

Toiminnalliset menetelmät esimiesten itsetuntemuksen ja yhteisötaitojen kehittämisen välineenä

Loppuraportti

Hanketiedot:

Hankkeen nimi:	TSR-hanke 114411: Toiminnalliset menetelmät esimiesten itsetuntemuksen ja yhteisötaitojen kehittämisen välineenä
Toteuttava organisaatio:	Espoon kaupunki, Konserniesikunta (HR-yksikkö)
Vastuuhenkilöt	Kimmo Sarekoski, Henkilöstöjohtaja, Espoon kaupunki Hanna Saaristo, Henkilöstön kehittämispäällikkö, Espoon kaupunki Eeva Pitkänen, Valmentaja, coach, Novetos Oy
Osallistujat	Yhdeksän espoolaista esimiestä kolmelta eri toimialalta.
TSR Hankenumero:	114411
Lisätietoja:	hanna.saaristo@espoo.fi

Sisällys

1. Hankkeen tavoitteet	3
2. Hankkeen toteutus	3
2.1. Eteneminen ja toteutustapa.....	3
2.2. Hankkeen temaattiset sisällöt ja käytetyt tekniikat.....	5
2.3. Viestintä ja raportointi.....	8
3. Tulokset ja johtopäätökset.....	8
3.1. Kyselyt	8
3.2. Esimiehen voimavaroihin vaikuttavat tekijät	11
3.3. Ohjaajien arvio ja johtopäätökset	12
4. Suunnitelma etenemisestä Espoon kaupungilla	15
5. Liitteet	15

1. Hankkeen tavoitteet

Lähtökohtana hankkeelle oli oletus, että J.L.Morenon kehittämistä psyko- ja sosiodraaman menetelmistä, eli ns. toiminnallisista menetelmistä, voi olla hyötyä esimiesvalmennuksissa. Hankkeessa tutkittiin, voidaanko toiminnallisilla keinoin vahvistaa esimiesten henkilöstöjohtamisen kykyä ja työhyvinvointia. Tästä lähtöoletuksesta muodostettiin hankkeen hyötytavoitteet:

- 1) Esimiesten henkilöstöjohtamisen kyky ja oma työhyvinvointi kehittyvät
- 2) Esimiesvalmennusten vaikuttavuus paranee

Toiminnallisten menetelmien oletettiin vahvistavan henkilöstöjohtamisen kykyä, koska ne tukevat mm. empatian ja vuorovaikutustaitojen kehittymistä. Työhyvinvointia toiminnalliset menetelmät parantavat ja ylläpitävät, koska ne kehittävät omien vahvuksien löytämisen kykyä sekä itsetuntemusta. Itsensä tunteva ja hyvään vuorovaikutukseen kykenevä esimies voi puolestaan vaikuttaa suotuisasti koko työyhteisön työhön ja hyvinvointiin. Tässä hankkeessa ei kuitenkaan selvitetty osallistuneiden esimiesten johtamien työyhteisöjen kokemuksia, vaan ainoastaan esimiesten omia kokemuksia ja havaintoja. Esimiehet nähtiin tässä siis myös itse työntekijän roolissa, jolla on erityisiä esimiestyöhön ja johtamiseen liittyviä työtehtäviä ja joka kehittää osaamistaan suhteessa näihin tehtäviin. Esimiesten tilannetta leimaa se, että he ovat myös itse jonkun alaisia. Suhde omaan esimieheen vaikuttaa useimpien kohdalla siihen, millaiset mahdollisuudet heillä on hoitaa omaa esimiestyötään.

Toiminnallisten menetelmien on myös ajateltu vahvistavan oivallusten siirtymistä käytännön teoksi ja siten parantavan henkilöstökoulutusten vaikuttavuutta. Toiminnalliset menetelmät pureutuvat arjen tilanteisiin konkreettisella tavalla ja tarjoavat mahdollisuuden harjoitella käyttäytymistä erilaisten todellisuutta jäljittelevien tilanteiden kautta. Hankkeessa selvittiin, miten esimiehet kokevat toiminnallisten menetelmien vaikuttavuuden verrattuna valmennusmetodeihin, jotka painottuvat esim. lukemiseen, tehtävien tekemiseen, keskusteluihin ja luentoihin.

Hankkeen tarkoituksena oli myös selvittää, kannattaisiko henkilöstön koulutusohjelmaan liittää toiminnallisia menetelmiä hyödyntävä esimiesvalmennus täydentämään muita valmennuksia ja parantamaan vaikuttavuutta ja oppimista.

2. Hankkeen toteutus

2.1. Eteneminen ja toteutustapa

Hanke toteutettiin Espoon kaupungilla konserniesikunnan HR-yksikön toimesta henkilöstön kehittämispäällikön koordinoimana kokeiluna.

Rekrytointi. Espoon kaupungilla on noin 800 esimiestä, joiden joukosta piti löytää yhdeksän kokeiluun osallistuvaa esimiestä. Ohjaajat määrittivät asiantuntijatyönä kriteerit rekrytoinnille. Varsinaiset valinnat tapahtuivat yhteistyössä Espoon HR:n ja muutaman johtajan kanssa. Rekrytoinnin kriteereinä oli hallinnollisen esimiehen tai

lähiesimiehen rooli, osallistujan esimiehen arvio siitä, että osallistujalla on itsensä kehittämisen riittävä valmius ja kypsyyt. Rekrytoinnissa pyrittiin myös huomioimaan, että osallistujat tulivat eri toimialoilta ja toimintaympäristöistä.

Valinnat tehtiin syyskuussa 2014, koulutus pääsi alkamaan lokakuussa 2014.

Tapaamiset. Hankkeessa toteutettiin ajalla 27.10.2014-30.9.2015 viisitoista 2,5 tunnin tapaamista, joissa pääsääntöisesti käytettiin klassisen psykodraaman rakennetta. Tämä tarkoitti, että jokaisessa tapaamisessa oli seuraava eteneminen:

- Virittäytyminen
- Toiminta
- Jakaminen

Virittäytyminen alkoi aina kuulumiskierroksella, jonka yhteydessä myös harjoiteltiin ryhmän jäsenten nimien muistamista ja kuuntelun vahvistamista.

Virittäytymisvaiheen yhteydessä palattiin myös edellisen kerran työskentelyyn ja jaettiin ajatuksia siitä. Virittäytymiseen kuului lisäksi toiminnallinen ja luova työskentely, tyypillisesti pareittain tai ryhmissä, jonka avulla ohjaajat ja osallistujat saivat yhdessä tuntumaa siihen, mikä ryhmän tilanne oli ja millaiset asiat kenties askarruttivat kyseisellä kerralla.

Toimintavaiheessa tutkittiin joko yhden esimiehen tai ryhmän kautta esimiestyön konkreettisia tilanteita psyko- ja sosiodraaman keinoin. Tämä tarkoitti usein sitä, että esimiehen valitsemasta konkreettisesti tilanteesta luotiin ohjaajan tuella draamoja. Ryhmän jäsenet auttoivat päähenkilöä ottamalla tilanteeseen liittyvien henkilöiden ja asioiden rooleja.

Kukin sessio päättyi jakamiseen, jossa ryhmän jäsenet jakoivat keskenään millaisia vastaavia kokemuksia heillä itsellään on ollut ja millaisia tunteita draama oli kenties tuonut pintaan. Jakamisessa ei jaeta neuvoja päähenkilölle, vaan tuetaan päähenkilöä kertomalla omista vastaavista kokemuksista ja haasteista.

Kuhunkin vaiheeseen liittyviä tekniikoita ja menetelmiä sekä niiden toimivuutta kuvataan tarkemmin alempana kappaleessa ”2.2. Hankkeen temaattiset sisällöt ja käytetyt tekniikat”.

Suunnittelu ja oppimisen seuranta. Ohjaajat suunnittelivat seuraavaa tapaamista pohjautuen edellisen kerran työskentelyyn. Suunnittelussa pyrittiin huomioimaan, että kaikki pääsisivät työskentelemään jonkun oman esimiestilanteen kanssa. Sessioissa pyrittiin välillä palaamaan aikaisempien tapaamisten työskentelyyn, jolloin esimiehet saivat kertoa, miten tilanne on kenties kehittynyt. Osallistujien kanssa keskusteltiin myös siitä, miten he kokivat toiminnalliset menetelmät suhteessa omaan kehittymiseensä. Osallistujat vastasivat kahteen kyselyyn, josta on lisätietoja kohdassa ”2.3. Tulokset ja johtopäätökset”. Hankesuunnitelman mukaan osallistujien olisi pitänyt pitää päiväkirjaa etenemisestä, mutta tätä ei loppujen lopuksi vaadittu, vaan päiväkirjan pitäminen oli vapaaehtoista. Ohjaajat refleктоivat yhteistä työskentelyä jokaisen tapaamisen jälkeen ja arvioivat etenemistä sekä omaa ohjausta.

2.2. Hankkeen temaattiset sisällöt ja käytetyt tekniikat

Hankkeen aikana kävi tehokkaasti ilmi, millaiset tilanteet ja teemat esimiestyöhön ja esimiehen itsensä kehittämiseen liittyy.

Osallistujien odotukset. Ensimmäisessä tapaamisessa esimiehet kuvasivat odotuksiaan työskentelylle. Osa esitti toiveen erityisen tilanteen käsittelemiseksi: kollegojen joukosta nousseen uuden esimiehen tilanteiden käsittelyn tai parijohtamisen käsittelyn. Toiset ilmaisivat taas yleisemmin odotuksensa, kuten perehtymisen toiminnallisuuteen tai konkreettisten menetelmien löytämisen johtamiseen. Yksi kokeneempi esimies ilmaisi, että haluaisi oppia paremmin hyödyntämään ja kaivaa esille omaa olemassa olevaa osaamistaan, vahvistaa sitä, palauttaa asioita mieleen.

Työskentelyn teemat. Draamojen ja muussa toiminnallisessa työskentelyssä esille tulivat erityisesti seuraavat tilanteet tai teemat:

- Esimiehen rooli rajojen vetäjänä ja suorituksen johtajana
- Tilanteet, joissa työntekijä ei noudata työnantajan pelisääntöjä eikä esimiehen ohjeita
- Tilanteet, joissa työntekijän osaaminen ei riitä tehtävien suorittamiseen
- Esimiehen rooli henkilöstön tukijana ja valmentajana
- Erilaisuuden johtaminen (kulttuuri, ikä, sukupuoli, ammatti yms.)
- Työyhteisön ja ryhmän johtamisen eri tilanteet
- Puheeksiottamisen tilanteet ja keskustelut
- Hajallaan olevien keskenään erilaisten ja eripuraisten tiimien johtaminen
- Vaikeat persoonat, kiusaaminen
- Pitkittyneet ristiriitatilanteet, ”mottitilanteet”
- Organisaation hallinnolliset prosessit ja esimiehen työkalut sekä esimiehille suunnattu tuki (sisäiset palvelut, esim. HR, hankintapalvelut yms.)

Tekniikat. Toiminnallisessa työskentelyssä hyödynnettiin erilaisia psyko- ja sosiadraaman menetelmiä.

Virittäytymisessä käytettiin usein kävelyä ja liikunnallisia pieniä tehtäviä sekä lyhyitä parityöskentelyn hetkiä jonkin teeman tiimoilta. Liikunnallisiin tehtäviin saattoi liittyä huumoria sekä tehtäviä, joissa näytetään keholla oma tilanne ja tunnelma. Virittäytymisessä käytettiin myös ns. janaa tai tilaa, jolloin henkilö näyttää asettumalla tilassa tiettyyn kohtaan mikä suhde hänellä on tiettyyn kysymykseen (esim. helppous-vaikeusaste innostuneisuus, oma osaaminen kyseisellä hetkellä suhteessa tiettyyn teemaan). Muutamalla kerralla lämmittelyyn liittyi musiikkia tai tehtävä, jossa esimies piirsi omasta yksiköstään kartan fläppipaperille. Virittäytymisessä käytiin myös yhteistä keskustelua virittäytymisen synnyttämistä ajatuksista.

Virittäytymisessä käytettiin toisinaan symbolityöskentelyä postikorttien avulla. Symbolit auttavat tuomaan tietoisuuteen vielä keskeneräisiä ja ehkä yllättäviäkin näkökulmia työstettävästä asiasta. Symbolit helpottavat työstettävään tilanteeseen liittyvien tekijöiden näkyväksi tekemistä sekä niiden välisten suhteiden

hahmottamista. Symbolityöskentely sopii ohjaukseen, jossa halutaan aidosti kuunnella osallistujien ajatuksia. Lisäksi erilaisuutta ja erilaisia toimintatapoja avattiin enneagrammin viitekehyksen kautta.

Virittäytyminen lämmittää ryhmää siten, että toiminnallisessa vaiheessa löytyy sen avulla helpommin teemoja, joiden kanssa voi jatkaa työskentelyä. Draaman tai toiminnallisen teeman ja päähenkilön valinnassa käytettiin myös erilaisia tekniikoita. Yksi perustekniikka on kysyä ryhmän jäseniltä, onko kellään teemaa tai aihepiiriä, jota haluaisivat tutkia päähenkilönä draamassa. Nämä henkilöt osoittavat halukkuutensa vetämällä tuolia eteenpäin. He voivat myös näyttää kädellä, kuinka tärkeää tai mahdollista heille olisi olla päähenkilö. Jos käsi on ylhäällä, heidän valmiutensa olla päähenkilönä on suuri, jos käsi on alempana, valmius ei ole niin suuri.

Mikäli useammalla on valmiutta ja teemoja mielessä, he kertovat niistä ryhmälle ja ryhmä äänestää, mistä teemasta aloitetaan kävelemällä sen henkilön taakse, jonka tilanne kiinnostaa eniten. Ohjaajat merkitsevät muistiin esille tulleet teemat ja pyrkivät huomioimaan, että käsittelemättä jäänyt teema saisi jollakin toisella kerralla tilaa. Joissakin tilanteissa ohjaaja voi suoraan kysyä joltakin ryhmän jäseneltä, haluaisiko hän käsitellä tiettyä omaa teemaa. Päähenkilönä toimiminen on kuitenkin aina lähtökohtaisesti vapaaehtoista.

Draamojen perustekniikoita, joita käytettiin paljon, ovat mm. roolivaihdokset, roolikoulutus, peilaus ja kaksoisminä. **Roolivaihdoksia** käytetään käytännöllisesti katsoen kaikissa draamoissa. Päähenkilönä oleva esimies tuo draamaansa aina yhden tai useamman henkilön. Tyypillisin draamaan kutsuttava henkilö oli yksi tai useampi oma alainen. Päähenkilö valitsee valmennusryhmästä henkilöt, jotka ottavat päähenkilön draamassa esiin tulevia rooleja. Ohjaaja auttaa päähenkilöä konkretisoimaan tilannetta, jonka kautta työskennellään.

Päähenkilöllä on usein asiaa alaiselleen. Ja kun on alaisen vuoro vastata, ohjaaja toteuttaa roolivaihdoksen, eli päähenkilö ottaa alaisen roolin ja näyttää, mitä hänen mielestään alainen vastaa tilanteessa. Tämän jälkeen roolit vaihdetaan takaisin ja alaisen roolissa oleva toistaa päähenkilön näyttämän vastauksen. Päähenkilö joutuu näin tutkimaan, ei vain omaa näkökulmaansa, vaan myös toisten tahojen näkökulmia, kun hän roolivaihdosten kautta osoittaa, mitä nämä sanovat tai tekevät kussakin tilanteessa. Ollessaan roolivaihdoksen kautta muiden draamaansa tuomien henkilöiden roolissa hän joutuu myös kuulemaan ikään kuin toisena omat sanansa. Hankkeessa oli selvä, että roolivaihdos on hyvin tehokas väline, kun esimies aivan konkreettisesti liikkumalla ja puhumalla ottaa toisen roolin, perspektiivi laajenee ja hän näkee itsensä toisen silmin.

Roolikoulutuksessa kaikki ryhmäläiset voivat osallistua draamaan. Draamassa voi esimerkiksi olla kyseessä hankala esimies-alaiskohtaaminen, jossa esimies ei saa kontaktia alaiseensa. Kaikki ryhmäläiset voivat käydä kokeilemassa erilaisia lähestymistapoja vuorollaan. Päähenkilö voi olla vastaroolissa, eli alaisena, kokemassa, miltä eri lähestymistavat tuntuvat.

Peilaus on toinen tekniikka, joka laajentaa erilaisten tilanteiden ymmärrystä ja joka voi olla jopa vapauttava kokemus päähenkilölle. Peilausta käytettiin erityisesti ns. mottitilanteiden käsittelyssä. Tällöin esimies on saattanut työskennellä draamassa,

joka kertoo pitkittyneestä kauan jatkuneesta hankalasta tilanteesta esim. työyhteisössä. Usein tilanteet näyttävät lukittuneelta, kaikki konstit on kokeiltu, mikään ei auta. Tällaista tilannetta tutkiva draama voi jäädä jumiin, heijastaen todellisenkin tilanteen jumittumista. Tällöin ohjaaja voi pyytää päähenkilöä valitsemaan ryhmästä jonkun, joka ottaa hänen roolin. Päähenkilö astuu itse hetkeksi ulos draamasta, ja rooleissa olevia pyydetään toistamaan tilanne ja repliikit (usein vahvistaen ja alleviivaten), niin että päähenkilö näkee tilanteen täysin ulkoa. Tämä on tehokas oivaltamisen työkalu. Monesti esimies oivaltaa tässä, mille asioille hän voi jotain ja mille asioille ei. Tässä tilanteessa päähenkilönä oleva esimies saattaa myös alkaa nauraa. ”Eihän tässä ole mitään järkeä” oli tyypillinen lausahdus. Esimies saa tässä menetelmässä myös etäisyyttä tilanteeseen.

Kaksoisminä on yksinkertaisimmillaan sitä, että apuhenkilö asettuu päähenkilön vierelle ja pyrkii tavoittamaan ja ilmaisemaan tämän ajatuksia, tunteita ja haluja. Kaksoisminän voi kutsua näyttämölle päähenkilö tai ohjaaja. Ryhmän jäsen voi myös oma-aloitteisesti tarjoutua tehtävään. Ryhmän draamatyöskentelyssä kaksoisminän käyttö oli erityisen hyödyllistä, kun esimies ei saanut sanottua alaiselle asioita suoraan vaan esimies kierteli asiaa. Kaksoisminä sanoi asiat suoraan päähenkilön selän takaa. Draamassa voidaan sanoa ja tehdä asioita, joita normaalielämässä ei sanota tai tehdä. Tätä kutsutaan lisätodellisuudeksi. Se auttaa päähenkilöä ymmärtämään tilannetta ja muuttamaan suhdettaan tutkittavaan asiaan.

Psykodraamaan kuuluva tekniikka nimeltään **sosiaalinen atomi** osoittautui erityisen tehokkaaksi välineeksi esimiehelle työyhteisön ja ryhmien johtamisen tutkimisessa ja kehittämisessä. Sosiaalista atomia käytettiin jo valmennuksen ensimmäisellä kerralla näyttämään toiminnallisesti miten yksi esimies kokee oman tiiminsä suhteet ja etäisyydet. Ohjaaja pyysi esimiestä kutsumaan valmennusryhmästä henkilöitä ottamaan esimiehen välittömässä ympäristössä toimivien henkilöiden rooleja. Sosiaalisessa atomissa käytetään eri suhteiden läheisyyttä ja etäisyyttä osoittamaan jotakin päähenkilölle merkittävää asiaa tai tavoitetta. Osa henkilöistä voi olla hyvin lähellä, toiset ovat kaukana. Etäisyyksien merkitys avautuu päähenkilön kautta. Joskus etäisyys on päähenkilön mielestä hyvä ja normaali asia (esim. esimiehen ”rauhaan jättävä” etäinen johtaja), joskus se on hankaloittava asia. Sosiaalisessa atomissa voi myös käyttää esim. tuolia osoittamaan jotain tahoja. Päähenkilö käy vuoropuhelua roolien kanssa ja tekee roolivaihdoksia heidän kanssaan.

Sosiaalinen atomi on erityisen kiitollinen silloin, kun joku ei löydä erityistä teemaa, jota hän haluaisi käsitellä, sillä sosiaalisen atomin kanssa työskennellessä löytyy lähes aina jokin kehitettävä ja tarkemmin tutkittava asia tai suhde. Tästä syystä koko ryhmä piirsi kaksi kertaa hankkeen aikana omasta tiimistään tai yksiköstään sosiaalisen atomin paperille ja kertoi omasta kuvastaan muille. Tämän jälkeen osallistujat saattoivat ottaa päähenkilön roolin ja viedä paperille kuvaamansa tilanteen toiminnalliseksi asetelmaksi. Tämä tilanne kehittyi vuoropuhelun kautta nopeasti draamaksi, jossa päähenkilö pääsi toiminnallisesti tutkimaan ryhmänsä tilannetta ja haasteita.

Joissakin tapaamisissa ohjaajat tietoisesti välttivät yhden päähenkilön kautta työskentelyä, vaan ohjasivat toiminnallisen työskentelyn **sosiodraamaksi**, jossa työskennellään ryhminä tiettyjen yhteisten teemojen näkökulmista. Yksi esimerkki tästä oli draama, jossa kaikki ottivat ensin jonkin oman alaisensa roolin ja kertoivat

toisilleen omasta esimiehestään (ts. itsestään). Tämän jälkeen puolet osallistujista otti esimiehen roolin ja puolet otti työntekijän roolin, jonka jälkeen käytiin kollektiivista kahden ryhmän välistä vuoropuhelua erilaisista arjen tilanteista, kuten poissaoloista. Tämä työskentelytapa oli selvästi sekä hauska että turvallinen: työntekijän rooleissa olivat saattoivat esim. liioitella joitakin työntekijöiden kohtuuttomia oletuksia ja esimiesroolissa olivat hakivat yhdessä vastauksia työntekijöiden viesteihin.

Työskentely oli kaikissa tapaamisissa lähes täysin toiminnallista, vain muutamana kertana ohjaajat kertoivat ryhmälle psykodraaman ja sosiadraaman teoriasta. Yhdessä tapaamisessa työskentely oli enemmän keskusteleva ja vähemmän toiminnallinen. Työskentelyn aikana saatettiin toki viitata menetelmällisiin asioihin. Ryhmää jouduttiin toisinaan muistuttamaan siitä, että muita ei pitäisi neuvoa jakamisessa. Lisäksi saatettiin avata esim. peilauksen ja muiden tekniikoiden tarkoitusperiä. Oli myös tärkeä tuoda esille, että psykodraamassa ei kuvitella, että asiat ratkeavat yhdellä kertaa, eli ei haeta nopeasti valmiita vastauksia, vaan nimenomaan tutkitaan tilanteita ja avarretaan omaa perspektiiviä sekä oivalletaan omaan toimintaan ja ajatteluun liittyviä asioita. Tapaamiset synnyttävät jokaisessa oman sisäisen prosessin, joka jatkuu tapaamisten ulkopuolella. Kaikki draamat ovat päähenkilön heijastamaa todellisuutta, eivät varsinaista todellisuutta.

Valmennuksen alussa oli tärkeä käydä läpi käsiteltyjen asioiden luottamuksellisuutta ja yhdessä sitoutua siihen, että ryhmässä käsiteltävät asiat pysyvät ryhmän sisäisenä tietona. Ilman luottamusta, toiminnalliset menetelmät eivät tuota tulosta.

2.3. Viestintä ja raportointi

Projektista on kaupungilla viestitty henkilöstön edustajalle sekä HR-ohjausryhmälle, jolle on laadittu kaksi raporttia. Lisäksi projekti on raportoinut Työsuojelurahaston vaatimusten mukaisesti.

Projektin loppuraportti viedään niin ikään HR-ohjausryhmään, jonka jälkeen päätetään miten loppuraportista viestitään henkilöstölle.

3. Tulokset ja johtopäätökset

3.1. Kyselyt

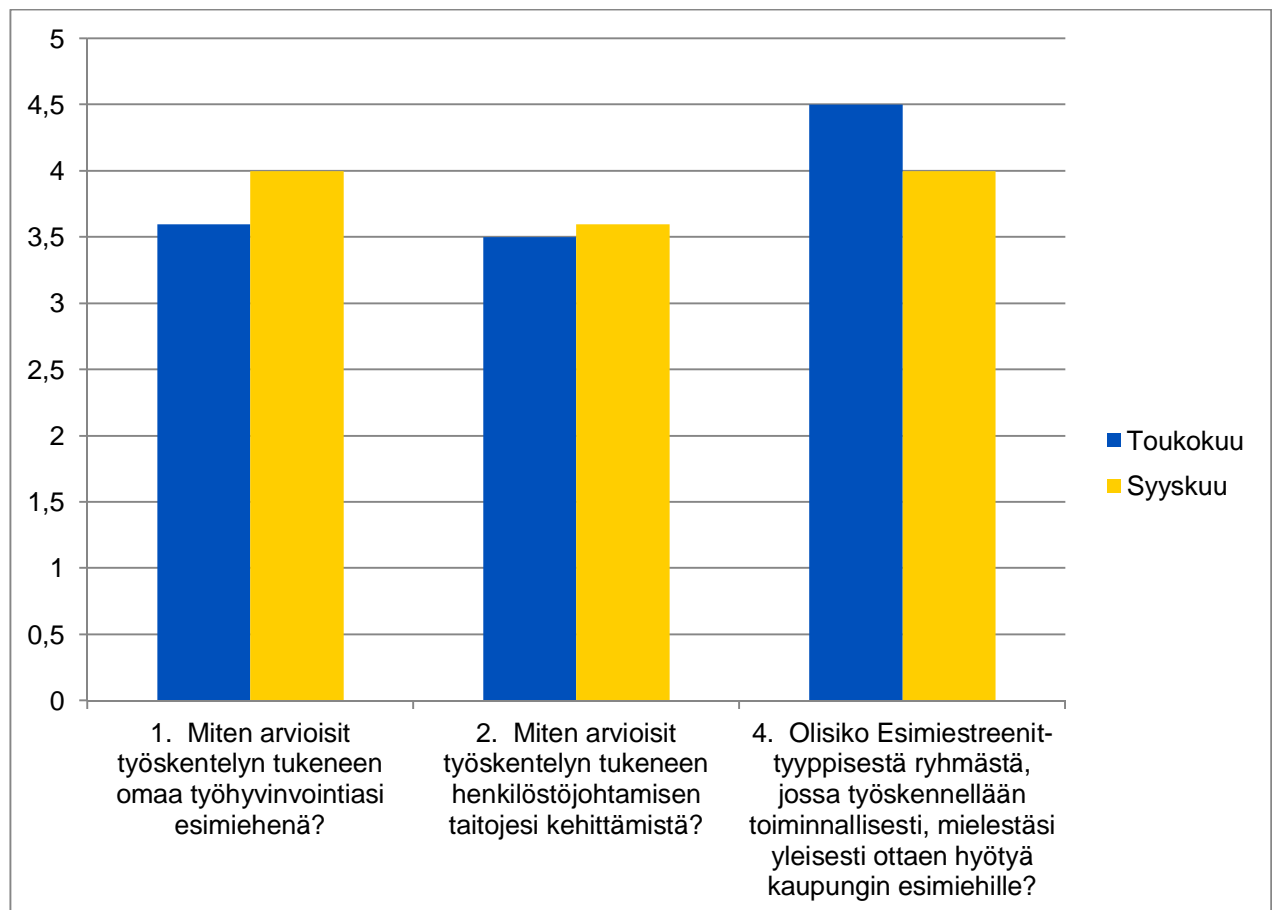
Osallistujille tehtiin kaksi kyselyä, jonka kysymykset olivat seuraavat:

1. Miten arvioisit työskentelyn tukeneen omaa työhyvinvointiasi esimiehenä?
2. Miten arvioisit työskentelyn tukeneen henkilöstöjohtamisen taitojesi kehittämistä?
3. Oletko kiinnittänyt huomiota toiminnallisen työskentelyn vaikutuksiin omalla kohdallasi verrattuna muihin valmennuskeinoihin?
Kerro mahdollisista havainnoistasi.
4. Olisiko Esimiestreenit-tyyppisestä ryhmästä, jossa työskennellään toiminnallisesti, mielestäsi yleisesti ottaen hyötyä kaupungin esimiehille?"

Kysymyksiin 1, 2 ja 4 liittyi kommentoinnin lisäksi numeerinen arvio skaalalla 1-5, seuraavasti:

- 5 - Tuki erittäin paljon
- 4 - Tuki selvästi
- 3 - Tuki jonkun verran
- 2- Tuki vain vähän
- 1- Ei tukenut lainkaan

Numeerinen tulos oli seuraavan näköinen.



Kyselyt suullisine arvioineen löytyy liitteistä (Liite 1 ja Liite 2). Alla yhteenvetoja kyselyn kommentaista.

Menetelmän koettiin tukevan omaa työhyvinvointia mm. siinä mielessä, että siihen liittyi huumoria, vertaistukea ja kokemuksellista jakamista. Menetelmä koettiin myös vapauttavana, kun asioita voi käsitellä ilman ”suodatusta”. Tämä tarkoittaa kenties sitä, että asioita tutkitaan konkreettisesti mutta kuitenkin fiktiivisesti, mikä mahdollistaa asioiden ilmaisemisen hyvin suoraan ilman pelkoa, että todelliset henkilöt loukkaantuvat. Lisäksi mainittiin menetelmän tuovan uusia näkökulmia omaan tilanteeseen. Menetelmää pidettiin myös hyvänä hankalien tilanteiden käsittelemiseksi. Toisaalta mainittiin myös ajankulun merkitys, menetelmä aukeaa pikku hiljaa ja vahvistuu. Osallistujien arvio menetelmän antamasta tuesta työhyvinvoinnille parani työskentelyn aikana.

Henkilöstöjohtamisen taitojen kehittymisen näyttää vastausten perusteella kytkeytyvän esimiehen omaan hyvinvointiin, sillä kahteen ensimmäiseen kysymykseen vastattiin samansuuntaisesti. Mainittiin uudet tulokulmat henkilöstöjohtamisessa sekä jo ennestään tuttujen asioiden vahvistamista. Lisäksi mainittiin ajatusmaailman laajenemista erityisesti siitä, miten voi toimia ongelmatilanteissa. Vertaistuki pidettiin tässä myös tärkeänä kehittymisen välineenä. Osallistujien arvio menetelmän antamasta tuesta henkilöstöjohtamisen taidoille parani työskentelyn aikana.

Kyselyssä pyydettiin myös pohtimaan **toiminnallisten menetelmien vaikuttavuutta**. Vastauksissa nostettiin esille ryhmän merkitys ja sen mukana tuoma vertaistuen merkitys. Menetelmän konkreettisuutta pidettiin myös hyvänä suhteessa siihen, miten kiinnittää huomiota omiin tapoihinsa. Yksi esimies totesi, että valmennuksen asiat tulevat helpommin mieleen käytännön tilanteissa. Toinen ilmaisi kiinnostuksensa soveltaa toiminnallisia menetelmiä myös oman tiiminsä valmennuksissa.

Yksi kokenut itsensä kehittäjä kirjoitti näin:-

"Olen ollut samaan aikaan työnohjauksessa, käyttänyt omassa työssäni mm. videointia ja käynyt coaching opintoja ja harjoitellut niiden käyttöä työssä. Ehdottomasti draama on paras tapa tehdä itsearviointia. Coaching on liian väljä eikä auta ihmistä välttämättä näkemään itseään. Ryhmätyönohjaus on enemmän myös muita kuin itseä kasvattavaa. Siellä tulee helposti tunne, että itsellä on asiat ihan hyvin. Videointia ei uskalleta tiiminä arvioida. Se on liian raju eikä siitä saa palautetta, joka palvelisi tosissaan itseä. Ratkaisukeskeisyys itsessään on hyvä kun puhutaan toiminnan ratkaisuista, mutta itsen ratkaisuissa ei yksinään riitä."

Työskentelyn edetessä vuoden aikana ohjaajista näytti siltä, että osallistujat alkoivat entistä enemmän hahmottaa millaisesta menetelmästä on kyse ja alkoivat ymmärtää jakamisen ja lämmittelyn funktiot. Vaikuttavuutta kysyttäessä yksi esimies toi esille tilanteiden purkamisen merkityksen. Draamathan voivat olla joskus voimakkaitakin kokemuksia, jos jokin uusi näkökulma muuttaa esimiehen siihenastista ajattelua radikaalisti. On tärkeä saada keskustella ryhmän kanssa siitä ja saada tukea uuden näkökulman jalostamisessa ja ymmärtämisessä.

Kyselyssä kysyttiin myös **miten osallistujat arvioivat toiminnallisten menetelmien ylipäättänsä sopivan esimiesvalmennuksiin ja hyödyntävän muita esimiehiä**. Tästä kysymyksestä käytiin myös keskustelua muutamassa tapaamisessa. Ensimmäisessä kyselyssä esimiehet olivat hyvin positiivisia suhteessa menetelmän käyttämiseen kaupungin valmennuksissa. Yksi esimies kirjoitti siitä, millaiset esimiehet hyötyisivät menetelmistä, seuraavasti:

"Nuoret uusia asioita pohtiessaan ja vanhemmat omia rutiineja rikkoessaan hyötyvät molemmat tästä."

Ohjaajat syöttivät keskusteluissa osallistujille erityisesti kysymyksen ryhmän merkityksestä, jolloin moni alkoi nähdä enemmän ehtoja ja varauksia sille, että menetelmät toimivat. Erittäin moni nosti esille, että jotta ryhmään muodostuu menetelmien vaatima luottamuksellinen henki, rekrytoinnin on tapahduttava erittäin huolellisesti. Lisäksi epäiltiin, että todellakin vaaditaan pitkä työskentely, vain muutama kerta ei tuota samaa tulosta, koska luottamus ei ehdi syventyä.

Osa oli sitä mieltä, että eivät voisi olla samassa ryhmässä kuin lähikollega. Toiset toiesille, että jos ryhmän jäseneksi tulee henkilö, jolla ei ole muiden mielestä riittävää itsensä kehittämisen kypsyyttä, se voi hidastaa ja vaikeuttaa luottamuksen syntymistä. Kaikki pitivät hankkeen ryhmää erittäin hyvin toimivana, mutta alkoivat miettiä, miten tämä voitaisiin uusissa toteutuksissa varmistaa.

Sekä yhteisissä keskusteluissa että kyselyissä tuli ilmi, että osallistujat pitivät pitkäkestoista työskentelyä tärkeänä, koska luottamus syntyy riittävästi askel askeleelta kehittyvän tuttuuden kautta. Luottamus on ehdoton edellytys omien asioiden rehelliselle tarkastelulle. Arvio soveltuvuudesta muille esimiehille heikkeni jonkin verran prosessin aikana. Tämä kytkeytyi siihen, että osallistujat alkoivat kiinnittää huomiota ryhmän merkitykseen menetelmien toimivuudelle, eli näkivät riskejä siinä, että ryhmien muodostaminen ei välttämättä aina onnistu.

Kirjallisessa palautteessa muutama vastaaja totesi, että työskentely onnistui, koska ryhmä oli niin toimiva. Psykodraama menetelmänä perustuu kuitenkin siihen, että ryhmässä on luottamusta, joka ei vuorostaan synny ilman yhteistä matkaa. Ohjaajien näkemys onkin, että ryhmään ei aivan sattumalta kehittynyt hyvä luottamus ja tunne siitä että se on toimiva. Tämä tapahtui tietoisien prosessin kautta, jossa ohjaajat hyödynsivät psykodraaman vahvoja menetelmiä, olkoonkin, että kaikilla osallistujilla oli yksilöinä valmiuksia kehittää itseään ja yhteistyökykyä. Joidenkin osallistujien antama palaute siitä, että ryhmä oli erityisen toimiva, on ohjaajien mielestä itsessään merkki psykodraaman menetelmien toimivuudesta.

3.2. Esimiehen voimavaroihin vaikuttavat tekijät

Helmikuussa ryhmä tuotti yhteisen työskentelyn kautta 7 tekijää, jotka heidän silloisen pohdinnan tuloksena vaikuttavat esimiehen voimavaroihin. Tämän jälkeen arvioitiin muutama kerta toiminnallisesti, miten ryhmän jäsenet kokevat voimavaransa suhteessa tähän määrittelyyn. Ks. Liite 3. Alla yhteenveto esimiesten kokemista voimavaroihin vaikuttavista tekijöistä:

Voimavaratekijä	Tarkennus
Itsetuntemus	Itsensä johtaminen Omien voimavarojen tunteminen Tunnistaa asiat, joihin voi vaikuttaa
Ilmapiiiri	Ilmapiiiri Historia Vastuunkanto Rehellisyys Avoimuus Tasapuolisuus
Tiimin voimavara	Osaaminen, iskukyky Joustavuus Aikaansaamisen kyky Jaksaminen, terveys
Tuki	Oman esimiehen tuki HR:n tuki Organisaation sisäiset palvelut

Hyvä palaute	Esimieheltä Asiakkaalta Kollegalta Työntekijältä Kumppanilta
Työn hallinta	Tehtävien määrä ja vaativuus Byrokratia Asiakkaat Ajankäyttö Priorisointi

Viimeisessä tapaamisessa palattiin vielä kerran tähän ja haettiin uusia tapoja nimetä voimavaroja työssä ja elämässä ylipäättänsä. Esimiehet nimesivät tällöin mm. seuraavia asioita:

- Unelmat ja tavoitteet
- Terveys ja ystävät
- Oma perhe
- Kulttuuri, henkinen virkistäytyminen
- Asiakkaille tuotettu apu ja tuki
- Uteliaisuus ja ajattelu, haasteiden ratkaiseminen

3.3. Ohjaajien arvio ja johtopäätökset

Ohjaajien arvion mukaan toiminnallisesta työskentelystä oli todennäköisesti hyötyä useimmille osallistujille. Luottamus näytti syvenevän merkittävästi noin seitsemän kerran jälkeen, jolloin työskentely muuttui aikaisempaa rehellisemmäksi ja vapautuneemmaksi. Toinen ohjaajista oli ulkopuolinen coach ja psykodraamaohjaaja, joka vastasi menetelmien oikeasta käytöstä ja joka ohjasi suurimman osan draamoista. Toinen ohjaaja oli hankkeen koordinoijana toiminut Espoon kaupungin sisäinen henkilöstökehittämisen päällikkö, jolla psykodraaman perusteiden opinnot suoritettuna, mikä oikeuttaa menetelmien soveltamiseen omassa työssä. Sisäinen ohjaaja vastasi monesta lämmittelystä sekä muutaman draaman ohjauksesta. Sisäinen ohjaaja viestitti hankkeen edistymisestä sekä toteutti kyselyt ja alusti palautekeskusteluja tapaamisissa.

Ulkoisen ja sisäisen ohjaajan käyttäminen toimi hyvin valmennuksessa, koska sisäinen HR:n edustaja pystyi antamaan monessa tilanteissa tietoa Espoon linjauksista ja valottamaan eri haasteita myös organisaation näkökulmasta. Toisaalta oli tärkeä näyttää, milloin sisäinen toimija on HR:n roolissa ja milloin hän on ohjaajan roolissa. On erittäin tärkeää, että osallistujat voivat luottaa sisäisen henkilön vaitioloon suhteessa käsiteltäviin asioita. Vaitioloa käsiteltiinkin heti ensimmäisellä tapaamisella ja siihen palattiin muissa tapaamisissa. Ohjaajat tulivat sillä tavalla mukaan ryhmään, että kertoivat myös omat kuulumisensa kuulumiskierroksella ja jakoivat omia kokemuksiaan jakamistilanteessa. Ohjaajat eivät ottaneet tässä siis samantyyppistä etäisyyttä kuin coach tai valmentaja, mutta säilyttivät silti roolinsa ohjaajina ja tukijoina. Rooliin on jatkuvasti kiinnitettävä huomiota ja sitä on pohdittava kunkin tapaamisen aikana ja jälkeen. Roolin vastuu ei saa missään vaiheessa

hämärtyä, vaikka ohjaaja näyttää enemmän itsestään kuin tavallisessa valmennuksessa.

Haasteena draamoissa ja toiminnallisissa harjoituksissa on, että useimmat ihmiset ovat tottuneet puhumaan haasteista ja tilanteista yleisellä tai yleistävällä tasolla mutta vähemmän tottuneet näyttämään tai jäljittelemään todellisuutta konkreettisesti draaman keinoin. Draaman päähenkilö alkaa helposti esittää pitkää älykästä monologia jostakin tilanteesta ja puhe on usein hiukan yleisellä tasolla, jolloin muiden on vaikea päästä käsiksi siihen, mistä oikeastaan on kyse. Tällöin ohjaaja voi joutua keskeyttämään puheen ja pyytämään päähenkilöä pikemminkin näyttämään jokin konkreettinen esimerkki, joka kuvaa tilannetta.

Tällainen työskentely on osalle vieras, taustakoulutuksesta riippuen. Hankkeen ryhmässä oli kulttuuri- ja sosiaalialalla toimivia ihmisiä, joille menetelmä saattoi tuntua helpommalta kuin muiden ammattialojen edustajista. Nähtyään miten toiminnallinen työskentely tapahtuu ja osallistuttuaan siihen kenties apuminän roolissa, kaikki ryhmän jäsenet uskalsivat pikku hiljaa työskennellä omien teemojen kanssa toiminnallisesti. Näytti siltä, että osa esimiehistä alkoi pitää toiminnallista työskentelyä jopa hauskana ja vapauttavana ja alkoi hyödyntää sitä nimenomaan tilanteiden jäsentämiseksi ja ymmärtämiseksi ja omien toimintamahdollisuuksiensa löytämiseksi. Mitä enemmän luottamus kasvoi, sitä enemmän tapaamisissa naurettiin työskentelyn aikana.

Toiminnallisista psykodraamamenetelmistä erityisen tehokkaita olivat roolinvaihdos, peilaus, kaksoisminä, roolikoulutus ja sosiaalisen atomien käyttäminen. Lisäksi vertaistuki jakamisen yhteydessä oli voimakas ja hyvä väline.

Ohjaajien näkökulmasta hanke selvästi lisäsi ryhmässä toimineiden esimiesten keskinäistä ymmärrystä, syvensi keskustelua, vahvisti myötätuntoa ja empatiaa toisen tilannetta kohtaan. Osallistujien rohkeus haastaa toisiaan ja itseään kasvoi. Psykodraamassa puhutaan käsitteistä spontanius ja luovuus. J. L. Moreno määrittelee luovuuden seuraavasti:

Spontanius on mielekäs vastaus uuteen tilanteeseen ja uusi vastaus vanhaan tilanteeseen.

Spontanius on läsnäoloa ja valmiutta, joka elää todentuneissa ihmissuhteissa ja teoissa. Hankkeen edetessä huomasimme ryhmäläisten yhä herkemmin kykenevän spontaaniin toimintaan ja löytävän uusia, luovia toimintatapoja alaisten kohtaamisissa.

Espoon kaupungin sisäisen ohjaajan näkökulmasta hanke vahvisti käsitystä, että monesta haastavasta tilanteesta tehdään liian nopeasti ja suppeasti pelkästään ihmisten välisiä ongelmia, jolloin niitä aletaan ratkoa jonkin yksilön ongelmana. Usein taustalla voivat olla toimintaan liittyviä asioita tai väärinkäsityksiä. Tällöin on hyvä, että työhyvinvoinnin ja työsuojelun lisäksi näkökulmana on myös ammattijohtamisen ja organisaation näkökulma. Esimies ei johda vain ihmisiä, mutta myös palveluja ja sitä kautta asiakasnäkökulma ja talouden näkökulma ovat myös tärkeitä johtamisessa ja esimiestyössä. Monet yksittäiset asiat ratkeaisivatkin sillä, että esimiehen toimintaympäristössä johtaminen selkeytyisi ja kehittyisi. Monet esimiehet joutuvat yksin vaikeiden ristiriitatilanteiden selvittämiskokouksiin, jossa hän tapaa

puhtaasti työterveyden ja työsuojelun sekä nimenomaan yksilön asiaa ajavia tahoja. Esimies jää yksin vastaamaan toimintansa kokonaisuudesta ja tarkastelemaan yksilöä ja tilannetta suhteessa toiminnan tavoitteisiin.

Hankkeen kokemus sekä ohjaajien että osallistujien näkökulmista on kaiken kaikkiaan, että toiminnallisten menetelmien hyödyntämistä kannattaisi jatkaa. Tähän liittyy sekä Espoon sisäisten tukihenkilöiden osaamisen kehittämistä sekä uusien ryhmien käynnistämistä. Myös kaupungin HR-ohjausryhmä piti uusien vastaavantyyppisten ryhmien käynnistämistä hyödyllisenä asiana. Erityistä huomiota on kuitenkin kiinnitettävä rekrytointiin. HR-ohjausryhmässä esille tuotiin ajatus, että toiminnalliset menetelmät voisivat hyödyttää monessa valmennuksessa käyneitä esimiehiä, jotka tarvitsevat uutta inspiraatiota työhönsä.

Toteuttajan muistilista

1. Ryhmän rekrytointi tai muodostaminen

Mieti rekrytointia tavoitteiden kautta. Hyvä toimiva tavoite organisaation näkökulmasta on vahvistaa osallistujien kykyä kehittää itseään ja toimia esimiehenä arjen kaikissa tilanteissa. Koska menetelmää ei käytetä organisaatioihin sovellettaessa terapiamuotona, on ehkä hyvä rekrytoida esimiehiä, joilla oman esimiehen/johdon arvion mukaan on valmiutta kehittää itseään ja selvää ryhmässä vaadittua yhteistyökykyä.

2. Ohjaus, suunnittelu ja seuranta

Käytä kahta hyvin yhteen toimivaa ohjaajaa. Toisella saisi olla psykodraamaohjaajan pätevyys, toisella esim. perusopinnot. Riittää, että jompikumpi ottaa kokonaisvastuun menetelmien oikeasta käytöstä, toinen tukee. On hyvä, että ohjaajien välillä ei ole kilpailuasetelmaa, vaan että toimitaan aidosti yhteistyössä ja voidaan antaa ja ottaa vastaan palautetta tapaamisten jälkeen.

Muistiinpanojen tekeminen tapaamisissa ja niiden jälkeen on välttämätöntä. Suunnittelun on jätettävä tilaa toiminnallisten menetelmille luonteenomaiselle improvisoinnille, mutta on hyvä silti käyttää suunnittelua punaisen langan saamiseksi työskentelyyn. Lisäksi suunnittelulla voidaan huolehtia tasapuolisuudesta, jotta kaikki osallistujat pääsevät työskentelemään heille tärkeiden teemojen parissa. Seurannalla voidaan varmistaa, että työskentelyn tavoite säilyy mielessä.

3. Toteutuksen huomioita

Tutustuminen ja luottamuksen kasvaminen on prosessi, jonka osallistujat käyvät läpi itse. Ohjaaja voi vain tukea ja antaa virikkeitä siihen. Joillakin prosessi on nopeampi, toisella hitaampi.

Aloita toiminnallinen työskentely heti turvallisilla helpoilla tekniikoilla. Lyhyet roolivaihdokset parityöskentelynä, oman tiimin sosiaalisen atomien piirtäminen ja näyttäminen toiminnallisesti ovat esimerkiksi hyviä aloitusharjoituksia, josta voidaan siirtyä draamaan pikkuhiljaa.

Kannattaa pysyä klassisen psykodraaman perussäännöissä, koska se luo

turvaa ja antaa työskentelylle selvät raamit.

4. Lopetus

Mieti ja suunnittele lopetusta yhdessä ryhmän kanssa. Ota loppumien puheeksi ja käsittele sitä ryhmän kanssa. Lopettamisen teemaa voi käsitellä myös toiminnallisesti.

4. Suunnitelma etenemisestä Espoon kaupungilla

Hankkeen kokemusten pohjalta Espoon kaupungilla kannattaisi perustaa vuonna 2016 yksi uusi ryhmä, jotta ensimmäisen pilotin kokemukset mahdollisimman nopeasti saataisiin hyötykäyttöön. Vuodesta 2017 lähtien ryhmiä voisi sitten pyöriä jopa kaksi vuodessa.

Tämän lisäksi sisäisinä esimiestyön konsultteina toimiville osaamisen kehittäjille, valmentajille ja työhyvinvointiasiantuntijille voisi järjestää perehdytystä toiminnallisiin menetelmiin, jotta he voisivat osallistua sisäisenä edustajana tulevaisuuden ryhmissä.

5. Liitteet

Liite 1 - Kyselytulos toukokuussa 2015

Liite 2 - Kyselytulos syyskuussa 2015

Liite 3 - Esimiesten voimavarat