

# Yhdessäluomista yksilöllisesti? Diskursiivinen matka yhdessäluomisen mahdollistajien työhön

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Roosa Välimäki  
2014

---

**Tekijä** Roosa Välimäki

---

**Työn nimi** Yhdessäluomista yksilöllisesti? Diskursiivinen matka yhdessäluomisen mahdollistajien työhön

---

**Tutkinto** Kauppätieteiden maisteri

---

**Koulutusohjelma** Johtamisen maisteriohjelma

---

**Työn ohjaajat** Kirsi LaPointe ja Elina Henttonen

---

**Hyväksymisvuosi** 2014

**Sivumäärä** 105

**Kieli** Suomi

---

## Tiivistelmä

Tässä tutkimuksessa tarkastelen työelämävalmentajien työtä diskursiivisella otteella. Tutkimukseni kontekstina on yhdessäluomisen kehittämisote ja tutkimuksen kohteena ovat otetta työssään käyttävät työelämävalmentajat eli yhdessäluomisen mahdollistajat. Tutkimalla mahdollistajien haastatteluissa tuottamaa puhetta tavoitteenani on selvittää, *miten mahdollistajat merkityksellistävät työtään*. Rakennan teoreettista ja käsitteellistä pohjaa tutkimukselleni esittelemällä työelämän muutosta ja sen siivittämänä työelämävalmentajien työtä sekä työelämävalmennuksen kenttää. Tuon esille, kuinka yksilökeskeisestä kehittämisestä ja etenkin voimaantumisesta ja tietoisesta läsnäolosta (*mindfulness*) ammentavista lähestymistavoista on tullut työelämävalmennuksen trendejä. Yhdessäluomisen otekin on kehkeytynyt näiden trendien pohjalta.

Olen rakentanut ymmärrystä yhdessäluomisen otteesta ja tuottanut aineistoni mahdollistajien työstä haastatteleamalla kuutta yhdessäluomisen mahdollistajaa, osallistumalla kahteen yhdessäluomisen otteen tutustumispäivään ja paneutumalla otteesta julkaistuun kirjallisuuteen. Haastatteluaineistoni analysoinnissa työvälineeni on diskurssianalyysi, joka pohjautuu sosiaalisen konstruktionismiin. Olen tunnistanut haastatteluaineistostani neljä diskurssia, joiden kautta mahdollistajat merkityksellistävät työtään: yhdessäluomisen, henkisen kasvun, työkalu- sekä yrittäjyysdiskurssi. Diskurssien kuvailemisen lisäksi olen syventänyt analyysiäni pureutumalla diskurssien välisiin suhteisiin, ristiriitoihin ja niiden seurauksiin subjektiposition, työn subjektivoitumisen sekä työn yksilöllistymisen käsitteiden avulla. Työn subjektivoitumisen ymmärrän ilmiönä, jossa työ ja minuus tulevat lähelle toisiaan. Yksilöllistymisen puolestaan näen vastuukysymyksenä: yksilöt ovat yhä enemmän itse vastuussa esimerkiksi oman työnsä luomisesta.

Tutkimukseni tuloksena osoitan, kuinka yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssit tuottavat mahdollistajien työn subjektivoitumista ja vastaavasti työkalu- ja yrittäjyysdiskurssit työn yksilöllistymistä. Näitä tuloksia tarkastelen suhteessa laajempiin työelämävalmennuksen ja työelämän ilmiöihin. Tutkimukseni valossa yhdessäluomisen diskurssissa korostuva mahdollistajien pyrkimys rakentaa jotakin yhteisöllisempää lähestymistapaa näyttää jäävän muiden, laajemmaltikin työelämävalmennuksen kentällä vaikuttavien, diskurssien puristuksiin.

---

**Avainsanat** Yhdessäluomisen ote, yhdessäluomisen mahdollistaja, työelämävalmennus, diskursiivinen ote, työn yksilöllistyminen, työn subjektivoituminen

---

## **Alkusanat**

Olen tullut tutkimusmatkallani siihen vaiheeseen, jossa kotikaupungin valot häikäisevät silmääni laskeutuvan lentokoneen ikkunasta. Voisi kuvitella, että matkan päätteeksi väsymys painaisi mieltä ja kehoa. Vaan mitä vielä – oloni on varsin kevyt. Olen ehkä onnistunut käyttämään matkalle mukaan pakkaamani evääni hyvin, mutta suurimmaksi osaksi tämä kevyt fiilis on ympärilläni olevien uskomattomien ihmisten ansiota.

Olen tehnyt pro gradu -tutkielmani osana *Kolmas tila* -hanketta, jonka puitteissa työelämän tutkijat ja tutkielmani ohjaajat Elina Henttonen sekä Kirsi LaPointe tarkastelevat mielekkään työn ilmiöitä käytäntölähtöisesti. Elina ja Kirsi ovat pitäneet huolen siitä, että epätoivoisista (gradu)ajoista ja mahdottomilta tuntuneista solmukohdista huolimatta työni on edennyt ja lopulta valmistunut! Suuret kiitokset siis teille parhaasta mahdollisesta (gradu)ohjauksesta, mitä kaltaiseni tutkijanpoikanen toivoa saattaa.

Lämpimimmät kiitokseni yhdessäluomisen otteen alkuperäiselle kehittäjälle Terhi Takaselle, joka otti minut avosylin vastaan ja toivotti tervetulleeksi tekemään tutkimusta yhdessäluomisen otteen parissa. Iso kiitos kuuluu myös kaikille haastattemilleni yhdessäluomisen mahdollistajille, joiden kanssa käymieni keskustelujen pohjalta tämä tutkimus on syntynyt.

Lounas- ja graduntekoseurasta sekä kirjastoemännöinnistä lämmin kiitos Sandralle ja Hannalle. Pimeä syksy on tuntunut varsin valoisa, kun sen on saanut viettää kanssanne. Kotiväelleni ja perheelleni lämmin kiitos loputtomasta kannustuksesta ja siitä, että muistutatte, mikä elämässä on kaikista tärkeintä.

On kyseenalaistamattoman ja yksiselitteisen selvää, etten olisi tässä ilman sitä onnekasta sattumaa, että istahdin tammikuun 2012 alussa eräällä kurssilla kahden uskomattoman ihmisen väliin. Janina ja Mira – tutkivaiseni – sydämelliset kiitokseni, että olen päässyt kanssanne kokemaan sosiaalisen nosteen tajunnanräjäyttävän voiman sekä sen, mitä yhteisöllisyys parhaimmillaan voi tarkoittaa.

Helsingissä 27.11.2014

*Roosa Välimäki*

1	Johdanto .....	5
1.1	Tutkimusasetelman muotoutuminen ja tutkimuksen tavoite.....	6
1.2	Tutkielman kulku.....	9
2	Työn muutoksesta työelämävalmennukseen .....	10
2.1	Työelämän muutos.....	10
2.2	Työelämävalmennus .....	14
2.2.1	Voimaantumislähtöinen kehittämistyö .....	18
2.2.2	Mindfulness ja henkisyys työelämän kehittämisessä.....	22
2.3	Kriittisiä näkemyksiä työelämävalmennukseen .....	27
2.3.1	Työn subjektivoituminen ja yksilöllistyminen .....	28
2.3.2	Työelämävalmentajat subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen äärellä .....	31
2.4	Diskursiivinen näkökulma työelämävalmennukseen.....	36
2.4.1	Sosiaalisesta konstruktionismista diskursiiviseen otteeseen .....	38
2.4.2	Subjektipositiota – toimijan kiinnittyneisyys diskursseihin.....	39
2.4.3	Diskurssien seurauksia tuottava luonne.....	40
3	Tutkimusmatkan kuvaus .....	42
3.1	Aineistolähtöisesti omaa kiinnostusta seuraten .....	42
3.2	Tutkimuksen konteksti – yhdessäluomisen ote .....	45
3.2.1	Voimapyörästä yhdessäluomiseen – otteen syntyjuurilla .....	45
3.2.2	Yhdessäluomisen prosessi .....	47
3.2.3	Kehkeytyvä ote, kehittäjäyhteisö ja mahdollistajat .....	50
3.3	Haastatteluiden avulla kohti uutta ymmärrystä .....	52
3.4	Kenttätyöskentelystä diskurssianalyysiin .....	54
3.5	Tutkimuksen arviointia.....	57

4	Yhdessäluomisen mahdollistajien diskurssit.....	60
4.1	Yhdessäluomisen diskurssi – ”jos mua kiinnostaa yhdessäluominen, niin enhän mä yksin sitä voi tehdä” .....	60
4.2	Henkisen kasvun diskurssi – ”se oma kasvuki et mihin kaikkeen pystyykään” .....	65
4.3	Työkaludiskurssi – ”emmä nyt huvikseen oo tänne tullu teiän kaa meditoimaan” .....	69
4.4	Yrittäjyysdiskurssi – ”et on se selviytymistä ollu kyllä kaiken kaikkiaan” .....	72
5	Sukellus syvemmälle.....	77
5.1	Mahdollistajien työ subjektivoitumisen näkökulmasta.....	77
5.1.1	Yhdessäluomisen diskurssi moraalisen ihanteena .....	77
5.1.2	Henkisen kasvun diskurssi ikuisen kehittymisen alustana .....	80
5.2	Mahdollistajien työ yksilöllistymisen näkökulmasta.....	83
5.2.1	Työkaludiskurssi pätevyyden rakentajana.....	83
5.2.2	Yrittäjyysdiskurssi toimeentulon turvasatamana .....	85
6	Lopuksi.....	89
6.1	Yhteenveto.....	89
6.2	Johtopäätöksiä .....	91
6.3	Tutkimuksen rajat ja jatkotutkimusehdotuksia.....	96
	Lähteet .....	98
	Liitteet .....	104
	Liite 1: Yhdessäluomisen prosessi.....	104
	Liite 2: Haastattelurunko .....	105

# 1 Johdanto

Helsingin Sanomat uutisoi hiljattain Ari Väänäsen ja Jussi Turtiaisen toimittamasta kirjasta *Suomalainen työntekijäyys 1945–2013*, jossa ruoditaan suomalaisessa työelämässä ja työntekijyydessä viime vuosikymmeninä tapahtunutta muutosta. Kirjaansa varten Väänänen ja Turtiainen analysoivat lähes kaksituhatta Helsingin Sanomissa julkaistua työpaikkailmoitusta, joista käy ilmi, millaisia piirteitä työntekijöiltä on eri aikoina edellytetty. Työpaikkailmoitusten perusteella näyttää siltä, että nykyaikana vaatimustaso erityisesti koulutettuja toimihenkilöitä kohtaan on kasvanut. Myös vapaa-ajan ja työn välinen raja on hälventynyt. Ahkeruuden ja määrätietoisuuden lisäksi työntekijyyden hyveinä pidetään nykyään vuorovaikutus- ja läsnäolotaitoja. Työntekijältä edellytetään yhä useammin kyvykkyyttä johtaa itse itseään, mitä selitetään muun muassa koulutustason kasvulla ja itsensä kehittämisen ihanteiden rantautumisella Suomeen. Työ ei ole enää vain keino ansaita jokapäiväinen leipä, vaan myös arvo itsessään. *”Enää ei riitä, että on ’täysin ammattitaitoinen ja raitis’ (HS, 6.3.1949), on oltava ’myyntivirtuoosi--synnyynnäinen myyntikyky--(jossa) on se jokin’ (HS, 14.2.)”* (Helsingin Sanomat 2014.)

Keskustelu työelämän muutoksesta onkin käynyt kuumana viimeisten vuosikymmenten aikana (esim. Blom, Melin & Pyöriä 2001; Filander 2000; Hardt & Negri 2005; Jakonen, Peltokoski & Virtanen 2006; Julkunen 2008; Järvensivu 2010; Kalela 2008; Sennett 2007; Siltala 2004; Vähämäki 2004). Muutoksia on tapahtunut monella eri tasolla, mutta yksi merkittävä käänne on huomion kääntyminen subjektiin: nykyään puhutaan esimerkiksi työ- ja ammatti-identiteeteistä, minuudesta, minästä ja subjektista (Julkunen 2008, 126). Puhutaan myös siirtymästä vanhasta työstä uuteen työhön, jolle tyypillisiä piirteitä ovat muun muassa työn aineettomuus, työntekijän persoonan merkitys, elinikäinen oppiminen sekä itsensä työllistäminen (Mäkinen 2013a, 266; ks. myös Filander 2006). Uuden työn on lisäksi kuvattu olevan tietoisempaa ja tiedollista, vuorovaikutteista sekä affektiivista eli tunteisiin vaikuttavaa (Julkunen 2008, 18).

Väänäsen ja Turtiaisen kirjassaan tekemä uuden työn peilaaminen historiaan nostaa ilmiöstä esille kiinnostavan näkökulman – nimittäin työn ja subjektiviteetin yhteensulautumisen. Työelämäkeskustelussa puhutaan työn subjektivoitumisesta, jossa on kyse persoonallisuuden, subjektiviteettien ja työn kytköksestä (Mäkinen 2013b, 155). Käsi kädessä työn subjektivoitumisen kanssa työelämä on muuttunut yhä yksilökeskeisemmäksi. Työn yksilöllistymisessä on yksinkertaisesti ilmaistuna kyse rakenteista ja perinteistä vapautumisesta ja siinä korostuvat yksilön vapaus sekä vastuu (Julkunen 2008, 122).

Yksilökeskeisessä työelämässä myös yksilöuskoinen kehittäminen on saanut paljon tilaa (Henttonen & LaPointe, tulossa). Esimerkiksi työelämävalmennus on vähitellen hiipinyt osaksi

työelämän ja organisaatioiden arkea (Mäkinen 2013b, 152). Työelämävalmentajien työtä voidaan pitää uuden työn tyyppiesimerkkinä (ks. Mäkinen 2013a, 265–266). Työelämävalmennus on Suomessa melko uusi, mutta alati kasvava ala (Mäkinen 2013b, 152). Työelämävalmennuksen käytäntöjä tutkinut Katariina Mäkinen on todennut työelämävalmennuksessa olevan työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä vahvistavia elementtejä – tyyppillisten työelämävalmennuskäytäntöjen voimaantumisen ja sisäisestä potentiaalista ammentamisen seurauksena minuudesta tulee helposti ja huomaamatta osa työtä ja ulkoisten asioiden sijasta muutosta haetaan nimenomaan omasta itsestä (Mäkinen 2013a). Voimaantumisen ja yksilön potentiaalin ohella tietoisesta läsnäolosta eli mindfulnessista ja muunlaisista henkisistä harjoitteista on tullut luonnollinen osa työelämää ja ihmisten arkea (ks. esim. Duerr 2004; Klemola 2013).

Työelämävalmennus on varsin kirjava ala, jonka sisälle mahtuu monenlaista toimintaa (Mäkinen 2013a, 265). Viime aikoina työelämävalmennuksen kentällä ovat kuitenkin yleistyneet lähestymistavat, joissa ammennetaan tietoisesta läsnäolosta ja voimaantumisesta. Tällainen lähestymistapa on myös yhdessäluomisen ote, joka toimii tutkimukseni kontekstina. Ymmärtääkseni paremmin työelämävalmentajien työtä ja täten myös uuden työn ilmiöitä lähestyn aihetta diskursiivisesti etsien aineistostani vastauksia siihen, miten yhdessäluomisen mahdollistajat merkityksellistävät työtään. Seuraavaksi valotan sitä, miten päädyin tutkimaan juuri tätä aihetta ja millä välineillä olen tutkimukseni tehnyt. Esittelen myös työni tavoitteet.

## **1.1 Tutkimusasetelman muotoutuminen ja tutkimuksen tavoite**

Ei liene epätavallista, että tutkimuksen lopullinen asetelma tutkimuskysymyksineen päivineen kirkastuu vasta tutkimusmatkan loppumetreillä, vaikkei sitä valmiista tutkimusraporteista aina uskoisikaan. Tämän vuoksi johdantokin kirjoitetaan usein viimeiseksi, kun kokonaisuus on hahmottunut. Johdannon selkeyden taakse piiloutuu kuitenkin usein vähemmän selkeä taival, jonka varrella tehdyt päätökset, saadut oivallukset ja harhapolut jäävät raportoimatta. Se, mistä itse lähdin tekemään pro gradu -tutkielmaani, ohjasi minut lopulta hyvinkin yllättäville apajille, minkä vuoksi johdatan lukijan seuraavaksi pikakelauksella tutkimusmatkani läpi.

### ***Aiheen valinta***

Lähdin toden teolla etsimään aihetta, joka kiinnostaa minua ja herättää minussa tunteita, mutta ennen kaikkea halusin tehdä tutkimusta omilla ehdoillani. Seikkailtuani aikani graduaiheiden loputtomassa viidakossa eteeni tuli sattumalta yhdessäluomisen kehittämisote. Yhdessäluomisen ote on alun perin kasvatustieteilijä Terhi Takasen luoma työelämän kehittämisote, joka ammentaa niin voimaantumisesta kuin tietoisesta läsnäolosta.

Yhdessäluomisen ulottuvuuden ansiosta ote vaikutti raikkaalta lähestymistavalta konsulttijargonin kyllästämällä ja pitkälti talouden ehdoilla pyörivällä yksilöiden kaikkivoipaisuudella ratsastavalla (kehittämis)työn kentällä (Henttonen & LaPointe, tulossa). Tämä yhteisöllisyyden vaikutelma houkutteli minut valitsemaan yhdessäluomisen otteen tutkimusaiheekseni.

### ***Tutkimukseni konteksti***

Tutkijanoviisin innolla ja vailla tarkempaa tutkimusongelmaa suuntasin kentälle tuottamaan aineistoa yhdessäluomisen otteesta. Jo alussa minua kiinnosti itse otetta enemmän otteen valmentajiksi – yhdessäluomisen mahdollistajiksi – kouluttautuneiden kehittämistyön ammattilaisten työ. Niinpä vietin kentällä aikani tutustuen itse otteeseen kahdessa yhdessäluomisen otteen tutustumispäivässä osallistuen päivien toimintaan, lukemalla otteeseen liittyvää kirjallista materiaalia sekä haastattelemalla kuutta yhdessäluomisen otteen mahdollistajaa. Haastattelut eivät koskeneet pelkästään yhdessäluomisen otetta, vaan yleisesti mahdollistajien työtä. Kenttätöön myötä kirkastui se, että haluan tutkia nimenomaan mahdollistajien työtä ja täten yhdessäluomisen otteesta muodostui tutkimukseni konteksti.

### ***Diskursiivinen ote***

Kun minulla oli käsissäni melkoisen monipuolinen ja mittava aineisto, oli aika miettiä, miten käyn siihen käsiksi. Tässä vaiheessa kuvioihin astui diskurssianalyysi, jonka myötä metateoriakseni tuli sosiaalinen konstruktionismi. Siinä ajatellaan, että ihmiset yhdessä luovat ja ylläpitävät kaikkia sosiaalisia ilmiöitä sosiaalisten käytäntöjen kautta (Berger & Luckmann 1994). Diskurssianalyysissä tutkitaan yksilöiden sijasta juuri näitä sosiaalisia käytäntöjä. Huomio kiinnitetään esimerkiksi yksilöiden kielen käyttöön eri tilanteissa sekä laajempiin merkityssysteemeihin, joita he tuottavat toiminnassaan. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993a, 37.) Haastatteluaineistoni oli alusta alkaen kutkuttavan kiinnostava, sillä siinä vaikutti olevan jotakin ristiriitaista verrattuna siihen käsitykseen, jonka olin saanut yhdessäluomisen otteesta tutustumispäivien perusteella. Diskursiivinen ote antoi oivallisia välineitä näiden ristiriitojen avaamiseen, sillä katse ei kohdistu kehenkään yksilöön, vaan sosiaalisiin käytäntöihin. Juurikin taju näistä sosiaalisista käytännöistä on ratkaiseva työn ymmärtämisen ja uudistamisen kannalta, vaikka yksittäistä käytäntöä ei kyetä – eikä ehkä ole tarkoituksenmukaistakaan – koskaan lopullisesti ja tyhjentävästi kuvaamaan (Räsänen & Trux 2012, 63).

Tutkimalla kieltä on mahdollista saada tietoa myös sitä ympäröivästä yhteiskunnasta ja kulttuurista sekä ajasta ja paikasta, sillä kieli on niin sosiaalisesti kuin kulttuurisestikin järjestynyt (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13). Diskursiivinen ote antoi minulle siis



mahdollisuuden tarkastella mahdollistajien tuottamaa puhetta myös suhteessa laajempiin työelämän ilmiöihin. Diskurssianalyttisessä tutkimuksessa ei myöskään ole tarkoitus tukahduttaa keskustelua tarjoamalla kaiken kattavia todellisuuden selityksiä – päinvastoin siinä pyritään synnyttämään uutta keskustelua. Diskurssianalyttisen orientaation mukaisesti tutkimus nähdään yhtenä puheenvuorona muiden joukossa. (Jokinen & Juhila 1999, 85.)

### ***Tutkimusongelman muodostuminen***

Diskurssianalyysi oli siinä mielessä mullistava vaihe tutkimuksessani, että sen aikana jouduin kohtaamaan täysin uusin silmin sen, mistä yhdessäluomisen otteen mahdollistajien työssä oikein on kyse. Oletus yhdessäluomisen otteen yhteisöllisyyttä rakentavasta voimasta hälveni, kun otetta tarkasteli sen soveltajien eli yhdessäluomisen mahdollistajien näkökulmasta. Diskursiivinen lähestymistapani ja aineistostani tunnistamani diskurssit auttoivat minua ymmärtämään, että kyse on yhdessäluomisen otetta laajemmista työelämävalmennukseen liittyvistä käytännöistä, joiden kautta mahdollistajien työ niin *subjektivoituu* kuin *yksilöllistyy*.

Tutkimukseni kontekstin muodostaa yhdessäluomisen ote ja tutkimuksen kohteena ovat otetta työssään käyttävät valmentajat – yhdessäluomisen mahdollistajat. Lähestyn siis työelämävalmentajien työtä tutkimalla yhdessäluomisen otteen mahdollistajien haastatteluissa tuottamaa puhetta. Varsinaiseksi tutkimusongelmakseni muodostui lopulta se, miten yhdessäluomisen mahdollistajat itse puheellaan merkityksellistävät työtään. Lähestyn tätä kysymystä tarkemmin seuraavien tutkimuskysymysten kautta:

1. Minkälaisia diskursseja mahdollistajien puheessa rakentuu?
2. Miten kyseiset diskurssit tuottavat mahdollistajien työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä?

Jotta aineistostani tunnistamani diskurssit eivät jäisi pelkäksi kuvaukseksi yhdessäluomisen mahdollistajien työstä, syvennän analyysiäni pureutumalla diskurssien välisiin suhteisiin, ristiriitoihin ja niiden seurauksiin. Apuvälineinäni tässä syväsukelluksessa toimivat subjektiposition, työn subjektivoitumisen sekä yksilöllistymisen käsitteet. Työn subjektivoitumisen ymmärrän ilmiönä, jossa työ ja minuus tulevat lähelle toisiaan: työntekijän identiteetistä ja minästä tulee ikään kuin työvälineitä työprosessissa. Yksilöllistymisen puolestaan näen vastuukysymyksenä: yksilöt ovat yhä enemmän itse vastuussa esimerkiksi oman työnsä luomisesta. Vaikka vastuun toisella puolella on toki vapaus, tässä katsauksessa korostan nimenomaan vastuunäkökulmaa.

## ***Kriittinen lähestymistapa***

Pohjan kaikelle tutkimukselle ja uutta luovalle ajattelulle luo ihmettely – ”*tutkivan katseen suuntaaminen itsestään selviltä vaikuttaviin seikkoihin*” (Lehtonen 1996, 13). Tämä ihmettely johti minut jopa hieman yllättäen kriittisten näkökulmien äärelle. Kriittisyyden ei kuitenkaan ole tarkoitus olla virheiden etsimistä, saati yleistä negatiivisuutta kaikkea kohtaan. Minun kriittinen asenteeni merkitsee vahvaa positiivisuutta. Mikäli haluaa päästä kärryille mutkikkaan maailmamme ilmiöistä, kriittinen positiivisuus on varsin tarpeellinen matkaeväs. (Ks. Lehtonen 1996, 25–26.) Tutkimalla kriittisin linssein mahdollistajien puheessaan tuottamia diskursseja ja merkityksiä toivon voivani avata uusia näkökulmia työelämävalmentajien työhön yleisestikin. Sen avulla, kuten käytäntöjä tutkimalla ylipäätensä, voi myös tehdä näkymättömiä asioita näkyväksi ja avata uusia tapoja ymmärtää työelämävalmentajien työtä.

### **1.2 Tutkielman kulku**

Tutkielmani etenee siten, että toisessa luvussa esittelen tutkimuksellisen ja teoreettisen viitekehysten. Siinä taustoitin aluksi työelämän muutosta, minkä jälkeen esittelen ensin yleisesti työelämävalmennusta ja sitten tarkemmin voimaantumislähtöistä ja tietoiseen läsnäoloon perustuvaa kehittämistyötä. Toisen luvun lopuksi luon työelämävalmennukseen vielä kriittisen katsauksen sekä valotan tutkimukseni diskursiivista lähestymistapaa. Kolmannessa luvussa kuvailen tutkimusmatkani sen moninaisine vaiheineen ja esittelen tutkimukseni kontekstin eli yhdessäluomisen otteen. Neljännessä ja viidennessä luvussa käyn kunnolla aineistoni kimppuun kuvaamalla ensin mahdollistajien puheesta tunnistamani diskurssit sukeltaen sen jälkeen syvemmälle tarkastelemaan diskurssien välisiä suhteita ja niiden linkittymistä työn subjektivoitumiseen ja yksilöllistymiseen. Lopuksi luvussa kuusi kokoaan yhteen tutkimukseni keskeisimmät tulokset ja pohdin niitä suhteessa laajempiin ilmiöihin.

## 2 Työn muutoksesta työelämävalmennukseen

Tässä luvussa johdattelen lukijan aluksi ihmettelemään työelämän muutosta ja sen lieveilmiöitä. Työelämän muutoksen siivittämänä tuon valokeilaan tutkimukseni kohderyhmän eli tarkastelen työelämävalmentajien työtä ja työelämävalmennusta ensin yleisesti ja sitten voimaantumisen ja mindfulnessin näkökulmasta. Tämän jälkeen laitan kriitikon linssit päähäni ja tarkastelen työelämävalmentajien työtä ja työelämävalmennusta pureutuen erityisesti työn subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen teemoihin. Luvun lopussa esittelen lukijalle tutkimukseni diskursiivisen näkökulman ja esittelen välineet, joiden avulla olen itse perehtynyt työelämävalmentajien työtä koskevaan aineistooni.

### 2.1 Työelämän muutos

Työelämän ja työn muutos on herättänyt runsaasti keskustelua viime vuosikymmeninä eri tieteenaloilla ja eri lähtökohdista (esim. Blom ym. 2001; Filander 2000; Hardt & Negri 2005; Jakonen ym. 2006; Julkunen 2008; Järvensivu 2010; Kalela 2008; Sennett 2007; Siltala 2004; Vähämäki 2004). Työn yksittäisiä muutostrendejä ovat muun muassa palvelutyö- ja tietotyövaltaistuminen, verkostoituminen, joustavoituminen, työnteon muotojen epätyypillistyminen sekä kansainvälistyminen (Kairinen, Koskinen, Laitinen, Niemelä & Uhmavaara 2003). Kokonaiskuvan hahmottaminen on kuitenkin yksittäisten trendien listaamista hankalampaa ja murroksesta onkin olemassa monenlaisia tulkintoja (Julkunen 2008, 12). Muutoksia on tapahtunut samanaikaisesti monella eri tasolla. Tutkimukseni kannalta olennaista on ymmärtää erityisesti työssä ja työsuhteissa tapahtuneita muutoksia, mutta se edellyttää myös laajempaa katsausta markkinoiden, politiikan ja johtamisen tason muutoksiin. Siispä kartoitan ensin lyhyesti niitä, minkä jälkeen esittelen uuden työn kaksi ominaispiirrettä, työn subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen, jotka ovat erityisen olennaisia aineistoni analyysin kannalta.

Ennen työelämän muutoksen taustoitusta lienee tarpeellista esittää pari yleisempää huomiota kyseisestä keskustelusta. Ensinnäkin siirtymä vanhasta työstä uuteen ei suinkaan ole ollut mustavalkoinen. Mäkinen (2012, 117) esimerkiksi muistuttaa, ettei kaikki vanha työ ollut objektivoitua tehdastyötä, vaan uudelle työlle tyypillistä subjektivoitua eli työntekijän subjektiviteetistä olennaisesti riippuvaa työtä tehtiin jo ennen jälkifordismin aikaa. Samaten nykypäivänä moni suomalainen ansaitsee elantonsa täysipäiväisestä vakinaisesta työsuhteesta – eli vanhasta työstä – mutta se ei enää ole toimeentulon yleisin muoto, saati sitten kaikkia koskeva normi (Kalela 2008, 111). Julkusen (2008, 20) mukaan 2000-luvun työtä voikin kuvata hybridiksi ja mosaiikiksi: *”Työ on rutiinia ja liikkuvuutta, tylsyyttä ja kiinnostavuutta, valvottua ja*

*vapaata, ositettua ja kokonaista, ammattien hajoamista ja ammattien jatkuvuuksia. Siinä viihdytään ja siinä kärsitään. Se on myös globaalisti eriytynyttä, luokkaistunutta, sukupuolistunutta ja rodullistunutta, siis erilaista eri paikoissa ja yhteiskuntaluokissa, miehillä ja naisilla.”*

Toiseksi keskusteluun työelämän muutoksesta liittyy usein vahvojakin näkemyksiä työelämän laadun muutoksesta. Melko usein tarinat työn muutoksesta korostavat työelämän huonontumista (esim. Siltala 2004; Vähämäki 2004). Henttonen ja LaPointe (tulossa) muistuttavat, ettei suomalaisen työelämän huonontuminen ole itsestään selvää: kriitikot väittävät näin, kun samaan aikaan etenkin elinkeinoelämää edustavat tahot pyrkivät osoittamaan työelämän parantuneen. Järvensivukin (2010, 38) muistuttaa, etteivät kaikki haikaile niin sanotusti vanhoja hyviä aikoja, vaan esimerkiksi nuoremmat ikäluokat haaveilevat tulevasta ja saattavat kummastella varttuneempien ikäluokkien kokemuksia. Nämä kaikki tulkinnat ansaitsevat tulla kuulluksi. Julkusen (2008, 15) mukaan työelämän tutkimus linkittyy vahvasti yhteiskuntamuodon vaihdos- ja murrostulkintoihin, joista on olemassa niin kriittisiä uusliberalismitulkintoja kuin myönteisiä tietoyhteiskuntaa ja refleksiivistä modernia painottavia tulkintojakin.

Kuten toin esille, työn muutos on tapahtunut samanaikaisesti monella eri tasolla. Konkreettisimmin muutos paikantuu 1960- ja 70-luvun vaihteen protesteihin ja vuoden 1973 öljykriisiin, jolloin kultaisista vuosista siirryttiin taloudelliseen epävakauteen (Julkunen 2008, 81). Öljykriisin myötä Bretton Woodsin valuuttajärjestelmä romahti, minkä seurauksena sijoituksille asetetut kansalliset rajoitteet heikkenivät. Yritysten oli järjestäydyttävä uudelleen houkutellessaan uusia kansainvälisiä sijoittajia, jotka liputtivat nopeiden voittojen puolesta pitkäjänteisen hyödyn kustannuksella. (Sennett 2007, 14.) Öljykriisi siis vauhditti pääoman kansainvälisiä liikkeitä, minkä seurauksena suuryrityksissä valta vaihtui toimivalta johdolta osakkeenomistajille (Kalela 2008, 116–117). Pääoman vapaan liikkuvuuden myötä työmarkkinat alkoivat tuntua kankeilta, mihin vastattiin vaatimalla työntekijöiltä muun muassa kykyä ja halukkuutta sopeutua uusiin työtehtäviin ja tuotantoprosesseihin sekä palkka- ja työaikajoustoja (Julkunen 2008, 106–107). Teollisesta ja palveluyhteiskunnasta siirryttiin vähitellen kohti tieto- ja informaatioyhteiskuntaa (Blom ym. 2001, 13–15) ja massatuotannosta joustavaan työhön (Julkunen 2008, 86). Joustavuuden myötä työn organisoimisen tavat ja muodot alkoivat muuttua, minkä seurauksena työelämää värittävät nykyään epätyypilliset työsuhteet (Julkunen 2008, 108–109) sekä prekarisaatio<sup>1</sup> (Julkunen 2008, 112).

---

<sup>1</sup> Prekariaatilla tarkoitetaan Julkusen (2008, 112) mukaan työvoimaa, ”joka kokee nykyisen palkkatyöyhteiskunnan puitteissa jatkuvaa epävarmuutta oikeuksista, toimeentulosta ja tulevaisuudesta”. Prekarisaatiota ovat laajemmin kartoittaneet mm. Jakonen, Peltokoski ja Virtanen (2006).

Öljykriisin jälkeen uutta säätelyä rakennettiin monilla eri alueilla ja näin ollen uuden yhteiskuntamuodon muodostuminen on myös tarina markkina- ja uusliberalismin leviämisestä, uusien tuotantokonseptioiden ja työvoiman hyödyntämistapojen etsimisestä sekä informaatioteknologian valtaanpääsystä (Julkunen 2008, 81). Uusliberalismi talouspoliittisena suuntauksena on myös ohjailnut työelämän muutosta (esim. Patomäki 2007). Uusliberalistisessa talouspolitiikassa tavoitteena ovat vapaat markkinat, valtion roolin ja hallinnon keventäminen sekä säännöstelyn purkaminen. Tällaista talouspolitiikkaa ovat alun perin harjoittaneet Yhdysvallat ja Britannia, mutta monet maat – mukaan lukien Suomi – ovat seuranneet perässä. (Henttonen & LaPointe, tulossa.) Suomessa uusliberalistista politiikkaa alettiin harjoittaa 1980-luvun lopulla (Patomäki 2007). Lopullisena katkoskohtana vanhan ja uuden talouden välillä pidetäänkin useimmiten 1990-luvun lamaa (Julkunen 2008, 14.) Laman sanotaan pyyhkineen mennessään suuren määrän yrityksiä ja työpaikkoja raivaten näin tilaa teknologiselle innovatiivisuudelle ja kansainväliselle kilpailulle pakottaen samalla etsimään tuoreita työkaluja ja toimintatapoja uuden kilpailuedun saavuttamiseksi (Blom ym. 2001, 15).

Uusliberalismi on siis talouspoliittinen teoria, jossa ajatellaan, että vapauttamalla yksilöt ja heidän yritteliäisyytensä hyvinvointi edistyy parhaiten. Samalla se toimii myös ideologiana, joka korostaa yksilöiden vastuuta ja vapautta. Työelämän kannalta tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että yksilöt ovat itse vastuussa omasta työllistymisestään. Yksilöiltä edellytetään yhä enemmän joustavuutta ja yritteliäisyyttä, kun organisaatiot eivät enää tarjoa pysyviä ja vakaita työpaikkoja. (Henttonen & LaPointe, tulossa.) Uusliberalismiin kuuluu näin ollen subjektivoiva logiikka: sen tavoitteena on tuottaa erityisen yrittäjähenkkinen subjekti, joka kykenee tekemään järjestäviä, vastuullisia ja itsenäisiä valintoja (Salmenniemi 2013, 76).

Subjektivoiva logiikka pitää sisällään työn subjektivoitumisen sekä yksilöllistymisen, jotka liitetään usein nimenomaan uuteen työhön (Julkunen 2008; Mäkinen 2013a). Työn subjektivoitumisella<sup>2</sup> tarkoitetaan sitä, että työ on oleellisesti riippuvainen työntekijän subjektiviteetista (Julkunen 2008, 120). Työntekijöiden odotetaan nykyään antavan itsestään työelämälle tavalla, joka koskettaa yhä intiimimmin sitä, mitä ja kuka hän on sekä mitä hän osaa (Mahlakaarto 2010, 15). Uudelle työlle ominaisia hoiva-, tieto-, palvelu-, asiantuntija- ja luovia töitä ei voi teollisen eli vanhan työn lailla objektivoida koneisiin, tietokoneohjelmiin tai byrokraattisiin ohjeistuksiin. Työn subjektivoituminen on siis seurausta niin uusista tuotantokäsityksistä kuin tuotannon ja työvoiman rakennemuutoksistakin. Näiden muutosten myötä työntekijää edellytetään hyödyntämään työssään osaamistaan, kykyjään, tunteitaan ja motivaatiotaan. Hänen odotetaan myös osallistuvan päätösten tekoon ja vastuun jakoon sekä

---

<sup>2</sup> Subjektivoitumisen ohella työelämäkeskustelussa puhutaan myös työn henkilökohtaistumisesta, personoitumisesta ja ainutkertaisen persoonan mukaantulosta (ks. Julkunen 2008, 122; Mäkinen 2013a). Niiden määritelmät tulevat niin lähelle työn subjektivoitumista, että käytän tässä tutkimuksessa niistä kaikista subjektivoitumisen käsitettä.

kommunikoivan ahkerasti toisten kanssa. (Julkunen 2008, 120.) Työn subjektivoitumisessa ei kuitenkaan ole kyse radikaalista murroksesta, vaan pikemminkin siitä, että työn organisaation ja tuotannon rakenteiden muuttuessa taloudellinen tuotanto saa yhä vahvemmin otteen subjektiviteetista (Mäkinen 2013b, 155).

Uusliberalismin subjektivoivaan logiikkaan voi subjektivoitumisen ohella lukea myös yksilöllistymisen (individualismi), joka korostaa yksilön vastuuta ja vapautta. Julkunen (2008, 121) mukaan nykyaikana on paljon yhteisöjä murentavia yksilöllistäviä taipumuksia. Valtion tasolla näiden taipumusten juuret vievät 1990-luvulle, jolloin Suomessa toteutettiin paljon rakenteellisia ja organisatorisia työkäytäntöjen muutoksia. Vahvana trendinä oli se, että julkista sektoria yksityistettiin. Näitä laajoja rakenteellisia uudistuksia perusteltiin nimenomaan uusliberalististen oppien hengessä muun muassa kasvavalla toiminnan tehokkuudella, vastuulla, vapaudella sekä työelämän laadulla. (Filander 2000, 23–24.) Yhteisöllisten suojien takaajana on valtion lisäksi toiminut ammattiyhdistysliike, jonka vaikutusvalta on edellä mainittujen toimenpiteiden myötä vähentynyt huomattavasti (Julkunen 2008, 53). Niin ammattiyhdistystoiminnassa kuin hyvinvointivaltiossakin on nykyään kuultavissa niin sanottu mahdollistamisen retoriikka, jossa valtio ja ammattiliikkeet ynnä muut organisaatiot nähdään yksilöiden mahdollistajina ja valmentajina. Yksilön tehtäväksi jää olla oman edunvalvontansa seppä. (Julkunen 2008, 69.)

Julkunen (2008, 126) mukaan työtä koskeva tutkimus ja keskustelu on kääntynyt subjektiin: nykyään puhutaan subjektista ja subjektiudesta, työ- ja ammatti-identiteeteistä, minuudesta sekä minästä. Tätä voisi kutsua myös psykologisoitumiseksi. Työtä, jossa voi toteuttaa ja kehittää itseään, omia potentiaalejaan ja taitojaan, on viime vuosikymmeninä alettu pitää ihanteena. Itsensä toteuttamisen ja kehittämisen diskurssista on tullut osa arkea: *”Työn ei kuulu olla vaivaa ja piinaa, vaan sen kuuluu olla oman kasvun ja kehittymisen paikka.”* (Mt.)

Toisaalta tällaiset ideologiat eivät synny tyhjästä. Julkunen (2008, 126) arveleekin itsensä toteuttamisen ja kehittämisen diskurssin olevan seurausta lukuisista kulttuurisista ja diskursiivisista muutoksista, kuten modernin yksilön ideasta, nuoren Marxin humanismista seuraajineen, työn humanisoinnin liikkeestä, kulttuurin feminisoitumisesta, työhyvinvoinnin ja työpsykologian opeista, humanistisista organisaatio-opeista sekä henkilöstöjohtamisen diskurssista. Bovbjerg (2011, 192) paikallistaa itsensä toteuttamisen ja kehittämisen idean leviämisen amerikkalaisen psykologin Abraham Maslow’n (1908-1970) työhön henkilökohtaisesta kasvusta ja itsensä toteuttamisesta työssä, jossa ovat myös *empowerment*-termin juuret (ks. Takanen 2005, 229). Yksilöiden, heidän persoonansa ja itseytensä tunnustaminen liitetään erityisesti 1960-luvun murrokseen, antiautoritaariseen kapinaan sekä

yksilön nousuun (Siltala 2004, 74–75). Yksilöllistyneen ja demokratisoituneen nyky-yhteiskunnan perusideologiaan itsen toteuttamisen, henkisen kasvun sekä omien kykyjen ja potentiaalien hyödyntämisen kaltaiset ilmiöt sulautuvat vaivatta (Julkunen 2008, 127).

Tähän kehityskulkuun lienee nivottavissa myös työelämävalmennus, joka on yleistynyt ja tullut osaksi työarkea viimeisten vuosikymmenten aikana. Seuraavaksi kartoitan, mistä työelämävalmentajien työssä oikein on kysymys ja miten voimaantumisen ja mindfulness linkittyvät työelämävalmentajien työhön.

## **2.2 Työelämävalmennus**

Työelämävalmennukseksi, uravalmennukseksi ja coachingiksi kutsuttu työntekijöitä tukeva valmennus on viime vuosikymmeninä yleistynyt ja siitä on tullut yhä arkisempi osa työelämää (Mäkinen 2013a, 265). Työelämävalmennuksen ammatiksi kypsymisen kannalta merkittäviä asioita ovat olleet ainakin valmennuskokemuksen karttuminen, valmennustyön ammattilaisten määrän lisääntyminen sekä johtamisen ja HR-ammattilaisten työn kehittyminen (Grant & Cavanagh 2004, 2).

Julkusen (2008, 73) mukaan Suomessa työelämän kehittämiskulttuuri sekä keskustelu työhyvinvoinnista elävät vahvana. Kehittämistyön kenttä on erittäin laaja ja monipuolinen, mutta yhä enemmän jalansijaa on saanut työelämävalmennus, jossa katse kohdistuu ennen kaikkea yksilön itsensä kehittämiseen. Työelämävalmennus linkittyy myös edellisessä luvussa avaamaani työelämän muutokseen, sillä siinä kiteytyy niin käytäntönä kuin ilmiönä monia uudelle työlle ja uudelle taloudelle ominaisia piirteitä, kuten työntekijän henkilön merkitys, työn aineettomuus, uuteen ammattiin kouluttautuminen sekä yrittäjänä toimiminen. Työelämävalmennuksen voi nähdä olevan uutta työtä kahdessa mielessä: ala on konkreettisesti varsin tuore ja työn käytännöt ja muodot heijastelevat uuden työn teoreettisia ja tutkimuksellisia kuvauksia. (Mäkinen 2013a, 265–266.)

Kehittämistyön historia voidaan jakaa kahteen vahvaan arvopäämäärään ja näiden pohjalta syntyneisiin trendeihin. Ensinnäkin organisaatioilta on vaadittu lisää tehokkuutta ja tuottavuutta. Toista linjaa edustaa puolestaan työn humanisoinnin perinne, jossa kehittämistyön lähtökohdaksi on otettu esimerkiksi työhyvinvoinnin, motivaation ja osaamisen kehittäminen tai voimavarojen vapauttaminen. (Honkanen 1999, 16–17.) Työelämävalmennus asettuu osaksi jälkimmäistä trendiä, sillä Mäkisen (2013a, 265) mukaan työelämävalmennuksessa on usein kyse toiminnasta, jossa valmennettavan työkykyä ja/tai työmarkkinakelpoisuutta pyritään kartuttamaan sekä hyvinvointia lisäämään etenkin omaan minuuteen kohdentuvan reflektoinnin ja erilaisten harjoitusten kautta.

Työelämävalmennuksen käytännöissä ja periaatteissa on kuitenkin paljon variaatioita (Virolainen 2010, 16–17). Mäkinen (2012, 118) määrittelee työelämävalmennuksen interaktiiviseksi palvelutyöksi, jonka tyypillisiä piirteitä ovat kauppatavaran aineettomuus ja ehdoton riippuvaisuus tuottajan ja kuluttajan sosiaalisesta suhteesta. Lisäksi interaktiivista työtä tehdään pääosin kasvotusten. (Mt.) Julkusen (2008, 141) mukaan interaktiivisen työn teoria on hyvin kehittymätöntä verrattuna tietotyöhön ja lisäksi se on levällään lähinnä feministien ja naisammattien tutkimuksessa. Tämän totesin myös itse etsiessäni tutkimustietoa työelämävalmennuksesta: vakiintunutta, useissa tutkimuksissa toistuvaa määritelmää ei ole toistaiseksi olemassa (ks. Grant & Cavanagh 2004; Passmore, Peterson & Freire 2013). Näin ollen nojaudun omassa tutkimuksessani pitkälti Katariina Mäkisen (2012, ks. myös 2013a, 2013b) väitöskirjassaan rakentamaan määritelmään työelämävalmennuksesta, sillä siinä on paljon yhtymäkohtia omaan aineistooni.

Työelämävalmentajien määrä näyttää kasvaneen samaa tahtia, kun itsensä kehittämistä on tullut erottamaton osa työelämää. George (2013, 179) kirjoittaa taantumun seurauksena alaa vallanneesta kaupallisesta kulttuurista, joka tarjoaa itsensä kehittämistä vastalääkkeeksi taloudelliselle epävarmuudelle. Työelämävalmentajien määrän runsas kasvu lienee nivottavissa myös osaksi tätä kehitystä. Työmarkkinoiden epävarmuus on avittanut epätyypillisten ammattien, kuten työelämävalmentajien, syntymistä. Toisaalta sama epävarmuus pitää elossa tällaisia palveluja tarvitsevaa kuluttajakuntaa. (Mt.)

Työelämävalmennus on erittäin monimuotoinen ala, joka pitää sisällään runsaasti vaihtelevaa toimintaa. Lisäksi valmennuksen kenttä on jatkuvassa muutoksessa. (Mäkinen 2013a, 265.) Varsinaista tilastotietoa työelämävalmennuksesta ei Mäkisen (2013a, 267) mukaan toistaiseksi ole saatavilla paljoa, mutta voidaan todeta, että valmennusala on ammattimaistunut ja kasvanut viimeisten parinkymmenen vuoden aikana maailmanlaajuisesti. Työelämävalmennuksen juuret ovat johdon coachingissa, organisaation kehittämisessä, uravalmennuksessa, mentoroinnissa kognitiivis-behavioraalisisessa terapiassa sekä self help - ja ihmisen potentiaalia korostavissa suuntauksissa (George 2013, 182). Käytännön työnä valmennus on ammentanut vaikutteita useista lähteistä, kuten liiketaloudesta, psykologiasta, urheilusta, kasvatustieteistä ja filosofiasta (Virolainen 2010, 21).

*Työelämävalmentaja* ja *coach* eivät toistaiseksi ole laillistettuja ammattinimikkeitä. Näin ollen kenellä tahansa on mahdollisuus perustaa yritys, jonka puitteissa voi tarjota valmennuspalveluita. Käytännössä useat valmentajat ovat kuitenkin suorittaneet jonkinlaisen valmentajana toimimisen kurssin tai pidemmän koulutuksen ja eri tahot järjestävätkin valmennuskursseja ja tarjoavat myös sertifikaatteja kurssien suorittajille osoitukseksi



koulutuksistaan. Valmennus ei kuitenkaan usein ole henkilön ensimmäinen ammatti tai ainoa osaamisalue: tyypillisesti työelämävalmentajan työtä tehdään joko toisen työn ohessa tai valmentajalla on takanaan ura toisessa ammatissa. Valmennusalalla toimivat henkilöt voikin karkeasti jaotella kahteen ryhmään lähtökohtiensa perusteella: niihin, joilla on kaupallisen alan tutkinto ja/tai kaupallisen alan kokemusta sekä niihin, jotka ovat toimineet sosiaalialalla ja joiden asiantuntemus on kaupallisen sijasta terapeutista. (Mäkinen 2013a, 267.)

Käytännössä eri toimijoiden välinen rajanveto on tätä kahtiajakoa häilyvämpi, sillä valmennuksessa terapeutteja ja liikkeenjohdollisia käytäntöjä käytetään yleensä rinnakkain (Mäkinen 2013a, 267). Terapeutteista käytännöistä on tullut osa työelämävalmennusta ja suomalaisen nykyisen valmennuksen voikin nähdä osana kehitystä, jossa persoonallisuuteen ja ihmisenä kasvamiseen liittyvät seikat nivoutuvat osaksi sosiaalista ja kaupallista menestystä (Mäkinen 2013a, 268).

Valmentajat työllistävät Georgen (2013, 180) mukaan usein itsensä. He ovat siis itse vastuussa omasta työtilanteestaan ja heiltä uupuu usein instituution tarjoamat sosiaaliset kontaktit. (Mt.) Usein valmentajat tekevätkin työtään yrittäjinä tai freelancereina, mutta osa valmentajista saa palkkansa työskentelemällä ison organisaation palveluksessa. Onkin olemassa yritysorganisaatioita, jotka keskittyvät yksinomaan valmennukseen. Toisaalta monet, etenkin henkilöstöalan ammattilaiset, tekevät valmennustyötä omassa organisaatiossaan varsinaisen työnsä lomassa. (Mäkinen 2013a, 268.)

Työelämävalmennuksen järjestäytymättömyyden vuoksi valmentajat ovat vapaita muokkaamaan toimintaansa sellaiseksi kuin he parhaaksi näkevät (George 2013, 182). Valmennuskäytäntöjen kirjoon kuuluvatkin esimerkiksi luennointi, ryhmätapaamiset, kahdenkeskiset juttutuokiot sekä yhteydenpito Internetin välityksellä. Valmennusten sisällöissä ja kohderyhmissäkin on huomattavia eroja: toiset auttavat yrityksiä muutoksenhallinnassa ja luennoivat henkilöstölle, kun taas toiset tukevat yritysjohtajia heidän yksinäisessä työssään. Tarjoavatpa jotkut elämäntapa- ja valmentajat apua painonhallintaan. (Mäkinen 2013a, 268.) Eri menetelmien kirjoa hyödynnetään myös varsin eri tavoin ja ulkopuolisen havainnoitsijan näkökulmasta esimerkiksi osallistujalähtöisesti ja ratkaisukeskeisesti toteutettua terapiaa, mentorointia, työnohjausta ja sparrausta voi olla vaikea erottaa toisistaan (Virolainen 2010, 76). On tärkeä muistaa, että vaikka työelämävalmennus voi muistuttaa terapiaa, se ei kuitenkaan korvaa lääketieteellistä tai psykologista terapiahoitoa. Ammattimaisten valmentajien oletetaan tunnistavan ero kliinisten ja ei-kliinisten seikkojen välillä. (Grant & Cavanagh 2004, 11.) Valmennuksessa on lisäksi paljon yhteyksiä henkisiin ja holistisiin käytäntöihin kuin myös New Age -suuntaukseen (Mäkinen 2012, 98).

Erotuksena esimerkiksi mentoroinnista valmennus on usein tavoitteellinen ja ennalta määritellyn pituinen prosessi. Sen aluksi asetetaan tavoitteet yhdessä valmennettavan kanssa hänen elämäntilanteestaan lähtien. Työelämävalmennuksessa päämäärät liittyvät tavallisesti työhön, urakehitykseen tai yleisesti työmarkkinoihin. Tavoitteet ovat ensisijaisesti henkilökohtaisia ja vasta toissijaisesti kyseeseen voivat tulla esimerkiksi työyhteisön tavoitteet. (Mäkinen 2013a, 268.)

Valmennuksessa tavoitellaan usein muutosta itsessä tai suhteessa itsen, mutta konkreettisissa päämäärissä ja keinoissa niiden saavuttamiseksi on vaihtelua. Suhdetta ”ulkomaailmaan”, kuten esimerkiksi työorganisaatioon, ei poissuljeta, mutta sitä lähdetään rakentamaan ensisijaisesti henkilökohtaisen muutoksen kautta. Voidaankin sanoa, että koko valmennusprosessi perustuu henkilökohtaiseen muutokseen. Lukuun ottamatta itsereflektointia – mikäli sen ylipäättänsä haluaa mieltää taidoksi – valmennuksessa ei opita uusia taitoja tai kykyjä, vaan ennemminkin katse kääntyy sisäänpäin tutkailemaan sitä, mitä ihmisessä jo on. Valmennustyössä puhutaan tässä yhteydessä usein voimaantumisen. Voimaantumiseen tähtäävässä valmennuksessa tavoitellaan tavallisesti muutosta, jonka seurauksena ihminen ikään kuin tulee vahvemmin omaksi itsekseen tai vähintäänkin oivaltaa itsestään jotakin uutta. (Mäkinen 2013a, 269.)

Työelämävalmennuksen sisälle näyttäisi siis mahtuvan hyvin monenlaista toimintaa. Sisäisestä kirjavuudesta huolimatta kullekin valmentajalle lienee (tai ainakin tulisi olla) selvää, minkälaisia valmennusta he tarjoavat. Organisaatiokehittämisestä puhuttaessa olisikin syytä lähteä liikkeelle siitä, mitä, miten ja missä roolissa konsultoi (Honkanen 1999, 19). Organisaatiokehittäjinä toimitaan hyvin vaihtelevista arvolähtökohdista ja päämääristä, ammatillisesta perustasta, suhteista organisaation johtamisfunktioihin sekä kehittämistyön malleista ja rooleista käsin. Nämä erilaiset lähtökohdat vaikuttavat myös käyttöteoriaan<sup>3</sup>, jota kukin kehittäjä hyödyntää omassa työssään, vie mukanaan organisaatioon ja pyrkii välittämään toisille ihmisille. (Mt., 20.) Vaikka nämä käyttöteoriat ovat usein enemmänkin implisiittisiä kuin tietoisia rakennelmia, kunkin kehittämistyötä tekevän tulisi tarvittaessa kyetä esittämään oma käyttöteoriansa (mt., 20-21).

Työelämävalmennuksen järjestäytymättömyyden ansiosta työelämävalmentajat voivat hyödyntää hyvinkin vapaasti ja laajasti erilaisia kehittämistyökaluja ja -otteita työssään. Tätä tutkimusta varten haastattelemani valmentajat ovat esimerkiksi suorittaneet yhdessäluomisen mahdollistaja -valmennusohjelman ja näin ollen he saavat käyttää yhdessäluomisen otetta työssään, mutta sen ohella heillä on toki muitakin työkaluja pakissaan. Nämä erinäiset

---

<sup>3</sup> Käyttöteoria (*theory-in-use*) on sisäinen malli joka ohjailee ihmisen toimintaa, päättelyä ja valintoja. Se voi poiketa huomattavasti niistä periaatteista, joiden ihminen itse kuvittelee ohjaavan hänen toimintaansa, eli julkiteoriasta (*espoused theory*). (Argyris 2010, 62.)

valmennusohjelmat ja -työkalut puolestaan ovat usein perusteellisen ja järjestelmällisen suunnittelun tulosta ja monesti niiden kehittämiseksi ja samalla tueksi on tehty myös empiiristä tutkimusta<sup>4</sup> (ks. Grant & Cavanagh 2004). Sekä yhdessäluomisen otteen että aineistoni kannalta on asianmukaista syventyä myös voimaantumiseen ja mindfulnessiin, sillä kumpikin niistä on vaikuttanut yhdessäluomisen otteen syntyyn ja näin ollen niiden sanasto kuuluu selvästi myös aineistossani. Ne eivät ole kehittämisoitteita tai -työkaluja sinänsä, vaan pikemminkin lähestymistapoja, joista työelämävalmentajat – tai ketkä tahansa itsensä kehittämisestä kiinnostuneet ihmiset – voivat ammentaa omien tarpeidensa mukaan. Pyrin valottamaan voimaantumista ja mindfulnessia yleisesti, mutta ennen kaikkea työelämävalmentajien työn näkökulmasta.

### **2.2.1 Voimaantumislähtöinen kehittäminen**

Heikkilän ja Heikkilän (2005, 13) mukaan voimaantuminen on siirtynyt juhlapuheista yleiseen käyttöön. Mutta miten voimaantuminen linkittyy työelämävalmennukseen? Edellisen kappaleen ajatuksella lukenut lukija saattaa muistaa, että valmennuksessa tavoitellaan usein voimaantumista ja subjektin vahvistumista (Mäkinen 2013a, 269). Voimaantumisasiheisessa tutkimuskirjallisuudessa korostetaan vahvasti yksilön vastuuta omasta voimaantumisestaan (ks. esim. Mahlakaarto 2010; Siitonen 1999). Työelämävalmentajien tehtävä voimaantumisprosessissa näyttääkin olevan auttaa ihmisiä voimaantumaan tai, Takasen (2005) sanoin, mahdollistaa voimaantuminen. Seuraavaksi kartoitan ensin hieman voimaantumiskäsitteen taustaa ja määrittelen voimaantumista. Sen jälkeen tarkastelen voimaantumista kehittäjän näkövinkkelistä.

Voimaantumista koskevissa lähestymistavoissa on löydettävissä varsin monenlaisia teoreettisia orientaatioita ja viitekehyksiä. Voimaantumisesta ei ole olemassa eheää ja kattavaa teoriaa ja näin ollen voimaantumisen käsitettä voisi luonnehtia ”epäkypsäksi” (Mahlakaarto 2010, 25; Mattila 2008, 27) ja keskustelu voimaantumisen käsitteen ympärillä on hyvin moniulotteista<sup>5</sup> (Mahlakaarto 2010, 27). Jotakin tästä moniulotteisuudesta kertonee se, että suomalaisen voimaantumistutkimuksen uranuurtajalla Juha Siitosella (ks. Siitonen 1999) meni reilut kolme vuotta muodostaa oma käsityksensä empowerment-käsitteestä väitöskirjaansa kirjallisuuden ja ajankohtaisen keskustelun avulla. Voimaantumisen perinteen voi nähdä nousevan kolmesta

---

<sup>4</sup> Yhdessäluomisen otteen kehittäjä Terhi Takanen on väitellyt Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulusta kehittämästään otteesta (ks. Takanen 2013)

<sup>5</sup> Mahlakaarto (2010, 27) on laatinut perusteellisen katsauksen voimaantumiskirjallisuuden kenttään. Hänen jäsenyyksessään voimaantumista luonnehditaan oman äänen löytymisenä: persoonallisena muutoksena, joka näkyy vaikuttamisena omaan elämään, omien voimavarojen löytämisenä ja ulkoisesta pakosta vapautuvana yksilönä, prosessina, jonka kautta yksilö saavuttaa elämänhallintaa, itsensä auttamisen halun synnyttämisenä tai persoonallisena ja sosiaalisena prosessina, joka lisää itsetuntoa ja itsearvostusta. Lisäksi voimaantumista kuvataan prosessiksi, jossa yksilö tiedostaa omat arvonsa tai lisää eettisyyttään itsemäärittelyn ja omien rajojen määrittelyn kautta. (Mt.)

historiallisesta traditiosta: 1) kriittisestä yhteiskuntateoriasta, jossa keskeisenä tehtävänä on parantaa sorrettujen ja vähemmistöryhmien elinolosuhteita ja hyvinvointia, 2) organisaatioteorioista, joissa tavoitteena on yhteisöllisyyden, vallankäytön ja osallisuuden lisääminen tai 3) sosiaalipsykologisista teorioista, joissa lähtökohtana on yksilön kehittyminen. (Baker, McDaniel, Fredrickson & Gallegos 2007, 125; Kuokkanen & Leino-Kilpi 2000, 237–239; Mahlakaarto 2010, 25.) Nämä kaikki lähestymistavat korostavat humanistisesta filosofiasta ja tutkimusperinteestä kumpuavia ajatuksia ihmisestä ja ihmisen kehittämisestä (Mahlakaarto 2010, 25).

Mahlakaarto (2010, 25) määrittelee voimaantumisen *"prosessiksi, jossa yksilö tai yhteisö saa voimaa, energiaa ja voimavaroja omaan elämäänsä"*. Se, mitä tällä voimalla tarkoitetaan tai mitä siitä voi seurata, riippuu kontekstista tai lähestymistavasta. Voimaantumista voi myös kuvailla *"aktiiviseksi ja osallistavaksi prosessiksi, jossa yksilöt, yhteisöt ja organisaatiot pystyvät paremmin kontrolloimaan itseään ja toimintaansa sekä saavat sosiaalista oikeutta ja kykyä vaikuttaa asioihin"*. Voimaantumista on mahdollista tarkastella niin voimaantumisprosessina kuin sen tuloksenakin. (Mt.)

Suomessa voimaantumistermi saavutti asemaa ja voimaantumislähtöinen kehittäminen tuli laajempaan tietoisuuteen Juha Siitosen (1999) väitöskirjan myötä, jossa hän kehitti käsitelmälliä ihmisen voimaantumisen (empowering-process). Voimaantumistermin käyttö on muutenkin ollut runsasta johtamisen diskurssissa (Styhre 2004, 1445). Toisaalta voimaantumista koskevien empiiristen tutkimusten määrä on melko vähäinen, minkä vuoksi monesti jää epäselväksi, mitä voimaantuminen tarkoittaa käytännössä (Styhre 2004, 1446–1447). Tätä asiaa on kuitenkin pyritty paikkaamaan viime vuosina ja voimaantumislähtöisestä kehittämistyöstä onkin ilmestynyt joitakin tutkimuksia (ks. esim. Heikkilä & Heikkilä 2005; Mahlakaarto 2010; Mattila 2008; Styhre 2004; Takanen 2005). Voimaantuminen vaikuttaisi olevan monimutkainen ja hajanainen prosessi helposti toteutettavan mallin sijasta (Styhre 2004, 1445). Se saakin usein soveltamismuotonsa kulloinkin kohteena olevan organisaation tarpeista, mutta toki hankkeissa on myös yhteisiä piirteitä.

Voimaantumisen eri teorioita yhdistää ehkä näkyvimmin se, että voimaantumisen uskotaan olevan ihmisestä itsestään lähtevä prosessi (ks. esim. Heikkilä & Heikkilä 2005; Siitonen 1999; Takanen 2005). Siitosen (1999, 161) mukaan voimaantuminen on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi eikä toiselle ihmiselle voi antaa voimaa. Voimaantumista ei siis pysty tekemään toisten puolesta – esimerkiksi konsultti ei voi voimaannuttaa valmennettaviaan tai siirtää heihin ulkopuolista voimavarausta, vaan jokaisen tulee etsiä muutoksen siementä omasta

itsestään. *”Oman minän ulkopuolelta voi odottaa ainoastaan tukea, turvallisuutta ja rohkaisua.”*  
(Heikkilä & Heikkilä 2005, 3.)

Tässä kohtaa estradille astuvat kehittäjät/valmentajat, joiden tehtävänä on tarjota tätä tukea, turvallisuutta ja rohkaisua. Voimaantumisprosessissa valmentaja ei toimi asiantuntijan tavoin jakamalla valmiita ratkaisuja, vaan voimaantumisen edellytyksenä on, että työntekijä tai työyhteisö itse tuottaa kaiken tarpeellisen tiedon (Heikkilä & Heikkilä 2005, 32). Voimaantumisprosessin suunnittelemisessa ovat läsnä johtoryhmä tai jopa koko työyhteisö (Takanen 2005, 236). Ulkopuolisen voimaantumisvalmentajan lisäksi tai sijasta kehittäjänä voi toimia myös organisaation jäsen, kuten henkilöstöammattilainen tai johtaja (Styhre 2004, 1451; Takanen & Petrow 2010). Johtamisen tarkoitus voimaantuvassa organisaatiossa on avustaminen ja mahdollistaminen, ikään kuin itsensä johtamisen tukeminen (Heikkilä & Heikkilä 2005, 220). Takasen (2005, 27) mukaan tietoisella johtamisella voimaantuvan työyhteisön kehittymistä voidaan tukea, mutta voimaantumista voi saada aikaan vain ihminen itse. Heikkilän ja Heikkilän (2005, 220) mukaan voimaantuminen edellyttää omaehtoisesti ja omassa tahdissa etenevää sisältäpäin ohjattua muutosta.

Konkreettiset keinot voimaantumisen saavuttamiseksi jäävät melko vähälle huomiolle voimaantumiskirjallisuudessa ja -tutkimuksessa, mikä lienee seurausta suhteellisen vähäisestä empiirisen tutkimuksen määrästä (Styhre 2004, 1457). Itsensä tiedostaminen, omien kokemusten reflektointi ja oppiminen kuvataan usein voimaantumisen keskeisinä muutosvälineinä (Mahlakaarto 2010, 27). Takanen (2005, 26) esittelee voimaantumisprosessin välineeksi uudelleensuuntaamisen voimapyörän<sup>6</sup>, joka sisältää oivaltamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen prosessit. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi reflektio- ja dialogitaitojen sekä mielenhallinnan ja läsnäolon harjoittamista (mt., 32). Takanen (2005, 236) korostaa valmennuspäivien olevan vain murto-osa voimaantumisprosessia, jossa oleellisempia työkaluja ovat itsenäinen työskentely, yhteiset välitehtävät sekä käytännön kokeilut. Heikkilän ja Heikkilän (2005, 103, 228) mukaan esimerkiksi palautteen antaminen ja poisoppiminen ovat sopivia keinoja voimaantumisen saavuttamiseksi.

Voimaantumisessa kehittämisen kohteena on usein työyhteisö tai yksittäinen työntekijä. Työyhteisön tasolla kehittämisen tavoitteena voi olla esimerkiksi muutokset organisaatiokulttuurissa. Styhren (2004, 1451) tutkimassa ruotsalaisen tietoliikenneyrityksen voimaantumisprosessissa tavoitteiksi määriteltiin työpaikan jatkuva kehittäminen, sini- ja valkokaulustyöläisten välisten rajojen hälventäminen sekä avoin kommunikaatio eri osastojen ja organisaatiotasojen välillä.

---

<sup>6</sup> Yhdessäluomisen otteen esiaste/edeltäjä

Takasen (2005, 25) mukaan voimaantuminen on sekä yksilöllinen että sosiaalinen prosessi, jossa ajattelua, tunteita ja toimintaa suunnataan tietoisesti uudelleen. Henkilökohtaisella tasolla prosessissa on kyse oman sisäisen voiman ja itsensä löytämisen matkasta ja yhteisön tasolla puolestaan yhteisestä luomisesta: *”millaisen työyhteisön haluamme rakentaa ja mikä on suuri tehtävämme?”* (Mt.) Voimapyörän avulla on mahdollista samanaikaisesti toisiaan tukien kehittää esimerkiksi työyhteisön yhteistoimintaa, työntekijöiden asiantuntijuutta ja ammatillista kasvua, kokonaisvaltaista työhyvinvointia sekä toiminnan laatua ja tehokkuutta (mt., 236). Heikkilän ja Heikkilän (2005, 5) mukaan suurimmat muutokset voimaantumisessa tapahtuvat kuitenkin yksilötasolla.

Mahlakaarto (2010, 20) on tutkinut voimaantumista identiteettityönä, jossa keskeinen voimaantumista kuvaava päämäärä on subjektiuden vahvistuminen. Subjektiuden vahvistumisen lisäksi Mahlakaarton tutkimuksen puitteissa toteutetussa kehitysohjelmassa tavoiteltiin parannuksia osallistujien työssä jaksamisessa sekä työuupumuksen ennaltaehkäisyä. Siinä pyrittiin myös luomaan hyvinvointia edistäviä työkaluja identiteettityöhön. (Mt., 13.) Mahlakaarto ehdottaakin, että identiteettityön tukemiseksi ja uupumisen ehkäisemiseksi perinteisen TYKY-toiminnan ohelle rakennettaisiin erilaista coaching-toimintaa ja yhteisöllisiä voimaantumisohjelmia (mt., 81). Mäkisen (2012, 170) työelämävalmentajiin kohdistuneessa tutkimuksessa voimaantuminen ymmärretään ihmisessä olevan voiman löytämisellä ja sen tunnistamisella, mikä on jo luontaisesti osa itseä. Voimaantumisprosessissa löydetään siis jotakin sellaista, joka on jo olemassa ja vain odottaa esille tuomista. Vaikka prosessissa opittaisiinkin uusia taitoja, siinä on kuitenkin ensisijaisesti kyse henkilökohtaisesta kasvamisesta ja uudet kyvyt ovat olennaisesti kytköksissä ihmisen persoonaan. (Mt.)

Heikkilä ja Heikkilä (2005, 3) ehdottavat ihmisten ja työyhteisöjen voimaantumista menestyksen edellytykseksi alati muutosprosesseissa velloville työyhteisöille. Kun tilanteet ovat uusia, kukaan ei voi tarjota niihin ratkaisuja etukäteen ja näin ollen selviytyäkseen, kehittyäkseen sekä pärjätäkseen omin avun työyhteisön tulee aktivoida kaikki voimavaransa. (Mt.) Takanen (2005, 28) puolestaan näkee voimaantumisen vastuukysymyksenä: ihmisten tulee itse kantaa vastuu siitä, mitä he luovat niin työssään kuin elämässään ylipäättänsä. Uudelleensuuntaamisen voimapyörän avulla he voivat tehdä tämän luomistyön tietoisemmin ja kantaa vastuun siitä yhdessä. (Mt.) Siitonen (1999, 13) taas tarjoaa voimaantumisteoriaansa avuksi uuvuttavien muospaineiden alla työskenteleville turvattomuuden ja voimattomuuden tunteiden kanssa painiville työntekijöille työkyvyn ylläpitämiseksi, työuupumisen estämiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi. Voimaantumisessa kantavia arvolähtökohtia vaikuttavat olevan ihmisten tasavertaisuus ja voimistuva kyky sekä mahdollisuus ottaa ohjat käsiinsä omassa työssä ja elämässä ylipäättänsä.

Tämä katsaukseni voimaantumiseen on kenties hyvä osoitus siitä, ettei voimaantuminen ole eheä kokonaisuus, saati yksi yhtenäinen kehittämisote, jolla olisi julkilausutut tavoitteet ja keinot niiden saavuttamiseksi. Tämä saattaa vaikuttaa siihen, minkälaisella innolla voimaantumislähestymistapaa sovelletaan työelämän kehittämisessä. Argyris (1998, 99) vertaa voimaantumista keisarin uusiin vaatteisiin: julkisesti sitä ylistetään, mutta kukin ihmettelee salaa itsekseen, miksei sitä näy missään. Vaikka voimaantumisesta puhutaan paljon muutos- ja kehittämisprosesseissa, se jää usein vain illuusioksi. (Mt., 98.) Toinen voimaantumisen haaste liittyy voimaantumisprosessin keston: siinä nimittäin ei ole kyse pika-ratkaisusta, vaan se vaatii pitkäaikaista sitoutumista (Styhre 2004, 1459–1460). Styhre (2004, 1460) ehdottaakin voimaantumisen käsitettä lähestyttävän pikemminkin kehkeytyvänä ja jatkuvana voimaantuvaksi työpaikaksi rakentumisen prosessina kuin pysyvänä asiointilana. Kärsimättömien organisaatioiden onneksi – tai niiden ansiosta – työelämän kehittämisessä on viime vuosien aikana alettu soveltaa myös lähestymistapoja, jotka eivät edellytä pitkäkestoista sitoutumista ja joita jotkut organisaatiot kokeilevat kehittämistyössä oikotienä onneen. Eräs tällainen lähestymistapa on mindfulness, joka on Klemolan (2013, 7) mukaan nykyään läsnä kaikkialla. Siispä seuraavaksi johdattelen lukijan tämän trendikkään käsitteen syövereihin.

## **2.2.2 Mindfulness ja henkisyys työelämän kehittämisessä**

Voimaantumisen ohella työelämän kehittämisessä on viime vuosina havahduttu tietoisien läsnäolon eli mindfulnessin hyötyihin. Mindfulness näyttäisi olevan tämän ajan muoti-ilmiö, joka on levittänyt lonkeronsa hyvin laajalle sekä tutkimuskentällä että ihmisten arjessa (ks. esim. Passmore & Marianetti 2007, 132). Mindfulness-käsite onkin nykyään läsnä niin yritysmaailmassa, lääketieteessä, terapiassa kuin vapaa-ajan toiminnassakin. Organisaatioissa opetetaan työntekijöille mindfulnessin mahdollisia hyötyjä sekä mindfulness-tekniikoita konfliktin- ja stressinhallinnan apuvälineiksi. (Passmore & Marianetti 2007, 132.) Tietoisuustaidoille on nähty tilausta myös työelämävalmennuksessa ja työhyvinvoinnin tukemisessa (ks. Juvakka 2011).

Mindfulnessin ohella työpaikoilla ja ihmisten elämässä ylipäättänsä ovat saaneet tilaa henkisen kasvun ja hengellisyyden harjoitteet. Esimerkiksi aikuisten parissa erilaisten meditatiivisten harrastusten suosio on lisääntynyt (Pulkki 2014, 7). Tutkimuksissa puhutaan myös kontemplatiivisista<sup>7</sup> käytännöistä ja harjoitteista (ks. esim. Duerr 2004; Pulkki 2014), joiden avulla idän meditatiivisia harjoitteita tuodaan työelämään (Pulkki 2014, 4). Kontemplatiiviselle

---

<sup>7</sup> Termiä kontemplatiivinen (lat. *contemplatio* tarkoittaa tarkastelua ja tutkiskelua) käytetään usein uskonnollisen mietiskelyn merkityksessä (Mikkola 2014, 103). Kontemplatiivisilla käytännöillä, kuten meditaatiolla ja keskittyneellä rukouksella, on juurensa uskonnollisissa perinteissä, kuten buddhalaisuudessa, kristinuskossa, juutalaisuudessa, islaminuskossa sekä alkuperäiskansojen henkisyudessa (Duerr 2004, 43).

verrannollisia käsitteitä ovat muun muassa tietoinen (mindful), reflektiivinen, hiljainen ja tyyni (Duerr 2004, 45).

Vaikka mindfulnessin tärkeydestä ja hyvistä puolista on keskusteltu jo vuosisatojen ajan, tiedemaailmalle mindfulness oli pitkään liian mystinen ja ”zen” ja näin ollen se ei juurikaan saanut tutkimuksellista huomiota (Dane 2011, 997–998). Tutkimuksen määrä on kuitenkin kasvanut eksponentiaalisesti viimeisen kahden vuosikymmenen aikana ja voidaan sanoa, että mindfulness on siirtynyt marginaalista valtavirraksi (Chapman 2011, 22). Nykyään mindfulness-menetelmiä markkinoidaan osana hyvinvointiyrittäjyyttä ja mindfulness-nimikettä ympäröi monenlaisten koulutusten ”rehevä pöheikkö” (Väänänen, Saari & Kortelainen 2014, 12). Seuraavaksi luon jonkinlaisen katsauksen tähän pöheikköön pyrkien ensin määrittelemään mindfulness-käsitettä ja sen jälkeen tarkastellen mindfulnessia osana kehittämistyötä.

### ***Mindfulnessin määrittelyä***

Mindfulness on ilmiönä hyvin monimutkainen ja monitasoinen (Klemola 2013, 15). Sitä voikin kutsua ikään kuin sateenvarjotermiksi, joka kerää alleen erilaisia ilmiöitä (Mikkola 2014, 110). Sanaa mindfulness voidaan käyttää esimerkiksi kuvaamaan teoreettista *konstruktiota* (mindfulnessin ideaa), mindfulnessin kultivoinnin *käytäntöä* (kuten meditaatio) sekä psykologista *prosessia* (toimintamekanismia mielessä ja aivoissa) (Germer 2013, 6)<sup>8</sup>. Mindfulness-menetelmistä puhutaan erityisesti terapiamaailmassa ja mindfulness-harjoittelu yhdistetään moniin elämän osa-alueisiin, kuten stressinpoistoon ja johtamiseen. Suomessa mindfulnessista käytetään termejä läsnäolotaidot (mindfulness) sekä tietoisuustaidot (consciousness skills). (Klemola 2013, 15.)<sup>9</sup>

Mindfulness-käsitteen juuret ovat buddhalaisuudessa ja muissa kontemplatiivisissa perinteissä, joissa vaalitaan aktiivisesti tietoisuutta. Useimmiten mindfulness määritellään tilaksi, jossa ollaan tarkkaavaisia ja tietoisia siitä, mitä tässä hetkessä tapahtuu. (Brown & Ryan 2003, 822.) Germerin (2013, 6) mukaan mindfulnessin perusmääritelmä on ”tietoisuus hetkessä”<sup>10</sup>. John Kabat-Zinn (2003, 145) määrittelee mindfulnessin tietoisuudeksi, joka syntyy kiinnittämällä huomion tarkoitukseen, tähän hetkeen sekä välittömään kokemukseen ei-arvottavasti. Bishopin ja kumppaneiden (2004, 232) mukaan mindfulness on huomion itseohjailua siten, että se säilyy välittömässä kokemuksessa ja täten mahdollistaa paremmin tämänhetkisten mielen

---

<sup>8</sup> Kursivoinnit alkuperäisestä lähteestä

<sup>9</sup> Suomen kielessä termiä mindfulness on alettu käyttää viittaamaan erilaisiin mielen taitoihin ja kehomielen harjoituksiin. Suora käänös termille olisi ”tarkkaavaisuus”, ”tietoisuus” tai ”huomion suuntaaminen”, mutta se käännetään hyvin yleisesti ”läsnäoloksi” (”presence”), mitä se ei suoranaisesti tarkoita. Toisaalta, kun olemme jostakin ”mindful”, suuntaamme siihen tarkkaavaisesti huomiomme ja näin ollen olemme kohteessa läsnä. Läsnäolo siis seuraa siitä, että olemme tietoisia jostakin. (Klemola 2013, 219.)

<sup>10</sup> ”Moment-by-moment awareness” (Germer 2013, 6)



tapahtumien tunnistamisen. Lisäksi siinä omaksutaan tietynlainen uteliaisuuden, avoimuuden ja hyväksynnän orientaatio kokemusta kohtaan. (Bishop ym. 2004, 232.)

Loppujen lopuksi mindfulnessia on mahdoton saattaa täydellisesti sanalliseen muotoon, sillä se on hienovarainen ja ei-sanallinen kokemus: *"It's a difference between feeling a sound in your body and describing what you might be hearing."* (Germer 2013, 6.) Mindfulnessista voi siis puhua ja kirjoittaa kuinka paljon tahansa, mutta mikäli todella haluaa tietää, mistä siinä on kyse, se täytyy kokea itse (Siegel, Germer & Olendzki 2008, 3).

Mindfulnessin määritelmien kirjon laajuudesta huolimatta buddhalaisessa ja modernin psykologian kirjallisuudessa kuvatussa sekä psykoterapioissa sovelletussa mindfulnessissa on yleensä kolme yhteistä elementtiä: 1) tietoisuus, 2) tämänhetkisestä kokemuksesta, 3) hyväksyen (Germer 2013; Siegel ym. 2008, 5–6). Klemola (2013, 15–16) pyrkii kirkastamaan mindfulnessin tarkoitusta vertaamalla sitä arkiajatteluun. Arkiajattelussa lähtökohtana on usein ajatus, että ihmisen mieli sellaisenaan kuin se on tuottaa oikeaa ymmärrystä, kun tarkastelemme sekä omaa sisäistä maailmaamme että ulkoista maailmaa. Sen sijaan buddhalaisessa psykologiassa ajatellaan, että *"mieli tekee jatkuvasti virheitä tiedostamisprosessissa, tulkitsee maailmaa omien intressiensä ja ennakkokäsitystensä kautta eikä kykene näkemään todellisuutta sellaisena kuin se on ja lisäksi perustaa toimintansa tähän puutteelliseen ymmärrykseen"*. Näin ollen mieltä pitää harjoittaa, jotta se pystyisi heijastamaan todellisuutta kirkkaammin vailla vääristymiä. (Klemola 2013, 15–16.)

Mindfulnessia on jo pitkään hyödynnetty terapiatyössä, mutta vähitellen se on omaksuttu myös osaksi työelämän kehittämistä (Passmore & Marianetti 2007; Passmore 2009; ks. myös esim. Vehviläinen 2014, 122–125). Kuten mainittu, mindfulness ei ole kehittämismenetelmä, joka perustuisi yhtenäiseen teoriaan ja jolla olisi julkilausutut tavoitteet (ks. Mikkola 2014, 71), vaan sitä sovelletaan työelämän kehittämisessä ja valmennustyössä monilla eri tavoilla. Seuraavaksi esittelen mindfulnessia kehittämismenetelmänä.

### ***Mindfulness kehittämistyössä***

Aiemmin lähinnä klinikoilla ja terapiavastaanotoilla hyödynnetty mindfulness on soluttautunut tavallisiin työyhteisöihin erilaisten valmentajien, kehittäjien ja organisaatiotutkijoiden toimesta (Mikkola 2014, 6). Valmennustyössä mindfulnessin roolin voi nähdä kahtalaisena. Ensinnäkin mindfulnessista voi olla hyötyä valmentajan ja valmennettavan välisessä vuorovaikutuksessa. Toiseksi valmennuksen tavoitteena voi olla se, että valmentaja opettaa valmennettaville mindfulness-taitoja (työ)elämää varten. (Passmore & Marianetti 2007, 130.)

Kuten voimaantumisessakin, myös mindfulnessissa korostuu ihmisen itsensä vastuu muutoksesta. Kukaan ei voi tulla tietoisesti läsnä olevaksi toisen puolesta, vaan mindfulness-perusteisessa kehittämistyössä valmentajan tehtävä on ohjata mindfulness-harjoitteita sekä opettaa mindfulness-tekniikoita ohjattavilleen. Kehittäjinä mindfulnessissa ovat siis työntekijät itse joko kehittäjän ohjaamana tai itsenäisesti (ks. Mikkola 2014, 100). Mindfulnessia ei voi oppia pelkästään lukemalla kirjoja, osallistumalla seminaariin tai yhden päivän workshopiin, sillä se on kehollinen käytäntö, jonka oppii vain harjoittamalla sitä (Chapman 2011, 24). Mindfulness-perustaisten kehitysohjelmien vieminen organisaatioihin edellyttää, että kehittäjä itse harjoittaa mindfulnessia (Chapman 2011, 24; Juvakka 2011, 50; Passmore & Marianetti 2007, 134).

Chiesa, Serretta ja Jakobsen (2013, 84) ovat jakaneet mindfulness-käytänteet kolmeen ryhmään, joista ensimmäinen koostuu moderneista mindfulnessia hyödyntävistä kliinisistä interventioista eli mindfulness-perustaisista interventioista. Tällaisia ovat muun muassa MBSR (Mindfulness-based stress reduction) sekä MBCT (Mindfulness-based cognitive therapy), jotka on alun perin kehitetty erilaisten fyysisten ja psykologisten oireiden hoitamiseksi yhdistelemällä buddhalaisia käytäntöjä moderneihin kliinisiin käytäntöihin. Toisen ryhmän muodostavat perinteiset intensiiviset mindfulness-harjoitteet, kuten vipassana ja zen. Kolmas ryhmä pitää sisällään lyhyet johdatukset mindfulnessiin, kuten esimerkiksi yhden tai muutaman lyhyen tapaamiskerran mittaisen tutustumisen tietoiseen läsnäoloon tässä hetkessä. (Mt.)<sup>11</sup>

MBSR (Mindfulness-based stress reduction) on lääketieteen professori Jon Kabat-Zinnin kehittämä kahdeksanviikkoinen tietoisuustaitoperustainen rentoutus- ja stressinhallintaohjelma, joka otettiin alun perin käyttöön Massachusettsin yliopistollisessa sairaalassa vuonna 1979. Ohjelman tavoitteena oli muun muassa opettaa potilaita ottamaan vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja sitä tarjottiin potilaille muun hoidon lisäksi. Ohjelma todettiin menestyksekkääksi, minkä seurauksena se levisi ensin muihin sairaaloihin ja vähitellen myös esimerkiksi kouluihin, työpaikoille ja yritysmaailmaan. (Kabat-Zinn 2003, 148–149.) MBSR-tyyppisten mindfulness-ohjelmien lisäksi tietoisuustaitojen opettaminen voi perustua myös erillisten harjoitteiden varaan, joista ohjaaja koostaa tilanteeseen sopivan kokonaisuuden (Juvakka 2011, 50).

---

<sup>11</sup> Mindfulness-termiä käytetään myös suuntauksissa, jotka eivät perustu meditaatioon (ks. esim. Chiesa ym. 2013, 84). Organisaatiotutkimuksen saralla puhutaankin itämaisesta ja länsimaisesta mindfulness-suuntauksesta (Mikkola 2014, 71; Weick & Putnam 2006), joista ensimmäisen kenties merkittävin edustaja on Ellen Langer (Weick & Putnam 2006, 276; ks. myös Langer & Moldoveanu 2000) ja jälkimmäisen Jon Kabat-Zinn. Molemmista tavoitellaan tietoista läsnäoloa, mutta erona niissä on juurikin se, että itämaisessa suuntauksessa tehdään buddhalaisuudesta juontuvia meditointiin pohjautuvia tai viittaavia läsnäoloharjoituksia (Mikkola 2014, 72).

Sopeutuminen länsimaisiin tarpeisiin on johtanut siihen, että meditaatioharjoitusten alkuperäiset päämäärät ovat muuttuneet. Lännessä puhutaan terapiasta ja oman itsen toteuttamisesta sen sijaan, että käsiteltäisiin erilaisia teitä jonkinlaiseen heräämiseen tai valaistumiseen. Meditoimisesta on tullut monille ihmisille yksi keino hyvinvoinnin saavuttamiseen. (Geels & Wikström 2009, 412–413.) Chaskalsonin (2011) mukaan mindfulnessin käyttöönottamista ja omaksumista ovatkin edesauttaneet tieteellisen tiedon lisääntyminen sekä sekularisoituminen. Mindfulness-ohjelmia saatetaan mainostaa sillä, että ne ammentavat buddhismista, sillä aloittelijassa se voi herättää kunnioitusta. Usein samaan hengenvetoon konsultit kuitenkin vakuuttavat, ettei heidän tarjoamassa mindfulness-tuotteessaan ole siteitä buddhalaisuuteen. (Purser & Loy 2013.) William ja Penmankin (2011, 18–19) kumoavat mindfulnessiin liittyviä virheellisiä uskomuksia, sillä monet ihmiset ovat heidän mukaansa varuillaan, kun meditaatio otetaan puheeksi. He muun muassa muistuttavat, että meditaatiossa ei ole kyse uskonnosta, vaan mindfulness on heidän mukaansa henkinen harjoitusohjelma. (Mt., 19.)

Mindfulnessin leviäminen organisaatioihin ja työelämään on siis tapahtunut pitkälti kehittämistyön ja erinäisten kehittämishankkeiden kautta, joissa tavoitteena on usein työhyvinvointi sekä yksilöiden mindfulness-taitojen kehittyminen (Takanen 2013, 18). Williamsin ja Penmanin (2011, 14) mukaan mindfulnessissa on kyse siitä, kuinka tuntee olonsa tyyneksi ja tyytyväiseksi myös hankalina ja kiireisinä aikoina. Heidän mukaansa rauha ja tyytyväisyys ovat jokaisen sisällä odottamassa vapautumista häkistä, jonka kiireiset ja vauhdikkaat elämän olosuhteet ovat niille rakentaneet. (Mt.) Tietoisien läsnäolon menetelmä toimii kahdella tasolla. Ensinnäkin – ja ennen kaikkea – keskeistä on tietoiseen läsnäoloon perustuva meditaatio-ohjelma, joka sisältää yksinkertaisia päivittäisiä meditaatioharjoituksia. Toiseksi tietoinen läsnäolo auttaa rikkomaan tiedostamattomia ajatus- ja käyttäytymismalleja, jotka estävät elämästä elämää täysipainoisesti. (Mt., 25.)

Chapmanin (2011, 21) mukaan vuosituhanen alussa tunneäly sai suuren jalansijan yritysmaailmassa, sillä se auttoi johtajia navigoimaan globalisoituvilla markkinoilla ja irtisanomisten värittävässä liiketoimintaympäristössä. Vastaavasti mindfulness näyttäisi olevan vastaus tämän päivän globalisoituneen ja ympärivuorokautisesti hyrrävään bisnesmaailman haasteisiin, joita ovat lannistumattomien organisaatioiden ja yksilöiden rakentaminen, työntekijöiden sitouttaminen tiukan taloudenpidon aikakaudella sekä työelämän stressin kitkeminen. (Chapman 2011, 21.) Passmoren (2009) mukaan mindfulness on jo osoittautunut monella tavalla hyödylliseksi, mutta tarvitaan yhä lisää tutkimustietoa sen vaikutuksista terveyteen ja työhyvinvointiin. Hänen mukaansa mindfulnessin psykologinen kieli tulisi kääntää bisneskieleksi, jotta se olisi houkuttelevampi yritysten näkökulmasta. (Mt.)

Mikkolan (2014, 117) mukaan mindfulnessin tuomisella työyhteisöihin ei suinkaan aina ole tietoisia tavoitteita, saati pyrkimyksiä vaikuttaa työntekijöiden arvomaailmaan ja elämäntapaan. Mindfulnessin käytön kirjo työpaikoilla on laaja, mutta monesti sitä voi kuvata pelkäsi käytänteeksi tai tekniikaksi, jonka tarkoitusperät eivät välttämättä ole selvillä edes sitä työyhteisöön vievälle kehittäjälle. Se on saatettu sisällyttää organisaation hyvinvointiohjelmaan muodikkaana ja helposti toteutettavana tekniikkana miettimättä sen koommin, mitä sillä tavoitellaan. (Mt.)

Williamsin ja Penmanin (2011, 15) mukaan *"[t]ietoiseen läsnäoloon perustuva meditaatio on niin liikuttavan yksinkertaista, että sen avulla me kaikki voimme saada takaisin elämänilomme, todellisen joie de vivre"*. Mindfulness onkin Chapmanin (2011, 23) mukaan taloudellisesti edullinen keino yrittää puuttua bisnesmaailman haasteisiin, mutta se vaatii suurta motivaatiota ja sitoutumista osallistujilta. Vastuu lankeaa yksilöille, joiden on sitouduttava mindfulnessin harjoittamiseen. Tämä seikka sen ohella, millaisiin tuloksiin lyhennetyllä ja työelämäpuutteisiin sovitetulla versiolla Kabat-Zinnin ohjelmasta voidaan päästä, on herättänyt keskustelua, kun mindfulness on siirtynyt kliinisistä olosuhteista organisaatioelämään. (Chapman 2011, 23.)

Näiden kiinnostavien seikkojen siivittämänä lienee asianmukaista siirtyä tarkastelemaan työelämävalmennusta kriittisin linssein. Edellä olen esitellyt ensin yleisesti työelämävalmennuksen kenttää, minkä jälkeen olen johdatellut lukijan voimaantumisen ja mindfulnessin ihmeellisiin maailmoihin. Voimaantumisen ja mindfulnessin esittelin ikään kuin joustavina työkaluina ja käsitteinä, jotka ovat trendikkyytensä ansiosta löytäneet tiensä myös työelämävalmentajien työkalupakkeihin ja sanavarastoon. Mutta miltä näyttää työelämävalmennus kriittisestä näkökulmasta? Siihen voi lähteä etsimään vastauksia seuraavasta luvusta.

### **2.3 Kriittisiä näkemyksiä työelämävalmennukseen**

Kuten aiemmin kirjoitin, työelämävalmennuksessa tiivistyy useita uudelle työlle ja uudelle taloudelle tyypillisiä ominaisuuksia, kuten työntekijän henkilön merkitys, työn aineettomuus, uudelleen kouluttautuminen ja itsensä työllistäminen (ks. Mäkinen 2013a, 265–266). Työelämävalmennuksen kentän yleisen kuvailun sekä voimaantumis- ja mindfulness-lähestymistapojen esittelyn jälkeen lienee syytä syventyä tarkastelemaan niiden linkittymistä työelämän muutokseen – millaisiin oletuksiin työelämävalmennukset pohjautuvat ja minkälaisia seurauksia niillä on. Tämän sillan tarkasteluun tuntui luonnolliselta ja tutkimukseni kannalta perustellulta valita kriittinen ote, sillä sen avulla pystyn tarjoamaan aineistostani ja työelämävalmennuksesta yleisestikin monipuolisemman kuvan ja kenties esittelemään tuoreita

näkökulmia aiheesta. Työelämävalmennuksen näkökulmasta erityisen kiinnostavia ilmiöitä ovat jo aiemmin lyhyesti esittelemäni työn yksilöllistyminen ja subjektivoituminen.

Ennen kuin isken kriittiset kynteni työelämävalmennukseen selvennettäköön, ettei kritiikkini suinkaan kohdistu kaikkeen kehittämis- tai valmennustyöhön. Nostan kritiikin valokeilaan erityisesti valmennuksen, jossa keskitytään pääosin itsensä kehittämiseen ja jossa yksilön ehtymätön potentiaali sekä tietoinen läsnäolo ovat avainasemassa. Korostettakoon myös, että tarkoituksenani ei ole leimata yksilöuskoista valmentamista läpeensä pahaksi: itsensä kehittäminen voimaantumalla on tärkeää ja sille on toki paikkansa työelämävalmennuksessa (Henttonen & LaPointe, tulossa). Pikemminkin haluan hieman ravistella ja möyhiä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen diskurssia, josta on tullut niin jokapäiväistä, ettei sitä tule edes asettaneeksi kyseenalaiseksi (ks. Julkunen 2008, 126). Osansa kritiikistä ansaitsevat myös voimaantuminen ja mindfulness, jotka kuuluvat nykyään osaksi monien työelämävalmentajien työtä. Tarkoituksenani on tehdä näkyväksi näiden ilmiöiden taustalla olevia ideologisia ja kulttuurisia kytköksiä, jotka ovat saaneet turhan vähän palstatilaa työelämän kehittämisen kentällä<sup>12</sup>. Tähän väliin muistutan johdannosta tutusta kriittisestä positiivisuudesta (ks. Lehtonen 1996, 26): yleisen negatiivisuuden ja lyttämisen sijasta pyrkimyksenäni on avata sellaisia näköaloja työelämävalmentajien työhön, jotka turhan helposti jäävät pimentoon ja joita ei välttämättä edes osaisi tulla etsineeksi itsensä kehittämisen diskurssin valtaamalta temmellyskentältä, jota työelämäksi kutsutaan.

### **2.3.1 Työn subjektivoituminen ja yksilöllistyminen**

Uuteen työhön liitetään niin subjektivoituminen kuin yksilöllistyminenkin (Julkunen 2008, 121). Ne voi nähdä osana uusliberalismin subjektivoivaa logiikkaa, jonka tarkoituksena on tuottaa erityisen yrittäjähenkisen, optimoiva, maksimoiva ja itseensä resursseja keräävä yksilö, joka on kykeneväinen järkeviin, vastuullisiin ja itsenäisiin päätöksiin (Salmenniemi 2013, 76). Subjektivoitumisella viitataan työn olennaiseen riippuvuuteen työntekijän subjektiviteetista. Työntekijää edellytetään käyttämään niin osaamistaan, kykyjään, tunteitaan kuin motivaatiotaankin työssään, olemaan mukana päätösten teossa ja vastuun jaossa tehden tämän kaiken kommunikoiden toisten kanssa. (Julkunen 2008, 120.) Yksilöllistyminen puolestaan on yksinkertaisesti ilmaistuna vapautumista rakenteista ja perinteistä sekä uusien riskien muodostumisesta ja siinä korostuvat yksilön vapaus sekä vastuu (Julkunen 2008, 122). Vaikka subjektivoitumisella ja yksilöllistymisellä tarkoitetaan usein hieman eri asioita, on tärkeää huomioida, että ne limittyvät vahvasti yhteen ja tuottavat myös toisiaan (ks. Julkunen 2008, 122,

---

<sup>12</sup> Työelämävalmennusta on tarkastellut kriittisesti esimerkiksi Mäkinen (2012, 2013a, 2013b). Mindfulnessista kriittisiä huomioita ovat puolestaan esittäneet ainakin Pulkki ja Saari (ks. esim. 2014, 153) sekä Väänänen, Saari ja Kortelainen (ks. esim. 2014, 12).

128). Tässä tutkimuksessa otan ne kuitenkin käyttöni erillisinä käsitteinä. Yksinkertaisesti ilmaistuna subjektivoitumisen ymmärrän ilmiönä, jossa työ ja minuus tulevat lähelle toisiaan: työntekijän identiteetistä ja minästä tulee ikään kuin työvälineitä työprosessissa. Yksilöllistymisen puolestaan näen vastuukysymyksenä: yksilöt ovat yhä enemmän itse vastuussa esimerkiksi oman työnsä luomisesta. Vastuun toisella puolella on toki vapaus, mutta tässä katsauksessa nostan vastuunäkökulman erityisesti esille.

Uuden työn keskusteluiden kannalta erityisen olennaiseksi on noussut kysymys työntekijän persoonan sulautumisesta osaksi työtä (Mäkinen 2013a, 266). Työn subjektivoituessa ero työn ja työntekijän väliltä katoaa ja työ on riippuvainen nimenomaan jostakin henkilöstä eikä nimettömän vallan säännöistä. Työntekijä ei vain mekaanisesti suorita annettuja tehtäviä unohtaen itsensä, vaan hänen on laitettava itsensä, minuutensa ja koko elämänsä täysillä likoon tunteineen ja aistineen pävineen. (Julkunen 2008, 122.) Mäkisen (2013a, 266) mukaan tätä kautta myös itsen kehittämisestä tulee osa työtä. Julkunen (2008, 9) lainaa erästä henkilöstöjohtajaa, joka sanoo nykyaikana työn tärhtävän suoraan henkilöön itseensä, kun aiemmin ympärillä on ollut suojaava turvakehä, joka piti puristuksen hieman kauempana yksittäisistä työntekijöistä.

Näiden turvakehien haurastumisen voi nähdä olevan merkittävä yksilöllistymistä aiheuttava seikka. Nykyaikana niin työssä kuin yleisestikin on löydettävissä paljon yhteisöjä haurastuttavia, yksilöllistäviä taipumuksia (Julkunen 2008, 121). Ezzyn (2001) mukaan jälkifordistiset johtamis- ja organisointiopit, kuten yhtiöiden omat kulttuurit, joustava työ, tiimityö, osallistamisen tekniikat ja laatupiirit yhdessä kulutuskeskeisen kulttuurin kanssa vahvistavat yksilöllistymistä. Castells (1996, 265) pitää työn yksilöllistymistä työn keskeisenä kehityspiirteenä. Muutosta haetaan yhä useammin yhteiskunnallisten kamppailujen sijasta yksilöllisten, terapeutin diskurssin väritymien ja kulutuskeskeisten strategioiden kautta; *”rakenteellisia eriarvoisuuksia politisoivan liikkeen sijaan tartutaan Mindfulness-oppaaseen”* (Salmenniemi 2013, 75). Suomalaisessa yhteiskunnassa yhteisöllisistä huolenpidon ja hyvinvoinnin arvoista onkin hivuttauduttu kohti yksilöllisyyden korostamista ja vain omista eduista huolehtimista (Filander 2000, 14). Työelämästä on häviämässä joukko ihmisten eheyttä ylläpitäviä rakenteita, joihin tukeutuen työntekijät ovat voineet rakentaa identiteettiään ja toimijuuttaan. Yhteiskuntaluokat ja ammattikulttuurit ovat toimineet työelämässä identiteettiä koossa pitävänä rakenteena, mutta vaikuttaa siltä, että nämä perinteiset identiteetin määrittäjät menettävät merkitystään. (Filander 2000, 45.) Julkunen (2008, 122) mukaan (uus)liberaali vallankäyttö painostaakin meitä yksilöiksi, joista jokaisella on oikeus, vaan samalla myös velvollisuus käydä kilpaa resursseista ja asemista, toteuttaa itseään sekä luoda itsestään

menestys- ja kilpailusubjekti. Henkilökohtaisen vastuunalaisuuden ja tilivelvollisuuden tunteita ei nyky-yhteiskunnassa pääse pakoon. (Mt.)

Työn yksilöllistyminen on Julkusen (2008, 123) mukaan myös sitä, että yksilöt kantavat itse vastuun omasta menestyksestään ja epäonnistumisestaan sekä työhyvinvoinnistaan ja rajojen asettamisesta työilleen. Työn rajattomuus edellyttää organisointi- ja priorisointikykyä sekä mahdollisuutta pitää työtä lähellä. Siinä täytyy oppia käsittelemään kielteisiä tunteita sekä haavoittavia piirteitä. Sen lisäksi pitää kyetä tulemaan toimeen itselle vastenmielisten tai oman vakaumuksen kanssa ristiriitaisten ja oman kontrollin ulottamattomissa olevien kehityssuuntien kanssa. (Mt.)

Työelämässä yksilöllistyminen tarkoittaa käytännössä esimerkiksi sitä, että jokainen voi tulla oman elämänsä sankariksi, jolla on vapaat mahdollisuudet ja samalla myös vastuu aktiivisesti luoda uraansa ja toteuttaa itseään. Kolikon käänttöpuolena on se, että itsensä toteuttaminen tarkoittaa myös itsensä tuotteistamista; *”On tärkeää löytää ’oma juttunsa’ elämässä ja määritellä oma erityisosaamisensa ja identiteettinsä – ja onnistua myymään se”*. (Henttonen & LaPointe, tulossa.) Työntekijöiden tuleekin uuden työn aikana nähdä itsensä yksikköinä, joita täytyy jatkuvasti päivittää ei vain ammatillisessa, vaan myös henkilökohtaisessa mielessä huomioiden viimeisimmät edistysaskeleet. Yksittäisen työntekijän tulee yrityksen lailla seurata trendejä etsien mahdollisuuksia kehittää itseään ollakseen houkutteleva työmarkkinoilla ja varmistamiseksi kilpailukykyä. Modernin työntekijän odotetaan investoivan itsensä kokonaisuudessaan työhönsä siten, että työ tulee nähdä intohimona ja työntekijän minä sen resurssina. Jokaiseen työn tarjoamaan kehittymismahdollisuuteen on tartuttava. (Bovbjerg 2011, 200–201.)

Työntekijät ovatkin omaksuneet uuden asenteen työtä kohtaan, jonka valossa työ näyttäytyy mahdollisuutena kehittää omaa potentiaaliaan (Bovbjerg 2011, 202). Potentiaalista puhutaan usein minuuden ja yksilöllisyyden varaan rakentuvassa kehyksessä. Potentiaali on *yksilöllistä* sikäli, että se on juuri tietylle henkilölle ominaista, ja *yksilön* potentiaalia sikäli, että se on ikään kuin henkilön omaisuutta. (Mäkinen 2013b, 158.) Sennett (2007, 109) kirjoittaa sanan *potentiaali* aiheuttavan näppylöitä kaikille, jotka ovat joutuneet kosketuksiin sen *”psykohömppäjoukon”* kanssa, joka haluaa auttaa kaikkia ihmisiä löytämään sisäisen potentiaalinsa. Ehkä näppylät ovat liioittelua, mutta kriittinen katsaus yksilön potentiaalिन todeksi saattamisen tapoihin lienee paikallaan. Psykohömppäjoukon sijasta puhun työelämävalmentajista, joiden tehtävänä usein on auttaa valmennettavia tunnistamaan ja vahvistamaan niitä kykyjä ja ominaisuuksia, joita ihmisessä jo on (Mäkinen 2013a, 269). Valmennusta kuvataankin yksilöllisen potentiaalिन löytämisenä ja tunnistamisena (Mäkinen

2013b, 158). Mäkinen (2012, 2013a, 2013b) yhdistää työelämävalmennuksen niin subjektivoitumiseen kuin yksilöllistymiseenkin, ja seuraavaksi tarkastelenkin niitä ilmiöitä työelämävalmentajien näkökulmasta.

### **2.3.2 Työelämävalmentajat subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen äärellä**

Työelämävalmennus on erittäin hyvä esimerkki ”uudesta urasta”, jossa ei kiinnitytä yhteen ammattiin tai osaamisalueeseen koko elämän ajaksi, vaan omistaudutaan elinikäisen oppimisen ihanteelle ja ollaan jatkuvasti avoimia uusille uramahdollisuuksille. Työelämävalmentajien on arvioitava markkinatilannetta alituisesti ja oltava valmiita sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin kouluttautumalla tai orientoitumalla uudelleen. (Mäkinen 2012, 99–100.) Työelämävalmentajien työ näyttääkin vastaavan hyvin muutokseen, jossa potentiaalisesta kyvykkyydestä on tullut merkittävä taito jatkuvaa venymistä ja joustavuutta edellyttävässä työelämässä (Sennett 2007, 119). Mäkinen (2012, 99) uskoo, että halukkuus ammentaa yksilön potentiaali -ajatusmaailmasta sekä ajatuksesta, että yksilöllä on kyky muuttaa itseään sisäisesti, saattaa olla edellytys sille, että valitsee valmentajan työn ammatikseen. Mutta kuten mainitsin edellisessä kappaleessa, työelämävalmentajien työhön kuuluu usein myös auttaa valmennettavia ammentamaan sisäisestä potentiaalistaan. On siis jokseenkin olennaista huomata, kuinka subjektivoituminen ja yksilöllistyminen linkittyvät työelämävalmentajien omaan työhön, mutta toisaalta ymmärtää, kuinka heidän työssään käyttämät käytännöt vaikuttavat valmennettavien subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen prosesseihin.

Yksilön kyvykkyyden korostaminen yli taitojen sekä väite, että muutoksen avain on ihmisessä itsessään, on yksi toistetuimmista diskursiivisista kaavoista valmennukseen liittyvissä teksteissä (Mäkinen 2012, 99). Työelämävalmentajat tukeutuvat ajatukseen, että kaikista ihmisistä löytyy niin kyky tarvittavaan itsetutkiskeluun kuin voimavaroja ja vahvuuksia, ”*potentiaalia tulla ’todelliseksi itsekseen’*”. Samanaikaisesti valmennuksessa käytäntönä rakennetaan ajatusta siitä, että sisäisten voimavarojen tai vahvuuksien löytäminen edellyttää tietoista työskentelyä. Koska valmennuksessa tavoitellaan muutosta, ihminen ei ole sellaisenaan hyvä, vaan aina on tilaa tulla paremmaksi ja näin ollen on tehtävä töitä kasvaakseen ihmisenä. Työelämävalmentajien on siis vakuutettava mahdolliset ostajat eli asiakkaat siitä, että itsen kehittäminen on sekä välttämätöntä että hedelmällisempää valmennusprosessissa kuin ei-kaupallisissa tai työelämäään liittymättömissä yhteyksissä – onhan työelämävalmennus tuote tai palvelu, jota työelämävalmentajat pyrkivät myymään. (Mäkinen 2013a, 270.) Näin siis itsensä kehittämisestä rakentuu välttämättömyys ja työelämävalmentajat ovat edellä kuvailtujen käytäntöjen kautta vahvistamassa työn subjektivoitumista.



Työelämävalmennuksen käytäntöön sisältyy kiinnostava paradoksi: valmennuksissa on pohjimmiltaan kyse henkilökohtaisesta muutoksesta, mutta sitä ei kuitenkaan usein ilmaista muutoksena, vaan ikään kuin paljastamisena ja itseksi tulemisen prosessina (Mäkinen 2012, 170). Mäkisen (2013a, 269–270) tutkimukseensa haastattelemat valmentajat korostivat valmennuksen perustuvan ”sparraukseen”, jossa valmentaja toimii ikään kuin avustajana esittäen kysymyksiä ja uusia näkökulmia. Hän ei siis jaa suoraviivaisia ohjeita tai kerro, mitä valmennettavan tulisi tehdä. Psykologian alan työvälineiden, kuten tämän ”sparrauksen”, hyödyntäminen valmennuksessa nivoo valmennuksen osaksi niin sanottua terapeutista eetosta, jossa terapian, psykologian ja psykiatrian diskursseista ja käytännöistä tulee osa laajempaa yhteiskunnallista toimintakenttää. Valmennus tarjoaakin yhden esimerkin siitä, millä tavoin terapeutin eetos punoutuu yhteen tämänhetkisen työelämän käytäntöjen kanssa. (Mt.)

Mitä tulee työn subjektivoitumiseen, uudella tavalla henkilökohtaistuneesta työstä saattaa saada syvää tyydytystä: siinä on mahdollista toteuttaa omia haaveita, ja työssä onnistuminen ja menestyminen vahvistavat itsetuntoa. Toisaalta vapauden mukana tulee myös vastuu, ja kun onnistuminen nähdään yksilön henkilökohtaisena saavutuksena, näin käy myös epäonnistumiselle. Siinä ei olekaan kyse enää yksittäisestä epäonnistumisesta, vaan isku kohdistuu koko yksilön minuuteen. (Julkunen 2008, 123–124; ks. myös Mäkinen 2013a, 266.) Nämä kaksi näkökulmaa ovat esillä työelämävalmennuksessa. Toisaalta on etuoikeus tehdä työtä, jossa työnantaja tukee työntekijän omaa henkilökohtaista kasvua ja parhaimmillaan valmennuksesta on hyötyä niin yksilölle tämän pyrkimyksissä kehittyä ihmisenä, työnantajaorganisaatiolle kuin yhteiskunnallekin. Varjopuolena puolestaan on juurikin se, että epäonnistuminen saattaa kolahtaa koko yksilön minuuteen. (Mäkinen 2013a, 266.) Jos esimerkiksi sisäisen potentiaalin etsiminen epäonnistuu, vaarana on yksilön täysi epäonnistuminen ihmisenä, sillä ihmisen perusolemus kiteytyy juurikin voimakkaaseen sisäiseen potentiaaliin (Hornborg 2012, 414–415).

Myös henkisten harjoitteiden leviäminen työpaikoille on saanut osakseen kritiikkiä (Mikkola 2014, 116). Hornborg (2012, 406) kritisoi henkisiä oppeja ja tekniikoita, joita coachit tai muut kehittäjät tuovat organisaatioihin. Niitä joko käytetään kehittämään yksilöiden potentiaalia ja tukemaan henkistä kasvua tai tarjotaan käytänteenä riittämättömyyden tunteita kokeville, uupuneille sekä stressaantuneille ihmisille. (Mt.) Tämän lisäksi Hornborg (2012, 414) löytää ainakin kolme syytä suhtautua varauksella henkisiin käytäntöihin. Ensinnäkin niiden kautta yhteiskunnallisista ja rakenteellisista ongelmista tehdään yksilöllisiä. Mikäli ihminen esimerkiksi uupuu työssä kovan paineen vuoksi, työuupumusta ei nähdä työpaikan rakenteiden aiheuttamana tai laajempaa yhteiskunnallisena ongelmana, vaan yksilön puutteellisena yhteytenä sisäiseen olemukseensa (ks. myös Rikala 2013). Toiseksi raja maallistuneen valtion

tukemien tieteellisten ja kliinisten käytäntöjen sekä aiemmin täysin ihmisten yksityisenä asiana pidettyjen henkisten käytäntöjen väliltä on kadonnut. Maallikon voi olla vaikea tehdä ero laillistettujen psykoterapeuttien ja New Age -terapeuttien välillä, sillä jälkimmäiset mainostavat itseään ja kurssiaan tieteellisen leiman avulla todeten olevansa auktorisoituja, sertifioituja, akkreditoituja, lisensoituja tai omaavansa diplomin. Kolmanneksi kun näistä käytännöistä tulee pakollisia työpaikoilla, se saattaa olla ongelmallista. Sen seurauksena ihmiset voivat haluamattaan joutua tuomaan omaa minäänsä työhön ja ne, joiden arvomaailma ei sovi yhteen henkisten arvojen kanssa ja kieltäytyvät osallistumasta tällaiseen kehittämistoimintaan, saattavat leimautua työpaikan kehittämistyötä jarruttaviksi vastarannankiiskiksi. (Hornborg 2012, 414–415.)

Voimaantumisen voi nähdä vaikuttavan niin työn subjektivoitumiseen kuin yksilöllistymiseenkin. Mahlakaarto kirjoittaa seuraavanlaisesti:

“Työ on osa ihmisen elämää ja sen kautta toteutuu myös osa minuuttamme. Jotta voisimme antaa parhaamme työssämme monien työelämän haasteiden ja vaatimusten keskellä, tarvitsemme osaamisen ohella myös taitoja pitää huolta itsestämme ja hyvinvoinnistamme. Siihen tarvitaan vahvaa subjektiutta: itsensä tuntemista ja ymmärtämistä sekä kykyä uudistua voimaannuttavalla tavalla. Voimaannuttava työyhteisökin syntyy viime kädessä yksilöistä: voimaantuneiden yksilöiden yhteisestä äänestä.” (Mahlakaarto 2010.)<sup>13</sup>

Tässä lainauksessa kiteytyy melko osuvasti se, mitä työn subjektivoituminen voi tarkoittaa. Voimaantumislähtöisen valmennuksen kautta itsestä huolehtimisesta ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä tulee ikään kuin osa työtä. Mäkisen (2013b, 158) mukaan monille valmentajille ihmisen ymmärtäminen kokonaisuutena on tärkeää ja sen vuoksi huomio kiinnitetäänkin usein kokonaisvaltaiseen elämänhallintaan. Työkyvyn ylläpitämiseksi ihmisen tulee hallita työssä tarvittavien taitojen lisäksi myös työajan ulkopuoliseen elämään, omaan minuuteen ja persoonallisuuteen liittyviä asioita. (Mt.)

Isoissa byrokraattisissa organisaatioissa voimaantuminen ymmärretään yleensä tietynlaisena yrittäjyytenä. Kun voimaantumisella pyritään päätöksenteon jakautumiseen, työnkuvausten ja työtehtävien laajentamiseen sekä löyhempään ja epähierarkkisempaan johtamiseen, voimaantuneen työntekijän odotetaan työskentelevän ikään kuin yrityksen sisäisen yrittäjän lailla. (Styhre 2004, 1447.) Näin toteutettuna voimaantumislähtöisellä valmennuksella tullaan myötävaikuttaneeksi työn yksilöllistymiseen, kun vastuu lankeaa yhä enemmän työntekijöiden harteille. Voimaantumislähtöisen kehittämisen onkin herjattu olevan yksipuolinen sopimus johdon hyväksi. Osa johdon vastuusta siirtyy voimaantuneille työntekijöille, jotka pitävät yhä

---

<sup>13</sup> Tämä suora lainaus on Mahlakaarton (2010) väitöskirjan ”Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa” esipuheesta

enemmän itse huolen itsestään ja tekevät entistä tehokkaammin työtä ilman, että he saavat siitä mitään lisää itselleen - paitsi lisää työtä. (Kaler 1999, 110.)

Vaan eikö työntekijöiden voisi nähdä hyötyvän voimaantumisen siten, että heidän vaikutusmahdollisuutensa lisääntyvät? Mäkinen (2013a, 270–271) lainaa artikkelissaan Salme Hännistä, joka kertoo valmennuksessa tapahtuvan voimaantumisen tarkoittavan aktiivista suhdetta yksilön ja hänen yhteisönsä välillä. Tällöin voimaantuminen tarkoittaa lisääntyneen itsetietoisuuden lisäksi myös omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymistä. Mäkisen (2013, 270–271, ks. myös 2012) tutkimuksissa valmennuskäytännöissä omien vaikutusmahdollisuuksien näkökulma ei kuitenkaan juurikaan näy. Voimaantumista ei ymmärretä niinkään toimintamahdollisuuksien lisääntymisenä, vaan ennen kaikkea yksilön tunteena ja oivalluksena. Ympäröivä maailma rajautuu subjektin vaikutusalueen ulkopuolelle, kun henkilökohtaisen muutoksen painottaminen nostaa itsen toiminnan kohteeksi. Tällöin voimaantumisen vaikutus valtasuhteisiin on jo valmiiksi poissuljettu ja hiljennetty mahdollisuus. (Mäkinen 2013a, 270–271.)

Valmennuksen päämääränä on, että valmennettava oppii itse pitämään huolen itsestään ja ymmärtämään itseään. Muilla ihmisillä, työympäristöllä, taloudellisilla paineilla tai millään henkilön ulkopuolelle jäävillä tekijöillä ei ole samalla tavalla merkitystä, sillä valmennuksessa keskitytään henkilön omaan persoonaan ja oman minuuden muokkaamiseen. (Mäkinen 2013b, 158.) Ihmisenä kasvaminen työelämässä voikin tarkoittaa itsetuntemuksen kehittymisen ohella itselle mahdollisen toiminnan kaventumista – katseen kääntyessä kohti itseä yhteisöllinen toiminta rajautuu näköpiirin ulkopuolelle. Näin valmennus nivoutuu osaksi kehitystä, jossa työelämän ongelmat ymmärretään yksilöllisessä muodossa yhteisöllisten tukipilarien samanaikaisesti haurastuessa. (Mäkinen 2013a, 274.)

Työelämävalmennuksen epäkohdat ja hankaluudet eivät toki koske kaikkia valmennuksen muotoja tai varsinkaan valmentajia. Työn subjektivoitumisen kannalta kaikki itsen kehittämiseen keskittyvät valmennusmuodot ovat kuitenkin merkittäviä. Valmentajat kun työskentelevät juuri sillä alueella, jossa työ ja minus nivoutuvat yhteen. (Mäkinen 2013a, 274.) Olennaista on huomioida se, että valmennuksen kaltaisilla minuuden muokkauksen käytännöillä on hankala puuttua rakenteellisiin ongelmiin (Mäkinen 2013a, 272). Vaikka kehittämistyön kohteena olisikin organisaatio, työ tai tietty toiminta, se tarvitsee viimekädessä kuitenkin toimiakseen ajatuksen yksilöstä potentiaalina, joka on kykeneväinen eheytyttyään, tulemaan kokonaiseksi ja menestymään. Tätä ajatusta järjellisestä ja vapaita valintoja tekevästä toimijasta, jonka potentiaaliin ja tarpeisiin voidaan vastata kehittämistyön avulla, pitää yllä juurikin yksilökeskeisyys. (Brunila & Isopahkala-Bouret, 2012, 317.)

Henttonen ja LaPointe (tulossa) puhuvat yksilöuskoisesta kehittämisestä työelämän trendinä. Siinä *"kuvitellaan, että kuka tahansa meistä voi rakentaa itselleen unelmien työn ja ryhtyä oman elämänsä sankariksi, vaikkapa dynaamisena start up -yrittäjänä tai radikaalin uramuutoksen myötä"*. Niin tärkeää kuin itsensä kehittäminen voimaantumalla onkin, sen avulla ei kuitenkaan voi lääkittää työelämän rakenteellisia ja kulttuurisia ongelmia. (Mt.) Toisaalta Salmenniemi (2013, 79) muistuttaa, ettei yhteisöllisillä kamppailuilla ole enää merkitystä, kun vastuullisena itsenäisenä subjektina toimimisesta on tullut ainoa tavoiteltava tapa elää ja olla. Yhteisöllinen toiminta näyttäytyy tässä valossa helposti jonakin, joka ei tee mahdolliseksi minän individualistisiin parannustrategioihin perustuvaa *"hyvän, vastuullisen minuuden"* toteuttamista. (Mt.) Tästä näkökulmasta itsensä kehittämisestä voisi trendin sijasta puhua jopa velvollisuutena (ks. Salmenniemi 2013, 76).

Mäkisen (2013a, 271) mukaan henkilökohtaisen muutoksen korostaminen ja vaikutusmahdollisuuksien supistaminen ympäristöstä itseän tarkoittaa sitä, että valmennuksessa käsiteltävät ongelmat täytyy jo lähtökohtaisesti asettaa yksilölliseen muotoon siten, että ne on mahdollista ratkaista juuri itseksi tulemisen ja voimaantumisen avulla. Kun aiemmin työelämän jännitteet ja turhautumat kanavoituivat yhteisölliseksi vastarinnaksi ja työelämän osapuolten väliseksi vastakkainasetteluiksi, nykyään ne käsitetään ja käsitellään pitkälti yksilöiden ongelmina. (Julkunen 2008, 11; Henttonen & LaPointe, tulossa).

Yksilöllistymisen monenlaiset ilmenemismuodot eivät suoranaisesti kerro siitä, ettei työntekijöillä olisi nykyään yhteisöllisiä kiinnityksiä, joiden puitteissa yksilöllistäviä käytäntöjä pyritään torjumaan. Yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden aste on empiirinen kysymys ja se voi vaihdella huimastikin kontekstista toiseen, vaikka yksilöllistymisestä onkin tullut pikemminkin sääntö kuin poikkeus ja se on ottanut *"diskursiivisen niskalenkin"*. (Julkunen 2008, 124.) Näin ollen myös työelämävalmennuksen kentällä – niin yksilölliseksi kuin se tässä katsauksessa värityykin – on ainakin potentiaalisesti tilaa myös yhteisöllisyydelle ja sen rakentamiselle.

Henttonen ja LaPointen (tulossa) mukaan itsensä kehittämisessä mennään vikaan juuri siksi, että siinä keskitytään vain itseän. Ensinnäkin siinä kuvitellaan, että vain yksilö itse voi tehdä ongelmilleen jotakin. Toiseksi yksilön uskotaan olevan ehtymätön potentiaalinen lähde. Samalla kuitenkin ajatellaan, ettei kukaan ole hyvä sellaisenaan, vaan kaikki ovat kehittämisen tarpeessa. Markkinat ovatkin kuin tilauksesta pullollaan erilaisia itsensä kehittämisen oppaita ja voimaannuttavia valmentajia. Uuden työn tarinassa ja suosituissa itsemmejohtamisoppaissa annetaan ymmärtää, että avaimet menestykseen – ja epäonnistumiseen – ovat omilla käsissämme. Vaan se ei kuitenkaan ole näin; kyse on pikemminkin siitä, millaisten käytäntöjen puitteissa oman elämän ehtoja ja olosuhteita voi arvioida ja muuttaa. (Mt.)

Valmennus tarjoaa ainutlaatuisen tarkastelupaikan nykyiseen työelämään sekä työn ja minuuden yhteen sulautumiseen. Tämä voi houkutella tarkastelemaan työelämävalmentajien työtä kriittisesti, mutta yhtä hyvin kriittisyyttä voi käyttää hyödykseen valmennuksen sisältä käsin: työelämävalmentajat ovat nimittäin aitiopaikalla haastamaan niitä ”totuuksia”, jotka otetaan helposti itsestäänselvyyksinä puhuttaessa itsen kehittämisestä työssä ja työelämässä. (Mäkinen 2013a, 275.) Mäkisen mukaan olisi tärkeää tiedostaa yksilöllistymisen ja yksilöön keskittymisen ongelmalliset puolet sekä kehittää tietoisesti yhteisöllisiä käytäntöjä ja vahvistaa ihmisenä kasvamisen yhteisöllistä ulottuvuutta (mt.). Tämän yksilöuskoisen kehittämistyöhypetyksen seasta yhdessäluomisen ote erottui edukseen nimenomaan yhteisöllisen ulottuvuutensa ansiosta. Seuraavassa luvussa kuvailen tutkimusmatkani ohella syntyneen käsitykseni yhdessäluomisen otteesta, mutta sitä ennen esittelen vielä tutkimukseni teoreettisen lähestymistavan eli diskursiivisen otteen työelämävalmentajien työhön.

#### **2.4 Diskursiivinen näkökulma työelämävalmennukseen**

Edellä olen käsitellyt työelämän muutosta sekä työelämävalmennusta ensin yleisesti, sitten voimaantumisen ja mindfulnessin näkökulmasta ja lopuksi vielä kriittisin linsein. Seuraavaksi esittelen tutkimukseni teoreettisen viitekehyksen eli diskursiivisen näkökulman tämän luvun aiheisiin. Tämän lähestymistavan taustalla on sosiaaliseen konstruktionismin viitekehys (ks. esim. Jokinen 1999a, 39), jonka pääajatus on se, ettei meitä ympäröivä maailma ole valmis, vaan rakentuu alati uudelleen ihmisten välisessä sosiaalisessa vuorovaikutuksessa.<sup>14</sup> Yksinkertaistettuna kyse on siitä, että asiat ja ilmiöt eivät vain ole olemassa, vaan ihmiset tuottavat ja uusintavat niitä toiminnallaan yhä uudestaan ja uudestaan. Esimerkiksi työelämän muutoksen ei tästä näkökulmasta nähdä olevan jonkin ulottumattomissamme olevan voiman, kuten markkinoiden, globalisaation tai kapitalismin, ohjaamaa vääjäämätöntä ja hallitsematonta seurausta, vaan pikemminkin jatkuva prosessi, jota ihmiset yhdessä tuottavat ja ylläpitävät joko tiedostaen tai virran mukana ajelehtien (ks. Järvensivu 2010, 23–24). Sosiaalinen todellisuus ja sen säännönmukaisuudet ovat siis ihmisten oman toiminnan tulosta ja sen ylläpitämää (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne & Paavilainen 2011, 18).

Toisaalta diskursiivinen näkökulma tunnustaa myös sen, että todellisuus, ihmisten toiminta ja minuus ovat vahvasti sosiaalisten, kulttuuristen ja diskursiivisten käytäntöjen muovaavia (vrt. LaPointe 2014, 18). Käytännöt niihin kuuluvine vakiintuneine ajattelu- ja toimintatapoineen (diskurssit ja kertomukset) omaksutaan osallistumalla erilaisten yhteisöjen toimintaan, kuten

---

<sup>14</sup> Sosiaalisen konstruktionismin ajattelumalli perustuu pitkälti Bergerin ja Luckmannin alun perin vuonna 1966 ilmestyneeseen teokseen *”The Social Construction of Reality”* (suomeksi *”Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen”* (1994)). Bergerin ja Luckmannin (1994) ajatuksiin kuuluu, että ihmiset yhdessä luovat ja ylläpitävät kaikkia sosiaalisia ilmiöitä sosiaalisten käytäntöjen kautta.

tiettyyn työhön tai ammattiin (LaPointe 2014, 18; ks. myös Lave & Wenger 1991). Näin siis näen, että esimerkiksi työelämävalmentajat toimivat tiettyjen käytäntöjen puitteissa ja sanelemana, usein melko lailla huomaamattaan ja automatisoituneesti (ks. esim. Räsänen & Trux 2012, 4). Toisaalta näen, että käytäntöjen puitteissa on tilaa myös toimijuudelle eli yksilön omaehtoiselle toiminnalle (esim. Henttonen & LaPointe, tulossa). Tässä tutkimuksessa tarkoitan käytännöillä lähinnä diskursiivisia eli puheikäytäntöjä – siis diskursseja (ks. Eskola & Suoranta 1998, 201; Nicolini 2012, 189).

Olisi houkuttelevaa perustella teoreettista viitekehystäni puhtaasti metodologisista lähtökohdista käsin ja todeta, että diskurssianalyysi oli tarpeeksi selkeä, sopiva ja trendikäs analyysityökalu graduuni. Sen lisäksi, ettei diskurssianalyysi suinkaan ollut selkeä valinta, saati selkeä työkalu, se ei alun perin edes kuulunut gradusuunnitelmiini (ks. seuraava luku). Diskursiivinen ote kumpusi osittain niinkin perustavanlaatuisesta seikasta kuin omasta maailmankatsomuksestani. Sosiaalinen konstruktionismi on nimittäin myös näkökulmani maailmaan, todellisuuteen, tietoon, ihmisenäkemykseen sekä tutkimukseen tekoon. En ajattele, että on olemassa yksi totuus – että mikään tieto, edes tieteellinen tai tutkimuksessa tuotettu, kuvaa todellisuutta sellaisenaan. Näin ollen tuntuu hyvin luonnolliselta istuttaa tutkimukseni siihen viitekehykseen.

Kun kyseessä ovat sosiaalinen konstruktionismi ja diskursiivinen ote, tutkimuksen kohteena ovat kieli ja kielenkäyttö. Tutkimuksessani etsinkin vastauksia siihen, miten yhdessäluomisen mahdollistajat merkityksellistävät työtään ja aineistonani ovat näiden ammattilaisten haastattelut. Tavoitteenani on aineistolähtöisesti luoda rikas kuva mahdollistajien työstä. Mutta tavoitteeni menee myös tämän ylitse. Meitä ympäröivän yhteiskunnan ja kielen välistä suhdetta voi kuvata monitasoiseksi ja dynaamiseksi, mutta ennen kaikkea sen on yhteenkietoutunut. Kielen järjestymisen tavat ovat yhtä lailla sosiaalisia ja kulttuurisia, joten tutkimalla kieltä on mahdollista tuottaa tietoa myös sitä ympäröivästä yhteiskunnasta ja kulttuurista. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13.) Järvensivun (2010, 39) mukaan ihmisten puhe ja yhteiskunnan diskurssit ovat itsessään osa todellisuutta eivätkä todellisuudesta irrallinen asia. Näin ollen huomion kiinnittäminen kielelliseen ilmaisuun on oikeastaan ainoa tapa saada kiinni sosiaalisesta maailmasta. (Mt.) Tutkimalla yhdessäluomisen mahdollistajien puhetta ja rakentamalla diskursseja sen perusteella en siis pelkästään pyri kuvaamaan mahdollistajien työtä, vaan tuon esille myös yhteyksiä laajempiin työelämän ja yhteiskunnallisiin ilmiöihin.

Seuraavaksi esittelen ensin sosiaalista konstruktionismia, diskurssianalyysiä sekä diskurssin käsitettä yleisesti, minkä päätteeksi hahmottelen tarkemmin omaa tapaan soveltaa diskurssianalyysiä. Tämän jälkeen valotan vielä toimijoiden kiinnittyneisyyttä diskursseihin

subjektiposition käsitteen avulla sekä diskurssien seurauksia tuottavaan luonnetta ja ideologisia kytköksiä.

#### **2.4.1 Sosiaalisesta konstruktionismista diskursiiviseen otteeseen**

Kielen käyttöä voi karkeasti jaoteltuna analysoida kahdesta vaihtoehtoisesta näkökulmasta: todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena. Näistä ensimmäisessä eli realistisessa näkökulmassa kielen käyttö toimii välineenä saada tietoa olemassa olevista faktoista. Jälkimmäisessä näkökulmassa, joka kulkee nimellä sosiaalinen konstruktionismi, kielen käyttöä ei tarkastella siltana todellisuuteen, vaan osana todellisuutta itseään. (Jokinen, Juhila & Suoninen 1993b, 9.) Sosiaalisen konstruktionismin mukaan tutkimamme todellisuus ei koskaan ilmene meille puhtaana, vaan kohtaamme sen aina jostakin näkökulmasta merkityksellistettynä (Jokinen 1999a, 39).

Mailmaa merkityksellistetään monin eri tavoin eri tilanteissa ja eri aikoina, sillä diskursiivisesta näkökulmasta kieli on notkea resurssi. Diskurssintutkimuksessa huomio kohdistetaan siihen, miten erilaisia todellisuuksia ja tapahtumia merkityksellistetään, millä ehdoilla merkityksellistäminen tapahtuu ja millaisia seurauksia merkityksellistämällä on. Tarkoitus ei ole selvittää, mikä versioista on ikään kuin totuudellisin, vaan pikemminkin punnita erilaisten versioiden painoarvoa: *"millaiset merkitykset ovat vallalla, marginaalissa tai puuttuvia ja miksi"*. (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 13.)

Lehtosen (1996, 31–32) mukaan diskurssi merkitsee erityistä tapaa representoida (eli esittää jonkinlaiseksi) inhimillistä todellisuutta sekä tiettyä kielenkäytön aluetta ja tapaa puhua, kirjoittaa ja ajatella. Hän tarjoaa suomenkieliseksi vastineeksi diskurssille sanoja puhetapa tai puheenparsi. Kuhunkin diskurssiin sisältyy sille tyypillisiä oletuksia, jotka näyttäytyvät sille ominaisissa lausumissa. (Lehtonen 1996, 31–32.) Jokisen, Juhilan ja Suonisen (1993a, 27) määritelmän mukaan diskurssit ovat suhteellisen eheitä säännönmukaisten merkityssuhteiden systeemejä, jotka sekä rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä että samalla tuottavat sosiaalista todellisuutta. Diskurssille on olemassa lukemattomia hyvinkin paljon toisistaan poikkeavia määritelmiä (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26; Potter & Wetherell 1987, 6). Diskurssin käsitettä käyttävät tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että diskurssintutkimuksessa kieli nähdään sosiaalisena toimintana ja todellisuutta tuottavana resurssina, jota voi hyödyntää monin eri tavoin ja seurauksin (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26).

Merkityksiä rakennetaan diskursseissa, jotka ovat niin sosiaalisia, historiallisia kuin institutionaalisia. Eri diskurssien välityksellä representoituva sosiaalisten suhteiden verkosto säätelee ja vakiinnuttaa tiettyä aikana tiettyssä paikassa vallitseva merkityksiä. (Lehtonen 1996,

69–70.) Merkityksellistämistäjärjestelmä ei ole ollenkaan mielivaltaisen, vaan merkitykset ovat vastavuoroisia ja usein myös varsin vakiintuneita. Merkityksiä tuotetaan sosiaalisesti ja merkityksellistämistäjärjestelmillä on läheinen suhde niin ryhmiin, yhteisöihin ja kokonaisuun yhteiskuntiin. Ne eivät siis ole yksittäisten ihmisten aikomusten tai yksilöiden välisen kanssakäymisen tulosta. (Lehtonen 1996, 71.) Näin ollen merkityksiä ei tule tarkastella irrallaan siitä monenkirjavasta todellisuudesta, jonka erottamaton osa ne ovat (Lehtonen 1996, 72).

Potterin ja Wetherellin (1987, 175) mukaan diskurssianalyysi ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, vaan pikemminkin väljä teoreettinen viitekehys, jonka puitteissa voi hyödyntää erilaisia menetelmällisiä sovelluksia ja tarkastelun painopisteitä (ks. myös Jokinen ym. 1993a, 17). Tämän viitekehys rakentuu seuraavista teoreettisista lähtökohtaoletuksista: ”1) oletus kielen käytön sosiaalisista todellisuutta rakentavasta luonteesta, 2) oletus useiden rinnakkaisten ja keskenään kilpailevien merkityssystemien olemassaolosta, 3) oletus merkityksellisen toiminnan kontekstisidonnaisuudesta, 4) oletus toimijoiden kiinnittymisestä merkityssystemeihin sekä 5) oletus kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta”. (Jokinen ym. 1993a, 17–18.) Se, kuinka merkittävän roolin kukin näistä lähtökohdista tutkimuksessa saa, riippuu paljolti niin tutkimusongelmasta kuin -asetelmasta. (Jokinen ym. 1993a, 18) Tutkijan tuleekin valita ja tehdä näkyväksi omat soveltamistapansa erilaisten diskurssintutkimuksen ja käsitteiden vaihtoehtojen joukosta (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 26).

Minun versioni diskurssianalyysistä on muotoutunut analyysin tiimellyksessä, sillä lähdin liikkeelle täysin aineistolähtöisesti vailla selkeää ajatusta siitä, mitä tuleman pitää. Omassa analyysissäni merkittävimmäksi painopisteeksi muodostui kielenkäytön seurauksia tuottava luonne, kun havaitsin tunnistamieni diskurssien tuottavan mahdollistajien työn yksilöllistymistä ja subjektivoitumista. Hahmottelen ensin mahdollistajien puheessaan tuottamia diskursseja, minkä jälkeen analyysini syväasukelluksessa ruodin diskurssien välisiä suhteita ja niiden seurauksia sekä toimijoiden kiinnittymistä niihin.

#### **2.4.2 Subjektiposiitiosta – toimijan kiinnittyneisyys diskursseihin**

Diskurssianalyysissä tarkastelun keskeisenä kohteena ovat sosiaaliset käytännöt eivätkä yksilöt. Tällöin huomio kiinnitetään esimerkiksi yksilöiden kielen käyttöön eri tilanteissa sekä yksilöiden toiminnassa rakentamiin laajempiin merkityssystemeihin. (Jokinen ym. 1993a, 37.) Sen sijaan, että eriteltäisiin minän olemusta, kiinnostus kohdistuu minän rakentamisen ja rakentumisen prosesseihin. Tällöin kyse on minän todellisen luonteen sijasta siitä, miten minästä puhutaan ja miten sitä teoretisoidaan puheessa. (Potter & Wetherell 1987, 102.)



Merkitykset rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä ja määräytyissä konteksteissa – ja näin on myös minän merkitysten laita. Samalla fyysisellä toimijalla on tilaa liikkua monipuolisesti erilaisissa toiminnallisissa positioissa. Yhden eheän minän sijasta kullekin yksilölle voi siis rakentua ikään kuin monta minää, jotka todellistuvat eri konteksteissa. (Jokinen ym. 1993a, 37–38.) Ihmistä toimijana ei kuitenkaan tarvitse kiistää, vaikka subjektien nähdäänkin rakentuvan sosiaalisissa käytännöissä. Ajatuksena on tällöin se, etteivät subjektit rakennu autonomisesti ja subjektilla ei tässä tapauksessa tarkoiteta yhtä eheää luonnollista henkilöä, vaan erilaisia *subjektipositioita*. (Davies & Harré 1990, 46–50.)

Subjektipositio ei ole staattinen ominaisuus, vaan toiminnallinen kategoria. Ihmisille rakentuu tietynlaisia subjektipositioita tietyissä diskursseissa. Diskurssit ikään kuin määrittelevät ihmisille tietyt paikat, joista käsin puhua ja toimia. (Jokinen & Juhila 1999, 68.) Kun huomio kohdistetaan minän rakentumisen prosesseihin, tehdään pesäeroa sellaiseen pysyvyyteen, joka liittyy toiminnan kuvailemiseen persoonallisuuden, roolien tai tyyppien käsitteillä (Jokinen ym. 1993a, 38). Näin ollen subjektikäsityksen voi nähdä myös vapauttavana; subjekti ei ole valmis ”tuote” pysyvine persoonallisuuspiirteineen, vaan ihmiset voivat liikkua vaihtoehtoisissa diskursseissa ja subjektipositioissa sen sijaan, että olisivat kiinni yhdessä pysyvässä positiossa (Davies & Harré 1990, 46–50). Yksi ihminen voi siis rakentaa varsin monenlaisia ja jopa keskenään ristiriitaisia versioita itsestään. Tällöin tutkimuksen kannalta ei ole oleellista ratkaista, mikä näistä versioista kuvaa aidoimmin tutkittavan minää. Päinvastoin versioiden moninaisuus on jo sellaisenaan herkullinen tutkimuskohde. (Jokinen ym. 1993a, 38.)

Subjektipositiot siis osittain määrittelevät sen, mitä toimijat voivat sanoa ja tehdä, mikä on sallittua ja mikä ei kustakin positioista käsin. Toisin sanoen subjektipositiot tarjoavat toimijoille toiminnan mahdollisuuksia, mutta samalla tulevat rajoittaneeksi niitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tutkimukseni kannalta on olennaista ymmärtää, ettei subjekti rakennu täysin autonomisesti, vaan sosiaaliset ja kulttuuriset käytänteet vaikuttavat siihen, millaiseksi subjekti rakentuu. Käytänteillä tarkoitan myös puheikäntänteitä eli diskursseja (ks. Eskola & Suoranta 1998, 201).

### **2.4.3 Diskurssien seurauksia tuottava luonne**

Kieltä ajatellaan usein käytettävän vain asioiden kuvaamiseksi. Kuvaamisen lisäksi kaikilla lausumilla tullaan kuitenkin myös tehneeksi jotakin. Puhutaankin kielen käytön seurauksia tuottavasta luonteesta, jolloin huomio kohdistuu siihen, mitä kielen käyttäjä milläkin ilmaisulla tulee tuottaneeksi. (Jokinen ym. 1993a, 41–42.) Seurauksilla ei kuitenkaan aina tarkoiteta toimijan tietoista vaikutusta – huomaamattomasti ja ikään kuin luonnostaan tuotetut seuraukset ovatkin usein tutkimuksen kannalta kaikista mielenkiintoisimpia. Ennen kaikkea kyse on siitä,

minkälaisia asiantiloja toimija tulee (puhe)teoillaan mahdollistaneeksi sekä mitä tulkintamahdollisuuksia hän tulee tehneeksi sosiaalisesti läsnä oleviksi. (Jokinen ym. 1993a, 42–43.)

Kielen käytöllä voi olla myös yksittäisiä tilanteita laajempia ideologisia seurauksia, jotka liittyvät diskurssien ja vallan yhteensulautumiseen. Sama diskurssi voikin tuottaa näkökulmasta riippuen joko negatiivisia tai positiivisia seurauksia eli olla ristiriitainen seuraukseltaan. Yleisellä kulttuurin tasolla liikkuvassa tulkinnassa tarkastellaan sitä, kuinka hyvää tarkoittavan puheen ideologiset seuraukset voivat olla arveluttavia, kun puhetilanteet asetetaan laajempaan kontekstiin. (Jokinen ym. 1993a, 43–44.)

Pietikäisen ja Mäntylän (2009, 169) mukaan diskurssitutkimuksessa tarkastellaan sitä, miten merkitykset rakentuvat. Diskurssianalyysissä aineiston äärellä on aiheellista pohtia muun muassa sitä, miten asioista kerrotaan ja miten niitä esitetään, tuotetaan ja uusinnetaan kielenkäytössä, miten puhe, teksti tai keskustelu muodostuu, miten erilaisista diskursiivisista resursseista ammennetaan sekä millaisia tarinoita kielenkäytössä muodostetaan. (Mt.) Eskola ja Suoranta (1998, 201) kuitenkin muistuttavat, että diskurssianalyysia voi käyttää myös ideologiakriittisenä työkaluna. Sen avulla voi yrittää tehdä näkyväksi niitä yhteiskunnallisia suhteita, joiden puitteissa joudumme alati toimimaan ja kamppailemaan. Teksteihin sisältyy ja ne ilmentävät monesti yhteiskunnallisia intressiristiriitoja ja valtasuhteita, joten tekstien tutkimuksen ei tarvitse olla vain tekstien tutkimusta. (Eskola & Suoranta 1998, 201.)

Tässä luvussa olen esitellyt tutkimukseni teoreettisen ja käsitteellisen kehyksen osoittamalla aiempaan tutkimustietoon vedoten, kuinka työelämä on saanut yhä enemmän yksilöllistäviä ja subjektivoivia piirteitä, kuinka työelämävalmennus on vallannut tilaa työelämän murroksessa, ja kuinka tätä kenttää voi lähestyä diskursiivisesti. Vielä ennen kuin käyn oman aineistoni kimppuun esittelen oman tutkimusmatkani, jonka kylkiäisenä tämä tutkimusraportti on syntynyt.

### **3 Tutkimusmatkan kuvaus**

Graduprosessini pärähti varsinaisesti käyntiin alkusyksyllä 2013 ja on päättymäisillään syksyn 2014 pimeimpinä päivinä. Tämä reilu vuoden taival on ollut ylä- ja alamäkineen, yllättävine sivupolkuineen ja mutkineen sekä riemunkiljahduksineen ja epätoivoisine hetkineen sellainen seikkailu, että graduprosessin sijasta kutsun sitä tutkimusmatkaksi. Seuraavaksi kutsun lukijan tutustumaan tähän matkaan, jonka eräänlainen päätepiste kädessäsi oleva tutkimusraportti on. Matkassa mukana on jatkuvasti viidakkoveitsi, jota olen heiluttanut ahkerasti tehdessäni rajauksia ja valintoja pitkin taivalta. Matka alkaa aiheviidakosta, jossa kompassinani ovat käytäntöteoriat sekä kiinnostus laadulliseen tutkimukseen. Aiheviidakosta haaviini jää yhdessäluomisen ote, jonka esittelen tukeutuen omaan aineistooni sekä olemassa olevaan kirjallisuuteen. Tämän jälkeen kerron vielä tarkemmin aineistontuottamisprosessistani. Leiristä matka jatkuu aineiston analyysiin, jossa viidakkoveitsi heiluu, kun esittelen, kuinka otin diskurssianalyysin käyttöni käytännössä. Lopuksi pyrin vielä vakuuttaman lukijalle, ettei tutkimusmatka ole fiktiota pohtimalla tutkimukseni luotettavuuteen liittyviä seikkoja. Tervetuloa mukaan!

#### **3.1 Aineistolähtöisesti omaa kiinnostusta seuraten**

Vaikka tiesin etukäteen, että tutkimuksen tekeminen on pitkälti valintoja valintojen perään, meinasin monesti joutua harhaan ja musertua juuri valintojen runsauden vuoksi. Eskolan ja Suorannan (1998, 35) mukaan tutkimusidean keksiminen on tutkimuksen hankalin vaihe, mikä ainakin osittain pitää paikkansa omalla kohdallani. Koska odotin graduprosessilta paljon, asetin myös aihevalinnalle kovat kriteerit. Toisaalta pyrin olemaan avoin ja näkemään myös mahdolliset aiheet, jotka jäävät usein pimentoon, sillä hyvä laadullinen tutkimus kaipaa aika ajoin rohkeita askelia katulampun valaiseman alueen ulkopuolelle.

Sandberg ja Alvesson (2010) peräänkuuluttavat tietynlaista kriittistä uteliaisuutta tutkimusongelmien muodostamisessa. Sen sijaan, että tutkimusongelmat muodostettaisiin olemassa olevaa tutkimusta tarkastelemalla ja sieltä tutkimusaukkoja löytämällä (gap-spotting), he rohkaisevat ongelmalähtöisellä lähestymistavalla (problematization) haastamaan olemassa olevan teorian piilevät oletukset ja näin tekemään tutkimuksesta kiinnostavampaa ja vaikuttavampaa. (Mt.) Seikkailuni graduaiheiden loputtomassa viidakossa ei kuitenkaan ollut täysin päätöntä: pari kuukautta ennen gradun aloittamista olin päässyt osaksi minun lisäkseni kahden tutkimuksesta innostuneen opiskelijaystäväni Janina da Silvan ja Mira Ylénin sekä kahden tutkijaopettajan Elina Henttosen ja Kirsi LaPointen tutkimusryhmää. Jaoimme

kiinnostuksen käytänteorioihin, laadukkaaseen laadulliseen tutkimukseen sekä mielekkääseen työhön, joten ne toimivat linsseinäni graduaiheen valinnassa.

Kun matka oli melko aluillaan, Kirsi tutustutti minut yhdessäluomisen otteeseen. Kävi ilmi, että kyseessä on kehittämisote, josta oli hiljattain ilmestynyt laitoksellamme Terhi Takasen väitöskirja (ks. Takanen 2013). Sain Kirsiltä paperisen kutsun yhdessäluomisen otteen tutustumispäivään ja jokin siinä teki minuun vaikutuksen, sillä kuukausi myöhemmin palatessani kesälomalta graduaihepohdinnan pariin kaivoin kutsun uudestaan esille. Tutustuin yhdessäluomisen otteeseen tarkemmin Terhin väitöskirjan sekä hänen muiden kirjojensa avulla ja pohdin samalla, miten sitä voisi tutkia ja mikä minua siinä kiinnostaa. Yhteistuumin Kirsin kanssa ajattelimme, että minun voisi olla kiinnostavaa päästä osallistumaan yhdessäluomisen otteen tutustumispäivään.

Tässä vaiheessa en edes yrittänyt keksiä tutkimusongelmaa – Kirsi ja Elina kannustivat minua rohkeasti tekemään tutkimusta aineistolähtöisesti, jolloin aineisto määrittelee lopullisen tutkimusongelman. Myös yhdessäluomisen otteen luonteeseen kuuluu se, ettei prosessin alussa tarvitse tietää, mitä sen aikana tulee syntymään ja Terhillä on itsellään tutkijan tausta, joten ajattelin hänen ymmärtävän nämä tutkimukselliset lähtökohtani. Niinpä elokuun 2013 lopulla otin yhteyttä Terhiin ja kerroin kiinnostuksestani yhdessäluomisen otteeseen eritellen hieman omia tutkimuksellisia lähtökohtiani. Terhi otti minut ja tutkimusideani avosylin vastaan ja sovimme haastattelun hyvin nopealla aikataululla.

Haastattelun jälkeen sain kuin sainkin Terhiltä kutsun yhdessäluomisen otteen tutustumispäivään, jossa pääsisin havainnoimaan tai jopa osallistumaan workshopiin ja näin ollen näkemään, kuinka yhdessäluomisen otetta voi soveltaa käytännössä. Terhin haastattelun ansiosta olin workshopissa melko hyvin kärryillä siitä, mistä yhdessäluomisen otteessa on kyse. Terhillä oli myös joitakin ajatuksia siitä, mitä voisin yhdessäluomisen otteen puitteissa tutkia. Tein kuitenkin heti selväksi, että haluan itse päättää tutkimusongelmani ja annan aineiston puhutella minua sen suhteen. Terhin haastattelun jälkeen vahvistui jo alussa herännyt ajatus siitä, että minua kiinnostaa nimenomaan yhdessäluomisen otetta valmennustyökaluna käyttävien kehittäjien työ.

Puhun tutkimuksessani aineiston keräämisen sijasta sen tuottamisesta, sillä se istuu luontevammin tutkimukseni konstruktionistiseen viitekehykseen. Aineiston tuottamiseen sisältyy ajatus siitä, ettei aineisto vain ole esimerkiksi marjojen tapaan jossakin odottamassa poimimista, vaan että tutkijan toiminnalla on merkittävä vaikutus tutkimuksensa aineistoon ja sen laatuun ja tutkija myös aktiivisesti osallistuu sen tuottamiseen (Ronkainen ym. 2011, 109).

Näistä lähtökohdista ponnistin aineistontuottamisprosessiini ja lähdin workshopiin avoimin mielin muistiinpanovälinein varustautuneena.

Pari viikkoa ensimmäisen workshopin jälkeen sain mahdollisuuden osallistua toiseen vastaavaan. Molemmissa workshoppeissa oli noin kaksikymmentä osallistujaa. Osallistujat olivat yhdessäluomisen otteesta kiinnostuneita ihmisiä, valtaosa kehittämistyön ammattilaisia, tutkijoita ja esimiehiä. Workshopit järjestettiin Malmilla Eheys-nimisessä tilassa, joka on tarkoitettu työyhteisöjen ja ryhmien koulutus- ja virkistyspäivätilaisuuksiin<sup>15</sup>. Terhi toimi workshoppeissa mahdollistajana ja kertoi molempien päivien alkupuheessaan osallistujille, että minä olen paikalla gradututkijan roolissa ja varmisti osallistujilta, että saan käyttää päivän antia tutkimukseni aineistona.

Workshopit kestivät aamuyhdeksästä noin kello neljään iltapäivällä ja osallistuin molemmissa päivän kulkuun muiden osallistujien tavoin. Ensimmäisessä workshopissa tein päivän aikana runsaasti muistiinpanoja ja toisessa workshopissa nauhoitin osan ryhmäreflektioista osallistujien luvalla. Vaikka olin selvästi nuorempi kuin muut workshopien osallistujat ja melko kokematon kehittämistyön saralla, minut otettiin ryhmissä vastaan erittäin hyvin. Workshopien avulla pääsin itse kokemaan, mitä yhdessäluomisen otteen mukainen työskentely voi olla, ja uskon tämän vaikuttaneen merkittävästi siihen, minkälaisia haastatteluistani yhdessäluomisen otteen mahdollistajien kanssa myöhemmin rakentui.

Aineistontuottamisprosessini oli lopulta hyvin pitkäjänteinen ja monimuotoinen, lähestulkoon koko syksyn 2013 kestänyt seikkailu, jota voinee monipuolisuutensa (osallistuva havainnointi, haastattelut, kirjallisuus) ansiosta kuvailla myös kenttätyöskentelynä (ks. esim. Ronkainen ym. 2011, 92). Sen aikana niin tutkimusongelma kuin metodit ovat olleet jatkuvan harkinnan ja reflektion kohteena, kun olen yrittänyt hahmottaa, mistä yhdessäluomisen mahdollistajien työssä oikein on kyse. Bourdieun mukaan onkin tärkeää, että menetelmiä pohtii jatkuvasti, kun niitä käyttää ja samalla altistaa ne kritiikille: se, millaiseksi tutkimuskohde tutkimuksessa rakentuu, on täysin erottamatonta siitä, millaisin välinein sitä konstruoidaan. (Bourdieu & Wacquant 1995, 52.). Haastattelut, workshopit ja muu tutustuminen yhdessäluomisen otteeseen ovat tuoneet mukanaan niin yllätyksiä kuin oivalluksia. Oikeastaan kentältä saamani anti on muuttanut käsitykseni yhdessäluomisen otteesta melko radikaalisti.

Yhdessäluomisen otteesta muodostui lopulta tutkimukseni konteksti, kun tutkimuskohteekseni määrittyi yhdessäluomisen mahdollistajien työ. Seuraavaksi esittelen yhdessäluomisen otteen ja annan esimerkin sen mukaisesta kehittämistyöstä. Esittelen myös tutkimukseni kohteen eli yhdessäluomisen mahdollistajat ja kerron tarkemmin heidän haastatteluistaan.

---

<sup>15</sup> Ks. Eheys-tilan internetsivut: <http://www.eheys.fi/esittely/>

### 3.2 Tutkimuksen konteksti – yhdessäluomisen ote

*Aivan lopuksi Terhi pyysi kaikkia järjestyksessä kertomaan yhdellä sanalla, minkälainen tunnelma päivästä oli jäänyt tai mikä sana kuvaa tunnelmaa. "Kiitollisuus", "rohkeus", "toivo", "Terhi on mahdollistaja, minulla on mahdollisuus", "paluu leikkiin ja paluu kotiin", "pelon tilalle itseluottamus", "kohtaaminen ja vapautus" sekä "iso plussa". Tällaisia palautteita ihmiset antoivat. Minulla päällimmäisenä olivat kiitollisuus ja innostus. Oli todella antoisa päivä. (Kenttämuistiinpanot)*

Yllä oleva lainaus kenttämuistiinpanoistani vie yhdessäluomisen otteen workshopin tunnelmiin ja kuvailee niitä ajatuksia, joita minulla oli yhdessäluomisen otteesta Terhin haastattelun, väitöskirjan sekä ensimmäisen workshopin perusteella. Ote oli tehnyt minuun vaikutuksen ja halusin päästä tutustumaan siihen vielä tarkemmin. Seuraavaksi kerron oman versioni siitä, mistä yhdessäluomisen otteessa on kysymys. Kompassinani toimivat Takasen kirjalliset julkaisut, hänen haastattelunsa, Yhdessäluomisen otteen internet-sivut <sup>16</sup> sekä omat kokemukseni yhdessäluomisen otteen workshopista.

#### 3.2.1 Voimapyörästä yhdessäluomiseen – otteen syntyjuurilla

Yhdessäluomisen ote on alun perin kasvatustieteilijä Terhi Takasen luoma työelämän kehittämisote, joka on syntynyt lähes kymmenen vuoden aikana eri organisaatioissa tehdyn asiakastyön tuloksena. Yhdessäluomisen ote on herättänyt kiinnostusta ulkomailla saakka<sup>17</sup> ja reilu parikymmentä työelämän kehittäjää on valmentautunut yhdessäluomisen mahdollistajaksi.

Ennen väitöskirjatutkimukseen ryhtymistä Takanen kirjoitti kirjan "Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta?" (2005), jossa hän ruotii työyhteisön voimaantumisprosessia ja esittelee uudelleensuuntaamisen voimapyörän <sup>18</sup>. Voimapyörä on syntynyt käytännön kokemusten ja haasteiden myötä, kun Takanen on kehittänyt voimaantuvia tiimejä, hyvinvoivia yhteisöjä ja oppivia organisaatioita (Takanen 2005, 36). Takasen (2005, 231) mukaan voimaantumista tukevan mallin eli voimapyörän piirteet ulottuvat Siitosen rakentaman voimaantumisteorian (1999) ulkopuolelle <sup>19</sup>. Ensinnäkin se on yhdistetty todellisuuden

<sup>16</sup> <http://cocreativeprocess.org/etusivu/>

<sup>17</sup> CCPI work shopeja on järjestetty ainakin Hollannissa syyskuussa 2013 ja tammikuussa 2014

<sup>18</sup> Ks. kappale 2.2.1

<sup>19</sup> Siitonen (1999, 161–165) kuvaa voimaantumista seuraavan viiden premissin kautta voimaantumisteoriassa: 1) Voimaantuminen on sekä henkilökohtainen että sosiaalinen prosessi eikä voimaa voi antaa toiselle, 2) voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, jota jäsentävät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset, emootiot sekä niiden sisäiset suhteet, 3) voimaantuminen vaikuttaa katalyyttin tavoin sitoutumisprosessiin: vahvasta voimaantumisesta seuraa vahva sitoutuminen ja heikosta voimaantumisesta heikko sitoutuminen, 4) voimaantuminen on yhteydessä ihmisen hyvinvointiin sekä 5) voimaantuminen ei ole pysyvä tila. Siitosen voimaantumisteoria painottaa siis yksilön psyykkisiä sisäisiä tekijöitä voimaantumisessa sekä niiden suhdetta ympäristöön. (Siitonen 1999, 161–165.)

sosiaalisen rakentumisen teoriaan ja sosiaalikonstruktivistiseen viitekehykseen sekä Csikszentmihalyin flow-käsitteeseen. Sen taustalla on myös kvanttiteoria ja -ajattelu ja se on yhdistelty oppivan organisaation teoriaan sekä henkisen älyn ”teoriaan”. Voimapyörä sisältää länsimaisiin ja itämaisiiin henkisiin perinteisiin liittyvää tietoa ihmisestä, todellisuudesta ja tietoisuudesta. (Takanen 2005, 231.) Erityisesti voimapyörä sisältää buddhalaisuuteen liittyvää tietoa ja näkökulmaa, joka *”on henkinen ja transsendenttinen, ja sen näkemys siitä, mihin ihminen pystyy, vie meidät kauas psykologian alueen ulkopuolelle”* (Takanen 2005, 233). Lisäksi voimapyörän syntyyn ovat vaikuttaneet suuresti Takasen henkilökohtaiset kokemukset työelämästä ja muutoksista ja hänen kasvatustieteellinen ja psykologinen taustansa näkyy hänen tavassaan hahmottaa maailmaa (Takanen 2005, 231).

Takanen puhui alun perin voimaantumisen mahdollistamisesta, mutta päätyi nimeämään lähestymistapansa lopulta yhdessäluomisen otteeksi. Työskenneltyään *”voimaantumisvireessä”* Takanen huomasi, että hänen käyttämänsä työkäytännöt poikkesivat voimaantumisesta, joka perustuu humaaniin lähestymistapaan, jossa ihmisen kasvu ja positiivinen psykologia ovat tärkeässä osassa. Vaikka nekin ovat Takasen mukaan tärkeitä asioita ja näkyvät jollakin tavalla myös yhdessäluomisen otteessa, pääpaino on kuitenkin siinä, miten ihmiset uudistavat toimintaa ja itseään ja miten laajennetaan erilaisia tietämisen tapoja ja harjoitetaan läsnäoloa arjessa. (Terhi, haastattelu.)

Yhdessäluomisen ote (Co-Creative Process Inquiry) kehkeytyi Takasen väitöskirjatutkimuksen (ks. Takanen 2013)<sup>20</sup> pohjalta, jonka hän toteutti pitkäkestoisena kehittämisprojektina Valtiovarainministeriön henkilöstöosastolla eli Valtion työmarkkinalaitoksella. Vaikka kehittämisote oli olemassa jo ennen tutkimusta, tutkimusprosessin merkitys yhdessäluomisen otteen kehkeytymisessä on ollut suuri. Näin ollen valotan seuraavaksi Valtion työmarkkinalaitoksen kehittämisprojektia ja siinä kehkeytynyttä yhdessäluomisen otetta.

Ennen kuin Takanen tuli Valtion työmarkkinalaitokselle toteuttamaan kehittämishanketta eli yhdessäluomaan uutta toimintakulttuuria siellä oli vuosien mittaan tehty monenlaista sisäistä kehittämistyötä. Tämä kehittäminen oli usein miellyttänyt johtoa, mutta myös kriittisiä ääniä esiintyi. Parin onnekkaan sattuman kautta työmarkkinalaitoksen väki oli tutustunut Takaseen ja hänen lähestymistapaansa ja he totesivat yhteen ääneen, että tämä on se, mitä työmarkkinalaitos tarvitsee uudistaakseen toimintatapojaan. Tärkeää oli Takasen mukaan ymmärtää se, että hypätessään innolla uudenslaiseen uudistusprosessiin kaikkien on laitettava itsensä likoon, vaikkei lopputulosta voi etukäteen tietää. (Takanen & Petrow 2010, 30–31.) Näin alkoi uudistusprosessi, jonka mahdollistajana Takanen toimi hankkeen aikana vuoden 2006

---

<sup>20</sup> Terhi Takanen ja Seija Petrow kirjoittivat yhdessä kehittämisprojektista kirjan *”Kohtaamisen voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta”* (Takanen & Petrow 2010)

lopulta vuoden 2008 kesään<sup>21</sup>. Prosessi eteni neljän elävän vaiheen kautta: tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen (Takanen & Petrow 2010, 35). Näistä nimenomaisista elementeistä yhdessäluomisen ote rakentuu ja seuraavan otsikon alla avaan tarkemmin, mistä yhdessäluomisen prosessissa on kyse.

Tyypillisesti konsulttiprojekteissa itsestään selviä kehittämisenäkökulmia ei esitetä refleksiiviseen ja kyseenalaistavaan sävyyn, vaan ulkopuolinen konsultti tuo omat näkemyksensä tai lähtee liikkeelle osallistujien näkemyksistä avaamatta omia lähtökohtiaan (Takanen 2013, 152). Takanen (2013, 152) puolestaan refleksiivisenä kehittäjä-tutkijana aloitti kehittämisen avaamalla omat uskomuksensa ja arvonsa osallistujille kutsuen Valtion työmarkkinalaitoksen työntekijät osallistumaan yhteiseen prosessiin (co-inquiry process), joka saattaisi muuttaa heidän kaikkien - myös kehittäjän - näkemyksiä kehittämisestä. Tarkoituksena oli tulla tietoiseksi siitä, mitä syntyy juuri tässä ja nyt eikä etukäteen määritellä ratkaisuja ja niihin vieviä askeleita. (Takanen 2013, 152.)

Yhdessäluominen on tila, jossa ihmiset osallistuvat todellisuuden luomiseen tietoisesti niin ajatuksillaan, tunteillaan kuin toiminnallaan. Tässä tilassa ihmiset ottavat vastuun siitä, mitä he tuottavat maailmassa. Yhdessäluomisen ote korostaa yhdessäluomista kulttuurisena ydinprosessina, jossa yksilön ja yhteisön kasvu nivoutuvat yhteen. Otteen ja menetelmien sijasta kyse on pikemminkin mahdollistajan elämäntavasta – tietoisesta läsnäolon harjoittamisesta arjessa. Olennaisinta on se henki, jolla työtä tehdään ja ihmiset ovat aina tärkeimmässä osassa. (Takanen & Petrow 2010, 116.)

### **3.2.2 Yhdessäluomisen prosessi**

Mitä yhdessäluomisen prosessissa oikein tapahtuu? Mitä nuo mystiset tiedostaminen, vapautuminen, kirkastaminen ja harjoittaminen tarkoittavat käytännössä? Täysin eheää kuvaa pelkin sanoin otteen harjoittamisesta on mahdoton antaa – se pitää itse kokea. Pyrin tässä kuitenkin tarjoamaan mahdollisimman rikkaan kuvauksen prosessista omien workshop-kokemusteni <sup>22</sup> sekä Takasen haastattelun perusteella tarkoitukseni esitellä otteen harjoittamiseen liittyviä käytänteitä. Esittely pohjautuu tutustumispäivän aikana läpikäytyyn prosessiin (ks. liite 1). Vaikka tämä onkin eri aineksista rakennettu esimerkkitarina prosessista, siinä tulee esille yhdessäluomisen otteelle tyypillisiä elementtejä ja prosessin peruskiertokulku.

Parinkymmenen hengen ryhmä ihmisiä istuu tuoleilla ringissä. Kun suurin piirtein kaikki ovat paikalla, päivän mahdollistaja Terhi kertoo varsin yksityiskohtaisesti, mitä workshop tulee

---

<sup>21</sup> Uudistumisen tarina jatkui kuitenkin tämän jälkeenkin eikä sillä ollut varsinaista alku- ja päätepistettä (Takanen & Petrow 2010, 33–34)

<sup>22</sup> Yhdessäluomisen otteen tutustumispäivät 30.8.2013 sekä 13.9.2013



pitämään sisällään. Tarkoitus on kokeilla, mitä yhdessäluomisen ote on käytännössä. Sen siivittämänä mahdollistaja kutsuu meidät osallistujat avaamaan päivän yhdessäluomisen hengessä harjoituksella, jossa jokainen sanoo vuorollaan oman etunimensä tehden samalla spontaanisti jonkin liikkeen, jonka muu ryhmä toistaa lausuen samalla liikkeentekijän nimen. Kehollisuus on tärkeä osa yhdessäluomisen otetta ja tämän harjoituksen kautta saamme siihen kosketuksen, mutta ennen kaikkea harjoitus muistuttaa, että *"me ollaan kaikki täs luomassa tätä että mä en vaan ohjaa jotain, minkä mä oon suunnitellu etukäteen"*.

Yhdessäluomisen prosessi alkaa pysähtymisestä. Terhi ohjeistaa meidät itsenäisesti miettimään mieltä askarruttavan kysymyksen tai useita kysymyksiä, joiden parissa haluaisimme työskennellä tänään. Kysymys voi liittyä työhön, vaan se ei ole välttämätöntä. Kysymykset kirjataan paperille ilman, että niitä analysoidaan tai niihin etsitään vastauksia. Kysymyksistä valitaan merkityksellisimmältä tuntuvin ja sitä lähdetään kuljettamaan nelivaiheisen prosessin läpi. Ensimmäinen pysäkki on tiedostaminen.

### **Tiedostaminen**

*Missä kohdin kehoa tunnet kysymyksen? Mitkä ovat tunteeni ja tarpeeni kysymykseen liittyen? Millaisia ajatuksia kysymyksestä nousee?*

Kun kysymykset on mietitty ja kirjattu itselleen ylös, on pariutumisen aika, minkä toteutamme tilassa kävellen ja intuitiota seuraten. Parista tulee reflektiokumppani koko workshopin ajaksi. Parityöskentely lähtee liikkeelle siitä, että kumpikin jakaa oman kysymyksensä toisen kanssa. Tarkoituksena on, että pari toistaa kuulemansa kysymyksen peilin lailla siten kuin hän on sen kuullut - ilman arvottamista tai ratkaisuehdotuksia.

*-- useimmissa vaiheissa työskennellään niin, et ensin hetki itsekseen pohdiskelua, sitte parin kanssa tietyn tyyppinen työskentely, ne on aina vähän erilaisia eri vaiheissa ja sitten ryhmässä reflektoidaan, miltä tämä vaihe on tuntunut.*

Parityöskentelyn jälkeen puimme ensimmäistä harjoitusta ryhmässä. Tarkoituksena on reflektoida metodologia, eikä niinkään kysymyksiä, jotka saattavat joillakuilla olla hyvinkin henkilökohtaisia. Ryhmäreflektion jälkeen Terhi ohjeistaa meitä pohtimaan kysymykseen liittyviä tunteita ja tarpeita - ensin itsenäisesti ja sitten jälleen parin kanssa siten, että kumpikin arvailee, mitä tunteita ja tarpeita toisen kysymykseen voisi liittyä. Molemmilla on mahdollisuus jälkeensä täydentää ja kertoa oma versionsa tunteista ja tarpeista.

### **Vapautuminen**

*Mistä voisin vapautua?*

Vapautumisvaiheessa mahdollistaja ohjeistaa kirjoittamaan ensin ylös, mistä tunteista, tarpeista tai ajattelumalleista voisi päästää irti. Tämän jälkeen samaa pohdintaa jatketaan ensin parin kanssa ja sitten ryhmässä, jossa jälleen korostuu metodin reflektointi. Vapautumisvaiheessa työskentelemme hyvin kehollisesti ja Terhi ohjaa koko ryhmälle muutamia jooga-asanoiden tapaisia yksinkertaisia liikkeitä. Liikeharjoituksia jatketaan parin kanssa siten, että parit ohjaavat intuitiivisesti toisilleen sellaisen liikkeen, joka voisi tukea parin prosessia. *”Et tässä me myös tavallaan mahdollistetaan sitä, et tämmönen intuitiivinen ja kehollinen tietäminen se saa tilaa”*. Ei siis tarvitse tietää, miksi jokin liike tuntuu sopivalta parille, sillä *”ei tartte olla mitään selityksiä näille asioille”*.

### **Kirkastaminen**

*Millainen uusi orientaatio nousee hiljaisuudesta?*

Kirkastamisvaiheessa pääsemme meditoimaan mahdollistajan ohjaamana. Istumme ringissä ja Terhi puhuu rauhallisella äänellä ohjaten meditaatiota. Käymme omaa kysymystämme läpi kahdeksikon muotoisessa kehässä, joka kiertää ikään kuin kropan ympärillä. Meditaatiossa Terhi ohjaa erityisesti kuuntelemaan sitä, minkälaisesta kehon ja läsnäolon tilasta kukin haluaa orientoitua uudelleen omaan kysymykseen ja teemaan: *”-- sit kehollisesti hengitetään sitä tilaa, eli jos on vaik luottamuksen tila tai joku, niin tavallaan siinä tuetaan sitä, et jokainen vahvistaa sitä tilaa, mikä itsest tuntuu miellyttävältä”*. Meditaation jälkeen meillä on mahdollisuus kokeilla piirtää tai kirjoittaa uudesta orientaatiosta käsin; lattialla on erivärisiä liituja ja kyniä sekä paperia, joiden avulla syntyy jos jonkinlaisia taideteoksia.

### **Harjoittaminen**

*Kuinka voin ilmentää tätä uutta orientaatiota?*

Harjoittamisvaiheessa lähdemme puhumaan ja liikkumaan uudesta tilasta käsin työskentelemällä parin kanssa. Kukin vuorollaan tekee uuden orientaation mukaisen liikkeen tai liikesarjan – mikä ikinä tuntuukaan luontevalta – johon pari vastaa omalla liikkeellään. Mutta harjoituksessa *”ei keksitä mitään askeleita tai muuta ja sit on tavoitteena, et harjoittaminen alkaa jo sillä hetkellä mut sit se jatkuu siin omas arjessa sen jälkeen”*. Harjoittamisvaiheen päätteeksi pohdimme meditaatiota, piirtämistä sekä pariliikeharjoitusta vielä ryhmässä. Lopuksi kukin saa pohtia oman kysymyksensä evoluutiota – kuinka se on muuttunut yhdessäluomisen prosessin aikana.

Yhdessäluomisen prosessi on eläväinen ja muotoutuu aina omanlaisekseen niin mahdollistajasta kuin osallistujista riippuen. Seuraavaksi luonkin katsauksen tähän tutkimukseeni kannalta

merkittävään joukkoon eli yhdessäluomisen mahdollistajiin sekä heidän muodostamaan kehittäjäyhteisöön.

### 3.2.3 Kehkeytyvä ote, kehittäjäyhteisö ja mahdollistajat

Yhdessäluomisen ote taipuu moneen: sitä voi käyttää esimerkiksi yksilö- ja ryhmäcoachingissa tai työyhteisöjen uudistumisessa. Otteella työskentelee kymmeniä siihen perehtyneitä osajia eli yhdessäluomisen mahdollistajia, jotka saavat ottaa otteen haltuunsa omalla tavallaan ja soveltaa sitä luovasti. Joustavuus ja muokkautumiskyky ovat yhdessäluomisen otteelle ominaisia piirteitä. Takanen onkin vapauttanut otteen ja toivoo, että se elää omaa elämäänsä kunkin mahdollistajan käsissä.

Nelivaiheisen yhdessäluomisen prosessin voi suhteuttaa kokonaiseen kehittämishankkeeseen, kuten työmarkkinalaitoksen tapauksessa tehtiin (ks. Takanen & Petrow 2010), tai sitten sen voi käydä läpi yhdessä päivässä, kuten esimerkiksi workshopeissa teimme. Kaikenlaiset variaatiot ovat mahdollisia ja täysin ulkopuolisen voisikin olla mahdoton tunnistaa eri valmennuksia seurattessaan, että kyseessä on yhdessäluomisen ote, *"[k]oska meil on myöski se, et ei mennä mikään ote edellä"* (Terhi, haastattelu). Vaikka toteutustapa voi vaihdella paljonkin, yleensä työskentelyssä ovat läsnä juuri tiedostamisen, vapautumisen, kirkastamisen ja harjoittamisen prosessit. Lisäksi yhdessäluomisen mahdollistajalle on tärkeää *"-- se etiikka että itse harjoittaa näitä asioita ja sitten tavallaan et hyväksyy keskeneräisyyttä ja harjottaa sitä läsnäoloa ja et näkee toiset ihmiset yhdessäluojina ja et me ollaan vastuussa siitä, minkälaisista todellisuudesta me luodaan."* (Terhi, haastattelu.) Nämä asiat käydään läpi valmennusohjelmassa ja niistä käydään mahdollistajien kesken jatkuvasti keskustelua, sillä ne näkyvät kaikessa arjen työssä.

Yksi syy siihen, miksi kiinnostuin yhdessäluomisen otteesta, oli nimenomaan se, että siinä yhdessäluomisen otteen harjoittajat muodostavat kehittäjäyhteisön, jossa he tietoisesti keskustelevat työnsä tavoitteista, etiikasta ja arvoista sekä jakavat työskentelytapojaan ja -käytäntöjään toistensa kanssa. Sen lisäksi, että itse ote ainakin nimensä perusteella näytti olevan kollektiivisuuden rakentamisen työkalu, myös kehittäjäyhteisön kollektiivisuus teki minuun vaikutuksen. Mahdollistajat tapaavat noin kolmesta neljään kertaa vuodessa syventävien teemapäivien merkeissä ja lisäksi pari kertaa vuodessa järjestetään vapaamuotoisempi tapaaminen, kuten pikkujoulut tai kesälounas Porvoossa. Tämän lisäksi järjestetään yhteisöpalavereita, joissa mahdollistajat voivat jakaa omia yhdessäluomisen otteen kokemuksiaan tai käydä läpi muita "kuulumisia" otteen ympärillä. Näissä tapaamisissa he luovat myös omaa kieltä ja käsitteistöä yhdessäluomisen otteelle esimerkiksi keskustelemalla sen eroista verrattuna muihin suuntauksiin, kuten coachingiin ja terapiaan. (Terhi, haastattelu.)

*-- niinkun professionaalinen kehittäjäyhteisö ja et ne on ihmisiä, jotka harjottaa tätä myös omas elämässään.*

Kehittäjäyhteisön olemassaolo teki tutkimukseni kohderyhmän määrittelystä helppoa: kun kerran minua kiinnosti yhdessäluomisen otteen mahdollistajien työ, seuraava luonnollinen askel tutkimuksessani Terhin haastattelun ja workshop-kokemuksieni jälkeen oli lähettää haastattelupyynnöt heille. Yhdessäluomisen otteen nettisivuilta kävi ilmi, että valmennusohjelman suorittaneita mahdollistajia<sup>23</sup> on kymmenkunta<sup>24</sup>. Kun kerroin Terhille aikeistani, hän lupasi lähettää minulle sähköpostitse listan mahdollistajista, jotka hänen mukaansa voisivat tällä hetkellä olla kykeneväisiä osallistumaan tutkimukseen. Lähetin sähköpostitse haastattelupyynnön heille ja onnistuin sopimaan kolme haastattelua melko nopealla aikataululla. Neljäs haastateltava löytyi listan ulkopuolelta, kun yksi haastateltavista vinkkasi ottamaan yhteyttä perhevapaalta palailevaan mahdollistajaan.

Kun minulla oli Terhin haastattelu mukaan lukien yhteensä viisi haastattelua tehtynä lokakuun puolivälissä, ajattelin sen olevan riittävästi. Laadullisen tutkimuksen aineistot ovat usein varsin pieniä, sillä merkityksiä pyritään tulkitsemaan ja ymmärtämään osana kokonaisuutta (Ronkainen ym. 2011, 83). Keväällä analyysiä tehdessäni aloin kuitenkin epäillä aineiston riittävyttä, joten otin uudestaan yhteyttä kahteen mahdollistajaan, joihin en ollut saanut syksyllä yhteyttä. Sain lopulta molemmat kiinni: toinen heistä kieltäytyi haastattelusta aikataulusyihin vedoten, mutta toisen kanssa sain sovittua juttutuokion huhtikuun alkuun. Yleisen ohjeen mukaan aineistoa on tarpeeksi, kun uusi aineisto ei enää tarjoa mitään uutta, vaan samat aiheet toistuvat (Ronkainen ym. 2011, 117). Viimeisessä haastattelussa sain huomata aineistoni olevan varsin kattava, sillä haastattelussa toistuivat pitkälti samat teemat kuin aiemmissakin haastatteluissa.

Tein siis yhteensä kuusi haastattelua, joista ensimmäinen oli Terhin haastattelu ja viisi muuta olivat CCPI-valmennusohjelman suorittaneita ja yhdessäluomisen otetta enemmän tai vähemmän työssään ja arjessaan käyttäviä kehittämistyön ammattilaisia. Haastateltavista viisi oli naisia ja yksi mies. Vaikka kriteerinä haastateltavien valinnassa oli ainoastaan se, että haastateltava on suorittanut CCPI practitioner -valmennusohjelman ja käyttää otetta työssään, haastateltavien taustat näyttävät vastaavan pitkälti Mäkisen (ks. esim. 2013a, 267–268) rakentamaa taustoitusta työelämävalmentajista (ks. myös Virolainen 2010, 119–120). Haastateltavista viisi toimii yrittäjänä ja/tai työllistää itsensä tarjoten erilaisia valmennus-

---

<sup>23</sup> CCPI practitioner -valmennusohjelman suorittaneita kehittäjiä kutsutaan myös mahdollistajiksi. Tutkimuksessani käytän pääosin mahdollistajatermiä viitattaessani haastateltaviini, mutta puhun myös työelämävalmentajista, kehittäjistä ja valmentajista. Nämä kaikki tarkoittavat siis samaa asiaa tutkimuksessani.

<sup>24</sup> 2013-2014 järjestettiin jälleen CCPI practitioner -valmennusohjelma, minkä jälkeen yhdessäluomisen mahdollistajia on yhteensä noin 25-30.

koulutus- ja hyvinvointipalveluita. Yksi haastateltava tekee kehittämis- ja valmennustyötä osana henkilöstöjohtajan työtään. Kaikilla haastateltavilla on ennen työelämävalmennusta ollut toinen työ tai ammatti ja osa heistä jatkaa valmennustyön ohella myös aiemman ammatin harjoittamista.

### **3.3 Haastatteluiden avulla kohti uutta ymmärrystä**

Minulle oli alusta alkaen selvää, että haastattelu tulee olemaan tärkeässä osassa aineistontuottamisprosessissani. Kun sovin ensimmäisen haastatteluni Terhin kanssa, olin vielä melkoisen ulalla siitä, mitä tulen tutkimaan. Oikeastaan haastattelun tarkoituksena oli osittain saada ajatuksensiemeniä aihepohdintaan, mutta halusin kuitenkin toteuttaa haastattelun siten, että pystyn käyttämään sitä myös aineistona tutkimuksessani. Päätin käyttää haastattelurungon pohjana eräällä kurssilla tekemäämme runkoa, jonka avulla olimme kartoittaneet erään kehittäjän työtä käytännöllisenä toimintana. Terhin haastattelun perusteella totesin rungon toimivan niin hyvin, että käytin sitä lopulta kaikissa haastatteluissa (ks. liite 2).

Haastattelukysymykset pohjautuivat Appreciative Inquiry -tekniikkaan, jossa lähtökohtana on, että työyhteisöt tulisi kohdata perinteisestä ongelmalähtöisestä tavasta poiketen positiivisessa hengessä (Korpiaho 2003, 24). AI-tekniikan avulla olimme ryhmätyössä onnistuneet luomaan luottamuksellisen ja positiivisesti virittyneen tunnelman haastattelijoiden ja haastateltavan välillä, minkä ansiosta luotin siihen gradussanikin. Mietin myös hyvin tarkkaan, miten kirjoitan haastattelupyynnön, jotta jo sen avulla pystyn luomaan luottamusta ja rentoutta. Ehdotin haastattelupaikaksi esimerkiksi jotakin viihtyisää kahvilaa ja esittelin itseni kertoen rehellisesti myös sen, ettei minulla ole vielä mitään tutkimusongelmaa olemassa.

Haastatteluista kaksi oli mahdollistajien kotona, kaksi kahvilassa ja kaksi mahdollistajien työpaikalla. Haastatteluympäristöinä kaikki toimivat eikä missään tullut ainakaan turhan virallista tunnelmaa, vaan pikemminkin päinvastoin. Erään haastateltavan työhuoneella istuimme lattialla tyynyjen päällä ja kaikissa haastatteluissa edessäni oli teekuppi. Koska kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan vieraita, otin tietoisesti ennen varsinaista haastattelua tilaa hieman jutella niitä näitä ja kysellä kuulumisia. Kerroin myös kaikille lyhyesti tutkimuksestani painottaen jo haastattelupyynnössä kertomaani seikkaa, ettei minulla ole vielä tarkkaa tutkimusongelmaa, vaan ainoastaan suuri kiinnostus mahdollistajien työtä ja yhdessäluomisen otetta kohtaan. Pyrin tietoisesti olemuksellani, asennoillani ja eleilläni luomaan ilmapiiriä, jossa haastateltavan olisi luonnollista ja turvallista olla. Kiinnitin luottamuksen rakentamiseen runsaasti huomiota, sillä haastateltavan ja haastattelijan välille rakentuvaa luottamuksellista suhdetta pidetään usein tiedon saamisen edellytyksenä (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 41).

Kun olin taustoittanut hieman tutkimustani haastateltaville, varmistin vielä jo sähköpostitse kysymäni seikan siitä, sallivatko he minun nauhoittaa haastattelun<sup>25</sup>. Olin tarkoituksella valinnut ensimmäiseksi haastattelukysymykseksi laajan, työuraa taustoittavan kysymyksen, jolla kutsuin haastateltavat ikään kuin kertomaan tarinaa. Haastattelukysymykset oli yleisestikin sellaisia, joiden avulla pyrin saamaan yksityiskohtaisia kuvauksia lyhyiden vastausten sijasta (ks. LaPointe 2011, 61). Haastattelurunko oli joka haastattelussa edessäni ja tukeuduin siihen säännöllisesti, mutta annoin keskustelun lähteä reippaasti myös sivupoluille, joista toisinaan syntyi tutkimukseni kannalta mehukasta aineistoa ja toisinaan taas päinvastoin keskustelua, jonka nauhojen purkamisvaiheessa jätin litteroimatta. Kaiken kaikkiaan haastattelut olivat erittäin antoisia ja olin tyytyväinen niin niissä syntyneeseen ilmapiiriin kuin aineistoonkin. Kaikki haastateltavat sanoivat haastattelun päätteeksi, että keskustelu oli ollut antoisaa myös heille. Jotakin haastattelujen luonteesta kertonee se, että haastattelun päätyttyä kolme haastateltavaa kiitti minua halauksen kera.

Haastattelujen vapaamuotoisuudesta ja keskustelumaisuudesta huolimatta olimme kuitenkin haastattelukäytännön vankina, mistä muistuttivat muun muassa haastattelurunko sekä nauhuri. Ruusuvuori ja Tiittula (2009, 23) korostavatkin, että vaikka haastattelut voivat muistuttaa spontaania keskustelua, ne eroavat näistä institutionaalisuutensa vuoksi. Tutkimushaastattelua kuljettaa tutkimuksen tavoite ja haastattelija ohjailee haastattelun kulkua tästä tavoitteesta käsin. (Mt.) Brunilan (2009, 61) mukaan suhde haastattelijan ja haastateltavan välillä ei koskaan ole tasavertainen sikäli, koska tutkija koostaa viimekädessä tutkimuksensa omien kiinnostuksenkohteidensa perusteella valituilla aiheilla ja omalla nimellään (ks. myös LaPointe 2011, 62). On tärkeä kuitenkin muistaa, että haastateltavalla on valta valita, mitä ja miten hän puhuu kokemuksistaan (LaPointe 2011, 62).

Perinteisen käsityksen mukaan haastatteluiden tarkoituksena on siirtää tietoa haastateltavalta tutkijalle. Haastatteluaineistoa luetaan kuin se heijastaisi tai välittäisi sen ulkopuolista todellisuutta ja tutkijan oma osuus pyritään minimoimaan. (LaPointe 2011, 61; Tiittula & Ruusuvuori 2009, 10.) Kuten teoreettisesta viitekehystäni saattaa arvata, kallistun konstruktionistiseen näkemykseen, jossa haastattelukin nähdään tiedon rakentamisen tapahtumana (LaPointe 2011, 61). Haastattelut ovat aina vuorovaikutustilanteita ja kaikki haastatteluaineisto on haastateltavan ja haastattelijan välisessä vuorovaikutuksessa tuotettua sanallista materiaalia (Ruusuvuori & Tiittula 2009, 29). Epäilemättä olen kysymyksieni, omien kertomuksieni, kommenttieni, sanavalintojeni ja jopa olemukseni kautta vaikuttanut haastatteluiden kulkuun ja aineiston laatuun. Esimerkiksi osallistumiseni workshoppeihin ennen

---

<sup>25</sup> Kerroin haastateltaville, että nauhoituksen tarkoituksena on vapauttaa resurssejani haastatteluhetkeä varten, vähentää tulkintavirheiden riskiä sekä helpottaa aineistonkäsittelyä. Kerroin myös, että nauhat ovat vain tätä tutkimusta varten ja vain minun käytössäni.

suurinta osaa haastatteluista antoi minulle mahdollisuuden puhua yhdessäluomisen prosessista omien kokemuksieni kautta. Näiden kokemusten esille tuominen haastatteluissa saattoi edesauttaa sitä, että haastateltavat puhuivat minulle yhdessäluomisen otteesta syvällisemmin ja monipuolisemmin kuin he olisivat puhuneet ihmiselle, joka ei tunne otetta ollenkaan tai jolla ei ole kokemusta sen käytännön harjoittamisesta. Myöskään diskurssianalyysissä haastattelijan ja haastattelutilanteen vaikutuksen häivyttämistä ei pidetä tieteellisenä hyveenä, vaan inhimillinen vuorovaikutuksellisuus on pikemminkin arvokas asia, sillä se kontekstualisoi sanotuksi tullutta (Ilmonen 2010, 138).

### **3.4 Kenttätyöskentelystä diskurssianalyysiin**

Olen edellä kuvannut varsin seikkaperäisesti kenttäseikkailuni ja aineistontuottamisprosessini. Ronkaisen ja kumppaneiden (2011, 123) mukaan tätä vaihetta seuraa tutkimusraporteissa usein hiljaisuus: suunnittelu, aineiston tuottaminen ja alustavat jaottelut kyllä esitellään ja analyysitapa nimetään, mutta tutkija jättää usein kertomatta, mitä hän lopulta on tehty. Tulkintaprosessi vaikuttaa syntyneen kuin mystisen oivalluksen seurauksena. (Mt.) Välttääkseni tämän sudenkuopan ja toisaalta päästääkseni lukijan diskurssieni alkulähteille kuvaan seuraavaksi tahmaisen ja samalla koko tutkimusmatkani antoisimman etapin diskurssianalyysin parissa. Tämä etappi pitää sisällään tutkimusmatkani tärkeimmät oivallukset enkä suinkaan halua antaa sellaista vaikutelmaa, että niihin liittyisi mitään mystiikkaa. Totuus nimittäin on erästä haastateltavaani lainatakseni, että *”perslihasta on kulutettu ja usko ja kärsivällisyyttä kyllä vaikka kuinka paljon”*.

Diskurssianalyysi astui kuvioihin vasta siinä vaiheessa, kun minulla oli olemassa valtaosa aineistostani ja pohdin, miten lähtisin jäsentämään sitä. Litteroituani neljä ensimmäistä haastatteluani kirjoitin niiden pohjalta tarinamuotoiset kuvaukset kustakin haastateltavasta, jotta saisin hieman selkoa runsaaseen ja monipuoliseen aineistooni. Näissä suhteellisen lyhyissä tarinoissa oli kuitenkin tunnistettavissa tiettyjä yhteneväisiä puhetapoja, minkä vuoksi ohjaajani kehottivat minua tutustumaan ja kokeilemaan diskurssianalyysiä aineiston jäsentämisen apuvälineenä. Litteroituani vielä viidennen haastattelun käsissäni oli melkoinen määrä aineistoa: viisi litteroitua haastattelua eli yli sata sivua tekstiä, kenttämuistiinpanot workshopeista ja pikkujouluista sekä noin tunti ääninauhaa toisesta workshopista, yhdessäluomisen otteeseen liittyvä kirjallinen materiaali (esim. Takasen väitöskirja) sekä joulukuisen koulutuspäivän videomateriaali. Toivuttuani aineiston runsauden ja rönsyilevyyden aiheuttamasta halvauksesta päätin ohjaajien kannustamana lähteä liikkeelle pelkän haastatteluaineistoni analysoimisesta diskurssianalyysin keinoin. Analyysiäni ohjasi jo tässä vaiheessa kysymys ”miten haastateltavat merkityksellistävät työtään mahdollistajana?”

Näin alkoi tutkimusmatkani työläin, mutta samalla antoisin vaihe. Eskola (2010, 179) vertaakin laadullisen tutkimuksen tekemistä ylämäkien tarpomiseen. Aineiston analyysi on ylämäistä jyrkin, kun edessä on iso kasa puhekielistä tekstiä, josta pitäisi onnistua loihtimaan jotakin tutkimukseksi kelpaavaa. Aineiston analysoimiseen ei kuitenkaan ole olemassa mitään juhannustaikoja eikä aineistosta *nouse* esiin yhtään tulosta, vaan tutkijan on itse aktiivisesti työstettävä aineistosta niin analyysinsä kuin tulkintansakin (mt, 180).

Jokinen, Juhila ja Suoninen (1993b, 9–10) määrittelevät diskurssianalyysin ”*sellaiseksi kielen käytön ja muun merkitysvälitteisen toiminnan tutkimukseksi, jossa analysoidaan yksityiskohtaisesti sitä, miten sosiaalista todellisuutta tuotetaan erilaisissa sosiaalisissa käytännöissä*”. Diskurssianalyysiin on vaikea antaa yleispäteviä keittokirjamaisia ohjeita, sillä siinä tulkintojen perusteltavuus on mahdollista todentaa vain seurustelemalla aineistonsa kanssa riittävän tiiviisti ja raportoimalla seurustelun aikana syntyneet oivallukset (Eskola & Suoranta 1998, 195; Jokinen ym. 1993b, 13). Diskurssianalyysi onkin selkeärajaisen tutkimusmenetelmän sijasta pikemminkin väljä teoreettinen viitekehys, jonka puitteissa voi hyödyntää erilaisia menetelmällisiä sovelluksia ja tarkastelun painopisteitä (Potter & Wetherell 1987, 175; ks. myös Jokinen ym. 1993b, 17). Ohjeiden uupuminen tuntui minusta aluksi hämmentävältä, mutta kun pääsin aineiston jäsentämisessä vauhtiin, en enää osannut kaivata niitä. Aluksi aineiston läpikäyminen, jota tein niin lukemalla kuin kuuntelemalla, tuntui hankalalta: haastateltavien puheessa oli paljon mielenkiintoisia seikkoja, mutta aineisto ei suoranaisesti tarjonnut mitään valmiita vastauksia tai jäsennyksiä. Aineiston parissa vietetyt pitkät tovit ja teoriaan tutustumisen loivat kuitenkin hyvän pohjan kirjoittamiselle. Tärkein osa diskurssianalyttistä työskentelyä onkin työlästä tulkintoja jalostavaa puurtamista aineiston parissa, mikä tarkoittaa käytännössä kymmeniä keskittyneitä aineiston luku-, kuuntelu- tai katselukertoja. Tärkein metodinen valmius on halu tunnistaa aineistostaan kummastelun aiheita, kuten urautumista, ristiriitaisia jännitteitä ja hienosäätöä. (Jokinen ym. 1993b, 13.)

Kirjoittamiseen ryhdyttyäni se olikin melko kivaa puuhaa. Sokerina pohjalla houkutteli se, että analyysivaihetta seuraa usein pitkä, loiva alamäki (Eskola 2010, 181). Luin haastatteluja läpi ja aloin kuin aloinkin tunnistaa sieltä erilaisia puhetapoja, *diskursseja*. Jotta en olisi tukahduttanut analyysiäni turhalla kriittisyydelläni, muodostin alussa melko löyhän perusteen vähänkään omalta diskurssilta tuntuvia puhetapoja omaksi kokonaisuudekseen ja aloin värikoodein erottaa haastatteludokumenteista näitä toisistaan. Kuten aiemmin mainitsin, diskurssianalyysi ei ole selkeärajainen tutkimusmenetelmä, joten se ei tarjoa diskurssien jäsentämiseen mekaanisesti noudettavissa olevia ohjeita. Näin ollen tutkijan tulee raportoida tarkasti ja perustella suhteessa tutkimusongelmaansa ne tavat, joilla hän kulloinkin rakentaa aineistostaan merkityssystemejä eli diskursseja. (Suoninen 1993, 60.)



Suonisen (1993, 54) mukaan diskurssirajaukset eivät ole uskonkappaleita, vaan analyysiprosessin kuluessa niihin tulee usein muutoksia. Jokin alustavasti rajattu diskurssi saattaa matkan varrella hajota useiksi diskursseiksi tai vastaavasti jotkin erillisiltä näyttäneet diskurssit voivat yhdistyä suuremmaksi kokonaisuudeksi. Uusiakin diskursseja voi syntyä. (Mt.) Tammikuussa tekemistäni ensimmäisistä diskurssihahmotelmistani ainoastaan yksi on säilynyt samannimisenä koko matkan ajan. Osan alun perin tunnistamistani diskursseista totesin analyysin edetessä olevan pikemminkin johonkin tiettyyn aihepiiriin liittyviä yhtenäisiä puhekäytäntöjä eivätkä ne olleet täten samantasoisia muiden diskurssien kanssa.

Vaikka pyrinkin tarkastelemaan aineistoani mahdollisimman objektiivisesti, diskurssit ja tulkinnat tekstistä ovat kuitenkin värittyneet minun tavallani tarkastella ympäröivää maailmaa. Näin ollen joku muu tutkija olisi voinut rakentaa aineistostani erilaisia diskursseja ja tulkintoja. Tekstien tulkinta on lisäksi aina spekulatiivista ja produktiivista, uusia merkityksiä tuottavaa toimintaa (Ilmonen 2010, 135). Lukijan on siis tärkeä pitää mielessä se, että minun aineistostani esittämät tulkinnat ja tutkimukseni tulokset kokonaisuudessaan eivät ole puhdasta todellisuuden kuvausta tai faktojen esittelyä, vaan nimenomaan sosiaalisen konstruktionismin hengessä väistämättä ”vain” tulkintaa (ks. Jokinen ym. 1993a, 23; Jokinen 1999a, 42). Diskurssit eivät siis ole sisäänkirjoitettuna aineistoon eivätkä ne ole vain ilmestyneet siitä, vaan minä olen itse rakentanut ne aineistostani. Vaikka olen rakentanut neljännen luvun diskurssit pääosin haastatteluaineiston pohjalta, edellä kuvaamani seikkailu kentällä yhdessäluomisen otteeseen tutustuen on myös vaikuttanut siihen, millaiseksi ne ovat muotoutuneet. (ks. Koivunen 2003, 85.)

Diskurssianalyysissä tutkija nostaa aineistostaan esiin jotakin, joka ei siitä automaattisesti nouse esille, ja teoreettinen peruskäsitteistö rakennetaan tutkimusaineistosta käsin. Selittävät teoriat ja aikaisempi tutkimus astuvat kuvioihin oikeastaan vasta siinä vaiheessa, kun alustavat käsitteet ja kategoriat on hahmoteltu tutkimusaineistosta. (Eskola & Suoranta 1998, 196.) Ronkainen ja kumppanit (2011, 124) muistuttavatkin, että analyysin ensimmäinen askel on aina se, että tutkija syventyy aineistoonsa mahdollisimman vähin ennakkokäsityksin. Kun aloin tehdä diskurssianalyysiä, keskityin pitkälti vain omaan aineistooni sekä menetelmäkirjallisuuteen luottaen siihen, että tunnistamani diskurssit määrittelevät tutkimuksellisen ja teoreettisen viitekehyleneeni. Usein analyttiset oivallukset syntyvätkin diskurssianalyysin teoriasta kirjoitettujen kirjojen ja empiiristen tutkimusten sekä aineiston välisessä keskinäisessä vuoropuhelussa (Jokinen ym. 1993b, 13–14).

Tarkoitukseni on ollut rakentaa diskurssit ennen kaikkea siten, että ne aidosti kumpuavat haastateltavien puheesta, samalla pyrkien tuomaan aineistoni monipuolisuuden ja värikkyyden

muidenkin kuin minun nähtäville. Jotta lopputulos ei tästä huolimatta olisi jäsenitelemätön sekamelska, olen tarkoituksellisesti kärjistänyt ja pelkistänyt diskursseja. Olen ikään kuin katsonut kutakin diskurssia omien linssiensä läpi ja tällöin tullut tietoisesti sulkeneeksi ulkopuolelle muita seikkoja. Todellisuudessa diskurssit eivät esiinny irrallisina, vaan ne sulautuvat osaksi puhetta. Diskurssien tunnistaminen ei ollut analyysini ainoa tavoite, vaan diskurssien kuvailemista seuraa syväasukellus, jossa tutkin diskurssien välisiä suhteita ja ristiriitaisuuksia. Todellisuudessa ristiriitojen ja suhteiden puiminen ei ole ollut diskurssianalyysistä erillinen, vaan siihen tiiviisti liittyvä työvaihe.

Lopuksi tarjoan lukijalle vielä kartan helpottaakseni analyysin lukemista. Diskurssianalyysissä tulkinta rakentuu autenttisten lainausten varaan, minkä vuoksi niiden käyttö on usein runsasta (Moilanen & Rähä 2010, 64). Olenkin käyttänyt suoria lainauksia paljon, jotta lukija voi seurata tulkintaprosessiani ja saada kattavan kuvan aineistostani. Helpottaakseni tutkimusraportin seurattavuutta olen siistinyt aineistonäytteitä muun muassa poistamalla lukuisia ”niinku” ja ”tota” -sanoja sekä tuplasanoja. Olen myös lisännyt hakasulkeisiin [sana] lauseita tarkentavia sanoja. Muokkaukset eivät kuitenkaan ole vaikuttaneet tekstin sisältöön. Rajatessani analyysityöni kannalta epäoleellisia kohtia aineistonäytteen ulkopuolelle olen käyttänyt kahta yhdysviivaa (--). Olen tähän mennessä viitannut Terhi Takasen haastatteluun hänen suostumuksellaan hänen omalla nimellään. Päädyin kuitenkin tekemään analyysini täysin nimettömästi, sillä diskurssianalyysin kannalta ei ole väliä, kuka sanoo mitään. Terhin haastattelu on kuitenkin mukana diskurssianalyysissäkin. Aineistonäytteitä olen pyrkinyt käyttämään kaikilta haastateltavilta, mutta ennen kaikkea käytän niitä siten, että ne parhaiten kuvailevat diskurssia. Helpottaakseni vielä lukijaa mainittakoon, että analyysissä käytän mahdollistaja-, valmentaja- ja haastateltavatermejä rinnakkain tarkoittaen samaa asiaa. Lisäksi yhdessäluomisen ote ja CCPI/CCP ovat synonyymejä.

### **3.5 Tutkimuksen arviointia**

Laadullisen tutkimuksen arviointikriteereitä on parjattu hämäriksi, mikä lienee ainakin osittain seurausta siitä, että siinä analyysivaihetta ja luotettavuuden arviointia ei voi erottaa toisistaan (Eskola & Suoranta 1998, 208). Tuomi ja Sarajärvi (2009, 127) toteavat, että hyvän laadullisen tutkimuksen merkittävin kriteeri on tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus. Laadullisen tutkimuksen tapauksessa tämä voi hyvin toteutua myös eri perinteistä ammentaen. Johdonmukaisuuden lisäksi toinen vaatimus hyvälle laadulliselle tutkimukselle on Tuomen ja Sarajärven mukaan eettinen kestävyys. (Mt.) Olenkin heittänyt perinteiset tutkimuksen arviointityökalut reliabiliteetin ja validiteetin <sup>26</sup> romukoppaan ja turvautunut edellä

---

<sup>26</sup> Validiteetista ja reliabiliteetista ks. esim. Ronkainen ym. 2011, 129-133

esittämästäni lähtökohdista kummunneisiin eettisyyden, refleksiivisyyden ja tyylikään kirjoittamisen arviointikriteereihin. Nämä arviointikriteerit eivät ole vain tutkimuksen jälkikäteisarvioinnin välineitä, vaan ne ovat arvokkaita eväitä jo matkan varrella. Ne ovat ravinneet minua läpi koko tutkimusmatkani ja osasta olen kertonut aiemmin tässä luvussa tutkimuspolkuni kuvauksen yhteydessä.

Eettiset kysymykset kulkevat mukana kaikissa tutkimuksen vaiheissa – aina aiheen valinnasta tutkimusraportin viimeistelyyn. Tutkijan on lähtökohtaisesti otettava huomioon tieteen arvot, tutkimuseettinen ohjaus sekä hyvä tieteellinen käytäntö. Kuten aiemmin kerroin, minulle oli tärkeää jo ennen kentälle menemistä, että saan itse päättää tutkimusaiheeni – tai oikeastaan halusin antaa aineistoni määritellä sen. Aiheenvallinnan taustalla oli puhdas halu ymmärtää yhdessäluomisen otetta sekä sitä käyttävien mahdollistajien työtä. Käytännönläheisemmin eettisyys liittyy tutkijan vastuuseen ja tarkemmin tutkijan ja tutkittavien väliseen suhteeseen. Kyse on muun muassa siitä, että tutkija selvittää osallistujille ymmärrettävästi tutkimuksensa tavoitteet, menetelmät ja mahdolliset riskit sekä tekee selväksi, että osallistuminen tutkimukseen on täysin vapaaehtoista.

Muita tärkeitä seikkoja ovat tutkimustiedon luottamuksellisuus sekä osallistujien anonymiteetin säilyminen. Kaiken kaikkiaan osallistujilla on oikeus odottaa tutkijalta vastuuntuntoa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 131.) Koen, että suhteeni kaikkiin tutkimukseeni osallistuviin on ollut luottamuksellinen ja lämmin ja olen pyrkinyt noudattamaan edellä mainittuja ohjeita. Oman hepulointinsa matkan varrella on aiheuttanut se, että käsitykseni yhdessäluomisen otteesta muuttui tutkimusprosessin aikana ja aineistostani tunnistamani diskurssit kiinnittyivät lopulta yleisemmin kriittisiin keskusteluihin työelämävalmennuksesta. Toisaalta tämä oli yllätys minullekin ja koen, että pikemminkin näiden kriittisten äänien tukahduttaminen tai raportoimatta jättäminen olisi ollut vastuutonta toimintaa minulta tutkijana.

Eettisyys ja refleksiivisyys nivoutuvat yhteen erottamattomalla tavalla. Lähtökohtaisesti refleksiivisyydessä on pitkälti kyse niinkin yksinkertaisesta asiasta kuin oman näkökulmansa tiedostamisesta. Itsestään selviltä vaikuttaviin tutkimusnäkökulmiin voi nimittäin kätkeytyä piilotavoitteita ja ideologisuutta, joita tutkija tai tutkimusyhteisö eivät tiedosta (Ronkainen ym. 2011, 75). Eskolan ja Suorannan (1998, 210) mukaan tutkija itse on tärkeä luotettavuuden kriteeri ja näin ollen luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin. Olen edellä kuvannut tutkimusmatkani melko yksityiskohtaisesti ja pyrkinyt tuomaan esille tutkimuksen lopputulokseen vaikuttaneet subjektiiviset valintani. Tutkimuksen objektiivisuudesta ja arvovapaudesta voisi väitellä loputtomiin, mutta oman näkemykseni mukaan tutkijasubjektin näkyväksi tekeminen lisää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimus on oivaltamista, tulkintaa,

vakuuttumista ja ymmärryksellä tehtyjä valintoja (Ronkainen ym. 2011, 70), joiden takana on aina ihka elävä ihminen.

Analyysiosiossa olen käyttänyt runsaasti suoria lainauksia osoittaakseni tulosten nousevan aineistostani (ks. Pietikäinen & Mäntynen 2009, 171). Olen pyrkinyt tekemään diskurssien rakentumiseen johtaneet päättelypolkuni näkyväksi. Diskurssien rakentumisesta esitettyjen tulkintojen perusteltavuus onkin diskurssianalyttisen tutkimuksen luotettavuuden tärkein kriteeri (Eskola & Suoranta 1998, 198; ks. myös Ronkainen ym. 2011, 136). Tämän vuoksi diskurssianalyysin raportoinnin tarkoituksena on, että lukija voi seurata tulkintaprosessia ja tehdä omat tulkintansa (Nokkonen 2007, 59). Parhaimmillaan diskurssitutkimuksen tulokset kuvaavat tutkittavan ilmiön laatua monipuolisesti, tuovat esiin syyseuraussuhteita, valottavat sosiaaliseen toimintaan liittyviä prosesseja, ehtoja, sääntöjä ja seurauksia, historiallisia juonteita ja konteksteja (Pietikäinen & Mäntynen 2009, 170). Tämä vaatimaton tavoite on ohjannut tutkimustani.

Viimeisenä arviointikriteerinäni on tyylikäs kirjoittaminen, jonka lähtökohdat olen ammentanut Helen Swordilta (ks. Sword 2009) ja jonka voi myös laskea osaksi johdonmukaisuuden vaatimusta. Tieteellisiin teksteihin liittyy paljon konventioita, joista osa, kuten selkeä rakenne ja viittausjärjestelmä, on johdonmukaisuuden kannalta perusteltuja, kun taas osa, esimerkiksi tekstin kuivuus, neutraalisuus ja koruttomuus, joutaa romukoppaan. Kuten mainitsin refleksiivisyyden yhteydessä, minä en koe tarvetta häivyttää tutkijasubjektia pois tekstistä, minkä ansiosta olen antanut oman ääneni kuulua myös kirjoittamisessa. Se, kuinka elävistä ja värikästä kieltä tutkimustekstissä on sopivaa käyttää, lienee makuasia. Syy tieteellisten tekstien puisevuuteen saattaa usein kuitenkin olla se, että sitä on helpompi kirjoittaa kuin sujuvaa ja soljuvaa tekstiä (ks. Sword 2009, 333). Minulle elävän, sujuvan ja helppolukuisen tekstin kirjoittaminen on ollut tärkeä tavoite gradussani, sillä se on vaatinut minulta sen, että olen todella ymmärtänyt kaiken, mitä kirjoitan. Toisaalta tämän ansiosta lopputulos lienee lukijallekin ymmärrettävämpi.

Tässä luvussa olen kutsunut lukijan tutustumaan tutkimusmatkaani. Olen esitellyt tutkimukseni ensiaskeleet aiheen etsimisestä kenttäseikkailuihini. Esittelin tutkimukseni kontekstin eli yhdessäluomisen otteen sekä yhdessäluomisen prosessin ja mahdollistajat. Kuvailin tarkemmin niin aineistontuottamis- kuin analyysiprosessiani ja lopuksi arvioin tutkimustani eettisyyden, refleksiivisyyden ja tyylikkään kirjoittamisen avulla. Seuraavaksi on aika siirtyä empiirisen analyysini pariin tutustumaan, minkälaisia diskursseja olen tunnistanut yhdessäluomisen mahdollistajien puheesta.

## 4 Yhdessäluomisen mahdollistajien diskurssit

Edellisessä luvussa empiirinen aineistoni pääsi jo hieman valokeilaan, kun esittelin yhdessäluomisen otteen hyödyntäen myös kentälläni tuottamaani materiaalia. Tässä ja seuraavassa luvussa haastatteluaineistoni pääse kunnolla möyhittäväksi, kun käyn diskurssianalyysin keinoin sen kimppuun. Tässä luvussa esittelen aineistostani hahmottamani diskurssit ja kuvaan niiden keskeisiä piirteitä.

Tulkintani mukaan haastatteluaineistostani on löydettävissä neljä eri diskurssia, jotka olen nimennyt yhdessäluomisen diskurssiksi, työkaludiskurssiksi, yrittäjyysdiskurssiksi sekä henkisen kasvun diskurssiksi. Kuvaan seuraavaksi jokaista näistä diskursseista aineistonäytteiden avulla pyrkien avaamaan sitä, mitä elementtejä kuhunkin diskurssiin liittyy. Diskursseilla pyrin siis vastaamaan kysymykseen *miten kehittäjät merkityksellistävät omaa työtään*.

### 4.1 Yhdessäluomisen diskurssi – ”jos mua kiinnostaa yhdessäluominen, niin enhän mä yksin sitä voi tehdä”

*-- olen tutkinu paljon sitä et mitä se on se yhdessäluominen oikeesti, saanu paljon hienoja kokemuksia siitä, ku se yhdessäluominen oikeesti toimii tästä ytimestä käsin ja ihmisten kyvyt tulee nostamaan jonku asian ihan semmoseen, mitä ei koskaan ois mahdollista siel nimenomaan vaan sen yhdessäluomisen voima.*

Yhdessäluomisen diskurssin ytimessä on näkemys, että kaikki ihmiset ovat vastuussa siitä, mitä he toiminnallaan rakentavat ja synnyttävät; ”*minkälaista maailmaa, minkälaisia käytänteitä, minkälaista arkea, minkälaisia kohtaamisia*”. Yhdessäluomisen diskurssin kantava ajatus on, että valta ei ole jollakulla tai joillakuilla, vaan kaikki ovat yhtä lailla todellisuuden yhdessäluojia. Yhdessäluomisen diskurssin ilmaukset ovat palautettavissa näihin lähtökohtaoletuksiin.

Yhdessäluomisen diskurssi näyttäisi ammentavan ainakin osittain Takasen Valtion Työmarkkinalaitoksella tekemästä toimintatutkimuksesta (ks. esim. Takanen 2013). Yhdessäluomisen otteen hyveet ja sen mukaiset toimintaedellytykset, kuten kehittämishankkeen pitkäkestoisuus ja kokonaisvaltaisuus, ovat kehittämistyön piirissä harvinaista herkkua, jota oli tarjolla Työmarkkinalaitoksen ja Takasen kehittämishankkeessa. Yhdessäluomisen otteen lähtökohtaoletus on, että kaikki ihmiset ovat yhdessäluojia perustavassa mielessä, ”*siis tämmösessä ku et me luomme myös tietynlaisia todellisuuksia niillä käytänteillä, joiden kautta me työskennellään arjessa*”. Yhdessäluomisen diskurssissa rakentuu

käsitys, jonka mukaan jokainen voi itse päättää, minkälaista todellisuutta haluaa olla luomassa – mutta yksin se ei onnistu, vaan yhdessäluomiseen tarvitsee myös muita ihmisiä.

*[[Jos mua kiinnostaa yhdessäluominen, niin enhän mä yksin sitä voi tehdä -- mä opin sen ryhmän voiman et jos sä haluat luoda jotain maailmaan, yksin ei voi, vaan pitää löytää saman henkisiä ihmisiä, joilla on se sama visio ja intohimo.*

Yhdessäluomisen diskurssissa korostetaan sitä, että yhdessäluomisen ote ei ole kouluttava tai valmentava ote, vaan mahdollistaja on kehittämistyössä ryhmän jäsen muiden joukossa. Yhdessäluomisen diskurssissa siis rakennetaan mahdollistajasta käsitystä tasavertaisena toimijana muiden rinnalla – hän ei tarjoa konsulttimaisesti valmiita neuvoja tai jaa asiantuntijuuttaan, vaan osallistuu kaikkeen toimintaan valmennettaviensa kanssa. Tästä juontaa juurensa mahdollistajanimitys: kun kehittäjä mielletään usein asiantuntijaksi, joka jakaa neuvojaan, mahdollistaja puolestaan nähdään toimijana, joka mahdollistaa muiden kehittymisen: *”-- ekana kriteerinä olen ihmisenä mukana ja sit mul on tietty osaaminen, joka auttaa, mut mä en oo se asiantuntija sillee, joka tulee sanomaan, miten asiat kuuluu ratkasta tässä organisaatiossa, vaan ne ratkasut nousee niistä ihmisistä CCPI:n avulla.”*

Yhdessäluomisen diskurssissa siis korostetaan, että yhdessäluomisen otteen mukaisessa valmennustyössä ihmiset ovat itse kehittämässä toimintaansa organisaatioissa. Tätä tähdennetään vallan aktiivisesti yhdessäluomisen diskurssissa muun muassa esittämällä valmennettavat aktiivisina toimijoina: *”-- [K]aikki tekee sen liikkeen, minkä joku [osallistuja] ohjaa, mikä tuo jo sen, et me ollaan kaikki täs luomassa tätä että mä en vaan ohjaa jotain, minkä mä oon suunnitellu etukäteen.”* Yhdessäluomisen diskurssissa vierastetaan tai suorastaan halveksutaan ajatusta, että kehittäjä on huomion keskipisteenä, *”stara”*. Tällaiseen yhden ihmisen ylistämiseen viitataan yhdessäluomisen diskurssissa siten, että egon kanssa on vielä haasteita. Yhdessäluomisen diskurssissa ammennetaan ajatuksesta, että yhdessäluominen on jotakin enemmän kuin yksilöiden summa.

*-- [O]pittais näkemään toisissa ne voimavarat ja iloitsemaan toisista ja luomaan yhdessä et oikeesti että ymmärretään että luomme jotakin aivan paljon enemmän kuin mitä vaan yksilöt itseksensä.*

Yhdessäluomisen diskurssissa yhdessäluomisen otteesta rakennetaan uudenlaista ja erityistä työskentelytapaa. Tavoitteena on, että ihmisillä on yhtäläiset mahdollisuudet osallistua kehittämistoimintaan ja että he saavat olla omia itsejään, sellaisia kuin ovat. Yhdessäluomisen diskurssissa vahvistetaan myös käsitystä siitä, että yhdessäluomisen ote on *kehkeytyvä*, eli se rakentuu, elää ja muuttuu kaikkien yhdessäluomiseen osallistuvien ihmisten, niin mahdollistajien kuin valmennukseen osallistuvienkin, käsissä vuorovaikutuksellisen toiminnan

myötä. Se ikään kuin syntyy uudelleen jokaisessa kehittämishankkeessa ja -tilanteessa. Yhdessäluomisen diskurssissa ymmärretään ja hyväksytään ihmisten ja todellisuuden monimuotoisuus ja monimutkaisuus, minkä vuoksi ei voida olettaa, että ote kehkeytyisi samalla tavalla joka tilanteessa.

Yhdessäluomisen diskurssissa yhdessäluomisen otteen mukaisessa kehittämistyössä sanoudutaan irti tavoite- ja tulosajattelusta. Itse asiassa juuri sellaisen ajattelun nähdään olevan niin sanotun perinteisen kehittämistyön varjopuoli ja rajoittava tekijä. *"-- se semmonen hyväksyvä arvostelematon läsnäolo niin sehän on tietysti se, mikä mua on CCP:ssä alkanu alun alkaen kiinnostaa et siin ei tehdä semmosta niinku sitte perinteisessä kehittämistyössä niin tehdään visioita ja tavoitteita--"*. Yhdessäluomisen diskurssissa fokus on vahvasti tässä hetkessä ja tulevaisuutta on turha pohtia, saati suunnitella liikojä, jos ollenkaan. Näin ollen yhdessäluomisen diskurssissa tavoitteiden nähdään rajoittavan tämän hetken toimintaa ja yhdessäluomista.

Yhdessäluomisen diskurssissa myös muutos ja sen hallitseminen saavat negatiivisen sävyn. Kuten tulos- ja tavoiteajattelu, myös jatkuva puhe muutoksesta ja etenkin sen hallitsemisesta näyttää yhdessäluomisen diskurssissa perinteisen kehittämistyön ja työelämän vitsauksena. Tietoinen läsnäolo tässä hetkessä nähdään riittävänä takeena sille, että jotakin merkityksellistä tulee syntymään: *"siinähan [CCPI:ssä] ei oo -- tarkoitus muuttaa yhtään mitään. Ku mitään ei tarvitse muuttaa."*

Yhdessäluomisen diskurssissa kehittäjäyhteisön rooli rakentuu tärkeäksi. Yhteisössä otteen harjoittajat pääsevät keskustelemaan ja jakamaan omia kokemuksiaan ja ideoitaan sekä puimaan ongelmia yhdessäluomisen otteen harjoittamiseen liittyen. Yhdessäluomisen diskurssissa rakennetaan käsitystä, jonka mukaan kehittäjäyhteisössä toimitaan yhdessäluomisen otteen hengessä eli toiminta lähtee mahdollistajista ja kehittämistoiminnan vastuu jakautuu kaikkien kesken tasaisesti. Yhdessäluomisen diskurssissa myös kehittäjäyhteisössä tunnustetaan yhdessäluomisen voima siinä mielessä, että yhdessä voi mahdollistaa enemmän kuin erikseen. *"-- [M]e ollaan kuitenkin vahvempia ku meil on ikään kuin yhteisö, jossa me voidaan keskustella näist asioist, kehittyä yhdessä, vahvistaa osaamista, saada tukea toisilta."* Yhdessäluomisen otteessa kehittäjäyhteisöstä rakentuu siis merkittävä ammatillisen yhteisöllisyyden tila, jossa vaalitaan ja vahvistetaan yhdessäluomisen otteen henkeä.

*[O]n tärkeä, että on semmosia ihmisiä ympärillä, joista saa palautetta asiakkaat tietysti on, niiltähän saa suoraa palautetta mutta myös kollegoilta että sen takia*

*täs CCP:ssä meil on tää yhteisö, jossa me pyritään, että me tuetaan toistemme ammatillista kasvua tässä otteessa, ku se on kuitenkin niin erilainen.*

Yhdessäluomisen diskurssissa eronteko muihin kehittämissuuntauksiin on tärkeää. Yhdessäluomisen diskurssissa suosittuja ovatkin ”kuten normaalisti on tapana” -tyyliset ilmaukset, joilla tehdään pesäeroa niin sanottuihin perinteisempiin lähestymistapoihin<sup>27</sup>. Toisaalta sillä, mikä tekee otteesta muista poikkeavan, ei näytä olevan tekemistä yhdessäluomisen kanssa *per se*. Yhdessäluomisen diskurssissa yhteisvastuullinen toiminta – yhdessäluominen – esiintyy ikään kuin itsestään selvänä tekemisen tapana ja näin ollen sitä, mitä se itse asiassa tarkoittaa, ei edes eksplisiittisesti selitetä. Välillä se tuntuu tarkoittavan yksinkertaisesti sitä, että tekee yhteistyötä muiden kanssa; ”-- [verkostoituminen] on hirveen iso teema yrittäjänä, varsinki yhdessäluomisen yrittäjänä, koska mun mielest silloin on luontevaa, et sä toimit yhdessä muiden kaa.”. Toisaalta yhdessäluomisen merkitys esimerkiksi yksilövalmennuksessa jää epäselväksi ja tästä epämääräisyydestä yhdessäluomisen diskurssissa vaietaan.

*-- kukaan muu ei voi tavallaan järjestää toisille asioita, ei työelämässäkään, ei henkilökohtasessa elämässä. Mut me tarvitaan peiliä, jotta me voimme nähdä itsemme ja mun työni mahdollistajana on vain olla se peili, mutta mä voin myös jakaa omia kokemuksia vaikeudesta pyytää apua tai mun omasta vaikeudesta nöyrytyä elämän eteen että en ole täällä itsekseni tässä näin ottamassa vain itselleni asioita, vaan kaikki on ottamista ja antamista niin tota et se mun oma oivallus mahdollisti tämän. Ja mun oivallus siitä, että työn mahdollistajana mikä se onnistuminen on – se ei oo sitä, et tavallaan et minä fiksaan asioita, vaan nimenomaan, et mä mahdollistan, et ihminen itse saa kosketuksen siihen että ”minussa on ne voimavarat, joilla mä voin asioita korjata, mut mä tarvitsen muita ihmisiä siihen.”*

Yhdessäluomisen diskurssissa korostetaan myös eettisyyttä, mikä tarkoittaa sitä, että yhdessäluomisen prosessissa organisaation ja yhdessäluomisen otteen arvomaailmojen tulee olla linjassa keskenään. Yhdessäluomisen diskurssissa korostetaankin sitä, että yhdessäluomisen kehittämistyön edellytyksenä on mahdollistajan ja valmennettavien yhtenäiset arvomaailmat. Näin ollen yhdessäluomisen diskurssissa yhdessäluomisen otteen mukaisen kehittämistyön ulkopuolelle tullaan automaattisesti sulkeneeksi ihmiset, joiden arvot eivät vastaa mahdollistajien ja yhdessäluomisen otteen arvoja. Kriittiset äänet vaikenevat jo ennen kuin kehittämistyöhön ryhdytään.

---

<sup>27</sup> Se, mitä haastateltavat tarkoittavat perinteisellä kehittämistyöllä, jää omassa aineistossani epäselväksi.



*-- emmä usko, et siihen kukaan perusinsinööri edes valikoituis tavallaan sitä valitsemaan että et jos on ihan eri tavalla rakennettu ajatusmaailma, esimerkiks tosi tällöinen struktuuriyppinen ni emmä usko, et semmonen ihminen vois edes toimii ton kanssa --*

*-- jos se tulee niin ehkä puun takaa et hei täs mennään vähän tälläsellä ihmealueelle, mikä ei oo mulle yhtään tuttu ja jos niinku maailmankuva ei yhtään tue sitä, ni onhan se selvää, et siit tulee reaktio et se on vähän sama ku sä jolleki lääkäriille rupeisit antaa homeopatiaa lääkkeeks ni tota "mitä vittuu, ei toi voi toimii".*

Se, että yhdessäluomisen diskurssi esittää mahdollistajien työn neuvomisen sijaan mahdollistamisena ja näkee ihmiset kehittämistyön lähtökohtana, haastaa kehittämistyössä vallitsevaa "asiantuntija tietää" -paradigmaa. Siinä valmennukseen osallistuvat ihmiset otetaan osaksi koko prosessia ja uudistumistyöstä pyritään luomaan merkityksellistä nimenomaan heille. Näin ollen uudistumisprosessissa on haastavaa, jopa mahdotonta, olla mukana passiivisena osallistujana: osallistuminen edellyttää sitoutumista ja aktiivista otetta. Lisäksi se edellyttää valmiutta muuttaa itseään.

*-- et me ollaan nimenomaan luotu se [asiakaskeissi], me ollaan tosi niinku huolella jaksettu suunnitella se heiän kans sillei ihan avoimesti et me ei olla tyrkytetty mitään, vaan se on ihan oikeesti tehty sillai, että se asiakas on ollu yhtä lailla tavallaan siin keskustelus mukana et me ei olla suunniteltu jotain ja sitte niinku et tää me tehään teille, vaan et se on ollu myös yhdessäluomista se ihan alust asti et mä sanoisin et se on siin semmonen ykkösjuttu et se on aidosti sitä ihan aasta alkaen --.*

Yhdessäluomisen diskurssi rakentaa siis tietynlaista kokonaiskuvaa yhdessäluomisen otteesta ja toisaalta muistuttaa siitä, mistä otteessa oikeastaan on kyse. Se aktivoituu monesti silloin, kun mahdollistajat kertovat joko onnistuneista asiakasprojekteista tai puhuvat yleisesti valmennustyöstä. Kuten muut aineistostani tunnistamani diskurssit osoittavat, mahdollistajien työ rakentuu monista eri palasista ja he joutuvat luovimaan erinäisten vaatimusten ja käytänteiden ristiaallokossa. Näyttää siis siltä, että mahdollistajien työ on paljon muutakin kuin mitä yhdessäluomisen diskurssi antaa ymmärtää. Seuraavaksi esittelenkin muut aineistostani tunnistamani diskurssit.

#### 4.2 Henkisen kasvun diskurssi – ”se oma kasvuki et mihin kaikkeen pystyykään”

Henkisen kasvun diskurssin keskiössä ovat ihmisen kasvu ja kehittyminen. Siinä mahdollistajat puhuvat niin omasta kasvustaan kuin muiden ihmisten kasvusta valmennustyön kautta. Henkisen kasvun primusmoottorina toimii läsnäolo tässä hetkessä ja tietoisuustaitoihin viitataan erittäin tiuhaan. Henkisen kasvun diskurssissa kehittymisen ytimeksi muodostuu yksilön kasvupotentiaali: ihmisessä on jo kaikki tarvittava sisällä, se pitää vaan houkutellessa esille. Henkisen kasvun diskurssissa muistutetaan tiheästi siitä, että tämän kasvun siemen elää jokaisen sisällä; ”-- se oma kasvuki et mihin kaikkeen pystyykään ja elämänviisaus meissä, se innostaa.”

Henkisen kasvun diskurssiin sisältyy oletus siitä, että itseään on alituisesti kehitettävä. Kehittäminen ja kasvu eivät siis ole kertaluonteisia saavutuksia, vaan pikemminkin elämän läpi jatkuva prosessi. Henkisen kasvun diskurssissa itsensä kehittäminen ei typisty pelkäksi kurssien ja tutkintojen suorittamiseksi, vaan se tarkoittaa jotakin suurempaa. Toisaalta itsensä kehittäminen tapahtuu usein arjen lomassa, kuten jokapäiväisissä meditaatio- ja joogaharjoituksissa. Henkisen kasvun diskurssissa henkiset harjoitteet ovatkin luonnollinen osa mahdollistajien työtä.

*No kyllä sellanen paitsi yksinluominen niin kyllä yhdessäluominen on sellasta, että mä teen hyvin paljon tilaa itselleni harjottaa myös itse -- mä nään tärkeeks sen, et mä myös itse harjotan sitä ja meditaatio myös tällönnen tietoisuusharjoitukset on mulle tosi tärkeitä --.*

Henkisen kasvun diskurssissa ihmisen kasvusta rakentuu mielekkään työn kulmakivi. Siinä tehdään kuitenkin selväksi, että kasvu lähtee aina ihmisestä itsestään – mahdollistaja vain auttaa valmennettavaa tässä kasvutehtävässä. Kyse ei siis ole siitä, että mahdollistajat jakaisivat hyväksi todettuja elämänohjeita, vaan he tarjoavat välineitä, joiden avulla valmennettavat itse oivaltavat kasvutarpeensa.

*-- me näemme, miten nämä ihmiset kasvavat meidän silmien edessä! Niis on valtava potentiaali, ku vaan uskotaan niihin ja annetaan niille välineitä, sama tässä. Mä annan edelleen välineitä mä et annan ihmiselle ne skillssit, jotta ne voi kasvaa. Se on se, joka innostaa.*

Henkisen kasvun diskurssi rakentaa käsitystä, että läsnäolo tässä hetkessä on lähtökohta henkiselle kehitykselle ja ihmisenä kasvamiselle. Läsnäolo ja tietoisuustaidot esiintyvät haastateltavien puheessa erittäin runsaasti – jopa siinä määrin, että läsnäolopuhe oli tutkimuksessani pitkään oma diskurssinsa. Läsnäolopuhe linkittyy kuitenkin niin vahvasti

henkiseen kasvuun, että päätin lopulta sulauttaa läsnäolodiskurssin henkisen kasvun diskurssiin. Läsnäolo ja tietoisuustaidot ovat yhdessäluomisen otteen kantava voima ja ne nousevat haastateltavien puheessa esille itsestään selvänä kehittämiskohteena niin mahdollistajille kuin heidän valmennettavilleen. Läsnäolon voima saa henkisen kasvun diskurssissa suorastaan maagiset mittasuhteet, kuten seuraavasta aineistonäytteestä käy ilmi:

*-- CCP-valmennuksessa mul oli yks vaativa naisjohtaja, joka oli yksilövalmennuksessa ja just se että sä pystyt vahvasti aina olemaan läsnä kaikkeen ni hän joutui kohtaamaan niin ison teeman omassa itsessään, et mä koko ajan tuolla valmentajan roolina katsoin et okei nyt toi nainen kohta lähtee ulos täältä, mitä mä teen? Mutta pystyin olemaan läsnä, et mä en lähteny sitä estämään, koska hän oli vapaa lähteen pois. Jos hän ei kyenny kohtaa sitä asiaa, ni hän ei ollu valmis kohtaa sitä asiaa, jolloin hänen oli parempi lähtee ulos. Mutta mä pystyin olemaan läsnä ja kysyin häneltä, "tarvitsetko apua minulta?" Ja sillen hän tavallaan, siinä tapahtuu ihmisessä semmonen sä tiiät ku yhtäkkiä sun maailmakuva muuttuu hetkessä ja hän tajus, et "joo mutta minä en ole koskaan elämässäni pyytäny apua keltään mut nyt mä tarvisin sulta". Mä sanoin, et "joo, mitä tarvitset?" Ja sit me ruvettiin laittaa asioita paperille ja sit ku hän lähti hän sano et "uskomatonta et mä olin lähdössä". Mä sanoin, et "tiedän, olit lähdössä". Sit hän lähti uutena ihmisenä, koska se me saatiin se transformatio ja hän oivalsi, että hänenkin on hyvä oppia pyytämään apua. Joskus.*

Läsnäolo on taito, jota joutuu jatkuvasti ja ikuisesti työstämään, kun "mieli haluaa mennä tulevaisuuteen tai menneisyyteen". Henkisen kasvun diskurssissa läsnäolon taitoa ei tunnista ihmiselle luontaiseksi taidoksi, vaan siitä rakennetaan nimenomaan nykyihmiselle tyypillistä kehityskohdetta. Henkisen kasvun diskurssi esittää tietoisuustaidot osaamisena, jota yhdessäluomisen otteen avulla voi kartuttaa; "-- [T]äs on kuitenkin se pääpaino enemmänki siinä, että miten ihmiset uudistaa sitä toimintaa ja itseään ja miten laajennetaan niitä erilaisia tietämisen tapoja ja harjotetaan sitä läsnäoloa arjessa--." Tietoisien läsnäolon oppimisen mahdollistaminen onkin yksi mahdollistajien valmennustyön tavoite.

*Yritän auttaa ihmisiä huomaamaan, että mikä on se tämä hetki, avata tilaa sille, ehkä yhtäaikaiselle semmoselle, että oppis olemaan läsnä sekä kehossa että siinä ulkoisessa, et ne ulkoinen ja sisäinen olis yhtenevät.*

Tietoinen läsnäolo on siis perustavanlaatuinen osaamisalue yhdessäluomisen mahdollistajien työssä, ja se nouseekin esille hyvin monessa eri yhteydessä. Toisaalta läsnäolo ei liity pelkästään yhdessäluomisen otteeseen, vaan läsnäolopuhe aktivoituu puhuttaessa muistakin kuin

yhdessäluomisen otteen työtavoista. Yksi haastattelemani mahdollistaja esimerkiksi tekee auratransformaatioita, joiden tarkoitus on *"tietosuuden lisääminen et se on sen kapasiteetin lisääminen ja se transformaatio tekee sen vaan niinku sen energiahoidon kautta"*. Läsnaolopuhe ei myöskään ole pelkästään henkisen kasvun diskurssissa läsnä, vaan se lävistää myös esimerkiksi yhdessäluomisen diskurssin.

Tietoisen läsnäolon harjoittamiseen on olemassa monenlaisia tapoja ja yhdessäluomisen ote on yksi mahdollinen sellainen. Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen otteesta puhutaan kuin se olisi osa itseä, ja läsnäolon merkitys korostuu kaikessa tekemisessä, ei pelkästään valmennustyössä; *"se [yhdessäluomisen ote] on ehkä enemmän semmonen olemisen tapa siis tietyllä lailla tai läsnäolon tapa, näin se on."* Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen otteesta rakentuukin jotakin paljon suurempaa kuin vain työkalu – se on elämäntapa ja tapa olla. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, ettei sen käyttämistä tarvitse erityisesti miettiä tai lausua julki asiakkaalle, vaan se on luonnollinen osa omaa itseä ja työtä.

*Mä sanoisin et se on koko ajan läsnä -- nyt tää ccp on osa minua. Se on minus koko ajan läsnä, siis ihan omassa elämässäki, mä teen koko ajan kysymyksiä mä voin istuaki pysähtyä ja itseki tehdä ittelleni prosessin, jos mulla on joku kinkkinen tilanne, heti avautuu, et se on niinku embodied minussa.*

*Ja useinhan käy sillä lailla tämmöses läsnäoloa korostavissa työtavoissa, -- se raja sitten duunin ja muun elämän välillä alkaa hälvenee et siitä tulee ikään ku elämäntapa.*

Henkisen kasvun diskurssissa tietoisesta läsnäolosta rakentuu maaginen voima, joka tekee kaikesta mahdollista. Se on edellytys onnistuneelle asiakastyölle ja yhdessäluomisen otteen mukaiselle valmentamiselle ylipäättänsä. Henkisen kasvun diskurssissa elämän realiteeteilla, kuten toimeentulon hankkimisella ja *"kemioilla"*, ei periaatteessa ole merkitystä, sillä siinä keskitytään vain ja ainoastaan tähän hetkeen. *"[O]ikeesti elämä on tässä ja nyt, tässä hetkessä – ja kaikki on tässä hetkessä mahdollista"* – ja mahdollisuuksien hyödyntäminen riippuu siitä, mille kaikelle yksilö on avoin.

Henkisen kasvun diskurssissa ammatilliset ja henkilökohtaiset kiinnostuksenkohteet nivoutuvat muutenkin tiiviisti yhteen. Ajatus siitä, että ihminen on yksi eheä kokonaisuus eikä ole syytä erotella *"työminää"* ja *"kotiminää"*, on vallalla henkisen kasvun diskurssissa, jossa kasvu on usein hyvin kokonaisvaltaista ja henkilökohtaista. Työssä on mahdollisuus energisoitua ja kokea elämän täyteyttä, ja *"siit saa sivutuotteena palkkaa"*. Henkisen kasvun diskurssissa arvostetaan sitä, että ihminen pysyy rehellisenä omille arvoilleen ja kuuntelee ennen kaikkea itseään ja omaa kehoaan. Henkisen kasvun diskurssiin sisältyy kehoitus suhtautua kriittisesti ulkoisia virikkeitä

kohtaan ja seurata omaa polkuaan. Esimerkiksi nyt yhdessäluomisen otteen saadessa runsaasti huomiota ”ulkoiseen” hehkutukseen voisi heittäytyä, mutta henkisen kasvun diskurssissa tämänkaltaisista ulkoisista virikkeistä kieltäytyminen näyttyy hyveenä.

Rohkeus seurata omaa polkuaan nivoo henkilökohtaiset ja ammatilliset kiinnostuksenkohteet yhä tiukemmin yhteen. Oman polkunsu seuraaminen on usean mahdollistajan osalta johtanut siihen, että tämänhetkinen työ yhdessäluomisen mahdollistajana tulee iholle – eli työ on erottamaton osa työntekijän persoonaa ja päinvastoin työntekijän persoona vaikuttaa merkittävästi siihen, kuinka hän tekee työtään. Seuraavat aineistonäytteet kuvaavat tätä ilmiötä:

*-- se [yhdessäluomisen ote] tuntuu heti oikeelta, kun siinä oli ne elementit, mitä on itse harrastanut jo, olen vuodesta 1996 ollut kaikenikäisen henkisen kehityksen jutuissa niin sit se jotenki kolahti et hei mä voin nyt sit tollasella tavalla myös sit tehdä duunii.*

*Mulla se on mennyt ihan sillä lailla et monien sattumien kautta ja ihan oikeesti mä en ihan tiedä, että kumpi on valinnu, mä vai tää ammatti.*

Henkisen kasvun diskurssissa mahdollistajat perustelevat ja oikeuttavat valmennustyötään viitaten omaan henkiseen kasvuunsa. Siinä nousee esille heidän oma toisinaan hankalakin kasvu ihmisenä ja ammatillinen kasvu mahdollistajaksi, jolla on valmiudet valmentaa muitakin. Henkisen kasvun diskurssissa päätönsä nostaa myös ajatus, että pitää itse olla kokenut kovia tai tehnyt työtä oman henkisen kasvunsa kanssa, jotta voi tehdä yhdessäluomisen otteen mukaista valmennustyötä (vrt. Hornborg 2012, 409). Seuraavat aineistonäytteet valottavat tätä näkökulmaa:

*-- elämäkokemuksii niin sitä pitää olla et pystyy viemään muita ihmisiä sitte eteenpäin et jos ei oo nähnyt paljon mitään eikä kokenut paljon mitään hankaluuksii tai näin niin on aika köykäset eväät et kyl se vaatii sitä, et itse on altistunu jolleki vaikeuksille että et voi itse kehittyä sillä lailla että sä voit jotenki ammentaa siitä sitte muille.*

*-- siihen liittyy myös tavallaan tämmöset et mä oon tehnyt paljon oman henkisen kasvun kanssa työtä, monta kymmentä vuotta, niin jotenki se on vaikuttanut vahvasti, et ku mä oon halunnut tutkia ja reflektoida omia ajattelu- ja toimintatapoja ja uudistaa niitä, päästä irti jostain, mikä ei oo tarpeellista.*

Henkisen kasvun diskurssi rakentaa siis sellaista kuvaa, että kuka tahansa ei ole sopiva tekemään työtä mahdollistajana tai ainakin tietynlaisia menneisyyttä arvostetaan enemmän kuin toisenlaista. Henkisen kasvun diskurssissa omat ponnistelut ja kasvukivut vahvistavat

mahdollistajan ammatti-identiteettiä samalla tavalla kuin urheilijan kunto kasvaa pitkälti fyysisen rasituksen myötä. Henkilökohtaisista kamppailuista rakentuu hedelmällinen kasvualusta valmennustyölle. Toisaalta tämä henkilökohtaisuus tekee henkisen kasvun diskurssista vaikeasti kyseenalaistettavan.<sup>28</sup>

Henkisen kasvun diskurssissa luodaan käsitystä, jonka mukaan itsensä kehittämiseen tarvitaan ulkopuolista apua. Yhdessäluomisen otteen mahdollistajat itse tarjoavat tätä apua valmennettavilleen, mutta monella heistä on myös oma valmentajansa, joka auttaa erinäisissä kasvun paikoissa. Valmentajana mahdollistajille voi toimia esimerkiksi kollega tai ystävä. Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen otteen kehittäjäyhteisöstä rakennetaan käsitystä tärkeänä kasvuympäristönä mahdollistajille: *"-- nyt mä oon niinku Terhin kautta ja tän ryhmän kautta sitten myöskin kasvanu ehkä henkisesti--."*

Henkisen kasvun diskurssista ammentaessaan mahdollistajat kuvaavat matkaansa mahdollistajaksi sattumuksien sumaksi: *"-- mulla ei ole ollu semmosta kirkasta tavoitetta, mihin mä pyrin, vaan hyvin paljon elämä on heittäny kaikenlaisia tapahtumia --"*. Henkisen kasvun diskurssiin kuuluu myös vahva luottamus omaan itseensä ja siihen, että kaikella tapahtuneella on merkityksensä. Elämän realiteetit ja ulkoiset asiat ovat ohjailleet haastateltavien elämää ja kun esimerkiksi uran suhteen ei ole ollut tarkkoja suunnitelmia tai unelmia, elämä on saanut kuljettaa. *"Ja sitte synty lapsia, koska seki on yks vaihtoehto; jos ei oo töitä ni jengi tekee lapsia, siis nää on tämmösiä elämän realiteetteja ((naurahtaa)) et ne on ohjannu mua tai mä oon antanu, mä oon menny niiden mukaan."* Henkisen kasvun diskurssissa tämä arvaamaton ja suunnittelematon polku oman tiensä kulkijaksi on tärkeässä osassa, sillä silloin on avautunut ovia, joita ei olisi osannut muuten edes huomata, ja on päässyt kasvamaan ihmisenä. Näin henkisen kasvun diskurssissa rakennetaan käsitystä, jonka mukaan työ mahdollistajana ei ole järkeilyn tulosta, vaan ikään kuin kasvutarinan huipentuma – on tallusteltu vaikeuksien kautta voittoon.

#### **4.3 Työkaludiskurssi – *"emmä nyt huvikseen oo tänne tullu teiän kaa meditoimaan"***

Työkaludiskurssi kuvaa yhdessäluomisen otetta nimensä mukaisesti työkaluna – välineenä, jota voi käyttää valmennus- ja kehittämistyössä ja jonka saamiseksi työkalupakkiinsa täytyy suorittaa CCPI practitioner -valmennusohjelma. Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen ote merkityksellistyy välinearvoksi, jolla on mahdollista saavuttaa työyhteisön uudistamista sekä henkilökohtaista uudistumista. Työkaludiskurssissa hyödynnetään kertomuksia otteen käyttämisestä käytännön valmennustyössä.

---

<sup>28</sup> Omakohtaiseen kokemukseen perustuva argumentointi saa voimansa siitä, että sitä on vaikea kumota, sillä kenelläkään toisella osapuolella ei ole pääsyä puhujan kokemukseen (Jokinen 1999b, 134–135).

*-- huomasin että nyt mun työ muuttuu enemmän semmoseks yksilön valmentamiseksi ja sit CCP antoi siihen hyvät niinku et mul on selkee struktuuri ja väline, jonka avulla mä sitten valmennan --*

Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen otteelle rakentuu välineellinen olomuoto: otetta kuvaillaan työkaluna, jota käyttämällä halutaan korjata jotakin. Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen ote näyttäytyy mahdollistajien työssä yhtenä työkaluna muiden joukossa: sillä on laajennettu omaa osaamisportfoliota ja otettu askel eteenpäin kehittämistyön ammattilaisena. Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen ote on myös asiakkaan näkökulmasta tuote tai palvelu<sup>29</sup>, jonka voi ostaa kehittämistyön työkaluksi. Se voi näyttäytyä ikään kuin patenttiratkaisuna ongelmiin. Täten työkaludiskurssi voi houkutella kehittämistyön ammattilaisia osallistumaan valmennusohjelmaan ja asiakkaita puolestaan tarttumaan mahdollistajien valmennustarjoukseen.

Työkaludiskurssissa puhutaan myös siitä, miten mahdollistajien eri osaamisalueet ja valmennustyökalut sopivat yhteen. Työkaludiskurssissa työkalujen runsaus ei suinkaan ole heikkous, vaan pikemminkin se tuo lisäarvoa kehittämistyön ammattilaisuuteen. Osa muista työkaluista sopii käytettäväksi yhdessäluomisen otteeseen yhdistettynä, "[e]simerkiks -- asahi-kehotietoisuus, ni sehän istuu ihan niinku nakutettu siihen, tunnedynamiikka istuu ihan ku nakutettuna", kun taas joissakin peruseriaatteet eroavat sen verran, ettei niiden yhdistäminen yhdessäluomisen otteeseen käy päinsä. Valmennustyössä käytettävä työkalu määräytyy asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden perusteella ja tällöin sopivaksi työkaluksi saattaa valikoitua sellainen, joka ei ole linjassa yhdessäluomisen otteen kanssa. Valmennustyötä ei siis tehdä "ote edellä", vaan ottaen huomioon valmennettavien lähtökohdat.

*-- ei niinkään niin päin, että kun mä nyt osaan tämmösen hienon CCPI-kehittämisoiteen ni mä nyt haluan tätä käyttää, vaan se siis niinkun niin päin, että et ku näkee niitä paikkoja, missä siitä vois olla apua niin sitten tarjoutuu jo tekee niin.*

Työkaludiskurssissa puhutaan myös siitä, kuinka yhdistää eri osaamisalueita toisiinsa: "Joo, mulla on muitakin ja monilla ihmisillä nyt jotka ovat tässä ni niil muutakin, paljon muuta. Ja sillonhan tulee kysymys, et miten sä tota yhdistät nää ja miten ne tukee." Mahdollistajat voivat ottaa ja ovat myös ottaneet yhdessäluomisen otteen haltuunsa hyvin erilaisin tavoin, sillä yhdessäluomisen ote on ns. "light structure" eli perusstruktuuri, johon on mahdollista sovittaa otteen ulkopuolisiakin elementtejä. Yhdistääkseen eri otteita peruseriaatteiden tulee olla samat: "miten suhtaudutaan ihmiseen, tietoon, tapaan olla siinä." Yhdessäluomisen otetta

---

<sup>29</sup> Yhdessäluomisen ote on rekisteröity tuotemerkki.

hyödyntäessään mahdollistajien käyttämien käytänteiden ja työskentelytapojen on oltava linjassa otteen arvojen kanssa. Toisaalta työkalupakki voi sisältää työkaluja, joiden tieteenfilosofiset lähtökohdat ovat ristiriidassa; esimerkiksi yhdessäluomisen otteen rinnalla voi olla jokin hyvin ratkaisukeskeinen työtapo. Työkaludiskurssissa tämä ei muodostu ongelmaksi, sillä erilaiset tilanteet ja ihmiset edellyttävät erilaisia työkaluja, kuten seuraavasta aineistonäytteestä käy ilmi:

*Et ei oo yhtä ainutta työtappaa, joka jotenkin avaisi kaiken, et se on hirveen tärkeätä jotenki, mulle ainakin et työkalupakis on paljon semmosii et sen ihmisen elävien tarpeiden mukaan ne voi käyttää sit erilaisii työtappoja.*

Osa mahdollistajista on lähtenyt kehittämään yhdessäluomisen otteen pohjalta omaa työkaluaan muun muassa yhdistelemällä eri työkaluja toisiinsa. Yhdessäluomisen ote on sulautunut sujuvasti esimerkiksi joogaan muodostaen jooga-filosofia-lähestymistavan ja onpa siitä kehkeytynyt erään mahdollistajan käsissä online-työkalu, jolla voi tehdä CCPI-coachausta netin välityksellä. Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen ote rakentuukin hyvin taipuisaksi ja monipuoliseksi menetelmäksi – sitä voi tilanteesta riippuen käyttää ruuvimeisselinä, vasarana tai talttana.

Mahdollistajien työ, kuten kehittämistyö ylipäättänsä, perustuu sille, että ihmisillä tai organisaatioilla on ongelmia, joihin he kaipaavat ulkopuolista apua. Työkaludiskurssissa muodostuu mielikuva, että on olemassa jokin asia, joka kaipaa korjausta, ja täytyy vain löytää sopiva työkalu, jolla suorittaa tämä nikkarointi. Työkaludiskurssissa yhdessäluomisen ote saakin ratkaisukeskeisen merkityksen, vaikka ote muutoin pyrkii olemaan tavoittelematta mitään.

*-- mä pystyin mahdollistamaan asiakkaalleni syvällisen transformaatiokokemuksen, sillon sillä omalla työllä on suuri merkitys, koska sillon muuttuu – mä väitän että toi kohta muutti hänen elämässään hyvinkin paljon. Sen vaikutukset oli sekä työssä että privaattipuolella todella isot.*

*Joku on sanonut joskus, että yks osa elämää menee oppimiseen ja toinen osa menee poisoppimiseen. Ja CCP on hyvä menetelmä, siin on mahdollista tää irtipäästäminen, tää poisoppimisen meininki ja se on siinä yhtenä oleellisena.*

Työkaludiskurssi aktivoituu silloin, kun yhdessäluomisen otetta verrataan muihin kehittämisotteisiin ja lähestymistapoihin. Tällöin yhdessäluomisen ote esitetään usein erittäin ainutlaatuisena työkaluna ja se saa suorastaan taikasauvamaisen luonteen: sillä pystyy loihtimaan kurpitsasta upeat vaunut ja sammakosta prinssin. Kuten yksi haastateltava ilmaisi asian: *”sä et oo tajunnu tän voimaa, tää on niin siis tää on ihan vaan niin loistava”*. Ilmaukset,



joissa tehdään eroa muihin lähestymistapoihin, rakentavat yhdessäluomisen otteesta työkalumaisempaa ja yhtenäisempää kokonaisuutta, sillä tällöin samanaikaisesti tullaan määritelleeksi otteen ominaisuuksia. Työkaludiskurssissa mahdollistajien valmennustyön tulokset näyttävät yhdessäluomisen otteen ansiosta saavutetuilta ja tätä korostaa vielä mahdollistajien kokema ero jonkin muun, ”vanhan” otteen korvaaminen yhdessäluomisen otteella.

*-- itse asiassa tän voima tuli ku mä otin CCP:n heti semmosen PBL-istunnon jälkeen ni ne [valmennettavat] itsekin oivalsi sen ihan huikaa et se oli mulle semmonen oppimispaikka kans et no vau että joo et hei come on, unohda nyt ne vanhat et luota nyt kokonaan tähän. Mut se on niin radikaali kato ennen ku se voi just tämmösten opettajien kans, joilla on niin monilla niin valmiit kuvitelmat, miten maailma on.*

Työkaludiskurssi aktivoituu myös asiakastyöstä puhuttaessa. Jotkut asiakkaat haluavat tietää, millä menetelmillä valmentaja pelaa. Otteen taustojen esittely on ollut paikallaan esimerkiksi silloin, kun asiakas on halunnut tietää siitä enemmän – kuten eräs asiakas, joka oli ”KTM kans et hirveen niinku nopee hiffaamaan”. Joissakin tilanteissa työkalun esittely ja otteen taustojen avaaminen on uskottavuuskysymys, jolloin työkaludiskurssi rakentaa ammattimaisuutta:

*-- vähän riippuu sit siit tilanteesta et tietysti jos on joku, sanotaan jos nyt mä joutusin lähtee sitte sinne yritysmaailmaan sitä viemään, ni kyllä mä sen siellä esittelisin et mä käytän tälläst ja sit kertotin et on väitöskirja ja blaa blaa et se vähän antaa semmost uskottavuutta, ”emmä nyt huvikseen oo tänne tullu teiän kaa meditoimaan”.*

#### **4.4 Yrittäjyysdiskurssi – ”et on se selviytymistä ollu kyllä kaiken kaikkiaan”**

Yrittäjyysdiskurssissa mahdollistajien puhe seilaa omaehtoisen työn ja toimeentulon hankkimisen aallokossa. Yrittäjyysdiskurssi aktivoituu, kun mahdollistajat puhuvat työn mielekkyydestä. Yrittäjyys on tällöin kuin itsestäänselvyys, sillä se on ainoa tapa tehdä työtä omaehtoisesti. Yrittäjyysdiskurssissa omaehtoisuus näyttäätyy mielekkään työn mahdollistajana, sillä yrittäjällä on vapaus valita työtehtävänsä omien arvojensa mukaisesti.

*On se [vapaus] kyllä se tärkein joka tätä pitää mut tässä että mä voin todella vapaasti luoda mun työtä ja mun elämää.*

*Mul on oma yritys, mä työskentelen toiminimellä ja tota ajatellut viime vuosien aikana, miten hitsiä et nyt jos tekee kaheksast neljään ja sit semmosia pakollisia juttuja niinku testaamisia ja semmosia, mut et tota nuorempana se oli ok.*

Yrittäjyysdiskurssissa yhdessäluomisen otteen tuoreus esiintyy paikoin ongelmallisena asiana, sillä on hankala pukea sanoiksi ja perustella jonkin valtaosalle vieraan lähestymistavan merkityksellisyttä. *"Se [CCPI-kieli] on ollu mulle sanotaanko markkinoinnillisesti suurin haaste -- et mitä sanoja mä käytän, mitä mä myyn? Niinku et mä oon ollu ihan pulassa sen kaa."* Näin ollen uusien asiakkaiden hankintaan ei juuri käytetä perinteisiä markkinointikanavia, vaan usein "oikeanlaiset" ihmiset löytävät mahdollistajien luokse viidakkorummun avulla.

*-- mut et eihän se aluks helpoo ollu etenään myydä sitte ainakaan millekään tämmöselle niinku isolle yritysasiakkaalle et se piti sit vähän kompromissaten lähtee sit toteuttaa. Mutta nyt tuntuu, et se aika on valmis -- et enää ne ei oo niin semmosia salamyhkäisiä että ihmiset joogailee ja meditoi ja you know, niinku että mitä ei vielä ehkä esimerkiks viis vuottakaa sitte ollu niin yleistä.*

Aikaisemmasta työurasta jonkin työnantajan palveluksessa luodaan yrittäjyysdiskurssissa kahlitsevaa ja ahdasta kuvaa. Siinä kasvutarina oman työn hallitsijaksi korostuu hyvin vahvasti ja usein yrittäjäksi ryhtymistä on edeltänyt kokemus siitä, ettei omaan työhönsä voi vaikuttaa tai työyhteisössä on tapahtunut jokin merkittävä muutos huonompaan. Yrittäjyys on saattanut näyttäytyä houkuttelevana tai jopa ainoana mahdollisuutena tehdä työtä mielekkäällä tavalla, kuten seuraavista aineistonäytteistä käy ilmi:

*Ja sillä tavalla mä usein itse asiassa koen, että mä teen hyvää työtä. Ehkä se johtuu myös siitä, että on yrittäjä, koska silloin pystyy enemmän vaikuttamaan. Et ku mä olin yliopistolla muutaman vuoden, silloin mä en kokenu näin. Että silloin tuli jatkuvasti palautetta, että en tee riittävän hyvää työtä.*

*-- mä olin vuorotteluvapaalla siinä ja palasin katsomaan sitä [organisaatiota] ja tajusin, että ei. Mä en saa enää täällä tilaa näille asioille. Sinne oli hyvin rajattu et sut on palkattu tiettyihin asioihin, esimerkiks mut oli palkattu markkinoinnin lehtoriks ni ei oo mahdollista et mä rupeen tämmösiä johtajuus- tai itsensä kehittämis tämmösiä kursseja pitämään --.*

Yrittäjyyttä siis perustellaan sillä, että se antaa tilaa toimia omien arvojen mukaisesti: aiemmissa työpaikoissa ei ole ollut tilaa tehdä tai jatkaa mielekästä työtä niillä kriteereillä, jotka haastateltavat kokevat tärkeiksi. Yrittäjyysdiskurssissa rakennetaan käsitystä, jonka mukaan palkkatyössä työnantaja määrittelee työnteon ehdot, kun taas yrittäjällä on vapaus luoda omat puitteet työlleen. Yrittäjyysdiskurssilla, kuten työkaludiskurssillakin, luodaan mahdollistajien

työlle myös ryhtiä ja rakennetta: mahdollistajan työ on muutakin kuin meditointia ja hengitysharjoituksia. Epämääräisyyksien selkeyttäminen ei välttämättä ole tarpeellista itselleen, mutta asiakastyön ja uskottavuuden kannalta sillä voi olla merkitystä.

Yrittäjyysdiskurssissa puheenaiheeksi nousee toimeentulon välttämättömyys. Mielekkään työn ihannetta ei kovin helposti laiteta hyllylle, vaan siitä pidetään kiinni silläkin uhalla, että toimeentulo ei ole taattu. Tietyissä tilanteissa työtehtäviä ja tapahtumia on kuitenkin priorisoitava, sillä aikaa ei riitä kaikkeen: *"-- mun pitää priorisoida mun aikaani, mihin mä laitan aikaani, sitte hirveesti vain kivoja juttuja, mitä vois tehdä, mutta ei välttämättä nyt sitte yritystoimintaa --."*

*-- mä en enää tee mun omien arvojen vastaista työtä et sen mä oon luvannu et vaik mä menettäsin kaiken aseman ja näin niin sitä mä en tee. Mua ei myydä, osteta. -- [m]ä tuun hirveen vähäl toimeen tarpeen tullen, sen verran kuiteski taloustausta vaikuttanu, et en mä koskaan oo semmosessa ahdingossa ollu ikinä.*

*-- mut meillä on edelleenki kyllä se haaste, että useimmat haluaa tehdä sitä, keskittyä siihen omaan asiakastyöhönsä, eikä välttämättä keskittyä tän kehittämistoiminnan kehittämiseen. Et koska tavallaan se liittyy myös siihen yrittäjyyteen, et sun täytyy tehdä niit asioita, joist tulee myös se toimeentulo. Et vaik ne on kuinka arvokkaita sulle, niin et sä voi valtavasti käyttää energiaa, jollei siin oo jotain rahotusta.*

Se, että yhdessäluomisen ote on "kevyt rakenne" (light structure), mahdollistaa sen, että mahdollistajat ovat voineet yhdistää otteen omiin kiinnostuksen kohteisiin ja niihin ammatillisiin resursseihin, joita heillä jo on ollut entuudestaan. Yrittäjyysdiskurssissa mahdollistajat tuovatkin esille sen, että heillä on muutakin osaamista kuin yhdessäluomisen ote. Yrittäjyysdiskurssissa yhdessäluomisen ote näyttäytyy vahvemmin yhtenä työkaluna muiden joukossa verrattuna esimerkiksi henkisen kasvun diskurssiin, jossa yhdessäluomisen otteesta rakentuu jopa elämäntapa. Yrittäjyysdiskurssissa tunnistetaan se, että omaa osaamista pitää pystyä myymään ja työkaluosaamisen kauppaaminen luo ammattimaisempaa kuvaa kuin sellaisen osaamisen, joka vain *"on minussa"*. Yrittäjyysdiskurssissa työkaluajattelulla rakennetaan käsitystä, että oman ammattitaidon eteen on tehty töitä. Tältä osin yrittäjyysdiskurssi rakentaa ja tukee myös työkaludiskurssia – ja päinvastoin.

Yrittäjyysdiskurssissa itsensä ja oman ammattitaidon jatkuva kehittäminen ilmenevät itsensä brändäämisinä, sillä mahdollistajien pitää pystyä myymään oma osaamisensa. *"Sit tapahtui, että mä ryhdyin yrittäjäksi ja koko ajan on kulunu paljon aikaa opiskeluun eli just sen ccp:n opiskeluun sit sen oman työkalun kehittämiseen"* Yrittäjyysdiskurssissa jatkuva itsensä kehittäminen ei ole

vaihtoehto, vaan se nähdään itsestään selvyytensä ja välttämättömyytensä menestyksekkäälle työlle yhdessäluomisen otteen mahdollistajana. Yrittäjyysdiskurssissa itsensä kehittämisen linkittyy erityisesti ammattitaidon kartuttamiseen ja uskottavuuteen. Itsensä kehittämisen välttämättömyyttä korostetaan seuraavassa aineistonäytteessä sanoin ”täytyy” ja ”pitää”:

*Täytyy hakee sitä osaamista, mistä sitä parhaiten saa et koko ajan mun pitää saada itselleni coachausta et mä kehitän tätä toimintaa.*

Yrittäjyysdiskurssissa mahdollistajien työ rakentuu monipuoliseksi, mutta rankaksi. Työtä ei ilmaannu tyhjistä, vaan sitä pitää luoda itselleen – ”pitää tehdä kaikki alust lähtien ite ni kyllä se opettaa” – ja samalla on pidettävä huoli siitä, että ammattitaito on kohdillaan. Mahdollistajat tuovat yrittäjyysdiskurssissa esille sitä, kuinka kovaa työtä yrittäjyys on: ”perslihasta on kulutettu ja usko ja kärsivällisyyskäämejä kyllä vaikka kuinka paljon ja välil ollaan jokainen oltu laittamas yrittäjyys pussiin”. Yrittäjyys itsessään ei ole ollut unelma, jota kohti on edetty, vaan se on välttämättömyys, jota kautta pääsee toteuttamaan omaa intohimoaan. Yrittäjyysdiskurssissa taloudellinen niukkuus nousee tiheästi esille – ”esimerkiks taloudellisesti tämä ei oo vielä antanu mulle palkkaa”. Sankaritarinoiden sijasta yrittäjyys ilmenee yrittäjyysdiskurssissa arkisena selviytymisenä, joka lopulta osoittautuu kannattavaksi, kun eteen tulee onnistunut asiakaskeissi: ”-- asiakkaiden kans mä oon saanu voimaa täs näin jatkaa --” Yrittäjyysdiskurssissa tuodaan myös aktiivisesti esille työtehtävien moninaisuutta. Siinä valmennustyön ympärille rakentuu monipuolinen ja työläs tehtäväpaletti, joka saa mahdollistajan työn näyttämään ”kovalta työltä”.

Yrittäjyysdiskurssissa työnteen ja vapaa-ajan raja piirtyy häilyväksi. Etenkin moninaiset tavat kehittää itseään, kuten meditointi ja jooga, haukkaavat helposti osan vapaa-ajasta. Toisaalta tämänkaltaiset henkiset harjoitteet ovat myös monelle osa työtä. Yrittäjyysdiskurssissa tämä häilyvä viiva ei esiinny ongelmallisena, sillä mahdollistajat tekevät kuitenkin työtä, josta he pitävät ja joka on heille tärkeää.

*On ollu ilo nähdä se, että CCP on alkanu elää mun paitsi työssä, ni myös elämässä, että tavallaan ei oo semmosta – mul ei oikeestaan oo sellasta aikaa, et nyt mä oon töissä ja nyt mä oon vapaalla, et -- mul on aina jotain olemassa eikä mua rasita se, et jos on sunnuntai ja mä teen töitä.*

Tässä luvussa olen esitellyt aineistostani rakentamani diskurssit, joiden kautta haastattelemani yhdessäluomisen otteen mahdollistajat merkityksellistävät työtään. Diskursseihin on mahdotonta saada vangituksi mahdollistajien työn värikkyyttä koko loistossaan, mutta kenties ne osoittavat, kuinka monipuolisesti mahdollistajat puhuvat työstään – kuinka monenlaisia merkityksiä he antavat työlleen (vrt. Räsänen & Trux 2012, 15). Jotta analyysini ei jäisi vain

kuvailun tasolle, sukellan seuraavaksi syvemmälle analysoimaan diskurssien sisältöjä, niiden välisiä suhteita ja ristiriitoja sekä niiden seurauksia.

## 5 Sukellus syvemmälle

Tässä luvussa sukellan syvemmälle ja analysoin diskurssien sisältöjä, niiden välisiä suhteita ja ristiriitoja sekä niiden seurauksia. Otan tarkastelun apuvälineeksi luvussa kaksi esittelemäni subjektiposition sekä työn subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen käsitteet. Käyn diskurssien kimppuun siten, että käsittelen yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssit työn subjektivoitumisen näkökulmasta ja työkalu- ja yrittäjyysdiskurssit puolestaan työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Tämä tuntuu luonnolliselta analyysilähtökohdalta, sillä kahdessa ensimmäisessä diskurssissa korostuvat selvästi työn subjektivoitumisen piirteet, kun taas kahdessa jälkimmäisessä ollaan vahvemmin työn yksilöllistymisen äärellä.

Kuten toin toisessa luvussa esille, työn subjektivoituminen ja yksilöllistyminen eivät ole toisistaan irrallisia käsitteitä, vaan nivoutuvat toisiinsa monellakin tavalla. Tämän vuoksi selvennettäköön, että jaotteluni on osin keinotekoinen ja jälleen kärjistetty. Jaottelu ei myöskään tarkoita sitä, ettei yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssilla olisi yhtymäkohtia työn yksilöllistymiseen ja työkalu- ja yrittäjyysdiskurssilla työn subjektivoitumiseen. Kaikissa diskurssissa on niin subjektivoivia kuin yksilöllistäviä elementtejä ja olennaisimmat seikat tuon esille myös analyysikehikon rajojen yli.

Seuraavaksi kuvailen ensin, millaisia subjektipositioita yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssit rakentavat sekä miten subjektivoituminen ilmenee niiden kautta, minkä jälkeen kuvailen työkalu- ja yrittäjyysdiskurssissa rakentuvia subjektipositioita sekä sitä, miten yksilöllistyminen ilmenee niiden kautta.

### 5.1 Mahdollistajien työ subjektivoitumisen näkökulmasta

Työn subjektivoitumisessa on kyse työn, tuotannon, persoonallisuuden ja subjektiviteettien kytköksestä (Mäkinen 2013b, 155). Mäkinen (2013b, 155) on todennut valmennuskäytännöillä olevan subjektivoiva vaikutus valmennettavien työn kannalta. Diskurssieni valossa näyttää kuitenkin siltä, että myös valmentajien työssä, tai ainakin yhdessäluomisen mahdollistajien työssä, on vahvoja subjektivoivia piirteitä. Erityisen vahvasti nämä piirteet kuuluvat yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssissa, kuten tässä kappaleessa tulen osoittamaan.

#### 5.1.1 Yhdessäluomisen diskurssi moraalisenä ihanteena

Yhdessäluomisen diskurssi tuottaa subjektiposition, jossa on mahdollista tuudittautua ihanteeseen, jonka mukaan olemme kaikki inhimillisiä ihmisiä ja rakennamme yhdessä tätä maailmaa. Tämä yhdessäluojan subjektipositio sallii mahdollistajien myöntää rajallisuutensa ja keskeneräisyytensä sekä keskittyä käsillä olevaan hetkeen. Yhdessäluomisen diskurssin

tuottamassa subjektipositiossa mahdollistaja ei tarvitse sädekehää pänsä päälle osoittaakseen ammattitaitonsa ja korostaakseen kehittäjän asemaansa – olemmehan kaikki tasavertaisia todellisuuden yhdessäluoja.

Yhdessäluomisen diskurssin rakentama tavoite onkin tulkintani mukaan moraalinen: sillä pyritään väkevästi kyseenalaistamaan vallitsevaa managerialismia eli johtokeskeisyyttä ja tuoda huomio siihen, miten tärkeää on saada jokaiselle tunne siitä, että pystyy vaikuttamaan asioihin. Voimaantumisessa on pitkälti kyse tällaisesta sisäisestä voimantunteesta (ks. esim. Takanen 2005, 25). Organisaatioiden kehittämisen näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että kehittämistyöhön otetaan alusta alkaen mukaan koko työyhteisö eikä työntekijöille tyrkytetä konsultin ja johtoportaan kyhäilemää strategiaa. Mahdollistajien toiminnan kannalta yhdessäluomisen diskurssin tavoitteeksi näyttää muodostuvan se, että yhteisöllisyydelle olisi enemmän tilaa. Yhdessäluomisen diskurssin rakentama subjektipositio ei siis nosta valmentajaa jalustalle, vaan tavoitteena on nimenomaan lempeästi laskeutua yhdessäluojaksi muiden ihmisten rinnalle.

Kun ottaa askeleen etäämmälle siten, että valokeilaan pääsevät muutkin mahdollistajien diskurssit, yhdessäluomisen diskurssi saa hyvin eri erilaisen sävyn kuin miltä se yksinään näyttää. Yhdessäluomisen käsitteen kannalta kysymyksiä herättää ainakin se, että yhdessäluomisen prosessissa jokaisella on oma kysymyksensä, jota muhitellaan ja käydään läpi – olkoonkin, että välillä parin tai valmentajan kanssa tai jopa ryhmässä. Ihmetystä herättää yhdessäluomisen käsitteen kannalta myös se, että yhdessäluomisen prosessi näyttää soveltuvan myös yksilötyöskentelyyn; *”mä teen koko ajan kysymyksiä mä voin istuaki pysähtyä ja itseki tehdä ittelleni prosessin, jos mulla on joku kinkkinen tilanne, heti avautuu et se on niinku embodied minussa.”* Lisäksi useat haastateltavat käyttävät yhdessäluomisen otetta yksilövalmennuksessa, jolloin yhdessäluominen sanan varsinaisessa merkityksessä vääjäämättä hämärtyy. Tästä näkökulmasta – ja verrattuna muihin diskursseihin – yhdessäluomisen diskurssi hälvenee ikään kuin ihanteeksi, jota kohti yhdessäluomisen otteen mukaisella kehittämistyöllä pyritään.

Yhdessäluomisen diskurssi myötävaikuttaa myös mahdollistajien työn subjektivoitumiseen. Yhdessäluomisen diskurssissa korostetaan, että kukin saa olla sellainen kuin on; siinä ei arvoteta ihmisiä ja ihmisten rajallisuus ja keskeneräisyys hyväksytään. Mahdollistajan kannalta yhdessäluomisen diskurssi kuitenkin peräänkuuluttaa heittäytymistä työhön eikä siinä ole mahdollista esimerkiksi turvautua asiantuntijarooliin taakse. Yhdessäluomisen diskurssi painottaa läsnäolon merkitystä valmentajan työssä ja sitä, että valmentajan tulee olla valmis laittamaan itsensä likoon. Näkemykseni mukaan valmentajan minuuks on tällöin väkevästi

mukana työssä – kun rooliasuun ei ole soveliasta pukeutua, ei jää muuta vaihtoehtoa kuin heittäytyä alastomana tilanteen armoille.

Yhdessäluomisen diskurssilla saattaa olla subjektivoivia vaikutuksia myös osallistujien työn kannalta. Yhdessäluomisen diskurssiin liittyy vaatimus siitä, että yhdessäluomisen otteen mukaisessa kehittämistyössä osallistujilta edellytetään yhtenäistä arvomaailmaa otteen kanssa. Vaatimus ei ole ongelmallinen, mikäli asiakas ostaa valmennusta itselleen ja kykenee itse keskustelemaan valmentajan kanssa valmennuksen toteuttamistavoista ja arvoista. Mutta kun esimerkiksi johtoryhmä tai esimies valitsee yhdessäluomisen otteen mukaisen työtavan yhteisön kehittämiseksi, ristiriitoja arvomaailman kanssa saattaa ilmetä. Näin voi käydä etenkin silloin, kun yhdessäluomisen otteen mukainen kehittämistyö edellyttää myös osallistujilta itsensä täysillä likoon laittamista. Onkin tiedossa tapauksia, joissa sopeutumattomuus yhdessäluomisen otteen mukaiseen kehittämistyöhön on johtanut siihen, että työntekijä on jättänyt työpaikkansa.

*-- esimerkiksi yks opettaja lähti pois duunista tän takia, et meil oli tää kehittämiprojekti. Hän sieti tätä, koska hän näki, että johtajalle tämä oli tärkeää. Mutta hän ei kyennyt olemaan ja [hän sanoi], että "miten sinä voit kuvitella, et hän istuu tyynyllä lattialla?" Et se loukkas hänen ((naurahtaa)) arvojaan sit mä sanoin sille, et "anteeks että kyl tääl ois ollu tuolejakin että kyl sä voit istuu tuolilla ens kerral, istutaan nyt kaikki tuoleilla sitte eli tavallaan et tehdään kompromissi sulle". Mut ei käyny.*

Yhdessäluomisen diskurssi onkin voimissaan yhdessäluomisen otteen tutustumispäivien kaltaisissa tilaisuuksissa, joihin osallistujat tulevat vapaaehtoisesti ja oletettavasti avoimin mielin kokeilemaan uutta lähestymistapaa. Valmennuksien ja varsinkin pidempien kehittämishankkeiden kautta yhdessäluomisen diskurssi saanee jalansijaa myös niissä yhteisöissä, joissa sitä harjoitetaan ja rohkenen olettaa, että kehittäjäyhteisössä yhdessäluomisen diskurssi elää myös vahvasti. Yhdessäluomisen otteen ja yhdessäluomisen diskurssin käyttäminen sellaisissa yhteyksissä, joissa se on vieras ja joissa ei kenties ole totuttu henkisiin harjoitteisiin, kuten meditaatioon, voi kuitenkin herättää epäilyksiä ja epävarmuutta myös mahdollistajissa. Seuraavassa aineistonäytteessä haastateltava perustelee sitä, miksi hän ei täysin varauksetta aio vetää tulevaa kehittämispäivää yhdessäluomisen otteen prosessin mukaisesti:

*Mut siin on just se ero, et tavallaan että tommosessa tilanteessa ni ihmiset on tulleet sinne [CCPI work shopiin] omasta halusta ja omasta kiinnostuksestaan, mut et sillon ku sä vedät sitä vaikka työyhteisössä ni ne ihmisethän on siellä*



*pakotettuina ((naurahtaa)) niin tavallaan silloin se siis totta kai pitää antaa ja pitää olla tilaa kaikenlaisille ikään ku tunne- ja ne on sallittuja ilman muuta, mut se että silloin se ikään kun se – miten mä nyt sen sanosin – se tavallaan voi mennä äkkiä liian vahvaksi jotenki eli siis lähtökohtaisesti ne ihmiset ei ole siellä tutustumassa et ”mikäs mahtava juttu tämä on?”*

Vastarinta yhdessäluomisen otteen kaltaiselle kehittämistyölle näyttäytyy perustellulta juurikin työn subjektivoitumisen näkökulmasta: se, että kehittämistoiminta ”voi mennä äkkiä liian vahvaksi” saattaa tarkoittaa sitä, että työssä pitäisi olla valmis näyttämään tunteensa ja laittamaan minuutensa likoon työyhteisön kehittämisen puolesta. Toki vastarintaa voivat aiheuttaa myös yhdessäluomisen otteen ”erilaisuus” henkiset harjoitteet, jotka yhä – vaikkakin ovat yleistyneet viime vuosina – nostattavat joillakuilla karvat pystyyn ja saavat hälytyskellot soimaan. Tosin henkisten harjoitteiden karsastaminen etenkin työkontekstissa saattaa kieliä siitä, että niissä tietyllä tavalla edellytetään, että henkilökohtaisesta tulee osa työtä ja toisaalta työhön liittyvä kehittyminen yhdistyy siihen kaikkein pyhimpään – omaan henkiseen maailmaan. Näin yhdessäluomisen diskurssi linkittyy henkisen kasvun diskurssiin, jonka syövereihin seuraavaksi sukellamme.

### **5.1.2 Henkisen kasvun diskurssi ikuisen kehittymisen alustana**

Henkisen kasvun diskurssi rakentaa subjektiposition, jossa on aina tilaa ja potentiaalia kasvulle. Tästä ”hiomattoman timantin” subjektiposiitiosta jokainen hetki näyttäytyy tilaisuutena ammentaa jotakin uutta sisimmästään, ja tietoinen läsnäolo tässä hetkessä on lähtökohta kasvulle. Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen otteesta ja työstä ylipäätänsä rakentuu luonnollinen osa itseä ja ihminen nähdään eheänä kokonaisuutena, jolloin kasvupotentiaali ei rajoitu vain työhön, vaan kokonaisvaltaisesti kaikkiin elämän osa-alueisiin. Henkisen kasvun diskurssin rakentamasta subjektiposiitiosta ei siis ole liioin sijaa erottaa työtä muusta elämästä – ei voi esimerkiksi sanoa astuvansa johonkin rooliin tehdessään työtä, vaan työtä tehdään aina omana itsenään.

*-- jokainenhan sitä tekee, niinkun nyt ylipäänsä tekee kaikenlaista kehittämistyötä ja muutakin, sen oman itsensä kautta et pitää tehdä sellaisia juttuja ja semmosten asioitten kautta, mitkä tuntuu omilta. Mun mielestä ihmiset on aika hyviä huomaamaan semmosen päälle liimatun jutun et toi nyt ehkä ihan oikeesti tarkottanukaa tuota.*

Henkisen kasvun diskurssissa ajatus ihmisenä kasvamisesta ja kehittymisestä on eri tasoista kuin esimerkiksi työkaludiskurssissa, jossa kehittymistä korostetaan pitkälti materiaalien suoritteiden, kuten uusien työkalujen ja tittleiden sekä kykyjen ja taitojen kautta. Henkisen

kasvun diskurssissa sen sijaan korostuu se, ettei yhdessäluomisen otteen avulla ole tarkoitus oppia mitään taitoja, vaan pikemminkin lisätä ymmärrystä omasta itsestään (vrt. Mäkinen 2013b, 159).

Yhdessäluomisen diskurssissa ja henkisen kasvun diskurssissa on joitakin samoja elementtejä, kuten tietoisuustaitojen merkityksen korostaminen. Merkittävin ristiriita niiden välillä liittyy odotuksiin: kun yhdessäluomisen diskurssissa ihminen on riittävä juuri sellaisena kuin hän on, inhimillisen keskeneräisenä, henkisen kasvun diskurssiin sisältyy ikään kuin kehittämisimperatiivi: jokaisessa on potentiaalia kasvaa ja tämä potentiaali tulisi ottaa käyttöön valmennuksen avulla.<sup>30</sup> Toisaalta taas yrittäjyysdiskurssi asettaa omanlaiset rajoituksensa henkisen kasvun diskurssille:

*-- mun on pitänyt tähän nyt vetää oikeesti rajoja et nyt mun täytyy fokusoida tähän yritystoiminnan kehittämiseen, ei niin paljon tähän itsensä itseni kehittämiseen, nyt on se raja et okei mä koen et mulla on skillssit kyllä ihan täysin kohallaan.*

Henkisen kasvun diskurssissa kehittäminen lähtee liikkeelle yksilöiden kasvutarpeista ja potentiaalista. Ratkaisut ongelmiin nähdään kumpuavan yksilöistä itsestään esimerkiksi muuttamalla omaa suhtautumistaan asioihin tai jopa tekemällä jonkin suuremman elämänmuutoksen. Ratkaisua ongelmiin ei siis lähdetä etsimään ulkoisista seikoista – rakenteista ja käytännöistä – vaan katse kääntyy hyvin herkästi itseen. Yksilö mukautuu rakenteisiin sopivaksi tai vaihtoehtoisesti antaa rakenteiden elää omaa elämäänsä – eli jättää työpaikkansa. Moni haastateltavista oli ennen mahdollistajaksi valmentautumista jättänyt vanhan työpaikkansa työyhteisön tai työpaikan rakenteellisten ongelmien vuoksi – työpaikalla oli esimerkiksi tehty muutoksia, jotka eivät enää antaneet tilaa mielekkäälle työnteolle. Seuraavan aineistonäytteen tapauksessa työpaikan jättäminen oli lopulta ainoa oikea ratkaisu:

*-- mul oli se tarve ikään ku päästä pois siitä siitä yhteisöstä ja sitku mä oikeesti tajusin sen jutun ni semmosen tosi iso jotenki oivallusprosessi se et mistä siin on kyse ja miten niit asioit sit voi muuttaa ja tai miten niihin voi vaikuttaa, toi Terhin työkaluhan on sitte yks menetelmä millä voi sitte yksilötasolla tavallaan vaikkakin työskenneltäis ryhmässä tai mitä nyt sit--*

Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen otetta kuvaillaan elämäntapana – otteesta ja sitä kautta työstä on tullut osa itseä. Tämän parempaa esimerkkiä työn subjektivoitumisesta voi olla

---

<sup>30</sup> (ks. Mäkinen 2013, 274) Myös Takanen on pohtinut tätä 2005 kirjassaan: *"Ihmisenä olemisessa voi nähdä kaksi puolta: keskeneräisyyden ja kehittymisen mahdollisuuden. Näiden molempien ymmärtäminen mahdollistaa henkilökohtaisen voimaantumisen ja kasvun ihmisenä. Ihmisellä on kuva itsestään ja kuva siitä, mitä hän voisi olla. Psykologisin termein minäkuva ja ihanneminä. Ihanneminä kuvaa niitä mahdollisuuksia ja voimavaroja, joita meillä on vielä ottamatta käyttöön."* (Takanen 2005, 56–57.)

vaikea löytää. Henkisen kasvun diskurssissa työ ja minuus sulautuvat toisiinsa ja työtä tehdään oman itsensä kautta. Työ ei ole vain työtä, vaan se on paljon enemmän – se on osa itseä ja identiteettiä. Henkisen kasvun diskurssissa kehittämistyö – tai mikä tahansa työnteko – ei ole vain työtehtävien suorittamista, vaan kaikki työ tehdään omista lähtökohdista ja myös oman arvomaailman mukaisesti. Työn uskottavuus karisee, kun työntekijä ei ole täysillä läsnä ja osa työtään.

Kuten mainitsin, tässä toteuttamani diskurssijako subjektivoiviin ja yksilöllistäviin diskursseihin ei ole absoluuttinen ja näin ollen niin työkalu- kuin yrittäjyysdiskursseissa on subjektivoivia piirteitä. Työkaludiskurssissa keskustellaan yhdessäluomisen omista sovelluksista, joissa nimenomaan edellytetään, että kukin maustaa otetta ripauksella omaa luovuuttaan. Tästä näkökulmasta ote tulee lähemmäksi soveltajaansa ja vahvistaa työn subjektivoitumista. Yrittäjyysdiskurssissa puolestaan raja työ- ja vapaa-ajan välillä piiryy häilyväksi, jolloin mahdollistajat ovat ikään kuin jatkuvasti töissä. Tästä näkökulmasta työn subjektivoituminen ilmenee myös yrittäjyysdiskurssissa. Lisäksi yrittäjyysdiskurssissa puhutaan siitä, kuinka omasta yritystoiminnasta saisi houkuttelevan asiakkaille, millä mahdollistajat ikään kuin brändäävät itseään. Tämäkin tuo työn lähelle minuutta ja samalla tuottaa subjektivoitua työtä.

Kuten kerroin aiemmin, minut houkutteli yhdessäluomisen otteen äärelle se, että siinä näytti olevan tarkoituksena rakentaa jotakin yhteisöllistä. Yhdessäluomisen diskurssissa yhteisöllisyydelle onkin sijaa ja yhdessäluomisen otteen ympärille rakentuneesta kehittäjäyhteisöstä rakennetaan yhdessäluomisen diskurssissa yhteisöllisyyden kaunista tarinaa. Yhdessäluomisen diskurssissa yhteisöllisyyden hyveet kukoistavat, kun ihmiset nähdään tasapuolisina todellisuuden rakentajina ja vastuu tekemisistä jakautuu kaikille. Yhdessäluomisen diskurssissa korostuu ”kaveria ei jätetä” -periaate; kenenkään ei tarvitse jäädä yksin (ks. Filander 2000, 14).

Aiemmin jo vihjailin, että muihin diskursseihin, ennen kaikkea työkalu- ja yrittäjyysdiskursseihin, verrattuna yhdessäluomisen diskurssi näyttäytyy jonakin sellaisena, jota yhdessäluomisen otteessa tavoitellaan, mutta jota käytännön toiminnassa jää usein saavuttamatta. Muiden diskurssien puristuksessa yhdessäluomisen diskurssi uhkaa siis haihtua ihanteeksi. Seuraavaksi käänän kurssin työkalu- ja yrittäjyysdiskursseihin ja tarkastelen niitä yksilöllistymisen näkökulmasta pohtien samalla muun muassa juurikin sitä, miksi yhdessäluomisen diskurssi meinaa jäädä vain ihanteeksi.

## 5.2 Mahdollistajien työ yksilöllistymisen näkökulmasta

Yksilöllistyminen on yksinkertaisesti ilmaistuna vapautumista rakenteista ja traditioista ja uusien riskien muodostumista. Siinä korostuvat yksilön vapaus sekä vastuu. (Julkunen 2008, 122.)

### 5.2.1 Työkaludiskurssi pätevyyden rakentajana

Kun yhdessäluomisen diskurssissa mahdollistaja huomioidaan ensisijaisesti tasavertaisena ihmisenä valmennettavien kanssa ja omaa taustaa ja osaamistaan ei ole syytä tuoda esille, työkaludiskurssin tuottamassa subjektipositiossa on täysin sallittua puhua ammatillisesta osaamisestaan ja saavutuksistaan. Työkaludiskurssi tuottaa niin sanotusti pätevän ammatillaisen subjektiposition, jossa suorastaan korostetaan niin yhdessäluomisen otteen hienoutta kuin omaa asiantuntijuutta ja ammattitaitoa otteen soveltajana.

Työkaludiskurssi luo mahdollistajille ikään kuin velvollisuuden kehittää itseään jatkuvasti haalimalla erinäisiä työkaluja pakkiinsa tai kouluttautumalla yhden työkalun mestariksi. Työkaludiskurssissa mahdollistajien toiminnan tavoitteet ovat sikäli välineellisiä, että puhumalla yhdessäluomisen otteesta sekä muista työkalupakin antimista työkaluna tarkoituksena näyttäisi olevan ammatillisen uskottavuuden rakentaminen. Työkaludiskurssissa yhdessäluominen sanan varsinaisessa merkityksessä hämärtyy, sillä yhdessäluomisen diskurssissa keskiössä ovat ihmiset, mutta työkaludiskurssissa itse ote saa suurimman huomion. Näin ollen kun yhdessäluomisen diskurssilla pyritään rikkomaan tai ainakin venyttämään tiettyjä kehittämistyön rajoja, työkaludiskurssi tulee tietyllä tavalla kaventaneeksi tätä venymisvaraa.

Työkaludiskurssissa puhutaan myös sujuvasti muutoksista ja saavutuksista, joita yhdessäluomisen otteella voidaan saada aikaiseksi; *”-- mä pystyin mahdollistamaan asiakkaalleni syvällisen transformaatiokokemuksen, silloin sillä omalla työllä on suuri merkitys, koska silloin muuttuu - mä väitän että toi kohta muutti hänen elämässään hyvinki paljon. Sen vaikutukset oli sekä työssä että privaattipuolella todella isot.”* Työkaludiskurssiin näkökulmasta yhdessäluomisen otteeseen vankasti kuuluva lähtökohta siitä, ettei mitään tarvitse muuttaa, näyttäytyy ristiriitaisena: jos kerran mitään ei tarvitse muuttaa, mihin tarvitaan yhdessäluomisen otetta ja sen mahdollistajia? Työkaludiskurssiin kytkeytyy tietyllä tavalla sisälle jo oletus muutoksesta. Kehittämistyöhön ylipäätensä sisältyy niin sanottu kehittämisimperatiivi eli normatiivinen kehoitus tai käsky kehittää (vrt. Parkkari 2012, 51). Vaikka yhdessäluomisen diskurssissa tästä lähtökohdasta pyritään irtautumaan,

työkaludiskurssissa tämä kehoitus otetaan annettuna ja näin ollen työkaludiskurssi näyttää osaltaan hilaavan yhdessäluomisen otetta lähemmäksi niin sanottua perinteistä kehittämistyötä.

Pätevän ammattilaisen subjektipositiolla erinäisillä työkaluilla pyritään tulkintani mukaan osoittamaan, että ollaan muodollisesti päteviä, ahkeria sekä valmiita kehittymään jatkuvasti. Työkaludiskurssissa itsensä kehittäminen tarkoittaa erinäisiä koulutuksia ja tutkintojen suorittamista, joiden avulla saa konkreettisesti osoitettua oman ammattitaitonsa. Se, että yhdessäluomisen otteesta, kuten muistakin osaamisalueista, puhutaan työkaluna, saattaa olla selitettävissä laajemminkin trendeillä. Nykyään ammattitaitoa rakennetaan monesti työelämän vaatimusten perusteella ja työelämässä täytyy olla ”ajan hermolla” eli valmis kouluttautumaan jatkuvasti (ks. esim. Filander 2006).

Vaikka työkaludiskurssi saattaa osittain olla ristiriidassa yhdessäluomisen diskurssin kanssa ja taistella yhdessäluomisen otteen taustaoletuksia vastaan, se on kovin ymmärrettävä puhetapa, kun kyseessä on työ- ja ammattikonteksti. Yhdessäluomisen otteen pyrkimyksenä on rakentaa uutta sanastoa, jolla päästäisiin yli tietyistä kahlitsevista ennakkokäsityksistä, kuten siitä, että kehittämistyössä pitäisi olla tavoite sekä siitä, että valmentajan tehtävä on jakaa konsulttimaisesti neuvojansa. Näiden uusien puhetapojen vakiintuminen ei kuitenkaan tapahdu käden käänteessä: ei edes mahdollistajien itsensä puheessa, kuten aineistoni osoittaa, saati sitten yleisesti kehittämistyön kentällä. Käytäntöjen – myös puhekäytäntöjen eli diskurssien – voima on valtava etenkin, kun kyseessä on yleisempi diskurssi, jollaiseksi miellän työkaludiskurssin.

Työkaludiskurssille vaihtoehtoinen tapa puhua yhdessäluomisen otteesta on henkisen kasvun diskurssi, jossa korostuu se, että ote on jatkuvasti läsnä arjessa. Kun työkaludiskurssi esittää mahdollistajien työn melko pragmaattisena ja ongelmanratkaisukeskeisenä, henkisen kasvun diskurssi korostaa sitä, että yhdessäluomisen ote on paljon enemmän kuin vain kehittämisote – jopa elämäntapa.

Työkaludiskurssille tyypillinen pätevyiden ja ammattitaidon korostaminen ulkoisten saavutusten avulla tapahtuu sikäli yhdessäluomisen otteen ihanteiden kustannuksella, että siinä tullaan korostaneeksi omaa asemaa kehittämistyön ammattilaisena. Työkaludiskurssissa oman pätevyiden korostaminen ei jää vain siihen, että listataan ansioluettelomaisesti omia suorituksiaan. Sen lisäksi siinä pyritään tuomaan esille, kuinka kaiken opitun pohjalta on onnistuttu luomaan oma ainutlaatuinen tyyli soveltaa tiettyä työkalua, esimerkiksi yhdessäluomisen otetta. Sen sijaan, että mahdollistajat pyrkisivät rakentamaan otetta yhdessä, siitä tulee osa jokaisen omaa (työ)identiteetinrakennusprojektia, minkä tarkoituksena on löytää omat erityiset osaamisalueensa ja erottua massasta (vrt. Henttonen & LaPointe, tulossa). Juuri

tällaiseen oman juttunsa löytämiseen ja ainutlaatuisuuden tavoitteluun yksilökeskeinen paradigma kannustaa ihmisiä. Ammentaessaan tästä ajatusmaailmasta työkaludiskurssi tulee vahvistaneeksi mahdollistajien työn yksilöllistymistä.

Se, että yhdessäluomisen otteen mahdollistajat saavat soveltaa otetta haluamallaan tavalla ja rakentaa siitä oman versionsa, siirtää myös vastuuta otteen soveltajille. Mahdollistajat ovat itse vastuussa siitä, miten he tekevät työtään eivätkä he automaattisesti pysty turvautumaan kehittäjäyhteisöönkään, kun sovellus on heidän omansa. Tämä yhdistettynä pätevän ammattilaisen subjektipositioon tukevat kehitystä, jossa kukin on oman onnensa seppä ja vastuussa omasta sankaritarinastaan ja vahvistavat yksilöllistyvän työn voittokulkua.

### **5.2.2 Yrittäjyysdiskurssi toimeentulon turvasatamana**

Yrittäjyysdiskurssi rakentaa subjektiposition, jossa itsensä elättäminen on ensisijainen tavoite. Yrittäjäpositiosta on mahdollista ilman perusteluja priorisoida sellaisia töitä, joista maksetaan korvaus sekä höllätä kriteereitään, mitä tulee asiakashankintaan. Yrittäjyyteen kuuluvan vapauden kaupan päälle tulee myös vastuu: yrittäjän subjektipositioista työ saattaa näyttäytyä suurelta määrältä velvollisuuksia, jotka rajoittavat toimintaa. Esimerkiksi yhdessäluomisen diskurssissa peräänkuulutettu yhteisöllisyys voi kärsiä, kun yrittäjän velvollisuudet estävät osallistumasta kehittäjäyhteisön toimintaan. Kun on ensisijaisesti vastuussa vain itsestään ja omasta toimeentulosta, oma työ tulee toki priorisoiduksi. Kuten työkaludiskurssikin, myös yrittäjyysdiskurssi korostaa sitä, että mahdollistajat ovat itse vastuussa siitä, miten he tekevät työtään.

Yrittäjyysdiskurssi rakentaakin pitkälti välineellisiä tavoitteita mahdollistajien toiminnalle: kun toimeentulo on saatava jostakin sekä muut yrittäjän velvollisuudet hoidettava, yhdessäluomisen otteen ihanteissa saattaa toisinaan joutua joustamaan. Yrittäjän subjektipositioista on täysin perusteltua ja järkeenkäypää myös se, että valmentajat käyttävät rinnakkain hyvinkin erilaisia kehittämistyökaluja ja sopeutuvat asiakkaan tarpeisiin; joskus yhdessäluomisen otteen ihanteiden kustannuksella.

Kun yhdessäluominen ja yhteisöllisyys ovat kaiken a ja o yhdessäluomisen diskurssissa, yrittäjän subjektipositio antaa haastateltaville mahdollisuuden kieltäytyä osallistumasta niihin. Vaakakupissa painaa se, kuinka paljon on valmis antamaan omaa aikaansa kehittämisotteen kehittämiseksi – se kun on pois oman työn edistämisestä – mutta myös se, että usein kehittäjäyhteisön tapaamiset ovat maksullisia. Kehittämisotteen kehittäminen kuuluu yhdessäluomisen otteen luonteeseen ja kehittämisen merkitys korostuuikin mahdollistajien puheessa. Näin ollen yrittäjän subjektipositiossa keskittyminen omaan työhön on asia, jota ei voi

kyseenalaistaa. Toimeentulon priorisointi on melko vahva argumentti jäädä pois kehittämistyöstä, vaikka se kuulokin otteen luonteeseen, ja näin ollen yrittäjyysdiskurssi selittää osaltaan sitä, miksi kehittäjäyhteisö ei toimi siten kuin sen olisi tarkoitus toimia.

*-- mut meillä on edelleenki kyllä se haaste, että useimmat haluaa tehdä keskittyä siihen omaan asiakastyöhönsä, eikä välttämättä keskittyä tän kehittämistoiminnan kehittämiseen. Et koska tavallaan se liittyy myös siihen yrittäjyyteen, et sun täytyy tehdä niit asioita, joist tulee myös se toimeentulo. Et vaik ne on kuinka arvokkaita sulle, niin et sä voi valtavasti käyttää energiaa, jollei siin oo jotain rahotusta.*

Sekä työkalu- että yrittäjyysdiskurssi linkittyvät vahvasti mahdollistajien ammattitaidon ja uskottavuuden rakentamiseen. Ne myös auttavat määrittelemään heidän paikkansa valmennustyön kentällä. Näillä diskursseilla neuvotellaan jatkuvasti omaa tilaa työmarkkinoilla ja samalla brändätään itseään. Yrittäjyysdiskurssi selittää myös sitä, miksi mahdollistajat ottavat yhdessäluomisen otteen työkalumaisesti käyttöön: elanto täytyy ansaita ja yhdessäluomisen ote on hyvä työkalu, jonka mukaista valmennustyötä voi myydä organisaatioille.

Yrittäjyysdiskurssiin sisältyy siis ikään kuin sisäinen ristiriita: vaikka yrittäjyysdiskurssissa työn omaehtoisuus on tärkeä asia, yrittäjyysdiskurssissa tulee samalla esille omaehtoisuutta rajoittavat rakenteet. Yrittäjyydestä huolimatta mahdollistajat eivät toimi tyhjiössä, vaan he tekevät työtään tietyssä kontekstissa, tiettyjen käytänteiden ohjaamina. Tästä dilemmasta kertoo esimerkiksi se, että asiakashankinta saattaa toisinaan olla hankalaa ja näin ollen omia kriteereitä täytyy löysätä. Myös edellä esittelemäni hankaluudet kehittämisyyhteisön toiminnassa henkivät tästä dilemmasta.

Yrittäjyysdiskurssi selittää sitä, kuinka hankalaa yhdessäluomisen ihanteet käytännössä ovat: kuinka helposti jonkin yhteisöllisen rakentamisessa tulee seinä vastaan aivan arkisten seikkojen vuoksi, kun ympäristö kannustaa ottamaan vastuun vain itsestään. Omassa aineistossani esimerkin tarjoaa juurikin yhdessäluomisen otteen kehittäjäyhteisö, mutta voisin kuvitella, että vastaavanlaisia hankaluuksia yhteisöllisyyden tavoittelemisessa tulee vastaan monenlaisissa työyhteisöjen kehittämishankkeissa. Jos esimerkiksi kullakin työntekijällä on omat tulostimittarinsa, joita seurataan ja joista lopulta on kiinni se, onko työntekijä tarpeeksi hyvä, yhteisöllisyyden rakentamisessa saattaa tulla seinä vastaan. Tämänkaltaiset mekanismit kannustavat ihmisiä usein huomaamatta keskittymään pikemminkin omien kuin yhteisten etujen ajamiseen ja samalla vahvistavat yksilöllistymistä.

Mitä tulee yhdessäluomisen otteen kehittäjäyhteisöön, aineistostani kummunnut ristiriita yrittäjyys- ja yhdessäluomisen diskurssin välillä on aiheuttanut päänvaivaa ja kirvoittanut pohdintaa kehittäjäyhteisön toiminnasta myös yhdessäluomisen mahdollistajien keskuudessa.

Seuraavassa aineistonäytteessä Terhi kertoo, miksi kehittäjäyhteisön tapaamiset ovat pääosin maksullisia:

*-- [M]ä ymmärrän, et sä ihmettelet sitä, et tää on yhdessäluomisen ote, miks tää on niin paljon mun varassa. Tää liittyy siihen myöski, että ku meil on ollu näitä kollegiaalisii [tapaamisia], mitkä on maksuttomia. Niin ihmiset kokee, et ne ei oo niin arvokkaita. Ne ei oo niin sitoutuneita. Ne sanoo ensin "joo mä oon tulossa, tosi mahtavaa, hienoa, juu", ja sitten viimeisellä hetkellä ku sä oot yrittäjä ni sun täytyy päättää jonain päivänä, et minkä sä priorisoit. Ja sust alkaaki tuntua, et "ei, emmä nyt ehdikää ku mä en oo sitoutunut siihen, koska siin ei oo rahaa mukana".*

Yhdessäluomisen kehittäjäyhteisön yhteisöllisyyden ihanne näyttää aineistoni valossa musertuvan hankaluuksiin luoda aidosti yhteisöllisiä tapoja järjestää rahoitus kehittämistöiden kehittämiseen sekä vastuunjakamisen ongelmiin yrittäjyysdiskurssin näkökulmasta. Seuraavassa aineistonäytteessä tämä dilemma kiteytyy osuvasti:

*-- sä maksat kaiken itse myös, eli sä investoit tähän aika paljon itse, omaa aikaa ja rahaa, ja mä oon koko ajan sanonu nyt jos tästä tulee nyt joku hieno juttu, meidän pitäs saada luotuu semmonen et koska me olemme yrittäjiä, ni ei me voida aina maksaa itse kaikista asioista. Et tavallaan miten me luodaan semmonen jonkunlainen rahoituskuvio, että saa palkkaa työstäni, myös tän otteen kehittämisessä tai eteenpäin viemisessä.*

Näyttää siis siltä, että työkalu- ja yrittäjyysdiskursseilla on yksilöllistäviä seurauksia. Kortensa yksilöllistämisen kekon subjektivoitumisen ohella kantaa myös henkisen kasvun diskurssi, jossa yksilöllistävät tendenssit liittyvät työelämävalmennuksen yksilöuskoisuuteen. Henkisen kasvun diskurssissa huomio kiinnittyy yksilön kasvupotentiaaliin, josta kehittämistyössä lähdetään usein liikkeelle. Seuraavassa aineistonäytteessä haastateltava kuvailee esimerkin avulla sitä, kuinka valmennuksen kautta pyritään muokkaamaan yksilöitä ulkoisen paineen vaatimiin olosuhteisiin:

*Parhaassa tapauksessa ne [työnohjaukset/valmennukset] saattaa muuttaa organisaation kulttuuria. Tai sitten sen ihmisen suhtautumiskulttuuria itseensä ja omaan työhönsä. Usein työnohjauksesta käynnistetään semmosen tilantees, et siel on stressiä siel työyhteisössä, ongelmia. Tai sit siel on joku kehityshanke, johon ne haluaa ikään kuin mahdollistajan tai coachin tai et ne pystyy oikeel taval sen kehityshankkeen ajamaan läpi sinne työyhteisöön. Et ne ei jaksais tehdä työtä. "30 potilasta päivään, miten mä jaksan?" Se on usein on se lähtötilanne kanssa.*



Ulkoiset muutokset otetaan ikään kuin annettuna eikä itse työtaakkaan ehkä nähdä mahdollisuutta vaikuttaa. Mutta se, mistä löytyy tilaa kehittämiseksi, on nimenomaan yksilön suhtautuminen muutokseen – yksilön potentiaali. Ratkaisua stressin selättämiseen lähdetään siis hakemaan yksilöistä: kuinka saisi työntekijän kohdistamaan voimavaransa siten, että hän jaksaa hoitaa 30 potilasta päivässä. Valmennuksella pyritään antamaan työntekijöille eväitä selvitä työstä, ammentamaan omasta sisäisestä potentiaalista, mutta ei tartuta työn organisointiin eli siihen, miksi ylipäättänsä pitäisi pystyä hoitamaan 30 potilasta päivässä. Tästä näkökulmasta työelämävalmentajat ovat työllään mukana uusintamassa ja vahvistamassa työelämän yksilöllistymistä. Tämän voinee myös liittää osaksi laajempaa kehityskulkua, jossa työelämän rakenteellisista ongelmista seuraavia ongelmia on alettu käsitellä kasvavassa määrin yksilöllisinä ongelmina (Julkunen 2008; Mäkinen 2013a, 271; Rikala 2013). Käytäntöjen ja rakenteiden kriittisen analysoinnin sijaan ongelmat on kätevää kaataa yksilöiden hartaille (Henttonen & LaPointe, tulossa).

Kun valmennuksessa ongelmat asetetaan jo lähtökohtaisesti siten, että ne pystytään ratkaisemaan keskittymällä omaan kasvuun, ulkoiset ongelmat tullaan vaijentaneeksi. Tietoisuustaitojen ja läsnäolon merkitys yhdessäluomisen otteen mukaisessa valmennustyössä saattaa entistä voimakkaammin hiljentää kriittisiä ääniä ulkoisia asioita kohtaan, sillä niiden kautta valmennettavat pyritään opettamaan keskittymään tähän hetkeen ja siihen, mikä tässä hetkessä on mahdollista. Kun tämä kaikki on lisäksi tarkoitus tehdä ei-arvottavasti, kriittiset äänet on vaiennettu kuin itsestään.

## 6 Lopuksi

Viimeistään tässä vaiheessa tutkimusraporttiani todettakoon, että matkani todella oli yhdessäluomisen otteen mukainen sikäli, etten olisi osannut arvata sen lopputulosta villeimmissä kuvitelmissakaan. Lähdin tutkimaan yhdessäluomisen otteen mahdollistajien työtä hyvin aineistolähtöisesti, mutta takaraivossani minulla oli kuitenkin ajatus, että mahdollistajat ovat ikään kuin yhteisöllisyyden sanansaattajia. Vaan kas – aineistoni johdatteli minut näkemään, että mahdollistajat ovat yksilökeskeisen paradigman pauloissa siinä missä muutkin työelämävalmentajat. Kyse ei suinkaan ole pelkästään siitä, että he itse aktiivisesti johdattelevat työtänsä yksilölliseen suuntaan. Päinvastoin, diskursiivisen otteeseen tukeutuen pyrin tutkimukseni viimeisessä luvussa ottamaan yksilöllistymisen raskaan taakan pois mahdollistajien harteilta kääntämällä katseen diskurssien välityksellä laajempiin merkityksiin ja ilmiöihin. Aluksi käyn yhteenvetomaisesti läpi tutkimukseni tärkeimmät tulokset, minkä jälkeen rakennan johtopäätöksiä mahdollistajien työn, yhdessäluomisen otteen ja laajempien ilmiöiden tasolla. Lopuksi käyn vielä läpi tutkimukseni rajoituksia sekä jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Yhteenveto

Tässä tutkielmassa olen antanut puheenvuoron työelämävalmennuksen ammattilaisille – yhdessäluomisen otteen mahdollistajille. Tavoitteenani on ollut selvittää, miten nämä ammattilaiset itse puhuvat työstään ja minkälaisia seurauksia sillä on. Varsinaisen tutkimustani ohjaavan tutkimusongelman puitteissa olen kysynyt, miten yhdessäluomisen mahdollistajat itse puheellaan merkityksellistävät työtään. Olen lähestynyt tätä kysymystä tarkemmin seuraavien tutkimuskysymysten kautta: Minkälaisia diskursseja mahdollistajien puheessa rakentuu sekä miten kyseiset diskurssit tuottavat mahdollistajien työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä?

Tutkielman alussa osoitin työelämän muutoksen kautta, kuinka yksilöuskoisesta kehittämisestä on tullut osa arkea. Toin esille työelämävalmennuksen suhdetta työn subjektivoitumiseen ja yksilöllistyneen kriittisessä valossa sekä esittelin tutkimukseni diskursiivisen lähestymistavan. Esiteltyäni työni kolmannessa luvussa yhdessäluomisen otteen työnsin neljännessä luvussa käteni multaan ja käsittelin edellä kuvailemiani asioita empiriani eli haastatteluaineistoni kautta.

Neljännessä luvussa hain ensin vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen, minkälaisia diskursseja mahdollistajien puheessa rakentuu. Tunnistin mahdollistajien puheesta neljä diskurssia, joiden kautta he merkityksellistävät työtään: yhdessäluomisen diskurssi, henkisen kasvun diskurssi, työkaludiskurssi sekä yrittäjyysdiskurssi. Kuvailtuani nämä diskurssit sukelsin syvemmälle analysoimaan niiden seurauksia – minkälaisia subjektipositioita ja mahdollisia ristiriitoja diskurssit rakentavat mahdollistajien työhön. Tämän syväasukelluksen

toteutin tarkastelemalla yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskursseja ensisijaisesti työn subjektivoitumisen näkökulmasta ja työkalu- sekä yrittäjyysdiskursseja työn yksilöllistymisen näkökulmasta. Tämä tarkastelutapa kumpusi siitä, että havaitsin rakentamieni diskurssien linkittyvän työn subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen ilmiöihin. Tämä jäsenyyskin oli tulos jo sinänsä.

Toiseen tutkimuskysymykseeni eli siihen, miten diskurssit tuottavat mahdollistajien työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä, tulin siis vastanneeksi syväasukelluksessani. Diskurssien seurauksena syntyy erilaisia subjektipositioita, jotka osittain määrittelevät sen, mitä toimijat voivat sanoa ja tehdä, mikä on sallittua ja mikä ei kustakin positiosta käsin. Toisin sanoen subjektipositiot tarjoavat toimijoille toiminnan mahdollisuuksia, mutta samalla tulevat rajoittaneeksi niitä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Yhdessäluomisen diskurssin tuottamasta subjektipositiossa mahdollistajat asettavat itsensä samalle viivalle niin toistensa kuin valmennettaviensa kanssa ja kaikkea toimintaa ohjaa yhdessäluominen – sen tunnustaminen ja tunnistaminen, että toimimme yhdessä muiden ihmisten kanssa. Tasavertaisuuden lisäksi yhdessäluomisen diskurssin luomassa subjektipositiossa mahdollistajat ovat riittäviä juuri sellaisina kuin ovat.

Yhdessäluomisen diskurssin tuottama subjektipositio on ristiriidassa henkisen kasvun diskurssin synnyttämän ”hiomattoman timantin” subjektiposition kanssa, jossa nimenomaan uskotaan ihmisen sisäiseen potentiaaliin ja loputtoman kasvun mahdollisuuksiin. Työkaludiskurssi taas tuottaa pätevän ammattilaisen subjektiposition, jossa mahdollistajat rakentavat uskottavuuttaan ja täten esimerkiksi puhuvat saavutuksistaan ja korostavat omaa rooliaan, mikä törmää yhdessäluomisen diskurssissa tuotettuun tasavertaisuuden ideaan. Yrittäjyysdiskurssin tuottama subjektipositio puolestaan sallii mahdollistajien tinkiä yhdessäluomisen diskurssin yhteisöllisyyden ihanteista oman toimeentulonsa turvatakseen. Yhdessäluomisen diskurssi vaikuttaakin jäävän ihanteeksi, kun tarkasteluun ottaa muut diskurssit ja diskurssien väliset suhteet.

Toisen tutkimuskysymyksen vastaus on myös osittain jo se, että yhdessäluomisen ja henkisen kasvun diskurssit kertovat ennen kaikkea mahdollistajien työn subjektivoitumisesta, kun taas työkalu- ja yrittäjädiskurssit kertovat mahdollistajien työn yksilöllistymisestä. Syvempi analyysi paljastaa, että yhdessäluomisen diskurssin kautta mahdollistajien työ subjektivoituu, kun se kannustaa mahdollistajat laittamaan itsensä likoon valmennustyössä ja olemaan siinä mukana omana itsenään tunteineen päivineen. Henkisen kasvun diskurssissa yhdessäluomisen ote esitetään elämäntapana, jolloin työtä tehdään vahvasti oman itsensä kautta. Tämän vuoksi raja työn ja minän välillä hälvenee, eli henkisen kasvun diskurssi tulee vahvistaneeksi

mahdollistajien työn subjektivoitumista. Työkaludiskurssissa vastuun ottaminen yhdessäluomisen otteen soveltamisen tavoista sekä pätevän ammattilaisen subjektipositio työntävät mahdollistajien työtä yksilölliseen suuntaan. Oman ainutlaatuisen lähestymistavan kehittäminen ja oman sankaritarinan rakentaminen nakertavat yhteisöllisyyden perustaa. Samoin käy yrittäjyysdiskurssissa, jossa toimeentulon priorisointi sekä muut yrittäjän velvollisuudet vievät tilaa yhteisöllisyydeltä ja kannustavat toimimaan ennen kaikkea omaa etua tavoitellen.

Pietikäisen ja Mäntylän (2009, 169) mukaan diskurssitutkimuksen analyttiset tarkastelutavat kannustavat tutkailemaan merkitysten rakentumista kaikessa monipuolisuudessaan. Tässä kohtaa on aika muistuttaa siitä, että diskurssianalyysi voi olla myös ideologiakriittinen menetelmä. Sen avulla voi yrittää tehdä näkyväksi niitä yhteiskunnallisia suhteita, joissa alati toimimme ja kamppailemme. (Eskola & Suoranta 1998, 201.) Diskursiivinen ote sallii minun siis tarkastella mahdollistajien diskursseja suhteessa laajempiin ilmiöihin. Tutkielmani lopuksi vienkin pohdintani vielä astetta syvemmälle suhteuttamalla analyysini tuloksia muuhun keskusteluun. Ensin pohdin tuloksia suhteessa mahdollistajien omaan työhön ja toiseksi tarkastelen niitä yhdessäluomisen otteen tasolla. Lopuksi pohdin tuloksia laajemmin raottamalla verhoa niiden taustalla piileviin ideologisiin ulottuvuuksiin. Tämän jälkeen tarjoan vielä yhden mahdollisen tavan taistella näkymättömän yksilöllistymisen voimaa vastaan.

## 6.2 Johtopäätöksiä

### *Mahdollistajat diskurssien pauloissa*

Yksilöiden omaehtoisen toiminnan, eli toimijuuden, mahdollisuuksia ja ehtoja on reilua tarkastella suhteessa niiden puitteisiin eli vallalla oleviin käytäntöihin (Henttonen & LaPointe tulossa). Kuten toin kolmosluvussa esille, yhdessäluomisen mahdollistajat istuvat hyvin Mäkisen työelämävalmentajista rakentamaan profiiliin (ks. esim. Mäkinen 2013a, 267–268). Aineistostani tunnistamani diskurssit vahvistavat linkkiä mahdollistajien ja tämän yleisen työelämävalmentajien työn kuvauksen välillä. Tämän vuoksi lienee reilua suhteuttaa diskurssit työelämävalmennuksen käytäntöihin.

Vaikka tutkimuskohteenani on yhdessäluomisen mahdollistajien työ ja kontekstina yhdessäluomisen kehittämisote, olisi kyseenalaista kuvitella, että mahdollistajien diskurssit kumpuaisivat puhtaasti yhdessäluomisen otteesta. Itse asiassa aineistostani tunnistamista neljästä diskurssista vain yhdessäluomisen diskurssin voi nähdä ammentavan pitkälti yhdessäluomisen otteesta. Muut diskurssit – henkisen kasvun diskurssi sekä työkalu- ja yrittäjyysdiskurssit – eivät liene vieraita työelämävalmentajien ammattikäytännöissä. Itse

asiassa nämä diskurssit ammentavat sisältönsä pitkälti laajemmista työelämävalmennuksen diskursseista ja täten ne voivat auttaa ymmärtämään työelämävalmennusta yleisemminkin. On tärkeä ymmärtää, etteivät yhdessäluomisen mahdollistajat, eikä liioin kukaan muukaan työelämävalmentaja, tee työtään tyhjiössä irrallaan tai vapaana työelämävalmennuksen (puhe)käytännöistä.

Työtä subjektivoivat ja yksilöllistävät piirteet eivät siis liity pelkästään yhdessäluomisen mahdollistajien työhön, vaan juurikin diskurssien kautta ne ovat laajennettavissa yleisemmin työelämävalmentajien ammattikäytäntöihin ja työelämän trendeihin. Muistutettakoon, että diskurssit rakentuvat sosiaalisissa käytännöissä, mutta samalla myös rakentavat ja ylläpitävät sosiaalista todellisuutta (Jokinen ym. 1993a, 27). Näin ollen ammentaessaan vallitsevista diskursseista mahdollistajat yhtä lailla ylläpitävät ja vahvistavat niitä ja luovat niiden värittämää todellisuutta. Nämä diskurssit muovaavat mahdollistajien työtä subjektivoituvaan ja yksilöllistyvään, ajan hengen mukaiseen muottiin.

Muiden diskurssien puristuksessa yhdessäluomisen diskurssi näyttää haihtuvan ihanteeksi. Yhdessäluomisen diskurssi erottaa yhdessäluomisen mahdollistajien työn muista työelämävalmentajista ja se onkin voimissaan yhdessäluomisen otteen kontekstissa. Mutta kun katseen suuntaa laajemmin työelämävalmentajien työhön, yhdessäluomisen diskurssia ei enää kuulu. Toisaalta se jää jo yhdessäluomisen mahdollistajien puheessa muiden diskurssien jalkoihin.

Diskursiivinen lähestymistapa mahdollistaa kuitenkin sen, että haastateltavien puhetta voi tarkastella osana laajempia trendejä. Sen valossa on helpompi ymmärtää, miksi toisin tekeminen on jos ei aina, niin useimmiten, varsin vaativaa puuhaa. Maailmaa tai työyhteisöjä tai mitä tahansa toimintaa ei voi muuttaa pelkästään muuttamalla itseään. Muutos edellyttää, että pureudutaan myös – ja ehkä jopa ennen kaikkea – toimintaamme rajoittaviin ja mahdollistaviin käytäntöihin.

### ***Yhdessäluomisen ote yksilökeskeisen paradigman puristuksissa***

Olen kuullut moneen kertaan, esimerkiksi workshoppeissa ja nettisivuilla, yhdessäluomisen otetta kutsuttavan uudenaikaiseksi ja radikaaliksi kehittämisotteeksi ja lähestymistavaksi kehittämistyön kentällä. Sitä se epäilemättä onkin ollut esimerkiksi Terhi Takasen väitöskirjatutkimukseensa raportoimassa Valtion työmarkkinalaitoksen tapauksessa (ks. Takanen & Petrow 2010; Takanen 2013). Siellä Takasen mahdollistamana yhdessäluomisen otteella työyhteisö onnistui luomaan uusia vuorovaikutuksellisia käytäntöjä, joiden ansiosta

työmarkkinalaitoksen työkuultuuri puhkesi kukkaan, tehokkuus kasvoi ja työtyytyväisyys parani huomattavasti.

Haastatteluaineistostani rakentamani kuva yhdessäluomisen otteesta näyttää kuitenkin jokseenkin erilaiselta kuin esimerkiksi työmarkkinalaitoksen tapauksen antama kuva. Aineistoni perusteella on mahdoton arvailla, minkälaisia tuloksia missään yhdessäluomisen otteen mukaisessa kehittämis- tai valmennustyössä on saatu aikaiseksi eikä se liioin ole tutkimukseni kannalta olennaistakaan. Mahdollistajien diskurssien avulla minun on kuitenkin mahdollista sanoa jotakin myös yhdessäluomisen otteesta. Itse asiassa teoreettisen viitekehykseni valossa voin sanoa paljonkin, sillä sosiaalisen konstruktionismin hengessä yhdessäluomisen otettakaan ei ole olemassa sitä rakentavien diskurssien ulkopuolella. Näin ollen haastatteluaineistoni voi lopulta olla varsin kattava ja monipuolinen katsaus myös yhdessäluomisen otteeseen.

Yksi huomio otteen tasolla liittyy siihen, millaiseksi yhdessäluomisen ote muovautuu, kun se pääsee marinoitumaan erinäisissä valmennustyön käytännöissä. Yhdessäluomisen ote ei ole nimittäin enää eikä oikeastaan koskaan ole ollutkaan pelkästään otteen kehittäjän Terhi Takasen käsissä, vaan hän on alusta alkaen antanut mahdollistajille vapaat kädet otteen soveltamisen suhteen. Näin tehdessään hän tulee sallineeksi myös sen, että ote saattaa karata kauemmas lähtökohtaletuksistaan. Kuten olen edellä tuonut esille, aineistostani tunnistamiini diskurssien kokonaisuuden valossa yhdessäluomisen diskurssi jää helposti vain ihanteeksi. Mahdollistajien työn subjektivoituneen ja yksilöllistyneen luonteen vuoksi yhdessäluomisen kaltaiselle puhetavalle ei välttämättä löydy tilaa. Yhdessäluomisen diskurssin hälvenemisen myötä yhdessäluomisen otteen yhteisöllinen ulottuvuus jää melko kapeaksi. Kun mahdollistajat käyttävät yhdessäluomisen otetta työkalumaisesti ammentaakseen valmennettavan sisäisestä potentiaalista tietoisuustaitojen ja henkisten harjoitteiden avulla, yhdessäluomisen ote muistuttaa hämmästyttävän paljon mindfulnessia.

Merkittävin huomio otteen tasolla liittyy kuitenkin yhdessäluomisen otteen mahdollisuuksiin löytää oma paikkansa valmennustyön kentällä. Mahdollistajien diskurssit ja niiden myötä subjektivoituva ja yksilöllistynvä mahdollistajien työ selittänevät myös sitä, miksi yhdessäluomisen otteen kehittäminen ja kehittämisyhteisön toiminta eivät välttämättä toimi yhdessäluomisen otteen ihanteiden mukaisesti. Yksilöuskoisesti värityneeltä työelämävalmennuksen kentältä ei taida oikein löytyä valmiiksi käytäntöjä, jotka kannustaisivat yhteisöllisyyteen. Tai mikäli niitä siellä on, ne kenties hukkuvat yksilöllistävien lähestymistapojen alle. Kun jokaisella on oma työnsä, josta on itse vastuussa, oma työ menee helposti etusijalle. Lisäksi kun ihanteena on työ, jossa voi toteuttaa ja kehittää itseään, omia potentiaalejaan ja taitojaan (Julkunen 2008, 126), yhteisöllisyyttä edistäville lähestymistavoille

voi ylipäättänsä olla hankala löytää tilaa – vaikka ajatus yhteisöllisyydestä olisikin houkutteleva. Yhteisölliset ponnistelut menettävät merkityksensä, kun ainoa mielekäs maailmassa olemisen tapa on toimiminen vastuullisena itsenäisenä subjektina (Salmenniemi 2013, 79). Näistä lähtökohdista yhdessäluomisen otteen vakiinnuttaminen ja kehittäminen aidosti yhdessäluomista rakentavaan suuntaan voi osoittautua hankalaksi.

### ***Yksilöt ja yhteisöt suurempien voimien vallassa***

Yhdessäluomisen mahdollistajien yritykset rakentaa jotakin yhteisöllisesti kestävästä ratkaisusta työelämän kehittämiseksi ovat osoittautuneet vähintäänkin haastaviksi. Henttosen ja LaPointen (tulossa) mukaan uuden työn yksilökeskeinen maailmakuva estää yhteiskunnallisen muutoksen tavoittelua. Epäkohtiin ei tartuta yhteisöllisellä ja yhteiskunnan tasolla, vaan muutosta lähdetään automaattisesti hakemaan henkilökohtaisen muutoksen kautta. Yksilön vastuun korostaminen ja keskittyminen oman minän kehittämiseen sulkee pois työelämän kaipaamia yhteisöllisiä pyrkimyksiä. (Mt.) Yksilökeskeisyys ei ole yksilön valinta, vaan seurausta suuremmista voimista, jotka ohjaavat ihmisiä toimimaan ensisijaisesti omaa etua tavoitellen. Tämän voiman voi nimetä vaikka uusliberalismiksi, jonka puitteissa jokaisella on oikeus, vaan samalla myös velvollisuus toteuttaa itseään sekä rakentaa itsestään menestys- ja kilpailusubjekti (ks. Julkunen 2008, 122).

Arkipäiväisten ilmiöiden yhteiskunnallisten ja ideologisten taustojen pohtiminen ja näkyväksi tekeminen on tärkeää, sillä jos sen jättää tekemättä, saattaa tahtomattaan tulla vahvistaneeksi omien arvojensa vastaisia ideologioita (vrt. Pulkki & Saari 2014). Olen pyrkinyt tässä tutkimuksessa tekemään juuri tätä – luomaan itsestänselvyyksistä ensin ihmettelyn aiheita ja sitten tunnistamaan kenties jotakin sellaista, minkä voisi tehdä toisin. Yhdessäluomisen mahdollistajien työn subjektivoitumisen ja yksilöllistymisen ilmiöt kumpuavat pitkälti uusliberalismin ideologiasta, joka ei ole linjassa yhdessäluomisen otteen taustaoletusten kanssa.

Kun toimintaamme ohjaavan voiman paikallistaa niinkin laajalle kuin yhteiskunnalliselle ja ideologiselle tasolle, yksittäisen ihmisen mahdollisuudet tehdä asioita toisin – valtavirrasta poiketen – näyttävät äkkiä melko mitättömiltä. Itsensä muokkaaminen vallitsevaan paradigmaan sopivaksi onkin takuulla helpompi ratkaisu kuin nousta barrikadeille vastustamaan tai edes kyseenalaistamaan kaikkia toimintaamme ohjailevia ideologioita – olivat ne sitten kuinka yksilöllistäviä tai subjektivoivia hyvänsä.

Työn yksilöllistymiseen ja subjektivoitumiseen liittyy kuitenkin sellaisia piileviä ikävyyksiä, joiden vuoksi barrikadeille olisi syytä nousta. Subjektivoitumisen kautta henkilön minuudesta tulee ikään kuin kauppatavaraa (ks. esim. Mäkinen 2012), mikä toki sopii uusliberalismin

henkeen ja tulee ruokkineeksi kapitalismia. Mutta haluammeko todella, että yksilöllisyytemme ja persoonallisuutemme on jotakin, josta työmarkkinoilla voidaan vapaasti käydä kauppaa?<sup>31</sup> Mitä tulee yksilöllistymiseen, huomion siirtyessä rakenteista yhä vahvemmin yksilöihin erot ihmisten välisessä menestyksessä ja saavutuksissa, esimerkiksi palkkaerot, on helppo lukea yksilön itsensä onnistumiseksi tai epäonnistumiseksi (Mäkinen 2013b, 160). Jos suljemme silmämme käytäntöjen voimalta ja nojaamme viimeiseen asti ajatukseen yksilön ehtymättömästä potentiaalista saatamme huomaamattamme tulla vahvistaneeksi esimerkiksi työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä ja sitä kautta ihmisten välistä epätasa-arvoa.

### ***Tietoisuustaidoilla katse kohti käytäntöjä?***

Graduprosessini alussa kuvittelin tietoisessa läsnäolossa olevan kyse siitä, että tiedostetaan toimintaamme ohjailevien käytänteiden eli myös ulkoisten asioiden väistämätön vaikutus elämäämme. Tutustuttuani mindfulnessiin ja siihen, miten tietoinen läsnäolo ja tietoisuustaidot ymmärretään sen puitteissa, totesin olleeni hakoteillä. Tietoisessa läsnäolossa katse kun kääntyy omaan itseen ja ulkoisista seikoista pyritään nimenomaan tekemään yhdentekeviä. Tällaisenaankin tietoisuustaidot ovat toki kullannarvoinen asia, mutta jos niiden avulla haluaa rakentaa toisenlaista todellisuutta, niiden soveltamista tulisi laajentaa sisäisestä ulkoiseen. Tähän hetkeen keskittyminen ei nimittäin riitä, vaan sen lisäksi pitäisi uskaltaa rohkeasti raottaa menneisyyden verhoa, joka kätkee taakseen kaiken viisauden siitä, mistä elämäämme määrittelevät käytännöt kumpuavat.

Tietoinen läsnäolo haastattelemieni mahdollistajien puheessa näyttää myös viittaavan yksilön oman henkisen kasvun mahdollistavaan toimintaan <sup>32</sup>, eli sikäli sekin soljahtaa itsensä kehittämisen trendiin. Mutta kuten jo aiemmin kirjoitin, vaikka itsensä kehittäminen on tärkeää, se ei toimi patenttirikaisena työelämän rakenteellisiin ja kulttuurisiin ongelmiin (Henttonen & LaPointe, tulossa). Täten ehdotankin, että tietoisuustaitojen määritelmää laajennettaisiin tarkoittamaan myös tietoisuutta ulkoisista voimista. Valmennustyön kenttä – tai työelämä yleisesti – kaipaava ”yksilöuskoisen unelmahöton” sijaan yhteiskuntatieteellistä ja erityisesti sosiaalisten ja kulttuuristen käytäntöjen voimaa korostavaa ajattelua (Henttonen & LaPointe, tulossa). Siispä tietoisuus käytännöistä ja niiden näkymättömästä ja toimintaamme hyvin vahvasti ohjailevasta voimasta voisi jo avata uusia mahdollisuuksia yhteisöllisyyden tavoittelulle myös yhdessäluomisen mahdollistajien työssä.

---

<sup>31</sup> Vrt. Mäkinen 2013b, 164

<sup>32</sup> Takanen (2013, 45) tekee väitöskirjatutkimuksessaan eron yksilön tietoisesta läsnäolosta - *mindfulnessin* - sekä tietoinen läsnäolo toiminnassa -lähestymistavan välillä. Jälkimmäisessä läsnäolo ymmärretään vuorovaikutteisena prosessina arjen tilanteissa ja sitä harjoitetaan työtilanteissa, jolloin kehittämisprosessi rakentuu yhteisessä toiminnassa ja kaikki ovat vastuullisia toimijoita vuorovaikutustilanteissa. Omassa aineistossani tietoinen läsnäolo näyttäytyy tulkintani mukaan enemmän mindfulnessilta kuin tietoiselta läsnäololta toiminnassa.



Tietoisuuden suuntaaminen ulospäin ei suinkaan ole keksimäni tai edes täysin tuore lähestymistapa. Oikeastaan se tulee hyvinkin lähelle reflektoinnin käsitettä, joka voi tarkoittaa esimerkiksi omien spontaanien reaktioiden tutkailua (Räsänen & Trux 2012, 23). Refleктоimalla voidaan kyseenalaistaa, kasvattaa ja syventää niitä kulttuurisia resursseja – eli tulkintakehyksiä – joiden kautta omia kokemuksia tulkitaan. Reflektion avulla voidaan toisin sanoen asettaa kyseenalaiseksi niitä vallitsevia käsityksiä, jotka tavallisesti otetaan itsestäänselvyyksinä. Parhaimmillaan reflektointi mahdollistaa käytänteiden uudistamisen, kehittää itsetuntemusta ja auttaa tiedostamaan uusia tapoja toimia. (Mt., 23-24.) Reflektionissa avainta muutokseen ei kuitenkaan lähdetä hakemaan henkilöistä, kuten voimaantumisviritteisessä ja tietoisuustaidoista ammentavassa työelämävalmennuksessa näyttää usein käyvän. Sen sijaan siinä katse kääntyy omasta navasta meitä ympäröivään maailmaan kannustaen tarttumaan niihin ulkoisiin seikkoihin – käytäntöihin – jotka uhkaavat muovata elämäämme kapeaan yksilökeskeiseen muottiin.

### **6.3 Tutkimuksen rajat ja jatkotutkimusehdotuksia**

Kun miettii sitä, miksi kiinnostuin yhdessäluomisen otteesta – sen yhteisöllisyyden ansiosta – tutkimukseni lopputulos vaikuttaa kummalliselta. Kuvittelin, että tutkimukseni avulla voisin osoittaa, kuinka kehittämistyön kentällä on mahdollista rakentaa tilaa toimia vastoin vallitsevaa yksilökeskeistä paradigmaa. Sen sijaan tulinkin kuvanneeksi, kuinka mahdollistajat(kin) ovat työelämävalmennuksen kentän käytäntöjen viетävänä ja täten arvaukseni mukaan huomaamattaan uusintavat yksilökeskeisyyttä. En suinkaan väitä, etteikö mahdollistajilla olisi onnistuneita yhteisöllisiä viritelmiä – päinvastoin aineistossani on pari ilahduttavaa esimerkkiä kollegoiden välisistä yhteisöllisistä työtavoista. Ne jäivät kuitenkin yksittäistapauksiksi eikä niistä ollut muodostamaan (edes) omaa diskurssiaan. Yksilöllistyminen jyräsi yhteisöllisyyden.

Tutkimukseni on yhdenlainen diskursiivinen katsaus yhdessäluomisen mahdollistajien työhön. Tämän katsauksen perusteella voidaan kuitenkin pyrkiä ymmärtämään työelämävalmennusta yleisemminkin. On mahdollista ja jopa todennäköistä, että joku toinen tutkija olisi tehnyt aivan toisenlaisia tulkintoja aineistostani ja näin olisi minullekin voinut käydä, jos olisin valinnut eri näkökulman. Olen tässä tutkimuksessa omaksunut kriittisen otteen ja tarkastellut työn subjektivoitumista ja yksilöllistymistä tästä lähtökohdasta. Jos näitä ilmiöitä tarkastelisi jostakin toisesta näkökulmasta, ne eivät välttämättä näyttäytyisi ollenkaan negatiivisina. Toisaalta jos olisin tutkinut yhdessäluomisen otetta käytännön valmennustyössä ja/tai valmennettavien näkökulmasta, tulokset olisivat saattaneet kertoa toisenlaisen tarinan.

On myös hyvä pitää mielessä, että työelämävalmentajat edustavat uuden työn aaltoa, minkä vuoksi siinä korostuvat uudelle työlle ominaiset piirteet. Toisaalta vaikka valmentajat ovat itse

pieni ja valikoitunut ryhmä valkokaulustyöläisiä, heidän asiakaskuntansa on hyvin laaja ja se voi kattaa hyvinkin erilaisia ammatti- ja ihmisryhmiä. Tästä näkökulmasta valmennuksen voi nähdä kertovan laajemminkin suomalaisen työelämän ilmiöistä. (Ks. Mäkinen 2013b, 156.)

Kuten tutkimusprosessissa lienee tapana käydä, tutkimusmatkan päätteeksi päässäni on sata kertaa enemmän kysymyksiä kuin vastauksia. Mitä enemmän johonkin aihealueeseen tutustuu, sitä enemmän siinä huomaa olevan opittavaa ja tutkittavaa. Niinpä minullakin on lopulta satoja sivuja ylijäämätekstiä ja melkoinen määrä tutkimusprosessin aikana heränneitä ajatuksensiemeniä, jotka eivät rajausteni vuoksi lopulta mahtuneet tähän tutkimukseen. Jo nykyisestä aineistostani, josta tämän tutkimuksen puitteissa jäi käyttämättä tai ainakin hyvin vähälle huomiolle esimerkiksi yhdessäluomisen mahdollistaja -koulutuspäivässä kuvaamani videomateriaali, voisi tehdä jatkotutkimusta valitsemalla erilaisen lähestymistavan.

Diskursiivisen lähestymistavan myötä tarkastelin analyysissäni pelkästään puhekäytäntöjä. Ymmärrystä mahdollistajien työstä syventäisi takuulla se, että laajentaisi horisonttia puhekäytännöistä materiaalisiin käytäntöihin eli menisi kentälle havainnoimaan, minkälaisen muiden kuin puhekäytäntöjen puitteissa mahdollistajat käytännön työssään toimivat. Melko perusteellisen työelämävalmennuksen tutkimuksellisen kentän koluamisen perusteella rohkenen väittää, että etnografiselle ja käytäntöteoreettiselle tutkimukselle olisi siellä tilaa.

Olen viitannut tutkimuksessani aika ajoin myös siihen, mitä tutkimani asiat saattavat tarkoittaa valmennukseen osallistujien työn kannalta. Kovin paljoa en kuitenkaan ole voinut aiheesta sanoa tämän aineiston puitteissa. Toisaalta osallistujanäkökulma – se, miten valmennukseen osallistuvat esimerkiksi puhuvat valmennuksesta ja sen vaikutuksista omaan työhönsä – voisi olla varsin kiinnostava ja jälleen uusia näkökulmia avaava tutkimusaihe.

Olisi ylimielistä ajatella, että kaikki tutkimuksessani esittämät tulokset olisivat ennenkuulumattomia yhdessäluomisen otteen mahdollistajille. Uskon kuitenkin onnistuneeni tuomaan aineistostani esille viitekehykseni ja sen edellyttämien rajausten ja kärjistysten kautta jotakin sellaista, joka muutoin olisi jäänyt heille näkymättömäksi. Eikä tämä jokin ole nähdäkseni lainkaan vähäpätöistä. Minä nimittäin luulen, että ainakaan yksilöllistyminen ei ole mahdollistajien tietoinen tavoite tai ihanne. Yksilöllistymisen voima on kuitenkin kaiken läpi tunkeva ja helposti piiloutuva, joten sen näkyväksi tekeminen on välttämätöntä, jos mieli rakentaa jotakin toisenlaista, esimerkiksi yhteisöllistä. Tutkimukseni onkin vähintään, mitä kaltaiseni tutkijanpoikanen voi yhteisöllisyyden edistämiseksi tehdä.

## Lähteet

- Argyris, C. 1998. Empowerment: The Emperor's New Clothes. *Harvard Business Review* May-June.
- Argyris, C. 2010. *Organizational Traps: Leadership, Culture, Organizational Design*. Oxford: Oxford University Press.
- Baker, C. M., McDaniel, a. M., Fredrickson, K. C. & Gallegos, E. C. 2007. Empowerment among Latina Nurses in Mexico, New York and Indiana. *International Nursing Review* 54(2): 124–129.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. 1994. *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen: tiedonsosiologinen tutkielma*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bishop, S. R, Lau, M., Shapiro, S., Carlson, L., Anderson, N. D., Carmody, J. Segal, Z. V., Abbey, S., Speca, M., Velting, D. & Devins, G. 2004. Mindfulness: A Proposed Operational Definition. *Clinical Psychology: Science and Practice* 11(3): 230–241.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. *Tietotyö Ja työelämän muutos. Palkkatyön arki tietoyhteiskunnassa*. Helsinki: Gaudeamus.
- Bourdieu, P. & Wacquant, L.J.D. 1995. *Refleksiiviseen sosiologiaan*. Joensuu: University Press.
- Bovbjerg, K. M. 2011. Personal Development under Market Conditions: NLP and the Emergence of an Ethics of Sensitivity Based on the Idea of the Hidden Potential of the Individual. *Journal of Contemporary Religion* 26(2): 189–205.
- Brown, K. W. & Ryan, R. M. 2003. The Benefits of Being Present: Mindfulness and Its Role in Psychological Well-Being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84(4): 822–848.
- Brunila, K. 2009. *Parasta Ennen: Tasa-arvotyön projektitapaistuminen*. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Brunila, K. & Isopahkala-Bouret, U. 2012. Taloustalkoohenkisestä toistosta toisin tekemiseen? Teoksessa Eteläpelto A., Heiskanen, T. & Collin, K. (toim.) *Valta ja toimijuus aikuiskasvauksessa – Aikuiskasvatuksen 49. vuosikirja*. Kansanvalistusseura, 313–337.
- Castells, M. 1996. *The Information Age: Economy, Society and Culture. Vol 1: The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.
- Chapman, M. 2011. Mindfulness in the Workplace: What Is All the Fuss about? *Counselling at Work* Autumn(2011): 20–24.
- Chaskalson, M. 2011. *The Mindfull Workplace, Developing Resilient Individuals and Resonant Organizations with MBSR*. West Sussex: Wiley-Blackwell.
- Chiesa, A., Serretti, A. & Jakobsen, J.C. 2013. Mindfulness: Top-down or Bottom-up Emotion Regulation Strategy? *Clinical psychology review* 33(1): 82–96.
- Dane, E. 2011. Paying Attention to Mindfulness and Its Effects on Task Performance in the Workplace. *Journal of Management* 37(4): 997–1018.

- Davies, B. & Harré, R. 1990. Positioning: The Discursive Production of Selves. *Journal for the Theory of Social Behaviour* 20(1): 43–63.
- Duerr, M. 2004. The Contemplative Organization. *Journal of Organizational Change Management* 17(1): 43–61.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 179–203.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 4. painos. Tampere: Vastapaino.
- Ezzy, D. 2001. A Simulacrum of Workplace Community: Individualism and Engineered Culture. *Sociology* 35(3): 631–50.
- Filander, K. 2000. *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-Luvulla*. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Filander, K. 2006. Työ, Koulutus ja katoavat ammatti-identiteetit. Teoksessa Mäkinen, J., Olkinuora, E., Rinne, R. & Suikkanen, A. (toim.) *Elinikäisestä työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 43–60.
- Geels, A. & Wikström, O. 2009. *Uskonnollinen ihminen. Johdatus uskontopsykologiaan*. Helsinki: Kirjapaja.
- George, M. 2013. Seeking Legitimacy: The Professionalization of Life Coaching. *Sociological Inquiry* 83(2): 179–208.
- Germer, C. K. 2013. Mindfulness. What Is It? What Does It Matter? Teoksessa Germer, C.K., Siegel, R.D. & Fulton, P.R. (toim.) *Mindfulness and Psychotherapy*, New York, London: The Guilford Press, 3–35.
- Grant, A. M. & Cavanagh, M. J. 2004. Toward a Profession of Coaching: Sixty-Five Years of Progress and Challenges for the Future. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring* 2(1): 1–16.
- Hardt, M. & Negri, A. 2005. *Imperiumi*. Helsinki: WSOY.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. *Voimaantuminen Työyhteisön Haasteena*. Porvoo: WSOY.
- Helsingin Sanomat 29.10.2014. Mitä työlle tapahtui? "Ammattitaitoinen ja raitis" muuttui "myyntivirtuoosiksi". Työelämä: Ida Roivainen.
- Henttonen, E. & LaPointe, K. tulossa. *Kolmas tila. Miten vallata tilaa mielekkäälle työlle?*
- Honkanen, H. 1999. Organisaation kehittämismallien juurista tulevaisuuden haasteisiin. *Aikuiskasvatus* (1/99): 16–22.
- Hornborg, A-C. 2012. Designing Rites to Re-Enchant Secularized Society: New Varieties of Spiritualized Therapy in Contemporary Sweden. *Journal of religion and health* 51(2): 402–418.

- Ilmonen, K. 2010. Muuan diskurssianalyysi. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 127–142.
- Jakonen, M., Peltokoski, J. & Virtanen, A. 2006. *Uuden työn sanakirja*. Jakonen, M., Peltokoski, J. & Virtanen, A. (toim.). Helsinki: Tutkijaliitto.
- Jokinen, A. 1999a. Diskurssianalyysin suhde sukulaistraditioihin. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 37–53.
- Jokinen, A. 1999b. Vakuuttelevan ja suostuttelevan retoriikan analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*. Tampere: Vastapaino, 126–159.
- Jokinen, A. & Juhila, K. 1999. Diskurssianalyyttisen tutkimuksen kartta. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysi liikkeessä*, Tampere: Vastapaino, 54–97.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993a. Diskursiivinen maailma: teoreettiset lähtökohdat ja analyttiset käsitteet. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino, 17–47.
- Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. 1993b. Johdanto. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Tampere: Vastapaino, 9–16.
- Julkunen, R. 2008. *Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista*. Tampere: Vastapaino.
- Juvakka, T. 2011. Tietoisuustaitojen oppiminen työhyvinvoinnin tueksi. *Kognitiivinen psykoterapia* 8(1): 45–59.
- Järvensivu, A. 2010. *Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa*. Tampere: Tampere University Press.
- Kabat-Zinn, J. 2003. Mindfulness-Based Interventions in Context: Past, Present, and Future. *Clinical Psychology: Science and Practice* 10: 144–156.
- Kairinen, M., Koskinen, S., Laitinen, A., Niemelä, J. & Uhmavaara, H. 2003. *Työelämän muutossuunnat. Työsopimuslain seurantatutkimuksen I osaraportti. Työpoliittinen tutkimus 252*. Helsinki: Työministeriö.
- Kalela, J. 2008. Markkinavoimat ja "uusi työ." Teoksessa Ojajärvi, J. & Steinby, L. (toim.) *Minä ja markkinavoimat. Yksilö, kulttuuri ja yhteiskunta uusliberalismin valtakaudella*. Helsinki: Avain, 110–134.
- Kaler, J. 1999. Does Empowerment Empower? Teoksessa Quinn, J.J. & Davies, P.W.F. (toim.) *Ethics and Empowerment*. London: Macmillan, 90–114.
- Klemola, T. 2013. *Mindfulness: Tietoisuuden harjoittamisen taito*. Jyväskylä: Docendo oy.
- Koivunen, N. 2003. *Leadership in Symphony Orchestras. Discursive and Aesthetic Practices*. Tampere: Tampere University Press.

- Korpiaho, K. 2003. "Kyllä siinä pitää elää mukana!" Kirjanpitäjien tarinoita työstä, osaamisesta ja oppimisesta työyhteisönäkökulmasta analysoituna. Helsingin kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Kuokkanen, L. & Leino-Kilpi, H. 2000. Power and Empowerment in Nursing: Three Theoretical Approaches. *Journal of Advanced Nursing* 31(1): 235–241.
- Langer, E. J. & Moldoveanu, M. 2000. The Construct of Mindfulness. *Journal of Social Issues* 56(1): 1–9.
- LaPointe, K. 2011. *Moral Struggles, Subtle Shifts. Narrative Practices of Identity Work in Career Transitions*. Aalto Print, Helsinki: Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 34/2011.
- LaPointe, K. 2014. Tilaa mielekkäälle työlle. *Aikuiskasvatus* 1: 17–28.
- Lave, J. & Wenger, E. 1991. *Situated Learning and Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lehtonen, M. 1996. *Merkitysten maailma*. 5. painos. Tampere: Vastapaino.
- Mahlakaarto, S. 2010. *Subjektiksi työssä. Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
- Mattila, H. 2008. *Voimaantumisen ydin. Sosiaali- ja terveysalalla toimivien ihmisten mahdollisuuksia voimaantua työssään*. Kuopio: Kuopion yliopisto.
- Mikkola, T. 2014. Kiire , kiire , kiire: Mindfulness ja kehittävä työntutkimus kehittämisoitteina kiireen taltuttamisessa. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu, johtamisen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Moilanen, P. & Pekka R. 2010. Merkitysrakenteiden tulkinta. Teoksessa Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin II*. Jyväskylä: PS-kustannus, 46–69.
- Mäkinen, K. 2012. *Becoming Valuable Selves. Self-Promotion, Gender and Individuality in Late Capitalism*. Tampere: Tampere University Press.
- Mäkinen, K. 2013a. "Itselleen voi sentään jotain" – itsen kehittäminen työelämävalmennuksessa. *Aikuiskasvatus* 4: 265–276.
- Mäkinen, K. 2013b. Yksilöllinen potentiaali ja sukupuoli työelämävalmennuksessa. *Sociologia* 2/2013: 152–168.
- Nicolini, D. 2012. *Practice, Theory, Work & Organization: An Introduction*. Oxford: Oxford University Press.
- Nokkonen, M. 2007. Näkemyksiä pörssiyhtiöiden hallitusten sukupuolikiintiöistä. Retorinen diskurssianalyysi Helsingin Sanomien verkkokeskusteluista. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-80.
- Parkkari, P. 2012. Työhyvinvointi sosiaalisena konstruktiona suomalaisessa liiketoimintamediassa. Lapin yliopisto. Pro gradu -tutkielma.

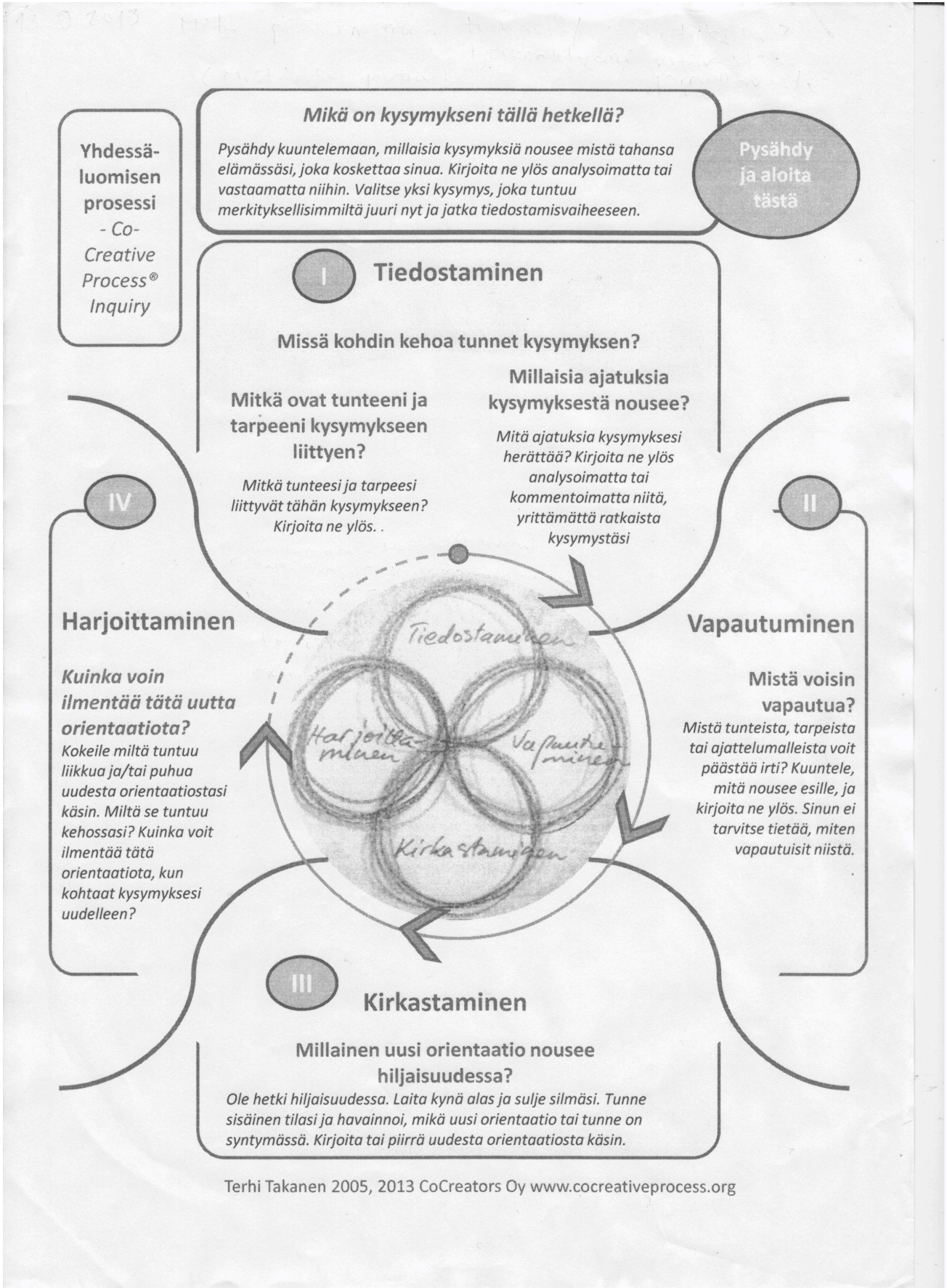
- Passmore, J. 2009. Mindfulness at work and in coaching. paper presented to the Danish Psychology Society Conference, Copenhagen, Denmark. May 2009.
- Passmore, J. & Marianetti, O. 2007. The Role of Mindfulness in Coaching. *The Coaching Psychologist* 3(3): 130–136.
- Passmore, J., Peterson, D.B. & Freire, T. 2013. The Psychology of Coaching and Mentoring. Teoksessa Passmore, J., Peterson, D.B. & Freire, T. (toim.) *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Coaching and Mentoring*, Chichester, UK: John Wiley & Sons, Ltd., 1–12.
- Patomäki, H. 2007. *Uusliberalismi Suomessa. Lyhyt historia ja tulevaisuuden vaihtoehdot*. WSOY. Helsinki.
- Pietikäinen, S. & Mäntynen, A. 2009. *Kurssi kohti diskurssia*. Tampere: Vastapaino.
- Potter, J. & Wetherell, M. 1987. *Discourse and Social Psychology. Beyond Attitudes and Behaviour*. London: Sage.
- Pulkki, J. 2014. Voiko Kontemplatiivinen pedagogiikka haastaa konsumerismin? *Aikuiskasvatus* 1(2014): 4–16.
- Pulkki, J. & Saari, A. 2014. Voiko hiljaisuudesta oppia? Kriittisiä näkökulmia kontemplatiiviseen pedagogiikkaan. Teoksessa Kortelainen, I., Saari, A & Väänänen, M. (toim.) *Mindfulness ja tieteet. Tietoisuustaidot ja kehotietoisuus monitieteisen tutkimuksen kohteena*. Tampere: Tampere University Press, 141–157.
- Purser, R. & Loy, D. 2013. Beyond McMindfulness. *The Huffington Post*: 1. july 2013. Luettavissa: [http://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness\\_b\\_3519289.html](http://www.huffingtonpost.com/ron-purser/beyond-mcmindfulness_b_3519289.html). Luettu 22.10.2014.
- Rikala, S. 2013. *Työssä uupuvat naiset ja masennus*. Tampere: Tampere University Press.
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. *Tutkimuksen voimasanat*. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2009. Tutkimushaastattelu ja vuorovaikutus. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 22–56.
- Räsänen, K. & Trux, M-L. 2012. *Työkirja. Ammatillaisen paluu*. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. *Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]*.
- Salmenniemi, S. 2013. Uusliberalismi ja feministinen mielikuvitus. *Naistutkimus* 4/2013: 75–82.
- Sandberg, J., & Alvesson, M. 2010. Ways of Constructing Research Questions: Gap-Spotting or Problematization? *Organization* 18(1): 23–44.
- Sennett, R. 2007. *Uuden kapitalismin kulttuuri*. Tampere: Vastapaino.

- Siegel, R. D., Germer, C. K. & Olendzki, A. 2008. Mindfulness: What Is It? Where Did It Come From? Teoksessa Didonna, F. (toim.) *Clinical Handbook of Mindfulness*. New York: Springer, 2–27.
- Siitonen, J. 1999. *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulu: Oulun yliopisto.
- Siltala, J. 2004. *Työelämän huonontumisen lyhyt historia*. Helsinki: Otava.
- Styhre, A. 2004. Becoming Empowered: Organization Change in a Telecom Company." *The International Journal of Human Resource Management* 15(8): 1445–1462.
- Suoninen, E. 1993. Kielen käytön vaihtelevuuden analysoiminen. Teoksessa Jokinen, A., Juhila, K. & Suoninen, E. (toim.) *Diskurssianalyysin aakkoset*. Jyväskylä: Vastapaino, 48–72.
- Sword, H. 2009. Writing Higher Education Differently: A Manifesto on Style. *Studies in Higher Education* 34(3): 319–336.
- Takanen, T. 2005. *Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta?* Helsinki: Sun Innovations.
- Takanen, T. 2013. *The Power of Being Present at Work: Co-Creative Process Inquiry as a Developmental Approach*. Helsinki: Unigrafia.  
[http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto\\_DD\\_2013\\_052.pdf](http://epub.lib.aalto.fi/pdf/diss/Aalto_DD_2013_052.pdf).
- Takanen, T. & Petrow, S. 2010. *Kohtaamisen voima. Tarina yhdessäluovasta uudistumisesta*. Helsinki: Sitra.
- Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. 2009. Johdanto. Teoksessa Tiittula, L. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus*. Tampere: Vastapaino, 9–21.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Vehviläinen, S. 2014. *Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus.
- Virolainen, I. 2010. *Johdon coaching: rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja*. Lappeenranta: Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Vähämäki, J. 2004. *Kuhnurien kerho*. 2. painos. Helsinki: Tutkijaliitto.
- Väänänen, M., Saari, A. & Kortelainen, I. 2014. Johdanto. Teoksessa Kortelainen, I., Saari, A. & Väänänen, M. (toim.) *Mindfulness ja tieteen. Tietoisuustaidot ja kehotietoisuus monitieteisen tutkimuksen kohteena*. Tampere: Tampere University Press.
- Weick, K. E. & Putnam, T. 2006. Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge. *Journal of Management Inquiry* 15(3): 275–287.
- Williams, M. & Penman, D. 2011. *Tietoinen läsnäolo. Löydä rauha kiireen keskellä*. Helsinki: Basam Books Oy.



# Liitteet

## Liite 1: Yhdessäluomisen prosessi



## **Liite 2: Haastattelurunko**

### **TYÖHISTORIA**

Miten sinusta tuli kehittäjä/mahdollistaja?

Mitkä asiat vaikuttivat tälle alalle hakeutumiseesi? Miksi halusit juuri tälle alalle?

Missä eri organisaatioissa/yksiköissä olet työskennellyt?

### **TYÖHISTORIAN PARAS KOKEMUS**

Milloin tunsit tekeväsi hyvää työtä?

Keitä muita oli mukana?

Mitä tunsit silloin, mitä tunteita se herätti?

Mikä teki työstä hyvän?

Mitkä asiat mahdollistivat kokemuksesi?

### **NYKYINEN TYÖ**

Minkälaisia tehtäviä työhösi kehittäjänä/mahdollistajana liittyy?

Millaista osaamista arvostat nykyisessä työssäsi?

Mistä omassa osaamisessasi olet kaikkein ylpein?

Millaisia asioita arvostat nykyisessä työssäsi/tiimissäsi/organisaatiossa?

Mikä sinua innostaa tekemään työtä?

### **YHDESSÄLUOMISEN OTE**

Miten sinusta tuli yhdessäluomisen mahdollistaja (koulutus, ensimmäiset työtehtävät jne.)?

Mikä on sinun roolisi tämän otteen kehittämisessä?

(Mikä on muiden ihmisten rooli tämän otteen kehittämisessä?)

Kuinka paljon otteen mukaiselle kehittämiselle on kysyntää?

Miten ihmiset (asiakkaat) lähestyvät?

### **YHDESSÄLUOMISEN MAHDOLLISTAJAT**

Miten tienne ovat kohdanneet?

Millaista yhteistyötä teette?

Miten toteutat/käytät otetta työssäsi?