

## Voimavaroja työhön toimijuutta tukemalla

■ **Päivi Hökkä, Susanna Paloniemi, Katja Vähäsantanen, Sanna Herranen & Anneli Eteläpelto (toim.). "Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen – Luovia voimavaroja työhön!" Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä University Printing House. 2014. 232s.**

Kirja raportoi Työsuojelurahaston tukeman tutkimus- ja kehittämishankkeen etenemisen ja tulokset. Rahoitus on mahdollistanut kolmen erityyppisen työelämäinterventio toteuttamisen ja niiden arvioinnin. Hankkeelle oli asetettu tavoitteeksi edistää samanaikaisesti ja monitasoisesti sekä työntekijöiden työssä oppimista ja ammatillista uusiutumista että työyhteisöjen ja organisaatioiden uusien työkäytänteiden ja yhteistoiminnallisten työskentelytapojen kehittämistä. Ohjelman pohjavireenä oli ajatus, että ammatillisen toimijuuden vahvistamisen kautta voidaan edesauttaa työntekijöiden, työyhteisöjen ja organisaatioiden uusiutumista. Kirja määrittelee toimijuuden prosessiksi, joka ilmenee, kun työntekijät ja/ tai työyhteisöt vaikuttavat, tekevät valintoja ja ottavat kantaa työhönsä ja/ tai ammatillisiin identiteetteihinsä.

Interventiot on toteutettu julkisen sektorin organisaatioissa terveydenhuollon ja korkeakoulutuksen alueilla. Toimijuuden ehtojen kannalta kirjoittajat näkivät merkityksellisiksi muutokset, joita julkisjohtamisen alueella on tapahtunut. Heidän mukaansa uuden julkisjohtamisen malli on merkinnyt siirtymää väljäkytkentäisestä mallista kohti tiukkakytkentäistä hallintoa. Tällä he viittaavat vahvaan strategiajohtoiseen tulosohjaukseen, mikä kaventaa työntekijöiden autonomiaa ja vaikutusmahdollisuuksia. Tutkijat puhuvat monikytkentäisen

hallintomallin puolesta. Siinä organisaatiot nähdään monimutkaisina verkostoina, joissa työntekijät, työyhteisöt ja hallinnon tasot ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään. Tällöin johtamisessa korostuu toimijoiden välisen dialogin ja vuorovaikutuksen tukeminen tiukan strategisen tulosohjauksen sijaan.

Tutkijat näkevät työelämän parantamista koskevassa keskustelussa rajoitteena sen, että yksilö, työyhteisö ja työorganisaatio on nähty toisilleen vaihtoehtoisina kehittämisen kohteina. Heidän omana pyrkimyksenään on ollut rakentaa ohjelma, jossa nämä kaikki tasot huomioidaan samanaikaisesti. Toimijuuskäsitteen etuna verrattuna lähisukuisiin käsitteisiin kuten sisäisen yrittäjäyys, aktiivisuus, innovatiivisuus, osallisuus tai vaikuttaminen he näkevät sen, että toimijuuskäsite avaa ikkunan myös monisäikeisiin ja usein näkymättömiin epävirallisen ja virallisen vallan rajoitteisiin.

Tutkimustyöpaikkoina olivat sairaala ja yliopisto. Kehittämismetodeina olivat työidentiteettivalmennus, johdon valmennus ja työkonferenssit. Työidentiteettivalmennuksen tavoitteena oli tukea työntekijöitä ja heidän identiteettityötään, jotta he voivat vahvistaa ammatillista toimijuuttaan ja työhyvinvointiaan. Valmennus sisälsi kunkin kohderyhmän kohdalla kuusi työpajaa keskimäärin kuuden kuukauden ajanjaksolla. Valmennuksen sisällöt vaihtelivat riippuen ryhmien tarpeista ja toiveista. Johdon valmennukseen osallistui 11 johtajaa (6 yliopistosta ja 5 sairaalasta). Tavoitteena oli antaa johtajille voimavaroja ohjata työyhteisön ja työntekijöiden ammatillista uusiutumista ja tukea johtajien omaa työidentiteettiä ja työhyvinvointia. Työkonferensseja toteutettiin 3 (1 sairaalassa ja 2 yliopistossa).

Työkonferensseja tuki ohjausryhmät, joissa oli jäseniä kaikista keskeisistä ammattiryhmistä ja esimiestasolta. Konferenssien teemat sidottiin organisaation omaan kehittämistilanteeseen. Hankkeessa kerättiin ryhmiin osallistujilta ja ryhmätilanteista tutkimusaineistoa esi- ja jälkihaastatteluin, videoin, kyselyin ja ääninauhoin.

Arviona työidentiteettivalmennuksesta tutkijat toteavat, että se loi tilan, ajan ja paikan monipuoliselle oppimiselle. Tulokset näyttävät, että valmennuksessa oli mahdollista kirkastaa ja vahvistaa omaa ammatillista identiteettiä, suhdetta työhön ja urapolkua ja rikastuttaa työyhteisösuhteita. Johdon valmennukseen osallistuneet johtajat kuvasivat valmennuksen antia ja hyötyä itselleen monipuolisiksi. Valmennus antoi sysäyksen pohtia käsitystä itsestä johtajana ja johtajana toimimista. Johdon valmennus tarjosi johtajaidentiteetin työstämiseen uusia oivalluksia ja ajatuksia, joiden pohdinta jatkui vielä valmennuksen jälkeen. Valmennukseen osallistuvat kuuluivat keskijohtoon. Tieteellisessä keskustelussa keskijohdon asema muutosten suunnittelussa ja läpiviennissä on ajankohtainen aihe ja kirja tuo keskusteluun keskijohdon omia kokemuksia heidän itsensä kertomana.

Työkonferensseihin osallistuneet kiittelivät tasavertaista ja dialogista vuoropuhelua vaihtuvissa ryhmissä. Se merkitsi työskentelyä yli ammattirajojen moniammatillisesti ja laajemmin kuin työn arjessa. Huolta kannettiin siitä, ettei osallistuminen ollut kattavaa. Aidon dialogin syntymisen ehtona on osallistumisen vapaaehtoisuus. Muualla tehdyissä työkonferenssisovelluksissa ongelmaksi on havaittu se, jos poissaolevat ovat esimerkiksi päätös- ja toimeenpanovaltaa omaavia johtajia. Perustava idea työkonferenssissa on joka tapauksessa käytännön toimenpiteiden aikaansaaminen havaittujen ongelmien korjaamiseksi. Kaiken kaikkiaan tässä kehittämishankkeessa kokemukset ja palaute osallistujilta oli sen kaltaista, että tutkijat luonnehtivat työkonferenssia työyhteisön kehittämisen ja toimijuuden vahvistamisen menetelmänä rohkaisevana ja innostavana.

Kirja nostaa esille kysymyksen työelämän laadun ja työn tuottavuuden keskinäisestä suhteesta. Usein näiden asioiden suhde näyttäytyy eri valossa työntekijöille ja työnantajille. Kirjan viesti on, että keinojen ja menetelmien tasolla kummankin samanaikainen parantaminen on mahdollista. Esimerkiksi jos työn huokoisuus mahdollistaa työssä oppimisen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn, se merkitsee samalla tuottavuuden paranemista. Työelämän laadun ja työssä jaksamisen/jatkamisen keskinäiset yhteydet on myös syytä pitää mielessä.

Hankkeen raportoinnissa on käytetty tavanomaisesta tutkimusraportista poikkeavia muotoja. Hankkeessa on haluttu antaa autenttinen ääni myös hankkeeseen osallistuneille organisaation jäsenille ja kehittämistilanteiden valmentajille. Niinpä tutkijoiden tekemien prosessia ja tuloksia arvioivien jaksojen välissä on kehittämishankkeen eri osapuolten kirjoituksia ja kuvallisia esityksiä prosessin kulusta ja merkityksestä heidän kokemaansa. Lisäksi kirjan teemoja kommentoivat tutkimusryhmän ulkopuoliset kokeneet työelämän asiantuntijat. Kirjassa on lyhyt tiivistelmä kunkin asiantuntijan kommenteista ja kirjassa annetun [www-osoitteen](#) linkin kautta asiantuntijan puheenvuoro on kuultavissa.

Kirja on kääntänyt abstraktin toimijuuskäsitteen arkikielelle ja siinä on yksi sen tärkeästä annista sekä tieteelliseen keskusteluun että käytännön kehittämistilanteisiin. Kirjan rakenne on polveileva. Jos lukija hakee vastausta kysymyksiin, mitä tehtiin ja mitä saavutettiin, moninaisuuden keskellä joutuu jonkin verran suunnistamaan, että vastauksen löytää. Toisaalta kirjan sisältämät erilaiset ainekset eittämättä elävöittävät tekstiä ja tuovat autenttisuuden tunnun. Hanke on toteutettu hyvin resurssoituna osaavan tutkijaryhmän ja kehittämissammattilaisten tuella ja tulokset ovat monissa kohdin rohkaisevia. Pohdittavaksi haasteeksi jää vielä, miten toimijuuden vahvistaminen toteutuisi työn arjessa ilman tällaista vahvaa ulkopuolista tukea.

*Tuula Heiskanen*