

Mertala Sirpa ja Terävä Kimmo

Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumispalveluissa



YHTEISÖLLINEN TYÖHYVINVOINTI JA TYÖNOHJAUS PSYKIATRISISSA ASUMISPALVELUISSA

Mertala Sirpa ja Terävä Kimmo

Julkaisija: Kuntoutussäätiö
Pakarituvantie 4
00410 Helsinki
Päätoimittaja: Minna Mattila-Aalto
Julkaisu verkossa: www.kuntoutussaatio.fi/julkaisut

Kuntoutussäätiön tutkimuksia • Research reports 89/2016

ISSN 0358-089X
ISBN 978-952-5961-58-4 | ISBN 978-952-5961-59-1 (pdf)

Taitto: Hanna Sario

Unigrafia
Helsinki 2016

*"Vuorovaikutus ihmisten ja kulttuurien kesken edistää luovuutta.
Vuorovaikutus ihmisten ja kulttuurien kesken estää luovuutta.
Molemmat totuudet kannattaa pitää mielessä."
(Koski & Taberman 2002, 38)*

*"Kaikki sellaiset tavat
katsoa asioita
jotka eivät yllätä meitä
ovat väärinä."
(Paul Valéry, teoksesta Koski & Taberman 2002, 136)*

Tiivistelmä

Mertala S, Terävä K. Yhteisöllinen työhyvinvointi ja työnohjaus psykiatrisissa asumispalveluissa. Helsinki: Kuntoutussäätiön tutkimuksia 89/2016.

Kehittämisen- ja tutkimushankkeessa on tutkittu toimintatutkimuksen menetelmin, miten työnohjaus voi tukea yhteisöllistä työhyvinvointia haastavassa psykiatrisen työn ympäristössä. Yhteisöllisyys on tutkimusorganisaatioiden strateginen arvo, joka työn käytännöissä toteutuu eri tavoin. Samoin työhyvinvointi voidaan ymmärtää ja määritellä monin eri tavoin. Tehtävänä on organisaatioiden kanssa yhteistyössä kehittää työhyvinvointia edistävän työnohjauksen mallintamista. Tutkimuksessa on ollut mukana kolme psykiatristen asumispalveluiden organisaatiota.

Tutkimuskysymykset ovat: Mitä ehtoja ja edellytyksiä haastavissa työorganisaatioissa on yhteisöllisen työhyvinvointimallin toteutumiseksi? Mitä vaikutuksia toteutetulla työnohjauksella on saavutettu? Miten johdon, esimiesten, työntekijöiden ja työnohjaajien kokemukset ja odotukset vastaavat toisiaan? Millaista yhteisöllistä työhyvinvointimallia esitetään mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita järjestäville organisaatioille kehittämisen- ja tutkimusprosessin tuloksena? Miten työnohjaus voi paremmin tukea yhteisöllistä toimintatapaa, esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja organisaation perustehtävää?

Aineistona ovat olleet koko henkilöstöille suunnattu kyselytutkimus (N=300/vastausprosentti 56,3), valituille yksiköille järjestetyt työpajat (n=8), työnohjausistuntojen seurantapäiväkirjat (N=244) ja kehittämiskokousten (n=15) keskustelut, joissa ovat olleet mukana esimiehet, johto ja osin työnohjaajat. Lisäksi työnohjaajien (n=3) kanssa on keskusteltu erikseen tutkimuksen eri vaiheissa. Kehittämistyöhön liittyvien yhteispohdintojen lisäksi toimintatutkimuksen prosessissa kertyneeseen uuteen aineistoon on perehdytty laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä aineistolla avoimella, tiiviillä lähiluenalla. Analyysiä on tiivistetty Checklandin kehittämää pehmeää systeemimetodologiaa soveltamalla.

Tutkimuksen taustalla on kompleksisuusajattelu ja -teoriaperusta sekä kommunikaatiosuhteet. Systeemisestä ilmaisustaan huolimatta kompleksisuusajattelu perustuu ihmisen toimijuuteen. Toimijat antavat ja saavat palautetta, josta tehdään tulkintoja. Näiden perusteella tehdään valintoja, kuinka toimitaan, mitä sanoja vuorovaikutuksessa valitaan ja niin edelleen. Ihmiset ilmaisevat em. tulkintojaan ja kokemustaan kommunikaatiosuhteissa ja samalla muovaavat kommunikaatiosuhteita tietoisesti ja tiedostamattaan.

Tutkimuksen tuloksena kehitettiin yhteisöllisen työhyvinvoinnin malli, joka perustuu työntekijöiden, esimiesten ja johdon avoimiin kommunikaatiosuhteisiin. Malli ei kuitenkaan toimi ilman jatkuvaa tietoista huomiota organisaation sisäisiin suhteisiin, arvoihin sekä yhteisiin tavoitteisiin ja tekemiseen. Tarvitaan aktiivista keskustelua myös työnohjauksen ulkopuolella. Johdon, esimiesten ja työntekijöiden perustehtävä on toisiinsa nähden hieman erilainen. Näiden välillä tarvitaan riittävän yhteisen kielen löytämistä. Työnohjaus onnistuu parhaiten tukemaan näitä suhteita organisaation perustehtävän kautta. Edellytyksenä on kuitenkin, että organisaation sisällä on riittävän yhteinen ymmärrys perustehtävästä. Työnohjaus voi olla monipuolisesti vaikuttavaa, mutta hyvien tulosten jatkuvuuteen tarvitaan koko organisaation panostusta ja sopimuksia yhteisistä käytännöistä. Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin yhteisölliseen toteutukseen tarvitaan kommunikaatiokuilujen vähentämistä sekä organisaation oman toiminta- ja kommunikaatiokulttuurin rohkeaa työstämistä luottamusta rakentamalla. Toimintatutkimuksessa näitä harjoiteltiin positiivisen psykologian interventioilla.

Avainsanat: psykiatrisen asumiskuntoutuspalvelu, työnohjaus, yhteisöllinen työhyvinvointi, kommunikaatiosuhteet, kompleksisuus.

Abstract

Mertala S., Terävä K. Communal well-being at work and work-counselling in psychiatric residential services. Helsinki: Rehabilitation Foundation, Research Reports 89/2016.

The development and research project has studied how communal well-being at work can be supported by work-counselling in the challenging environment of psychiatric work using the methods of action research. Communitarity is a strategic value of research organisations, which is realised in different ways in work practices. Also well-being at work can be understood and defined in many different ways. The task is, in co-operation with organisations, to develop the modelling of work-counselling that promotes well-being at work. Three organisations of psychiatric residential services have been involved in the research.

The research questions are: What conditions and possibilities are there in challenging work organisations for the realisation of a communal model of well-being at work? What effects have been reached through the implemented work-counselling? How do the experiences and expectations of management, superiors, employees, and work-counsellors correspond? What kind of a well-being at work model is proposed to organisations providing residential services to people in psychiatric rehabilitation as the result of the development and research project? How can work-counselling better support a communal course of action, interaction between superiors and employees, and the core function of an organisation?

The data consisted of a survey for the entire staff (N=300/response rate 56.3%), workshops for selected units (n=8), follow-up diaries (n=244) of work-counselling sessions, and discussions of development meetings (n=15) that included superiors, management and, partly, work-counsellors. In addition, separate discussions were held with work-counsellors (n=3). In addition to joint discussions related to development work, the new data accumulated in the process of the action research has been examined through intensive close reading with an open approach to the data typical to qualitative research. The analysis has been specified by using the soft systems methodology developed by Checkland.

This research is based on the foundation of complexity thinking and complexity theory as well as communication relationships. Despite its systemic expression, complexity thinking is based on human agency. Actors give and receive feedback that is interpreted. Choices are made based on these interpretations on how to act, what words to choose in interaction and so forth. People express their aforementioned interpretations and experience in communication relationships and, at the same time, shape communication relationships consciously and unconsciously.

As a result of the research, a model of communal well-being at work was developed, which is based on open communication relationships between employees, superiors, and management. However, the model does not work without constant deliberate attention to the internal relationships, values as well as common goals and work of the organisation. Active discussion is needed also outside of work-counselling. The basic tasks of management, superiors, and employees are slightly different from one another. A suitable common language must be found between them. Work-counselling can best succeed in supporting these relationships through the basic task of the organisation. The precondition is, however, that there is a sufficiently coherent understanding of the basic task within the organisation. Work-counselling can be diversely effective but the continuity of good results requires effort and agreements on common practices from the entire organisation. The communal realisation of comprehensive well-being at work calls for the reduction of communication gaps as well as bold work on the organisation's own operating and communication culture by building trust. In the action research, this was practiced through positive psychology interventions.

Key words: psychiatric residential rehabilitation service, work-counselling, communal well-being at work, communication relationships, complexity.

Sisällys

1 Johdanto: Työ muuttuu, muuttuuko ihminen?	9
2 Teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet.....	13
2.1 Mielenterveyspalveluja ja työn ympäristöjä: mielenterveystyö, psykiatrinen työ ja asumiskuntoutus	13
2.2 Psykiatrinen työ ihmisten kohtaamisen erityiskenttänä	14
2.3 Kompleksisuusajattelu ja kommunikaatiosuhteet	16
2.4 Kokonaishallittu työhyvinvointi	18
2.4.1 Tunteet yhteisöllisen työhyvinvoinnin osa-alueena	22
2.4.2 Työnohjauksen tehtävä organisaation ja työntekijöiden tukena	23
3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen menetelmälliset valinnat: kehittävä toimintatutkimus	28
3.1 Toimintatutkimus	28
3.2 Kehittävän toimintatutkimuksen tehtävät ja tutkimuskysymykset	30
3.3 Tutkimusasetelma.....	30
3.4 Tutkimusaineistot ja niiden analyysitavat.....	35
3.5 Tutkimusetiikka	44
4 Työnohjaus yhteisöllisen työhyvinvoinnin tukena	46
4.1 Toimivat ja toimimattomat asiat alkutilanteessa.....	46
4.2 Perustehtävän lähtökohdista muodostuva kommunikaatioympäristö.....	52
4.3 Työnohjausistuntojen kompleksisia suhteita.....	56
4.3.1 Psykiatrisen asukastyön ohjaajia työnohjattavina	56
4.3.2 Työnohjaukseen kohdistuvasta tuskasta kohti toiveikkuutta	60
4.3.3 Jämäkkää työnohjausta ”hinaamisen” sijaan	63
4.4 Myönteinen muutos avautuu kommunikaatiosuhteissa	67
4.4.1 Positiivisuuden valoa.....	67
4.4.2 Vastuunottoa	69
4.4.3 Avoimuutta esimiehen esimerkillä.....	70
4.4.4 Oman arvon ja osaamisen tunnetta työryhmänä ja työssä	71
4.5 Työnohjauksen vääristymistä työnohjauksen vaikutuksiin.....	73

5 Työyhteisö työnohjauksen tukemana yhteisen oppimisen ympäristönä.....	78
5.1 Mitä on työyhteisöllisyys?	78
5.2 Millaista yhteisöllisyyttä viritetään psykiatrisissa asumispalveluissa?	79
5.2.1 Normitettu yhteisöllisyys vai millainen?	80
5.2.2 Asukkaiden koti ja työntekijän työpaikka	82
5.2.3 Esimiestyö ja johtaminen työyhteisön luomisessa	83
6 Tutkimuksen tulokset: YTY-malli	87
6.1 Työnohjauksen vaikutuksia psykiatrisissa asumiskuntoutus- palveluorganisaatioissa	87
6.2 Yhteisöllinen työhyvinvointi (YTY) -kommunikaatiomalli.....	89
7 Johtopäätökset	94

Esipuhe

Tämä tutkimus on ollut hieno, opettavainen ja innostava yhdessä tekemisen matka. Haluamme kiittää erityisesti kanssamatkaajiamme psykiatristen asumispalveluiden organisaatioissa, jotka ovat rohkeasti antautuneet mukaan oman toimintansa kehittävään tutkimiseen.

Tutkijoina on ollut erityisen kiinnostava pohtia yhdessä organisaatioiden johdon, esimiesten, työntekijöiden ja työnhajaajien kanssa, kuinka haastavassa ihmissuhdetyössä on mahdollista muuttaa työn ja työyhteisön ongelmallisia kohtia, ja kuinka negatiivisista näkökulmista päästään nopeasti myönteiseen ja kehittävään, ammattimaiseen työskentelyyn. Haluamme kiittää syvällisestä osallistumisesta ja erityisesti heittäytymisestä mukaan refleктоimaan myös henkilökohtaista asennoitumista organisaation tavoitteisiin ja niiden toteuttamiseen.

Tutkimus johdatteli yhdessä pohtimaan, miten helposti työnohjauksen hyödyt katoavat ruutiinomaisten työkäytäntöjen ja ajattelutapojen taakse. Yhdessä löysimme myös keinoja ongelmien ratkaisemiseksi. Tutkimus teki interventioita, mutta edellytys sille, että käytännöissä myös tapahtuu muutosta, on toimeen ryhtyminen työn arjessa. Tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa on selkeä tahto ja pyrkimys kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin ja tämän mahdollistavien erilaisten toimintakäytäntöjen kehittämiseen.

Kiitos, että otitte yhteyttä Kuntoutussäätiöön ja saimme osallistua tutkimuksen lisäksi psykiatristen työn kehittämiseen. Kiitos Alvi ry, Niemikotisäätiö ja Lilinkotisäätiö! Ilman teitä, tätä tutkimusta ei olisi.

Kiitokset myös Kuntoutussäätiön tutkimusryhmälle, erityisesti prosessin tutkimuksellisenä tukena toimineelle Erja Poutiaiselle ja kyselyaineiston analyysiin osallistuneelle Tuula Lehikoiselle. Kiitoksen ansaitsevat myös tutkijakollegat moniulotteisen tutkimuksen aikaisista keskusteluista, jossa haimme perspektiiviä työhön, elämään ja työelämään. Viestintäpäällikkö Timo Korpelalle kiitokset erityisesti rauhallisesta joustavuudesta hanketurbulenssissa sekä ammattimaisesta otteesta työhön. Irja Hemmilä osallistui työnhajaajaopintoihinsa liittyen työpajatyöskentelyyn. Irjan panos työpajahavaintojen vertailussa ja työnhajattavien oman roolin analysoinnissa oli merkittävä. Hienoa, että tulit mukaan. Työnhajaajien foorumit ja tutkimukseen osallistuneet työnhajaajat ovat olleet olennainen tuki työnohjauksen näkökulman analysoinnissa. Tiivistelmän on kääntänyt Veera Hämäläinen. Kiitos Veera.

Ilman tutkimukselle osoitettua rahoitusta tämä ei olisi onnistunut. Työsuojelurahasto on ollut tutkimuksen päärahoittaja. Raha-automaattiyhdistys on rahoittanut tutkimusryhmän kuluja omalta osaltaan.

Helsingissä 30.9.2016

Tutkijat

Sirpa Mertala

Kuntoutussäätiö

Kimmo Terävä

Kuntoutussäätiö

1 Johdanto:

Työ muuttuu, muuttuuko ihminen?

Nykyistä työelämää kuvataan jatkuvan muutoksen ja uudistumisen, moninaistumisen ja kompleksisuuden, tehokkuuden ja tuottavuuden kasvattamisen, joustavuuden, yrittäjyyden ja yrittäjämäisyyden, yksilöllisyyden ja erilaisten nopean reagoinnin termein. Ammattien ja perinteisen työn katoamisen tarinan rinnalle on syntynyt jatkuvassa liikkeessä olemista korostava hypertodellisuusturbulenssi, jossa autenttisuus katoaa ja tilalle luodaan erilaisia keinotekoisia virtuaalisia simulaatioita elämän eri osa-alueista.

Uudenlaisen työelämän kuvaukset ja kokemukset tuottavat synkkää tulevaisuuskuva, joka työpaikoilla konkretisoituu yhteistoimintaneuvotteluina, työsuhteiden päättymisinä, ennenaikaisina eläkkeelle siirtyminä ja niin edelleen. Toisaalta uusiin kertomuksiin työstä sisältyy uudenlaisen tekemisen mahdollisuuksia, kokeiluja ja uudenlaisten tekemisen tapojen luomisen tavoitetta. On myös muita tarinoita ja keskusteluja. Näissä pyritään suitsimaan pinnallista hektisyyttä, luomaan kuvaa nykymenon mielettömyydestä, palauttamaan uskoa ammatillisuuden ja asiantuntijuuden kantavuuteen tuloksellisen, tehokkaan ja uutta luovan työn perustana. Nämä keskustelut ovat eräänlainen kriittinen särö toisenlaisille väitteille. Säröilyn tavoitteena on osallistua uuden luomiseen, mutta perustehtävän lähtökohdista. Tähän keskusteluun liittyy myös kysymys, muuttuuko ihminen muuttuvan työn mukaisesti? Kuka tässä muutoksessa on toimija? Tämä keskustelu on vielä kuitenkin melko hiljaista, eikä tavoita kuin harvoja asiasta kiinnostuneita. Näitä ovat muun muassa inhimillisestä johtamisesta ja esimiestyöstä kiinnostuneet kokonaisvaltaisuuden puolestapuhujat (esim. Alahuhta 2015, Wendelin 2014).

Tämä tutkimusraportti koskee psykiatrista työtä. Järjestelmä- ja organisaatio- tasolla työelämän ja esimerkiksi sosiaali- ja terveystalouden palvelujärjestelmän muutos vaikuttavat suuresti myös psykiatristen ja muiden mielenterveyspalveluiden järjestämiseen. Kaupallistuminen ja markkinoistuva toimintakulttuuri työntyy kaikkialle. Taloudellisen tilanteen tiukentuminen ja niukentuneet resurssit ovat tuoneet haasteet myös mielenterveyskuntoutujien asumisen järjestämiselle ja kehittämiselle (ks. esim. Kettunen ym. 2015). Kuitenkaan julkisessa keskustelussa ei juuri nosteta esiin, mitä psykiatristen ja mielenterveyspalveluiden asettaminen jatkuvaa muutosta palvovaan työelämään tarkoittaa psykiatrista työtä tekevien työntekijöiden ja asiakkaiden kannalta.

Mielenterveyden häiriöt ovat olleet yleisin sairauslomien ja työkyvyttömyyden syy 1990-luvun lopusta alkaen työpaikoilla yleisesti (ks. Kärkkäinen 2013, 5–9). Eläketurvakeskuksen tilastojen mukaan työkyvyttömyyttä ovat aiheuttaneet vuonna 2015 eniten mielenterveyden häiriöt (41 %) ja tuki- ja liikuntaelinten sairaudet (27 %) (Findikaattori 2016). Yksipuolisesti taloudellisin kriteerein toteutettava epäinhimillinen työelämämuutos aiheuttaa myös palvelutarvetta ja kustannuksia.

Mielenterveyspalveluita tuottavat organisaatiot, niiden henkilöstö ja asiakkaat ovat kiinnostavia lähinnä palveluiden aiheuttamien kustannusten ja yhteiskunnallisen rasituksen näkökulmista. Asiaa voi myös lähestyä toisin: kuinka paljon yhteiskunta säästää, kun mielenterveyspalvelut ovat hyviä, laadukkaita ja työntekijät voivat tehdä työtä olosuhteissa, joissa myös omasta hyvinvoinnista on mahdollista pitää kiinni?

Mielenterveyspalveluissa tehdään ammatillista työtä, joka on myös vahvasti tunnettyä. Tunteet ovat läsnä kaikilla työpaikoilla, joissa on ihmisiä. Tunteita ei silti useinkaan pidetä olennaisena organisaation menestykselle. Heräilevä keskustelu tunteiden, työpaikan tunneilmaston, tunteiden johtamisen, inhimillisen työn ja kommunikaatiosuhteiden merkityksestä työn tuloksellisuudelle on yksi vastaus yhä rankempiin työoloihin, joihin tiukentuvat tehokkuusvaatimukset ja vähenevät resurssit monilla työpaikoilla johtavat. Myös tunteilla ja ihmisten välisellä vuorovaikutuksella on merkitystä organisaation kokonaisuuden toimivuudelle, työpaikan kulttuureille, työntekijöiden hyvinvoinnille, motivaatiolle, työn laadulle ja myös tehokkuudelle.

Käsillä oleva tutkimus, jonka on rahoittanut Työsuojelurahasto ja Raha-automaattiyhdistys, nostaa esiin psykiatrisen työn erityistä luonnetta inhimillisten kohtaamisten äärellä ja perustelee työhyvinvoinnin kokonaisvaltaisen huomioon ottamisen merkitystä työpaikoilla. Työhyvinvointi ymmärretään kokonaisvaltaisena ja psykiatrisen asumispalvelutyön luonteen ja organisaatioiden arvojen mukaisesti yhteisöllisenä. Psykiatristen työympäristöjen tutkimisen kautta saamme tietoa, jota voi hyödyntää missä tahansa työssä – erityisesti työpaikan kommunikaatiosuhteiden näkökulmasta. Tutkimuksella halutaan myös nostaa psykiatrista ja mielenterveystyötä mukaan työelämäkeskusteluun.

Tässä tutkimusraportissa kuvataan kehittävän toimintatutkimusprosessin toteutus ja tulokset. Toimintatutkimuksessa ajatellaan tiedon ja ymmärryksen kasvavan kumulatiivisesti prosessin aikana (esim. Popper 1995, Linturi 2003a). Tavoitteena on, että ymmärrys moniulotteisesta tutkimuksen kohteesta paranee sekä psykiatristen asumispalveluiden käytännöissä että laajemmin hyödynnettävinä tutkimuksen tuloksina. Tässä toimintatutkimuksessa muutoksen interventiona eli käytännön työkaluna, on käytetty myönteisten näkökulmien harjoittelua positiivisen psykologian (ks. esim. Seligman ja Csikszentmihalyi 2000, Luthans ym. 2007, Luthans ym. 2008, Uusitalo-Malmivaara ym. 2014, Manka ym. 2014) hengessä. Tutkimuksen kokonaisuudessa on pyritty saamaan näkyviin yhteisölliseen työhyvinvointiin ja työnhajauksen työkenttään kuuluvaa moninäkökulmaisuuutta ja ”moniäänisyyttä”. Syy ja seuraussuhteita ei etsitä, vaan tarkastellaan eri toimijoiden osuutta kokonaisuudessa ja näiden keskinäistä vuorovaikutusta

tutkimuksen aineistojen mahdollistamalla tavalla. Tutkimuksen taustalla on kompleksisuusteoreettinen ja systeeminen lähestymistapa, jonka mukaan työpaikan suhteet kehkeytyvät ajan myötä erilaisissa tilanteissa ja toimintaepisodeissa, jotka liittyvät toisiinsa ”näkyvästi” työn arjessa (ks. esim. Stacey ym. 2000, Leydesdorff 2003, Strauss 2008, Mertala 2011). Kokonaisuutta tutkitaan toisiinsa vaikuttavien kommunikaatio-suhteiden kautta.

Vaikka kompleksisista toimintaympäristöistä ja systeemisyydestä on tullut jonkinlainen mantra, tämä ei tarkoita, että organisaatioiden työarjessa olisi luovuttu lineaarisesta tavasta hahmottaa toimintaa ja olettaa toiminnan seurauksia. Päinvastoin, kovan talouden ja inhimillisen työn ”lainalaisuuksien” toisistaan erottaminen nykyisessä työelämässä näyttää yhä enemmän olevan paluuta yksinkertaiseen tietokäsitykseen yksiselitteisistä faktoista sekä lineaarisuusköyhyyden syistä ja seurauksista. Kompleksisuuden tunnistajat haastavat kokonaisvaltaiseen, moniulotteiseen ja syvälliseen asioiden tutkimiseen.

Kehittävän toimintatutkimuksen havaintojen keskiössä on työnohjaus, vaikka on kysymys työn ja työpaikan kompleksisesta kokonaisuudesta. Tutkimuksen tuloksena on syntynyt yhteisöllisen työhyvinvoinnin kommunikaatiomalli, jota voi käyttää koko työpaikan kommunikaatiosuhteiden merkityksen ja toimivuuden parantamiseen. Malli voi olla yhteisöllisen hyvinvoinnin kehittämisen työkalu, yhteinen moninäkökulmaisuuksien mahdollistava keskustelupohja ja tällaisenaan työarkeen sovellettavissa oleva ehdotus. Malli ei kuitenkaan koskaan ole valmiiksi toimiva. Sen käytännön toimivuuden eteen tulee tehdä jatkuvaa työtä ja käydä tavoitteellisia keskusteluita.

Työnohjaus on yksi keino työn laadun takaamiseksi ja työntekijöiden jaksamisen tukemiseksi. Myös työnohjauksen asiantuntijafoorumeilla on alettu kiinnittää huomiota kokonaisvaltaisen ja systeemisen työnohjauksen työtavan tarpeisiin (ks. Puutio 2016). Työnohjauksella on oivallinen mahdollisuus olla kirkastamassa asioiden, ihmisten ja ilmiöiden keskinäisten suhteiden erityistä rakentumista kulloisessakin toimintaympäristössä. Tavanomaista on, että työnohjaustilanteen päätyttyä työnohjauksessa käsitellyt asiat eivät jää yhteisesti jaetuksi uudeksi ymmärrykseksi työarkeen. Tutkimuksessa psykiatristen asumispalveluiden johto, esimiehet, työntekijät ja työnohjaajat asetetaan kokonaisuutena keskusteluun siitä, miten työnohjaus voi tukea organisaatioita ja sen henkilöstöä yhteisöllisen työhyvinvoinnin luomisessa, kehittämisessä ja ylläpitämisessä työnohjaustilanteita laajemmaksi organisaation kokonaisuuden hyödyksi.

Raportti etenee seuraavasti. Luvussa 2 määritellään mielenterveyspsykiatri ja kuvataan psykiatrisen työympäristön erityispiirteitä. Tutkimuksen organisaatioiden henkilöstöä alettiin kouluttaa Recovery -työskentelyyn tutkimuksen aikana. Recovery-orientaatiosta kerrotaan lyhyesti luvussa 2.2. Lisäksi esitellään tutkimuksen kompleksisuusteoreettinen perusta. Työnohjaus on melko pitkän historian omaava ammatillinen toimintatapa, jota on tutkittu yllättävän vähän. Tämä esitellään myös luvussa kaksi. Luvussa kolme kuvataan tutkimuksen menetelmälliset valinnat. Kyse on kehittävästä toimintatutkimuksesta,

jossa ytimenä on aineiston kertyminen työorganisaatioiden kehittämistyön prosessissa, jota tutkimuksella ohjataan. Luvussa neljä analysoidaan tutkimusaineistojen valossa sitä, mitä vaikutuksia työnohjauksella on havaittu ja mikä muuttuu tutkimuksen myötä sekä miten työnohjaus tukee yhteisöllistä työhyvinvointia. Erityisesti analysoidaan, mitä lähtökohtaletuksille voi tapahtua myönteisen puheeksi ottamisten kautta. Luvussa viisi jatketaan analyysiä työyhteisöllisyyteen psykiatrisen asumispalvelutyön kontekstissa. Lopuksi luvussa kuusi esitellään Yhteisöllisen työhyvinvointi (YTY) -kommunikaatiomalli ja luvussa seitsemän tutkimuksen tuloskooste johtopäätöksineen.

2 Teoreettinen tausta ja keskeiset käsitteet

2.1 Mielenterveyspalveluja ja työn ympäristöjä: mielenterveystyö, psykiatrinen työ ja asumiskuntoutus

Mielenterveystyötä tehdään ja mielenterveyspalveluita järjestetään monin eri tavoin. Mielenterveyspalveluihin sisältyvät ohjaus, neuvonta ja tarpeenmukainen psykososiaalinen tuki, kriisitilanteiden psykososiaalinen tuki, mielenterveyden häiriöiden tutkimus sekä hoito ja kuntoutus. Tällä hetkellä kunnan sosiaali- ja terveydenhuolto vastaa asukkaidensa mielenterveyden häiriöiden ehkäisystä, varhaisesta tunnistamisesta, asianmukaisesta hoidosta ja kuntoutuksesta. Avopalvelut ja sosiaali- ja terveydenhuollon peruspalvelut ovat hoidossa ensisijaisia. Mielenterveyspalveluja järjestetään myös erikoissairaanhoidossa psykiatrian poliklinikoilla ja psykiatrisena sairaalahoitona. Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita järjestävät kuntien sosiaalihuollot. Näitä palveluita hankitaan muun muassa yksityisiltä tai kolmannen sektorin palveluntuottajilta.

Mielenterveyspalveluiden laitoshoidtoa alettiin voimakkaasti vähentää jo 1980-luvulta alkaen. Taloudelliset lamat ovat edelleen jatkaneet tätä kehitystä ja tällä hetkellä voimassa oleva mielenterveyslaki (1990/1116) painottaa avopalveluina järjestettävien mielenterveyspalveluiden ensisijaisuutta (Ajantasainen...2014). Kärkkäisen (2013, 6) mukaan psykiatrisen sairaalahoidon edellytyksenä on, että mitkään muut mielenterveyspalvelut eivät sovellu tai ovat riittämättömiä tilanteessa. Psykiatriseen (laitostyyppiseen) sairaalahoitoon tulevat potilaat ovat pääosin psykoottisesti oireilevia tai tulevat hoitoon omasta tahdostaan riippumatta.

Sosiaali- ja terveyspalveluiden muutosten yhteydessä painotetaan asiakkaiden valinnan vapautta ja perusoikeuksiin liittyvää yhdenvertaisuutta, koskemattomuutta ja itsemääräämisoikeutta. Resurssipula, tarpeisiin nähden riittämättömät palvelut, kustannussäästöpaineeet, kilpailuttaminen ja niin edelleen saattavat hämärtää sen tosiasian, että tämä asiakasryhmä tarvitsee palvelujärjestelmän ammattilaisten tukea perusoikeuksiensa toteutumiseen. (Ks. esim. Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009–2015.)

Yhä useampi psykiatrisen sairaanhoidon potilas hoidetaan avohoidossa. THL:n tilastojen mukaan vuonna 2014 psykiatrisessa vuodeosastohoidossa oli 25 552 potilasta ja heillä yhteensä 1 211 076 hoitopäivää ja 37 311 hoitopaksoa. Psykiatrisessa avohoidossa oli 160 615 potilasta ja käyntejä 1,9 miljoonaa. Vuodeosastohoidon hoitopaksoja oli keskimäärin 1,5 ja avohoidon käyntejä 11,6 potilasta kohti. Psykiatrisen vuodeosastohoidon

potilaiden määrä pieneni 20 prosenttia ja avohoidon potilaiden määrä kasvoi 24 prosenttia vuoteen 2006 verrattuna. Myös hoitojaksojen määrä pieneni 22 prosenttia ja käyntien määrä kasvoi 34 prosenttia. Keskimääräinen vuodeosastohoidon hoitoaika oli 36 vuorokautta vuonna 2006 ja 34 vuorokautta vuonna 2014. (Psykiatrinen ...2014.)

Kuntouttavia asumispalveluita ovat esimerkiksi tuettu asuminen, palveluasuminen ja tehostettu palveluasuminen (esim. Törmä ym. 2013, 90–91, Asumista ja kuntoutusta 2007, Saarinen ja Kilkku 2016). Psykiatristen asumiskuntoutuspalveluiden asukkaat tehostetussa palveluasumisessa ovat pitkään psykiatrisesti sairastaneita henkilöitä, joille kuntoutus on toimintakykyä ja nykyisiä taitoja ylläpitävää, ei niinkään aktiivista kuntoutusta. Suuri osa asukkaista sairastaa skitsofreniaa. Myös psykiatrisessa sairaalahoitossa yksittäisenä mielenterveyden häiriönä skitsofrenia on ehkä vaikein, mutta myös yleisin (ks. Kärkkäinen 2013, 7). Näiden lisäksi on erilaisia somaattisia sairauksia, kuten diabetesta, sydän- ja verisuonisairauksia. Myös erilaisia tuki- ja liikuntaelinten sairauksia esiintyy. Päihdeongelmat ovat lisääntyneet jonkin verran. Psykiatriset asumiskuntoutuspalvelut ovat avohoidon palveluita, joissa asukasta tuetaan kodinomaisessa asumisessa. Monialaisen osaamisen tarve korostuu (Koski 2007, 21).

2.2 Psykiatrinen työ ihmisten kohtaamisen erityiskenttänä

Mielenterveystyössä korostuu vuorovaikutuksellinen työskentely asiakkaiden kanssa. Ihmisten väliset suhteet ovat työssä jatkuvasti läsnä. Psykiatrisissa asumispalveluissa asukkaan tukemisessa mahdollisimman itsenäiseen elämään sekä oman elämänsä suunnitteluun ammattiroolin tuoma ”auktoriteettisuoja” ohenee. Työtä tehdään lähellä asiakkaan yksityistä tilaa. Silti työn on perustuttava ammatillisuuden periaatteille. Asukkaiden näkökulma on voimakkaasti läsnä perustyössä. Kettusen ja kumppanien (2015, 7) selvityksen mukaan mielenterveyskuntoutujien asumiseen liittyviä toiveita ovat muun muassa: turvallisuus, rauhallisuus, asuminen palveluiden lähellä, saatavilla oleva tarpeen mukainen ja joustavasti kunnon mukaan reagoiva arjen tuki, mielekäs tekeminen kodin ulkopuolella, kriisipaikkoja kunnon huononemisen varalle ja niin edelleen. Tärkeää kuntoutujille on myös mahdollisimman tavallinen asuminen, jossa toteutuvat itsemääräämisoikeus ja yksityisyys.

Psykiatrinen työ on kuormittavaa. Mielenterveyden häiriöt ovat myös yleisin syy henkilöstön sairauslomiin ja työkyvyttömyyteen. (Mm. Kärkkäinen 2013, Koski 2007). Virtasen ja kumppanien (2012) laajan (N=8003) terveystieteiden tutkimuksen mukaan psykiatrisen sairaalaosaston henkilöstön terveysprofiili on epäsuotuisin kaikkiin muihin vertailussa olleen sairaalaosaston henkilöstöihin verrattuna. Työhön liittyvien psykososiaalisten kuormitustekijöiden hallinta on näissä oloissa olennaista. Henkisten voimavarojen lisääntyminen on keskeistä kuormittavuuden vähentämisessä.

Psykiatrisessa työssä hoidetaan psyykkisesti vaikeasti sairaita ihmisiä. Kärkkäisen (2013, 93) mukaan tällaisessa työympäristössä käynnistyy herkästi erilaisia tunnetiloja. Tunnetilojen kertyminen ja kuormitus näkyvät esimerkiksi työntekijöiden ärsyntyneenä potilaiden vaikeahoitaisuuteen ja toisinaan myös epäasiallisena käytäytymisenä. (ks. myös Koski 2007.)

Mielenterveystyö ja psykiatrinen työ ovat hoitotyötä, johon kuuluvat ihmisen terveyden edistämisen tai terveydentilan palauttamisen ja säilyttämisen tavoitteet. Hoitotyö edellyttää hoitotyön ammatillista osaamista ja hoitotyön arvojen noudattamista. Psykiatrinen hoitotyö on ihmisten mielenterveyttä edistävää ja tukevaa ammatillista työtä, jossa ydin on tukea potilaan/asiakkaan selviytymistä jokapäiväisessä elämässä. Psykiatristen sairauksien rinnalla on myös usein somaattisia sairauksia. (Ks. Kärkkäinen 2013, 9–12.) Psykiatrinen asumiskuntoutuspalvelutyö on kuitenkin myös kuntoutustyötä tietynlaisessa ympäristössä. Asumiskuntoutuksessa ihminen on ensisijaisesti tukea tarvitseva asukas kotonaan, ei niinkään potilas. Kuitenkin henkilöstön on havaittava ja otettava huomioon myös hoidolliset tarpeet ja moniammatillinen kokonaisuus.

Mielenterveyskuntoutus on monialaisten palveluiden kokonaisuus, jossa kuntoutusprosessissa mukana olevien ammattilaisten tehtävänä on kuntoutujan yhteistyökumppanina tukea, motivoida, ohjata ja rohkaista kuntoutujaa yksilöllisesti suunniteltujen tavoitteiden saavuttamiseen. Yleisenä kuntouttavien palveluiden tavoitteena on tukea kuntoutujaa selviytymään omin voimin. Kuntouttavissa palveluissa harjoitellaan päivittäisiä arjen toimia ja ulkopuolisten palveluiden itsenäistä käyttöä. (Ks esim. Saarinen ja Kilkku 2016.)

Monialaisen osaamisen tarve syntyy muun muassa asiakkaiden ongelmien monimuotoistumisen ja samoille henkilöille kasautumisen vuoksi (esim. Saarinen ja Kilkku 2016). Psykiatrisen asumiskuntoutuspalveluiden henkilöstön työarkeen kuuluu ajoittain eettisesti vaativaa päätöksentekoa, jossa esimerkiksi sairauteen kuuluvat oireet ja käytäytyminen (kuten väkivaltaisuus ja kykenemättömyys huolehtia itsestään) haastavat kuntoutumisen ja hoidon tavoitteita. Henkilöstön tehtävänä on muun muassa tukea asukkaan itsemääräämisoikeutta, mutta asukkaan oman, muiden asukkaiden ja henkilöstön turvallisuuden vuoksi tätä oikeutta on toisinaan rajoitettava tai ainakin pohdittava, millaiseen itsenäisyyteen asukas kykenee. (ks. esim. Koivu 2007.)

Psykiatrisessa hoitotyössä on tapahtunut muutosta lähestymistavoissa. Laitoshoidosta on siirrytty yhä enemmän kuntouttavaan ja osallistavaan avohoitoon, jossa potilasta pyritään kohtelemaan sairaudesta huolimatta tasavertaisena, autonomisena ja omien taitojensa mukaisesti pystyvänä toimijana eikä vain toimenpiteiden kohteena (ks. esim. Kärkkäinen 2013, 13). Tätä lähestymistapaa tukevia työkäytäntöjä on pyritty edistämään pitkään eri tavoin. Potilas- ja diagnoosikeskeisyydestä on pyritty eroon asiakaslähtöisyyttä korostamalla ja kiinnittämällä yhä enemmän huomiota ihmisten kykyihin ongelmapainotteisuuden sijaan. Esimerkiksi voimavara- ja ratkaisukeskeinen työtapo painottavat näitä (esim. de Shazer 1985, Henden 2008, deJong ja Insoo 2008, Henden

2011). Positiivisen psykologian hengessä tuetaan asiakasta saamaan jäljellä olevat taidot, kyvyt ja voimavarat käyttöön. Muun muassa Henden (2008, 2011) on hyödyntänyt tätä lähestymistapaa vaikeista mielenterveysongelmista kärsivien asiakkaiden kanssa. Yksi voimakkaasti psykiatrisen työn orientaatioksi tarjolla oleva lähestymistapa on niin sanottu Recovery eli toipumisorientaatio (esim. Pilgrim ja McCranie 2013, Nordling 2015).

Recovery-orientaatiolla tarkoitetaan sitä, että patologisen, tauti- ja diagnoosikeskeisen ajattelun sijasta pääpaino on yksilöllisen kasvun mahdollisuudessa. Tuetaan olemassa olevia voimavaroja ja autetaan asiakasta havaitsemaan mahdollisuuksia itsessään. Recovery-orientaatiossa katsotaan sairauden ohi, mutta hoidetaan myös sairautta. Interventiot muodostuvat lääketieteellisen, psykologisen ja sosiaalisen näkemysten yhdistelmästä. Toipumisorientaatio edellyttää kuntoutujan tukemista omien tarpeiden, päämäärien, unelmien ja tulevaisuuden suunnitelmien löytämisessä sekä niiden huomiointia kuntoutuksen ja hoidon sisällöissä. Tavoitteena on edistää asiakkaan mahdollisuuksia osallistua ja kuulua erilaisiin yhteisöihin. Lisäksi tarvitaan toipumisorientaatiota tukevaa ja rakentavaa organisaatiokulttuuria. (Pilgrim ja McCranie 2013, Nordling 2015.) Recovery-orientaatiota käytetään mielenterveyskuntoutujien asumispalveluissa Australiassa, Englannissa ja Uudessa-Seelannissa (Törmä ym. 2013, 89). Suomessa Recovery-orientaatiota ollaan vasta ottamassa käyttöön.

2.3 Kompleksisuusajattelu ja kommunikaatiosuhteet

Kompleksisuusajattelu (ja teoriat) on historialtaan monitieteinen (ks. esim. Luhmann 1986 ja 2004, Stacey ym. 2000, Sweeney, Kieran ja Griffiths 2002, Leydesdorff 2003, Ståhle 2004 ja Mertala 2011, Vartiainen ym. 2013) ja yhä laajemmin myös yhteiskunta- ja ihmistieteissä käytetty maailman hahmottamisen ja tutkimuksen lähestymistapa ja viitekehys. Tämän ajattelun mukaan avointen systeemien, kuten organisaatioiden, kommunikaatio muodostuu toistensa kanssa vuorovaikutuksessa olevissa suhteissa, verkostomaisesti. Tämä on systeemin elossa pysymisen ehto, mutta kommunikaation, kuten toiminnan, seuraukset eivät ole lineaarisia syy-seuraussuhteita organisaation kokonaisuudessa.

Kompleksisuus on metafora, joka kuvaa täysin säännellyn ja kontrolloidun ja toisaalta kaaoksen välissä olemista. Tiukan normitetun ja säädellyn sijasta kompleksinen organisaatio sopeuttaa toimintaansa ympäristöön suhteessa omaan perustehtäväänsä (ks. esim. Stacey ym. 2000, Leydesdorff 2003). Systeemisestä ilmaisustaan huolimatta kompleksisuusajattelu perustuu ihmiseen toimijana, tulkintojen tekijänä ja organisaation kommunikaatiosuhteiden muovaajana. Toimijat antavat ja saavat toisiltaan jatkuvaa palautetta, josta tehdään tulkintoja. Tehtyjen tulkintojen perusteella tehdään valintoja, kuinka toimitaan, kuten esimerkiksi, mitä sanoja vuorovaikutuksessa valitaan. Valinnan vaihtoehtoja on aina, mutta tietoinen valitsija ei arvioi vaihtoehtoja hyvä–huono

-asteikolla, vaan polkuriippuvuuden ”logiikalla” (ks. Pierson 2000, Vartiainen ym. 2013, 82). Polkuriippuvuus tarkoittaa, että aiemmilla valinnoilla on merkitystä tulevaan, mutta ihan tarkkaan ei voida tietää mitä. Valitsijan on valittava, mutta hän myös kantaa vastuuta valinnastaan. Esimerkiksi kun työnohjaustilanteessa valitsee olla hiljaa, työnohjaukseen kohdistetut omat odotukset täyttyvät tai eivät, mutta valinnalla on vaikutus tilanteeseen ja kommunikaatioon. Jos hiljaisuudelle pyydetään lupa, toisilla on mahdollisuus antaa lupa tai ryhtyä keskusteluun hiljaisuuden merkityksestä kokonaisuudessa. Ellei valintaa sanota ääneen, muut voivat tulkita hiljaisuutta ääneen lausumatta, kysymällä tai kommentoimalla. Kaikki nämä valinnat luovat tilanteita.

Kompleksinen tila on lähempänä kaaosta kuin täysin suljettua ja normitettua. Organisaation (systeemin) näkökulmasta on tärkeää yhtäältä säilyttää oman toiminnan haluttu ydin, mutta olla ympäristön kanssa riittävällä tavalla vuorovaikutuksessa, ottaa huomioon valinnoissa ulkopuolelta tuleva palaute ja muut syötteet oman toiminnan rikastamiseksi, elinkelpoisuuden parantamiseksi. Ihmisten välisessä kommunikaatiossa kompleksisuuden logiikkaa on mahdollista hyödyntää. Kyse on johtamisesta, esimiestyöstä, työntekijöiden keskinäisestä työskentelystä, mutta myös näiden välisestä kommunikaatiosta, kun ytimessä on organisaation perustehtävä, joka kertoo olemassaolon tarkoituksen. Muodostuvatko esimerkiksi kommunikaatiosuhteet ja toisiinsa vaikuttavat valinnat (sanat, toiminnat jne.) organisaatiota ja sen perustehtävää tukevaksi vai hajottavaksi?

Kompleksisuusajattelu johdattelee havaitsemaan, että selkeyttä ei yhteisenä ymmärryksenä ole helppo saavuttaa. Esimerkiksi työnohjaustilanteessa yksi odottaa keskustelua työtovereiden välisistä ristiriidoista, toinen konkreettisia uusia työkaluja asiakastilanteeseen, kolmas puhetta työssäjaksamisesta ja keinoja tämän parantamiseen, neljäs rentoa yhdessä olemista rankan työpäivän keskellä ja niin edelleen. Näillä erilaisilla odotuksilla on vaikutusta siihen, millaiseksi tilanne muodostuu. Yhteistä tavoitetta ei kuitenkaan voi saavuttaa, ellei erilaisista odotuksista olla tietoisia. Dialogiin yhteisistä tavoitteista ei päästä, ellei keskustelua erilaisista tavoiteodotuksista avata (Mertala 2011, 221–232).

Juholinin (1999, 13) määritelmän mukaan kommunikaatio on tiedon ja informaation vaihtamista, mutta samalla myös kokemusten jakamista ja yhteisöllisyyden muovaamista. Kommunikaatiosuhteet ovat vuorovaikutuksen perusta. Ne muodostuvat muun muassa erilaisten roolien, rooli- ja valtasuhteiden ja ristiriitojen välisestä kanssakäymisestä, josta osa on tilanteissa tapahtuvaa ja osa tilanteiden välistä, tietoista ja tiedostamatonta, tulkintaa ja pohdintaa, ääneen lausuttua ja ääneen lausumatonta. Ihmiset ilmaisevat tulkintojaan ja kokemustaan kommunikaatiosuhteissa. (Esim. Jauhiainen ja Eskola 1994, Niemistö 2000). Ne muodostavat ihmisten keskinäisen kanssakäymisen jatkumon tai tulkintaspiraalin (Tontti 2005) ja myös muovaavat toimintaa, jossa luodaan, ylläpidetään ja käsitellään merkityksiä (esim. Åberg 2000, 34).

Leydesdorffin (2003, 163–165) mukaan toimintaympäristön kulttuuri luo kehykset, jossa tulkintoja erilaisten käyttäytymisten välillä tehdään (ks. myös Åberg 2000). Toimijoilla on valinnan vapaus kommunikoida haluamallaan tai itselle tyypillisellä tavalla, mutta asema, rooli tai tehtävä ohjaavat käyttäytymistä eri tilanteissa. Ihmisillä voi olla täysin toisistaan poikkeava käsitys tilanteesta, ja myös tulkinnat tilanteesta tapahtuvista asioista suhteutuvat tähän käsitysmaailmaan ja muokkaavat sitä eriasteisesti. Kommunikaatio ja vuorovaikutus eivät ole vain puhetta. Viestejä välitetään myös esimerkiksi ilmein, elein ja erilaisin toimintatavoin.

Kompleksisuusteoreettinen kehys tarkoittaa tässä toimintatutkimuksessa, että työnohjausta ei tarkastella omana organisaation kokonaisuudesta irrotettuna toimintana, kuten työnohjausistuntoina tai työnohjauksen prosessina, vaan tutkitaan, miten organisaatiokokonaisuuden kommunikaatiosuhteet muovaavat työnohjauksen tarkoitettuja vaikutuksia, jotka kokonaisuutena johtavat yhteisölliseen työhyvinvointiin.

2.4 Kokonaishallittu työhyvinvointi

Työhyvinvointi on laajasti eri näkökulmista ja monia tieteenaloja kiinnostanut ilmiö. Työhyvinvointi käsitteenä on laajasisältöinen kokoava. Työhyvinvoinnin ilmiön olemusta on hahmotettu monien erilaisten käsitteiden kautta. On tutkittu esimerkiksi stressiä, työuupumusta ja työssäjaksamista (esim. Kalimo ja Toppinen 1997, Ahola, Glander ja Kalimo 2000, Kalimo ym. 2001, Kinnunen ja Hätininen 2004, Virolainen 2012), jotka ilmaisevat työhyvinvoinnin puuttumista ja muun muassa sen aiheuttamia psyykkisiä ja fyysisiä oireita. Työ- ja toimintakyvyn tarkastelussa painotuksena on yksilön työ- ja toimintakyky työkontekstissa. Sen sijaan työtyytyväisyys ja -viihtyvyys, työilmapiiri sekä työn imu (esim. Hakanen 2009, 2011 ja 2014, Mauno, Pyykkö ja Hakanen 2005) laajentavat työhyvinvointia jonkin verran paremmin koko organisaation laajuiseksi ilmiöksi. Tällöin fyysisen ja psyykkisen rinnalle nousevat myös työpaikan sosiaaliset ja kulttuuriset seikat. Tutkimukselliset rajaukset painottavat työhyvinvoinnin eri osa-alueita ja liikkuvat yksilön kyvykkyyden, osaamisen ja työ- ja toimintakyvyn näkökulmista työpaikan ergonomian, työn tulosten laadukkuuden, työpaikan ilmapiiriin, työpaikan tunnelmien ja niiden kokemisen alueilla.

Virolainen (2012) on tarkastellut kokonaisvaltaista työhyvinvointia yksilöiden, organisaation ja yhteiskunnan näkökulmista. Yksilöiden kokemus nousee kuitenkin tärkeimmäksi työhyvinvoinnin tai -pahoitteen mittariksi työhyvinvoinnin osa-alueilla.

Juuti ja Salmi (2014, 37–38) määrittelevät työhyvinvoinnin työn sosiaalisten suhteiden, identiteettityöskentelyn ja ihmisenä kehittymisen sekä yksilön ja työn välisen suhteen ulottuvuuksilla. Sosiaaliset suhteet työssä käsittävät luottamuksen, hyväksynnän, avoimuuden, arvostuksen ja avuliaisuuden. Yksilön ja työn suhde muodostuu sopivasta kuormituksesta, mielekkyyden ja työn hallinnan tunteista. Tutkimuksen kohteena oleva

yhteisöllinen työhyvinvointi edellyttää kokonaisvaltaista näkemystä työhyvinvoinnista. Painopiste on yhteistoiminnassa, sosiaalisissa suhteissa ja vuorovaikutuksessa.

Muuttuva työelämä tarvitsee työhyvinvoinnin ilmiön uudelleen tarkastelua ja ehkä myös käsitteen uudelleen määrittelyä. Työhyvinvoinnin tutkimuksen laaja-alaisuus on osoitus sen tärkeydestä. Laaja-alaisuuden ja eri tieteen aloille ulottuvuuden vuoksi myöskään kattava kirjallisuuskatsaus ei ole mahdollinen, eikä myöskään relevantti yhteisöllisen työhyvinvoinnin tutkimuksen taustoittajana. Tässä tutkimuksessa työhyvinvointia tarkastellaan organisaation kompleksisen kokonaisuuden kehyksessä. Tämä tarkoittaa, että työhyvinvointi ymmärretään kaikkien organisaatiossa työskentelevien osapuolten yhteisesti luomana tilana, jonka yksilöt aina kokevat yksilöllisesti. Työn ohjauksen perustehtävänä on tukea tätä kokonaisuutta omalta osaltaan. Näistä syistä työhyvinvoinnin määrittely lähtee liikkeelle sosiaalisten suhteiden, kommunikaation ja vuorovaikutuksen ja tutkittavien organisaatioiden erityispiirteiden, kuten yhteisöllisyyden arvon pohjalta.

Esimerkiksi Juholin (1999) toteaa, että sisäisellä viestinnällä ja työhyvinvoinnilla on kiinteä yhteys. Tyytyväisyys viestintään tuottaa tyytyväisyyttä ja sitoutumista työyhteisöön. Esimiesten viestintätyyli ja työyhteisön kasvokkainen viestintä on keskeistä työhyvinvoinnin edistämisessä. Hendersonin (2008) mukaan työtyytyväisyyteen ja tuottavuuteen vaikuttavat positiivisesti esimiehen viestinnän selkeys, kuuntelutaito ja empatia sopeutettuna esimiehen tehtävään. Mikkolan ja kumppaneiden (2014) mukaan näitä tarvitaan, mutta ne eivät yksistään riitä, vaan tarvitaan vuorovaikutuksen merkityksen tiedostamista, vuorovaikutuskäyttäytymisen ja -toimintatapojen muuttamista.

Tarkkonen (2016) tarkastelee työhyvinvointia kokonaishallinnan näkökulmasta. Kokonaishallinnalla Tarkkonen tarkoittaa ensisijaisesti johtamisella ja yhteistoiminnalla ylläpidettävää työorganisaation tilaa. Kokonaishallinnalle on ominaista tavoitteellisuus, määritelmällinen täsmällisyys, järjestelmällisyys, läpileikkaavuus (organisatorinen kattavuus), yhdensuuntaisuus ja oppiminen (mt. 21). Tämä lähestymistapa kattaa myös perinteisemmät yksilöllisen ja yhteisöllisen työhyvinvoinnin osa-alueet.

Tarkkosen (2016) mukaan irralliset ja yksittäiset työhyvinvoinnin selitykset ja keinot eivät riitä, vaan tarvitaan kokonaisvaltaisempaa organisaatiokyvykkyyttä. Johtamisvuorovaikutus, yksilöllisen vastuun korostaminen, lähiyhteisön toimivuus, erilaiset työhyvinvointia tukevat toimet ja niin edelleen ovat tarpeellisia, mutta organisaatiokyvykkyys on systeminen kokonaisuus, joka toimintakontekstina edellyttää sisäistä kompetenssia (ks. Tarkkonen 2016, 36) ja asioiden jatkuvaa, mutta kokonaisuuden huomioon ottavaa edelleen kehittämistä.

Työturvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallinta toimii tai siitä ollaan kiinnostuneita vain erittäin harvoissa organisaatioissa (Tarkkonen 2016). Sen sijaan erilaiset ongelmauskomukset ovat vallalla organisaatioissa. Niissä korostuvat organisaatioyksikkö- ja esimieskeskeisyys sekä irrallisuus muusta johtamisjärjestelmästä. Eriytyisen selvänä näyttäytyy esimiesvastuun korostuminen siten, että yksittäinen johtaja

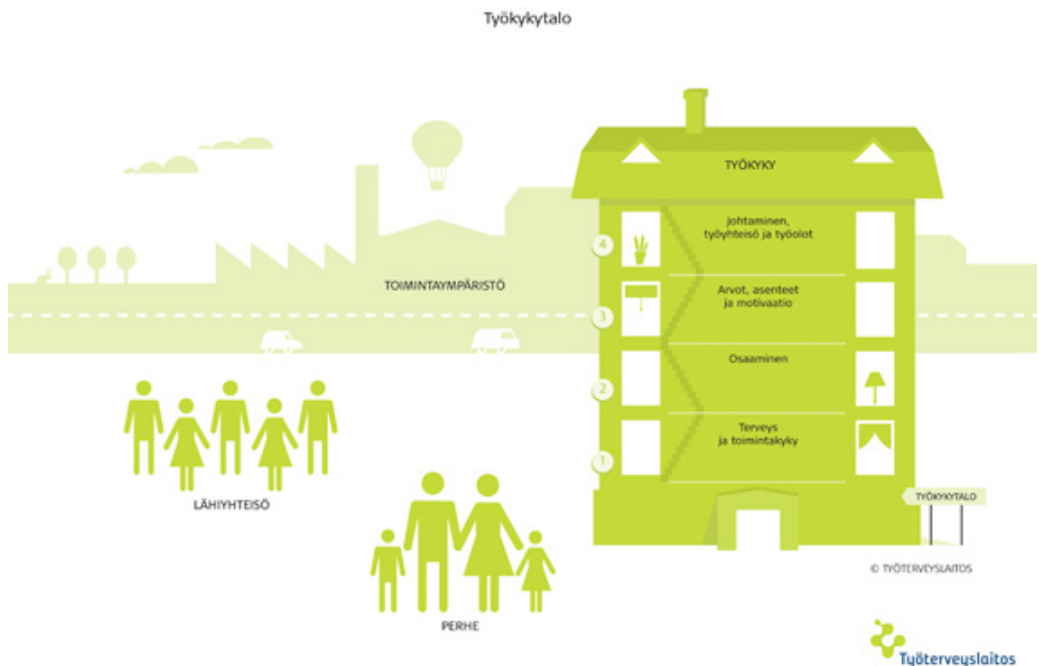
tai esimies asetetaan yksin kokonaisvastuuseen työnantajan työorganisaation laajuisesta velvollisuudesta.

Ongelmauskomukset vinouttavat työhyvinvoinnin kokonaishallintaa myös siten, että reagoidaan yksittäisongelmiin korjausyrityksin, keskitytään yksittäisiin tarve- ja tilannekohtaisiin menettelytapoihin ilman, että näitä kytketään kokonaisuuteen. Myös oppimisen mahdollisuus jää heikoksi, kun kattavaa ohjausta, seurantaa ja arviointia ei ole. Työhyvinvoinnista huolehditaan usein ajalehtimisen periaatteella, koska yhdenmukaiset päämäärät ja periaatteet puuttuvat tai ne ovat organisaation sisällä erilaisia.

Työhyvinvoinnin kokonaishallinta myös siten, että työpaikan sosiaaliset suhteet otetaan yhdeksi tärkeäksi osa-alueeksi, on tärkeää. Sinokki (2011) on tutkimuksessaan havainnut, että työpaikan sosiaalisten suhteiden ja sairaslomariskin välinen yhteys on voimakkaampi kuin tupakoinnin, runsaan alkoholin käytön, vähäisen liikunnan ja ylipainon yhteys sairaslomariskiin.

Tarkkonen (2016) jakaa turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kehitysvaiheet organisaatiossa konservatiiviseen, rajoittuneeseen ja uudistuvaan. Uudistuvassa organisaatiossa hallinnan idea on kokonaisvaltainen, ja organisaatio ymmärretään systeemisenä kokonaisuutena, jossa työhyvinvointi muodostuu työturvallisuuden, työkyvyn, henkisen työhyvinvoinnin ja kokonaistuloksellisuuden yhteisvaikutuksena. Kokonaishallinta syntyy siten, että myös ylin johto on aktiivisesti ja näkyvästi mukana tukemassa työhyvinvoinnin rakentumista organisaation eri tasoilla. Tällöin työhyvinvointi ymmärretään laajemmin kuin vain työterveyden tehtävänä tai yksittäisten työntekijöiden subjektiivisena kokemuksena tai persoonaan, elämänhallintaan tai muihin vastaaviin yksilön terveyteen ja toimintakykyyn liittyvien seikkojen mittaamisena, painon- ja stressinhallintaohjelmina tai liikunta-aktiivisuutena.

Kokonaishallintaa tavoittelevana mallina perinteikäs Ilmarisen työkykytalo (kuva 4) kuvaa laaja-alaisesti työhyvinvointia ja työkyvyn muodostumista työpaikkatasolla. Työkykytalo muodostuu neljästä kerroksesta, joita ovat 1) terveys ja toimintakyky 2) osaaminen, 3) arvot, asenteet ja motivaatio ja 4) johtaminen, työyhteisö ja työolot. Lisäksi kuvioon kuuluvat toimintaympäristö ja yksilöön vaikuttavat eri verkostot, kuten esimerkiksi perhe ja ystävät. Työkykytalo asetetaan yhteiskunnalliseen kontekstiinsa, vaikka painopiste onkin työpaikkatasolla.



Kuva 1. Työkykytalo (Työterveyslaitos)

Työkykytalon perustana toimii ihmisen terveys ja toimintakyky. Tällä tarkoitetaan niin fyysistä, psyykkistä kuin sosiaalista toimintakykyä. Seuraavalla tasolla on osaaminen, jonka lähtökohtana on yksilön peruskoulutus ja ammattiset tiedot ja taidot. Nopeasti muuttuvassa työelämässä myös osaamisen ylläpitämistä on alettu pitää keskeisenä osana työhyvinvointia. Muutosten myötä on opittava uusia taitoja, vaikka itse työtehtävät eivät muuttuisikaan. Haasteena on, että osaamisen korostuminen kääntyy tutkintojen suorittamistrendiksi, jolloin ei ole enää kyse osaamisen ylläpitämisestä tai kasvattamisesta, vaan suorittamisesta. Tästä ei välttämättä seuraa työhyvinvointia.

Ilmarisen työkykytalon kolmannessa kerroksessa ovat arvot, asenteet ja motivaatio. Kaikkiaan kolme alinta kerrosta kuvaavat yksilölähtöisiä voimavaroja. Kolmannessa kerroksessa kuitenkin siirrytään myös yksilönäkökulmasta isompaan kokonaisuuteen ja huomioon otetaan muu ympäristö, kuten perhe ja muun elämän yhteensovittaminen työhön.

Talon neljännessä kerroksessa on kootusti työhön liittyvät asiat, kuten itse työ, ympäröivä työyhteisö ja esimiestyö. Myös koko organisaation toimintakulttuuri ja johtaminen näyttäytyvät tässä osassa. Toimintaympäristön muutokset vaikuttavat vahvasti tähän kerrokseen ja muuttavat itse työtä ja sitä kautta myös työn tekemisen muotoja.

Työkyky muodostuu kaikista talon kerroksista ja niiden tasapainosta. Ikäännyminen sekä fyysisen ja psyykkisen toimintakyvyn muutokset vaikuttavat talon perustaan ja tällöin työelämän muutokset nousevat entistäkin isompaan rooliin. Pystytäänkö muutoksissa tukemaan yksilön voimavaroja, ja miten yhteisöllisyyttä vahvistamalla

saadaan rakennettua koko organisaation työhyvinvointia? Työelämän käytännöissä työhyvinvointia tarkastellaan ja mitataan edelleen hyvin yksilökeskeisesti.

Marja-Liisa Manka (2010) on kuvannut työhyvinvoinnin moninaisuutta siten, että terveys, fyysiset voimavarat, asenteet sekä psykologinen pääoma luovat perustan henkilön hyvinvoinnille. Työhyvinvointi muodostuu kuitenkin monista tekijöistä, jotka ympäröivät yksilön omia voimavaroja. Näistä tekijöitä Manka (mt.) nimeää neljä, ja ne ovat 1) organisaatio, 2) johtaminen, 3) työyhteisö ja 4) työ. Myös Manka näkee työhyvinvoinnin laaja-alaisena kokonaisuutena, joka muodostuu yksilön, työn, työyhteisön, organisaation ja ympäröivän maailman vuorovaikutuksesta.

Työhyvinvointi ei muodostu itsestään, vaan sitä on systemaattisesti rakennettava ja johdettava organisaatiotasolla. Keskeistä onkin, miten yksilön erilaiset voimavarat ja organisaation kulttuuri saadaan yhdistettyä niin, että ne tukevat työhyvinvointia ja toiminnan tavoitteita organisaation kokonaisuudessa. Kyse on organisaation perustehtävää tukevan työhyvinvoinnin luomisesta ja kehittävistä ylläpitämisestä.

2.4.1 Tunteet yhteisöllisen työhyvinvoinnin osa-alueena

Tunteita ei oteta riittävästi huomioon työhyvinvoinnin osa-alueina. Tunteita pidetään helposti irrationaalisina häiriötekijöinä, jotka halutaan häivyttää tehokkaan työskentelyn esteenä (ks. Juuti ja Salmi 2014, 24). Työyhteisön ja sen jäsenten työhyvinvointi rakentuu vuorovaikutuksessa (ks. esim. Mikkola ym. 2014), jossa tunteet ovat väistämättä läsnä. Työ ja siihen liittyvät muutokset voivat kuormittaa, mutta niistä saa myös voimavaroja. Nämä koetaan tunteina. (ks. Juuti ja Salmi 2014). Psykiatrisessa ja muussa mielenterveysystyössä erilaiset tunteet ovat erityisen herkästi läsnä jokapäiväisessä työssä.

Virolainen (2012, 13–14) esittelee Warrin (1990, 1994) affektiivisen työhyvinvoinnin mallin, jossa hyvinvointi jaotellaan virittyneisyyden ja mielihyvän mukaan erilaisiin tunnekokemuksiin. Avainkokemuksina ovat mielihyvä–mielihyvä, ahdistus–tyytyväisyys ja masennus–innostus. Sairausloman riskin todennäköisyys lisääntyy, mikäli yksilö kokee työssään negatiivisia tunteita, kuten kyllästyneisyyttä, uupumusta ja ahdistusta. Samalla myös työtehokkuus alkaa laskea.

Työn herättämiä myönteisiä tunteita ja näiden tuottamaa työhyvinvointia on aiemmin käsitelty esimerkiksi termin ”työn imu” kautta (mm. Hakanen 2014, Hakanen 2011). Juuti ja Salmi (2014, 83) kuitenkin toteavat, että pelkkä myönteisen painottaminen ei riitä. On kohdattava onnistuneesti haasteita, jotta voi kokea myönteisiä tunteita työstä.

Työllä on monia merkityksiä ihmiselle. Työ on paitsi elannon hankintakeino, myös vahvasti oman arvon testaamisen paikka. Juutin ja Salmen (2014, 73) mukaan työ voi vapauttaa riittämättömyyden tunteista monista syistä. Toisaalta taas työssä epäonnistuminen tai työn menettäminen voi tuottaa riittämättömyyden ja jopa häpeän tunteita. Muita työhyvinvointiin kytkeytyviä tunteita ovat muun muassa pätevyyden tunne,

syyllisyys, työn hallinnan tunne, oikeudenmukaisuuden tunne, mielekkyys, tyhjyyden tunne, turhautuminen, välinpitämättömyys, suuttumus, viha, arvostetuksi tuleminen, ilo ja tyytyväisyys. Esimerkiksi Koski tuo väitöskirjassaan (2007, 124-138) esiin, kuinka psykiatrisessa työssä asukkaiden kanssa työskentely tuottaa hyvin monenlaisia hyvinvointiin vaikuttavia tunnekokemuksia, jolloin joudutaan käymään voimakastakin rajanvetoa muun muassa ammatillisen pätevyyden ja asukkaan käyttäytymisen tuottaman häpeän välillä.

Mikkolan ym. (2014, 54–55) mukaan omaan työyhteisöön identifioituminen tukee työhyvinvointia. Olennaista on se, miten identifioitumista ilmaistaan työyhteisön jokapäiväisen työn vuorovaikutuksessa. Työn käytännöissä yhteinen perustehtävä luo yhteisöllisyyttä ja tuottaa yhteisöllistä me-henkistä vuorovaikutusta, jonka on todettu lisäävän työhyvinvointia.

Kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämiseen organisaatiossa tarvitaan kokonaisvaltaisen työhyvinvointikulttuurin kehittämistä, johon osallistuu koko organisaatio (Tarkkonen 2016, Juuti ja Salmi 2014). Työhyvinvointi syntyy työssä, jonka puitteet luodaan organisaation sisällä. Jos työntekijät nähdään pelkkinä resursseina, joiden odotetaan toteuttavan strategioita ja strategisia tavoitteita, ihminen inhimillisenä toimijana jää huomiotta. Työhyvinvointi on ennen kaikkea kokemus, silloinkin kun työhyvinvointia tarkastellaan vaikkapa fyysisen työ- ja jopa toimintakyvyn näkökulmasta.

Juutin ja Salmen (2014, 242–249) mukaan työyhteisön kulttuuri ratkaisee työhyvinvoinnin toteutumisen. Toimintakulttuurin osana esimerkiksi henkilöstön mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä vaikuttaa myös työn lopputulokseen. Kulttuuria luodaan yhdessä, jolloin esimies on keskeinen työhyvinvoinnin rakentaja, mutta myös työkaverit ja kunkin oma asettuminen työyhteisöön on olennaista. Tunteiden käsittelytaito on tärkeää työntekijän kuormittumisen säätelyn kannalta erityisesti asiakastyössä (ks. esim. Oksanen 2014). Kosken (2016) mukaan myös työnohjauksen tehtävänä on auttaa osallistujia tutkimaan myös tunteita suhteessa ryhmän tai työyhteisön toiminnan rakenteisiin ja perustehtävään.

2.4.2 Työnohjauksen tehtävä organisaation ja työntekijöiden tukena

Työnohjauksella on melko pitkä historia, mutta siitä on vallalla erilaisia käsityksiä ja määritelmiä. Kliinisellä työnohjauksella ei ole kansainvälisesti, organisatorisesti eikä professioiden välillä yhtenäistä määritelmää (Koivu 2013, 15.) Kärkkäisen väitöstutkimus (2013) ”Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa” ja Herojan (ym. 2014) teos ”Parempaa työelämää tekemässä – Tutkiva ote työnohjaukseen” muodostavat ajantasaisen katsauksen työnohjauksen tutkimuksesta. Lisäksi Suomen Työnohjaajat ry (STORY) ylläpitää aktiivista keskustelua työnohjauksen käytännöistä, julkaisee tutkimuksiin perustuvia artikkeleita ja kehittää työnohjausta Suomessa.

Suomen työnohjaajat ry:n (STOry) määritelmän mukaan työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Tämän määritelmän mukaan työnohjattava pohtii omaa suhdettaan työhönsä. Työnohjaus auttaa jaksamaan työssä ja pysymään työkykyisenä. Kärkkäinen (2013, 98) määrittelee psykiatrisen erikoissairaanhoidon työnohjauksen työntekijöiden valmiuksia ja potilaan hyvää hoitoa edistävänä kehittämismenetelmänä, jonka tavoitteena on työntekijän kehittyminen työssään, potilaan hoidon suunnittelu ja toteutus sekä työnohjauksen antama tuki organisaatiolle. Työnohjauksella ja työnohjauksellisella konsultaatiolla on erona käytännössä lähinnä kesto. Konsultaatio on melko lyhytkestoinen (esim. 1–5 kertaa) organisaation tai työyhteisön jonkin tilanteen kartoitus tai neuvontapalvelu.¹

STOry on pyrkinyt omalta osaltaan yhtenäistämään työnohjauksen määritelmää ja työnohjaajien koulutusta sekä selkiyttämään työnohjausta ammatillisena toimintana. Työnohjausta on Suomessa alettu käyttää 1950-luvulta kirkon työntekijöiden jaksamisen tukena (Salminen 2005). Rinteen ym. (2014) mukaan työnohjauksen alkua Suomessa sijoittuu 1950–60-luvuille, jolloin sitä alettiin lähinnä amerikkalaisen mallin mukaan hyödyntää kirkon sielunhoitotyön työnohjauksen lisäksi, sosiaalityössä, terveydenhuollossa, psykoterapiassa ja opetustyössä (ks. myös Paunonen-Ilmonen 2001, 23–27, Salminen 2005). Psykiatrisen terveydenhuollon työnohjaustoiminta on vaikuttanut koko terveydenhuollon työnohjauksen kehittämiseen (mt.).

Kunnan tai kuntayhtymän mielenterveyspalveluiden tuottamista ohjaavat mielenterveyslaki (14.12.1990/1116, 4§) ja -asetus (21.12.1990/1247). Niissä mainitaan, että mielenterveyspalveluihin tarvitaan toimiva työnohjausjärjestelmä, joka on sisällöllisesti sellainen, että se edistää henkilöstön valmiuksia antaa väestön tarvitsemia mielenterveyspalveluita. Laissa tai asetuksessa ei kuitenkaan määritellä, millaista ja miten järjestettyä työnohjauksen tulisi olla. (Ajantasainen lainsäädäntö 2014 ja Kärkkäinen 2013, 1.) Näin ollen työnohjauksen järjestäminen mielenterveyspalveluita tuottavissa organisaatioissa toteutuu ohuesti lain edellyttämänä, mutta sisällöllisesti ja toimintakäytännöiltään monimuotoisesti. Monimuotoisuus voi olla yhtäältä haaste organisaation sisäisen työnohjauksen osuudelle. Toisaalta monimuotoisuus voi mahdollistaa erilaiset työnohjauksen tarpeet ja tavoitteet.

Kun seuraa työnohjauksesta käytävää keskustelua (erilaiset työnohjauksen foorumit), on helppo havaita, kuinka työnohjauksen määrittely on jatkuvaa. Määrittelyyn osallistuvat lähinnä työnohjaustyötä ammatikseen tekevät henkilöt, joiden joukossa on myös työnohjauksen tutkijoita ja kouluttajia. Työnohjaajat kohtaavat työssään hyvin monenlaisia ilmiöitä, joihin työnohjaukselle asetetaan odotuksia. Työelämän muutos ja

¹ Nyt raportoitavassa tutkimuksessa oli alun perin tarkoitus tutkia työnohjauksellista konsultaatiota, mutta tutkimustehtävää syvennettiin koskemaan pidempikestoista työnohjausta, mikä vastasi paremmin organisaatioiden kehittämistarpeita ja työnohjausten toteuttamistapaa.

monimuotoistuminen puoltavat joustavaa määrittelyä. Työnohjausta hyödyntävät organisaatiot ovat erittäin monenlaisia, joten myös työnohjauksen on tarpeen olla joustava näihin konteksteihin toimivana työtapana. Paunonen-Ilmonen (2001, 34–36) esittää perinteiset erottelut: työnohjaus, konsultaatio, työnjohtaminen, koulutus, työopetus, kehitys- ja tuloskeskustelut, psykoterapia, perehdyttäminen, työyksikön ja organisaation kokoukset, opiskelijaohjaus ja mentorointi. Näillä on läheinen suhde työnohjaukseen, mutta esimerkiksi työnohjauksen tavoitteet erottavat käytännössä näitä erilaisia toimintatapoja toisistaan.

Työnohjauksella muun muassa autetaan työnohjattavaa kehittämään ammattitaitoaan, tuetaan työssä jaksamista, ohjataan reflektoimaan työn haasteita esimerkiksi asiakastyössä ja löytämään ratkaisuja pulmakohtiin ja niin edelleen. Työnohjaajan rooli 'supervisorista', työn ulkopuolisesta laadunvarmistajasta, asiantuntijasta (Paunonen-Ilmonen 2001, Rinne ym. 2014) näyttää muuttuneen enemmän työhön liittyvien kokemusten peilaajaksi ja dialogin ja vuorovaikutuksen fasilitaattoriksi työnohjaustilanteessa (ks. Koski 2007).

Juuti ja Salmi (2014, 244) pohtivat, kuinka työnohjaukselta, konsultaatiolta ja valmennukselta odotetaan alitajuisesti apua siihen, että henkilöstö ylittäisi epämuokavuusalueitaan ja joustaisi paremmin organisaation tarpeisiin. He näkevät kuitenkin työnohjauksen tehtävänä ensisijaisesti auttaa työyhteisöä kohtaamaan omat muutos- ja muut haasteensa ja toimimaan yhdessä näiden haasteiden ratkaisemiseksi. Työnohjaajan, konsultin tai valmentajan tehtävänä ei ole siis vain viestiä johdon muutosagendaa tai strategiaa henkilöstölle ja ”kääntää henkilöstön päitä” määrätulle muutokselle otolliseksi.

Kärkkäinen (2013, 91) ehdottaa, ettei puhuttaisi yleisesti työnohjauksesta, siihen liittyvien erilaisten käsitysten ja niiden tuottamien väärinymmärrysten vuoksi. Yleisesti työnohjauksesta puhuttaessa jää avaamatta, tarkoittaako puhuja yksittäistä työnohjauskertaa, koko prosessia tai tapaa, jolla työnohjausta tehdään. Täsmällisempää olisi puhua yksilö- ja ryhmätyönohjauksesta, psykoterapian työnohjauksesta, perheterapian työnohjauksesta, hoitotyön työnohjauksesta ja niin edelleen.

Työnohjaajilla on monia viitekehyksiä, jotka vaikuttavat työskentelytapaan työnohjauksessa (ks. esim. Paunonen-Ilmonen 2001, 45–47, Kärkkäinen 2013, 22). Esimerkiksi ratkaisukeskeinen työnohjaaja kiinnittää huomion ohjattavien osaamiseen ja onnistumisiin käsiteltävässä asiassa ja tämän pohjalta suunnataan toimintaa tulevaisuuteen. Ongelmien käsittelylle annetaan tilaa, mutta ongelmapuhe pyritään muuttamaan tavoitekielelle ja konkretisoimaan tavoitteiksi ja keinoiksi, joihin yhdessä sitoudutaan. Psykodynaamisen työnohjaajan menneen ja tulevan jatkumon etsimisen lähtökohtana ovat ohjattavien kokemukset, tunteet ja ajattelu. Narratiivisessa kehyksessä ohjattavan tuottama ohut tarina kytetään kulttuurisiin ja historiallisiin yhteyksiinsä. Monia muitakin viitekehyksiä toki on. (Ks. esim. Kärkkäinen 2013, 22.) Viitekehykset eivät kuitenkaan kerro työnohjauksesta koko totuutta. Työnohjaajan omalla ihmiskäsityksellä,

persoonalla ja kokemuksella on oma tärkeä merkityksensä työnohjauksessa tapahtuvaan vuorovaikutukseen.

Kärkkäisen (2013, 98) mukaan psykiatrisen hoitotyön ohjaus edellyttää vuorovaikutuksellisia ja pedagogisia valmiuksia ammattiosaamisen lisäksi. Työnohjaajan tehtävänä on rakentaa turvallista vuorovaikutuksen tilaa ja tukea työnohjattavia osallistumaan turvallisen vuorovaikutuksen luomiseen. Tila muodostuu osin fyysisestä tilasta, jota vuorovaikutuksessa luodaan eläväksi. Työnohjauksen näkökulmasta työnohjattavalta edellytetään dialogiin ryhtymistä työnohjaustilanteissa, kykyä ja halua sitoutua tarkastelemaan omaa työskentelytapaa ja omia työhön liittyviä kokemuksia (ks. Kärkkäinen 2013, 98).

Sosiaali- ja terveysministeriön (Sairauspoissaolokäytäntö...2007, 27) mielenterveyskuntoutujien asumispalveluja koskevien kehittämissuosituksen mukaisesti sosiaali- ja terveyspalveluissa toimivan henkilöstön tulee osallistua säännöllisesti työnohjaukseen. Tämä vahvistaa käsitystä, että työnohjaus osana muuta henkilöstön tukemista on asiakastyön laatuun ja henkilöstön jaksamiseen vaikuttava toimintatapa. Kiinnostavaa on kuitenkin se, että työyhteisöissä on haasteellista suoraan osoittaa työnohjauksen vaikuttavuutta, mikä työnohjauksessa on olennaisinta, ja millä konkreettisella tavalla työnohjaus olisi parhaiten sekä työntekijän, työyhteisön että johtamisen hyödyksi (ks. esim. Paunonen-Ilmonen 2001, 15–21). Työnohjauksen tulisi rakentua organisaation ydintehtävän ympärille ja sitä tukemaan. Tämä saattaa työnohjauksen prosessissa eri osapuolille monista syistä hämärtyä.

Työnohjauksen vaikuttavuudesta on vain vähän tieteellistä tutkimusta (ks. Koivu 2013). Työnohjauksen halutuista vaikutuksista on erilaisia odotuksia organisaatioissa. Siksi on tärkeää, että organisaatiossa määritellään, mitä työnohjaukselta odotetaan. Tavoitteet työnohjaukselle määritetään yhdessä työnohjattavien kanssa. Työnohjaussopimuksen laatimisen yhteydessä käydään esimiehen kanssa keskustelu työnohjauksen tavoitteista. Työntekijät voivat hahmottaa työnohjauksen tarpeensa eri tavoin. Työnohjaus on kuitenkin olennainen työväline arvioida uudelleen arkityön sujuvuutta ja häiriöitä, työssä herääviä tunteita ja omaa ammatillisuutta sekä kytkeä oma työ organisaation kokonaisuuteen. (Ks. Heroja ym. 2014, esim. Koivu 2014, 111 ja Koivu 2013.) Työnohjaus on yksi potentiaalinen tila, jossa työntekijöille tarjotaan mahdollisuus kertoa omista kokemuksista ja tuoda omaa ymmärrystä näkyväksi (Heroja ja Kuisma 2014). Työnohjaus voi parhaimmillaan olla yksi organisaation tarjoama mahdollistava rakenne dialogisen työyhteisön edistämiseksi (ks. Koski 2007, 42). Hoitotyön työnohjaus näyttäisi Koivun (2013) mukaan toimivan työhyvinvoinnin edistäjänä.

Työnohjausprosessi sinänsä sisältää myös palauteprosessin, sillä kyseessä on kokemuksellisen oppimisen prosessi (ks. Paunonen-Ilmonen 2001, 118). Työnohjauksen pitkäkestoisuus mahdollistaa kokemuksellista työskentelyä ja oppimista (Kärkkäinen 2013, 98). Työnohjauksesta tehdään kirjallinen sopimus, johon kirjataan myös työnohjausistuntojen ulkopuolinen arviointi esimerkiksi työnohjattavien esimiehen kanssa (ks.

esim. Ruutu ja Salmimies 2015, 48-49). Työnohjaaja saa istunnoissa jatkuvaa palautetta työnohjattavilta ja antaa palautetta työnohjauksen tavoitteiden edistymisestä istunnoissa. On kuitenkin erilaisia käytäntöjä siinä, millaisia muita väli- ja loppuarvioinnin menetelmiä (lomakkeet, keskustelut, päiväkirjat, videoinnit) vaikutusten arvioinnissa käytetään.

Wainwright (2010) on kehittänyt LASS (Leeds Alliance in Supervision Scale) -mittariston, jonka avulla voi helposti seurata työnohjausprosessissa tapahtuvaa muutosta ja samalla parantaa työnohjausistunnoista saatavaa hyötyä. LASS on kvantitatiivinen eli määrällinen mittari, jonka avulla voidaan seurata prosessissa tapahtuvaa muutosta. Hortonin (ym. 2008) kehittämä CSEQ (the Clinical Supervision Evaluation Questionnaire) on 14 kohtainen validoitu arviointityökalu, joka on tarkoitettu ryhmätyönohjaukseen. CSEQ:n avulla arvioidaan osallistujien havaintoja tavoitteesta, prosessista ja vaikutuksista 5 portaisella Likert-asteikolla. Dawber on kehittänyt Hortonin mallista erityisesti hoitajien kliinisen työn ohjaamiseen reflektiivisen ryhmätyönohjauksen mittaamisen ja seurannan menetelmän (RPG). Dawberin mukaan reflektiotaitojen ja ideoiden jakamisen taitojen kehittämisessä työntekijät saavat joskus huomattavia oivalluksia. Yhtenäinen ryhmä voi tukea ja auttaa yksilöitä huolten kanssa tuottamalla positiivisia vaikutuksia toimintaan. Turvallisuuden tunne ryhmässä paranee ja osallistujat haluavat ottaa enemmän riskejä ja sallivat merkityksellisempiä reflektioita. Dawberin tutkimuksissa tarkastellaan myös ohjaajan roolia, ryhmien ainutlaatuisuutta sekä työskentelyyn liittyviä arvoja. (Dawber 2013; Dawber ja O'Brien 2013.)

Työnohjauksen moni-ilmeisyyden säilymistä tukevat erilaiset odotukset työnohjaajan roolista ja työnohjauksen tehtävästä sekä myös työnohjausta tilaavan organisaation tehtävän luonne ja työnohjattavien tarpeet. Työnohjaus toimii parhaimmillaan kontekstin huomioon ottavana joustavana kohtaamisten, oppimisen, jakamisen ja uuden luomisen tilana. (Heroja ym. 2014.)

3 Tutkimus- ja kehittämishankkeen menetelmälliset valinnat: kehittävä toimintatutkimus

3.1 Toimintatutkimus

Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytännöllisyys, pyrkimys ratkaista ongelmia, tutkijan ja tutkittavien yhteistyö ja aktiivinen osallistuminen tutkimusprosessiin. Toimintatutkimuksessa pyritään arjen käytäntöjen tutkimisen avulla kehittämään tai muuttamaan erilaisia käytännön asiointiloja. Samanaikaisesti tehdään tieteellistä aineistolähtöistä tutkimusta. (Kuula 2001, Linturi 2003a, Harris 2008.) Lähtökohtana on usein käytännön työelämän tilanne tai asiointi, johon toivotaan ratkaisua tai muutosta tai jota halutaan kehittää.

Toimintatutkimus mahdollistaa uusia tarkastelutapoja, auttaa havaitsemaan työarjesta ja omasta toiminnasta muutosta kaipaavia asioita. Toimintatutkimus voi tukea työyhteisöä sen selvittämisessä, miten asioita on mahdollista tehdä yhä paremmin. (Argyris ja Schön 1978, Heron ja Reason 1995; 2006, Harris 2008.) Jotta tämä onnistuisi, tutkimuksen toteutuksen on oltava osallistava, toimintaorientoitunut ja kokemuksellinen. Toimintatutkimuksen tavoitteena on, että käytännöissä toimivat ihmiset ovat mukana tutkimuskumppaneina (ks. Reason 2002, Heron ja Reason 1995, 2006) etsimässä ratkaisuja työkäytäntöjen pulmallisiin kohtiin. Toimintatutkimuksessa korostuu tutkijan ja tutkittavan välinen yhteiskehittäminen ja -analyysi (ks. Kuula 2001, 139–142, Heron ja Reason 2006). Kehitettävää ja tutkittavaa ilmiötä tarkastellaan yhdessä eri näkökulmista, asetetaan omat käsitykset muiden kommentoitavaksi tutkimuksen eri vaiheissa ja reflektoidaan yhdessä ja erikseen nähtyä, kuultua ja koettua.

Toimintatutkimus -käsitettä (action research) ovat ensimmäisinä käyttäneet Lewin (1946) ja Whyte (1955) (ks. Kuula 2001, 195-198, Linturi 2003a, Harris 2008). Tutkimusstrategiana toimintatutkimus pyrkii käytännön toiminnan ja teoreettisen tutkimuksen vuoropuheluun. Tässä vuorovaikutuksessa aiemmat kokemukset ja uudet havainnot luovat merkityksenannon perustan. Kokemuksen tulkintaa ja uudelleen tulkintaa seuraa toiminta. Esimerkiksi tutkimusintervention tuottama uusi havainto *'emme tiedä työnohjauksesta riittävästi'* johtaa pohtimaan, mitä asialle voi tehdä, ja valitsemaan uudenlaisia toimintatapoja (esim. työnohjaukseen liittyvä koulutusteemapäivä) kokeiltavaksi, jotta

asiantila muuttuu. Toimintatutkimus auttaa orientoitumaan tutkittavaan asiaan tai kehitettävään prosessiin uudella tavalla, ja tästä muodostuu myös tiedostettu oppimisen sykli (ks. esim. Argyris ja Schön 1978, Linturi 2003a).

Toimintatutkimuksella on läheinen yhteys myös Checklandin (1981) kehittämään pehmeään systeemimetodologiaan (soft systems methodology) ja systeemiajatteluun (Harris 2008). Checklandin (2008) mukaan pehmeän systeemimetodologia (SSM) on keino organisoida problemaattisten arjen työ- tai henkilökohtaisten tilanteiden tutkimusta. Arki koetaan kompleksisena ja elävänä (ei staattisena). Kompleksisessa arjessa on kuitenkin joitakin pysyviä ja yhteisiä piirteitä. Niitä ja niiden välisiä yhteyksiä ei kuitenkaan välttämättä arjessa havainnoida tai kommunikoida riittävän yhteisiksi. Prosessi lähtee liikkeelle, kun todetaan, että asiantilalle pitää tehdä jotain. Tutkimuksen interventiot saavat liikkeelle mahdollisuuden ymmärtää paremmin toimijoiden henkilökohtaista, ehkä rutiininomaistakin, merkityksenannon perustaa, tehdä havaintoja ja avata yhteiseksi erilaisia maailmankuvia, tulkintoja, tekemisen tapoja ja saada nämä vuorovaikutukseen keskenään siten, että esimerkiksi työorganisaatiossa voidaan tehdä konkreettisia ratkaisuja yhteisen tavoitteen mukaiseen toimintaan (ks Checkland 1981, 2008). Esimerkiksi, kun paljastetaan yhteiseksi tiedoksi, että työnohjauksesta ei tiedetä riittävästi, tämän seurauksena voidaan suunnata toimintaa paremmin itse ongelman poistamiseksi. Päinvastaisessa tilanteessa toimintaa voidaan kohdistaa väärin, eikä työnohjauksesta saada sitä hyötyä, mihin se on tarkoitettu.

McCormack (ym. 2015, 46–47) kysyvät kumpaan käytäntöjen kehittämässä tulisi kiinnittää huomiota: käytäntöjen kehittämiseen vai käytäntöjen kehittämisen kehittämiseen eli prosessiin. Tämä kysymys on olennainen myös työnohjauksen vaikutusten osalta. Työnohjauksessa saaduista ideoista voidaan olla innostuneita hetkellisesti, mutta kun palataan työpaikalle, yksittäisten ihmisten on vaikea ”uida vastavirtaan” (ks. mt., 46) ja muuttaa käytäntöjä, ellei tälle muutokselle ole yhteistä ääneen lausuttua lupaa tai tilaa. Käytäntöjen kehittämiseksi ja muuttamiseksi tarvitaan kollektiivinen, yhteinen tahto- ja tavoitetila, josta on riittävän yhteinen ymmärrys organisaation kaikilla tasoilla. Yhteinen synnytetään ihmisten välisessä kommunikaatiossa. Mielenkiintoiseksi ja haastavaksi asian toteutumisen tekee se, että myös ’yhteinen’ koetaan yksilöllisesti, ja väistämättä on erilaisia näkemyksiä siitä, mitä se tarkoittaa.

Kehittävä toimintatutkimus painottaa sekä kehittämistä että tutkimusta tasa-vertaisesti. Molemmat tarvitsevat toisiaan. Kuula (2001, 208) kirjoittaa ”Muutosta ei saada aikaiseksi vain kirjoittamalla tutkimustekstejä.” Tutkijan on kyettävä liikkumaan kehittämisen kentällä sekä puhumaan ja kuulemaan käytännön työtä tekevien ihmisten kieltä. Kehittämistyössä kertyvä tutkimusaineisto on ’aitoa’ aineistoa (ks. mt., 209). Tutkimuksen alussa sekä tutkijoilla että kehittäjillä on oletuksia kehittämisen painopisteistä ja tutkittavan ilmiön luonteesta. Tutkimuksen aikana näitä oletuksia testataan yhdessä tutkimuskumppaneiden kanssa. Toimintatutkimuksen aineisto syntyy muutosprosessissa,

joka on työarkea. Tutkimuksen tehtävänä on luoda havainnoista yleisemmin ymmärrettävää (käyttö)teoriaa.

3.2 Kehittävän toimintatutkimuksen tehtävät ja tutkimuskysymykset

Toimintatutkimuksen päätavoitteet ovat

- kehittää mielenterveyskuntoutujille asumispalveluita tarjoavissa organisaatioissa yhteisöllisen työhyvinvoinnin malli
- kehittää organisaation perustehtävän lähtökohdista reflektointia ja dialogista työtapaa
- tukea ja kehittää haastavissa työympäristöissä yhteisöllistä työtapaa, josta hyötyvät esimiehet, työyhteisö, työntekijä ja asiakkaat
- tutkia työnohjauksen vaikutuksia ja asemaa yhteisöllisen työhyvinvoinnin edistämiseksi.

Erityisenä tavoitteena on tutkia, mitä keinoja ja yhdessä oppimisen tiloja esimiehen ja työntekijöiden vuorovaikutuksen turvalliseksi, molemminpuolista luottamusta rakentavalle harjoitteluksi löytyy työnohjauksen kautta. Yhteisöllisen työhyvinvointimallin tavoitteena on saada aikaan kokonaisvaltainen näkymä organisaation vuorovaikutussuhteisiin.

Tutkimuksen pääkysymykset ovat:

- Mitä ehtoja ja edellytyksiä haastavissa työorganisaatioissa on yhteisöllisen työhyvinvointimallin toteutumiseksi?
- Mitä vaikutuksia toteutetulla työnohjauksella on saavutettu?
- Miten johdon, esimiesten, työntekijöiden ja työnohjaajien kokemukset ja odotukset vastaavat toisiaan?
- Millaista yhteisöllistä työhyvinvointimallia esitetään mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita järjestäville organisaatioille?
- Miten työnohjaus voi paremmin tukea yhteisöllistä toimintatapaa, esimiesten ja työntekijöiden välistä vuorovaikutusta ja organisaation perustehtävää?
- Miten työnohjaus asemoituu organisaatioiden kommunikaatiosuhteisiin?

3.3 Tutkimusasetelma

Tutkimuksessa on mukana kolme psykiatristen asumispalveluiden organisaatiota. Tavoitteena on kehittää yhteisöllinen työhyvinvoinnin malli ja tutkia työnohjauksen vaikutuksia ja asemaa työhyvinvoinnin edistämiseksi. Keskiössä ovat työntekijöiden

(työnohjattavien) ja myös esimiesten ja johdon odotukset, käsitykset ja koetut vaikutukset. Myös työnohjaajien näkemyksiä on kuultu eri vaiheissa. Asukkaita ei ole haastateltu.

Työnohjaus on ollut tutkimuksellinen rajaus, jonka kontekstina toimii psykiatrisen asumiskuntoutuksen työ. Tutkimusasetelmassa yhteisöllisen työhyvinvoinnin kehittämistä on tarkasteltu työnohjauksellisen tuen näkökulmasta. Vaikka kyseessä on melko kompleksinen kehitettävä arki, menetelmällisten periaatteiden noudattaminen auttaa säilyttämään ”punaisen langan” niin etsittäessä vastauksia kehittämiskysymyksiin kuin tieteellisessä aineiston analyysissä.

Linturin (2003a) mukaan toimintatutkimuksen luonteeseen kuuluu, että tutkimusprosessia ei voi suunnitella eikä toteuttaa kohderyhmän ’ulkopuolella’. Tavoitteena on ollut säilyttää fokus mahdollisimman lähellä aitoa työarkea, jossa olennaista on työ psykiatristen asiakkaiden kanssa. Tämä tarkoittaa myös perustehtävän lähellä olevaa analyysiä: kun aineistoa on kerätty työn käytännöissä, tehdyt havainnot on myös annettu samojen käytäntöjen kehittämisen tueksi mahdollisimman nopeasti eli saatu evidenssi on hyödynnetty mahdollisimman pian organisaatioissa. Kokemukset työnohjauksen vaikutuksista ovat saatavissa vain vaikutusten tapahtumapaikalta, jossa myös työhyvinvointi koetaan ja jossa sitä rakennetaan (ks. McCormack, Kim ja Titchen 2015, 5–6). Tästä ns. mikrotason evidenssistä saadaan yleisemmin hyödynnettävä ja sovellettava malli, jossa otetaan huomioon organisaation kokonaisuus työnohjauksen onnistumisen edellytyksenä.

Tutkijoiden rooli toimintatutkimuksessa on historian saatossa ymmärretty eri tavoin (Kuula 2001, 116-118). Nyt raportoitavassa tutkimuksessa tutkimussuunnitelma on tehty yhteistyönä siten, että tutkimuskumppanit organisaatiosta ovat esittäneet omat käytäntölähtöiset tutkimus- ja kehittämistarpeensa, joihin tutkijat ovat esittäneet omaan asiantuntijuuteensa perustuvat interventioehdotukset. Interventiot, kuten työpajat, on toteutettu organisaatioissa tutkijoiden johdolla, mutta organisaatiot itse ovat tehneet varsinaiset kehittämistyön ratkaisut ja ohjanneet niiden toteuttamista työarjessa. Tutkimuskumppanuus on tarkoittanut, että on ihmetelty yhdessä eri näkökulmista.



Kuva 2. Kehittävän toimintatutkimuksen asetelma.

Organisaatio 1 on yksityinen yleishyödyllisin periaattein toimiva säätiö, jonka tavoitteena on kehittää ja toteuttaa sosiaalipsykiatrista kuntoutustyötä psykiatrista kuntoutusta tarvitseville asiakkaille. Säätiöllä on toiminut kuusi tehostetusti tuettua asumispalvelua tarjoavaa palvelutaltoa mielenterveyskuntoutujille. Vuonna 2012 asukaspaikkoja oli yhteensä 310. Henkilökunta on paikalla ympäri vuorokauden. Yhteensä henkilöstöä on noin 160. Suuri osa heistä on kokopäiväisessä työsuhteessa ja tekee kolmivuorotyötä.

Organisaation päätöksentekomallin mukaisesti asioista päätetään yhteisöllisesti ja asukkaita pyritään saamaan mahdollisimman vahvasti vaikuttamaan arjen toimintaan ja päätöksiin. Uutena palvelumuotona aloitetaan vuoden 2015 alusta tehostetun palvelun rinnalle pienimuotoinen asuntoluotsiohjelma, joka perustuu verkostotyöskentelymalliin (key ring). Palvelukotiasukkaat ja omissa vuokra-asunnoissa asuvat muodostavat toisiaan tukevan verkoston. Samalla yksi tehostetun palveluasumisyksikkö muutetaan palveluasumiseksi. Asukkaista 80 prosenttia sairastaa skitsofreniaa. Somaattisista sairauksista on diagnosoitu eniten diabetesta (18 %), sydän- ja verisuonisairauksia (16 %) ja keuhkohtaumatautia (8 %). Päihdeongelmat ovat lisääntyneet jonkin verran. Erilaisia liikkumisen apuvälineitä käyttää 15,5 prosenttia asukkaista.

Edellä kuvatun lisäksi haastavuutta tuo mm. se, että henkilöstöllä ei ole erillisiä omia työtiloja. He ovat tehostetun palveluasumisen asukkaiden lähellä tukemassa arkea. Organisaatio panostaa työntekijöiden tukemiseen haastavassa työympäristössä. Työnohjauksen lisäksi säätiössä on käytössä monia henkilöstön osaamista ja työssä jaksamista tukevia käytäntöjä (esim. työnkierto, kehityskeskustelut, koulutukset, varhaisen tuen malli sairauspoissaolojen seurantaan, liikunta- ja kulttuuripalveluiden käytön tuki). Vuonna 2012 on teetetty henkilöstötutkimus, jonka tulokset olivat hyvät. Työssä jaksaminen nousi kuitenkin kriittiseksi tekijäksi. Henkilöstön keski-ikä on 41 vuotta.

Työnohjaus on pääsääntöisesti ryhmätyönohjausta, jonka työyksiköt tilaavat. Tämä on aiheuttanut koko säätiön tavoitteiden näkökulmasta pirstaleisuutta siinä mielessä, että hyödyt työssä jaksamisen ja työn laadun kannalta ovat jääneet epäselviksi. Organisaation periaatteena on, että työnohjauksen viitekehyksen ja työnohjaajan valinnassa henkilöstön on voitava säilyttää vapaus ja kokeilumahdollisuus. Monenlaisille viitekehyksille ja myös työnohjaajan vaihtamiselle on tarvittaessa oltava mahdollisuus. Työnohjauksen vaikutukset ovat paremmat, jos työnohjattava on saanut itse vaikuttaa työnohjaajan valintaan (ks. Kärkkäinen 2013, 27).

Tutkimukseen valittiin mukaan kaksi ympärivuorokautista tehostettua palvelua tarjoavaa asumiskuntoutusyksikköä. Työnohjausistunnot ovat noin kerran kuukaudessa 90 minuuttia kerrallaan. Työnohjaus on työntekijöille työnantajan tarjoama mahdollisuus, mutta myös työhön kuuluva velvollisuus. Toisessa yksikössä esimies osallistuu aina työnohjaukseen työntekijöiden kanssa. Toisessa puolestaan esimies osallistuu ainoastaan tarvittaessa, harvoin.

Organisaatio 2 toteuttaa sääntöjensä mukaan sosiaalipsykiatriasta kuntoutustyötä ja ehkäisevää mielenterveystyötä avohoidossa oleville mielenterveyskuntoutujille eriasteisesti tuettua ja ohjattua kuntoutusta. Säätiö toimii yleishyödyllisiä periaatteita noudattaen, eikä sen tarkoituksena ole tuottaa voittoa. Säätiön kuntoutusjärjestelmä muodostuu asumiskuntoutus-, päivä- ja työkeskustoiminnasta. Säätiö tarjoaa myös sopeutettua ammatillista koulutusta, työhön valmennusta ja tuettua työharjoittelua. Lisäksi säätiöllä on asukkaiden tueksi yöpartiointi- ja päivystystoimintaa. Säätiö järjestää myös ruokapalvelua sekä loma- ja virkistystoimintaa. Säätiö järjestää kuntoutujille asumiseen liittyviä tukitoimenpiteitä, kuten asumistaitojen arviointia ja kotikuntoutusta.

Tutkimukseen valittu asumiskuntoutusyksikkö tarjoaa tehostetusti tuettua ympärivuorokautista palveluasumista mielenterveyskuntoutujille. Asumiskuntoutusyksikössä työskentelee vastaava ohjaaja ja 11 ohjaajaa, jotka ovat koulutukseltaan muun muassa sosionomeja, sairaanhoitajia ja lähihoitajia. Henkilökuntaa on paikalla ympärivuorokautisesti. Asiakkaan päihteenkäytön tulee olla hallinnassa ainakin jossain määrin. Asiakkaalta ei edellytetä arkipäivän askareiden itsenäistä osaamista, vaan asiakasta ohjataan tarvittaessa kaikissa arkipäivän askareissa. Asiakkaita kannustetaan myös kodin ulkopuoliseen toimintaan kuten työ- ja päiväkeskuksiin. Lääkäripalvelut hoidetaan

psykiatrian poliklinikan kautta sekä somaattisella puolella lähimmän terveysaseman kautta.

Tälle yksikölle järjestetään ryhmätyönohjauksia kerran kuukaudessa ja ne ovat kestoltaan 90 minuuttia kerrallaan. Esimies osallistuu aina työnohjaukseen.

Organisaatio 3 on kolmannen sektorin voittoa tavoittelematon yleishyödyllinen yhdistys, joka tuottaa kuntoutus-, tuki- ja asumispalveluja mielenterveys- ja/tai päihdekuntoutujille sekä monihäiriöisille. Lisäksi organisaatioon kuuluva tukiyhteisö tarjoaa kansalais-, vertais- ja vapaaehtoistoimintaa kaikille yhteisöllisyydestä kiinnostuneille.

Organisaation 3 tutkimuksessa mukana oleva yksikkö tarjoaa tehostetusti tuettua ympärivuorokautista palveluasumista mielenterveyskuntoutujille. Siellä on 22 asiakaspaikkaa ja asiakkaaksi hakeudutaan lähetteellä SAS-ryhmän kautta. Asiakkaat asuvat omissa asunnoissaan. Asiakkaan ja hänen verkostonsa kanssa määritellään yhdessä asumisen ja kuntoutumisen tavoitteet sekä tuen tarve. Yksilöllinen kuntoutus- ja palvelusuunnitelma päivitetään säännöllisesti ja aina tarpeen mukaan. Henkilökunta on saatavilla ympärivuorokautisesti. Lääkäripalvelut kunta järjestää omien sopimustensa mukaisesti. Asukas saa kokonaisvaltaiseen hyvinvointiinsa tukea moniammatilliselta työryhmältä.

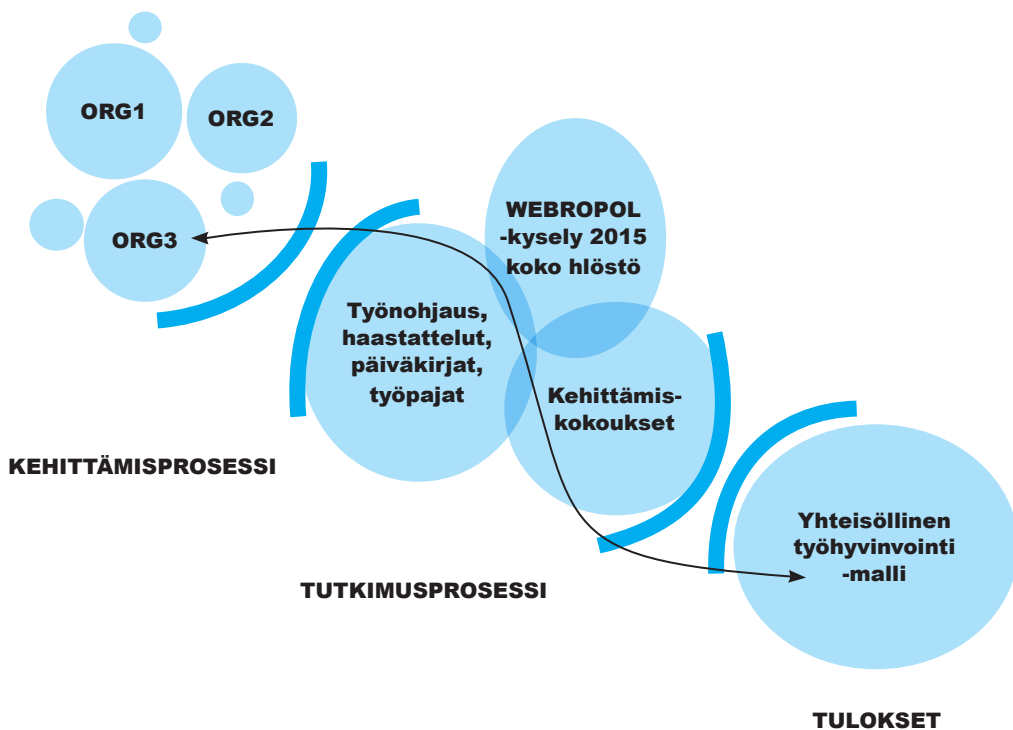
Koko organisaation yhteisissä sekä yksiköiden omissa kehittämispäivissä, johdoryhmässä ja yhteistoimintaryhmässä käsitellään työntekijöiden sekä työyhteisöjen ammatilliseen kehittymiseen sekä työhyvinvointiin, työkyvyn ylläpitämiseen ja työssä jaksamiseen liittyviä asioita. Kerran kuukaudessa kokoontuvassa yhteistoimintatyöryhmässä käsitellään myös työhyvinvointiin, työkykyyn, työturvallisuuteen ja työsuojeluun liittyviä asioita. Organisaation hierarkia on matala – keskustelua on mahdollista käydä oman lähiesimiehen lisäksi myös muun hallinnon väen kanssa. Työterveyshuollon kanssa tehdään aktiivista yhteistyötä.

Organisaatio tukee työntekijöiden työhyvinvointia muun muassa joustavalla työvuorojen ja vuosilomien suunnittelulla. Työntekijöiden ajatuksia kuullaan siitä, missä yksikössä he haluavat työskennellä ja toisaalta kannustetaan heitä aktiivisesti myös työkiertoon: mahdollistetaan työssä oppiminen. Muita yksilöllisiä opintopolkuja tuetaan mahdollisuuksien mukaan. Jokaisen työntekijän kanssa käydään vuosittain kehityskeskustelut. Työyhteisöillä on omat, säännölliset palaverit, kehittämispäivät sekä työnohjaukset. Lisäksi järjestetään työhyvinvointiin ja virkistykseen liittyvää toimintaa yhdestä kolmeen kertaan vuodessa.

Jokainen työyhteisö päättää ja sopii itsenäisesti työnohjauksestaan, valitsee työnohjaajan ja sopii työnohjauksen toteutuksesta ja sen fokuksista. Työnohjaus on ryhmätyönohjausta yksiköittäin. Tutkimukseen valitussa yksikössä esimies osallistuu säännöllisesti työnohjaukseen työntekijöiden kanssa. Työnohjausistuntoja on kerran kuukaudessa ja ne ovat kestoltaan 90 minuuttia kerrallaan.

3.4 Tutkimusaineistot ja niiden analyysitavat

Koko tutkimusprosessi on esitetty kuvassa 2. Tutkimus aloitettiin 1.6.2015, aineistot kerättiin pääosin elokuun 2015 ja toukokuun 2016 välillä.



Kuva 3. Tutkimusprosessi 1.6.2015–15.10.2016

Tutkimuksessa kerättiin sekä määrällistä (kysely) että laadullista aineistoa (kysely, havainnointi, päiväkirjat, kokousmuistiot, työpajamuistiot ja avoimet haastattelut). Alkutilannetta kartoitettiin Webropol-kyselyllä (syyskuu 2015) koko henkilöstölle (N=300) ja organisaatioiden toimittamien työhyvinvointia kartoittaneiden aineistojen, kuten hyvinvointikyselytulosten avulla. Vastausprosentti Webropol -kyselyssä oli 56,3 (169 vastaajaa). Lisäksi järjestettiin infotilaisuuksia organisaatioiden henkilöstölle. Aineistonkeruussa on tärkeää koko kehittämisprosessi, jossa olivat mukana johtajat, esimiehet, työnohjattavat sekä ja työnohjaajat. Kunkin organisaation kanssa järjestettiin omat säännölliset kehittämiskokoukset (N=15) organisaatiokohtaisten kehittämistehtävien tiimoilta. Lisäksi pidettiin yksi kolmen organisaation yhteinen kokous tutkimuksen puolivälissä.

Organisaatioissa valittiin seurattavat työnohjausryhmät ja yksiköt. Valinta tapahtui organisaatioiden omista lähtökohdista ja kehittämistarpeista. Tutkimukseen valituilla ryhmillä oli yhteisinä tekijöinä sama perustehtävä (asiakastyön ohjaajuus), vuorotyö ja työnohjauksen säännönmukaisuus. Työnohjausistuntoja järjestettiin noin kerran kuukaudessa ja ne olivat kestoltaan 90 minuuttia kerrallaan. Kolmessa yksikössä esimies osallistui työnohjauksiin ja yhdessä satunnaisesti. Työyhteisön työnohjausprosesseja seurattiin noin 9 kuukauden ajan useilla aineistoilla. Valittuihin ryhmiin osallistuvat kirjoittivat kokemuksensa välittömästi työnohjausistuntojen jälkeen päiväkirjaan. Päiväkirja sisälsi ns. LASS-mittarit koetun hyödyn, ryhmän keskinäisen ymmärryksen, työnohjaajan ja ryhmän välisen ymmärryksen sekä istunnon tavoitteellisuuden osalta (Wainwrightin 2010). LASS (Leeds Alliance in Supervision Scale) on kehitetty kliinisen työn (kuten psykiatrinen asiakastyö) työnohjausistuntojen arvioinnin työkaluksi. Tärkeimmäksi työnohjausistuntoa määrittäväksi tekijäksi katsotaan työnohjaajan ja työnohjattavan välinen vuorovaikutus (mt., 12). Wainwrightin LASS-mittariston kehittämistyö on tapahtunut läheisesti kliinisen työn ympäristöissä. Nyt raportoitavassa tutkimuksessa on LASS-mittaristoa hyödynnetty työnohjausistuntopalautteen seuraamiseksi hankkeen keston ajan, yhtenä aineistonkeruutapana. Wainwrightin väitöskirjassaan (2010) kehittämästä LASS-mittaristosta on työnohjauspäiväkirjoihin otettu mukaan osa (ks. liite 1).

Päiväkirjassa kysyttiin lisäksi kolme avointa kysymystä, joissa työnohjaukseen osallistuneet saivat kommentoida välittömiä kokemuksia työnohjausistunnoista. Seurattavia työnohjausistuntoja oli kolmesta organisaatiosta yhteensä 30. Niihin osallistui yhteensä 244 henkilöä (=päiväkirjojen määrä).

Aineistoja käsiteltiin organisaatioiden kehittämiskokouksissa, yhteisissä tutkimuskokouksissa sekä työnohjattaville järjestetyissä työpajoissa. Erityisesti työpajoissa harjoiteltiin dialogista ja reflektointia työtapa. Tutkimus- ja kehittämiskokonaisuudessa viritettiin myönteistä toiminta- ja ajattelutapaa (mm. Luthans ym. 2007, Uusitalo-Malmivaara ym. 2014; Manka ym. 2014), jossa tutkittiin jaettua ymmärrystä työyhteisön kokonaisuudesta.

Tutkimusorganisaatioiden työnohjauksen seurantaan osallistuville yksiköille järjestettiin työpajat siten, että syksyn 2015 aikana järjestettiin neljä työpajaa ja keväällä 2016 neljä työpajaa. Yhdessä organisaatiossa kohteena oli kaksi erillistä yksikköä, joten näille pidettiin omat työpajansa. Yhteensä järjestettiin kahdeksan työpajaa. Työpajoihin osallistui yhteensä 68 henkilöä. Myös kaikkien yksiköiden esimiehet osallistuivat työpajatyöskentelyyn. Työpajan kesto oli noin kolme tuntia kerrallaan. Työpajojen keskusteluista kirjoitettiin tarkat muistiinpanot työpajojen aikana. Harjoitusten tuotokset valokuvattiin. Tutkijat kävivät työpajahavainnot ja muistiinpanot välittömästi jokaisen työpajan jälkeen läpi: pohdittiin tapahtunutta, verrattiin havaintoja, tutkittiin kertyneen aineiston merkityksiä ja koostettiin muistio osallistujille. Samoin toimittiin kehittämiskokouksissa, joissa myös toinen tutkijoista kirjasi keskustelut muistiinpanoiksi.

Syksyn 2015 työpajoissa työstettiin työnohjattavan omaa roolia sekä perustehtävän yhteistä ymmärtämistä. Työpajaharjoituksissa käsiteltävänä oli myös työnohjaukseen liittyviä teemoja. Kevään 2016 työpajoissa keskityttiin positiivisen psykologian periaatteille (ks. esim. Luthans ym. 2007) kehitettyihin myönteisyysharjoituksiin. Näiden interventioiden tavoitteena oli tutkimuksessa rikkoa arjen rutiineja ja auttaa näkemään arkea toisista näkökulmista. Luthansin ja kumppaneiden (2008) mukaan jo lyhyellä positiiviseen psykologiaan perustuvalla interventiolla voidaan saavuttaa myönteisiä vaikutuksia. Tämä periaate sisältyy myös ratkaisukeskeiseen työtapaan (esim. de Shazer 1985, Metcalf 1998, de Jong ja Insoo 2008, Sharry 2011, Ruutu ja Salmimies 2015), jota myös sovellettiin tutkimuksen kehittämisosioissa.

Kehittämistyöpajoissa käsiteltiin työnohjauksesta kerätyistä aineistoista nousseita havaintoja ja tutkittiin yhdessä, mikä toimii hyvin ja mikä ei vielä toimi. Harjoitukset mahdollistivat havaintojen tekemisen omasta roolista ryhmässä, vastuunoton kasvattamisen yhteisessä tilanteessa ja myönteisten näkökulmien avaamisen. Työnohjausprosessien kehittämiseen ja työnohjauksesta saatavan hyödyn lisäämiseen myönteisyyden näkökulma sopii, sillä työnohjaukseen sisältyy lähtökohtaisesti tavoite tehdä asioita paremmaksi ja löytää ratkaisuja yhdessä organisaation ja perustehtävän tavoitteita vastaavasti. Työpajoissa oli mukana myös työnohjauksen opintoihin lopputyötään tekevä havainnoija, joka keskittyi työnohjattavien omaan rooliin. Tästä tutkimusosuudesta on valmistumassa oma raporttinsa (Hemmilä 2016).

Kehittämistyön keskeisenä ohjenuorana olivat jokaisen kolmen organisaation omat kehittämistehtävät. Kehittämistehtäviin pyrittiin löytämään kehittämisprosessin aikana ratkaisuja. Kehittämistehtävät työstettiin yhdessä organisaatioiden johdon ja yksiköiden esimiesten kanssa heti prosessin alussa kesällä 2015. Organisaatiot on nimetty edelleen numeroilla 1, 2, ja 3 ja niiden kehittämistehtäviksi nousivat seuraavat kysymykset:

Organisaatio 1: Miten taataan työnohjausprosessiin jatkuvuus resurssit ja työympäristö huomioon ottaen. Millaiset rakenteet ja millainen malli tuottavat mahdollisimman optimaalisen työnohjauksen, joka tukee organisaation perustehtävää?

Organisaatio 2: Mikä työnohjauksen merkitys on yksikölle, ja miten työnohjaus voi tukea yksikköä muutostilanteessa?

Organisaatio 3: Miten työnohjaus tällä hetkellä palvelee yksikön tarpeita? Millaiset asiat tukevat työn sisällöllistä kehittämistä? Millainen on työntekijän oma rooli työnohjauksessa?

Myöhemmin havaittiin, että suuri osa kehittämistehtävistä oli sellaisia, että ne olivat kiinnostavia kaikissa organisaatioissa. Kehittämiskokouksissa pohdittiin eri vaiheissa

myös muiden organisaatioiden asettamia kysymyksiä oman organisaation näkökulmasta ja käytiin läpi vaiheittain kerätyn aineiston välitulokset.

Kehittämistyössä keskeisinä työvälineinä olivat organisaatiokohtaiset kehittämiskokoukset ja kehittämistyöpajat. Kehittämiskokouksiin osallistuivat organisaation johto ja osallistuvan yksikön esimies tai esimiehiä. Myös työnohjaaja oli toisinaan paikalla. Lisäksi työnohjaajien kanssa keskusteltiin erikseen. Kussakin organisaatiossa pidettiin yhteensä neljä varsinaista kehittämiskokousta. Kokousten tarkoituksena oli aluksi rakentaa kehittämistehtävät ja sen jälkeen seurata paitsi niiden toteutumista niin myös koko kehittämisprosessin suuntaa ja muita tuloksia. Syksyllä pohdittiin enemmän työnohjauksen roolia osana organisaation kehittämistä ja keväällä keskusteltiin siitä, mitä työyhteisöllisyys on, miten se näkyy ja miten sen pitäisi näkyä organisaatioiden käytännön työssä.

Seuraavaksi on kuvattu jokaisen kehittämiskohteen olleen organisaation kehittämisprosessin kulkua.

Organisaatio 1. *Lähtökohtaoletuksena: työnohjaus ei vielä tue organisaation perustehtävää parhaalla mahdollisella tavalla*

Organisaatiossa 1 keskeisenä haasteena nähtiin se, miten työnohjaus parhaiten saadaan tukemaan perustehtävää. Tähän liittyy huoli siitä, miten työnohjaus olisi jatkuva prosessi, eikä sarja yksittäisiä kertoja. Työntekijöiden vuorotyö nähtiin erityisenä haasteena. Tämän vuoksi jokaisella työnohjauskerralla oli ainakin osittain eri henkilöt. Osa henkilöstöstä ei ollut viimeisen vuoden aikana käynyt kertaakaan työnohjauksessa.

Organisaatiossa haluttiin korostaa perustehtävän merkitystä ja työnohjauksen suuntaamista vahvemmin perustehtävän tukemiseen. Ensimmäisessä työpajassa pohdittiin, miten perustehtävä ymmärretään. Harjoitusten avulla mietittiin yhdessä, miten työnohjaus tukee perustehtävää ja mikä on työnohjauksen tarkoitus. Lopuksi pohdittiin, mitä itse on antanut työnohjauksessa ja miten eri häiriötekijät vaikuttavat työnohjausistunnon etenemiseen.

Työpajan tarkoituksena oli herätellä ihmisiä pohtimaan käsityksiä työnohjauksesta ja työnohjauksen merkitystä. Työnohjauksen mahdollisuuksia lähestyttiin perustehtävän näkökulmasta. Omaa roolia nostettiin esiin harjoituksella, jossa jokainen oli vuorollaan työnohjaaja, jotta näkemys työnohjauksesta laajenisi.

Seuraavassa työpajassa noin puolen vuoden päästä käytiin läpi, miten edellisen työpajan työskentely oli vaikuttanut työnohjaustilaisuuksiin. Toisen työpajan teemana oli paitsi työnohjaus myös kehittämiskokouksessa nostetut yhteisöllisyyteen liittyvät teemat, kuten vastuun ottaminen ja vastuun antaminen. Teemoja käsiteltiin ryhmissä harjoittein ja pohdittiin, miten ne näkyvät arkipäivän työssä.

Organisaatio 2. *Lähtökohtaoletuksena: työnohjaus on turhauttavaa, siitä ei saa tukea työyksikön työhön*

Organisaatiossa kaksi lähdettiin liikkeelle heti syksyn 2015 alussa jo ennen työnohjauspäiväkirjojen keräämistä. Henkilöstöllä ja esimiehellä oli ollut erittäin huonoja kokemuksia työnohjauksesta, eikä motivaatiota työnohjauksen jatkamiseen juuri ollut. Siksi oli tärkeää, että heti alussa käytiin läpi työnohjauksen perustaa ja tarkoitusta sekä mahdollisuuksia oman työn kehittämiseen. Samalla myös motivoitiin henkilöstöä osallistumaan tutkimukseen. Työnohjauksen merkitys yksikölle muodostuikin organisaation kaksi kehittämistehtäväksi. Samoin kuin muissakin organisaatioissa, myös täällä toivottiin jatkumoa koko työnohjausprosessiin.

Ensimmäisen työpajan tehtävänä oli tutkia työnohjauskokemuksia tarkemmin ja ottaa selvää, mitä odotuksia työnohjaukselle on jatkossa. Osallistujien aktiivinen ja melko innokas heittäytyminen työpajatehtäviin oli tutkijoille myönteinen yllätys vahvan negatiivisen lähtökohdan vuoksi.

Kevään työpajassa tutkittiin erilaisten tehtävien avulla, oliko työnohjauksessa ja työyhteisössä tapahtunut muutosta. Toisen työpajan teeman työnohjauksen lisäksi olivat muutama keskeisesti työyhteisöön liittyvät teemat, kuten vastuunotto ja erilaiset persoonat työpaikalla.

Organisaatio 3. *Lähtökohtaoleetus: työnohjaus ei palvele yksikön tarpeita*

Myös organisaatiossa 3 kehittämistehtävä lähestyi samoja teemoja kuin muissa organisaatioissa. Keskeistä oli selvittää, miten tämänhetkinen työnohjaus palvelee yksikön tarpeita, miten tuetaan työn sisällöllistä kehittämistä ja mikä on työntekijän oma rooli työnohjauksessa.

Ensimmäisessä työpajassa tutkittiin harjoitusten avulla nykyisen työnohjauksen hyötyjä ja sen kehittämistä. Samoin kuin muissa organisaatioissa, myös tässä työpajassa jokainen sai yhdessä harjoituksessa kokeilla työnohjaajan roolia. Tämän harjoituksen tarkoituksena oli selkeyttää työnohjaustilanteiden dynamiikkaa. Vertaistyo-ohjauksena toteutetun harjoitustyönohjauksen teemoina olivat oman työpaikan häiriötekijät, joita kerättiin ennen työnohjausta lapuille. Kukin sai valita näistä aiheen, johon sai työnohjausta. Kevään työpajassa tutkittiin, miten vuoden aikana oli edistytty.

(Liite 2: työpajojen harjoitukset)

Aineistojen (taulukko 1) analyysi on tapahtunut vaiheittain siten, että vuoden 2015 aikana on keskitytty käytännöllisiin kehittämistehtäviin ja samalla perehdytty tutkimuksen rajauksen mukaisesti toimintakulttuureihin tutkittavissa organisaatioissa. Kehittämistyöstä on laadittu tutkimuksessa mukana olleille organisaatioille omat väliraportit. Tammikuusta 2016 alkaen painopiste kerättyjen aineistojen analyysissä siirtyi laadullisen aineistojen analyysiin. Samanaikaisesti kerättiin lisää aineistoa kehittämistyössä. Kyse ei ole suoran vuorovaikutuksen aineistosta, vaan samasta työkontekstista kerätystä monesta

aineistosta, jossa haastateltavat, keskustelijat, kirjoittajat ja niin edelleen pohtivat oman työnsä, perustehtävänsä ja rooliensa kautta käsityksiään ja kokemuksiaan työnohjauksesta ja työyhteisöllisyydestä. Havaintoyksikkönä ovat olleet myönteiset ja kielteiset ilmaisut (käsitykset, kokemukset, asenteet), jotka myös kertovat arvottamisesta. (Ks. esim. Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen 2011.)

Taulukko 1. Tutkimuksen pääasialliset aineistot.

Webropol-kysely N=300	56,3 %/169 alkusyksy 2015	Kvantitatiivisesta osuudesta organisaatiokohtaiset väliraportit 12/2015 Avovastaukset sähköisenä tekstiversiointina kyselystä suoraan saatavissa
Kehittämiskokoukset	N=16 1.6.2015–9/2016	havainnointi, muistiinpanot tutkijatriangulaatio*
Työnohjausistunnot	30 istuntoa 244 henkilöä/päiväkirjaa 9/2015–5/2016	päiväkirjat
Työpajat	8 kpl/ kesto á n. 3 tuntia 9/2015–5/2016	havainnointi muistiinpanot tutkijatriangulaatio
Työnohjaajien (3 eri henkilöä) haastattelut	yhteensä 7 haastattelua/ kesto n. tunti 9/2015–8/2016	muistiinpanot

* Tutkijatriangulaatio – useampi tutkija tutkii samaa ilmiötä ja on mukana joko osassa tutkimusta (esimerkiksi aineiston hankinta tai analyysi) tai koko tutkimusprosessissa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006)

Kehittämistyöhön liittyvien yhteispohdintojen lisäksi toimintatutkimuksen prosessissa kertyneeseen uuteen aineistoon on perehdytty laadulliselle tutkimukselle tyypillisellä aineistolle avoimella, tiiviillä lähiluennalla² ja tutkijoiden välisellä havaintojen vertailulla (tutkijatriangulaatio). Löytyneitä havaintoja analysoitiin suhteessa toisiinsa, käytännön kehittämiskysymyksiin ja kommunikaatiosuhteiden teoreettiseen lähtökohtaan (mm. roolit). Esimerkiksi negatiivinen vaikutelma työnohjauksesta oli tutkimuksen alussa todella vahva. Työnohjausta tunnuttiin valituissa yksiköissä ja myös osin johdossa pidettävän lähes yksin syyllisenä huonoihin kokemuksiin. Alkukysely osoitti, että työnohjaus koetaan varsin myönteisenä ja vaikutuksia tuottavana asiana. Erityisesti syksyn 2015 aineistoista etsittiin tälle ristiriidalle selitystä. Aineistojen kertoman tutkiminen auttoi löytämään yllättäviä seikkoja, jotka johdattivat jättämään työnohjauksen hetkeksi sivuun

2 Aineistolle avoimella tiiviillä lähiluennalla tarkoitetaan sitä, että aineistoa luetaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti ja intensiivisesti, pyritään etsimään ja löytämään tutkittavaan ilmiöön aineistosta lisävalaistusta, temaattisia tiivistyksiä, joita vasten tutkija voi tarkastella omia tulkintojaan. (Pöysä 2015.) Jotta tutkijoiden etukäteisoletukset tai esimerkiksi aineistonkeruun tilanteissa, kuten työpajoissa ja haastatteluissa esitetyt voimakkaat ilmaisut, muodostu tuloksiksi sellaisenaan, on aineistoon perehdyttävä ja pohdittava, millaisessa ympäristössä se on syntynyt ja mitä se tarkoittaa syntymisen ympäristössään, joka on tutkimusaineiston syntymisen konteksti (ks. esim. Ruusuvoori, Nikander ja Hyvärinen (toim. 2011), Silverman 2006).

ja kiinnittämään huomiota esimerkiksi työnohjattavan ryhmän omaan käyttäytymiseen, esimiehen rooliin ja perustehtävän yhteisen ymmärtämisen vivahteisiin.

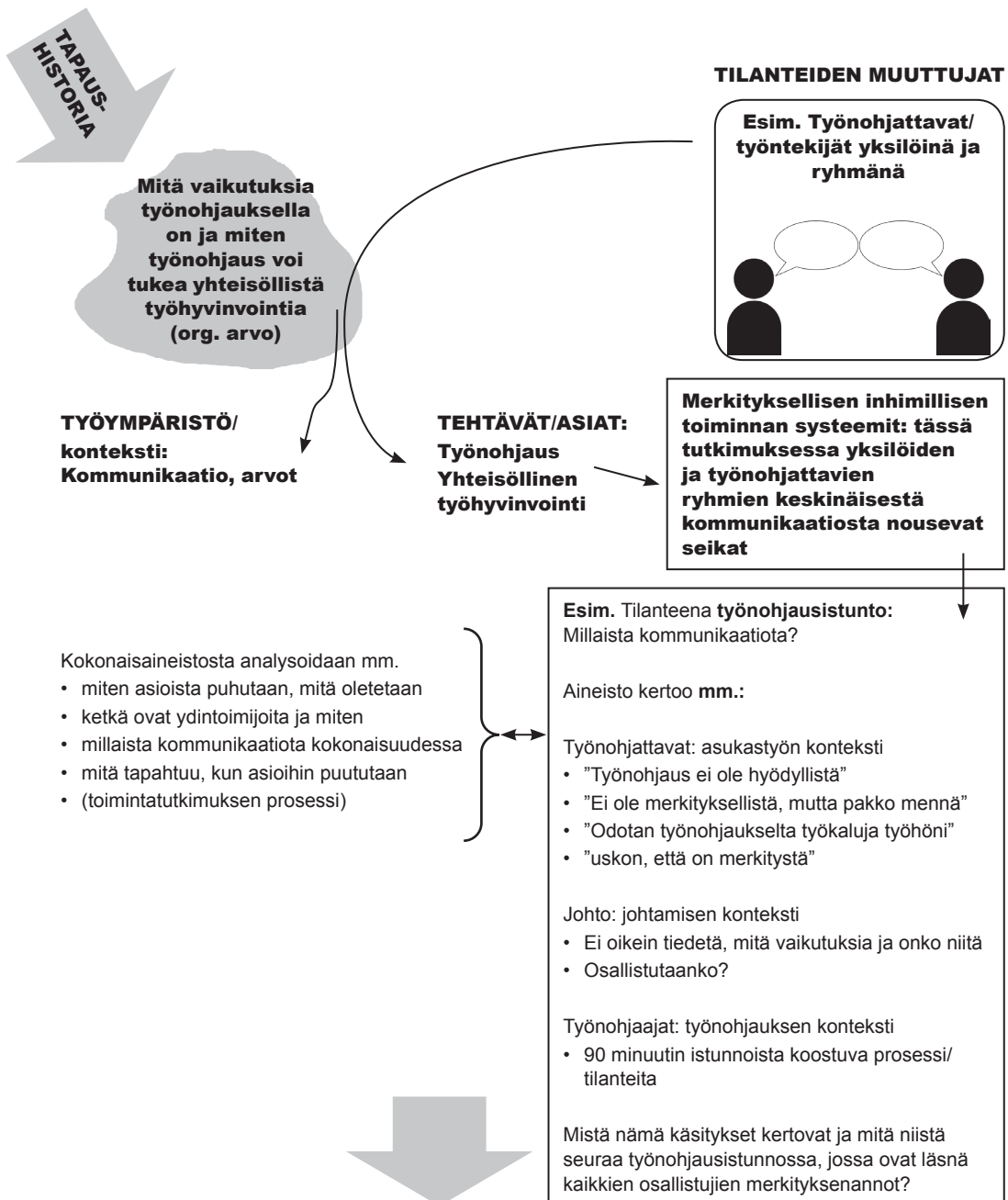
Tämän jälkeen keskityttiin kommunikaatiosuhteisiin aineiston mahdollistamissa rajoissa ja sovellettiin kompleksisten organisaatioiden tutkimuksessa käytettyä pehmeää systeemimetodologiaa (ks. Checkland 1981, Linturi 2003b, Rubin 2004). Checklandin (1981) kehittämä pehmeä systeemimetodologia soveltuu kompleksisten organisaatioiden tutkimiseen ja sitä voi käyttää todellisten ongelmatilanteiden ratkaisun tukena (ks. myös Rubin 2004). Ongelmille haetaan helposti syitä, sen sijasta, että tutkittaisiin osien ja kokonaisuuden välisiä suhteita. Organisaatiokulttuurien tutkimuksessa on tyypillistä, että alun perin ilmiselvältä näyttävä voikin moniaineiston mahdollistama ja tarkemman syventymisen jälkeen näyttää ihan toisenlaiselta (ks. esim. Scott ym. 2003). Tällöin voidaan kysyä, mikä ei toimi (ks. Checkland 1981 ja Rubin 2004), mikä toimii, mitä kannattaa lähteä muuttamaan ja kehittämään paremmaksi ja mitä keinoja käyttäen. Toimijoilla on usein erilaisia käsityksiä siitä, miten asiat tulisi tehdä ja miten niiden pitäisi olla. Kokonaisuutta hahmottava, mutta rajattu analyysi auttaa havaitsemaan, mitä oikeastaan työtodellisuudessa tapahtuu.

Kuva 4 hahmottaa pehmeän systeemanalyysin soveltamista aineiston analyysissä. Tapaushistoria tarkoittaa kuvassa, että toimintatutkimuksen alkuvaiheessa kerättiin aineistoa, jonka avulla pyrittiin ymmärtämään tutkimuskontekstia. Kokonaisaineiston tulkitsemiseksi tutkijoille oli tärkeä ymmärtää, mikä merkitys oli sillä, että tutkimus sai alkunsa yhden organisaation johdon yhteydenotosta ja kehittämistarpeiden ilmaisusta. Kun lähdettiin työskentelemään valittujen työyksiköiden kanssa, kollektiivisesti vallitseva turhauma ja muu negatiivinen suhtautuminen työnohjaukseen olisi voinut viedä viikon johtopäätökseen ilman tutkimusympäristön laajempaa huomioon ottamista. Tähän kuuluu muun muassa havainnot siitä, miten tilannetta on aiemmin pyritty ratkaisemaan ja mitä konkreettisia keinoja on käytetty.

Toiminta- ja tutkimusympäristön analyysissä perehdyttiin nykyisiin toimintakäytäntöihin, kuten mitä muita työhyvinvoinnin tukemiskeinoja organisaatioissa on käytössä työnohjauksen lisäksi, sekä lisättiin tutkijoiden ymmärrystä siitä, millainen psykiatrisen työn ympäristö on toimintakulttuuriltaan. Työympäristöjen sosiaalista systeemiä (Checkland 1981 ja Rubin 2004) analysoidaan kysymällä, mikä on perustehtävä eri toimijaroolien näkökulmasta, ymmärretäänkö tehtävä samoin, millä tavalla organisaation yhteisöllisyyden arvoa ilmaistaan, miten eri roolit, kuten esimiehen rooli tai työtekijän/työnohjattavan roolit, vaikuttavat työnohjaukseen suhtautumisessa ja niin edelleen. Sosiaalinen systeemi muodostuu roolien, normien ja arvojen välisestä vuorovaikutuksesta ja myös ihmisten käyttäytymisestä, tilanteissa.

Tilannemuuttujina ovat esimerkiksi työnohjaustilanteeseen osallistuvat henkilöt, ryhmään osallistujien vaihtuminen, työnohjauksen fyysinen järjestämispaikka ja tunnelma, ryhmän sisäinen vuorovaikutus, työnohjattavien kokemukset työnohjauksesta,

työnohjaaja, esimiehen osallistuminen ja niin edelleen. Toimintatutkimuksen edetessä näitä muuttujia tarkastellaan kriittisesti ja pohditaan suhteessa kokonaisuuteen (kuva 4).



Minkä halutaan muuttuvan? Mikä on tavoite? Mitkä muutokset ovat mahdollisia tässä toimintakontekstissa? Kenen tehtävä muutoksen tekeminen on? Mihin toimiin ryhdytään?

Kuva 4. Pehmeän systeemimetodologian sovellus psykiatrisissa asumispalveluissa (ks. Checkland 1981 ja Rubin 2004).

Tutkittavan tilanteen mahdolliset muuttujat on hahmotettu Checklandin (1981, ks. myös Rubin 2004) CATWOE-mallin mukaisesti.

CATWOE (Checkland 1981) sovellus lyhyesti:

Customer: asiakas, jonka toimintaan prosessi vaikuttaa (eri asteisesti). Tässä tutkimuksessa C=johto, esimiehet, työntekijät/työnohjattavat, työnohjaajat, asukkaat ja organisaatiokokonaisuus.

Actors: A=toimijat, jotka saavat prosessin aikaan, ovat tutkimuksessa samat kuin edellisessä. Oletuksena on, että kaikkien on tehtävä jotain yhteiseen tavoitteeseen pääsemiseksi. Tutkitaan, miten ja mitä.

Transformation process: T=muutosprosessi itsessään, joka saa systeemiin tulevan resurssin muuttumaan tavoitteen suuntaan. Tässä toimintatutkimuksessa resurssina tarkastellaan työnohjausta, jonka vaikutuksia tutkimuksen alussa epäillään. Tavoitteena on löytää ratkaisuja ja kokeilla ratkaisuehdotusten toimivuutta kehittävän toimintatutkimuksen keinoin.

Worldview: esim. yhteisöllinen työhyvinvointi on organisaatiota läpileikkaava arvo, jota mm. työnohjauksen toivotaan tukevan. Tästä hyötyvät erityisesti asukkaat, mutta myös työntekijät ja koko organisaatio.

Owners: omistajat, jotka voivat vaikuttaa muutokseen, esim. pysäyttää sen.

Esimerkiksi kehittämishankkeeseen/tutkimukseen osallistujat voivat kieltäytyä osallistumasta kesken prosessin. Lisäksi eri tilanteissa kuka tahansa osallistujista voi vetäytyä entiseen ”moodiin”. Johto voi etäännyttää itsensä prosessista. Työnohjaaja vaihtuu kesken tutkimuksen.

Environmental constraints: toimintaympäristön asettamat ulkoiset ja prosessin johdosta muuttumattomat rajoitukset.

Esimerkiksi työhön ja organisaatioon vaikuttavat ulkoiset toimintatutkimuksesta huolimatta tapahtuvat muutokset, kuten kilpailutusten tulokset ja edellyttämät muutokset, organisaation kokonaisuutena tekemät päätökset vaikkapa henkilöstömuutoksista, yhteistoimintaneuvottelujen aloittaminen tai johdon tekemä strateginen työ tutkimukseen sovitun kehittämisen ulkopuolella.

Moniäänistä tutkimuksen aineistoa on analysoitu pyrkien asettamaan ihmisten merkitykselliseksi ilmaisemat seikat tietynlaiseen työympäristöön. Mikä siellä on mahdollista ja millaiseksi yhteisöksi halutaan yhdessä tulla? Kenen tehtävä on muuttaa ja mitä halutaan muuttaa? Tutkimuksen aikarajassa analyysistä jää pois esimerkiksi valtasuhteisiin liittyvä syventyminen. Pehmeän systeemimetodologian logiikan kautta tarkastellaan tässä tehtävien (mikä perustehtävä), yhteistyön (miten kommunikoidaan työnohjaustilanteissa ja sen ulkopuolella työyhteisössä) ja myös ohuesti asiantuntijuuden (ammattillisuus ja ihmisenä oleminen psykiatrisessa työssä) näkymiä. Pehmeä systeemimetodologia on kehitetty erityisesti kompleksisten systeemien tutkimiseen.

Analyysiluvuissa käytetyt suorat lainaukset ovat peräisin muistiinpanoista, jotka on kirjoitettu työpajoissa ja kehittämiskokouksissa, työnohjauspäiväkirjoista, työnohjaajien haastatteluista sekä Webropol-kyselyn avovastauksista. Tutkijoiden työnjako näissä mahdollisti tiiviin puheiden kirjaamisen paikan päällä. Tutkijat kävivät yhdessä kunkin kokoontumisen jälkeen välittömästi läpi tehdyt muistiinpanot, vertasivat havaintojaan ja analysoivat kuultua (tutkijatriangulaatio). Suorat lainaukset tuovat näkyväksi elävän työarjen vivahteita (ks. Alastalo 2005, 50). Kehittävän toimintatutkimuksen prosessissa tavoitteena on muutoksen aikaan saaminen ja muutoksen myötä kertyvä uusi tieto toiminnasta. Tämä tarkoittaa, että myös tutkimusaineistosta ei tehdä havaintoja ”pysäytyskuvana” tutkimuksen lopussa, vaan on olennaista ymmärtää, mitä prosessissa tapahtuu ja mitkä seikat tutkittavassa ilmiössä ovat olennaisia muutoksen aikaan saamiselle. On katsottava itsestään selvyyksien taakse ja kyseenalaistettava myös tutkijan omia pintakäsityksiä.

3.5 Tutkimusetiikka

Tutkimuksessa noudatetaan hyvän tieteellisen käytännön periaatteita. (ks. Hyvä tieteellinen käytäntö 2012, Kuula 2006, Silverman 2006, 315–335.)

Tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden kanssa on tehty kirjalliset tutkimussopimukset, joissa on myös tutkimuksen luottamuksellisuuteen liittyvät asiat sovittu. Psykiatristen asumispalveluiden tutkiminen liikkuu asiakasrajapinnassa. Näin ollen yksi tärkeä luottamuksellisuuteen liittyvä sopimus on ollut mahdollisesti esille tulevan asukkaita koskevan tiedon salassapito. Tutkimus ei kohdistu suoraan asiakastyöhön. Tutkija ja kehittäjä ovat osallistuneet varsinaiseen työnohjaukseen ainoastaan sovitusti ja osoitetun tarpeen mukaisesti havainnoijana. Kaikki tietoon tulleet henkilökohtaiset ja asiakkaita koskevat yksilökohtaiset tiedot ovat salassapitosäädösten alaisia. Tutkijoita sitoo myös oman organisaation, Kuntoutussäätiön, työntekijöinä allekirjoitettu kirjallinen salassapitosopimus. Lisäksi vastuututkija noudattaa psykoterapeutin ammattietiikan mukaisia arvoja ja ehdotonta salassapitovelvollisuutta asiakkaita koskevien tietojen osalta. Tutkimuksessa noudatetaan potilas- ja henkilötietolakien säädöksiä tietosuojaan osalta.

Tutkimusaineistoa koskevan tiedon osalta on tehty sopimus tutkimukseen osallistuvien organisaatioiden kanssa. Esimerkiksi organisaatiolta on saatu lupa käyttää organisaation nimeä julkisessa tiedottamisessa. Sen sijaan yksityiskohtaisia aineistotteita tai lausumia ei saa esittää tavalla, joka kohdentaa ne tiettyyn organisaatioon tai henkilöön. Tutkimusaineisto säilytetään sovitusti ja asianmukaisesti Kuntoutussäätiössä. Henkilöstöille pidetyissä tiedotustilaisuuksissa käytiin läpi tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus.

Kyseessä on laadullisen tutkimuksen toimintatutkimuksellinen toteutus. Tällöin tutkimuksen aikana kehkeytyvä ja kumuloituva tieto ei todennu pelkkinä aineistoina.

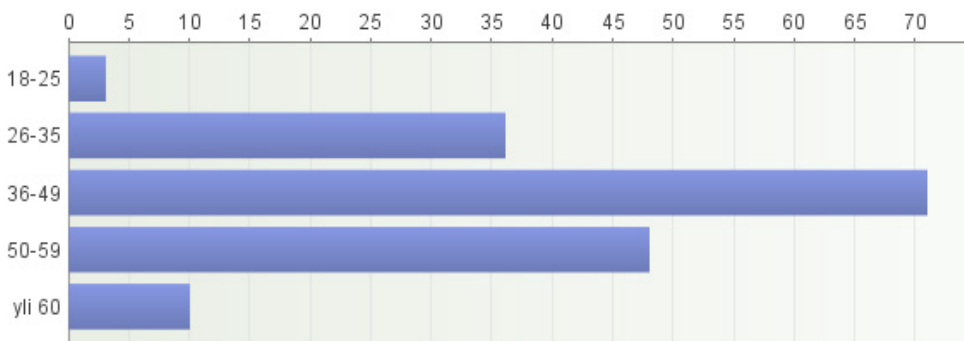
Aineistot ovat syntyneet tätä toimintatutkimusta varten rakennetun tutkimusasetelman yhteisissä kehittämisen ja tulkitsemisen prosesseissa (ks. esim. Linturi 2003a). Eettinen kysymys on myös se, miten aineistojen mahdollisessa jatkokäytössä sen syntymisen ja prosessiin liittyvän muutoksen kontekstit otetaan huomioon (ks. Kuula ja Tiitinen 2011, 447).

4 Työnohjaus yhteisöllisen työhyvinvoinnin tukena

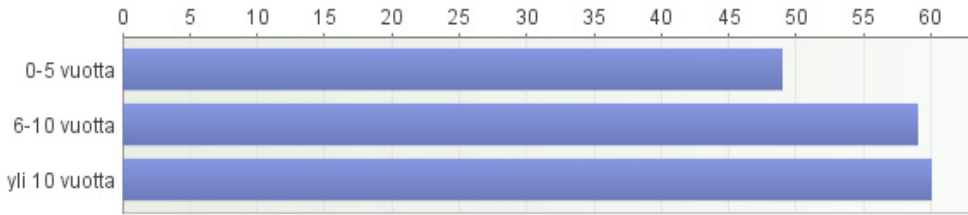
4.1 Toimivat ja toimimattomat asiat alkutilanteessa

Tutkimuksen alussa kartoitettiin kunkin organisaation tilannetta erilaisilla valmiilla aineistoilla, kuten työhyvinvointikyselyillä ja -kartoituksilla, joita organisaatioissa oli tehty aiemmin. Näistä aineistoista ei noussut esiin mitään uutta aloituskeskusteluihin nähden tai erityistä huolen aihetta. Aineistot tukivat sovittujen kehittämistehtävien kysymysten olennaisuutta. Syksyllä 2015 toteutetulla Webropol-kyselyllä selvitettiin organisaatioiden koko henkilöstön kokemuksia ja käsityksiä työstään, perustehtävästä, työyhteisöstä ja työnohjauksesta.

Webropol-kyselyn taustamuuttujia (sukupuoli, ikä, työtehtävä, organisaatio ja yksikkö, työskentelyaika kyseisessä organisaatiossa ja työnohjaukseen osallistumisen määrä viimeisen vuoden aikana) käytettiin organisaatiokohtaisten kehittämistehtävien analyysissä ja raportoinnissa tutkimuksessa mukana olleille organisaatioille. Aineiston (N=169) melko pienen koon vuoksi tässä raportissa emme tarkastele kyselyn tuloksia organisaatioittain vaan kokonaisuutena. Vastaajista oli naisia 119 ja miehiä 50. Iältään 18–25-vuotiaita vastaajia oli kolme ja 60 vuotta täyttäneitä 10 (taulukko 1.). Suurin osa vastaajista oli ohjaajia asiakastyössä (128). Muut vastaajat olivat esimiehiä, keittiötyöntekijöitä ja kokkeja. Vastaajista 49 oli työskennellyt samassa organisaatiossa 0–5 vuotta. Vastaajista 6–10 vuotta työskennelleitä oli 59 ja yli 10 vuotta työskennelleitä 60.

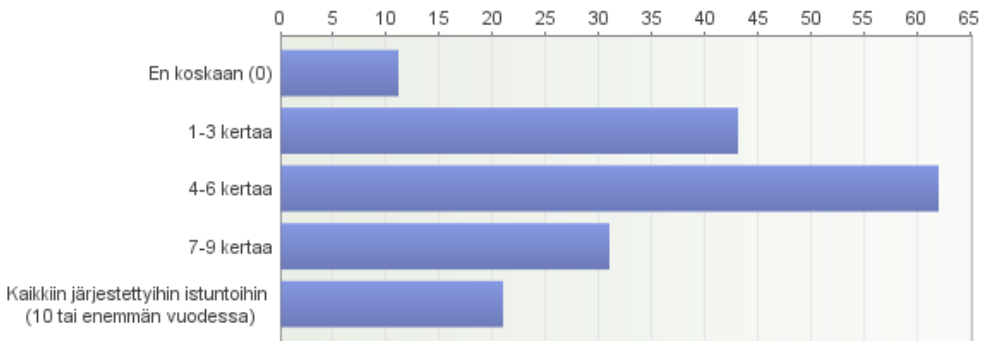


Kuva 5. Webropol-kyselyn ikäjakauma (N=169).



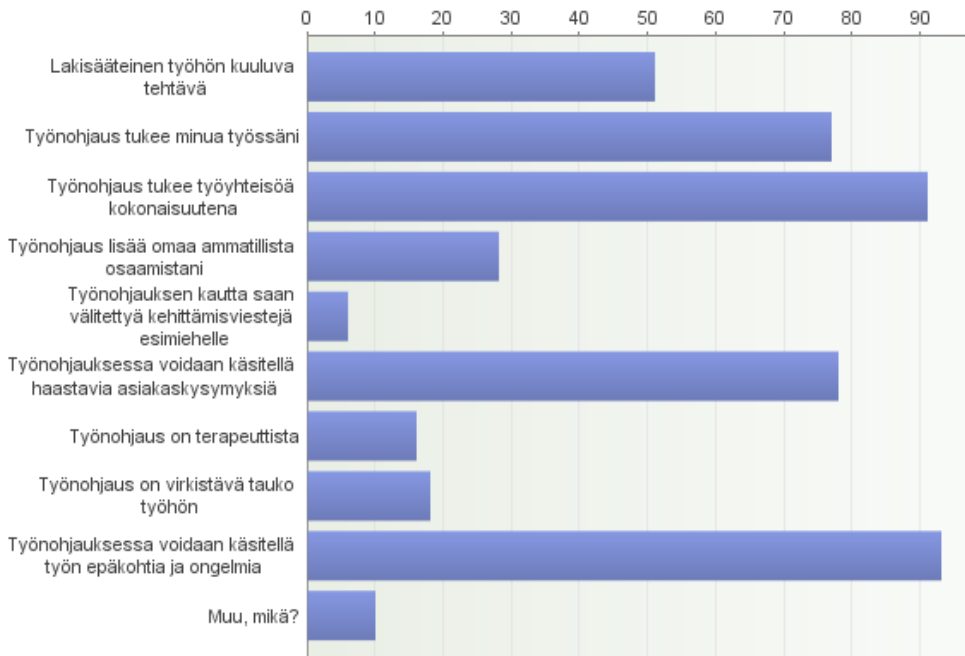
Kuva 6. Työskentelyaika organisaatiossa (N=169).

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli osallistunut työnohjaukseen edeltävän vuoden aikana. Vain 11 vastaajaa ei ollut osallistunut kertaakaan. 43 vastaajaa oli osallistunut vain 1–3 kertaa.



Kuva 7. Arvio työnohjaukseen osallistumisesta viimeisen vuoden aikana (N=169)

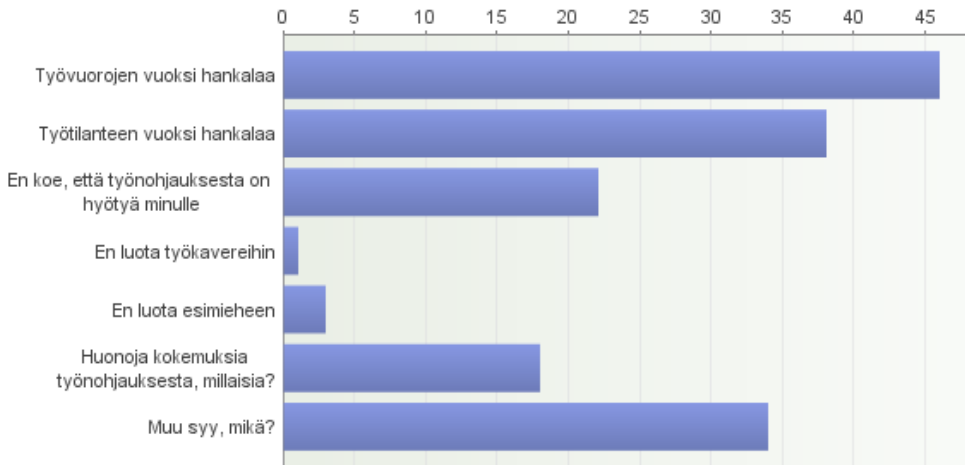
Työnohjaukseen osallistutaan monista eri syistä. Työnohjauksen koetaan tukevan työyhteisöä kokonaisuutena ja omaa työtä. Työnohjauksessa voidaan käsitellä työn epäkohtia ja ongelmia sekä haastavia asiakaskysymyksiä. Vain muutama vastaaja kertoi osallistuvansa, koska työnohjaus on työntäjän edellyttämä velvoite.



Kuva 8. Työnohjaukseen osallistumisen syitä (N=156).

Vähäisen työnohjaukseen osallistumisen (0–3 kertaa vuodessa, n=52) syissä vedottiin eniten työvuoroihin ja työtilanteeseen (kuva 9.). Kehittämiskokouksissa nämä vastaukset herättivät keskustelua, sillä juuri näihin työnantaja oli pyrkinyt löytämään mahdollistavia ratkaisuja. Esimiehet ja johto näkevät asian osittain siten, että vuorotyö antaa tekosyn työnohjaukseen osallistumattomuudelle. Samaa teemaa käsiteltiin myös kehittämissihteissä, joissa etsittiin keinoja osallistumismotivaation lisäämiseen. Tutkimuksen johtopäätös on, että vuorotyö ja työtilanne harvoin aidosti täysin estävät työnohjaukseen osallistumisen, silloin kun työntekijällä on aito halu osallistua.

Itsereflektiotakin vastauksissa on luettavissa: työyhteisö voi olla liian ulosulkeva. Tällöin työnohjaaja ei saa tilaisuutta tehdä työtään. Osallistujat ovat passiivisia työnohjaustilanteissa tai suorittavat sijaistoimintoja. Osa (n=22) 0–3 kertaa vuodessa työnohjaukseen osallistuneista kertoo osallistumattomuutensa syyksi sen, ettei koe saaneensa hyötyä työnohjauksesta.



Kuva 9. Miksi et osallistu tai osallistut vain harvoin työnohjaukseen? (N=54).

Työnohjauksissa käsitellään usein suoraan asiakastyöhön liittyviä kysymyksiä, konkreettisia asiakastilanteita. Haastavien asiakastilanteiden käsittelyä pidetäänkin yhtenä tärkeimmistä työnohjauksen teemoista kokonaisaineiston perusteella. Kehittämistyöpajojen ja työnohjauksen seuranta päiväkirjojen mukaan asiakastilanteet vaativat usein nopeaa reagointia ja ratkaisua, jolloin ei voida jäädä odottamaan seuraavaa työnohjausistuntoa asian käsittelemiseksi, vaan tätä varten on oltava muita työyhteisön käytäntöjä. Tällaisia ovat esimerkiksi työpaikan säännölliset työkokoukset (ns. ”raportit”). Koetaan turhauttavana käsitellä jo ratkaistuja asiakastapauksia uudelleen työnohjauksessa. Webropol-kyselyssä muut tärkeinä pidetyt teemat olivat työyhteisön asioiden käsittely, ristiriitojen avoin käsittely, kehittämisalueiden käsittely sekä työntekijöiden ja esimiehen yhteistyön käsittely.

Työnohjauksen toimivuutta arvioitiin kyselyssä 16 erilaisella väitteellä. Pieni osa työnohjaukseen heikosti osallistuvista kritisoi työnohjaajan toimintatapoja. Huonot kokemukset työnohjauksesta liittyivät siihen, että työnohjaaja ei tunne ohjattavien työtä tai tunteeseen, että työnohjaaja ei ole kiinnostunut ohjattavien työstä. Työnohjaukseen osallistuvat vastaajat (N=157) kokivat vuorovaikutuksen työnohjaajan kanssa toimivana. Esitetyistä väitteistä ei nouse yksikään erityisen toimimattomaksi. Eniten hajontaa vastauksissa oli siinä, koetaanko työnohjaus yhteisöllisyyttä vahvasti tukevaksi työtavaksi.

Vastaajilta kysyttiin vielä, mikä muutos työnohjauksessa ja työyhteisössä saisi osallistumaan työnohjaukseen säännöllisemmin. Tähän vastasi 127 henkilöä, joista 43 ei kaipaakaan muutosta. He kokevat, että työnohjaus on mielekästä ja itsestään selvästi osa työtä, johon osallistutaan muun työn sallimissa rajoissa. Vuorotyön rytmitys haastaa aikatauluja, mutta näissä vastauksissa tätä ei pidetä ongelmana. Joitakin konkreettisia ratkaisuehdotuksia esitetään. Näitä on käsitelty organisaation kehittämistyön yhteydessä tarkemmin.

Yhteenvedon alkukartoituksesta ja kyselystä voi sanoa, että jos toimintatutkimukseen olisi lähdetty ilman näitä aineistoja, lähtökohta olisi ollut vinon negatiivinen. Kolmen organisaation koko henkilöstölle lähetetyn kyselyn perusteella näyttää siltä, että yleisesti ollaan melko tyytyväisiä omaan työyhteisöön ja työpaikkaan, jota pidetään ”*kelpo työyhteisönä*”, jossa työn tekeminen on enimmäkseen mielekästä. Työnohjaus on monenlaisia kokemuksia ja tunteita herättävä, mutta kyselyn perusteella koko henkilöstöjen laajuudessa melko monipuolisesti toimiva perustyön tukemisen tapa. Työnohjattavien ja koko työyhteisön suhtautumiseen työnohjaukseen toivotaan kuitenkin muutosta. Ymmärretään, että työnohjaaja voi tehdä työnsä paremmin, kun työnohjatavat itse ovat aktiivisia.

”Ehkä pitäisi enemmän käyttää aikaa siihen, että itse kukin avaisi työnohjauksessa sitä, mitä työnohjauksella tavoittelee ja yhdessä pitäisi myös keskustella siitä, mikä on organisaation/työnantajan intressi työnohjauksen tavoitteille.”
(Webropol-kysely 2015)

I CATWOE (ks. s. 43)

Tilanne: Alkukartoituksen peruskysymyksenä oli selvittää, miten työnohjaus tutkimuksen alussa palvelee yksikön ja organisaation tarpeita. Alkukartoitusaineistojen avulla saatiin kuva, mikä toimii jo melko hyvin. Yleisesti ottaen, koko henkilöstöjen tasolla, työnohjaukseen ollaan varsin tyytyväisiä. Omaa työyhteisöä pidetään myös hyvänä, vaikka työ onkin haasteellista.

C: Työnohjauksen prosessin toivotaan vaikuttavan mm. organisaation strategisten periaatteiden, kuten esimerkiksi yhteisöllisyyden arvon toteutumiseen ja henkilöstön hyvinvointiin haastavassa työssä (Johto); kaksoisroolissa olevat esimiehet (johtaminen/asukastyö) katsovat työnohjausta esimiestyön (työntekijöiden ammatillisuus ja jaksaminen) sekäasukastyön tukemisen näkökulmasta. Työntekijöiden näkemykset työnohjauksen toivotuista vaikutuksista ovat erittäin monenlaiset liikkuen ammatillisuuden ja henkilökohtaisen välillä. Tukea toivotaan omaan työhön ja työyhteisöön, vaikeiden asukastapausten ja työpaikan ongelmien käsittelyyn. Työnohjauksen halutaan myös olevan työstä irrottava virkistymistilanne.

A: Työnohjaukselta odotetaan yleisesti ottaen (johto, esimiehet, työntekijät) autonomista interventiota työpaikan tilanteisiin. Johdon ja esimiesten rooli työnohjauksen prosessissa on tässä kohtaa tutkimusta hahmoton. Onko johdon ja esimiesten välinen kommunikaatio luottamuksellista ja avointa? Mikä esimiesten suhde ja suhtautuminen työnohjaukseen on?

T: Johto epäilee, että työnohjauksesta ei saada riittävästi vaikutuksia tai vaikutuksia ei tiedetä, vaikka työnohjaukseen panostetaan rahaa ja pyritään luomaan käytäntöjä, joiden avulla työnohjaukseen osallistuminen olisi vuorotyössä helpompaa. Toimintatutkimuksessa syvennyttiin jatkossa enemmän seikkoihin, jotka eivät vielä toimi. Tästä syystä toimintatutkimusta jatkettiin kolmen organisaation neljän työyksikön ja heidän työnohjaajiensa kanssa. Näissä yksiköissä oli erityisesti tunnistettu työnohjauksen haasteita, joihin toivottiin ratkaisuja ja muutosta.

W: Yhteisöllisyys on psykiatristen asumispalveluiden toimintaperiaate ja arvo, jota työnohjauksen myös toivotaan tukevan.

O: Johto, esimiehet, työntekijät ja työnohjaus vaikuttavat olevan irrallaan toisistaan; kukin osapuoli esittää näkemyksiä työnohjauksesta omasta roolistaan. Nämä näkemykset eivät kohtaa riittävästi.

E: Toimintaympäristössä varaudutaan markkinoiden ja palveluiden tilaajien suunnasta tuleviin muutoksiin. Organisaation omia rakenteita muokataan vastaamaan paremmin tuloksellisuuden vaatimuksia, mutta samalla on otettava huomioon asukkaiden hyvinvointi. Asukastyöhön opiskellaan uusia lähestymistapoja, joista Recovery-orientaatio on voimakkaimmin esillä.

4.2 Perustehtävän lähtökohdista muodostuva kommunikaatioympäristö

Kysymys perustehtävästä nousi heti tutkimuksen alussa esiin kahdella tavalla. Ensimmäkin työnohjauksen, joka on tutkimuksen päärajaus, ydintehtävänä on työnohjauksen ammatillisin keinoin tukea ohjattavien perustehtävää (ks. esim. Louheranta 2014). Toiseksi, keskustelut johdon ja esimiesten kanssa herättivät kiinnostuksen perustehtävään mahdollisesti liittyvästä problematiikasta. Johtajat ja esimiehet kuvasivat perustehtävää johtamisen ja esimiestyön sekä organisaation kokonaisuuden ja strategiatyön näkökulmista, mutta myös asukkaiden laadukkaiden palveluiden näkökulmasta. Tutkijoiden uteliaisuus heräsi kysymään, miten työnohjattavat ymmärtävät perustehtävän ja mikä sen merkitys on työnohjauksessa.

Käsityksiä perustehtävästä kartoitettiin Webropol-kyselyssä syksyllä 2015 kysymällä avokysymyksillä perustehtävästä kolmesta eri näkökulmasta. Vastajia pyydettiin kuvaamaan, mikä on oma perustehtävä, mikä on oman työyksikön perustehtävä ja lopuksi mikä on koko organisaation perustehtävä. Näiden kuvausten perusteella vastaajat hahmottivat perustehtävän melko samalla tavalla. Oma, samoin kuin oman yksikön perustehtävä kuvattiin asukastyöhön liittyvien työtehtävien kautta. *”Arjen pyörittäminen; lääkehuolto, pyykkihuolto, siivous, vapaa-ajan ohjaus.”* Organisaation perustehtävä kuvattiin jonkin verran yleisemmällä tasolla. *”Tuottaa palveluja mielenterveys- ja päihdekuntoutujille tavalla, joka mahdollistaa asiakkaan täysivaltaisuuden ja tuo heidät tasavertaisina yhteistyökumppaneina ja palveluiden kehittäjinä toimintaan.”* Oman yksikön perustehtävä kuvattiin sekä organisaation yleisen tai normatiivisen tehtävän (ks. Louheranta 2014, 137) että asukkaiden tarvitseman tuen kautta.

”Olemme tuettu asumisyksikkö. Tuemme mielenterveyskuntoutujia heidän arjessaan ja annamme opastusta itsenäisempään elämään.” tai ”Tehostettu palveluasuminen. Täällä asuvat ihmiset saavat apua arjessa (lääkehoito, ravinto, hygienia, talous, kodinhoito yms.). Lisäksi kaikki tarvitsevat psyykkistä ja sosiaalista tukea 24/7.” (Kyselyaineisto 2015)

Jantunen ja kumppanit (2014, 261) toteavat, että yhteisesti ymmärretty ja jäsennetty perustehtävä ja visio ovat organisaatioiden ja työyhteisöjen menestymisen perusta. Johdon ja esimiesten sekä työntekijöiden näkökulmat työhön ja organisaatiokokonaisuuteen syntyvät lähtökohtaisesti kunkin omasta perustehtävästä ja käsityksestä siitä. Johtamisen rooli organisaation kokonaisuuden suuntaajana on olennainen, mutta tätä tehtävää ei tehdä työyhteisöllisyyden näkökulmasta yksin (ks. esim. Wendelin 2014, Alahuhta 2015, Jantunen ym. 2014, Juuti ja Salmi 2014). Työyhteisön kulttuuri luodaan yhdessä (Juuti ja Salmi 2014).

Johtajat ovat vastuussa kokonaisuudesta myös organisaation ulkopuolelle, kuten palvelujen ostajille. Johtajilla on talous- ja esimiesvastuu sekä asukkaiden eduista ja asemasta huolehtimisen vastuu ja tehtävät, joita hoidetaan arjen asukastyöstä etäämmällä hallinnollisina tehtävinä.

”Johtajana minulla on muun muassa talousvastuu ja esimiesvastuut. Asukkaiden eduista ja asemasta huolehtiminen ohjaajien työskentelyn kautta vaikuttamalla.”
(Kyselyaineisto 2015)

Yksiköiden esimiesten työn painopiste on esimiestyössä, mutta tarvittaessa ja melko usein he myös osallistuvat asukastyön ohjaamiseen.

”Yksikön esimiehenä toimiminen, suunnittelu, koordinointi, kehittäminen ja verkostotyö.” (Kyselyaineisto 2015)

”Vastaava ohjaaja, asukastyön tasalaatuisuuden, tiedonkulun ja oman yksikön työkehittämisen varmistaminen ohjaustyön ohella.” (Kyselyaineisto 2015)

”Lähiesimies. Yhteistyö eri tahojen kanssa, vuokrien laskutus asiakkailta, samoin kaupungilta, toimipisteen kirjanpito, asiakastyö, sijaisten rekrytointi, opiskelijaohjaus.” (Kyselyaineisto 2015)

Psykiatrisissa asumispalveluissa esimiestyö edellyttää ihmisten johtamisen taitoja. Tässä perusasiat ovat luottamuksen rakentaminen, myönteinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu (ks. Alahuhta 2015, 141). Kun työympäristössä yhdistyvät asukastyötä tekevien työntekijöiden työarki ja asukkaiden elämän arki, myös ihmisten johtamisen perusasiat saavat uusia ulottuvuuksia, joita johto ja lähiesimiehet pohtivat yhteisissä keskusteluissa, kuten esimerkiksi johtoryhmätyöskentelyssä. Esimiesten tehtävänä on kommunikoida johdon suuntaan siten, että työntekijöiden näkökulmat ja kokemukset sekä psykiatrisen asukastyön luonne tulevat huomioon otetuksi. Alahuhta (mt. 142) pitää tärkeänä, että johtaja ja esimies toimivat johdonmukaisesti ja poukkoilua välttäen. Psykiatrisissa palveluissa perustehtävän hämärtyminen voi vaikeuttaa tämän tavoitteen onnistumista niiltä osin, että aina ei ole itsestään selvää, kohdistetaanko johtaminen ja esimiestyö työntekijöihin vai asukkaisiin.

”Työnantajan menestyminen vai asukkaan menestyminen, mitä on tärkeää tukea?” (Kehittämiskokous syksy 2015)

Asukkaiden ohjaajien työstä välittyi kyselyssä kuva tehtävästä, jossa ihmisten vuorovaihtuuden ja ihmisenä olemisen eri vivahteet limittyivät konkreettisiin arjen askareisiin ja abstraktimpaan ammatillisuuden ja oman työidentiteetin pohdintaan.

”Asukkaiden ohjaus, neuvominen, yhdessä tekeminen, mukana oleminen, tukeminen arjessa ja juhlassa.” (Kyselyaineisto 2015)

”Asukkaiden psyykkisestä hyvinvoinnista ja perushoidosta huolehtiminen. Lääkehoito.” Ohjaajana arjen sujumisen apuna ja mahdollistajana.” (Kyselyaineisto 2015)

”Psykoedukatiivinen asiakastyö.” (Kyselyaineisto 2015)

”Pitkäaikaispsykoosipotilaiden arjen hallinnan tukeminen.” (Kyselyaineisto 2015)

”Ohjaan hyvään hygieniaan sekä avustan päivittäisissä asioissa (raha-asiat ja kauppakäynnit) sekä huolehdin lääkehoidosta.” (Kyselyaineisto 2015)

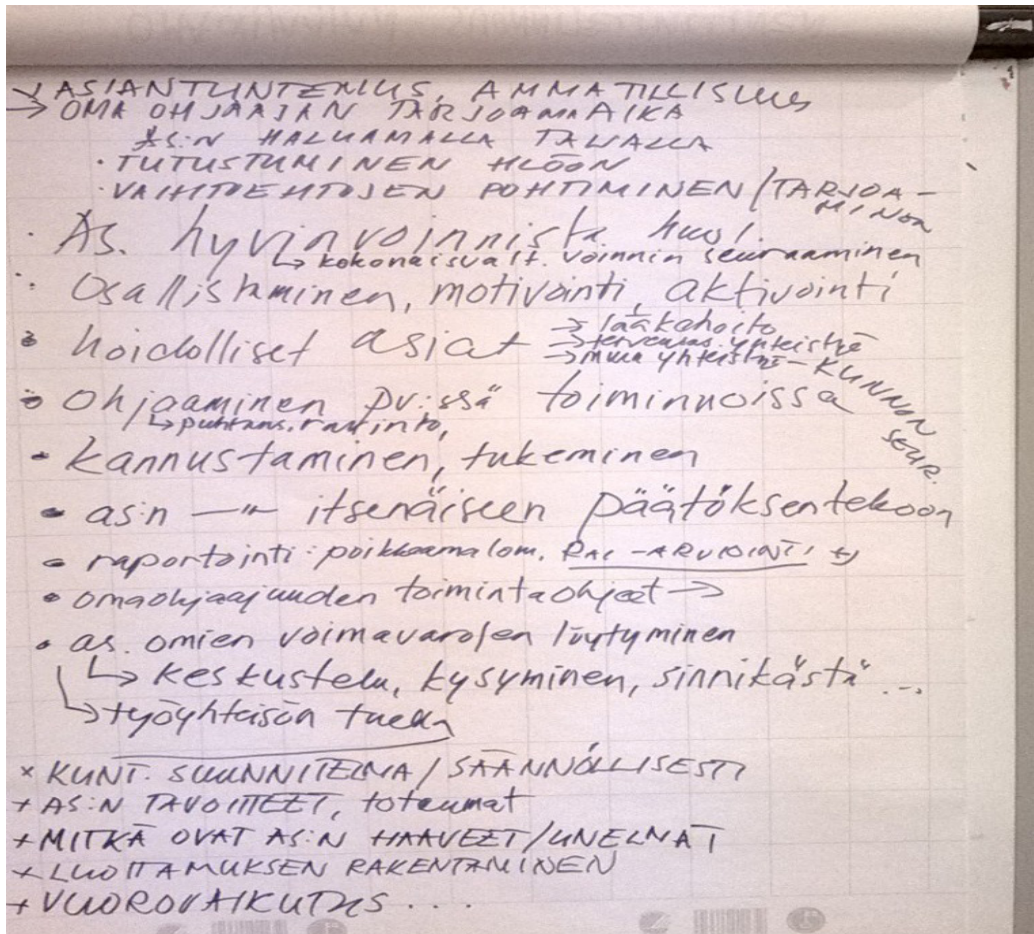
Syksyn 2015 ja kevään 2016 työpajoissa lisättiin yhteistä ymmärrystä perustehtävän moninaisuudesta, erilaisista ymmärryksistä ja painopisteistä. Perustehtävä psykiatrisissa asumispalveluissa on elämänmakuinen. Työpajoissa perustehtävän kuvaukset avautuivat rikkaaksi, eläväksi ihmisten väliseksi vuorovaikutukseksi, jossa käytiin rajanvetoa lukuisten erilaisten työtehtävien välisestä prioriteetista ja jossa työhön suhtautumisen erilaiset tasot risteilivät.

”Arki on varmasti värikkäämpää kuin monella kotona.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

”Ihmisten pesemistä, huoneiden siivoamista, asukkaiden kuuntehua, mielekkään arjen mahdollistamista. Tehdään mitä asukas toivoo, että pystytään auttamaan niin, että elämään kuuluu muutakin kuin röökaaminen ja sängyssä makaaminen. Perustarpeet, lääkkeet, kuntoutus. Omaohjaus. Me emme kuntouta huippukuntoon, vaan tämän hetkisen kunnon ylläpitämistä. Riippuu aina asukkaista. Ovat niin eri kuntoisia. Joidenkin osalta kuntouttava ote vie eteenpäin. Viedään ulos tavallisten ihmisten pariin, tavallisten asioiden ja tekemisen luo.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

”Monet ovat pitkäaikaisia asukkaita. Niillä joilla on jo työ- ja perhetaustaa, on mahdollisuus vielä palautua tavallisempaan elämään. On enemmän motivaatiota tehdä niitä juttuja. Enemmän menee työ siihen, että saadaan ihminen itse halumaan juttuja ja löytämään asioita, joiden avulla jaksaa. Että itse löytäisi omat kykynsä, meidän pitää antaa tälle mahdollisuus.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

"Uskon luominen siihen ihmiseen, yksilöllisyys, että ei ole valmista muuttia, jonka mukaan voidaan jokaisen kanssa mennä. Pitää mennä samalle tasolle, puhutaan kuin aikuiselle, otetaan riskejä (esim. annetaan lääkkeitä hänelle itselleen, sitten yhdessä mietitään miten menee, selviääkö itse), luotetaan siihen ihmiseen. Välillä mennään alamäkeä, mutta sitten annetaan uusi mahdollisuus." (Työpaja-aineisto syksy 2015)



Kuva 10. Perustehtävän työstämistä työpajassa syksyllä 2015.

On liian yksinkertaista sanoa, että työnohjauksen tulee tukea perustehtävää. Työnohjaajien työssä ohjattavien perustyön tukeminen on lähtökohtaperiaate. Se voi tarkoittaa perustehtävän kirkastamista työnohjattavien kanssa (Louheranta 2014, 137), mutta työnohjaaja ei ole ohjattavien perustehtävään kouluttaja ja nykyisin yhä vähemmän supervisor-roolissa ”tietäjä” (ks. Paunonen-Ilmonen 2001, Rinne ym. 2014). Ruutu ja Salmimies (2015, 15) toteavat, että yhä enemmän työnohjauksen suhde ohjattaviin lähenee valmennusta, jolloin työnohjaaja ei ole ohjattavan työn asiantuntija, vaan työnohjattavien

oman ajatteluprosessin ohjaaja. Tämän tavoitteena on muun muassa lisätä ohjattavien ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia työssä sekä ohjata tarkastelemaan kriittisesti omia uskomusjärjestelmiään.

Perustehtävän kirkastuminen tarkoittaa, että ohjattavat tulevat tietoisemmaksi omasta työstään organisaation kokonaisuudessa. Louheranta (2014, 137) jaottelee perustehtävän kolmeen ulottuvuuteen. Normatiivista perustehtävää määrittää esimerkiksi lainsäädäntö. Toisena ulottuvuutena on työntekijöiden oma käsitys omasta työstään (eksistentiaalinen perustehtävä). Kolmantena ulottuvuutena on fenomenologinen tehtävä, joka tarkoittaa organisaation perustehtävän kokonaisuutta.

Nämä kolme erilaista perustehtävän ulottuvuutta ovat läsnä osallistujien käsityksissä ja työskentelyssä. Osa on tiedostettua ja osa tiedostamatonta. Fenomenologinen ulottuvuus perustehtävästä sisältää eniten tiedostamattomia osia (Louheranta 2014, 137). Kun perustehtävästä on erilaisia käsityksiä, sitä priorisoidaan ja tehdään eri tavoin, sitä kuvataan erilaisin käsittein ja toiminnan tasoilla. Tällöin on ilmeistä, että työnohjaukseen liitettäviä tavoiteodotuksia on haastavaa täyttää. Toimintatutkimuksen aikana yhteinen ymmärrys perustehtävän eri ulottuvuuksista kirkastui ja organisaation kokonaisuuteen eniten liittyvä fenomenologisesta ulottuvuudesta tultiin tietoisemmaksi organisaation kaikilla toiminnan tasoilla. Tämän seurauksena työntekijöiden kokemukset työnohjauksesta välittyivät myös esimiehille ja johdolle aiempaa selkeämmin.

4.3 Työnohjausistuntojen kompleksisia suhteita

4.3.1 Psykiatrisen asukastyön ohjaajia työnohjattavina

Hemmilä (2016) havainnoi erityisesti työnohjattavien omaa roolia työpajatyöskentelyn aikana. Hän luokitteli havaintoaineistonsa neljään luokkaan. Työnohjattavaan itseensä liittyvissä tekijöissä nousivat tärkeimmäksi tunteet ja kokemukset. Suhteessa muihin työnohjattaviin merkityksellisintä tämän havaintoaineiston perusteella olivat toisten huomioiminen ja luottamus sekä avoimuus. Kolmanneksi osallistumisen aktiivisuus työnohjaustilanteessa, asenne ja odotukset työnohjaukseen sekä vastuunottaminen omasta roolista nousivat tärkeimmiksi ohjattavan suhteessa työnohjaukseen. Omaa suhdetta työorganisaatioon tarkasteltiin perustehtävän kautta. Kuitenkin työnohjauksen merkityksellisyyttä arvioitiin henkilökohtaisesti koetun hyödyn, kokemusten ja perustehtävää edistävän hyödyn kautta. Työnohjaukseen liittyvät aiemmat kokemukset, työpäivään liittyvät tapahtumat ja sen hetkinen mielentila, vaikuttavat työnohjaukseen osallistumisvireyteen.

”Etten jaksa puhua työasioista ellei samalla mietitä konkreettisia ratkaisuja. En jaksa vaan puhua ja analysoida ellei selkeästi sovita jotain. Toiminnan pitää olla tavoitteellista.” (Päiväkirja-aineisto)

”Aktiivisuutta pitäisi itsellä olla. En välitä väitellä jostain ei niin tärkeistä asioista. En halua vastakkainasettelua ja mennä jonkun puolelle. Ei ole pakko lähteä näihin, mutta olisi hyvä kuulla kaikkien näkemys. Ei kuitenkaan saa pakottaa.”
(Työpaja-aineisto syksy 2015)

”Odotuksia ei taaskaan ollut. Raskasta vielä muun työn lisäksi olla aktiivinen. Työnohjauksessa oli kivaa, että saatiin vielä tehtäviä. On ihanaa olla joskus itse ohjattavana ja saada valmiita tehtäviä. Raskainta on keksiä aiheita.”
(Päiväkirja-aineisto)

”Palaveri ennen sitä oli vienyt kaikki voimat, mutta työnohjaus virkisti ja auttoi työssäjaksamiseen. Arjesta nousi raskas asia ja työnohjaajalla oli valmis visuaalinen tehtävä, mikä virkisti ja selkeytti työnkuvaa.” (Päiväkirja-aineisto)

Hiljaisuus voi vaikenevan näkökulmasta olla persoonallinen tapa keskittyä ajattelemiseen ja reflektoida keskustelua välittömästi tai myöhemmin. Asiat jäävät mietityttämään työnohjausistunnon jälkeen. Näistä havainnoista ei välttämättä keskustella kenenkään kanssa, mutta niiden pohjalta voi tapahtua oppimista, tehdään uusia havaintoja työssä ja työnohjauksessa.

”Jäin miettimään ihmisten erilaista suhtautumista ja reagointia kysymyksiin.”
(Päiväkirja-aineisto)

Osallistujien aktiivisuus ja asioista puhuminen kuitenkin virkistää, aktivoi myös muita osallistumaan sekä antaa eväitä reflektioon. Pääsääntöisesti hiljaisuus hyväksytään vain tilapäisenä työnohjauksessa olemisen tapana.

”Työryhmän ajoittainen passiivisuus (jäi mietityttämään). Ei annettu mielestäni ajatuksia eteenpäin muille, kuten olin toivonut.” (Päiväkirja-aineisto)

”(Jäi mietityttämään) Parin ohjaajan passiivisuus. Yllätti. En olisi osannut ko. henkilöiltä odottaa.” (Päiväkirja-aineisto)

”Yleensä passiivinen porukka oli puhelias ja ratkaisua hakeva. Odotukset täyttyivät.” (Päiväkirja-aineisto)

”Odotin uusia ajatuksia. Parhaita työnohjauksia tähän mennessä. Kaikki pääsivät ääneen ja kaikkien näkökulmat herättivät ajatuksia.” (Päiväkirja-aineisto)

Seurantapäiväkirjojen kautta päästiin tekemään havaintoja ryhmäilmiöiden ulkopuolelta. Kun ryhmällä vaikutti olevan yhteinen kokemus turhaumasta, mikä tarkoitti mielekkyyden puuttumista ja yhdessä jaettuja käsityksiä työnohjauksen huonoudesta tai

hyödyttömyydestä, päiväkirjat paljastivat yksilöiden myönteistä pohdintaa ja avasivat uudenlaisen näkymän työnohjaukseen. Päiväkirjat osoittivat, kuinka monenlaisia tunnelmia ja kokemuksia yhdessä työnohjausistunnossa voidaan kokea, vaikka näitä ei ääneen puhuta. Työnohjauksen vaikutukset ovatkin selkeimmin työnohjattavien omaa reflektointia ja oppimista, jota voi hyödyntää omissa työtehtävissä ja oman työn merkityksellisenä kokemisessa (ks. esim. Koivu 2013, Heroja ym.2014, Ruutu ja Salmimies 2015).

”Miten osallistun työnohjaukseen? Kuuntelemalla/jakamalla ajatuksia/keskittymällä poimimaan tärkeitä pointteja itselle!” (Päiväkirja-aineisto)



Kuva 12. Työssä läsnä olevia häiriötekijöitä työpajatyöskentelyn tuotoksina.

Vaikuttaa siltä, että näissä ryhmätilanteissa ikään kuin kollektiivisesti annetaan ääneen lausumatta lupa taantua ammatillisuudesta. Esiintyy kaoottisuutta, ”hörhöilyä”, myöhästymisiä, oheistoimintaa, työnohjaukselle naureskelua, mitätöintiä, oman turhautumisen näyttämistä. Toisia vedetään mukaan omaan tunnetilaan. Työpajakeskusteluissa ryhmien itsereflektio tuottaa lopputuloksen, jossa todetaan yksimielisesti: *”Olemme aikuisia, meidän pitää itse osata rajata omaa käyttäytymistä.”* Huumorin säilyttämistä pidetään tärkeänä ja vapauttavana.

Kun uudelleenorientoitumisen kautta syntyi kiinnostuminen ja innostus työnohjauksen mahdollisuuksista tukea perustehtävää ja työryhmänä toimimista, alkoi myös kehkeytyä rohkeutta osallistua aktiivisemmin keskusteluun ja myös kiinnostusta kuunnella paremmin työkavereiden näkemyksiä ja halua oppia kuulemastaan.

Olenneista tavoitteiden saavuttamiselle on, että ohjattavat heittäytyvät mukaan tilanteeseen, työskentelemään ja työstämään käsillä olevaa asiaa ja antavat työnohjaukselle mahdollisuuden. Työnohjaustilanteet ovat erilaisten kokemusten, käsitysten, odotusten ja uskomusta kasaamia, joita ei ole kokonaan mahdollista avata yhteiseen tietoisuuteen. Ne vaikuttavat kuitenkin siihen, millaiseksi tilanne kulloinkin muodostuu. Vartiainen ja kumppanit (2013, 34–38) puhuvat sosiaalisesta kompleksisuudesta, joka on organisaation (systeemin) ominaisuus ja tuottaa osaltaan organisaatiossa kognitiivista epävarmuutta ja yhteisen ymmärryksen saavuttamisen haasteita. Se on kuitenkin olosuhde, jota voidaan yhdessä muuttaa. Muuttaminen lähtee riittävän yhteisen ymmärryksen yhteisestä tavoittelusta. Organisaation sosiaalinen kompleksisuus on siis läsnä myös työnohjauksessa. Työnohjaus on kuitenkin myös väline sosiaalisen kompleksisuuden musertavuuden ja organisatorisen tuskän lieventämiseksi (ks. mt, 34–35, 124–126).

4.3.2 Työnohjaukseen kohdistuvasta tuskasta kohti toiveikkuutta

Tutkimuksen alkukartoitus todisti, että työnohjaus aiheuttaa ristiriitaisia ajatuksia organisaatioiden sisällä. Tutkijoiden ennako-oletus oli, että työnohjaus on melko neutraali, ammatillinen toimintatapa sinänsä, vaikka käsitellään myös vaikeita ja kuohunutta aiheuttavia teemoja. Työnohjauksen ammatilliset käytännöt, kuten työnohjauksen kirjalliset sopimukset (esim. Ruutu ja Salmimies 2015, 48–49), tavoitekeskustelut ja väliarvioinnit organisaation edustajan kanssa eivät kuitenkaan näytä riittävästi luovan yhteistä käsitystä organisaatioiden sisällä työnohjauksen tarkoituksesta ja siitä, mitä työnohjaukselta on mahdollista odottaa.

Tutkimusten mukaan työntekijöillä on erilaisia käsityksiä työnohjauksesta (esim. Kärkkäinen 2013, Koivu 2013). Yllättävää oli kuitenkin, että toimintatutkimukseen osallistuneet työntekijät tiesivät melko heikosti, mitä työnohjaus toimintatapana ylipäätään tarkoittaa. Yhtenäistä kuvaa työnohjauksen tarkoituksesta ei ollut. Näin saattoi olla, vaikka osallistuminen työnohjaukseen olisi ollut melko usein tapahtuvaa. Johdon tarkoituksena oli ollut tarjota säännöllinen työväline työn tukemiseksi, mutta tätä eivät työntekijät osanneet riittävästi hyödyntää.

”Unelmana, että työntekijät mieltävät, että heillä on käytössään väline, joka auttaa ratkaisemaan arjen ja työn ongelmia. Pitäisikö tämä kuvata työntekijöille? Miten silti saadaan työntekijät tietämään tämä tahtotila? ...että miettikää ensin, mihin te tarvitsette työnohjaajaa?” (Kehittämiskokous syksy 2015).

Työnohjauksesta on voinut sosiaali- ja terveyssektorilla tulla rutiininomainen itsestäänselvyys, jonka käytäntöjä ei organisaation sisällä ole riittävästi ymmärretty kehittää.

”Sote-sektorilla työnohjaus on usein koskematon, se on ”saavutettu etu”, siellä saa tuulettaa ja käsitellä sitä, mitä halutaan, työnantaja ei puutu siihen (tavoitteisiin, käytäntöihin, tuloksiin). Pitäisi olla läpinäkyvämpää. Mihin sitä työnohjausta halutaan? Työyhteisön kehittämiseen, oman työn kehittämiseen, omaan jaksamiseen, hankaliin asiakastilanteisiin...?” (Kehittämiskokous syksy 2015)

Näyttää siltä, että millään organisaatiolla ei ollut tutkimuksen alussa varmaa ja sisäisesti yhtenäistä ajatusta tarkoitettusta tavoitteesta työnohjauksen vaikutusten suhteen. Tämä johti myös pohtimaan, tuleeko johdon ohjata enemmän työnohjauksessa käsiteltäviä asioita ja muutoinkin luoda selkeämpää toimintarakennetta, joka yhdistää irralliset työnohjausistunnot ja -prosessit organisaation kokonaisuuteen paremmin. Käytäntönä on pääsääntöisesti ollut, että työyksiköt saavat itsenäisesti valita työnohjaajan. Työnantaja on tarjonnut siihen mahdollisuuden, mutta myös edellyttänyt työnohjaukseen osallistumista.

”Kulttuuri työnohjauksessa voisi olla enemmän sitä, että ei pelkästään ongelmalähtöisyydestä [työskenneltäisi]. Johdon näkemys ei ole siis valunut, johto on liian kaukana, ketju menee katki. Kaikesta lopulta päättää organisaation johto. Onko hyvä, että johto määrittää työnohjauksen sisällön?” (Kehittämiskokous 2015)

”Työnohjaus pitäisi liittää johtamisjärjestelmään. On järkevää pitää ohjausryhmä, työskennellä eri tasoilla: työryhmä, esimies ja johto (HR). Ja miten työnohjaus liittyy esimiestyöhön.” (Kehittämiskokous syksy 2015)

Työnohjauksesta aiemmin saadut henkilökohtaiset kokemukset vaikuttavat suoraan käsitykseen työnohjauksen hyödyistä. Kyselyaineisto todistaa, että työnohjauksesta on saatu paljon erilaista hyötyä. Kyselyyn on todennäköisesti vastannut enimmäkseen sellaiset henkilöt (56,3 % koko henkilöstöistä), joilla on siinä määrin myönteisiä kokemuksia, että kiinnostus työnohjausta kohtaan on säilynyt. Kuitenkin kaikki tutkimuksen aineistot tukevat sitä, että negatiiviset kokemukset työnohjauksesta tuntuvat tarttuvan koko työyhteisöön helpommin kuin myönteiset.

”Monen vuoden takaa on niin huonoja kokemuksia, ei enää ole uskoa siihen.” (Kyselyaineisto 2015)

”On jo ajatus, että tämä on roskaa. Viiden vuoden pettymyksiä ei korjata hetkessä. Nyt on parempi, tehdään jo suunnitelmallisesti. Aikaisemmin vain juteltiin.” (Kyselyaineisto 2015)

Vartiainen ja kumppanit (2013, 35) kutsuvat tätä sosiaalisen kompleksisuudelle ominaiseksi organisatoriseksi tuskaksi. Tutkimuksen alussa tutkimuksessa seurattavissa

yksiköissä tilanne oli, että työnohjaukseen osallistumisen sisäinen motivaatio (mm. Deci & Ryan 2002, Ryan & Deci 2000, Oksanen 2014) oli hiipunut.

Työnohjattava ryhmällä, työyhteisöllä tai työyksiköllä saattoi olla yhteinen näkemys esimerkiksi työnohjauksen hyödyttömyydestä. Hyödyttömyyden kokemus saatiin hyväksyä yhteiseksi jaetuksi kokemukseksi arvioimatta sen perusteita yhdessä. Näiltä osin työnohjaus ei ole kyennyt yksilö- eikä ryhmätasolla vastaamaan osallistujien tarpeisiin. Yhteenkuuluvuuden tarve (mm. Deci & Ryan 2002) on näiltä osin täyttynyt jakamalla negatiivisia kokemuksia sekä käsityksiä työnohjauksen tarpeettomuudesta yhteiseksi kokemukseksi.

Myös esimies saattoi osallistua tämän kokemuksen tukemiseen ehkä huomaamattaankin. Työnohjauksesta oli luotu yhteinen ”vihollinen”, jota kohtaan osoitetaan turhautumista ja jonka syyksi oli helppo siirtää asioita. Vartiainen ja kumppanit (2013, 35–38) toteavat, että ”organisatorinen tuska” voi kroonistua. Tällöin negatiivisuudesta ja ongelmakeskeisyydestä tulee luontainen ja väistämätön osa työarkea ja organisaation toimintaa. Näin näytti käyneen työnohjauksen osalta tutkittavissa työyhteisöissä, vaikka muutoin työyhteisön käytännöt, kuten työpaikan palaverit, vaikuttivat toimivilta.

”Menee paljon rahaa, vaihtoehto mennä vaikka syömään sillä rahalla.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

”On myös mietitty sitä, mihin nämä työnohjausrahat voitaisiin käyttää.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

Työpaikan toimivien käytäntöjen vertaaminen työnohjaukseen toi tutkimuksen aikana asukastyötä tekeville työnohjattaville havaintoja siitä, että oma rooli myös työnohjauksen tilanteiden toimivuudessa on tärkeä. Työpajoissa ja työnohjauspäiväkirjoissa pohdittiin alkulähtökohtia analyttisemmin omaa kokemusta ja koettuja hyötyjä ja peilattiin niitä oman työyhteisön kokonaisuuteen, työkavereiden ja esimiehen käyttäytymiseen, asenteisiin, saatuun palautteeseen ja omaan reagointiin näissä. Omien tarpeiden, tuntemusten, käsitysten ja uskomusten avautumisen rinnalla tehtiin havaintoja erilaisista kokonaisuuteen vaikuttavista asioista ja syyttäminen jäi sivummalle.

”Mietityttämään jäi avoin kysymys, iso kysymys, mikä työyhteisömme todellinen tila on.” (Päiväkirja-aineisto)

”Oman pohdinnan merkitys oman työn sisällöistä. Havahdus pohdinnan ominaisuuksiksi: syvyys, nyanssit, merkitys.” (Päiväkirja-aineisto)

”Oma käytös (jäi mietityttämään.)” (Päiväkirja-aineisto)

Työpajoissa saatiin kiinni myönteisen ilmapiirin ja suhtautumisen yhteisestä rakentamisesta. Tämä näkyi myös päiväkirjojen pohdinnoissa. Sekä työpajoissa että

työnohjauksissa alettiin kokea uudenlaista ryhmäkukoistusta. Myönteiset kokemukset saivat aikaan innostumista ammatillisesta keskustelusta, oman työyhteisön kriittisten teemojen asiallisesta ja syvällisestä käsittelystä ja työnohjaukseen alettiin suhtautua myönteisemmin.

”Mukava mennä.” ”Osallistuminen itselle tärkeää.” ”Avoimuus lisääntynyt.” ”Osallistuminen aktiivisempaa.” ”Vapautunut.” ”Ei ole mielensäpahoittamiskerho.” ”Tärkeitä aiheita, jotka ovat osa kokonaisuutta.” ”Käsitellään oikeita asioita.” ”Osallistutaan aktiivisemmin itekin.” ”Puhuminen tullut helpommaksi.” ”Jos nostetaan joku ongelma, käsitellään se tilaisuuden aikana.” ”Kysytään kaikilta.” (Otteita kevään 2016 työpajoista)

”Ryhmädynamiikka jäi mietityttämään. Ihmisten tapa ajatella. Miltä kantilta ajatellaan (henkilökunnan keskinäiset/asiakkaan näkökulma.)” (Päiväkirja-aineisto)

”Palautteen antaminen työyhteisölle (odotuksena). Oman työn kiristävät yksityiskohdat saivat tänään helpotusta joustavasta työryhmästä. Sain annettua positiivisen palautteen.” (Päiväkirja-aineisto)

”Kokoryhmä yritti myös ottaa vastuuta omasta käytöksestä.” (Päiväkirja-aineisto)

Myönteinen ja ammatillinen työnohjaustilanteiden reflektointi selkeästi lisäsi tutkimuksen aikana osallistujien motivaatiota olla paremmin läsnä työnohjaustilanteissa. Myönteiset kokemukset ja reflektoinnin kautta lisääntynyt tieto työnohjauksesta vaikuttivat lisänsä toiveikkautta työnohjaukseen kohdistuvan turhautuman vähenemisestä. Positiivisen psykologian termein (ks. esim. Luthans ym. 2008) ilmaistuna tämä tarkoittaa, että toiveikkouden ja optimismin lisääntyminen paransi työnohjausistuntojen hyödyntämistä toisilta oppimisen ja itseluottamuksen kasvattamisen tilaisuutena (ks. myös Manka ym. 2014).

4.3.3 Jämääkö työnohjausta ”hinaamisen” sijaan

Ryhmä- tai työyhteisötyönohjauksissa työnohjattavien kanssa yhteisesti sovitut tavoitteet ja työtavat ohjaavat koko prosessia (ks. esim. Heroja ym 2014, Ruutu ja Salmimies 2015). Työnohjaajat ottavat huomioon istuntokohtaisia tavoitteita sopiessaan huomioon myös työnohjaussopimuksessa (esimiehen ja/tai johdon kanssa) sovitut tavoitteet. Esimerkiksi, on voitu sopia, että työnohjauksen tavoitteena on tukea työntekijöiden työssäjaksamista. Tämä ei tarkoita, että työnohjauksessa käsitellään välttämättä suoraan työssäjaksamisen teemaa työssäjaksamisen käsitettä käyttäen. Kaikki työnohjattaville tärkeät työteemat, joita halutaan pohtia työnohjauksessa, voivat tukea työssäjaksamista (ks. Koivu 2013).

Työnohjaajaan henkilökohtaisesti kohdistuvat odotukset ovat suuret. Tyytyväisyyteen on etsitty tutkittavissa organisaatioissa helppoa ratkaisua työnohjaajan vaihtamisella. Työnohjaajan vaihtuminen ei kuitenkaan välttämättä takaa tyytyväisyyden lisääntymistä työnohjaukseen ja tuota parempia vaikutuksia. Työnohjaajan valintaa pidettiin myös haastavana.

”Uusi työnohjaaja voi olla ratkaisu, jos annetaan mahdollisuus uuden roolin ottoon. Jos pitkän prosessin jälkeen on vielä isoja odotuksia, työnohjaaja ei ole saanut sanottua sitä, mitä hän työnohjaajana voi tarjota.” (Kehittämiskokous syksy 2015)

”Työnohjaajan valinta on korkeimman kädessä, että miten sitä voi valita oikein” (Kehittämiskokous syksy 2015)

Yhtäältä työnohjaajalta odotettiin konkreettisia ratkaisuja tai ”työkalukirjastoa” sellaisiinkin tilanteisiin tai asiakastapauksiin, joihin moniammatillinen asiantuntijatiimi ei ollut löytänyt vastausta. Odotettiin, että työnohjaaja virittää työnohjaukseen negatiivisesti, turhautuen, välinpitämättömästi tai erittäin passiivisesti suhtautuvan ryhmän johonkin nimeämättömään uudenlaiseen, motivoituneeseen ja innostuneeseen tilaan, ilman että työnohjaajaa haluttiin auttaa tässä osallistumalla.

”Odotan oivalluksia oman pään sisällä. Jotain konkreettista, joka on niin selkeää, että on yhdistettävissä omaan työnkuvaan, että ”kokeilkaa tätä”, saisi sen konkreettisen neuvon. Ei pelkästään keskusteltaisi jostain, vaan edettäisiin. Haastaisi meitä, että tehkää ja kokeilkaa!” (Työpaja-aineisto syksy 2015).

Tässä tutkimuksessa työnohjaaja ei ole organisaation työntekijä, vaan on ulkopuolinen henkilö, jolta ostetaan työnohjauspalvelua. Työnohjaajat haluavat myös säilyttää tietynlaisen neutraalin asennon suhteessa organisaation kokonaisuuteen. Työnohjaajat auttavat työntekijöitä havaitsemaan ja kohtaamaan omia muutostarpeitaan ja toimimaan yhdessä työpaikalla (ks. Juuti ja Salmi 2014, 244).

”Työntekijöiden on itse ratkaistava, miten he vievät asioita, jotka edellyttävät työnohjaustilanteen ulkopuolista käsittelyä, eteenpäin. Tottakai tuen heitä siinä, mutta työnohjauksen keinoin. Työnohjauksen tehtävänä ei ole antaa valmiita vastauksia, vaan esim. auttaa tekemään havaintoja omasta työstä ja myös toimijuutta siinä.” (Työnohjaaja2)

”Ei työnohjaaja ole organisaation kehittäjä, mutta voi tukea työntekijöitä osallisuuteen, silloin kun asioita nostetaan työnohjauksen tilanteissa esiin.” (Työnohjaaja3)

”Työnohjaaja ei johda työn kehittämistä” (Työnohjaaja1)

Organisaatioilla on kuitenkin työnhajaaja kohtaan odotuksia, joissa raja ulkopuolisuuden ja sisäpuolisuuden välillä ei ole selvä. Johto voi odottaa työnhajaajia sitoutumaan työnhajaustilannetta syvällisemmin. Työnohjausistunnot toteutetaan tavallisimmin 1,5 tunnin mittaisina istuntoina, joilla arjen työn näkökulmasta työssä jaksamista tukeva keskustelu voi liittyä laajalla skaalalla moneen asiaan. Kokonaisuuden näkökulmasta tämä saattaa näyttäytyä irrallisena ja liian tilannekohtaisena ratkaisuna. Tavanomaisesti analyysejä työnhajauksen kokonaisvaikutuksista ei tehdä. Se ei ole ollut kenenkään tehtävä ja lisäksi tehtävä on kompleksisuudessaan myös melko haastava. Myös kokonaisvaltainen, organisaation eri tasot ylittävä keskustelu on aiemmin puuttunut tai toteutunut vain joissain organisaation toiminnoissa, kuten johdon työskentelyssä, mutta irrallaan asukastyötä tekevien näkemyksistä.

Työnhajaajien haastattelujen perusteella työnhajaajat analysoivat työnhajaustunnoissa tapahtunutta, kuultua ja koettua suhteessa organisaation kokonaisuuteen hyvinkin syvällisesti valmistautuessaan seuraavaan istuntoon. Työnhajaajien työhön kuuluu olennaisesti myös oman työskentelyn ja oppimisen reflektointi. Näitä analyysejä ei välttämättä avata työnhajaustunnoissa, joita saattaa helposti luonnehtia tilannekohtaisuus prosessin kokonaisuuden kustannuksella (esim. Heroja ym. 2014). Työnhajaajien työnhajaustunnoista tekemät johtopäätökset näkyvät työnhajaajan valitsemissa työskentelytavoissa, ehdottamissa teemoissa tai tiivistyksissä ja työskentelyn aikana tekemissä uusissa havainnoissa.

Työnhajaajalle asetetaan paljon vaatimuksia, joista ohjattavat ovat myös eri mieltä keskenään. Yhtäältä odotetaan napakkuutta asioiden käsittelyyn ja jopa kurinpidollista asennetta. Yhtäältä osa toivoo, että työnhajaajalla olisi ammatillista kokemusta psykiatrisesta työstä. Osan mielestä työnhajaajan tulisi kyetä katsomaan työtä ulkopuolisin silmin. Työnohjattavat kaipaavat selkeyttä ja jämakkyyttä, jotka luovat turvallista ilmapiiriä. Tämä auttaa ohjattavia siinä, että jaksavat antaa itsekkin tilanteeseen. Työnhajaajalta odotetaan, että hän luo ilmapiirin, joka rauhoittaa olennaiseen keskittymisessä. Työnohjaukseen tullaan suoraan arjesta. Tilanteeseen ei oikein osata tai ehditä valmistautua. Siirrytään ohjaajasta ohjattavaksi, mikä jossain kohtaa voi tarkoittaa taantumusta käyttäytymään esimerkiksi ”väsyneenä hörhöilijänä.” (Työpaja-aineistot syksy ja kevät).

”Työnhajaajan tehtävä on nostaa kehittämis ehdotukset esiin ja kannustaa osallistujia viemään tärkeät asiat eteenpäin (Pelisäännöt mitä viedään, minne viedään, kuka ja mikä on odotettu seuraus).” (Kehittämiskokousaineisto syksy 2015)

”Työnhajaajan tehtävä on rakentaa pelisäännöt heti työnhajauksen alussa, jolloin sovitaan luottamukseen ja asioiden eteenpäin viemiseen liittyvät asiat.” (Kehittämiskokousaineisto syksy 2015)

”Miksi työnhajaaja ei aktiivisemmin puuttunut siihen, että monet vain istuivat hiljaa.” (Päiväkirja-aineisto)

”Työnohjaus on se hetki, jolloin koen, että se on työnohjaajan vastuulla saada ihmiset puhumaan ja miettimään.” (Päiväkirja-aineisto)

Työnohjaus on tilanne, jonka jälkeen työntekijät siirtyvät takaisin työtehtävien pariin tai vapaalle, mikäli työpäivä päättyy työnohjaukseen. Tutkimuspäiväkirjoista voi lukea, kuinka työnohjouksen päätyttyä erilaiset tuntemukset ja ihmetykset risteilevät ihmisten ajatuksissa. Ei ole realistinen tavoite, että työnohjaus yksistään irrallisina tilanteina tai edes pidempänä jatkumona voisi kantaa työarkea tai työyhteisöllisyyttä kovin suurella panoksella organisaation kokonaisuudessa. Vastuu on työntekijöillä, työyhteisöllä, esimiehillä ja johdolla yhdessä siitä, miten työnohjouksessa saadut vinkit ja kokemukset saadaan kantamaan kokonaisuutta vaikuttavasti. Työnohjaukselle tunnutaan asetettavan paljon vastuuta työnohjattavien ja työpaikan ongelmallisten asioiden parantamisessa. Tämä on tarkoittanut samalla osittain sitä, että vastuuta siirretään itseltä pois. Työnohjouksessa esiin nousseita asioita tai prosesseja ei perinteisesti ole nostettu erityisiksi kehittämiskohteiksi organisaatioissa. Samalla vaikutukset jäävät tietämättä.

Työnohjaustilanteittain tavoitteet vaikuttivat olevan työnohjauspäiväkirjojen arvioiden mukaan selkeät. Tavoitteellisuus on kuitenkin haastava ylläpitää koko työnohjouksen pidempää prosessia kannattelevana selkeänä jatkumona. Käsiteltävät asiat vaihtelevat konkreettisista arjen tapahtumista ja työtavoista abstraktimpaan arvokeskusteluun. Punaisen langan säilyttäminen esimerkiksi työnohjouksen alussa sovittuihin tavoitteisiin tai organisaation strategiaan tavoitteisiin nähden haihtuu helposti ihmisten mielistä. Toiveita työnohjouksessa käsiteltävistä asioista voi tulla asiakastyössä, työyhteisössä tai organisaatiossa tapahtuneiden asioiden tai muutosten myötä spontaanisti. Työnohjaajan tehtävänä on myös ottaa huomioon se, mistä työnohjattavat kokevat tarvetta keskustella kulloisellakin kerralla. Tällöin ratkaisevaa työnohjouksen vaikutusten kannalta ovat istuntokohtaiset tavoitteet. Lisäksi työnohjausistuntoihin osallistuu eri ihmisiä eri kerroilla, mikä tuo lisää runsautta tavoitetoiveisiin ja haastetta koko prosessin jatkuvuuteen kokonaisvaikutusten näkökulmasta.

Prosessin yhtenäisyyttä ja työnohjouksen kokonaisuhyötyjä edistää se, että työnohjattavat kokevat henkilökohtaista hyötyä ja merkityksellisyyttä työnohjouksissa. Ryhmä saa yhteisiä oppimisen kokemuksia, jonka hyödystä työhön keskustellaan. Oma rooli ja vaikutus työnohjouksen sujuvuuteen terävöityvät. Keskustelujen avoimuus lisääntyy. Rentous ja huumori, mutta samalla selkeys, lisääntyvät työnohjouksessa.

”Kolme istuntoa on nyt takana. Työnohjaus on muuttunut. On tullut uusia rakenteita työnohjaajan puolelta. Työntekijät puhuvat työnohjouksesta nykyään positiivisemmin. Vastustus on vähentynyt.” (Kehittämiskokousaineisto syksy 2015)

4.4 Myönteinen muutos avautuu kommunikaatiosuhteissa

4.4.1 Positiivisuuden valoa

Positiivinen psykologia ja psykologisen pääoman lisääminen edustavat uudehkoa merkitysten luomisen ”paradigmaa”, jossa toimijaa itseään tuetaan erilaisin keinoin ottamaan vastuuta omasta roolistaan tapahtumissa ja niiden muuttamisessa toimivammiksi (ks. esim. Seligman & Csikszentmihalyi 2000, Hakanen 2014, Luthans ym. 2007). Motivointiajattelu sisältää myös sisäisen motivoitumisen (Ryan & Deci 2000, Deci & Ryan 2002, Oksanen 2014), mutta positiivinen psykologia menee pidemmälle oman vastuullisuuden virittämisessä. Ulkoinen motivointi ei yleensä johda motivoituneeseen ja tulokselliseen toimintaan.

Esimerkiksi ratkaisukeskeiset työtavat (mm. Ruutu ja Salmimies 2015) ja mielen-terveystyöhön tuotu toipumisorientaatio eli Recovery-ajattelu (ks. Pilgrim ja McCranie 2013, Nordling 2015) noudattavat positiivisen psykologian periaatteita. Työskentely auttaa pois epäonnistumisten kierteestä ja toivottomuudesta, helpottaa motivaatio-ongelmia ja tukee ihmisiä siinä, että omat vahvuudet ja toimintakyky havaitaan selkeämmin. Ihminen saa vinkkejä itselleen poikkeuksista ongelmakontekstiin. Tällaiset työtavat ovat interventioita, joilla voidaan vaikuttaa paitsi työskentelyyn asiakkaiden kanssa myös työyhteisön käyttäytymiseen (mm. Luthans ym. 2007). Kuntouttavalla yhteisöllä tarkoitetaan esimerkiksi psykiatrisissa asumispalveluissa asiakasta voimaannuttavaa yhteisöä, mutta tämä kehys voidaan myös kääntää kuntouttavaksi työyhteisöksi, jolloin tarkastelemme työntekijöiden muodostamaa yhteisöä. Edellytykset voimaannuttavalle, kuntouttavalle yhteisölle on, että toiminnassa keskitytään perustehtävään, ylläpidetään ihmisarvoa kunnioittavaa toimintakulttuuria ja tuetaan yhteisöllisyyttä, joka puolestaan edellyttää kaikkien osallisuutta (Pilgrim ja McCranie 2013, Nordling 2015). Työn sisältöjä uskalletaan kehittää rohkeasti ja avoimesti siten, että toiminnalle, kuuntelulle ja keskustelulle etsitään synergiaa. Harjoitellaan avoimuutta, ennakkoluulottomuutta, kannustavaa ja positiiviseen palautteeseen painottuvaa ilmapiiriä. Pidetään yllä säännöllistä keskustelua ja arviointia toiminnan edistymiselle käytännössä.

Tutkimukseen osallistuvissa organisaatioissa periaatteena on, että työntekijät voivat valita työnohjaajansa ilman, että valintaa rajoitetaan esimerkiksi johonkin työnohjauksen viitekehukseen. Lähtökohtaisesti työnohjauksen tavoitteena on aina – viitekehuksesta riippumatta – saada aikaan myönteisiä vaikutuksia työnohjattavien työhön ja perustehtävän suorittamiseen. Kommunikaatio työnohjaajan ja työnohjattavien välillä on merkittävä onnistumisen muuttaja.

Tutkimushankkeen työpajoissa sekä syksyllä että keväällä työnohjattavia haastettiin huomaamaan myönteisiä poikkeuksia työnohjauksessa, siirtämään katsetta työnohjaustilanteesta ja työnohjaajasta työyhteisöön ja omaan rooliin siinä. Näiden

keskustelunavausten jälkeen on ollut havaittavissa päiväkirja-aineistossa analyttisempää pohdintaa työyhteisön kokonaisuudesta. Jonkin verran siirryttiin jo ensimmäisen puolen vuoden seurannan jälkeen pois työnohjaukseen liittyvän turhauman ja negatiivisten tuntemusten maisemista siihen, että työnohjaus alettiin nähdä enemmän työkaluna, jonka hyödyntämistä oman työn ja työyhteisön hyödyksi on alettu ymmärtää paremmin.

Positiivinen ja myönteisen kehittämisen henki lähti liikkeelle melko pian syksyllä, mutta kevään työpajoissa tehtiin konkreettinen positiivisen psykologian interventio.

Kysyimme työpajoissa:

- Mitkä asiat toimivat nyt työnohjauksessa paremmin kuin hankkeen alussa?
- Mitkä asiat eivät vielä toimi riittävän hyvin ja mitä itse voit tehdä asiantilan parantamiseksi?

Kysymykset ohjaavat tarkastelemaan konkreettista edistymistä ja toimivia asioita ongelmalähtöisyyden sijasta. Lisäksi työpajoihin valituilla työtavoilla ohjattiin ratkaisujen etsimiseen ongelmien pohtimisen sijasta. Työpajojen tuloksena saatiin yhteinen näkymä saavutetuista vaikutuksista, joiden aikaansaamiseen kaikki olivat omalla panoksellaan osallistuneet. Lisäksi pohdittiin yhdessä konkreettisia tekoja, joiden avulla saadaan vielä kehittämistä vaativat asiat arjessa eteenpäin. Työtavat: pareina pohdittiin vastauksia annettuihin kysymyksiin. Vastaukset kirjattiin post-it -lapuille, jotka siirrettiin fläppitaululle yhteisen keskustelun pohjaksi.

Toisessa vaiheessa oli tilaisuus draamaesityksin tuoda keskusteluun annetuista teemoista jokin arjen ongelmatilanne. Ongelmalähtöinen alku käännettiin nopeasti myönteiseksi ratkaisukeskusteluksi, sillä hauskat, vaikka teemaltaan vakavat ja todelliseen arkeen pohjautuvat esitykset virittivät konkreettisen pohdinnan. Esityksen yleisön tehtävänä oli pohtia ratkaisu, mutta päätös tehtiin kaikkien kanssa yhdessä: miten asiaa edistetään työpajan jälkeen, kuka tekee, mitä ja milloin.

Tutkimuksen alussa ilmaistu turhautuminen työnohjaukseen sai asettamaan etukäteen tavoitteet työpajainterventioille. Tavoittelimme oman vastuunoton lisääntymistä työnohjaustilanteissa. Psykologisen pääoman lisääntymisen myötä halu yrittää ja tehdä parhaansa lisääntyy, oma hyvinvointi lisääntyy, työn ja työnohjauksen merkityksellisyyden kokemus lisääntyy ja negatiivinen luovuttamisen kokemus vaihtuu toiveikkuuteen, luottamukseen asioiden paremmasta toimivuudesta sekä omasta osaamisesta lisääntyy (mm. Kasser ja Ryan 1993, 1996, Luthans ym. 2008, Manka ym. 2014). Yhdessä tekeminen ja rakentava yhteisön jäsenyys tulevat tuetuiksi onnistumiskokemusten korostumisen kautta (esim. Juuti ja Salmi 2014). Tässä on suuri ero verrattuna negatiivisen ilmapiirin, epäonnistumisten ja ongelmien korostamisen kulttuuriin (ks. Virolainen 2012).

Edelleen työpajoissa tarkasteltiin työtä häiritseviä tekijöitä ja etsittiin niihin näkökulmia. Tehtiin näkyväksi työnohjauksen tehtävää, siitä olevia käsityksiä ja purettiin uskomuksia. Esimiesten tehtäväksi jäi esimerkiksi työpajojen työskentelyn jatkotyöstäminen.

Työyhteisö voi vaikuttaa avoimelta, arjessa puhutaan asioista, hoidetaan vaikeiden asiakastilanteita, mutta omat tuntemukset ja kokemukset työstä vaietaan ryhmässä. Vaikenemisen alle oli jäänyt erilaisten työtapojen avaaminen, työn priorisointien kohteiden jäsentäminen ja erilainen suhtautuminen asukkaisiin sellaisissakin työyhteisöissä, joissa oli tehty työtä pitkään yhdessä. Erilaisuuden paljastuminen saattoi aiheuttaa alkuun negatiivista tunnetta ja avoimuudesta väistymistä.

Myönteisyydellä nähdään olevan suuri vaikutus jaksamiseen. Kun arjessa kohdataan jatkuvasti asukkaiden haastavia ongelmia, halutaan työnohjauksessa käsitellä myös muita asioita, ikään kuin kevennykseksi. Tutkimuksen aikana saatiin kuitenkin kokemus siitä, että epäammattillinen käyttäytyminen ei tuota hyvää kokemusta työnohjaustilanteissa. Kun työtä käsitellään ammatillisesti, mutta rennosti ja välillä huumorilakin, saadaan parempaa tulosta ja yhteishenkeä. Ammatillisesti korostetaan yhteisiä sääntöjä, puheeksi ottamista, rauhallisuutta ja myönteisyyttä, turvallisia rutiineja ja ongelmien välitöntä ratkaisemista. Tämä antaa turvalliset ja selkeät raamit työnohjauksiin.

”Jos puhutaan koko ajan perustehtävään liittyvistä ongelmista (asiakkaiden ongelmat), se voi johtaa työyhteisön jumiin ja aiheuttaa tuskaa. Henkilökunta ei jaksaa. Ongelmakeskeisyys on kuluttavaa. Pienetkin positiiviset asiat pitäisi tuoda esiin.” (Kehittämiskokousaineisto syyskuu 2015)

Myönteisyys tarkoittaa haastavassa työssä monenlaisia asioita. Ennen kaikkea se tarkoittaa realistista, mutta ratkaisuja etsivää ja niihin uskovaa, huumorintajuista yhteistä työkuiltuuria luovaa kokonaisilmapiiriä ja asennetta.

”Entä asiakastyön laatu? Jos uusi asiakas heti aistii, että tästä ei tule mitään, häneen ei uskota. Mitä se positiivisuuden valo on? Realistista...ei liian utopistista.” (Kehittämiskokousaineisto syyskuu 2015)

4.4.2 Vastuunottoa

Työnohjauksen toimivuuteen vaikuttavat henkilöstön eriasteinen sitoutuminen, osallistumismahdollisuudet ja koettu työnohjauksen tarve sekä työnohjaajan rooli, sitoutuminen ja persoona. Lisäksi työnohjauksen järjestämisen käytännöt vaikuttavat onnistumiseen: esim. esimiesten suhtautuminen työnohjaukseen, onko työnohjaus osa normaalia työkäytäntöä vai erillinen tapahtuma ja onko työyhteisö avoin tai sulkeutunut. (Kärkkäinen 2013, 32.)

Tutkimuksen aikana tapahtui huomattavia muutoksia työnohjattavien ja työnohjaajan välisessä kommunikaatiossa. Asioiden, kuten turhautumisten, negatiivisten työnohjauskokemusten ja työnohjauksen luonteesta tietämättömyyden puheeksi ottaminen on avannut työntekijöille, työnohjaajille, esimiehille ja johdolle yhteisen asioiden avoimen käsittelemisen foorumin. Positiivisen psykologian hengessä rakennetut kehittämistehtävät ja työskentely on avannut onnistumisten näkymän keskusteluihin.

Esimerkiksi hankkeeseen osallistajat havaitsivat kevään työpajoissa paremmin omia ja työyhteisön työarjen konkreettisia onnistumisia.

”Projektin myötä työnohjaajakin on herännyt aktiivisemmaksi.”
(Työpaja-aineisto)

”Työnohjaaja on integroitunut ryhmään paremmin. Antoi aiemmin puhua meidän keskenämme enemmän. Nyt antaa enemmän rajoja.” (Työpaja-aineisto)

”Lasiseinä on vähän murtunut työnohjaajan ja ryhmän välillä.” (Työpaja-aineisto)

Työnohjaus takaa osaltaan asiakastyön laatua ja varmistaa eettisyyttä. Myös mahdollisiin työnohjauksen prosessiin liittyviin vääristymiin (Kärkkäinen 2013) päästään puuttumaan ajoissa. Onnistunut työnohjaus edistää, ohjaa ja varmistaa työntekijän taitojen ja ymmärryksen kehitystä, sillä se edellyttää oman toiminnan ja kokemusten reflektointia ja omien valintojen perustelemista. Lisäksi työnohjaus ehkäisee rutinoitumista ja virittää yhteisölliseen oppimiseen. Hyvä työnohjaaja uskaltaa kyseenalaistaa rutiineja sekä tuoda uusia näkökulmia.

4.4.3 Avoimuutta esimiehen esimerkillä

Esimiehet olivat suurimmaksi osaksi osallistuneet työnohjauksiin myös itse ryhmänsä mukana. Kaikki olivat aktiivisesti mukana kehittämisprosessissa koko tutkimuksen ajan. Esimiehet eivät tutkimuksen alussa nähneet, että työnohjauksesta olisi heidän ryhmälleen erityistä hyötyä tai työnohjaus oli työhön kuuluva rutiini. Nämä asenteet samalla vahvistivat koko ryhmän kielteistä, epäilevää tai rutiininomaista suhtautumista työnohjaukseen.

Esimiehen sitoutuminen ei luonnollisestikaan rajoitu pelkästään työnohjaustilanteisiin, vaan liittyy kaikkeen toimintaan ja perustehtävän suorittamiseen. Esimiehen roolia ja suhdetta työhyvinvointiin pohdittiin etenkin kevään 2016 aikana. Esimiehen esimerkin ja asenteen merkitys on tutkimusaineistojen perusteella suuri työyhteisön ilmapiiriin suuntaamisessa. Psykiatrisissa asumispalveluissa esimiehillä on kaksoisrooli. Heidän perustehtävänsä on esimieheys, mutta he osallistuvat tarvittaessa asiakastyöhön. Kaksoisrooli velvoittaa myös kahdenlaisen työidentiteetin ja roolin omaksumista ja liikkumista näiden välillä.

”Myös esimies joustaa, sitoutuu ja osallistuu.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Esimiehen tehtävänä on osallistaa jokainen työntekijä työyhteisöön. Ja myös velvoittaa.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Esimiehen olisi pystyttävä luomaan ryhmäänsä luottamuksen ilmapiiri. Luottamusta rakennetaan esimerkiksi työntekijöiden tasa-arvoisella kohtelulla tai sillä, että luotetaan ammattilaisten työhön ja arvostetaan työntekijöiden työpanosta.

”Luoda luottamusta.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Asiantuntemus on työntekijöillä, että arvostus pitää olla.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Tärkeää on, että kaikki tulevat kuulluiksi ja ilmapiiri on positiivinen.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Luottamuksen lisäksi toinen esimiestyöhön liittyvä aihe oli avoimuus. Esimiehen on uskallettava ottaa myös vaikeat asiat esiin. Vaikka jokaisella yksilöllä on vastuu omasta työhyvinvoinnistaan ja työyhteisön avoimuudesta, esimiehellä on tähän suurimmat vaikuttamisen keinot. Työpajoissa havaittiin, että esimiehen heittäytyessä mukaan harjoitukseen, myös muu ryhmä vapautui kokeilemaan omia rajojaan. Jos taas esimies suhtautui työpajan alussa kriittisesti asiaan, se välittyi myös muiden toimintaan. Esimies voi sanoillaan rohkaista osallistumaan, mutta esimerkiksi eleillään ja omalla passiivisuudellaan antaa toisenlaista esimerkkiä. Samat havainnot on voitu tehdä työnohjaustilanteista.

”Ei ole paljon tabuja, joista ei saa puhua. Se on tärkeää.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Ettei ole kynnystä puhua hankalistakaan asioista.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Avoimuus ja luottamus ovat erityisen tärkeitä myös työnohjauksen onnistumisessa. Jos työnohjaustilanteessa ei ole luottamusta muihin, ei itse asiaan päästä missään vaiheessa pureutumaan. Tällöin keskustelu jää yleiselle tasolle ja osa osallistujista vaikenee kokonaan. Työpajoissa keskityttiinkin myös vahvasti luottamuksen ja avoimuuden tukemiseen ja esimiehen johdolla päästiin vuoden aikana työnohjaustilanteissa entistä avoimempaan asioiden käsittelyyn.

4.4.4 Oman arvon ja osaamisen tunnetta työryhmänä ja työssä

Tutkimuksen yhtenä ydinkysymyksenä on ollut, miten yhteisöllistä työhyvinvointia rakennetaan organisaation kommunikaatiosuhteissa ja miten työnohjaus voi tukea tätä. On tarkasteltu, millaisen kokonaisuuden eri kohdissa erilaiset keskenään risteilevät ja toisiinsa vaikuttavat kommunikaatiosuhteet ja vuorovaikutus tuottavat. Yksi tätä kysymystä selvittävä lisäkysymys on ollut, miten työnohjaustilanteissa saadut hyötykokemukset saadaan koko työyhteisön hyödyksi? Yhä enemmän on alettu kiinnittää huomiota

työnohjauksen tehtävään laaja-alaisena työorganisaatioiden toimivuuden edistäjänä ja työhyvinvointiin vaikuttavana työtapana. (Heroja ym. 2014, Rinne ym. 2014.) Työnohjauksen tutkimustulosten hyöty ei kuitenkaan ole riittävässä määrin levinnyt sinne, missä sitä tarvitaan eli työorganisaatioihin.

Kärkkäisen (2013, 30) mukaan uutta ajattelua työnohjauksessa edustaa se, että ammatillisen kehittymiseen ja työhyvinvoinnin parantamiseen liitetään mukaan työn laadun kehittäminen. Tämä vastuuttaa työnohjattavia tarkastelemaan omaa työtä aiempaa selkeämmin osana organisaation kokonaisuutta ja ohjaa jaetun ymmärryksen tai jopa yhdessä tietämisen (ks. Mertala 2011) oppimiseen. Yhdessä tietäminen tarkoittaa, että työpaikalla erilaiset arjen tapahtumista ja tilanteista muodostuvat ohikiitävät episodit muodostavat organisaation kokonaisuudessa yhteiseksi koettuja jatkumoa. Työpaikan kulttuuri ja arvoperusta koetaan riittävän yhteiseksi ja toimijat ymmärtävät oman roolinsa kokonaisuudessa.

Monet erilaiset käsitykset ja uskomukset työnohjauksesta sekä työnohjaukseen kohdistuvat erilaiset odotukset vaikuttavat olevan olennaisia tekijöitä työnohjauksen onnistumisessa. Tutkimuksen aineistot tukevat McCormackin (ym. 2015, 46–47) ajatusta siitä, että sen sijaan, että oletetaan pelkästään yksilöiden edistävän laaja-alaisesti työnohjauksessa (tai muualla) saatuja työnsä kehittämisen ideoita tai oppeja, tulisi kiinnittää enemmän huomiota koko organisaation tasolla käytäntöjen kehittämisen kehittämiseen. Työnohjauksessa saaduista ideoista voidaan olla innostuneita hetkellisesti ja yksilökohteisesti, mutta kun palataan työn rutiineihin, yksilöiden on vaikea ”uida vastavirtaan” (ks. mt., 46) ja muuttaa käytäntöjä, ellei tälle muutokselle ole yhteistä ääneen lausuttua lupaa tai tilaa. Ehkä jäädään hetkeksi miettimään juuri koettua, mutta jatkumoa ei rakenneta tietoisesti. Työnohjauksen yhteisölliset vaikutukset jäävät tällöin ohuiksi. Käytäntöjen kehittämiseksi ja muuttamiseksi tarvitaan kollektiivinen, yhteinen tahto- ja tavoitela.

Tutkimuksen aikana kehitettyinä konkreettisina keinoina jatkumon vahvistamiselle oli työnohjaajan kanssa sovitut käytännöt yhteenvetojen tekemisestä ja asioiden tuominen sovitusti muihin työpalavereihin jatkojalostettavaksi. Vuorotyön ongelmana on ollut myös se, että työnohjaukseen ei aina pääse säännöllisesti. Näillä käytännöillä helpotettiin myös sitä, että tieto työnohjauksessa käsitellyistä asioista siirtyvät myös muille työyhteisössä. Tässä kohtaa keskusteltiin työnohjauksen luottamuksellisuudesta paljon. Todettiin, että työnohjaajan kanssa voidaan ottaa puheeksi nämä asiat ja sopia käytännöistä, jossa työnohjaaja voi tukea työnohjattavaa ryhmää siinä, miten ja mitä asioita voi viedä työnohjausistunnon ulkopuolelle luottamuksellisuuden kärsimättä.

”Työohjaajalla on jatkumo tilaisuuksien välillä.” (Päiväkirja-aineisto)

”Työnohjaaja jatkaa keskeisten teemojen kirjaamista, jotta tieto siirtyy niillekin, jotka eivät päässeet paikalle.” (Kehittämiskokousaineisto syksy 2015)

Työnohjaus on parhaimmillaan työyhteisön aktiivisen oppimisen fasilitaattori, joka tarjoaa ammatillisesti ohjatun tilan harjoitella yhdessä aitoa sitoutumista perustyöhön ja sen yhteiseen kehittämiseen. Yhteisöllisyyden luomisessa työnohjaus ei kuitenkaan yksin riitä, vaan jokaisen työyhteisön jäsenen on oivallettava oma roolinsa käytäntöjen kehittämisen ja perustehtävän kehittäjänä. Yksilöt toimivat omalta osaltaan yhteisöllisen työhyvinvoinnin fasilitaattoreina (ks. myös McCormack et al. 2015). Yksi hankala tyyppi voi yhtä hyvin nakertaa ja hajottaa hyvän työyhteisön perustaa kuin parantaa ja edistää sitä. Yhteisöllisyyden luominen on yhteispeliä, jossa ihmisten välisellä vuorovaikutuksella aikaansaadaan vaikutuksia.

4.5 Työnohjauksen vääristymistä työnohjauksen vaikutuksiin

Hankkeen alussa organisaatioiden ongelmat työnohjauksessa noudattivat melko tarkasti Kärkkäisen (2013) tutkimuksessa esiin nostamia työnohjauksen vääristymiä, jotka otettiin työpajoissa työstettäväksi teemoiksi.

Mitä vääristymille tapahtui toimintatutkimuksen aikana:

Vääristymä 1:

Erityisiä haasteita ja vääristymistä työnohjaukseen tulee siitä, että työntekijät eivät koe työnohjausta tarpeelliseksi, mutta se ikään kuin rutiininomaisesti toteutetaan.

Tulos:

Kun työnohjauksen tehtävä ja sen tarjoamat mahdollisuudet kirkastuivat, on voitu miettiä myös keinoja, osallistumisen aktivoimiseksi sisäisen motivaation näkökulmasta. Esi- miehellä ja johdolla on merkittävä rooli keskustelun ylläpitämisessä.

Työnohjaajan ammatillisuuteen kuuluu ymmärtää edellä mainittuja rajanvetoja. Työnohjattavien erilaiset käsitykset työnohjauksen tarkoituksista saattavat nousta haasteeksi työnohjauksessa asetettujen tavoitteiden edistämisessä.

Vääristymä 2:

Työnohjaus siirtyy pois perustehtävästään, jolloin toiminta muuttuu joksikin muuksi toiminnaksi, kuten koulutukseksi, yksikköpalaveriksi, ”hörhöilytilaksi” ja niin edelleen.

Tulos:

Perustehtävää pohdittiin yhdessä useissa keskusteluissa. Samassa yhteydessä tarkasteltiin myös työnohjauksen kohdistuvia odotuksia, työnohjauksen kokemuksia ja käsityksiä työnohjauksen tarkoituksesta. Yhteinen ymmärrys työnohjauksen tarkoituksesta ja hyödynnettävyydestä nimenomaan perustehtävää tukevana työtapana kirkastui.

Turhautuminen työnohjaukseen väheni, kun ymmärrettiin erot työnohjauksen, koulutuksen, yksikköpalaverien (”raportit”) ja muun organisaation kehittämistyön välillä.

Vääristymä 3:

Työnohjauksen väärinkäyttö on kyseessä silloin, jos ohjaustilanteessa korostuu vain työnohjaajan tai jonkun yksittäisen ohjattavan (ryhmissä) näkemykset tai työnohjauksesta tulee vallankäytön väline omien tarkoitusperien saavuttamiseksi.

Tulos:

Kun työnohjauksen tarkoitus on kirkastunut, vähenee myös työnohjauksen väärinkäyttö työnohjattavien osalta. Työnohjattavien mukaan työnohjaajat kuulevat heitä nyt paremmin. Tutkijoiden tulkinta tapahtuneesta on, että kaikki osapuolet ovat hankkeen esille nostamien kysymysten kautta olleet tietoisesti valmiita hienosäätämään omaa toimintaansa ja kuulemaan tilanteessa herkemmin.

Selvää kuitenkin on, että tämä tulos ei välttämättä tällaisenaan ole pysyvä. Työnohjaajat vaihtuvat ajoittain ja työnohjattavat vaihtuvat. Opitut asiat ja uudet käytännöt eivät siirry ilman tietoisia toimia.

Vääristymä 4:

Erilaiset, esimerkiksi asiakkaiden vaikeisiin tilanteisiin liittyvät erimielisyydet, joihin keskitytään ilman tavoitetta löytää yhteistä ratkaisua.

Tulos:

Asiakkaiden vaikeisiin tilanteisiin liittyvät erimielisyydet tai ennemminkin niiden käsitteilytavat muuttuivat hankkeen aikana myönteisemmiksi ja dialogisimmiksi. Tavoitteellisuuden työnohjauksissa koettiin parantuneen.

Vääristymä 5:

Ei ole työnohjauksen prosessia, jolloin työnohjaus on irrallinen tapahtuma. Vielä kauemmas mennään työnohjauksesta, jos tapahtuma, tapaaminen ei liity työhön lainkaan. Tällainen tilanne saattaa syntyä, jos ryhmän jäsenet vaihtuvat. Työnohjaus joudutaan eri syistä aloittamaan aina ikään kuin alusta.

Tulos:

Työnohjauksen prosessien katkeaminen tai puuttuminen on erityisen tyypillistä juuri vuorotyöhön perustuvissa työyhteisöissä. Työnohjaaja voi tällöin olla ainoa pysyvä ryhmätyönohjauksen jäsen. Suurissa organisaatioissa työnohjausryhmien määrää ei aina ole kustannussyistä mahdollista lisätä niin, että esimerkiksi kolmivuorotyössä kaikille olisi järjestetty oma vuoron mukainen työnohjausryhmä.

Tutkittavien työnohjausryhmien osalta voidaan kuitenkin todeta, että vuorotyö sinänsä ei ole työnohjausta rikkova seikka. Sen sijaan se näytti jossain määrin mahdollistavan turhauttavaan työnohjaukseen osallistumisen välttämisen. Ei siis syy, vaan keino olla osallistumatta niin halutessaan. Toki työn luonne on sellainen, että toisinaan on jätävä työnohjauksesta pois, vaikka haluaisikin osallistua. Asiakkaiden turvallisuus esimerkiksi menee työnohjauksen edelle akuuteissa tilanteissa. Työnohjauksen irrallisuus on johtunut muista syistä: työnohjaukselle ei koeta tarvetta, siitä ei koeta saatavan hyötyä, koetaan turhana ajanhukkana ja niin edelleen.

II CATWOE

Tilanne: Analyysin kohteena ovat psykiatrien asumispalveluiden työnohjausistunnot, -prosessi ja työyksiköiden kommunikaatio. On tutkittu erityisesti työnohjausta neljässä työyksikössä, jossa työnohjauksen ongelmia oli tunnustettu ja tunnistettu. Näitä havaintoja on peilattu koko henkilöstölle tehtyyn kyselyyn ja alkutilanteeseen.

C: Työntekijöiden/työnohjattavien saama hyöty kasvaa, kun oman työn, työyksikön ja organisaation perustehtävän kokonaisuus kirkastuu oman työn näkökulmasta. Myönteiset kokemukset työnohjauksesta lisääntyvät ja motivaatio osallistua kasvaa, kun ongelmat nostetaan avoimeen keskusteluun ohjatusti. Asiaperustainen keskustelu tuo turvallista ja selkeää kehystä haastavaa psykiatrista työtä tekeville työntekijöille. Työnohjausten prosesseja kirkastetaan työnohjattavien ja työnohjaajien kanssa. Työnohjaajat saavat lisäinformaatiota työnohjattavasta ryhmästä.

A: Työntekijät: melko passiivinen, negatiivinen ja turhautunut suhtautuminen työnohjaukseen on muuttunut aktiiviseksi toimijuudeksi. On alettu ottaa vastuuta omasta roolista ja ammatillisesta käyttäytymisestä myös työnohjaustilanteissa. Toimintatutkimuksen interventiot, kuten seurantapäiväkirjat ovat osaltaan motivoineet ohjattavia syventämään työskentelyään työnohjauksessa. Työnohjaajat ovat antaneet oman ammatillisen panoksensa muutoksen edistämiseksi ja reflektoineet työnohjausistunnoissa käsitellyjä asioita/asiakokonaisuuksia työyksiköiden työhön istuntojen ulkopuolella aiempaa tietoisemmin ohjattavien kanssa.

T: Työnohjauksen vääristymien paljastuminen auttaa muuttamaan suuntaa työyksiköissä työntekijöiden ja esimiesten yhteistyönä.

Riittävän yhteisen ymmärryksen tavoittaminen työtä koskevissa asioissa on havaittu tärkeäksi. Syyttelyn sijasta on tehty havaintoja, kuinka erilaisuuden sietäminen ja toisilta oppiminen sekä oman toiminnan seurausten havainnointi tuottavat yhteisiin tilanteisiin luottamuksellisuutta.

Työnohjaukseen kohdistuvat epärealistiset ja yksisuuntaiset odotukset muuttuvat enemmän sitoutumiseksi yhteiseen työhön myös työnohjausistunnoissa.

W: Yhteisöllisyyden eroja havaitaan työn tekemisen, ammatillisuuden ja asukkaiden välillä tietoisemmin. Ymmärretään oman toiminnan muutoksen tarpeita työntekijänä.

O: Esimiehet ja työnohjaukseen osallistuneet asukastyön ohjaajat sitoutuivat työskentelyyn koko tutkimuksen ajan. Kävi ilmi, että yhdessä organisaatiossa käytiin yhteistoimintaneuvotteluja. Työntekijät osallistuivat kuitenkin työpajoihin. Esimies jäi työpajasta pois.

E: Recovery-orientaatioon perehtyminen pohdituttaa ja todennäköisesti antaa myös toimintatutkimuksen edistämiseen asiallisen myönteisyyden lisätukea.

III CATWOE

Tilanne: Mitä havaintoja yksiköiden työnohjauksesta on tehty organisaation kokonaisuuteen liitettynä?

C: Johto ja esimiehet saavat uusia havaintoja kommunikaatiokuiluista työntekijöiden ja johtamisen välillä. Johto ymmärtää paremmin työntekijöiden näkökulmaa työnohjaukseen ja ratkaisuehdotukset voidaan kohdistaa paremmin aitoon ongelmaan. Työnohjaajat ovat päässeet jonkin verran aiempaa paremmin kosketukseen organisaation kokonaisuuteen. Tämä puolestaan auttaa paremmin työnohjausprosessin ohjaamisessa.

A: Johto ja esimiehet ovat enemmän kiinnostuneita työnohjauksen kokonaisuudesta organisaatiossa ja pohtivat ratkaisuehdotuksia ja oman roolinsa aktivoimisen mahdollisuuksia sekä merkityksiä työntekijöiden tukemisen näkökulmasta syvemmin kuin aiemmin. Kiinnostus kommunikaation muutoksen tarpeeseen on lisääntynyt. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sen pohtimista, millaisella tavalla työntekijöitä ohjataan työnohjauksen hyödyntämiseen. Onko käytäntö ohjaamista ja kannustamista vai velvoittamista?

T: Tutkimuksen aikana on analysoitu psykiatristen asukaspalveluorganisaatioiden perustehtävää ja luotu yhteistä ymmärrystä siitä. Samalla myös organisaatioiden johdon, esimiesten ja tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ymmärrys työnohjauksen perustehtävästä on lisääntynyt. Tämä on mahdollistanut paremman keskittymisen työnohjauksen tarjoamiin mahdollisuuksiin. On ymmärretty paremmin, että kun työnohjaukselle antaa mahdollisuuden, siitä hyötyy paitsi itse niin myös koko työyhteisö ja asukkaat. On saatu kokemuksia siitä, että oma työskentelyyn sitoutuminen ja aktiivisuus tuottaa parempia vaikutuksia kuin päinvastainen toiminta.

Työnohjauksen irrallisuutta varsinaisesta työstä eli prosessin puuttumista, on parannettu kehittämällä keinoja työnohjauksessa käsiteltyjen asioiden ja niihin ehdotettujen ratkaisujen hyödyntämiselle työnohjauksen ulkopuolella. Näiden tavoitteena on myös vuorotyöhön liittyvien työnohjaukseen osallistumisen haasteiden vähentäminen siten, että tieto työhön liittyvistä oivalluksista siirtyisi paremmin myös heille, jotka eivät ole päässeet työn vuoksi osallistumaan. Työnohjauksen luottamuksellisuus otetaan huomioon näissä keinoissa.

W: Uudenlaisen työyhteisöllisyyden merkkejä alkaa näkyä. Tämä tarkoittaa erityisesti päiväkirjoissa kirjattuja havaintoja yhdessä oppimisesta, avoimuuden lisääntymisestä, erilaisuuden havaitsemisesta ja hyväksymisestä (esim. toisilta oppimisen mahdollisuutena). Työpajoissa osallistujat etsivät ohjatusti, mutta aktiivisesti uusia näkökulmia ja toimintatapoja asiointilojen parantamiseksi. Myönteisyys lisääntyy. Työnohjaajat ovat myös sitoutuneita kehittämään prosessia ja tekevät havaintoja kehittämistyön tueksi ja prosessin parantamiseksi.

O: Johto ja esimiehet havaitsevat kommunikaatiokuiluja: eri toimijoilla on erilaisia näkemyksiä. Johto yllättyy siitä, että työntekijät eivät tiedä riittävästi työnohjauksesta ja miten sitä voi hyödyntää. Tehdään havaintoja, että työnohjaajan rooli ja työntekijöiden itseohjautuvuus eivät tuota riittävästi toimintarakennetta työnohjaukselle. On myös epäselvyyttä siitä, mitä asialle voidaan tehdä. Tutkimukseen osallistujat ovat pääsääntöisesti erittäin sitoutuneita ja motivoituneita osallistumaan ja reflektomaan kriittisesti sekä omaa toimintaansa, uskomuksiaan että kokonaisuutta.

E: Organisaatioiden muutosprosessit kulkevat tutkimuksen ja kehittämistyön rinnalla. Recovery-orientaatioon perehtyminen syvenee työntekijöiden keskuudessa ja tämä näkyy myös tutkimusaineistossa asukastyötä koskevan pohdinnan aktivoitumisena työnohjauksissa.

5 Työyhteisö työnohjauksen tukemana yhteisen oppimisen ympäristönä

5.1 Mitä on työyhteisöllisyys?

Yhteisöllisyys on ollut hyvin pitkään monien tieteenalojen, kuten sosiologian, psykologian ja sosiaalipsykologian tutkimuskohde. Yhteisöllisyyttä on tarkasteltu yhteiskuntia, ryhmiä ja kulttuureja koossapitävänä voimana. Yhteisöllisyydessä on jotain ihmisen toiminnalle ja ihmisen pyrkimyksille luonteenomaista. Yhteisössä ihminen on läsnä yksilönä luoden omaa identiteettiään, mutta myös siinä roolissa tai niissä rooleissa, jotka yhteisö on kollektiivisesti määrittellyt. Nämä määrittelyt ovat usein ääneen lausumattomia ja ilmenevät eri tavoin yhteisön arjessa.

Yhteisö muodostuu keskenään vuorovaikutuksessa olevasta ihmisryhmästä, joita yhdistää jokin yhteinen tehtävä, päämäärä ja tarkoitus. Yhteisön kollektiivista identiteettiä luodaan ja se heijastuu yhteisön toimintatavoissa ja kulttuurissa. (Ks. esim. Lehtonen 1990, Lampinen ym. 2013.)

Työorganisaatiot muodostavat yhteisöä ympäröivän rakenteen, joka määrittää työyhteisöä perustehtävän, toimintasäädösten ja -kulttuurin kautta sekä ammatti-identiteetin ympäristönä. Työyhteisöllisyyden edellytyksenä on jonkinlainen yhteenkuuluvuuden kokemus, joka puolestaan syntyy jäsenten välisessä vuorovaikutuksessa (ks. esim. Koski 2007, 14, Mikkola ym. 2014). Työyhteisössä yhteenkuuluvuutta, yhteiseksi kehittymistä tapahtuu erilaisissa työyhteisön vuorovaikutuksen tilanteissa. Asumispalvelutyössä tulee myös tärkeäksi asukkaiden rooli. Kulttuurisena ja identiteettiä muovaavina kokonaisuuksina yhteisöt ovat kollektiivisia kokemustodellisuuksia (ks. Perheentupa 1995, Koski 2007). Ei ole kuitenkaan täysin selvää, miten asukkaat määrittävät työntekijöiden välistä yhteenkuuluvuutta ja miten asukkaat ovat osa työyhteisöä.

Yhteisöllisen työhyvinvoinnin tukemisen tarpeeseen liittyen tutkimuksen lähtökohtana on ollut perusoletus, että yhteisöllisyys työssä ja arjessa luovat hyvinvointia ja että yhteisöön tai ryhmään kuuluminen vastaa ihmisen perustarpeeseen olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Yhteisöllisyyden on tutkitusti todettu lisäävän fyysistä ja psyykkistä terveyttä esimerkiksi siksi, että sosiaalinen tuki lisää voimavaroja stressin hallintaan (ks. esim. Hyyppä 2002, Lindfors 2007, Sinokki 2011, Manka 2013). Lampisen ym. (2013) mukaan yhteisöllisyydestä seuraa sitoutumista, työtyytyväisyyttä, työhyvinvointia, ja

työn laatu paranee. Lisäksi yhteisöllisyyttä lisäämällä voidaan tukea organisaation kokonaisuuden toimivuutta, oppimiskykyä ja työn hallintaa. Tämä perustuu siihen, että yhteisöllisyyden katsotaan lisäävän sosiaalista ja psykologista pääomaa (esim. Luthans ym. 2007, Manka ym. 2014). Organisaation kokonaisuutta ajatellen yhteisöllisyys voi toimia ns. kollektiivisena identiteettinä, yhteisön koossa pitävänä liimana, joka kuitenkin tukee yksilöidentiteetin eheyttä ja kasvattaa jäsenten välistä luottamusta, yhteishenkeä ja osallistumista sosiaalisen pääoman osatekijöinä (esim. Coleman 1988).

Työhyvinvointia tukeva yhteisöllisyys on näkökulma, johon oletetaan liittyvän yhteisöllisyyden myönteisiä vaikutuksia. Yhteisöllisyys ei kuitenkaan ole itsestään selvästi ihannetilä (ks. esim. Paasivaara ja Nikkilä 2010). Yhteisöllisyys voi toteutua myös kielteisenä, jolloin sillä on myös päinvastaiset vaikutukset. Tiukka normittaminen ja samankaltaistaminen tukahduttavat ja estävät yksilöllistä kasvua ja myös erilaisten toimintatapojen välistä dialogia ja oppimisen mahdollisuuksia. Toisaalta normien ja selkeyden puute voi hajottaa yhteisöä. Molemmissa ääripäissä yhdessä toimiminen on näennäisen yhteistä. Yhteisten tavoitteiden ja toiminnan sijasta syntyy negatiivisia kokemuksia, kuten välinpitämättömyyttä ja turhautumista (ks. esim. Vartiainen ym. 2013). Yhteisöllisyyden puute voi ilmetä vuorovaikutuksen puutteena, puhumattomuutena, haluttomuutena osallistua, tekemättä jättämisinä, kuppikuntaisuutena ja niin edelleen. Työyhteisöllisyyttä luodaan jatkuvassa arjessa, jossa erilaiset kohtaamiset, tilanteet ja niiden tulkinnat risteilevät.

5.2 Millaista yhteisöllisyyttä viritetään psykiatrisissa asumispalveluissa?

*”Yhteisöltä saa palautteen, jota vasten peilata yksilöllisiä tarpeita ja haaveita.”
(Kehittämiskokous kevät 2016)*

Perheentuvan (1995) mukaan yhteisön jäsenten omien kokemus- ja reaktiotapojen ymmärtäminen ja kollektiivisen kokemustodellisuuden synnyttäminen edistävät yhteisöllisyyttä. Työyhteisöjen ja ryhmien työhöjausprosesseissa on kyse työhöjaukseen osallistuvien työntekijöiden kollektiivisesta kokemustodellisuudesta tai sen synnyttämisestä. Asiakas/asukas, työympäristö tai organisaatio ovat mukana työhöjauksessa tietoisena tai tiedostamattomana tunnetilana sekä keskustelun kehyksenä, joista syntyvät työhöjauksen puheenaiheet (ks. esim. Kärkkäinen 2013, 26, Louheranta 2014.)

Koski (2007) on väitöskirjassaan tutkinut työhöjaajana, miten moniammatillinen työyhteisöllisyys rakentuu uuden perustettavan tehostetun palveluasumisen yksikössä. Yhteisöllisyys toteutuu, kun koetaan yhteenkuuluvuutta, sosiaalinen todellisuus on riittävän yhteinen, ja yksilöt saavat tilaa kehittyä yhteisissä pysähtymisen hetkissä

(ks. myös Mertala 2011). Kosken (2007, 14) mukaan pelkkä yhteisöllisyyden toiminta-ajatus ei riitä, vaan yhteisön on kehityttävä yhteisöksi.

”Hyvä työyhteisö tukee monella tapaa, mutta antaa selkeän toimintaympäristön.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Hyvä työyhteisökään ei kuitenkaan jaksa kannatella, jos työ ei ole sellainen josta pitää.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Tutkimuksessa mukana olleiden psykiatristen asumispalveluiden arvona on myönteinen yhteisöllisyys, jota pyritään toteuttamaan organisaatiota läpileikkaavasti. Perustehtävänä on tarjota psyykkisesti pitkäaikaissairaille turvallinen, kodikas ja toimintakykyä ylläpitävä asumismuoto sekä asukkaille yhteisöön liittymisen mahdollisuus. Työntekijöiden perustyöhön kuuluu olennaisesti ihmisten välinen vuorovaikutus ja tunnetyöskentely. Yhteisöllisyyden näkökulmasta erilaisina käytäntöinä, kokemuksina ja tunteina käydään läpi monenlaisia rajanvetoja, joita pohditaan seuraavassa.

Yhteisöllisyyttä on tarkasteltava monista kulmista. Työntekijöiden välille muodostuva yhteisöllisyys on yksi tarkastelukulma. Organisaation johdon tavoittelema yhteisöllisyys on toinen. Kolmantena, mutta ei merkitykseltään vähäisimpänä tarkastelunäkökulmana on asukkaiden ja perustyön luoma yhteisöllisyyden konteksti.

5.2.1 Normitettu yhteisöllisyys vai millainen?

Yhteisöllisyyttä luodaan yhdessä, mutta sen edustamista arvoista, toteuttamistavoista, normeista ja tiiviiden asteesta ei välttämättä ole yhteistä käsitystä tai linjaa. Yhteisöllisyys yhtäältä kehkeytyy arjessa ilman, että yhteisöllisyydestä puhutaan ja toisaalta luodaan tietynlaista organisaation strategian mukaista yhteisöllisyyttä, joka voi olla sekä julkilausuttu että sanaton sopimus.

Yhteisöllisyys muotoutuu kompleksisten systeemien kiehtovien lainalaisuuksien mukaisesti. Kun sitä pyrkii kahlitsemaan tietynlaiseksi, se muuttaa suuntaa. Hyvänä koettu yhteisöllisyys ei ole määrätty ja liian määritelty, vaan yhdessä kehkeytetty ja jatkuvasti liikkeessä oleva. Hyvän yhteisöllisyyden kriteerit voidaan strategisesti asettaa, mutta yhteisöllisyyden toteutumista tulkitaan inhimillisinä kokemuksina ja yhteisössä saatuun palautteeseen reagoidaan yksilöllisesti.

”Normittaminen nappaa aina vallan hyviltä tavoitteilta” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Yksilölliset kokemusmaailmat, käsitykset ja tunteet kohtaavat yhteisöä rakentavassa tai purkavassa vuorovaikutuksessa (Mertala ja Terävä 2016). Psykiatrisissa asumispalveluissa käydään kuitenkin rajanvetoa asukkaiden ja asukkaille tarjottavan yhteisöllisyyden ja työntekijöiden työyhteisöllisyyden välillä. Vaikka työorganisaatio määrittää

tietyt pelisäännöt ja normit, myös yksilöt vaikuttavat yhteisöjen toimivuuteen valinnoiltaan (mt.). Hyvistä tavoitteista huolimatta yhteisöllisyyden toteumassa voikin yllättäen näyttäytyä kielteisiä piirteitä. Yhteisiä normeja voidaan esimerkiksi tulkita siten, että yksilöllisiä eroja ja rikkautta tasapäistetään ja häivytetään. Näin yhtäältä työntekijöiden tasavertaisuutta tavoittelevat käytännöt saattavat tavoitteiden vastaisesti estää moniammatillisuuden ja toisilta oppimisen mahdollisuuksia. Toisaalta asukkaita voidaan arvioida liian ”keskiarvoisesti”, jolloin yksilöllisten kyky-, taito- ja jaksamispoikkeamien havaitseminen estyy.

”Iso ongelma: ei nähdä yksilöllisiä tarpeita eikä oteta vastuuta. Liittyy työyhteisöllisyyteen, koska meillä ei ole toimenkuvia vaan kaikki tekevät samaa. Ei ole saanut loistaa omalla ammattitaidolla. Tämä on osin johtanut siihen, että vaaditaan liikaa samankaltaisuutta ja samoja sääntöjä. Ei uskalleta tehdä yksin päätöksiä, itsenäinen työskentely heikkoa. Tämä on yhteisöllisyyden vaarapuolia. Normiksi tulee keskiarvo. Kaikkia yritetään laittaa samaan muottiin. Asukkaita voidaan ajatella, etteivät meidän asukkaat pysty tuohon, koska arvioidaan massan mukaan. Ryhmässä voisi silti olla joku joka pystyy.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Tiivis ja samanlaistava yhteisöllisyys voi pahimmillaan vaikeuttaa sekä työntekijöiden välistä reflektointia tiedon vaihtoa ja erilaisista työkäytännöistä oppimista, mutta myös yksilöllisen, asiakaslähtöisen työn toteuttamista. Työyhteisö ei myöskään saa olla liian tiivis.

”Tarvitaan tasapainoa: hyviä ja turvallisia paikkoja, mutta ettei työ rakennu yhteisön ympärille.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Yksilölliset erot hyväksyvä yhteisöllisyys syntyy avoimuudesta ja luottamuksellisuudesta, joita uskalletaan haastaa keskustellen ja näin rakentaa yhteiseksi kulttuuriksi arkipäivän eri tilanteissa (ks. esim. Vartiainen ym. 2013). Myönteinen uteliaisuus, kiinnostus työhön ja toisiin ihmisiin antaa perustan ottaa puheeksi vaikeitakin työn haasteita. Päinvastainen orientaatio sulkee helpommin yhteisöstä ulos.

”Olisi tärkeää, että erilaiset mielipiteet sallitaan, luottamus siihen, että voin sanoa oman mielipiteeni.” (Työpaja-aineisto syyskuu 2015)

”Helposti voi tulla arvovaltakysymyksiä, että kenen puolella olen.” (Työpaja-aineisto syyskuu 2015)

”Ja jos sovitaan jossain jotain, niin tehdään sitten niin ja kaikki ovat siitä tietoisia. Dialogin takkuilee tässä.” (Työpaja-aineisto syyskuu 2015)

5.2.2 Asukkaiden koti ja työntekijän työpaikka

Psykiatrisissa asumispalveluissa työntekijät joutuvat jatkuviin roolin vaihdoksiin, joita ei välttämättä arjessa analyytisesti avata ja tiedosteta. Ne voivat kuitenkin aiheuttaa erilaisia ristiriitaisia tunteita, psyykkistä kuormitusta ja vaikuttavat myös työyhteisön ilmapiiriin. Yhtäältä työtä tehdään asukkaan kotona, joka on asukkaan yksityistä tilaa. Tehtävänä on myös ylläpitää kodinomaisuutta. Työntekijä ei kuitenkaan ole kotonaan, vaan ammattilaisena työpaikalla. Näissä yhteyksissä tutkimusaineistossa keskusteltiin niin sanotun persoonalla työskentelyn tavoista ja seurauksista. Työpaikalla käyttäytymisen nousi yllättäen vahvasti puheenaiheeksi.

Myös Koski (2007, 124-138) tehostetun palveluasumisyksikön työtä tutkiessaan pohtii, kuinka ammatillisuus voi ainakin hetkellisesti kadota esimerkiksi päihde- ja mielenterveysongelmaisen asiakkaan aidon kohtaamisen tuottamien vaikeuksien edessä. Aito kohtaaminen ja persoonallinen osaaminen ovat myös ammatillisuuden peruspiilareita (mt.). Tutkimusaineistomme kuitenkin osoittavat, että esimerkiksi persoonalla työskentely saatetaan ymmärtää ajoittain siten, että ammatillisen käyttäytymisen rajat häviävät. Persoonallinen osaaminen sen sijaan Kosken (mt., 135) mukaan ei viittaa huonoon käyttäytymiseen, vaan esimerkiksi hyvinä pidettyjen luonteenpiirteiden, kuten empaattisuuden, hyödyntämiseen asukastyössä.

Tunteita ja turbulenssia syntyy, vaikka ammatillisuus ja kollegiaalinen tuki auttavat etäisyyden pitämisessä psykoottiseen maailmaan. Inhimillisen läsnäolon, ohjaustyön ja hoidollisen ammatillisuuden tehtäväkenttä on laaja. Osin se sisältää normaalin arjen askareita, osin abstraktimpaa reflektiota ammatillisuuden, ihmiskuvan ja erilaisten työotteiden (kuten kuntouttava työote, Recovery-orientaatio ja omahoitajuus) toteuttamisen tapoja omassa työssä ja työyhteisössä. Perustehtävästä keskusteltaessa keskustellaan myös eri näkemyksistä, mikä perustehtävässä on tärkeintä. Työntekijät keskenään sekä työntekijät ja esimiehet eivät aina ole yhtä mieltä tärkeysjärjestyksistä.

Tutkimus osoittaa, kuinka hämmentyneitä työntekijät ovat olleet siitä, kuinka erilaisia ajattelu- ja työntekeksen tapoja tutuillakin kollegoilla on. Keskustelun avaaminen eri näkemyksistä ja erimielisyyksistä on osaltaan avannut myös tilaisuuksia erilaisien ajatusten, toimintatapojen ja persoonien hyväksymiseen ja toisilta oppimiseen. On saatu uusia käytäntöjä tai työtapoja kokeiltavaksi vaikkapa hankalaksi koetun asiakkaan kanssa. Työyhteisöt ovat saaneet uutta näkökulmaa omaan työhönsä, mikä on lisännyt mielekkyyttä arjen työhön ja parantanut suhdetta kollegoihin. Rohkeus keskusteluun on lisääntynyt tutkittavissa yksiköissä hankkeen aikana. Tämä on edistänyt paitsi oppimista myös työyhteisön arvoperustan konkretisoitumista paremmin yhteiseksi ymmärrykseksi.

5.2.3 Esimiestyö ja johtaminen työyhteisön luomisessa

Asukkaiden ohjaustyössä ammattilaisten tehtävänä on luoda turvallisuutta, vastuullista ja ennustettavissa olevaa struktuuria asukkaiden arkeen. Esimiesten ja johdon tehtävä on ihmisten johtamisen viitekehyksessä kutakuinkin sama suhteessa työyhteisöön ja työntekijöihin (esim. Alahuhta 2015, 121–126). Tämä ei tarkoita, että otetaan toisille kuuluvaa vastuuta, kuten asukkaiden vastuuta omasta osallisuudesta tai työntekijöiden vastuuta omasta tehtävästä. Tutkimusprosessin edetessä havaittiin, että johtamisen ja esimiestyön merkitys työyhteisöllisyyden tukijana ja mahdollistajana on vahvempi kuin aluksi tunnistettiin ja tunnustettiin.

Johdon tehtävänä on luoda rakenteita ja mahdollistaa käytäntöjä, jotka tukevat yhteiseksi arvoksi valittua myönteistä yhteisöllisyyttä. Johdon ja työntekijöiden välinen yhteys (kommunikaatio) vaihtelee jonkin verran tutkimusorganisaatioissa. Kussakin organisaatiossa on muovautunut oma johtamiskulttuurinsa, joita ei voi asettaa parempi–huonompi -arviointiasteikolle. Tarvitaan vuorovaikutusta työntekijöiden, esimiesten ja johdon välillä. Muussa tapauksessa näitä eri tehtäviä saman organisaation perustehtävän osa-alueina hoidetaan toisistaan erillään. Tutkimuksessa havaittiin, että kun esimiehet ja johto kuulevat työntekijöiden näkemyksiä työntekijöiden työn näkökulmasta, reflektivat tämän palautteen pohjalta omaa toimintaansa sekä perustellusti muuttavat sitä kokonaisuuden hyväksi, tällä on myös hyviä ja suoria vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin. Avoimuus ja luottamus lisääntyvät, rohkeus osallistua ja sitoutua lisääntyvät. Negatiivisten puheiden määrä vähenee, ja myönteisyys lisääntyy. Esimiesten ja johdon esimerkillä on yhteisöllisyyttä rakentavaa voimaa.

”Meillä on hyvä työporukka, ei ole isoja ongelmia. On hyvä esimies, on vapaudet tehdä työtä. Kaikkien kanssa on mukava olla työvuorossa. Näistä pitää pitää kiinni, luottamus vielä kasaan, että tämä on meidän juttu, tehdään se meidän juttu tästä. Arvostetaan muita työntekijöitä tehdä omalla tavallaan. Aamupäivän jälkeen huomaa, että pystyy puhumaan. Täällä on asiat kuitenkin hyvin. Ettei pääsisi syntymään mitään huonoa tilannetta. Jos ei uskalleta puhua, ollaan huonossa jamassa.” (Työpaja-aineisto syksy 2015)

Psykiatrisen työn perustehtävä kuuluu esimiesten ja johdon puheessa inhimillisenä ymmärryksenä työn luonteesta, vaikka asukastyötä enimmäkseen tarkastellaankin etäämmältä etenkin johdon puheessa. Esimiehet työskentelevät myös hyvin lähellä asukastyön arkea ja osa heistä toimii ohjaajan työssä esimiehen tehtävän rinnalla. Esimiehet myös ottavat syvällistä vastuuta työyhteisön tilasta ja työntekijöiden tukemisesta haastavassa työssä.

”Työyhteisö ei ole niin vahva, että pystyisi vaikuttamaan kaikkeen talossa. Sairausras on niin voimakas taloissa, että työyhteisöä pitää hoitaa ja sparrata koko ajan.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

”Työyhteisöllisyys edellyttää puhumista...paljon puhumista.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016).

Lisäksi reflektoidaan ja ollaan hyvin tietoisia, mitä työyhteisössä tapahtuu, mutta aina ei löydy keinoja muuttaa asioita.

”Työntekijät takertuvat toisiinsa, jotteivat huku sinne asukkaiden kaoottiseen elämään. Psykoottinen yhteisö voi tuoda sen saman työntekijöiden ryhmään. Ei työntekijä pärjää yksin psykoottisessa organisaatiossa, se vie mukanaan. Sopeudutaan siihen ympäristöön. Epänormaali muuttuu normaaliksi.” (Kehittämiskokousaineisto kevät 2016)

Esimiehet ja johto ottavat etäisyyttä asukastyöhön ja ohjaajien arkeen johtamisen tehtävässään ja roolissaan eri tavoin. Osaltaan etäännyttäminen on työn priorisointia, sillä esimiehen ja johtajien perustehtävä ei ole sama kuin asukastyötä tekevien ohjaajien. Osaltaan etäällä pysyminen ja arkeen puuttumattomuus on luottamuksen osoitus työntekijöiden autonomialle ja ammattitaidolle. Osaltaan on kyse persoonallisista johtamisen tavoista ja ehkä myös haluttomuudesta tehdä työtä asukkaiden kanssa. Etäisyyden syitä on monia.

Seuraukset sen sijaan voivat olla mielenkiintoisia ja merkittäviä työyhteisöllisyyden rakentumisessa. Johdon perustehtävänä on muun muassa luoda työtä tukevat rakenteet ja toimintamallit. Tämä osatehtävä ei kuitenkaan toimi käytännössä ilman riittävää vuorovaikutusta henkilöstön kanssa. Perustehtävä sanoitetaan ja suoritetaan johdon, esimiesten ja työntekijöiden työssä eri tavoin, ja työn roolit ovat erilaiset kokonaisuuden onnistumisen kannalta. Tulkintoja erilaisista viesteistä tehdään työarjen monissa kohdissa ja tilanteissa (Mertala 2011). Näistä ei välttämättä synny organisaation yhteistä ja johdon tarkoittamaa tulkintaa, ellei kommunikaatiolle ole riittävästi yhteisiä tilaisuuksia (ks. esim. Vartiainen ym. 2013).

Johdon ja esimiestyön tehtävänä on myös seurata toiminnan sujumista kokonaisuutena. Sujumista seurataan eri tavoin ja seurannan tapoja tulkitaan eri tavoin. Odotukset esimiesten ja johdon läsnäoloon ja näkymiseen arjessa ovat erilaisia. Yhtäältä koetaan luottamuksen osoituksena, että työlle ja sen kehittämiseksi annetaan autonomia, eikä pikkuasioihin puututa. Toisaalta toivotaan, että johto olisi konkreettisemmin läsnä, henkilöinä keskustelemassa yhteisistä asioista.

Johdolla ja esimiehillä on valittavanaan erilaisia kommunikointitapoja suhteessa henkilöstöön: eriasteisesti kontrolloiva ja valvova (ks. esim. Vartiainen ym. 2013) tai luottamuksellista vapautta antava (Alahuhta 2015). Organisaatiota läpileikkaavan, samaan suuntaan kehkeytyvään yhteisölliseen työhyvinvointiin tarvitaan kuitenkin reittejä kaikkien väliseen kommunikaatioon, jossa annetaan tilaisuus tulla kuulluksi ja saadaan tilaisuus kuulla, kysyä, ihmetellä ja perustella omia käsityksiä sekä oppia kuulusta yhteisillä foorumeilla. Esimiesten ja johdon odotetaan myös antautuvan avoimeen

keskusteluun muutoksista, sosiaalisista suhteista, työilmapiiristä, arvoista ja yhteisistä pelisäännöistä henkilöstön kanssa. Pelkkä työyksiköiden kannustaminen vuorovaikutukseen ei aina riitä.

Alahuhdan (2015, 141–148) mukaan terveen ja hyvän kulttuurin muodostamalle pohjalle voidaan rakentaa hyvä ilmapiiri. Tämä edellyttää ihmisten ja vireen johtamista. Työyhteisössä tarkoitettu, perustehtävää palveleva vire ei synny itsekseen, vaan ihmisten johtamisen perusasioiden on oltava kunnossa. Alahuhdan mukaan näihin kuuluvat luottamuksen rakentaminen, positiivinen asenne, kiinnostus ihmisten kehittämiseen, kyky nähdä olennainen ja aikaansaamisen halu, jotka ruokkivat toisiaan. Luottamuksellisessa ilmapiirissä negatiivisuus ei syö energiaa, vaan työ koetaan mielekkääksi, antoisaksi ja tuloksia syntyy. (Ks. myös Wendelin 2014.)

Hyvän johtamisen edellytyksenä on myös johdonmukaisuus ja poukkoilun välttäminen (ks. Alahuhta 2015). Tutkimukseen osallistuneissa organisaatioissa myönteisen yhteisöllisyyden arvo on hyvä esimerkki tästä. Arvon toteutumista seurataan, kehitetään käytäntöjä ja analysoidaan tapahtunutta. Johdonmukaisuus ei tarkoita, että asia olisi yksinkertainen toteuttaa. Se tarkoittaa, että johto ja esimiehet toimivat johdonmukaisesti fasilitaattorina ja pyrkivät havaitsemaan arjen nyansseista, mitä on kehkeytymässä ja reflektoivat myös omaa rooliaan ja toimintaansa yhteisöllisyyden rakentamisessa. Virheliikkeistä halutaan oppia.

IV CATWOE

Tilanne: Yhteisöllisyys psykiatrisissa asumispalveluorganisaatioissa.

C: Yhteisöllisyys on organisaatiota läpileikkaava toimintatapa ja arvo, joka kuitenkin edellyttää analyyttistä pohdintaa siitä, miten asukkaiden omien yhteisöjen ja työyhteisöllisyyden rajapinnat ymmärretään ja miten niissä toimitaan.

A: Yhteisöllisyyttä rakentavassa kommunikaatiossa johtamisella ja esimiestyöllä on suuri rooli. Kaikkien on kuitenkin osallistuttava omalla panoksellaan yhteisöllisyyden luomiseen ja yhteisen ymmärryksen muodostamiseen siitä. Tutkimuksen aikana kaikki osapuolet olivat kiinnostuneita ja motivoituneita tähän.

T: Työyhteisön yhteistoiminnallisuus ja yhteen hiileen puhaltamisen ilmapiiri todistavat yhteisöllisen työhyvinvoinnin läsnäoloa. Toimintatutkimuksen aikana ammatillinen suhtautuminen työnohjauksen hyödyntämisessä lisääntyi ja yhdessä tekemisen motivaatio myös työnohjauksessa kasvoi. Toimintatutkimuksen aineistojen perusteella työskentelyn ilmapiiri parani. Sosiaalinen kompleksisuus kääntyi negatiivisuudesta ja turhaumista paremmin koko työyhteisön voimavaraksi.

W: Tutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden ymmärrys yhteisöllisyydestä organisaation kokonaisuudessa syveni.

O: Kaikki osapuolet sitoutuivat tutkimukseen.

E: Kysymykseksi jää, miten toimintatutkimuksen aikana saavutetut työyhteisöllisyyden tulokset saadaan siirrettyä käytännöiksi myös jatkossa. Tähän tarvitaan jatkuvaa vuorovaikutusta koko organisaatioissa.

6 Tutkimuksen tulokset: YTY-malli

6.1 Työnohjauksen vaikutuksia psykiatrisissa asumiskuntoutuspalveluorganisaatioissa

Työnohjaukseen liittyy paljon erilaisia ajatuksia, tunteita ja uskomuksia, joita toimintatutkimuksen aikana työstiittiin. Työnohjauksen kokemukset paranivat sen myötä kun opittiin tietämään työnohjauksesta enemmän. Lisäksi opittiin oman työyhteisön dynamiikasta, keskinäisestä vuorovaikutuksesta, omasta työskentelystä sekä muiden työ- ja ajattelutavoista. Työnohjauksen vaikutuksia päästiin tutkimaan melko lyhyellä aikavälillä.

Työnohjattavien subjektiiviset odotukset työnohjauksesta liittyvät keveyteen, virkistymiseen ja johonkin välittömästi koettavaan hyötyyn. Oppimiseen johtavaa hämmennystä tai käsityksiä avaavia ristiriitoja ei ensisijaisesti pidetä haluttuina vaikutuksina. Kun työnohjaus otetaan tietoiseksi kehittämisen kohteeksi, syntyy kuitenkin uutta ymmärrystä työyhteisöön, työtovereihin, omaan itseen ja ammatillisuuteen liittyen.

Esimiesten ja johdon edellyttämiä työnohjauksen vaikutuksia on haastavampi osoittaa, sillä vaikutusodotukset ovat abstraktimmat: esimerkiksi työhyvinvoinnin tai ammatillisen työn laadun paraneminen. Kun työhyvinvointia tarkastellaan laaja-alaisena kokonaisuutena (ks. Tarkkonen 2016) yksilöllisten työhyvinvointikokemusten ja terveysmittausten tulokset eivät riitä. Työnohjaus on organisaatioissa yksi keino tukea sekä työntekijöitä että työyhteisöä havaitsemaan omia kehittämistarpeitaan ja ryhtymään toimeen. Työnohjauksen voidaan todeta lisäävän työhyvinvointia ja yhteisöllisyyttä, mutta kompleksisten vaikutussuhteiden vuoksi sille ei voida yksinomaan antaa kunniaa. Tämän tutkimuksen interventiot tuppasivat liikkeelle myönteistä yhteisöllisyyttä rakentavaa muutosta, joka näkyi työnohjauksen paremmassa hyödyntämisessä ja työnohjauksen vääristymien (Kärkkäinen 2013) avautumisessa ammatilliseksi yhdessä työskentelyksi. Asukastyön ohjaajat esimiehineen heittäytyivät kehittämiseen ja negatiivinen asennoituminen työnohjaukseen muuttui nopeasti analyyttiseksi ja innostuneeksi pohdinnaksi siitä, miten yhdessä voidaan parantaa tilannetta.

Kun työnohjaus koetaan henkilökohtaisesti merkityksellisenä, sillä on myös vaikutuksia. Tieto siitä, mitä työnohjaus on ja mitä siltä voi odottaa, on tärkeää. Työnohjaustilanteeseen orientoituminen on myös olennaista. Kuten eräs henkilö totesi työpajassa, *”jos halua saada, on pakko antaa.”* Vuorotyön aiheuttamat haasteet ja ryhmän

jäsenten vaihtuvuus haastavat työnohjauksen vaikutusten jatkuvuutta työyhteisön kannalta. Yksilöiden kannalta tämä ei vaikuta kuitenkaan olennaisimmalta.

Seuraavassa taulukossa 2 on koottuna työnohjauksen tilanteessa läsnä olevat muuttujat ((ks. Checkland 1981, Rubin 2004).

Taulukko 2. Työnohjaustilanteessa vaikuttavat seikat.

TYÖNOHJAUSTILANTEESSA VAIKUTTAVAT SEIKAT
<p>vääristymät</p> <ul style="list-style-type: none"> • tunnistetaanko työyhteisössä ja organisaatiossa vallitsevat vääristymät? • kohdistetaanko muutostoimenpiteet oikeisiin asioihin?
<p>odotukset työnohjausta kohtaan, käsitykset työnohjauksesta, kokemukset</p>
<p>hyötykokemus itselle</p>
<p>ryhmän jäsenten toistensa ymmärtäminen, yhteishenki ja keskinäinen vuorovaikutus</p> <ul style="list-style-type: none"> • avoimuus, sitoutuminen, luottamus
<p>esimiehen rooli</p> <ul style="list-style-type: none"> • kannustavuus, läsnä-/poissaolo (fyysinen, psyykkinen), asenne työnohjaukseen, esimerkkinä toimiminen
<p>tavoitteellisuus: (istunto, prosessi, kytkös arjen työhön ja organisaation kokonaisuuteen)</p>
<p>perustehtävä</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehtävän yhteisen ymmärtämisen taso • erilaisten työtapojen ja työn painotusten reflektoinnin avoimuus
<p>yhteisöllisyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • vuorovaikutuksessa näkyvä • yhteisöllisyyden erilaiset ymmärtämisen tavat ja rajanvedot
<p>mitä kommunikaatiosuhteita (kuka viestii, kenelle, miten)</p> <ul style="list-style-type: none"> • puhutaanko samalla kielellä, tunnistetaanko toiminnan tasoja ja näkökulmia • mikä on käsitys työympäristöstä • suhde asukkaisiin: ammattilainen, persoona, toinen ihminen • ammattilaiset kollegoina • työntekijä ja esimies • työntekijöiden ja johtoon välinen suhde • suhde itseän psykiatrisen työn ympäristössä • suhde työnohjaajaan, työnohjaustilanteeseen, työnohjauksessa käsiteltäviin asioihin, toisiin työnohjattaviin, niihin jotka eivät osallistu • siirtymä työnohjaustilanteesta pois • suhde oppimiseen

6.2 Yhteisöllinen työhyvinvointi (YTY) -kommunikaatiomalli

Yhteisöllisen työhyvinvointi -mallin toteutuminen käytännössä edellyttää työhyvinvoinnin kokonaishallinnan (ks. Tarkkonen 2016) pitämistä toimintaa ohjaavana kärkitavoitteena. Psykiatrinen työ on ihmissuhdetyötä, jossa inhimilliset kokemukset ja erilaiset tunteet kohtaavat päivittäin. Falletin (1868–1933) näkemykset siitä, että yksilöiden toiminta kantaa vain silloin, kun ne yhdistyvät ryhmän yhteisiin tavoitteisiin (ks. mt.), voidaan asettaa mallin perusfilosofiaksi. Organisaation toimijat ovat yksilöitä, inhimillisiä toimijoita, joiden yhteistoiminta etenee kommunikaation välityksellä. Tarvitaan tavoitteellista puhetta, jatkuvaa keskustelua.

Yksiköt ovat toisistaan erillisiä ja vastuu yksiköistä on esimiehillä tai yksiköiden johtajilla. Osittain tämä voi johtaa myös siihen, että asioista ei aina ole mahdollista keskustella ylimmän johdon kanssa yksiköitä yhdistävästi (ks. myös Tarkkonen 2016). Erillisyydestä saattaa seurata, että yksiköiden välille voi syntyä negatiivishenkistä kilpailua ja kateuttakin, joista puolestaan seuraa organisaation tasolla epäedullisia vaikutuksia, klikkiytymiä, yhteistyöhaluttomuutta, työaikaa käytetään ehkä perustehtävän kannalta epäolennaisten asioiden selvittelyyn. *”Ei voi tuoda esille yhteisissä keskusteluissa, että meillä on tosi kiva työyhteisö, sillä tämä aiheuttaa kateutta.”* (Työpaja-aineisto kevät 2016).

Toisaalta melko autonomisesti oman yksikkönsä työhyvinvoinnista ja toimintakäytännöistä huolehtiva yksikkö voi toimia hyvin juuri tämän autonomian vuoksi. Tämä edellyttää kuitenkin, että toiminnalla on johdon tuki. Tukea annetaan siten, että johtoon saa keskusteluyhteyden tarvittaessa ja asioista voidaan avoimesti keskustella. Molemminpuolinen luottamussuhde toimii. Yhteisöllisen työhyvinvointimallin näkökulmasta tämä on toimiva ratkaisu silloin, kun ylin johto hyödyntää keskusteluyhteyttä myös omalta osaltaan ja osoittaa kiinnostuksensa ja tukensa sekä pohtii eri yksiköistä kuultuja viestejä organisaation kokonaisuuden kannalta.

Tutkimuksessa mukana olleet organisaatiot tekivät ylimmän johdon ja esimiesten kanssa melko välittömästi konkreettisia ehdotuksia nimenomaan kokonaisuuden kannalta ongelmakohtien parantamisen käytännöiksi tai kokeiltavaksi toiminnoiksi. Yksiköiden sisäinen erilaisuus otettiin myös keskusteluun. Erilaisuutta ei pidetty ongelmana, mutta esimerkiksi asiakkuuksien erot vaikuttavat siihen, millaiset yhteistyökäytännöt mahdollistuvat yksiköiden välillä.

Myös se on tutkimustuloksista nähtävissä, että työhyvinvointi ymmärretään organisaation sisäisesti eri tavoin. Osalle työhyvinvointi tarkoittaa kivaa ja viihtyisää työpaikkaa, työkavereita, sosiaalista kanssakäymistä ja niin edelleen (ks. myös Tarkkonen 2016, 156–157), osalle enemmän mielekästä perustehtävää ja ammattimaista työtä. On myös erilaisia näkemyksiä siitä, mistä työhyvinvointi syntyy. Melko tyypillistä Tarkkosen (mt.) mukaan on, että työhyvinvoinnin ongelmat nähdään yksilöstä johtuvina. Tällöin

ongelmia selittävät yksilön elämäntavat, perintö- ja persoonallisuustekijät. Näihin myös vaikutetaan työstä irrallaan olevin keinoin tarjoamalla erilaisia elämyksiä, elämänhalintaryhmiä, tai muita satunnaisia keinoja, kuten yhteisiä virkistystilaisuuksia ja koulutuksia. Yksittäisinä keinoina nämä saattavat tilannekohtaisesti lisätä työhyvinvointia. Niillä ei kuitenkaan ole kokonaisvaltaista organisaatiosysteemiin vaikuttavia seurauksia.

Toimiva työnohjaus voi olla esimerkki työhön kytkeytyvästä, työhyvinvointia tukevasta toimintamenetelmästä ja -rakenteesta. Tällöin subjektiivisten painotusten sijaan ajatellaan, että työolosuhteiden laatuun vaikuttamalla (esim. työnohjausta käyttäen) seurauksena syntyy subjektiivisia hyvinvointivaikutuksia (ks. Tarkkonen 2016, 154).

Seuraavassa kuvataan yhteisöllinen työhyvinvointi (YTY) -kommunikaatiomallin peruspilarit, jotka muodostavat kompleksisen kokonaisuuden. Kun yhteisöllistä työhyvinvointia halutaan edistää, on valittava lähtökohta. Tässä tutkimuksessa se on ollut työnohjaus. Mallin pohjalta tapahtuva muutostyö toimii, kun tarkastellaan kokonaisuutta ja sen osien välisiä suhteita ja pyritään yhdessä löytämään olennainen.

Työympäristö

Työympäristön erityisyys on otettava huomioon. Tässä tutkimuksessa kontekstina toimi psykiatrinen asumispalvelu, jossa organisaatioon liittyvät muutokset (kuten organisaation rakenteiden muuttuminen, kilpailutusten tulokset jne.) tuntuvat työn arjessa kaikille. On kuitenkin huomattava, että organisaation muutos on johdon ja esimiehen työssä osa heidän perustehtävänsä toisin kuin työntekijöiden arjessa, jossa perustehtävä on asukkaiden tukeminen arjessa. Muutokset vaikuttavat työhön, mutta muutoksiin vaikuttaminen ei näytä olevan sinänsä työntekijöille mahdollisia.

Kommunikaatiosuhteissa on otettava huomioon, kuinka perustehtävästä puhutaan, kuinka siitä syntyy riittävän yhteinen ymmärrys ja miten voidaan oppia toisten työskentelytavoista. Lisäksi tähän perustyöhön vaikuttavat myös koko organisaation perustehtävä, joka johdon ja esimiesten perustehtävässä ja työssä saa toisenlaisia muotoja. Miten nämä kommunikoivat keskenään?

Psykiatrinen työ on työtä inhimillisten kohtaamisten äärellä ja on voimakkaasti tunnekokemusten täyttämää arkea. Työpaikka on samalla toisten ihmisten koti. Työntekijät käyvät jatkuvaa roolinvaihtoa arjessaan. Tämä edellyttää reagoitua, toimintaa, ja eri roolit voivat tulla haastetuiksi monin tavoin. Käyttäytyäänkö kuin työpaikalla, toisen kotona vai omassa kodissa? Mikä on persoonalla työskentelyn ja ammatillisuuden raja? Miten sosiaali- ja terveystalveluiden muutokset vaikuttavat asiakkaan asemaan? Roolinvaihtaja on kuitenkin terveys-, hoito- ja/tai kuntoutusalan ammattilainen, joka lisäksi kykenee joustamaan rahoittajien, organisaation ja yhteiskunnan muutostrendeihin.

Työntekijä / työyhteisö

Työhyvinvointia lisäävä työyhteisö edellyttää avoimuutta ja luottamuksen rakentamista yhteiseen tekemiseen sitoutumalla. Kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu omalta osaltaan näiden luomisesta ja ylläpitämisestä. Työn käytännöt ja rakenteet voivat sekä tukea että hajottaa työyhteisöä.

Työyhteisön normit, säännöt ja kulttuuri vaikuttavat siihen, millaiseksi työyhteisöllisyyden tila muodostuu. Työntekijöiden monenlaiset käsitykset, uskomukset ja odotukset työohjauksesta, oma orientaatio omaan perustehtävään, ammatillisuuteen ja persoonalliseen työtapaan, suhde toisiin työntekijöihin sekä asukkaisiin muovaavat työyhteisön luonnetta ensisijaisesti lähiyhteisöllisessä kommunikaatiossa, mutta myös yksiköiden välillä ja suhteessa esimiesten, työntekijöiden ja koko organisaation perustehtävään. Kaikki nämä vaikuttavat toisiinsa ja tuloksena syntyy aina ”persoonallinen” työyhteisö.

Esimiestyö

Esimiehellä on psykiatrisissa asumispalveluissa kaksoisrooli. Päätehtävänä on esimiestyö, ammatillista työtä mahdollistavien sovitujen työn rakenteiden ja käytäntöjen tukeminen käytännön työtä ohjaamalla. Toisaalta hän osallistuu myös tarvittaessa asukastyöhön. Samoin kuin työtekijöiden myös esimiehen käsitykset, uskomukset ja odotukset työohjauksesta vaikuttavat työohjauksen tilanteisiin ja siihen, miten työohjaukselle annetaan mahdollisuus onnistua työyhteisön tukemisessa.

Esimiehen esimerkillä on suuri vaikutus koko työyhteisöön. Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde ja vuorovaikutus, esimiehen suhde ja vuorovaikutus johtoon, esimiehen osallistuminen/osallistumattomuus työohjaukseen ja myös muu aktiivisuus arjen vuorovaikutuksessa ovat olennaisia työyhteisön hyvinvoinnin kokonaisuudessa. Esimies konkreettisesti huolehtii työohjauksesta sopimisen ja miten siitä viestitään. Millaisella tavalla esimerkiksi on sovittu työohjauksessa esiin nousevien kehittämissuhteiden tai konkreettisten työkalujen viemisestä koko työyhteisön hyödyksi. Miten sopimusten toteutumista arvioidaan? Miten työohjauksen vaikutuksia arvioidaan?

Johtaminen

Johdon ja esimiesten välisen vuorovaikutuksen osalta luottamusta ja avoimuutta rakennetaan monin eri tavoin, mutta johdon liiallinen etäisyys on selkeästi työyhteisön hyvinvointia haastava seikka. Etäisyyden ja läheisyyden ymmärtäminen on tehtävä organisaation perustehtävän kautta. Johdolla on oma perustehtävä, joka on etäällä asukastyöstä. Liian yksityiskohtaista puuttumista yksiköiden työhön ei pidetä hyvänä johtamisena. Yksiköiden, esimiesten ja työntekijöiden saama riittävä autonomia on osoitus

johdon luottamuksesta yksiköiden osaamiseen, ammatillisuuteen ja myös siihen, että tarvittaessa asiat otetaan puheeksi. Kommunikaatiota kuitenkin tarvitaan. Johdolta odotetaan palautetta, kiinnostuksen osoittamista arjen työtä kohtaan ja myös säännöllisten keskustelutilaisuuksien tarjoamista ja informaatiota muutoksista.

Johdon ja henkilöstön välinen käsitys työnohjauksesta, sen riittävästä vaikutuksista ja siitä mihin työnohjaus on tarkoitettu voi olla hyvinkin erilainen. Johdon ja esimiesten tehtävänä on fasilitoida organisaatiossa kehityksen ja hyvien vaikutusten jatkumoa ja esimerkiksi työnohjauksen suhteen rohkaista hyödyntämään sitä sekä osoittaa aitoa kiinnostusta henkilöstön hyvinvoinnista myös kasvokkain.

Työnohjaajuus

Työnohjaajan ammatillisuus, erilaiset viitekehykset sekä työnohjaajan persoona vaikuttavat työnohjaustilanteissa ja ohjaavat myös koko prosessin kulkua. Työnohjaajan tehtävä on tukea työnohjattavia havaitsemaan omia muutos- ja kehittämistarpeitaan, tunnistamaan omaa rooliaan kokonaisuudessa, työstämään omia tunteitaan ja kokemuksiaan yksilöinä ja ryhmänä. Työnohjaaja auttaa tekemään havaintoja työstä, ammatillisuudesta, asukastilanteista ja niin edelleen. Työnohjaajaan kohdistuu paljon erilaisia odotuksia, jotka kumpuavat osallistujien ja johdon omista tarpeista käsin. Työnohjaajan ei ole mahdollista vastata kaikkiin näihin odotuksiin, mutta hänen oltava kuulolla ja koetettava tunnistaa myös sellaista, jota ei ääneen lausuta. Työnohjaaja ei ole pelastaja tai johda kehittämistyötä. Myös työnohjaaja saa odottaa osallistujilta ammatillista suhtautumista tilanteeseen.

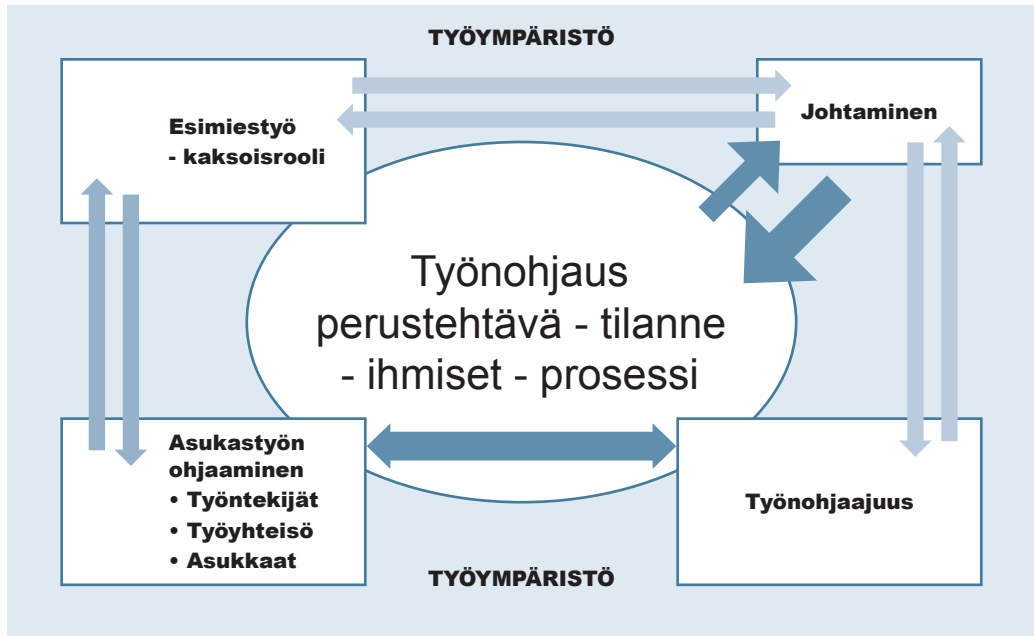
Työnohjaus, tilanne – ihmiset

Työnohjaus on moniulotteisen vuorovaikutuksen kenttä, jossa erilaiset odotukset, kokemukset, oletukset vaikuttavat siihen, millaisia tavoitteita voidaan asettaa ja kuinka selkeinä tavoitteet koetaan. Työnohjaus on myös mahdollistava rakenne, käytäntö, jonka kautta parhaimmillaan opitaan yhdessä ja muovataan yhteistä työhyvinvointia, joka perustuu ammatillisen perustehtävän ympärille. Sellaiset konkreettiset kysymykset kuten, miten työnohjauksessa tulee käyttäytyä tai mistä siellä saa puhua, on hyvä avata yhteiseksi ymmärrykseksi myös työnohjauksen ulkopuolella. Tämän organisointi on esimiesten ja johdon tehtävä.

Työnohjausistuntojen järjestämisen fyysinen tila vaikuttaa yllättävän paljon työnohjauksen onnistumisen kokemiseen. Työnohjaukseen tarvitaan asukastyöstä irrallinen, rauhallinen ja miellyttäväksi koettu tila, jossa on mahdollisimman vähän häiriötekijöitä.

Työnohjattavien sen hetkinen mielentila (päivän aikaisemmat tapahtumat sekä kokemukset kotona ja työssä), valmistautumisen aste ja muu orientoituminen, vaikuttavat

työnohjaustilanteessa käyttäytymiseen: Mitä on valmis antamaan itsestään? Mitä odottaa muilta?



Kuva 13. Yhteisöllinen työhyvinvointi (YTY) -kommunikaatiomalli.

Yhteisöllinen työhyvinvointi muodostuu monen toisiinsa vaikuttavan tekijän kokonaisuudessa. Olennaista kokonaisuudessa on, millaisella tavalla tekijät kommunikoivat keskenään. On tärkeä tiedostaa, tunnustetaanko omaa toimintaa riittävästi kokonaisuutena vai perustuvatko toiminnat oletuksiin ja uskomuksiin.

7 Johtopäätökset

Erilaisten yhteisöllisyyksien muotojen rajapinnoilla liikkuminen on osa psykiatristen asumispalveluiden perustyön kontekstia, joka on samanaikaisesti työntekijöiden työpaikka ja asukkaiden koti. Yhteinen perustehtävä yhdistää, mutta arkea luonnehtii jatkuva tarve toiminnallisten ja työyhteisön monien rajapintojen väliseen keskusteluun. Rajapinnat näkyvät ja tuntuvat arjen työssä erilaisina häiriötekijöinä, jotka luovat eriasteista kitkaa arjen sujumiseen ja työyhteisön yhtenäisyyteen. Ammatillisuus, työkavereiden tuki ja yhteinen huumori kuitenkin myös tarjoavat keinoja suojautua näitä häiriötekijöitä vastaan.

Työyhteisöllisyys kehkeytyy erilaisissa työarjen hetkissä ihmisten antaessa ja saadessa ääneen puhuttua tai ääneen lausumatonta palautetta ja reagoidessa tilanteissa. Tutkimuksen kohteena olleissa psykiatrisissa asumispalveluissa yhteisöllisyys on läsnä päivittäisessä työssä työntekijöiden välillä ja asukkaiden kanssa. Kaikkina hetkinä yhteisöllisyys ei näyttäydy kaikille myönteisenä. Saman organisaation sisälle on myös muodostunut erilaisia yhteisöllisyyden muotoja, osa on virallisia tai epävirallisia, mutta organisatorisesti ja ammatillisesti tuettuja, osa puolestaan tiedettyjä, mutta ei hyväksytyjä. Yhteisenä arvona kuitenkin myönteisen yhteisöllisyyden pyrkimys ohjaa selkeästi kaikkea vuorovaikutusta näissä organisaatioissa.

Sekä asukkaiden että työntekijöiden käyttäytyminen nousi yllättävän voimakkaasti keskustelun aiheeksi. Psykoottinen työympäristö haastaa inhimillistä vuorovaikutusta ja ihmisten käyttäytymistä, kokemuksia ja tunteita erityisellä tavalla. Tutkimuksen havaintona on, että tämä herkkyys inhimilliselle läsnäololle sisältää myös herkkyyden avata melko vaikeitakin asioita yhteiseen keskusteluun, vaikka tämä ei aina tarkoita kykyä havaita oman käyttäytymisen kompastuskohtia. Ihmisten valmius osallistua yhteisöllisyyden rakentamiseen vaihtelee (Paasivaara ja Nikkilä 2010), ja tämä on huomioitava myös työnohjauksessa.

Seuraavassa on vielä kooste vastauksista tutkimuskysymyksiin.

Mitä ehtoja ja edellytyksiä haastavissa työorganisaatioissa on työnohjausta hyödyntävän yhteisöllisen työhyvinvointimallin toteutumiseksi?

- Tarvitaan avointa, luottamusta rakentavaa vuorovaikutusta työntekijöiden kesken, työntekijöiden ja esimiesten välillä sekä esimiesten ja johdon välillä. Myös johdon ja työntekijöiden välillä tarvitaan kommunikaatiota.

- Johdon ja esimiesten tehtävänä on luoda kommunikaatiota mahdollistavia rakenteita (tilaisuuksia, käytäntöjä, kulttuuria).
- Perustehtävästä tarvitaan riittävän yhteinen ymmärrys, myös siten, että toimijoiden erilaiset näkökulmat perustehtävään kommunikoivat keskenään.
- Yhteisen ymmärryksen luominen työn käytännöistä ja siitä, miten toisilta voidaan oppia ja mitä erilaisuus toimintatavoissa tarkoittaa ja miten sitä siedetään, on tarpeen: esimerkiksi millaisella tavalla työnohjaukseen osallistutaan tai miten samaa työtä on mahdollista toteuttaa eri tavoin hyvin?
- Negatiivisuuden kehästä ja tuskasta myönteiseen asioiden tarkasteluun: esimerkiksi työnohjauksen ymmärtäminen organisaation perustehtävää tukevana työtapana, jota voidaan yhdessä kehittää.
- Yhteisöllisyys ei ole pysyvä tila, vaan sitä rakennetaan päivittäisillä teoilla ja kommunikaatiolla. Tästä syystä myös työnohjauksessa tehtyjen havaintojen jatkumoon liittyvien käytäntöjen yhteinen sopiminen edistää sekä yhteisöllisyyttä että työnohjauksen kytkeytymistä organisaation kokonaisuuteen paremmin kuin irrallisiksi jäävät työnohjausistunnot.

Mitä vaikutuksia toteutetulla työnohjauksella on saavutettu toimintatutkimuksen aikana?

- Tutkimuksen aikana – seurantajaksolla – työnohjauksen prosessi on selkeästi auttanut erilaisten näkökulmien avaamiseen ja yhteisen ymmärryksen kasvatamiseen yksiköiden sisällä, työnohjaukseen osallistuneiden työntekijöiden ja heidän esimiestensä välillä, mutta myös johdon suuntaan. Motivaatio osallistua työnohjaukseen on kasvanut.
- Osaltaan se, että organisaatioiden perustehtävä ja psykiatrisen työn luonne edellyttää valvellaoloa työhyvinvoinnin ja turvallisuuden kysymyksissä, on vaikuttanut siihen, että ollaan oltu varsin muutosherkkiä kehittämistyön aikana esiin tulleille korjausliikkeille.
- Myös johdolla on oma työnohjaus (tätä ei tutkittu), mutta aineistosta käy ilmi, että johdon työnohjaus toimii ainakin osin dialogissa työntekijöiden työnohjauksen kanssa. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi esimiehen tekemiä havaintoja voidaan käsitellä johdon työnohjauksessa ja rakentaa tätä kautta työnohjauksessa kokonaisvaltaista työhyvinvointia, jäsentää esimerkiksi yksiköiden problematiikkaa koko organisaatiosysteemin näkökulmasta yhtenäisemmäksi. Yhtenäisyys tarkoittaa tässä pyrkimystä yksiköiden tasavertaisen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. Työntekijöiden ja johdon välisessä kommunikaatiossa on kehittämistä.
- Työnohjauksen vääristymiin on tehty korjausliikkeitä tutkimuksen aikana. Tästä on seurauksena, että työnohjauksesta koetaan saatavan paremmin hyötyjä koko organisaation tasolla.

Miten johdon, esimiesten, työntekijöiden ja työnohjaajien kokemukset ja odotukset vastaavat toisiaan?

- Johto on jonkin verran etäällä yhteisöllisen työhyvinvoinnin luomisessa. Jos johtoon lasketaan kuuluvaksi myös esimerkiksi säätiöiden hallitukset, etäisyys kasvaa entisestään.
- Työhyvinvointi nähdään laaja-alaisena, mutta sen toteuttaminen koko organisaatiota lävistävänä jatkumona on vielä ohutta. Aineiston perusteella voi kuitenkin sanoa, että tutkimuksessa mukana olleissa organisaatioissa on vahva pyrkimys kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin edistämiseen. Tämä tarkoittaa, että työhyvinvoinnista ja yhteisöllisyydestä käydään johdon ja esimiesten välillä yhteistä ymmärrystä hakevaa keskustelua, jossa peilataan erilaisia käsityksiä toisiinsa.
- Tehdään myös melko nopeita ratkaisuja käytännössä kokeiltavaksi. Henkilöstölle tämä pyrkimys ei kuitenkaan välttämättä vielä näy riittävän hyvin, vaan johto jää etäiseksi.

Millaista yhteisöllistä työhyvinvointimallia esitetään mielenterveyskuntoutujien asumis- palveluilla järjestäville organisaatioille toimintatutkimusprosessin tuloksena?

- kokonaisvaltaista (ks. myös Tarkkonen 2016 työhyvinvoinnin kokonaishallinta)
- vuorovaikutteista ja avointa eri toiminnan tasojen välillä
- jatkuvasti ihmisten kanssa kehittyvää, ei valmista
- organisaatiosysteemiset lainalaisuudet hyväksyvää: ei lineaarisia vaikutussuh- teita, vaan ihmisten toiminnassa kehkeytyvää
- organisaation perustehtävään tukeutuvaa ja siitä voimaa saavaa, mutta yhteiskehittämishenkistä

Miten työnohjaus voi paremmin tukea yhteisöllistä toimintatapaa, esimiesten ja työn- tekijöiden välistä vuorovaikutusta ja organisaation perustehtävää?

- Ensisijaista on kuulla organisaation tarpeet, jotka voivat olla johdolla, esimie- hillä ja työntekijöillä erilaiset. Tarvitaan organisaation kanssa yhdessä sovittavia käytäntöjä kommunikaatiokuilujen kaventamiseksi.
- Työnohjaajien näkemykset organisaatiosta voivat olla jäsenyntyneemmät kuin or- ganisaatioissa itsessään. Tätä ei riittävästi hyödynnetä.
- Työnohjauksessa tehtyjen havaintojen hyödyn pohtiminen työnohjauksen ul- kopuolella. Mitä käytäntöjä organisaatiossa tai työyksikössä voidaan kehittää, jotta perustyötä edistäviä yhteisiä havaintoja voidaan hyödyntää myös työn- ohjausistuntojen ulkopuolella? Miten huolehditaan työnohjauksessa saatujen oivallusten jatkumosta arjen työhön? Asiat jäävät liian usein vain yksittäisten työntekijöiden omaan pohdintaan.
- Työnohjaus on yksi potentiaalinen tila, jossa työntekijöille tarjotaan mahdol- lisuus kertoa omista kokemuksistaan ja tuoda omaa ymmärrystä näkyväksi.

Työnohjaus on parhaimmillaan yksi mahdollistava dialoginen rakenne yhteisön yhteisen ymmärryksen rakentamiseksi (ks. myös Koski 2007).

- Työnohjauksen kriisiytyessä on tuloksellisempaa heittäytyä oman organisaation kulttuurin rohkeaan analyysiin sen sijaan, että tyydytään yksinomaan työnohjaajan vaihtamiseen. Työnohjaukselle annetaan mahdollisuus ja ollaan mukana. Näin organisaatio oppii itseorganisoitumaan työhyvinvoinnin ja työkkulttuurin avoimeen, myönteisen rohkeaan, dialogiseen edistämiseen ja syntyy vaikutuksia. Työyhteisön ei tule odottaa valmista vastausta asioihin, joihin ei valmista vastausta ole.

Ehdotuksia käytäntöön:

- Työnohjaajat, esimiehet ja työnohjattavat sopivat käytäntöjä, joilla työnohjaustilanteissa käsitellyt yhdessä päätettävät asiat siirretään työarkeen jatkoprosessoitavaksi. Esimiehet huolehtivat vastuista ja käytännöistä, joiden kautta tieto sovituista asioista siirtyy myös johdon tietoon.
- Johto ja esimiehet huolehtivat säännöllisesti (esim. kerran vuodessa) työnohjauksen teemalla koulutusta, info- tai keskustelutilaisuuksia henkilöstölle, joilla ylläpidetään myönteistä orientaatiota työnohjaukseen ja tuetaan työnohjauksen avulla saavutettavia vaikutuksia.
- Esimiehet huolehtivat, että sovitaan säännöllisen (esim. 6 kk välein) palautteen käytännöt työnohjausprosessin kokonaiskokemuksista ja vaikutuksista. Esimiehet tuovat ne johdon tietoon ja pohdittavaksi. Palautteessa voidaan hyödyntää YTY-mallin muuttujia.
- Esimiehet ja johto huolehtivat avoimesta ja säännöllisestä keskusteluyhteydestä myös työnohjaajaan, jotta työnohjauksen prosessi kiinnittyy alusta alkaen työyhteisön hyödyksi. Työnohjaajan tiuhan vaihtamisen sijasta pohditaan ensisijaisesti yhdessä, mistä kenkä puristaa. Kaikki prosessin osalliset uskaltavat tutkimaan omaa käyttäytymistä, omaa osallisuutta ja työyhteisöä myös kriittisesti, mutta herkän rakentavasti.

Työnohjauksesta ja sen vaikutuksista on vain vähän tutkimustietoa, vaikka työnohjauksella sinänsä on melko pitkä historia. Työnohjauksen saama huomio tutkimusorganisaatioissa johtuneen osaltaan siitä, että osalla esimiehistä ja johdolla oli itsellään työnohjaajakoulutus sekä kokemusta tästä työstä ja myös työnohjattavana olemisesta. Tällä on vaikutusta siihen, miten työnohjauksen roolista keskustellaan, miten kehittämisideat otetaan vastaan ja miten viedään osaksi työarkea. Lähtökohtaisesti ollaan kiinnostuneita pohtimaan yhteisöllistä työhyvinvointia mahdollistavia ja luovia ratkaisuja. Tästä lähtökohdasta on hämmäntävää, kuinka turhautuneeksi ja negatiiviseksi suhde työnohjaukseen oli päässyt kehkeytymään.

Tutkimuksen ydinkysymyksenä on ollut, miten työnohjausta voidaan paremmin hyödyntää tukemaan perustehtävää ja työntekijöiden jaksamista sekä miten vaikutuksia saadaan aikaan? Vastaus on melko yksinkertainen: puhukaa toistenne kanssa, kysykää ja olkaa kiinnostuneita, ihmetelkää yhdessä, astukaa ulos omista tunne- ja kokemusmaailmoista ja kuunnelkaa, mitä muuta on, miten muut tuntevat ja kokevat. Periaatteessa tämä on helppoa, vaikkakin kompleksisen arjen ja meidän ihmisten omien henkilökohtaisten ja inhimillisten rajojen haastamaa.

Lähteet

- Ahola K, Gerlander E-M, Kalimo R (2000) Työntekijän ajattelu- ja toimintatapojen yhteys työuupumukseen. *Työ ja ihminen* 2/2001.
- Ajantasainen lainsäädäntö Finlex (2014) Mielenterveyslaki. (14.12.1990/1116) ja Mielenterveysasetus (21.12.1990/1247). www.finlex.fi [Viitattu 6.10.2014]
- Alahuhta M (2015) Kirkas suunta ja ihmisten voima. Docendo. Jyväskylä.
- Alastalo M (2005) Metodisuhdanteiden mahti. Lomaketutkimus suomalaisessa sosiologiassa 1947-2000. Vastapaino. Tampere.
- Argyris C, Schön D. A (1978) *Organizational Learning: A Theory-in-Action Perspective*. Reading MA: Addison-Wesley and New York: McGraw-Hill.
- Asumista ja kuntoutusta (2007) Mielenterveyskuntoutujien asumispalveluita koskeva kehittämissuositus. STM:n julkaisuja 2007:13. Sosiaali- ja terveysministeriö. Helsinki.
- Avey J, Wernsing T. S, Luthans F (2008) Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitudes and Behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science* 44:1 (March 2008), 48–70.
- Checkland P (1981) *Systems Thinking. Systems Practice*. London. John Wilay & Sons.
- Checkland P (2008) Soft Systems Methodology. In: Thorpe R, Holt R. *The Sage Dictionary of Qualitative Management Research*. Sage Publications.204-207.
- Coleman J (1988) Social capital in creation of human capital. *American Journal of Sociology* 94, 95–120.
- Dawber C, O'Brien T (2013) A Longitudinal, Comparative Evaluation of Reflective Practice Groups for Nurses Working in Intensive Care and Oncology. *Journal of Nursing and Care* 2013, 2:3. <http://www.omicsgroup.org/journals/a-longitudinal-comparative-evaluation-of-reflective-practice-groups-for-nurses-working-in-intensive-care-and-oncology-2167-1168-3-138.pdf> [Viitattu 18.8.2015]
- Dawber C (2013) Reflective practice groups for nurses: A consultation liaison psychiatry nursing initiative: Part 1 – the model. *Journal of Mental Health Nursing* (2013) 22, 135-144. http://www.researchgate.net/publication/264672549_Article_Reflexive_practice_groups_for_nurses_A_consultation_liaison_psychiatry_nursing_initiative_Part_1_-_the_model [Viitattu 18.8.2015]
- Deci E. L, Ryan R. M (2002) The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry* 11 (4), 227-268.
- deJong P, Insoo K. B (2008) *Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja*. Lyhytterapiainstituutti Oy. Helsinki.
- de Shazer S (1985) *Keys to solution in brief therapy*. Norton. New York.
- Findikaattori (2016) [Http://www.findikaattori.fi/fi/76](http://www.findikaattori.fi/fi/76)
- Hakanen J (2009) Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työterveyslaitos. Työyhteisöt ja -organisaatiot -osaamiskeskus. Helsinki.

- Hakanen J (2011) Työn imu. Työterveyslaitos. Helsinki.
- Hakanen J (2014) Onnellinen työssä? 8½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.): Positiivisen psykologian voima. PS Kustannus. Jyväskylä.
- Harris E (2008) Action research. In: Thorpe R, Holt R. The Sage Dictionary of Qualitative Management Research. Sage Publications. 17-19.
- Henden J (2008) Preventing Suicide. The Solution Focused Approach. Wiley. West Sussex. UK.
- Henden J (2011) Beating Combat Stress. 101 Techniques for Recovery. Wiley-Blackwell. West Sussex. UK.
- Hemmilä I (2016) ”Mitä se työnohjaus on, ja miten siinä ollaan? Työnohjattavien näkemyksiä työnohjauksesta. Työpaperi. Lopputyö Johdon ja esimiesten TO 20 työnohjauskoulutukseen. MIF-Management Institute of Finland.
- Henderson L S (2008) The impact of project managers’ communication competencies: Validation and extension of a research model for virtyality, Satisfaction, and productivity on project teams. *Proj Manage J* 39(2): 48-59.
- Heroja T, Kuisma H (2014) Ohjattavan kokemuksen tutkimus työnohjauksen arvioinnin välineenä. Teoksessa: Teoksessa: Heroja, T, Koski, A, Seppälä, P, Säntti, R ja Wallin, A (toim.). Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press. Tallinna. (66-90)
- Heroja T, Koski A, Seppälä P, Säntti R, Wallin A (toim.) (2014) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press. Tallinna.
- Heron J, Reason P (1995) Co-operative Inquiry. In Harre R, Smith J & Van Langenhove L (eds.) Rethinking Methods in Psychology. Sage. London. 122-142.
- Heron J, Reason P (2006) The Practice of Co-Operative Inquiry: Research with rather than on people. In: Reason P & Bradbury H (eds.). Handbook of Action Research. The Concise Paperback Edition. Sage. London. 144 – 154.
- Horton S, Lourdes Drachler M, Fuller A, Carvalho Leite J. C (2008) Development and preliminary validation of a measure for assessing staff perspectives on the quality of clinical group supervision. *International Journal of Language & Communication Disorders*. Volume 43, Issue 2, 126-134.
- Hyvä tieteellinen käytäntö (2012) Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Hyyppä M. T (2002) Elinvoimaa yhteisöstä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Jantunen E, Koski A, Sirén R, Vogt, I (2014) Työnohjaajaksi kehittyminen työnohjaajakoulutuksessa. Teoksessa Heroja T, Koski A, Seppälä P, Säntti R, Wallin A (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press. Tallinna. 261-283.
- Jauhiainen R, Eskola M (1994) Ryhmäilmiö. WSOY. Juva.
- Juholin E (1999) Sisäinen viestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.
- Juuti P, Salmi P (2014) Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. PS-Kustannus. Jyväskylä.

- Kalimo R, Toppinen S (1997) Työuupumus Suomen työikäisellä väestöllä, Työterveyslaitos, Helsinki.
- Kalimo R, Mutanen P, Pahkin K, Toppinen-Tanner S (2001) Työssä jaksamisen voimavarat: työolot ja yksilölliset tekijät jaksamisen ennustajina. *Työ ja ihminen* 15/2001, 73-82.
- Kasser T, Ryan R. M (1993) A dark side of the American dream: Correlates of financial success as a central life aspiration. *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (2), 410.
- Kasser T, Ryan R. M (1996) Further examining the American dream: Differential correlates of intrinsic and extrinsic goals. *Personality and Social Psychology Bulletin* 22 (3), 280-287.
- Kettunen A, Laine J, Pehkonen-Elmi T, Törmä S, Tuokkola K, Huotari K (2015) Kustannussäästöjä asumisratkaisuja kehittämällä? Mielenterveyskuntoutujien asumisratkaisujen kustannus selvitys. Ympäristöministeriön raportteja 20/2015. Ympäristöministeriö. Helsinki.
- Kinnunen U, Hätininen M (2004) Työuupumuksen kehitykselliset mallit. *Psykologia* 4/02. 274-280.
- Koivu A (2013) Clinical Supervision and Well-being at Work, a Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences. Publications of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 175.
- Koivu A (2014) Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Teoksessa: Heroja, Teija, Koski, Arja, Seppälä, Pekka, Säntti, Risto ja Wallin, Aila (toim.). Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press. Tallinna. (109–120)
- Koski A (2007) Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisyksikössä – uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. *Acta Electronica Universitatis Tamperensis* 644. <http://acta.uta.fi> [Viitattu 5.1.2015].
- Kuula A (2001) Toimintatutkimus. Kenttätyötä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino
- Kuula A (2006) Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Vastapaino. Tampere.
- Kuula A ja Tiitinen S (2011) Eettiset kysymykset ja haastattelujen jatkokäyttö. Teoksessa Ruusu vuori J, Nikander P ja Hyvärinen M (toim.) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.
- Kärkkäinen M-L (2013) Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. Hoitotieteen laitos. Terveystieteiden tiedekunta. Itä-Suomen yliopisto. Kuopio. http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1180-3/urn_isbn_978-952-61-1180-3.pdf [Viitattu 6.10.2014].
- Lampinen M-S, Viitanen E, Konu A (2013) Systemaattinen kirjallisuuskatsaus yhteisöllisyydestä työelämässä. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 2013. 50. (71–86)
- Lehtonen H (1990) Yhteisö. Vastapaino. Jyväskylä.
- Leydesdorff L (2003) Sociological theory of communication. The self-organization of the knowledge-based society. Universal Publishers/uPUBLISH.COM.

- Lewin K (1946) Action research and minority problems. Teoksessa Lewin G. W (ed.) (1948) *Resolving Social Conflicts: Selected Papers on Group Dynamics* by Kurt Lewin. Harper and brothers. New York. 201-216.
- Lindfors P (2007) Tutkimuksia, kokemuksia ja ajatuksia yhteisöllisyyden terveysvaikutuksista. *Psykoterapia* (2007), 25(1), 21—37
- Linturi H (2003a) Toimintatutkimus. http://www.futunet.org/en/materiaalit/metodit/2_metodit/5_actix?C:D [Viitattu 23.9.2016]
- Linturi H (2003b) Pehmeä systeemimetodologia. http://www.futunet.org/fi/materiaalit/metodit/2_metodit/4_softix?C:D=347833&selres=347833 [Viitattu 22.8.2016]
- Luhmann N (1986) The Autopoiesis of social systems. In Greyer F and van der Zouwen J (eds.) *Sociocybernetic paradoxes. Observation, Control and Evolution of Self-steering systems*. Sage. London. (172-192)
- Luhmann N (2004) Ekologinen kommunikaatio. Alkuteos *Ökologische Kommunikation* 1988. Suom. Krause S ja Raiski S. Gaudeamus. Helsinki.
- Luthans F, Youssef C.M, Avolio B.J (2007). *Psychological capital*. New York: Oxford University Press.
- Luthans F, Avey J. B, Patera J. L (2008) Experimental Analysis of a Web-Based Training Intervention to Develop Positive Psychological Capital. *Academy of Management Learning & Education*, 2008, Vol. 7, No. 2, 209–221.
- Manka M-L, Hakala L, Nuutinen S, Harju R (2010) Työn iloa ja imua – Työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto, Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Euroopan sosiaalirahasto, Kuntoutussäätiö.
- Manka M-L, Larjovuori R-L (2013) Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka M-L, Larjovuori R-L, Heikkilä-Tammi K (2014) Voimavarat käyttöön – miten kehittää psykologista pääomaa? Tampereen yliopiston Johtamiskorkeakoulun Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Kuntoutussäätiö. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, Euroopan sosiaalirahasto.
- Mauno S, Pyykkö M, Hakanen J (2005) Koetaanko organisaatiossamme työn imua: Työn imun yleisyys ja selittävät tekijät kolmessa erilaisessa organisaatiossa. *Psykologia* 40/2005, 16-30.
- McCormack B, Manley K, Titchen A (eds.) (2015) *Practice Development in Nursing and Healthcare*. Wiley-Blackwell. United Kingdom.
- Mertala S (2011) Yhdessä tietämisen episodeja. *Terveydenhuollon kompleksiset työympäristöt*. LUP. Lapin yliopistokustannus. Rovaniemi.
- Mertala S, Terävä K (2016) Yhteisöllinen työhyvinvointi. YTY-hankkeen havaintoja psykiatrisesta asumiskuntoutuksesta. *Katsaus*. Kuntoutus 2/2016.
- Metcalf L (1998) *Solution Focused Group Therapy. Ideas for Groups in Private Practice, Schools, Agencies, and Treatment Programs*. The Free Press. New York.

- Mielenterveys- ja päihdesuunnitelma 2009-2015. Suunnitelman loppuarviointi ja ohjausryhmän ehdotukset. Kansallisen mielenterveys – ja päihdesuunnitelman toimeenpanon ohjausryhmä. Sosiaali- ja terveysministeriön raportteja ja muistioita 2016:3.
- Mikkola L, Pennanen E, Laapotti T, Välipakka H (2014) Sairaalayhteisön työhyvinvointia rakentavat vuorovaikutuskäytänteet. Tutkimushankkeen loppuraportti. Työsuojelurahasto. Jyväskylä.
- Niemistö R (2000) Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Helsingin yliopiston Tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia. Helsinki.
- Nordling E (2015) Näkemyksiä toipumisorientaatiosta. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos. Luentomateriaali 3.3.2015.
- Oksanen J (2014) Motivointi työvälineenä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Paasivaara L, Nikkilä J (2010) Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.
- Paunonen-Ilmonen M (2001) Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY. Helsinki.
- Perheentupa, A-V (1995) Yhteisödynaaminen tulkinta kouluttajayhteisön syntyvaiheista. Teoksessa Perheentupa A-V. (toim.) Ihminen, tunteet ja yhteisön elämä. 47-65. Arator Oy. Helsinki.
- Pierson P (2000) Increasing returns, path dependence, and the study of politics. *American Political Science Review* 94 (2). 251–267.
- Pilgrim D, McCranie A (2013) Recovery and Mental Health A Critical Sociological Account.
- Popper K (1995) Arvauksia ja kumoamisia: Tieteellisen tiedon kasvu. suom. Eero Eerola, Gaudeamus. Helsinki.
- Psykiatrin erikoissairaanhoidon (2014) Tilastoraportti 7/2016, 16.5.2016. THL. <https://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/erikoissairaanhoidon-palvelut/psykiatrin-erikoissairaanhoidon> [Viitattu 14.6.2016]
- Puutio R (2016) Itseorganisoituvan tukeminen ja organisoitumattoman tutkiminen ohjauksen (uusina) tehtävinä. *Osviitta* 2/2016. Työnohjauksen ammattilehti. www.suomentyonohjaajat.fi.
- Pöysä J (2015) Lähiluvun tieto. Näkökulmia kirjoitetun muistelukerronnan tutkimukseen. Suomen Kansanatlouden Tutkijain Seura. Joensuu.
- Reason, P (2002) The Practice of Co-operative Inquiry. *Systemic Practice and Action Research* 15(3). 169-270.
- Rinne K, Keskinen S, Tapiala K (2014) Suomalaisen työnohjauksen juurilla – katse tulevaisuuteen. Suomen työnohjaajat ry. STORY. Helsinki.
- Rubin A (2004) SSM:n perusteet. Pehmeä systeemimetodologian tutkimusmenetelmänä. <https://tulevaisuus.fi/menetelmat/pehmea-systeemimetodologia-ssm/ssmn-perusteet/> [Viitattu 22.8.2016]
- Ruusuvuori J, Nikander P, Hyvärinen M (toim.) (2011) Haastattelun analyysi. Vastapaino. Tampere.

- Ruutu S, Salmimies R (2015) Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum. Helsinki.
- Ryan R. M, Deci E. L (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist* 33 (1). 68-78.
- Saaranen-Kauppinen A, Puusniekka A (2006) KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>> [Viitattu 26.9.2016]
- Saarinan S, Kilkku N (2016) Tuetun asumisen palvelun piirissä olevien mielenterveys- ja päihdekuntoutujien tarpeet. Selvitys asiakkaan, palvelun tilaajan ja tuottajan näkökulmista. Katsaus. *Kuntoutus* 1/2016.
- Sairauspoissaolokäytäntö työpaikan ja työterveyshuollon yhteistyönä (2007) Sosiaali- ja terveysministeriön julkaisuja. Helsinki.
- Salminen H (2005) Työnohjaus ja hengellinen ohjaus kirkossa. *Työterveyslääkäri* 2005;23(3):306–308
- Scott T, Mannion R, Davies H, Marshall M (2003) *Healthcare performance and organisational culture*. Radcliffe Medical Press. Oxford
- Seligman M. E, Csikszentmihalyi M (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55, 5-14.
- Sharry J (2011) *Solution-Focused Groupwork*. Second Edition. SAGE. London.
- Silverman D (2006) *Interpreting Qualitative Data*. Third Edition. SAGE. London.
- Sinokki M (2011) Social Factors at work and the health of employees. *Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia* 115. Kela.
- Stacey R, Griffin D, Shaw P (2000) *Complexity and management. Fad or radical challenge to systems thinking?* Routledge. London.
- Stähle P (2004) Itseuudistumisen dynamiikka. *Systeemijätö kehtisyprosessien ymmärtämisen perustana*. Teoksessa Sotarauta M ja Kosonen K-J (toim.). *Yksilö, kulttuuri, innovaatioympäristö. Avauksia aluekehityksen näkökulmaan dynamiikkaan*. Tampere University Press. Tampere. 222-255.
- Strauss A (2008) *Continual permutations of action*. Aldine Transaction. New Brunswick. New Jersey. Alkuperäinen 1993. Aldine de Gruyter. New York.
- Sweeney K, Griffiths F (eds.) (2002) *Complexity and healthcare an introduction*. Radcliffe Medical Press Ltd. Oxford.
- Tarkkonen J (2016) ”Näin on tehty ennenkin” Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaisuhallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. *Acta Universitatis Lapponiensis* 318. Lapin yliopisto. Rovaniemi.
- Tontti J (toim.) (2005) *Tulkinnasta toiseen. Esseitä hermeneutiikasta*. Vastapaino. Tampere.
- Törmä S, Huotari K, Tuokkola K, Nieminen J (2013) *Asumista ja arjen tukea. Esimerkkejä mielenterveyskuntoutujien asumisratkaisusta muutamassa maassa*. Ympäristöministeriön raportteja 17/2103.
- Uusitalo-Malmivaara L (toim.) (2014) *Positiivisen psykologian voima*. PS-kustannus. Jyväskylä.

- Vartiainen P, Ollila S, Raidio H, Lindell J (2013) Johtajana kaaoksen reunalla. Kuinkas selviytyä pirullisista ongelmista? Gaudeamus. Helsinki.
- Violainen H (2012) Kokonaisvaltainen työhyvinvointi. BoD-Books on Demand.
- Virtanen M, Vahtera J, Batty G D, Tuisku K, Oksanen T, Elovainio M, Ahola K, Pentti J, Salo P, Varti A-M, Kivimäki M (2012) Health risk behaviors and morbidity among hospital staff – comparison across hospital ward medical specialties in a study of 21 Finnish hospitals. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2012;38(3):228-237.
- Wainwright N (2010) The Development of the Leeds Alliance in Supervision Scale (LASS): *A Brief Sessional Measure of the Supervisory Alliance. http://etheses.whiterose.ac.uk/1118/1/Nigel_Antony_Wainwright_DClinCpsychol_THESIS_2010_.pdf [Viitattu 13.8.2015]
- Wendelin L (2014) Leadership excellence. A handbook for everyday leadership. Prime life media.
- Whyte W.E (1955) Street Corner Society. University of Chicago Press. Chicago.
- Åberg L (2000) Viestinnän johtaminen. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Liite 1. YTY-työnohjausistunnot - päiväkirja

1. Ympyröi työnohjausryhmäsi: (Rastita luettelosta oma ryhmäsi)

2. Minä päivänä osallistuit työnohjausistuntoon, jota nyt arvioit? _____

3. Arvioi juuri päättynyttä työnohjausistuntoa merkitsemällä toisilleen vastakkaisiin väittämiin oma näkemyksesi tilanteesta (yksi rasti kuhunkin kohtaan). Asteikko 5= paras mahdollinen, 1=huonoin mahdollinen.

	5	4	3	2	1	
Työnohjausistunto oli selkeän tavoitteellinen.						Työnohjausistunto ei ollut lainkaan tavoitteellinen.
Työnohjaaja ja ryhmä ymmärsivät toisiaan erittäin hyvin.						Työnohjaaja ja ryhmä eivät ymmärtäneet toisiaan lainkaan.
Työnohjaus lisäsi ryhmän jäsenten keskinäistä ymmärrystä erittäin paljon.						Työnohjaus ei tukenut lainkaan ryhmän jäsenten keskinäistä ymmärrystä.
Työnohjausistunto oli minulle todella hyödyllinen.						Työnohjausistunnosta ei ollut minulle mitään hyötyä.

4. Mitä odotuksia sinulla oli tähän työnohjausistuntoon? Miten ne täyttyivät? (Voit jatkaa tarvittaessa paperin kääntöpuolelle)

5. Mikä erityisesti jäi mietityttämään ja miksi?

6. Saitko jotain uutta ajatusta työhösi tai työyhteisöösi liittyen? Mitä uutta sait?

LIITE 2. ESIMERKKI YTY-TYÖPAJAHARJOITUKSISTA Kevät 2016

1. TERVETULOA! Aamukahvit ja kuulumiset klo 9.00 –

2. Mitä kuuluu työnohjaukselle (n. klo 9.15-10.00)

Yksin tai pareina: post-it -lapuille kirjoitetaan asioita, jotka viedään niille osoitetulle fläppitaululle. Aikaa noin 5-10 min

KAKSI fläppitaulua:

- a) Mitkä asiat toimivat nyt työnohjauksessa paremmin kuin hankkeen alussa?
- b) Mitkä asiat eivät vielä toimi riittävän hyvin ja samaan lappuun/tauluun -> mitä voit itse tehdä asiantilan parantamiseksi?

Yhteenvetokeskustelu.

3. TEHTÄVÄ, joka on laadittu x-yksikön aiemman kehityskeskustelukoosteen pohjalta.

Ryhmiiin jakautuminen (2-4 osallistujamäärän mukaan)

Esittäkää konkreettinen tilanne, jossa ryhmälle annettu teema on ongelma.

Esittämistapa on vapaa ja rento. Luovat esittämisen tavat saa tuoda estradille. Esimerkiksi:

- lyhyt draamaesitys (esim. n. 5 min), jossa ongelma tulee arjen tapahtuman kautta näkyväksi yleisölle. Draamaesitys on näytelmällinen kuvaus tapahtumasta. Esiinnytään rooleissa, vaikka tapahtuma olisi lähes tosi. Voi myös kokeilla roolia, jonka kokee itselle haastavaksi. Sellaisen, jonka itse kokee ongelmalliseksi toisessa. (Lyhyt alustus draaman käytöstä)
- huumoria ja kärjistämistä voi käyttää tehokeinona
- runoa, sanoittamista, puhetta, muuta ääntä, eleitä, liikkeitä,
- fläppitaulu ja luentopuhe on myös sallittu esittämistapa, jos ryhmä pitää tätä parhaana asian esiin tuomiseksi

SUUNNITTELUAIKAA noin 15-20 min

Yleisön tehtävänä on ratkaista ongelma. Ratkaisu on unelmatyöyhteisön kuvaus: Tällainen on paras mahdollinen työyhteisö, kun esitetty ongelma on ratkaistu. Mitä tehdään? Kuka tekee? Mistä huomataan, että ongelma on ratkennut? Ketkä kaikki huomaavat? Miten ongelma saadaan pysymään pois?

TEEMAT, jotka ovat nousseet tärkeiksi aiemmissä kehittämistyön vaiheissa: Vastuunottaminen ja vastuunantaminen työyhteisössä, vallan erilaiset muodot ja luottamus työyhteisössä, persoonat työpaikalla, avoimuus, mitä se on.

4. PALAUTEKESKUSTELU: Mitä saitte itsellenne tänään? Mitä viette työpaikalle kokeiltavaksi?

Tutkimuksessa tarkastellaan työnohjauksen asettumista psykiatrisen asumispalvelutyön kokonaisuuteen. Mitä vaikutuksia työnohjauksella on, ja millaisia tekijöitä vaikutusten syntymisessä tai niiden estymisessä on? Yhteisöllinen työhyvinvointi on tutkimuksessa mukana olleiden organisaatioiden tavoittelema arvo, jonka toteutumista myös työnohjauksen toivotaan tukevan. Yhteisöllisyys saa arjessa monenlaisia merkityksiä. Näiden monien merkitysten välillä käydään jatkuvaa rajanvetoa työn arjessa. Keskeisenä lähtökohtana ovat kommunikaatiosuhteet työntekijöiden, heidän esimiestensä ja johdon välillä.

Tutkimus on toteutettu kehittävänä toimintatutkimuksena, jossa organisaatiot toimivat tutkimuskumppaneina. Vuoropuhelua käydään käytännöllisten ratkaisujen ja tieteellisen ”kauempaa katsomisen” välillä. Tutkimusaineistona ovat noin vuoden aikana kerätyt aineistot, kuten kysely, työnohjauspäiväkirjat, haastattelut ja kehittämiskokoukset organisaatioissa.

Tutkimuksessa tuotetaan tietoa organisaation kommunikaatiosuhteiden merkityksistä yhteisöllisen työhyvinvoinnin luomisessa ja ylläpitämisessä sekä työnohjauksen roolista tässä. Se tuo keskusteluun erityisesti haastavan psykiatrisen työn moniulotteisuutta asukastyön, työyhteisön ja organisaation perustehtävän äärellä.

Unigrafia Oy
Helsinki 2016
ISSN 0358-089X
ISBN 978-952-5961-58-4
ISBN 978-952-5961-59-1 (pdf)



Työsuojelurahasto
Arbetskyddsfonden
The Finnish Work Environment Fund



Kuntoutussäätiö