



Ammatillisen identiteetin neuvottelu työelämätaidoksi

PÄIVI HÖKKÄ

Samaan aikaan kun tuottavuutta tehostetaan, pyritään parantamaan työelämän laatua. Voidaanko näitä kahta yhdistää, vai onko kyseessä mahdoton tehtävä? Tutkija Päivi Hökkä esittää, että tehtävän ratkaisemiseksi tarvitaan välittävää linkkiä – ammatillista toimijuutta.

*Keitä ”me” olemme,
mihin olemme menossa,
ja mitä meille työyhteisönä ja
organisaationa on tapahtumassa?*

Laatua ja tuottavuutta samaaan pakettiin - Mission impossible?

Elämme jännittäviä aikoja työelämässä. Kaikki on liikkeessä, muutoksessa, murroksessa. Muutoksen suunnasta, intensiteetistä ja laadusta väännetään kättä. Toisten mielestä muutos on aivan liian nopeaa ja dramaattista ja se tulee uuvuttamaan tai vieraannuttamaan ihmiset lopullisesti mielekkästä työstä. Toiset taas pitävät muutosta toivottoman hitaana; vanhat rakenteet nähdään painostavana tulppana innovaatioille ja uudistuksille, joita työelämään ja koko yhteiskuntaan nyt kipeästi kaivataan. Niin tai näin, suurin piirtein samaa mieltä ollaan siitä, että työelämän kehittämistä hallitsee tällä hetkellä jännitteinen dynamiikka. Toisaalta vaaditaan tehostamaan tuottavuutta pienenevillä resursseilla, toisaalta pyritään parantamaan työelämän laatua eli työntekijöiden hyvinvointia, työnimua ja iloa. Onkin syytä kysyä, voidaanko näitä kahta yhdistää, vai onko kyseessä mahdoton tehtävä? Tässä artikkelissa esitän, että tehtävän ratkaisemiseksi tarvitaan välittävää linkkiä – ammatillista toimijuutta, joka kytkeytyy läheisesti ammatilliseen identiteettiin.

Ammatillisen identiteetin neuvottelusta keskeinen työelämätaito

Nykyinen muutoksessa eläminen haastaa työntekijät jatkuvaan oman ammatillisen identiteetin uudistamiseen. Työsuhteissa epätyypillisyydestä on tullut tyypillistä ja vakituinen työsuhde muuttunut pätkä-, keikka-, projekti-, freelancer- tai vuokratyöksi. Nekin, joilla on vakituinen tai määräaikainen työsuhde ovat haastettuja jatkuvaan uusiutumiseen ja elinikäiseen oppimiseen. Myös työttömyysjaksot, jotka kohtaavat entistä useampia ja koulutetumpia työntekijöitä, asettavat ihmisen ammatillisten identiteettipohdintojen ääreen. ”Pelkkä” osaaminen ei enää riitä. Tarvitaan oman osaamisen tiedostamista, näkyväksi tekemistä, uskottavaa esittämistä sekä oman työminän brändäämistä. Ammatillisen identiteetin tuunaamisesta onkin tullut tärkeämpää kuin koskaan aiemmin ja voidaan väittää, että ammatillisen identiteetin uudelleen neuvottelu on nykyään keskeinen työelämätaito, jota tarvitaan läpi työuran.

Ammatillinen identiteetti vastaa kysymykseen kuka olen työssäni, mitä osaan, mitä tavoittelen, mihin kiinnityn ja mihin olen menossa. Tämä käsitys itsestämme on muodostunut oman elämänhistoriamme värittämänä ja siihen vaikuttaa myös näkemyksemme itsestämme tulevaisuudessa. Ammatillisen ydinminuutemme on havaittu olevan suhteellisen pysyvä ja niinpä ei olekaan ihme, että työelämän muutoksissa identiteettimme tulevat monella tapaa haastetuiksi. Haasteita ja säröjä identiteetteihimme voivat aiheuttaa esimerkiksi organisaatiomuutokset, hallintojärjestelmiin tai lainsäädäntöön liittyvät tekijät, työyhteisön epäviralliset ja viralliset valtarakenteet, työpaikan sosiaaliset suhteet tai työntekemisen fyysiset ja materiaaliset puitteet. Näiden työntekoa raamittavien tekijöiden muuttuessa työntekijä on haastettu käymään neuvottelua oman ammatillisen identiteetin ja työkontekstin välisessä rajapinnassa. Identiteettien tuunaamisessa työntekijöillä täytyy olla aktiivi-

nen rooli ja mahdollisuus kannanottoihin ja vaikuttamiseen. Ammatillisen identiteetin neuvottelu ei siis tarkoita sopeutumista ulkoa päin tuleviin muutoksiin, vaan myös aktiivista vaikuttamista niihin ja oman ammatillisuuden pohtimista suhteessa muutoksiin.

Ammatillisten identiteettien ja organisaation välinen suhde

Ammatilliset identiteetit ovat kiinteässä yhteydessä työyhteisöjen ja kokonaisten organisaatioiden uudistumiseen ja kehittämiseen. Tutkimukset osoittavat, että mikäli työntekijöiden ammatilliset identiteetit eivät muutu ja vanhoista ammatillisista rooleista pidetään tiukasti kiinni, organisaatiouudistukset jäävät helposti näennäisiksi tai epäonnistuvat esimerkiksi tuottavuuden kohottamistavoitteissaan. Jos työntekijän työtä tai ammatillista roolia muutetaan ulkoapäin ilman, että hän voi siihen itse vaikuttaa, synnyttää tämä tarpeen oman identiteetin uudelleen neuvottelulle. Mikäli tälle ei ole tilaa ja aikaa työpaikoilla, tilanne voi aiheuttaa jatkuvaa ristiriitaa työn ulkoisten vaatimusten ja työntekijän sisäisen tilan välillä. Pitkittyessään tällainen jännite rapauttaa ammatillista identiteettiä ja saattaa johtaa kärjistyessään työuupumukseen tai ennenaikaiseen eläköitymiseen. Tämä ei ole ainoastaan organisaatioiden vaan koko yhteiskunnan kestävää kehittämistä uhkaava tekijä.

Organisaatioita kehitettäessä olisikin kiinnitettävä erityistä huomioita siihen, että työntekijöille annetaan tilaa, aikaa ja paikka käsitellä yhdessä toisten kanssa mitä uudistukset itse kullekin merkitsevät. Useissa työpaikoissa on tällä hetkellä huutava tarve oman työn, ammatillisuuden, työroolien ja positioiden pohdinnolle. Tämä koskee niin työntekijöitä kuin johtajia. Olemme tutkimuksissamme havainneet, että jo pelkästään muutoksista aiheutuneiden jännitteiden tiedostamisella voi olla ihmisille valtavan voimaannuttava merkitys.

Työelämän muutoksissa

identiteettimme tulevat monella

tapaa haastetuiksi.

Toimijuutta työelämään

Miten sitten vahvistaa samanaikaisesti sekä organisaatioiden tuottavuutta että työelämän laatua? Kysymys oli innoittavana lähtökohtana kun toteutimme Jyväskylän yliopistossa Työsuojelurahaston rahoittamana tutkimus- ja kehittämishankkeen, jonka tavoitteena oli kehittää Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistamisohjelma, joka tukee samanaikaisesti niin työntekijöitä kuin organisaatioita muutoksessa (Hökkä, Paloniemi, Vähäsantanen, Herranen, Manninen & Eteläpelto, 2014). Tavoitteena oli ammatillisen toimijuuden vahvistamisen kautta tukea työntekijöiden, työyhteisöjen ja työorganisaatioiden uusiutumista. Hanke toteutettiin sairaala- ja koulutusorganisaatioissa, ja siihen sisältyi kolmenlaisia työelämäinterventioita: työidentiteettivalmennusta, johdon valmennusta ja työkonferensseja.

Hankkeessa määrittelimme ammatillisen toimijuuden yksilöiden ja/tai yhteisöjen valintoina, vaikuttamisena ja kannanottoina omaan työhön ja/tai ammatillisiin identiteetteihin. Kehittämistyön ja useiden osatutkimusten yhteenvetona esitämme käytännön johdopäätöksenä *ammatillisen toimijuuden monikytkentäistä vahvistamisohjelmaa*, jonka ydinprosesseiksi määrittelimme seuraavat kolme osa-alueita:

- *Ammatillinen identiteettityö.* Tämä pitää sisällään kollektiivisen, työyhteisötasolla käytävän neuvottelun siitä, ketä "me" olemme, sekä työntekijöiden ja johtajien oman ammatillisen identiteettityön tuen.
- *Aitoa toimijuutta vahvistavat käytännöt.* Tämä tarkoittaa osallisuuden ja vaikuttamisen areenoiden luontia ja yhteisten pohdintojen tukea koko henkilöstölle. Myös henkilöstöllä tulee olla mahdollisuus osallistua esimerkiksi organisaation vision ja strategian luontiin.
- Toimijuutta tukeva johtaminen. Johtamisen ja erityisesti keskijohdon rooli on ratkaiseva organisaatioiden laadun ja tuottavuuden toteuttamisessa. Heiltä edellytetään muun muassa tunnetoimijuutta, oman johtajaidentiteetin tuunausta, ja henkilöstön toimijuuden vahvistamista.

Hankkeen tuloksena vakuutuimme siitä, että organisaatioita tulevaisuusorientoituneesti kehitettäessä ei riitä pelkkä yksilöiden oppimisen tuki tai ylimmän johdon toteuttama strateginen kehittäminen. Keskeistä on kehittää ja tukea *samanaikaisesti ja monitasoisesti työntekijöitä*, johtoa ja koko organisaatiota.

Mission possible!

Kun työntekijä saa tehdä työtä, joka resonoi hänen omien tavoitteidensa, arvojensa ja kompetenssiensa kanssa, hän voi kokea työniloa ja -imua, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Työstään innostunut ja onnellinen ihminen tekee yleensä laadukasta työtä, mikä on eittämättä myös organisaation etu sen pyrkiessä edistämään tuottavuuttaan ja tehokkuuttaan. Työn muutoksen prosessointiin ja erityisesti organisaation muutostilanteisiin tarvitaan kuitenkin tukea. Tämän tuen tulee kohdistua sekä työntekijöiden että johtajien ammatillisten identiteettien uudistamiseen kuin myös koko organisaatiotasolla tapahtuviin yhteisiin tarkasteluihin siitä, keitä "me"

olemme, mihin olemme menossa, ja mitä meille työyhteisönä/organisaationa on tapahtumassa.

Kestävää muutosta saadaan aikaan parhaiten samanaikaisesti ja monitasoisesti toteutettujen tukitoimien avulla. Tällöin on oleellista koko työyhteisön dialogiseen kulttuuriin ja yhteistoiminnallisuuteen tähtäävien menetelmien kehittäminen yhdessä identiteettityökalujen kanssa. Kestävässä muutoksessa ammatillisen toimijuuden tuki yhdistää sekä työelämän tuottavuus- että laatuvaatimukset. Yksilöllistä ja yhteisöllistä toimijuutta organisaatiossa tukemalla voidaan vahvistaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia ja ammatillisten identiteettien muutosta, työn mielekkyyttä ja iloa sekä työssä oppimista ja innovatiivisuutta.

On siis mahdollista parantaa työelämän laatua ja kasvattaa tuottavuutta samanaikaisesti. Yhdistävä tekijä näiden välillä on ammatillisen toimijuuden tuki sekä yksilö- että yhteisötasoilla. Ammatillisesta toimijuudesta eli työidentiteettien tuunaamisesta ja työhön vaikuttamisesta täytyy tehdä jatkuva työkäytäntöjen elimellinen osa. Tulevaisuutta ennakoiva kestävä kehittäminen ei voi edetä sykäyksittäin tai loikkimalla, vaan sen tulee olla arjen työhön ja työkäytänteisiin kiinteästi sidoksissa oleva erottamaton ja jatkuva prosessi. Ammatillisen identiteetin ja toimijuuden tukemisen voisi ennustaa korostuvan entisestään myös työnohjaajien työssä tulevaisuudessa.

Ammatillisen toimijuuden ja työssä oppimisen vahvistaminen muuttuvassa työssä -hankkeesta toimitettu raportti on luettavissa verkkokirjana osoitteessa www.jyu.fi/toimijuuskirja.

PÄIVI HÖKKÄ

paivi.hokka@jyu.fi

KT, post-doc tutkija

Kasvatustieteiden laitos,
Jyväskylän yliopisto

Muutoksessa kysytään vaikeita kysymyksiä

Identiteetti on prosessi, jossa ihminen hakee paikkaansa suhteessa toisiin ja muodostaa käsityksen itsestään suhteessa sosiaaliseen ympäristöönsä. Työpaikka on yksi identiteetin näyttämöistä.

KT Päivi Hökkä tuo esille toivon näkökulman, jossa ihminen voi säilyttää aktiivisen toimijuutensa muutoksen keskelläkin. Hänen artikkelissaan keskeisinä ammatillisen toimijuuden ydinprosesseina on ammatillinen identiteettityö, aitoa toimijuutta vahvistavat käytännöt ja toimijuutta tukeva johtaminen.

Pohdin seuraavassa muutosprosessia ja ihmisen osaa tässä prosessissa. Yritän säilyttää toivon näkökulmaa, mutta samaan aikaan otan mukaan tummempiakin virtoja. Yritän pukea sanoiksi kokemustani työyhteisökehittäjänä, työnohjaajana ja organisaatiokonsulttina. Kokemustani värittää nykyinen tehtäväni Julkisten ja hyvinvointialojen liitossa, johon kuuluu pienipalkkaisia valtion, kunnan ja julkisen alan yksityisten yritysten työntekijöitä. Näillä aloilla on käynnissä jatkuvia rakenteellisia muutoksia, joilla pyritään säästämään verorahoja ja toisaalta turvaamaan kansalaisille palvelut tulevaisuudessakin.



Muutoksessa negatiiviset kokemukset liittyvät usein määrittelyksi tulemiseen ja positiiviset kokemukset määrittelijänä toimimiseen.

Muutokset nyrjäyttävät

Suomessa tehdään organisaatiomuutoksia eniten Euroopassa. Pääosin muutokset ovat rakenteiden muutoksia, joissa organisaatiota järjestellään uusiin muotoihin, laatikoihin ja lokeroihin (Alasoini 2015). Julkisia palveluja ulkoistetaan ja julkisia toimintoja yhtiöitetään. Myös erilaiset säästö- ja leikkaustoimet ovat saaneet sijansa muutosten ajureina. Työpaikolla keksitään säästötoimia ja organisaatioissa linjataan erilaisia säästöpäätöksiä esimerkiksi sijaisten palkkaamisesta. Rahasta puhutaan ja raha puhuttaa.

Näihin muutoksiin ihmiset voivat harvoin vaikuttaa ennen kuin ne jo tapahtuvat. Väistämättä ihminen tulee ainakin alussa muutoksen kohteeksi ja joutuu pakotetuksi kysymään omaa paikkaansa, tehtävänsä ja tulevaisuuttaan. Tietyllä tavalla tämä koskee myös keskijohtoa, joka joutuu toteuttamaan ylemmän johdon heille antamaa muutostehtävää. Tässä mielessä muutokset nyrjäyttävät koko yhteisön sijoiltaan. Identiteettityö tulee erityisellä tavalla tärkeäksi. Mitä ajatella itsestä, mitä työyhteisöstä ja muutoksen tapahtumista? Muutoskokemukset sysäävät ihmisen epätasapainotilaan, joka nostaa pintaan myös aiemmat muutoskokemukset.

Merkityskato

Filosofi Sara Heinämaan mukaan päämäärämerkitysten tehtävä on sitoa yhteen käytäntöjä, säännöstöjä, tapoja ja työnjaon periaatteita. Niistä muodostuu verkosto, jossa laajat ihmisryhmät voivat useiden sukupolvien ajan työskennellä samojen tavoitteiden eteen. Kun päämäärämerkitys katoaa, tulee tilalle mekanismi, joka edistää vain omaa ylläpitoaan. Prosesseja hallinnoivat

ihmiset menettävät käsityksen siitä, että prosessien tehtävä on palvella yhteistä hyvää. Menetelmät käsitetään tavoitteiksi, arvot korvataan mielikuvilla ja iskusanoilla, harkinta korvataan säännöillä ja ohjeilla. Neuvottelut korvataan määräyksillä:

”Vanhusten hoivan päämääränä on taata ikäihmisille hyvä elämä. Kun tämä päämäärä hämärtyy, ateria korvataan ruokinnalla, vaatteet kertakäyttöisillä kaavuilla, kosketus roboteilla, jotka eivät väsy toistamaan samaan rutiinia. Hoivaprosessit organisoidaan näin entistä tehokkaammin, mutta hoivan tavoite – hyvä elämä – on hukassa.” (Helsingin sanomat 7.11.2015)

Monet muutokset koskettavat myös työntekijöiden työehtoja. Kysymys ei ole pelkästään psykologisen työsopimuksen muutoksesta vaan kokonaisvaltaisesti koko elämään vaikuttavista muutostekijöistä.

Usein muutoksen tuki saattaa ohittaa aidot kokemukset eikä ihmiselle tule mahdollisuuksia kertoa ja jakaa omia kokemuksia osana tätä rationaalista muutosprojektia. Tieto jättää kylmäksi. Pelkkä järki ei riitä käsittämään ihmistä työssä.

Subjektiksi kokemusta jakamalla

Muutoksessa työntekijät kysyvät, kuka minä olen ja mikä minusta tulee tässä työssä ja työyhteisössä tässä ja nyt. Tämä on identiteetin määrittelytyötä. Usein muutoksessa negatiiviset kokemukset liittyvät määrittelyksi tulemiseen ja toisaalta positiiviset kokemukset määrittelijänä toimimiseen. Toistuvat yt-kokemukset voivat murentaa luottamusta siihen, että työn ja työuran tuunaaminen olisi omissa käsissä. Kohteeksi, objektiksi, tullut ihminen voi palauttaa toimijuutensa, subjektiutensa, oman kokemuksen jakami-

”

Siirtymissä ei ole alkua eikä loppua.

sen kautta. Jakaminen tarkoittaa sitä, että joku vastaanottaa kokemuksen ja pystyy hyväksyvään, empaattiseen läsnäoloon. Vaikeat kokemukset usein piiloutuvat ja ihminen kokee jäävänsä yksin. Yksinäisyyden kokemus voi vaikeuttaa liittymistä ja yhteisöllisen identiteettiprosessin tapahtumista. Muutostunteet varsinkin suurissa rakenteellisissa muutoksissa ovat meille ihmiselle usein vaikeaksi koettuja tunteita. Pelko tulee näyttämölle: miten selviän, miten minun käy? Riittämättömyyden tunne vaivaa erityisesti esimiehiä, johtoa ja luottamustehtävissä toimivia. Häpeä usein piilotetaan. Syyllisyys voi asettua pesimään nurkkiin, kun ei oikein tiedetä, miksi muutoksen tekeminen on niin hankalaa ja tunnolliset, vastuulliset työntekijät ovat helppo sijoituskohde syyllisyydelle. Vihaisuus ja vihan tunteetkin voivat leimahdella työyhteisön suhdeverkossa.

Työyhteisöt tunteiden automaita?

Tunnettyö osana identiteettityönä edellyttää aikaa. Usein juuri siitä on puute muutoksen keskellä. Jos työyhteisössä ei ole ennestään tuttua työohjauksen käytäntöä, ei muutoksen keskellä sille hevin löydy aikaa.

Kun tunteet kätkeytyvät kokemuksiimme, ei välttämättä ole helppoa niitä jakaa työyhteisössä. Joku on joskus kuvannut työyhteisöjä tunteiden automaiksi. Ei niin etteikö tunteita työyhteisössä olisi, mutta niistä ei juurikaan puhuta eikä tunneilmaisu

ole varsinkaan vaikeiksi koettujen tunteiden kohdalle sattua helppoa. Miten toimia tilanteissa, kun on itse samassa liemessä? Miten olla sopivalla etäisyydellä kun on itse esimiehenä ja johtajana osallinen? Usein pelko tilanteiden tunnevaltaisuudesta estää

puhumasta asioista yhdessä ja jakamasta sitä kokemusta, joka toisaalta yhdistää meitä ihmisiä ja avaisi mahdollisuuksia myötätunnon tavoittamiseen.

Kollektiiviseen identiteettityöhön

Työnohjauksen ydin on luoda tilaa kokemuksen kuuntelemiselle ja ottaa se todesta. Kokemuksen moniäänisyys hätkähdyttää minua aina, kun olen ohjaamassa muutosta työssä. Pelkkä puhuminen siitä, miten itse kokee muutoksen ja mitkä asiat itselle muutoksessa ovat tärkeitä voi merkittävällä tavalla luoda yhteyksiä työyhteisön kollektiiviseen identiteettityöhön. Ajattelen, että ihminen on työnohjauksessa aktiivinen tutkija ja ihmiset yhdessä työnohjauksessa pystyvät auttamaan toinen toisiaan tässä tutkimistyössä.

Kokemuksesta puhuessa voi myös tulla esille ajattelutapamme muutoksesta. Muutoksen ilmiöihin havahtuminen voi avata uusia näkökulmia. Muutokset ovat prosesseja, joissa ei ole oikoteitä, vaan prosessi liikkuu eri vaiheiden kautta ja muutoksen prosessi täytyy elää läpi. Prosessi ei välttämättä ole suoraviivainen lineaarisesti ja kauniisti etenevä taival vaan siinä voidaan taantua ja joskus hyppäyksittäin edetä eri vaiheisiin. Monesti kysymys on enemmänkin siirtymistä, joissa ei varsinaisesti ole alkua eikä loppua. Siirtymiä voi olla yhdessä muutoksessa sisäkkäin ja limittäin ja muutosprosessin vaiheet eivät toistu järjestyksessä. Yhteinen kokemusten tarkastelu ja tutkiminen voi luoda ymmärrystä käsittämättömiinkin tilanteisiin.

Muutoksessa kannetaan yhteisesti arvokasta

Ulkopuolinen ohjaaja voi auttaa sekä työyhteisöä että esimiestä ja johtoa yhdessä käsittelemään muutosta. Työnohjaajalla ja organisaatiokonsultilla on erityinen ammat-

taito, jossa yhdistyy työyhteisödynamiikan ymmärtäminen ja toisaalta kokemuksen arvostaminen ja herkkyys kuunnella tilanteita. Työnohjaaja voi hyvällä tavalla auttaa olemaan rauhassa vaikeidenkin tunteiden kanssa. Työskentelyn turvallisten puitteiden luominen edellyttää ammattitaitoa. Jos aikaa on vähän, voi jo pelkkä työskentelyn organisointi ja aikarajoista huolehtiminen sekä tilan järjestely työskentelylle sopivaksi tuoda merkittävää apua.

Muutoksessa eläminen on olemista poissa tasapainotilasta. Tähän kätkeytyä mahdollisuus päämäärien ja merkityksen kysymiseen uudella tavalla. Tämä edellyttää kuitenkin erityistä keskittymistä vaikeidenkin kysymysten kysymiseen. Harri Hyypä on kirjoittanut yhteisön kantokyvystä. Ihmiset kantavat muutoksessa sitä tärkeää ja arvokasta, mikä yhteisössä on yhdessä synnitetty. Kun muutos on työnohjauksessa, voi ihminen asettua puolustamaan tätä tärkeää ja arvokasta ja säilyttää elävyytensä muutoksen tekijänä. Merkitysten kieli voi vallata tilaa säästämisen, rakenteiden muutoksen pakottavalta määräyskieleltä.

TUULA KIANDER

työyhteisökehittäjä

Julkisten ja hyvinvointialojen liitto ry.

organisaatiokonsultti FINOD

työnohjaaja STOrY

tuula.kiander@jhl.fi

Artikkelissa käytetyt lähteet löytyvät netistä:
www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta