

**TYÖNOHJAAJIEN KOKEMUKSIA TYÖHYVINVOINNISTA
TYÖELÄMÄN KAKSOISSIDOSTEN NÄKÖKULMASTA**

Tampereen yliopisto
Kasvatustieteen laitos
Aikuiskasvatus
Pro gradu -tutkielma
Toukokuu 2012
Camilla Klint

TIIVISTELMÄ

Kiinnostuin luettuni artikkeleja aikuiskasvatuksen julkaisuissa tutkimaan työhyvinvointia viestinnän näkökulmasta työelämässä. Oletuksena gradu-työssäni on, että ristiriitainen viestintä vaikuttaa negatiivisesti työhyvinvointiin syystä että emme tiedä, mitä meiltä oikeasti odotetaan. Syntyy ristiriita, jossa voidaan puhua yhtä, mutta tarkoitetaan tai toimitaan kuitenkin toisin. Kaksoissidoksellisuus syntyy erityisesti tilanteissa, jossa työelämän ongelmat ohitetaan epäselvällä viestinnällä.

Mikä on organisaation toiminnan tavoitetilä, kun organisaatio puhutaan kannustavasta tiimiyöstä, mutta tiimin jäsenet kilpailevat keskenään palkkioista? Mikä on työntekijän iän vaikutus työyhteisössä – organisaatiot voivat kannustaa puheissa elinikäisen oppimisen puolesta työelämän muutoksissa, mutta tuetaanko elinikäistä oppimista oikeasti? Miksi vaaditaan eläkeiän nostamista, mutta kuitenkin työelämästä jää pois paljon työntekijöitä työkyvyttömyys- tai työttömyyseläkkeelle ennen lakisääteistä eläkeikää? Miksi organisaatiot irtisanovat työntekijöitä vaikka jokin yksikkö on tehnyt kannattavaa taloudellista voittoa.

Tutkimukseni pohjana lähetin kesäkuussa 2010 e-lomakkeella kyselyn työnohjaajille, jotka ovat erikoistuneet erilaisten työyhteisöjen ongelmiin ja kysyin muun muassa:

- 1) Onko työnohjaajien mielestä työelämä kaksoissidoksinen?
- 2) Vaikuttavatko työnohjaajien mielestä kaksoissidokset työhyvinvointiin?
- 3) Voiko työhyvinvointia kehittää? Voiko ihmisiä ohjata huolehtimaan omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista?

Tutkimukseni vastausten perusteella olen päättellyt, että kaksoissidokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Osassa kysymysvastauksia ristiriitaa ei koettu tai ristiriita oli hyväksytty, mutta osassa ristiriita koettiin olevan osa laajempaa kokonaisuutta. Vastausten perusteella päättelin, että työhyvinvointiin vaikuttavat seuraavat tekijät: perustehtävä, johtaminen, työntekijä itse, työyhteisö, vuorovaikutus ja työntekijän arvot .

Edellisen lisäksi päättelin, että voimme itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiin kehittämällä ja arvioimalla omaa perustehtävää, osaamista, terveyttä, vuorovaikutustaitoja, arvoja ja ymmärtämällä ristiriitaisuuksien merkitystä osana laajempaa kokonaisuutta. Kyse on kokonaisvaltaisesta oman elämänhallinnasta, kun huolehdimme itse omasta työhyvinvoinnistamme.

Työntekijän tavoitteena on oma elämänhallinta työhyvinvoinnin keskiössä. Keskiössä hänellä on ”turvavyö”, jonka turvin hän tulkitsee ympäristön viestintää ja toimintaa oman ymmärryksen, tunteiden ja persoonallisuuden pohjalta.

Asiasanat: työnohjaaja, työhyvinvointi, kaksoissidokset, johtajuus, elämänhallinta

Sisällysluettelo

1	Johdanto	1
2	Työhyvinvointi	4
2.1	Lainsäädäntö	4
2.2	Kaksoissidokset	5
2.3	Johtajuus	8
2.3.1	<i>Tutkimuksia johtajuudesta</i>	8
2.3.2	<i>Vanhat opit uusina oppeina</i>	9
2.3.3	<i>Innovatiivinen organisaatio</i>	9
2.4	Huono työelämä	10
2.4.1	<i>Luuserit</i>	10
2.4.2	<i>Kyttäminen</i>	10
2.4.3	<i>Tyhjiä sanoja</i>	11
2.4.4	<i>Työnorjat</i>	12
2.5	Kohti työn iloa	12
2.5.1	<i>Elämänhallinta</i>	13
2.5.2	<i>Turvavyö</i>	15
2.6	Työnohjaus	15
2.6.1	<i>Mitä työnohjaus on?</i>	16
2.6.2	<i>Perustehtävä</i>	18
2.6.3	<i>Työnohjauksen tavoitteita</i>	19
3	Tutkimuksen toteutus	20
3.1	Lähtökohta	20
3.2	Työnohjaajien kokemus	21
3.3	E-lomake	22
4	Löydökset	24
4.1	Tutkimuksen lähtökohta	24
4.2	Aineiston kuvaus	25
4.3	Kaksoissidoksellisuus	26
4.4	Työhyvinvointi	38
4.5	Työhyvinvoinnin kehittäminen	42
5	Johtopäätökset	44
5.1	Kaksoissidoksellisuus	44
5.2	Työhyvinvointi	50
5.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen	53
6	Tutkimuksen arviointi	55
6.1	Ratkaisuja	55
6.2	Jatkotutkimuksen aiheita?	56
7	Lopuksi	58
8	Lähteet	61
	Liite E –lomake	64

1 Johdanto

Valitsin graduni aiheen niin, että se ei olisi pelkästään gradun aihe vaan josta olisin itsekin aidosti kiinnostunut. Minulla on työkokemusta yli 20 vuotta yritysmaailmasta perustyöstä vakuutusyhtiöissä ja oma näkemys siitä, miten työ on vuosien aikana osaltani muuttunut.

Kirjoittajan kommenttina pyydän tässä vaiheessa anteeksi gradunlukijaltani suomenkieltäni, joka ei ole samalla tasolla kuin Suomessa koko koulu-uransa käyneillä. Olen asunut lapsuuteni Ruotsissa ja käynyt ruotsinkielisen peruskoulun, jossa opiskelin äidinkielenä ruotsia ja kotikielenä suomea.

Aiheenani olisi voinut henkilöstön kehityssuunnitelma, työprosessien tehostaminen tai henkilöstön kehittämisprojektin toiminnan raportointi, mutta mikä näissä kaikissa on yhteistä? Ihminen. Ihminen on kuitenkin työelämän ohjauksen tärkein voimavara, kun halutaan saada aikaan hyviä tuloksia. Valitsin aiheekseni työhyvinvoinnin ja sen merkityksen parempaan jaksamiseen niin töissä kuin vapaa-aikanakin.

Rajasin tutkimusaiheeni itselleni uuteen näkökulmaan, kun luin artikkelin työelämään vaikuttavista kaksoissidoksista.

Ei pelkästään viestintä, mutta myös toiminta?

Toiminnalla viestitään jotain.

Voidaan viestiä jotain, mutta toimitaan toisin?

Mitä halutaankaan sanoa?

Miten olikaan tarkoitus toimia?

Mikä olikaan alkuperäinen ajatus?

Jussi Onnismaa (2007) kirjoittaa Aikuiskasvatuslehdessä artikkelissaan Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyrryt, että työelämä on merkitykseltään kaksoissidoksinen. Kaksoissidoksisuus syntyy tilanteissa, jossa työelämän ongelmat ohitetaan epäselvällä viestinnällä. Tutkimukseni tavoitteena oli selvittää, vaikuttaako ristiriitainen viestintä ja/tai toiminta työhyvinvointiin. Oletukseni oli, että ristiriitainen viestintä vaikuttaa työhyvinvointiin negatiivisesti, koska emme tiedä mitä meiltä odotetaan eli puhutaan yhtä, mutta tarkoitetaan tai toimitaan toisin.

Työhyvinvointia voidaan tutkia monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointia voidaan tutkia muun muassa kysymällä työntekijöiltä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat työhyvinvointiin, selvittää organisaation sairauspoissaolotilastoja, kysyä esimiesten näkemyksiä työntekijöiden motivaatiosta ja niin edelleen. Kuitenkin tässä tutkimuksessa päätin tutkia työhyvinvointia työelämän asiantuntijoiden kokemusten eli työnohjaajien kautta. Työnohjaajat ovat konsultteja, jotka ovat erikoistuneet erilaisten työyhteisöjen ongelmiin.

Kokevatko työnohjaajat työelämän kaksoissidoksena? Vaikuttavatko ristiriitainen viestintä ja/tai toiminta työhyvinvointiin? Mitkä tekijät vaikuttavat työnohjaajien mielestä työhyvinvointiin? Miten työnohjaajien mielestä työhyvinvointia voitaisiin edistää työpaikoilla? Mikä on työnohjaajien mielestä viestinnän merkitys työhyvinvointiin?

Onnimaan (2007) tutkimuksissa todistetaan työelämän kaksoissidoksien olemassaolo. Niitä syntyy jatkuvassa muospaineessa olevien organisaatioiden sisällä. Esimerkiksi organisaatiossa voidaan kokea, että asetetut tavoitteet on mahdotonta saavuttaa. Yritys voi jopa irtisanoa työntekijöitä, vaikka se on tehnyt hyvää tulosta.

Luvussa 2 tarkastelen työhyvinvointia eri näkökulmista. Luvussa 2.1. kerron mitä työhyvinvoinnin asioista on kirjattu Suomen työsuojelulainsäädäntöön, joilla halutaan edistää hyvinvointia työpaikoilla. Luvussa 2.2. esittelen Jussi Onnimaan artikkelin Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyrryt sekä kaksoissidostermin keksijän George Batesonin. Onnimaan mukaan kaksoissidostilanteet aiheuttavat hämmennystä työpaikoilla. Batesonin mukaan lapsikin hämmentyy, kun aikuinen sanoo jotain, mutta eleillä viestii jotain muuta. Luvussa 2.3. kirjoitan johtamisesta, joka on muuttunut ajan myötä, mutta esimerkiksi työhyvinvointia ollaan mietitty jo aikaisemminkin erilaisista näkökulmista. Luvussa 2.4. kerron, miksi Juha Siltalan mukaan työelämä on huonontunut. Luvussa 2.5. kerron, miten työhyvinvoinnin professori Marja-Liisa Mankan mukaan voidaan työelämässä tavoittaa työn ilo ja mikä merkitys on työntekijän omalla tulkinnalla. Luvussa 2.6. tarkastelen, mitä työnohjaus tarkoittaa kirjallisuuden perusteella - mikä merkitys on perustehtävän ymmärtämisellä, reflektiivisyydellä ja miksi tavoitteena on itseohjautuvuus ja kuinka tärkeää on hyvä johtaminen. Luvussa 3 kerron tutkimuksen toteutuksesta. Lähetin e-lomakkeella kesäkuussa 2010 haastattelukysymykset 132:lle työnohjaajalle. Luvussa 4 käsittelen tutkimukseni löydöksiä. Analysoin aineiston

tutkimuskysymysten mukaan kolmessa analyysivaiheessa: kaksoissidoksellisuus, työhyvinvointi ja työhyvinvoinnin kehittäminen. Luvussa 5 esittelen johtopäätökseni. Luvussa 6 arvioin tutkimustani. Luvussa 7 pohdin lopuksi, minkälaisen kuvan sain kaksoissidoksellisuudesta työelämässä ja yksilön mahdollisuuksista itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa osana isompaa kokonaisuutta. Liitteissä on kyselylomake, jonka lähetin e-lomakkeena työnohjaajille.

Tutkimuskysymykseni olivat:

- 1) Onko työnohjaajien mielestä työelämä kaksoissidoksinen?
 - Esitän väitteitä ja esimerkkejä kaksoissidoksisuuksista, joihin pyydän kommentteja...
 - Onko kaksoissidoksisuus ongelma, jolle voi tai pitää tehdä jotain?
 - Työnohjaajien omia kokemuksia ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta?

- 2) Vaikuttavatko työnohjaajien mielestä kaksoissidokset työhyvinvointiin?
 - Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla?
 - Miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla?
 - Mikä merkitys on viestinnällä/toiminnalla työhyvinvointia ajatellen?
 - Miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin?

- 3) Voiko työhyvinvointia kehittää? Voiko ihmisiä ohjata huolehtimaan omasta ja työyhteisön työhyvinvoinnista?

Tein kyselyn e-lomakkeella tutkimuskysymysten perusteella. Kyselyyni vastasi 20 työnohjaajaa kesäkuussa 2010. Aineiston analyysissä hain ensimmäisenä omaa kokemustani aineistosta. Minkälaisia tyyppisiä ja rakenteita aineistosta löytyy? Peilaan aineistoa teoriaan - löydänpö teoriasta tukea aineistolle? Voidaanko pitää samana ilmiönä?

Lopuksi pohdin, olisiko tulos ollut erilainen, jos tutkimus olisi ollut erilainen ja miten tutkimustulokset sijoittuvat aikaisempiin tutkimuksiin, toiko oma tutkimukseni jotain uutta ja miten tästä eteenpäin. Tötön (2004) mukaan numerot eivät ole tutkimustuloksia. Ne kertovat jotain, mutta on tiedettävä miten numeroihin on tultu.

2 Työhyvinvointi

2.1 Lainsäädäntö

Suomessa on työsuojelulainsäädäntö, jonka tarkoituksena on työsuojeluviranomaisten valvonnan kautta vaikuttaa työpaikkojen työolosuhteisiin. Fyysisen ja henkisen terveyden suojeleminen ja työehdot kuuluvat työsuojelulainsäädännön ytimeen. Työsuojelulainsäädäntö perustuu suurimmaksi osaksi Euroopan unionin lainsäädäntöön (direktiivit). Direktiivit siirretään osaksi suomalaista lainsäädäntöä, ja valmistelu kuuluu sosiaali- ja terveysministeriön työsuojeluosastolle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012)

Työsuojelun tavoitteena on työhyvinvoinnin edistäminen työpaikoilla. Työhyvinvointi koostuu lain mukaan:

- työntekijän terveydestä
- työntekijän jaksamisesta
- työpaikan turvallisuudesta
- hyvästä työn hallinnasta
- työilmapiiristä
- johtamisesta

Hyvinvoiva työyhteisö on osaava ja tuottava, työ mielekästä ja palkitsee ja tukee elämän hallintaa. Työhyvinvointia edistetään esimerkiksi:

- työsuojelun yhteistoiminnalla
 - työkykyä ylläpitävällä toiminnalla (tyky-toiminta)
 - työterveyshuollon toiminnalla
 - työsuojelulla
 - työtä, työoloja ja osaamista kehittämällä
- (Sosiaali- ja terveysministeriö 2012)

2.2 Kaksoissidokset

Onnismaa (2007) kirjoittaa artikkelissaan Aikuiskasvatuslehdessä Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyryköt kulttuuritutkija Batesonista, jonka käsite sosiaalisen kommunikaation kaksoissidos (1973) sai Onnismaan miettimään kaksoissidoksia myös työelämässä. Sosiaalisen kommunikaation kaksoissidos tarkoittaa, että valta-asemassa oleva käyttää ilmaisuja, joka johtaa tilanteeseen: ” tee niin, se on väärin, tee päinvastoin, niin sekin on väärin.”

Kaksoissidonnaisuus- eli ”double bind” teorian keksijä Gregory Bateson (1904 – 1980) oli muun muassa kulttuuriantropologi, psykologi, sosiologi, tietoteoreetikko, kyberneetikko, kielentutkija ja oppimistutkija. (http://fi.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson) (2012)

Kaksoissidonnaisuus -käsite syntyi, kun Bateson tutki perheen kommunikaatiomalleja, jossa lapsi vastaanottaa vanhemmiltaan ristiriitaisia viestejä ilman mahdollisuutta kommentoida tai vastustaa niitä. Vanhempi sanoo esimerkiksi jotain, mutta ilmeillään viestittää ristiriitaisesti jotain muuta. Lapsi yrittää olla aikuiselle mieliksi, mutta omat tunteet jäävät silloin tunnistamatta. Batesonin mukaan tilanne voi johtaa skitsofreniaan. Tosin myöhemmin on selvinnyt tutkimuksissa skitsofreniasta paljon uutta tietoa, mutta kaksoissidoksen ristiriidan olemassaolo kiinnostaa kuitenkin edelleen.

Onnismaan (2007) mukaan artikkelin Työelämän kaksoissidoksen ja niiden vastamyryköt tarkoituksena oli tunnistaa työelämässä olevia kaksoissidostilanteita, jotka aiheuttavat hämmennystä työntekijöissä. Onnismaa on ryhmitellyt kaksoissidokset seuraavasti:

- perustehtävään ja ammatillisuuteen liittyvät kaksoissidokset
- luottamukseen ja vastavuoroisuuteen liittyvät kaksoissidokset
- arvokkuuteen ja identiteettiin liittyvät kaksoissidokset

1. Perustehtävään ja ammatillisuuteen liittyvät kaksoissidokset
Mistä tietää, milloin tehtävä on tehty riittävän hyvin? (e=1) Asiantuntijuus ja ammatillisuus vs. kaikkien alojen asiantuntijuus ja ”hyvä tyyppi”(e=2) Työkokemus vs. oletettu potentiaali (e=3) Organisaation strategia vs. kehittämishankkeiden tavoitteet (e=4) Erilaisilla kielillä puhuminen projekteissa (e=5) Vaadittu tehokkuus vs. organisaation tehostomuus ja työntekijöiden osaamisen tuhlaus (e=6)
2. Luottamukseen ja vastavuoroisuuteen liittyvät kaksoissidokset
Lojaalisuus ja sitoutuminen vs. epävarmuus vastavuoroisuudesta ja siitä, mihin sitoudutaan (e=7) Tiimityö vs. kilpailu (e=8)
3. Arvokkuuteen ja identiteettiin liittyvät kaksoissidokset
Iloinen elinikäinen oppija vs. kokenut ja arvokas työntekijä (e=9) Superaikuisuuden ja autonomian vaatimus vs. alaikäisyys ja kontrolli (e=10) ”ikä on itsestä kiinni” vs. työelämän ikä kategorisointi (e=11) Työ vs. perhe; sidokset kotipaikkaan vs. liikkuvuusvaatimukset (e=12)

Taulukko 1: Työelämän kaksoissidokset (Onnismaa 2007: 109.)

Yllä olevassa taulukossa ja alla olevassa tekstissä käytän merkintää e=nro eli esimerkki ja numero, jotta on helpompi yhdistää taulukko ja teksti. Onnismaa (2007) kertoo kaksoissidoksista esimerkkejä:

- Kaksoissidos seuraa, kun samanaikaisesti odotetaan ennen näkemätöntä, vapaa-aikanakin ulottuvaa sitoutumista omaan organisaatioon. Työntekijälle on epäselvää, täyttääkö hän vaatimukset riittävän hyvin sitoutumalla omaan asiantuntijuuteensa vai kulloiseenkin projektiinsä ja tiimiinsä, ammattiryhmäänsä, yksikköönsä vai kenties koko organisaatioonsa. Useimmat työntekijät halunnevat liittyä johonkin itsensä ulkopuoliseen ja sitoutua muuhunkin kuin itseensä, mutta tällöin he eivät voi tietää, onko sitoutuminen vastavuoroista (e=7)
- Kun hyvästä tuloksesta huolimatta työntekijöitä uhkaa irtisanominen, organisaation haurasta luottamuksen verkostoa ei enää pidetä yllä. Sitoumuksia puretaan vastavuoroisesti: kun organisaatio ei enää sitoudu työntekijöihinsä, ei entisenlaista lojaalisuutta voi odottaa työntekijöiltäkään. (e=7 ja 1)
- Kaksoissidoksen työntekijöille aiheuttaa paitsi projektin ja organisaation tavoitteiden mahdollinen ristiriita, myös pakko puhua hankkeesta useilla yhteismitattomilla kielillä. On puhuttava suoraviivaiseen ratkaisuun tähtäävää, usein epärealistista insinöörikieltä, toisaalta projektin rahoittajille tarkoitettua hallintokieltä, ja vielä ratkaistavan ongelman sisällöstä

nousevaa kieltä, moniammatillisessa hankkeessa eri ammattiryhmien kannalta. Näitä kieliä yhdistelemällä syntyy kieli, jolla annetaan omalle organisaatiolle vakuuttava vaikutelma hankkeen etenemisestä. (e=5)

- Dialogin, pysähtymisen ja yhteisen reflektoinnin sijaan ”oppiva organisaatio” näyttää monesti joutuvan oppimaan, että sidosryhmille on annettava jatkuvan muutoksen vaikutelma. Muutos on ”jatkuva syklisesti etenevä prosessi” pikemmin kuin muutos, jolla olisi ymmärrettävä alku, keskikohta ja loppu (Siltala 2004) (e=4)
- Kontrolloituva alaikäisen, kypsän aikuisen ja itseohjautuvan superaikuisen kaksois- tai kolmoissidoksessa työntekijä on kuin Liisa Ihmemaassa, joka joutui pitämään suurentavaa taika-ainetta toisessa kädessä ja pienentävää toisessa, koska ei voinut tietää, minkä kokoiseksi hänen seuraavaksi piti muuttua.(e=10)

Onnismaa (2007) mukaan politiikassa päättäjillä on mahdollisuus vaikuttaa arvokeskusteluihin. Organisaatioissa on nähtävissä vastuullisuuden heräämistä. Yksittäinen työntekijä elää kuitenkin vielä ristiriitojen keskellä. Työelämää on kehitetty, mutta uudet käytännöt siirtyvät harvoin uusiin yhteyksiin. Hän toteaa, että koska kaksoissidokset perustuvat kieleen ja oppimiseen, niin vastamyrryt voivat löytyä kielestä ja oppimisesta. Bateson (1973) kuvasi kolmannen tason oppimista, jossa kyse oli eräänlaisesta ”oppimisen oppimisesta”, jolloin oppija suhtautuu kriittisesti ongelmaan, tehtävään ja oppimisen strategiaansa. Tällöin oppijan näkökulma laajenee yhden ongelman ratkaisusta laajempaan näkökulman hahmottamiseen. Onnismaan mukaan työelämän erilaisissa viestintätilanteissa pitäisi antaa tilaa kaikille puhua ja tuntea olevansa arvokas.

Artikkelissa Bateson (1973) kuvasi kolmannen tason oppimista. Bateson jakoi oppimisen neljään tasoon:

- Nolla-oppiminen esimerkiksi refleksi, vaistot
- Ensimmäisen tason oppiminen esimerkiksi erilaisista mahdollisista reagoitavoista valitaan tilanteeseen sopivin = oppiminen.
- Toisen tason oppiminen esimerkiksi jos korjataan ensimmäisen tason oppimista. Se perustuu lapsuuden ja on alitajuista, joten sitä on vaikeaa muuttaa = oppimisen oppiminen.
- Kolmannen tason oppiminen tarkoittaa muutosta 2.tason oppimisessa. Se on harvinaista ja muuttaa ihmisen toimintaa perustavanlaatuisesti, esimerkiksi psykoterapiaa, uskonnollisessa herätyksessä = oppimisen oppimisen oppiminen.
- Neljännen tason oppiminen tarkoittaa muutosta 3-tason oppimisessa. Se on ihmiselle mahdotonta = oppimisen oppimisen oppimisen oppiminen.

2.3 Johtajuus

2.3.1 Tutkimuksia johtajuudesta

Johtamista ja työhyvinvointia on tutkittu paljon, esimerkiksi Erosen väitöskirja Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjinä poliisilaitoksissa (2011:5-6, 218, 235) - Eronen kirjoittaa johtamisen merkityksestä tilanteessa, jossa eläkeikää nostetaan ja resursseja supistetaan. Voimaannuttava johtaminen tarkoittaisi esimiestä, joka motivoi ja kannustaa alaisiaan muun muassa oma-aloitteellisuuteen. Esimies on kiinnostunut alaistensa työoloista, kyvyistä ja ammatillisesta kehittymisestä. Erosen mukaan työtyytyväisyyttä lisää muun muassa henkilöstön mukaan se, että tiedetään mikä on tavoite ja mitä odotetaan. Henkilöstö arvostaa päättäväisyyttä johtamisessa sekä omia vaikutusmahdollisuuksia ja esimiehiä, jotka tuntevat arjen työn.

Juuti (2006:77-80) mukaan hyvä johtaminen liittyy työhyvinvointiin, kun taas liian ankara tai piittaamaton johtamistyyli on yhteys työpahoinvointiin. Juutin mukaan haaste nykyisessä työelämässä liittyy ristiriitaan, jonka aiheuttaa tehokkuuden ja innovatiivisen samanaikainen tavoite. Juutin mukaan ihmisen luovuus vaatii vapautta, mutta ihminen joutuu sopeutumaan organisaation perusrakenteisiin. Usein esimiehet eivät osaa käyttää muuta johtamistapaa kuin valvontaa, pelkoa ja holhoamista. Johtamiseen vaikuttavat koettu epävarmuus ja pelko irtisanomis- ja saneeraus uutisten keskellä.

Juutin (2006: 84) mukaan johtamisen tulisi muuttua asioiden johtamisesta ihmisten johtamiseksi. Juutin (2006:90) mukaan hyvä johtaja valitsee ihmisten parhaat puolet ja rakentaa niistä taideteoksen. Johtaminen tarkoittaa yhdessä rakentamista, johon käytetään materiaalina keskusteluja.

2.3.2 Vanhat opit uusina oppeina

Seeck (2008: 9) kirjoittaa teoksessaan Johtamisopit Suomessa Taylorismista Innovaatioteorioihin, että johtamisoppeja kaupitellaan uusina, vaikka ne ovat keksitty vuosikymmeniä sitten.

Seeck (2008: 144) mukaan hyvinvointi ei ole uusi asia vaan siitä on oltu kiinnostuneita myös aikaisemmin ja se on tarkoittanut muun muassa parempia työoloja, parempaa hygieniaa, työnantajan kustantamaa terveydenhoitoa, työturvallisuutta, jaksamista ja niin edelleen. Seeck siteeraa Pauli Kettusta (1997: 99), joka on kysynyt, mitkä ovat ne työelämän valtarakenteet, jotka saavat ihmisen hyvinvoinnin näyttämään kerta toisensa jälkeen uudelta haasteelta. Samaa ydinasiaa, ihmisten hyvinvointia ovat toistaneet kaikki normatiiviset paradigmat yli vuosisadan verran.

2.3.3 Innovatiivinen organisaatio

Seeckin (2008: 244) mukaan nykyisin harvalle työntekijälle tarjotaan enää elinikäistä uraa vaikka työntekijät olisivatkin asiantuntijoita, joita ei ole helppo korvata uusilla. Tavoitteena on saada yritykseen uutta tietoa ja taitoa, jotta markkinoiden muutoksiin voidaan reagoida nopeammin, vaikka uhrataankin hiljaista tietoa.

Seeck (2008: 285) kirjoittaa, että päivittäin puhutaan Suomessa innovaatioteorioista. Pohditaan, minkälainen organisaatorakenteen tai ilmapiirin pitäisi olla, jotta se tukisi parhaiten organisaation innovatiivisuutta. Seeckin (2008: 289) mukaan myös hyvinvointijohtamisen paradigma voisi olla yksi vaihtoehto uudeksi paradigmaksi, mutta toteaa, että hyvinvointipuhe näyttää olevan osa innovaatioparadigmaa. Työntekijän luovuus lisääntyy työssä, kun hän hallitsee työnsä ja kokee työhyvinvointia.

Seeckin (2008: 351) mukaan johtamisparadigmat kertovat eri aikakauden johtajista, työntekijöistä, organisaatioista ja yhteiskunnista – miten yksilö on organisaatioiden kautta soisaalistunut yhteiskuntaan ja minkälaiset valtion päämäärät ovat olleet.

Johtamisparadigmat kertovat myös erilaisista totuuden diskursseista, joita voi nähdä johtamisessa, työstä ja subjektista.

2.4 Huono työelämä

Työtaisteluita järjestää joko työntekijät tai työnantajat, kuitenkin suurin osa on työntekijöiden järjestämiä. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2010 käytiin 191 työtaistelua. Luku oli toiseksi suurin vuoden 2005 jälkeen. Vuonna 2009 työtaisteluja oli 139. Menetettyjä työpäiviä oli 315.000. (Tilastokeskus 2011) Voidaan kysyä, onko työelämä huonontunut?

2.4.1 Luuserit

Siltala (2007: 6-7) kertoo kirjassaan työntekijöistä, jotka ottivat innoissaan vastaan kirjan Työelämän huonontumisen lyhyt historia kirjan ilmestymisvuonna 2004, koska saivat tukea tuntemuksilleen, että työelämä oli huonontunut eivätkä he olleet yksin tuntojensa kanssa. He olivat toivoneet, että joukkovoimalla työelämän laatu paranisi, mutta saivatkin kokea leimautuvansa luusereiksi.

Siltala (2007: 354) kertoo esimerkin, joka kertoo luusereista: ”Nykyamerikkalaisessa työkuultuurissa vain luusereilla on perhe-elämää, ystäviä tai harrastuksia... Jos on kaksi tuntia vapaa-aikaa, sen jakaminen vaatii suunnittelua... Konsulttiyhtiön osastopäällikkö Bruce Levine (43) ja hänen juristivaimonsa Sharon (41) hyödyntävät aamuisen työmatkan tarkoin. Lapsille katetaan aamiainen takapenkille. Lehdet luetaan autossa, samoin hoidetaan osa työpuheluista. Lastenhoitaja käyttää lapset kehittävässä, yliopistoon valmentavissa harrastuksissa ennen vanhempien paluuta töistä, jolloin jää syömisen jälkeen puoli tuntia vapaa-aikaa ennen lasten nukkumaanmenoa ja vanhempien etätöitä iltayöstä. (HS 8.8.1999 ”Vain luuserit pitävät vapaata” Laura Pekonen)

2.4.2 Kyttääminen

Siltala (2007: 417) kirjoittaa, että monissa työyhteisöissä tunnelmaa on kuvattu ”tukehtumisena”, veitsenterällä olemisena”, ”maanvyörymän alle jäämisenä” ja ”laivan uppoamisena”.

Siltala (2004: 459-460) siteeraa tilastojen seuraamisesta vakuutusasiantuntija Kirstiä: ” Meillä tehdään hirveästi tilastoja, kaikista tilastoja. Tonne jää jälki koko ajan, mitä sä teet. No ensiksikin puhelut, ihan henkilökohtaisesti, niin niistä on päivittäin tilastot: kuinka monta puhelua mä on puhunu, kuinka monta on luopunu – siel oikein lukee kyllä, kuinka monta mulle on yrittäny, montaks on luopunu, montaks mä oon vastaanottanu, kauanks se puhelu on kestäny...Nää tehdään joka ikisestä puhelusta, joka ikisen ihmisen. Ne kerran kuussa käydään läpi aina: paljoks on henkilökohtaseen puhelimeen tullu, paljonks on rengasnumeroon tullu. Mutta mun mielestäni...Tilastot on, niin kuin luetaan. Jos mä puhun täs puhelua niin tuota joku siihen yrittää, kyllä hän luopuu varmaan jossain vaiheessa, kun mä en voi puhua kun sitä yhtä puhelua kerrallaan.” (Haastattelu Helsingissä 19.12.2002)

2.4.3 Tyhjiä sanoja

Siltalan (2007: 463) mukaan johtamisessa puhutaan kehittämisestä vaikka on tapahtunut taantumista. Siltala (2007: 265) kertoo esimerkin yhdestä haastattelusta: ”Mitään ei katota loppuun, et sitä suhautetaan organisaatiosta ja kaaviosta toiseen ja heitellään vähän vanhaa sukkaa tässä”, valittavat sosiaalitoimen työntekijät Tampereella. ”Ei oo semmosta riittävää aikaa kattoo, mitä se muutos tuo tullessaan. Kun muutos tulee, niin jo seuraava muutos on päällä. Se on ollut ehkä raskainta.” (Kotipalveluohjaaja Satun (519) ja lastensuojelutyöntekijä Hannun (53) haastattelut Tampereella 16.5.2003)

Siltala (2007: 474-475) kertoo toisen esimerkin koulumaailmasta - lehtori Marja Taanilan lukio oli mukana laatukoulutuksessa: ” Kun olin hetken istunut salissa, luulin ensin tulleeni väärään paikkaan. Kouluttajan puheessa vilisi minulle outoja termejä, osa kuulosti amerikkalaisesta liike-elämästä lainatuilta markkinointi-iskulauseilta, osa oli täysin käsittämättömiä ylätasen abstraktioita, joilla ei ollut tuon taivaallista tekemistä reaalityodellisuuden, saatikka käytännön kouluelämän kanssa. Oloni muuttui yhä kafeinamaisemmaksi. Kun puhuja oli lopettanut, tein jotakin, mitä en nuorena maikkana olisi ikinä uskaltanut (siunattu ikä!). Nousin ylös, pyysin puheenvuoroa ja totesin, ett melkoisen hyvästä äidinkielen ja muutaman vieraan kielen taidostani huolimatta en ollut ymmärtänyt yhtään mitään puhutusta ja että nyt on sitten ainakin yksi täysin laaduton opettaja paikalla. Se mitä seurasi, oli aika uskomatonta. Salissa syntyi hirveä puheensorina, kun yksi ja toinen turhautunut kollega (monet heistä olivat osallistuneet näihin koulutustilaisuuksiin jo

aikaisemmin!) ryhtyi purkamaan siihen saakka piilossa pitämäänsä hämmennystä. Muutosvastarinta oli siis aika tehokkaasti onnistuttu murskaamaan tottelevaisessa maikkaporukassa. (HS 1.3.1998 ”Liike-elämän opit eivät sovi koulumaailmaan” Marja Taanila, Kerava). Siltala (2004: 524) kertoo esimerkin vanhainkotityöstä: ”kun Ruotsissa yhtä hoitajaa kohden on kolme dementtiä vanhusta, suomalaisen vanhainkodin iltavuorossa nuori tyttö saa vastuun kolmestakymmenestä... Teemme välinpitämättömiä ihmisiä.” (Ulla Katajamäen kirje tekijälle 13.6.2002)

2.4.4 Työnorjat

Siltala (2007: 610-611) jatkaa esimerkillä: ”...kun omiin kokemuksiin ei saanut luottaa, työstä vieraannuttiin ja se hoidettiin välinpitämättömästi. Kun kehityskeskusteluissa ei saanut käsitellä kuin toisarvoisia asioita, ne saivat ”kafkamaisen” luonteen. Eeron mielestä autonomian katoamisen tiedostaminen olisi ihmisille ”liian lohdutonta, liian musertavaa, koska pelin henki on lähes kaikkialla samanlainen ja vaihtoehtoja ei ole – sanotaan”. Niinpä työntekijät muistuttivat ”entisajan torppareita tai maaorjia, jotka hiljaa itsekseen jupisten tottelivat isäntänsä käskyjä.” (kirje 7.9.2004)

Siltala (2007: 664) kirjoittaa, että eläkeläisten toimeliaisuuden taustalla on uhrin pyrkiminen pois asemastaan, joka tapahtuu siirtymällä arkiaskareisiin, joita he pystyvät hallitsemaan. Eläkeläisinä he palauttavat aloitteen käsiinsä ja määrittelevät itse suhteensa ympäröivään maailma.

2.5 Kohti työn iloa

Loppela kirjoittaa väitöskirjassaan (2004:5-6, 253-254) reflektion merkityksestä oppimiseen, työkykyyn ja työyhteisön toimivuuteen. Loppela osallistui analysoimaan Työvire-projekti tuloksia, joka perustui henkilöstön itsearviointeihin. Tärkeinä koettiin muun muassa avoimuus ja mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Työvire -projekti vaikutti positiivisesti sekä kaupan tulokseen että työn tuottavuuteen. Loppela pohti lopuksi, kumpi on ensin, menestyvä työyhteisö vai työkykyinen ja motivoitunut henkilöstö?

Juutin (2006:80-83) mukaan työ on ajasta ja paikasta riippumaton ja työt kulkee usein asiantuntijan mukana kotiin. Ei osata erottaa työtä ja vapaa-aikaa ja uupumuksen kierre on valmis. Työuran alkuvaiheessa olisi jo osattava tiedostaa, että kaikki asiakkaat tai potilaat eivät ole aina tyytyväisiä. Juutin mukaan työuupumusta vastaan taistellaan realistisilla ajatusmalleilla. Ei ole tarkoituksenmukaista poistaa vain työpahoinvoinnin oireita vaan katsoa myös kokonaisuutta, joka tarkoittaa tavoitella työn imua eli ihmisen aktiivisuuden ja työn ilon lisäämistä.

Filosofian tohtori ja työhyvinvoinnin professorina Tampereen yliopiston kauppakorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergoksessa toimiva Marja-Liisa Manka (2006: 15) kirjoittaa kirjassaan Tiikerinloikka työiloon ja menestykseen, mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja työn iloon ja miten ne voidaan saavuttaa. Hänen mukaansa viime kädessä työntekijän oma tulkinta työyhteisön toiminnasta vaikuttaa hyvinvointiin. Omaan tulkintaamme vaikuttavat aikaisemmin kokemanne asiat.

Mankan (2008: 153-157) mukaan hyvinvointimme vaikuttaa elämänhallinnan tunne. Jos sitä ei ole, ihminen on passiivinen, odottaa ulkopuolista ohjausta ja sairastaa enemmän. Kysymys ei ole täydellisestä hallinnasta vaan yksinkertaista arjessa pärjäämistä. Ihminen haluaa tuntea, että hänellä keinot selviytyä elämän erilaisista tilanteista. Mankan mukaan elämänhallinnan tunnetta voidaan tarkastella muun muassa ajattelu- ja tulkintatapana ajatellaanko positiivisesti vai negatiivisesti. Kun ihmisellä on sisäisen hallinnan tunne, on hänellä hyvä itseluottamus, ja hän uskoo selviytyvänsä omin voimin. Sisäisen hallinnan toinen ääripää on ulkoinen hallinta, jolloin ihminen uskoo, että kohtalo määrää mitä tapahtuu eikä omalla yrittämisellä ole mitään merkitystä. Sisäisen hallinnan ihminen on myös terveempi, sitkeämpi ja tilastojen mukaan myös työkykyisempi.

2.5.1 Elämänhallinta

Mankan (2006: 167-173) mukaan elämänhallinnan tunteita voidaan lisätä. Lähtökohtana on, että ihminen osaa hahmottaa maailman tiedostamalla esimerkiksi omat uskomukset, arvot, asenteet ja persoonallisuuspiirteet. Ulkopuolisena tekijänä työpaikka voi lisätä tai vähentää hallinnan tunnetta. Työyhteisössä pitäisi arvostaa ihmisiä, vaikka työpaikat eivät olekaan aina jatkuvia. Työssä on myös tärkeää päästä vaikuttamaan työn pelisääntöihin,

tavoitteisiin, haasteisiin ja päätöksentekoon. Viestinnän on oltava avointa. Mankan mukaan tiedon saaminen ei lisää tyytyväisyyttä - tiedolla on merkitystä vain, jos ihminen kokee pystyvänsä vaikuttamaan itseään koskeviin asioihin. Manka kirjoittaa uudesta psykologisesta sopimuksesta, joka tarkoittaa, että työnantaja kehittää työntekijää ja antaa haasteita – ja toisaalta työntekijä sitoutuu itsensä kehittämiseen, mutta ei työnantajaan.

Mankan (2006: 87) mukaan työntekijän matka omatoimisuuteen tapahtuu hitaasti. Mankan mukaan elämme murroskautta ikään kuin odottaisimme ulos pääsyä ja olisimme juuttuneet kiinni. Omatoimisuuteen oppiminen vaatii harppauksellista uudistumista, koska meillä on rasisitteena vanha ihmiskäsitys ja tavoitteena pitäisi olla luottamuksen saavuttaminen valvonnan tilalle.

Mankan (2006: 173-187) mukaan on mahdollista lisätä omin keinoin työniloa lisäämällä omaa aktiivisuutta. Työn iloa lisäävät keinot voivat olla mukautumista edistäviä tai ehkäiseviä. Edistäviä esimerkiksi ongelmien ratkaiseminen ja muiden tuen hankkiminen. Ehkäiseviä esimerkiksi passiivinen toive tilanteen muuttumisesta itsestään, itsensä syytteleminen ja sosiaalisten kontaktien välttely. Mankan mukaan paras keino saada tilanne hallintaan on ratkaisukeskisyys, joka tarkoittaa, että sisäisen hallintaa omaava tarttuu tilanteisiin. Tutkimusten mukaan esimerkiksi ne, joilla on harrastuksia jaksavat enemmän kuin ne, jotka ovat enemmän työkeskeisiä. Elämänvaiheet vaihtelevat ja aina tulisi kysyä: ”annanko minä aikaa tärkeimmäksi kokemilleni arvoille?... Pane arvot järjestykseen: selvitä itsellesi elämäsi tarkoitus. Tiedosta tunteesi ja ole rehellinen itsellesi. Ajattele sitä, mikä tuottaa sinulle iloa, ja tee kivoja asioita edes hiukan päivittäin. Älä myöskään arvostele suorituksiasi ja vertaile niitä muiden suorituksiin. Ole armollinen itsellesi: sinä olet riittävän hyvä. Itseltä ei kannata vaatia liikaa, koska suorittamista riittää. Liian huolehtimisen sijasta kannattaa odottaa parasta, sillä ennakko-odotukset usein muokkaavat lopputuloksen. Kohtaa todellisuus ja ota vastuu elämästäsi. Hyväksy sellaiset asiat, joita oikeasti et voi muuttaa.”

Mankan (2006:188-192) mukaan, jos elämänhallinta on hyvä, lisää se työhyvinvointia, motivaatiota ja sitoutumista työhön sekä vähentää fyysistä sekä psyykkistä oireilua, poissaoloja ja vaihtuvuutta. Mankan esittää motivaatiopotentialikaavion: työn mielekkyys * itsenäisyys * palaute = motivaatio, ja toteaa, jos yksikin tekijöistä on huono, niin silloin

kärsii koko motivaatio. Tehtävien ollessa yksitoikkoisia vaaditaan myös uudentyyppisiä työtehtäviä.

2.5.2 Turvavyö

Mankan (2006:196-207) mukaan, jos olemme esimerkiksi kokeneet paljon pettymyksiä, emme uskalla enää yrittää - meille on kehittynyt suodatin eli ”turvavyö”. Mankan mukaan luokittelemme uusia kokemuksia merkitysperspektiivien avulla, jotka voi olla myös kollektiivisia. Työpaikallakin tulkitaan uusia kokemuksia vanhojen kokemusten perusteella. Näyttää siltä mitä enemmän kokemuksia sitä helpommin suljemme silmämme uusilta näkökulmilta. Oppiminen, joka muuttaa toimintaamme on uudistavaa eli tiikerinloikkaoppimista. Perinteinen oppiminen on uusintavaa, rutiininomaista oppimista eli kukonaskeleella oppimista, jonka heikkous on muun muassa se, että aikaisemmat kokemukset estävät uusien näkökulmien löytymisen. Ihminen on kokemustensa vanki, joten oppimiseen tarvitaan muita ihmisiä ja näiden kokemuksia. Esimerkiksi uskoontuloa voidaan kuvata tiikerinloikkaoppimisena, jolloin usein entiset ystävät jäävät ja tilalle tulevat uudet. Joillakin ihmisillä on paksumpi ”turvavyö”. Ulkopuoliset voivat vain auttaa, mutta emme voi oppia toisen puolesta. Mitä uudistavampaa oppiminen on, sitä kauemmin se vie aikaa.

Mankan (2006: 207-213) mukaan oppimista tapahtuu, kun ”turvavyöhön” tulee särö eli aikuisen kohdalla kokemusten ravistelua. Reflektion avulla pohditaan mitä tapahtui - mikä oli oma osuus ja mikä toisten osuus. Uudistava oppiminen lisää itseohjautuvuutta eli hyvän elämän kriteeriä, joka saavutetaan, kun opimme tuntemaan itsemme, olemaan vuorovaikutuksessa ja meille selviää, mikä on elämän tarkoitus. Voimme oppia läpi elämän. Oppiminen ei ole iästä kiinni, mutta elämänkaaren eri vaiheissa oppimistarpeet työyhteisössä ovat erilaiset.

2.6 Työnohjaus

Työnohjaaja, johdon ja esimiesvalmentaja Kilvensalmi (2010) kirjoitti artikkelissaan Helsingin Sanomissa pääkirjoituksessa otsikolla Monella työpaikalla vallitsee jatkuva kaaos, jos työyhteisö on hyvin johdettu, voivat työntekijät keskittyä perustehtäväänsä.

Onnismaa (2007: 76-77) kysyy ”Voiko aikuinen pitää yllä arvokkuutta ja kirjoittaa oman elämänsä kertomusta, jos elämänhallinnan tunne hupenee? Hänen voi olla vaikea tuntea itsensä kelvolliseksi ja riittävän hyväksi, jos hänen annetaan ymmärtää, että hän on työtä hakiessaan tai sitä tehdessään vääränlainen, väärään aikaan ja väärässä paikassa....” ja jatkaa, että kiitetyt työntekijät tekevät mitä käsketään ja toistavat uusia iskulauseita miettimättä, minkälaiset iskulauseet olivat edellisvuonna. Onko ihannetyöntekijä vailla historiaa, muistia, kriittisyyttä ja muutosvastarintaa? Eikö se tarkoittaisi sitä, että silloin ihannetyöntekijäkin on ilman historiaa, pysähtynyt ja muuttumaton?

2.6.1 Mitä työnohjaus on?

Punkasen (2007: 12) mukaan ilmiönä ohjaus on vuosituhansia vanha esimerkkinä mestari-kisällitoiminta, jossa kokeneempi ohjaa aloittelijaa. Nykyaikainen työnohjaus alkoi 1920-luvulla muun muassa psykoanalyttikoiden toimesta. Suomessa työnohjaus alkoi 1950-luvulla. Aluksi työnohjausta käytti sosiaali- ja terveydenhuoltoala, mutta 1990-luvun loppupuolella myös talous- ja liike-elämä aloittivat käyttämään työnohjausta.

Punkasen (2007: 11) mukaan ihminen välttelee epämieluisia asioita. Työnohjaus on superviisautta tarkoittaen nöyrää suhtautumista elämään ja ohjattaviin. Punkasen mukaan työnohjaaja kulkee rinnalla, kuuntelee, kommentoi, antaa tilaa ja tukee sekä auttaa sietämään ahdistusta, erillisyyttä ja päästää irti, kun aika on kypsä.

Punkanen (2007: 15-22) kirjoittaa, että työnohjauksessa sovelletaan erilaisia taustateorioita muun muassa eri oppimisteorioita siitä, miten ihminen oppii. Työnohjaajilla voi olla erilaisia oppimiskäsityksiä. Punkasen mukaan hyvä lähtökohta on pohtia oppimista yhdistämällä konstruktivistinen ja kokemuksellinen oppimiskäsitys. Konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä oppiminen tapahtuu mielen tietoverkoston rakentamisen kautta ja korostaa oppijan aktiivisuutta prosessissa. Oleellista on myös oppimiskokemusten analysointi, koska usein on niin, että oppijalla ei ole aikaisempaa kokemusta itseohjautuvuudesta ja tarvitsee aluksi ohjausta itseohjautuvuuteen. Työnohjaajan tehtävä on auttaa oppija alkuun. Kokemuksellisessa oppimiskäsityksessä oppiminen etenee syklisesti, korostetaan toimintaa ja käytäntöön soveltamista, reflektointia sekä kokemusten

analysointia. Oppimista voi tapahtua missä vaiheessa tahansa - tarkoituksena on löytää uusia näkökulmia ja toimintatapoja. Yksi työtapa on työntekijän kirjoittama reflektiivinen päiväkirja.

Immais (2008: 7) mukaan työnohjaus on kokemuksellisen oppimisprosessi, jossa keskiössä on yksilö, joka keskittyy tarkastelemaan omaa toimintaansa ja jota kannustetaan kehittymään ammatillisesti, tuetaan menestymään työssään sekä tiedostamaan omat voimavarat.

Onnismaan (2007: 59-60) mukaan työnohjauskeskusteluissa käytetään metaforeja. Työnohjaaja voi kohdata ristiriitaisia vaatimuksia, jolloin on tärkeää aluksi tunnistaa ne. Ristiriitojen löytämiseen käytetään metaforeja, jotta voidaan tunnistaa ristiriitoja. Työnohjaus voi olla metaforien kautta ongelmien etsintää pikemminkin kuin niiden ratkaisua. Esimerkiksi työpaikoilla voidaan joskus virheellisesti etsiä syntipukkia johonkin tilanteeseen, jossa pahoinvointi johtuu alun perin jostakin ristiriidasta, jonka takia joku alkaa oirehtimaan ja joutuu sen takia tilanteen syntipukiksi.

Punkasen (2007: 26-28) mukaan työnohjauksen muotoja ovat:

- yhteisötyönohjaus
- ryhmätyönohjaus
- yksilötyönohjaus

Suorassa työnohjauksessa työnohjaaja on mukana esimerkiksi asiakastilanteessa siten, että asiakastyö ei häiriinny työnohjaajan mukana olemisesta. Välillisessä työnohjauksessa ohjaus ei tapahdu todellisessa tilanteessa vaan jälkikäteen. Punkasen (2007: 28-19) mukaan yksilöohjauksessa keskustellaan kahden kesken työtilanteista. Punkanen kokee nämä haastavimmiksi, koska tilanteista puuttuu ryhmäilmiöt. Punkasen (2007: 30-33) mukaan ryhmä- ja yhteisötyöohjauksen etu on, että ohjattavat voivat oppia toistensa kokemuksista. Ryhmään kuulumisen lisää jäsenten yhteenkuuluvuuden tunnetta ja erilaisuutta joutuu sietämään. Tärkeintä yksilölle ovat henkilökohtaiset motiivit, koska hän on kiinnostunut eniten itsestään, tarpeistaan, tavoitteistaan ja toiminnastaan. Elämme ylikykytyöajan aikaa ja puhumme elämänhallinnasta, mutta kuinka se on mahdollista? Punkasen mukaan tämä tarkoittaisi, ettei muita ihmisiä tai sattumia ole. Työnohjauksen yhtenä tavoitteena on luoda puitteet toimivaan työyhteisöön ja ryhmätyöohjauksessa on voimaa, koska osallistujat ovat sitoutuneita yhteiseen tavoitteeseen muun muassa oman perustehtävän

kirkastamiseen. Työntekijän sisäinen maailma alistuu ryhmäpaineelle ja itsenäisyydestä luovutaan. Työyhteisö kamppailee työn ja sisäinen maailman välissä.

Punkasen (2007: 33-34) mukaan ryhmä on yksilölle reflektioväline. Ryhmä on yksilölle peili, josta hän katsoo itseään. Ryhmä ei tasapäistä vaan yksilö löytää itsensä ryhmästä. Ryhmällä on yhteinen tavoite, mutta toisaalta kaksoistavoite yhtäällä ryhmän tuloksellisuus- ja tehokkuustavoitteita ja toisaalla ryhmän kiinteys ja toimintakyky. Ryhmä vetää ihmisiä puoleensa. Ryhmä voi aiheuttaa joukkoharhan. Punkasen mukaan ihminen haluaa kuulla itselle sopivimman vaihtoehdon.

2.6.2 Perustehtävä

Onnismaan (2007: 117) mukaan ohjaustyö on pitkälti perustehtävästä muistuttamista. Paras keino tähän on vuoropuhelu kaikkien kesken. Ohjaustyö vaatii aikaa pohdinnalle.

Onnismaa (2007: 126) muistuttaa, että muutokset voivat olla kipeitä, eikä silloin tyytyväisyysmittarit kerro aina totuutta saavutuksista. Arvioitaessa toimintaa on hyvä muistaa mitä oikeasti arvioidaan. Onnismaa (2007: 159-160) toteaa, että organisaatioissa olisi paikka ”kielipoliiseille”, jotka puhuvat asioista, joilla on yhteys työntekijän kokemuksiin ja työyhteisön historiaan: ...”jos historia unohtuu, yksilöt ja yhteisöt saattavat toistaa entiset virheet tiedostamatta ja jopa pakonomaisesti.”

Punkasen (2009: 7-9) mukaan työnohjaus keskittyy työn tarkasteluun. Työnohjaus on työhön liittyvä vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessiksi. Tavoitteena on työntekijän ammattitaidon parantaminen, henkinen kasvu, ongelmien hallinta, ehkäistä rutinoitumista ja parantaa stressinsietoa ja keskeisenä perustehtävän kirkastaminen. Työntekijä puhuu ja reflektoi itsearviointin kautta analysoimalla itseään, työtään ja ajatuksiaan tavoitteenaan saada muutoksia aikaiseksi. Työnohjaaja tukee prosessia antamalla esimerkiksi myönteistä palautetta. Työntekijä huomaa olevansa osa suurta kokonaisuutta.

2.6.3 Työnohjauksen tavoitteita

Onnismaan (2007: 7-8) mukaan ohjauksessa keskitytään ohjattavaan. Tavoitteena on keskustelujen kautta auttaa ohjattavaa löytämään keinoja parantaa elämäänsä niin kuin itse haluaa. Se on elämänsuunnittelua, jossa haetaan tasapainoisempaa suhdetta ympäristöön ja omiin mahdollisuuksiin. Onnismaa (2007: 43) mukaan ohjaustyössä ei ole tarkoitus, että ohjattava alkaa muistuttamaan ohjaajaa vaan, että ohjattava löytää itsensä keskustelujen kautta.

Punkanen (2007: 108) mukaan itseohjautuvuutta lisätään antamalla positiivista palautetta tehdystä työstä ja erityisesti itseohjautuvuudesta, koska pelkästään oman motivaation varassa työskentely voi olla monelle vaikeaa. Myönteisen palautteen avulla luodaan myönteinen oppimisen kehä. Punkanen (2007: 123) toteaa, että arvot työtä kohtaan ei ole yksityisasia vaan vastuu on jokaisella työntekijällä työstään. Punkasen (2007: 127) mukaan työhyvinvointia lisää myös alustaidot, jonka tukemiseen tarvitaan hyvää johtajuutta. Hyvä johtaminen tarkoittaa innostunutta ilmapiiriä, jossa tukea saadaan toinen toisiltaan yhteistä päämäärää kohti. Hyvä johtaminen vaatii luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Lisäksi perustehtävän on oltava selkeä, tietoa saadaan riittävästi, ongelmat ratkaistaan ja yhteistyö sujuu sekä osataan muuttaa toimintaa tarpeen mukaan.

Immais (2008: 9) mukaan emotionaalinen käsittelytapa ohjattavalle on tärkeää, koska vain siten on oppiminen mahdollista. Työnohjaus auttaa oivaltamaan erilaisia prosesseja itsessä ja työssä, joka tarkoittaa parempia toimintatapoja työntekijälle sekä tuottavuutta organisaatiolle ja loppujen lopuksi myös työelämän laatu paranee.

3 Tutkimuksen toteutus

3.1 Lähtökohta

Halusin tutkimuksessani selvittää, löytyykö tutkimukseni ja Onnismaan väitteen välille riippuvuutta, jonka mukaan työelämä koostuu kaksoissidoksista. Onko työnhajaajien mielestä kaksoissidos olemassa? Mikä on syy ja seuraus? Johtuvatko lisääntyvät työelämän ongelmat työelämän kaksoissidoksisuudesta?

Onnismaan väite työelämän kaksoissidoksista on mielenkiintoinen. Miten viestintä ja toiminta vaikuttavat työhyvinvointiin? Onko työntekijällä ja työyhteisöllä mahdollisuus vaikuttaa viestintään ja toimintaan? Onko niin, etteivät työntekijät eikä työyhteisö hahmota viestinnän ja toiminnan erilaisia merkityksiä, jotka liittyvät samaan asiaan? Voivatko he huonosti sen takia, koska ovat hämmentyneitä? Työyhteisöön kuuluvat sekä johtajat että työntekijät. Kaikkiin vaikuttaa yhteiskunta arvoineen. Organisaatiolla voi olla sanoma, jonka merkitystä tai vaikutusta organisaatio ei itsekään ymmärrä kokonaisuutena.

Työnhajaajat ovat konsultteja, jotka tekevät työnhajaustyötä erilaisissa työpaikoissa ja erilaisilla aloilla. He ovat työyksikön ulkopuolisia tarkkailijoita. Mitä keinoja työnhajaajilla on kehittää työyhteisöä työhyvinvoinnin kannalta? Työnhajaajien kokemus on tärkeä tutkimuksessani.

Käytin puolistrukturaalista haastattelumuotoa, koska toivoin työnhajaajien pohtivan kaksoissidosten merkitystä ja minkälaisia ajatuksia heillä on työhyvinvoinnista. Tein puolistrukturoituja kysymyksiä, joiden taustalla on sivulla 6 esitetty Onnismaan taulukko Työelämän kaksoissidoksista.

Tein haastattelun kesäkuussa 2010. Lähetin e-lomakkeella haastattelukysymykset internetin kautta 132:lle työnhajaajalle, joiden sähköpostiosoitteet löysin Työnhajaajat ry:n

sivuilta. Työnohjaajat olivat eri puolilta Suomea. Haastateltavat vastasivat nopeasti enkä laittanut muistutusta haastattelusta. Sain vastauksia 20. Olin tyytyväinen vastausmäärään.

Päädyin käyttämään laadullista menetelmää Grounded Theory eli aineistopohjaista teoriaa, jossa Jari Metsämuurosen (2009: 229-233) mukaan ensin kerätään aineisto ja sen jälkeen tavoitteena on muodostaa teoria. Aluksi aineistoa koodataan avoimen koodauksen mukaisesti, etsitään kategorioita ja lopuksi ydinkategoria, joka kuvailee ilmiötä kokonaisuudessaan. Matkan varrella testataan kategorioita teoriaan, kunnes ei löydy uutta ja on löydetty kategoriat, ydinkategoria ja teoria, jotka tukevat aineistoa.

Jaoin kyselyn kolmeen osioon:

- 1) Viestintä/toiminta – osio (Kaksoissidos –käsiteosio)
- 2) Työhyvinvointi – osio
- 3) Vastaajan tiedot – osio.

E-lomake löytyy liitteistä numero 1.

3.2 Työnohjaajien kokemus

Työnohjaajien omat kokemukset ovat avainasemassa tutkimuksessa. Kokemuksen käsite voidaan ymmärtää eri tavoin erilaisista näkökulmista. Tutkimuksessa tulee tutkijan kysyä itseltään - ymmärtääkö toisen ihmisen kokemukset objektiivisesti? Erna Oesch (2002) lähestyy objektiivisuuden ongelmaa esittämällä hermeneutiikan ydinkysymyksen, joka on aina ajankohtainen ” Miten yksilöllisesti rakentunut tietoisuus voi tietää objektiivisesti toisen tietoisuuden?”. Leila Haaparanta (2002) pohtii samaa objektiivisuuden ongelmaa lainaten stoalaisia sanoja: ”...että vaikkemme voi valita, mitä tunneimpulsseja saamme, voimme kuitenkin valita, miten saamamme tulkitsemme eli minkä merkityksen niille annamme...” Haaparannan mukaan on oltava kyky empatiaan eli ymmärtää toisten kokemuksia, koska siten voi filosofialla olla mahdollisuus hahmottaa ajattelun rajat ja mahdollisuudet.

Tavoitteena oli tutkia, onko työnohjaajien kokemusten mukaan työelämä kaksoissidoksinen? Mikäli työnohjaajien mielestä työelämä ei ole kaksoissidoksinen, miten he kuvailisivat tämän päivän työelämää? Miten kaksoissidoksiset merkitykset voidaan ymmärtää ilman kaksoissidoksisuuden käsitteen ongelmaa? Tutkimukseni yhtenä

tavoitteena oli selvittää, onko työelämä kaksoissidoksinen työnohjaajien mielestä, sen vuoksi muun muassa avoimet kysymykset sisältävät mahdollisuuden työnohjaajille kuvailla työelämää myös muulla tavalla. Ruusuvuoren ja Tiittulan (2005) mukaan lomakehaastattelun puolistrukturoidussa haastattelussa kaikkia näkökohtia ei ole lyöty lukkoon. Haastateltavaksi valitaan yleensä ne, joilla oletetaan olevan eniten tietoa tutkittavasta asiasta. Tutkijan tavoitteena on hahmottaa ilmiö näkemysten, kokemusten ja puhettavan kautta.

3.3 E-lomake

Työnohjaajat ovat asiantuntijoita työelämän ongelmissa. He etsivät ratkaisuja erilaisiin työelämän ongelmiin. Virtuaalihaastattelu tarjosi mahdollisuuden osallistua tutkimukseen ilman sidoksia aikaan ja paikkaan sekä myös mahdollisuuden keskittyä tutkimuskysymyksiin eri tavalla kuin suullisessa haastattelussa, jossa vastausta odotetaan heti. Tiittula, Rastas ja Ruusuvuori (2005) mukaan virtuaalisessa haastattelussa osallistujat voivat itse valita ajan ja paikan. Virtuaalinen haastattelu on kustannustehokas, koska muun muassa matkakustannuksia säästyy.

Halusin käyttää e-lomaketta haastatteluvälineenä. E-lomakkeelle on helppo vastata, vastausajan- ja paikan pystyy itse valitsemaan. Tiittula, Rastas ja Ruusuvuori (2005) siteeraavat Mannia ja Stewartia (2002), joiden mukaan tärkeintä on avoin tiedottaminen tutkimuksen tarkoituksesta. He neuvoivat myös kertomaan itsestä avoimesti, koska vastaajat vastaavat myös avoimemmin. Lisäksi mitä enemmän haastateltavat tietävät muista haastateltavista sitä turvallisemmaksi he kokevat ympäristön.

Jätin kertomatta itsestäni ja pitkästä työkokemuksestani, koska halusin esiintyä anonyyminä tutkijana. Uskon, että näin minun kokemuksillani ei ollut vaikutusta työnohjaajien vastauksiin. Toisaalta kerron haastattelulomakkeella, että olen kiinnostunut työnohjaajien kokemuksista ja heidän ammattitaidosta, joka kenties vaikutti positiivisesti vastausten laatuun.

Aineiston määrä riippuu siitä, kuinka paljon tulee kysymyksiä. Jonkinlainen ohjenuora on mitä enemmän kysymyksiä, sitä vähemmän tarvitaan haastateltavia. Tässä tutkimuksessa

kysymyksiä oli yhteensä 24 kpl. Vastaajia oli 20. Vastauksien pituus vaihteli: joissakin oli vain yksi sana, joissakin yksi lause ja joissakin useampi lause. Tötön (2004) mukaan sosiaalitiede ja luonnontiede ovat samanlaisia, koska kaikki selittäminen on kausaalista. Joskus voi riittää yksi tapaus. Einsteinilla ei ollut lainkaan aineistoa, kun hän kehitti suhteellisuusteorian. Piaget tutki aluksi omia lapsiaan, joiden hän ajatteli edustavan ketä tahansa lasta, koska tutkimus käsitti ihmisen lajityypillisiä ominaisuuksia.

4 Löydökset

4.1 Tutkimuksen lähtökohta

Työhyvinvointia on tutkittu monesta eri näkökulmasta. Työhyvinvointi on ilmiönä ajankohtainen. Työhyvinvoinnista ovat kiinnostuneet kaikki aikaansa seuraavat organisaatiot, jotka ovat kiinnostuneet työntekijöidensä työhyvinvoinnista tai haluavat antaa itsestään hyvän kuvan markkinoilla. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan kilpailuetu organisaatioille. Hyvinvoiva työntekijä on myös tuottava. Työhyvinvoinnista puhutaan joka paikassa ehkä joidenkin mielestä kyllästymiseen saakka. Kuka vastaa työhyvinvoinnista? Onko se työnantaja vai voiko työntekijä vaikuttaa omaan työhyvinvointiin?

Ovatko kaksoissidokset ajan ilmiö? Tarkoitetaan ja halutaan jotakin, mutta toimitaan ja viestitään toisin joko tarkoituksellisesti ja tahattomasti? Miten ymmärrämme ja tulkitsemme ympäröivän maailman? Ovatko tulkintamme samanlaisia? Miten voisimme ymmärtää toisiamme paremmin?

Alastalon (2005) mukaan haastattelulomakkeen laatimiseen vaikuttaa tulkinta sen hetkisestä yhteiskunnan arvoista ja asenteista. Metodien valintaan vaikuttavat muotisuuntaukset ja arvostukset rajaavat tutkijan liikkumatilaa. Alastalon mukaan metodien tutkimisen historialla on tarkoitus ”ylläpitää tieteenalan kollektiivista muistia.”

Töttö (2004) vertaa sosiaalitieteitä luonnontieteisiin. Tötön mukaan usein väitetään, että sosiaalitieteilijä on kiinnostunut syiden ja vaikutusten sijasta merkityksestä ja kielestä. Töttö ottaa esimerkin: sosiaalitieteilijä ei kysy, miksi Jeppe juo, vaan mitä juominen Jepelle merkitsee. Tötön oman näkemyksen mukaan kausaalisia miksi -kysymyksiä vältetään, koska niiden oletetaan kuuluvan luonnon tutkimukseen.

Onko työelämä kaksoissidoksinen ja vaikuttavatko kaksoissidokset työhyvinvointiin? Onko kaksoissidoksien ja työhyvinvoinnin välillä riippuvuutta? Voiko kausaalisuhdetta rakentaa ilmiön ympärille? Tötön (2004) mukaan sosiaalitutkimuksessa tutkitaan

tapauksia, jotka tapahtuvat tai ovat tapahtuneet ja mietitään mitä riippuvuutta löytyy ja pyritään mallintamaan riippuvuudet (korrelaatiot) kausaalimalleiksi. Hänen mukaan kausaalinäennäisyys vähentyy, jos pystyy kertomaan miten X aiheuttaa Y:n. Töttö toteaa, että empiirisen tutkimus on näyttämö mahdollisista kausaalisuhteista.

Tutkimuksessani on tavoitteena selvittää, onko työelämä kaksoissidoksinen ja aiheuttaako kaksoissidoksisuus työpahoinvointia? Jos aiheuttaa, miten se aiheuttaa työpahoinvointia? Löytyykö kausaalimallia?

Kysymykset (24 kpl) on jaettu kolmeen osioon:

1. Viestintä / toiminta = kysymyksiä kaksoissidoksisuudesta (numerot 1-13)
2. Työhyvinvointi = kysymyksiä, mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin (numerot 14-15)
3. Vastaajan tiedot = kysymyksiä mm. vastaajan ikä, sukupuoli, koulutus (numerot 16-24)

Analysoin aineiston tutkimuskysymysten mukaan kolmessa vaiheessa:

4. Analyysivaihe I = kaksoissidoksisuus
5. Analyysivaihe II = työhyvinvointi
6. Analyysivaihe III = työhyvinvoinnin kehittäminen

Lopuksi peilaan eri vaiheet teoriaosuuteen.

4.2 Aineiston kuvaus

Vastaajat olivat tasapuolisesti miehiä ja naisia. Kaikilla oli koulutusta enemmän kuin yksi tutkinto. Iältään vastaajat olivat 39 – 63 vuotta. Työnohjaajatyö vaatii enemmän elämän – ja työkokemusta. Ei ole mahdollista siirtyä työnohjaajaksi suoraan peruskoulusta.

Työnohjauksen käsikirjan mukaan työnohjaaja-nimikettä voi käyttää Suomessa kuka vain. Suurimmalla osalla on jokin kasvatusta- ja sosiaali- tai terveydenalan koulutus.

Työnohjaajana toimii myös monia psykologeja ja teologeja sekä ekonomeja, insinöörejä, yhteiskuntatieteilijöitä, filosofeja ja niin edelleen. Työnohjaajakoulutus kestää yleensä vähintään kaksi vuotta. Koulutustarjontaan vaikuttaa käytetty viitekehys, esimerkiksi:

- psykoanalyysi
- ratkaisukeskeisyys

- systeemisyyys
- psykodraama

Työskentelyyn työnhajaajana vaikuttavat:

- ammatillinen peruskoulutus
- työkokemus
- työnhajaajakoulutus
- edellä mainittu viitekehys

Lisäksi työnhajaan tulee ymmärtää, miten ihminen oppii ja käsitys vuorovaikutuksesta yhteisöissä ja ryhmissä sekä kyetä ohjaamaan reflektioprosesseja. Tärkeää on myös ominaisuus reflektoida itseään omassa työssään (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini, Soininen 2011, 80-81).

Työnhajaajatyö vaatii enemmän elämän – ja työkokemusta. Vastauksissa kuului kokemus. Osaltaan ristiriitaiset väitteet oli hyväksytty ja osaltaan ei, mutta työnhajaajilla oli keinoja miten selviytyä ristiriitaisessa maailmassa. Tärkein ominaisuus työnhajaajalla pitää olla oman sisäisen maailman tunteminen ja sen perusteella toimiminen työnhajaajana vaativissa asiakastilanteissa. Työnhajaaja tulkitsee tilanteet toimenkuvansa kautta, jota ohjaa sekä koulutus työnhajaajaksi että kokemus työelämästä erilaisilta aloilta ja tilanteista.

4.3 Kaksoissidoksellisuus

Analyysivaiheessa I oli tarkoituksena selvittää, onko työnhajaajien mielestä työelämä kaksoissidoksinen? Miksi on tai ei ole kaksoissidoksinen? Esitin väitteitä ja esimerkkejä kaksoissidoksisuuksista, joihin pyysin kommentteja. Onko kaksoissidoksisuus ongelma, jolle voi tai pitää tehdä jotain? Onko työnhajaajilla omia kokemuksia ristiriitaisesta viestinnästä tai toiminnasta?

Jaoin vastaukset kysymyksiin numerot 1-15 neljään kategoriaan:

- 1) Kyse on kaksoissidoksellisuudesta
- 2) Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta
- 3) Kyse on kaksoissidoksellisuudesta ja ovat hyväksyneet ristiriidan
- 4) Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa

Taulukoin vastaukset kysymyksiin numerot 1-13 ja merkitsin jokaisen kategorian kohdalle vastausmäärän.

Kyselylomakkeella (liite 1) Viestintä/toiminta osiossa kysymykset väittämiin alkavat: Alla lyhyitä otteita ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta työelämässä, joihin pyydän ottamaan kantaa vapaamuotoisesti...

Kysymys 1: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun organisaatio tekee hyvää tulosta, mutta irtisanoo työntekijöitä?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	3
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	1
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	11
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	5
Tyhjä = ei vastausta	0

Taulukko 2: Organisaatio tekee hyvää tulosta, mutta irtisanoo työntekijöitä

Kysymyksessä 1 eniten vastauksia sai kategoria: Kyse on kaksoissidoksesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan, esimerkiksi v=10 toteaa, että kysymys on:

” Voiton maksimoinnista ”

tai niin kuin v=19 toteaa, että...

” kertoo muutoksesta, tulevaisuuden ennakoinnista, tehostamisen halusta. ”

Jotkut olivat tiedostaneet ristiriidan, mutta eivät täysin olleet sen kannalla, esimerkiksi v=20 kirjoittaa:

” mikään ei riitä, halutaan enemmän ja parempia tuloksia - halutaan keskittää toimintoja, pienentää kustannuksia ja sulkea joitakin organisaation yksiköitä - johtamisen ongelmista - sanotaan irti varmuuden vuoksi, jos organisaatiota mahdollisesti tulevaisuudessa koskettaa huonot ajat ”

Työnohjaajien omista kokemuksista ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta kertoo v= 2:

”Minulla on juuri ko. tilanteita asiakkailani. Kyseessä lienee voiton maksimointi ja menojen minimointi. Euro polkee inhimillisyyden ja työhyvinvoinnin jalkoihinsa. Henkilöstön resurssointi on vedetty äärimmilleen, sijaisia ei oteta, ihmisiä irtisanotaan yli 30 työvuoden jälkeen muutama kuukausi ennen eläkeikää...ihmisistä otetaan kaikki irti ja sen jälkeen joutaa pois.”

Keräsin vastauksista eniten samankaltaisia mahdollisia ratkaisuvaihtoehtoja kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Tässä kysymyksessä vastauksissa ei ollut vaihtoehtoisia ajatuksia ristiriidan käsittelylle kuin tämä yhden v=12 vastaus hidastamisen mahdollisuudesta:

”Omistajat haluavat nopeita voittoja, jos tämä on tiedostettu tarkoitus, asia ok, mutta usein toiminta on liian lyhytjänteistä ja n. parempina aikoina aiheuttaa turhaa vaihtuvuutta ja sitoutumattomuutta henkilökunnassa.”

Kysymys 2: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työpaikkailmoituksessa haetaan yhtä aikaa asiantuntijaa ja moniosaajaa?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	3
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	4
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	6
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	6
Tyhjä = ei vastausta	1

Taulukko 3: Työpaikkailmoituksessa haetaan yhtä aikaa asiantuntijaa ja moniosaajaa

Kysymyksessä 2 kaikki kategoriat saivat tasaisen määrän vastauksia. Kysymyksen perusteella voidaan päätellä, että väite koetaan sekä ristiriitaiseksi että ristiriidattomaksi, esimerkiksi v=6 toteaa:

”Haetaan ehkä sellaista, jota ei ole olemassakaan. Vaatimukset uutta työntekijää kohtaan ovat epärealistiset, kukaan ei ole monen alan asiantuntija tai sitten ei osata päättää, halutaanko asiantuntijaa vai moniosaajaa. Moniosaaja osaa usein montaa asiaa kohtuullisesti, mutta ei pääse asiantuntijan tasolle, ellei saa mahdollisuutta keskittyä erityisosaamiseensa.”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa tavoitteeksi moniammatillisuuden kehittäminen (vastausmäärä:4).

Kysymys 3: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työpaikkailmoituksessa haetaan ihmistä, jolla on työkokemusta ja potentiaalia?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	1
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	10
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	3
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	4
Tyhjä = ei vastausta	2

Taulukko 4: Työpaikkailmoituksessa haetaan ihmistä, jolla on työkokemusta ja potentiaalia

Kysymyksessä 3 eniten vastauksia oli saanut selvästi kategoria: Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta, esimerkiksi v=14 toteaa väitteeseen:

” hyvä työntekijä, joka ei ole jämähtänyt, vaan edelleen kiinnostunut oppimaan uutta ja laajentamaan osaamistaan ”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Tässä kysymyksessä vastauksissa ei ollut yhtään ratkaisua ristiriidan käsittelylle. Osaltaan varmaan siksi, että väitettä ei koettu kovin ristiriitaiseksi.

Kysymys 4: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun organisaation strategia muuttui ennen kuin kehittämishankkeiden tavoitteet saavutettiin?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	2
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	3
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	5
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	10
Tyhjä = ei vastausta	0

Taulukko 5: Organisaation strategia muuttui ennen kuin kehittämishankkeiden tavoitteet saavutettiin

Kysymyksessä 4 eniten vastauksia sai kategoria, jossa vastaajat olivat tiedostaneet ristiriidan, mutta eivät hyväksyneet asiaa, esimerkiksi v=14 toteaa:

” kaaoksessa elävä kuntasektori toimii näin: strategiat elävät paperilla, kehittämishankkeissa puuhaillaan aikansa eikä hanke kytkeydy perustyöhön eikä juurru sinne ”

Olen kerännyt vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein miten ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voidaan ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa strategian tarkistamista ja hidastamista, johtajuuden parantamista ja niiden yhteyden motivaation vaikutuksessa (vastausmäärä: 10)

Kysymys 5: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun projektissa oli mukana ihmisiä eri osastoilta ja kaikki puhuivat eri kieltä?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	0
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	4
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	5
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	10
Tyhjä = ei vastausta	1

Taulukko 6: Projektissa oli mukana ihmisiä eri osastoilta ja kaikki puhuivat eri kieltä Kysymyksessä 5 sai eniten vastauksia kategoria, jonka mielestä kaksoissidos on olemassa, mutta jota ei ole hyväksytty, esimerkiksi v=6 mukaan:

”Työyhteisön sisällä on alakulttuureja, jotka ovat liian erillään toisistaan. Kehittämiprojekteissa käy usein niin, että työryhmän tai osaston yhteenkuuluvuus paranee, mutta eri osastojen välinen toiminta eriytyy entisestään.”

Toisaalta yhtään vastausta ei saanut kategoria, jonka mielestä olisi kyse kaksoissidoksesta. Kategoriat, joiden mielestä ei ole kyse kaksoissidoksista ja ovat hyväksyneet kaksoissidoksen saivat vastauksia yhteensä yhtä paljon kuin kategoria, jossa kaksoissidosta ei ollut hyväksytty.

Työnohjaajien omista kokemuksista ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta v=14 kertoo:

”tuttua ja haasteellista, tätä pitäisi tehdä enemmän ja oppia muilta koko ajan”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehtoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa johtajuuden parantamista ja ymmärtäminen, että ajan myötä ja useamman keskustelun jälkeen löytyy yhteinen kieli. (vastausmäärä: 6)

Kysymys 6: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun organisaatiossa seurattiin uusmyyntiä samaan aikaan, kun menettivät vanhoja asiakkaita?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	5
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	7
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	0
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	6
Tyhjä = ei vastausta	2

Taulukko 7: Organisaatiossa seurattiin uusmyyntiä samaan aikaan, kun menettivät vanhoja asiakkaita

Kysymyksessä 6 vastaukset painottuivat hieman enemmän ristiriitaisuuden puolelle, jossa sitä ei aina hyväksytty, esimerkiksi v=6 toteaa:

” Vanhoista asiakassuhteista ei jakseta pitää huolta muutoksen tuulissa. Niissä päästäisi kuitenkin monesti pienemmällä työllä parempaan tulokseen kuin keskittymällä pelkästään uusiin asiakkaisiin.”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa: myynninkoulutusta, jossa perusasia on pitää vanhat asiakkaat (vastausmäärät: 4), katse pidemmälle aikavälille (vastausmäärät:4), johtamisen parantaminen (vastausmäärä:3), koordinointi paremmaksi (vastausmäärä:7) ja arvioinnin kehittäminen (vastausmäärä: 2)

Kysymys 7 : Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun organisaatio hakee sitoutunutta työntekijää, mutta vain määrääjäksi?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	6
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	8
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	2
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	4
Tyhjä = ei vastausta	0

Taulukko 8: Organisaatio hakee sitoutunutta työntekijää, mutta vain määrääjäksi

Kysymyksessä 7 sai vastauksia tasaisesti ristiriidan ja ristiriidattoman kokeminen, esimerkiksi v=12, jonka mielestä ei ollut kyse ristiriidasta:

”Kyllä määrääjäksi voi sitoutua, ihan normaalia esim. projektityössä, näin työnohjaajakin toimii, pitää sitoutua, mutta yleensä määrääjäksi.”

Olen kerännyt vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa sitoutumisen lisääminen (vastausmäärä:4).

Kysymys 8: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun tiimejä perustettiin, mutta palkittiin yksilösuorituksia?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	10
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	2
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	3
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	4
Tyhjä = ei vastausta	1

Taulukko 9: Tiimejä perustettiin, mutta palkittiin yksilösuorituksia

Kysymyksessä 8 vastaukset kallistuivat erityisen paljon ristiriidan kokemiseen, esimerkiksi ristiriidan koki $v=19$ näin:

” rakenteet eivät tue johtamisjärjestelmää, ei ymmärretä psykologisia motivaatiotekijöitä ”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa: johtamisen kehittäminen (vastausmäärät:3), tiimien merkityksen selvittäminen (vastausmäärä:2) ja perustyön ymmärtäminen palkitsemisen ja motivaation kannalta (vastausmäärä:4)

Kysymys 9: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työntekijä opiskeli aikuisiällä uuden tutkinnon, mutta irtisanottiin vanhimpana työntekijänä?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	7
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	4
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	4
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	5
Tyhjä = ei vastausta	0

Taulukko 10: Työntekijä opiskeli aikuisiällä uuden tutkinnon, mutta irtisanottiin vanhimpana työntekijänä

Kysymyksessä 9 vastaukset olivat hieman enemmän ristiriitaisuuden kannalla, esimerkiksi v=6 kirjoittaa:

” Ikärasismia. Ei ehkä nähty kuorta syvemmälle tai koettiin uhkaksi kun työntekijä omaehtoisesti kehitti omaa ammattitaitoaan.”

Olen kerännyt vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa kehittämissuunnitelman tekoa ja osaamisen hyödyntämistä. (vastausmäärä:2)

Kysymys 10: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työnantaja hankkii etätyövälineet, jotta työntekijä voi vapaasti valita työajan – ja paikan, mutta tuloksia seurataan yhä tarkemmin erilaisilla mittareilla, esimerkiksi mitataan enterin painalluksia?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	4
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	2
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	7
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	5
Tyhjä = ei vastausta	2

Taulukko 11: Työnantaja hankkii etätyövälineet, jotta työntekijä voi vapaasti valita työajan – ja paikan, mutta tuloksia seurataan yhä tarkemmin erilaisilla mittareilla, esimerkiksi mitataan Enterin painalluksia

Kysymyksessä 10 ristiriidan ja ristiriidattoman kokeminen koettiin tasaisesti, esimerkiksi kategoriassa, jonka mukaan kyse on ristiriidasta, mutta ovat hyväksyneet ristiriidan v=11:

” Mielestäni etätyötä on valvottava ja varmasti keinot ovat vielä hakusessa, kehittämisen paikka. Toinen asia on kokonaan se, miten työnantajan ja työntekijän luottamus rakennetaan, niin että se toimii mahdollisimman joustavasti. Olisiko kyseessä luottamuspula ja mitä työntekijä sille voi tehdä, että se paranisi.”

ja toisaalta kategoriassa, jonka mukaan kyse on kaksoissidoksesta, mutta ei ole hyväksynyt asiaa v=20:

” - luottamuksen puutteesta? - työntekijän on oltava työnantajan mielestä käytettävissä jatkuvasti? - tehokkuuden hakemisesta - työnantajan vallan käytöstä.”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa: työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen parantaminen (vastausmäärä:4) ja arvomaailman tarkistaminen. (vastausmäärä:2)

Kysymys 11: Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun organisaatioon haetaan asiantuntijaa, mutta miksi yli 50-vuotiasta ei kutsuta haastatteluun?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	3
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	3
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	2
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	11
Tyhjä = ei vastausta	1

Taulukko 12: organisaatioon haetaan asiantuntijaa, mutta miksi yli 50-vuotiasta ei kutsuta haastatteluun

Kysymyksessä 11 sai eniten vastauksia kategoria, jossa koettiin ristiriita ja jota ei hyväksytty, esimerkiksi v=17:

”Olettamus, että vain nuoret (koulusta tulleet uudella teoritiedolla varustettu) ovat ”hyviä, innokkaita jne. Kokenut tt voi olla uhka - voi vaikka kyseenalaistaa toimintaa”

ja v=12:

” Normaalia ikärasismia, jos linjaus yrityksessä on palkata esim. alle 45 vuotiaita, näyn käy. Onneksi on myös yrityksiä jotka palkkaavat iäkkäämpiäkin.”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa: arvojen tarkistamista (vastausmäärä:3) ja ikäjohtamisen tietämyksen parantamista (vastausmäärä:2).

Kysymys 12 : Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työssäkäyvä äiti tai isä tuntee syyllisyyttä, koska lapset ovat iltapäivällä yksin kotona pelaten tietokoneella, mutta toisaalta kotona lasten kanssa ollessaan he miettivät jo seuraavan päivän työasioita?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	8
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	0
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	6
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	5
Tyhjä = ei vastausta	1

Taulukko 13:Työssäkäyvä äiti tai isä tuntee syyllisyyttä, koska lapset ovat iltapäivällä yksin kotona pelaten tietokoneella, mutta toisaalta kotona lasten kanssa ollessaan he miettivät jo seuraavan päivän työasioita

Kysymykseen 12 tuli eniten vastauksia ristiriitaisuuden kokemisen puolesta, esimerkiksi

v=1:

” Tämä on ristiriita, johon työelämä pakottaa.”

ja v=4:

” arkipäivää nykyisten vaatimusten edessä”

Työnohjaajien omista kokemuksista ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta v=14 kirjoittaa:

”Onko klisee vai totta, kun ollaan työssä, keskitytään siihen ja mietitään myös lasten kanssa mitä he voisivat tehdä ennen kuin vanhemmat ovat kotona - kaverit, ulkoilu, läksyt, iltapäivähoito. Kun ollaan kotona keskitytään lapsiin ja perheeseen - touhutaan ja ulkoillaan yhdessä ja vedetään perusraajat työntöön ja vapaa-ajan välille (itsellä 4 aikuista lasta ja tämä tepsi aikoinaan, vaikka työtä ja kouluttautumista on ollut aina!! - tehdään asioita lasten ehdoilla, työssä ehtii aina olla)”

Keräsin vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina

suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa muun muassa: läsnäolon parantamista (vastausmäärät:6), lomaa (vastausmäärä:3), arvojen tarkistamista (muun muassa vanhemmuus) (vastausmäärä:3), järjestelyjen kehittämistä (vastausmäärä:4) sekä työn menettämisen pelon vähentämistä (vastausmäärä:2).

Kysymys 13 : Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun työ siirtyy halvempiin tuotantomaihin? Perhe on juuri rakentanut omakotitalon paikkakunnalle, mutta joutuu muuttamaan työn perässä muualle. Miksi työntekijä sitoutuu, mutta työnantaja ei?

Kategoriat	Vastausmäärät
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta	1
Kyse ei ole kaksoissidoksellisuudesta	4
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, ja ovat hyväksyneet ristiriidan	2
Kyse on kaksoissidoksellisuudesta, mutta eivät ole hyväksyneet ristiriitaa	11
Tyhjä = ei vastausta	2

Taulukko 14: Työ siirtyy halvempiin tuotantomaihin? Perhe on juuri rakentanut omakotitalon paikkakunnalle, mutta joutuu muuttamaan työn perässä muualle. Miksi työntekijä sitoutuu, mutta työnantaja ei

Kysymykseen 13 tuli eniten vastauksia kategoriaan, jossa ristiriitaa ei ole hyväksytty, esimerkiksi v=6 kirjoittaa:

”Työnantajat toimivat ainakin tällä hetkellä ihan liikaa markkinoiden ja talouden sekä omistajien ehdoilla.”

Olen kerännyt vastauksista eniten saman tyyppisiä vastauksia mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista kaksoissidoksellisuuden ongelmaan. Ratkaisut eivät tule aina suoraan vastauksista vaan ne esitetään usein ristiriidan ongelmana. Ristiriidan käsittelyn kannalta työnohjaajien vastauksista voisi ehdottaa tässä esiintyneessä ristiriidassa pohtia inhimillisyyden ja yrityksen/omistajien/rahan välistä tasapainoa. (vastausmäärät:14)

Analysoin myös vastaukset kysymyksiin numerot 14-15 Työhyvinvointi –osasta: vaikuttavatko työnohjaajien mielestä kaksoissidokset työhyvinvointiin? Kaksoissidosten vaikutukset työhyvinvointiin tulivat vastauksissa esille joissakin selvemmin ja joissakin vastauksissa yleensä viestintä koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä myös

omien tunteuksien luottamuksellinen analysointi. Omat tunteet voivat olla ristiriitaisia ja vaatia ulkopuolista apua. Esimerkki v=9 vastasi:

”Edellä mainitut kysymykset vaikuttavat erityisen epäsuotuisasti. Silloin työnohjauskin on vain ihmisille hapen antamista, tilanteen sietämisen opettelua. Työnohjaus auttaa parhaiten pienemmissä yrityksissä, jossa johto on mukana tai sitoutuu työnohjaukseen ja sen tuloksiin muuten. Suuret organisaatiot "menetettyjä", ainoastaan joitakin poikkeuksia, jos hyvä lähiesimies. Vaan kuka häntä auttaa? ”

4.4 Työhyvinvointi

Analyysivaiheessa II analysoin vastauksia kysymyksiin numerot 14-15:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla?
- Miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla?
- Mikä merkitys on viestinnällä/toiminnalla työhyvinvointia ajatellen?
- Miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin?

sekä näiden lisäksi pyysin esittämään työhyvinvoinnin, viestinnän, toiminnan ja työnohjauksen yhteyttä koskevia kommentteja, kertomuksia ja esimerkkejä, sekä lyhyitä että pitkiä.

Kysymyksen 14 - mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla, olen jakanut kuuteen kategoriaan: 1) Perustehtävä, 2) Johtaminen , 3) Työyhteisö, 4) Työntekijä, 5) Vuorovaikutus ja 6) Arvot.

Kategoriat	Esimerkiksi	Vastausmäärät
1. PERUSTEHTÄVÄ	Perustehtävä Päämäärät selkeät/johdonmukaiset Työn laatu/määrä	8
2. JOHTAMINEN	Esimies (pelisäännöt, toiminnan seuranta, työturvallisuus) Kulttuuri Asioista puhuminen Avoimuus	9
3. TYÖYHTEISÖ	Ilmapiiri (luottamus, kaikkien vastuulla, arvostuksen tunne, pelisäännöt) Avoin kunnioittava vuorovaikutus	12
4. TYÖNTEKIJÄ	Osaaminen (työntekijän oma osaaminen, alaidot)	9

	osaamisen päivittäminen ajan tasalle) Hallinta (työn mielekkyyden ja tuloksellisuuden tunne, psyykinen/fyysinen/sosiaalinen vointi ja kunto)	
5. VUOROVAIKUTUS	Epäsuotaisesti vaikuttaa ristiriitainen viestintä Oikea/tarvittava tieto kaikkien saatavilla Dialogisuus Vuorovaikutustaidot	4
6. ARVOT	Arvokysymykset Asenteet Eettiset lähtökohdat tiedostettuja ja hyväksyttäviä	3

Taulukko 15: Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikoilla?

Kysymyksessä 14 - miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla, olen kerännyt vastauksista kolme pääkategoriaa: 1) Perustehtävä, 2) Johtaminen ja 3) Oppiminen. Työnohjaaja haluaa auttaa työntekijää tai työnantajaa ymmärtämään, mikä merkitys on perustehtävällä, johtamisella ja oppimisella työhyvinvointiin. Tässä huomataan etenkin oppimisen painotus työnohjauksessa.

Kategoriat	Esimerkiksi	Vastausmäärät
1. PERUSTEHTÄVÄ	Perustehtävä selkiyttäminen	2
2. JOHTAMINEN	Tukee yhteisiä pelisääntöjä Tukee hyvää johtajuutta Sopii ainoastaan pieniin yrityksiin, jossa johto mukana tai sitoutuu työnohjaukseen	2
3. OPPIMINEN	Kokemuksien käsittely: <ul style="list-style-type: none"> • erilaisia näkökulmia • auttaa näkemään oma toiminta ulkopuolisin silmin Tunteiden käsittely: <ul style="list-style-type: none"> • mahdollisuus purkaa tunteita • kun ohjattava alkaa ymmärtämään, että ristiriidat kuuluvat yhteisöihin, kehittyy hän ratkaisukeinoissa Oman toiminnan merkityksen ja vastuun ymmärtäminen: <ul style="list-style-type: none"> • vastuun ottaminen omasta ja yhteisestä työstä • auttaa työntekijöitä näkemään oman toiminnan vaikutukset yhteisön toimintaan; miten täällä 	12

	<p>puhutaan, kuunnellaan ja tehdään päätöksiä jne...mikä minun osuuteni on työhyvinvointiin jne.</p> <ul style="list-style-type: none"> • tiedostamaan seuraamuksia • ohjaa ohjattavan toimintaa rakentavammaksi • tavoitteena ymmärtää ristiriitoja laajemmin <p>Vuorovaikutuksen harjoittelu:</p> <ul style="list-style-type: none"> • tuomaan esille työhön liittyviä ja kehittämistä vaativia asioita esille • aktiivisuutta vuorovaikutuksessa toisten kanssa • lisää moniäänisyyttä työyhteisössä eri menetelmin • työntekijät ja työnantajat pitävät huolta että tieto kulkee avoimesti alhaalta ylös ja ylhäältä alas • opetellaan olemaan dialogissa työkavereiden kanssa • kuuntelemaan muita 	
--	--	--

Taulukko 16. Miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla?

Kysymyksessä 14 - mikä merkitys on viestinnällä/toiminnalla työhyvinvointia ajatellen.

Olen koonnut vastauksista seuraavan yhteenvedon mikä merkitys viestinnällä on työhyvinvointiin:

Viestinnän avulla asiat saadaan näyttämään joltakin. Viestintä lisää selkeyttä ja luottamusta. Onnistuessaan viestintä ja toiminta on sujuvaa, joka tarkoittaa sitä, että koetaan työn hallintaa, työyhteisöön kuulumista ja arvostusta sekä työ koetaan mielekkääksi ja tulokselliseksi. Viestintä voi olla dialogista, rakentavaa ja reflektiivistä. Viestinnällä on suuri merkitys työhyvinvointiin. Viestintä tulee olla kaikille samanlaista ja kaikkien saatavilla (vastausmäärä: 11)

Kysymyksessä 14 - miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin, olen koonnut vastauksista seuraavan yhteenvedon, miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin:

Työnohjaaja voi auttaa näkemään totuuden ja tekemään johtopäätelmät henkilökohtaisella tasolla. Työnohjaaja voi ohjata työyhteisöä parempaan viestintään ja vuorovaikutukseen. Se edellyttää kuitenkin, että osallistuvat ovat motivoituneita näiden asioiden parantamiseen. Työnohjaaja voi kyseenalaistaa, osoittaa ja selkeyttää viestinnän ristiriitaisuuksia.

Työnohjaaja saattelee ohjattavia sille polulle, missä ristiriitoja voidaan ratkoa. Eli työnohjauksessa tulee pyrkiä luomaan turvallinen ilmapiiri, jossa toisia kunnioittaen ja toisia aidosti kuunnellen voidaan ristiriitojakin tuoda esiin. Hyvä/avoin viestintä lisää selkeyttä ja luottamusta Nostamalla kissan pöydälle ja rohkaista sekä sparrata työntekijöitä nostamaan työpaikkakokouksessa asiat esille. Työnohjaajan rooli viestinnässä on luoda turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ohjattaville, jotta toiminnan ristiriidoista uskalletaan keskustella.(vastausmäärät: 8)

Kysymyksessä 14 - esittääkö työhyvinvoinnin, viestinnän, toiminnan ja työnohjauksen yhteyttä koskevia kommentteja, kertomuksia ja esimerkkejä, sekä lyhyitä että pitkiä. Tämä kysymys ei ollut tutkimuskysymyksissä. Kaksi vastasi tähän:

... jopa minulle ovat ohjattavat kertoneet, että ellei työnohjausta olisi ollut, he olisivat joutuneet sairauslomalle uupumuksen takia. Silloin työnohjaus on auttanut heitä purkamaan paineita ja löytämään käsittelykeinoja hankalille asioille... (v6)

Edellä mainitut kysymykset vaikuttavat erityisen epäsuotuisasti. Silloin työnohjauskin on vain ihmisille hapen antamista, tilanteen sietämisen opettelua. Työnohjaus auttaa parhaiten pienemmissä yrityksissä, jossa johto on mukana tai sitoutuu työnohjaukseen ja sen tuloksiin muuten. Suuret organisaatiot "menetettyjä", ainoastaan joitakin poikkeuksia, jos hyvä lähiesimies. Vaan kuka häntä auttaa? (v9)

Kysymys 15 - onko teillä jotain muuta mitä haluaisitte sanoa/ottaa esille työnohjauksen näkökulmasta? Tämä kysymys ei ollut tutkimuskysymyksissä. Tein yhteenvedon alla olevasta taulukon vastauksista:

Työnohjaus ei aina oikea ratkaisu. Työnohjaus on ennaltaehkäisevää, joka auttaa yksilöä muun muassa selvittämään, mikä olikaan perustehtävä. Työnohjausta ei tunneta tai ymmärretään väärin. Esimiehen läsnäolo on tärkeää. Työnohjaaja ei opeta, vaan tutkii, kuuntelee ja antaa suunnan. Työnohjauksessa haetaan rohkeutta tuoda näkökulmia esille.

Vastauksia	Vastausmäärät
Työnohjaus ei aina oikea ratkaisu...	3
Työnohjaus auttaa yksilöä...	9
Työnohjaaja auttaa selvittämään mikä olikaan perustehtävä	3
Työnohjaus ennaltaehkäisevää...	3
Työnohjausta ei tunneta/ymmärretään väärin tai se ei kiinnosta ...	4
Työnohjauksessa esimiehen läsnäolo tärkeää...	3

Työnohjaus ei opeta/valista vaan tutkii, kuuntelee ja suuntaa	3
Työnohjauksessa haetaan tiimissä rohkeutta tuoda omia näkökulmia esille/ristiriitoja/viestintä...	7

Taulukko 17: Onko teillä jotain muuta mitä haluaisitte sanoa/ottaa esille työnohjauksen näkökulmasta?

Esimerkki vastaaja 1:

Työnohjaus ei ole aina hyvä ratkaisu, etenkin jos on ensimmäisessä osassa olevia organisaatiotason suuria ongelmia (suorastaan mielipuoletta). Toki se voi auttaa yksittäistä työntekijää jaksamaan selväpäisenä, rajaamaan työtään ja kestämään epäoikeudenmukaisuutta ym., mutta organisaatiotason muutokset ovat isojen prosessien takana.

4.5 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Analyysivaiheessa III pohdin kaikkien vastausten perusteella, voiko työhyvinvointia kehittää? Voisiko työntekijöitä ohjata huolehtimaan työhyvinvoinnista?

Vastauksien perusteella voidaan päätellä, että työhyvinvointia voidaan kehittää yksilön tasolla seuraavasti:

- yksilö kehittää itseään ja omaa työtään
- yksilö alkaa ymmärtämään ristiriitojen taustat
- ymmärtämään ristiriitojen merkitys omaan työhön ja elämään.

Kysymyksessä 2 väitteeseen – mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun... työpaikkailmoituksessa haetaan yhtä aikaa asiantuntijaa ja moniosaajaa, voidaan vastausten mukaan kokea sekä ristiriitaiseksi että ristiriidattomaksi ja työnohjaajat ehdottavat tässä ristiriidassa ristiriidan käsittelyksi moniammatillisuuden kehittämisen (vastausmäärä:4)

Kysymykseen 14 – miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla, vastasi eräs työnohjaaja:

”kun ohjattava alkaa ymmärtää, että ristiriidat kuuluvat yhteisöihin ja hän kehittyi ratkaisukeinoissa, niin silloin koen onnistuneeni työnohjaajana.” (v11)

Edellisessä työhyvinvoinnin luvussa päädyin 6 kategoriaan – mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikoilla 1) Perustehtävä, 2) Johtaminen, 3) Työyhteisö, 4) Työntekijä, 5) Vuorovaikutus ja 6) Arvot. Tässä luvussa pohdin, miten voimme itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme - päädyn esittämään vastausten perusteella ja niitä yhdistellen seuraavia asioita:

- oman perustehtävän arviointi/kehittäminen (Perustehtävä)
- oma osaaminen ja terveys arviointi/kehittäminen (Työntekijä)
- oman vuorovaikutuksen arviointi/kehittäminen (Vuorovaikutus)
- omien arvojen arviointi/kehittäminen (Arvot)
- ristiriitaisuuksien arviointi/ymmärtäminen => ei välttämättä hyväksyminen, mutta toiminta omien arvojen mukaisesti niin että tuntee toimivansa oikein omien eettisten arvojen mukaisesti
(Johtaminen/Työyhteisö sekä myös Perustehtävä/Vuorovaikutus/Arvot/Työntekijä)

Eli voimme itse arvioida ja kehittää työtämme ja miettiä, miksi teemme työtä, mikä on perustehtävä. Voimme itse arvioida, pitääkö meidän kouluttautua lisää ja mitä voimme tehdä oman terveyden hyväksi. Voimme itse arvioida, miten ilmaisemme itseämme – tulemmeko ymmärretyksi vai pitääkö ilmaisuaamme täsmentää. Voimme itse arvioida mitkä ovat arvomme, ja sopivatko ne yhteen työyhteisön ja organisaation arvojen kanssa. Voimme arvioida ja ymmärtää ristiriitaisuuksia, kun ymmärrämme paremmin itseämme ja suhdettamme organisaation johtamiseen, työyhteisöön, perustehtävään, vuorovaikutukseen sekä arvoihin.

Esimerkki työnohjaajan vastauksesta:

”...Työnohjaaja tekee näkyväksi työyhteisön rakenteet, toimintatavat, johtajuuden ja keskustelukulttuurin. Työnohjaaja avittaa yhteisön työntekijöitä näkemään oman toiminnan vaikutuksen yhteisön toimintaan; Miten täällä puhutaan, kuunnellaan ja tehdään päätöksiä jne...mikä minun osuuteni on työhyvinvointiin jne.”(v17)

Työhyvinvointi siirtyy vähitellen kokonaisvaltaiseksi oman elämän hallinnaksi. Harjoittelemalla itsensä johtamista ja itsestä huolehtimisesta saadaan vähitellen tuloksia. Jokainen voi olla esimerkkinä omassa työyhteisössään. Työhyvinvoinnista hyötyvät kaikki niin työnantaja, työkaveri kuin työntekijä itse ja hänen lähipiirinsä.

5 Johtopäätökset

Johtopäätöksissä peilasin aineistoa teoriaan. Analysoin vastaukset kolmessa vaiheessa:

- 1) kaksoissidoksellisuus = analyysivaihe I
- 2) työhyvinvointi = analyysivaihe II
- 3) työhyvinvoinnin kehittäminen = analyysivaihe III

5.1 Kaksoissidoksellisuus

Analyysivaiheessa I pohdin, onko työnohjaajien mielestä työelämä kaksoissidoksinen? Miksi on tai ei ole kaksoissidoksinen? Esitin väitteitä ja esimerkkejä kaksoissidoksisuuksista, joihin pyysin kommentteja. Onko kaksoissidoksisuus ongelma, jolle voi tai pitää tehdä jotain? Onko työnohjaajilla omia kokemuksia ristiriitaisesta viestinnästä tai toiminnasta?

Kysymyksissä numerot 1-13 päättelin vastauksista, että kaksoissidokset vaikuttavat työhyvinvointiin. Vastauksissa, jossa ristiriitaa ei oltu koettu tai se oli hyväksytty, oli tulkittavissa, että kaksoissidokset vaikuttavat, vaikka eivät vastaajat eivät olleet tulkinneet lyhyitä otteita sinällään ristiriitaisiksi tai olivat ymmärtäneet ja hyväksyneet ne osaksi laajempaa kokonaisuutta.

Kysymyksessä 1 oli suurin osa vastaajista todenneet ristiriidan ja hyväksyneet sen.

Kysymyksessä 13 ristiriidan käsittelemiseksi ehdotetaan hidastamista, inhimillisyyden ja yrityksen/omistajien/rahan välistä tasapainoa.

Työnohjaajien vastauksista 14-15 päättelin, että kaksoissidosten vaikutukset työhyvinvointiin tulivat esille muutamissa vastauksissa, mutta monissa vastauksissa viestintä yleensä koettiin tärkeäksi työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä lisäksi myös omien tunteuksien analysointi. Omat tunteet voivat olla ristiriitaisia ja vaatia keskustelua ulkopuolisen kanssa, jotta ristiriidat selviäisivät.

Vastauksista voidaan lukea, että maailma ja johtamisopit ovat muuttuneet ajan myötä. Toisaalta ollaan palattu ajassa taaksepäin, koska johtamisoppeja tulee muotiin vuosikymmenien takaa. Vastauksista voidaan aistia, että arvot koetaan koviksi ja inhimillisyyttä kaivataan työelämään.

Seeckin (2008) mukaan johtamisoppeja kaupitellaan uusina, vaikka ne on keksitty vuosikymmeniä sitten. Myös Manka kirjoittaa samasta aiheesta erilaisesta näkökulmasta. Työhyvinvointi on kiinni elämänhallinnan tunteesta. Hyvä elämänhallinta merkitsee aktiivista otetta elämäänsä, joka tarkoittaa vastuunottoa niin itsestä kuin muistakin. Mankan (2008) mukaan hyvinvointiimme vaikuttaa elämänhallinnan tunne. Ilman tunnetta olemme passiivisia ja odotamme ulkopuolista ohjausta.

Johtamisopit vaihtuvat sesongin mukaan. Ihmiset ovat kuitenkin ihmisiä, oli sesonki mikä tahansa. Ihmisillä on halut ja tarpeet, heikkoudet ja vahvuudet. Arvot muuttuvat hitaammin kuin sesongit. Koemmeko ristiriitaisia tunteita sen takia, koska arvomaailmamme ei pysy muutosten mukana? Nyt on tehostamisen aikakausi. Hiljaisempaa ääntä, joka voimistuu koko ajan, kuuluu myös inhimillisellä puolella työhyvinvoinnin puolesta. Usein työhyvinvoinnin varjollakin mietitään mitä siitä hyödyimme. Jos olemme työhyvinvoimaisempi organisaatio kuin kilpailija, olemmeko kilpailukykyisempi? Mitä meistä jää, kun on tehostettu äärimmilleen? Kuka tehostaa ja miksi? Kuka voittaa tai häviää? Elämä on ollut taistelua eri muodoissa aina ihmiskunnan alusta lähtien. Olemmeko kaikki valmiita taistoon, mutta ketä vastaan? Itseämme, perhettämme, naapuriamme, työkaveriamme – kuka hyötyy ja kuka kärsii?

Kyllästyvätkö ihmiset jossakin vaiheessa siihen, että joku muu määrää heidän elämästään? Hyvinvoinnissa on kysymys siitä, että elämä tuntuu elämisen arvoiselta, kun tuntuu, että voi itse päättää mitä tekee eli elämänhallinta on kunnossa. Sen takia parempina aikoina ihmiset vaihtavat työpaikkaa ja etsivät sellaista työtä, jossa he voisivat itse oikeasti vaikuttaa omaan työhönsä.

Kysymyksessä 2 kaikki ryhmät saivat aika tasaisen määrän vastauksia eli ristiriitaa sekä koettiin että ei koettu.

Kysymyksessä 7 koettiin ristiriita ja ristiriidattomuutta tasaisesti. Ristiriitojen käsittelemistä varten ehdotettiin esimerkiksi moniammatillisuuden kehittämistä ja sitouttamisen lisääminen.

Myös kirjallisuus tukee osaamisen ja sitouttamisen merkitystä, joka on samalla yhteydessä myös elämän- ja työhallintaan. Hallinnan tunteen lisääntyessä hyöttyy sekä työntekijä että työnantajakin. Mankan (2006) mukaan ihmisen tulee ensin hahmottaa itsensä kokonaisuudessa. Lisäksi hänen mukaansa arvostus työpaikalla on tärkeä vaikka työsuhteet eivät ole jatkuvia. Mankan mukaan elämänhallinnan tunteeseen liittyy ajatus, että työnantaja kehittää työntekijän osaamista ja työntekijä sitoutuu ensisijaisesti itsensä kehittämiseen eikä työnantajaan.

Työpaikat eivät ole enää ikuisia. Työpaikan pysyvyyteen ei voi enää luottaa. Mihin yksilö voi luottaa? Ratkaisuna voisi olla ajatella itsensä valuuttana työmarkkinoilla. Valuutan arvo nousee ensisijaisesti siitä, että itse arvostaa itseään. Valuutan arvoa voidaan kasvattaa monipuolisella työkokemuksella ja koulutuksella. Nyt näyttää olevan arvossaan moniammatillinen ammattitaito. Voimme sitoutua työpaikkaan, mutta ensisijaisena kannattaa sitoutua sijoittamaan ja luottamaan omaan itseensä sekä osaamiseensa.

Kysymyksessä 3 eniten vastauksia oli saanut selvästi kategoria, jossa ristiriitaa ei ollut koettu.

Siltala kuvaa (2007) työntekijöitä, jotka kokivat olevansa luusereita toisten silmissä, koska kertoivat kokevansa työelämän huonontuneen.

Onko niin, että silloin kun menee hyvin - jaksaa ja kokee onnistumisia eikä huomaa ristiriitoja? Silloin on kaikki hyvin. On kuitenkin olemassa joukko, joka voi huonosti työssä ja he voivat olla joidenkin mielestä luusereita. Toinen joukko menestyy, eivätkä he näe ristiriitoja tai halua kuulua luusereiden joukkoon. Olisiko paikallaan pysähtyä hetki ja miettiä – mitä teen ja miksi? Voi olla, että niin kutsutut luuserit ovat oivaltaneet jotakin, mitä voidaan kutsua myös itseohjautuvuuden alkupohdinnoiksi – mitä teen ja miksi – miksi tunnen niin kuin tunnen? Nyt on aika luopua taistelusta luuserit vastaan voittajat ja alkaa miettimään työhyvinvointia yhteisellä rintamalla. Ei kannata käydä taistelua heikot vastaan vahvat, koska loppujen lopuksi - kuka on heikko ja kuka vahva?

Kysymyksessä 4 eniten vastauksia sai ristiriidan tiedostaminen, mutta ei sen hyväksyminen. Työnohjaajat esittävät ristiriidan ratkaisuksi strategian tarkistamista ja hidastamista, johtajuuden parantamista ja niiden yhteyden motivaation vaikutuksessa.

Siltala (2007) oli saanut kirjeen rohkealta lehtorilta, joka oli uskaltanut kyseenalaistaa mistä luento kertoi, koska ei ymmärtänyt sen sisältöä. Siltala (2007) kertoo myös Eeron tunteista vanhanajan maaorjana olemisesta.

Miksi emme uskalla sanoa ääneen, jos huomaamme jotain hassua? Miksi odotamme, että joku muu aloittaa keskustelun? Miksi hyväksymme asioita, joita murehdimme kuitenkin itseksemme? Miksi emme ota kantaa? Pelkäämmekö, että joudumme naurunalaisiksi? Pelkäämmekö, että joku muu on eri mieltä? Olemmeko liian väsyneitä? Olemmeko välinpitämättömiä? Yhä useammin otamme irtiotoja työelämästä – haluamme aikaa itsellemme, perheellemme ja omille ajatuksillemme. Arvostamme vapaa-aikaa yhä enemmän. Huomaamme, että työelämä ei vastaa sitoutumisen pyyntöömme, jonka takia haemme turvallisuutta ja eheyttä muualta.

Kysymyksessä 5 eniten oli vastauksia kategoriassa, jossa ristiriita huomattu, mutta ei hyväksytty. Toisaalta yhtään vastausta ei saanut kategoria, jossa olisi koettu väite erittäin ristiriitaiseksi.

Kysymyksessä 6 vastaukset painottuivat hieman enemmän ristiriitaisuuden puolelle, jossa sitä ei aina hyväksytty. Ristiriidan käsittelyksi ehdotetaan muun muassa johtajuuden parantamista ja ymmärtäminen, että usean keskustelun ja ajan myötä yhteinen kieli löytyy sekä myynninkoulutusta, jossa perusasia on pitää vanhat asiakkaat, katse pidemmälle aikavälille, johtamisen parantaminen, koordinointi paremmaksi ja arvioinnin kehittäminen.

Uudet ajatukset vaativat välillä vanhojen kokemusten ravistelua. Joskus pitää kuunnella, jotta voi tehdä oikeita ratkaisuja. Oppimisen kannalta kannattaa löysätä ”turvavyötä” ja yrittää rentoutua matkan varrella. Matkasta jää enemmän mieleen, kun se tehdään avoimin mielin. Mankan (2006) mukaan uudet kokemukset testataan vanhoilla. Mitä enemmän kokemuksia meillä on sitä herkemmin suljemme silmät uusilta. Manka puhuu turvavyöstä, joka on kehittynyt suojaamaan meitä. Manka näkee uudistavan oppimisen

tiikerinloikkaoppimisena ja perinteisen uusintavan oppimisen kukonaskeleella oppimisena. Ihminen tarvitsee muita ihmisiä, jotka voivat auttaa uusien kokemusten näkemisessä eli uskallamme raottaa turvavyötämme.

Joillakin on paksumpi ja tiukemmalla oleva ”turvavyö” kuin toisilla. Tarvitsemme toisiamme, jotta saisimme säröjä näihin” turvavöihin” ja pystyisimme oppimaan uutta – kokemaan uusia asioita uusista näkökulmista. Joskus otamme kukonaskeleita, välillä opimme tiikerinloikkauksin. Olisi hyvä pohtia, mitä on tarkoitus oppia eikä osallistua kurssille sen takia, koska niin käsketään. Ei kukkokaan käskystä laula. Jokainen oppii, jos haluaa. Tarvitsemme syyn oppia, ja mikä onkaan oikeasti parempi syy oppia kuin huolenpito omasta itsestämme?

Kysymyksessä 8 vastaukset kallistuivat erityisen paljon ristiriidan kokemiseen.

Kysymyksessä 10 ristiriidan ja ristiriidattoman kokeminen koettiin tasaisesti. Ristiriidan käsittelemistä varten ehdotettiin muun muassa: johtamisen kehittäminen, tiimien merkityksen selvittäminen ja perustyön ymmärtäminen palkitsemisen ja motivaation kannalta sekä työntekijöiden arvostuksen ja luottamuksen parantaminen sekä myös arvomaailman tarkistamista.

Siltala (2004) kertoi vakuutusasiantuntija Kirstistä, joka oli tuskastunut erilaisiin tilastoihin, ja siihen, että oletettiin hänen pystyvän puhumaan kahta puhelua samaan aikaan. Työnohjaaja ja johdon ja esimiesvalmentaja Kilvensalmi (2010) kirjoitti, että silloin kun työyhteisö on hyvin johdettu työntekijät voivat keskittyä perustehtäväänsä. Myös Punkanen (2009) kirjoittaa samasta aiheesta, eli yhtenä työnohjauksen tavoitteita on perustehtävän kirkastaminen.

Perustehtävä on tärkein asia, miksi olemme töissä. Olisi hyvä ymmärtää, mitä teemme ja miksi. Erilaiset tilastot palvelevat paremmin niin työntekijää kuin organisaatiota, jos ne kertovat jotain perustehtävästä, jota haluamme ymmärtää ja kehittää. On arvioitava tilastoja, mitkä ovat tarpeen ja tarpeettomia.

Kysymyksessä 9 vastaukset olivat hieman enemmän ristiriitaisuuden kannalla.

Kysymyksessä 11 tuli eniten vastauksia kategoriaan, jossa koettiin ristiriita, mutta asiaa ei hyväksytty. Ristiriidan käsittelyksi ehdotettiin muun muassa kehittämissuunnitelman tekoa ja osaamisen hyödyntämistä sekä arvojen tarkistamista ja ikäjohtamisen tietämyksen parantamista.

Siltalan (2007) mukaan siirryttyään pois työelämästä, eläkeläisille palautuu elämönhallinnan tunne, koska eivät koe enää olevansa uhrin asemassa. Myös Manka (2006) kirjoittaa ikäihmisten potentiaalista. Aikuiset oppivat, kun turvavyöhön tulee säröjä. Reflektio kuuluu osana oppimiseen eli pohditaan yksin ja yhdessä, mitä tapahtui ja miksi. Tiikerinloikkaoppiminen lisää elämönhallintaa. Oppiminen ei ole iästä kiinni, mutta elämänsä eri vaiheissa oppimistarpeet työyhteisössä ovat erilaiset.

Jokainen meistä vanhenee ja sen takia meidän pitäisi miettiä, miten kohtelemme ikääntyneitä työelämässä. Iäkkäiden arvostusta työelämässä voisi lisätä muun muassa ikäjohtamisen ja arvojen tarkistamisen kautta. Olisi aika ratkaista ristiriita eläkeiän nostaminen ja iäkkäiden arvostaminen välillä. Eläkeiän nosto on mahdollista silloin, kun alamme arvostaa ikäihmisiä työelämässä. Kaikki eivät halua jäädä eläkkeelle ennen aikojaan. Useilla on terveyttä ja elämäntilanne sellainen, että olisivat mielellään töissä, jos se vain olisi mahdollista. Iäkkäiden arvostaminen on kuin laittaisi rahaa säästöön pankkiin, jonka voi itse nostaa vanhentuuksaan ja halutessaan olla vielä vanhanakin töissä.

Kysymyksessä 12 tuli eniten vastauksia ristiriitaisuuden kokemisen puolesta. Ristiriidan käsittelemiseksi suositeltiin muun muassa: läsnäolon parantamista, lomaa, arvojen tarkistamista (esimerkiksi vanhemmuus), järjestelyjen kehittämistä sekä työn menettämisen pelon vähentämistä.

Mankan (2008) mukaan hyvinvointi ja työn ilo ovat riippuvaisia elämönhallinnan tunteesta. Ihminen, joka uskoo itse pystyvänsä vaikuttamaan lopputulokseen, on terveempi.

Tämä, tässä ja nyt kestää vain hetken. Meillä on lapset, jotka ovat tässä nyt vain lyhyen aikaa. Mennyttä aikaa ei takaisin saa. Lapset kasvavat isoiksi ja muuttavat pois. Onko arvomaailmamme se, että kun meistä tulee vanhoja niin lapsillamme on niin paljon työtä etteivät ehdi meitä tapaamaan? Luulen, että kaikki toivovat, että vanhana ei tarvitsisi olla yksin – onhan tietenkin laitoshoido, jonne vanhuksen voi sijoittaa. Kuka oikeasti haluaa

laitostua vaipoissa? Minulla on toive, että lapset pitävät huolta iäkkäistä vanhemmistaan? Minulla on myös toive, että laitoshoido on niin hyvätasoista, että vanhukset voivat kokea ihmisen arvoista elämää. Onko vanha sanonta totta, että metsä vastaa niin kuin sinne huudetaan? Osataanko me kasvattaa lapsista toisista huolehtivia ihmisiä? Ihminen on ihminen tulevaisuudessakin, ja meistä kasvattajista riippuu millaisia ihmiset ovat tulevaisuudessa.

Jokainen tekee omia valintoja. Valinnat eivät aina johda siihen, mitä toivoo. Sisäistä hallintaa on, että hyväksymme valintamme tuloksen tai pyrimme muuttamaan suuntaa havaittuamme valintamme virheelliseksi. Sisäiseen hallintaan on myös, että kunnioitamme itseämme. Onko olemassa vääriä valintoja? Kaikkia valintojamme eivät pysty kaikki hyväksymään ja kenties kadumme joitakin valintojamme. Valinnoista muodostuu elämisen ja yhteiskunnan arvoja. Valinnoista muodostuu ristiriitoja, joiden kanssa on eletävä.

5.2 Työhyvinvointi

Analyysivaiheessa II analysoin vastauksia kysymyksiin numerot 14-15:

- Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla?
- Miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla?
- Mikä merkitys on viestinnällä/toiminnalla työhyvinvointia ajatellen?
- Miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin?

Kysymyksessä 14 - mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla, olen jakanut kuuteen kategorioihin ja ne sisältävät seuraavia asioita:

1. Perustehtävä esimerkiksi: toiminnan päämäärät/tavoitteet selkeät ja johdonmukaiset
2. Johtaminen esimerkiksi: toiminnan seuraamisen, asioista puhuminen, pelisäännöt, kulttuuri
3. Työntekijä esimerkiksi: terveys, osaaminen, kehittymisen mahdollisuus
4. Työyhteisö esimerkiksi: työyhteisön ilmapiiri, pelisäännöt, luottamus, työn mielekkyys
5. Vuorovaikutus esimerkiksi: dialogia, vuorovaikutustaidot, ristiriitojen käsitteleminen
6. Arvot esimerkiksi: omat ja työpaikan arvot ja asenteet

Punkasen (2007) mukaan antamalla palautetta positiivisesti johtaa vähitellen itseohjautumiseen. Arvojen merkitys ei ole yksityisasia vaan vastuu työstä on jokaisella. Hyvinvointia voidaan lisätä alaistaidoilla, joka vaatii tuekseen hyvää johtajuutta. Lisäksi

luottamus, avoin vuorovaikutus, saadaan tarpeeksi tietoa, hyvä ilmapiiri, joustavuus ja perustehtävän selkeys johtaa hyvinvointiin. Immais (2008) painottaa tunteiden kautta tapahtuvaa analysointia, koska vain siten on oppiminen mahdollista. Työnohjaus auttaa oivaltamaan erilaisia prosesseja itsessä ja työssä, joka tarkoittaa parempia toimintatapoja työntekijälle ja organisaatiolle tuottavuutta ja loppujen lopuksi myös työelämän laatu paranee.

Vastaukset ja teoria tukevat toisiaan. Tärkeiksi asioiksi koettiin perustehtävä selkeys, hyvä johtaminen, osaaminen, luottamuksen kokeminen, avoin vuorovaikutus ja arvojen merkitys.

Kysymyksessä 14 – miten työnohjaus vaikuttaa voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla, vastauksista löysin seuraavat kolme kategorian:

1. Perustehtävä esimerkiksi: selkiyttää perustehtävää
2. Johtaminen esimerkiksi: tukee hyvää johtajuutta
3. Oppiminen: itsensä, muiden, tilanteiden ja kokemusten analysointi, vastuu, oppiminen

Onnismaan (2007) mukaan metaforien käyttö työnohjaus keskusteluissa voi avata ristiriitojen tunnistamista ja käsittelyä. Ymmärretään asia useamman käsitteen kautta. Onnismaan mukaan ongelma voi olla aivan eri kuin alun perin oletetaan.

Ongelmien selvittelyä voi auttaa erilaiset keinot muun muassa metaforien käyttö. Ongelmista puhuminen voi olla vaikeaa eikä ongelmien syytä välttämättä hahmoteta oikein. Tilanteiden ja työn merkitysten analysointi sekä johtajien mukanaolo edesauttavat selvittelytyötä.

Kysymyksessä 14 - mikä merkitys viestinnällä on työhyvinvointiin, katkelma tekemästani yhteenvedosta (katso luku 4.3.):

Viestinnän avulla asiat saadaan näyttämään joltakin. Viestintä lisää selkeyttä ja luottamusta. Onnistuessaan viestintä ja toiminta on sujuvaa, joka tarkoittaa sitä, että koetaan työn hallintaa, työyhteisöön kuulumista ja arvostusta sekä työ koetaan mielekkääksi ja tulokselliseksi...

Kysymyksessä 14 - miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin, katkelmia tekemästani yhteenvedosta (katso luku 4.3.):

Työnohjaaja voi auttaa näkemään totuuden ja tekemään johtopäätelmät henkilökohtaisella tasolla. Työnohjaaja voi ohjata työyhteisöä parempaan viestintään ja vuorovaikutukseen... Työnohjaaja voi kyseenalaistaa, osoittaa ja selkeyttää viestinnän ristiriitaisuuksia....Hyvä ja avoin viestintä lisää selkeyttä ja luottamusta...Työnohjaajan rooli viestinnässä on luoda turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri ohjattaville, jotta toiminnan ristiriidoista uskalletaan keskustella.(vastausmäärä:8)

Bateson (1973) ehdottaa ristiriitojen käsittelyyn ratkaisuksi tason 3 oppimista, joka muuttaa ihmisen toimintaan perustavanlaatuisesti esimerkiksi uskonnolliset herätykset. Mankan (2006) mukaan tiikerinloikkaoppiminen on perustavanlaatuinen elämänmuutos eli uudistavaa oppimista. Punkanen (2007) kirjoittaa, että työnohjauksessa sovelletaan erilaisia oppimisteorioita. Konstruktivistisessa oppiminen tapahtuu mielen tietoverkoston rakentamisen kautta ja korostaa oppijan aktiivisuutta prosessissa, jossa oleellista on oppimiskokemusten analysointi. Kokemuksellisessa oppimisessa oppiminen etenee syklisesti, korostetaan toimintaa ja käytäntöön soveltamista, reflektointia sekä kokemusten analysointia.

Työnohjaaja -kirjallisuus painottaa muun muassa perustehtävän selkeyttä, vuorovaikutusta, omien tunteiden käsittelyä ja hyvää johtajuutta. Työnohjaaja kulkee rinnalla, jotta ohjattava voi käsitellä turvallisesti tunteita ja työtään sekä oppia ymmärtämään vähitellen itseään ja työtään. Tulkitsen työnohjaajan työn tavoitteen olevan ohjata työntekijä itseohjautuvaksi maailmaa ymmärtäväksi yksilöksi, joka pärjää elämässään ja työssään. Muutos itseohjautuvaksi voi vaatia tiikerinloikkaoppimista, 3-tason oppimista ja oppiminen itseohjautuvaksi voisi olla keino vähentää pahoinvointia työssä. Työssä olevat ristiriidat voivat olla sellaisia, että niihin ei voi vaikuttaa, mutta niitä voi ymmärtää ja pärjätä niiden kanssa. Joissakin ristiriitatapauksissa voi ratkaisuna olla toimiminen ristiriidan vähentämiseksi, mutta ensin olisi ymmärrettävä itse mistä pahoinvointi johtuu.

Kysymyksessä 14 – esittää työhyvinvoinnin, viestinnän, toiminnan ja työohjauksen yhteyttä koskevia kommentteja, kertomuksia ja esimerkkejä, sekä lyhyitä että pitkiä. Tähän vastasi kaksi työnohjaajaa: toisessa vastaaja kertoo, että ilman apua olisi työntekijä joutunut sairauslomalle ja toisessa vastaajan mielestä työnohjaus sopii parhaiten pieniin yrityksiin, koska isot ovat ”menetettyjä” .

Viimeisessä kysymyksessä 15 kysyin - mitä muuta työnohjaajat haluaisivat sanoa/ottaa esille työnohjauksen näkökulmasta. Vastauksissa oli muun muassa:

- työnohjaus ei aina oikea ratkaisu
- työnohjausta ei tunneta tai ymmärretään väärin
- esimiehen läsnäolo on tärkeää
- työnohjauksessa haetaan rohkeutta tuoda näkökulmia esille
- työnohjaaja ei opeta vaan tutkii, kuuntelee ja antaa suunnan
- työnohjaajat eivät aina suosittelle työnohjausta
- työnohjaus on ennaltaehkäisevää

Näistä vastauksista voidaan päätellä, että taustalla on kokemuksia myös epäonnistuneesta työnohjaustilanteista. Jos tilanne on jo niin huono, että työnohjaajat eivät voi auttaa, niin mikä ratkaisuksi? Jos ongelmana on organisaatio ja johto, niin mitä silloin voimme tehdä? Työnohjaaja voi kenties auttaa yksittäisen työntekijän elämänhallinnan parantamisessa, mutta jos oikea ongelma on organisaatiossa tai johdossa, niin kuka pystyy auttamaan? Kuinka paljon työsuojelulainsäädännöllä voidaan vaikuttaa työpaikkojen olosuhteisiin? Suomessa on työsuojelulainsäädäntö, joka perustuu EU:n direktiiveihin. Työnohjaajat voivat ennaltaehkäistä ongelmia, mutta silloinkin vain, jos johto on aidosti kiinnostunut työntekijöiden ja organisaation työhyvinvoinnista. Jos työnohjaajat eivät voi auttaa, kysymykseen tulevat muut vaihtoehdot, esimerkiksi ammattijärjestöt.

5.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Analyysivaiheessa III pohdin kaikkien vastauksien perusteella, voiko työhyvinvointia kehittää? Voimmeko itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiimme? Päädyin esittämään vastausten perusteella ja niitä yhdistellen seuraavia asioita:

- oman perustehtävän arviointi/kehittäminen (Perustehtävä)
- oma osaaminen ja terveys arviointi/kehittäminen (Työntekijä)
- oman vuorovaikutuksen arviointi/kehittäminen (Vuorovaikutus)
- omien arvojen arviointi/kehittäminen (Arvot)
- ristiriitaisuuksien arviointi/ymmärtäminen => ei välttämättä hyväksyminen, mutta toiminta omien arvojen mukaisesti niin että tuntee toimivansa oikein omien eettisten arvojen mukaisesti (Johtaminen/Työyhteisö sekä myös Perustehtävä/Vuorovaikutus/Arvot/Työntekijä)

Voimme itse arvioida ja kehittää itseämme, jonka jälkeen ymmärrämme paremmin sekä itseämme että ympäristöämme. Ymmärrämme paremmin myös ristiriitoja. Voi olla, ettemme hyväksy kaikkia ristiriitoja, mutta voimme silti kokea työhyvinvointia. Kysymys on kokonaisvaltaisesta oman elämän hallinnasta.

Esimerkkivastaus, kysymys 2, v16:

Jos asiantuntija on vain oman kapean alueensa osaaaja hänen mahdollisuutensa menestyä tulevat olemaan heikot. Hyvä työntekijä on sekä oman erikoisalansa asiantuntija mutta myös moniosaaja, joka selviää myös niistä asioista ja haasteista, joita työelämä vääjäämättä aina tuo eteen.

Punkasen (2009) mukaan työnohjaus on työhön liittyvä vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessiksi. Tavoitteena on työntekijän ammattitaidon parantaminen, henkinen kasvu, ongelmien hallinta, ehkäistä rutinoitumista ja parantaa stressinsietoa ja keskeisenä perustehtävän kirkastaminen. Työntekijä puhuu ja reflektoi itsearviointin kautta analysoimalla itseään, työtään ja ajatuksiaan tavoitteenaan saada muutoksia aikaiseksi. Työnohjaaja tukee prosessia antamalla esimerkiksi myönteistä palautetta. Työntekijä huomaa olevansa osa suurta kokonaisuutta.

Työnohjauksessa puhutaan oppimisesta, mutta ei opetuksesta. Tarkoituksena on, että työntekijä itse oivaltaa olennaisen ja työnohjaaja ohjaa työntekijää oikealle tielle. Työntekijä on itsensä johtaja työhyvinvoinnin tiellä. Voidaan välillä joutua umpikujalle - emme ole tiellä yksin vaan vastaan tulee muitakin tien kulkijoita, joilta kysymme neuvoja tai joita itse neuvomme. Tietä voidaan jatkaa tai uudistaa. Joskus pysähdymme pidemmäksi aikaa. Tärkeää on vain pysyä kartalla, ja kysyä, jos eksyy. Kartalla ja oikealla tiellä pysyminen on työhyvinvointia.

6 Tutkimuksen arviointi

Lähetin kyselyn 132:lle työnohjaajalle. Sain vastauksia 20. Laadulliseen tutkimukseen määrä on riittävä, koska en usko, että tulokset olisivat olleet erilaiset vaikka vastauksia olisi ollut enemmän. Olin kiinnostunut työnohjaajien kokemuksista ja kaksoissidosten olemassaolosta ja vaikutuksesta työhyvinvointiimme. Vertasin kokemuksia aikaisempiin tutkimuksiin ja teoriaan, ja mielestäni ne tukivat toisiaan. Itse aloin hahmottamaan työhyvinvoinnin jokaisen omana elämänhallintana, joka ei ole riippuvainen ulkoisista tekijöistä vaan pystymme jokainen itse arvioimalla ja kehittämällä parantamaan omaa työhyvinvointiamme. Kaksoissidokset ovat osa elämäämme ja voivat aiheuttaa työpahoinvointia, mutta meidän pitää olla niistä tietoisia ja selvittää oman kantamme niiden merkitykseen ja joko hyväksyä ne tai ei hyväksyä, mutta elää niiden kanssa.

Työnohjaajilla on paljon tietoa, taitoa ja kokemusta työelämän ongelmista ja niiden ratkaisuista. Olen entistä vahvemmin sitä mieltä, että tein oikean ratkaisun, kun lähdin kyselemään työnohjaajien kokemuksia. Tämä oli pintaraapaisu kokemuksiin, koska kokemuksia riittää varmasti jokaisella työnohjaajalla niin paljon, että niistä syntyisi useampi opinnäytetyö.

6.1 Ratkaisuja

Työnohjaajat vastasivat kysymyksiin omien kokemustensa ja koulutuksensa pohjalta. Työnohjaus ei ole aina oikea ratkaisu, joten riittääkö työntekijän oma halu silloin työhyvinvoinnin kehittämiseen? Kenties silloin tulevat mukaan myös muut ratkaisut, kuten esimerkiksi työpaikan vaihto, yhteydenotto ammattijärjestöön, sairausloma tai vuorotteluvapaa. Tehdyt ratkaisut ovat oman elämän hallinnan hyviä ja huonoja ratkaisuja, mutta jos jättää ratkaisun tekemättä voi se olla kaikista huonoin vaihtoehto.

Haastattelin työnohjaajia e-lomakkeella. E-lomake oli helppo lähettää sähköpostin kautta ja vastaukset olivat valmiit käsiteltäviksi. Lomakkeella vastattiin mieluusti esimerkiksi lyhenteillä eikä minulla ollut samalla tavalla mahdollisuutta tarkistaa, olenko ymmärtänyt

oikein kuin jos vastaaja olisi ollut edessäni haastateltavana. Nyt minulla eli haastattelijalla ei ollut vaikutusta vastauksiin, koska kenties, jos haastateltavat olisivat tienneet minun olleen pitkään työelämässä itsekin, olisivatko vastaukset olleet erilaiset – varovaisemmat? Nyt sain esiintyä anonyyminä ja haastattelun lähtökohta oli kiinni vain työnohjaajista itsestä ja heidän omista kokemuksistaan ja tunteistaan.

Olisin voinut kysyä työhyvinvoinnista työntekijöiltä, mutta olisiko heillä ollut yhtä hyvä kokonaisnäkemys tilanteesta? Kuinka paljon merkitystä asioiden kulkuun on sattumalla -voimme joutua liikenneonnettomuuteen tai sairastua vaikka olisimme kuinka huolehtivaisia omasta hyvinvoinnistamme. Kuinka paljon voimme päättää asioistamme ilman, että olemme liian itsekkäitä? Kuinka paljon voimme antaa tapahtua ilman, että puutumme asiaan, jotta meitä ei syytetä laiskoiksi tai välinpitämättömiksi? Onko asioita, joita on tehnyt tai ollut osallisena, joita ei voi enää muuttaa ja ovat peruuttamattomia? Mitkä asiat johtuu muiden toiminnasta, koska emme elä yksin vaan kaikki vaikuttaa kaikkeen ja kaikkiin? Onko olemassa onnea ja epäonnea – Hannu Hanheja ja Aku Ankoja ja miten osaamme elää näiden ominaisuuksien tai erilaisten ”ankkojen” kanssa onnellista ja tasapainoista elämää?

6.2 Jatkotutkimuksen aiheita?

Tutkimusta olisi voinut jatkaa esittämällä työnohjaajille tarkentavia kysymyksiä muun muassa itseohjautuvuudesta esimerkiksi:

- Miten kuvailisitte onnistunutta ohjausta itseohjautuvuuteen?
- Miten onnistunut työnohjaus näyttäytyy työhyvinvoinnin näkökulmasta?
- Mitkä ovat ne keinot, joilla työnohjattava saadaan avautumaan?
- Minkälaisia menestystarinoita työnohjaajilla olisi kerrottavana?

Kaksoissidoksellisuutta viestinnässä ja toiminnassa vaatii vielä avaamista. En tiedä, riittääkö toteamus, että maailma on kaksoissidoksellinen? Onko se asia, jolle voi tehdä jotain? Voimmeko koskaan viestiä ja toimia siten, että kukaan ei tulkitse viestiä ja/tai toimintaa puhtaasti niin kuin olemme sen tarkoittaneet? Onko ratkaisu niin kuin Onnismaa (2007) toteaa artikkelissaan Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyryt, että vastamyryt löytyvät kielestä ja oppimisesta. Elämme mediayhteiskunnassa, joten voisiko koulussa olla enemmän mediakasvatusta, joka kyseenalaistaa viestintää sellaisenaan ja jokaisen pitää löytää sanoma sanoman taustalta? Asiat eivät ole niin kuin lehdet kirjoittavat

vaan jokaisen olisi itse pystyttävä tekemään omia tulkintoja asioista. Toisaalta meillä ei ole aikaa ja mahdollisuutta perehtyä aiheisiin yhtä hyvin kuin lehden toimittaja. Voimme kuitenkin käyttää useampaa tietolähdettä ja lukea rivien välistä kokonaisuutta.

Työhyvinvointia voisi tutkia myös työn ilon kautta. Tutkija voisi lähteä etsimään aitoa työn iloa, pohtia mistä se johtuu ja miten se saavutetaan. Onko työn iloa tuntevilla jotain yhteistä? Uskalletaanko myöntää, jos tuntee työniloa? Jos suhtaudutaan positiivisesti asioihin, miten positiivisuus otetaan vastaan suomalaisessa työelämässä? Onko suomalainen työelämässä erilainen kuin ruotsalainen, ranskalainen tai kiinalainen?

7 Lopuksi

Haluamme voida hyvin työssä ja vapaa-aikana. Työhyvinvointi koskettaa jokaista ja on jokaisen oikeus. Työnohjaaja on ajan hermoilla työhyvinvointi –keskusteluissa.

Organisaatiot seuraavat työhyvinvointi –keskusteluja ja se sisältää mahdollisuuden. Uusi hyvinvointijohtamisen paradigma voisi olisi yksi vaihtoehto uudeksi paradigmaksi ja hyvinvointipuhe voisi olla osa innovaatioparadigmaa. Jos ihminen on hyvinvoiva työssään, se näkyy luovuutena ja uusina innovaatioina.

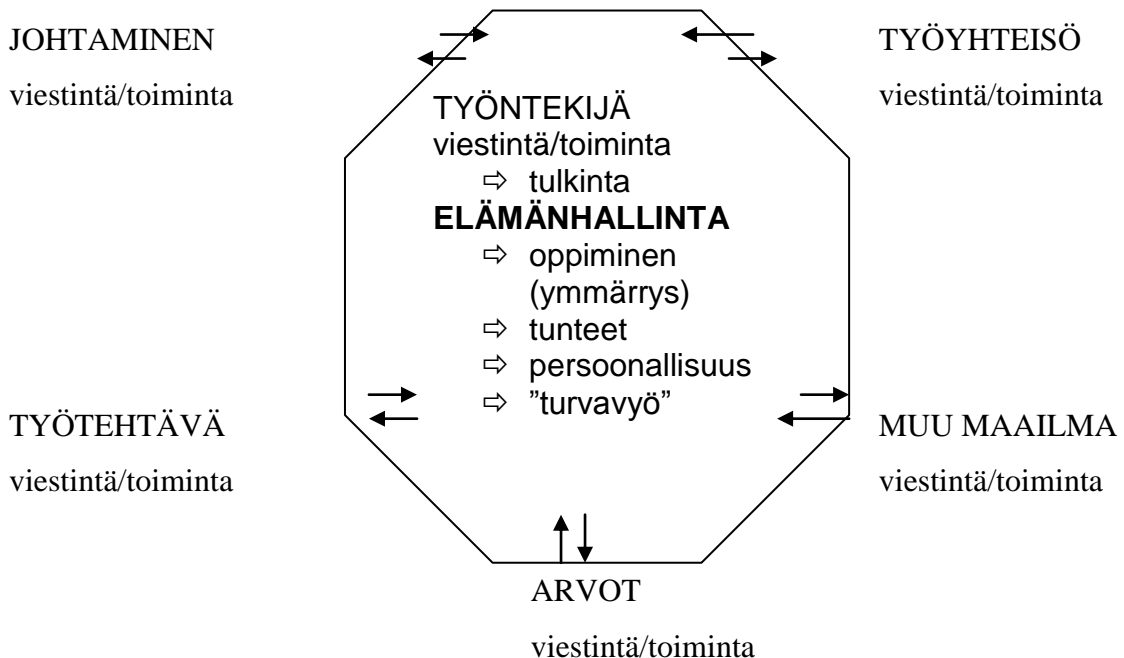
Aihe on ajankohtainen, koska niin monet jäävät esimerkiksi pois töistä ennen kuin lakisääteinen eläkeikä sen mahdollistaisi. Mikä työelämässä on vialla – miksi ihmiset eivät jaksakaan olla siellä? Poliitikassa keskustellaan siitä, että eläkeikää pitää nostaa. Jos eläkeikää nostetaan, niin vastaavasti myös työhyvinvointia pitää lisätä, jotta jaksamme tehdä töitä esimerkiksi 68 ikävuoteen saakka.

Meidän tulisi pysähtyä hetkeksi ja miettiä, miten jaksaisimme paremmin työelämässä. On olemassa erilaisia mittareita, joilla voi arvioida omaa työhyvinvointia ja organisaation työhyvinvoinnin käytäntöjä. Kun selvitys on tehty, on sen pohjalta lähdettävä miettimään ja keskustelemaan erilaisista mahdollisuuksista parantaa työhyvinvointia. Voimme ottaa yhteyttä työnohjaajaan ja pohtia asiaa omasta näkökulmasta. Pohtiminen tuo tuloksia, jos tunnistamme ja tunnustamme, että pahoinvointia on, mistä se johtuu ja mitä voimme tehdä. Työnohjaus voi olla hyvä ratkaisu, mutta ei aina. Tilanne voi olla työyhteisössä jo niin paha, että työnohjaajan ennaltaehkäisevä työ ei enää riitä.

Tässä tutkimuksessa olen pohtinut ristiriitaisen viestinnän ja toiminnan merkityksestä työhyvinvointiin. Kaksoissidokset koettiin eri voimakkuuksilla kaksoissidoksisiksi, jotkut olivat hyväksyneet kaksoissidoksen ja toiset eivät. Nämä eivät ole mielestäni vastakkain. Voi olla, että kaksoissidoksen merkitys vaihtelee yksilöllä eri elämänvaiheissa. Tärkein on kuitenkin tieto siitä, että kaksoissidoksia on olemassa. Tärkeää on, että osaa käsitellä kaksoissidoksia ja kokee sisäistä hallintaa, jonka mukaan toimii ja tuntee olevansa oman onnensa seppä. Työhyvinvointiin vaikuttavat monet tekijät. Kaksoissidokset ovat yksi tekijä, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Jos emme osaa käsitellä kaksoissidosten erilaisia

merkitys vivahteita, olemme tuuliajolla ja ulkoisessa hallinnassa, jossa olemme vailla historiaa ja toistamme vain sitä, mitä meitä käsketään. Sisäinen hallinnan merkitys on, että voimme paremmin työssä ja osaamme auttaa itseämme ja muita. Näemme itsemme osaa isompaa kokonaisuutta, luotamme itseemme ja toisiimme ja suhtaudumme tulevaisuuteen avoimin mielin.

Alla oleva kuva on yhteenveto muodostamani työhyvinvoinnin kokonaiskuvasta, jossa työntekijä on keskiössä. Työntekijä keskustelelee ympäristön kanssa viestimällä ja toimimalla. Työntekijä tulkitsee viestit/toiminnan omien kokemusten kautta. Työntekijällä on ymmärrys maailmasta, jonka on oppimisen kautta muodostanut. Hänellä on tunteet, jotka vaikuttavat ymmärrykseen. Tunteisiin vaikuttaa persoonallisuus. Työntekijälle on kehittynyt ”turvavyö”, jonka turvin hän tulkitsee maailmaa. Maailma esiintyy välillä ristiriitaisena, jonka työntekijä välillä hyväksyy ja välillä ei. Suuri merkitys työhyvinvointiin on elämönhallinnalla, jonka jokainen työntekijä rakentaa reflektion ja itsetuntemuksen sekä itsensä ja ympäristön vuorovaikutuksen kautta. Johtamisen, työyhteisön ja muun maailman taustalla on myös ihmisiä omine tulkintoineen. Työtehtävä ja arvot muodostuvat näiden kaikkien yhteisvaikutuksesta.



Taulukko 18: Kokonaiskuva työhyvinvoinnista työntekijä keskiössä

Työhyvinvoinnista voidaan jatkokeskusteluissa jatkaa oman sisäisen hallinnan tunteen merkityksen etsintää. Johtamistyön tulee tukea jokaisen itseohjautuvuutta oman sisäisen hallinnan tunteen lisäämisen tiellä. Hyvä johtaminen tarkoittaa myös luottamista työntekijöihin, kuten myös toisinpäin – alaistaidot ovat tärkeässä osassa. Työilmapiirin on oltava kannustava. Jokaisella pitää olla tieto, miksi on työssä ja mikä merkitys työllä on kokonaisuudessa. Työssä onnistuminen lisää motivaatiota ja luovuutta. Työhyvinvoinnin, työntekijöiden, innostuksen ja luovuuden kautta organisaatio on mukana globaalissa kilpailussa. On oltava rehellisenä mukana kilpailussa, jossa ei poljeta heikompia päälle vaan arvostetaan myös kilpailijoita. Ei ole syytä juosta niin kovaa, ettei ehdi tarkkailemaan ympäristöään. Ehkä juostaan ohi vaarasta varoittavista kylteistä, jotka huutavat STOP. Vaikka olemmekin yksin maailmassa, olemme kuitenkin yksin yhdessä ja niin meidän pitää ottaa huomioon myös muut juoksijat.

Lopuksi totean, että yksin yhdessä vaatii viestintää ja toimintaa niin ristiriitojen selvittelyssä kuin yhteisen paremman tulevaisuuden pohtimisessa.

8 Lähteet

Alastalo, M. 2005: Metodisuhtanteiden mahti. Lomaketutkimus suomalaisessa sosiologiassa 1947-2000. Vastapaino, Tampere.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011: Työnohjaus käsikirja. Kariston Kirjapaino, Hämeenlinna.

Bateson, G. 1973: Steps Towards an Ecology of the mind. Collected Essays in Anthropology; Psychiatry, Evolution and Epistemology. Granada Publishing, London.

Haaparanta, L. 2002: Voiko kokemuksen virtaa analysoida? Teoksessa Kokemus Haaparanta, L. & Oesch, E. (toim.). 308-324. Juvenes Print Oy, Tampere.

Immaisi, A-M. 2008: Työnohjaus tänään – missä mennään? Teoksessa Työnohjaus – mitä, missä, milloin? Keskinen, S. (toim.). 7-9. Painosalama Oy, Turku.

Juuti, P. 2006: Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa Työhyvinvointi ja esimiestyö. Vesterinen, P. (toim.). 77-91. WS Bookwell, Juva.

Kettunen, P. 1997: Työjärjestys – tutkielma työn ja tiedon poliittisesta historiasta. Yliopistopaino, Helsinki.

Kilvensalmi, L. 2010: Monella työpaikalla vallitsee jatkuva kaaos. Helsingin Sanomat. Pääkirjoitus 14.3.2010.

Manka, M-L. 2006: Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum, Helsinki.

Mann, C. & Stewart, F. 2002: Internet interviewing. Teoksessa Handbook of interview research: context & method Gubrium & Holstein (toim.). 603-627. Thousands Oaks: Sage, California.

Metsämuuronen, J. 2000: Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Oesch, E. 2002: Wilhelm Dilthey ja eletty kokemus. Teoksessa Kokemus Haaparanta, L. & Oesch, E. (toim.). 290-307. Juvenes Print Oy, Tampere.

Onnismaa, J. 2007: Ohjaus- ja neuvontatyö – Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Tammer-Paino, Tampere.

Onnismaa, J. 2007: Työelämän kaksoissidokset ja niiden vastamyrryt. Aikuiskasvatus 2/2007. 103 -113.

Punkanen, T. 2009: Työnohjaus muutoksen moottorina. Kariston Kirjapaino Oy, Hämeenlinna.

Seeck, H. 2008: Johtamisopit Suomessa Taylorismista Innovaatioteorioihin. Gaudeamus, Tampere

Siltala, J. 2007: Työelämän huonontumisen lyhyt historia- mukana uudet huononnut. Otavan Kirjapaino, Keuruu.

Tiittula, L., Rastas, A. & Ruusuvuori, J. 2005: Kasvokkaisesta vuorovaikutuksesta tietokonevälitteiseen viestintään. Virtuaalihaastattelun näkymiä. Teoksessa Haastattelu – tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus Ruusuvuori & Tiittula (toim.). 264-302. Vastapaino, Tampere.

Töttö, P. 2004: Syvällistä ja pinnallista. Teoria, empiria ja kausaalisuus sosiaalitutkimuksessa. Vastapaino, Tampere.

Internetistä:

Eronen, H. 2011: Voimaannuttava johtaminen työtyytyväisyyden ja työkyvyn edistäjänä poliisilaitoksissa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu. Hallintotiede. Viitattu 22.4.2012. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8600-5>

Loppela, K. 2004: Ihminen ja työ – keskustellen työkuuntoon. Työyhteisön kehittäminen työkykyä ylläpitävän toiminnan viitekehyksessä. Väitöskirja. Kasvatustieteiden tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Aikuiskasvatus. Viitattu 22.4.2012. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5949-0>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työsuojelulainsäädäntö. Viitattu 16.1.2012
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/lainsaadanto>

Sosiaali- ja terveysministeriö. Työhyvinvointi perustuu yhteistyöhön. Viitattu 16.1.2012
<http://www.stm.fi/tyosuojelu/tyohyvinvointi>

Tilastokeskus. Työtaistelutilasto 13.5.2011. Viitattu 22.4.2012
<http://www.tilastokeskus.fi/til/tta/index.html>

Wikipedia. Gregory Bateson. Viitattu 16.1.2012
http://fi.wikipedia.org/wiki/Gregory_Bateson

Liite E –lomake

Opiskelen aikuiskasvatustiedettä Tampereen yliopistossa. Pro gradu –tutkimukseni aiheena on työhyvinvointi. Ohjaajani on professori Anja Heikkinen.

Työnohjaajana olette työelämän asiantuntija, jonka takia toivon saavani näkemyksenne työelämää koskeviin pohdintoihini. Haluan tutkimuksellani selvittää, mitkä ilmiöt aiheuttavat työelämässä yhä lisääntyviä työhyvinvoinnin ongelmia. Miten keskeinen tekijä on ristiriitainen viestintä/toiminta työpaikoilla? Aiheuttaako se työpahoinvointia? Jos, niin minkä takia?

Olen jakanut kyselyn osiin:

- 1) Viestintä/toiminta
- 2) Työhyvinvointi
- 3) Vastaajan tiedot

Osa 1 Viestintä/toiminta

Alla on lyhyitä otteita ristiriitaisesta viestinnästä/toiminnasta työelämässä, joihin pyydän ottamaan kantaa vapaamuotoisesti. Mistä työnohjaajan mielestä on kysymys, kun...

...organisaatio tekee hyvää tulosta, mutta irtisanoo työntekijöitä? (1)

...työpaikkailmoituksessa haetaan yhtä aikaa asiantuntijaa ja moniosaajaa? (2)

...työpaikkailmoituksessa haetaan ihmistä, jolla on työkokemusta ja potentiaalia?(3)

...organisaation strategia muuttui ennen kuin kehittämishankkeiden tavoitteet saavutettiin?

(4)

...projektissa oli mukana ihmisiä eri osastoilta ja kaikki puhuivat eri kieltä?(5)

...organisaatiossa seurattiin uusmyyntiä samaan aikaan, kun menettivät vanhoja asiakkaita?(6)

...organisaatio hakee sitoutunutta työntekijää, mutta vain määrääjäksi?(7)

...tiimejä perustettiin, mutta palkittiin yksilösuorituksia?(8)

...työntekijä opiskeli aikuisiällä uuden tutkinnon, mutta irtisanottiin vanhimpana työntekijänä? (9)

...työnantaja hankkii etätyövälineet, jotta työntekijä voi vapaasti valita työajan – ja paikan, mutta tuloksia seurataan yhä tarkemmin erilaisilla mittareilla, esimerkiksi mitataan enterin painalluksia? (10)

...organisaatioon haetaan asiantuntijaa, mutta miksi yli 50-vuotiaasta ei kutsuta haastatteluun? (11)

...työssäkäyvä äiti tai isä tuntee syyllisyyttä, koska lapset ovat iltapäivällä yksin kotona pelaten tietokoneella, mutta toisaalta kotona lasten kanssa ollessaan he miettivät jo seuraavan päivän työasioita? (12)

...työ siirtyy halvempiin tuotantomaihin? Perhe on juuri rakentanut omakotitalon paikkakunnalle, mutta joutuu muuttamaan työn perässä muualle. Miksi työntekijä sitoutuu, mutta työnantaja ei? (13)

Osa 2 Työhyvinvointi

Mitkä tekijät vaikuttavat työhyvinvointiin työpaikalla? Miten työnohjaus voi vaikuttaa työhyvinvointiin työpaikoilla? Mikä merkitys on viestinnällä/toiminnalla työhyvinvointia ajatellen? Miten työnohjaaja voi vaikuttaa viestinnän/toiminnan ristiriitoihin? Esittäkää työhyvinvoinnin, viestinnän, toiminnan ja työnohjauksen yhteyttä koskevia kommentteja, kertomuksia ja esimerkkejä, sekä lyhyitä että pitkiä. (14)

Onko teillä jotain muuta mitä haluaisitte sanoa/ottaa esille työnohjauksen näkökulmasta? (15)

Osa 3 Vastaajan tiedot

Työpaikat/Toimialat, joissa olette toiminut työnohjaajana: (16)

Koulutus: (17)

Ikä: (18)

Sukupuoli: (19)

Voinko olla yhteydessä sähköpostitse, mikäli minulla on kysyttävää? Kyllä Ei (20,21)

Haluatteko valmiista työstä tiivistelmän sähköpostilla? Kyllä Ei (22,23)

Sähköpostiosoitteenne: (24)