Juhani Räsänen

Voimaannuttava työvalmennus

Ehtoja, edellytyksiä, mahdollisuuksia ja malleja

Esipuhe 4
I VOIMAANTUMISKÄSITTEEN MONIMIELISYYS 6
1.Voimavarojen luonne 6
2. Valmennuksen luonne 7
II VOIMAANTUMINEN JÄRJESTELMÄN UUDELLEENORGANISOITUMISENA 9
1.Kurjuuskulttuurista voimaantumiskulttuuriin 9
2. Voimaantumisajattelu ja tutkimus 11
III YHTEISKUNTA- JA TYÖELÄMÄTODELLISUUS 12
1.Vanhan työn ja työolosuhteiden luonne 12
2. Kurjuuskulttuurin virrat 14
IV VOIMAANTUMISAJATTELUN JA TYÖVALMENNUKSEN LYHYT HISTORIA 16
1.Sopetumisvalmennuksesta työvalmennukseen 16
2.Työvalmennuksesta voimaantumisvalmennukseen 16
3.Vieraantumisesta voimaantumiseen 17
3.1. Voimaantumisen kolme linjaa 17
V VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENNUKSEN OTTEET JA TIEDONINTRESSIT 19
1.Voimaantumistekijäiden keskinäinen riippuvuus 19
VI TYÖVALMENNUKSEN LÄHTÖKOHDAT 21
1.Työvalmennuksen teoriaperustan hahmottomuus 21
1.1.Määritelmäälliset ongelmat 21
2. Työvalmennuskoulukunnat 22
2.1. Ura-, osaamis- ja kuntoutuskoulukunnat 22
VII VOIMAANTUMINEN TYÖVALMENNUKSEN FILOSOFIANA JA TEORIANA 23
1. Ihmisen suoriutumisen ehdot 23
2. Ydinehtona havahtuminen 24
2.Voimaantumisen indikaattorit 27
3.1.Päämäärien merkitys 28
3.2.Kykyuskomusten merkitys 29
3.3.Emootioiden merkitys 29
VIII TYÖVALMENNUKSEN MÄÄRITELMÄ 30
1.Vuorovaikutuksellisuus lähtökohtana 30
2.Työvalmennus ja reflektointi 31
IX OPPIMINEN TYÖVALMENNUKSEN PERUSPILARINA 32
1.Työn ja oppimisen suhde 32
2.Oppiminen työvalmennuksessa 33
2.1.Ei-oppiminen 33
2.2.Ei-reflektiivisen 34
2.3.Reflektiivinen oppiminen 34
2.4.Torjunta 34
X TYÖVALMENNUS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA 34
1.Mukautumisesta voimaantumiseen 34
2.Hiljainen tieto ja oppiminen 35
3.Työntövoimasta vetovoimaan 37
X TYÖVALMENNUKSEN PEDAGOGISIA PROSESSEJA 38
1.Tutkiva valmennusote 38
IX TIEDON PUUTE JA TYÖVALMENNUKSEN AVUN LAJIT 40
1.Tieto on väline 40
XII TYÖVALMENNUKSEN ELEMENTIT 41
1.Kehittävä työntutkimus välineenä 41
XIII TIETO JA YHTEISÖVIESTINTÄ 42
1.Tieto ja tietämättömyys yhteisössä 42
1.1.Emotionaalisuus 43
1.2.Muutoksellisuus 44

1.3.Systeemisyys 44
1.4.Realiaikainen refleksiivisyys 45
1.5.Dialogisuus ja osallisuus 46
1.6.Vuorovaikutuksellisuus 47
Takaisinsyöttökehä 47
Lähettäjä 47
1.7.Tavoitteellisuus 48
1.8.Konteltuaalisuus 48
XIV VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENNUKSEN MALLI 50
1.Mallin elementit 50
V VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENTAJAN DIDAKTISET ROOLIT 51
1.Viisi taitoa 51
Mikä on tärkeintä työvalmennuksessa 53
Motto: Toivottomuuteen ja tyhjyyteen on vajonnut se, ... 70
jolla ei ole tulevaisuutta. (Maslow 1968) 70

Esipuhe

Minua ovat aina kiinnostaneet ihmisen ehdot. Tila, jossa aktiviteetit suoritetaan ei ole yhdentekevä. Voimattomuutta syntyy, jos ihminen ei VOI tai EI OSAA tai EI TIEDÄ MIKSI JA MITEN tai EI YMMÄRRÄ tai EI TAHDO tai ON SAIRAS tai EI KYKENE. Kaikkien toimintaedellytysten täytyy olla samanaikaisesti riittäviä, jotta ihminen suoriutuisi vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ilman ongelmia. Ihminen ei onnistu voimaantumaan, jos yksikin toimintaedellytys on puutteellinen. Jos otamme huomioon edellä olevat ihmisen suoriutumisen ehdot ja ihmisen elämäntilanteiden lukumäärän, kasvaa elämässä epäonnistumisen läheltäpititilanteiden ja täydellisen epäonnistumisen tilanteiden lukumäärä miljooniin. Elämänhallinnasta puhuminen tässä katsannossa tuntuu mielettömältä. Mitä siis jää jäljelle "Tahtoa itsensä vapaaksi on tahtoa myös toiset vapaiksi.”(de Beauvoir 1947)

Tämä työ pohjautuu aikaan 1994, jolloin toimin Keski-Uudenmaan Oppisopimuskeskuksen oppisopimusjohtajana. Tuolloin oppisopimuskoulutuksessa otettiin kehitysaskelia kohti tutkintotavoitteista koulutusta. Oppisopimuskoulutuksen ja laajemminkin ammattikasvatuksen piirissä kaivattiin teoreettisesti perusteltua näkemystä työpaikoilla tapahtuvaan opettamiseen ja oppimiseen. Tähän tarpeeseen kirjoitin teoksen: Työvalmennus, Opetus ja oppiminen käännekohdassa, WSOY, Juva, 1994, jossa hahmottelin työvalmennuskäsitteen, sen teoreettiset perusteet sekä pedagogisen käytännön sisällöt sekä kehityssuuntautuneen arvioinnin perusteet. Sittemmin kirjan arviointia koskevasta osasta Opetushallitus julkaisi Arviointi ja Seuranta-julkaisusarjassa oppaan, jonka nimenä oli Kehityssuuntautunut arviointimalli, Malli aikuisten ammatillisen koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen arviointiin. Myöhemmin oppisopimuskeskuksen työkontekstissa kirjoitin professori Pekka Ruohotien ohjauksessa lisensiaattityökseni tarkoitetun työn Kehityksen ulottuvuuksia, Kehityssuuntautunut oppiminen ja –arviointi, joka sittemmin julkaistiin Jyväskylän yliopiston Täydennyskoulutuskeskuksen Johtamiskoulutuksen julkaisusarjassa no 8. Teoksen takakansiesittelyyn opetusneuvos Risto Hakkarainen opetushallituksesta kirjoitti seuraavaa: ”Ammattitaidon arviointiin liittyvästä kirjallisuudesta on Suomessa huutava pula. Laadukkaan kirjallisuuden tarve on korostunut erityisesti uusien ammattitutkintojen kehittämisessä ja näyttökokeiden arvioinneissa. Juhani Räsäsen teos tuo merkittävän panoksen ammattitaidon arviointikäytäntöjen edistämiseen. Teosta voidaan erityisesti hyödyntää opettajille ja työelämän arvioijille suunnattujen koulutusohjelmien toteuttamisessa.” Sittemmin teoksesta otettiin kolme täydennettyä laitosta. Lisensiaattiopintoni eteneminen tyssäsi sittemmin osittain omaan väsymykseeni ja yliopiston tutkintobyrokraattisiin esteisiin. Eläkkeelle jäätyäni vuonna 2000 oli aika siirtyä voimaantumisen tielle, johon liittyen tämäkin tutkielmatyö liittyy.

Voimaantunut elämä ei koostu elämästä, jota eletään sen mukaan kuin mitä päähän pälkähtää. Minulle voimaantumisen tutkiminen on ollut haaste, voimauttava prosessi. Olen kirjoittanut aiheesta kolme kirjaa. Ensimmäinen Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys – Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö ilmestyi 2002. Kirjan kustantamiseen sain Opetus- ja kulttuuriministeriön apurahan. Toinen Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut – Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen ilmestyi 2006. Viimeisin teoksista Voimaantuminen ja elämänpolitiikka, Voimaantumisen resurssiteoria, Uskaltava vastuullisuus, Valinta, optimointi ja kompensointi ilmestyi elokuussa 2014 Sen lisäksi olen suunnitellut Auktorisoidun Voimaantumisvalmentajan rekisterisuojatun koulutusohjelman ja vastannut koulutuksen toteuttamisesta vastuullisena kouluttajana Taitotalo Amiedussa. Ensimmäinen 16 oppilaan ryhmä toteutettiin ajalla 17.1.2007- 25. 9. 2008 liittyen yrittäjän erikoisammattitutkintoon ja sitten toinen 14 oppilaan ryhmä ajalla 8.9.2009- 12.10.2010 liittyen yrittäjän ammattitutkintoon. Osallistujat saivat sekä ammattitutkintotodistuksen että Auktorisoidun Voimaantumisvalmentaja-sertifikaatin.

Voimaantumista on tutkittu mm. seuraavissa konteksteissa: Sosiaalityön ja auttamistyön kontekstissa (Fetterman ym. 1966). Kasvatuksen ja kasvun kontekstissa (Rogers 1961, Siitonen 1999). Erityispedagogiikan kontekstissa (Määttä 2001). Yhteiskuntatieteellisessä toimintatutkimuksessa (Bowes 1996). Naistutkimuksessa (Dominelli 2002). Työyhteisöjen kehittämisessä (Heikkilä-Laakso & Heikkilä 1997). Kansalaisaktiivisuuden tutkimuksessa (Hyyppä 2002. Kuntoutustutkimuksessa (Sinervo & Valokivi 2001, Kaukonen 2004. Ammatillisessa voimaantumisessa ja työvalmennuksessa (Räsänen 2002). Johtoryhmien konsultaatiossa (Räsänen, Keskitalo ym. 2006). Sairaanhoidon ja sosiaalialan organisaatioissa (Mattila 2006)

Työhyvinvoinnin ja voimaantumisen rakentamisessa ensisijaisena haasteena ei ole luonteeltaan reaktiivisten projektien, prosessointi- ja sovittelu- ja kuntoutusmenetelmien kehittäminen vaan työyhteisökulttuurien yleinen kehittäminen – oikeudenmukaiseen, luottamukseen perustuvaan ja dialogiseen suuntaan. Mitä paremmin jälkimmäisessä onnistutaan, sitä vähemmän edellistä tarvitaan. Tämä on empiirinen tosiasia. Tähän lähtökohtaan nojaa myös voimaannuttavan työvalmennuksen filosofinen, teoreettinen ja käytännöllinen kehystämien.

Järvenpäässä 25.3.2015
Juhani Räsänen

I VOIMAANTUMISKÄSITTEEN MONIMIELISYYS

1.Voimavarojen luonne

Englanninkielinen käsite empowerment, suom. voimaantuminen, valtaistuminen, väkevöityminen, mahtavoituminen jne, on monimielinen käsite. Käsitteen muun-nelmat ovat kuitenkin esiintyneet kansainvälisissä ja suomalaisissa eri alojen hankkeissa ja tutkimuskirjallisuudessa aina 1960-luvulta lähtien ja jopa aiemminkin. Se on ”amebamainen” käsite, josta kiinnisaaminen on hankalaa. Tuskailijat ovat tästä ärtyneet ja kehoittelevat voimauttajia painumaan hevon kuuseen.

Empowerment hakusana tuottaa googlen kansainvälisessä haussa 49 000 000 tulosta ja suomalaisessa googlen haussa lähes 60 000 tulosta. Empowerment-käsitteen suomennetuista versioista yhdistelmä empowerment+voimaantuminen tuottaa 11 800 tulosta, empowerment+omavoimaistuminen 8360 tulosta ja empowerment+ valtaistuminen 7 300 tulosta. Kyse on siis epidemian omaisesta ilmiöstä, joka yhdistetään ihmisten, ihmisyhteisöjen ja yhteiskuntien pyrkimykseen parantaa ihmisen elämänlaatua sen kaikissa muodoissa. Voimaantuminen ilmenee toiminnan tuloksena. Aito voimaantuminen perustuu ponnisteluun. Ponnistelusta syntyy onnistumisen tunne, joka syrjäyttää epäonnistumisen häpeän: syntyy pysyvä hyvä tunne. Voimaantumisen tunteella on vahva siirtovaikutus: pärjään vaikka elämä olisikin pelkkää kärsimystä. ”Elämä on tarkoituksellista.” Mielihyvän tavoitteluun sisältyy yleensä saamisen tunne, joka syrjäyttää mielipahan murheen: syntyy hetkellinen hyvä mieli. Mielihyväoppimisen tuloksena on heikko siirtovaikutus. ”Elämä on laiffii!” Jos se ei ole laiffii, niin hankitaan lisää ”laiffii” ja menetetään viimeisetkin voimat.

Voimaantuminen (Empowerment) on siis kaikkien huulilla näinä päivinä, ja se käsitetään kaiken hyvän lähtökohdaksi. Valitettavasti termin ”tuttuus” ja käyttö-yhteyksien löysyys voi johtaa ja on johtanutkin siihen, että koko käsite on menettä-mässä voimansa. Lopputuloksena on yhä laajenevia väärinkäsityksiä ja lisääntyvää sekavaa ajattelua. Voimaantumiselta katoaa valta vaikuttaa niihin tekijöihin, jotka voimattomuutta synnyttävät. Erityisen huolestunut pitää olla siitä, että voimaantumiskäsite on ajautunut yhä enemmän individualististen pyrkimysten, liberalistien, jopa ääriliberalistien ja uuskonservatiivien käyttöön. Voimaantumiskäsitteestä on tullut kiertoilmaus mystisiin hankkeisiin ja työn tehostamiseen. Käsitteestä on kadonnut tieteellisiin perusteisiin kytkeytyvä voima.

Jukka Kemppinen kirjoittaa blokissaan 2008: ”Empowerment on siis nyt voimauttamista, ja ennen pitkää saamme tietää, mitä se tarkoittaa. Sanakirjan mukaan se tarkoittaa, että köyhä ei saa olla, kun on oltava vapaa, osallistuva, ihmisarvoinen, arvostettu, yhteisöllinen ja jotain vielä. Mutta persaukisia ei voimauteta”. Kemppinen on havainnossaan oikeassa; ne voimaantuu, joilla on siihen edellytykset. Resursseja omaavien ihmisten elämänkulun valinnat, optimoinnit ja kompesoinnit ovat erilaiset kuin niiden, jotka ovat vailla resursseja.

Onko voimaantuminen sitten uusi -ismi? Voimaantumisvalmentajat (Harriet ja Monica) v. 2008 vastasivat näin: ”On, jos siitä vain puhutaan eikä sitä koskevia lähtö-kohtia ja ehtoja saateta voimaan. On, jos sitä ei nivota henkilökohtaiseen kokemuk-sen, kasvuun ja aidon identiteetin löytämiseen ja toteuttamiseen! On, jos ei ole valmis ottamaan sitä elämänsä strategiaksi ja suostua pitkäjänteiseen työskentelyyn! On, jos organisaatiokulttuuri ei anna sille tilaa eikä salli yksilöiden voimaantua ja löytää ryhmän aitoa voimaa! On, jos yhteiskunnalliset poliittiset ja institutionaaliset tekijät eivät luo sille ilmapiiriä ja anna mahdollisuuksia."

Ihmisten mentaliteetti ja arvomaailma muokkaa yhteiskuntamuotoa, ja yhteiskun-tamuoto vuorostaan muokkaa ihmisten mentaliteettia ja arvomaailmaa. Mentaliteetti on reaktiota

olosuhteisiin. Ihmisten luonne mukautuu sen mukaan mitä he joutuvat kokemaan. Toisaalta vanha viisaus elämän suurimmasta tragediasta – tosiasioiden kieltämisestä – antaa viitettä siitä, millä hinnalla tuota tasapainoa pyritään ylläpitämään. Ylläpitääkseen voimavarojaan ihminen tukeutuu perusvoimavaroihin ja jalostettuihin voimavaroihin.

Perusvoimavaroja ovat materiaalinen ympäristö, elämäntilanne, persoonalliset luonteenpiirteet (esim. optimismi/pessimismi) sekä energialähteet (esim. raha, tieto ja sosiaalinen kompetenssi) Perusvoimavarojen kautta ihminen pyrkii saamaan jalostettuja voimavaroja, jotka hän sitten liittää osaksi omaa persoonallisuuttaan. Persoonallisuus on dynaaminen ja muuttuu koko elämän ajan erilaisten elämäntapahtumien seurauksena. Ihminen kehittää voimavarojaan siten, että persoonallisuus, temperamentti, luonne ja voimavarat ovat sopusoinnussa keskenään.
Jalostettuihin voimavaroija ovat esimerkiksi hyvä itsetunto, hallinnan-, kunnian-, ylpeyden- ja turvallisuuden tunne. Lazarus ja Folkman (1984, 165–167) jakavat voimavarat kuuteen ryhmään, jotka ovat terveys, positiiviset uskomukset, ongelmanratkaisutaidot, sosiaaliset taidot, sosiaalinen tuki ja materiaaliset resurssit. Terveellä ihmisellä on paremmat mahdollisuudet käsitellä selviytymistä edellyttävää tilannetta. Usko omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa elämään, ja kyky olla yhteydessä toisiin ihmisiin auttaa sopeutumisessa. Materiaaliset resurssit, kuten raha, tavara ja palvelut, edistävät ongelmien ratkaisua.

Hobfollin (1988, 55) mukaan ihminen pyrkii estämään voimavarojen vähenemisen. Voimavarojen vähenemisen seurauksena hän toimii minimoidakseen heikkenemisen ja luo uskomusjärjestelmän turvaamaan resurssit. Ellei yksilö kykene suoraan korvaamaan voimavarojen menetystä, hän pyrkii löytämään korvaavia ratkaisuja. Voimavarojen merkitys voi vaihdella ihmisen ja tilanteen mukaan monimutkaisella tavalla (Hobfoll ym. 1990). Mitä paremmat voimavarat ihmisellä on, sitä monipuolisimpiin keinoihin hän voi turvautua (Järvikoski 1996, 38) ja sitä paremmin hän luottaa selviytyvänsä elämänmuutosten ja muiden vaikeiden tilanteiden yhteydessä. Luottamus on miehillä yhteydessä mm. kognitiivisiin kykyihin ja naisilla mielialaan (Suutama 1995, 72–75)

Empowerment-käsitteellä pyritty yhdistämään ihmisen oma kehittyminen ja voimistuminen ja organisaation tavoitteet. Yksilön voimaantumisprosessi edellyttää kriittistä itsereflektiota ja sen perusteella muutoksia omiin toimintamalleihin. Yhteisön tasolla voimaantumisella tarkoitetaan yksilöiden yhteistä ponnistelua yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi (Rodwell 1996). Käsitteen ulottuvuuksia ovat vaikuttaminen, taito, merkitys- ja itsemääräämisoikeus. Vaikuttamisella tarkoitetaan sitä, miten paljon yksilö voi työssään vaikuttaa strategisiin, hallinnollisiin tai käytännön tuloksiin. Taito viittaa yksilön työssään osoittamaan tehokkuuteen ja uskoon että yksilö kykenee tekemään työnsä taitavasti. Merkitys nähdään työn päämäärän tai tarkoituksen arvona suhteessa yksilön omiin ihanteisiin. Itsemääräämisoikeus mahdollistaa itsenäisen päätöksenteon, joka yhdessä pätevyyden kanssa on tärkeä tekijä työmotivaation rakentumisessa. (Thomas & Velthouse 1990.)

Voimaantuneisuus on hyvinvoinnin tila. Hyvinvointi ilmenee ajassa ja tilassa, jossa yksilö tuntee "olonsa hyväksi", tila, joka ei ole levottomuutta tai epätasapainoa edes silloin, kun olosuhteet vaikeuttavat oloa tai suorastaan piinaavat. Voimaantuneisuus on sekoitus valveilla oloa, sisäistä rauhaa, tyyneyttä ja hiljaisuutta sekä tietoisuutta omasta henkilökohtaisesta voimasta elämän tosiasioiden edessä - ja paljon muuta. Voimaantunut ihminen arvaa oman osansa ja antaa arvon toisillekin.

2. Valmennuksen luonne

Ajatus filosofisesti orientoituneen valmennuksen käyttämisestä tavallisten ihmisten auttamiseen ei ole uusi. Voimaannuttavan työvalmennuksen filosofisena ohjenuorana voidaan pitää 1980 luvun alkua. jolloin nykyisen philosophical practice -liikkeen katsotaan saaneen alkunsa, kun saksalainen Gerd Achenbach aloitti filosofisen vastaanottonsa. Vuosikymmenen kuluessa liike on levinnyt erityisesti Saksassa ja Hollannissa.

Achenbach varoittaa monien terapeuttien ja filosofienkin yksinäkökulmaisuudesta. He luovat keinotekoisia "toisia" todellisuuksia tulkitsemalla ihmisten kaikki kysymykset, valitukset, ongelmat yhden teorian valossa. Achenbachin mielestä juuri näkökulman vaihtaminen tekee filosofisen auttamistyön mahdolliseksi: asiat nähdään toisessa valossa, toisin silmin.

Ensimmäisen säännön mukaan ihmisiä tulisi aina kohdella siten, että otetaan huomioon jokaisen yksilön ainutkertaisuus. Jokaisella on yksilöllinen tapansa ajatella. Nietzsche oivalsi hyvin tämän ihmistä koskevien yleisten totuuksien riittämättömyyden: yhdelle sopiva tapa käyttäytyä onkin toisen kohdalla täysin sopimaton tai suorastaan naurettava.

Toisen säännön mukaan valmentajan on yritettävä parhaansa mukaan ymmärtää asiakasta; hän on tutustunut monenlaisiin tapoihin ajatella. Hän on oppinut, että ihmiset ajattelevat erilaisia asioita erilaisilla tavoilla. Achenbach korostaa eläytymisen osuutta asiakkaan ymmärtämisessä.

Kolmannen säännön mukaan valmentajan ei tulisi yrittää muuttaa ihmistä, joka hakee häneltä apua. ”Kehotan teitä olemaan varovaisia ja vaatimattomia: vastustakaa nykyisin epideemistä houkutusta muuttaa sitä ihmistä, joka luottaa teihin.”
Neljännen säännön myötä valmentajan praktiikan keskeiseksi tavoitteeksi nousee asiakkaan näkökulmien laajentaminen ja avartaminen. ”Ikivanha viisaus on se, että ihmiset eivät kärsi asioista ja olosuhteista, joista he kertovat ja joista he valittavat. He kärsivät ensisijassa siksi, että he näkevät asiat ja olosuhteet siten kuin he näkevät ne. Kuten Epiktetos sanoi: "Eivät asiat itsessään vaivaa ihmisiä, vaan heidän käsityk-sensä noista asioista."

Voimaantumispyrkimyksissä etsitään tasapainoa ihminen-ympäristösuhteen välille. Voimaantuneisuus ei ole staattinen vaan dynaaminen tila. Sitä kuvaa seuraava jatkumo: Voimaantuminen on oppimista, oppiminen on voimaantumista, voimaantuminen vaikuttaa oppimiseen, oppiminen vaikuttaa voimaantumiseen ja voimaantuminen ja oppiminen ovat sidoksissa toisiinsa.
Voimaantumiskäsite pitää ihmistä kokonaisuutena ja pyrkii luomaan harmoniaa elämän osa-alueiden välille. Itseasiassa voimaantuneisuus voidaan määritellä tilaksi, jossa ihminen on ”vakiintunut itseensä”. Vain hän, joka on vakiintunut itseensä säteilee elämän täyteläisyyttä. Itseensä vakiintuneisuudesta tunnistamme ihmisen, joka tuntee olonsa hyväksi. Itseen vakiintuminen edellyttää hyvää tasapainoa: ei mitään kylmää staattisuutta, vaan sellaista dynaamista tasapainoa, johon kaikki yksilön osatekijät osallistuvat. Itseensä vakiintuminen vaatii ponnistelua ja vaivannäköä, vaikka nykyajan elämänmeno osoittaa, että ihminen hakee sitä vapaasta nautinnosta. Myös monet ajattelijat suhtautuva kriittisesti modernin ihmisen todelliseen vapauteen vakiintua itseensä, toimia ja ajatella parhaaksi katsomallaan tavalla.

Häiriötä arvioitaessa on pohdittava, mikä on tilanne, jossa ”normaali” ihminen toimisi samoin kuin häiriintynyt. Kun esim. syytämme ihmistä agressiivisesta käyttäytymisestä, meidän tulisi päästä perille siitä, mitä ne tilanteeseen tai tilanteen tulkintaan liittyvät tekijät ovat, joiden käsittelyn ainoa vaihtoehto on väkivaltaisuus. Tunteet esim. syntyvät tilanteissa, joissa toiminta johtaa ihmisen kannalta hyödyllisiin tuloksiin tai sitten ei. Kielteiset tunteet johtavat toiminnan toiminnan hajautumiseen ja järjestelmän kaventumiseen sekä palautumiseen aiempiin järjestelmän kehitysvaiheisiin. Mitä tapahtuu, kun ihminen saa aikaan toivomansa tuloksen? Tyytyväisyys ja ilo. Järjestelmä on valmis suuntautumaan uusiin toiminnan tuloksiin. Tie kulkee ahdistuksesta, joka on disorganisoitumisen tila, – sellaiseen uuteen organisoitumiseen – joka johtaa iloon.

Erich Fromm sanoo: ”Ihminen olisi vapaa toimimaan, jos hän tietäisi mitä hän haluaisi, ajattelisi ja tuntisi. Mutta hän ei tiedä. Hän mukautuu anonyymien auktori-teettien alaiseksi ja omaksuu itselleen minän, joka ei ole hänen omansa. Mitä enemmän hän näin tekee, sitä voimattomammaksi hän itsensä tuntee ja sitä enemmän hänen on pakko yhdenmukaistua. Huolimatta näennäisestä optimismista ja yritteliäisyydestä, nykyinen ihminen on syvän voimattomuudentunnon vallassa, joka saa hänet tuijottamaan lähestyviä katastrofeja kuin hän olisi halvaantunut.” (Fromm 1960)

II VOIMAANTUMINEN JÄRJESTELMÄN UUDELLEENORGANISOITUMISENA

1.Kurjuuskulttuurista voimaantumiskulttuuriin

Timo Järvilehto kirjoittaa: ”On olemassa vain yksi ihmisen ja ympäristön muodostama järjestelmä, joka muodostuu aivoista, kehon eri osista, muista ihmisistä, ympäristön eri osista jne. Tämän järjestelemän olemassaolon ja kehittymisen edellytys on, että se kykenee organisoitumaan tuloksia tuottavalla tavalla. Esim. vaurio aivoissa voi tuottaa erilaisia häiriöitä, mutta järjestelmä voi järjestyä uudella tavalla, jolloin tulos voidaan saavuttaa huolimatta häiriöstä. Häiriön aiheuttaja voi olla järjestelmän missä osassa tahansa. Psyykkinen toiminta on juuri kehon ja ympäristön yhteistyötä, yhdessä järjestäytymistä, mikä mahdollistaa ihmisen toiminnan tulokset. Kun jokin järjestelmän osa vaurioituu, vaikkapa ihmissuhde, toiminnan tulosten tuottaminen entiseen tapaan vaikeutuu. Järjestelmän täytyy siis organisoitua uudella tavalla.” (Järvilehto 1995)

Voimaantumisessa on siis kysymys sitä, että järjestelmä organisoituu uudella tavalla. Epiktetos, stoalainen orja huomautti: »Jos joku on onneton, kertokaa hänelle, että hän on itse ainoa syy siihen.» (**Pekka Antikainen:Korkeakoulupoliittista vallankäyttöä oppimassa, Tapausesimerkkinä ammattikorkeakoulujen vakinaistamis- ja laajentumisprosessi 1995-2000. Tampereen yliopisto, Hallintotieteen laitos 2002, Tampereen yliopistopaino Oy Juvenes Print, Tampere 2002)**

Jos valtarakenteista ei voi koskaan päästä eroon, niin voiko niitä muuttaa oikeudenmukaisemmaksi. Kyllä voi. Jatketaan harjoituksia eli kriittisen tiedostamikyvyn neljä ominaisuutta. Valta antienergiana valta mahdollistajana.

Valtatietoisuus. Tietää, että yhteiskunta ja historia ovat ihmisen ja organisoitujen ryhmien luomia; tietää, että kuka/mikä käyttää valtaa yhteiskunnassa ja mihin tarkoituksiin ja kuinka valta on tällä hetkellä järjestetty ja miten sitä käytetään.
Kriittinen sivistyneisyys. Analyyttinen tapa ajatella, lukea, kirjoittaa, puhua tai keskustella siten, että rikotaan vaikutelmien, myyttien, kliseiden ja mielipiteiden pinta; ymmärretään aiheiden sosiaaliset kontekstit ja seuraukset; löydetään minkä tahansa tapahtuman, tekstin, tekniikan, prosessin, kuvan, tilanteen, lausuman tai objektin syvempi tarkoitus ja käytetään tätä syvempää tarkoitusta omassa kontekstissa.
Desosiaalisaatio. Tunnistetaan ja haastetaan myytit, arvot, käytös ja kieli, jotka on opittu massamediasta; tarkastellaan kriittisesti yhteiskunnassa operoivia arvoja, jotka on sisäistetty, sellaiset kuin rasismi, seksismi, homofobia, rikkaiden ja kuuluisien ihannointi, sankarien palvonta, kulutushysteria, militarismi, kansallinen sovinismi ja luokkajako.

Kautta aikojen ihmiset ovat kehittäneet keinoja, joilla he ovat saaneet lisää voiman tunnetta suoriutua niin vaikeista tehtävistä kuin elämän arjestakin. Eri kulttuureissa keinot ovat saattaneet olla kovinkin erilaisia.
Kasvatus ja koulutus ovat osoittautuneet keinoiksi luoda voimaa osallistumalla informaation ja tiedon hankintaprosessiin sekä monipuoliseen kasvatukseen, sivistyksen omaamiseen. Toiminnasta vastaaville henkilöille, opettajille, johtajille, ohjaajille, kehittämisestä vastaaville ammattihenkilöille jne. empwerment-toiminta tarkoittaa organisaation kehittämistä sekä sellaisten toimintojen luomista ja käyttöön ottamista, jotka tasapuolisesti edesauttavat voimaantumisprosessin esiintymistä ja kehittymistä sekä yksilöissä että työorganisaation rakenteissa. Samaa voidaan toteuttaa perhepiirissä, koululuokassa, auttamisjärjestössä, poliittisessa yhteisössä ja työpaikoilla.

1. Viime vuosiin asti työhyvinvoinnin tutkimuksellinen painopiste ja näkökulma on suuntautunut pahoinvointiin, sairauksiin ja ylipäätään negatiivisten indikaat-toreiden käyttöön (Hakanen 2004). Ongelmat tiedetään.
2. Hyvinvoinnin riskitekijöistä ja ongelmista tiedottaminen on samalla ohjannut yhteiskunnassa ja työpaikoilla tapahtuvaa keskustelua ehkä liiankin yksipuoliseen ja kielteiseen suuntaan. Interventiot ovat olleet kurjuuteen reagointia.
3. 1990-luvulla kannustavan ajattelutavan nousu synnytti uuden *positiivisen psykologian* liikkeen; (Seligman & Csikszentmihalyi 2000; Sheldon & King 2001; myös Suomessa, Laaksonen, Hakanen, Robinson, Repola, Kiikkala, Siitonen ym. 1999-2004, Räsänen 2000, 2004). Ennakoiva ja kannustava ajattelutapa lähti nousuun; kurjuuspainotteisuudesta hyvinvoinnin ennakointiin ja voimaantumisen mahdollistamiseen.
4. Suunta onkin vähitellen muuttumassa. Negatiivisen uupumus- ja jaksamis-painotteisuuden varjon alla kulkenut uusi rakentava *suuntaus* on pääsemässä vähitellen päivänvaloon.
5. Kurjuuspainotteisen ongelmalähtöisen tutkimuksen ja puheen rinnalle työelämässä on kaivattu hyvinvointia ja voimaantumista edistävien asioiden raportointia ja voimaantumista edistäviä hankkeita.
6. Voimaantumisen ja empowerment-orientaation (Sitra, Ministeriöt, Eduskunnan Tulevaisuusvaliokunta, Työterveyslaitos, Työturvallisuuskeskus, Tutkijat yliopistoissa ja ammattikorkeakoulussa, Etera ym.) merkitykseen ollaan vähitellen havahtumassa.

Voimaantumisella tarkoitetaan ihmisen kykyä tunnistaa, arvoida ja käsittellä omia sisäisiä ja häneen kohdistuvia ulkoisia valtapaineita. Koska ihmisillä on syvä luontainen tarve tuntea itsensä arvokkaaksi vähäiselläkin tämän kykyisyyden lisäämisellä voi olla uudistava vaikutus niin yksilöihin, ryhmiin, yhteisöihin ja koko yhteiskuntaan, ja se voi tuottaa valtavia energiamääriä oppimiseen, kasvuun ja tuottavuuteen. Ihmisen voimaantumisen ja sisäisen voimantunteen tarve tulee ajankohtaiseksi viimeistään silloin, kun ihmistä estetään tai yritetään estää voimaantumasta ja kasvamasta omaksi hyväksi itsekseen.

Mitä voimaantumisen määritelmän mukaan sisäinen tunne pitää sisällään?

1. (**Tarkoituksellisuuden tunne, itsensä toteuttamisen tunne)**Oman aloitekyvyn harjoittaminen ja omia kykyjä optimaalisesti vastaavan tarkoituksellisen tehtävän toteuttaminen
2. **(Osaamisen ja pätevyyden tunne)** Haasteet ja haastavien työtehtävien suorittaminen
3. **(Vapauden tunne)** Itsenäisyys, vastuu ja omalakisuus työn suunnittelussa ja työtehtävissä
4. **(Dynaamisuuden ja tapahtumisen tunne)** Monipuolisuus ja vaihtelevuus työtehtävissä
5. **(Edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne)** Uusien asioiden oppiminen, oman kehityksellisuuden haltuunottaminen
6. (**Oivalluksen kautta syntyvä ilo)**Mahdollisuus luovuuteen ja mielikuvituksen käyttöön.
7. **(Tunne kuuluvuudesta yhteisöön)** Hyvä yhteistoiminta; yhteisvaikutus, yhteisvastuu

Onko voimaantuminen sitten uusi -ismi**?** On, jos siitä vain puhutaan eikä sitä koskevia lähtökohtia ja ehtoja saateta voimaan. On, jos sitä ei nivota henkilökohtaiseen kokemuksen, kasvuun ja aidon identiteetin löytämiseen ja toteuttamiseen! On, jos ei ole valmis ottamaan sitä elämänsä strategiaksi ja suostua pitkäjänteiseen työskentelyyn! On, jos organisaatiokulttuuri ei anna sille tilaa eikä salli yksilöiden voimaantua ja löytää ryhmän aitoa voimaa! On, jos yhteiskunnalliset poliittiset ja institutionaaliset tekijät eivät luo sille ilmapiiria ja anna mahdollisuuksia. (Voimaantumisval-mentajat 2008)

Voimaantumisella (empowerment) tarkoitan ihmisten kykyä ymmärtää, arvioida ja kontrolloida 1) henkilökohtaisia, 2) sosiaalisia, 3) taloudellisia sekä 4) poliittisia valtapaineita. Voimaantunei-suutta jäsentävät 1) päämäärät, 2) kykyuskomukset, 3) kontekstiuskomukset ja 4) emootiot sekä 5) näiden keskinäiset merkityssuhteet. Heleena Mattilan mukaan (2007) ”Voimaantu-minen on lähimmäisenrakkauden ravitsemaa molemminpuolista silleen jättämistä, jonka ydin on olla pakottamatta tai estämättä toista ihmistä tai olla itse lannistumatta ja alistumatta toisen ihmisen

tahtoon.” Liisa Horelli (2007) puolestaan katsoo, että Voimaantumisen kuuluu kaksi puolta: Voimaantuminen viittaa subjektiiviseen sisäiseen tunteeseen, jossa yhteensovittuu ihmisen suhde itseensä, päämääriinsä, tunteisiinsa ja ympäristöönsä. Valtautuminen viittaa tiedollisiin ja taidollisiin kykyihin sekä materiaalisiin ja sosiaalisiin voimiin ja resursseihin.

1. Voimaantuminen käsittelee voimaantuneisuutta lisääviä ilmiöitä ja asioita; päämäärien asettamista, kontekstiuskomuksia, kykyuskomuksia ja emotionaalisia tiloja yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön tasolla.
2. Voimaantuminen syntyy kun voimaantumisen mahdollisuus ja voimaantumisen mahdollistaja kohtaavat elämän arjessa.
3. Voimaantuminen tekee mahdollisuudeksi asian, joka muutoin ei olisi mahdollista.
4. Voimaantuminen tuottaa yksilöiden, yhteisöiden ja yhteiskunnan elämään hyvinvoinnin lisäarvoa.
5. Voimaantuminen tekee hyvän tekemisen näkyväksi ja palkittavaksi ominaisuudeksi.
6. Voimaantuminen muuttaa yrityskulttuuria ihmisten kautta eikä päinvastoin.
7. Voimaantuminen kiittää ihmisiä käyttökelpoisen arvioinnin ja vastustuksen antamisesta.

Voimaantumisen ajatellaan toimivan katalyyttina sitoutumisprosessissa. voimantunne johtaa vahvaan sitoutumiseen. Voimaantumistunteen edellytyksenä on persoonallinen toivo, voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus. Voimaantumisesta on kyse, kun ihmiset tunnustavat voimantunteen ja osaavat nimetä omia voimiaan kuluttavia ja kartuttavia tekijöitä yhteiskunnasta, työyhteisöistä ja yksityisestä elämästään ja saavat valmiuksia näiden voimien ja valtatekijöiden tunnistamiseen. Kysymys on siitä, mitä voimaantumisen tunteeseen kuuluu? Mistä voimattomuuden ja voimaantumisen tunteen voi tunnistaa? Millaista on tietoisuuden herääminen voimaantumiseen.

2. Voimaantumisajattelu ja tutkimus

”Ellei kukaan kysy minulta mitä voimaantuminen on niin tiedän, mutta jos tahtoisin selittää sille, joka kysyy en tiedä” (Soveltaen Kirkkoisä Augustus uskosta)
Empowerment-termiä käytetään nyyisin kuvaamaan prosessia, jossa ihmiset tulevat täysivaltaisiksi oman elämäänsä suhteen. Voimavaraistumisella tarkoitetaan ihmisten kykyjen, mahdollisuuksien ja vaikutusvallan lisääntymistä. Voimavaraistumista tapahtuu, kun ihmiset saavat lisää yhteyksiä, taitoja, menetelmiä ja voimia sekä uskoa oman kykyynsä vaikuttaa elämäntilanteeseensa.
Voimaantumisen syntymisen voi katsoa koostuvan monien toiminta-alueiden hallinnasta tai hallinnankokemuksista. Voidaan puhua ns. tahdonalaisesta eli volitionaalisesta kyvystä ja sen kehittymisestä ja kehittämisestä. (Volitionaalinen. > *volitio:* tahto, tahtomiseen, tahtotoimintaan liittyvä, tahdon alainen [Lat. *velle:* tahtoa, aikoa, toivoa, suoda, pyytää, vaatia; (vertaa: vapaa tahto, hyvä tahto, rauhan tahto jne.)mielialan tai tunteiden hallinnasta, ajatusten hallinnasta, tekojen hallinnasta, halujen hallinnasta, sosiaalisten suhteiden hallinnasta, elinolosuhteiden hallinnasta
Empowerment-käsitteen historiaa tutkinut Liisa Kuokkanen (2003) erottaa voimaantumisajattelussa kolme historiallisesti kehittynyttä aluetta:

1. Alistettujen valtaistuminen osana kansalaisliikettä 1960-luvulta lähtien. Taustateoriana kriittinen teoria ja emansipatoorinen liike.
2. Organisaatioiden kehittyminen ja henkilökohtainen valtaistuminen osana inhimillisen osaamisen kehittämistä työpaikoilla 1970-luvulta alkaen.
3. Ihmisen voimaantuminen henkilökohtaisen kehitysprosessin tuloksena. Taustateoriana olivat sosiaalipsykologiset teoriat. Tämän aihepiirin julkaisut yleistyivät 1980-luvun alussa.

Hallinnan ja itseohjauksen teoreettiset käsitteet ovat myös hajonneet monelle tutkimusalueelle. Ongelmien rakenneyhtäläisyyden takia hallinta ja itseohjaus ovat monitieteisiä käsitteitä, kuten voimaantuminenkin. Hobfoll (1988). Voimaantumistutkimusta on toteutettu mm. seuraavissa konteksteissa:

Kuvio: Voimaantumistutkimuksen lähestymistavat
(Soveltaen Salme Mahlakaarto: Subjektiksi työssä, Identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehitysohjelmassa, Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä 2010)

III YHTEISKUNTA- JA TYÖELÄMÄTODELLISUUS

1.Vanhan työn ja työolosuhteiden luonne

Yhdysvaltalaisen sosiologi **Richard Sennet** (Lähde: Richard Sennet: Työn uusi järjestys, Vastapaino 2002) kysyy, mitä seurauksia uudesta, "joustavasta" työstä on nykykapitalismissa työskentelevälle yksilölle. Ennen kaikkea Sennettiä kiusaa työlle ja ihmisluonteelle asetettavien vaatimusten välille syntynyt ristiriita.
Richard Sennett kirjoittaa paljon puhutussa ja provokatiivisessa kirjassaan, että niin sanotun "vanhan työn" aikaan ihmisten elämä perustui keskinäiseen lojaaliuteen, sosiaalisiin sitoumuksiin sekä hankittuihin taitoihin ja tietoihin, jotka saivat ihmiset tuntemaan itsensä tärkeiksi toisilleen. Sen sijaan nykyisen "uuden työn" aikana sekä henkilökohtaista että perhe-elämää läpäisee yhä enemmän tulojen ja asuinpaikan epävakaus. Sitoumukset ja opitut taidot ovat muuttuneet yhdentekeviksi, mielekkään jatkuvuuden kokemus on hajonnut erillisiksi episodeiksi ja

keskittymiseksi kuluttamiseen. Tästä kaikesta seuraa vaikeus ymmärtää ja hallita vieraantumista - perheestä, työstä, merkityksistä, itsestä.

- **Sitoutumattomuus ja pinnallinen yhteistoiminta tarjoavat paremman suojakuoren tämän päivän todellisuutta vastaan kuin lojaaliuden ja palvelun arvoihin perustuva toiminta.**

- **Verkostomaisissa organisaatioissa ei useinkaan ole mitään selkeitä sääntöjä, joiden perusteella työntekijöitä ylennetään tai sanotaan irti, eikä työtehtäviäkään ole selkeästi määritelty.**

- **Sosiaalisten siteiden heikkous näkyy kaikkein selvimmin tiimityössä kun tiimi siirtyy aina tehtävästä toiseen ja tiimin jäsenet vaihtuvat. Tästä johtuen tiimityön etiikka istuu erityisen hyvin joustaviin organisaatioihin ja taloudellisiin järjestelyihin.**

- **Pirstoutunut aika ja pirstoutunut työ ei juurikaan jätä tilaa henkilökohtaiselle historialle, siksi oman luonteensa kehittäminen edellyttää rutiinista irrottautumista.**

- **Joustavuuden etsimisen käytännöissä keskitytään suurimmaksi osaksi ihmistä taivuttaviin voimiin.**

- **Organisaatioiden välille verkostoitumisen nimissä kehitetään yhä väljempiä liittoutumia, joita on myös helppo purkaa.**

- **Elämää, joka koostuisi pelkästään hetkellisistä mielijohteista, lyhytjännitteisestä toiminnasta, ilman kestäviä rutiineja, ilman tapoja ja tottumuksia, ei voi muotoilla mielekkääksi.**

- **Organisaatiossa irtisanomisten jälkeen työnsä säilyttävät eivät juhli työnsä säilyttämistä vaan jäävät odottamaan seuraavaa supistamista.**

- **Nykyajan organisaatioissa, joissa valta keskittyy ilman keskittämistä, ylimmän vallan keskukset ovat hahmottomia.**

- **Joustavuus tuottaa erontekoja pinnallisen ja syvällisen välillä; niillä joilla on vähemmän valtaa ei ole mitään asiaa pintaa syvemmälle.**

- **Nykyisessä työelämässä organisaatioiden joustavuus edellyttää työntekijöiltä jatkuvaa riskinottamista.**

- **Ihmiset kokevat nykyisessä hetkisessä työelämässä kuluvansa enemmän sisältäpäin kuin ulkoapäin.**

- **Uudessa työn järjestyksessä huomio kiinnitetään tähän hetkeen, ihmisen välittömiin selviytymiskykyihin.**

- **Uudessa työjärjestyksessä eniten työtä tekevät saavat kaikkein vähiten työn rikastaviin piirteisiin kuuluvista inhimillisistä palkkioista.**

- **Vastuu muutoksesta on muutoksella itsellään; muutoshan ei ole kukaan henkilö, joka voitaisiin asettaa vastuuseen.**

- **Työelämässä epäonnistuneen henkilön epäonnistuneisuuden tunnetta ei voi lievittää pelkällä rahalla.**

- **Yhteiskunnan alimmilla tasoilla oleville ainut vapaasti saatavilla oleva resurssi on aika, jonka puitteissa voi muotoilla elämäänsä.**

- **Työelämässä pärjääminen ja menestyminen ei juurikaan anna eväitä toimia kasvattajana vanhemman roolissa.**

- **Toimintojen supistamisella tarkoitetaan, että vähemmällä tehdään vähemmän ja toimintojen uudistamisella, että vähemmällä tehdään enemmän.**

- **Uralla (career) tarkoitettiin alun perin hyvin rakennettua tietä. Ura on työtä tärkempi ihmisen luonteen muovaajana, koska ura on sisäinen kehityskertomus, joka muotoutuu sekä ammatillisen osaamisen että ponnistelujen kautta. Uraansa luova ihminen määrittelee omalle vastuulliselle toiminnalleen pitkän aikavälin päämäärät ja ammattieettiset normit.**

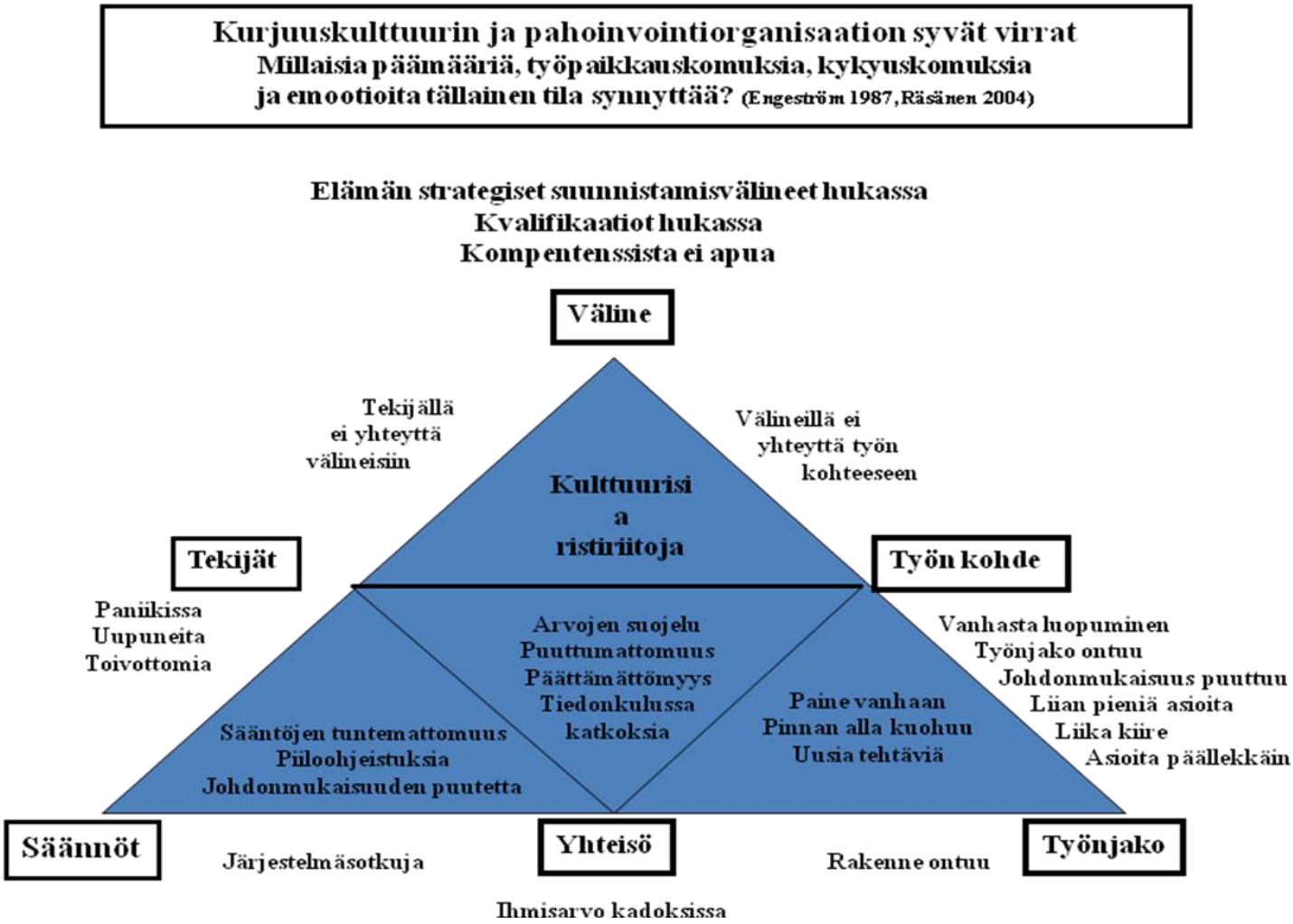
2. Kurjuuskulttuurin virrat

Voimattomuus on eteistapahtuma ennen joutumista varsinaiseen kiirastuleen, lopulliseen uupumiseen, masennukseen ja kyvyttömyyteen ohjata omaa elämää. Voimattomuus tarkoittaa tilannetta, jossa jatkuvasti rikotaan ihmisen tahtoa, toiveita ja itsemääräämisoikeutta vastaan. Voimattomuuden lähteenä on usein erilaiset yhteiskunnalliset ja yhteisölliset epäoikeudenmukaisuustekijät sekä syrjäyttämis- ja köyhdyttämismekanismit. Voimattomuus on minäkeskeinen ja yksilökulttuurinen tulkinta maailmasta ja sen ongelmista. Voimattomuus kuvaa yksilön tarpeiden, sisäistettyjen ympäristön vaatimusten ja ulkoisten toimintamahdollisuuksien välillä vallitsevaa epäsuhtaa. Ihminen voi vahvan käännekohtatuntemuksen pohjalta valita voimattomuuden tai voimaantumisen.

1. Voimattomuus on eteistapahtuma ennen lopullista uupumusta. Yli puolet suomalaisesta työikäisestä väestöstä koki työuupumusta, jonka kurjuuskeskeinen, yksilöllisen häpeän työkulttuuri laillistaa. Noin 165 000 työntekijällä työuupumus oli vakavaa. N. 750 000 ihmistä syö mielialalääkkeitä selviytyäkseen arjen paineista.
2. Voimattomuus on: kroonista väsymystä, depressiota, frustraatiota, todellisuuden virheellistä tulkintaa, päämäärättömyyttä, kyvyttömyys-uskomuksia ja kontrolloimattomia reagointitapoja jne. Yksilö sitoutuu ja omistautuu hankkeisiin, jotka eivät onnistu tyydyttämään hänen usein epärealistisia pyrkimyksiään.
3. Voimattomuus on emotionaalinen reaktio työhön liittyviin stressitekijöihin. Työn vaatimusten ja käytettävissä olevien resurssien välinen epätasapainotila aiheuttaa jännittyneisyyden, ahdistuneisuuden ja väsymyksen tunteita.
4. Vaikuttaa kaikkiin elämänalueisiin. Motivaatio-orientaatiomuodolla tärkeä rooli uupumuksen kehittymisessä ja voimaantumisen palautumisessa. Ammatillinen jälkeen jääneisyys ja kontrolliorientaatio pahentaa uupumusta. Voimattomuus on merkki organisaatiossa vallitsevista ongelmista; se ei ole yksilön heikkoutta. Kysymys on suhteessa olon muodoista. (Euroopan työterveys- ja työturvallisuusvirasto)

Voimattomuus on eteistapahtuma ennen joutumista varsinaiseen kiirastuleen, lopulliseen uupumiseen, masennukseen ja kyvyttömyyteen ohjata omaa elämää. Voimattomuus tarkoittaa tilannetta, jossa jatkuvasti rikotaan ihmisen tahtoa, toiveita ja itsemääräämisoikeutta vastaan. Voimattomuuden lähteenä ovat usein erilaiset yhteiskunnalliset ja yhteisölliset epäoikeudenmukaisuustekijät sekä syrjäyttämis- ja köyhdyttämismekanismit. Voimattomuus on minä-keskeinen lähtökohdiltaan ja minäkeskeinen tulkinta maailmasta ja sen ongelmista. Voimattomuus kuvaa yksilön tarpeiden, sisäistettyjen ympäristön vaatimusten ja ulkoisten toimintamahdollisuuksien välillä vallitsevaa epäsuhtaa.

Kurjuuskulttuurin ja työelämän pahoinvointikulttuuriin syvät virrat kytkeytyvät työ-elämän organisaatioiden toimintaan. Millaisia päämääriä, työpaikkauskomuksia, kykyuskomuksia ja emootioita tällainen tila synnyttää? (Engeström 1987, Räsänen 2004)



Kuvio: Kurjuuskulttuurisia tekijöitä sijoitettuna kehittävän työntutkimuksen mallinnukseen

Kehityssuunnan toiseksi muuttaminen edellyttäisi sopimuksia jokaisen yksilön suhteesta työmarkkinoihin, jokaisen roolista yhteiskunnan toiminnassa ja toimeentulosopimusta yksilön, työnantajien ja valtion välillä. Työnantajat katsovat työvoiman rekrytoinnin kokonaan ja jäännöksettömästi omaksi päätöksenteon alueekseen, mikä on ristiriidassa sopimuksellisuuden käynnistymisen kanssa. Edellisiin liittyvinä, muina kysymyksinä ovat yhteiskuntapoliittiset reformit ja niiden välttämättömyys. Työiän aikana tapahtuvat työmarkkina-asemasiirtymät, niiden lisääntyminen ja sisältöjen muuttuneet merkitykset merkitsevät sitä, että yhteiskuntapolitiikan pitäisi tulevaisuudessa tukea yksilöitä toistuvissa siirtymissä työmarkkinoilla ja avata heille normaalisuusperiaatteen mukaan uusia mahdollisuuksia koulutuksen, kuntoutuksen, työn jakamisen, sopimusten yms. keinoin.

Johtopäätöksinä suomalaisten työmarkkinoiden muutoksista voidaan mainita 1) työiän aikaisen elämänkulun katkoksellisuuden lisääntyminen, mikä tarkoittaa työmarkkina-asemassa siirtymisen määrän kasvua ja niiden sisältöjen merkityksen muuttumista, 2) työmarkkina-asemien voimakas eriytyminen ja sen myötä erityisesti työttömänä olleiden työllisyysmahdollisuuksien heikentyminen, 3) työmarkkinoiden hallittavuuden vaikeutuminen ja yksilöiden elämänkulun ohjaamisen kriisiytyminen ja 4) institutionaalisen kolmivaiheisen elämänkulun ehdollistuminen ja yksilöllistyminen.

IV VOIMAANTUMISAJATTELUN JA TYÖVALMENNUKSEN LYHYT HISTORIA

1.Sopetumisvalmennuksesta työvalmennukseen

Suomalaisen työvalmennuksen lähtökohdat löytyvät sopeutumisvalmennusajattelusta. Sopeutumisvalmennuksen teoriataustasta erottuu suomalaisessa kontekstissa ruotsalaisen psykologin Johan Cullbergin teos ”Tasapaino järkkyessä”, joka puolestaan perustui amerikkalaisen kriisi- ja preventioteorian klassikoihin Erich Lindemannin ja Gerald Caplanin tutkimuksiin.

Sanaa sopeutumisvalmennus on aina vieroksuttu siinä nähdyn passiivisuuden ja alistuneisuuden takia. Parempaa sanaa ei kuitenkaan löytynyt ennen kuin 1990-luvulla erilaiset ”empowerment” – käsitteestä johdetut käsitteet – (täysi)-valtaistuminen, voimaantuminen, sosiaalinen vahvistaminen - valtasivat alan retoriikan. Viime aikoina sopeutumisvalmennuksen ja osaltaan muunkin hoidon ja kuntoutuksen keskeiseksi vaikutusmekanismiksi on noussut voimaantuminen, valtaistuminen, mahtavoituminen ja vertaistuki.

2.Työvalmennuksesta voimaantumisvalmennukseen

Vuosituhannen vaihteessa kehittyi ammatillisen kehitykseen liittyvät teoreettiset perusteet sekä voimaantumisen kaksivaiheteoriat (Räsänen 2006). Viimemainittu tarkoittaa voimaantumisen edellyttävän valtaistumista autonomiseksi (omalakiseksi toimijaksi). Lisäksi kehittyi ns. mahdollistamisteoriat, jotka pohjautuvat (Räsänen 2006) organisaatiokulttuurin mahdollistavaan muutokseen.

Voimaantumisen sosiaalinen aspekti painottaa sitä, ettei yksilö voimaannu yksin, vaan sosiaalisella ympäristöllä ja rakenteella on suuri merkitys. Eri tilanteissa yksilö on voimaantunut eri tavoin, eri asioilla on tilanteissa erilainen merkitys. Kontekstitekijät ja -uskomukset kuuluvat voimaantumisen ehtoihin. Voimaantumisella nähdään olevan kolme areenaa:

1)Voimaantuminen yhteiskunnallista, rakenteiden ja lähiyhteisöjen muutosta käynnistävänä, eteenpäin vievänä ja sitä tukevana toimintamallina. Se merkitsee uuden tyyppistä dialogia ja osallisuutta yhteiskunnalliseen päätöksentekoon sekä kriittistä ja reflektoivaa todellisuussuhdetta, valmiutta erilaisuuden kohtaamiseen, epävarmuuden sietämiseen sekä valmiutta paneutua uusiin tilanteisiin ja dialogiin erilaisten toimijoiden kanssa ja toimia ihmisten puolestapuhujana .(Pease & Fook 1999,Payne, Freire 1977)
2) Voimaantuminen muutokseen tähtäävänä asiakkaan ja valmentajan välisenä vuorovaikutuksena ja yhteisenä toimintana. Tässä näkökulmassa keskitytään voimaantumisprosesseihin ja sovelletaan sellaisia käytäntöjä ja toimintatapoja, jotka ovat asiakkaan voimautumista, kuntoutumista, autonomiaa ja itsetuntoa tukevia.
3) Voimaantuminen asiakkaan (myös työntekijän) omana voimaantumispro-sessina tavoitteena hallinnan ja kontrollin tunteen saavuttaminen. Voimaantuminen tässä ilmenee myös kriittisenä tietoisuutena ympäristön vaikutuksista omaan tilanteeseen. Voimaantuminen merkitsee myös mahdollisuutta osallistua omia asioita koskevaan päätöksen-tekoon ja toimeenpanoon. Voimaantuminen on yksilön oma prosessi, jota ulkopuolinen voi mahdollistaa, mutta ei aikaansaada. (Zimmerman ja Warschausky 1998, Siitonen 1999, Järvikoski & Härkäpää 2004)

Voimaantuminen ja motivaatio eivät ole ”yksilön päässä”, vaan ensisijaisesti siinä tilanteessa, jossa asioita tarkastellaan. Yksilö muokkaa toiminnallaan sekä itseään että ympäristöään ja voimaantumisen edellytys on, että molemmat muuttuvat.

Ympäristön voimaannuttavat tai alistavat ehdot ilmenevät organisaatioiden rakenteissa ja piilonormistossa säädellen ihmisten tapaa ottaa kantaa ja olla vuorovaikutuksessa keskenään. (Särkelä 2001, 2004, Räsänen 2006) Voimaan-tuminen käsittelee voimaantuneisuutta lisääviä ilmiöitä ja asioita; päämäärien asettamista, kontekstiuskomuksia, kykyuskomuksia ja emotionaalisia tiloja yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön tasolla.

1. Voimaantuminen syntyy kun voimaantumisen mahdollisuus ja voimaantumisen mahdollistaja kohtaavat elämän arjessa.
2. Voimaantuminen tekee mahdollisuudeksi asian, joka muutoin ei olisi mahdollista.
3. Voimaantuminen tuottaa yksilöiden, yhteisöiden ja yhteiskunnan elämään hyvinvoinnin lisäarvoa.
4. Voimaantuminen tekee hyvän tekemisen näkyväksi ja palkittavaksi ominaisuudeksi.
5. Voimaantuminen muuttaa yrityskulttuuria ihmisten kautta eikä päinvastoin.
6. Voimaantuminen kiittää ihmisiä käyttökelpoisen arvioinnin ja vastustuksen antamisesta.

Voimaantuminen on osa työyhteisöjen hyvinvointia parantavaa ja uupumista ennalta ehkäisevää toimintakonseptia. Se tarkoittaa, että

- Johdon tulee voimauttaa henkilöstö sitoutumaan voimauttavaan palveluun ja tuottavuuteen.
- Henkilöstön voimaantuneisuus katalysoi asiakkaan voimaantumista ja sitoutumista.
- Voimaantuminen perustuu kohtaamis- ja vuorovaikutus prosessien hallintaan.
- Voimaantuneella ammatillisuudella päästään yhä parempaan tuottavuuteen ja kehitykseen.
- Voimaantuminen tulee sisällyttää järjestelmälliseksi toimintaa ohjaavaksi periaatteeksi.
- Voimaantumistehtävästä voidaan antaa yksityiskohtaisia toimintasuosituksia koko henkilöstölle.

Cornell Empowerment Group määrittelee voimaantumisen niin, että se on tietoinen, jatkuvasti jossakin yhteisössä käynnissä oleva projekti, jossa oleellista on keskinäinen kunnioitus, kriittinen arviointi, huolenpito ja osallistuminen ryhmiin. Tämän projektin avulla ne ihmiset, jotka eivät ole saaneet tasapuolista osuutta arvokkaista resursseista, voivat päästä paremmin niihin käsiksi ja voivat hallita näitä resursseja. Uudelleen-organisoinnin voit tilata, mutta et uudelleenajattelua. Valta toimii edellytyksenä kaikelle tiedolle. Dialogin idea on, että totuus saavutetaan, kunhan asioista keskustel-laan järkiperäisesti ja tarpeeksi kauan.

3.Vieraantumisesta voimaantumiseen

3.1. Voimaantumisen kolme linjaa

Sosiaalinen vieraantuminen tai alienaatio on sosiologinen termi, jossa yksilö vieraan-tuu yhteisöstään, muista ihmisistä ja toimintansa todellisesta luonteesta. Monet uskovat, että modernin yhteiskunnan atomismi tarkoittaa, että ihmisillä on pinnallisemmat suhteet toisiin ihmisiin, toisin kuin perinteisissä, orgaanisissa yhteisöissä. Tämän puolestaan uskotaan johtavan vaikeuksiin havaita tai hyväksyä toisten ihmisten uniikkeja piirteitä. Vieraantumisen katsotaan usein johtavan valheelliseen tietoisuuteen jossa henkilö ei kykene havaitsemaan toimintaansa motivoivia tekijöitä ja toimintansa seurauksia suhteessa muihin. (Wikipedia)

Voimaantumisen ehtoja voidaan tarkastella neljästä eri tasosta lähtien:

1. Voimaantuminen yksilön hyvinvointina, yksilön kehityksellisyyden ja tarpeiden tarkastelun pohjalta. Yksilökohtainen linja.
2. Voimaantuminen yhteisöllisenä mahdollisuutena, liittymisen, osallisuuden, vallankäytön ja vuorovaikuttamisen pohjalta. Institutionaalinen ja yhteisöllinen linja
3. Voimaantuminen yhteiskunnan interventiona, identiteetin rakentumisena yhteiskunnan tarjoamien mahdollisuuksien pohjalta sekä ryhmien ja sosiaaliluokkien asemien pohjalta. Vallan ja politiikan linja.

Voimaantuminen ei itsessään merkitse mitään, ellei siitä seuraa jotakin uutta ihminen-ympäristösuhteeseen. Ihminen voi saada voimallisen herätyksen, havahtu-misen, jota voidaan pitää voimaantumisen yhtenä mutta ei ainoana ehtona. Voimaantunut ihminen on voimallinen. Sukulaiskäsitteitä ovat myös voimaperäinen: voimakas, tehokas, tarmokas, ponteva, jäntevä, rivakka, intensiivinen, väkevä. Sanakirjan mukaan voimallinen voittaa voimattoman; Aleksis Kiven sanoin ”voimallinen tahto vie miehen läpi harmaan kiven.” Sanakirjamerkityksen mukaan voimaton on ihminen jolta puuttuu voima: ”raukea, kuin lankavyyhti, voimattomuuttaan vapiseva, hervoton, veltto, henkisesti lamaantunut, sovinnainen, hauras, avuton, kykenemätön, pätemätön, tuikuttava liekki.”

Kuvio: Voimaantumisen kolme linja
(Soveltaen Vesa Niinikangas & Inkeri Näätsaari 2002,)

”Voimavaraistaminen”, ”valtaistaminen” ja ”elämänhallinta” ovat käännöksiä englan-nin kielen kaksimerkityksestä käsitteestä ”empowerment”, joka sanakirjan mukaan tarkoittaa 1) valtuuksien ja auktoriteetin antamista ja 2) kykeneväksi saattamista.

Voimavaraistumisella tarkoitetaan itsensä ja olemistapansa kyseenalaistamista niin että voisi olla vahvempi itselleen ja toisille. Käsitteellä ovat myös merkitykset osallistaminen, omavoimaistuminen, omavoimaisuus, täysivaltaistuminen, valtaistuminen, valtauttaminen, valtautuminen, voimavaraistuminen, vahvistuminen ja väkevöityminen, pontevoittaminen, mah-dollistaminen. Kyse on muutoksesta itsensä itsemäärittelyssä ja osallistumisen kautta tapahtuvassa todellisuussuhteen tulkinnassa. Voimaantuessaan ihminen oppii ymmärtämään, mitä on olla minä, mitä on tämä maailma ja mitä on olla minä tässä maailmassa.

Yhteisöllisestä voimaantumisesta voidaan puhua silloin, kun yhteisön jäsenet ovat saavuttaneet riittävän yksilöllisen voimaantumistason, johon yhdistyy toiminta ryhmissä ja osallistuminen päätöksentekoon ja siitä saatujen hyötyjen jakamiseen Yhteisöllinen voimaantuminen on johdon ratkaisu, jolla mahdollistetaan ihmisten itsenäinen ja autonominen jäsentyminen, liittyminen ja toiminen.

Rakenteellisella voimaantumisella tarkoitetaan sitä, että ihmisille luodaan demokraat-tiset oikeudet, keinot ja mahdollisuudet osallistua ja vaikuttaa sellaisten rakenteiden luomiseen ja muotoiluun, joiden päämääränä on ihmisten itsensä määrittelemien tarpeiden tyydyttäminen todellisessa elämismaailmassa.

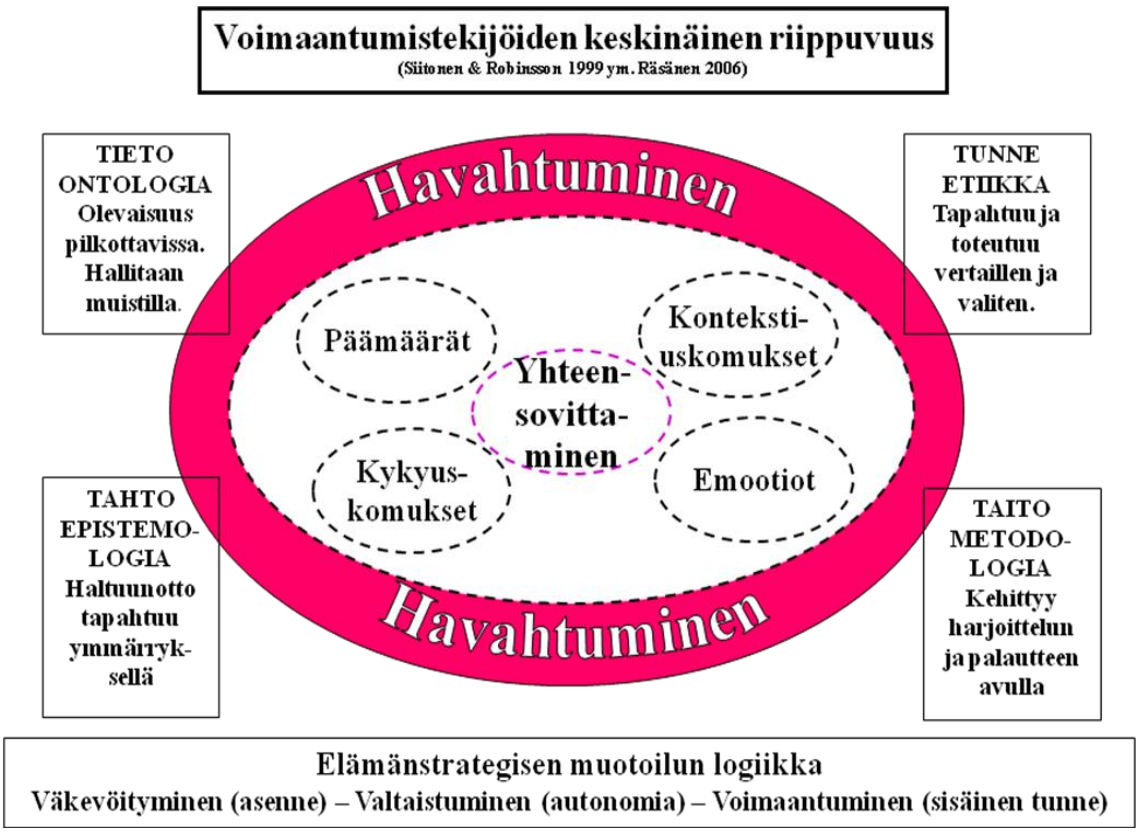
Kaikilla tasoilla ja kaikilla toiminnan kentillä "Voimaannuttamisprosessit ovat prosesseja, joiden puitteissa ihmiset luovat tai saavat mahdollisuuden kontrolloida omaa kohtaloaan ja vaikuttaa omaa elämäänsä koskeviin päätöksiin. Ne muodostuvat sarjasta kokemuksia, joiden kautta yksilöt oppivat näkemään päämääriensä samankaltaisuuden ja mahdollisuutensa saavuttaa nämä päämäärät sekä pääsemään käsiksi resursseihin ja hallitsemaan niitä ja joiden kautta ihmiset, organisaatiot ja yhteisöt pääsevät elämänsä herroiksi." (Simmerman 1995, Siitonen 1999, Räsänen 2007) Voimavaraistumista edistävältä oppimisympäristöltä edellytetään tiettyjä piirteitä:

1. oppimisympäristön on oltava päämääräsuuntautunut: sen on ohjattava opiskelijaa omien päämäärien ja tavoitteiden etsimiseen ja muodostamiseen.
2. oppimisympäristön on oltava riittävän kompleksinen, autenttinen ja todellinen. Sen on siis pystyttävä tarjoamaan haasteita ja ongelmia, joita yksilö pitää tärkeinä ja ratkaisemisen arvoisina.
3. oppimisympäristön on oltava dialoginen. Oppiminen on nimittäin aina prosessi, jossa yksilö käy keskustelua itsensä tai toisten kanssa.
4. oppimisympäristön on annettava palautetta ja mahdollistettava jatkuva prosessin seuranta ja arviointi.
5. oppimisympäristön on tarjottava mahdollisuuksia minäorien-taatioiden mahdollisimman monipuoliseen käyttämiseen.
6. oppimisympäristössä yksilön on pystyttävä kokemaan, että hänellä on mahdollisuus rakentaa itseään juuri niiltä osin kuin näkee tarpeelliseksi. (Ropo 1996.)
7.

V VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENNUKSEN OTTEET JA TIEDONINTRESSIT

1.Voimaantumistekijäiden keskinäinen riippuvuus

Voimaantuminen on teoreettinen perusta, joka tarkastelee ihmisen suhdetta itseensä ja ympäristöönsä päämäärien, kontekstiuskomusten, kykyuskomusten, ja emootioiden avulla. Se on valintojen, optimointien ja kompensaatioiden koostumus. Voimaantuminen pyrkii valtaistamaan ihmistä ottamaan vastuuta omasta hyvinvoinnista ja auttaa ihmistä tunnistamaan voimauttavia ja ei-voimauttavia asioita omassa elämässään. Voimaantuminen korostaa uusien mahdollisuuksien löytämistä ja tietoisten valintojen tekemistä. Voimaantumisprosessi alkaa havahduttamalla ihmistä miettimään omaa suhtautumista elämään ja sen eri ilmiöihin. Voimaantumisen ajatellaan toimivan katalyyttina sitoutumisprosessissa. Sisäinen voimantunne johtaa vahvaan sitoutumiseen. Voimaantumistunteen edellytyksenä on persoonallinen toivo, voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus. (Lightfood 1986, Siitonen, ym. 1999. Räsänen, 2003)



Kuvio: Voimaantumistekijöiden keskinäinen riippuvuus ja elämänstrategisen muotoilun logiikka

ONTOLOGISELLA otteella arvioidaan mikä on totta, mitä todella tapahtuu, mitkä ovat asiaintilat milläkin tasolla, mitä ovat illuusiot, fantasiat, uskomukset ja kollektiiviset valheet. EETTISESTI meidän on arvioitava arvojamme, arvostuk-siamme ja ihanteitamme, vastuullisuuttamme ja valintojemme seurauksia. METODOLOGISESSA kaaoksessa kykymme ja taitomme joutuvat ankaraan arviointiin. Millaisilla kvalifikaatioilla ja kompetensseilla selviämme. EPISTEMO-LOGISELLA tasolla on arvioitava, mitä mahdollista tietää ja mitä tiedoistamme seuraa.

Oleellista voimaannuttavan työvalmennuksellisen toiminnan suuntaamisessa on, millä tiedonintressillä on arvoa voimaantumisen kannalta: teknisellä, praktisella vai emansipatorisella. Tekninen tiedonintressi korostaa ”Sosiaalisen todellisuuden hallintaa” ja tuottaa tietoa, jonka avulla etsitään yhteisöllisistä ilmiöistä lainalaisuuksia, rakennetaan ilmiöille syy-seuraus –suhteita ja vaikutetaan toimintaan. Luonnontieteellinen tieteenihanne taustalla. Praktinen tiedonintressi korostaa ”Sosiaalisen todellisuuden ymmärtämistä” ja tutkimuksellisesti tuottaa tietoa, jonka tavoitteena on turvata ja edistää yhteisöjen keskinäistä ymmärrystä ja itseymmärrystä. Hermeneuttinen filosofia taustalla. Käytännössä yleensä tutkimusotteeltaan laadullista, tulkitsevaa tutkimusta. Emansipatorinen tiedonintressi korostaa ”Sosiaalisen todellisuuden muuttamista” ja tuottaa tietoa, joka ilmentää pyrkimystä vapautumiseen toimintaa ohjaavista rajoitteista ja kahleista kuten esimerkiksi sosiaalisista ja mentaalisista pakotteista ja oletuksista. Kriittinen teoria taustalla. Käytännössä voi olla tutkimusotteeltaan monenlaista tutkimusta. (Anna-Maija Lämsän mukaan)

VI TYÖVALMENNUKSEN LÄHTÖKOHDAT

1.Työvalmennuksen teoriaperustan hahmottomuus

1.1.Määritelmäälliset ongelmat

Työvalmennusta voidaan suunnitella ja toteuttaa 1) sen enempää pohtimatta, tiedostamattoman yhteiskunta-, ihmis-, tieto-, yhteisö-, oppimis-, valmennus- ja ammatti-käsityksen varassa, 2) siten miten itseäkin on opetettu, 3) samalla tavalla jolla on ennenkin tehty, 4) mekaanisesti jonkin pinnallisesti omaksutun (esim. konstruktivistisen) oppimis- ja opetuskäsityksen varassa, 5) kokemuksen myötä toimivaksi havaitulla tavalla, 6) tiedostetun ja perustellun sekä tietoisesti valitun filosofian, teorian, periaatteiden ja menetelmien ja asiaan parhaiten soveltuvien lähestymistapojen pohjalta. Seuraavassa tarkastelussa pyritään kuudennen kohdan mukaiseen pohdintaan, vaikka eri aktiviteeteissa ja tehtävissä toimivien välinen keskustelu ei ehkä aina suju toivotulla tavalla, kuten seuraavassa pienessä anekdootissa: ”Teidän työnne on vaikeaa luettavaa, sanoo professori opiskelijalle. Työ pitäisi kirjoittaa niin, että aasikin ymmärtää, mistä on kyse. – Kyllä, herra professori. Mitä te ette ymmärrä?”

Työvalmennuksen teoriaperustana on yleensä ollut yhdistelmä erilaisia teoreettisia aineksia. Näitä aineksia on etsitty etenkin kasvatustieteestä, psykologiasta, vuorovaikutus-, oppimis- ja organisaatioteorioista. Erilaiset pedagogiset viitekehykset ovat olleet työvalmennuksessa suosittuja, mutta jossain määrin on hyödynnetty myös kognitiivisia teorioita, perheterapian teorianmuodostusta ja viime vuosina yhä enemmän ratkaisukeskeiseen lyhytterapiaan liittyvää ajattelua. Näiden vaikutuksesta systeemiteoria ja kehittävä työn tutkimus on myös ollut keskeisessä asemassa työvalmennuksen taustateoriana, ja yleensä vaikutteita on haettu myös oppimisteorioista ja etenkin ns. kokemuksellisen oppimisen teoriasta. Teoreettisten viitekehysten painottuminen on ollut ajasta ja tarkoituksesta johtuen hyvin vaihtelevaa. Joka tapauksessa voidaan todeta, ettei työvalmennuksella ole ollut selkeää teoreettista perustaa eikä siitä johtuen myöskään selkeää toimintamallia eikä sisältöä, jota voitaisiin kutsua työvalmennukseksi.

Olennaista ei ehkä ole se, että työvalmennukselle löydettäisiin kaiken kattava ja tyhjentävä määritelmä ja voi olla, että sellaisen määritelmän luominen ei ole edes mahdollista. Työvalmennus voidaan ja pitää määritellä erikseen ohjauksen alkaessa ja yhä uudelleen sen kuluessa riippuen siitä, minkä tarkoituksen palveluksessa työvalmennusta toteutetaan. Työvalmennuksen muoto ja sisältö riippuvat mm. siitä, millaiseen tarpeeseen sitä hankitaan, mitä sillä halutaan saada aikaan, missä ja millaisten toimintojen piirissä sitä sovelletaan, millaiseen työskentelyyn valmen-nettava on valmis, millainen viitekehys ja työskentelytapa valmentajalla on ja millaisia polkuja pitkin työvalmennus loppujen lopuksi etenee. Sen sijaan voisi olla hyödyllistä tarkastella, mitä työvalmennus ainakin pitää sisällään ja mitkä voisivat olla työvalmennuksen ”pienimpiä yhteisiä nimittäjiä”

1) Menetelmänä, kahden tai useamman ihmisen väliseksi keskinäiseen kunnioituk-seen perustuvaksi vuorovaikutukseksi, suhteessaolomuodoksi.
2) Oppimis- ja kehitystoimintoina, johon sisältyy osallistavaa monipuolista arviointia, johtamista, ohjausta, tukea, neuvontaa ja valmennusta.
3) Päämäärinä ja tavoitteina, jossa tutkitaan päämääriä, kontekstiusko-muksia, kykyuskomuksia ja emootioita sekä pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkeatasoinen suunnitteluosaaminen, sosiaalinen osaaminen, teknistaidollinen osaaminen ja arviointiosaaminen, joihin liittyy autonominen voimaantuneisuus.
4) Toimintatapana siten, että organisaatiossa yhteistyössä tutkitaan ja kehitetään sekä omaa että toisten työtä: opettamalla ja oppimalla, aikaansaamalla tuloksia.

5) Mahdollisuuksina oikeuksina ja keinoina Tähän kuuluu, että jokaisen tulee voida vaikuttaa omaan työhönsä ja oppimiseensa. Siihen hänellä tulee olla oikeudet, keinot ja mahdollisuudet. Jos yksikin näistä tekijöistä puuttuu ei voida puhua voimauttavasta kehittämisestä.

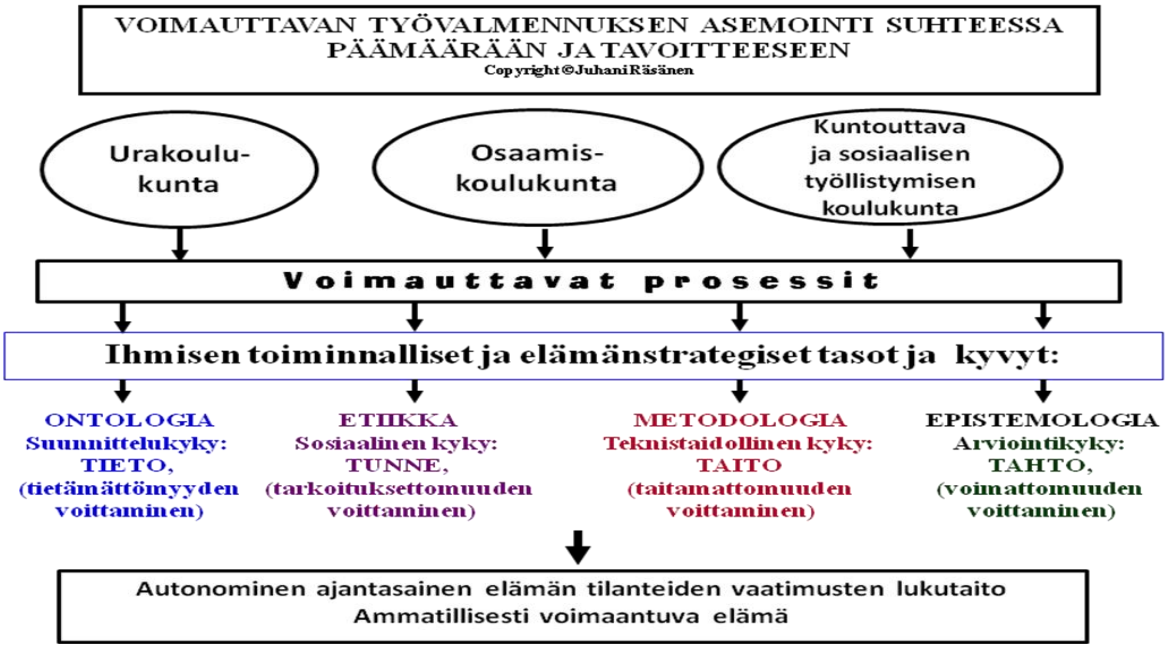
2. Työvalmennuskoulukunnat

2.1. Ura-, osaamis- ja kuntoutuskoulukunnat

Urakoulukuntaan kuuluva suuntaus korostaa urakehitystä. Siinä työvalmentaja haetaan korkealta hierarkiasta sponsoritehtävistä ja hän vastaa valmennettavan urasta ja kehityksestä kiinteästi. Valmennettava on usein uuteen työtehtävään astunut henkilö joka haluaa kehittää itseään. Hänellä on aktiivinen vastuu ja rooli siinä, miten hän hyödyntää valmennusta. Keskeistä onnistumisen kannalta on uskallus laittaa itsensä likoon. Taito kehittää omaa työtään nousee uskalluksesta arvioida omaa työtä. Tätä tukee oppimisympäristö joka sallii virheistä oppimisen. Työvalmennus on aina harkittu osa organisaation ja sen henkilöstön kehittämistä.

Osaamiskoulukuntaan kuuluva suuntaus korostaa työvalmentajan tehtävää yksilön kokonais-kehittämisessä omassa työssään, työsuoritusten, osaamisen ja ajattelun alueilla. Siinä työvalmentaja haetaan työprosessista partneri- ja/taisenioritehtävistä. Työvalmentaja kokenut ja osaava työntekijä. Hän tukee roo-lissaan ohjattavan työssä kehit-tymistä, esittää haasteita ja rohkaisee tulevaisuuden visioin-tiin. Työvalmentaja toimii ikään kuin sparraajana ja peilinä ohjattavan kysymyksille. Hän pitää myös esillä omaa osaamistaan ja pyrkii mahdollistamaan ns. hiljaisen tiedon siirtäminen ohjausprosessissa. Työvalmentaja oppii myös prosessin aikana. Työvalmentajalta edellytetään riittävää osaamista ohjausprosessin vetämisestä

Kuntouttavan ja sosiaalisen työllistämisen koulukuntaan kuuluva suuntaus korostaa ennen muuta kuntouttavaan yksilö- ja työvalmennukseen perustuvia työllistymiseen tähtääviä palvelumalleja. Siinä työvalmennukseen haetaan koulutettuja ja alaan perehtyneitä työvalmentajia, joilla on syvällinen yhteiskunnallinen ja sosiaalival-mennuksellinen organisointi ja ohjauskyky. Sosiaalisen työllistämisen palveluihin kohdistuu lähivuosina kasvavaa kysyntää



Kuvio: Voimauttavan työvalmennuksen koulukunta-asemointi suhteessa neljään päämäärään.

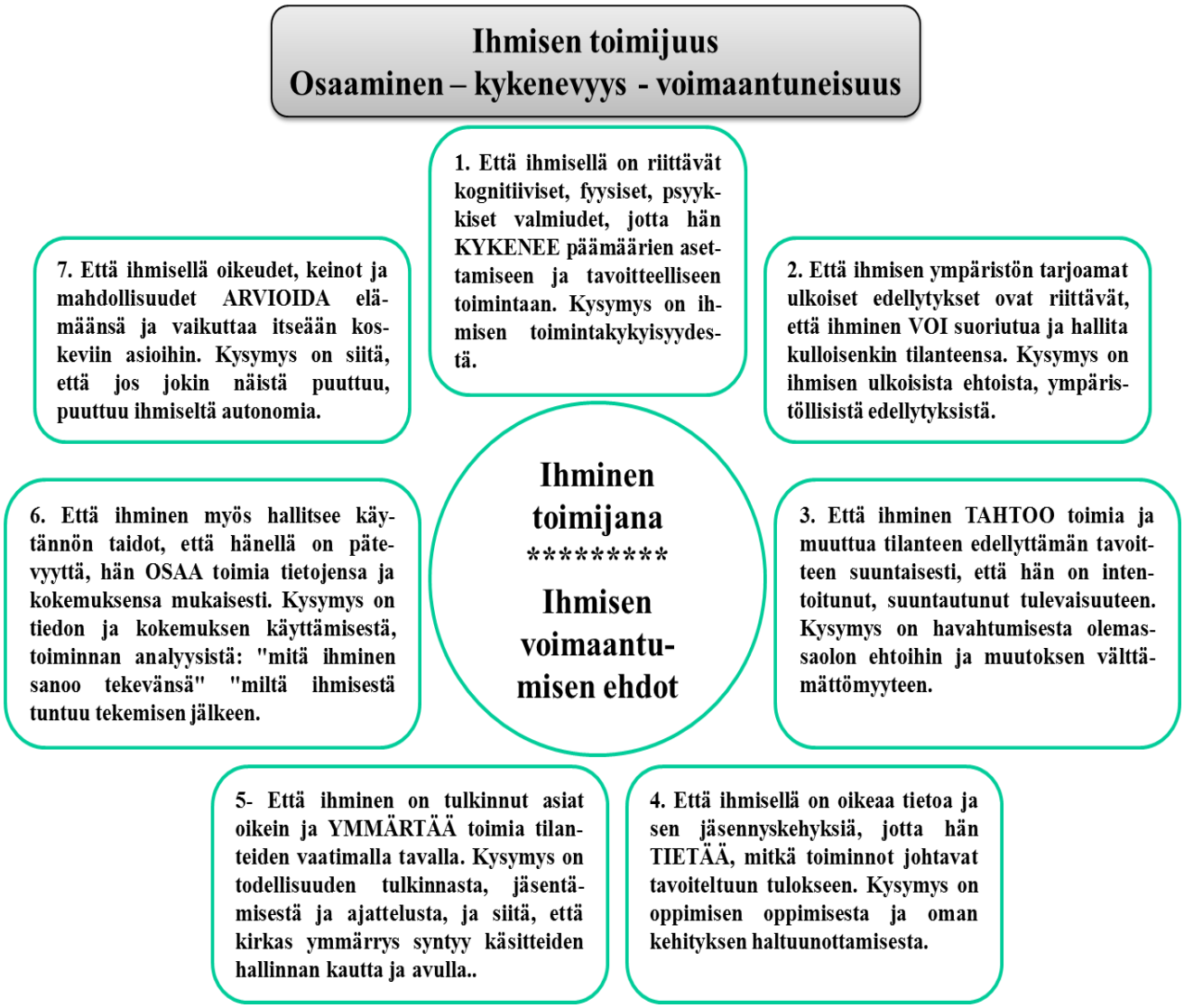
VII VOIMAANTUMINEN TYÖVALMENNUKSEN FILOSOFIANA JA TEORIANA

1. Ihmisen suoriutumisen ehdot

Voimaantumisteorian mukaan, kun ihminen päättää pyrkiä jonkin päämäärän (Päämäärä) saavuttamiseen, hän arvioi antaako yhteisö eli toimintaympäristö (Kontekstiuskomukset) mahdollisuuden saavuttaa asetetun päämäärän. Samanaikaisesti ihminen tekee arvion omista valmiuksista, kyvyistä ja selviytymis-odotuksista saavuttaa aiottu päämäärä (Kykyus-komukset). Emootiot antavat johtolankoja mm. hyväksytyksi tulemisesta, ilmapiirin turvallisuudesta ja kollegoiden suhtautumistavasta (Emootiot). Emootioilla on aiotun päämäärän saavuttamisen suhteen energisoiva ja säätelevä merkitys. (Siitonen 1999)

Mitkä ovat ihmisen suoriutumisen ja oppimisen edellytykset ja miten työvalmentaja voi niihin vaikuttaa niissä olosuhteissa ja konteksteissa, joissa työvalmennus tapahtuu. Oppimisesta kuten muistakin elämäntilanteista suoriutuminen edellyttää:

a) Että ihmisellä on riittävät fyysiset ja psyykkiset valmiudet, jotta hän **KYKENEE** tavoitteelliseen toimintaan. Jos ihminen ei kykene jostain tilapäisestä tai pysyvästä syystä suoriutumaan tehtävästä, työvalmentajan tulee varmistaa oppilaan TOIMINTAKYKYISYYS.
b) Että ihmisen ympäristön tarjoamat ulkoiset edellytykset ovat riittävät, että ihminen **VOI** suoriutua ja hallita kulloisenkin tilanteensa. Työvalmentajan tulee huolehtia, että ULKOISET OPPIMISJÄRJESTELYT mahdollistavat suoriutumisen annetuista tehtävistä.
c) Että ihminen **TAHTOO** toimia tilanteen edellyttämän tavoitteen suuntaisesti, että hän on MOTIVOITUNUT. Motivoitumisen edellytyksenä on, että ihminen havaitsee ristiriidan itsensä ja opittavan asian välillä. Työvalmentajan tehtävänä on VUOROVAIKUTUSKANAVAN AVAAMINEN opetuksellisella tavalla niin, että oppija huomaa ristiriidan olemassaolon.
d) Että ihmisellä on oikeaa tietoa ja sen jäsennyskehyksiä, jotta hän **TIETÄÄ,** mitkä toiminnot johtavat tavoiteltuun tulokseen. Jos oppilas ei tiedä, miten suoriutua tehtävästä työvalmentajan tehtävänä on NEUVOA; VALMENTAA JA OPETTAA.
e) Että ihminen on tulkinnut asiat oikein ja **YMMÄRTÄÄ** toimia tilanteen vaatimalla tavalla. Työvalmentaja voi tarvittaessa vaikuttaa ymmärrykseen TULKITSEMALLA JA JÄSENTÄMÄLLÄ opittavan asian uudelleen.
f) Että ihminen myös hallitsee käytännön taidot, hän **OSAA** toimia tietojensa mukaisesti. Jos oppilas ei osaa suoriutua tehtävästä, työvalmentajan tehtävänä on OPASTUS JA NÄYTTÄMINEN.
Näitä tekijöitä voidaan kutsua kaiken didaktisen toiminnan perusongelmiksi. Kaikkien toimintaedellytysten tulee olla samanaikaisesti riittäviä, jotta ihminen suoriutuisi vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ongelmia syntyy, jos yksikin edellytys on puutteellinen.



Kuvio: Ihmisen toimintakykyisyyden ehdot

2. Ydinehtona havahtuminen

Empowerment-ajattelu lähtee siitä, että jokaisella on yksilölliset valmiudet vastuun ottamiseen. Mekaaniset ratkaisut voimaantumisessa eivät toimi. Siitonen toteaa. "**Vaihtoehdoksi jää itsetuntemuksen kehittämisen kautta yhteisöllisten ja kulttuuristen prosessien edistäminen**. Toiveena on, että mahdollistavassa kulttuurissa ihmiset ottavat vastuun hyvinvointinsa kokonaisvaltaisesta kehittämisestä, ihmisenä kasvusta."

Ydinkäsitteeksi muodostuu voimaantumisessa havahtuminen. Havahtuminen voi olla yhteisöllistä, mutta myös yksilön pysähtymistä miettimään omaa elämäänsä. "Empowerment -orientaatio tähtää ihmisten havahduttamiseen. Kun kysytään millaisena voima ilmenee: kyvykkyytenä, oikeutena, vahvuutena, auktoriteettina, kontrolloijana, saavuttamisena, ahkeruutena, tietämyksenä, kutsumuksena, kielen käyttönä,omana äänenä, rauhana, ammattitaitona, autonomisuutena, tilanteiden hallintana,eettisyytenä.Voimattomuus taas ilmenee eräänlaisina oirekuvina, joille ei ole täsmällistä luokitusta.
Mihin sitten havahtumista tarvitaan. Sitä tarvitaan omaan kokonaisvaltaiseen suhtautumistapaan elämään, ihmisiin, tilanteisiin, antamiseen, saamiseen ja pyytämiseen, tapaan toimia yksin tai yhdessä vastuuseen ja kiitollisuuteen siitä, että saa vastata omasta elämästään, joka on valtava voimavara. Havahtumista tarvitaan uupumisen vaarojen, jaksamisen ongelman ja työhyvinvoinnin

merkityksen ymmärtämiseen, omaan ajankäyttöön, omiin tunteisiin, elämän perusorientaation jäsentämiseen ja arvojen arvioimiseen; mahdollisuuksien kirjon sisäistämiseen ja omana itsenä olemisen merkitykseen, oman osaamisen kehittämiseen, ulkopuolelta tulevan ohjauksen luonteeseen, alistumattomuuteen, autonomiaan, omiin tarvitsevuuden tarpeisiin, työolosuhteiden arviointiin, mahdollistavaan tai mahdollisuuksia epäävään työkulttuuriin ja työn tarjoamaan iloon tai kärsimykseen, mahdollisuuteen suhtautua luovasti uusiin eteen tuleviin asioihin; ottaa kohtalo vastaan haasteena, taistelemiseen oikeudenmukaisemman maailman puolesta ja elämäntehtävän ja kutsumuksen mukaiseen toimintaan. Ja ennen kaikkea kykyyn sanoa ei-silloin kun se on tarpeellista.

Ollakseen voimaantunut ihmisen pystyttävä ajattelemaan kriittisesti elinolojaan yhteisössä, yhteiskunnassa ja organisaatioissa sekä mahdollisuuksiaan toimia niissä. Yksilö ei ole vain ympäristöön vaikuttava tekijä, vaan hänellä on oma merkityssisältönsä. Voimaantuneisuus sisältää yksilön kyvyn tehdä lähiyhteisö tietoiseksi hänen tarpeistaan sekä kyvyn luoda sosiaalisia malleja yhteiskunnan ja sen jokapäiväisen toiminnan osaksi.
Ihmisen olisi uskallettava irrottautua totutuista toimintamalleista ja havahduttava näkemään ympärillään mahdollisuuksien kirjo.

Kuvio: Voimattomuuden asenteellisia ilmiöitä, suhtautumistapoja ja havahtumisen lähtöalustoja

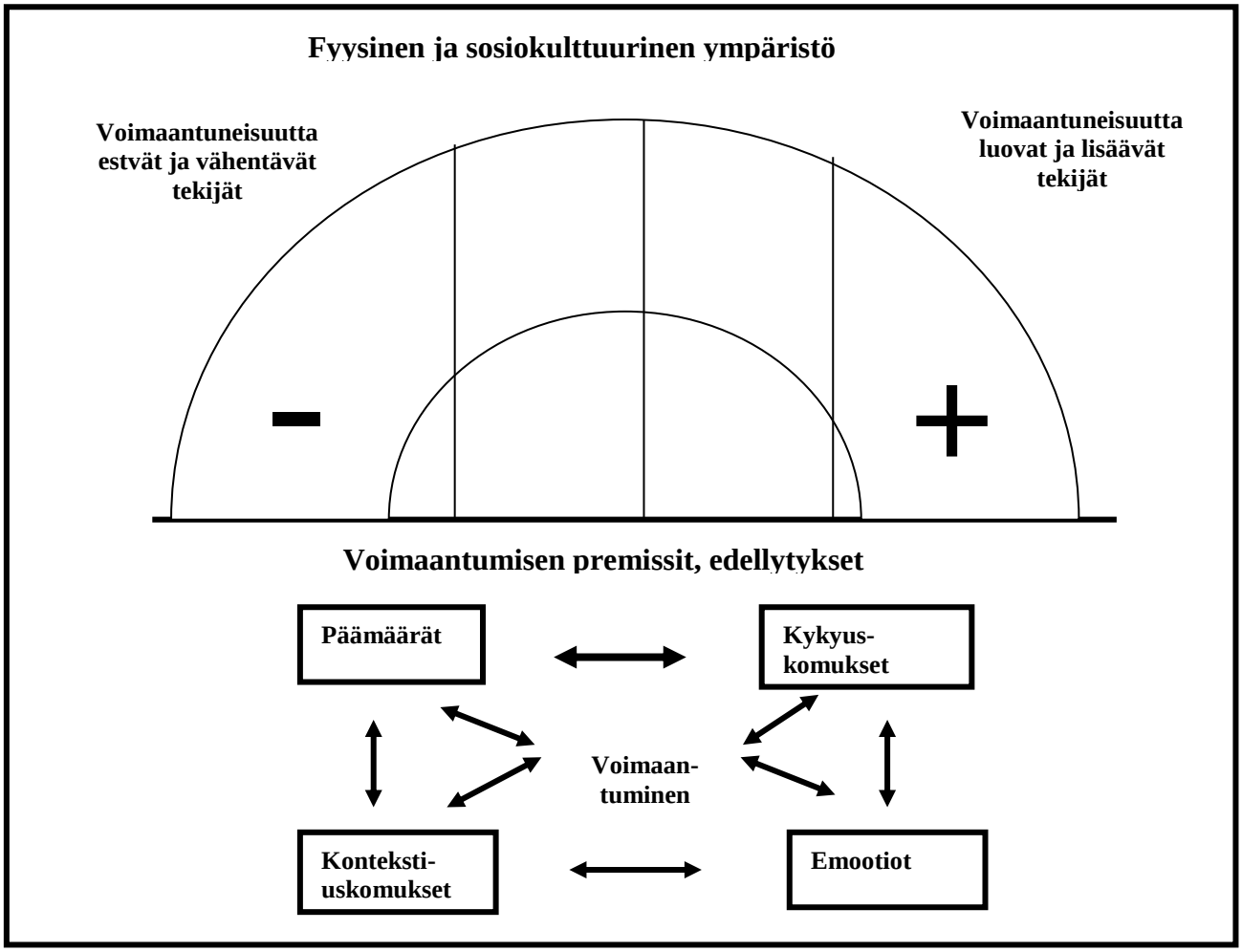
Voimaannuttava työvalmennus on kasvamaan havahduttamisesta. Havahduttaminen tarkoittaa horrosmaisuudesta heräämistä, unitilasta selviämistä ja valvetilaan tulemista, horroksesta valvetilaan palautumista, tajuihinsa tulemista. Se on todellisuuteen säpsähtämistä, valveutumista ja jostakin selville pääsemistä. Havahtuminen on vapautumista harhoista, omista ajatuksistaan, uskomuksistaan ja muistoista. Se on irtautumista liiallisesta optimismista ja laiminlyönneistä, joita edeltää havainto joko ulkomaailmasta tai omasta sielunelämästä. Havahtuminen on kykyä nähdä

asiayhteydet spontaanisti siten, että saadaan luoduksi tilanteelle uusi syvempi merkitys tai ratkaisu. Se on itsen näkemistä ja ymmärtämistä osana kokonaisuudesta ja kokonaisuutena. Hyppy tuntemattomaan asenteella ’tutki tuntematonta. Havahtuminen on oivalluskykyä, jota tapahtuu usein nyt-hetkessä. Japaniksi tätä heräämistä kutsutaan nimellä kensho, "nähdä todellinen olemuksensa" tai "nähdä maailma sellaisena kuin se on.

Havahtumista seuraa tietoisuuden syveneminen, oivallus; Syntyy lisävaloa tilanteeseen, jonka on nähnyt vain tietyllä tavalla; näkökulman tuoreutuminen tai muutos, toivorikkaus, herkkyys, uteliaisuus, intuitio ja ihmettely. Havahtuminen voi johtaa kriisiin mutta kriisi voi avata myös uusia näköaloja ja mahdollisuuksia. Havahtuminen voi johtaa perusarvojen tarkasteluun ja minäkäsityksen uudelleen arviointiin. Havahtumisesta tulee intoa ja energiaa mutta se voi myös johtaa muutostarpeeseen, johon ei siinä yhteisössä ole mahdollista päästä

Voimaantuneisuus on jatkuvan varuillaanolon ja vieraantuneisuuden tunteen vastakohta. Tunne voimaantuneesta elämästä on sitä merkityksellisempi, mitä harvempia tilanteita me pidämme väistämättömänä, ja samalla mitä päättäväisemmin me myönnämme välttämättömyydet, joita ei voi väistää. Kukaan ei tule maailmaan valmiiksi voimaantuneena, vaan voimaantuminen rakennetaan tietoisen ajattelun ja valintojen kautta. Voimaantuneisuus on jatkuvaa havahtumista, tietoisen elämän tarkistamista, jonka toiminnan tuloksena ihminen voi ottaa vastaan kuoleman elämästä kyllikseen saaneena eheytyneenä persoonallisuutena.

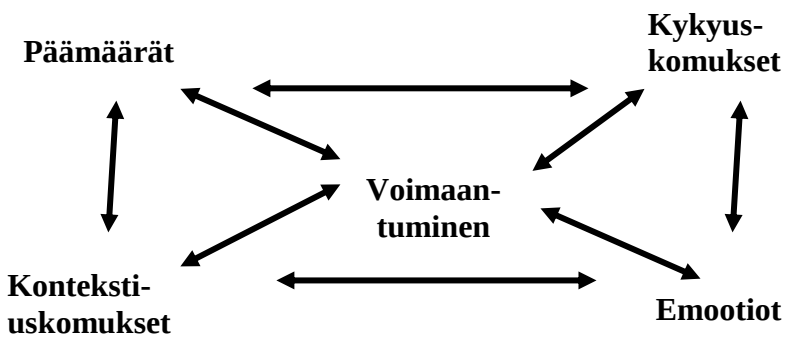
Voimaantumisen kehitysohjelmissa tuetaan osallistujia kahdella tavalla: 1) Rakentamalla ammatillista identiteettiä, joka tukee itsearvostuksen ja sisäisen energian käyttöönottamista. 2) Vahvistamalla sosiaalista pääomaa, jonka avulla voi rakentaa voimaannuttavaa työyhteisöä. Empowerment-työskentelyllä tuetaan lisäksi kykyä vapautua itseä rajoit-tavista asioista, mahdollisuutta laajentaa ja muuntaa ammatti-identiteettiä ja siten edistää kokemusta jaksamisesta ja osaamisesta omassa työssä.



Kuvio: Voimaantuneisuus voidaan esittää standardipoikkeamakäyrän avulla. Voimaantuneisuuden tila ei ole vakio, vaan vaihtelee eri tekijöistä johtuen, jotka saavat aikaan käyrällä siirtymiä positiiviseen tai negatiiviseen käyrällä

2.Voimaantumisen indikaattorit

En ole löytänyt parempaa lähtökohtaa työvalmennuksen filosofiaksi, teoriaksi, päämääriksi ja menetelmäksi. Ratkaisevaa osaa näyttelee ihmisen suoriutumisessa voimaantumisen osaprosessit, jonka osat ovat: päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. ”Voimaantumiseen läheisesti liittyviä kysymyksiä, kuten ”Mihin ihminen haluaa pyrkiä?”, ”Kuinka ihminen innostuu?”, ”Kykeneekö ihminen saavuttamaan päämääränsä?”, ja ”Tarjoaako konteksti mahdollisuudet päämäärien saavuttamiseen?” Ihminen päättää itse päämääristään myös voimaantumisen suhteen. Itseä ja omia kykyjä koskevien uskomusten sekä myös kontekstiuskomusten kautta ihminen jäsentää voimaantumistaan. Ihminen energisoi itse itsensä. Tässä tapahtumasarjassa emootiot tarjoavat informaatiota ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, ongelmista ja mahdollisuuksista.” (Siitonen, 1999)



Kuvio: Voimaantumisen osaprosessit sijoitettuna motivoivien järjestelmien kehikkoon (Ford/Siitonen 1999, Räsänen 2004)

Martin Fordin mukaan motivaatioon vaikuttaa kolme tekijää (tekijäryhmää): 1. Oman toiminnan tavoite, joka tässä yhteydessä tarkoittaa henkilökohtaista päätöstä (sitoutumista), siitä mihin toiminnalla pyritään 2. Selviytymisodotuksilla tarkoitetaan yksilön omaa arviota mahdollisuuksistaan päästä tavoitteeseen 3. Myös toimintaan tai tavoitteeseen liittyvällä tunnelatauksella on vaikutuksensa, sekä positiivisella että negatiivisella. Motivoitumisen kannalta erityisessä asemassa ovat ihmisen päämäärät, jotka ilmentävät ihmisen intentionaalisuutta eli tulevaisuushakuisuutta:

1) tunnepäämääriä, jotka ilmentävät erilaisia emootioita (tunteita), joita yksilö haluaa joko kokea tai välttää
2)kognitiiviset päämäärät viittaavat erilaisiin henkisiin (mental) edustuksiin, joita ihmiset haluavat joko rakentaa tai ylläpitää.
3) organisointipäämäärät ilmentävät erityisiä tai harvinaisia tiloja (esim. syvän yhteenkuuluvuuden tai optimaalisen tilanteen kokeminen), joita ihmiset saattavat tavoitella koettavakseen tai välttääkseen, jotka sisältävät yhdistelmän erilaisista ajatuksista ja tuntemuksista
4) sosiaaliset ihmis-suhdepäämäärät
a) Itseä tehostavat sosiaalisten suhteiden päämäärät: yksilöllisyys, itsemäärää-misoikeus/ vapaa tahto, paremmuus ja voimavarojen hankinta
b) Integroivat sosiaalisten suhteiden päämäärät: halua säilyttää tai edistää muiden ihmisten tai niiden sosiaalisten ryhmien, joihin itse kuuluu, hyvinvointia
5) Tehtäväpäämäärät ilmentävät toivottuja suhteita yksilön ja ympäristössä olevien eri kohteiden välillä.

Päämääriin sitoutumisen ja toiminnan energisoimisen kannalta ovat ratkaisevan tärkeitä seuraavat ihmisen itsensä suorittamat päämääriin liittyvät arviot: 1.Tulevaisuuden tilat arvioidaan nykyisistä oloista poikkeaviksi. 2. Asetetut päämäärät arvioidaan riittävän haastaviksi, mutta saavutettavissa oleviksi. 3. Asetetut päämäärät koetaan selkeiksi ja konkreettisiksi. 4. Asetetut päämäärät koetaan läheisiksi tai lyhytkestoisiksi, mutta niiden tulee olla nähtävissä myös pitemmällä aikavälillä merkittävinä ja arvokkaina. (Siitonen, 1999)

3.1.Päämäärien merkitys

Mistä päämäärät rakentuvat ja mikä on keskeisin päämäärä? Elämän peruskysymyksiä ovat: Kuka minä olen? Mikä on elämäni päämäärä? Miten pääsen päämäärääni? ”Mitä minä haluan?” ”Mitä minä yritän tehdä?” ja ”Miksi sen tein? ”Dostojevski nimitti tämänkaltaisia kysymyksiä kirotuiksi kysymyksiksi, joita kukaan hereillä oleva ihminen ei voi välttää. Fordin (Ford, 1992, Siitonen 1999) mukaan ihminen käyttää seuraavia kriteereitä (yhtä tai useampaa) pohtiessaan päämäärien priorisoimista kontekstissaan: 1) päämäärän relevanttius, 2) päämäärän tärkeys, 3)päämäärän saavutettavuus, sekä 4) toimintojen ja seurausten emotionaalinen tärkeys yhdistyneenä päämäärän tavoitteluun ja saavuttamiseen. Heti kun ihminen on sitoutunut päämäärän tavoittelemiseen

motivationaalinen taakka näyttää siirtyvän päämääristä henkilö-kohtaisten toimintauskomusten (kyky- ja kontekstiuskomusten) ja emootioiden ”harteille”. Tämä tuo voimaantumisesta kiinnostuneille selkeän viestin henkilökohtaisten päämäärien moni-puolisen priorisoinnin merkityksestä voimaantumisprosessin edistämisessä tietyssä kontekstissa.

Kuinka usein koulutuksessa puhutte päämäärien merkityksestä? Miten päämääräkysymykset nostetaan esiin oppimisen tavoitteita asetettaessa?

3.2.Kykyuskomusten merkitys

Mistä kykyuskomukset syntyvät ja mikä niissä on keskeistä? Kykyuskomukset ovat arvioita siitä, onko ihmisellä henkilökohtainen taito toimia tehokkaasti ja selviytyä eteen tulevista haasteista. Ne ovat käsityksiä siitä, mitä osaan, voin, täytyy, on pakko. Ne ovat itseä koskevien tiedon korvikkeita. Kykenenkö saavuttamaan päämäärän? Ovatko minulla ne ominaisuudet, jotka tarvitaan päämäärän saavuttamiseen?

Millaisia arvioita olette tehneet omista kykyuskomuksistanne? Olisiko niin, että kykenette parempaan kuin mitä äitinne olisi koskaan uskonut?

Kontekstiuskomusten merkitys
Mistä kontekstiuskomukset syntyvät ja mikä niissä on keskeistä? Antaako kontekstini mahdollisuuden päämäärän saavuttamiseen? Tekeekö kontekstini päämäärän saavuttamisen helpommaksi vai vaikeammaksi? Voinko luottaa, että tämä konteksti tukee minua ja on yhteistyössä kanssani siinä, mitä yritän tehdä, vai jätetäänkö minut ilman huomiota tai hyljeksitäänkö/ahdistetaanko minua? Onko minulla turvallisuus ja vapaus tässä yhteisössä toimia haluamallani tavalla? Mitkä ovat yhteisön tarjoamat minulle ja miten ne hyödynnän?

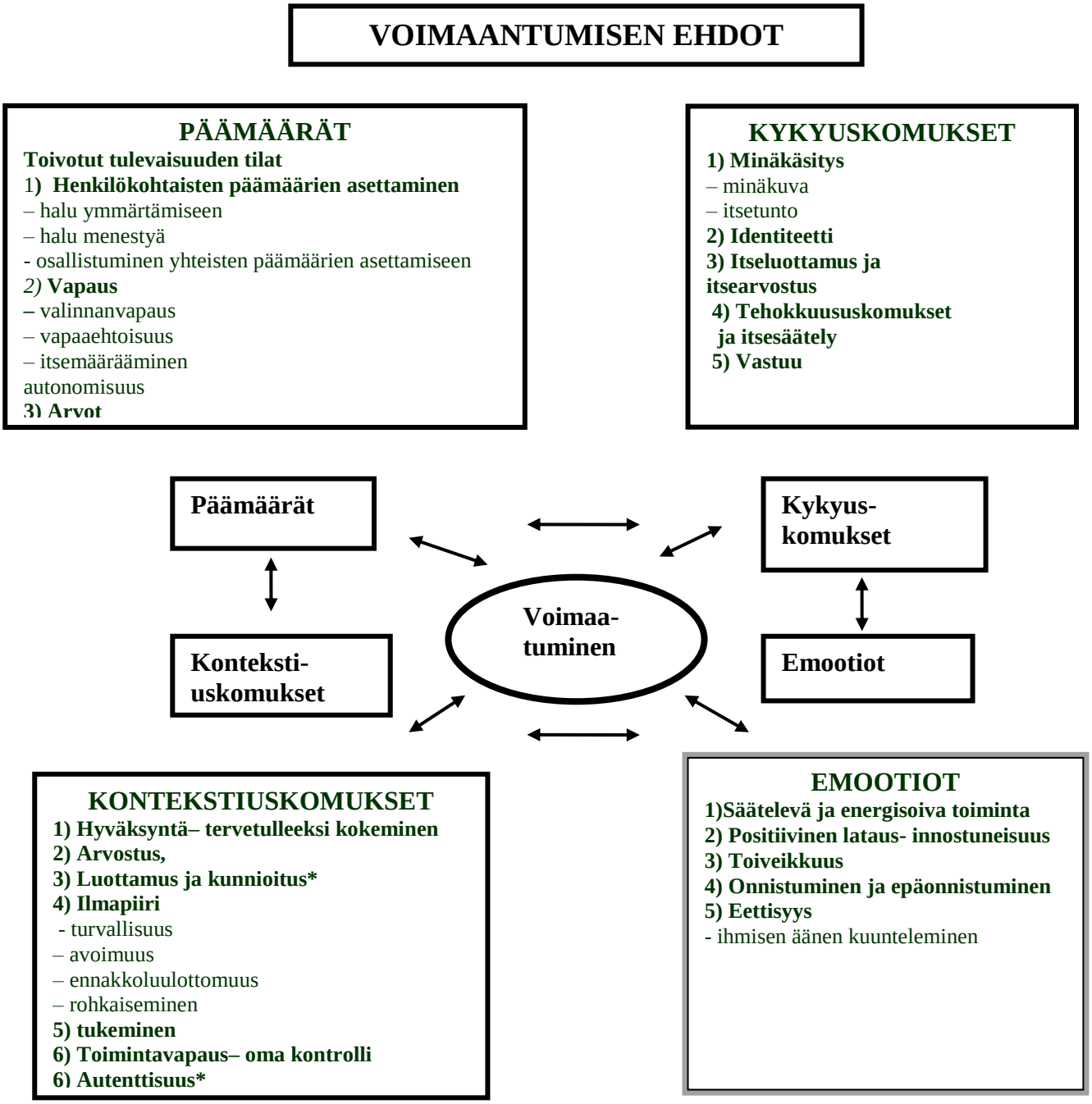
Miten työyhteisö estää teitä ajattelemasta? Miten se kannustaa ajattelemaan ja oppimaan? Käytetäänkö yhteisössänne joitain rangaistuksia, jos huomataan jonkun ajattelevan? Miten ajattelua palkitaan*?*

3.3.Emootioiden merkitys

Mitä emootiot ovat ja miten ne ilmentyvät todellisuudessa? Emootiot määritellään tavallisesti yleisnimityksiksi tietoisille elämyksille, jollaisia ovat esim. pelko tai iloisuuden kokeminen. Niiden perusominaisuuksia ovat: voimakkuus eli intensiteetti, sävy eli affektiivinen suunta sekä kesto. Emootiot eivät anna suoraa tietoa siitä, mitä ihminen yrittää saavuttaa tai välttää, ne antavat johtolankoja päämäärien sisällöstä vaikuttamalla valikoivaan huomioon, mieleen palauttamiseen, tapahtumien tulkintaan, oppimiseen, päätöksentekoon ja ongelman ratkaisemiseen ennustettavissa olevilla tavoilla. Emootiot ovat nopeaa tiedonkäsittelyä. Emootiot tapahtuvat automaattisesti, ja emootioitaan arvioimalla ihmiset saavat nopeasti tietoa ympäristön tärkeistä tapahtumista. Automaattinen toimintavalmiuden muutos mahdollistaa nopean, tehokkaan mukautumisen ympäristön vaatimuksiin. Emootiot ovat siis ihmisen toimintaa – erityisesti sosiaalisia suhteita – ohjaavia prosesseja.

Kuinka usein olet tehnyt kysymyksen ”Onko se totta?” Palveleeko reaktioni tai uskomukseni toimintakykyisyyttäni ja päämääriäni?

Alla olevaan kuvioon olen koonnut, Juha Siitosen: Voimaantumisteorian hahmottelua , 1999, Oulun yliopisto, väitöskirjan pohjalta kuvion, johon sisältyy voimaantumisajattelun keskeisimmät osatekijät. Nämä ovat myös merkityksellisessä asemassa puhuttaessa voimannuttavasta työvalmennuksesta.



VIII TYÖVALMENNUKSEN MÄÄRITELMÄ

1.Vuorovaikutuksellisuus lähtökohtana

Työvalmennus on yksilöiden ja työyhteisöjen kehitysmenetelmä, joka tähtää työuran pitkäjänteiseen ja laaja-alaiseen suuntaamiseen ja kehittämiseen. Siinä pyritään jakamaan ja jalostamaan käytännön kokemusten antamaa osaamista. Työvalmennus määritellään kahden tai useamman ihmisen väliseksi vuorovaikutukseksi, johon sisältyy kasvatusta, tukea, neuvontaa, valmennusta ja arviointia, ja jossa pyritään saavuttamaan mahdollisimman korkeatasoinen suunnitteluosaaminen, sosiaalinen osaaminen, teknistaidollinen osaaminen ja arviointiosaaminen siten, että organisaatiossa yhteistyössä tutkitaan ja kehitetään sekä omaa että toisten työtä: opettamalla ja oppimalla. Tähän kuuluu, että jokaisen tulee voida vaikuttaa omaan työhönsä ja oppimiseensa. Siihen hänellä tulee olla oikeudet, keinot ja mahdollisuudet. Jos yksikin näistä tekijöistä puuttuu ei voida puhua

työvalmennuksessa tapahtuvasta oppimisesta. Työvalmennuksella pyritään toimimaan yksilön parhaaksi, mutta se ei riitä, vaan yhtä tärkeänä tavoitteena on toimia työolosuhteiden inhimillistämiseksi ja ihmisen voimaannuttamiseksi.

Työvalmennussuhde on tavoitteellinen kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutussuhde, joka rakentuu avoimuudelle, luottamukselle ja keskinäiselle sitoutuneisuudelle. Tällaisen sopimuksen yhdessä tekeminen aloittaa työvalmennussuhteen. Työvalmentajan kautta välittyy onnistumisen kulttuuri. Työvalmennuksen avulla voidaan opettaa organisaation toiminnan kannalta tärkeitä periaatteita ja toimintatapoja. Työvalmennussuhteessa oppija voi saavuttaa laajan ammatillisen osaamisen ja sisäistää tavanomaista nopeammin ne arvot, asenteet, normit ja toimintatavat, jotka pätevät kyseisellä alalla ja organisaatiossa. Kun kaikki työvalmennuksen osapuolet haluavat uudistua ja kehittyä, myös organisaatio uudistuu ja kehittyy. Se on tehokas menetelmä oppivalle organisaatiolle ja ihminen ympäristösuhteen myönteiselle rakentamiselle. Osapuolet sitoutuvat prosessiin kirjallisella sopimuksella. Prosessille luodaan yhteiset tavoitteet ja sitä arvioidaan säännöllisesti. Erityistä huomiota kiinnitetään työvalmentajan ja valmennettavan vuorovaikutuksen aitouteen. Se on pääsääntöisesti parityöskentelyä. Joissain tapauksissa ryhmä voi tukea paremmin oppimista.

Käytännössä työvalmentaja ja valmennettava tapaavat useimmiten arkisessa työssä, jopa päivittäin ja toisaalta useamman kerran ennalta sovitun aikataulun mukaisesti. Valmennettava pohtii ja esittelee omaa työtään ja toimintaansa. Työvalmentaja konfrontoi, kyseenalaistaa, kommentoi ja kannustaa valmennettavaa.

2.Työvalmennus ja reflektointi

Työvalmennus on yksi työn ääreen ja ihmisen työelämään liittyvän pysähtymisen ja reflektoinnin foorumi. Työvalmennuksessa pyritään tutkivaan työotteeseen jossa arvioidaan ja reflektoidaan omaa työskentelytapaa ja työkäytäntöjä. Siinä tavoitellaan luovaa ja rentoutunutta työskentelyä ja pyritään työtehtävien sujuvaan hallintaan ja ongelmien tutkimiseen. Siinä tavoitellaan työotetta jossa arvoille ja etiikalle sekä kokemuksista oppimiselle arvausten ja niiden kumoamisten kautta on tilaa. Työvalmennuksen erityispiirre on kokemuksen, näkemyksen ja osaamisen siirtäminen työyhteisössä. Työvalmennuksen tunnuspiirteinä voidaan mainita:

1. Ensinnäkin työvalmentaja laittaa oman osaamisensa likoon ja antaa tietonsa ja taitonsa ohjattavan käyttöön. Työvalmennuksessa pyritään organisaatioon kertyneen kokemuksen ja hiljaisen tiedon siirtämiseen.

2. Toiseksi työvalmennuksessa painotetaan myös "työuran" suuntaamista ja kehittämistä tämänhetkisen työn tutkimisen rinnalla.

3. Kolmanneksi työvalmennuksessa painopiste on selvemmin osaamisen kehittämisessä kun muissa valmennuksen tai ohjauksen muodoissa ja siinä painottuvat voimavarat ja ratkaisut työtilanteisiin ja ammatilliseen osaamiseen/kuntoutumiseen.

4. Neljänneksi se on rakenteiltaan esim. terapeuttisesti suuntautuneita menetelmiä kevyempi vastaten erityisesti ammatillisen osaamisen ja työn muutostilanteissa ilmeneviin tarpeisiin.

IX OPPIMINEN TYÖVALMENNUKSEN PERUSPILARINA

1.Työn ja oppimisen suhde

Työn ja oppimisen välisen suhteen kehitys voidaan kuvata kolmivaiheiseksi. Ensimmäistä vaihetta kutsutaan **työssä oppimisen vaiheeksi**. Siinä ammatti opittiin työn ja toiminnan ohella. Oppimista kutsuttiin harjoittamiseksi. Toista vaihetta kutsutaan **työstä oppimisen vaiheeksi.** Oppiminen ja työnteko ajoittain yhdistettiin. Tässä vaiheessa oppiminen oli harjoittamista ja tietämistä. Vähitellen olemme siirtymässä **työllä oppimisen vaiheeseen,** jossa työ ja oppiminen yhdistyvät samanaikaiseksi tutkivaksi toiminnaksi. Oppimiseksi ei enää riitä harjoittaminen ja tietäminen. On osattava myös ajatella, eli oppimisen muotona on ajatteleminen. Tästä kehityksestä nousee myös ammattitaitovaatimukset, suunnittelukyky, sosiaalinen kyky, teknistaidollinen kyky ja arviointikyky eli tietävä, tunteva, taitava ja tahtova ihminen.
Ihmisen kokemusmaailma on sulkeutunut. Jokainen elää omassa maailmassaan. Tämän mukaan jokainen on periaatteellisesti yksin ja siten täysin vastuullinen kokemusmaailmastaan ja sen rakentumisesta. Kokemusmaailman syvyys-vahvuustasot voivat oppimisen myötä muuttua seuraavasti:

- Aloittelija ei havaitse, ettei havaitse = unessa, osaa tehdä X
- Kehittynyt aloittelija ei havaitse, että havaitsee = sokeutta, osaa tehdä X:n kohtalaisesti
- Pätevä suoriutuja havaitsee, että havaitsee = heräämässä, tietää kuinka X tehdään
- Etevä tekijä havaitsee, ettei havaitse = valveilla, tietää, että X on tosi
- Asiantuntija havaitsee tulevansa havaitsijaksi = mielen valo, tietää miksi X on tosi

Unesco on pohtinut uuden vuosituhannen koulutusta, mitä kuvailevassa raportissa The Treasure Within (Unesco 1998) esitetään tulevaisuuden koulutukselle neljä peruspilaria, joita on pidettävä myös työvalmennuksen periaatteellisina lähtökohtina.
Tietämään oppiminen merkitsee tärkeäksi valitun ja koodatun tiedon opettelua ja hallintaa sekä tieteellisten menetelmien ymmärtämistä.

Tekemään oppiminen merkitsee erilaisten taitojen hallintaa. Näissä taidoissa kätevyys ja ruumiin tieto yhdistyvät pätevyydeksi.
Yhdessä elämisen oppiminen merkitsee sosiaalisten taitojen ja vuorovaikutustaitojen oppimista sekä väkivallan välttämistä ratkaisumallina ihmisyhteisöissä.
Olemaan oppiminen merkitsee ihmisen eri osa-alueiden tasapuolista kehittämistä siten, että siinä otetaan huomioon esteettiset, taiteelliset, kulttuuriset ja sosiaaliset tekijät.

Oppiminen on kehityksen haltuunottamista ja toteutuu ihmisen muuttumisena. Jokainen tilanne vaikuttaa siihen, miten ihminen muuttuu. Itsekeskeinen minä on pahin uuden oppimisen este. Näkemys mistä tahansa, kokemus mistä tahansa on muutettavissa perehtymällä asiaan tarkemmin. Ympäristö muuttaa ihmistä. Ihminen kuitenkin voi valita oppimisensa suunnan ja laadun asettamalla uskomuksensa, mielipiteensä, asenteensa ja kuvitelmansa kriittisen tarkastelun kohteeksi.

2.Oppiminen työvalmennuksessa

Työvalmennukseen soveltuvan oppimisen määrittelen oman sisäisen kehityksen ja ulkoisen todellisuuden haltuunottamisena. Oppiminen on toiminnassa kohdattujen ristiriitaisuuksien ylittämistä. Oppimisessa tärkeää ei ole tila, vaan mielentila (mentaalinen tila). Oppiminen voi siis toteutua ajasta ja paikasta riippumattomana tapahtumana.

Oppimaan oppiminen on osa tahdonalaista toimintaa. Siihen tarvitaan tarkkaavuutta ja tarkkuutta, ponnistelua, itsekuria, ajattelua ja johdonmukaisuutta, päättäväisyyttä, ahkeruutta jne. Tahdonalainen toiminta edellyttää ihmiseltä itsensä vartioimista tarkkaamattomuudelta, vastuuttomuudelta, hillittömyydeltä ja joutilaisuudelta, kaaosmaisuudelta, äänekkyydeltä ja ennustamattomuudelta, joita kutsutaan ”kuoleman hyveiksi.” Tahdonalaisuus voidaan kiteyttää ihmisen intentionaalisuuteen. Oppimaan oppimisen intentionaalisuuden kautta voidaan tarkastella ihmisen suhdetta vaatimusten maailmaan, eräänlaista henkistä asettautumista – mentaalista kehystä – hyväksymään toiminnalle tavoitteita, joista osa ei ehkä aluksi lainkaan kiinnosta tai jotka saattavat jopa olla vastenmielisiä. Kuitenkin toimintaa tulee voida käynnistää, suunnata ja ylläpitää. Asiaan liittyy tavoitteiden vaativuus.

Oppimaan oppimisessa ja työvalmennuksessa liikutaan toiminnan intentionaalisessa ohjaamisessa. Keskeinen erottelu voidaan esittää itseasetettujen ja toisen asettamien intentioiden välille. Oppimaan oppimisen vaativa kriteeri on toisten asettamien intentioiden hyväksyminen toiminnan tavoitteeksi ja suppeana oppimaan oppimisessa on kyse itseasetettujen tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Tietysti on mahdollista asettaa järjestys toiseksi: itsetuotetut tavoitteet olisivat ensisijaisia, koska toisten asettamat on sisäistettävä ennen laadukasta toimintaa. Toisen virittämien tavoitteiden ja intentioiden hyväksyminen ainakin aluksi ja toiminnan käynnistämiseksi on oleellinen oppimaan oppimisen dynamiikassa. Omaan kokemukseen voi periaatteessa suhtautua monella eri tavalla, minkä mukaan voimme toimia.

2.1.Ei-oppiminen

.. on tutussa pitäytymistä. Ihminen tällöin luottaa siihen, että maailma pysyy samanlaisena ja oma tietovarastokin periaatteessa pysyy samana. Ei ole siis mitään syytä muuttaa vanhoja toimintatapoja.

- Välinpitämättömyys. Ihmisellä ei ole syitä reagoida mahdollisiin oppimistilanteisiin. Syinä voi olla kiire, minkä vuoksi ei ehdi liiemmin ajatella. Pelko on toinen syy reagoimattomuuteen, koska ei voi tietää mitä on seurauksena tai mihin se johtaa. Tässä on etukäteen luovuttamisen henkeä.

2.2.Ei-reflektiivisen

..oppimisen tavat ovat niitä, mitä perinteisesti olemme pitäneet varsinaisena oppimisena;

- Tiedostamatonta oppimista tapahtuu joka päivä ilman, että sitä niin edes ajatellaan.
- Taitojen oppimisesta osa tapahtuu kädentaitojen tai fyysisten suoritusten rutiininomaisen tekemisen kautta. Tämän tyyppisiä taitoja hankitaan mallioppimalla tai jäljittelemällä toimintatapoja.
- Muistiin painaminen on luultavasti tutuinta. Painamalla asia tarkkaan mieleen juuri niin kuin se on esitetty ja toistamalla se samanlaisena, on tärkeää tässä tavassa oppia. Auktoriteetti on hyvin tärkeä.

2.3.Reflektiivinen oppiminen

Näistä on hyvä kehittyä kohti .....

- Tarkkaileva mietiskely perustuu puhtaasti ajatteluun. Siinä kokemusta prosessinomaisesti pohditaan ja päädytään joihinkin johtopäätöksiin viemättä niitä kuitenkaan laajemmin todellisuuteen. Se on ikään kuin perusteiden filosofista ajattelua.
- Reflektiivinen taitojen oppiminen on tavanomaista päättelyä käytännöllisissä asioissa, talonpoikaisjärjen käyttöä. Tilanteeseen reagoidaan, sitä havainnoidaan ja toimintaa muutetaan asian liittyvästi tarkoituksenmukaiseksi. Se vastaa siihen miksi jokin tehtävä on suoritettava juuri tietyllä tavalla tässä nimenomaisessa tilanteessa.
- Kokeileva oppiminen lähtee teoriasta, joka viedään käytäntöön. Teoreettisten päätelmien toimivuutta kokeillaan ja teoreettista ajatusta muokataan näin saadun kokemuksen avulla.

2.4.Torjunta

- Siinä oppimisen mahdollisuus estetään täysin. Ihmisellä on tuntemus ettei hänen tarvitse, eikä hän halua ottaa vastaan mitään sellaista, mikä muuttaisi hänen ajattelutapaansa.

X TYÖVALMENNUS JA OPPIMINEN ORGANISAATIOSSA

1.Mukautumisesta voimaantumiseen

Chris Argyris ja Donald Schön esittivät jo 1978, että organisaation oppiminen on kaksitasoista. Heidän mallinsa mukaan oppiminen on yksikehäistä (*Single-loop Learning*) silloin, kun tavoitteena on jäljittää ja korjata virhe toimintaa ohjaavien normien puitteissa. Kaksikehäistä oppimista (*Double-loop Learning*) sitä vastoin tapahtuu vasta, kun organisaation jäsenillä on kyky katsoa tilannetta etäämmältä ja kyseenalaistaa hyväksyttyjen normien pätevyys. Ensimmäisestä oppimisesta käytetään myös nimitystä mukautuva oppiminen, jossa organisaatiossa tapahtuva oppiminen on yleisimmin mukautuvaa oppimista, esim. kopioimista. Oppiminen keskittyy tällöin ongelmanratkaisemiseen ja organisaation tuoton parantamiseen, siinä ei kyseenalaisteta erilaisia oletuksia työnteosta Mukautuvassa oppimisessa, josta käytetään myös yhden palautekytkennän oppimiseksi, kyse on palautteesta oppimisesta. Se korjaa toimenpiteitä vallalla olevien ehtojen ja asetettujen normien mukaan.
Kaksikehäisestä oppimisesta käytetään myös nimitystä tuottava oppiminen, joka on organisaation oppimisen perusmalli. Siinä päätöksenteko perustuu yleensä korjaaviin toimenpiteisiin. Mallista käytetään myös nimityksiä virheestä-oppimismalli ja kyseenalaistamalla oppiminen, joka edistää yhteistä tiedon tulkintaa. Siinä analysoidaan virheiden syiden tekemistä, eikä vain korjata Tuottavaa

oppimista kuvataan metatasoisena oppimisena, sillä se muuttaa organisaation arvoja, normeja, maailmankuvaa ja edellyttää yksilöiltä uudenlaista maailmankatsomusta.

Organisaation tuloksellisuuden kannalta tuottava tai kaksinkertaisen palaute-kytkennän oppiminen on tärkeässä asemassa. Oppimisessa painottuu kokeilu ja palautteen antaminen jatkuvassa tutkimisessa, jossa organisaatio määrittelee ja selvittää ongelmia. Tuottava oppiminen edellyttää systeemistä ajattelua, vision jakamista muiden kanssa, tiimiajattelua ja luomisen kykyä.

Organisaatioissa on monenlaisia jäseniä. Heidät voi jakaa vaikkapa innovaattoreihin ja sopeutujiin. Tällöin voimme sanoa, että sopeutujat pyrkivät tai kykenevät vain yksikehäiseen oppimiseen, koska he eivät näe ongelmia mahdollisuuksina kyseenalaistaa toimintaa ohjaavien normien pätevyys. Innovaattorit sitä vastoin hylkäävät olemassa olevat normit ja etsivät uusia toimintatapoja ohjaavia normeja. Heidän tapansa toimia voi siis johtaa organisaation kaksikehäiseen oppimiseen. Toinen teesi on se, että organisaatiossa hallitsee kaksi ihmistyyppiä: ne, jotka ymmärtävät, mitä eivät hallitse ja ne jotka hallitsevat sen, mitä eivät ymmärrä.

2.Hiljainen tieto ja oppiminen

Mitä paremmin jonkun asian osaa, sitä suurempi osa taidoista on automatisoitunut ja siirtynyt ei-tietoiseen ohjaukseen. Hiljainen tieto on henkilökohtaista, tilanteeseen tai asiaan sidonnaista ja sitä on vaikea pukea sanoiksi. Sitä voi luonnehtia ammattilaisen "näppituntumaksi", jonka takana saattaa olla monenlaista kokemusta ja oppimista. Juuri osa huipputaidoista on juuri tällaista "hiljaista tietoa" (tacit knowledge). Monilla ihmisillä voi olla vuosikymmenien oppimishistoria automatisoituneena omaan hiljaiseen tietoonsa. Ihmiset oppivat työtaidoistaan suurimman osan työssä ja vain murto-osan työpaikan ulkopuolisessa koulutuksessa. Jos tämä toiminnassa luonnollisesti syntynyt ja jo olemassa oleva hiljainen tieto saataisiin ihmisten ja organisaatioiden käyttöön, oppiminen ja kehittyminen nopeutuisivat huomattavasti. Ongelma on siis se, että henkilö osaa tehdä jotakin hyvin, mutta ei osaa opettaa muille sitä, mitä hän tekee, sellaisella tavalla, että myös nämä oppivat sen. Osaaja ei myöskään aina osaa siirtää tietoisesti kaikkea osaamistaan tilanteesta toiseen, koska hän ei tiedä, kuinka osaa sen minkä osaa. Suuri osa yrityksen osaamispotentiaalista on hiljaisen tiedon alueella. Jos osattaisiin siirtää uusille työntekijöille koko se osaaminen, joka senioreilla on, tehostettaisiin inhimillistä oppimista huomattavasti. Toisaalta suomalaisessa työkulttuurissa vallitsee ns. salaavan senioriteetin mentaliteetti ts. jokainen saa vastata omasta oppimisestaan, koska edelläkävijätkin ovat kulkeneet ”kärsimyksen kautta oppien.”
Organisaatiossa oleva ”hiljainen tieto” (Nonaka & Takeuchi 1995) pystytään tarinoiden avulla käyttämään hyväksi ja tuomaan organisaation yhteiseksi tiedoksi. Hiljaiseksi tiedoksi Nonaka määrittelee yksilöiden tiedon, joka on kertynyt kokemuksen ja syvällisen perehtymisen kautta. Hiljaista tietoa esiintyy organisaatiossa erilaisten sanattomien sopimusten, työssä opittujen käytäntöjen, taitojen ja toimintatapojen muodossa. Tarinoissa hiljainen tieto pystytään tekemään näkyväksi. Sen jälkeen sitä pystytään käsittelemään yhdessä ja prosessoimaan organisaatiossa. Tarinat, jotka kerrotaan spontaanisti, paljastavat yrityksen arvoja, toimintatapoja ja erilaisia

uskomuksia. Kun organisaatiossa näkymättömät rakenteet ja ihmisten toimintamallit tuodaan näkyville, pystytään Sengen mukaan (1990) vaikuttamaan kasvua ja kehittymistä rajoittaviin tekijöihin.

Miten hiljainen tieto saadaan esiin kehittämään ihmisten ja organisaation toimintaa. Hiljaisen tiedon välittämisen merkitys avautuu parhaiten mallittamalla. Alla olevassa mallissa sisimmässä neliössä ovat uutta tietoa luovan yhteisen oppimisen malli. Siihen sisältyy teoria tiedon luomisesta organisaatioissa. Se sisältää ensinnäkin kaksi tiedon lajia, hiljaisen tiedon ja käsitteellisen tiedon. Hiljainen tieto on kantajansa uskomuksiin ankkuroitunutta informaatiota eli omaksuttua tietoa, joka käsitteellistetään ja jaettaan ja luodaan uutta tietoa. Tiedon luomisessa on kysymys vuorovaikutusprosessista näiden eri tiedon lajien välillä. Työvalmennuksessa on kysymys uuden tiedon luomisesta ja ympäristön muokkaamisesta vuorovaikutuksen avulla.

Prosessi, jossa hiljaisesta tiedosta muotoutuu organisaation voimavara, muistuttaa hermeneuttista kehää ja perustuu hiljaisen (tacit) tiedon ja julkisen (explicit) tiedon väliseen vuorovaikutukseen. Prosessia (organisaation kehityskertomusta) voi kuvata spiraalilla, joka lähtee yksilöstä, jatkuu tiimitasolla ja voi ulottua koko organisaatioon ja jopa sen ulkoiseen toimintaympäristöön.

Neliössä oleva mallit on otettu oph:n internet-sivuilta. *(*Hanna-Kaisa Aalto: Näkemyksellisyys ja hiljainen tieto, Tulevaisuuden tutkimuskeskus) Yksinkertaistettuna malli on seuraava:

TIEDON MUUNTUMISTAVAT

	Hiljainen tieto	Käsitteellinen tieto
Hiljainen tieto	**SOCIALIZATION** • Vuorovaikutus • Sosialisaatio	**EXTERNALIZATION** • Ulkoistaminen • Artikulaatio
Käsitteellinen tieto	**INTERNALIZATION** • Sisäistäminen • Harjoittelu	**COMBINATION** • Yhdistäminen • Synteesi

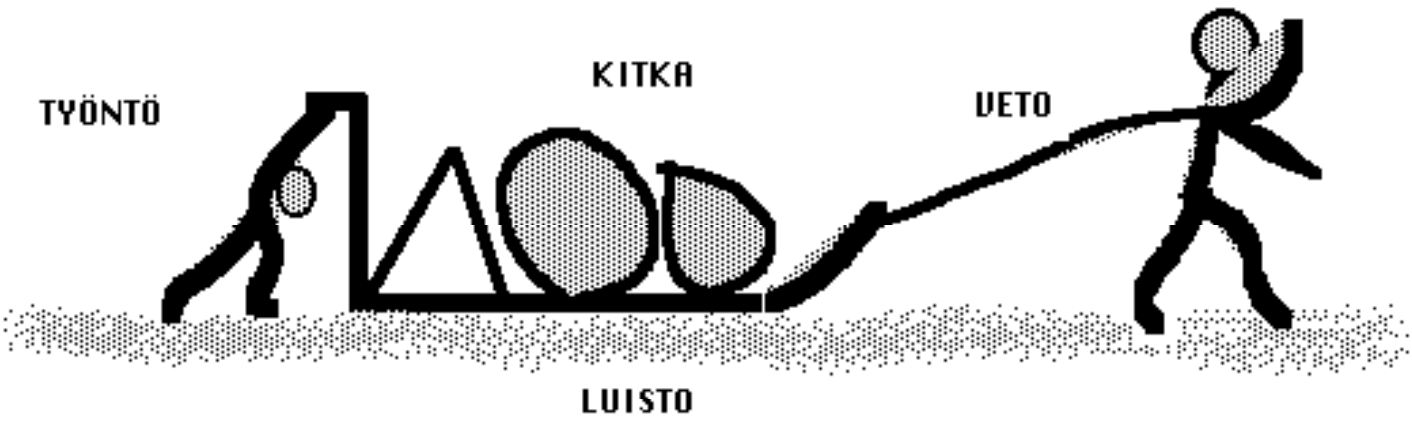
Tiedon muunnosprosessi (Nonaka & Takeuchi, 1995).

	Hiljainen tieto	Käsitteellinen tieto
Hiljainen tieto	**Opitaan toisilta hiljaista tietoa ja jaetaan sitä.**	**Annetaan hiljaiselle tiedolle täsmällinen muoto ja ilmaisu.**
Käsitteellinen tieto	**Sisäistetään opittu tieto organisaation toimivaksi käytännöksi.**	**Yhdistetään uusi tieto vanhaan ja tuotetaan uutta.**

Hiljainen tieto muuntuu toimivaksi käytännöksi
(Mukailtu lähteestä Nonaka & Takeuchi, 1995)

3.Työntövoimasta vetovoimaan

Organisaatio tarvitsee ennen kaikkea vetovoimaa, koska veto ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Työntö on perinteistä opettamis- ja johtamistoimintaa ja se käyttää keinona keppiä eli pakotteita ja porkkanoita eli rahaa. Veto syntyy sisäisestä oppimisen halusta, kyvystä kurkottaa tulevaisuuteen, valmiudesta ja osaamisesta eli yksilöllisestä ja yhteisöllisestä toimintakyvystä.



Työvalmentaja pyrkii omalla toiminnallaan minimoimaan 1) fyysiset kitkatekijät eli verukkeet "ei voi", ”ei kykene", 2) sopimusvaraiset kitkatekijät eli verukkeet "ei saa", ja 3) osaamiseen liittyvät kitkatekijät eli verukkeet "ei osaa”, ”ymmärrä”, ”ei viitsi." Työvalmentaja rakentaa työpaikalla sekä yksilöllistä että yhteisöllistä oppivuutta ja kumppanuutta. Hänen vastauksensa kitkatekijöihin on: ”miksi ei voi, kyllä voi, minä näytän”, ”miksi ei saa, kyllä saa, kun osaa” tai ”jos tätä ei hoideta nyt, kuka sen hoitaa, tämä hoidetaan heti.”

Toimintaa ohjaavat ajattelumallit ovat usein tiedostamattomia, automaattisia ja myös jossain määrin vääristyneitä. Näin ne voivat muodostua merkittäviksi oppimisen ja kehittymisen esteiksi. Ajattelumallit ohjaavat sekä toimintaa että havaitsemista. Ongelmana ei niinkään ole se, ovatko ajattelumallit oikeita vai vääriä vaan se, että niitä ja niiden vaikutusta toimintaan ei tunnisteta. Ajattelumallien tunnistaminen reflektoimalla on niin oppivan organisaation kuin oppivan yksilönkin kehittymisen ydinaluetta. Yhdessä reflektoimalla niitä voidaan hyödyntää myös oppimisen edistämiseen luomalla erilaisten ajattelumallien kohtaamisessa produktiivista kaaosta. Ajattelumallit voivat olla myös organisaation yhteisiä, toimintaa ohjaavia periaatteita ja havaitsemisen tapoja, jotka voivat olla yhtä lailla vääristyneitä.
Organisaation oppiminen ja yksilön oppiminen ovat siis keskenään symbioottisessa suhteessa. Lähtökohtana on ajatus siitä, että tieto ja kokemus on sidottu tiettyyn kontekstiin. Oppiminen välittyy osallistujien erilaisten näkökulmien kautta, ja pikkuhiljaa aloittelija on valmis ottamaan enemmän vastuuta toiminnasta ja toimimaan itsenäisesti. Kyse on siis eräänlaisesta mestari – oppipoikasuhteesta, jossa oppiminen on sosiaalista ja kulttuurista. Osallistuminen paitsi lisää osallistujien motivaatiota, myös muokkaa heidän identiteettiään. Käytäntöyhteisöä luonnehtivia osatekijöitä ovat ensinnäkin yhteinen tavoite tai päämäärä, josta osallistujat ovat ainakin jossain

määrin myös yhteisesti vastuussa. Toinen osatekijä on vastavuoroisuus, eli asioiden tekeminen yhdessä. Kolmantena osatekijänä ovat yhteiset toiminnan välineet, jotka voivat olla jaettuja tarinoita, käsitteitä ja työvälineitä.

X TYÖVALMENNUKSEN PEDAGOGISIA PROSESSEJA

1.Tutkiva valmennusote

Työvalmennuksessa tapahtuvien oppimisprosessien tulisi noudattaa tutkivaa otetta suhteessa oppimisen kohteeseen. Tutkiva oppiminen pohjautuu ajatukseen, jonka mukaan aikaisemmin luodun tiedon ymmärtäminen on psykologisella tasolla olennaisesti samanlainen prosessi kuin uuden tiedon luominen tieteessä tai keksimisessä. Silloin kun yksilö yrittää ymmärtää jonkun jo keksimää teoriaa tai muuta selitystä, hän joutuu mielikuvituksensa voimalla käymään läpi samankaltaisia prosesseja kuin teorian keksinyt tiedemies aikoinaan. Tutkivan oppimisen lähtökohtana on ajatus, että oppiminen on parhaimmillaan tutkimusprosessi, joka synnyttää sekä uutta ymmärrystä että uutta tietoa. Tarkoituksena on organisoida oppimisyhteisön toiminta niin, että jäljitellään tieteellisille tutkimusryhmille tai asiantuntijaorganisaatioille tyypillisiä tehokkaita ja hyviä tiedonrakentelemisen käytäntöjä.
Seuraavat piirteet näyttävät joka tapauksessa olevan hyvin tärkeitä työvalmennuksessa tapahtuvan oppimisen perusperiaatteita.

Ymmärtämiseen tähtäävä oppiminen. Tutkivalle oppimiselle on tyypillistä se, että ymmärtäminen on opettamisen ja oppimisen keskeisenä huomion kohteena. Koko ajan kysytään, miksi mitäkin asiaa tehdään, mikä on kyseisen asian merkitys, kuinka se liittyy muihin keskeisiin asioihin. Koko toiminnan tavoitteena on nimenomaan oppimisen kohteena olevien ilmiöiden ymmärtäminen, ei ainoastaan koulutehtävien suorittaminen tai arvosanojen saavuttaminen. Tuloksellinen oppimisprojekti edellyttää sitä, että oppilaat asettavat ymmärtämisen keskeiseksi tavoitteekseen ja sitoutuvat kognitiivisesti tavoitteen saavuttamiseen.

Oppiminen ongelmanratkaisuna. Tutkivan oppimisen näkökulmasta oppiminen on ongelmanratkaisuprosessi. Mitä tahansa aihetta käsiteltäessä on syytä pohtia, mitä ovat ne ongelmat, joiden ratkaisemiseen sisällön omaksuminen tähtää. Tutkivan oppimisen pedagogiikka ohjaa aina puhumaan siitä, mitä ovat ne ongelmat ja ongelma-alueet, joita käsitellään, pikemmin kuin siirtymään aihepiiristä tai sisällöstä toiseen.

Omien ennakko- tai intuitiivisten käsitysten esittäminen ja pohtiminen. Tutkivassa oppimisessa oppilaiden omat käsitykset ja ajatukset otetaan vakavasti, ja yritetään saattaa ne yhteisen keskustelun kohteeksi. Oppilaita ohjataan muodostamaan omia käsityksiään asioista, vertaamaan niitä keskenään ja arvioimaan niitä suhteessa tieteellisiin teorioihin sen sijaan, että uuden sisällöt omaksuttaisiin sellaisenaan. Tavoitteena on näin saada oppilaat tulemaan tietoisiksi ennakkokäsityksistään ja huomaamaan mahdolliset ristiriidat omien käsitystensä ja uuden tiedon välillä.

Huomion kohdistaminen keskeisiin käsitteisiin ja "suuriin" ideoihin. Tutkivan oppimisen kohteena on tiedonalan syvien periaatteiden ja avainkäsitteiden omaksuminen. Tästä seuraa, että kaikki toiminnat tähtäävät joidenkin keskeisten ajatusten ja ideoiden omaksumiseen sen sijaan, että käytäisiin pinnallisesti läpi suuri joukko sisältöalueita. Mikäli oppilaita vaaditaan hallitsemaan tavattoman laaja joukko erilaista faktatietoa, ei heille todennäköisesti jää aikaa tai resursseja syventyä ajattelemaan syvällisemmin oppimisen kohteeksi valittuja ilmiöitä. Jotta oppilaita ei hukutettaisi tietoon, tulisi opetus kohdistaa oppilaiden käsitteellisen ymmärryksen kannalta keskeisiin ilmiöihin.

Pyrkimyksenä on ilmiöiden selittäminen eikä ainoastaan kuvaileminen tai tosiseikkojen mieleen painaminen. On huomattava, ettei ymmärtäminen synny ilmiöiden kuvaamisesta, vaan niiden merkityksen ja keskinäissuhteiden selittämisestä ja oivaltamisesta. Tästä seuraa, että oppilaita on ohjattava liittämään omat havainnot ja kokemukset taustalla oleviin laajempiin tai syvempiin periaatteisiin ja ideoihin, jotka antavat niille merkityksen. Tutkimusprojektin lopputulos on syventynyt ymmärrys joistakin keskeisistä käsitteistä.

Tutkiva oppiminen tähtää siihen, että oppilaat tarkastelisivat ja käsitteellistäisivät omaa tutkimus- ja tiedonkäsittelyprosessiaan, ja siten loisivat perustaa korkeamman asteen tiedonkäsittelytaitojen kehittymiselle. Useat tutkimukset osoittavat, että tutkivan oppimisen eri osatekijöiden tiedostaminen johtaa oppimistulosten paranemiseen. Oppilaan ajattelun kehityksen kannalta on tärkeää pystyä tietoisesti asettamaan ongelmia, tunnistamaan arvokkaita kysymyksiä, muodostamaan hyvin perusteltuja käsityksiä ja teorioita sekä etsimään selittävää tieteellistä tietoa, tekemään arvauksia ja arvausten kumoamisia.

TYÖVALMENNUKSEN PEDAGOISIA PROSESSEJA

Copyright©Juhani Räsänen

OPPIMISTEHTÄVÄT

-sisältää ilmiötä ja toimintaa kuvaavia, jäsentäviä ja selittäviä yleisiä periaatteita ja lainalaisuuksia, teoreettisia käsitteitä kriittisiä ydinkohtia ja esimerkkejä todellisuudesta
-kytkee oppimisen kohteen/ tavoitteen oppijan persoonaan ja avaa ikkunoita systeemisiin laajempiin yhteyksiin
-luo työskentelylle tietoista tavoitteisuutta ja tutkimisen kohteita
-osoittaa uusien käsitteiden merkityksen ajattelun ja ymmärryksen kehittämisessä
-ilmaisee tehtävän tason arvioinnin perustaksi
-kehittää kriittisyyttä ja opettaa erottamaan arvioinnin, itsearvioinnin ja arvostelun

TYÖVALMENTAJA

-rakentaa ja valitsee oppimisympäristön ja luo tilan ja mahdollistaa osallisuuden
-ilmaisee toiminnankohteen/ työskentelyn tavoitteen
-auttaa löytämään kohteen merkityksellisyyden ja mielekkyyden
-auttaa orientaatioperustan muodostamisessa ja rakentamisessa
-kyseenalaistaa valmennettavan uskomukset päämäärän yksinkertaisesta saavuttamisesta
-vahvistaa valmennnettavan kykyuskomuksia ja emootioita
-käyttää tarvittavaa valmennusroolia tilanteen vaatimalla tavalla
-antaa palautetta ja auttaa itsearvioinnin kehittämisessä ja autonomian kasvussa

VALMENNETTAVA

-kyseenalaistaa ”kaikki tietävyytensä”: kykyuskomuksensa, kontekstiuskomuksensa ja emootionsa;
-havahtuu ja ilmaisee tahtonsa oppia ja omat oppimisen kohteensa ja tavoitteensa
-käsitteellistää oppimisen kohteen ja muodostaa ilmiöstä esiymmärryksen; käyttää arvaus-kumous-menetelmää
-orientoituu eli muodostaa kokonaiskuvan opittavasta ilmiöstä ja sen suhteesta laajempiin kokonaisuuksiin
-etsii tietoja keinoja kaihtamatta päämäärään pyrkien
-arvioi oppimiaan asioita, kytkee yhteen ja laajempiin kokonaisuuk-siin ja omaan persoonaanasa

IX TIEDON PUUTE JA TYÖVALMENNUKSEN AVUN LAJIT

1.Tieto on väline

Tieto ymmärretään tässä laajasti käsittämään kaikki ne havainnot - aikaisemmat kokemukset ja tiedot ja tarkasteltavassa tilanteessa tehdyt havainnot - joita ihminen hyödyntää toimintojensa ohjaamisessa. Tieto on väline, ei tavoite sinänsä. "Tiedonpuutteella" tarkoitetaan kaikkia tietyssä tilanteessa ihmisen mielessä olevia kysymyksiä ja sitä tapaa, millä ihminen toivoo tiedon auttavan häntä ko. tilanteessa. Tiedonpuute on enemmän kuin faktatiedon puutetta. Tiedonpuutteet ovat usein yksilöllisiä ja tilannekohtaisia. Saatavilla olevan tiedon hyödyllisyyden vastaanottajalle ratkaisee viime kädessä se, missä määrin tieto auttaa häntä toimintojensa ohjaamisessa.

Tieto on opetus-oppimisprosessissa väline, ei tavoite sinänsä. Vain poikkeustapauksissa tiedolla on itseisarvoa. Tieto on väline, jonka avulla pyritään tekemään suunnitelmia, vartailemaan vaihtoehtoja, päättämään asioista, ymmärtämään tilanteita ja asioita, suoriutumaan jostakin tehtävästä, motivoitumaan, välttämään ajan, rahan ja muiden resurssien menetyksiä jne. Ellei tieto auta käyttäjää näissä ja vastaavissa toiminnoissa, se on oppijalle hyödytöntä. Opetus-oppimisprosessissa oppija saa tietoa, jota hän voi käyttää joko orientoitumiseen tai jonkin käytännön ongelman ratkaisemiseen. Tieto antaa myös elämyksiä ja tiedon parissa voi viihtyä. Tiedon avulla oppija saa apua erilaisiin tilanteisiin. Hänen kokemansa tiedon puutteesta johtuvat aukot täyttyvät erilaisilla tiedon tuottamilla avun lajeilla. **Ihminen käyttää tietoja 1) taitojen kehittymiseen, 2) tietoisuuden muutokseen, 3) tiedostamisen tilaan, 4) valinnanvapauteen, 5) omien arvojen toteuttamiseen ja 6) sisäiseen kehitysprosessiin.** Tiedon vaikutuksesta oppija

- SAA AJATUKSIA JA KÄSITYKSIA, pystyy ymmärtämään, omaksumaan näkemyksiä ja tietoa
- LÖYTÄÄ SUUNTIA, pystyy suunnittelemaan ja päättämään sekä oppii, mitä ja milloin on tehtävä
- SAAVUTTAA TAITOJA, oppii, miten on tehtävä, ja saavuttaa etuja oikeasta tekemisestään
- SAA VIRIKKEITÄ, pystyy aloittamaan, tuntee tyydytystä ja saa vahvistusta suorituksilleen
- YRITTÄÄ VAIKEUKSISTA HUOLIMATTA, tuntuu vakuuttavalta ja toiveikkaalta ja tuntee voivansa jatkaa esteistä huolimatta
- SELVIÄÄ HANKALUUKSISTA, rauhoittuu ja huolet haihtuvat, välittää asioista, on levollinen ja rentoutunut
- EI JOUDU HANKALUUKSIIN, välttyy onnettomuuksilta eikä menetä suuntaa ja tilanteen hallintaa
- PÄÄSEE TAVOITTEESEENSA, suoriutuu tehtävästä, saavuttaa välitavoitteet tai saavuttaa päämäärän
- LÖYTÄÄ SUUNTIA, havaitsee vaihtoehtoja, jotka auttavat pulman ratkaisemisessa ja virheiden välttämisessä
- SAA TYYDYTYSTÄ JA MIELIHYVÄÄ, iloitsee onnistumisesta ja tulee tyytyväiseksi ja tuntee viihtyvänsä ja saavansa todella kokea oppimisesta mielihyvää
- SAA YHTEYTTÄ MUIHIN, pystyy solmimaan yhteyksiä eikä tunne yksinäisyyttä, kokee kuuluvansa johonkin ja tietää saavansa apua toisilta
- SAA TUKEA TUNTEIDENSA HALLINTAAN, saa sysäyksen aloittaa ja pääsee jatkamaan

XII TYÖVALMENNUKSEN ELEMENTIT

1.Kehittävä työntutkimus välineenä

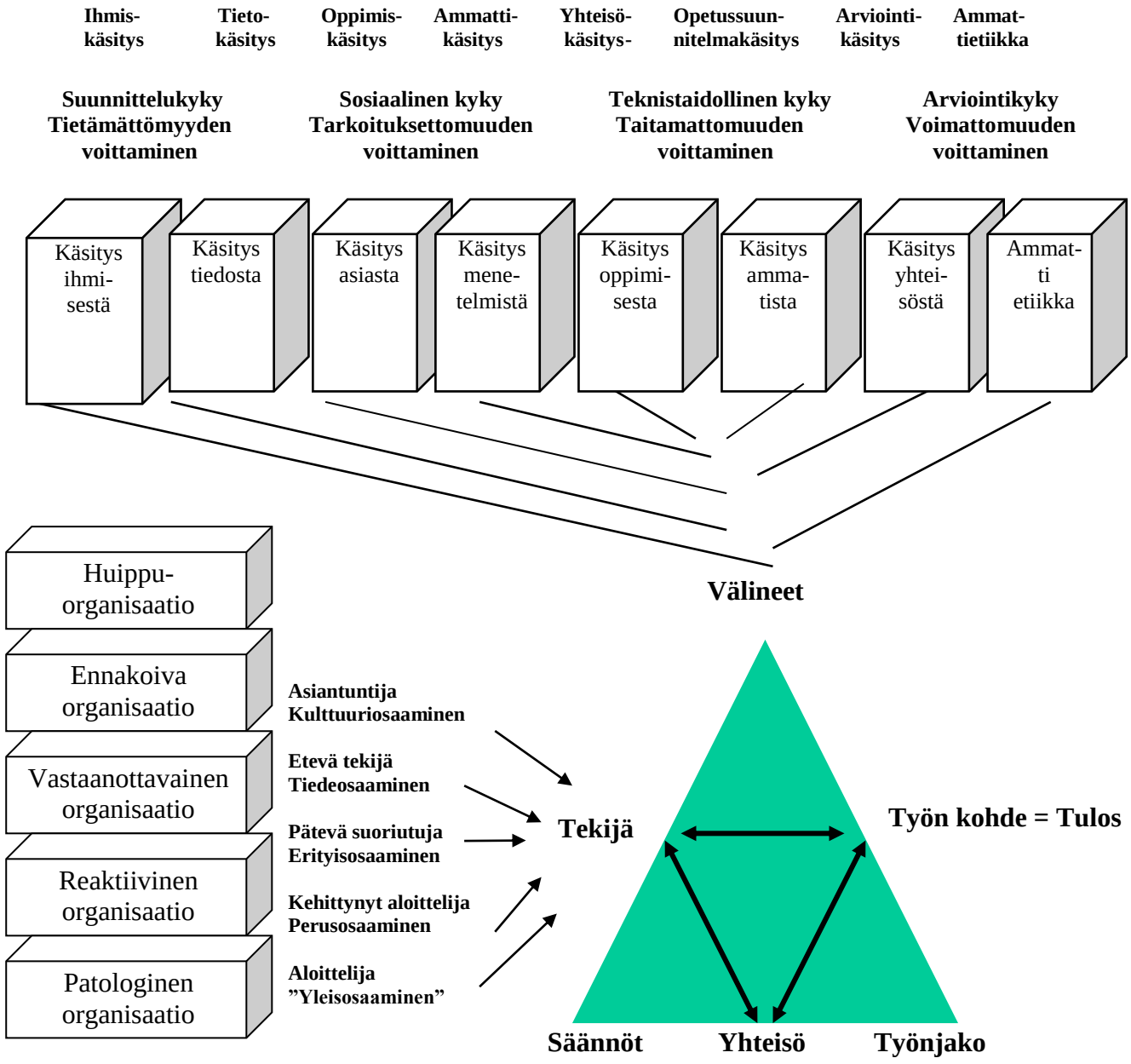
Kehittävässä työntutkimuksessa lähdetään siitä, että ammattitaito ei voi olla vain yksilön ominaisuus vaan kokonaisen työyhteisön tai -ryhmän ominaisuus - tämä ei sulje pois yksittäisten tehtävien hallinnan tärkeyttä. Kehittyvä työn tutkimus on ollut kiinnostunut muutoksista ja muutosten vaikutuksesta työhön ja työtä tekeviin ihmisiin. Työn kehittäminen edellyttää uudenlaista näkökulmaa ja suhdetta työhön. Työtä on opittava tarkastelemaan kokonaisuutena. Työn tarkastelu erillisinä tehtävinä estää havaitsemasta, että työtehtävät ovat osa laajempaa kokonaisuutta.

Kehittävän työn tutkimuksen lähtökohdat ovat toiminnan teoriassa ja kulttuurihistoriallisessa koulukunnassa ja siten työn kohteen muodostuminen, käytetyt työvälineet ja osaaminen nähdään yhteisöllisesti muodostuneina asioina. Yrjö Engeströmin (esim. 1995) kehittämä toimintajärjestelmän kuvaus tarjoaa mallin eritellä mitä tahansa työtä/työyhteisöä. Kyseessä on systeemimalli, jonka avulla analysoidaan toimintajärjestelmän osatekijöitä ja niiden välisiä vastavuoroisia kytkentöjä ja ristiriitoja.

Yhteisöllisen ammattitaidon kehittäminen edellyttää uudenlaista oppimista. Lähtökohtana on, että työ käsitetään jatkuvasti muuttuvana toimintatapana, jota työntekijät yhdessä ja erikseen muokkaavat. Työyhteisön on itse kehitettävä uusi toimintatapa: esimerkiksi uudet välineet, säännöt ja työnjakoratkaisut.

Kehittävän työn tutkimuksen mallissa tekijä viittaa henkilön tai ryhmään, jonka kannalta toimintaa tarkastellaan. Kohde viittaa mallissa niihin asioihin, joita kyseisessä työssä käsitellään ja ratkotaan. Tulos puolestaan viittaa ratkaisuihin ja niiden vaikutuksiin. Välineillä tarkoitetaan aineellisia ja käsitteellisiä apuneuvoja, joilla työ suoritetaan. Työyhteisöllä puolestaan tarkoitetaan samoja

kohteita, esim. saman asiakaskunnan asioita käsittelevien ihmisten muodostamaa työyhteisöä. Työnjako viittaa tehtävien, oikeuksien ja päätäntävallan jakamiseen henkilökunnan kesken. Säännöt viittaavat toimintaa sääteleviin virallisiin ja julkilausumattomiin normeihin (Engeström 1992)



KEHITTÄVÄN TYÖNTUTKIMUKSEN MALLI KEHITYSSUUNTAUTUNEEN AJATTELUN LÄHTÖKOHTANA
Suomen Työvalmennusakatemia, Copyright ©Juhani Räsänen (Engeström 1985)

XIII TIETO JA YHTEISÖVIESTINTÄ

1.Tieto ja tietämättömyys yhteisössä

Yhteisöviestintä ei poista epäpätevää johtajuutta, organisaation rakennetta, ikäviä työtehtäviä, autoritaarista ilmastoa, taloudellisia vaikeuksia, motivaation puutetta, erilaisia maailmankatsomuksia, korjaamatonta tiedon puutetta, persoonallisuuseroja. Sen sijaan vaikuttavan ja onnistuneen

yhteisöviestinnän tuloksena epätietoisuus ja neuvottomuus organisaation piirissä vähenee, keskinäinen vuorovaikutus paranee, tieto tosiasioista lisää yhteenkuuluvuutta organisaation piirissä lisäten kiinteyttä ja tehokkuutta, osallistuminen laajenee, turhautumat ja vieraantuneisuus vähenee ja voimaantuminen paranee, muutosvastarintaan liittyvät reagointitavat muuttuvat, suunnittelun edellytykset paranet ja innovaatiot lisääntyvät luovan ajattelun kehittyessä, tavoitteet saavutetaan ne tuntemalla. Tieto aikaansaa tiedostuneisuutta.

TIETO

1. **Muovaa asenteita ja käyttäytymistä**
2. **On arvioiden ja valintojen pohjana**
3. **Avartaa näköalaamme ja laajentaa minäkuvaamme**
4. **Osoittaa rajansa - luulon rajan**
5. **Tuo turvallisuutta ja kotoisuutta**
6. **Luo tilaa ja liikkuma-alaa, väljyyttä, vapautta**
7. **Poistaa uskomuksia, herkistää ja havahduttaa**
8. **Vastustaa tapoja ja tottumuksia**
9. **On pääomaa, lisää luotta-musta, resurssia**
10. **Muodostaa yhdessä henkisen vieraanvaraisuuden kanssa ymmärryksen**

TIETÄMÄTTÖMYYS

1. **Vähän tosiasioita, vähän kysymyksiä ja vuorovai-kutusta, ahtautta**
2. **Luulotellut tiedot = tietä-misen arvoinen**
3. **Vaativa sävy, helppo tuo-mita, varmat vakaumukset**
4. **Epäluulot, ennakkoluulot, uskomusten verkot**
5. **Pelko, varuillaan olo, ahdistuneisuus**
6. **Väheksyntä, torjunta, moit-timinen**
7. **Passiivisuus tai negatiivi-nen aktiivisuus**
8. **Suvaitsemattomuus, väitte-lyn halu**
9. **Itsekeskeisyys, oikeassa ole-misen tarve**
10. **Teilaus, mitätöiminen ja vähättely, ilkeily**

1.1.Emotionaalisuus

Työvalmennuksen emotionaalinen tehtävä liittyy valmennettavan persoonaan, ja pyrkii kehittämään hänen tapaansa toimia työroolissaan, hänen vahvuuksiaan, kehittymistarpeitaan ja työn herättämiä tunteita. Työroolilla tarkoitetaan sitä osaa ihmisen persoonallisuudesta, joka aktivoituu työssä eli sitä energiaa, jolla ihminen vastaa työtehtävän asettamiin vaatimuksiin. Työrooli on erilaisten järjestelmien leikkauspiste, yhteinen alue joka on paitsi ulkoinen realiteetti, myös sisäinen kokemus. Työrooli siis yhdistää osan persoonallisuudesta ja tehtävän asettamat vaatimukset. Työvalmentajan työllä on vahva liityntä organisaatiossa vallitseviin työrooleihin, koska yksilön kannalta rooli merkitsee sitä hänelle ominaista tehtävien hoitamisen tapaa, jonka kautta ihminen suuntaa taitojaan, tietojaan ja henkisiä ja materiaalisia resurssejaan suorittaakseen tehtäväänsä. Yksilökin on siis oma roolijärjestelmänsä, jolla on oma sisäinen työnjakonsa ja johtonsa. Osa ihmisen energiaa kuluu tämän sisäisen johtajuuden järjestämiseen. Jokin rooli on mieluisa, toinen vastenmielinen. On rooleja, joita ihminen tietoisesti haluaa kehittää ja toisia, joita hän torjuu. Ellei tällaista energiaa kuluttavaa roolinhallintaa ihmisestä löydy, hän jähmettyy toimimaan saman kaavan mukaisesti kaikissa tilanteissa. Myös voimattomuuteen ajautuminen voidaan ymmärtää kyvyttömyytenä hallita persoonan, tilanteen ja roolin rajoja. Työvalmentajan tehtävänä on auttaa ja ohjata työntekijöitä oman työroolin jatkuvassa etsinnässä ja sen kulloisenkin rajallisuuden hyväksymisessä. Ellei roolin kantaja ymmärrä tai hyväksy roolinsa rajoja, vaan tekee niille väkivaltaa, hän aiheuttaa levottomuutta ympäristössään. On huomattava, ettei työrooli ole ainoastaan ulkoinen havaittavissa

oleva realiteetti, vaan myös sisäinen elämyskenttä, jonka tarkasteluun yksilö kaipaa emotionaalista tukea.

1.2.Muutoksellisuus

Oppiminen tähtää muutokseen, joka kokemuksellisen oppimisen teoriassa viittaa ennen kaikkea valmennettavan käsitysten muuttumiseen. Työvalmennus ei ole siinä mielessä vallankumouksellista toimintaa, että sillä tähdättäisiin suoranaisesti rakenteiden muutoksiin, ja päätökset tehdään pääsääntöisesti organisaation muilla foorumeilla. Omien käsitysten lisäksi valmennuksessa voidaan tavoitella muutosta ihminen-ympäristösuhteissa. Muutos voi kohdistua valmennettavan ja hänen työnsä, tehtävänsä, organisaationsa, asiakkaittensa, alaistensa tai yhteistyöverkostonsa suhteeseen. Muutos ja myös oppiminen tapahtuvat pitkälti näiden suhteiden ja järjestelmien rajoja tutkimalla ja muokkaamalla.

1.3.Systeemisyys

Näiden suhteiden keskeisyys sekä työvalmennuksessa tapahtuvan tutkivan oppimisen että työvalmennuksen tavoittelemien tulosten kannalta nostaa systeemiajattelun keskeisimmäksi taustateoriaksi. Systeemiälykäs organisaatio on oppivan organisaation seuraava kehitysvaihe. Jos systeemiälykkyys yksilötasolla merkitsee pyrkimystä hyvään elämään, organisaation tasolla systeemiälykkyyden avulla voidaan pyrkiä hyvään työelämään.
Eräässä organisaatiokohtaisessa oppisopimuskoulutusprojektissa (Keravan Energia 1993) koko organisaatio toimitusjohtajasta siivoojaan saakka osallistui oppimiseen, jonka tavoitteena oli siirtää organisaation toimintatapa yksilöpainotteisesta mallista systeemipainotteiseen malliin. Erojen tarkastelu kuvaa tehtävän vaativuutta:

Yksilöpainotteinen malli	**Systeeminen malli**
1. Ongelmaksi hyväksytään yhden työntekijän pulmatilanne, joka luonnehditaan havaintojen ja kokemusten perusteella objektiiviseksi todellisuudeksi.	**1.** Ongelmaksi hyväksytään koko työpaikan pulmatilanne; ongelman luonnehdinta tapahtuu havaintojen tekijöiden ja havaittavan kohteen vuorovaikutuksessa.
2. Ongelman ratkaisijaksi kutsutaan ulkopuolinen henkilö, esim. konsultti, joka tarkastelee asiaa syy-seuraus-periaatteen pohjalta.	**2.** Ongelman ratkaisijoiksi määritellään kaikki asianosaiset, jotka tarkastelevat asiaa uuteen muutokseen pyrkimisenä.
3. Konsulttiin kohdistuu odotuksia poistaa ongelma työpaikasta, koska oireet ja ristiriidat ovat merkki epäjärjestyksestä.	**3.** Ongelmatilanteeseen haetaan useita vaihtoehtoisia ratkaisuja, koska ristiriidat ovat muutoksen edelläkävijöitä.
4. Työpaikan pelisääntöjä ei arvioida siitä huolimatta, että tulokset osoittautuvat heikoiksi, vaan ainoana vaihtoehtona on yksilön muuttuminen.	**4.** Arviointi kohdistuu kaikkiin tulokseen mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin, jotka pyritään uudelleen määrittelemään myönteisessä valossa

5. Muutosta vaaditaan yksityisiltä työntekijöiltä sopeutumis-periaatteella, koska hyvä työntekijä on myös kunnon-kansalainen.	**5.** Muutos kohdistetaan koko työpaikkaan itseensä, eikä pelätä muutosta, koska muutoksen lopputulos ei ole tarkkaan ennustettavissa.
6. Vastuu ongelman ratkaisusta jää joko yksilölle itselleen, hallinnolle tai asiantuntijoille.	**6.** Vastuu otetaan yhteisesti, koska ongelmanratkaisuprosessin tiedetään edellyttävän yhteistyötä.

Näitä kysymyksiä ei yksikään oppiva organisaatio voi välttää, koska ne kuuluvat demokratian, reilun pelin ja yhteisöllisen oppimisen peruskysymyksiin. Kannattaa siis tarkasti miettiä, miten organisaation ja oppijoiden pitää selvittää ja arvioida omaa toimintaansa ja oman oppimisensa edellytyksiä, ihmisenä olemisen ehtoja.

1.4.Realiaikainen refleksiivisyys

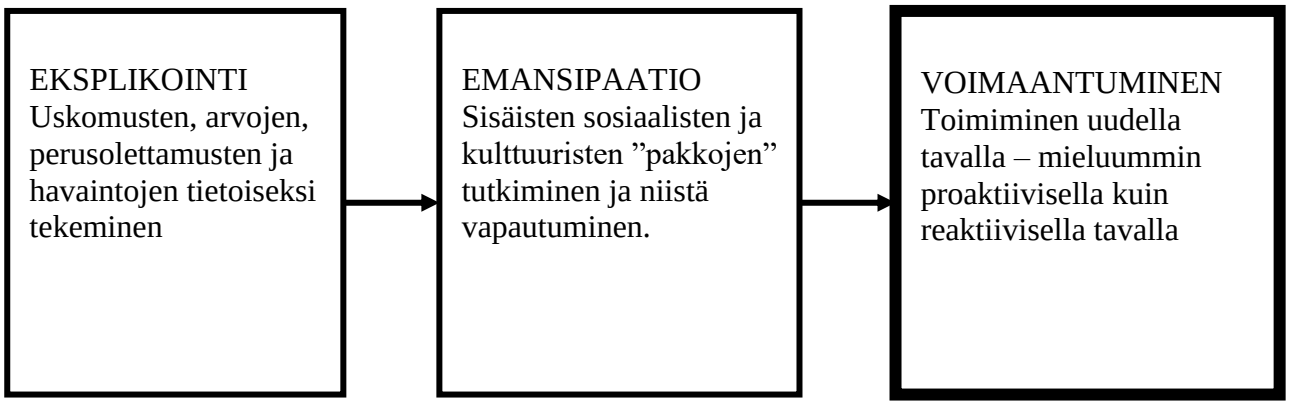
Ajattelumallien, käsitysten ja toimintatapojen muuttamista ja siten oppimista ja muutosta työvalmennuksessa tavoitellaan erityisesti reflektion avulla. Reflektointi tarkoittaa itsetutkiskelua, oman ajattelun ja merkitysmaailman tutkimista avoimesti pyrkimyksenä oman toiminnan ja sitä ohjaavien tekijöiden ymmärtäminen ja tietoiseksi tekeminen. Olennaista on myös tiedostaa se, mitä ei tiedä. Reflektoiva toiminta nähdään vastakohtana auktoriteettiuskoiselle ja rutiininomaiselle toiminnalle, jotka ovat tavallisimpia kehittymisen esteitä. Reflektio on myös tapa ottaa etäisyyttä omiin kokemuksiinsa ja tarkastella niitä ikään kuin ulkopuolelta, eli se merkitsee myös arviointia. Sitä voi pitää myös uuden tiedon luomisen metodina, joka yhdistää toisiinsa tiedon, tunteet ja toiminnan.

Käytännössä reflektointi on ainoa tapa muuttaa omia käsityksiä, ajattelua ja toimintaa pysyvästi. Reflektion esteinä taas ovat liiallinen varmuus tai se, ettei siedetä epävarmuutta. Reflektio toimii pitkälti kyseenalaistamisen avulla, ja oman toiminnan ja ajattelun kyseenalais-taminen merkitsee varmana pidetyistä asioista luopumista ja epävarmuuteen astumista. Esteenä voi olla myös reflektiivisen toimintatavan oppimisen vaikeus, ja yhtenä työvalmennuksen tavoitteena ja tuloksena voidaankin pitää reflektoinnin oppimista.

Pekka Ruohotie (1999; 2000) esittelee käsitteen ”reaaliaikainen reflektio” kuvaamaan reflektiota välittömän oppimisen välineenä. Perinteiseen, rationaaliseen ja tehtäväsuuntautuneeseen reflektioon verrattuna reaaliaikainen reflektio on laajempi käsite, jonka piiriin kuuluvat teknisten tehtävien lisäksi ihmisten väliset suhteet, työtä ja sen tekemistä estävien ja edistävien tekijöiden havainnointi sekä reflektoijan omat tuntemukset ja emootiot.

Reaaliaikaisen reflektion perustana on myös organisaation tajuaminen kokonaisuutena, tapahtumien kontekstien tuntemus, ja sellaisena se tulee hyvin lähelle systeemiajattelun olemusta, etenkin kun sen keskeisenä piirteenä on myös keskinäinen riippuvuus: pelkkä oman itsen reflektointi ei riitä. Peiliin katsomisen sijasta on katsottava peilin läpi, ikään kuin ikkunasta ulkopuolella olevaa maailmaa, josta seuraa itsereflektion lisäksi muihin ulottuva reaaliaikainen reflektio. Sen tavoitteena taas on saada selkeä kuva toisten tarpeista ja miettiä, miten noihin tarpeisiin voitaisiin vastata. Kun itsereflektio johtaa itsetuntemukseen, reaaliaikainen reflektio johtaa palveluun joka taas perustuu keskinäiseen riippuvuuteen.

Kriittinen reflektio alkaa omien olettamusten ja uskomusten alkuperän ja pätevyyden tutkimisesta. Yksinkertaisesti kriittisen reflektion prosessia, jonka vaiheet ovat: ekspalikointi eli uskomusten ja arvojen ”auki keriminen”, emansipaatio eli ”pakkojen tutkiminen” ja niistä vapautuminen sekä voimaantuminen. Malli on seuraava:



1.5.Dialogisuus ja osallisuus

Ihmisen elämä toteutuu dialogisessa suhteessa kasvuympäristöön. Sebastian Slotte sanoo: ”On mahdollista ajatella paremmin yhdessä. On mahdollista puhua kaikkein tärkeimmistä asioista. On mahdollista syventää kommunikointia, parantaa vuorovaikutusta, työilmapiiriä ja yhteistä visiota. On mahdollista harjoittaa dialogia.” Slotte S.: Dialogi systeemiälykkyytenä – mitä on systeemiäly?, teoksessa Systeemiäly!, T. Backström, V. Brummer, T.

Dialogin ja työvalmennuksen avulla vahvistetaan luovaa ajattelua, vuorovaikustaitoja ja yrityksen keskustelukulttuuria. Työvalmentajan tehtävänä on kehittää ja tukea dialogisia taitoja sekä luoda lisäarvoa tuottavia ja turvallisia dialogeja. Ihminen voi itse myös vaikuttaa, mitä dialogissa tapahtuu, eli tiedostaa mahdollisuutensa olla vuorovaikutussuhteessa aktiivisena osapuolena.

Dialogin tunnusomainen piirre on avoimuus, ja painopiste on enemmän vuorokuuntelussa kuin vuoropuhelussa. Avoimessa dialogissa ei ole väittelyä. Dialogi on prosessi, joka antaa mahdollisuuden oppia ja kasvaa, mutta se edellyttää kaikilta osapuolilta sitoutumista ja luottamusta.

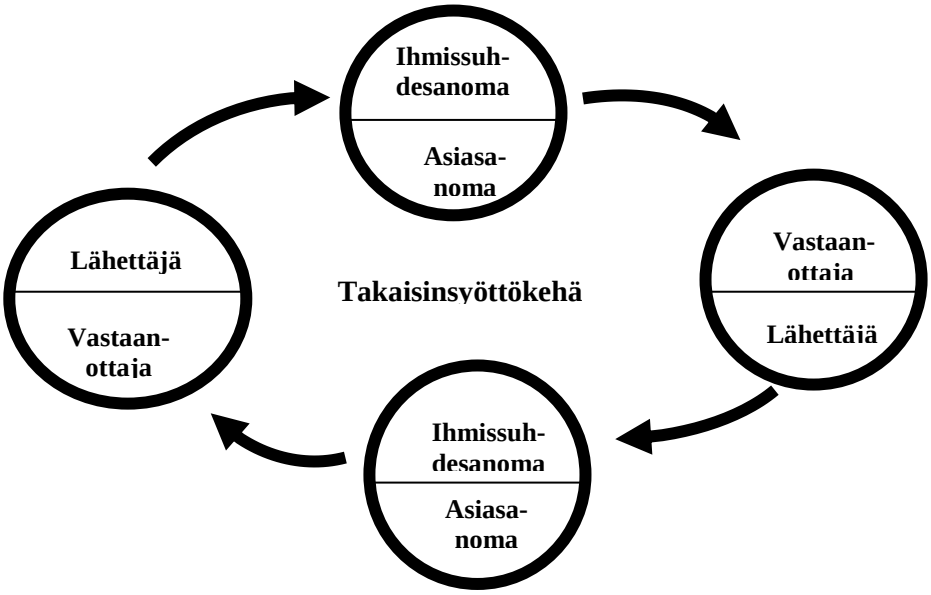
Työvalmennuksen kannalta dialogisuus merkitsee sekä sisäisen että ulkoisen oppimisympäristön rakentamista sellaiseksi, että dialogin syntyminen olisi mahdollista. Ulkoisella oppimisympäristöllä viitataan mm. työvalmennuksen aikaan, paikkaan ja tiheyteen. Tiheyden ja keston tulee olla asianmukaisessa suhteessa asetettuihin tavoitteisiin.

Dialogisuus ei ole mahdollista ilman osallisuutta ja osallistumista, jotka ovat sidoksissa toisiinsa. Osallistuminen on mukanaoloa usein toisten määrittelemässä tilanteessa ilman henkilökohtaista panostusta asiaan. Osallisuus puolestaan merkitsee omakohtaisesta sitoutumisesta syntyvää vaikuttamista asioiden kulkuun ja vastuun ottamista seurauksista. Osallisuus perustuu mukana olevien toimijoiden tietämiseen, sitoutuvaan vastuunottoon ja vaikutusvaltaan. Osallisuus ja osallistuminen ovat osaltaan vaikuttamassa itsevastuiseen oppimiseen.

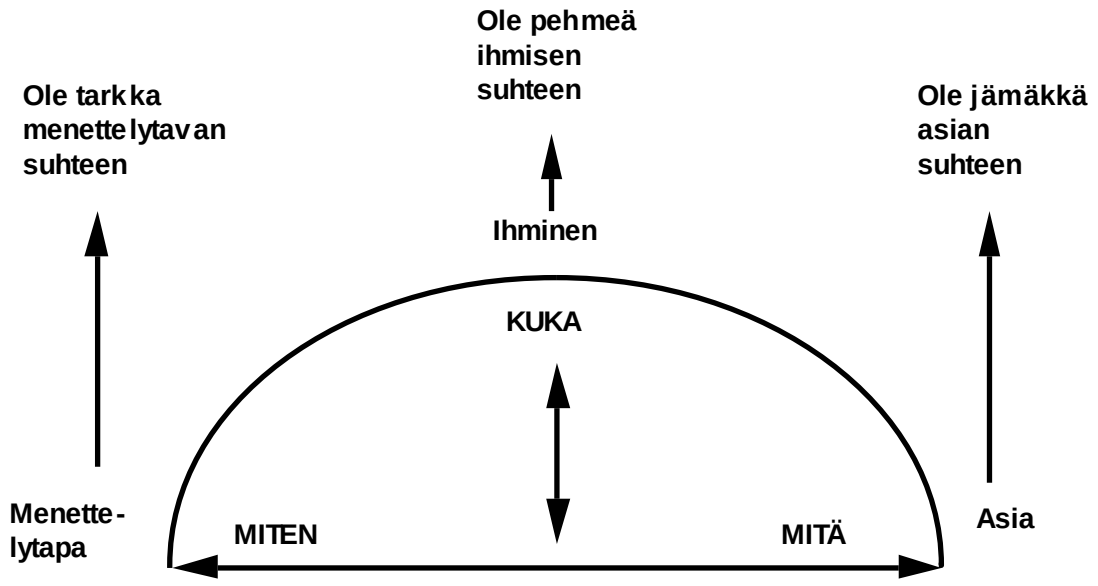
Osallistumisasteikko:	Hyväksymisasteikko:
Itse keksinyt ja kehitellyt koko idean	Täysin innostunut, miettii ratkaisuja osaongelmiin iltakävelylläkin
Osallistunut merkittävällä tavalla kehittelyyn	Suhtautuu asiaan myönteisesti, ponnistelee kohtuullisesti toteutuksen onnistumiseksi
Osallistunut ja vaikuttanut vähän	Ei varsinaisesti vastusta. Jos toteutus ei heti onnistu, jättää asian sikseen
Annettu tilaisuus sanoa sanansa, mutta ei silloin osannut	Vastustaa passiivisesti tai aktiivisestikin, suurentelee haittoja ja toteutusongelmia
Päätetty asianomaista kuulematta	Sabotoi toteutusta salailemalla ja vääristelemällä tosiasioita
Päätetty vastoin asianomaisen kantaa selittämättä, miksi	
Päätetty vastoin asianomaisen kantaa loukaten julkisesti hänen omanarvontuntoaan	

1.6.Vuorovaikutuksellisuus

Työvalmennuksen prosessiluonteeseen liittyy olennaisesti se, että **kyse on vuorovaikutuksesta**. Työvalmennuksen osapuolina voivat olla valmentajan lisäksi yksi tai useampia valmennettava. Valmennusprosessi tapahtuu näiden välisessä suhteessa. Kahden tai useamman erilaisen ihmisen kohtaamisessa syntyy jotain uutta, joka parhaimmillaan hyödyttää molempia ja johon kukaan osallistujista ei yksin pystyisi. Erilaisia näkemyksiä ja kokemuksia tutkimalla avartuu kaikkien osallistujien ajattelu, ja samalla tietoisuus omista ajattelutavoista ja niiden perusteista ja seurauksista kasvaa. Vuorovaikutus mahdollistaa työvalmennuksessa tapahtuvan oppimisen. Asiasanoman läpimeno edellyttää aina onnistumista ihmissuhdesanomaviestinnässä.



Käyttökelpoinen työväline työvalmennuksessa on tilannehallinnan valmiusmalli. Sen keskeisenä ideana on se, ettei riitä se että pysyy asiassa, on pysyttävä myös ihmisessä. Asiasanoman perillemeno edellyttää onnistumista ihmissuhdesanoman välittämisessä. Ihmissuhdesanoman onnistuneisuus ratkaistaan useimmiten menettelytavan valinnassa, miten asiasanoma välitetään niin, että toinen ihminen tulee ikään kuin automaattisesti huomioitua. Hiljaisuuden jälkeen kysymys on vuorovaikutuksen vaikuttavimpia välineitä. Avaamalla keskustelu aidolla kysymyksellä, avataan samalla yhteys valmennettavaan ja hänen ajatteluunsa. Onnistuminen menettely-tapakeskustelussa takaa onnistumisen kontaktikeskustelussa, joka puolestaan varmistaa mahdollisuuden onnistua asiakeskustelussa. Kannattaa siis olla tarkka menettelytavan suhteen, pehmeä ihmisen suhteen ja jämäkkä asian suhteen.



1.7.Tavoitteellisuus

Työvalmennuksessa tavoitellaan oppimista. Oppiminen työvalmennuksessa on nimenomaan kokemuksista oppimista, ja oppimisprosessia on jäsennetty erityisesti ns. kokemuksellisen oppimisen teorioiden avulla. Asia ei kuitenkaan ole aivan yksinkertainen. Myös työvalmennuksessa vallitsee teorian ensisijaisuuden laki. Tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen on ymmärtääkseen todellisuutta tukeuduttava käsitteisiin, koska käsitteisiin ja kieleen kytkeytyy ihmisen ajattelu. Ihmisen suoritumisen edellytyksenä oppimisen tavoitteellisuus kytkeytyy neljään tekijään: ihmisen tulee tietää, ihmisen tulee toivoa, ihmisen tulee tutkia ja ihmisen tulee osata. Nämä tekijät voidaan kuvata oppimistehtävinä missä tahansa oppimisen tehtäväkentässä oppimisen tavoitteina.

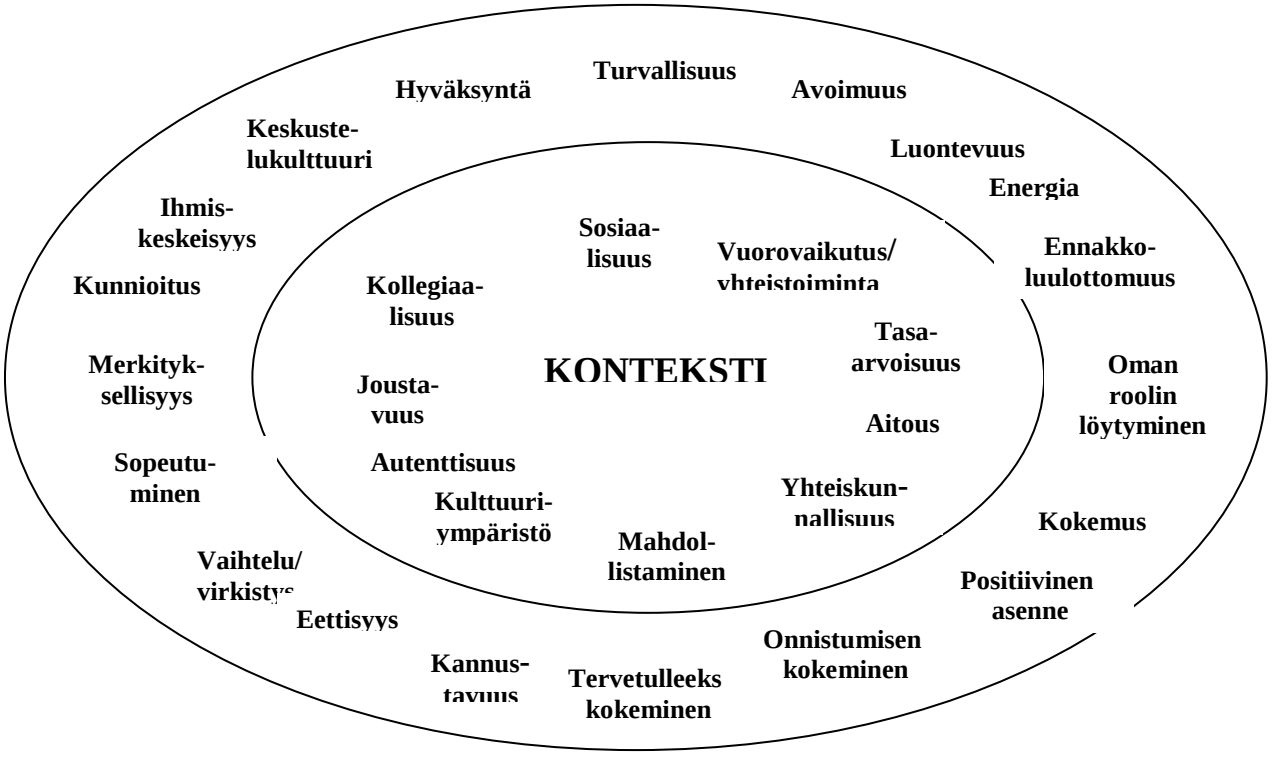
1.8.Konteltuaalisuus

Mikä on oppimisympäristö? Millaisia uskomuksia siihen liittyy. Mitä työpaikka on opiskeluympäristönä? Miten määrittelisit sen? Tässä on kuusi käsitystä, joista voi valita työvalmennuksen lähtökohdaksi soveltuvimman.

1 Ensinnäkin työpaikalla harjoittelu on yksi formaalin koulutuksen osa, jossa tieto siirtyy ”ylhäältä alas”, eksperteiltä noviiseille.

2 Toisen näkemyksen mukaan työpaikka on vuorovaikutuksen ja ongelmanratkaisun tila, jossa ihmisten on opittava ymmärtämään työn perusperiaatteita pikemmin kuin oppimaan standardirutiineja.
3. Kolmanneksi työpaikka on tiedon jakamisen ja luomisen paikka. Oppiminen ja työ integroituvat uuden tiedon luomisessa ja tieto nähdään sosiaalisesti konstruoituneena.
4 Neljännen näkemyksen mukaan työpaikka on osa globaalia tietoyhteiskuntaa. Tärkeää tietoa virtaa jatkuvasti organisaatioon, jossa se on nopeasti käsiteltävä ja hyödynnettävä.
5. Viides käsitys työpaikasta oppimisympäristönä kuvaa työpaikkaa oppivana organisaationa, jossa yksilöt, tiimit ja koko yritys oppivat jatkuvasti alati muuttuvissa konteksteissaan. Tähän näkemykseen liittyy käsitteellinen muutos koulutuksen ja käytännön harjoittelun dikotomisoinnista kohti integroidumpaa käsitettä jatkuvasta asiantuntijuuden kehittymisestä ja elinikäisestä oppimisesta. (Tynjälä & Collin, 2000)
6) Kuudes käsitys työpaikasta oppimisympäristönä kuvaa työpaikkaa voimaannuttavana ja väkevöittävänä ympäristönä, jossa ihmisellä on mahdollisuus oman kehityksensä ja ulkoisen kehityksen haltuunottamiseen sekä suoriutumiseen sisäisten ja ulkoisten kvalifikaatioiden eli suunnittelukyvyn, sosiaalisen kyvyn, teknistaidollisen kyvyn ja arviointikyvyn avulla. Oppimisympäristö on paikka tai yhteisö, jossa ihmisillä on käytössään erilaisia resursseja, joiden avulla he voivat oppia ymmärtämään erilaisia asioita ja kehittämään mielekkäitä ratkaisuja erilaisiin ongelmiin.

Pekka Ruohotien (Ruohotie 1998) on sanonut: ”Vapaa tahto, siihen liittyvät ajatteluprosessit ja itsesäätely ovat sidoksissa siihen sosiaaliseen ympäristöön, jossa ihmiset elävät ja toimivat.” Max Rand (Rand 1988) on täydentänyt tätä ajatusta sanomalla: ”Sosiaalinen ympäristö ei voi pakottaa oppijaa ajattelemaan tai estää häntä ajattelemasta. Mutta sosiaalinen ympäristö voi kyllä innostaa tai lannistaa; se voi mahdollistaa tai vaikuttaa rationaalisen päättelykyvyn soveltamista; se voi rohkaista ajattelua ja paheksua sen laiminlyöntiä tai se voi lannistaa ajattelun.”
Tätä Max Randin lausumaa voidaan pitää kaiken kontekstuaalisen oppimisen lähtökohtana ja unelmoidessamme oppivien organisaatioiden kehittämisestä ja kehityssuuntautuneen oppimis- ja arviointiajattelun soveltamisesta niissä. Kysymys lienee monissa organisaatioissa mielekkyyteen ja tarkoituksellisuuteen liittyvistä ongelmista. Työvalmennuksen perusajatuksia on, että organisaatio resursoi yksilön tai sitten ei. Organisaatio määrittelee myös oppimiseen liittyvän vuorovaikutuksen luonteen ja rajat. Vuorovaikutus organisaatiossa voi olla joko menneisyyteen, nykyisyyteen tai tulevaisuuteen suuntautunutta. Se voi olla äänekkäästi tai hiljaisesti positiivista, negatiivista tai välinpitämätöntä.

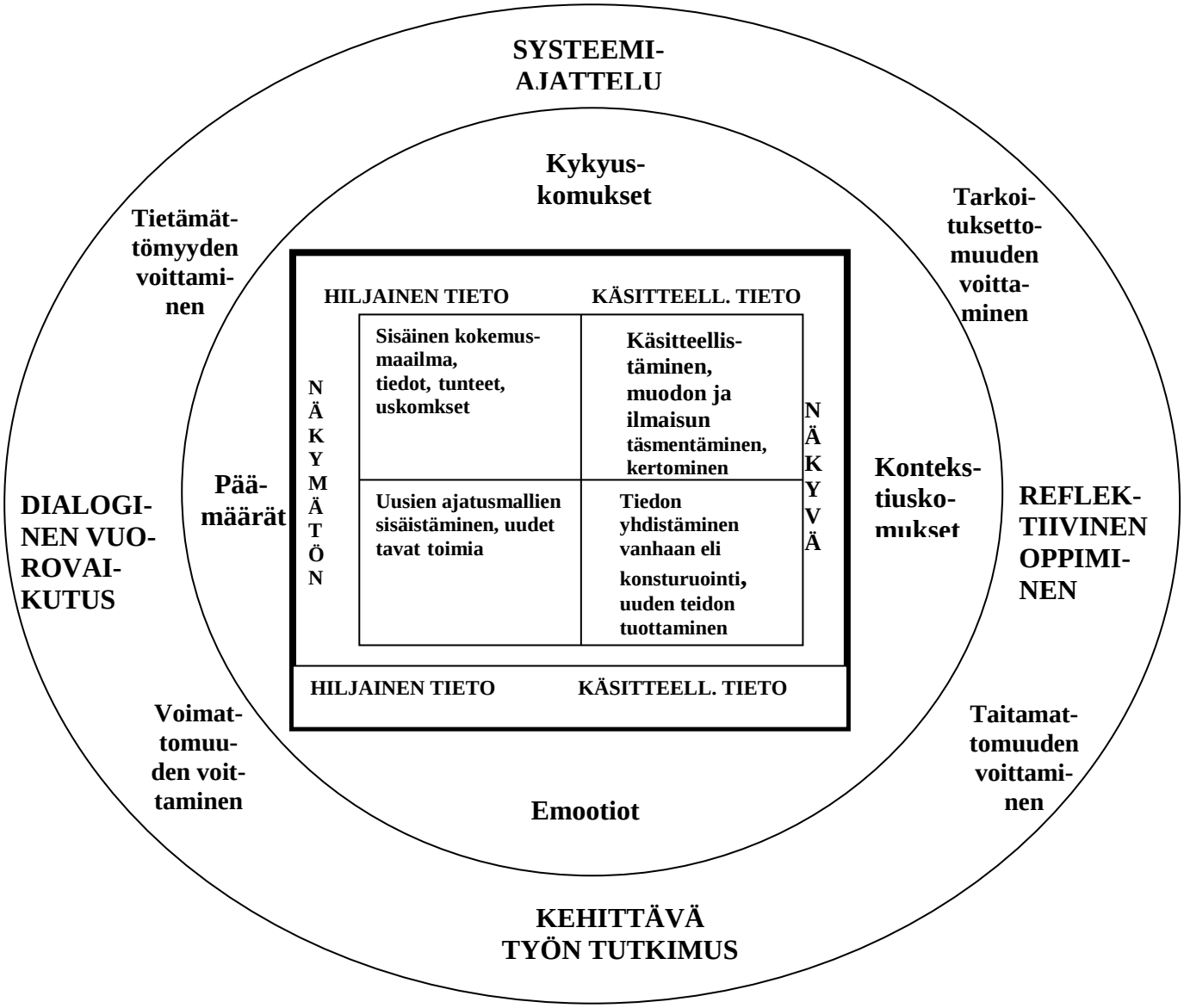


Työvalmennus on sidottu kontekstiin eli oppimisympäristöön ja sen tehtävänä on käsitellä konkreettisia ja käytännöllisiä kysymyksiä, ts. niitä ongelmia joista työvalmennus on lähtenyt liikkeelle. Se saa yleensä sisältönsä ja kohteensa valmennettavan työstä, ja tavoitteet liittyvät niin ikään valmennettavien työhön. Lopputulos voi toki reflektion ja uudelleen jäsentämisen jälkeen olla myös sellainen, että ongelma, josta on lähdetty liikeelle, on väärin asetettu tai sitä ei oikeastaan ole olemassakaan, tai sitten löydetään vaihtoehtoisia tapoja toimia tilanteen ratkaisemiseksi. Oppiminen ja muutos eivät ole itsetarkoituksellisia, vaan työvalmennuksessa oppimisen ja muutoksen kontekstina on aina valmennettavan elämäntilanne ja työ.

XIV VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENNUKSEN MALLI

1.Mallin elementit

Mallin ulkokehällä ovat työvalmennuksen menetelmät systeeminen ajattelu, kehittävä työn tukimus, dialoginen vuorovaikutus ja reflektiivinen oppiminen. Sisällöt rakentuvat tietämättömyyden (suunnittelukyky), tarkoituksettomuuden (sosiaalinen kyky), taitamattomuuden (teknistaidollinen kyky) ja voimattomuuden (arviointikyky) voittamisesta. Sisimmän kehän sisällä ovat ihmisen voimaantumista ja motivaatiota, tavoitteellista eli intentionaalista toimintaa virittävät tekijät päämäärät, kykyuskomukset, kontekstiuskomukset ja emootiot. Yksilö on näiden uskomusten ja mentaalisten tekijöiden kantaja, ja niitä ei todellisuudessa voida erottaa toisistaan, koska sekä ajattelu, uskomukset ja emootiot ovat minän ylläpidon inhimillisiä muotoja. Fordin (Siitonen, 1999) mukaan kykyuskomusten kautta ihminen arvioi, kykeneekö hän saavuttamaan asettamansa päämäärän. Kykyuskomukset ovat merkityksellisiä ihmisen itsensä voimaantumisessa ja sitä kautta hänen hyvinvoinnissaan. Kun ihminen uskoo (tai kun ei usko) mahdollisuuksiinsa saavuttaa asettamansa päämäärän, hän on jo tehnyt tietoisesti tai tiedostamattaan arviointiprosessin tulevaisuudestaan, menneisyydestään ja nykyisyydestään, sekä odotuksistaan ja toisten ihmisten mahdollisesta suhtautumisesta (mm. Ford 1992). Tässä pohdinnassa ihmisen uskomukset ja käsitykset itsestään (mm. minäkäsitys) ja kontekstin mahdollisuuksista ovat merkityksellisiä, ja ne ovat aina mukana. Minuuden ylläpidon keinot ovat toimintavalmiuksia ja mielikuvia jotka ovat muodostuneet yksilön toimiessa suhteessa toisiin ihmisiin. Se millaiseksi olemme tulleet, olemme tulleet ihminen-ympäristösuhteen vuorovaikutuksen seurauksena.



Voimaannuttava työvalmennusmalli
Sisäisten ja ulkoisten oppimistilojen luominen
Copyright©Suomen Työvalmennusakatemia/Juhani Räsänen, 2004

V VOIMAANNUTTAVAN TYÖVALMENTAJAN DIDAKTISET ROOLIT

1.Viisi taitoa

Roolinottokyky rakentuu kolmelle taidolle. Työvalmentajalla tulee olla **analyyttistä taitoa** eli kykyä olla tarkkaavainen, havainnoida, tarkastella ja pohtia ongelmia ja tehtäviä, joiden kanssa on työskenneltävä ja joista on suoriuduttava ja opittava, **ihmisten välisiin suhteisiin liittyvää taitoa** eli vuorovaikutuksellista osaamista, kykyä ihmissuhteiden rakentamiseen ja ylläpitämiseen sekä **emotionaalista taitoa** eli kykyä tuntea empatiaa toista ihmistä kohtaan ja toimia edelläkävijän roolissa ja käsitellä rooliin liittyviä vaatimuksia työyhteisössä.

Seuraava erittely on tehty kehityssuuntautuneen arviointimallin pohjalta viisiportaista tasoa käyttäen. Se antaa työvalmentajalle vihjeen kehityssuuntautuneen oppimisen ja arvioinnin käytöstä

oman henkisen ja ammatillisen kyvyn arvioimisessa. Kutsun näitä rooleja didaktisiksi rooleiksi. Tiedostava oppiminen edellyttää ihmiseltä jatkuvaa havaintoherkkyyden ja tarkkaavaisuuden kehittämistä.

Tilanteiden hallinnan kannalta oleellisia ovat tilanteen arviointitaito eli havaintoherkkyys, merkitysten muuntelutaito eli tyylijousto, vaikuttamisen taito eli tilanteen yleishallinta ja kokemuksista ja teoriasta oppiminen eli valmius muuttumiseen.

Havaintoherkkyys liittyy tilanteiden ja ympäristön lukutaitoon. Se on herkkävaistoisuutta ja tilannetajua. Havainto-herkkyydessä korostuvat ihmisten ymmärtämisen ja henkisen jouston vaatimukset. Useimmat tilanteet ovat monimuotoisia ja vaativat tunteiden tulkintaa, asioiden erilaisten riippuvuuksien ja syy-seuraussuhteiden ymmärtämistä.

Tyylijousto on tilannehallinnan valmiutta. Siihen kuuluu roolinottotaito, viestintävalmius sekä taito positiiviseen kommunikaatioon toisten kanssa. Se ilmenee kykynä nähdä tutuissa asioissa uusia ulottuvuuksia ja mahdollisuuksia muuttaa käsityksiään asioista ja ihmisistä. Se ilmenee kykynä ja taitona löytää luovia ja vaihtoehtoisia ratkaisuja ongelmiin. Tärkeä osa tyylijoustoa on oppia kuuntelemaan, ottamaan vastaan palautetta ja oppimaan siitä. Tyylijousto on vahvasti sidoksissa ihmisen sosiaalisiin kykyihin.

Vaikuttamisen taito on ennen kaikkea opittavissa oleva taito. Se sisältää kyvyn välittää toisille sekä asiasanoma että ihmissuhdesanoma. Näiden välisestä suhteesta voidaan esittää seuraavanlainen sääntö: Jos ihmissuhdesanoma epäonnistuu, ei asiasanomalla tilannetta voida korjata. Tärkeä osa vaikuttamistaidosta on tiedollisen ja elämyksellisen aineksen oikea painottaminen. Eli: mitä sydän ei hyväksy, sitä järkikään ei käsitä. Vaikuttamisessa on tärkeää saavuttaa vastaanottajasta sydänote järkiotteen ohella. Vaikuttamisen taito ei ole tiedoilla kilpailemista.

Tiedostava oppiminen ei ole mahdollista ilman oppimisen arvostamista ja oppimisen olemuksen ymmärtämistä. Tiedostava oppiminen on jatkuvaa valveilla oloa ja halua muuttua ja kehittyä ihmisenä. Onnistuneen työvalmennuksen tunnuspiirteinä voidaan pitää 1) kykyä tulkita tilanteen asettamat vaatimukset, 2) kyky vaihtaa valmennuksellista roolia ja käyttää joustavasti pedagogista keinovalikoimaa ja 3) kyky tarpeen vaatiessa muuttaa tilanne oppilaan ja työvalmentajan keskinäinen vuorovaikutus oppimiselle ja yhteistyölle edullisemmaksi.

.

TYÖVAL-MENNUS	DIDAKTISET PROSSITAIDOT KASVATUS, TUKI, NEUVONTA, VALMENNUS, ARVIOINTI			
	Suunnittelukyky	**Sosiaalinen kyky**	**Teknistaidollinen kyky**	**Arviointikyky**
Taso ja Profiilit	Tilanteen arviointitaito	Merkitysten muuntelutai	Vaikuttamisen taito	Kokemuksista ja teoriasta oppiminen
Asiantuntija				
Taso hyvä kaikilla osa-alueilla	korkea havainto-herkkyys	korkea tyyli-jousto	hyvä tilanteiden den hallinta	hyvä valmius oppimiseen ja muuttumiseen
Etevä tekijä				
Taso hyvä kolmella osa-alueella	keskinker-taista korke-ampi havain-toherkkyys	keskinker-taista korke-ampi tyyli-jousto	keskinker-taista parem-pi tilantei-den hallinta	keskinker-taista parem-pi valmius oppimiseen ja muuttumiseen
Pätevä suoriutuja				
Taso hyvä kahdella osa-alueella	keskinker-tainen havainto-herkkyys	keskinker-tainen tyyli-jousto	keskinker-tainen tilan-teiden hallint	keskinker-tainen valmius oppimiseen ja muuttamiseen
Kehittynyt aloittelija				
Taso hyvä yhdellä osa-alueella	keskinker-taista mata-lampi havainto-herkkyys	keskinker-taista mata-lampi tyyli-jousto	keskinker-taista huonom-pi tilanteiden hallinta	keskinker-taista huonom-pi valmius oppimiseen ja muuttamiseen
Aloittelija				
Kehittymis-tarve kaikil-la osa-alu-lueilla	matala havain-toherkkyys	matala tyyli-jousto	paljon puutteita tilanteiden hallinnassa	vähäinen val-mius oppimi-seen ja muut-tamiseen

Mikä on tärkeintä työvalmennuksessa

Vastuu eli periaate "älä jätä oppijaa yksin" olipa hän sitten aloittelija, kehittynyt aloittelija, pätevä suoriutuja, etevä tekijä tai asiantuntija. Tue häntä ja salli virheet ja yrittäminen, kannusta ja valmenna ja tue ihmisarvoa, sillä oppimaan vaatiminen ilman tukea on tuhoisaa. Luottamus on kaiken a ja o, kerro kaikki ja vähän emmänkin ja pidä totuudesta ja rehellisyydestä kiinni.

Kirjallisuutta ja lähteitä

Adler-Karlsson G.: 90-luvun oppikirja, Art Houre, Gummerus, Jyväskylä, 1990
Airaksinen T.: (toim.) Ammattien ja ansaitsemisen etiikka, Yliopistopaino, Helsinki, 1991
Ahola K :Henkistä hyvinvointia työstä. Työterveiset 3: 6-7, 2000
Ahokallio T.: Elämys, maailmankatsomuksen perustus, Kirjapaja, Helsinki, 1987
Ahla L.: Ajatelmia maailman kirjallisuudessa, Kustannusosakeyhtiö Otavan kirjapaino, Helsinki, 1926
Ahonen G (2000) Henkilöstön hyvinvointiin sijoittaminen kannattaa myös taloudellisesti. Työterveiset 3: 8-10.
Alasuutari P.: Laadullinen tutkimus, Vastapaino, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1994
Alberoni F.: Rakastuminen. Keuruu: Otava, 1984.
Allport, Gordon A. The Nature of Prejudice. 25th Anniversary Edition. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Reading . 1985
Andersson J. O.: Mistä uusi perusta hyvinvointivaltiolle, teoksessa Hyvinvointivaltio ristiaallokossa, arvot ja tosiasiat, Areena, Yhteiskunnallisia puheenvuoroja, WSOY, Juva, 1993
Antikainen A.: Koulutuksen tulevaisuus ja koulutuspolitiikka, Oy Gaudeamus Ab, Gummerus Oy:n kirjapaino, Jyväskylä, 1986
Anttila P.: Tutkimisen tieto ja tiedon hankinta, Taito-, taide- ja muotoilualojen tutkimuksen työvälineet, Artefakta 2,
Akatiimi Oy, Helsinki, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1998
Antonovsky, A.:Health, stress and coping: new perspectives on mental and physical well-being. San Francisco: Jossey-Bass, 1979
Antonovsky, A. :Hälsans mysterium. Stockholm: Natur och kultur, 1991a
Antonovsky, A.: Complexity, conflict, chaos, coherence, coercion and civility. Social Science & Medicine 37:8:969-981, 1993
Antonovsky, A. A sociological critique of the ”well-being” movement. Advances: The Journal of Mind-Body Health 10:3:6-12, 1994
Antonovsky, A. The structural sources of salutogenic strengths. In Cooper, C.L. and Payne, R. (eds). Personality and stress: individual differences in the stress process. New York: John Wiley, 67-104, 1991b
Arhinmäki J. - Rauhala P.: Ammattikäsityksen muutos ja ammatillinen sosialisaatio, Kasvatustieteen syventävien opintojen sivuainetutkielma, Kasvatustieteiden tiedekunta, Tampereen yliopisto, 1990
Aro A (2001) On niin kiire, ettei ehdi tehdä mitään. Edita, Helsinki.

Argyris C.& Scön D.A.: Organizational Learning, A Theory of Action Perspective, Harvard University, 1978
Aura S.: Huomispäivän kaupunki. Rakennuskirja Oy. Helsinki, 1982
Aura S.-Horelli L.-Korpela L.:Ympäristöpsykologian perusteet. WSOY. Porvoo, 1997
Bahtin M.: Dostojevskin poetiikan ongelmia, suom. Paula Nieminen ja Tapani Laine, Kustannus Oy Orient Express, RT-paino, 1991
Bass B. & Avolio B. The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. Research in organizational Change and Development, 1990
Bauman Z.: Postmodernin lumo, sivunvalmistus Vastapaino, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1996
Baumann Z.: Pyhiinvaeltajasta turistiksi. HS 5.11.1994, D 1-2.
Baumann Z.:Pyhiinvaeltajan perilliset. HS 13.11.1994, D 5-6.
Bauman Z.: Notkea moderni. Suom. Jyrki Vainonen. Vastapaino 2002.
Baumann Z. Postmodernin lumo. Toim. Pirkkoliisa Ahponen & Timo Cantell. Suom. Jyrki Vainonen, Vastapaino Oy 1996.
Bay J.: Seurauspedagogiikka, Suomen Setlementtisäätiön julkaisusarja, Saarijärven Offset KY, 1991

Beck U. & Giddens A. & Lash S.: Nykyajan jäljillä, Refleksiivinen modernisaatio, suom. Leevi Lehto, Vastapaino, Tampere, 1995
Beck, A.T. Beyond Belief: A Theory of Modes, Personality and Psychopathology.Teoksessa Salkoviskis, P.M. (toim.) Frontiers of Cognitive Therapy. New York: The Guilford Press, 1996
Benner, Patricia: Aloittelijasta asiantuntijaksi, Sairaanhoitajien koulutussäätiö, WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1991
Bennet C.D: Miten mieli toimii, WSOY, kirjapainoyksikkö, Juva 1997
Berne, E:. Kanssakäymisen kuviot. Jyväskylä: Gummerus. (Alkup. Games People Play, 1964.), 1981
Bettelheim, B.: Satujen lumous, merkitys ja arvo. Juva:WSOY, 1984.
Bergström, M.: LAPSI - viimeinen orjamme. Suom. Ritva Liljamo. WSOY, Juva, 1997:1
Bergström, M. :. Mustat ja valkeat leikit. Leikki, kaaos ja järjestys aivoissa.Suom. Ritva Liljamo. WSOY, Juva, 1997:2

Blaxter, M.: Whose fault is it? People's own conceptions of the reasons for health inequalities. Social Science & Medicine 44:6:747-756, 1997
Blanz, F., Kalliokoski, A., Suonperä, M. & Tomperi, K.: Urheiluvalmennuksen psykologiaa.Heinola. Itä-Hämeen kirjapaino, 1973
Blomstedt J.: Kenen siirto, Esseitä ajattelusta, WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1993
Bohm, D: On Dialogue (ed. Nichol, Lee), London and New York 1999 (1996),
Bono de E.: Uusi tapa oivaltaa, WSOY, Porvoo, 1971
Bono de E.: Minä olen oikeassa, sinä väärässä, WSOY, Juva, 1991
Botkin & Elmandjra & Malitza: Oppimisen uudet haasteet, Raportti Rooman klubille, W&G, 1981
Broady D.: Piilo-opetussuunnitelma, Vastapaino, Tampere, 1986Dryden G & Vos J.: Oppimisen vallankumous, Ohjelma elinikäistä oppimista varten, Tietosanoma, WSOY, Juva, 1996
Bowlby, J. : Attachment and Loss: Vol III: Loss, Sadness and Depression. London: Hogarth. 1980
Bowlby, J.:. Secure Base. Clinical applications of Attachment Theory. London: Routledge. 1988
Braidotti R.: Patterns of Dissonance. A Study of Women in Contemporary Philosophy. Polity Press. Oxford 1991.
Braidotti R.:Riitasointuja. Vastapaino, Tampere 1993.
Braidotti R. Nomadic Subjects. Columbia University Press, New York 1994.

Breakwell, G.:Coping with Threatened Identities. London: Methuen, 1986
Chamberlaine S.- Prince J.: (Suomen NLP-yhdistys ry:n käännöstyöryhmä) Sisällä vapaus, NLP ja läheisriippuvuuden elämänmuutokset, Hakapaino, Helsinki, 1998
Chamberlain, K.: Socio-economic health differentials: from structure to experience. Journal of Health Psychology 2:3:399-411, 1997
Cohen Robert: Näyttelemisen mahti, Tampereen yliopiston näyttelijäntyön koulutusohjelman julkaisusarja, sarja B 1, Tampereen yliopisto, Tampere, 1986
Collier, G. & Minton, H.L. & Reynolds, G. Currents of Thought in American Social Psychology. New York: Oxford University Press, 1991
Christmas H.: Buddhalainen tapa elää. WSOY, 1976,
Dewey J.: (suom. Pertti Määttänen) Pyrkimys varmuuteen, Tutkimus tiedon ja toiminnan suhteesta, Gaudeamus. Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Tammer-Paino, Tampere 1999
Dilts R.:Muuttavat ajatukset, Uskomusjärjestelmien muuttaminen NLP:n avulla,Gummerus Kirjapaino, Jyväskylä, 1997
Dryden G & Vos J.: Oppimisen vallankumous, Ohjelma elinikäistä oppimista varten, Tietosanoma, WSOY, Juva, 1996
Dunderfelt, T. :Elämänkaaripsykologia: lapsen kasvusta yksilön henkiseen kehitykseen. 9.uud.p. Juva: WSOY,1990.
Dunderfelt, T., Laakso, J., Peltola, R. & Vidjeskog, J. Psykologia 5. Yksilöllinen ihminen. WSOY, Porvoo-Helsinki-Juva, 1999
Ekola J.: Ammatillisen keskiasteen opetussuunnitelmajärjestelmä. Teoksessa Ammatillisen keskiasteen koulunuudistus, Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Julkaisusarja B:56, Jyväskylän yliopisto, 1991

Ekola J.: Opetussuunnitelma - joustava pedagoginen opas, Teoksessa Ekola J. (toim.). Johdatusta ammattikorkeakoulupedagogiikkaan, WSOY, Porvoo-Helsinki-Juva, 1992
Ekola J.: Ammattitaito ja sen opettamisen perusteita. Teoksessa tutkimuspohjaista koulutusta kohti, Professori Veikko Heinosen juhlakirja 7.5.1988, Toim. Jouko Kari, Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Julkaisusarja B, Jyväskylän yliopisto, Monistuskeskus, 1988
Ellis, A.: Rational psychotherapy. Teoksessa M.R. Goldfried & M. Merbaum (toim.) Behaviour change through self-control. New York: Holt, 1973
Engeström Y.: Koulutus luokkayhteiskunnassa - johdatus kapitalistisen yhteiskunnan koulutusongelmiin, Gummerus, Jyväskylä, 1970
Engeström Y.: Perustietoa opetuksesta, VVM/VPK, 1982
Engeström Yrjö 1995. Kehittyvä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita. Hallinnon kehittämiskeskus. Painatuskeskus. Helsinki.
Elinkeinoelämän valtuuskunta EVA: Muutosrohkeutta vai siilipuolustusta? Raportti työelämän murroksesta. Helsinki, 1997
Eräsaari, R.:Turvavaltion tausta – johdanto suomenkieliseen laitokseen. Teoksessa Hirsch, J. Turvavaltio: “Saksan malli”, sen kriisi ja uudet yhteiskunnalliset liikkeet. Jyväskylä: Vastapaino, 1985
Eteläpelto Anneli, Miettinen Raija (toim.)1993. Ammattitaito ja ammatillinen kasvu. Painatuskeskus/KTL.
Eriksson Erik H.: Lapsuus ja yhteiskunta, Syvyyspsykologinen sarja, Gummerus, Jyväskylä, 1992
Erikson, E. H.: Lapsuus ja yhteiskunta. 2.tark.p. Jyväskylä: Gummerus,1982
Eriksson K.: Hoito-opin didaktiikka, Sairaanhoitajien koulutussäätiö, Helsinki ,1986
Esko M.: Myytit ja muutokset, perheen voima, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, 1981
Eskola M.-Kaurinkoski T.-Turtia K. (toim) Sivistyssanakirja, Viides painos, Otava, Keuruu, 1992

Eskola, A.: Persoonallisuustyypeistä elämäntapaan,Juva , WSOY ,1985
Feinstein, J.S.: The relationship between socioeconomic status and health: a review of the literature. The Milbank Quarterly, 1993
Feldt T.:Sence of Coherence. Structure, Stability and Health Promoting Role in Working Life. Jyväskylä Studies in Education, Psychological and Social Research 158. 2000
Fowles J.: Aristos, Otava, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu, 1985
Flöjt A.:Tunnetko olevasi osallinen eli mitä osallisuus on? Jyväskylän yliopisto, Liikunnan sosiaalitieteiden laitos,
Frankl, V.E.: Man’s search for meaning: an introduction to logotherapy. New York: Washington Square Press, 1963
Frankl V.E.: Miten jaksamme elää, Aikalaistemme tunnustuksia, WSOY, 1965
Frankl V.E.: Ihmisyyden rajalla, Otava, Keuruu, 1978
Frankl V.E.: Elämän tarkoitusta etsimässä, Otava, Keuruu, 1980
Frankl V.E.: Olemisen tarkoitus, Otava, Keuruu, 1983
Frankl V.E.: Itsensä löytäminen, Kirjasyhtymä, Vaasa Oy, 1984
Frankl V.E.: Tarkoituksellinen elämä, Otava, Keuruu, 1986
Frankl V.E.: Ehjä ihmiskuva, Kirjayhtymä, WSOY, Juva, 1986
Frankl V.E.: Tahdonvoimalla terveeksi, Kirjayhtymä, Vaasa Oy, 1986
Freud S.: Johdatus psykoanalyysiin, K.J. Gummerus Osakeyhtiön kirjapaino, Jyväskylä 1969
Freud, S.: Ahdistava kulttuurimme. Otava. Helsinki 1972
Freud, S.: Arkielämämme psykopatologiaa. Otava. Toinen painos, Keuruu 1961
Freud, S.: Johdatus psykoanalyysiin. Gummerus. Jyväskylä 1964
Fromm E.: Olla vai omistaa, Kirjayhtymä, Oy Länsi-Suomi, Rauma, 1977
Fromm E.: Toivon vallankumous, Kirjayhtymä, Tampereen Kirjapaino Oy, Tampere 1969
Fromm E.: Vaarallinen vapaus, Kirjayhtymä, Helsingin Liikekirjapaino Oy, 1962
Fromm E.: Omistamisesta olemiseen, Kirjayhtymä, Helsinki, 1993
Ghiselli-Brown: Työelämän psykologia, K.J. Gummerus, Jyväskylä, 1969
Giddens A.: Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age. Polity Press, Cambridge, 1991

Gruen A.: Itseään pettävä ihminen, Otava, Keuruu, 1988
Goleman, D.: Tunneäly. Lahjakkuuden koko kuva. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava 1997
Goleman D: Tunneäly työelämässä, Otavan Kirjapaino Oy, Keuruu, 1999

Gordon T.: Viisas opettaja, Tammi, KK laakapaino, Helsinki, 1979
Greenberg, L.S. & Safran, J.D. Emotion in Psychotherapy. New York: The Guilford Press. (1987)
Greenberg, L.S., Rice, L.N.& Elliott, R. Facilating Emotional Change. New York: The Guilford Press. 23, 1993
Greenberg, L.S. & Paivio, S. Working with emotions in Psychotherapy. New York: The Guilford Press, 1997
Greenberg, L.S. Emotion-Focused Therapy. Washington, DC: American Psychological Association, 2001
Greenberg, L.S., Watson, J. C. & Goldman, R. Process-Experiential Therapy of Depression. Teoksessa Greenberg, L.S., Watson, J.C. & Lietaer, G. (toim.) Handbook of Experiential Psychotherapy, pp. 227-248. New York: The Guilford Press, 1998
Greenberg, L.S.& Whelton, W. J. Emotion in Self-Criticism. Journal of Counceling Pcychology, May XX, 2001
Greenberg, L.S. & Paivio, S.C. Working with emotions in psychotherapy. New York: Guilford, 1997
Greenberg L.S., Rice, L.N. and Elliot R. Facilitating emotional change. The moment-by-moment process. New York: Guilford, (1993)
Guidano, V.F. Self in Process. New York: The Guilford Press, (1991)

Hakkarainen P.: Arviointi aikuisopetuksessa, osa 2, Opetuksen ja oppimisen laadullinen evaluointi, Valtion Painatuskeskus - Valtion Koulutuskeskus, Julkaisusarja B n:o 20, Helsinki, 1982
Harju A.:Koonnut André Comte-Sponville teoksesta, Basam Books. Helsinki 2001.
Hassan, S.:Combatting cult mind control. Park Street Press, 1988
Haugsgjerd S.: Psykiatria ja yhteiskunta, Weilin & Göös, WG:n kirjapaino, Tapiola, 1975
Hautamäki A.- Lacerspetz E.-Sihvola J.- Siltala J.-Tarkki J.: Yksilö modernin murroksessa, Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1996
Hautamäki A.& ym.: (toim. Juhani Korolainen), Mahdollisuuksien murros, Seurakunnan kriisiopas, Kirjapaja, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1994
Hautamäki A.: Suomi muutosten edellä, Raportti Suomen haasteista, Raportti 6, Sitra, 2001
Heikkinen A.: (toim.) Ammattikasvatus ja sosialisaatio, Ammattikasvatussarja 6, Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Jäljennepalvelu, Tampere, 1992
Heikkinen E.:Malli terveysalan käytännössä ja koulutuksessa ilmenevästä kateudesta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Oulun yliopisto, 2003
Heikkilä-Laakso K. & Heikkilä J.: Innovatiivisuutta etsimässä, Irtiottoa keskinkertaisuudesta, Turun opettajankoulutuslaitos, Painosalama Oy, Turku, 1997
Heikkinen E. ja Tuomi J (Toim).: Suomalainen elmänkulku, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tummavuoren Kirjapaino Oy, Vantaa 2000
Hein I. ja Larna R.: (toim.) Muuttuuko maailma - muuttuuko aikuiskoulutus, Opetus 2000, WSOY, Juva, 1994
Helakorpi S. ym.: Työ ja ammattitaito, Work and occupational skill, Tutkimuksia n:o 5, Ammattikoulujen Hämeenlinnan Opettajaopisto, Hämeenlinna, 1988
Helkama, K.: Arvojen ja ihmiskuvan murros. Teoksessa Hämäläinen, T., J. 1997. Murroksen aika. Selvääkö Suomi rakennemuutoksesta? Porvoo: WSOY, . 1997
Helkama, K.: Recent research on values, 1999.
Helkama, K., Myllyniemi, R. & Liebkind Karmela.. Johdatus sosiaalipsykologiaan. (3. painos) Helsinki: Oy Edita Ab, 1999
Hofstede, G.: Kulttuurit ja organisaatiot. Mielen ohjelmointi., WSOY, Helsinki, 1993
Hämäläinen, T., J. Murroksen aika. Selvääkö Suomi rakennemuutoksesta? Porvoo: WSOY, 1997
Hermans Ralf.J: Uusjohtajuus, Johtamisen myrskyisät tuulet, Tietosanoma Oy, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1995

Hersey, P & Blanchard K.: Organisaatiokäyttäytymisen perusteet, Ekonomia-sarja, Weilin&Göös, Espoo, 1981
Hirsjärvi S.- Remes P. - Sajavaara P.:Tutki ja kirjoita, Kirjayhtymä Oy, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1997
Hirsjärvi, S. Ihmiskäsitys kasvatusajattelussa. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä, 1982.
Hirsjärvi, S. Johdatus kasvatusfilosofiaan. Kirjayhtymä, Rauma, 1985.
Hofstede G.: Kulttuurit ja organisaatiot, Mielen ohjelmointi, Profit, WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1993
Holmberg N.: Toim. Kognitiivinen terapia, Nro 5 Järvenpään sosiaalisairaala
Horelli L.: Ympäristöpsykologia. Weilin & Göös. Espoo, 182
Huttunen J. - Happonen R: Oppimateriaali ja sukupuoliroolit osa I ja II, Valtioneuvoston kanslian julkaisuja, 1974:9
Huttunen, J. Sosiaaliryhmittäiset terveyserot - haaste tutkimukselle ja terveyspolitiikalle Euroopassa. Kansanterveys-laitoksen tiedotuslehti 9, 1995
Huttunen, R.: Dialogiopetuksen filosofia. Tiedepolitiikka 3, 1995
Isaacs, W.:. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari, Helsinki 2001. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 2001
Häyrynen Y.-P & Hautamäki J.: Ihmisen koulutettavuus ja koulutuspolitiikka, Prisma-tietokirjasto, Weilin & Göös, Tapiola, 1973
Hyyppä H.: Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä, Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan Tutkimuksia 17/1983
Hyyppä M. T.: Tunteet ja oireet. Uusin psykosomatiikka. Kirjayhtymä 1997
Hyötyläinen S.- Viitanen P.: Tutkielman tasokkuuden arviointi teoksessa Atso Taipale (toim.) Koulu vuonna 2020, Helsingin yliopisto, Vantaan täydennyskoulutuslaitos, 7/1993
Ilmonen K ja Jokinen K: Luottamus modernissa maailmassa, Jyväskylän yliopisto, SoPhi 2002, Jyväskylä, 2002
Ilmonen K.: "The Enigma of Membership" (1986), "Behov och Civilization" (1995), "Tavaroiden taikamaailma" (1993), (toim.) "Sosiaalinen pääoma ja luottamus" (2000) ja "Luottamus modernissa maailmassa (yhd. Kimmo Jokisen kanssa) 2002
Jakku-Sihvonen R.: Tuloksellisuuden arvioinnin käsitteitä opetustoimessa, Julkaisematon muistio, Opetushallitus, Helsinki, 1992
Jakku-Sihvonen R.-Räisänen A.-Väyrynen P. (toim) Virikkeitä koulutuksen arvioinnin kehittäjille, Opetushallitus, Arviointi ja seuranta 2, Painatuskeskus Oy, Helsinki 1994
Jalava, U., Keskinen, E., Keskinen, S. & Tiuraniemi, J. (toim) Simulaatio-oppiminen henkilöstön kehittämisen välineenä.Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja, 2001

Jallinoja R.: Moderni elämä, Ajankuva ja käytäntö, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, Länsi-Suomi Oy, Rauma, 1991
Juote A.: Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen, Mäntsälä-projektin loppuraportti, Opetushallitus, 1998
Kananoja T.: Muuttuvat taidot: käsityöopetuksen peruslähtökohtia, teoksessa Heikkinen A.ja Salmi U.: Puheenvuoroja käsityön ja ammattikasvatuksen filosofiasta, Tampereen yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Julkaisusarja A 3/93, Jäljennepalvelu, Tampere, 1993
Lahti-Kotilainen L & Minkkinen T (1995) Työpaikan arvot ja ihmiskäsitykset tuloksentekijöinä. Työministeriö. Työpoliittinen tutkimus 116. Helsinki.
Lauttio L-M (2000) Miten työyhteisö voi tukea jäsentensä hyvinvointia? Työterveiset 3: 10-12.
Levomäki I (1998) Arvojen moninaisuus tietoyhteiskunnassa. Sitra 178. Helsinki.
Lindström K (1997) Tutkimus työelämän kehittämisen tukena. Teoksessa: Alasoini T, Kyllönen M & Kasvio A (toim) Työelämän innovaatiot – väline kilpailukyvyn, hyvinvoinnin ja työllisyyden edistämiseen. Edita, Helsinki, s 253-268.
Kari J.: (toim.) Didaktiikka ja opetussuunnitelma, WSOY, Juva, 1991
Karila K.: Lastentarhanopettajan kehittyvä asiantuntijuus, Lapsirakkaasta opiskelijasta kasvatuksen asiantuntijaksi, Oy Edita Ab, Helsinki, 1998

Karila, I. (2001) Masennushäiriöt. Teoksessa Kähkönen, S., Karila, I., Holmberg, N. (toim.) Kognitiivinen psykoterapia, ss. 57-79. Helsinki: Duodecim.
Kasvio, A.: Uusi työn yhteiskunta. Suomalaisen työelämän muutokset ja kehittämismahdollisuudet. (3.painos) Tampere/Espoo: Gaudeamus, 1994.
Kazdin, A. E.: Behavior modification in applied settings. Homewood, IL: Dorsey Press.,1975
Kauppi A.: Mistä nousee oppimisen mieli? - Kontekstuaalisen oppimiskäsityksen perusteita. Teoksessa Aikuisen oppimisen uudet muodot, Aikuiskasvatuksen tutkimusseura/Kansanvalistusseura, Helsinki, 1993
Kela M. ja Kälkäinen H.: Ikääntyminen ja neuropsykologia – kohti elämänkaaren päätepistettä, Internet, 12.04.1999
Kerschensteiner G.:Työkoulun käsite, Tiede ja sivistys, WSOY, Porvoo, 1938
Keppe N.: **Kirkastuminen,** Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry 1989
Keppe N.: **Sairauksien alkuperä** Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry, 2001
Keppe N.: **Vapautuminen tahdosta,** Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry, 2000
Keppe N.: **Työ & pääoma,** Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry, 1995
Keppe N**.:** Triloginen metafysiikka II, transsendentaaliset aistihavainnot Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry **,**1995
Keppe N.: Vapautus, Suomen Analyyttinen Trilogia Yhdistys ry**, 1991**
Kevätsalo Kimmo 1996. Kuntien kehittämisen strategioista ja henkilöstön roolista. Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä. Oppisopimustoimisto, Opetushallitus, 1997.
Kierkegaard S.: Päättävä epätieteellinen jälkikirjoitus,WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1992

Kiikkala I, Immonen T, Sohlman B, Ahonen J, Siitonen Juha: Sosiaali- ja terveydenhuollon työntekijä muutoksen pyörteissä, Dialogi 6/2000
Kira M. Byrokratin jälkeen- kohti uudistavaa työtä ja kestävää työjärjestelmäkehitystä, Työministeriö, Helsinki 2003
Kivinen R.: "Orjat ja sankarit". Tutkimus sosiaali- ja terveydenhuollon muuttuvasta työstä ja kvalifikaatiovaatimuksista. Työsuojelurahasto ja Tehy ry., Sarja A: Tutkimusraportteja 1/1994
Kivinen O.& Rinne R.& Haltia P.& Ahola S.: Ammatti, koulutus ja kvalifikaatiot, Turun yliopiston sosiologian tutkimuskeskus, raportti 17, Turku, 1993
Koiranen, A. K.: Arvokongruenssi, samastuminen ja prososiaalisuus: Käsitteiden ja menetelmien tarkastelua organisaatiopsykologisessa viitekehyksessä. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian pro gradu –tutkielma, 2000
Marjo K.:Perusterveydenhoidossa toimivien hoitajien käsityksiä depressiosta ja sen hoidosta, Hoitotieteen ja terveyshallinnon laitos, Psykiatrian klinikka, Oulun yliopisto, 1999
Kolu, T.: Työelämän laatu 1977-1990. Hyvinvoinnin koettuja muutoksia työssä. Työolokomitean mietinnön liiteselvitys. Komiteamietintä 1991: 38. Helsinki, . 1992
Kontiainen S.: Aikuisopiskelu muutoksen suunnittelussa ja toteutuksessa, Aikuisopiskelun yleisten kehittämislinjojen ja teoreettisten lähestymistapojen tarkastelua, Vapaan sivistystyön XXXI vuosikirja, Kriittinen ajattelu aikuiskasvatuksessa, Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, Sisälähetysseuran kirjapaino Raamattutalo, Pieksämäki, 1998
Koppinen M-L, Korpinen E, Pollari J.: Arviointi oppimisen tukena, Opetus 2000, WSOY, Juva, 1994
Koskinen, S. & Pekkanen, J. Sosioekonomiset tekijät ja terveys epidemiologisen tutkimuksen kohteena. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 28, 1991
Krishnamurti J. Kohti selkeyttä, J. Krishnamurtin muistiinpanoja, Toinen sarja, WSOY, Porvoo, 1959
Krishnamurti J. Uuteen ulottuvuuteen, J. Krishnamurtin muistiinpanoja, Kolmas sarja, WSOY, Porvoo, 1961.
Krishnamurti J. Avaimena vapaus, Kustannusosakeyhtiö Tammi, KK:n kirjpaino, Helsinki, 1964,
Kohlberg L.: The development of Modes of Moral Thinking and Choice in the Year 10 to 16. Dissertation, Chicago, 1958
Kuusela M.: Ínhimillisen kasvun tie, Kunnallispaino,1985

Kuusinen J.: Nuorten aikuisten kehitystehtävät, onnellisuus ja kehityksen hallinta (artikkeli) teoksessa Kehitys kontekstissaan, Näkökulmia kehityspsykologiaan, toim. P.Lyytinen, M.Korkiakangas, H.Lyytinen, WSOY,Porvoo, 1995
Kuusinen, K-L: Yleiskatsaus kognitiivisiin terapioihin. Teoksessa Kähkönen, S., Karila,I., Holmberg, N. (toim.) Kognitiivinen psykoterapia, Helsinki: Duodecim.,2001
Kuusinen, K-L.: Terapiasuhde ja emotionaalinen säätely kiintymyssuhdeteorian näkökulmasta. Teoksessa Kuusinen, K-L. (toim.) Kognitiivinen psykoterapia ja kiintymyssuhdeteoria, Jyväskylä: Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu 4, 2000
Kuusinen P.: Persoonallisuuteen kytkeytyvät muutokset ammatilli-sissa käsityksissä. Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä, Oppisopimustoimisto, Opetushallitus, 1997
Krasner, L. & Ullman, L. P.: Behavior influence and personality: The social matrix of human action. New York: Holt, Rinehart & Winston. ,1973
Kääriäinen H. & Laaksonen P. & Wiegand E.:Tutkiva ja muuttuva koulu, Koulu työorganisaationa, Koulu oppilaan kehitys- ja oppimisympäristönä, WSOY, Juva, 1992
Laaksonen-Wigand: Oppilasko ongelma, II painos, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Helsinki, 1990
Lahikainen A.R.& Strandell H.: Lapsen kasvuehdot Suomessa, Gaudeamus, Painokaari Oy, Helsinki, 1988
Laine J.: (toim.) Gaudeamus igitur, Aforismeja nuorille, Otava, Keuruu, 1985
Laitinen Erkki K,: Konkurssin ennustaminen, Vaasan Yritysinformaatio Oy, Alaprint Oy, Alajärvi, 1990
Laitinen A.-Nyholm M-L.: Luvaton nuoruus, Painatuskeskus Oy, Helsinki, 1995
Lammenranta M.: Tietoteoria, Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere,1993
Lehto, A.M.: Työelämän laatu ja tasa-arvo. Työolokomitean liiteselvitys. komiteamietintö 1991:39. Helsinki, 1992.
Leino A.L. & Leino J.: Oppimistyyli - teoriaa ja käytäntöä, Kirjayhtymä, Jyväskylä, 1990
Leino-Kilpi H.-Hupli M.-Räisänen A.: Terveydenhuollon koulutuksen tuloksellisuus ja laatu, Arviointi 5/95, Opetushallitus, Yliopistopaino Oy, Helsinki, 1995
Leventhal, G. S.:What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen, K; Greenberg, M. & Willis R. (Eds.) Social exchange: Advances in theory and research, pp. 27-55. New York: Plenum Press, 1980
Liedman, S-E.: Ett oändligt äventyr: om människans kunskaper. Stockholm: Bonnier., 2001
Liljeström R.: Varttumisen ehdot, Tammi, KK:n laakapaino, Helsinki, 1978
Lillrank P.: Laatumaa, Johdatus Japanin talouselämään laatujohtamisen näkökulmasta, Caudeamus, Cummerus, Jyväskylä, 1990
Linturi H. :Mielen pöntöllä, koulutuksen terapiaa, internetessee, 1994
Linturi, H.: Kansanopiston arvioinnin eksistentiaalista tuskaa. Teoksessa Kajanto, Anneli (toim.) Aikuiskoulutuksen arviointi. Panoraamoja ja lähikuvia. Aikuiskasvatuksen 36. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen utkimusseura. Jyväskylä: Gummerrus,1994
Linturi H.: Oppimisen kulttuurievoluutio verkossa. Teoksessa Tulevaisuudentutkimus. Perusteet ja tutkimus. Suomalaisen Kirjallisuuden Seura. Helsinki, 2003
Luukkainen O.:(toim.) Tulevaisuuden tekijät, Uuden opettajuuden mahdollisuudet, Atena Kustannus, WSOY, Juva, 1998
Lyytinen P. & Korkiakangas M. & Lyytinen H.: Näkökulmia kehityspsykologiaan, Kehitys kontekstissaan, WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo, 1995
Länsikivi I.- Toikka H.: Hoidon kehittäminen oppisopimuskontekstissa. Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä, Oppisopimustoimisto, Opetushallitus, 1997
Löfström E.: Kouluttajien näkemyksiä opetusprosessista oppisopimuskoulutuksessa. Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä, Oppisopimustoimisto, Opetushallitus,1997.
Macintyre, S. (1994). Understanding the social patterning of health: the role of the social sciences. Journal of Public Health Medicine 16:1:53-69
Maccoby M.: Pelimies, WSOY, Porvoo, 1978
Maccoby M: Miksi tehdä työtä, Otava, Keuruu, 1990
Marmot, M.G. & Davey Smith, G. Socio-economic differentials in health: the contribution of the Whitehall Studies. Journal of Health Psychology 2:3, 1997

Maslach,C, Jackson,S.E. Maslach Burnout Inventory. Manual (2.edition). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press 1986.
Maslach C, Leiter MP. The truth about burnout. How organizations cause personal stress and what to do about it? San Francisco: Jossey-Bass 1997.
McLuhan M. Ihmisen uudet ulottuvuudet, WSOY, Porvoo, 1968
Malinen P: Opetussuunnitelmat nykyajan koulutuksessa, Otava, Keuruu, 1985
Mannermaa M. & Mäkelä K.: Tulevaisuusbarometri 1993. Yhteiskuntakehityksen ja koulutuksen tulevaisuudennäkymiä vuoteen 2017. Opetusministeriön suunnittelusihteeristön keskustelu-muistioita 21. Yliopistopaino, Helsinki 1994
Marcuse H.: Yksiulotteinen ihminen, Weilin & Göös, Tapiola, 1969
Masterman L.: Medioita oppimassa - mediakasvatuksen perusteet, toim. Jukka Sihvonen, KSL, Hakapaino, Helsinki, 1989
Miettinen E. & Saarinen E.: Muutostekijä, WSOY, WSOY:n Graafiset Laitokset, Juva, 1991
Miettinen R.: Koulun muuttamisen mahdollisuudesta, Oy Gaudeamus Ab, Painokaari Oy, Helsinki, 1990
Mello de Anthony: Havahtuminen , Like, 2000
Merikallio, I.: Ajanhenki, arvot ja ammatit vuosina 1993 ja 2000 suomalaisissa aikakauslehdissä. Helsingin yliopisto. Sosiaalipsykologian pro gradu -tutkielma. Julkaistu, 2002
Mezirow J.: Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä, Teoksessa Uudistava oppiminen 3rd ed., J. Mezirow. (toim.). Helsinki, Painotalo Mikor. 1999.

Moilanen O.:Elämä puhuu, Tenon lepopaikka Oy, Utsjoki, 1991
Moilanen R.: Oppivan yrityksen timantti - suomalaisen yrityksen oppimisen edellytykset ja esteet, Osa tutkimusraportin "teoriaosan" luonnoksesta, Oppimiskeskuksen johtaminen -koulutusohjelman luentoaineisto 9.9.1993
Morrison A. ja Intyre Mc D.: Opettajat ja opetus, W & G, 1971
Moisala U.E. & Åberg L.: Organisaation viestinnän holistisen teorian kehittämisestä, Liiketaloudellinen Aikakauskirja 4/1980
Myllyniemi R & Helkama K.: (toim.) Sosiaalipsykologian näköaloja, Jaana Venkula: Systeemiteoria ja organisaation konfliktiratkaisu, WSOY, Juva, 1984,
Myyry, L. & K. Helkama. University student's value priorities and emotional empathy. Educational Psychology, vol. 21, no. 1, 2001.
Nevalainen R.: Teknisen kehityksen haasteet ammatilliselle aikuiskoulutukselle, Teoksessa Vapaan sivistystyön XXV vuosikirja: Aikuiskasvatus ja työelämä, Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura, WSOY, 1981
Niiniluoto I.: Informaatio, tieto ja yhteiskunta, Filosofinen käsiteanalyysi, Valtionhallinnon kehittämiskeskus, Valtion Painatuskeskus, Helsinki, 1989
Niinistö K.: Aikuiskoulutus ja sen evaluointi, Uusia sovellutuksia lähinnä tulkinnallisesta näkökulmasta, Valtion Koulutuskeskus - Valtion Painatuskeskus, Julkaisusarja B nro 23, Helsinki, 1984 Nirje B.: Normalisaatioperiaate - 25 vuotta myöhemmin, teoksessa Lehtinen U.-Pirttimaa R.: (toim.) Arjessa tapahtuu, Puheenvuoroja kehitysvammaisuudesta ja aikuiskasvatuksesta, Kasvatustieteiden tutkimuslaitos, Jyväskylä, 1993
Nikander L.: "Hyvää mieltä ja yhteistyötä". Johtajien ja esimiesten käsityksiä johtajuudesta ammattikorkeakoulussa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopiston ammattikasvatuksen tutkimus- ja koulutuskeskus ja Hämeen ammattikorkeakoulu. 2003
Nonaka, I. A dynamic theory of organizational knowledge creation. Organization Science, 5, 1994
Nonaka, I. & Takeuchi, HThe knowledge-creating company. New York: Oxford University Press, 1995.
Novak D.J.-Cowin B.D.: Opi oppimaan, Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere, 199
Nurmela S.- Räsänen J.: Keski-Uudenmaan yritysten käsitykset oppisopimuskoulutuksesta 1997. Suomen Gallup Oy. Fennica-tutkimusryhmä, Opetushallitus,1998
Nurmela S.- Räsänen J.: Oppisopimuskoulutuksen imago. Yhteenveto-raportti 1997. Suomen Gallup Oy. Fennica-tutkimusryhmä, Opetushal-litus,1998
Nykysuomen sanakirja, Lyhentämätön kansanpainos, osat I-IV, Suomalaisen Kirjallisuuden Seura, WSOY, WSOY:n laakapaino, Porvoo, 1966

Oah, S. & Dickinson, A. M. A review of empirical studies of verbal behavior. The Analysis of Verbal Behavior, 1989
Ojanen S.(toim.) Tutkiva opettaja, Opetus 21. Vuosisadan ammattina, Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Hakapaino Oy, Helsinki, 1993
Overstreet H.A.: The Mature mind, W.W. Norton & Company Innc., New York, 1949, suom. J.A. Hollo: Henkinen kypsyys, WSOY, Porvoo, 1951
Ojanen M,: Mikä minä on? Minän rakenne, kehitys, häiriöt ja eheytyminen, Kirjatoimi, Tampere, 1994
Pacheco C.: Tiedostaminen parantaa, 1991
Pasanen T. & Ruuskanen J. & Vaherva T.: Itseohjautuva oppiminen, Itseohjautuvasta oppimisesta ja sen arvioimisesta aikuiskoulutuksessa, Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitoksen julkaisuja, B 8/1989
Parland O.: Tieto ja käyttäytyminen, Esseitä ja muistelmia, osa III Vasilius Sesemannin filosofia, WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Juva, 1991
Peruskoulun opetussuunnitelmakomitean mietintö I, Opetussuunnitelman perusteet, Komiteanmietintö 1970: A 4, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1979
Peters T & Austin N.: Intohimo menestykseen, WSOY, Juva, 1989
Pienimäki P.: Menestyksen strategia, Johtamiskoulutuksen arviointi, Jyväskylän yliopisto, Täydennyskoulutuskeskus, Jyväskylä, 1988
Pikkarainen E.: Tietoistuminen, vapautuminen ja ihmistyminen. Tutkimus Paulo Freiren pedagogiikasta, Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Käyttäytymistieteiden laitos, 1989
Pikkarainen, E.:Kasvatuksen teorian perusteiden luonnostelua: alustavia lähtökohtia opettajan ammatillisen kasvun tarkastelua varten, Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Lisensiaattityö, 1994
Pietarinen, J.: Ilon filosofia. Spinozan käsitys aktiivisesta ihmisestä. Yliopistopaino. Helsinki, 1993
Pirkola S, Lönnqvist J, ym. Psyykkinen oireilu ja mielenterveyden häiriöt. Teoksessa: Aromaa, Koskinen (toim.), Terveys ja toimintakyky Suomessa. Terveys 2000 -tutkimuksen perustulokset. Kansanterveyslaitos, Helsinki B3/2002.**.**
Pirnes U.: Kehittyvä johtajuus, Johtamisen dynamiikka, Aavaranta-sarja, Otava, Keuruu, 1995
Bono de E.: Minä olen oikeassa, sinä väärässä (suom. H.Forsblom) WSOY, Juva 1991
Polanyi, M. The Tacit Dimension. Routledge & Keagan, 1966
Popper K.R.: Arvauksia ja kumouksia, Tieteellisen tiedon kasvu, Gaudeamus, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1995
Popper, K.:(1945): Avoin yhteiskunta ja sen viholliset. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava 1974.
Postman N.: Huvitamme itsemme hengiltä, WSOY, Juva, 1987
Postman N.: Lyhenevä lapsuus, WSOY, Juva, 1982
Puohiniemi, M.:Suomalaisten arvot ja tulevaisuus. Analyysi väestön ja vaikuttajien näkemyksistä. Valtioneuvoston kanslian julkaisusarja 1993/5. Tilastokeskuksen tutkimuksia 202, 1993
Puohiniemi, M.. Values, consumer attitudes and behaviour. An application of Schwartz's value theory to the analysis of consumer behaviour and attitudes in two national samples. Helsingin yliopiston sosiaalipsykologian laitoksen tutkimuksia 3/1995
Puohiniemi, M.: Arvot, asenteet ja ajankuva. (A3-tutkimus) CD-raportti, 2001. ww.puohiniemi.fi, 2001
Puolimatka T.: Kasvatus ja filosofia, Kirjayhtymä Oy, Kirjapaino West Point, Rauma, 1995
Puurula Arja 1996. Oppisopimuskoulutuksen kuntakohtaisen mallin perusteet - oppisopimuskoulutuksen kehittäminen, Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä, Oppisopimustoimisto, Opetushallitus,1997.
Puurula Arja 1996. Oppisopimuskoulutus väylänä erikoisammattitutkintoihin, Ammatillisen kasvumotivaation yhteys työntekijän koulutuskokemuksiin ja jatkokoulutushalukkuuteen, Oy Edita ab, Opetushallitus, Helsinki,1996.
Pöyhönen T.: Työyhteisön terveyden arviointilomake, Työterveyslaitos, Helsinki, 1986
Pöyhönen T.: Työ ja ihminen, Työympäristön aikakauskirja, Lisänumero 2/87, osa I

Rauhala L.: Psyykkisesti häiriintyneen maailmankuvan konstituution analyysi. *Ajatus 44.* Suomen Filosofisen Yhdistyksen Vuosikirja 1987
Rauhala L.: Intention analyysin vaiheita fenomenologiassa. *Ajatus 46.* Suomen Filosofisen Yhdistyksen Vuosikirja 1989
Rauhala L.: Henkinen ihmisessä. Yliopistopaino, Helsinki 1992.
Rauhala L.: Merkityksen ongelma psykologiassa ja psykiatriassa. Teoksessa Lauri Rauhala. Eksistentiaalinen fenomenologia hermeneuttisen tieteenfilosofian menetelmänä maailmankuvan kokonaisrakenteen erittelyä ihmistä koskevien tieteiden kysymyksissä. Filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistosta 41. Tampereen yliopisto, Tampere 1993
Rauhala L.: Ihmiskäsitys ihmistyössä, Gaudeamus, Gummerus, Jyväskylä, 1985
Rauhala, L.: Ihmisen ykseys ja moninaisuus. Sairaanhoitajien koulutussäätiö, Helsinki 1989
Rauhala P.: Ammatti ja kvalifikaatiot 1990 -luvun yhteiskunnassa. Teoksessa Eteläpelto A. & Miettinen R. (toim.) Ammattitaito ja ammatillinen kasvu, Helsinki, Painatuskeskus, 1993
Rauhala P.: Teknillisen alan joustavan koulutusrakenteen kokeilu kehittämishankkeena, Tampereen yliopisto, Ecuprint Oy, Tampere, 1994
Rauste, von Wright M. & von Wright J.: Oppiminen ja koulutus, WSOY, Juva, 1994
Rinpoche S.: Tiibetiläinen kirja elämästä ja kuolemasta, Otava, Otavan Kirjapaino, Keuruu, 1998
Ristimäki T.: Oppisopimuskoulutuksen kvalifikaatiot ja verkostoitumisen edellytykset, Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä, Oppisopimustoimisto, Opetushallitus, 1997
Robinson H & Siitonen J (2001) Havahtuminen: työhyvinvoinnin ydin. Voiko työhön todella tulla voimaantumaan? (Osa 1.) Sairaanhoitaja 6 , 2001
Rogers, C.: On becoming a person. Boston: Houghton Mifflin, 1961
Rogers, C. The significance of the self-regarding attitudes and perceptions. Teoksessa C. Gordon & K.J. Gergen (toim.) The self in social interaction. Vol. 1: Classic and contemporary perspectives. New York: John Wiley, 1968
Rogers, C.: A Way of Being. Boston: Houghton Mifflin Company,1980
Rogers, C.: Encounter Groups. London: Reading and Fakenham, 1975
Rohan, M. J. A Rose by any name? The values construct. Personality and social psychology Review 2000, Vol. 4, No. 3, 255-277.
Rokeach, M. :The nature of human values. New York: Free Press, 1973.
Roos E.: Kuolema ja sen pelko, Psykoanalyyttinen näkökulma teoksessa Achté ym: Suomalainen kuolema, Yliopistopaino, Helsinki, 1987
Roos E., Manninen V. ja Välimäki J. (toim.): Mielen ulottuvuudet. Yliopistopaino, Helsinki 1992
Roos E., Manninen V. ja Välimäki J. (toim): Kohti piilotajuntaa. Psykoanalyytisia tutkielmia. Yliopistopaino, Helsinki 1996
Roos, E., Manninen, V., Välimäki, J.(toim.) Rakkaus, toive, todellisuus. Psykoanalyyttisia tutkielmia.
Yliopistopaino, Helsinki 2002
Roos J.P.: Elämäntapaa etsimässä, Tutkijaliiton julkaisusarja 34, Helsinki, 1988
Räntilä V: Työyhteisöneuvoja-koulutuksen arvio, Raportti, Kunta-alan opisto, 1996
Räikkönen, K. & Nurmi, J-E..: Persoonallisuus, terveys ja hyvivointi. Helsinki: Suomen psykologinen seura, 1995
Räsänen J.: Mahdollisuudeksi avautuva koulu, Johdatus kommunikatiiviseen didaktiikkaan, tutoroivaan oppimiseen ja viestintäjohtajuuteen, Kansalaiskasvatuksen Keskus, Gummerus, Jyväskylä, 1992
Räsänen J.: Sirpaloitunut sosialisaatio - kun lapsista ei kasva aikuisia ja sekös meitä huvittaa, Julkaisematon tiedotusopin opinnäytetyö, Tampereen yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, 1992
Räsänen J.: Kehityssuuntautunut arviointimalli, Malli aikuisten ammatillisen koulutuksen ja oppisopimuskoulutuksen arviointiin, Arviointi ja seuranta 3, Opetushallitus,1994
Räsänen J.: Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa, Teoksessa Tuettu työllistyminen. Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiö. Tuetun työllistymisen Suomen verkosto. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi, 1996
Räsänen J.: (toim.) Koulutustarkastajan työn itsearviointi, Oy Edita Ab. Helsinki, Opetushallitus, 1996

Räsänen J.: Kuntayhtymän strategiasuunnitelma, Tulosaluekohtainen osa, Oppisopimustoimi, Keski-Uudenmaan ammattikoulutusyhtymä. Oppisopimustoimisto, Kerava, 1997
Räsänen J: Työvalmennus, Opetus ja oppiminen käännekohdassa, WSOY, Porvoo, 1994
Räsänen J: Kehityksen ulottuvuuksia, Kehityssuuntautunut oppiminen ja –arviointi, Kolmas painos, Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus, AVANCE, 2000
Räsänen P, Kupari P, Ahonen T. & Malinen P. (toim.) Matematiikka - näkökulmia opettamiseen ja oppimiseen, Niilo Mäki Instituutti & Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylä, Yliopistopaino, Jyväskylä, 1997
Räsänen P, Arikoski J, Mäntynen P, Perttula J: Opettajuuden psykologia, II painos, Julkishallinnon Koulutuskeskus Oy, Jyväskylä 1999
Räty O.: Työ ja koulutus, WSOY, Juva, 1987
Ruohotie P.- Leino J.- Rauhala P (toim.): Oppimis- ja opettamism-tivaatio ammatillisissa opinnoissa Ammattikasvatussarja 7, Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu, Tampere, 1993
Ruohotien P.: Kannustava johtaminen, Ammattikasvatussarja 2, Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Hämeenlinna, Jäljennepalvelu, 1990
Ruohotie P.: Ammatillinen uusiutuminen työelämässä, teoksessa P.Ruohotie (toim.) Ammattikasvatuksen tutkimus Hämeenlinnan tutkimusyksikössä 1990-91, Jäljennepalvelu, Tampere, 1992
Ruohotie P: Ammatillinen kasvu työelämässä, Ammattikasvatussarja 7, Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Tampereen yliopisto, Jäljennepalvelu, Tampere, 1993
Ruohotie P: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen, Oy Edita Ab, Helsinki, 1996
Ruohotie P.: Oppimalla osaamiseen ja menestykseen, Oy Edita Ab, Helsinki, 1996
Ruohotien P. & Rauhala P.: (toim.) Joustava koulutusrakenne ammatillisen koulutuksen kehittämishankkeena, Osaraportti 1., Teknillisen alan joustavan koulutusrakenteen kokeilun lähtökohdat, Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajankoulutuslaitos, Jäljennepalvelu, Tampere, 1992
Ruohotie P. Kokemus on paras opettaja – jos vain otamme oppia siitä, artikkeli teoksessa Anu Räisänen (toim) Hallitaanko ammatti? Pätevyyden määrittelyä arvioinnin perustaksi, Opetushallitus, Arviointi 2/1998, Yliopistopaino, Helsinki 1998
Ruohotie P.- Kulmala J.- Siikaniemi L.: Työssä oppiminen, Oppilaitosten ja työelämän roolimuutos – esteitä ja edistäjiä, Opetushallitus, Kehittyvä koulutus 3/1998, Hakapaino Oy, Helsinki 1998
Ruohotie P: Oppiminen ja ammatillinen kasvu, WSOY, WS Bookwell Oy, Juva 2000
Russell B.: Kasvatus ja elämäntaito, Sivistys ja tiede, WSOY, Porvoo, 1930
Russel, Bertrand. Länsimaisen filosofian historia. Poliittisten ja sosiaalisten olosuhteiden yhteydessä varhaisimmista ajoista nykyaikaan asti. 2. osa. Uuden ajan filosofia. Suom. J. A. Hollon. (alkup. 1946). WSOY. Helsinki, 1992.
Ruuskanen P: Sosiaalinen pääoma - käsitteet, suuntaukset ja mekanismit. Helsinki: Valtion taloudellinen tutkimuskeskus, VATT- tutkimuksia 81.2001
Ruuskanen P: (toim.)), Sosiaalinen pääoma ja hyvinvointi. Näkökulmia sosiaali- ja terveysaloille. Jyväskylä: PS-kustannus, 2002
Saarinen P. & Ruoppila I.& Korkiakangas M.: Kasvatuspsykologian kysymyksiä, Oppimateriaaleja 7, Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Salpausselän Kirjapaino, 1989
Saastamoinen M: Yhteenvetoartikkeli: Minuus, identiteetti ja yhteisö– Aikalaiskeskustelun ja käsitteiden sosiaalipsykologinen ja sosiologinen tarkastelu, http://www.uku.fi/~msaastam/yhteenveto.htm, 2001
Schein E,: Organisaatiokulttuuri ja johtaminen, Espoo 1987
Sandemose A.: Pakolainen ylittää jälkensä, Gummerus, Jyväskylä, 1965
Sarala U.& Sarala A.: Oppiva organisaatio oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tammer-paino Oy, Tampere 1997.
Sarala U.: Kohti oppivaa organisaatiota, Aikuiskoulutus organisaatiossa, Helsingin yliopisto, Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Salpausselän Kirjapaino Oy, 1988

Saarinen E, Hämäläinen Raimo P. ja Handolin Ville-Valtteri.: Systeemiäly vastaan systeemidiktatuuri – 50 kiteytystä, teoksessa Systeemiäly, Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan, R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports, B24, 2004.
Sajaniemi N., Sinkkonen Hanna-Maija ja Kontu E..: Valaistuksia systeemiälykkääseen opettamiseen, teoksessa Systeemiäly, Näkökulmia vuorovaikutukseen R. P. Hämäläinen ja E. Saarinen (toim.), Systems Analysis Laboratory Research Reports. 2004. B 24.
Stefan Ek.: Ympäristön seuranta elämänhallintaa ja terveyttä edistävänä tekijänä, Åbo Akademi, i Helsingfors, 2003
Schwartz, S. & Bilsky, :W. Toward a theory of universal content and structure of values. Extensions and cross-cultural replications. Journal of Personality and Social Psychology, no. 58, 878-891. 1990.
Schwartz, S.: Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. Teoksessa Mark P. Zanna (toim.). Advances in Experimental Social Psychlogy. Toronto: Academic Press, 1992.
Schwartz, S., Lehman & Roccas.. Multimethod probes of basic human values. Social Psychology and Cultural Context. London: Sage, 1999a
Schwartz E.: A Tocqueville´s Democratic prescription: „Self-Interest: Rightly Understood“. Teos Building a Community of Citizens. Civil Society in the 21” Centry Ed Don E Eberly The Commonwealth Foundation Boston, 1994
Schwartz, S.:A theory of cultural values and some implications for work. Applied Psychology, 1999

Siitonen J & Robinson HA Empowerment: Links to Teachers' Professional Growth. Teoksessa: Erkkilä R, Willman A & Syrjälä L (toim) Promoting teachers’ personal and professional growth. University of Oulu. Department of teacher education. Acta Univ Oul E 32: 165-191. (1998)
Siitonen J. Repola H ja Robinsson H. **(2002) Havahtuminen työhyvinvoinnin mahdollistamiseen. – Empowerment-kulttuuri työhyvinvoinnin edistämisessä: tutkimuksen tulosten esittelyä.** 2. korjattu painos
Oulun yliopisto, Oulu 2002
Siitonen J. (1999) Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Väitöskirja. Oulun opettajankoulutuslaitos. Acta Universitatis Ouluensis E 37, Oulu.
Siitonen J (2001) Voimaantuminen (empowerment) työyhteisön hyvinvoinnin edistäjänä. Teoksessa: Hautala, M. (toim.) Elämän totuutta etsi. Kajaanin opettajankoulutusyksikkö 100 vuotta. Studia Generalia. Oulun yliopiston Kajaanin opettajankoulutusyksikön julkaisuja B16
Siitonen J & Robinson H (2001a) Pohdintaa voimaantumisesta. Teoksessa: Järvisalo, L. (toim.) Muutoksen
kautta kasvuun. Kotilo ry:n julkaisuja. Pieksämäki: RT-Print Oy , 2001
Siitonen J & Robinson H (2001b) Työhyvinvoinnin mahdollisuuksien tarkastelua. Voiko työhön todella
tulla voimaantumaan? (Osa 2.) Sairaanhoitaja 8 ,2001
Skinner B.F.: Mikä ihmistä ohjaa, Taskutieto, WSOY,1974
Slotte S.: Dialogi systeemiälykkyytenä – mitä on systeemiäly?, teoksessa Systeemiäly!, T. Backström, V. Brummer, T. Kling ja P. Siitonen, (toim.) Systems Analysis Laboratory Research Reports, B23, 200
Sulzer-Azaroff, B. & Mayer, G. R. :Behavior analysis for lasting change. Forth Worth: Harcourt, Brace, Jovanovich.,1991
Suominen, S. Koettu terveys ja elämänhallinta. http://www.utu.fi/med/kansanterv/index.html ; 20.12.2002.
Svenska Dagbladet. Auschwitz är alltid närvarande / Steve Sem-Sandberg intervjuar Imre Kertész; 22.7.2002.
Steinbock D.: Sisäistetty herruus, Otava, 1980
Szczepánski J.: Sosiologian peruskäsitteet, Kansakulttuuri, 1970
Säntti Janne: Opiskelukyvyn jäljillä, Opiskelijajärjestöjen Tutkimussääntiö Otus rs. 15/1999

Taalas M.: Näyttökoe ammattitaidon arvioinnissa. Kasvatus 24 (5), 516-524. Suomen kasvatustieteellinen aikakauskirja. Jyväskylä,1993
Thompson, M. & Wildavsky, A.: A Poverty of Distinction. From Economic Homogeneity to Cultural Heterogeneity in the Classification of Poor People. Policy Sciences Vol. 1986,
Taipale A: Peer-assisted leadership-menetelmä rehtorikoulutuksessa, Erään koulutusprosessin tasutakontekstin kuvaus, teoreettiset perusteet sekä toteutuksen ja vaikuttavuuden arviointi, Helsingin yliopiston opettajankoulutuslaitos, Hakapaino, Helsinki, 2000
Tamminen R.:Tiedettä tekemään, Atena Kustannus, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1993
Tuomisto J: 1997. Työelämän uudet oppimisvaatimukset-lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Kirjasssa Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
Työhallinnon strategiset skenaariot: Työhallinnon skenaariotiimin raportti, Suomi-skenaarioiden maailmoissa. Työhallinnon julkaisuja 100. Työministeriö. Helsinki, 1995
Takala S. (toim.) Koulutuksen laadun kehittäminen, Kasvatus-tieteiden tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, Kopi-Jyvä Oy, Jyväskylä, 1995
Tamminen R. Tiedettä tekemään, Atena Kustannus Oy, Gummeruksen Kirjapaino, Jyväskylä, 1993
Tarmio H.: (toim.) Elämän viisauden kirja, Maallinen vaelluksemme kehdosta hautaan ajatuksin, aforismein, sananparin, säkein, herjoin ja huulin, WSOY, Porvoo, 1987
Their S.: Pedagoginen johtaminen, Tammer-Paino Oy, Tampere, 1994
Tiuraniemi J. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Niemi P. & Keskinen, E. Taitavan toiminnan psykologiaa. TY, Psykologian laitos. (2002). Myös http://www.utu.fi/juhtiur/artikkelit/

Toikka K. Kehittävä kvalifikaatiotutkimus, Julkaisusarja B n:o 25, VKK, Helsinki, 1984
Toiskallio J.: Ihmisen kasvu ja kasvatus, WSOY-SHKS, Porvoo, 1989
Toiskallio J.(toim.) Opetuksesta ja opettajuudesta, Autonomia, kokemus ja reflektiivinen ammattitaito opetuksen laadun haasteena, Turun terveydenhuolto-oppilaitos, Julkaisusarja: Tutkimus ja kehittäminen No 2, Painosalama Oy, Turku, 1991
Toiskallio J.: Korkeakoulu, pedagogiikka ja toiminnan yhteiskunta, Turku. 1994,
Toiskallio J.: Tieto, sivistys ja käytännöllinen järki, Turku, 1993
Toivonen V.M.-von Harpe P.: NLP mielikirja, Kuinka muuttaa mieltään, Förlags Ab ai-ai Oy & Suomen NLP-yhdistys, Hakapaino Oy, Helsinki, 1995
Tomm K.: Interventiivinen haastattelu, Mannerheimin Lastensuojeluliitto, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1993
Toskala, A. Kognitiivis-konstruktivistinen ja kokemuksellinen näkökulma. Teoksessa Kähkönen, S., Karila, I., Holmberg, N. (toim.) Kognitiivinen psykoterapia, Helsinki: Duodecim, 2001
Tuohinen, R. Työlle viileä sukupolvi? Nuorten työlle antamista merkityksistä, niiden tutkimisesta ja tulkinnasta. Työministeriö, työpoliittisia tutkimuksia 1, Helsinki, 1990
Tuomi K, Riikonen E, Seitamo J, Vahtera J, Vanhala S, Nykyri E, Forss S, Karisalmi S, Ekroos R, Tuuli P, Jurvansuu S & Kämppi M Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi – tutkimusprojektin tausta, kulku ja osat. Teoksessa: Tuomi K (toim) Yrityksen menestyminen ja henkilöstön hyvinvointi. Työ ja ihminen, Tutkimusraportti 15: 7-20. (2000)
Tuomisto, M. T. :Vaikuteitsehallinta: myönteisen suhtautumisen ja toiminnan menetelmä. Käyttäytymisanalyysi ja -terapia, 2, 1997 S K Y- JÄSENLEHTI NRO 2 1997, Suomen käyttäytymisanalyysin ja kognitiivisen käyttäytymisterapian yhdistys r.y.
Tuomisto J.: Työelämän uudet oppimisvaatimukset-lähtökohdat, haasteet ja ongelmat. Kirjasssa Työn muutos ja oppiminen. Aikuiskasvatuksen 38. vuosikirja. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä, 1997
Työelämän pedagogiikka-hanke 1995-1996, Hankeraportti, Metallityöväen Murikka-opisto, Siikaranta-opisto, Kunta-alan opisto, 1996
Turunen K.: Ihmisen kasvatus, Atena Kustannus Oy, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä, 1988
Turunen K.: Arvojen todellisuus, Johdatus arvokasvatukseen, Atena Kustannus Oy, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä,1993

Turunen, Kari E., Wilenius R. & Paakkola E.: Mitä on filosofia?: Johdatus peruskäsitteisiin. Jyväskylä: Atena, 1994
Vaherva T.: Koulutuksen vaikuttavuus, Käsiteanalyyttista tarkastelua ja viitekehyksen hahmottelua, Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos A 1/1983, Jyväskylä, 1983
Vaherva T.& Ekola J.: Aikuisten opettamisen taito, Radion aikuiskasvatussarjan kolmannen osan oppikirja, Yleisradio/Opetusohjelmat, Helsinki, 1986
Valkonen, T., Martelin, T. & Rimpelä, A.:Eriarvoisuus kuoleman edessä: sosioekonomiset kuolleisuuserot Suomessa 1971-85. Helsinki : Tilastokeskus, 1990
Valkonen, T.: et al. Socio-economic mortality differences in Finland 1981-90. Helsinki: Statistics Finland, 1993
Whitehead, M.M. (1999). Where do we stand? Research and policy issues con-cerning inequalities in health and in healthcare. Acta Oncologica 38:1:41-50.
Valtion työmarkkinalaitos: Valtio -hyvä työnantaja. Valtiovarainministeriön julkaisu., 2005
Vanier J.: Elämme arkissa, Yhteyden puu-sarja, Sinapin Siemen ry., Keuruuprint Oy, Keuruu, 1990
Vartiainen H.: Oppisopimuskoulutus - miten muualla? Oppisopimuskoulutuksen kehittäminen ulkomaisten kokemusten perusteella, Painatuskeskus Oy, Opetushallitus, Helsinki,1994
Venäläinen R.:(toim.) Tuettu työllistyminen. Vajaakuntoisten työllistämisen edistämissäätiö. Tuetun työllistymisen Suomen verkosto. Gummerus Kirjapaino Oy. Saarijärvi 1996.
Vestergaard E.& Löfstedt J.I.& Ödman P.J.: Johdatus kasvatuksen filosofiaan, Gaudeamus Kirja, Kyriiri Oy, Helsinki, 1985
Viitala T :Yritysjohto noussut merkittävimmäksi yritysidentiteetin osaksi (Jyväskylän yliopiston viestinnän professori Jaakko Lehtosen haastattelu). Progress 4: 5-6. (2000)
Vuorela T.: Sosiaalihuollon vaikuttavuuden arvioinnin mallit, Sosiaali- ja Terveyshallitus, Tutkimuksia 6/1991, VAPK-Kustannus, Helsinki, 1991
Vuorinen R.: Toiminnan määräytymisen ja "minän" kehityksen ongelma psykologiassa I, II ja III, Helsingin yliopiston psykologian laitoksen soveltavan psykologian osaston julkaisuja, Yliopistopaino, Helsinki, 1987
Vähätalo P.: Opettajan ammattitaidon kriteereistä ja sen hallintaan ohjaamisesta, Turun yliopiston Turun opettajakoulutuslaitos, Julkaisusarja B:32, Turku, 1990
Walujo S - Malmström C.: Yhteenkuuluvuus, yhteistyö, kehittyminen, Ammattikasvatushallitus - VAPK-Kustannus, Helsinki, 1991
Venkula J.: Estääkö tietokäsityksemme tiedon muodostumisen, teoksessa Koulu ja tieto, Kouluhallitus, Valtion painatuskeskus, Helsinki, 1990
Venkula J.: Tietämisen taidot, Oy Gaudeamus Ab, Painokaari Oy, Helsinki, 1988
Venkula J.: Epävarmuudesta ja varmuudesta, Kirjapaja Oy, Gummeruksen Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2005
Wiman R.: Suoriutumisongelmien kartoituskehikko ja sosiaalihuollon auttamiskeinot, Julkaisematon luonnos, Sosiaalihallitus, 1989
Watzlawisk- Weakland-Fisch: Muutoksen avaimet, Gummerus, Jyväskylä, 1979
Zijlstra W.: Kohti kokonaista ihmistä, Pastoraalipsykologian käsikirja, Gummeruksen Kirjapaino, Jyväskylä, 1995
Zuboff S.: Viisaan koneen aikakausi, Uusi tietotekniikka ja yritystoiminta, Otava, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu, 1990

---

http://www.oulu.fi/tyotiede/empowerment.pdf
http://wwwedu.oulu.fi/sampo/01-02/appro/persoona/persoona.html
http://gamma. nic.fi/~otammile/#N_12)
http://www.chydenius.fi/julkaisut/chynetti/artikkelit/chynetti02.html, Julkaisija Jyväskylän yliopisto, Chydenius-Instituutti. Kokkola,
http://www.alli.fi/nuorisotutkimus/tuhti/julkaisut/flojt.htm
http://www.uta.fi/laitokset/psyk/studies/opetmat/psyh/a7_2.htm
http://herkules.oulu.fi/isbn951425340X/isbn951425340X.pdf

www.empowermenthouse.fi
http://www.uta.fi/viesverk/tvo/
http://www.uta.fi/viesverk/viesttiet/tieto/hiljainen.html
Hannu Linturi:Kalliola –pohdiskelua Otavan kohtaamisen pohjaksi 25.02.2004/hl. Syventävää tietoa osoitteessa http://nexusdelfix.internetix.fi .
http://www.systemsintelligence.hut.fi/
http://www.systemsintelligence.tkk.fi/hanninen4.doc
tp://www.sal.hut.fi/Publications/pdf-files/systeemialy2005.pdf

**Motto: Toivottomuuteen ja tyhjyyteen on vajonnut se,
jolla ei ole tulevaisuutta. (Maslow 1968)**

Ranskalainen Nobel-kirjailija Albert Camus (1913-60): "On vain yksi todella vakava filosofinen ongelma: itsemurha. Kun arvioidaan, onko elämä elämisen arvoinen vai ei, vastataan filosofian peruskysymykseen." Itävallanjuutalainen psykiatri Viktor E. Frankl (1905-97) joillekuille potilailleen: "Mikä estää Teitä tekemästä itsemurhaa?"