajien tekemien sosiaalityön suunnitelmien määrän kerääminen otettiin mukaan viime hetkellä tekemääni määrälliseen kartoitukseen, enkä ole tässä työssä tämän tarkemmin näiden suunnitelmien sisältöihin tai niiden tekemisen prosesseihin perehtynyt. Kunnan sosiaalityön nettisivujen mukaan suunnitelmassa ”sovitaan työskentelyn tavoitteista, tavoitteiden toteuttamiseen tähtäävästä toiminnasta ja toiminnan arvioinnista. Suunnitelma on väline, joka kulkee tavalla tai toisella läpi sosiaalityön prosessin. Erilaisten suunnitelmien laadintaan velvoittavat myös sosiaalityötä säätelevät lait.” Sosiaaliasemalla konkreettiset tuloskortin tavoitteet olivat sosiaaliohjaajien kohdalla vuonna 2010 tilanearvioiden tekemisessä, ei niinkään suunnitelmien tekemisessä. Sosiaalityön suunnitelmia tekivät enemmän sosiaalityöntekijät.

8.3 Haastateltujen onnistumisen kokemuksia

Varsinaisina onnistumiseen liittyvinä kysymyksinä kysyin sosiaaliohjaajilta alkuun heidän onnistumisen kokemuksiaan tilanearvioihin liittyen ja pyysin heitä kertomaan jonkin esimerkin. Kun tilanearvioita passiivitukiasiakkaille oli tehty melko niukasti tai ei ollenkaan, jouduin useille haastateltaville laajentamaan kysymystä yleensä heidän asiakkaitaan koskevaksi kysyen esimerkiksi seuraavalla tavalla:

Kun mietit tekemiäsi tilanearvioita, nouseeko niistä mieleesi asiakas tai asiakkaita, joiden kohdalla olet kokenut onnistumisen kokemuksia? Ja tämän voi nyt ehkä ajatella vähän laajemmin kuin tämä yksi, minkä nyt teit....

Haastateltavista osa ei ensin löytänyt oman onnistumisensa kokemuksia lainkaan:

Onnistumisen kokemukset, ne – ei niitä ny niin hirveest aina tässä työssä sillä tavalla, että...

Kun annoin aikaa ja kysyin lisää, useimmat kuitenkin löysivät jonkin onnistumisen ajatuksen. Ryhmittelin nämä onnistumisen kokemuksiin liittyvät vastaukset neljään teemaan: onnistuminen tilannearvion käytössä passiivitukiasiakkaiden kanssa, onnistuminen asiakkaan onnistumisena, onnistuminen asiakkaan auttamisena ja onnistuminen asiakkaan kohtaamisena, kuulemisena ja asiakkaan toivon virittämisenä. Avaan näitä teemoja esimerkkien avulla seuraavaksi.

8.3.1 Onnistuminen tilannearvion käytössä passiivitukiasiakkaiden kanssa

Tilannearvioiden käytöstä passiivitukiasiakkaiden kanssa työskennellessä sosiaaliohjaajat eivät juurikaan kokeneet saaneensa onnistumisen elämyksiä.

En mä usko, että mä ite mitään onnistumisen kokemuksia niist olisin saanu. --- No ei sillä tavalla, että se liittyisi omaan onnistumisen kokemukseen.

En mä voi sanoa, ett ois varsinaisia onnistumisen... No tyytyväisiä siitä, että on jonkun tilannetta saanut eteenpäin, mutta ei se mitään... (onnistumista ole). --- En mä oo siitä ittelleni oikeen sillä tavalla onnistumisen kokemuksia saanu.

Nää passiivitukiasiakkaat on sellasia, et niillä on asiat kyllä aika hyvin reilassa eli semmosta samanlaista onnistumisen kokemusta ei heidän kanssaan ehkä koe kun jonkun ihan muun kohdalla, jolla asiat on ihan rempsallaan ja aletaan tehdä jotain ja voi ihan oikeesti kokee, että vaikuttaa jotenkin sen ihmisen elämään.

Joku arvioi omaa onnistumistaan tilannearvion käytössä työkaluna ja totesi oppineensa käyttämään tilannearviota paremmin, kun oli tehnyt niitä useammin. Samoin tuli pari mainintaa siitä, että asiakkaat ovat kokeneet tilannearvion tekemisen hyvänä.

8.3.2 Onnistuminen asiakkaan onnistumisena

Kun kysyin työntekijän onnistumisen kokemuksista laajemmin kuin liitettyinä tilannearvioiden tekoon passiivitukiasiakkaiden kanssa, haastatteluista löytyi kolme muuta on-

nistumisen teemaa. Osa haastateltavista kuvasi onnistumisiaan suorassa suhteessa asiakkaan onnistumiseen. Esimerkkejä haettiin asiakkaan työpaikan tai asunnon saamisesta, hänen ohjaamisestaan erilaisten palvelujen piiriin tai siitä, että asiakas pysyi opiskelupaikassaan.

Meilläkin, kun on näit opiskelijoita, tietenkin semmoset, että ne pysyy aikataulussa, ei tuu keskeytyksiä... Sitä että he pysyis ja valmistuis siihen mennessä, kun on suunnitelma. Se on just mielettömän hienoo, että jos niitä (valmistumisia) tulee. Harvakseltaan, mut tulee kuitenkin silloin tällön.

Ketkä on työnhakijoina ja työllistyy tai pääsee jollekin kurssille.

8.3.3 Onnistuminen asiakkaan auttamisena

Suuri osa haastateltavista kertoi myös myönteisistä tunteistaan pystyessään jotenkin auttamaan asiakasta tämän vaikeassa elämäntilanteessa:

Että mulle tulee ihan oikeasti hyvä olo siitä, kun mä saan autetuks jotaki. Että jotenki se, että ihminen on murehtinu yökaudet, että ei oo saanu vuokria maksetuks tai miten se hoitaa ne asiat. Sitte ku se asia tässä käsitellään ja puhutaan ja tehdään se semmoseen niinku pieniin palasiin, että eletään nyt tässä näin ja näin. Ja sitte ku se asiakas sanoo tässä, että se on tosi helpotunut ja sillä on hyvä olla, niin siitä tulee mullekin semmonen filis, että kiiva. Että se on nyt ohi ja se jotenkin silleen tuli autetuksi.

Moni haastatelluista kuvasi yksittäisiä auttamisen keinoja.

Tekee vaikka jonkun puoltolauseen jollekin, ketkä hakee jotain asuntoa ja sit ne saakin sen asunnon ja siin on ollu vähän niinku mukana.

Osa haastatelluista kuvasi myös eroa oman onnistumisen ja asiakkaan onnistumisen välillä. Heidän mielestään onnistumiset ovat usein enemmän kiinni asiakkaasta ja tämän tai muiden viranomaisten ratkaisusta kuin työntekijän itsensä antamasta ohjauksesta ja sen onnistumisesta tai sosiaalitoimesta saadusta rahallisesta tuesta.

Siis kyllä tuntuu aina välillä, et on hyviä asioita, et pystyy auttamaan ihmistä jossain tilanteessa. Sitte ne, että jos joku ihminen pääsee elämässä eteenpäin, saa työpaikan tai muuta. Ne sit hirveen harvoin liittyy meidän tekemiin päätöksiin. Ne on muualla tehtyjä ratkaisuja, niistä ei voi sillai oikeen kunniaa ottaa.

8.3.4 Onnistuminen asiakkaan kohtaamisena, kuulemisena ja asiakkaan toivon virittämisenä

Kolmas teema nousi kahden haastateltavan kertomasta nauhalle ja kolmannen tavoittamasta ajatuksesta nauhurin jo sulkeuduttua. He näkivät onnistumisensa sen kautta, miten he onnistuivat kohtaamaan asiakkaan ja antamaan tälle toivoa. Erään haastateltavan sanoin:

Sä teet sen luottamuksen siinä puhelimessa, et niinku lupaamatta mitään sen kummempia, mut vaan se tunne, et sut on kuultu. Sitä asiaa pyritään selvittää ja miettimään, ja oli lopputulos mikä tahansa, mutta että semmonen toivo. Ja sit kun se asiakas tulee tapaamiselle, asiakas on niin kun määrittelevä siinä ja sä huomaat siinä tapaamisen aikana, että saat sen asiakkaan rentoutumaan. Ja asiakas lähtee niinku rinta rottingilla sun huoneesta, niinku tunne, et se on saanu semmosta toivoa. Aina se pitää saada se tapaaminen päätettyä jonkinnäköiseen – vaikka olisi kuinka tiukoista asioista keskusteltu ja sitä vastuuta myös asiakkaalle siirretty niitten asioiden hoitamisesta – niinku päätökseen, et asiakas voi kokee sen, et hänet on kuultu ja hänet on koettu ihmisenä ja hän voi lähtee sen toivon kanssa tosta huoneesta.

8.4 Työntekijän onnistumisen kokemuksia lisääviä tekijöitä sosiaaliohjaajien työssä

Toinen hankkeeni sisältökysymyksistä koski niitä tekijöitä, jotka lisäävät onnistumisen kokemuksen saavuttamista sosiaaliohjaajien työssä. Kysyin:

Mikä mielestäsi lisää työntekijän onnistumisen kokemuksen saavuttamista tässä työssä?

Osa haastatelluista nosti esille työn tekemisen raamit tämän kysymyksen kohdalla. Heidän työssä onnistumisen kokemustaan lisäisivät muun muassa työn tekemiselle varattu riittävä työaika, oma työhuone ja rauha tehdä työtä, työn jatkuvuus, kohtuulliset asiakasmäärät, esimiehen tuki ja esimiehen luottamus sekä työnohjaus. Oman elämän kunnonssa oleminen mainittiin myös. Kiireen tunne selätti onnistumisen kokemuksen ajatukset monilla.

Se lisäis, jos pystys... että pysyis aikataulussaan ja sit ehtii tekemään ja hoitamaan ne asiat. Et se on semmosta aika stressaavaa. Sit semmonen tietenkkin lisää, että ehtii tehdä työnsä.

Mä omasta kohdaltani haluaisin tehdä vähän vähemmän asiakasmäärän kanssa töitä ja jotenkin kokea sitä onnistumista sen vähemmän määrän kanssa, kun tehdä tätä määrää. Mä haluaisin tehdä laatua, en määrää.

Että ei liikaa kuormitettais, ett ku nyt säästetään, ni ku tulee toisten ihmisten duuneja tehtäväks, vaan sen takia ett säästetään. Ett jonkun selkänahasta niitä sit koko ajan raavitaan täällä...

Osa haastatelluista näki oman onnistumisensa lisääntyvän, jos asiakas sitoutui sovittuun tai suunniteltuun asiaan.

Ett jos asiakaskin sillä tavalla tekis sitte, jos siitä ollaan sovittu ja suunniteltu, niin katsosin myös oman osansa. Koska joskus tulee sellasii tilanteita, että on tehny aika paljonki töitä jonkun asiakkaan asioiden eteen, ja se viimeinen juttu on ollu, että se asiakas tekee sitten jonkun, jotta se koko juttu vois toteutuu. Ja hän ei tee sitä. Se voi olla vaan meneminen jonnekin viemään jotain papereita tai jotain muuta - ja hän ei tee sitä. Ja se raukee siihen se asia.

Asiakkaan auttamisen ajatus lisää myös osan työntekijöistä onnistumisen kokemusta.

Jos pystyy auttaan vaikka velkakierteiden lopettamisessa tai vuokratelkojen maksussa tai muuten. Ihminen, joka on ajautunut vaikeeseen tilanteeseen, niin pystyy sitä jotenkin hetkellisesti auttamaan.

Tai auttaa, esimerkiks mullaki oli tää kuka haki sitte Suomen sosiaaliturvaa, sit teki hänen puolestaan lausunnon, ku se oli aina hylätty aikasemmin. Nyt kun oli lausunto mukana, niin hän sitten sai sen sosiaaliturvan.

Tärkeä onnistumisen kokemuksen lisääjä on tunne asiakkaan kanssa onnistuneesta kohtaamisesta. Näin erityisesti, jos asiakkailta on saatu kohtaamisesta myönteistä palautetta.

Jos asiakas kiittää jotenkin saamastaan palvelusta tai on niinku tyytyväinen siihen, miten hänet on kohdattu, niin hyvältä tuntuu, et on sitte osannu kohdata asiakkaan oikein. Ja sit, jos sitä palautetta tulee myös niinku muuta kautta, ett meidän etuuskäsittelijä saattaa ilmottaa, että asiakas on soittanu ja kertonu, että ku oli otettu niin lämpimästi vastaan, että hänelle

oli oikein hyvä mieli jääny siitä. Ne on siis ihan tällasii pieniä asioita, että niit ei ehkä ajattelekaan, sellasina onnistumisen kokemuksina...

Osa sosiaaliohjaajista oli oppinut löytämään oman onnistumisen kokemuksensa hyvin pienistä asioista asiakkaan kanssa työskennellessä. Pitkä työkokemus auttaa tässä asiassa.

Kyll varmaan oma kokemuskin vaikuttaa. Mitä pidempään tätä tekee, sitä pienemmistä asioista jotenkin kokee onnistumisen iloa. Kyll mä oon ainaki ite huomannu, että aika pienistä asioista on onnellinen, kun saa jonkun tehtyä ja huomaa, että asiakaskin on tyytyväinen. Ja että on aktiivinen ottaa niistä pienistä asioista (sen onnistumisen), koska kyllä ne on aika vaikeessa tilanteessa olevia asiakkaita, ketä tänne tulee istumaan.

Ehkä syvällisin vastaus onnistumisen lisäämiseen liittyvään kysymykseen kuului seuraavasti:

Siitä, kun palauttaa sille asiakkaalle niitä voimavaroja, voimaannuttaa sitä asiakasta. Että se uskoo siihen asiaan, että se palautuu sille asiakkaalle, usko siitä hänen kyvystään selviytyä. Joskus se on pitkän tien tulos, että se palautuu sille asiakkaalle, se usko hänen kyvystään selviytyä.

8.5 Onnistumisen kokemusten jakamisen vaikutuksista ja sosiaaliohjaajien valmiudesta jakaa onnistumisen kokemuksia työyhteisössä

Seuraavaksi kysyin haastateltavilta heidän näkemystään siitä, mikä vaikutus onnistumisen kokemuksen jakamisella heidän mielestään olisi työyhteisössä. Sosiaaliohjaajat olivat valmiita jakamaan onnistumisen kokemuksiaan työyhteisössä.

Se on vähän niinkun kaikella muullakin jakamisella, että ois niin kiva kertoa niinku työkavereille, että toss meni tosi hyvin toi juttu. Ja kaikista tärkeintä on työyhteisössä jakaa niitä asioita. Tässäkin jokainen vähän täällä omassa huoneessaan nyhertää...

Onhan siinä varmaan paljon positiivinen vaikutus... Täällä jotenki aina liian ongelmakeskeisesti näitä asioita jotenkin ratkotaan. Miksei sitä positiivista voi sieltä nostaa?

Toisaalta oltiin myös varovaisia jakamisen suhteen, ettei onnistumisen jakamista nähtäisi oman itsensä kehumisena:

Usein jos on jossain onnistunu, niin... en mä tiää onks se tapana, että ollaan aika hissun kissun, et sitä ei hirveesti mainosteta.

Mä en niin hirveesti retostelee, ett jos mua on kehuttu. Aika omana tietona pidän, mutt en mä tiedä, oisko se haitaksikaan sitte jakaa näitä.

Onnistumisen kokemuksen jakamisella nähtiin olevan oppimisen funktio ja prosessista hyötyä sekä itselle että työyhteisölle.

Onhan sillä vaikutusta. Ainakin voi oppii toisten onnistumisista ja toisten virheistä, ehkä.

Antaa se, varsinkin jos kuulee sen kaaren, sen mitä siinä asiakkuudessa on tapahtunut, mikä on auttanut ja vaikuttanut. Siitä voi saada itellekin uusia ajatuksia. Jos niistä ei puhuta, niin kapeutuuhan se oma ajattelu.

Huomaisi, ett tapahtuu niit niinku hyviiki juttui, ett sillä työllä just saadaan aikaan, nimenomaan. Että kuulee ihan oikeesti, mitä muillekin on tapahtunu meidän asiakkaiden kanssa. Ja onhan se kiva filis itellekin, kun saa tuoda semmosii positiivisii juttuja. Ei aina semmosii, ett ei – mä en tiedä tiää, mitä mä tän asian kanssa teen...

Onnistumisen kokemusten jakamisesta kysyttäessä osa sosiaaliohjaajista nosti esille yhteisen jakamisen tilan puutteen ja toiset eivät kokeneet yhteiselle jakamiselle tarvetta.

Puhutaankin niistä kyllä, mutta silleen niinku epävirallisesti. Mut tietenki sitte kenellä kemiaa pelaa, ni ne enemmän juttelee niistä onnistumisista ja kaikesta muustaki. Et ei meillä semmosta yhteistä foorumia oo.

Ei meillä ehkä tiimi oo sen tyylinen, että me alettais. Se menee enemmän työyhteisön sisällä, ketkä tämmösii haluaa jakaa tai muuta.

Onnistumisen kokemusten jakamisen kysymisen yhteydessä nousi sosiaaliohjaajien keskuudessa myös yksinäisyyden tunteita.

Meidän tiimissä aika vähän puhutaan kummistakaan kokemuksista (negatiivisesta tai positiivisesta), niinkun yhteisesti. Se on se meidän ehkä ongelma. Mutta kyllä me lähempien työkavereitten kanssa puhutaan onnis-

tumisista ja epäonnistumisista jonkun verran yritetään puhua, mutta sitä puhetta pitäisi olla vielä enemmän. Sitä joskus kokee yksinäisyyttäkin niissä tilanteissa.

Kyllä se (jakaminen) varmaan on tärkeää, mutta se vaan jää kyllä. Mä hoidan vaan sitä omaa duuniani ja aika yksin oon sen kanssa, kyllä... Aika harvoin tulee jaettua työtä kenenkään kanssa.

Parikin sosiaaliohjaaja pohti kokemusten jakamista sen suhteen, että asiaa keskenään jakavilla tulisi olla yhteistä tietoa asiakkaasta, jonka kanssa työskentelyssä koetaan onnistumisen kokemuksia.

Yleensä se on hirveen kiva tieteenki, että se toinenki työntekijä saattas ehkä tietää sen tapauksen. Et sen se kyllä vaatii, koska ei sitä muuten sit oikeen, et se on sitte et aijaa... Meillä nyt yksi sossuista on tässä, me tehtiin samaa piiriä tai samaa katua, se suurin piirtein tietääkin, ketä tässä pyörii, niinku mulla ja toisin päin. Se on kyllä hirveen kiva juttu. Ehkä meidän pitäis sit sellast parityöskentelyä kehittää. Koska siinä varmaan sais enemmän sit jaettua, sitä onnistumista. Koska se on vähän tyhmää, jos toinen ei tiedä yhtään siitä, ees asiakkaan tilanteesta, ni eihän se sit osaa sillä tavalla yhtään mitään...

Yksi sosiaaliohjaaja vei ajatuksen vielä pidemmälle ja pohti:

Siinä (jakamisessa) pitäisi vaan olla joku muukin nyanssi, ehkä, kun se onnistuminen. Just sen kautta niinku vaikka hyvän työtavan jakaminen. Et se menis enemmän sen kautta, että tavallaan onnistumiskertomuksen kautta kerrotaan joku hyvä työtapa. Työtapa, mikä on ehkä johtanut siihen (onnistumiseen) tai joku erityinen asia, mitä on voinut edesauttaa, mikä on muuttanut asiakkaan elämää niin, että se on ollut mahdollista se muutos. Ehkä sitä kautta se vois olla sellasta rakentavaa ja kaikkia hyödyttävää.

Lopuksi kysyin kaikilta, olisivatko he itse valmiita jakamaan onnistumisen kokemuksia työyhteisössään. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen myönteisesti, suurin osa heti suoraan ja varmasti yhdellä sanalla: ”Varmasti”, ”Joo”, ”Totta kai”, ”Kyllä.”, osa miettien jakamista edellä esitetyistä lähtökohdista lähtien.

Onnistumisen kokemusten jakamisen työyhteisössä tiivistä yksi sosiaaliohjaajista seuraavasti:

Kyllähän sitä varmaan olis (valmis jakamaan), jos olis semmonen foorumi ja aika. Ja että se (jakaminen) koettais hyödylliseksi kaikkien taholta. Ja että se olis nimenomaan sille tarkotettu eikä millekään muulle toimenpiteelle. Siinä pakkaa käymään niin, et ne muut asiat onkin tärkeemmät, eikä ne, että onnistut jossain. Koska niistähän sitä voimaa saa, niistä onnistumisen kokemuksista. Ja tässä työssä ne on pienistä otettava.

8.6 Taustatekijöiden vaikutukset sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksiin

Löysin tässä työssä kolme teemaa sosiaaliohjaajan onnistumisen kokemuksista (neljäntenä onnistumisen tilannearvion tekemisessä), joita olen pyrkinyt haastatteluista poimituin esimerkein havainnollistamaan. Tutkittuani taustamuuttujien ikä, työkokemus tai työskentelytiimi vaikutusta eri teemoissa ilmeneviin onnistumisen kokemuksen muotoihin, taustamuuttujilla ei tässä otoksessa näyttänyt olevan suoraa yhteyttä niihin.

Eri ikäiset haastateltavat asettuivat tasaisesti erilaisiin teemojen mukaan jakamiini onnistumisen kokemusten ryhmiin. Mitään tietyn ikäisten ohjaajien kasautumista tietyllä tavalla onnistumisesta ajattelevien ryhmiin ei löytynyt. Iällä ei tässä tutkimuksessa siten ollut selkeää selittävää roolia työssä onnistumisen kokemusten jakautumisessa eri teemoihin.

Kaikilla haastateltavilla oli jonkin verran työkokemusta toimeentulotukityöstä. Erilaisiin onnistumisen teemojen mukaisiin ryhmiin työkokemus jakautui vaihtelevasti. Työkokemusten pituudet eivät selittäneet erilaisia onnistumisen kokemuksia, vaan vaihtelivat eri henkilöiden mukaan, ei käsitellyn teeman mukaan. Haastateltavien koko työuran kaikkia sosiaalialan tai muiden alojen työkokemuksia en tullut kartoittaneeksi, joten koko yleinen työkokemus ja sen mahdollinen taustalla vaikuttava selittävä osuus jäi tässä tutkimuksessa tarkemmin selvittämättä. Toisaalta haastateltavissa oli mukana paljon suhteellisen nuoria ihmisiä (puolet alle ja tasan 30 -vuotiaita), joten tällaisella työkokemuksen laajemmalla kartoituksella tuskin olisi ollut suurempaa vaikutusta tuloksiin tältä osin.

Myöskään sillä, missä ikätiimissä haastateltava työskenteli, ei näyttänyt olevan merkitystä onnistumisten kokemusten ilmenemisen suhteen. Sukupuoleen liittyviä eroja eri

onnistumisen kokemuksen ilmenemismuotoihin en voinut kartoittaa, koska kohderyhmässä oli mukana vain yksi mies.

Löysin tässä hankkeessa haastateltujen sosiaalihoitajien työssään onnistumisen kokemusten yhteisiä teemoja, mutta en eri ikäisten, eripituisen työkokemuksen tai eri ikätiimeissä työskentelevien hoitajien kesken erilaisia teemoja. Eri teemojen sisältä löytyi henkilöitä kaikista eri taustamuuttujien muodostamista ryhmistä. Sosiaalihoitajat olivat kukin yksilöllisiä omine onnistumisen kokemuksineen ja niistä nousevine ajatuksineen. Vaikka en tässä kartoituksessa ja tällä pienellä otoksella saanutkaan näyttöä siitä, että iän karttumisen tai työkokemuksen kasvaminen vaikuttaisi onnistumisen kokemuksen erilaisiin ilmenemismuotoihin, niin oma roolinsa niillä tässä onnistumisten kentässä kuitenkin varmasti on. Tähän viittaa muun muassa erään haastateltavan kommentti siitä, kuinka pidempi työkokemus auttaa huomaamaan omat pienet onnistumisen kokemukset paremmin. Eri taustatekijöiden vaikutuksen tarkempi tutkiminen olisi vaatinut paljon yksityiskohtaisemmat kysymykset ja suuremman otoksen kuin minulla nyt oli käytettävissäni.

8.7 Muita haastattelujen mukanaan tuomia ajatuksia

Tutkimusta tehdessäni tein myös ihan muunlaisia havaintoja. Haastattelujen aikana, ja jo ennen haastattelua henkilökohtaisesti ajanvarauksia tehdessäni, huomasin samalla asettuvani osittain asiakkaan rooliin haastateltavan huoneeseen astuessani ja siellä istuessani. Valtaosa huoneista oli perustyöhuoneita, joissa asiakas istui työpöydän pitkän sivupöydän ääressä tietokoneensa ääressä istuvaa työntekijää vastapäätä. Jos pöytä oli täynnä työntekijän sille pinoamia papereita ja tarvikkeita, tuntui, että minulle ei ollut tilaa. Yhteen huoneeseen astuessani työntekijä istui selkä oveen päin lähellä ovea, mikä tuntui kovin torjuvalta. Ehkäpä työntekijästä itsestäänkin huoneessa istuessa tuntui epämuikavalta, kun ei nähnyt huoneeseen tulijoita, vaan he tulivat ikään kuin selän taakaa.

Itseeni teki erityisen hyvän vaikutuksen työtila, jossa asiakkaan tapaamiselle oli varattu erillinen, pyöreä pöytä, jonka ympärillä oli useita, matalia tuoleja. Pöydällä oli kovia,

paperipäällisiä karamelleja pienessä kulhossa. Tunsin oloni todella hyväksi ja luontevaksi tässä järjestelyssä. Kun työntekijä jätti oman työpöytänsä tietokoneineen ja asettui kanssani alas, samalle tasolle pyöreän pöydän ääreen kanssani keskustelemaan, tämä tuntui yllättävän hyvältä, tasavertaiselta, luottamusta herättävältä ja oli helppo lähteä keskustelemaan asioista. Vaikka haastattelun kuluessa työntekijä joutuikin käymään välillä varsinaisen työpöytänsä ääressä, se ei hyvin käynnistynyttä vuorovaikutusta häirinyt. Pidin myös tämän huoneen lapsille tarkoitettua omasta nurkkauksesta muutamine leluineen ja kirjoineen. Toki asiat tulivat hoidettua ja haastattelut vietyä läpi perustyöhuoneissakin aivan mallikkaasti, mutta hyvällä tavalla mieleeni jäi tämän työhuoneen asiakaslähtöinen tunnelma. Turvallisuusnäkökohdat oli tässä huoneessa huomioitu ihan yhtä hyvällä tavalla kuin perushuoneissakin. Jossakin toisessa huoneessa silmäni tavoitti työntekijän takaa julisteen, jonka sanoma oli hyvin positiivinen. Sitä oli mukava katsella haastattelua tehdessä ja sen sanoma pysyi pitkään mielessä. Kolmannesta huoneesta jäivät mieleeni kauniit viherkasvit ja vauhdikkaat julisteet. Työskentelyympäristö on tärkeä paitsi työntekijälle itselleen myös satunnaiselle tai säännöllisemmälle asiakkaalle. Työntekijälle voi olla avartavaa joskus pysähtyä ajattelemaan omaa työtilaansa myös asiakkaan silmin.

Toisaalta haastattelun edetessä huomasin saavani itselleni muitakin rooleja. Olin opiskelija, jolle kuvailtiin ja vähän opetettiin työhön liittyviä asioita, mitä ne ovat ja kuinka toimivat. Tämä vastasi auki kirjoittamattomaani toiveeseeni päästä myös vähän kurkistamaan muidenkin tiimien työhön ja sosiaaliohjaajien työskentelytapoihin niissä. Tässä roolissa mietin, että työntekijälle on varmasti virkistävää ja hyväksi joskus saada olla se henkilö, joka tietää ja jolla on kokemusta puheena olevasta aiheesta. Olla ”seniori” vasta-alkajalle näyttää työntekijälle itselleen, miten pitkälle hän jo on edennyt työssään ja omassa asiantuntemuksessaan.

Työyhteisön ulkopuolisena haastattelijana olin myös ulkopuolinen kuuntelija, jonka kanssa voitiin keskustella niin työstä kuin sen sisällöistä, jopa kiireestä ja akuuteista työpaineistakin, kuka enemmän kuka vähemmän purkaen mielensä päälle kertynyttä akuuttia tai vuosien saatossa kertynyttä ainesta. Erään haastateltavan kohdalla koin, että hän pyrki suorastaan käyttämään minua ja tutkimustani tietyltä osin omien tarkoituksiensa ajamiseen, mihin en kuitenkaan ryhtynyt.

Olen iloinen siitä, että minuun luotettiin ja lyhyen, useimmiten noin puolen tunnin, haastattelun kuluessa sosiaaliohjaajat kuvailivat minulle itse asiassa hyvinkin intiimejä asioita työstään. Työssä onnistuminen on työntekijän työn tekemisen ydinasia, minkä asian syvän henkilökohtaisuuden ja suorastaan intiimiyden ymmärsin itse vasta pikkuhiljaa haastattelujen edetessä ja myöhemmin teoriaan tarkemmin perehtyessäni.

Sosiaaliohjaajan työstään kokema vastuu ja asiakkaista välittäminen oli painavaa.

Tää koko työ antaa paljon, vaikka tässä on niinku vastuu. Loppujen lopuks kun rupee miettimään, niin ei sitä oikeen uskalla edes miettiä sitä vastuuta, joka sosiaaliohjaajille liittyy.

Kun joskus miettiikin sitä, että kuin iso vastuu oikeestaan on ihmisistä, niitten niinku elämästä ja tulevaisuudesta tän asumisen suhteen...ja se on niin moneen asiaan vaikuttavaa, mitä sä sanot... Joskus hirvittää oikeen, että mitä kaikkee joutuukaan pohtimaan ihmisten elämän parantamiseksi. Ja välttämättä se ei mee aina parantamiseksi, ett se onkin jotain muuta se päätös, minkä on tehny. Ja elät ite sen kanssa. Ett tää on mun työ ja ne on ihmisiä, kenen asioista päätetään ja on moni taho mukana. Ja kuitenkin haluisin, että lähtisin siitä lähtökohdasta, että heilläkin on ihmisarvoinen elämä täällä. Vaikka on viranomaisia vaikka kuinka paljon päättämässä heidän asioistaan, ja sanelemassa, että miten sä teet. Jotenkin kunnioittaa kuitenkin sitä heidän oman arvon tunnetta ja kaikkee.

Ehkä triviaalina, mutta kuitenkin tärkeänä työkaluihin liittyvänä asiana tuli esille käytössä olevan ATJ -asiakastietojärjestelmäohjelman puutteita. Ohjelmaan voi vahingossa jäädä niin sanotusti ”auki” olevia päätöksiä, ohjeita tai muistiinpanoja, joita ei saa eri komennolla listattua koneelta ulos, jotta pääsisi niitä ajallaan korjaamaan tai ylipäätään löytäisi kesken jääneet päätökset. Tämä lisäsi epävarmuutta työssä, jossa työntekijä joutui sijoittamaan kirjalliset työnsä asiakkaiden tapaamisten, kokousten ja muiden rutiinien väliin usein hyvinkin pienissä palasissa kirjoittaen. Tuntui myös oudolta, että ohjelmasta ei saanut suoraan tulostettua esimerkiksi näitä kunkin työntekijän oman alueen passiivitukiasiakkaita, vaan listan nimet oli vaivalloisesti käsin poimittu koko isosta asiakaskunnasta. Korjaamisen varaa siis olisi tämän työkalun ohjelmoinnin suhteen, jotta se paremmin palvelisi käyttäjiään. Tietoteknisesti tarvittavien muutosten tekeminen on varmasti mahdollista ja niitä tulisi sosiaaliaseman johdon asianomaiselta taholta aktiivisesti pyytää.

Kieleen ja käsitteisiin liittyvänä asiana jäin miettimään sosiaaliviraston käytössä ollutta sanaa ”passiivitukiasiakas”. Käytännössä nämä asiakkaat kuitenkin osoittautuivat sellaisiksi, jotka jo olivat vahvasti mukana erilaisissa toimenpiteissä työvoimahallinnon puolella tai heille tehtiin aktiivisesti esimerkiksi eläkeselvityksiä työkyvyttömyyden takia. Erityisen passiivisia suhteessa muihin sosiaaliaseman asiakkaisiin passiiviasiakkaat eivät olleet, haastateltavien mukaan pikemminkin päinvastoin. Käsite passiiviasiakas on myös asiakasta leimaava ja saattaa vaikuttaa alitajuisesti työntekijän työskentelyyn hänen kanssaan. Kuvaavaa on, että yksi työntekijöistä oli ymmärtänyt käsitteen sananmukaisesti siten, että asiakas on passiivinen ja irrallaan kaikista toimenpiteistä. Ehkä asiakaskin, joka vahingossa kuulee itsestään tätä termiä käytettävän alkaa ajatella samoin, ainakin jos työntekijä alitajuisesti hänet sellaiseksi käsittää ja sen mukaan häntä kohtelee. Jos asiakasta kutsuttaisiin passiivitukilaisen sijaan esimerkiksi 500-päiväläiseksi, kuten joku haastateltavistani oli tuon käsitteen jo itselleen sopivammaksi kääntänyt, käsite olisi paljon neutraalimpi. Käsitteen muuttamista toiseksi tämän asiakasryhmän kohdalla voitaisiin työyhteisössä tai sosiaaliviraston tasolla miettiä.

Ainoa työtapa, joka haastatteluissa nousi spontaanisti esille, oli parityöskentely. Erilaisien työtapojen, työyhteisössä käytettyjen käsitteiden, työkalujen puutteiden ja muiden tällaisten asioiden esille saaminen oli tässä tutkimuksessa sattumanvaraista, koska suoraan niitä koskevia kysymyksiä ei esitetty. Haastattelussa esiin nousseiden asioiden käsittely haastattelujen jälkeen käynnistyneessä keskustelussa antaa työyhteisölle mahdollisuuden viedä näitäkin asioita eteenpäin. Jos tarkastelunäkökulmaksi otetaan työssä onnistumisen kokemusten lisääminen, lienee mahdollista löytää hyviä ratkaisuja moniinkin tässä esiin nostamiini asioihin.

9 TUTKIMUKSEN ARVIOINTIA

Teemahaastattelu ja sen tulokset on ainutkertainen tilanne, jota ei samalla tavalla voi toistaa samojenkaan haastateltavien kanssa. Haastattelutilanne elää haastattelijan ja haastateltavan kesken haastattelun kuluessa ja koko haastatteluprosessin aikana. En ollut itse tehnyt aikaisemmin ainuttakaan tutkimus- tai muutakaan haastattelua. Tämä näkyi ensimmäisten kahden tai kolmen haastateltavan kanssa. Ensimmäisen haastateltavan kanssa en oikein osannut antaa hänen sanomisilleen ehkä riittävästi tilaa tai tarkentavin kysymyksiin saanut syvennetyksi sanotun sisältöä. Hänen sanomansa oli tosin hyvin vaikuttavaa ja syvää ihan sellaisenaan, mutta lisätilan antaminen olisi ehkä tuonut jonkin lisäväriä tähän tutkimukseen. Toiselle ja kolmannelle haastateltavalle annoin sitten tilaa ehkä liikaakin ja esitin turhankin paljon lisäkysymyksiä, jotka eivät tuoneet käsiteltävään asiaan mitään uutta, lisäsivät vain haastatteluiden purkuun liittyvää työtä. Näiden ensimmäisten haastattelujen jälkeen tuntui siltä, että olin oppinut luontevan keskitien haastateltavan sanoman kuuntelemisessa ja tarkentavien kysymysten esittämisessä.

Haastatteluista minulle jäi sellainen tunne, että minulle puhuttiin suoraan ja kiertelemättä. Toki kysymysteni sisältöön liittyvät asiat olivat laajoja ja niihin oli vaikea yhtäkkiä vastata, useampi henkilö tästä huomauttikin. Odotin ja annoin haastateltaville tilaa ajatusten kulkea ja muotoutua sanoiksi. Kun kysymykseni pysyivät kaikissa haastatteluni sisältökysymyksissä onnistumisen kokemuksissa, haastateltavat usein jatkoivat edellisen kysymyksen ajatustaan vielä seuraavaan kysymykseen vastatessaan. Siten uskoisin, että asiat tulivat kunkin henkilön kohdalla melko hyvin käsiteltyä. Jonkin verran esitin myös tarkentavia kysymyksiä, erityisesti kohdissa, joissa halusin työntekijän miettivän nimenomaan omaa onnistumisen kokemustaan, ei niinkään asiakkaan. Jos esimerkiksi omia onnistumisen kokemuksia erillään asiakkaan onnistumisista ei tarkennuksesta huolimatta tullut esiin, tyydyin siihen, enkä kysellyt enempää. Pidättäydyin useiden lisäkysymysten teosta, etten olisi tullut niiden kautta johdatelleeksi haastateltavan ajatuksia mihinkään suuntaan.

Moni haastateltava totesi kysymysteni tulevan vähän äkkiä ja olisi tarvinnut enemmän aikaa miettiä kysymyksiä. Halusin kuvauksen onnistumisista kuitenkin tuoreeltaan ja henkilökohtaisena ilman, että haastateltavan mielipiteisiin olisi muilla ollut vaikutusta. Jos olisin antanut kysymykset etukäteen esimerkiksi sähköpostilla, niitä olisi mahdollisesti mietitty yhdessä ja haastateltavan vastaukset olisivat silloin olleet synteisiä näistä käydyistä keskusteluista. En voi täysin pois sulkea mahdollisuutta, että keskusteluja työntekijöiden välillä olisi käyty siten, että ensimmäiset haastateltavat olisivat vaikuttaneet myöhemmin haastateltuihin. En kuitenkaan saanut yhdestäkään haastateltavasta sellaista kuvaa, että hän olisi kuullut jonkin kysymäni kysymyksen jo aiemmin. Reaktiot olivat nähdäkseni aivan aitoja, hämmästyneitäkin ja vastauksia haettiin joskus pitkäänkin asiaa pohtien.

Taina Rantalan mukaan Syrjälää (1994, 68) lainaten etnografian tavoitteena ei ole yrittää tavoitella ”koko totuutta” vaan se on yritys rakentaa tulkintaa tutkijan teoreettisen tietämyksen sekä tutkittavien että tutkijan näkökulmista ja kokemuksista käsin. Tutkijalla on mahdollisuus tutkia kokemusta tutkijan oman kokemuksen ja tutkittavan oman ilmaisun kautta. Tärkeintä on halu ymmärtää kokemusta. Rantalan mukaan Opasta lainaten (Opas 2004, 156-157) tulkintaan sisältyy aina tutkijan persoona ja se miten hän tulkitsee havaintojaan ja kokemuksiaan. (Rantala 2007, 135-136.) Rantalan mukaan Tuohimaata ja Derridaa (Tuohimaa 2002, 30-31; Derrida 1967) lainaten oman kokemuksen kuvaamiseenkin liittyy jo tulkintaa ja vasta kieli muotoilee kokemuksen käsitteen. Kieli on väline, joka mahdollistaa itsereflektion ja etäisyyden ottamisen omaan kokemukseen.

Tein tulkintani haastatteluaineistosta itse ilman omaa kokemusta sosiaaliohjaajien työstä (lukuun ottamatta tuota lyhyttä harjoitteluaikaani työtä sivusta seuraten). En myöskään määrittellyt sosiaaliohjaajille käsitettä onnistuminen etukäteen. Haastateltavat määrittelivät onnistumisensa haastattelun aikana sitä etsien ja hakien, usein itsekkin uudenlaisen työnsä määrittelyn edessä sen sanallista määrittelyä etsien. Haastatteluissa pyytämieni esimerkkien pohjalta, kuuntelemalla tarkkaan ja pyrkimällä syvällisesti ymmärtämään haastateltavien sanomaa uskoisin kuitenkin päässeeni lähelle heidän tarkoittamaansa onnistumista. Haastatteluaineistoni on kuitenkin vain noiden syksyisten ohitse kiitävien keskustelutuokioiden tuotosta. Uudelleen kysyttäessä vastaukset olisivat ehkä jo tyystin

toisenlaiset ja osaltaan tutkimukseni myös tähtäsiikin muutokseen: herättää sosiaaliohjaajat miettimään omaa onnistumistaan ja sen määrittelyä omassa työssään.

Olen uskoakseni löytänyt aineistosta myös oikeat tai ainakin oikean suuntaiset teemat. Esittelin tulokseni työyhteisössä ja esittelyissä oli mukana myös haastatteluihin osallistuneita sosiaaliohjaajia ja muita sosiaaliammatin työntekijöitä sekä sosiaaliammatin johtoryhmä. Näissä tilaisuuksissa kukaan ei siinä yhteydessä eikä muutenkaan sanonut minun kirjoittaneen asian vierestä. Haastatteluni virittivät työyhteisössä myös innostuneen keskustelun, minkä kautta olisin varmaan saanut myös palautteen, jos tulkintani olisivat olleet virheellisiä. Varmasti mukana on omaa tulkintaani ja samasta aineistosta joku toinen tutkija saattaisi päätyä vähän toisenlaiseen teemoitukseen. Koska lähtökohtani oli kuitenkin fenomenologis-hermeneuttinen, en pyrkinytkään tekemään täysin toistettavissa olevaa tutkimusta (mikä sinällään ihmisen käyttäytymiseen liittyvissä tutkimuksissa on mahdotonta). Pyrin kartoittamaan ja ymmärtämään sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksia yhtenä kokemuksellisenä tunteisiin vaikuttavana ilmiönä. Tässä olen mielestäni onnistunut.

Tämän tutkimuksen yhtenä osana oli tarkoitus tarkastella tilannearviota ja onnistumista sen käytössä passiivitukiasiakkaiden kanssa. Tätä en pystynyt tarkkaan tutkimaan, koska kokemuksia tilannearvion käytöstä heidän kanssaan oli kovin niukalti. Kartoitukseni mukaan tilannearvio voisi kuitenkin toimia hyvänä työkaluna asiakkaan kohtaamisessa. Tilannearvioista puhuttaessa parikin sosiaaliohjaaja totesi asiakkaiden olleen tyytyväisiä sen tekemiseen, mikä viitanee tilannearvion tekemisen muodostaneen onnistuneen kohtaamisen asiakkaan näkökulmasta. Eräs sosiaaliohjaaja kertoi tehneensä tilannearvion asiakkaan kanssa asiakkaan omilla sanoilla. Tämä on mielestäni lähestymistapa, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden oikeasti olla mukana määrittelemässä omaa tilannettaan, kuvata kunkin hetkistä tilannettaan omin sanoin ja mihin hän haluaisi sen etenevän.

Ulla Tiililän mukaan viranomaispäätöksen kirjoittaja toimii tekstissään asiantuntijatie-don ja hallinnon ylätasolta tulevien mallitekstien suodattajana ja tulkkina. Päätöksen kirjoittaja muokkaa yleispätevää hallinnollista kieltä asiakkaan tilanteeseen sopivaksi ja ottaa siihen mukaan eri asiantuntijoiden näkemyksiä kunkin alan asiantuntemusta sil-

mällä pitäen. (Tiililä 2007, 226-227.) Antti Särkelän mukaan (2001, 12) objektiivista todellisuutta ei ole löydettävissä, vaan todellisuus muotoutuu yhteisessä keskustelussa asiakkaiden kanssa. Ongelman määrittely tehdään yhdessä asiakkaan kanssa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Yhteinen ongelman määrittely ei ole hänen mukaansa kuitenkaan niin keskeistä kuin yhteisten tavoitteiden määrittely. Tavoitteet saavat ihmiset liikkeelle, eivät ongelmat. Siten tavoitteisiin sitoutuminen on tärkeämpää kuin yhteiseen näkemykseen ongelmista.

Asiakkaan omilla sanoilla kuvattuna hänen tilannearvionsa on hänelle itselleen varmasti aidompi, todellisempi ja ymmärrettävämpi kuin sosiaaliohjaajan pään ja asiantuntijan sanojen läpi suodatettuna koneelle vietyä viranomaistekstinä. Ennen kaikkea asiakkaan itse sanoittamat tavoitteet ovat nimenomaan hänen itsensä muotoilemia omia tavoitteitaan, joihin hän on tilannearviota laadittaessa valmis sitoutumaan. Työntekijän osuudeksi tilannearviossa jää pyrkiä auttamaan asiakasta ongelmien määrittelyn sijaan tavoitteiden määrittämisessä. Kun tilannearvio toistetaan esimerkiksi vuoden välein saman asiakkaan kanssa, nähdään, ja asiakas itsekkin näkee, paremmin mahdolliset pienetkin muutokset elämässään, kun hän sanoittaa omaa tilannettaan uudelleen vain omia sanojaan arvioiden. Jos suunta on positiivinen, tämän huomaaminen on varmasti asiakasta voimaannuttavaa. Hän on pysynyt sanojensa takana. Jos suunta on toisenlainen, totuus on ehkä helpompi kohdata, kun koneelle kirjatuissa tavoitteissa on kirjaimellisesti hänen omat sanansa eikä viranomaisen tekstiä, jonka takaa oma ajatus on muuttunut tunnistamattomaksi.

Tilannearvio oli sosiaaliasemalla vielä niin uusi työkalu, että sen pidempiaikaisesta käytöstä ei vielä ollut kokemuksia. Itse koin harjoitteluni ja tekemäni kartoituksen pohjalta tilannearvion paitsi asiakkaan myös työntekijän kannalta hyvänä työkaluna, joka ehkä kannattaisi ottaa laajemmin käyttöön muidenkin asiakkaiden kanssa kuin passiivikutiasiakkaiden. Asiakkaan elämän eri osa-alueita, muitakin kuin sosiaaliasemalla yleisesti käsiteltyjä taloudellisia kysymyksiä, olisi hyvä pyrkiä kartoittamaan jokseenkin säännöllisesti. Akuutin tilanteen takana voi löytyä jollain muulla kuin taloudellisella osa-alueella pimentoon jäänyt pulma, jonka ratkaisun avaimet voisivat löytyä tilannearvion kautta. Itse esimerkiksi koin yhden tekemäni tilannearvion yhteydessä sen mahdollistavan muun muassa luontevalla tavalla päihteiden käytön puheeksi oton asiakkaan

kanssa. Miten sosiaaliohjaajan työhönsä käytettävissä oleva aika antaa tähän mahdollisuudet, on jokaisen työntekijän omalla kohdallaan pohdittava. Rutiiniksi muodostukseen tilannearvion tekeminen ei kuitenkaan vaatine kovinkaan paljon enemmän aikaa kuin normaali tunnin tapaaminen. Aikaa saattaa päinvastoin vastaisuudessa säästyä paljonkin, jos asiakkaan tilanteen huononeminen jollakin muulla kuin taloudellisella osalla alueella huomataan ajoissa ja hänen tukemiseensa ryhdytään ennen kuin huomattavia haittoja ilmenee. Mikä vielä tärkeämpää, tilannearvion kautta voivat löytyä nuo pienet onnistumisen kokemukset – sekä asiakkaan että työntekijän - yhdessä tarkasteltaviksi.

Erityisen iloinen olen siitä, että onnistuin usean haastattelemani henkilön kohdalla saamaan aikaan tuon ahaa-elämyksen: Voihan näinkin ajatella – onnistumisten kautta. Eräskin haastateltavista oli tiennyt saamansa hyvän palautteen perusteella olevansa hyvä työssään, mutta ei ollut oivaltanut tämän ilmaisevan hänelle nimenomaan hänen omaa onnistumistaan, ennen haastattelun aikana aiheesta käymäämme keskustelua. Osa haastatelluista ryhtyi jo haastattelun aikana pohtimaan ja suunnittelemaan tapoja, jolla onnistumista voitaisiin jakaa työyhteisössä. Itselleni pienenä yllätyksenäkin tuli, että kaikki haastatellut olisivat olleet valmiita myös itse jakamaan onnistumisen kokemuksiaan, jos tietyt reunaehdot jakamiselle täyttyvät. Valmiutta asioiden uudeltaisesta näkökulmasta käsittelemiseen sosiaaliohjaajien keskuudessa siis on. Sosiaaliaseman esimiehistä riippuu, tuleeko tämä valmius työyhteisössä jatkossa hyödynnettyä ja miten.

Tutkimukseni yhtenä tavoitteena oli nostaa sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemukset työyhteisön yleiseen tietoisuuteen. Katson onnistuneeni saavuttamaan myös tuon tavoitteeni ainakin hetkellisesti. Harjoittelun ohjaajiltani saamani tiedon mukaan työntekijät keskustelivat haastattelujeni jälkeen keskenään onnistumisen tematiikasta, jopa innostuneesti. Omat ohjaajani olivat silmin nähden innostuneita aiheen valinnastani ja pohtivat teemaa kanssani. Sain pyyntöjä tulla kertomaan tutkimukseni tuloksista sekä useilta työntekijöiltä - useilta haastatteluun osallistuneilta sosiaaliohjaajilta ja kahdelta sosiaalityöntekijältä - että uudelta esimieheltäni. Kirjoittamani harjoittelu- ja hankeraportin lähetin myöhemmin sosiaaliaseman johtoryhmälle harjoitteluajankaisen esimieheni luvalla työyhteisön käyttöön. Kyseinen esimies pyysi raportin luettuaan lähettämään sen myös kaikkien sosiaaliasemien sosiaalisen ja taloudellisen tuen päällikölle eli hyvinkin korkealle koko kunnan sosiaaliviraston organisaatiossa. Toivoakseni raportti viritti temasta

keskustelua myös ylemmän johdon tasolla. Jos valmiin raportin lähettäminen luettavaksi omassa työyhteisössä sai aikaan uuden keskustelun onnistumisen tematiikasta, työyhteisön tietoisuus omasta onnistumisestaan sai mahdollisuuden taas lisääntyä. Mikäli harjoittelusta heränneet ajatukseni ja tutkimustulokseni sosiaalihoitajien onnistumisen kokemuksista saivat työyhteisön johdon joskus tai myöhemmin toimimaan edistääkseen työntekijöidensä työssään onnistumisen kokemusten toteutumista edes jollain tasolla, olen onnistunut tutkimuksessani paremmin kuin etukäteen asetetut tavoitteeni koskaan olivat.

10 JOHTOPÄÄTÖKSIÄ JA JATKOEHDOTUKSIA

Olen tyytyväinen tekemääni tutkimukseen ja sen avulla löytämiini teemoihin sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemuksista. Samoilla kysymyksillä voisi tutkia onnistumista monissakin ammateissa. Sosiaaliohjaajan työssä asiakkaan onnistumisen teema kulkee työntekijän onnistumisen teeman kanssa yhtä matkaa, joskus rinta rinnan toisiinsa kietoutuen, joskus toistensa polut risteytyen tai toisistaan selkeästi eroten. Olen onnistunut löytämään tästä asiakkaan kanssa kulkemisesta kolme erilaista teemaa, jotka ovat vaihtelevasti läsnä asiakkaan ja työntekijän kohtaamisissa. Oman onnistumisen kokeminen asiakkaan onnistumisena, asiakkaan auttamisena tai asiakkaan kohtaamisena ja hänelle toivon virittämisenä ovat eri tavoin mukana työntekijän omassa onnistumisessa, toisinaan kerrallaan vain jokin näistä, vaihdellen tapaamisesta toiseen ja asiakkaasta ja työntekijästä toiseen. Onnistumisen teemat vaihtelevat myös eri tilanteiden mukaan ja kaikkiakin voi esiintyä samassa tilanteessa.

Mielenkiintoisin asia tekemässäni tutkimuksessa on mielestäni erityisesti tuon työntekijän onnistumisen ja asiakkaan onnistumisen välisen sidoksen löytäminen. Tutkimuksen tekoon lähtiessäni oma ajatukseni kulki tällä polulla – työntekijän onnistuminen on asiakkaan onnistumista jonkin oman tavoitteensa tai työntekijän ja asiakkaan yhteisen tavoitteen saavuttamisessa. Tätä selostin edellä tutkimukseni kysymysten hahmottumisen yhteydessä. Löytäessäni tutkimukseni myötä noita muita polkuja asiakkaan kanssa työskentelyn onnistumisessa, huomasin myös oman ajatteluni muuttuneen tutkimusprosessin aikana. Pystyin päästämään irti alkuperäisestä ajatuksestani onnistumisesta asiakkaan onnistumisena ja ryhdyin miettimään tuota asiakkaan ja työntekijän onnistumisen eroa. Kuinka työntekijänä erottaa oma onnistuminen asiakkaan onnistumisesta? Työn sisällöt ovat asiakkaan tukemista ja ohjaamista ja asiakkaan onnistuminen oman elämänsä eteenpäin viemisessä toki tuottaa iloa ja onnistumisen kokemusta myös työntekijälle. Tällaisessa lähestymistavassa omaan onnistumiseen, etenkin jos se on ainoa, on kuitenkin omat vaaransa. Jos sitoo jatkuvasti oman onnistumisensa vain asiakkaan onnistumiseen tai asiakkaan sitoutumiseen yhdessä tehtyihin suunnitelmiin ja niiden onnistumiseen, tämä voi pidemmän ajan kuluessa käydä raskaaksi ja johtaa työntekijän uupumiseen.

Asiakkaan kohtaaminen ihmisenä, hänelle toivon virittäminen ja uskon omiin kykyihin palauttaminen ovat nekin työntekijälle tosi isoja haasteita. Näiden asioiden työstäminen kunkin työntekijän omalla kohdalla on kuitenkin eri tavalla mahdollista kuin työntekijänä suoraan asiakkaan omaan onnistumiseen vaikuttaminen. Asiakkaan kohtaamisessa voi työntekijänä kehittyä loputtomiin. Kehittyminen asiakkaan kohtaamisessa ja pyrkiminen hänelle uskon ja toivon virittämiseen on ajan myötä varmasti myös palkitsevampaa kuin loputon asiakkaan onnistumisen odotus, jossa usein joutuu myös pettymään. Oppiminen ja opitun hyödyntäminen oman tiiviin reflektion kautta auttaa yhä parempaan ammatillisuuteen ja antaa motivaatiota jatkotyöskentelyyn hyvässä vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa.

Onnistumisten kokemusten nostamisella yhä useammin myös koko työyhteisön vuorovaikutukselliseen keskusteluun voitaisiin omalta osaltaan vähentää työyhteisön ongelmakeskeistä puhetta. Ongelmakeskeisen puheen painoarvon vähenemisellä työyhteisössä on siltäkin työntekijää voimaannuttava vaikutus. Ongelmat eivät poistu, mutta niiden käsittelyn näkökulmaa muuttamalla voidaan saada työyhteisössä positiivista liikettä aikaan, liikettä, joka mahdollisesti kertautuu kunkin työntekijän omassa työssä ja edelleen hänen suhtautumistavassaan omaan asiakkaaseensa. Kun harjaantuu hakemaan niitä pieniä onnistumisen kokemuksia omassa työssään, löytää ehkä helpommin onnistumisen alkuja tai mahdollisuuksien siemeniä asiakkaankin elämässä. Tätä kautta myös toivon virittäminen ja sen konkretisoiminen asiakkaalle on mahdollista – ja sitä kautta viriää usko omaan selviytymiseen – sekä asiakkaalle että työntekijälle. Positiivinen ajattelu ja myönteisyyden kehittäminen itsessä ja sen ottaminen lähtökohdaksi myös ammatissa työskentelylle auttaa aivan varmasti löytämään omia ja asiakkaan onnistumisen kokemuksia.

Työntekijän ja asiakkaan välisen vuorovaikutuksen valtasuhteet ovat myös läsnä jokaisessa kohtaamisessa, niitä tulisi avata ja tehdä työntekijät tietoisiksi niiden vaikutuksista erilaisissa tilanteissa. Vallan ja vastuun olemassaolon tiedostaminen on edellytys ammatilliselle työskentelylle. Työntekijän vallan ja vastuun käyttö voi olla liiallista, jolloin työntekijä ylihuolehtii ja asiakas passivoituu tai riittämätöntä, jolloin asiakas jää ilman tarvitsemaansa apua. Erityisesti on kiinnitettävä huomiota niin sanottuun näkyttömään valtaan, joka tarkoittaa asiakkaan joidenkin tarpeiden ja viestien sivuutta-

mista muun muassa puhumatta, tekemättä ja huomiotta jättämisellä. Myös suhteeseen kätkeytyvä riippuvuus tulee ottaa huomioon työskentelysuhteessa. Koska vuorovaikutussuhteessa päämääränä on asiakkaan omatoimisuuden, itsenäisyyden ja elämänhallinnan tukeminen, on tärkeää, että työntekijä tunnistaa asiakkaan riippuvuudentarpeen sekä omaan itsetuntoonsa liittyvän riippuvuuden kohteena olemisen tarpeensa. Ammatillisuutta on se, että työntekijä tunnistaa tarpeetonta riippuvuutta ylläpitävät tekijät itsessään tai asiakkaassaan. (Saarelainen ym. 2003, 72–73.) Näitä tekijöitä työntekijöiden tulisi omassa työssään reflektoida. Työntekijä voi kokea onnistuvansa asiakkaan auttamisessa, mutta asiakas ei välttämättä koe asiaa samoin. Miten asiakas kokee tilanteet, joissa työntekijä on kokenut onnistuneensa, olisi erittäin mielenkiintoinen tätä nyt karotoittamaani aluetta laajentava tutkimuksen aihe.

Onnistumisen tematiikkaan liittyy myös arvo- ja eettisiä kysymyksiä. Oman onnistumisen kokemusten ilmenemismuodoissa voidaan sosiaalityössä, kuten muissakin töissä, nähdä työtä tekevän henkilön ihmiskäsitys ja omat arvovalinnat sen pohjalta. Onnistumisen kokemusten erilaiset tematiikat pitävät takanaan erilaisia asioita, jotka tulisi selvittää ja joihin tulisi pyrkiä vaikuttamaan. Esimerkiksi oma onnistuminen asiakkaan onnistumisena -teeman takana voi olla yhtenä tekijänä työntekijän ajatus itsensä auttamisesta asiakkaan auttamisen kautta (Lindqvist 2006) – auttajan varjo voi siten ulottua myös työssä onnistumisen alueelle. Toisen henkilön ihmiskäsityksen mahdolliseen muuttamiseen pyrkiminen tuo mukanaan omat moraaliset ja eettiset pohdintansa, kuten tuo auttajan varjon näkyväksi tekeminenkin.

Työhyvinvoinnin eri osa-alueet tulisi olla työyhteisössä kunnossa. Tämän tutkimuksen esiin nostamat kysymykset työajan ja työn määrän suhteesta, kiireen tunnusta, esimiehen tuen ja arvostuksen tarpeesta ja niin edelleen osoittavat, että työhyvinvoinnin alueella oli tutkimassani työyhteisössä vielä runsaasti tekemistä joissakin tiimeissä. Eri tiimit olivat tiimeinä mitä ilmeisimmin eri tasoilla työhyvinvoinnin portailta Rauramon esittämässä Maslow'n tarvehierarkian portailta, sikäli kuin tästä tämän tutkimuksen perusteella voin tehdä johtopäätöksiä muutamien hajanaisten mainintojen kautta ja vain yhden työntekijäryhmän osallistumisella tutkimukseen. Tällä ei kuitenkaan ollut erityistä vaikutusta tässä tutkimuksessa esiin tulleille yksilöiden onnistumisten kokemuksille. Eri tiimien jäsenyydellä ei tässä tutkimuksessa ollut selittävää merkitystä yksittäisen

sosiaaliohjaajan omassa työssään onnistumisen kokemukseen. Kiirettä ja riittämättömyyttä kokeva työntekijä saattoi kokea onnistumista asiakkaansa kohtaamisessa. Innostavan ja hyvinvoivan tiimin jäsen saattoi sitoa oman onnistumisensa vain asiakkaan onnistumiseen. Jokin yhteys työntekijän kokemaan omaan onnistumisen kokemukseen näillä työhyvinvointiin liittyvillä asioilla kuitenkin on, koska työntekijät haastattelussa heidän onnistumisen kokemuksiin kysyttäessä näitä asioita esiin nostivat. Tämän ilmiön tarkempi tutkiminen ja selittävien tekijöiden etsiminen vaatisi lähtökohtaisesti paljon tarkemman tutkimusasetelman huomattavasti laajempine taustatekijöiden kartoituksineen kuin nyt tässä tutkimuksessa oli mahdollista. Kun onnistumisen teemaa ei ylipääntään ollut käsitelty kirjallisuudessa, ei ollut mahdollisuutta yksinomaan teorian kautta löytää myöskään näitä erilaisia onnistumisen teemoja selittäviä tekijöitäkään.

Onnistumisen kokemukset, yhteinen jakaminen ja niistä yhdessä keskusteleminen voivat tuoda ihmisten erilaiset näkemykset omista onnistumisistaan työyhteisön yhteiseksi voimavaraksi, josta jokainen voi ammentaa. Onnistuneiden työtapojen yhteinen etsiminen ja asiakkaiden sekä työntekijöiden onnistumisten yhteinen kerääminen ja onnistumisten kaarten yhteinen tarkastelu voivat antaa työyhteisön jäsenille työkaluja kunkin omaan työhön ja siinä onnistumiseen. Tiimien tasolla säännöllisesti esille nostettuna ja yhdessä yksittäisen asiakkaan tai työntekijän onnistumisia jakamalla ja niistä yhteisesti iloittamalla ja oppimalla, tapa voi kantaa koko työyhteisöä. Kokemuksellinen ja sosio-konstruktiiivinen oppiminen osoittavat yhteisen vuorovaikutuksellisen oppimisen muuttavan yhteiseen keskusteluun osallistuvien yksilöiden omaa ajattelua kunkin oman sisäisen reflektoinnin kautta. Yksilön ajattelun muuttumisen kautta koko työyhteisön ajattelu muuttuu, yksilöt oppivat ja koko organisaatio oppii. Onnistumisten jakaminen voi tuoda työhön iloa ja energiaa sekä uusia ideoita ja saattaa auttaa yksittäistä työntekijää jaksamaan paremmin haastavassa työssään. Koko työyhteisön työhyvinvointi saattaa parantua ja työyhteisö ohjautua yhä enenevässä määrin innostuksen ja oppimisen viitoittamalle motivaatiopolulle. Pidemmällä aikavälillä onnistumisten kokemusten jakamisella saatetaan osaltaan vähentää työhön liittyvää stressiä, uupumista ja siitä johtuvia poissaoloja.

Tutkivan oppimisen näkökulman käyttöön ottaminen dialogisella tavalla ja työyhteisön jäsenten riittävän keskinäisen luottamuksellisen vuorovaikutuksen kautta työyhteisö voi

nähdäkseni lisätä oman ja jäsentensä kehittymisen edellytyksiä. Tarinallisuuden voima olisi tässä kehittämisessä hyödynnettävissä parhaalla mahdollisella tavalla, mikäli työyhteisön johto uskaltautuu ottamaan sen käyttöönsä ja pystyy luomaan siihen tarvittavat paitsi ulkoiset edellytykset ja raamit myös riittävän keskinäisen luottamuksellisen ja turvallisen vuorovaikutuksen ilmapiirin. Harjoitteluajaisessa tiimissäni tällainen dialoginen vuorovaikutuksen kenttä oli luotu ja olemassa heidän aamupalaverikäytännössään. Edellä tekstissäni sekä liitteessä 3 olen kuvannut tiiviin yhteisen kokoontumisen luovan yhteisöllisyyden monella tapaa tiimiä kannattelevaa ja kehittäväää voimaa. Ilo ja energia, joka iloisena nauruna kaikui tiimin käytävillä, oli käsinkosketeltavan todellinen. Olen omakohtaisesti voinut todeta taitavan, yhteisöllisiä menetelmiä suosivan johtajan luottamuksellisen dialogisen vuorovaikutuksen kautta mahdollistavan oppivan ja onnistuvan organisaationsa – oman tiimensä - hyvinvoinnin ja kehittymisen. Tällaiselta pohjalta myös yksilöiden onnistumisten kokemukset voivat nousta kukoistukseensa ja saada mahdollisuuden ruokkia toinen toisiaan yhteisössä – onnistumisten tarinoiden kautta.

Tämän opinnäytetyöni tutkimusosio innosti minut etsimään onnistumisen taustalla vaikuttavia tekijöitä. Onnistumisen teemasta en löytänyt suoraan kirjallisuutta, ellei sellaiseksi lasketa tuota Pauli Juutin kirjaa toivon johtamisesta. Aihe oli laaja ja useiden eri alojen kohtauspinnalla. Työni teoriaosiossa olen pystynyt vain raapaisemaan pintaa, enkä päässyt vielä lähellekään tutkimuksessani löytämiäni teemojen selittämistä. Löysin paljon onnistumisen kokemiseen ja kokemuksen syntymiseen kenties vaikuttavia tekijöitä ja osittain ehkä, laajasti nähtynä, myös keinoja työnjohdollisesti vaikuttaa työyhteisön jäsenen onnistumisen kokemuksen synnyttämiseen. Varsinaisen työssä, työyhteisössä tai yksilönä onnistumisen teorian muodostamista varten tarvittaisiin nyt uutta tutkimusta onnistumisen kokemuksista, jossa nuo onnistumiseen mahdollisesti vaikuttavat tekijät otettaisiin käsiteltäviksi ja tarkasteltaisiin niitä ja niiden vaikutuksia yhdessä toteutuneiden onnistumisen kokemusten kanssa. Erillinen tutkimusaiheensa olisi juuri näiden asioiden työnjohdollisten keinojen ja niiden käyttämisen vaikutus onnistumisen kokemusten synnyttämisessä tai niiden suunnan näyttämässä tai muuttamisessa. Jos joku pääsisi vielä niin syvälle tutkimuksissaan, että saisi selvitettyä tuota tässä tutkimuksessa erittäin mielenkiintoiseksi noussutta teemaa siitä, kuinka yöntekijänä erottaa

oma onnistuminen asiakkaan onnistumisesta ja miten työnjohdollisin keinoin voisi auttaa työntekijää sen tekemään, olisin todella tyytyväinen.

Tekemäni tutkimus ja sen vaikutus tutkimassani työyhteisössä vakuutti minut siitä, että asioiden käsittelyn näkökulmalla ja työskentelyn otteella on todellista merkitystä. Lyhyt haastattelu kymmenen työyhteisön jäsenen kanssa toi tutkimaani lähes sadan henkilön työyhteisöön hetkellisen, voimakkaan innostumisen ja energisyyden ilmapiirin, joka oli kaikkien aistittavissa. Työyhteisön innostuneisuus syntyi hetkessä vain sen yksittäisten jäsenten mielen kääntämisellä onnistumisiin ja niiden tarinallisesta kertomisesta toisille. Ongelmakeskeisen työskentelytavan voi oikeasti kääntää onnistumisen etsimiseksi ja tämän avulla saada aikaan innostusta ja oppimisen iloa työyhteisössä. Mitä jos ryhtyisimme tekemään työtämme onnistumisen näkökulmasta käsin ja houkuttelisimme siihen työskentelytapaan myös kumppanimme työyhteisössä? Mitä jos tekisimme saman kotonamme perheen kesken? Mitä jos alkaisimme tietoisesti muuttaa omaa ajatteluamme positiiviseksi ja suuntautuisimme ongelmien pohtimisen sijaan omien unelmiemme pohtimiseen ja niiden toteuttamiseen pyrkimiseen?

If you can imagine it, you can achieve it.

LÄHTEET:

Aalto, Sinikka & Aalto, Mikko 2003. Armo kadoksissa? Helsinki: Karas-sana.

Ammattitautilaki 29.12.1988/1343.

Anetjärvi, Sari & Jakobsson, Marja 2009. Seurakunnan henkilöstöhallinto. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Brint, Steven 2001. Gesellschaft revisited. Sociological Theory, vol. 19. Nro 1.

Bruner, Jerome 1986. Actual minds, possible words. Cambridge: Harvard University Press.

Derrida, Jacques 1967. De la grammatologie. Paris: Minuit.

Dunderfelt, Tony 2010. Ilon psykologia. Jyväskylä: PS-kustannus.

Edvinsson, Malone 1997. Intellectual Capital – Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower. Harper Business.

Fingerroos, Outi, Opas, Minna & Taira, Teemu (toim.) 2004. Uskonnon paikka. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki: Hakapaino Oy.

Furman, Ben & Ahola, Tapani 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Miten motivoit ihmisiä saavuttamaan sen, minkä he haluavat saavuttaa. Lyhytterapiainstituutti Oy.

Haaparanta, Leila & Oesch, Erna (toim.) 2002. Kokemus. Tampere: Tampere University Press.

- Hakanen, Jari 2009. Työn imun arviointimenetelmä. Työn imu -menetelmän (Utrecht Work Engagement Scale) käyttäminen, validointi ja viitetiedot Suomessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Hakkarainen, Kai, Lonka, Kirsti & Lipponen, Lasse 2001. Tutkiva oppiminen. Älykään toiminnan rajat ja niiden ylittäminen. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 1995. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki : Yliopistopaino.
- Huhtinen, Pentti 2001. Pastoraalinen johtajuus. Teoksessa Raimo Turunen (toim.). Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj, 31-46.
- Huovinen, Eero 2001. Pappi. Helsinki: WS Bookwell Oy.
- Hyyppä, Harri & Miettinen, Asko 2005. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Hänninen, Vilma 1999. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampereen yliopiston julkaisuja 696. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Ihalainen, Jarmo & Kettunen, Terttu 2006. Turvaverkko vai trampoliini - sosiaaliturvan mahdollisuudet. Helsinki: WSOY.
- Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelmissen taito, uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.
- Isokorpi, Tia 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus. Hämeen ammattikorkeakoulu. Saarijärvi: Saarijärven Offset Oy.

Jacquemot, Nicolas 2010. Mitä optimisteilta voi oppia? Ruotsinkielinen alkuteos Vad optimister vet – och du kan lära dig. Jyväskylä: Atena Kustannus.

Juuti, Pauli 2005. Toivon johtaminen. Keuruu: Otava.

Juuti, Pauli & Vuorela, Antti 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Kantola, Ilkka 2001. Seurakunnan työyhteisö ja johtaminen. Teoksessa Raimo Turunen (toim.). Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj, 13-30.

Kauppila, Reijo A. 2007. Ihmisen tapa oppia. Johdatus sosiokonstruktiiviseen oppimiskäsitykseen. Juva: WS Bookwell Oy.

Kirkon työaika-asetus 23.1.1998/33.

Kotkavirta, Jussi 2002. Kokemuksen ehdot ja hahmot. Teoksessa Haaparanta, Leila & Oesch, Erna (toim.). Kokemus. Tampere: University Press, 15-36.

Kuvaja, Anne; Luhtasela, Leena; Mustonen, Tiina; Borg, Pekka & Liukkonen, Ritva 2007. Aikuissosiaalityön tilannearvio-opas. Oppaita ja työkirjoja 2007:6. Helsinki: Helsingin kaupungin sosiaalivirasto.

Kirkkojärjestys 8.11.1991/1055 v. 1993.

Kirkkolaki 26.11.1993/1054.

Kirkon työaika-asetus 23.1.1998/33.

Kokko, Riitta-Liisa 2006. Tulevaisuuden muistelu: ennakointidialogit asiakkaiden kokemina. Stakes: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kunnan sosiaaliviraston nettisivut/sosiaalivirasto/sosiaalityö/tietoa/sosweb/suunnitelma Viitattu 9.3.2011.

Kunnan sosiaaliviraston nettisivut/sosiaalivirasto/taloudellinen_tuki. Viitattu 5.3.2011.

Kunnan sosiaaliviraston sosiaaliaseman moniste. Tulokortti 2010. Sosiaalinen ja taloudellinen tuki. Hyväksytty 25.3.2010.

Kärkkäinen, Merja 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Laki kuntouttavasta työtoiminnasta 2.3.2001/189, muutettu 30.4.2010/314.

Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta 8.8.1986/609.

Laki nuorista työntekijöistä 19.11.1993/998.

Laki työsuojelun valvonnasta ja työpaikan työsuojeluyhteistoiminnasta 20.1.2006/44.

Laki toimeentulotuesta 30.12.1997/1412.

Laki yksityisyyden suojasta työelämässä 13.8.2004/759.

Lindström, Kari 1994. Terve työyhteisö. Kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos.

Lindqvist, Martti 2006. Auttajajan varjo: pahuuden ja haavoittuvuuden ongelma ihmistyön etiikassa. Helsinki: Otava.

Marttila, Oili & Tamminen, Hannu 2002. Hyvinvointi seurakuntatyössä. Seurakuntien työympäristö ja kehittämisopas. Työturvallisuuskeskus. Jyväskylä: Gummerus.

Miettinen, Seija, Miettinen, Merja, Nousiainen, Inkeri & Kuokkanen, Liisa 2000. Itsensä johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: WSOY.

- Mäkinen, Päivi, Raatikainen, Eija, Rahikka, Anne & Saarnio, Tuula 2009. Ammattina sosionomi. Helsinki: WSOY.
- Mäkipeska, Marja & Niemelä, Terttu 2005. Haasteena luottamus – työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mönkkönen, Kaarina & Roos, Satu 2010. Työyhteisötaidot. Painettu EU:ssa: Unipress.
- Nakari, Risto & Valtee, Pasi 1995. Menestyvä työyhteisö. Yhteistoiminnallisuuden näkökulmia työyhteisön kehittämiseen. Helsingin kaupunki. Koulutus- ja kehittämiskeskus. Jyväskylä: Gummerus.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation. New York: Oxford University Press.
- Nurmi, J.-E. & Salmela-Aro, K. 1992. Epäonnistumisen psykologiaa. Syrjäytymisvaarassa olevien nuorten kiinnostukset ja ajattelutavat. *Psykologia*, 6, 485-492.
- Ojanen, Sinikka 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Opas, Minna 2004. Mitä on uskontoetnografia? Teoksessa Fingerroos, Outi, Opas, Minna & Taira, Teemu (toim.). Uskonnon paikka. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki: Hakapaino Oy, 159-182.
- Otala, Leenamajja & Ahonen, Guy 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Helsinki: WSOY.
- Paasivaara, Leena & Nikkilä, Juhani 2010. Yhteisöllisyydestä hyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.

- Pyhä Raamattu 2005. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon kirkolliskokouksen vuonna 1992 käyttöön ottama suomennos. Jongbloed: Suomen Piipaseura.
- Rantala, Taina 2007. Kokemuksen etnografia – avain koulun arjen tunteisiin. Teoksessa Eija Syrjäläinen, Ari Eronen, Veli-Matti Värri (toim.). Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino, 126 – 158.
- Rasila, Minna & Pitkonen, Maria 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Rauramo, Päivi 2004. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Saarelainen, Ritva, Stengård, Eija & Vuori-Kemilä, Anne 2003. Mielenterveys- ja päihdetyö: yhteistyötä ja kumppanuutta. Porvoo: WSOY.
- Seligman, Martin E. P. 2008. Aito onnellisuus. Positiivisen psykologian keinoin täyteen elämään. Alkuteos Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment. Helsinki: Art House.
- Schaufeli, W. & Backer, AB. Job demands, job resources, and their relationships with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior* 2004: 25: 293-315.
- Schwartz, Jeremy M. 2002. The mind and the brain. ReganBooks.
- Sternberg, Robert 1985. Beyond IQ. A triachic theory of human intelligence. Cambridge: Cambridge University Press.
- Syrjäläinen, Eija, Eronen, Ari & Värri, Veli-Matti (toim.) 2007. Avauksia laadullisen tutkimuksen analyysiin. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Särkelä, Antti 2001. Välittäminen ammattina. Näkökulmia sosiaaliseen auttamistyöhön. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

- Tahkokallio, Keijo 1996. Ajattele myönteisesti. Avaimia muutokseen. Porvoo – Helsinki – Juva: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Tapaturmavakuutuslaki 20.8.1948/608.
- Tiililä, Ulla 2007. Tekstit viraston työssä. Tutkimus etuuspäätöksien kielestä ja konteksteista. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- Toom, Auli, Onnismaa, Jussi & Kajanto, Anneli 2008. Hiljainen tieto – tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Jyväskylä: Gummerus.
- Toukonen, Marja-Leena 2008. Unelmatyöskentely. Ote omanlaiseen elämään. Juva: WS Bookwell Oy.
- Toukonen, Marja Leena 2008. Omat unelmani. Unelmatyöskentelyn tehtäväkirja. Juva: WS Bookwell Oy.
- Tuohimaa, M 2002. Kokemuksen käsitteen dekonstruktio Jacques Derridan kirjoituksissa. Teoksessa Leila Haaparanta & Erna Oesch (toim.). Kokemus. Tampere: Tampere University Press, 340-369.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2003. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Turunen, Raimo (toim.) 2001. Johtaminen seurakunnassa. Helsinki: Edita Oyj.
- Työaikalaki 9.8.1996/605.
- Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.
- Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vakkuri, Kai 2005. Näin kirjoitat oman elämäsi tarinan – Opas kirjoittamiseen. Helsinki: Etelän kirja.

Valtioneuvoston asetus ammattikorkeakouluista 15.5.2003/352.

Varila, Juha & Viholainen, Taija 2000. Työnilo tutkimuksen kohteeksi. Mitä uusia tuulia ja virikkeitä työn ilon kokemukset tarjoavat henkilöstön tai organisaation kehittämiseen. Kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia nro 79. Joensuu: Joensuun yliopisto.

Vesterinen, Pirkko 2006. ”Aamulla, kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa Pirkko Vesterinen (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Vesterinen, Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Juva: WS Bookwell Oy.

Vuokko, Pirjo 1996. Asiakaslähtöisyys kirkossa. Mitä se on ja onko sitä? Kirkon tutkimuskeskus. Sarja A nro 68. Jyväskylä: Gummerus.

<http://evl.fi/> Meidän kirkko strategia/Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015. Viitattu 24.10.2011.

<http://www.evl.fi/> Usko ja arvot/Raamattu/Raamattuhaku. Viitattu 6.10.2011.

Liite 1: Sosiaalinen ja taloudellinen tuki. Tulokortti 2010.

SOSIAALINEN JA TALOUDELLINEN TUKI
TULOSKORTTI 2010
 Hyväksytty 25.3.2010

Liite 1

Sosiaaliviraston toiminta-ajatus: SOSIAALIVIRASTO VAHVISTAA AIKUISTEN TOIMINTAKYKYÄ JA VASTUULLISUUTTA			
Strateginen tavoite: HEITTEILLE EI JÄTETÄ KETÄÄN			
Tavoite 1: ASIAKKAAMME KUNTOUTUVAT JA KIINNITTYVÄT TYÖHÖN			
Asiakkaat ja vaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Talous ja Resurssit	Osaaminen ja uudistuminen
<ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliryhmiä ja työllisyystuella keinoja tuetaan 18–24-vuotiaita toimeentulotuen asiakkaita koulutukseen ja työelämään Yli 500 päivää työttömyysturvaa saaneiden passivituksien aktiivisuuden mm. ryhmätoimintaan ja kuntouttavaan työtoimintaan 	<ul style="list-style-type: none"> Kartoitetaan sosiaalisen ja Maahan siirtolaisten osa-työkykyisten henkilöiden työtoiminnan tarvetta, jonka pohjalta palvelujärjestelmää kehitetään työhönkuntoutuksen ja muiden palveluiden tuottajien kanssa Vahvistetaan ryhmätoimintaa ja siinä ohjausta Yhteistyö kanssa kehittyvässä Työpaikkamahdollisuuksia on kartoitettu mm. sosiaalisten yritysten käyttöön Yrittäjyystyön kehittäminen (Työhönhoito) 	<ul style="list-style-type: none"> Vakanssien täysimääräinen käyttö Lisäksi hankkeiden resurssit: <ul style="list-style-type: none"> 4 työvalmentajaa työhönohjaukseen 4 ryhmäohjaajaa työhönohjaukseen Työönkuntoutukseen 8 kotihoitajan tukiryhmien työvalmentajaa Työlä, tietoa ja työvoimaa-hankkeen resurssit Askel-hankkeen resurssit Numo-hanke sosiaalisen (Talent Studio (Työhönhoito) Kesätyöprojekti 	<ul style="list-style-type: none"> Työllistä ja työhön kuntouta -käsikirja otetaan työvälineeksi. Osaaminen Askel-hankkeen koulutuksiin ja niiden hyödyntäminen Askel-hankkeen koulutuksessa (11 henkeä) olevien kehittämistehäviön hyödyntäminen Talous- ja velkaneuvonta-osaamisen lisääntyminen Talous- ja velkaneuvonnan koulutuksen kautta
SEURANTA			
<ul style="list-style-type: none"> Nuorten 18–24-vuotiaille on tehty enemmän tilannearvioita / suunnitelmia kuin vuonna 2009 Passivituksille on tehty joulukuussa 2010 enemmän tilannearvioita / suunnitelmia kuin tammi-kuussa 2010 (Työntekijäkohtaiset asiakaskunnan seuranta-kohteet joillakin sosiaalisen 	<ul style="list-style-type: none"> Kartoitus on tehty, prosesseja on kehitetty ja ne on sovitettu, asiaan liittyvien pöytäkirjojen päivitykset on käynnistetty Ryhmätoiminnat ja niihin osallistuneiden määrät ovat kasvaneet maaliskuusta joulukuuhun. Yhteistyö Duurin kanssa on kehittynyt Sosiaalisen yritykset ovat tulleet tuiksi ja yrittäjyystyö on kehittynyt 	<ul style="list-style-type: none"> Vakanssit on käytetty täysimääräisesti Hankkeiden oma seuranta 	<ul style="list-style-type: none"> Työntekijöiden aktiivisuus on lisääntynyt ja käsikirjasta on tullut työväline. Askel-hankkeen seuranta Vähintään 2 kpl Velkan koulutuksia vuoden aikana

**SOSIAALINEN JA TALOUDELLINEN TUKI
TULOSKORTTI 2010**

Hyväksytty 25.3.2010

Strateginen tavoite: KOHTI JOUSTAVAMPIA PERUSPALVELUITA			
Tavoite 2: ASIAKKAAMME SELVIYTYVÄT ARJESSA, TOIMIVAT PERUSPALVELUT			
Asiakkaat ja vaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Talous ja Resurssit	Osaaminen ja uudistuminen
Asiakkaiden asumisen pysyvyys paranee	<ul style="list-style-type: none"> Asiakkaiden asumiseen liittyvien työkäytäntöjen kehittyminen: Yhteistyö kiinteistöyhtiöiden ja asumisneuvojien kanssa Yhteistyö Astun kanssa asumisratkaisujen kehittämisessä Yhteistyö kiinteistöviraston asumisasioaston kanssa (lapsiperheet) Lapsiperheiden kriisiasuntojen käyttö yhteistyössä perhekeskusten kanssa 	<ul style="list-style-type: none"> Assosta siirtyneet 35 vakanssia Asumisneuvojatoiminta 	<ul style="list-style-type: none"> Aikuissosiaalityön- ja ohjauksen osamisen kehittäminen asumisen kysymyksissä ja asunnottomuusilmiön ymmärryksen lisääntyminen: koulutus käytäntötiedon jakaminen
Neuvontapalvelut toimivat asiakkaita hyödyttävästi: saavutettavuus ja laatu paranevat	Neuvontapalvelujen selkeyttäminen ja kehittäminen ja ICT teknologian käyttö	<ul style="list-style-type: none"> Sosiaaliasemien neuvonta (Sone) – työryhmä ICT-yhteistyöryhmä 	Neuvontaosaminen lisääntyy ja laatu paranee
SEURANTA			
Asunnotomien asiakkaiden määrä pienenee tammikuun lopusta joulukuun loppuun mennessä: Seuranta tilastoportaalien kautta		Vakanssien uudelleentarkastelu ja tarjottavat ratkaisut tehdään elokuussa 2010	Koulutussarja on järjestetty
Toimeentulotukikyselyn neuvontaa koskevat kohdat paranevat vuodesta 2008	Neuvontapalvelut ovat selkeytyneet ja kehittyneet. Sone-työryhmä on luonut seurantajärjestelmän.	Sone-työryhmä tekee resurssisuunnitelman ja henkilökuuntarakennesuunnitelman	Toimeentulotukikyselyn neuvontaa koskevat kohdat paranevat vuodesta 2008

**SOSIAALINEN JA TALOUDELLINEN TUKI
TULOSKORTTI 2010**

Hyväksytty 25.3.2010

Strateginen tavoite: ASIAKASLÄHEINEN PALVELUKULTTUURI			
Tavoite 3: ASUKKAIDEN JA ASIAKKAIDEN OSALLISUUS JA TOIMINTAMME VUOROVAIKUTTEISUUS LISÄÄNTYVÄT			
Asiakkaat ja vaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Talous ja Resurssit	Osaaminen ja uudistuminen
<p>Voimistetaan asiakas- ja asukasosallisuutta eri toiminnoissa: Sostan yksiköt ovat mukana vahvistamassa lähiyhteisöjä</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasraatien ja muiden asukas- ja asiakasosallisuutta parantavien toimintamallien lisääminen Asukas- ja kumppanuusyhteistyön uudelleen organisointi Asiakaspalautteet käsitellään 4 krt vuodessa Sosta-joryssa sovittun mallin mukaan 	<ul style="list-style-type: none"> Asukkaiden ja asiakkaiden sosiaalista hyvinvointia lisäävien kumppanuusverkostojen kanssa tehtävä yhteistyö Luodaan Sostan oma kumppanuusstrategia 	<ul style="list-style-type: none"> Vahvistetaan asiakasosallisuutta lisäävää palvelukulttuuria Olemassa olevien asiakas- ja asukasosallisuutta parantavien toimintamallien kokemusten hyödyntäminen
SEURANTA			
<p>Mediaseuranta paikallislehtitasolla ja netissä: juttujen määrä ja sävy</p>	<ul style="list-style-type: none"> Asiakasraadit ja muut asiakasosallisuutta parantavat toiminnot ovat lisääntyneet vuodesta 2009 Asukas- ja kumppanuusyhteistyön uudelleen organisoinnin suunnittelu on valmis Asiakaspalautteet on käsitelty ja malli on sovittu 	<ul style="list-style-type: none"> On löydetty sosiaaliviraston strategioita tukevat kumppanit (esim. huomioidaan tilojen käytössä) On luotu Sostan oma kumppanuusstrategia 	<ul style="list-style-type: none"> On vahvistettu asiakasosallisuutta lisäävän palvelukulttuurin ymmärtämistä (yhteistyö Kehin kanssa) Kokemuksia asiakas- ja asukasosallisuudesta on jaettu laajassa johtoryhmässä

**SOSIAALINEN JA TALOUDELLINEN TUKE
TULOSKORTTI 2010**

Hyväksytty 25.3.2010

Strateginen tavoite: SUOMEN PARAS TYÖPAIKKA			
Tavoite 4: TOIMIVIEN PERUSPALVELUIDEN EDELLYTYS ON OSAAVA JA HYVINVOIVA HENKILÖSTÖ			
Asiakkaat ja vaikuttavuus	Prosessit ja rakenteet	Talous ja Resurssit	Osaaminen ja uudistuminen
Työntekijöiden työhyvinvointi lisääntyy toimivamman palvelujärjestelmän kautta	Palveluverkon kehittämissuunnitelman työstäminen työntekijöitä osallistavasti ja vaara- ja uhkatilanteet huomiioon ottaen	<ul style="list-style-type: none"> Omat voimavarat ja haetaan lisäresursseja Sähköisen palvelujen hyödyntämisen lisääminen 	Työntekijöiden osaamisen uudistuminen mm. digitaalisen osaamisen lisääntyminen
Työterveyteen liittyvien työhyvinvoinnin kysymysten parantaminen	Aloitetaan työterveyshuollon kanssa yhteistyökäytäntöjen uudistaminen ottamalla huomioon työyhteisö-, asiakas-, työntekijä- ja työnantajänäkökulma.	Johdon sitoutuminen kaikilla tasoilla	Uudistuneet toimintaohjeet vajaan työkykyisten henkilöiden asioissa
SEURANTA			
Työhyvinvointikyselyn arvosana on parantunut vuodesta 2010 vuoteen 2011 (kyse- lyn ajankohta maaliskuu)	Palveluverkon kehittämissuunnitelma on tehty työntekijöitä osallistavasti ja vaara- ja uhkatilanteet huomiioon ottaen	<ul style="list-style-type: none"> On saatu lisäresursseja Sähköisten palvelujen hyödyntäminen on lisääntynyt. 	Henkilökunnan vaihtuvuus on vähentynyt vuodesta 2009
On löydetty ratkaisuja vajaatyökykyisten työntekijöiden asioissa	Yhteistyökäytäntöjen uudistaminen on aloitettu	Johto on sitoutunut kaikilla tasoilla	Toimintaohjeet on luotu

Liite 2: Menestyvän ja kriisiytyneen työyhteisön eroja johtamisessa

Menestyvä työyhteisö	Kriisiytynyt työyhteisö
Vallitsee vuorovaikutteinen, osallistuva johtamistapa.	Vallitsee etäinen, ei-vuorovaikutteinen, autoritaarinen johtamistapa.
Esimies keskustelee runsaasti alaiensa kanssa toiminnasta.	Esimiehen ja alaisten välillä ei säännöllisiä keskusteluja työyhteisön toiminnasta.
Esimies määrittelee yhdessä alaiensa kanssa työskentelyn tavoitteet.	Esimies ei käy tavoitekeskusteluja yhdessä alaiensa kanssa.
Esimies tiedottaa ja kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.	Esimies laiminlyö tiedottamisen eikä kerro avoimesti työpaikan asioista.
Esimies tuntee hyvin alaiensa työtehtävät ja työskentelyn ongelmat.	Esimies on huonosti perillä alaiensa todellisesta työstä työskentelyn ongelmista.
Esimies on helposti lähestyttävissä.	Esimies on etäinen ja vaikeasti lähestyttävissä.
Esimies antaa tunnustusta ja palkitsee hyvistä työsuorituksista.	Esimies laiminlyö alaiensa motivoinnin ja positiivisen palautteen.
Esimies tukee ja rohkaisee alaisiaan.	Alaiset eivät koe saavansa esimieheltä tukea.
Esimies pyrkii innostamaan ja kannustamaan alaisiaan.	Esimies laiminlyö alaiensa innostamisen ja kannustamisen.
Esimies luottaa alaisiinsa.	Esimies ei luota alaisiinsa.
Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen.	Näkemyksen törmätessä esimies ratkaisee asiat omien näkemystensä mukaisesti.
Esimies kantaa huolta alaiensa viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä.	Esimies ei noteeraa alaiensa viihtyvyyteen liittyviä asioita.
Esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään.	Esimies ei tue alaiensa opiskelua eikä kehittymistä työssä.
Esimies piittaa alaiensa tunteista.	Esimies ei piittaa alaiensa tunteista.
Esimies on kiinnostunut sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista.	Esimies osoittaa kiinnostusta toiminnan tuloksiin, mutta ei välitä henkilöstön hyvinvoinnista.

Menestyvä työyhteisö	Kriisiytynyt työyhteisö
<p>Vallitsee vuorovaikutteinen, osallistuva johtamistapa.</p> <p>Esimies keskustelelee runsaasti alaistensa kanssa toiminnasta.</p> <p>Esimies määrittelee yhdessä alaistensa kanssa työskentelyn tavoitteet.</p> <p>Esimies tiedottaa ja kertoo avoimesti kaikista työpaikan asioista.</p> <p>Esimies tuntee hyvin alaistensa työtehtävät ja työskentelyn ongelmat.</p> <p>Esimies on helposti lähestyttävissä.</p> <p>Esimies antaa tunnustusta ja palkitsee hyvistä työsuorituksista.</p> <p>Esimies tukee ja rohkaisee alaisiaan.</p> <p>Esimies pyrkii innostamaan ja kannustamaan alaisiaan.</p> <p>Esimies luottaa alaisiinsa.</p> <p>Esimiehen ja alaisen väliset ongelmat ratkaistaan yhdessä keskustellen.</p> <p>Esimies kantaa huolta alaistensa viihtyvyydestä ja pyrkii edistämään sitä.</p> <p>Esimies kannustaa alaisiaan opiskelemaan ja kehittymään työssään.</p> <p>Esimies piittaa alaistensa tunteista.</p> <p>Esimies on kiinnostunut sekä toiminnan tuloksista että henkilöstön hyvinvoinnista.</p>	<p>Työyhteisön toimintaa ei käsitellä yhdessä.</p> <p>Ei ole kaikkien keskinäistä vuorovaikutusta.</p> <p>Tiedonkulussa asioiden salailua, peittelyä ja puutteita.</p> <p>Sosiaalisen tuen ja avun verkosto on vajavainen.</p> <p>Ei ole selkeää käsitystä omista tehtävistä eikä asemasta työyhteisössä/epäselvät roolit.</p> <p>Ihmissuhteissa on luottamuksen puutetta.</p> <p>On määräämistä, alistamista ja eriarvoisuutta.</p> <p>Ei käydä keskustelua työyhteisön perustehtävästä/ei yhteistä mallia työyhteisöstä.</p> <p>Ilmenee runsaasti erityyppisiä konflikteja.</p> <p>Konfliktit peitellään, niitä vähätellään ja tukahdutetaan.</p> <p>Esiintyy avoimia kilpailutilanteita yleisten näkemysten törmätessä.</p> <p>Klikkiydytään, erottaudutaan ja siedetään huonosti erilaisuutta.</p> <p>Kateellisuus, juoruilu ja selän takana puhuminen ovat yleisiä.</p> <p>Eri klikkeihin kuuluvien kesken on jopa avointa vihamielisyyttä.</p> <p>Vallitsee sulkeutunut, pidäkkeinen, ahdistava ilmapiiri.</p> <p>Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin ovat vähäiset.</p>

(Nakari & Valtee 1995, 31-32.)

Liite 3

ERÄÄN TYÖYHTEISÖN TYÖSKENTELYN KUVAUSTA YHTEISÖLLISEN JOHTAMISEN NÄKÖKULMASTA

Seurasin harjoitteluni aikana ja tutkimusta tehdessäni erään sosiaaliaseman yhden toimeentulokitiimin työskentelyä sisältäpäin, mutta ulkopuolisen silmin muutaman viikon ajan. Olen hankeraportissani kuvannut seikkaperäisesti nuorten tiimin ja sen eri työntekijöiden toimintaa työssään. Katselin toimintaa johtamisen silmälasien lävitse ja pyrin näkemään johtamisen kaiken tuon toiminnan takana.

Alkuun ihmettelin nuorten tiimin todella runsasta aamupalavereiden määrää. Koko tiimi esimiehineen istui yhden sosiaalityöntekijän huoneessa jokaikisenä aamuna viisi kertaa viikossa ja työntekijöille jaettiin toimeentulohakemuksia. Ihmettelin, kuinka kiireisessä työssä on varaa ”tuhlata” työtunteja moiseen toimintaan. Muutamassa päivässä toimintatavan mielekkyys kuitenkin aukesi ja huomasin aamupalaverin merkitykselliseksi monella tasolla. Tiivis kokoontuminen ja runsas keskinäinen kanssakäyminen aamupalaverissa sai aikaan nähdäkseni koko tiimin syntymisen, tiimihengen viriämisen ja virittämisen, tiimin hyvän yhteistyön muotoutumisen sekä avoimuuden ja luottamuksen ilmapäärin syntymisen työntekijöiden kesken. Töiden sujuvuus ja tiedonkulku eri suuntiin toimivat onnistuneesti. Kun juoksevat asiat oli hoidettu aamulla, saivat kaikki työntekijät esimiestä myöten työskentelyrauhan päivällä. Toki toisilta ja esimieheltä voitiin käydä kyselemässä päivänkin mittaan, mutta tarvetta siihen oli vain vähän, kun seuraava tapaaminen oli heti seuraavana päivänä. Kysyjä ja vastaaja kohtasivat toisensa saman tien ilman toistuvaa jonottamista punaisen valon takana tai muuta turhaan tavoittelemista. Yhden kysyessä kaikki muut saivat tiedon samalla kertaa, pystyivät syventämään jo omaamaansa tietoa ja saivat mahdollisuuden kysyä lisää.

Aamupalaveriaikaan jaettavien hakemusten ohessa työntekijät jakoivat toistensa kanssa tietoa asiakkaista ja näkivät konkreettisesti toistensa työmäärät, kun hakemukset siirtyivät kädestä käteen. He pystyivät saman tien sopimaan, kuka ottaa vähän vaativamman asiakkaan asiat hoidettavakseen. Pitkäaikaisemmat persoonalliset asiakkaat tulivat tutuksi koko porukalle ja työntekijät jakoivat keskenään näiden asiakkaiden iloja ja suruja. Sain huomata, että näiden yhteisten keskustelujen kautta asiakkaat pysyivät ihmisinä ja heitä arvostettiin yksilöinä, ei vain kasvottomina hakemuksina, jotka ilmestyivät postin tuomana pöydälle. Minuun teki lähtemättömän vaikutuksen, kun erään asiakkaan hakemuksessa kerrottiin nuoren miehen joutuneen vankilaan ja puolison jääneen lapsen kanssa yksin kotiin. Tiimissä tuli käsin kosketeltava hiljaisuus, kun kaikki hiljenivät yhtä aikaa perheen tilanteen äärelle ja yhteisesti koettu hiljainen myötätunto perhettä kohtaan oli erityisen koskettavaa. Tällainen noin kymmenen henkilön samanaikainen kollektiivinen myötätunto oli uskomaton kokemus, erityisesti kun kyseessä olivat henkilöt, jotka vuosien ajan ovat tehneet työtä vaikeiden asiakkaiden ja heidän tilanteidensa kanssa. Työntekijöiden etiikka on mielestäni hyvin korkealla tasolla, kun asiakkaiden asiat vielä koskettavat heitä yhteisesti tällä tavoin. Näin aamupalaverissa säännöllisesti asiakkaiden asioita ja niihin liittyviä tunteita jakaessa uskon työntekijöiden tunteiden myös pysyvän paremmin toimivina ja avoimina eikä kyynistymistä ehkä pääse samalla

tavalla syntymään kuin, jos vastaava selvittelytyö tehtäisiin vain yksin omassa huoneessa kahden kesken omien tunteidensa kanssa. Työnohjaukselle oli paikkansa, mutta aamupalaverioiden yhteishenki ja yhteinen paikka auttoivat kaikkia käsittelemään omia tunteitaan.

Aamupalaverissa tiimissä keskusteltiin lyhyesti asiakkaan hakemuksen ydinkohdista ja yhdessä pohdittiin asiaa, jos siinä oli selvitettävää. Etuuskäsittelijät puivat oman toimivaltansa piiriin kuuluvia näkökohtia, sosiaaliohjaajat ja sosiaalityöntekijät omiaan tai antoivat kukin ammattiryhmä oman asiantuntemuksensa toisten käyttöön. Kaikki voivat osallistua keskusteluun tasapuolisesti ja kaikkien tieto ja kokemus sai äänen. Jokainen pystyi samalla peilaamaan omia käsityksiään, kokemuksiaan, tietojaan ja taitojaan toisten osallistujien vastaaviin. Erilaiset näkemykset ja toimintatavat nousivat keskusteluun ja niistä muotoutui yhdessä keskustellen tiimin yhteinen mielipide ja toteutustapa. Tiimi selvisi useimmista käydyistä tapauksista keskenään, mutta sai tarvittaessa tukea ja apua esimieheltä, joka oli useimmiten aamupalaverissa läsnä. Tärkeää oli, että kullakin työntekijällä säilyi myös vapaus yhdessä sovitun raamin puitteissa tehdä lopulta kuitenkin omat päätöksensä ja käyttää omaa harkintaansa kukin oman asiakkaansa asiassa. Esimies luotti tiimiinsä ja tiimi luotti häneen nähdäkseni juuri tällaisen toimintatavan seurauksena.

Asiakkaiden asioiden käsittelyssä pidettiin kaikille yhteisenä lähtökohtana asiakkaan etua, sitä, mikä oli kullekin yksittäiselle asiakkaalle kohtuullista ja asiakkaiden keskinäisen tasavertaisuuden näkökulmasta oikeudenmukaista. Tiimissä vallitsi reilun pelin henki, yksittäistä asiakasta arvostettiin ja harkintaa käytettiin yksilökohtaisesti yhteisten normien ja yhteisesti sovittujen toimintatapojen sisällä.

Tiimi hioi toimintaansa yhteisissä aamupalaverissa. Tiimissä oli vapaus nostaa esille epäkohtia tai uusia toiminta-ajatuksia, niihin suorastaan kannustettiin. Usein seurasin tilannetta, jossa joku etuuskäsittelijä tai sosiaaliohjaaja mietti ääneen jonkin asian käsittelytapaa tai oikeaa menettelyä tai vain ihmetteli ääneen jotain tehtyä päätöstä ja sen perusteita. Jos kysymys esitettiin suoraan esimiehelle, tämä siirsi asian ensin tiimiin keskusteltavaksi. Tiimissä kaikki osallistuivat vuorollaan keskusteluun, ei jokainen joksikseen käytyyn keskustelunaiheeseen, mutta tasaisesti eri aamuina eri tilanteissa. Kaikilla oli sama äänivalta, eikä kenenkään mielipidettä väheksytty. Jos toisen päälle puhumista tai hänen mielipiteensä arviointia esiintyi, esimies palautti puheenvuoron saman tien puhujalle ja valvoi, että puheenvuoro tällä säilyi ja pysyi asiallisena. Myös toiset tiimin jäsenet hoitivat tätä tehtävää. Ihmiset hioivat toisiaan ja hioutuivat toisiaan vasten näiden keskustelujen kautta, kun keskustelut pidettiin asiassa, kaikki hyötyivät. Tiimin itselleen kirjallisesti laatimat ja yhteisesti hyväksytyt pelisäännöt toimivat erinomaisesti myös käytännössä.

Aamupalaverissa ihmiset oppivat tuntemaan ja kunnioittamaan toisiaan ja toistensa mielipiteitä paitsi asiantuntijoina ja ammattilaisina myös ihmisinä. Seurasin kerran yhtä ristiriitatilannetta, joka kärjistyi erään työntekijän poistumiseen huoneesta. Heti seuraavana aamuna esimies otti asian puheeksi aamupalaverissa ja palautti sen tiimiin keskusteltavaksi. Esimies esitti asian erittäin diskreetisti, ketään loukkaamatta tai syyllistämättä tuossa tilanteessa. Hän sanoi ovensa käyneen edellisenä iltapäivänä ja haluavansa kuulla, mistä oli kysymys. Olin vaikuttunut, että asia yleensä otettiin yhteisesti käsiteltäväksi ja vielä vaikuttuneempi siitä, että tiimi pystyi saman tien aivan asiallisesti otta-

maan asian uudelleen puheeksi ja ratkaisemaan tilanteen keskenään asiatasolla. Eri osapuolet saivat sanoa mielipiteensä ja edellisestä päivästä lausumattomat ajatuksensa ääneen ja ristiriita saatiin saman tien sovittua. Tilanne oli rauhoittunut. Tämä osoitti tiimin jäsenten hienoa keskinäistä avoimuutta ja luottamusta toisiinsa sekä kykyynsä ratkaista keskinäisiä erimielisyyksiä rakentavalla tavalla.

Esimiehen toiminta edellä kerrotulla tavalla oli esimerkillistä. Luottamalla tiimiinsä ja sen jäsenten kykyyn ratkaista erilaiset pulmatilanteet keskenään hän oli luonut avoimen, toisiinsa luottavan työyhteisön. Kaiken takana oli kuitenkin tuo riittävän tiivis, hyvässä hengessä toimiva ja viisaasti sekä tanakasti johdettu keskinäinen kanssakäyminen, jossa pohja toistensa tuntemiseen ihmisinä ja työntekijöinä on luotu. Työajan ja työhön liittyvien normien tarkka seuranta, joustot ja vaatimukset tasapainossa, sekä asiakkaisiin nähden kohtuullisen ja tasavertaisen kohtelun vaaliminen ja työhön liittyvien normien ja ohjeiden noudattamisen vaatiminen loivat työlle selkeät raamit. Keskinäiselle kanssakäymiselle ja yhteisöllisyydelle tilan ja tilaisuuksien luominen, toisen kuuntelemiselle tilan antaminen ja puhujaan kunnioittavasti suhtautuminen ja tämän vaatiminen tasapuolisesti kaikilta oli hyvää esimiestyötä.

Esimies oli konkreettisesti läsnä tiimilleen ryhmänä aamupalaverissa ja muulloinkin aina tarvittaessa antoi aikaa työntekijälle myös yksilöllisesti. Hänen huoneensa ovi oli auki. Esimies kykeni myös yksittäisen työntekijän arvostavaan kuuntelemiseen ja tällainen kuuleminen oli mahdollista kirjaimellisesti aina. Esimies laittoi omat kiireensä sivuun tilanteessa kuin tilanteessa, kun työntekijä häntä lähestyi kysymyksineen – hänellä oli aina aikaa. Jos satunnaisesti aikaa ei juuri silloin ollut käytettävissä, hänellä oli kuitenkin se pieni hetki kertoa, koska keskusteluun tarvittava aika oli mahdollinen.

Paitsi ajan antaminen myös esimiehen erityinen kiinnostus juuri sinun sanomaasi kohtaan oli merkityksellistä. Hän pysähtyi kirjaimellisesti ja tosissaan kuuntelemaan, kuunteli aktiivisesti ja arvostavasti, kommentoi ja pohti yhdessä työntekijän kanssa asioita antaen työssä tarvittavat raamit, mutta säilyttäen työntekijän vapauden viedä asiakkaan asiaa eteenpäin näiden raamien sisällä sopivaksi katsomallaan tavalla. Nämä toimintatavat herättivät suurta luottamusta omaan esimieheen. Kun tähän lisätään kiitoksen antaminen niin yksilökohtaisesti kuin julkisestikin, voin todeta tiimin esimiehen olleen paras mahdollinen esimerkki opiskelijalle hyvin toimivasta johtajuudesta.

Tieto kulki tiimissä esimiehen välityksellä erinomaisesti, jopa niin hyvin, että mietin ajoittain tuon sähköpostitse tulvivan informaatiotulvan rajoittamisen jollakin tavalla olevan mahdollinen kehittämishaaste esimiehelle. En kuitenkaan voinut päätyä ehdottamaan minkään saamani tiedon olevan tarpeetonta. Kaikki välitetty tieto oli tarpeen, jos ei joka viesti kaikille, niin aina heille, jotka olivat mistäkin kiinnostuneita. Jokaisen kiinnostuksen kohteita esimies ei voinut tietää ennalta, joten hän välitti tiedon kaikille. Pienellä vaivalla tieto tavoitti kaikki työntekijät. Kaikesta tarpeellisesta tuli tieto kaikille työntekijöille, niin yhteisön sisältä ja töiden sisältöä koskien, niin johdolta kuin yhteistyökumppaneilta ja erilaisilta verkostoiltakin. Tärkeimmät tiedot informoitiin sähköpostin lisäksi tiimikokouksissa ja niihin palattiin usein aamupalaverissa, mikä varmisti kaikkien työntekijöiden lyhyellä aikavälillä saavan kaikki nuo tiedot. Aamupalaverissa tärkeimmät tiedotetut asiat keskusteltiin läpi, niistä tehtiin huomioita, niihin otettiin kantaa ja yhteisesti sovittuun sitouduttiin käytyjen keskustelun kautta.

Esimies antoi tiimilleen päivittäin runsaasti aikaa erityisesti uusia toimintatapoja koskeville keskinäisille keskusteluille ja yhteisen mielipiteen muotoutumiselle. Seurasin esimerkiksi keskustelua niin sanottujen jälkihuoltonuorten asioiden hoitamisessa. Lastensuojelun jälkihuollossa olevien nuorten toimeentulotukipäätösten tekeminen siirtyi pois tiimistä lastensuojelun sosiaalityöntekijöiden ohjeistettavaksi 1.9.2010 alkaen. Uusien toimintatapojen hahmottamista tässä muuttuneessa tilanteessa käytiin yhteisten keskustelujen kautta aamupalavereissa. Tiimi keskusteli ja arvioi tilannetta eri puolilta, hankki tietoa esimiehen kautta ja toisiltaan, mietti eri vaihtoehtoja ja tapoja saada muuttuneeseen tilanteeseen mielekkyyttä ja varmuutta sekä asiakkaiden että työntekijöiden kannalta. Esimies osallistui käytyyn keskusteluun lähinnä raamittaen, antaen tietoa muuttuneista säädöksistä ja sosiaaliviraston johdolta tulleista asiaa koskevista ohjeista. Aamu toisensa perään keskustelu aiheesta käynnistyi ja erilaiset mielipiteet saivat tilaa. Vähitellen työntekijöiden mielipiteet lähestyivät toisiaan ja marraskuun puolessa välissä tiimi oli valmis päättämään ensimmäisestä konkreettisesta toimesta näiden nuorten asioiden hoitamisen tavasta tiimissä. Tähän päätökseen tarvittiin sitten esimiehen varmistus ja virallinen lupa aloittaa työskentely suunnitellulla tavalla.

Päätöksen syntymisen seuraaminen tiimissä tiimin sisältäpäin oli todella mielenkiintoista. Ihmettelin monesti, miksi esimies ei ottanut jo paljon aikaisemmin kantaa asiaan, johon hänen asiantuntemuksensa ja kokemuksensa olisi varmasti riittänyt. Hänellä oli kuitenkin malttia antaa tiimin jäsenten keskustella keskenään tuon reilut kaksi kuukautta ja muodostaa ensin kukin oman näkemyksensä asiasta ja antaa vielä sen jälkeen aikaa asian muotoutua keskustelujen kautta tiimin yhteiseksi ratkaisuksi. Tämä varmisti tiimin jäsenten sitoutumisen tehtyyn päätökseen ja toimintatapaan. Kun on itse saanut päättää asiasta, sitoutuu omaan päätökseensä ja toimii parhaiten tehdyn päätöksen mukaan. Tällaisen keskustelun käyminen oli käytännössä mahdollinen vain tiimin aamupalavereiden kautta.

Rauhallinen ja toistuva keskinäinen keskustelu työhön ja asiakkaisiin liittyvistä asioista varmistaa nähdäkseni sen, että jokainen tiimin jäsen on tietoisempi paitsi yhteisistä asioista, toimintatavoista ja pyrkimyksistä, myös omaan työhönsä ja sen tekemisen tapaan liittyvistä asioistaan. Kunkin omat, itsenäiset toimintatavat ja työn tekemisen lähestymistavat tulevat pikku hiljaa esille. Jokainen saa tietoa erilaisista ratkaisuista, joita joku toinen on tietynlaisessa tilanteessa tehnyt. Hän voi peilata omaa toimintatapaansa tähän ryhmän yhteisesti hyväksymään linjaan. Ajan kuluessa eri työntekijöiden asiakkaiden kanssa tekemät ratkaisut ja heitä koskevat päätökset lähestyvät toisiaan, asiakkaiden keskinäinen tasavertaisuus ja tiimin toimintatapojen yhteneväisyys paranee. Varsinaiset linjauksetkin tunnetaan paremmin, kun niihin palataan aamupalavereissa eri yhteyksissä aina uudelleen ja yksittäinen työntekijä voi vähän kerrallaan täyttää mahdollisesti tiedoissaan vielä olevia aukkoja. Myös yksittäisen työntekijän asenteelliset näkemykset hioutuvat pikkuhiljaa lähemmäksi yhteistä linjaa. Toisaalta tiimi pysyy joustavana ja kykenee uudistumaan, kun uudet lähestymistavat vanhoissa tai alati muuttuvissa tilanteissa tulevat esille jonkun ideoimana ja pääsevät keskustellen käsiteltäviksi.

Aamupalaverit olivat paitsi asiantiedon myös monenlaisen hiljaisen tiedon näkyväksi tekemisen paikkoja. Tiimissä oli eri sosiaaliasemilta tai muista töistä tiimiin tulleita, uusia työntekijöitä, vasta valmistuneita ja pitkään toimeentulotukityötä tehneitä eri työntekijäryhmistä. Kaikki he toivat omat näkemyksensä ja kokemuksensa mukanaan. Kun asioista keskusteltiin ja eri näkemyksiä punnittiin yhdessä, tiimi rikastui uusista

ajatuksista ja sai ymmärrystä toisiltaan, eri työskentely-ympäristöistä ja toimintatavoista sekä ajallisesti että paikallisesti omaa lähityöyhteisöä laajemmalti. Keskinäinen luottamus ja avoimuus varmistivat sen, että näistä asioista voitiin puhua ja näkemyksiä ja kokemuksia jakaa. Tiimi ja sen jäsenet oppivat toisiltaan ja toistensa kanssa. Osa nuorten tiimin erinomaisesta tiimityöskentelyn hengestä ja ilmapiiristä perustui mitä ilmeisimmän heidän esimiehensä tunnetaitoihin ja hänen omaamaansa tunneälyyn. Tiimissä aistittavissa oleva luottamus ja havainnot erilaisten tunteiden yhteisestä käsittelystä vahvistavat tätä käsitystäni.

Edellä mainitut kiitettävät asiat vaativat toteutuakseen nähdäkseni todellakin tuota joka-päiväistä kohtaamista työssä. Kiireisessä asiakastyössä viikoittainen 1,5 tunnin tiimikokous ei riitä keskinäisen vuorovaikutuksen lukemattomien pienien nyanssien, tiimityötaitojen ja kaikkien tiimin jäsenten yhteisen työskentelyn hioutumiseen jatkuvasti vaihtuviin tilanteisiin liittyen. Seuraamassani tiimissä tiimityölle oli luotu kunnollinen tila tiimiytyä ja hoitaa asioita tiiminä – päivittäinen aamupalaveri. Tiimi hioutuu tiimiksi vain keskenään riittävässä yhteisessä vuorovaikutuksessa ollen sekä taitavasti ja tanskasti johdettuna.

Uusiutumisen ja kehittämisen näkökulma oli nuorten tiimissä käsin kosketeltavan todellinen. Sosiaaliaseman todellinen nykyisyys ja tulevaisuus olivat monipuolisesti läsnä aamupalavereiden keskusteluissa. Ajankohtaisista asioista ja koulutuksista tuli tietoa monipuolisesti ja riittävästi. Koulutuksiin osallistuttiin yksilöiden tarpeiden mukaan ja viraston järjestämiin yhteisiin tilaisuuksiin koko tiimin voimin. Inhimillinen näkökulma toimi läpäisyperiaatteella kaikessa. Työntekijät saivat esittää ajatuksiaan ja ideoitaan luottamuksellisessa ja kannustavassa ilmapiirissä. Ideoita ja kehittämisehdotuksia otettiin vastaan ja yhdessä muokattiin koko tiimille sopiviksi käytännöiksi. Johtaminen tuki omalta osaltaan tätä toimintaa.

Seuraamani sosiaaliaseman toimeentulokitiimissä olivat hieman yleistäen läsnä kaikki taulukoidut menestyvän työyhteisön elementit. Työyhteisön toimintaa käsiteltiin säännöllisesti yhteisillä foorumeilla, työyhteisössä vallitsi vilkas keskinäinen vuorovaikutus ja tiedon kulku oli avointa, rehellistä ja peittelemätöntä. Vallalla oli avoin toverihenki, keskinäinen avuliaisuus ja tukeminen. Useimmilla tiimiläisillä oli nähdäkseni selkeä käsitys omista tehtävistään ja asemastaan työyhteisössä (muutostilanteessa siihen pyrittiin alituisen käydyin keskusteluin) ja kullakin oli selkeä käsitys työyhteisön perustehävästä. Ihmissuhteet olivat luottamukselliset ja suorat, vuorovaikutus tasavertaista ja ilmikonfliktien määrä vähäinen. Konfliktien avoimeen kohtaamiseen ja käsittelyyn pyrittiin ja siinä onnistuttiinkin. Tiimissä pyrittiin suvaitsemaan erilaisia näkemyksiä ja sietämään erilaisuutta. Työpaikalla en huomannut juoruilua tai selän takana puhumista, toki sitä saattoi jonkin verran olla, vaikka sitä en havainnutkaan. Nähdäkseni työyhteisön jäsenet pyrkivät vaalimaan myös hyviä ihmissuhteita. Tiimissä vallitsi avoin, hengittävä ja pääsääntöisesti ketään syrjimätön ilmapiiri. Valtaosalla oli nähdäkseni myös tunne osallisuudesta työyhteisön suunnitelmiin ja tapahtumiin.

Sosiaaliasemalla oli säännöllisesti kokoontuva työnohjaus ja siihen myös osallistuttiin. Työhuoneet oli järjestetty turvallisiksi poistumisteineen ja vaaratilanteiden toimintaohjeineen (paloturvallisuus, uhka- ja väkivaltatilanteet). Esimies oli läsnä ja paikalla ja hänen luokseen saattoi mennä purkamaan mieltään heti haastavan asiakastilanteen jälkeen tarvittaessa. Esimies oli erittäin aktiivinen myös akuutin viraston sisätilaongelman

aiheuttamien ongelmien vaatimissa asioissa, mm. yhden työntekijän kohdalla vaadittavat työhuonejärjestelyt hoituivat tosi nopeasti muutamassa päivässä, vaikka ne vaativat yhteistyötä eri hallintokunnan kanssa.

Tuloskortin tavoite toimivien peruspalveluiden edellytyksenä olevasta osaavasta ja hyvinvoivasta henkilöstöstä toteutui nähdäkseni hyvin. Sosiaaliaseman sosiaalihoajaajat olivat pääosin muodollisesti päteviä työhönsä (haastattelemistani sosiaalihoajaajista vain yhden sosionomin tutkinto oli kesken). Nuorten tiimissä toteutettiin toimivia peruspalveluita ja niitä toteuttamassa oli osaava ja hyvinvoiva henkilöstö. Työn ilo ja työntekijöiden hyvinvoivuus kaikui käytävillä työ- ja kahvihuoneista päivittäin raikuvana usein kuultuna nauruna. Erinomaisesti toimivalla tiimin johtamisella oli tähän suuri osuus.

Sosiaaliaseman toimeentulokitiimi oli nähdäkseni erittäin hyvin toimiva edellä esitetyn valossa harjoittelijan silmin tarkasteltuna. Tiimiä johdettiin lämpimästi ja määrätietoisesti, kuunnellen ja ymmärtäen, vaalien ja rakentaen hyvää ilmapiiriä samalla kuitenkin varmistaen asioiden faktisesti oikea kulku ja eteneminen, asiakkaiden asiallinen ja eettinen kohtelu sekä ihmisten työolosuhteiden rakenne ja turvallisuus. Harjoittelijalle tiimi oli mitä mainioin esimerkki hyvin toimivasta ja hyvin voivasta työyhteisöstä ja erinomaisesta johtajuudesta. Olen iloinen ja kiitollinen saatuani olla hetken sen jäsenenä.

Liite 4 Haastattelukysymykset

TAUSTATIEDOT JA KOKEMUS

Taustatiedoista tiedän nimen ja ikätiimin, jossa työskentelee. Ei tarvitse kysyä.

1. Mikä on koulutuksesi?
2. Milloin olet valmistunut?
3. Kauanko olet tehnyt töitä toimeentulotukiasiakkaiden kanssa?

Kauanko tällä sosiaaliasemalla?

4. Minkä ikäinen olet?

ASIAKASRYHMÄ

5. Miten määrittelet passiivitukiasiakkaan?
6. Montako passiivitukiasiakasta sinulla on tällä hetkellä?

miehiä/naisia?

7. Monelleko heistä olet tehnyt tilanearvion?

miehiä/naisia?

ONNISTUMISEN KOKEMUKSET

8. Kun mietit tänä vuonna tekemiäsi tilanearvioita asiakkaista, nouseeko niistä mieleesi asiakas tai asiakkaita, joiden kohdalla olet kokenut onnistumisen kokemuksia?
9. Kertoisitko esimerkin/esimerkkejä?
10. Mikä mielestäsi lisää työntekijän onnistumisen kokemuksen saavuttamista asiakastyössä?
11. Mikä vaikutus onnistumisen kokemusten jakamisella mielestäsi olisi työyhteisössä?
12. Olisitko itse valmis jakamaan onnistumisen kokemuksia työyhteisössäsi?

Lämmin kiitos osallistumisesta!

Liite 5 Saatekirje

Hei,

Teen kurssityötä sosionomi-diakoni (AMK)-opintoihini liittyen. Opintoihini liittyen olen parhaillaan harjoittelemassa <25 v. tiimissä sosiaaliohjaajan töissä.

Kurssityöni aiheena on sosiaaliohjaajien onnistumisen kokemukset passiivitukiasiak-
kaiden kanssa tilannearvioihin liittyen. Tilannearvioiden laadinta liittyy sosiaalivirastos-
sa käytössä olevaan tulokorttiin. Sosiaaliaseman päällikkö on hyväksynyt kurssityöni
aiheen ja haastattelurungon olen käynyt läpi johtavan sosiaalityöntekijän kanssa.

Haastattelen sosiaaliaseman ikätiimin > 25v sosiaaliohjaajat, joita on yhteensä 12. Haas-
tatteluun menee noin ½ - 1 tuntia/soh. Haastattelut pyrin tekemään lokakuun aikana.
Raportti valmistunee marraskuun kuluessa. Selvitykseni tulokset kerron sopivaksi kat-
somassanne tilaisuudessa, esim. tiimi- tai jory-kokouksessa.

Johtavilta toivon, että kerrotte kurssityöstäni ja siihen liittyvästä sosiaaliohjaajien haas-
tatteluista tiimeissä, mutta aihetta ei paljastettaisi. Reaktiot kysyttävään asiaan ovat
luonnollisempia, kun teema ei ole etukäteen tiedossa.

Kiitos paljon yhteistyöstä!

Soile Leinonen

sosionomi-diakoni (AMK) -opiskelija

Diak Etelä