

Asta Suomi toim.

# Mihin työnohjaus virtaa?

Tietoiselle  
tielle

Mihin työnohjaus virtaa?

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 249

ASTA SUOMI (TOIM.)

## Mihin työnohjaus virtaa?

TIETOISELLE TIELLE

**jamk.fi**

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA

© 2018

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Asta Suomi (toim.)

MIHIN TYÖNOHJAUS VIRTAA?  
*Tietoiselle tielle*

Kannen ja sisäsivujen kuvat • iStock  
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen  
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2018

ISBN 978-951-830-493-0 (Painettu)  
ISBN 978-951-830-494-7 (PDF)  
ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 040 552 6541  
Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)  
[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ.....	7
ABSTRACT .....	8
ALKUSANAT .....	9
Asta Suomi	
JOHDANTO .....	12
Asta Suomi	
OMAKOHTAISUUS JA REFLEKTIIVISYYS TYÖNOHJAUKSESSA .....	18
Päivi Kauppila	
”TOSI MONENLAINEN TOIMINTA ON HYVÄÄ” – TYÖNOHJAAJA TYÖSKENTELYNÄ LÄHTÖKOHTIA REFLEKTOIMASSA .....	19
Soile Kollanen	
”KUULLA MENNEEN KAIKUJA, NÄHDÄ TULEVAISUUDEN KAJASTUS” – TYÖNOHJAUS KOHTAAMISEN TAITONA.....	42
Asta Suomi	
MUUTOKSEN TYÖNOHJAUS .....	72
Mari Kolu	
TYÖNOHJAUS ESIMIESTEN TUKENA SOTE-MUUTOKSESSA .....	74
Heidi Kauppinen	
TYÖNOHJAUKSELLINEN OTE MUUTOKSEN JOHTAMISESSA.....	93
Anja Tantt	
TYÖNOHJAUS JA TYÖN HAASTEET – ESIMERKKINÄ MONIAMMATILLISEN TIIMIN TYÖNOHJAUS .....	107
Asta Suomi	
PROFESSIO JA TYÖNOHJAUS.....	124
Anneli Kuusinen-Laukkala	
MIKSI LÄÄKÄRIKIN TARVITSEE TYÖNOHJAUSTA? .....	125

Anu Tervanen

ONKO KUORMITTUNEESTA POLIISISTA AUTTAJAKSI  
– TÄHTÄIMESSÄ TYÖNOHJAUS ..... 144

Ari Hentunen

MITÄ ON HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN? – JOHDON JA TYÖN-  
OHJAAJAN AJATELMIA HYVÄSTÄ HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA .....171

Asta Suomi

POHDINTA ..... 191

# TIIVISTELMÄ

Asta Suomi (toim.)

Mihin työnohjaus virtaa? *Tietoiselle* tielle.

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, 249)

Tämä julkaisu sisältää JAMKin työnohjaajakoulutukseen osallistuneiden kirjoituksia tämän hetken työnohjauksen erilaista työtavoista ja uusistakin työaee-noista.

Kirjoittajat kuvaavat työnohjauksen laajaa tehtäväkenttää. He pohtivat työnohjaajan omaa strategista ajattelua sekä työnohjauksen mahdollisuuksia jatkuvan muutoksen tulkkina ja apuna. Kirjoittavat nostavat esille työnohjauksen mahdollisuuksia vahvojen professioiden kartalla, esimerkiksi poliisien, lääkäreiden ja johdon työnohjauksena. Keskeinen tulos on, että työnohjaus eri työtapoina sopii muutoksen ymmärtämiseen, kestämiseen ja johtamisen tueksi. Työnohjaus tarjoaa välineitä käsitellä tapahtumia, tunteita ja ajatuksia. Työnohjaus voi olla myös väline, jolla muutosta ymmärretään tai sanoitetaan eri osapuolille.

Työnohjaus myös inhimillistyy kirjoituksissa: työnohjaaja pohtii omia ajatuksiaan, seuraavia liikkeitään työnohjausprosessin aikana, välittömästi työnohjausistunnossa sekä sen jälkeen. Kun työnohjaaja löytää lempeyttä katsella omaa työtään arvostavasti ja arvioivasti, hän pitää omat työnohjauslasinsa kirkkaina. Tällöin hän myös mallintaa lempeyttä ohjattaviin ja tarjoaa tilaisuuden yhdessä tapahtuvalle reflektiolle ja dialogille.

Avainsanat: työnohjaus, valmennus, dialogi, reflektio

# ABSTRACT

Asta Suomi (ed.)

Mihin työnhjaus virtaa? *Tietoiselle tielle.*

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 249)

This publication contains essays written by the participants of work supervision training organized by JAMK University of Applied Sciences. They focus on new practices in work supervision as well as on new arenas of work.

The writers describe the extensive field of work supervision. They reflect on their own strategic thinking and on the prospects of work supervision as the interpreter and facilitator of constant change. The writers highlight the role of work supervision in such strong professional domains as police work and the medical profession as well as with those working in leadership positions. A central theme is that work supervision with its different approaches is suitable for understanding and coping with change as well as for supporting leadership. Work supervision offers tools for handling events, emotions and thoughts. Work supervision can also be a tool for understanding change and communicating it to the various parties involved.

The writers reflect on their thoughts and the next moves during a work supervision process directly during a supervision sessions and afterwards. When work supervisors find compassion for viewing their own work both respectively and critically, they will keep their own vision of their work clear. In such cases, they also project their compassion on their clients, which offers an opportunity for shared reflection and dialogue.

Keywords: supervision, training, dialogue, reflection



## ALKUSANAT

Tämä julkaisu kokoaa JAMKin seitsemännen työnohjaajakoulutuksen lopputöitä ja kutsuu lukijaansa pohtimaan työnohjauksen paikkaa ammatillisen kehittymisen, muutoksen johtamisen sekä työjaksamisen teemoissa. Kirjoittajat kertovat työnohjauksesta jatkuvassa muutostilanteessa ja vievät työnohjauksen uusille työareenoille esimerkiksi poliisiorganisaatioon tai ruokahuoltoon.

Tässä julkaisussa työnohjausta tarkastellaan kahdesta tulokulmasta: subjektiivisesti työnohjaajan omana kokemuksena että tapahtumien ulkopuolelta katsomisena. Nämä kaksi tulokulmaa ovatkin työnohjauksen ydintä, ts. miten työnohjaaja katselee ja tutkii ilmiöitä ja tapahtumia työnohjattavien kanssa ja mitä tämä tieto puolestaan rakentuu työnohjaajan mielessä ja toiminnassa.

Työnohjaus on kirjoittajien artikkeleissa myös tutulla Sosiaali -ja terveysalalla, nyt tällä hetkellä erityisesti Sote alan muutoksessa ja johtamisen haasteissa. Mitä Sote muutokset tuottavat johtamiseen ja johtajien työnohjaukseen, tätä kirjoittajat pohtivat. Toisaalta, onko Sote muutos muutoksena, muutoksen johtamisena sekä työnohjauksena sen kummallisempaa kuin muutos missä tahansa organisaatiossa.

Työnohjaus on kiinnostunut myös siitä, mistä ammatillinen identiteetti ja professio rakentuvat. Tässä julkaisussa kirjoittajat paneutuvat vahvojen professioiden, erityisesti lääkäreiden, poliisien ja johtajien professioihin ja siihen, mitä lisäarvoa työnohjaus voi tuoda tähän keskusteluun. Onko työnohjaus vain vaikeuksia tai heikkoutta varten, tätä on syytä pohtia, kun kyseessä on *vahvat professiot*.

Artikkeleissa työnohjaaja on oman työotteensa äärellä pohtimassa ja myös mallintamassa omaa työnohjaustapaansa sekä reflektiivisyyttään. Tällöin työnohjaaja on paljaana, inhimillisenä ja avoimena: työnohjaus arkipäivistyy ja inhimillistyy. Työnohjaa voi ja saa olla itselleen armollinen ja näin kehittyvä. Eikö tämä anna myös yhden mahdollisuuden ymmärtää työnohjauksen läpinäkyvyyttä? Toisaalta, mitä suojauksia työnohjaaja tarvitsee, jotta hän säilyttää oman erillisyytensä. Tärkeitä teemoja.

Tämä koulutus on esimerkki jo aiemmin toteutetuista koulutuksista, missä on yhdistetty rohkeasti erilaisia viitekehyksiä. Koulutus on yhdistelmä luovista, toiminnallisista työtavoista sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisestä orientaatiosta. Lähtökohtana on ollut kokeileva, keskusteleva viitekehysten integraatio

ja tästä on esimerkki jo edellisessä julkaisussa. (ks. Suomi & Valkama 2015, 12–19.)

Koulutus on myös eräänlainen päätös pitkässä JAMKin toteuttamassa työnohjaajakoulutuksen tarinassa. On aika uudistaa opetussuunnitelmaa niin, että seuraavassa työnohjaajakoulutuksessa on mukana myös työyhteisön valmentamisen teema

Jyväskylässä 15.8.2018

Asta Suomi

## LÄHTEET

Suomi, A. & Valkama, S. 2015. Johdanto. Julkaisussa Työnohjauksen äärellä. Toim. A. Suomi & S. Valkama. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-382-7>.



# JOHDANTO

Asta Suomi

## TYÖNOHJAUS MUUTOKSESSA

Työnohjaus on muutoksessa. Totta kai, koska itse työ on muutoksessa. Kilven (2018, 15) mukaan olemme siirtymässä reduktionistisesta ajattelusta relaatiopohjaiseen ajatteluun. Tällöin organisaatioiden toimintalogiikka muuttuu: organisaatio ei enää ole staattinen osiensa summa vaan muuttuva, yllätyksellinen. Työ on verkostomaista, yhdessä tehtävää, samoin informaatio on verkostossa ja verkosto. Työn luova sisältö korostuu ja keskinäinen vertailtavuus häviää. Tämä puolestaan vähentää kilpailua. Kiinnostava näkymä työnohjauksen kannalta. Nythän työnohjaus monesti kohdistuu nimenomaan työyhteisöjen kiperiin tilanteisiin, esimerkiksi kilpailu, kateus, perustehtävän hajoaminen, hämärtyminen ja rakenteiden katomainen.

Luova työnjako muuttaa myös asiantuntijuutta. Asiantuntijuus on jaettavissa ja ennen kaikkea yhdessä rakennettavissa. Yksittäiset asiantuntijat eivät riitä ratkomaan pulmia vaan asiantuntemus on yhteiskehittämisen tulosta. Yhteiskehittäminen on muotisana, sen voi kuitenkin ymmärtää monella tapaa. Voisi sanoa myös, että monet osaavat sitä luonnosta, mutta työyhteisöjen ja professioiden rajat estävät luontevan yhteiskehittämisen. Meillä on tietyn ammatin käyttöteoria, sanat ja työvälineet. Yhteiskehittäminen on aina rajalla olemista ja silloin ei riitä ns. perinteinen rinnakkaisleikki, ts. *tee sinä tätä ja minä tuota*, vaan on pohdittava osaamisen generoitumista, uudenlaista tekemistä ja tämän tekemisen jatkuvaa kehittämistä. Tällöin suora ja verkkovälitteinen keskustelu, neuvottelu ja reflektointi korostuvat.

Kiinnostavaa on, mitä tapahtuu johtamiselle. Kilven (2018, 16) mukaan johtaminen muuttuu tilannekohtaiseksi. Johtaja on se, joka on *edellä muita* jossakin asiassa. Johtajiksi tunnistetaan myös ne, jotka innostavat ja inspiroivat muita. Toisaalta johtaja on se, joka osaa johtamista.

Työnohjaus myös muuttuu. Työyhteisöt eivät ole enää kiinni varmoissa perustehtävissä. Muutokset horjuttavat ja uusintavat palvelutuotteita ja perustehtäviä. Enää ei ole myöskään yhtä mallia hyvään työsuoritukseen eikä reflektioonkaan. Toisaalta työnohjaus voi olla paikka, missä kirkastetaan työn ytimeen liittyvä olennainen tämän kaiken muutoksen ja jopa kaaoksenkin keskellä. Työnohjaaja voi olla jopa ainut, joka voi ulkopuolisena kysyä, mitä mieltä tällä kaikella on ja mihin se liittyy, miten se palautuu viimeksi määriteltyyn perustehtävään.

Työorganisaatiot ovat systeemisten lainalaisuuksien verkossa. Myös työn-ohjauksen kysymyksiin liittyy yhä enemmän systeemisyyden ilmiöt: yksilön ongelmat ovat yhä enemmän organisaation ongelmia, jotka näkyvät yksilöissä. Tällöin työnohjaajan on yhteiskeskustelussa mm. kysyttävä, millaista toimijuutta organisaatio mahdollistaa. Mikä lähtee yksilöstä ja palautuu systeemiin ja päinvastoin? Onko toimijuus kannustavaa vaiko latistavaa? Kyse ei ole kuitenkaan siitä, miten kivaa jossakin työssä on, vaan miten organisaatio löytää tapoja löytää työntekijän parhaita puolia ja näin tuottaa lisäarvoa.

## INTEGRATIIVINEN TYÖTAPA

Tässä Työnohjaajakoulutuksessa on opetussuunnitelmaan kirjattu ajatus, jonka mukaan työnohjaaja hyötyy integratiivisesta työtavasta. Kuten edellisessä, myös tässä työnohjaajakoulutuksessa integratiivisuus on tarkoittanut ratkaisuja voimavarakeskeisen sekä toiminnallisten, luovien työtapojen yhdistämistä, joiden taustalla puolestaan on psykodynaaminen ajattelu. Tämä edellä kuvattu integratiivisuus on tarkoittanut rinnakkaisia ja peräkkäisiä prosesseja eri viitekehysten kautta tutkittuna ja harjoiteltuna, esimerkiksi:

Asta:

*Nyt harjoitellaan tätä ulkoistavaa keskustelutekniikkaa. Katsellaanpa tuota äsken kerrottua*

*jos se olisi jokin olio tms., mikä se olisi*

*mitä se kertoisi*

*jos kertoisi ystävällisesti, mitä se puhuisi, mihin kannustaisi*

Sirpa: tehdäänpä tästä näillä välineillä jokin hahmo (käsillä paperia ja porukka tekee muutaman rypistellyn pallon).

*Mihin nämä laittaisitte, laittakaapa*

*katsellaanpa tätä, miten juuri noin, katsokaapa etäisyyttä itseenne*

*Mitä tuntemuksia, ajatuksia nyt noihin liittyy*

Käydään keskustelua, tutkitaan tilannetta yhdessä. Kouluttajat kuuntelevat ja tämän jälkeen vuorossa on työtavan pohdinta: mietimme erilaisten työtapojen keskinäistä soveltuvuutta, mitä lisäarvoa ne tuovat tilanteen tarkasteluun ja reflektointiin.

Opetuksessa olevina pedagogisina työtapoina olemme kehittäneet tätä edellä kuvattua rinnakkaista työskentelyä, missä yhtä aikaa toimimme eri vii-

tekehysten kautta ja laitamme itsemme kouluttajina katsottavaksi. Olemme pyrkinneet mallintamaan läpinäkyvyyttä ja reflektiivisyyttä omassa toiminnassamme ja tämä on ollut opettavaista. Katsomme, että työnohjaajakoulutukseen kuuluu sisään rakennettuna ymmärrys reflektiivisistä työtavoista, yhdessä kehittämistä ja läpinäkyvyydestä. Integratiivisuus on siten ollut myös pedagoginen valinta. **Integratiivisen pedagogiikan** tarkoituksenaan on kuvata oppimisprosessia kokonaisuutena. Tällöin oppimisprosessi muodostuu kolmesta eri osa-alueesta: teoreettisesta/käsitteellisestä tiedosta, käytännöllisestä/kokemuksellisesta tiedosta sekä itsesäätelytiedosta. Nämä kaikki ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään ja lisäksi näitä osa-alueita täydentää ja yhdistää sosiokulttuurinen tieto. Keskeistä integratiivisen pedagogiikan mallissa on, ettei teoreettinen tieto jää erilliseksi, vaan sitä kytetään muihin asiantuntijatiedon alueisiin eli käytännölliseen tietoon, itsesäätelytietoon ja sosiokulttuuriseen tietoon.

*”Se suora työnohjaus kontaktiopetuksen aikana on ollut tämän koulutuksen suola. Että on yhdessä opeteltu rinnakkain ja pohdittu, mitä tapahtuu ja miksi. Myös omat työnohjausasiakkaat ovat kokeneet tämän tilanteen kohottavana, että ihan heitä varten on tämä kaikki järjestetty”. (opiskelijapalaute joulukuu 2017)*

Miten työnohjauksen teoreettista tietoa on yhdistetty muihin asiantuntijatiedon alueisiin ja käytäntöön? Tärkeä teema on ollut ammatillisen kehittymisen tukeminen sekä välittömän harjoittelun että omakohtaisen prosessin läpikäymisen kautta. Välitön harjoittelu on tapahtunut omina työnohjausharjoituksina sekä työnohjaajakoulutuksen aikana tehtyinä suorina työnohjausnäyttöinä kontaktiopetuksen yhteydessä.

## INTEGRATIIVUUDESTA: USKALLUS JA ROHKEUS HEITTÄYTYÄ YHTEISKEHITTÄMISEEN

Yhteiskehittäminen vaatii monia taitoja ja tahtoa. On mentävä epämuakvuusalueelle oman asiantuntemuksen suhteen ja oltava kiinnostunut toisen osapuolen osaamisesta. Yhteiskehittäminen on prosessi, missä tunnustetaan omaa ja toisen osaamista ja pohditaan, mitä syntyy osaamisten **rajoille**. Tämä edellyttää jatkuvaa keskustelua, toisen osaamisen kuuntelua ja katselemista sekä oman osaamisen esille laittamista, esim. opetustilanteessa rinnakkaista työskentelyä.

Yhteiskouluttajuus on tiedollisesti ja taidollisesti haastavaa: ei voi edetä oman mieltymyksen mukaan, vaan on jatkuvasti **sovitettava** omaa tietoaineista toisen vastaavaan. Mielellisesti kouluttajalla on tällöin opetustilanteessa käynnissä ainakin kaksi prosessia: sisältöön liittyvä prosessi sekä yhteiskehittämiseen ja yhteisreflektointiin liittyvä prosessi. Tämä ei onnistu, jos kouluttajat eivät ole kirkastaneet omaa käyttöteoriaansa ja että heillä on riittävä kokemus työnohjauksesta itsellään.

Yhteiskehittäminen on haastavasti nöyrää ja toista palvelevaa. Tämä ajatus sopii myös työnohjaukseen, sillä työnohjaaja laittaa oman osaamisensa ohjattavan avuksi. Kun kouluttajat tietoisesti toimivat integratiivisesti, he myös mallintavat tätä työtapaa opiskelijoille ja näin laskevat kynnyksen toimia työnohjaajana. Tässä tulee yhtymäkohta ratkaisukeskeisen Not knowing -työtavan periaatteeseen. Myöhäismodernina ajan asiantuntijuus on yhdessä rakentuvaa, lateraalista.

Integratiivisuus haastaa opetuksen organisoinnin. On pohdittava, milloin toimitaan välittömästi opetustilanteissa rinnakkain, työparina/yhteisopettajuutena ja milloin puolestaan yksin ryhmän kanssa, peräkkäin. Yhteiskehittäminen opetustilanteessa on vaativaa, sillä siihen sisältyy yllätyksellisyyden riski. *Ei täysin tietää, mitä tapahtuu, vaikka kuinka hyvin on suunniteltu.* Hyvin suunniteltu tarkoittaaakin sitä, että opetustilanteeseen jää tiettyä väljyyttä reflektointia. Reflektointi voi olla tilanteen alussa, välissä ja/tai lopussa.

Miten työnohjaajaksi kehittymistä voi tukea? Tätä olemme pohtineet monien työnohjauskoulutusten yhteydessä. Kokemusten tutkiminen ja läpikyminen on yksi tapa pohtia omaa kehittymistä. Tämä edellyttää, että alussa opiskelija on määritellyt omat oppimistavoitteensa. Tiedollisen osaamisen lisäksi työnohjaajakoulutuksessa on ollut osiota, missä on vahvistettu metataitoja ja työnohjaajan kestävyyttä sekä herkkyyttä. Oman ammatillisen kehittymisen teemaa, erityisesti kestävyyttä ja herkkyyttä, on pohdittu vertaisryhmissä, missä on toimittu kouluttajan ohjauksessa ja tuella kokemuksellisten ja toiminnallisten työtapojen kautta. On mm. pohdittu, millaisten kokemusten kautta on muotoutunut nykyinen työminä ja ymmärrys itsestä sekä miten tätä opiskelija on halukas kehittämään.

Jokaisella opiskelijalla on ollut oma ammatillisen kehittymisen matka ja tästä julkaisusta voi myös *ylilukea*, miten kuljettu matka on koskettanut henkilökohtaisesti ja ammatillisesti ja mitä siitä on omaan ajatteluun ja työotteeseen jalostunut. Julkaisun ensimmäiset artikkelit ovat esimerkkejä työnohjaajan sisäisestä ajattelusta ja puheesta, reflektiosta. Artikkelit lähestyvät työnohjaajan työtapaa kahdesta suunnasta: sekä kokeneen työnohjaajan ajatelmina että nyt koulutuksen päättävänä, työnohjaajan ammattiin asettuvana.

## LÄHTEET

Kilpi, E. 2018. Työelämä murroksessa. Osviitta, 2, 14–17.

Opiskelijapalaute 12/2017. 2017. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Hyvinvointiyksikkö. Asiakirja Jyväskylän ammattikorkeakoulun tietojärjestelmässä.





# OMAKOHTAISUUS JA REFLEKTIIVISYYS TYÖNOHJAUKSESSA

Asta Suomi

Tämä julkaisu nostaa esille työnhajaajan oman ajattelunsa tutkijana ja ihmettelijänä. Työnhajaaja kuljettaa monta erilaista teemaa/tarinaa työnhajauskeskustelussa mieleensä. Työnhajaaja on kiinni ohjattavien tarinoissa, kannattelee ja toisaalta tutkii näitä tarinoita ja erityisesti tarinan kerrontaa. Työnhajaajan oma mielellinen prosessi näkyy hänen tavassaan asettua tilanteisiin, tehdä kysymyksiä, kuljettaa ohjattavia katselemaan tätä tarinoitten merta. Tämä rinnakkainen tarinoitten maailma on haastavaa, kuormittavaa sekä jollain tavoin houkuttavaa. On jopa etuoikeus olla jakamassa tätä kaikkea ja juuri tämän takia monet tahtovat työnhajaajiksi. Voisi sanoa jopa, että ilo ja kärsimys kulkevat rinnakkain.

Tässä julkaisussa kirjoittajat *puhuvat* työnhajaajan omasta valppaasta ja elävästä mielestä. Työnhajaajan työkaluina reflektiivisyys ja omakohtaisen kokemuksen ymmärtäminen ovat erityisiä vaatimuksia, ammatillisuuden ytimessä ja niitä tärkeitä nostaa esille.

Työnohjaus on työnhajaajalle itselleen omakohtaista ja reflektiivistä monin tavoin. Työnhajaaja tarjoaa oman ajattelunsa ja tunteensa ohjattavan peiliksi ja tämän lisäksi hän pohtii omaa toimintaansa. Seuraavaksi on kaksi erilaista esimerkkiä työnhajaajan sisäisestä puheesta, missä työnhajaaja pohtii omaa toimintaansa. Esimerkit edustavat sekä kokeneen konkarin että aloittavan työnhajaajan sisäistä puhetta.

# ”TOSI MONENLAINEN TOIMINTA ON HYVÄÄ” – TYÖNOHJAAJA TYÖSKENTELYNÄ LÄHTÖKOHTIA REFLEKTOIMASSA

Päivi Kauppila

Työnohjaus on oman työn tutkimista. Työnohjaajan tehtävänä on auttaa ohjattavaa jäsentämään omaa työtään ja työtapojaan sekä refleктоimaan niihin liittyviä ajatuksiaan ja tunteitaan. Tässä artikkelissa reflektiota tarkastellaan työnohjaajan taitona ymmärtää oman toimintansa lähtökohtia ja oppia ohjaustyöstään. Artikkelin perustuu yhden kokeneen työnohjaajan näkemyksiin päättyneestä työnohjausprosessista.

Artikkelin lähtökohtana on ajatus siitä, että työnohjausta opitaan sitä tekemällä ja omaa toimintaa refleктоimalla. Työnohjaajan asiantuntemuksen ytimessä on hänen kykynsä tunnistaa omaa käyttöteoriaansa, joka muokkautuu jatkuvasti uusien kokemusten ja työnohjaajan ammatillisen kasvun myötä. Käyttöteorian tunnistaminen edellyttää kykyä refleктоida omaa työskentelyä ja sen perusteita ja lähtökohtia. Parhaimmillaan reflektiosta tulee kiinteä osa työnohjaajan toimintaa, jolloin työnohjaajan kokemus voi jalostua uuden oppimiseksi ja työnohjaajana kehittämiseksi.

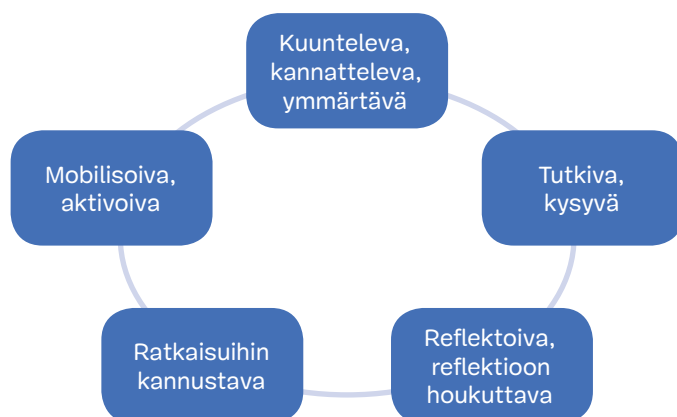
Lopputyöni tavoitteena oli yhdessä tutkia ja vahvistaa työnohjaajan ymmärrystä omasta toiminnastaan ja käyttöteoriastaan. Tätä tavoitetta varten haastattelin työnohjaajaa kaksi kertaa. Ennen toista tapaamista hän sai luettavakseen ensimmäisen haastattelun aineistosta laatimani analyysin. Analyysi tarjosi työnohjaajalle mahdollisuuden jäsentää omaa työskentelyään ja sen lähtökohtia uudelleen sen perusteella, millaisia havaintoja ja poimintoja minä olin hänen kertomastaan tehnyt. Työskentelymme mallintaa työnohjausta, jossa työnohjaaja palauttaa oman tulkintansa ohjattavan kokemuksesta uudelleen tutkittavaksi.

## TYÖNOHJAAJAN ROOLEISTA JA TOIMINNASTA

Työnohjaus on ammatillisen oppimisen muoto, jonka avulla työntekijä, esimiehet ja koko työyhteisö voivat tutkia ja kehittää omaa työtänsä ja toimintaansa. Työnohjaus on omaan työhön liittyvien asioiden ja ilmiöiden käsittelyä ja siinä mahdollistuu omassa työssä oppiminen. Tavoitteena on, että ohjattava kehittää sellaisia ammatillisen reflektion valmiuksia, joilla hän voi kehittää työtään myös työnohjaustilanteiden ulkopuolella. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas,

Soini & Soininen 2016, 16–20; Piispanen & Sannamo 2010, 8.) Työnohjaus perustuu työhön liitettävien kokemusten, ajatusten ja tunteiden käsittelyyn. Tämä edellyttää ohjattavalta valmiuksia reflektioon ja työnohjaajalta kykyä ohjausinterventioillaan käynnistää reflektioprosessi ja tukea sitä.

Työnohjaajalla on useita eri rooleja, joiden kautta ohjaustyö näyttäytyy yksittäisen työntekijän, työyhteisön ja laajemmin koko työelämän kehittäjänä. Perinteisin rooli on **ohjattavan työssä oppimisen ohjaajana toimiminen**. Tällöin työnohjaajan tehtävänä on käynnistää, tukea ja ohjata prosessia, jossa ohjattava voi oppia arkityöstään ja kehittyä oman työnsä ammattilaisena. (Alhanen ym. 2016, 23–26.) Ruutu ja Salmimies (2015, 16–18) tunnistavat työnohjaajan **rooleina kuuntelijan ja ymmärtäjän, luotaajan sekä aktivoijan ja mobilisoijan roolin**. Kuuntelijan ja ymmärtäjän roolissa työnohjaaja kuulee ohjattavan kokemuksen ja on valmis tutkimaan sitä hänen kanssaan. Työnohjaajan haasteena on tarkastella kokemusta ilmiötasolla ja ottaa riittävästi etäisyyttä ohjattavan tunnetilaan. Luotaajan roolissa työnohjaaja on kiinnostunut ohjattavan työhön liittämistään toiveista ja päämääristä. Työnohjaaja auttaa ohjattavaa kirkastamaan tahtotilaansa ja tavoitteitaan sekä löytämään vahvuuksia näihin pääsemiseksi. Työnohjaaja voi toimia myös aktivoijana ja auttaa ohjattavaa löytämään keinot, joilla tavoitteisiin päästään.



Kuva 1. Työnohjaajan rooleja

Vehviläinen (2014) puolestaan erottelee ohjaustyössä prosessivetoisen ja tuotosvetoisen ohjauksen. Prosessivetoisessa ohjauksessa työskentely määrittyy pitkälti sen mukaan, mitä ohjattava tuo omasta kokemuksestaan ohjaustilanteisiin. Tuotosvetoisessa ohjauksessa työskentelyn tavoitteet on sen sijaan kuvattu selkeämmin ja usein myös ennen ohjauksen alkua.

Tällöin ohjauksen tehtävänä on tukea sovittuihin tavoitteisiin pääsemistä systemaattisen työskentelyn kautta. Työnohjaus kuvataan useimmiten prosessivetoisena ohjauskäytäntönä, jossa on tärkeää kyetä havainnoimaan ja tutkimaan työskentelyssä eteen tulleista tilanteita monipuolisesti ja tarvittaessa pitäytyä liian tiukasta tavoitteenasettelusta. Kyseessä ei kuitenkaan ole joko-tai -jaottelu, vaan useimmissa ohjausprosesseissa on aineksia sekä prosessi- että tuotosvetoisuudesta. Oleellista on, että ohjaaja itse tunnistaa, minkä luonteiseen ohjausprosessiin on kulloinkin tarkoituksenmukaista lähteä. (Vehviläinen 2014, 111–113.) Tämän tunnistaminen vaatii työnohjaajalta kykyä oman toiminnan reflektointiin. Työnohjaajan onkin tärkeä löytää keinoja siihen, millä tavoin hän voi arvioida omaa toimintaansa ja olla tietoinen siihen vaikuttavista tekijöistä.

Prosessivetoisessa työnohjauksessa korostuvat **työnohjaajan kannatteleva ja tutkiva orientaatio**. Kannattelevalla orientaatiolla tarkoitetaan työotetta, joka ilmentää myötäelämistä, empatiaa ja hyväksyntää. Työnohjaaja voi osoittaa sekä sanallisesti että monenlaisilla eleillä sitä, että ohjattavan tunne tai kokemus on kuultu ja empaattisesti hyväksytty. Tutkivassa orientaatiossa korostuvat puolestaan ne työtavat, jotka mahdollistavat ohjattavan esille ottamien ajatusten, kokemusten ja tilanteiden monitulkintaisen ja huolellisen tarkastelun. Työnohjauksessa tämä tarkoittaa asioihin pysähtymistä ja uusien, ilmeisestä arkiajattelusta poikkeavien merkitysten hakemista esille nouseviin ilmiöihin. Työnohjauksessa, erityisesti tuotosvetoisessa työnohjauksessa, työnohjaajan toimintatapaa voi ohjata ongelmanratkaisuorientaatio. Ongelmanratkaisuorientaatiossa korostuu työnohjauksen tavoitteellisuus, jolloin oleellista on tukea ohjattavan toimijuutta ja kykyä löytää ratkaisuvaihtoehtoja esille otettuihin ongelmiin ja haastaviin tilanteisiin. (Vehviläinen 2014, 113–121.)

## REFLEKTIO OSANA TYÖNOHJAAJAN ASiantuntijuutta

Tässä artikkelissa työnohjausta lähestytään työnohjaajan toiminnan, työnohjaajan asiantuntijuuden ja sen kehittymisen kautta. Tarkastelun keskiössä on reflektio, jota jäsennetään ohjattavan toiminnan sijaan työnohjaajan kykynä tutkia omaa työtään ja työotettaan. Reflektiossa on kyse työnohjaajan asiantuntijuuden ytimestä. Tynjälä (2011) määrittelee asiantuntijuuden teoreettisesta tiedosta, käytännöllisestä tiedosta, sosiokulttuurisesta tiedosta ja itsesäätelytiedosta koostuvaksi integroituneeksi kokonaisuudeksi. Teoreettinen tieto on luonteeltaan yleispätevää ja käsitteellistä. Työnohjauksen kontekstissa tällä tarkoitetaan esimerkiksi työelämään, työyhteisöjen toimintaan ja johtamiseen

liittyvää tietoa. Käytännöllinen tieto syntyy omakohtaisen kokemuksen kautta ja edellyttää työnohjaajana toimimista. Kyse on työnohjauksen ohjaustaidoista, kuten menetelmiin liittyvistä taidoista. Sosiokulttuurisella tiedolla tarkoitetaan ymmärrystä siitä kehyksestä, jossa työnohjaus tapahtuu. Työnohjaajalla on oltava tietoa esimerkiksi työnohjauksen kohteena olevan työyhteisön sosiaalisista ja kulttuurisista käytännöistä.

Itsesäätelytieto on omiin työskentely- ja toimintatapoihin, ajatteluun ja oppimiseen liittyvää metakognitiivista ja reflektiivistä tietämystä. Itsesäätelytiedon syntyminen edellyttää oman toiminnan kriittistä tarkastelua ja jäsentämistä. Ojasen (2006) mukaan reflektio on kokemuksen syvällistä pohdintaa ja ammatillisen kasvun keskeinen elementti. Reflektiossa ohjaajan ajattelu ja tekeminen käyvät vuoropuhelua keskenään, ja tämä johtaa uudenlaiseen ymmärrykseen omasta toiminnasta ja sen perusteista. Oman toiminnan reflektointi edellyttää avointa mieltä ja tutkiskelevaa vuoropuhelua oman itsen kanssa.

Reflektiolla tuetaan ohjaajan kykyä tunnistaa käyttöteoriaansa. Käyttöteorialla tarkoitetaan yksilön tapaa toimia erilaisissa tilanteissa. Käyttöteorian taustalla ovat ajattelumme viitekehys ja ne perusolettamukset, joihin uskomme ja jotka toimintaamme ohjaavat. Käyttöteorian tutkiminen on edellytys sille, että työnohjaaja voi kehittyä ohjaustyössään. Tutkiessaan käyttöteoriaansa työnohjaaja alkaa ymmärtää, minkälaisiin arvoihin, uskomuksiin ja tietoihin hänen toimintansa pohjautuu. Se, että emme tiedosta käyttöteoriaamme, estää meitä kriittisesti arvioimasta toimintaamme ja oppimasta uutta. Meidän on myös vaikea ottaa käyttöön sellaista informaatiota, jonka koemme olevan ristiriidassa käyttöteoriaamme kanssa. Käyttöteorian yhteydessä on hyvä muistaa, että se, miten ilmaisemme toimivamme, ei aina kuvaa todellista toimintaamme. (Keski-Luopa 2015; Ojanen 2016.)

Kattainen (2014) korostaa aikaperspektiiviä käyttöteorian muodostumisessa. Ajan myötä karttuva kokemus tuo varmuutta ja uskallusta ohjaustyöhön. Työnohjaajan rohkeus esittää kysymyksiä, olla epävarma, sietää hiljaisuutta ja epäonnistua kasvavat kokemuksen myötä. Tärkeää on kuitenkin muistaa reflektion merkitys siinä, että kokemus voi jalostua osaamiseksi ja johtaa ammatilliseen kasvuun. Onnismaan (2011, 146) mukaan kokemus tuo ohjaajalle vain rutiineja ja ennalta tietämistä, ellei ohjausammattilainen huolehdi kokemustensa reflektoinnista ja ammatillisesta kasvustaan tätä kautta. Näkemyksessä kiteytyy se, mitä minä aloittelevana työnohjaajana pidän välttämättömänä työnohjaajaksi kasvussa. Oman työskentelyn reflektoinnin merkityksellisyys johti minut tarkastelemaan tässä lopputyössäni sitä, miten työnohjaaja voi vahvistaa ymmärrystään toimintaansa ohjaavista lähtökohdista ja oletuksista.

## KOKENUT TYÖNOHJAAJA OHJAUSTYÖNSÄ ÄÄRELLÄ, ESIMERKKI TYÖNOHJAAJAN ITSEREFLEKTIOSTA

Haastattelin artikkeliani varten yhtä kokenutta työnohjaaja kaksi kertaa. Ensimmäisessä haastattelussa tarkastelun kohteena oli jo päättynyt työnohjausprosessi, josta haastateltavalla oli käytössään hänen laatimansa muistiinpanot. Tapasimme työnohjaajan yrityksen toimitiloissa syyskuussa 2017 ja haastattelu kesti noin puolitoista tuntia. Olin ennen tapaamistamme pyytänyt haastateltavaa valitsemaan tarkastelun kohteeksi yhden jo päättyneen työnohjausprosessin. Ainoa valinnalle asettamani ehto oli se, että hän pystyy palauttamaan työnohjauksen hyvin mieleensä. Ensimmäinen haastattelu käsitteli seuraavia teemoja:

- Millaisia alkuoletuksia ja mistä asioista työnohjaajalla oli ennen työnohjausta, mistä ne kumpusivat ja miten ne ohjasivat hänen työskentelyään?
- Millaisia oletuksia työnohjaaja alkoi tehdä työnohjauksen aikana, mistä ne kumpusivat ja miten ne ohjasivat hänen työskentelyään?
- Millaisia käännekohtia (kohtia, joissa tapahtui jokin liikahdus) työnohjauksessa työnohjaajan mielestä oli, mistä hän tunnisti tällaiset kohdat ja miten ne vaikuttivat hänen työskentelyynsä?

Toimitin ensimmäisestä haastattelusta laatimani analyysin haastateltavalle etukäteen luettavaksi, minkä jälkeen tapasimme uudelleen työnohjaajan yrityksen toimitiloissa marraskuussa 2017. Toinen haastattelu kesti noin kaksi tuntia. Haastattelun tavoitteena oli tutkia, avasiko ensimmäisen haastattelun aineistosta laatimani analyysi ja työskentelyimme työnohjaajalle jotakin uutta hänen työotteestaan tässä työnohjauksessa ja käyttöteoriastaan työnohjaajana. Ennen tapaamistamme toimitin haastateltavalleni etukäteen pohdittavaksi seuraavat kysymykset:

- 1 Mitä haluat sanoa tarkastelun kohteena olevasta työnohjauksesta luettuasi ensimmäisestä haastattelusta laatimani analyysin?
- 2 Mitä ajattelet toiminnastasi työnohjaajana tässä prosessissa luettuasi analyysin?

- 3 Mitä ajattelet työnohjouksen käyttöteoriastasi luettuasi analyysin?
- 4 Mitä haluat sanoa työskentelymme merkityksestä sinulle työnohjaajana ja työnohjaajana kehittämisessä?

Tallensin molemmat haastattelut ja litteroin ne tekstiksi aineiston analyysiä varten. Aineiston analyysin toteutin laadullisella sisällönanalyysillä. Kyseessä on kuvaileva tapaustutkimus, jossa ennen työnohjausta ja työnohjouksen aikana syntyneitä oletuksia tarkastellaan yhden työnohjaajan kokemina ja hänen reflektionsa kautta. Lisäksi tavoitteena on tehdä näkyväksi työnohjaajan ajattelua omasta ohjaustoiminnastaan ja sitä, millaisen työskentelyn ja millaisten kysymysten kautta työnohjaaja voi reflektoida omaa toimintaansa ja käyttöteoriaansa.

## TYÖNOHJAAJAN TOIMINTAA OHJAAVISTA OLETUKSISTA

### EETTISET HAASTEET TYÖNOHJAUKSESSA

Haastatteleman työnohjaaja valitsi tarkastelun kohteeksi keväällä 2017 päättyneen työnohjouksen, jossa hän oli työnohjannut työyhteisöä ja erillisessä yksilötyönohjouksessa kyseisen työyhteisön esimiestä. Esimies oli siis samanaikaisesti osallistunut työyhteisönsä työnohjoukseen ja omaan yksilötyönohjoukseen. Työnohjouksen alkaessa työyhteisö oli tilanteessa, jossa useammasta yksiköstä oltiin muodostamassa yksi uusi yksikkö. Esimiehen, josta oli tulossa myös tämän uuden yksikön esimies, kanssa oli sovittu 10 kerran yksilötyönohjouksesta, jossa tavoitteena oli johtamis- ja esimiestaitojen kehittäminen, muutosprosessin läpiviemisen tukeminen ja esimiestyössä jakaminen. Työyhteistönohjouksen tavoitteeksi oli asetettu yhteisten toimintamallien ja käytäntöjen rakentaminen sekä avoimemman vuorovaikutuskulttuurin vahvistaminen työyhteisön muutostilanteessa. Työyhteisön työnohjoukseen oli kokoonnuttu yhteensä kuusi kertaa.

Ensimmäisen haastattelun alussa työnohjaaja otti esille eettiset haasteet, joita asetelmassa oli. Hän oli myös avoimesti keskustellut näistä haasteista esimiehen ja työyhteisön kanssa sekä omassa työnohjouksen työnohjouksessaan. Työnohjaaja piti tärkeänä sitä, että hänelle ei muodostu viestin viejän roolia näiden eri ohjausprosessien välille. Vaikka esimiehen ajattelun tunteminen työnohjaajan kokemuksen mukaan tuki työyhteisön työnohjaajana toimimista, työnohjaaja varoi omalla toiminnallaan edistämästä esimiehen



ajattelun juurruttamista ryhmän toimintaan. Vastaavasti esimiehen kanssa oli tärkeää sopia siitä, että esimerkiksi yksittäiseen työntekijään liittyviä asioita tai esimies-alaisuhteita ei käsitellä esimiehen yksilötyönohjauksessa.

Haastateltava palasi jälkimmäisessä tapaamisessamme pohtimaan tätä asetelmaa, jossa hän oli samanaikaisesti työnohjannut sekä esimiestä että koko työyhteisöä. Haastateltava toi esille työnohjauksen perinteessä kulkevan suosituksen siitä, että työnohjaaja olisi tällaisissa tapauksissa eri henkilö. Asetelma haastaa työnohjauksessa aina läsnä olevan luottamuksen ja sen, että työnohjauksessa esille otetut asiat eivät siirry ohjaustilanteen ulkopuolelle. Työnohjaajalle syntyy kuitenkin ohjauksen kuluessa monenlaista tietoa ja hänen tulee arvioida sitä, millaista tietoa hän säilöö, ja miten hän hyödyntää hänellä olevaa tietoa ohjaustilanteissa eettisesti kestäväällä tavalla.

*”Siinä mielessä se yksilöohjaus auttoi, että tiesi, että esimies pystyy kohtaamaan kritiikkiä. Että on hyvä vaan, kun tulee haastetta ja se haluaa, että ihmiset sanoo, että me olemme tähän pettyneitä ja mitä me tälle haluaisimme tehdä. Näkee, että se on halukas tutkimaan itseänsä”.*

*”Jos minä tiedän, että nyt ollaan sille esimiehelle herkässä kohdassa, niin silloin minä voin tietenkin kannatella tai pysäyttää, että puhukaapa nyt tästä. Minä tiedän, että nyt ollaan tärkeän äärellä, että tässä on olennainen kohta. Mutta se on heidän asiansa, miten siitä puhutaan. Minä voin ja minun tehtävä on pysäyttää ja tehdä tilaa, tehdä joku kysymys tai työskentely sen ympärille. Ja tietysti kannatella sitä, että on turvallista siitä puhua.”*

## TYÖNOHJAUKSEN LÄHTÖKOHTIIN LIITTYVISTÄ OLETUKSISTA

### EI-TIETÄMINEN

Haastateltava määritteli työnohjauksen **asiakkaan kokemuksen tutkimiseksi**. Työnohjaus perustuu asiakkaan kuuntelemiseen, jolloin työnohjauksen tavoitteet, työskentelymuodot ja eteneminen syntyvät vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Työnohjaajan **tulee pyrkiä pysymään työnohjauksessa ei-tietämisen tilassa**.

*”Se minun semmoinen viitekehys, mistä käsin lähdän työskentelemään, niin tässä tulee heti se ei-tietämisen kysymys, että tavallaan olettaisi mahdollisimman vähän. Minun ymmärrys työnohjauksessa pohjautuu asiakkaan kokemuksen tutkimisen teoriaan. Minun täytyy lähteä semmoiseen*

*asiakasherkkyyteen, tilanneherkkyyteen, tarveherkkyyteen. Että mikä siellä mahtaa olla. Minä voin herättää uteliaisuuttani, mutta minun pitää koko ajan ajatella, että se syntyy asiakasta kuuntelemalla”.*

**Ei-tietämisellä tarkoitetaan työohjauksessa työskentelytapaa, jossa työnohjaaja lähestyy ohjauksessa esiin tulleita asioita ja kysymyksiä pakkottamatta todellisuutta omien ennako-oletustensa mukaiseen muottiin tai johonkin tiettyyn ja ennalta määrättyyn lopputulokseen** (Heroja, Koski, Säntti, Seppälä & Wallin 2014, 349). Työnohjaajan ei tule lukita omaa ajatteluun tulkintakehikkoihin, jotka kumpuavat esimerkiksi hänen omista aiemmista kokemuksistaan työnohjaajana. Yksi työnohjaajan työn paradokseja on juuri se, mistä asioista ja ilmiöistä työnohjaajan on samanaikaisesti hyvä tietää ja mistä ei-tietää. Olen aiemmin tässä artikkelissa kuvannut työnohjaajan asiantuntemusta ja teoreettisen tiedon ulottuvuutta siinä. Lisäksi olen kuvannut asiakkaan kokemuksen, ajattelun ja tunteiden kuuntelemista. Työnohjaajan asiantuntemusta on asemoida itsensä suhteessa ohjausprosessissa esiin tulevaan tietoon ja olla tietoinen tästä. Työnohjaaja voi toimia asiantuntijaroolista käsin ohjausprosessin jäsentäjänä ja samanaikaisesti pysyä asiakkaan kokemuksen suhteen avoimessa ihmettelyn tilassa. (Pohjola 2017.)

Haastateltavan mielestä työnohjaaja voi luottaa siihen, että ohjattavan yksilön tai ryhmän mielestä merkittävä asia nousee väistämättä työskentelyssä esille. Tämä auttaa työnohjaaja pysymään ei-tietämisen tilassa.

*”Se on semmoista tavallaan luottamisen ajattelua, ihmiseen luottamisen ajattelua. Että se, mikä on tärkeää, niin se tulee kyllä esille. Ja se on sellaista kriittistä itsereflektiota, kun minä huomaan, että kylläpä minulla nyt tulee tietämistä, kylläpä minulla nyt tulee ajatuksia. Se on oman ajattelun tunnistamista, muistuttamista ja poisoppimista.”*

**Epävarmuuden sietämistä:** Ei-tietämisen tilassa pysymisessä on kyse myös siitä, miten työnohjaaja kestää epävarmuutta ja mitä hän ajattelee työohjauksessa esille tulevan ja siinä käsiteltävän tiedon syntymisestä. Työohjauksen ymmärtäminen prosessivetoisena on yksi keino pitää asiakas keskiössä.

*”Ei ole valmista tavoitetta, mihin minä tiedän, että olemme menossa. Ainakaan minä en tiedä. Se syntyy siinä meidän vuorovaikutuksessa. Minä olen vain sen prosessin auttajana, mutta ihminen itse hallinnoi sitä omaa kehittymistään.”*

*”Minulla täytyy olla ihan kotoinen olo, kun minä menen tyhjän päälle. Se on varmasti yksi työnohjaamisen vaikeimmista asioista, että luopuu sen prosessin hallinnan ja kontrolloinnin tarpeesta. Jotta olisin hyvä ohjaaja, niin minun pitäisi jo valmiiksi jotakin tietää. Siitä pitää opetella päästämään irti ja luottaa siihen, että se syntyy suhteissa se tieto.”*

**Malti odottaa:** Palasimme ei-tietämisen teemaan jälkimmäisessä haastattelussa. Haastateltava korosti työnohjaajan malttia odottaa, että käsiteltävä asia alkaa jäsentyä ryhmälle tai ohjattavalle itselleen siten, että hän oivaltaa tilanteestaan tai toiminnastaan jotakin uutta. Työnohjaajan on maltettava pysähtyä hetkeen ja pitäytyä tietämästä.

*”Olemalla hiljaa ja odottamalla ja kuuntelemalla hyvin ja pyytämällä lisää, että puhukaapa vielä ja näin, niin ryhmä lähtee kyllä itse etenemään. Että ei tarvitsekaan kaikkea tietää ja kannattaa vähän aikaa odottaa. Se on aina parempi, kun se tulee siltä ryhmältä itseltänsä se oivallus, että hei, miksi me ei mietitä tätä. Se oppiminen on paljon vahvempaa, kun se tulee ihmisestä itsestään.”*

**Houkutus tietää:** Työnohjaaja voi tosin tuntea suurtakin houkutusta siihen, että hän alkaa oivaltaa asiakkaan puolesta ja osoittaa tietämistään. Houkutus tähän voi nousta esimerkiksi työnohjaajan tarpeesta tulla nähdyksi taitavana työnohjaajana.

*”Siinä on sellainen piilojuttu, että ollakseen hyvä ja pätevä, niin totta kai minäkin haluaisin hetkessä arvostusta, että minä olisin se viisas, joka sanoisi. Sitähän vastaan meidän täytyy taistella. Ainahan se olisi ihana olla niin fiksu, että sanoisi ja heittäisi jonkun teorian vaikka. Sitä pitää sitten vastustaa, että haluaisi olla sellainen ihailtu ja hyvä työnohjaaja, joka niin monenlaista tietää.”*

**Oletuksia viitekehysistä:** Haastateltava tunnisti omaavansa työnohjausta koskevia oletuksia, jotka ovat syntyneet hänen oman kokemuksensa myötä. Oletukset voivat liittyä työnohjaajan ymmärrykseen erilaisista työelämän ilmiöistä tai työnohjauksen teoreettisista viitekehysistä.

*”Joskus ne tulee jostakin teoriasta, esimerkiksi jostakin kirjasta vaikka, että millä orientaatiolla ihmiset toimivat, joku sellainen aputeoria vaikka.”*

*”Ajatteleekohan siinä sellaista, että mitä tietää johtamisesta tai esimiestyöstä, olettaakohan siitä jotakin?”*

**Oletuksia ohjattavista:** Haastateltava jäsensi työnohjauksen alkua tavalla, joka kuvasi hänen luovan oletuksia ohjattavasta yksilöstä ohjausprosessin käynnistyessä. Oletukset syntyvät työnohjaajan havainnoista ja siitä vaikutelmasta, joka hänelle alkaa ohjaustilanteessa syntyä.

*”Minä tapasin ihmisen, joka oli hyvin valmis tutkimaan itseään esimiehenä ja työnohjaus käynnistyi hyvin nopeasti. Hänellä oli hyvä luottamus työnohjaukseen ja hyvä valmius tutkia omia epävarmuuksiaan. Jonkun kokemuksen tuominen ja sen reflektointi ja siitä päätelmien tekeminen, se eteni hyvin nopeasti. ”*

Nämä ohjattavaan yksilöön kohdistuvat havainnot ja oletukset voivat vaikuttaa haastateltavan mukaan työnohjauksen toteutukseen ja menetelmävalintoihin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnohjaaja arvioi, millaiseen työskentelyyn juuri tämä asiakas on valmis ja mistä hän hyötyisi.

*”Jos ajattelee menetelmällisesti, niin sehän on työnohjauksen yksi semmoinen, että minkälaisesta työskentelystä tämä ihminen hyötyisi. Ettei veisi vääranlaista työskentelyä. Jos vaikka toteuttaisi tiukkaa ratkaisukeskeistä tykitystä ja joku ihminen onkin sellainen analyttinen pohdiskelija. Asiakaskeskeisyys on sitä, että pitää miettiä minkälaista työskentelyä tämän ihmisen kanssa voi käyttää. ”*

*”Minulla on sellainen alkuoletus, että uskaltaakseen ja päästäkseen vauhtiin, yhteisöä pitää virittää sillä tavalla, että kaikki sanoo jotakin. Pitää huolehtia siitä, että on turvallisia rakenteita.”*

**Oletuksia ryhmästä ja ryhmädynamiikasta:** Haastateltava oli tietoinen oletuksistaan, jotka kiinnittyvät ryhmän käyttäytymiseen ja ryhmädynamiikkaan liittyviin ilmiöihin.

*”Minä havainnoin, että tämä ryhmä oli korrekki, hyvin rauhallinen ja pidättyväinen. Ensimmäiset huomiot kertoivat, että minun täytyy rohkaista heitä puhumaan enemmän verrattuna ryhmiin, missä on tykitystä ja huutoa ja riitelyä, ja missä pitää kontrolloida, kannatella ja huolehtia turvallisuudesta. ”*

*”Siinä on hyvin tärkeää seurata sitä, että minkälainen tämän yhteisön puhumiskulttuuri on. Se on sellaista toisen tason, metatason työskentelyä seurata, kuka puhuu mihinkin, kuka aloittaa, kuka jatkaa kenen jälkeen ja tämän tyyppistä ryhmädynamiikan havainnointia.”*

## TYÖNOHJAUKSEN ALOITUS: OHJATTAVIEN ORIENTOINTIIN LIITTYVISTÄ OLETUKSISTA

Ohjausprosessin huolellinen aloitus ennakoii ohjauksen onnistumista. Työnohjauksen alussa on hyvä käydä keskustelua edessä olevasta työskentelystä ja siihen liitettävistä odotuksista. Tavoitteiden lisäksi keskustelua tulee käydä työnjaosta, vastuista ja toimijoiden roolista, työtavoista ja resursseista. Keskustelun tavoitteena on vahvistaa ohjattavien luottamusta prosessiin ja varmistaa tavoitteiden realistisuus. Samalla ohjattavia voidaan valmistaa mahdollisten suvantovaiheiden kohtaamiseen ja siihen, että asiat eivät etene toivotulla tavalla tai toivotussa aikataulussa. (Vehviläinen 2014, 92–95.) Hyvän alun merkitys korostui myös haastattelemani työnohjaajan näkemyksissä. Hän piti työnohjauksen etenemisen kannalta tärkeänä **orientoida osallistujat työnohjaukseen ja työnohjaussuhteeseen**.

*”Minä saan kiinni sellaisesta, en tiedä onko sitten oletus, että työnohjauksen aluksi pitää olla valmistautunut kertomaan työnohjauksen työkaluista ihmisille. Esimerkiksi tässä työnohjauksessa tuli esille työnohjauksellinen keskustelu. Että se ei ole konsultaatiota, jossa kerrotaan, että tekemällä näitä asioita, teistä tulee yhteisö. Vaan työnohjaus on sellainen dialoginen etenevä prosessi, jossa te teette sisällön.”*

*”Työnohjaus on niin tehokasta, kuin mitä te siihen tuotte, mitä te otatte esille, mitä te tässä puhutte. Työnohjaaja ei mestaroi sitä niin, että hänellä olisi joku ohjelma, mitä noudattamalla te huomaatte, että te opitte jotakin.”*

### **Työn arkipuheesta tavoitteita ja työskentelyä koskevaan puheeseen:**

Aspholm (2014) korostaa työnohjaajan roolia osallistumisen kehityksen rakentajana. Ohjattavat tulevat työnohjaustilanteeseen omasta työn arjestaan tuoden mukanaan arjessa kohtaamansa kysymykset, joita työnohjauksessa toivotaan käsiteltävän. Työnohjaajan tehtävänä on rakentaa ryhmän kanssa siirtymä työn arkipuheesta työnohjauksen tavoitteita tukevaan työskentelyyn. Työnohjaajan tehtävänä on luoda käytännön työtilanteista työnohjauksellisia olosuhteita ja

houkutella osallistujia työnohjauksen tavoitteita edistävään vuorovaikutukseen. Haastateltava pohti jälkimmäisessä tapaamisessamme keinoja, joilla työnohjaaja voi tukea siirtymää työn arkipuheesta työnohjaukselliseen vuorovaikutukseen ja työskentelyyn. Työnohjaajan on luotava rakenteita, jotka tukevat työhön liittyvien ilmiöiden käsittelyä työnohjauksen viitekehyksessä.

*”Työnohjaaja muistuttaa, että meillä on tässä tällainen tavoite, meillä on tässä rakenne. Siellä voi työnohjauksessa olla vaikka sellaisia toistuvia rakenteita, että esimerkiksi aloitetaan aina tietyllä tavalla. Että ihmiset tietävät siitä työnohjauksen kulusta.*

*Pitää olla sellaisia työkaluja, millä ihmiset saa tunteen, että tästä on hyötyä. Pitää olla rakenteita, jolla saa sellaista kouriintuntuvaa, että mitä tässä ollaan tekemässä. Että esimerkiksi mikä tässä on seuraava steppi, mitä tälle asialle voisi tehdä, ja tehdään suunnitelmia sen mukaan.”*

**Mallina olo:** Työnohjaaja mallintaa omalla toiminnallaan osallistumista sekä työnohjauksessa käytettäviä käsitteitä ja puhumisen käytänteitä; neuvottelevaa, arvioivaa, kyselevää ja pohdiskelevaa keskustelukäytäntöä. Työnohjaajan tehtävänä on kutsua ryhmää omakohtaisuuteen eli puhumaan omista ajatuksista, mietteistä, kokemuksista ja valinnoista. (Aspholm 2014.) Haastateltava otti myös esille työnohjaajan roolin osallistumisen ja puhumisen käytänteiden rakentumisessa.

*”Minun täytyy miettiä, miten minä viritän ryhmiä niin, että ne suostuvat lähtemään siihen työskentelyyn. Että ne uskaltavat puhua, uskaltavat kysyä, että ne lähtevät omistajuuspuheeseen, että minä omalla äänelläni, omissa asioissani uskallan sanoa ja uskallan kysyä. Kun se helposti jää sellaiseksi yleiseksi ja se ei kosketa, kun se ei ole kokemuspuhetta”*

*”Miten minä saan ihmiset pysähtymään siihen ja tajuamaan, että tässä on tällainen paikka, jossa voi myös sanoa, että minä olen tästä epävarma tai minä ihmettelen tätä. Että siellä voi ihan ihmetellä, eikä tarvitse tietää.”*

Haastateltava korosti jokaisen työnohjaukseen osallistuvan vastuuta siinä, mitä työnohjauksessa tapahtuu, mitä siinä opitaan ja millaisiin tavoitteisiin päästään. Samalla työnohjaaja **paikantaa omaa rooliaan prosessin jäsenenä ja osallistujia työskentelyn sisällön tuottajina.**

*”Ihmisten pitää ottaa vastuu siitä, että he tuovat sen arjen ja kokemukset tutkittavaksi ja sitten minä vastaan siitä, että millä jäsentelyillä tai millä menetelmillä minä autan ja tuen ja kannustan, että aletaan puhua.”*

## TYÖNOHJAUKSEN ETENEMISEEN LIITTYVISTÄ OLETUKSISTA

Haastattelemani työnohjaaja kuvasi työnohjauksen etenevän sen mukaan, millaista tietoa hänelle alkaa ohjattavasta yksilöstä tai ryhmästä kertyä, ja mihin hänen uteliaisuutensa kohdistuu. Hän korosti omien **muistiinpanojensa ja niistä tekemiensä reflektointien merkitystä siinä, millainen vaikutelma hänelle alkaa syntyä** ja mihin hän työnohjausprosessin seuraavissa tapaamisissa valmistautuu.

*”Minulla on sellainen käytännön tekniikka, oli molemmissa, huomasin nyt. Minä kirjoitan tosi paljon ohjauksen aikana. Ja sitten ennen ohjauksia minä olen lukenut sen läpi ja olen reflektoinut, että mikä minua kiinnostaa. Ne ovat raakana ja kaaoksena, ihan lyhyitä ne reflektiot ohjausten jälkeen, mutta aika pitkiä ja pohdinnallisia ne valmistautumiset, että mistä minä olen utelias.”*

**Muistamisen taito:** Tärkeänä työnohjaajan osaamisena korostui muistamisen taito ja kyky pitää mielessä ohjattavien aikaisemmin esille tuomat ajatukset, kokemukset ja niiden reflektiot. Tähän päästään asiakasta kuuntelemalla ja keskittymällä hetkeen.

*”Minulle tyypillinen tapa työskennellä on löytää kytköksiä ja yrittää muistaa ja keskittyä. Että olisin läsnä, että arvostaisin hänen prosessiaan niin paljon, että yritän perustaa sen oman ohjauskysymykseni siihen, että mitä hän on aikaisemmin kertonut.”*

Yhtenä keinona osoittaa ohjattavalle työnohjaajan huolellista kuuntelua haastateltava otti esille sen, että työnohjaaja käyttää vuorovaikutuksessaan **ohjattavan luomaa kieltä ja käsitteitä**.

*”Minulle on hirveän tärkeätä, että minä käytän asiakkaan omia sanoja. Sen takia minä kirjoitan ylös. Nuokin saattavat olla repliikkejä. Ja myöhemminkin minä käytän ihan sitä samaa sanaa, jolla ihminen kuvaa jotakin.”*

Muistamisen kysymys oli vahvasti läsnä jälkimmäisessä haastattelussa. Työnohjaaja oli jäänyt pohtimaan muistamisen pulmallisuutta tilanteissa, joissa

työnohjausta tehdään päätoimisesti ja työnohjausprosesseja on meneillään samanaikaisesti useita. Sen muistaminen, mistä ryhmästä tai kenestä yksilöstä on kyse, liittyy asiakkaalle tarjottavaan läsnäolon kokemukseen. Työnohjaajan tulee luoda asiakkaalle kokemus siitä, että tämä on tärkeä ja työnohjaaja on läsnä juuri tässä ohjaustilanteessa.

*”On tärkeä huomata se, että minä olen ammattityönohjaaja ja yrittäjä ja minä teen paljon työnohjausta. Kaikessa siinä, mistä minä puhun, niin perustana on se, että minulla on paljon työnohjausryhmiä. Työ on tietysti erilaista kuin silloin, kun on muutama. Se muistamisen kysymys on isompi silloin, kun pitää keskittyä siihen, että minä en esimerkiksi sekoita ryhmien asioita, koska niitä voi olla useampi päivässä. Ne saattavat olla hyvin samanlaisia ne ryhmät. Että se on tärkeä huomata, että jos toimii sivutoimisesti tai aloittaa, niin ei samalla lailla joudu pinnistelemaan muistaaksensa.”*

*”Minun täytyy luoda asiakkaalle tunne, että se on minulle tärkeä. Se on minulle tällä hetkellä minun tärkein työ. Siihen liittyy se, että minä pystyn välittämään läsnäoloani. ”*

Työnohjaaja oli jäänyt pohtimaan myös sitä, mitä hän voi aiemmista ohjaustilanteista ylipäätään muistaa ja kuinka ajankohtaisia nämä asiat ovat ohjattaville ohjaushetkellä. Työnohjaaja voi palauttaa ryhmän mieliin asioita, joita työnohjauksen aikana on päätetty työyhteisössä kehittää tai edistää. Aiemmin sovituihin käytänteisiin palaaminen antaa parhaimmillaan ohjattaville kokemuksen siitä, että asiat ovat edistyneet toivotulla tavalla. Samanaikaisesti vaarana on se, että työnohjaaja kutsuu käsittelemään asioita, jotka eivät ole enää ajankohtaisia. Työnohjaajan tulisikin keskittyä ohjaamaan jokaista tilannetta sellaisena, kuin se eteen tulee, ja välttää tekemästä virheellisiä kytkentöjä siihen, mitä ohjausprosessissa on aiemmin tapahtunut.

*”Että miten ihmeessä minä muka voisin kuvitella, että minä voisin muistaa oikein. Varminta on ohjata sitä, mikä on tässä ja nyt. Että ei yritäkään kytkeä sitä, vaan ollaan sen parissa, mikä tulee tässä. Jättää ne kytkökset asiakkaan normielämäänsä asiakkaan vastuulle, sillä silloin ne tulevat oikein, silloin minä en ala mestaroida toisen ajatuksia, oletusta tai muuta.”*

*”Jos minä oikeasti ajattelisin näin, että on tärkeää käyttää asiakkaan käsitteitä ja muistaa, mitä he ovat puhuneet, niin en minä niin ajattele, enkä voikaan, koska minun täytyy tajuta se, että minä en voi tietää. Tai sitten kun*



*ne asiakkaat tulevat, niin nehan ovat yleensä ihan eri vaiheessa. Jos minä alkaisin kaivella ja ohjata, että kun te viimeksi puhuitte siitä, niin minähän olisin ihan hakoteillä. Se voi olla kuukauden takaa se ajatus.”*

**Varautuminen:** Hetkeen keskittymisen lisäksi haastateltava korosti tarvetta varautua työnohjaustilanteisiin erilaisilla jäsentelyillä ja etukäteen suunnitelluilla työskentelymuodoilla.

*”Minulla on sellainen tekniikka, että minä usein sanon, että olen suunnitellut, että minulla on takataskussa muutamia jäsentelyjä tai rakenteita tai aiheita.”*

Tarvetta valmiiden jäsentelyiden ja työskentelymuotojen olemassaololle haastateltava perusteli sillä, että niiden kautta voidaan tarvittaessa vahvistaa ohjattavan kokemusta asioiden etenemisestä. Työnohjaajan tarjoamat tulkintakehikot ja menetelmät voivat myös auttaa ohjattavaa omien kokemustensa ja ajatustensa tutkimisessa.

*”Aina on joku alkukierros ja se on ensisijaista, mitä se ryhmä haluaa. Että aina lähdetään siihen. Mutta sitten on myös sellainen jäsenitys. Sittenhän se tuntuu ihmisistä vellomiselta, sellainen vain lämpimikseen puhuminen.*

*Minä tarjosin tässäkin sen etenemisen rakenteen. Se on minusta puhuttaimmillaan se työnohjaajan vastuu ja sitä osaamista pitää tarjotakin, että ei kerro sitä, mistä puhutaan, mutta yrittää tarjota, missä kehyksessä tai missä jäsentelyssä puhutaan.*

*Että monesti oli joku jäsenitys. Ja se mitä siinä tavoittelin, että ne huomiot ja kokemukset, mitä ihmisillä on, niin niillä olisi joku kognitiivinen alusta tai malli. Että olisi joku malli, johon niitä sijoittaa ja sitten niitä tutkittiin.”*

**Malttaminen:** Haastateltava kuvasi työnohjauksessa olevan toisinaan tilanteita, joissa työnohjaajalla on houkutus lähteä viemään työskentelyä siihen suuntaan, miten hän on asian etukäteen ajatellut tai valmistellut. Tällaisissa tilanteissa työnohjaajalta edellytetään luottamista ryhmään ja malttia odottaa, että työnohjaajan ymmärrys tuottaa tarkoituksenmukaisen etenemisen.

*”Minulla pitää myös olla kyky olla epävarmassa. Että minä en vielä saa kiinni, miksi he puhuvat näin, mutta annetaan niiden nyt puhua. Ja että kyllä minun ymmärrys sen tuottaa, mutta nyt täytyy odottaa.”*

Jälkimmäisessä haastattelussa tämä näkökulma syventyi. Haastateltava toi esille sen, että työnohjaaja voi tietoisesti tarjota oman ajattelunsa ryhmän käyttöön ja hyödynnettäväksi työskentelyssä. Työnohjaaja voi esimerkiksi avoimesti tuoda esiin oman epävarmuutensa siitä, mistä ryhmä puhuu ja kannustaa näin ryhmää sanoittamaan tilannettaan tarkemmin. Samalla kun ryhmän tietoisuus omasta tilanteestaan kasvaa, työnohjaaja voi tehdä havaintoja ryhmän keskustelukulttuurista ja tuoda niitä esille työnohjauksessa.

*”Tai sitten minä voin sanoa, että onpas tämä nyt mutkikasta puhetta, nyt minä en saa kiinni tästä. Ulkopuolinen voi tavallaan käyttää sitä omaa tuntemustaan, sitä omaa ymmällään oloaan ryhmän hyödyksi. Ja monesti ryhmä ottaa hyvin kiitollisena vastaan sen.”*

**Työnohjaajana ohjattavien tarinoissa:** Jälkimmäisessä haastattelussa nousi lisäksi esiin se, että työnohjaaja ei saisi viedä keskustelua työnohjaajaa itseään kiinnostavaan suuntaan syistä, jotka liittyvät hänen tarpeisiinsa. Työnohjaaja voi huomaamattaan käyttää työnohjausta oman ymmärryksensä lisääntymiseen tavalla, joka ei suoranaisesti vie ohjattavaa ryhmää eteenpäin.

*”Että minä tajuan, että nyt he puhuvat minua kiinnostavasta asiasta. Minähän voin hyväksikäyttää ryhmää, että kun minulla on vaikka kaksi lastensuojelun ryhmää, ja toinen puhuu, että meidän yhteiset tiimit toimivat älyttömän hyvin. Ja sitten minä tajuan, että minulla on huomenna toinen ohjaus, jossa mietitään, että miten me saadaan meidän tiimit toimimaan. Niin käytänpö minä sitä ohjausta omiin tarkoituksiini, siinä on yksi riski.”*

**Työnohjaajan intuitio:** Haastateltava painotti työnohjaajan intuitiota ohjausprosessin etenemisessä. Intuitiolla on myös merkitys siinä, millaiseen työskentelyyn työnohjaaja varautuu, vaikka painopiste onkin niissä teemoissa, joita ryhmä tai ohjattava kokee tärkeäksi käsitellä.

*”Minulla se kumpuaa siitä, että minä kuuntelen omia vaistoja, minä ajattelen sitä ryhmää ennen kuin ne tulevat. Minä ajattelen, mietiskelen ja monesti minun mieleeni piirtyy jokin jäsentely, siitä mitä voisi olla.”*

Ruutu ja Salmimies (2015) kuvaavat intuition asian äärelle pysähtymiseksi ja asian tutkimiseksi uteliaasta ei-tietämisen tilasta käsin. Usein työnohjaaja kokee tällaisen olemisen tilan epämukavaksi ja se tuottaa epävarmuutta. Mitä kokeneempi työnohjaaja on, sitä rohkeammin hän uskaltaa käyttää intuitiota.

Haastateltava toi myös esille sen, että työnohjaajan on kestettävä epävarmuutta ja luotettava siihen, että asiat alkavat jäsentyä. Lisäksi hän korosti tietoisien läsnäolon merkitystä intuitiossa.

*”Se on varmaan yksi työnohjaamisen vaikeimmista asioista, että luopuu sen prosessin hallinnan ja kontrolloinnin tarpeesta. Siitä (tietämisestä) pitää oppia päästämään irti. Se on tällainen sosiokonstruktivistinen ajatus, että se syntyy siinä suhteissa ja läsnäolossa se tieto.”*

*”Semmoinen taito minulle on jotenkin kehittynyt, muistamisen ja kytke-  
misen taito. Ne tulevat ihan mielikuvina, mitä se ihminen on kertonut. Ja  
mitä kauemmin ja mitä pitempään olen ohjannut, niin sitä paremmin olen  
oppinut kuuntelemaan ja keskittymään hetkessä. Ja sen viisaammilta ih-  
misten puheet tuntuvat.”*

**Pettymys työnohjaukseen:** Työnohjaaja toi jälkimmäisessä haastattelussa esille näkökulman, jonka mukaan työnohjauksen etenemistä tukevat myös ne hetket, joissa ohjattavat kokevat työnohjauksen jollakin tavalla epäonnistuneen tai olleen hyödytöntä. Työnohjaaja voi tietoisesti kannustaa ryhmää arvioimaan ohjausta ja ottamaan vahvemmin vastuuta siitä, että oikeat asiat tulevat ohjauksessa käsitellyiksi.

*”Joskus epäonnistuminen on tärkeää tai se, että nyt työnohjaaja ei auttanut meitä. Silloin ihmiset tajuaavat tehdä itse. Se on semmoinen yhteistyöllä syntyvä oppimisen paikka. Huonokin voi olla hyvän palveluksessa tai epäonnistuminen. Tai jokin sellainen löysä kerta voi olla sen palveluksessa, että meidän täytyy tehdä toisin.”*

## POHDINTAA: TYÖSKENTELYN MERKITYKSISTÄ JA TULKINNOISTA

*”Hetki huomasin, että kun minä reflektoin työnohjausta sinun kanssa, niin se on oppimisen puhetta. Minun ajatukset muuttuvat puhumalla, ajattelemalla ääneen ja jäsentämällä niitä. Kun minä nyt luen, mitä minä olen silloin sanonut, niin minä huomaan, että minä nyt jo ajattelen eri lailla. Se, että minä olen sen sanallistanut, näyttäisi olevan minulle tärkeää. Että minähän tunnunkin ajattelevan tuossa kohtaa noin, niin se tavallaan muuttuu jo siitä. Seuraavalla kerralla minä olen jo mennyt eteenpäin.”*

Työskentelyn tavoitteena oli auttaa kokenutta työnohjaajaa tunnistamaan omaa ohjausotettaan ja työskentelynsä lähtökohtia. Ensimmäisellä tapaamisella työnohjaaja pohti omaa tapaansa reflektoida työnohjausta sen ollessa meneillään. Hänelle tärkeää on käydä vuoropuhelua sen suhteen, mitä hän olettaa työnohjauksessa tapahtuvan ja mitä siinä oikeasti tapahtuu.

*”Minä aina ohjauksen jälkeen yritän miettiä, että mikä siitä minun valmistautumisesta, mitä sitten oikeasti tapahtui. Minä vertailen tai reflektoin sitä, että mitä oletuksista toteutui, mikä ei, mikä yllätti minut täysin, että minä teen sitä hirveän paljon. Se on kiinnostavaa ja tärkeää.”*

Ensimmäisestä haastattelusta laatimani analyysin luettuaan työnohjaaja palasi kuvaamaan reflektiotaan moniulotteisemmin. Reflektio kohdistuu työnohjausprosessin eri vaiheisiin ja siinä on läsnä samanaikaisesti koko prosessin ja yksittäisen ohjaustapaamisen reflektio. Lisäksi hän kuvasi reflektionsa kohdistuvan asiakkaan toimintaan, työnohjauksessa tapahtuviin ilmiöihin ja hänen omaan toimintaansa työnohjaustilanteessa.

*”Siinä on sellainen ulottuvuus, että minä reflektoin yksittäistä ohjausta ennen, aikana ja jälkeen. Se tässä aineistossa näkyy. Toisaalta työnohjaaja reflektoi koko sen prosessin laajempaa kaarta. Että nyt ollaan alkuvaiheilla, nyt ollaan työskentelyn vaiheessa ja nyt ollaan lopettamisen vaiheessa.”*

*”Siinä on kolmenlaista pohdintaa. Minä reflektoin sitä, mitä se asiakas sanoo, mitä sisältöä hän tuottaa. Sitten minä peilaan sitä ohjauksen kulkua, että mitä siinä tapahtui. Sitten minä peilaan omaa työskentelyäni. Minä pohdin, että miten olisin käytössä ja läsnä tai jälkikäteen, että mitä minä tein ja mitä minä jätin huomaamatta.”*

Työnohjaaja tiivisti työskentelymme päättyessä käyttöteoriaansa tavalla, jossa työnohjauksen lähtökohtana korostuvat asiakkaan kokemukset ja niiden aktiivinen tarkastelu. Työnohjaaja kuvasi työskentelynsä perustuvan kokemuksellisen oppimisen ja kognitiivisen tiedonkäsittelyn teorioihin. Lisäksi käyttöteoriassa korostui vuorovaikutusosaaminen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn edistäminen.

*”Kokemuksellinen oppiminen oli yksi. Sitten näkyy minun mielestä semmoiset kognitiiviset mallit, tällainen kognitiivinen ajattelu tai niiden hyväksikäyttö. Jos kokemuksista vain puhellaan, niin ei niistä vielä opi, vaan*

*niitä täytyy vielä mallintaa ja tehdä niistä päätelmiä ja tehdä muutoksia ja siihen tarvitaan sellaista kognitiivista hahmottamista. Sitten yksi, joka on keskeisistä, on tällainen vuorovaikutteisen ja yhteistoiminnallisen työskentelyn asiantuntijuus. Se on se, mitä me tiedämme ja osaamme ja mihin me ryhmiä houkuttelemme, mihin me kouluttaudumme”.*

Haastattelut tarjosivat työnohjaajalle tilaisuuden koetella omaa käyttöteoriaa. Työskentelymme kautta työnohjaaja pystyi arvioimaan sitä, kuinka samansuuntaisia hänen käsityksensä omasta toiminnastaan ovat sen kanssa, miten hän aidossa ohjaustilanteissa kokee toimivansa.

*”Se pitäisi olla niin sisäistetty ja todeksi eletty ja koeteltu käytännössä se minun viitekehys, että se näkyisi kaikessa mitä minä teen. Olenko minä linjassa sen kanssa. Mitä minä tästä opin on, että minä olen niiden minun peruselementtien kanssa kuitenkin ihan sopusoinnussa.”*

Lisäksi työskentelymme sai haastateltavan pohtimaan sitä, kuinka tietoisia voimme ylipäätään olla ohjaustyömme lähtökohdista ja toimintamme taustalla olevista oletuksista.

*”Kun sehän se on, että jos rupeaa tulemaan sellainen tunne, että ei minulla mitään oletuksia ole, niin silloin suojaa, se on defenssi jostakin.”*

Yksi haastateltavalle tärkeä havainto liittyi siihen, miten työnohjaus voi mallintaa työyhteisön keskustelukulttuuria ja tapoja viedä asioita eteenpäin. Tällöin työnohjauksessa korostuu tavoitteiden ja sisältöjen ohella se, miten työnohjauksessa työskennellään. Yksi työnohjauksen hyödyistä voikin olla se, että ohjauksessa läsnä olevat toimintatavat siirtyvät työyhteisön arkeen ja rakentavat esimerkiksi toimivampia yhteistyön ja vuorovaikutuksen käytäntöjä.

*”Sitten minä tajusin, että kyllä minä ajattelen sitä sellaisena mallintajana, sellaisena dialogisen keskustelun, kuuntelemisen, hyvän vuorovaikutuksen mallintajana. Että sinne työnohjaukseen yrittää luoda sellaista hyvää yhteisökeskustelua, joka parhaimmillaan voisi siirtyä sitten. Sillä ei ole niin väliä, mistä puhutaan, mutta miten puhutaan, on sille yhteisölle keskeistä. Voi mallintaa sitä, miten yhdessä päätetään, miten kaikkia voidaan kuunnella, mitä menetelmiä voidaan käyttää.”*

Haastattelemanani työnohjaaja löysi työskentelystämme elementtejä, jotka ovat läsnä työnohjauksen työnohjauksessa. Työnohjauksen työnohjaus on työmuoto, jonka tavoitteena on auttaa työnohjaajaa ymmärtämään paremmin asiakkaana olevan yksilön, ryhmän tai työyhteisön todellisuutta ja ohjausprosessissa tapahtuvia ilmiöitä. Haasteltava kuvasi työskentelyämme työnohjauksen työnohjauksena, jossa lähdetään liikkeelle oman kokemuksen sanoittamisesta. Kokemuksen sanoittamisesta edetään sen reflektointiin ja päätelmien tekemiseen reflektoinnista. Oman työskentelyn retrospektiivinen tarkastelu näyttäytyi haastattelemalleni työnohjaajalle varsin toimivana itse-reflektion käynnistäjänä.

*”Tämä on minusta tosi mukava kysymyksenasettelu ja tavallaan tällainen tutkimusasettelu, että ensin puhutaan, että mitäs käytännössä tapahtui ja sitten, että mitä siitä voidaan päätellä. Minun mieli on rakentunut niin, että minä tavallaan olen sitä, mitä minä teen. Minun osaaminen ja arvo rakentuvat niistä käytännön palasista, mitä minä näytän tekevän. Ja mitä siitä, mitä minä teen, voi päätellä.”*

Päätyneen työnohjausprosessin kuvaaminen auttoi työnohjaajaa tunnistamaan ohjaustyönsä lähtökohtia ja omaa toimintaansa työnohjaajana. Minun havaintoni ja tulkintani hänen kertomastaan johtivat työnohjaajaa pohtimaan omaa käyttöteoriaansa ja sen kehittymistä laajemmin.

*”Hetki huomasi, että kun minä reflektoin työnohjausta sinun kanssa, niin se on oppimisen puhetta. Minun ajatukset muuttuvat puhumalla, ajattelemalla ääneen ja jäsentämällä niitä. Kun minä nyt luen, mitä minä olen silloin sanonut, niin minä huomaan, että minä nyt jo ajattelen eri lailla. Se, että minä olen sen sanallistanut, näyttäisi olevan minulle tärkeää. Että minähän tunnunkin ajattelevan tuossa kohtaa noin, niin se tavallaan muuttuu jo siitä. Seuraavalla kerralla minä olen jo mennyt eteenpäin.”*

Ohjaustyön peruslähtökohtia on ohjattavan asiaan keskittyminen. Työnohjaaja on ryhmän käytössä ja heitä varten. Työnohjaajan on ohjaustilanteessa siirrettävä omat tarpeensa taka-alalle ja keskityttävä edistämään ohjattavan tilannetta. Työnohjauksessa saattaa kuitenkin olla läsnä ilmiöitä, joihin työnohjaajalla on houkutus suhtautua omista tarpeistaan käsin. Haastateltava korosti työnohjaajan oman työnohjauksen merkitystä siinä, että työnohjaaja pystyy pitäytymään ohjaustilanteissa työnohjaajan positiossa. Työskentelymme palveli hyvin myös tätä tavoitetta.

*”Kun minä olen ammattityönohjaaja, niin minä olen aina ryhmien käytössä. Minä olen aina heidän asiallaan. Kaiken mitä minä tuotan, niin minun pitää suodattaa se niin, että tarvitseeko se asiakas sitä tai voiko se hyödyntää sitä. Tässä tajuaa, että pysyäkseen tasapainossa, niin pitää järjestää itselensä sellaista aikaa, jossa saa puhua omista ajatuksistaan, työnohjaajan reflektointia omasta itsestään. Jos sitä ei ole, niin se voi lähteä helposti valumaan sinne ohjaukseen. Saattaa huomata, että nythän minä puhun tästä sen takia, että tämä kiinnostaa minua itseä.”*

## LOPPUSANAT

Minä pohdin työskentelyämme aikana useasti sitä, mistä aineistosta laatimani analyysi viime kädessä kertoo. Ensimmäisessä haastattelussa olen kutsunut työnohjaajaa kysymyksilläni pohtimaan hänen toimintansa lähtökohtia valitsemassaan työnohjausprosessissa. Jälkimmäisessä haastattelussa olen palauttanut omia tulkintojani hänen vastauksistaan uudelleen tarkasteltaviksi ja ohjannut tulkintojeni kautta keskustelua niihin teemoihin, jotka minä koen tässä ammatillisen kehittymiseni vaiheessa merkityksellisinä. Kertovatko aineistosta laatimani analyysi ja siitä tekemäni johtopäätökset siis ennen kaikkea siitä, mitä minä ajattelen työnohjauksessa olevan tärkeää?

Tämä pohdintani johti minut hahmottamaan työskentelyämme siten, että siinä oli läsnä eräänlainen **kaksikaistainen spiraali**. Toisella kaistalla haastattelemani työnohjaaja reflektoi omaa ymmärrystään työskentelystään, työskentelynsä lähtökohdista ja työnohjauksen käyttöteoriastaan. Samanaikaisesti minä reflektoin toisella kaistalla omaa kasvuani työnohjaajaksi ja sitä, mitä minä pidän tässä vaiheessa ammatillista kasvuani työnohjauksessa tärkeänä. Yhteinen työskentelyämme mahdollisti meille molemmille ilmiöiden uudelleen määrittelyn ja vuorovaikutuksemme johti asioiden syvempään tarkasteluun. Keskustelumme kuljetti meitä pienen matkaa tällä spiraalilla, jota voisimme kulkea kierroksen toisensa perään ja oivaltaa aina jotakin uutta. Ilmiö on samankaltaisena läsnä myös työnohjauksessa. Työnohjauksessa ohjattava tuo kokemuksensa ja siihen liittämänsä reflektion yhteiseen tarkasteluun. Työnohjaaja tulkitsee tilannetta oman kokemusmaailmansa ja käsiterakenteidensa kautta, ja palauttaa uusia sävyjä saaneen ilmiön ohjattavan tutkittavaksi.

Artikkelin nimessä on suora lainaus haastattelemani työnohjaajan puheesta. Työnohjaaja totesi toisella tapaamisellamme, että työnohjauksessa ”tosi monenlainen toiminta on hyvää”. Tällä hän viittasi siihen, että työnohjauksessa on aina läsnä mahdollisuus työskennellä useilla vaihtoehdoilla tavoilla ja eri viitekehyksistä käsin. Monenlaiset työskentelytavat voivat edis-

tää työnohjaukselle asetettuja tavoitteita ja olla yhtä lailla toimivia tietyssä ohjaushetkessä. Näin ajateltuna työnohjaajan asiantuntemuksen ytimeen asettuu kyky reflektoida työnohjausprosessia ja hänen omaa toimintaansa siinä. Oppiakseen ohjauskokemuksestaan työnohjaajan on kyettävä arvioimaan ohjaustilanteissa tekemiään ratkaisuja, näiden perusteita ja sitä, mihin suuntaan ne ohjausprosessia kuljettavat.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O.-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Books on Demand.

Aspholm, S. 2014. Osallistumisen kehyksen rakentaminen esimiesten ryhmätyönohjausistuntojen aloitustilanteissa. Licensiaattityö. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, psykologia. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:jyu-201501311233>.

Heroja, T., Koski A., Sääntti, R., Seppälä P. & Wallin, A. 2014. Tutkiva työnohjaus – parempi työelämä tulevaisuudessa. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin. United Press Global, 341–355.

Kattainen, E. 2014. Työnohjaajan käyttöteoria. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin. United Press Global, 284–298.

Keski-Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Yliopistopaino.

Onnismaa, J. 2011. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Piispanen, R. & Sannamo, M. 2010 Työnohjauksen ABC. Helsinki: Tmi Ritva Piispanen.



Pohjola, R. 2017. Ei-tietäminen työnohjaajan asiantuntijuuden osana. Julkaisussa Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvonen-Niinikoski & S. Keskinen. Helsinki: Suomen työnohjaajat, 169–197.

Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.

Tynjälä, P. 2010. Asiantuntijuuden kehittämisen pedagogiikkaa. Julkaisussa Luovuus, oppiminen ja asiantuntijuus. Toim. K. Collin, S. Paloniemi, H. Rasku-Puttonen & P. Tynjälä. Helsinki: WSOYpro, 79–95.

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki: Gaudeamus.

# ”KUULLA MENNEEN KAIKUJA, NÄHDÄ TULEVAISUUDEN KAJASTUS” – TYÖNOHJAUS KOHTAAMISEN TAITONA

Soile Kollanen

## JOHDANTO

Koko työnohjaajakoulutuksen ajan olen pohtinut kysymystä taidosta ja siitä, miten tieto ja tietämykseni näyttäytyvät ja konkretisoituvat osaamisena ja taitona todellisissa kohtaamisissa työnohjaustilanteissa. Törmäsin Vesa-Matti Volasen (2006) teksteihin aika lailla koulutuksen alkuvaiheessa ja hänen tapansa kuvata taitoa ammatillisena kysymyksenä on auttanut tutkimaan omaa suhdettani taidon olemukseen työnohjaajakoulutuksessa sekä terävöittämään näkemystäni ammatillisen kasvun kokemuksesta työnohjaajana. Volanen kirjoittaa, että rakkaus taitoon eli filoteknia, on käsitteenä vanha, mutta ajatukseen unohtunut; Platonin ja Aristoteleen muotoilema perusmetafora maailman ymmärtämisestä käsityömäisenä tuottamisena kun jäi tiedon rakkauden eli filosofian jalkoihin. Taitoa voidaan pitää ensisijaisena suhteessa tietoon, koska ilman taitoa koeteltavan tiedon luominen ei onnistu. Toisin kuin tieto, taito ei viittaa johonkin matkan päässä olevaan vaan johonkin, joka on tässä ja nyt, valmiutena ja mahdollisuutena muuttaa maailmaa, esimerkiksi juuri tuona mahdollisuutena tuottaa tietoa maailmasta, ja näin taito on siis myös metodi, joka kehittää itse itseään. Taitavuus taas on ilmaisu taidon metodin hallinnasta. Taito rikastuu, konkretisoituu ja yleistyy sitä käyttämällä.

Mukana taidossa ovat Volasen mukaan aina myös kolme toisiinsa sulautuvaa hyvettä, ja taitaja kysyy: Kuinka asiat ovat (totuus)? Kuinka ne ovat hyvin (hyvyys)? Kuinka ne saadaan kauniisti tuotettua (kauneus)? Tällainen käsityöläismäinen taito on kiinnittynyt kokemukseen ja kokemus taas siihen tilaan, työvälineisiin ja työtapaan, jossa ne muodostuvat. Volanen ilmaisee, että kyse on ajattelevien käsien ja kättelevien ajatusten välisestä suhteesta, siis tekemisen taidosta, ei enää ajattelun ja (käden)taitojen vastakkain asettelusta. (Volanen 2006, 30–32.) Nämä ajatukset ovat kantaneet oman työotteeni tutkimista, ammatillista itsereflektiota sekä oman kehittyvän käyttöteorian testaamista ja arviointia. Lisäksi ne ovat taustoittaneet myös tämän lopputyöni aiheen valintaa ja toteutusta.

Työnohjaus on kohtaamistyötä. Rantalainen (2017, 273) toteaa, että työnohjauskirjallisuudessa ollaan yksimielisiä siitä, että vuorovaikutus muodostaa

työnohjauksen ytimen ja listaa erilaisia tapoja kuvata ohjauksellista vuorovaikutusta: dialogi, kohtaava vuorovaikutus, ohjausvuorovaikutus, mahdollistava vuorovaikutus, peilaava vuorovaikutus. Kaikissa näissä on kyse toista arvostavasta ja avoimesta kohtaamisesta sekä ymmärtävästä kuuntelemisesta, joita ohjauksellinen vuoropuhelu ja yhteistyön kehittyminen edellyttävät. Kohtaavan vuorovaikutuksen kriteerit näyttävät työnohjauksesta kirjoitettaessa erilaisina periaatteina ja ihanteina, joiden tulisi olla työnohjaajan työskentelyssä kaiken aikaa läsnä tai tunnistettavissa. Vuorovaikutustaidoilla osoitetaan myös olevan moninkertaiset seurausvaikutukset kaikkeen siihen, mitä työnohjauksessa lähtee tapahtumaan luottamuksen rakentumisesta ilmapiiriin ja koko työskentelyprosessin onnistumiseen. Kohtaamisen taidon kuvauksista syntyykin vyyhti, jossa kaikki näyttää liittyvän kaikkeen.

Minulla oli mahdollisuus viime talvena paikallisessa harrastelijateatterissa ajaa valoja ja ääniä teknikkona. Valot ja äänet osana esitystä, tarinan tehokkeinoina, näyttelijöiden tukena ja oikein ajoitettuina iskuina rakensi sillan pohtia myös työnohjausta katsomisen (valot) ja kuuntelemisen (äänet) vuorotteluna. Kuunteleminen ja katsominen edustavat kumpikin aistihavaintoihin pohjautuvaa kehollista ja kokemuksellista vastaanottamisen tilaa: katsominen valaisee ja rajaa, kuunteleminen herkistää ja suuntaa. Niillä on kuitenkin erilaiset asemat sanallisessa ja sanattomassa viestinnässä: kuunteleminen kulkee verbaalisen viestinnän rinnalla, katsominen puolestaan on tärkeä osa nonverbaalista viestintää. Ryhdyin kysymään, miten katsominen ja kuunteleminen näyttävät osana ohjauksen taitoa käytännössä. Miten katsominen ja kuunteleminen ovat oikeasti läsnä omassa työnohjauksen tavassani? Miten ja milloin katson ja kuuntelen? Miten ne johtavat minua, ja minä niitä? Ovatko ne strategisia valintoja vai suuntaudunko näissä vain jotenkin sattumanvaraisesti?

Esittelen seuraavaksi katsomisen ja kuuntelemisen nelikentän, jota olen käyttänyt analyyttisenä kehikkona tutkiessani yhtä oman työnohjaustapaamiseni videotallennetta. Tämän jälkeen kuvaan, mitä aineiston tarkastelu analyyttisen kehikon avulla tuotti: ohjaustekojen ja kannattelevan ohjauksen luonnetta ja logiikka ohjauksellisessa vuorovaikutuksessa. Aineiston analyysin myötä aloin nähdä analyyttisessä kehikossa myös muita pohdittavia jäsennyksiä. Nelikentän sisään syntyi lävistäjät ja sen sivuille reunojen nimittäjät. Lopulta etenin päätelmissäni niin pitkälle, että hahmotin nelikentässä työskentelyprosessin kulkua esittävän teoreettisen silmukkamallin, jonka todentumiselle empiirinen aineisto antoi hypoteettisesti viitteitä. Kuvaan artikkelissani myös nämä jäsennykset. Lopputyön kirjottamisen aikana tapahtunut muutos tarkastelun painopisteessä on siis läsnä tässä artikkelissa. Lopputulema kiinnittyy katsomaan sitä, millaista prosessia ohjaukselliset interventiot ja kannattelu

ovat saattaneet liikkeelle ylittäen lähtökohtana olleen kohtaamisen taidon näkökulman. Siirtymä sinänsä on looginen, koska ohjausteolla on intentionaalinen luonne – työnohjaus on liikkeelle laittamista, tavoitteellista etenemistä ja edistymistä.

## ANALYYTTISEN KEHIKON ESITTELY

Ryhdyin leikkimään katsomisen ja kuuntelemisen ulottuvuuksilla ja sain aikaan analyyttisen kehiikon, jossa dialogisuus, reflektio, tietäminen ja uudelleen määrittely muodostivat katsomisen ja kuuntelemisen akseleilla nelikentän työnohjaajan toiminnalle ohjauksellisessa vuorovaikutuksessa.



Kuvio 1. Katsomisen ja kuuntelemisen nelikenttä analyyttisenä kehiikkona.

Pystyin perustelevaan jäsenystä koulutuksessa käsitellyn, kirjallisuudessa vastaan tulleen sekä omien kokemusten avulla vaikkakaan katsomisen ja kuuntelemisen merkitykset eivät täysin yksiselitteisesti asettuneetkaan suhteessa toisiinsa nelikenttänä. Eri kulmissa näytti olevan jonkin verran vaihtelua siinä, tavoittaako katsominen ja kuunteleminen enemmän vuorovaikutustapahtuman luonnetta vai jotain yleisempää ohjauksellista merkitystä. Näistä tasapaino-ongelmista huolimatta pidin nelikenttää riittävänä lähtökohtana omalle kokeilulleni. Analyyttinen kehiikko asetetaan tässä tutkimaan ohjauksellista vuorovaikutusta katsomisena ja kuuntelemisena sekä näiden ajoituksina työnohjaajan työskentelyn näkökulmasta.

## DIALOGI (KATSOMINEN + / KUUNTELEMINEN+)

Katsominen ja kuunteleminen ovat yhtä aikaa läsnä dialogisessa, jokaisen ainutlaatuisuutta kunnioittavassa arvostavassa kohtaamisella, jossa syntyy kokemus kuulluksi ja nähdyksi tulemista. Dialogin käsite voidaan suomentaa merkityksen virtaukseksi ja sille on ominaista yhteisen ymmärryksen tuottaminen ja jakamisen tila. Dialogin taitoa kuvataan usein jonain sellaisena, jota voi harjoitella ja harjoittelu kohdistuu keskusteluun vuorovaikutustilanteissa, joissa pitää kyetä olemaan jotenkin erityisesti läsnä. (Syvänen 2015, 16–17). Dialogissa painottuukin kuuntelemisen merkitys puhetilän jakamiseksi ja toisen puheen ja sen merkitysten tavoittamiseksi. Katseen ja katsomisen merkitys tuntuu jäävän kuuntelemisen varjoon kohtaavan vuorovaikutuksen kuvauksissa, vaikka katse on ensisijainen aistin, jonka tuottamien havaintojen perusteella ohjaudumme kohtaamisissa. Nonverbaalisen viestinnän sisällöt avautuvat usein katseen välityksellä. Samaan tapaan kuin eläytyvää kuuntelua myös katsetta ja katsomisen tapaa voi harjoittaa ja pyrkiä olemaan tietoinen katseestaan. Simmel on aistien sosiologiassaan kuvannut katsetta vuorovaikutuksen sidoksena ja Seppänen (2001) toteaa, että katseiden kohdatessa ei voi ottaa antamatta samalla myös jotain: katsoessaan katsoja samalla paljastaa itsensä. Katseen merkitys tulee ehkä parhaiten ymmärretyksi siinä, miten vuorovaikutuksessa osoitetaan arvostusta toista kohtaan. Nelikentän dialoginen kulma käsittää ohjaajan vuorovaikutuksen, jossa katsominen ja kuunteleminen vaikuttavat ja ovat läsnä samanaikaisesti.

## REFLEKTIO ( KATSOMINEN – / KUUNTELEMINEN + )

Reflektiivisyydellä tarkoitetaan ajatusten ja kokemusten yksilöllistä (itse-reflektio) ja yhteisöllistä pohtimista, analysoimista sekä vaihtoehtoisten ajattelutapojen etsimistä (Syvänen ym. 2015, 155). Jaettaessa yksilöllisiä ja kollektiivisiä merkityksiä ääneen mahdollistetaan vallitsevien uskomusten sekä ajattelutapojen arvioiminen ja kyseenalaistaminen. Käytännössä kyse on pysähtymisestä ja keskittymisestä käsillä olevaan tilanteeseen ja ennako-oletusten ja -käsitysten sekä tulkintojen tiedostamisesta. Usein reflektio asetetaan dialogisen työskentelytavan sisään. (Syvänen ym. 2015, 155). Tässä nelikentässä dialoginen ja reflektiivinen orientaatio vuorovaikutuksessa erottuu toisistaan.

Reflektiivisen tiimin perusideaan kuuluu se, että ryhmien välisessä vuorovaikutuksessa katseen suuntaa rajataan. Reflektioiva ryhmä ei katso toista. Tämä sama todentuu myös, kun ihminen reflektoi omaa sisäistä maailmaansa:

se ei ole reflektion hetkellä katseellisen vuorovaikutuksen jaettavissa, koska vuorovaikutuksellinen katse rikkoo suhteen reflektioon. Usein ohjaustilanteissa, jossa reflektointia ei vielä hallita, hakeudutaan helposti katsekontaktiin joko ohjaajan tai muiden ryhmäläisten kanssa, ikään kuin ulospääsynä epämuikavasta tilanteesta. Reflektiota sanotaan usein tarkasteluna sille, mitä on kuunnellen tavoittanut. Samoin voidaan reflektoida sitä, mitä on sanallistettu puheesta taululle / fläpille, jolloin reflektio toteutuu tekstiä ja kuvia katsellen. Ohjauksessa suunnataan huomio siihen, mitä havaitaan ja mihin huomio kiinnittyy. Ohjaajan paikkaa tällaisessa työskentelyssä voi kuvata kuuntelevana vierellä olona ja tarkasteltavana kohteeseen suuntaavana, jolloin ohjaajan katse suuntautuu pois vuorovaikutuksesta.

#### TIETÄMINEN: (KATSOMINEN – / KUUNTELEMINEN -)

Syvänen ym. (2015) kuvaavat tietämistä aktiivisena, tietystä ajassa ja paikassa rakentuvana prosessimaisena tietona. Ihmisen jatkuva haaste on venyä tietämisessä olettamisen ja ylitulkintojen yli, sietää keskeneräisyyttä ja kestä omaa kokemusta siitä, ettei tiedä tarpeeksi tai riittävän hyvin. Tietämisen asennetta pidetään usein vuorovaikutustilanteissa kohtaamisen esteenä, mutta sillä on asioiden kehittymisen ja eteenpäin viemisen kannalta olemassa myös kiistaton roolinsa. Tarvitsemme jatkuvasti luottamusta omaan tapaamme tietää tehdessämme päätöksiä, ratkaisuja ja valintoja. Tietämisellä tarkoitetaan tässä nelikentässä hetkeä, jolloin tietoon ja tiedon sisältöön luotetaan niin, ettei sitä tarvitse kyseenalaistaa. Jo olemassa oleva tietäminen riittää silloin tilanteen eteenpäin viemisen perustaksi ja siksi kuunteleminen ja katsominen voidaan kumpikin vuorovaikutustilanteessa ohittaa. Tietäminen voi näyttäytyä ohjaaja-ohjattava positiointina, tiedon jakamisena, kouluttamisena ja neuvomisena.

#### UDELLEEN MÄÄRITTELY (KATSOMINEN + / KUUNTELEMINEN -)

Uudelleen määrittelyn kentässä katsominen tarkoittaa enemmän metaforanomaista ja abstraktimpaa ilmaisua kuin konkreettista katsetta vuorovaikutuksessa. Mattilan (2006) mukaan uudelleen määrittely eli re-framing on filosofiaa käytännön elämässä ja siinä liikutaan kielen, mielen ja todellisuuden rajapinnoilla. Tavoitteena on käsillä olevan tilanteen näkeminen uudella tavalla. Uudelleen määrittely viittaa kykyyn kuvitella ja nähdä toisin ja se tarkoittaa myös toisin käsittämistä. Tilanteeseen sovellettavaa käsitteistöä ehkä vaihdetaan tai asioita etäännyttään katsomaan laajemmasta perspektiivistä ja tutki-

taan, millaiseen kokonaisuuteen asia liittyy. Tämä osa nelikenttää määrittelee katsomisen ohjaajan pyrkimyksenä nähdä asiat toisin, auttaa näkemään toisin sekä pyrkimyksenä etsiä ja tunnistaa ohjaustilanteessa, jotain sellaista, joka ei vielä näyttäydy.

## AINEISTO JA AINEISTONANALYYSI

Käytin aineistona videotallennetta (90 min) ryhmän syyskauden työskentelyn toisesta tapaamisesta, jossa tutkittavana ja työstettävänä oli tavoitteet. Tapaamisen tavoitteena oli yhteisen ytimen tunnistaminen ja orientoituminen siihen, mistä syksyn työskentelyssä on kyse. Tästä syystä minulla oli ehkä tavallista suunnitelmallisempi ajatus siitä, miten työskentely rakenteellisesti etenisi vaiheesta toiseen. Osa aineistoa on luonnollisesti myös oma kokemuksellinen tieto itse tapaamisesta. Katsoessani videotallennetta kävin vuoropuhelua sen kanssa, mikä ajatus ja kokemus työskentelyn eri tilanteissa on ollut ja tämä kokemus- ja muistitieto täydensi aineistoa.

Katsoin videon aluksi kahteen kertaan. Kolmannella kerralla tein havaintomatriisia vuorovaikutustapahtumista katsomisen ja kuuntelemisen vuorotte-luna ja tutkin niiden vasteita suhteessa ohjaaja-ryhmäläiset (missä suhteessa ja missä suunnassa reagoitiin). Lopulta litteroin keskustelun tekstiksi ja kuvasin sanallisesti vuorovaikutustapahtumien kulkua (aikamerkinnot, hiljaisuudet, liikkeet, liikkuminen.)

Olen katsonut aineistoa vain ohjaustyöskentelynä ja siinä tapahtuvana kohtaamisena ohjaajan näkökulmasta analyttisen kehikon jaottelua hyödyntäen. Sisällön luokittelua on johtanut kysymys: Millaisena työskentelyn kuljettaminen hahmottuu nelikentän avulla tarkasteltuna, millaista vaihtelua ja painotuksia havaitseen? Aineistosta olen poiminut havainnot ohjauksellisista siirtymistä (ohjausteko, interventio) ja erilaisista tavoista kannatella työskentelyä katsomisen ja kuuntelemisen nelikentässä. Ohjauksellisella siirtymällä tarkoitan hetkeä, jossa teen aktiivisen ohjausteon työskentelyn kulun muuttamiseksi tai tarkentamiseksi. Ohjauksellinen kannattelu on passiivisempaa, työskentelyä tukevaa läsnäoloa ja vuorovaikutusta. Näihin kahteen sisältöluokkaan olin päätenyt videoista tekemieni havaintojeni perusteella. Lisäsin litteroidun tekstin viereen kaksi saraketta. Ensimmäiseen merkitsin huomioni ohjauksellisista siirtymistä ja toiseen työskentelyä kannattelevasta ohjauksesta. Kirjasin sarakkeisiin luokitteluni perustelut. Lisäksi olen kirjoittanut sarakkeisiin huomioitani siitä, mitä itse tilanteessa huomasin tai koin tapahtuneeksi. Esimerkki työskentely- ja merkintätavastani löytyy kohdassa s. 50 olevasta aineistolainauksesta.

## OHJAUSSIIRTYMIEN JA OHJAUKSELLISEN KANNATTELUN KUVAAJAT ERI TYÖSKENTELYOSUUKSISSA

Työnohjaustapaaminen jakautui selkeästi kolmeen erilaiseen työskentelyosuuteen. Nimesin työskentelyosuudet seuraavasti: alkutuotanto, vierailijatuoli ja uutta kohti. Aluksi etenin analyysissä työskentelyvaiheiden mukaisessa järjestyksessä ja kirjoitin tarkasti auki jokaisen työskentelyosuuden ohjaustapahtumien luonnetta ja kulkua aineistolähtöisesti. Lopulta saatoin tutkia eri osioita ja ohjaustapahtumisen luonnetta suhteessa toisiinsa.

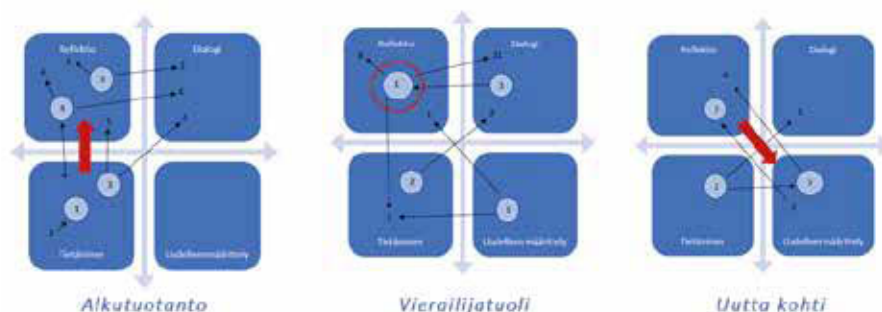
Eri osioiden ohjaussiirtymien (ohjausteko, interventio) ja ohjauksellisen kannattelun painotuksia olen havainnollistanut sosiometriaa muistuttavalla menettelyllä. Olen laskenut yhteen jokaisen työskentelyosuuden kaikki ohjaukselliset siirtymät ja katsonut, millaiseen ohjaukselliseen kannatteluun siirtymä on ollut yhteydessä. Kuvaajassa ympyrät ilmaisevat ohjaussiirtymiä ja nuolet kannattelevia elementtejä. Nuolen suunta ilmaisee, millainen kannattelu ohjaussiirtymään on liittynyt ennen ohjaavaa interventiota ja miten ohjaava kannattelu on jatkunut ohjausteon jälkeen.

Tarkastelussa ohjauksellisen siirtymän (ohjausteko) ja ohjauksellisen kannattelun erottaminen toisistaan oli tärkeää, koska se mahdollisti ratkaisujen ja toimintatavan tutkimisen vuorovaikutustapahtumissa rinnakkaisina ohjaustyön virtoina. Niillä oli erilaiset funktiot ja mutta ne myös kytkeytyivät toisiinsa. Tarkastelutapa toi esille, millaisia erilaisia kombinaatioita ohjauksellisista siirtymistä ja ohjauksellisesta kannattelusta syntyi omassa työskentelyssäni työnohjaustapaamisen kokonaisuudessa.

Kuvaustapa havainnollistaa, että interventiolla, jolla on vaikutettu työskentelyn suuntaan, on voinut olla useampia kannattelevia elementtejä samaan aikaan. Kannattelu on voinut olla luonteeltaan myös sama kuin itse ohjauksellinen siirtymä, jolloin ne sijaitsevat samassa nelikentän kulmassa. Ohjauksen kulkua voikin katsoa näiden kahden näkökulman, ohjauksellinen siirtymä ja ohjauksellinen kannattelu, toisiinsa lomittuvina ajallisina läpiajoleikkeinä ja työskentelykokonaisuutta taas ko. leikkeiden ketjuuntumisena toisiinsa.

Työskentelyvaiheiden kuvaaja (kuvio 2) rinnakkain katsoessa voi havaita, että alkutuotannossa ohjauksellisten siirtymien painopiste liikkuu tietämisestä reflektioon. Vierailijatuoli-vaiheessa painopiste on reflektiossa ja viimeisessä osiossa painopiste liikkuu reflektiosta uudelleen määrittelyn kentälle. Palaan tähän liikkumisen suuntaa koskevaan havaintoon uudelleen ihan artikkelin loppupuolella. Sitä ennen avaan havaintojani ja päätelmiäni aineistoista poimintoina työskentelyvaiheittain, jotta tarkastelutapani ja perusteluni syntyneille kuviolle olisivat ymmärrettävämpiä.





Kuvio 2. Työskentelyn eri vaiheiden ohjauksellisten siirtymien (ympyröidyt numerot) ja niihin yhteydessä olleiden kannattelutapojen (nuolet) esiintymät nelikentässä. Painotusten suunta punaisella.

## OSIO I – ALKUTUOTANTO

Työskentelyn alkuun teemme keskittymisharjoituksen orientoitumisena tulevaan työskentelyyn. Välitehtävä puretaan taululle ja ryhmä keskusteleee taululle tuotetusta sisällöstä. Välitehtävänä on ollut pohtia omia tavoitteita syksyn työnohjaukselle, tukimateriaalina kullakin on ollut kaksi sattumanvaraisesti poimittua valokuvaa.

Alkutuotannossa työskentelyn aloituksen ohjauksellinen orientaatio oli tietämisen tila. Ohjasin työskentelyä selkeässä rakenteessa ja tavoitteellisesti suunnitelmani mukaan. Suuntauduin vuorovaikutukseen omasta lähtökohdastani työskentelyn rakenteen luojana, johdin ja saatoin työskentelyyn puhuen ryhmälle, kerroin mitä tehdään, esitin ehdotukseni. Ohjauksellisten siirtymien painopiste liikkui työskentelyn edetessä tietämisestä reflektioon.

Tietämiseen perustuvien ohjauksellisten siirtymien rinnalle muotoutui ohjauksellista kannattelua, joka tuki ryhmäläisten työskentelyä ja sen suuntaa. Toisaalta tunnistin, että ohjauksellisessa kannattelussa oli kyse myös omasta tavastani varmistaa ”sensorisesti”, onko jotain tapahtumassa, mitä on tapahtumassa ja mihin tilanne on etenemässä tai mahdollisesti etenemässä. Ohjauksellinen kannattelu tuntui elävän taustalla tarkkailijana mahdollistaen ja varmistaen, että tilanteet kulkivat eteenpäin ja säilyivät samaan aikaan avoimena ryhmäläisten viesteille.

Tietyntyypinen ohjauksellinen kannattelu voi juurtua työskentelyyn pitkittäiseksi säikeeksi tai se voi olla yksittäinen pienempi pilkahdus, esimerkiksi

siltaava tekijä jonkin sellaisen äärelle, jolle on tärkeää antaa tilaa ryhmässä. Seuraava aineistolainaus havainnollistaa näitä kannattelun erilaisia muotoja. Samalla se on esimerkki myös tavastani työskennellä aineiston kanssa.

Aineistolainaus	Ohjauksellinen siirtymä	Ohjauksellinen kannattelu
<p><b>minä: No niin, katsel- laanpas näitä.</b> <i>Katsomme kaikki taululle jonne väli- tehtävä purettu kuvineen.</i></p> <p><i>Ryhmäläiset katsovat edelleen taululle. Käänän pääni ryhmän suuntaan, mutta katseeni on alas suunnattu. Odotan.</i></p>	<p>Uusi työskentelyvaihe alkaa. Ohjaan ryhmäläis- ten huomion tutkimaan taululla olevaa. Siirryn odottavaan kuuntelemaan tilaan, annan aikaa.</p> <p><i>Tila: Reflektio</i></p>	
<p><b>minä: Mitä haluatte nyt sanoa?</b> <i>(siirrän katseen ryhmäläisiin)</i></p>		<p>Katseella kysymyksen yhteydessä varmistan työskentelyn suuntaa, tunnustelen, miten ovat tilanteessa, millainen orientaatio.</p> <p><i>Tila: Dialoginen kannat- televa</i></p>
<p><b>ryhmäläinen x:</b> -- kertoo omasta tilanteestaan, joka tulee yllätyksenä meille kaikille ---</p> <p><i>Kaikki käännymme katsomaan ryhmäläistä x.</i></p> <p><b>minä: Kiitos kun tulit ---</b></p> <p><b>ryhmäläinen x:</b> --- <i>jatkaa tilanteestaan – vertaa tilannettaan taululla olevan kuvan mehu- pulloihin, pohtii, miten osaa laittaa korkit kiinni, että jaksaa.</i></p> <p>Tilanne jatkuu ryhmäläis- ten yhteisenä keskuste- luna.</p> <p>Siirryn taululle, teen alleiviivaukset viitattui- hin kohtiin Tulen takaisin istumaan piiriin ja kuun- telemaan.</p>		<p>Kohtaan ryhmäläisen x kokonaisvaltaisesti, katse, kuuntelu, puhe</p> <p><i>Tila: Dialoginen kannat- televa</i></p> <p>Olen katsoen ja kuunnel- len vastaanottavainen ryhmäläisen puheelle, avoimena</p> <p><i>Tila: Dialoginen kannat- televa</i></p> <p>Tuen taululla olevan ja keskustelun liittymistä toisiinsa</p> <p><i>Tila: Reflektiota kannat- televa</i></p>

Aineistoesimerkin alussa tuin tilannetta omalla avoimella läsnäolollani ja anoin tilaa sellaisten asioiden jakamiselle ryhmässä, jotka aiemmassa aloitushetkessä oli täytynyt ohittaa, koska aloituksessa ei käyty erillistä kuulumiskierrosta. Ryhmän työskentely oli kuitenkin jo kiinnittynyt taululle avattuun välitehtävään ja sen mielenmaisemaan, ja ryhmäläiset ryhtyivät kuin itsestään tekemään kytkentöjä taululla oleviin asioihin keskinäisessä dialogissaan jatkaen eteenpäin esille tulleesta yllättävästä tilanteesta. He tarkensivat taululla olevia asioita kuvaamalla juuri niiden avulla omaa oloaan ja ajatuksiaan tässä hetkessä. Siirryinkin ryhmäläisten keskustelun käynnistyttyä työskentelyn taka-alalle. Taustalla työskentelyä osoittaa myös se, että tässä osuudessa ryhmäläisten puhe täyttää käytännössä koko puhetilän, litteroidusta tekstistä ainoastaan n. 5 % oli minun puhettani.

Kannattelin reflektivoivaa työskentelyä tekemällä taululle pieniä katkoviiva-alleiviivauksia niihin asioihin, joihin ryhmäläiset puheenvuoroissaan tarttuvat. Huomasin videolta tapahtumia tutkiessani, että liikuin varsin paljon ja että paikan vaihdoksilla (istun ringissä, seison taulun luona, liikun ryhmän luo) tavallaan tein näkyväksi ryhmäläisten ajatuksellista liikettä taululla olevan liittämiseksi heidän keskusteluunsa. Avustin jäsentämistä tavoittelevaa reflektivoivaa suhdetta omiin ajatuksiin, taululle tuotettuun ja ryhmässä puheeksi nousevaan. Samaan aikaan tämän reflektiivisen kannattelun lisäksi tunnistin myös dialogisen kannattelun: läsnäoloni ja kannustamiseni välittyi katseen siirtymisissä (katse taululla olevan, katse ryhmäläiseen) sekä paikan vaihdoksilla puheenvuorojen siirtymisissä (seison taululla, istun ringissä). Nämä kaksi kannattelevaa ohjauksellista tilaa (dialoginen ja reflektiivinen) jäivät kehystämään työskentelyn kulkua aina sinne saakka, kun siirryimme seuraavaan työskentelyvaiheeseen.

Kannattelevien tilojen ”keskellä” käytin ohjauksellisina siirtyminä reflektiivisiä kysyviä tarkennuksia (mitä tästä haluat vielä sanoa, mitä muuta tähän liittyy, onko tässä vielä jotain muuta) pitäen huolta siitä, että kaikki taululle kirjattu tuli huomioiduksi ja liitetyksi keskusteluun. Käytin siirtymiä myös tasaamaan puheenvuoroja ryhmässä.

Lisäksi videotallenne paljasti, miten valmistauduin ohjauksellisiin siirtymiin ja hain niille oikeaa hetkeä. Käden liikkeillä, paikan vaihdoksilla ja katseen suunnalla viestitin ryhmälle, että ohjaava interventio on tulossa. Esimerkki valmistautumisesta ohjaukselliseen interventioon:

- klo 0:18:56 siirrän katseen hetkeksi taululle ja palaan katsomaan ryhmää
- klo 0:19:12 siirrän jälleen katseen hetkeksi taululle, hieron niskaa ja palaan katsomaan ryhmää.
- klo 0:19:21 siirrän katseen taululle, nousen ylös. katselen taulua. ryhmä puhuu
- klo 0:19:40 seison puolivälissä ryhmän ja taulun välissä, katson ryhmää, tussi kädessä.
- klo 0:19:47 otan askeleen taulun suuntaan, katson taulua, ryhmä jatkaa puhetta.
- klo 0:19:52 käännyin taas ryhmään päin katsomaan ja kuuntelemaan ryhmäläistä Y
- klo 0:20:00 katson ryhmää, otan askeleen taulun lähelle, näytän taululla Y:n merkintöjä

Minä: Onko tässä vielä jotain mitä haluaisit tuoda tähän?  
Siirryn istumaan ringiin. Katson taululle.

Mainitsin aiemmin, että juuri tuo katseen kohteen siirtymisen vaihtelu ja liikkumiseni tilassa oli osa sekä reflektiivisen että dialogisen tilan kannattelua ryhmäläisten työskentelyn taustalla. Edellisessä esimerkissä taas kuvaan samoilla havainnoilla ohjauksellisen siirtymän ennakoitua ja sitä, miten siirryn työskentelyn taustalta sen pinnalle. Erottavana tekijänä työskentelyn kannattelun ja ohjauksellisen siirtymän petaamisessa oli kuitenkin se, että katseen siirtymiä, liikkumista taulun ja ryhmän välillä sekä käden liike-eleitä esiintyi ajallisesti erilaisina frekvensseinä: ohjauksellisissa siirtymissä ne esiintyivät tiheytyminä ja kannattelussa eri tavoin ripoteltuina pidemmälle aikavälille. Tärkeä ja erityinen osa kannattelua oli merkintöjen tekeminen taululle ja tätä siirtymän ennakoitiin ei taas sisällynyt. Ohjauksellisilla siirtymillä ja kannattelulla näytti kuitenkin olevan selkeä rytmitys ja niiden vuorottelu oli rakenteellinen osa työohjauksen keskustelun ja vuorovaikutuksen kulkua.

## OSIO II – VIERAILIJATUOLI

Taululle kirjattua katsotaan kollegan, esimiehen ja oppilaan näkökulmista. Vierailijat istuvat vuorollaan lähemmäs taulun eteen sijoitetulle tuolille ja vastaavat heille esittämiini kysymyksiin. Vierailijoiden havainnot, heidän ryhmälle esittämänsä kysymys ja kuvaviesti lisätään taululle. Työskentelyn päättää tavoitelauseiden tiivistäminen syksyn tapaamisille.

Työskentelyn ensimmäisessä vaiheessa oli saatu tuotettua pohja-aineisto, jota vierailijat tulivat katsomaan. Vierailijatuoli työskentely eteni selkeässä rakenteessa samanlaisten vaiheiden toistuessa. Jokainen tuli vuorollaan ohjaajan jutulle sovitussa roolissa ja muut ryhmäläiset saivat sillä aikaa keskittyä kuuntelemaan ja tekemään havaintoja. Vierailijatuoli-vaiheen ohjauksellisten siirtymien painopiste oli reflektiossa.

Vasta täällä tapahtui työnohjaustapaamisen ensimmäiset dialogiset ohjaukselliset siirtymät. Otin siirtymissä vastaan yksittäisen ryhmäläisen ja neuvottelin katsoen ja kuunnellen, miten kukin asettuu uuteen työskentelytilaan. Vaikka nämä kohtaavat ohjaukselliset siirtymät olivat lyhyitä, sisältyi niihin erityinen kokonaisvaltainen läsnäolontunne, jonka kokemuksellista muistoa en sellaisenaan tavoita litteroidusta tekstistä enkä tallenteelta. Kun työskentely vierailijan kanssa muuttui kysyväksi ja reflektioon ohjaavaksi, dialoginen orientaatio siirtyi taustalle työskentelyä kannattelemaan.

Vierailijatuoli -työskentely eteni kevyesti. Keskusteluttamisen lomaan syntyi pitkiä hiljaisia ja pohtivia hetkiä osoittaen reflektion läsnäoloa. Hiljaa olon kuuntelevat välit olivat kaikista pisimpiä verratessa muihin työskentely-osuuksiin. Hiljaisuutta lisäsi tietenkin se, että jokainen on omalla vuorollaan äänessä muiden kuunnellessa. Myös oma työtapani oli rauhallisempi ja hetkeen keskittyneempi jo siksi, että tutkivaa työskentelyn tarkkailua ja tähän tutkivaan otteeseen pohjautuvia interventioita ei enää tarvittu samalla tavalla kuin ensimmäisessä työskentelyosuudessa.

Reflektion rakentaminen oli jo tuttua ryhmässä, joten toimintatapaa ei tarvinnut enää selostaa eikä ohjata. Reflektiivisen työtavan sisäistämisestä kertoo se, että yksi ryhmäläinen kääntyi innostuksen hetkessä katsomaan muita, mutta hoksasi itse korjata tilanteen sanomalla ääneen ”*Ai niin, en mä saanut katsoa*”, johon yhteisellä ystävällisellä naurulla ilmaisimme sanomatta mitään, ettei haittaa ja työskentelyä jatkettiin.

Vierailijatuolin lopun ohjauksellisessa siirtymässä suuntasin ryhmän muotoilemaan syksyn työskentelyn tavoitteet. Tässä tietämisen tila ohjasi jälleen

aluksi kohtaamista, koska määritin ohjaajana työskentelyn rakenteen ja tavoitteen. Reflektiivinen tila tuli tähän rinnalle, kun ohjasin ryhmää katsomaan taululla olevaa dokumentaatiota ja pysyin hiljaa heidän vierellään vain taulua katsoen. Tässä tuli hyvin esille se, miksi konkreettinen katseen suunta ohjauksessa on vaikuttava – se ei kohdistu ryhmäläisiin vaan kohteeseen, johon he omaa ajatteluaan peilaavat. Tässä ilmeni myös se, miten ei-katsominen kääntyy arvostavaksi kuuntelemiseksi silloin, kun kaikki työskentelevät hiljaa omissa mielessään. Tämä vierellä olon vaihe saatiin yllättävän nopeasti päätökseen ja tavoitteet kirjatuksi. Päätellen, että vierailijatuoli-istuntojen aikana jokaisella oli ollut riittävästi aikaa miettiä, missä tässä oikeasti on kyse ja mikä näyttäytyi kaikista tärkeimmälle.

### OSIO III – UUTTA KOHTI

Käytän Wilberin AQAL-mallin nelikentän ulottuvuuksia ajattelullisena jäsenyyksenä. Ohjaan uuteen työskentelyvaiheeseen piirtämällä mallin taululle ja kuvaamalla sen ulottuvuudet lyhyesti. Pyydän tutkimaan sitä, miten sovitujen tavoitteiden äärellä työskentely syksyn aikana voisi heijastua itseän, omaan toimintaan, yhteisöön ja työn rakenteisiin. Kokoan kuvioon ryhmäläisten päätelmiä ja nostan esittämilläni kysymyksillä ajatteluun uusia tulokulmia. Lopuksi ryhmäläiset saavat välitehtäväkseen jatkaa ajatteluun nelikentässä tavoitteiden näkökulmasta ja kirjoittaa pohdintojaan muistiin.

Keskustelun avaus oli hypoteettinen suhteessa tulevan syksyn työnohjaus-työskentelyyn ja sen vaikuttavuuteen. Ryhmäläiset lähtivät heti ajattelemaan, sijoittivat päättelynsä kuvioon ja perustelivat, mitä ajattelivat, että tapahtuu. Toisaalta keskustelussa löytyi useita kohtia, jotka jäivät auki eikä niihin ei löytynyt välitöntä ratkaisua tai selvyyttä. Päättelyt olivat siis myös tunnustelevia ja ehdottavia. Käytin taulua samalla tavalla kuin aiemminkin merkintöjen kokoamiseen ja ajattelun kiinnittämiseen. Nyt merkintöihin tuli kuitenkin uutena se, että niihin tehtiin myös korjauksia sen mukaan, missä syntyikin toisenlainen päätelmä. Tein ryhmäläisten esille tuomaan nojaten kysymyksiä, joiden tarkoitus oli auttaa tutkimaan sitä, mitä työnohjaustapaamisissa pitäisi tapahtua ja millainen heidän oma roolinsa, panoksensa, sitoutumisensa ja myös tahtotila olisi työskentelyssä. Jatkoin syntyvän kuvion avulla kysymällä samastakin asiasta uudestaan ja sidoin hahmottuvaa kuvausta työnohjauksen tavoitteisiin, joista aiemmin olimme jo päässeet yhteisymmärrykseen.

Minun oli aluksi vaikea hahmottaa, mitä ohjausteot tässä työskentelyn vaiheessa tarkoittivat analyttisen kehikon nelikentän näkökulmasta katsottuna.

Tavallaan kaikki kysymykseni olivat refleктоimaan ohjaavia, mutta ne suunta-sivat tutkimaan tulevaa, ei mennyttä. Kysymysten muodosta hahmotin, että ne olivat kaikki ratkaisukeskeisiä, ja ratkaisukeskeisyyteenhän ei alun alkaen ole sisältynyt ajatusta reflektiivisyydestä. Esittämäni kysymykset:

- ”Mikä tuolla matkalla teitä auttaa? Tässä työnohjauksessa?”
- ”Ja tähän nyt liittyy tällainen kysymys, joka liittyy työnohjaustapaamisen tavoitteisiin, tuo työn rajaaminen, ja se kysymys on, miten te kestätte sitä ristiriitaa?”
- ”--- niin siitä omasta toiminnasta täytyy löytyä jonkinlainen suojaussuhde niiden työnrakenteista johtuvien ristiriitaisten asioiden paineessa. Että miten te suojaatte ja rakennatte ja vahvistatte sitä omaa sisäistä maailmanne, että te säilytte voimavaraisina?”

Kun katsoin vuorovaikutustilanteiden kulkua ja sitä, mitä siinä tapahtui näiden ohjauksellisina siirtyminä pitämäni kysymysten jälkeen, huomasin systemaattisen kuvion. Kysymykset tulivat kuulluiksi ja sain niihin yksittäisiä vastauksia, mutta yhteinen keskustelu ei lähtenyt kulkemaan esittämäni kysymyksen suunnassa vaan kysymys tavallaan imaistiin sekoitettavaksi jokaisen omaan henkilökohtaiseen pohdiskeluun ja tästä kumpuaviin muihin kommentteihin ja ajatuksiin. Tavallaan esittämäni kysymykset jäivät ilmaan jonkinlaisiksi yleisimmiksi vielä tunnusteltaviksi suuntimiksi.

Kysymykset kuitenkin kannattelivat ryhmäläisten henkilökohtaista pohdintaa. Tein havainnon, että ryhmäläiset eivät tässä vaiheessa juurikaan kuunnelleet toisiaan, vaikka kuuluivat, vaan he olivat kiinni omissa ajatteluprosesseissaan. He eivät myöskään häiriintyneet millään lailla siitä, että toinen oli menossa omissa pohdinnoissaan ehkä ihan eri asiassa. Äkkikatsomalta vuorokeskusteluna näyttäytyvä pitikin sisällään rinnakkaisia samaan aikaan tapahtuvia prosesseja. Tässä ei syntynyt ryhmäläisten yhteistä dialogia, vaan kukin tuli keskusteluun mukaan omien kokemuksensa avulla asiaa arvioiden ja sisäisiä tuntejaan reflektoiden ja ilmaisten. Työskentely oli kääntynyt **rinnakkaiseksi sisään katsomiseksi**. Tämä vaikutti myös siihen, että edellytystekijöitä sellaisen dialogisen vuorovaikutustilanteen toteutumiseksi, jossa tilanteen moninäkökulmaisuus tulisi jaetuksi ymmärryksesi tai näkökulmat sovittautuisivat toisiinsa, ei ollut olemassa. Työskentelyvaiheen erityinen haaste oli säilyttää useaan suuntaan avautuvassa keskustelu-ulottuvuudessa ohjauksellinen kompassi ja tuottaa sen avulla keskustelun lomaan kaikille hyödyllisiä nostoja.

Työnohjaajana pidän tätä viimeistä työskentelyosuutta jonkinlaisena siltana sitoutumiseen ja tahtomiseen. Työskentelyn aikana tuli raapaistuksi sitä, miten konteksti ja kokemuksellinen tieto ohjaavat sitä, mitä koemme todellisena ja mahdollisena ja millaisia rajoituksia omiin käsityksiimme ja uskomuksiimme sisältyy. Kohti uutta on vaikea päästä ennen kuin havaitsee ne tottumukset, jollaisena työn konteksti ohjaa omat toimintamahdollisuudet näkemään: miten puhumme asioita todeksi, millaisina nyt näemme asiat, miten näemme asioiden välisiä yhteyksiä, miten perustelemme asioita, mihin kokemuksiin havaintomme perustuvat, mitä ajattelun rajoituksia nyt on, mitä haasteita ja vaatimuksia tunnistan, minkä on mahdollista muuttua, mihin sitoudun, millaisia tuloksia voin odottaa, millaisia mahdollisuuksia meillä on jne.

Ajattelua jäsentävä malli (Wilberin nelikenttä) oli riittävän abstrakti ja väljä kehys asioiden välisten yhteyksien vapaalle pohdinnalle. Ääneen puhuminen konkretisoi ajattelua ja nosti esille asioita, joissa tunnistamista, uudistumista ja muuttumista voisi tapahtua – oma käytös, oma asenne, oma mielentila, omat odotukset, omien tarpeiden tunnistaminen, omat tunteet. Se mahdollisti myös törmäyttää asioiden välisiä yhteyksiä ja kyseenalaistaa ajattelua.

Viimeisen vaiheen työskentelyssä en tunnistanut tavassani suuntautua ryhmäläisiin samanlaista dialogista kannattelua kuin aiemmissa työskentelyvaiheissa. Tämä oli kokemuksellinen tuntemus ja myös videoaineistosta identifioitavissa. Ohjaajana annoin ryhmäläisille pääasiassa syötteitä ja suuntimia sekä kirjasin taululle hahmottuvia ehdotuksia katsoen tilannetta ja siinä olevia asioita niiden ylitse. Katseeni ei suuntautunut niinkään ryhmäläisiin vaan siihen, mitä uutta ryhmäläisten ajattelussa alkoi kehittyä. Voin tavoittaa oman kokemuksellisen tunteeni mentaalaisesta pinnistelevästä katseesta johonkin sellaiseen, joka ei vielä ollut tässä. Ohjaukselliset siirtymät ja työskentelyn kannattelu sijoittuikin pääsääntöisesti uudelleen määrittelyn kentälle.

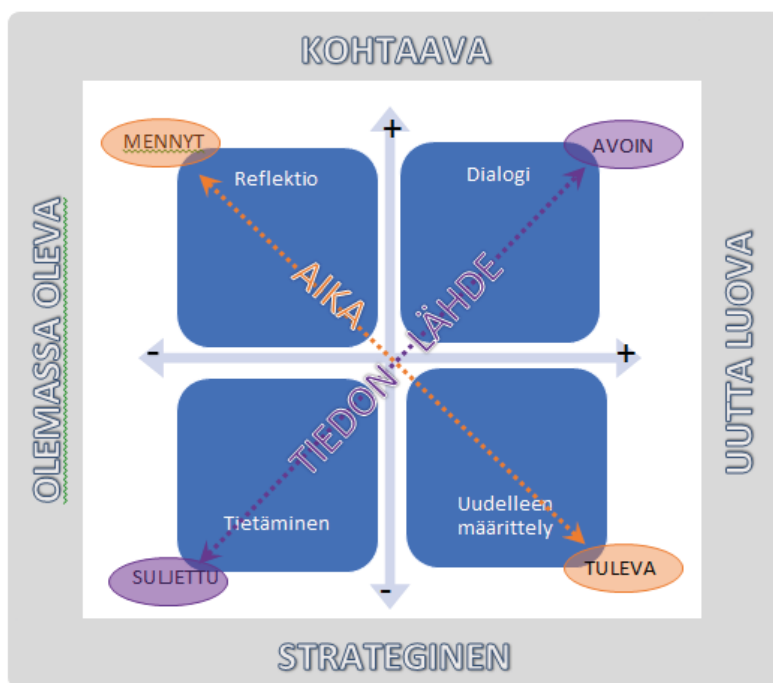
## ANALYYTTISEN KEHIKON LÄVISTÄJÄT JA REUNAT

Tarkasteltuani aikani vuorovaikutustason kohtaamisia ohjaajan toiminnassa ryhdyin pohtimaan, mikä sitoo nelikenttiä toisiinsa. Tähän ajatteluun kannusti havaintoni siitä, että tietyn tyyppisillä ohjauksellisilla siirtymillä oli seuralaisenaan tietynlaiset ohjauksellisen kannattelun muodot. Pohdin analyyttisen kehikon lävistäjien luonteita näiden havaintojeni perusteella. Tietämisen ja dialogin kenttien lävistäjän olen nimennyt *tiedonlähteeksi* ja sen ääripäät ovat *suljettu* (tietäminen) ja *avoin* (dialogi). Reflektiota ja uudelleen määrittelyä taas lävistää *aika* ja sen ääripäät ovat *mennyt* (reflektio) ja *tuleva* (uudelleen määrittely). (ks. kuvio 3)



Tunnistin myös tietämisen ja uudelleen määrittelyn kentät erityisinä ohjaajan *strategisen* ajattelun alueina, joilla kummallakin oli omanlainen etäännyttävä luonteensa. Niillä käydään sisäistä neuvonpitoa samanlaisiin metarakenteisiin nojaten: mihin / millaiseen tietämiseen toiminta kiinnittyy, hypoteesien syntyminen, niiden testaaminen ja myös niistä luopuminen.

Tämän havainnon jälkeen kävin läviste analyttisen kehikon kaikki sivut ja pohdin, mikä yhdistää samalle reunalla nojaavia kenttiä. Tietäminen ja uudelleen määrittely, jotka nojaavat strategiseen reunaan, näyttäytyvät tavallaan pohjakerroksena, josta nostetaan pinnalle asioita kohdattavaksi, joko reflektioon tai dialogiin. Reflektion ja dialogin yhteisen reunan nimittäjä onkin *kohtaava*, koska ne pitävät ohjaajan toiminnan näkökulmasta katsottaessa sisällään enemmän kohtaamisen ulottuvuuksia suhteessa ryhmään tai yksittäiseen ihmiseen. Dialogin ja uudelleen määrittelyn tontteja yhdistää taas uuden ymmärryksen rakentuminen, uuteen valmistautuminen ja *uutta luova* työskentely. Tietämisen ja reflektion yhdistää *olemassa olevan tunnistaminen ja siitä ponnistaminen*. (ks. kuvio 3.)



Kuvio 3. Analyttisen kehikon lävistäjät (aika ja tiedonlähde) ja reunojen nimittäjät (olemassa oleva, kohtaava, uutta luova. strateginen)

## TYÖNOHJAAJA ASiantunteva Työskentelyrakenteen TUOTTAJA JA INHIMILLISEN KOHTAAMISEN TAITAJA

Tapaamisen kaikkia kolmea työskentelyosuutta sitoi toisiinsa työnohjauksen suunniteltu yleisrakenne ja tässä yleisrakenteen kehyksessä työnohjaajana toimin lähtökohtaisesti tietämisen positiosta: johdin sitä mitä, miten ja miksi jotain tehdään. Jokaisen työskentelyosuuden aloituksen siirtymistä löytyi tietämisen positio. Työskentelyn *tykö tekeminen* näyttäytyy ehdottavana neuvotteluna, mutta yleisperiaatteena oli silti ohjata ja ratkaista työskentelyn suunta. Tämä ammatillinen puoli tukee ryhmän toimintaa ja ryhmässä olemista. Tietämisen orientaatio on työnohjaajalle tärkeä, koska myös se edistää luottamusta ryhmässä ja auttaa fokuoittumaan säästämällä kaikkien energiaa esimerkiksi epävarmuudessa syntyvältä epäluuloisuudelta, kriittisyydeltä ja kyseenalaistamiselta.

Tietämisen kulmaus on lähtökohtaisesti strateginen tila silloin, kun sen luonteesta, roolista ja sisällöstä ollaan tietoisia. Tietämisen kulmaan karttuu myös koko ajan tietoa ryhmästä ja organisaatiosta ja se on työnohjaajan merkittävin toimintaa suuntaava resurssi, joka on syytä hallita hyvin. Työnohjaaja voi esittää kaikenlaisia tyhmiä kysymyksiä joko tietoisesti ja tietämättään. Naiivi tietämättömyys kuitenkin edustaa ehdottomasti työnohjaajalle vaarallisinta mukavuusaluetta, josta on vaikeaa, ellei jopa mahdotonta tukea työskentelyyn osallistuvia. Naiivia tietämättömyyttä ilmentää mm. se, ettei työnohjaaja sisäistä kohtaamisissa kertyvää dataa, hän unohtuu omiin ideaalikuvitelmiin työskentelystä ja erehtyy väärään luuloon läsnäolon taidostaan. (ks. myös Pohjola 2017; Puutio 2014)

Tietämisen ja dialogin orientaatiot näyttivät esiintyvän yhteydessä toisiinsa, rinnakkaisina tai toisiaan seuraavina. Tietämisen kenttään asettuneiden ohjaustekojen uskollisena seuralaisena näyttäytynyt dialoginen kannattelu muistuttaakin suojelevaa ja tarkkailevaa siipeä, joka poimi harhailevat katseet ja otti vastaan ilmassa leijuvat kysymysmerkit. Se saatteli ja turvasi, huomioi, rohkaisi ja kutsui katseellaan puhumaan, piti tilan avoimena ja kuulevana ja oli ystävällinen. Dialoginen kannattelu tarkoitti periaatteellista tapaa olla tilanteissa avoimesti läsnä katsoen ja kuunnellen.

Pidän tietämisen tilaa tärkeänä perustana sille, miten etenen käyttöteoriaani pohjaten erilaisia työskentelymenetelmiä soveltaen erilaisissa tilanteissa. Tietämisen tila luo ehdotuksen suunnasta ja siitä, mitä työskentelyssä tavoitellaan. Tila kääntyy kuitenkin itseään vastaan, jos sillä ei ole kannattelevana ja neuvottelevana vartijana dialogista orientaatiota, joka varmistaa, ettei ole poissaolo kohtausten vietävissä ja ettei etäänny epätarkoituksenmukaisiin ja

ei-strategisina ratkaisuinä käyttöön otettuihin tietämisen tiloihin. Tällaisia voivat olla esim. kouluttajan tai neuvojan rooli silloin, kun ne pujahtavat työskentelyyn salaa varsinaisten työskentelyosuuksien sisässä. Syyksi voi tällöin paljastua puhdas ajattelemattomuus, paremmin tietämisen asenne, tai se, että tilanteessa on ollut ohjaajalle jotain niin epämukavaa ja haastavaa, että on ollut helpompaa turvautua jo-tietämiseen kuin liikkua kohti avoimempaa ja ei vielä rationaalaisella ja kognitiivisella tasolla valmiiksi määrittyneitä.

Ei-tietämisen asenteesta on keskusteltu viime aikoina paljon työnohjaajan orientaationa (Totro 2014; Pohjola 2017). Keskustelussa näyttää olevan kyse kyvystä kohdata ihmiset avoimesti ilman tiukkoja tietorakenteita (ennakkokäsitykset, uskomukset, muut käsitykset). En pidä niinkään hankalana näitä erilaisia tiedollisia aineksia vaan sitä prosessia, jossa ne tuottavat kohtaamisessa tulkintoja siitä, mistä tilanteessa on kyse, mitä tilanteeseen kuuluu ja mitä ei. Kohtaamisen itsessään tulisi olla läsnä olevaa, viitekehyksetöntä ja tulkinnoista irrottautuvaa. Työskentelyyn liittyvät valinnat taas eivät mielestäni pääsääntöisesti voi olla tai ainakaan niiden ei tulisi olla muuta kuin tietämiseen (käyttöteoria) ja taitoon sidottuja. Lisäksi näen, että aika pitkälti ihan samat syyt, jotka sotkevat kohtaamista sotkevat myös tietämistä. Myös tietämisessä vaaditaan kykyä oman sisäisen maailman tutkimiseen ja taitoja, jotka auttavat omien ennako-oletuksien, tulkintamallien ja autopilotilla toimimisen ylittämiseen. Suurimpana ongelmana tietämis-keskustelussa pidän sitä, että aidon kohtaamisen tilaa on ryhdytty nimittämään ei-tietämisen tilaksi, ja ilmeisesti siksi näin, koska on haluttu osoittaa, miten tarpeellista kohtaamisessa on purkaa rationaalisen ajattelun rajoituksia.

Aidossa kohtaamisessa ihmiset ovat automaattisesti tekemisessä sellaisten tietämisen tapojen kanssa, jotka ovat meille kaikille luonnollisia (esim. intersubjektiiivisuus), mutta joista olemme olleet (tähän saakka) vähemmän tietoisia (tällä aikakaudella) ja joita emme myöskään (vielä) ole osanneet juurikaan arvostaa emmekä hyödyntää (esim. sydänviisaus, intuitio). Paljon kehittyvää näenkin siinä, miten reflektiivisen taidon rinnalle syntyy jäsentyneempää ymmärrystä ja käyttötietoa, esim. miten mielikuvitusta, intuitiota ja visualisointia käytetään eri tavoin tiedonlähteinä työskentelyssä (esim. Raami 2017). Erilaisen tietoisena toimimisen ulottuvuuksien avaaminen ilman kognitiivisen tietämisen ylivaltaa määrittää ei-tietäminen ja tietäminen auttaisi ehkä paremmin tavoittamaan, mistä on kyse kohtaavassa vuorovaikutuksessa ja mistä taas ammatillisen osaamisen taidoissa, joka pohjautuu tietoiseen toimijuuteen ja tietämiseen, ei tietämättömyyteen.

Työnohjaajan ammatillisen kehittymisen ytimessä ovat kysymykset siitä, miten ymmärtää itsensä omien näkökulmiensa vankina ja toisaalta riippuvai-

suutensa omassa kokemuksessaan rakentuneesta tiedosta. Ei-tietämisen positio, tyhjä tila ja avoin mieli toistuvat työnohjauskirjallisuuden ammatillista orientaatiota koskevin periaatteina. Mielestäni on tärkeää erottaa se, mitä kohtaamisessa on mahdollista riisua linsseinä ja ennako-odotuksissa ja samaan aikaan tunnistaa, miten omaa tietoa ja tietämystä tarvitaan autenttisen kohtaamistilanteen ja siinä syntyvän prosessin eteenpäin kehittelyyn työnohjauksen asiantuntijana. Nämä teemat tuovat tutkittavaksi meidän omat tietokäsityksemme ja todellisuutta koskevat sitoumukset, joista työnohjaajan tulisi saada kiinni tutkien käsityksiään sekä teoreettisesti että myös omassa toiminnassaan todentuvina.

Descartesilla on osoitettu olleen valtava vaikutus länsimaiseen ajatteluun ja järjen korostamiseen. Vaikka tieteenfilosofiassa on irtisanouduttu Descartesin myötä muotoutuneesta kartesioilaisesta ihmiskuvasta, niin silti ihmiset arkisessa elämässään ohjautuvat pitkälti rationaalisina toimijoina pää ja ajattelu edellä. (Keski-Luopa 2014, 17.) Tämä näkyy siinä, että yhteisöelämää säätelee pitkälti looginen ajattelu eikä muilla tietämisen tavoilla nähdä samalla tavalla tunnustettua käyttöarvoa (intuitio, kehotietoisuus, unimaailman tai muu tiedostomattomasta nouseva) ja myös siinä, millainen kriittinen asenne erilaisiin toiminnallisiin työskentelytapoihin työnohjauksessa voi virittyä. Siksi tietoisien ja tiedostamattoman rajalla työskentelemisen ja eri tavoilla tietämisen haasteet asettuvat myös työnohjaustyöskentelyn haasteiksi, jotta työnohjaukseen osallistuvat huomaisivat luottaa entistä paremmin itsestään nousevaan erimuotoiseen kokemukselliseen tietoon.

Klemola (2016, 20) toteaa, että buddhalainen mielen harjoitus ja fenomenologinen perinne ovat hyvin lähellä toisiaan. Mindfulness tai tietoinen hyväksyvä läsnäolo taivuttaa käytännön harjoituksiksi sen, mitä länsimaisessa fenomenologisessa tieteen traditiossa on kuvattu kokemusmaailman luonteena. Kontemplatiivinen pedagogiikka on vasta viime vuosina saanut Suomessa jalansijaa koulumaailmassa, eikä se käsitteenä ole vielä vakiinnuttanut paikkaansa aikuiskasvatustieteessä (ks. Pulkki 2014). Sen sijaan buddhalaiseen psykologiaan pohjautuvat sovellukset ovat tuttuja sekä osana erilaisia terapiamuotoja että terapeuttien omaa työhyvinvointia (ks. Kortelainen, Saari & Väänänen 2014). Niin ikään työnohjaajia kannustetaan näiden metataitojen harjoittamiseen subjektiivisen näkökulmansa tunnistamiseksi, läsnäolevan ja avoimen kohtaamisen mahdollistamiseksi sekä syvemmän yhteyden tavoittamiseksi itseensä (Ruutu & Salmimies 2015, 21). Kontemplatiivisten menetelmien ja näkökulmien yleistyessä olisi myös työnohjaajien hyvä ottaa niihin kantaa omassa ohjaus- ja oppimiskäsityksessä, tausta-ajattelussa ja käyttöteoriassaan.

Analyttisen kehikon tietämisen kulma voi kattaa kaikilla tavoilla karttuvan tiedon, myös sen tiedostetun tilannekohtaisen tiedon, joka syntyi ja tuli ilmi vuorovaikutustilanteessa. Tietäminen ei siis välttämättä rajaudu vain rationaalisperäiseen tietoon. Oleellisinta on se, että tietämisen kentässä tapahtuva päätös toimia ei tarvitse ulkopuolista uutta tietoa toiminnan suunnan määrittämiseksi. Tilanteeseen suuntaudutaan siltä pohjalta, joka jo on. Dialogisessa kohtaamisessa valmiiksi määritellyillä tietorakenteilla ei ole itseisarvoa vaan tavoitteena on saavuttaa yhteisymmärryksessä jotain yhteensovittavaa. Aito kohtaaminen tapahtuu aina dialogisessa suhteessa. Tiedonlähde on silloin avoin. Tällä tavoin tarkasteltuna aukeaa analyttisen kehikon dialogisen ja tietämisen kentät lävistävä leikkaus eli se, millaisesta tiedonlähteestä kiinnitymme tapahtumiin: onko tiedonlähde suljettu vai avoin. Ajatukseni tästä tuntuu sovittuvan yhteen mm. Takanen (2015, 69) esittämän relationaalisen konstruktionismiin pohjautuvan tietämisen linjan kanssa, jossa vastakkain ovat toisen puolesta tietäminen ja avoin dialogi.

Tarvitsemme tiedonlähteinä kumpiakin puolia, toimintaa ja päätöksiä ohjaavaa tietämistä, johon itse luotamme (suljettu) sekä dialogista avoimuutta, jossa voimme varmistua asioiden suhteellisuudesta ja yhteismitallisuudesta sekä uudistaa yhteyttä itseän, toisiin ja yhteisöön. Emme voi valita näistä vain toista, tai voimme, mutta silloin ohjaajina joudumme ongelmiin, joka seurausta siitä, kummalle puolelle olemme kääntäneet selkämme.

## OPPIMINEN MENNEESTÄ – JA TULEVAISUUDESTA?

Tapaamisen lopussa nousi esiin uudenlaista kokemuksellista puhetta ja argumentointia, mutta fokusoiva ryhmäläisten ajattelun mentaalisten rakenteiden, käsitysten ja uskomusten purkaminen jäi monin osin täysin ilmaan. Itselleni syntyi kuitenkin vaikutelma, että jotain jäsentävää liikettä tapahtui, jotain sellaista oli saatu pinnalle, josta voi rakentaa uutta. Mutta miten pitkään tämä havaittava murtumapinta uudenlaiseen on auki? Yksi vierailijatyöskentelyn aikana nostettu lisäkuva oli pilvimaisema. Keskusteluna tästä alleviivautui se, että ajatuksille pitää antaa tilaa liikkua, antaa niiden mennä ja tulla. Lopuksi välitehtävään motivoitakseni viittasin työskentelyssä liikkeelle lähteneisiin asioihin verraten niitä aiemman keskustelun pilviin ja esitin toiveeni siitä, että ryhmäläiset vielä itsekseen kirjaisivat asioita ja näkökulmia, jotka nyt olivat liikkeellä, etteivät ne karkaisi tavoittamattomiin, koska ne ovat hyödyllisiä työskentelymme jatkolle. Mietin tapaamisen voimaannuttavaa suuntaa. Toisaalta tarvitaan vahvistusta juuri sille omalle kokemukselle, ajatuksille ja merkitysten annoille, mutta samaan aikaan olisi kutsuttava huomaamaan, että havaitse-

misen tavassa, toiminnassa, asenteessa, käsityksissä ja uskomuksissa on muutoksen mahdollisuus tulevaisuuden kokemiselle. Ja miten voimaannutaan tulevaisuuden toimijoina? Onko se vielä asia erikseen? Käsittääkseni on.

Reflektio ja uudelleen määrittely -kenttien lävistäjä on aikaan sidottu tiedostamisprosessi, jonka suunnat ovat mennyt ja tuleva. Lisäksi kokemuksellisuus on lävistäjän yksi ominaisuus – miten kokemuksinemme rakennamme, miten ne määrittävät ja uudistavat meitä. Työnohjauksessa tavoiteltavaa on se, että näiden ääripäiden välillä on olemassa jatkumo työskentelyssä. Työnohjauksessa liikkeelle lähdetään siitä, mikä tilanne on nyt eikä sinänsä lähdetä retkeilemään menneiden tapahtumien tarinoin. Tässä läsnä olevassa hetkessä olemme kuitenkin paikalla kokemuksiemme rakentamana ja värittäminä. Siksi reflektion suunta on aina jossain määrin kosketuksessa siihen, miten menneen tieto meissä on jäsentyneenä. Lisäksi tavoitteena on tutkia myös sitä, millaisille havaitsemisen ja päättelyn reiteille vielä olemme sokeita. Reflektiolle ja uudelleen määrittelylle on ominaista se, että työskentely suuntautuu sisäiseen prosessointiin ja etsimisen tilaan, ja nämä vaiheet voi erottaa työnohjaustyöskentelyn aikana varsin helposti. Silloin ihmiset ikään kuin vuorotahtisesti hengittävät sisään itseensä ja ulos ryhmään. Siksi reflektion ja uudelleen määrittelyn suunnat vaativat enemmän eriyttämistä siinä, ohjaako jokaisen omaa työskentelyä vai ryhmää yhteisen äärelle.

Liikkuminen menneen reflektiosta kohti uudelleen määriteltyä tulevaisuutta liittyy käsitykseeni oppimisesta. Senge, Scharmer, Jaworski ja Flower (2005, 10–11) ovat kuvanneet menneisyyttä ja tulevaisuutta kahtena erilaisina oppimisen lähteenä. Yleistynyt ajatus on se, että kaiken oppimisen lähtökohtana on eletyn elämän kokemusten reflektointi. Senge ym. kuitenkin toteavat, että mennyt ei voi olla oppimisen ainoa lähtökohta, koska se estää meitä näkemästä ja tavoittelemasta jotain sellaista, joka ei vielä ole todellistunut, mutta jonka todellistuminen on mahdollista. Toivotun tulevaisuuden muotoutuminen on kiinni siitä, miten syvällisesti tunnistamme itsessämme sen, mitä pidämme totuudellisena, oikeana, merkityksellisenä ja tavoiteltavana. Tulevaisuuden ”näkeminen” vaatii myös kuoriutumaan ulos sellaisesta, joka ei enää palvele omaa kasvua ja kehittymistä. Kuoriutuminen voi olla konkreettisesti omien käsitysten ja uskomusten vankilasta kuoriutumista.

Tätä prosessia Scharmer (2009) on kuvannut U-teorian, jossa hän osoittaa, miten havaitsija kiinnittää huomionsa havaittavaan ja miten hänen toimintansa ja toiminnan lopputulokset ovat sidoksissa siihen, millaisesta sisäisen tilan lähteestä hän maailmaan suuntautuu. Hänen tarkoituksenaan on ollut tutkia sitä, miten muutos toteutuu yksilötason prosessina liikkumisena pitkälti automaattiohjauksella toimivalta ego-self -tasolta autenttisen minän tasolle.

Tässä on kyse samanlaisesta egon laajentumisesta kuin mitä kuvataan ekopsykologiassa (ego ja syvempi minuus) tai Dunderfeltin kehittelemässä aureettisessa psykologiassa (automaattinen minä ja aureettinen minä). Asioiden it-sessä kohtaaminen on jokaisen henkilökohtainen tapahtumasarja, johon työnhjauksessa voi saada tukea ja jota työnhjauksellisessa työskentelyssä voi toivoa tapahtuvaksi, mutta joka kuitenkin viime kädessä on jokaisen omassa päätäntävällässä: mihin voin sitoutua, mihin olen valmis, mihin suuntaan tahdon kulkea. Työnhjaus antaa parhaimmillaan tilan kysymyksille, jotka lisäävät ymmärrystä omasta tahdosta. Tahto on toimijuuden ydin.

Työnhjaajana uskon tulevaisuuden oppimisen lähteenä olevan mahdollinen ja tunnistan tämän saman viestin niin positiivisen psykologian kuin ratkaisukeskeisyydenkin edustamassa toiveikkoudessa (Arnkil & Seikkula 2014, 71). Se mistä kuitenkin haluan sanoutua irti, on **retorinen manipulointi**, johon voi sortua vähän huomaamattaan esim. sanavalinnoissaan. Ihmiset eivät aidosti lähde tavoittelemaan omaa vielä ilmentymätöntä tulevaisuuttaan päälle liimatuna ja puhuttuna kuvauksena, ulkokohtaisilla harjoituksilla tai hyväntahtoisena vakuutteluna vaan heitä on autettava kokemaan, mistä tässä voisi olla kysymys heidän omalla kohdallaan. Uudelleen määrittelyn prosessi on yksi tärkeä työskentelyvaihe keksiä, mikä suunta jokaiselle osallistujalle tai ryhmälle on tärkeää ja tavoiteltavaa. Ratkaisukeskeisyydessä ihmekysymyksillä tai yllättävillä uudelleen määrittelyillä ohjaaja voi istuttaa ja saattaa käyntiin toimivia tulokulmia työskentelyyn ja osallistujan tulkintoihin todellisuudesta ja myös elämismaailmassa tehtyihin kokeiluihin (ks. Morgan & Malinen 2004; Mattila 2006; De Jong, Furman & Mattila 2016). Ne eivät kuitenkaan juurru muutokseksi, jos niillä ei ole riittävää tarttumapintaa siihen, mikä ihmiselle itselleen on henkilökohtaisesti totuudellista ja merkityksellistä.

## POHDINTAA: MISSÄ KOHTAA DIALOGI RESONOI?

Analyttisen mallin kehittäly lähti liikkeelle leikillisenä ideana eikä sitä teoreettisesti ei voi pitää erityisen koherenttina eikä koeteltuna. Kehikon testaaminen oli kuitenkin kiinnostava kokeilu, jossa syntyi myös monia yllättäviä havaintoja. Oman toiminnan tutkimiseen tällainen etäännyttäminen oli oivaluttavaa. Erityisen pysäyttävää oli havainto siitä, että kaikki kokemukselliset muistot työnhjaustilanteesta eivät olleet tavoitettavissa tallenteelta. Lisäksi tallenne toi esiin kehollisuuden, liikkeen merkityksen ja erilaiset keholliset ilmaisut, joiden roolista en aiemmin ole ollut niin tietoinen. Ohjausteoilla oli yhteys suunniteltuun rakenteeseen, mutta myös työskentelyprosessin kehittymiseen.

Huomasin, että en ohjaajana selkeästi rakentanut lainkaan pidempikestoisia dialogisia vuorovaikutuksellisia työskentelyvaiheita, joissa ryhmän kanssa olisimme olleet sitoutuneita täysin avoimeen keskusteluun ja antautuneet sen kannateltavaksi. Eikö sille ollut tilaa? Dialogisuudella on suppeampia ja laajempia määritelmiä, mutta keskiössä on aina kohtaamisen luonne. Laajimmillaan dialogisuuden voi ymmärtää ihmiskäsitykseen ja maailmankuvaan juurtuneena periaatteena, joka ohjaa kohtaamisia (ks. Isaacs 2001). Ohjaajan työskentelyssä se ilmenee ohjausperiaatteiden kokoelmana, ideoina ja hahmoina siitä, mitä hyvä kohtaaminen edellyttää tilanteelta ja siihen osallistuvilta. Työnohjaajan tärkein johtajuusteko on rakentaa omalla esimerkillään, teoillaan ja olemisen tavallaan tila, jossa osallistujat voivat toisalta turvallisesti liittyä näihin sopimuksiin ja toisalta oppia, miten yhteisessä tilassa ollaan. Kaikki vuorovaikutus ja aktualisoituvat tilanteet eivät työnohjauksessa tapahdu dialogissa, vaan siinä tarvitaan myös muunlaisia vuorotekojen askelpainoja. Tätä erilaisten askelpainojen liikehdintää oma tapaustutkimuksellinen kokeiluni vahvisti. Arnkil ja Seikkula (2014) kirjoittavat, että dialogisuus rakentuu dialogisista hetkistä eivätkä mitkään prosessit ole laidasta laitaan aina dialogisia. Dialoginen kulttuuri tarkoittaa asennoitumista, joka vaalii noita hetkiä (Arnkil & Seikkula 2014, 148).

Työskentelytapani tutkiminen auttoi minua ymmärtämään sitä prosessia, jossa voidaan edetä dialogiseen vuorovaikutukseen, asioiden avoimeen ja vapaaseen tutkimiseen, erilaisten tulokulmien yhtäaikaiseen olemiseen, moninäkökulmaisuuuden levolliseen hyväksymiseen ja tutkivaan yhdessä eteneeseen puolia valitsematta. Ihan viimeisimpänä oivalluksena hahmotin, miten analyttisessä nelikentässä liikkumisen olisi mahdollista synnyttää kahdeksikko (kuvio 4.). Eri osioiden kuvaajat (ks. kuvio 2, s. 49) osoittavat painotuksen muutosta vaiheiden edetessä: tietämisestä reflektioon ja reflektiosta uudelleen määrittelyyn. Hypoteettisesti tämä antaa osviittaa siitä, missä vaiheessa työskentelyprosessia olimme ehkä menossa kohti dialogisen työskentelyn mahdollisuutta ja uudenlaista tietämisen tasoa.





Kuvio 4. Työskentelyn eteneminen tietämisestä reflektioon, reflektiosta uudelleen määrittelyyn, uudelleen määrittelystä dialogiin ja dialogista tietämiseen.

Syvänen ym. (2015) viittaavat Sengeen ja Isaacsiin todetessaan, että dialogissa keskeisintä on kyvykkyys yhdessä puhumiseen ja ajattelemiseen: siinä tavoitellaan kollektiivista ajattelua, joka nähdään yksilöajattelua vahvempuna. Yhdessä ajattelemisen ja toimimisen tarkoituksena on synnyttää yhteisöön kykyä keskustella omista toimintatavoista ja toimintaympäristöstä. Yhdessä ajattelu tuo esille sen, että aina on olemassa enemmän tekijöitä kuin yksittäiselle ihmiselle tulee mieleen ja auttaa huomaamaan, miten erilaiset asiat, näkökulmat ja suhteet ovat kytkeytyneet toisiinsa (Heikkilä 2009, 119.)

Dialogi on siis vuoropuhelua, jossa nousee ymmärryksen uudelle tasolle. Miksi ihmisten on sitten vaikeaa antautua dialogiseen työskentelyyn? Yksi syy on se, että länsimaiseen traditioon on juurtunut syvälle väittelykulttuuri. (Huhmarniemi 2001, 480). Scharmerin (2009) mukaan organisaatiot ja sosiaaliset työkontekstit on rakennettu niin, että rohkaisevat omien mielipiteiden, väitteiden ja arvostelun ilmaisemiseen, mutta ei useinkaan näiden kyseenalaistamiseen. Tämän perusteella työohjauksessa olisi omaksuttava uudenlainen orientaatio asioiden tutkimiseen. Dialoginen uudelleen rakentava työskentely ei kuitenkaan onnistu, jos ihmiset eivät suostu tarkastelemaan omia uskomuksiaan ja käsityksiään vaan takertuvat niihin (Peltola, 2016, 199). Festinger on taas kuvannut kognitiivista dissonanssia, joka heikentää ihmisen kykyä nähdä oma toimintansa ongelmallisena silloin, kun he toimivat osana järjestelmää. Ihmisellä on taipumus selittää omaa toimintaa parhain päin silloin, kun omat kokemukset ja uskomukset joutuvat ristiriitaan. Omaa toimintaa on vaikea arvioida puolueettomasti. (Valtonen 2017, 11). Inhimillisyyden ilmaiseminen

ja tunteiden tiedostaminen työelämän kohtaamisissa ei myöskään ole aiemmin ollut ensisijaista, mutta uusimman työelämä tutkimuksen valossa taas on (Pessi, Martela & Paakkanen 2017).

Kurkela (2014, 55–57) on kirjoittanut kiinnostavan kuvauksen psykoanalyttisen tulokulmansa sanoituksella ryhmäkorasta ja uneksunnan tilan merkityksestä ja mahdollisuuksista työnohjauksessa. Kuvaus muistuttaa dialogista tilaa ja sen rakentamista. Uneksunnan tilassa on mahdollista saavuttaa erityinen tässä-ja-nyt kokemus, joka on myös dialogisessa tilassa keskeinen piirre. Ryhmä ei kykene eikä ole valmis tähän ennen kuin ajatuksia ja tunteita jäsentävä reflektiivinen työskentely on tuottanut kannattelevia ratkaisuja, rohkeutta ja luottamusta. Yhteisö tai ryhmä ei välttämättä myöskään usko tällaisen myötäuneksuntaan toimintatapana, jolloin osaamisen lisäksi ongelmia voivat tuottaa viitsiminen, malttaminen ja haluaminen. Kurkela myös toteaa, että ei-vielä-uneksitun uneksuminen voi olla tuskallista ja että ryhmä tarvitsee empaattista ohjausta pois hätiköinnistä, näyttämisen ja jo-tietämisen halusta sekä rajallisuuden pelkäämisestä. (Kurkela 2014, 55–57.)

Scharmerin (2009) u-teoria kuvaa kriittisen ja kyynisen asenteen ja pelkojen selättämistä edellytyksenä dialogiselle uuden luomisen tilalle. Malli kunnioittaa ihmisen kokonaisvaltaisuutta tiedostavana olentona ajatuksineen ja tuntemuksineen ja osoittaa, miten ihminen voi kytkeytyä syvemmän tiedostamisen ja tietämisen tasolle. Mielen maailman objektiivisten asioiden tutkimisen ja avaamisen lisäksi tarvitaan siirtymä empatian maailmaan, jossa kytkeytyminen muihin ihmisiin on mahdollista. Sydämen avaaminen tarkoittaa syvemmän tason emotionaalisen havaitsemisen aktivoimista. Tätä käännettä voidaan myös pitää systeemiajattelun ytimenä. Oman agendan ajamisen sijaan maailmaa voi katsoa muiden silmin. Tällöin raja havaitsijan ja havainnoitavan välillä himmenee, systeemi alkaa nähdä itse itsensä, ja ihmiset voivat nähdä, mitä systeemi oikein tekee heille tai laittaa heidät tekemään. Scharmer (2009) kuvaa syntyvää yhteyttä kollektiivisena kenttä, joka auttaa ajattelemaan yhdessä. Intentio, keho ja mieli integroituvat ja tapahtuu havahtuminen siihen, että se, mitä havaitaan, syntyy koko kentässä, ei vain yksittäisessä havaitsijassa. (Scharmer 2009, 143–161.)

On siis olemassa useita sanoituksia tälle samalle ilmiölle, jossa inhimillisesti aito oleminen ja autenttinen itsensä ja muiden kohtaamisen voi toteutua. Jotain totuuden kaltaista siis jo tiedetään, mutta jonka toteuttaminen on meille haasteellista, kasvua, kehitystä ja harjoittelua vaativaa. Uudenlaisen orientaation ja tarkastelutavan kehittyminen työnohjauksessa ei siis ole ongelmantonta eikä helppoa. Erityisen dialogisen vuorovaikutustilan rakentaminen vaatii työnohjaajalta tavoitteellista työskentelyä ja näkemyksellisyyttä siinä, missä ryhmä on menossa ja mitä se tarvitsee edistyäkseen (esim. Alhainen 2016).

Varsinaiseen dialogiin kuitenkin harvoin päästään eikä siihen välttämättä ole edes tarkoitus päästä, sillä usein miten työnhousprosessi perustuu niiden taitojen tai vaiheiden ”harjoitteluun”, jotka ovat aidon dialogin edellytystekijöitä. Keskeisimpänä itsereflektio, reflektio, erilaisten näkökulmien hyväksyminen, käsitysten ja uskomusten vangitsevuuden havaitseminen sekä arvostavan ja hyväksyvän asenteen kehittäminen (ks. Huhmarniemi 2001). Toisaalta yksittäiset dialogiset kohtaamiset taas syntyvät täysin yllättäen ja hetkellisinä koska tahansa ihmisten välillä, koska meissä kaikissa tämä kyvykkyys kokonaisvaltaiseen läsnäoloon on olemassa ihan luonnostaan.

Miksi tämä pohdinta tuntuu nyt ajankohtaiselle? Ja miten ihmeessä perustelen päätymiseni näihin ajatuksiin? Elämme globaalissa maailmassa, jonka muutosvirtojen vauhti tuntuu entisestään vain kiihtyvän. Työn sisällöt, prosessit ja merkitykset muuttuvat ja kehittyvät etenkin automatisaation ja digitalisaation vaikutuksesta. Ihminen on laukaissut ekosysteemeissä tapahtuvia muutosketjuja, joiden seurauksista emme kaikkina ole edes selvillä. Olemme synnyttäneet systeemejä, joita luonnehtii ns. pirulliset ongelmat ja joiden ratkaiseminen tuntuu lähes ylivoimaiselle. On kuitenkin jotain, joka säilyy ja jonka merkitys entisestään vahvistuu sekä ihmisten tekemässä työssä että työnhousuksessa tulevaisuuden työelämätaiona: toisen ihmisen kohtaaminen, vuorovaikutustaidot ja itsetuntemus. Ihmisten kyvykkyys ratkaista kaikki se, mitä tulevaisuus tuo mukanaan on kiinni siitä, miten ihmiset luottavat toisiinsa, inhimillisyyteensä ja omaan sisäiseen viisauteensa uudenlaisen tiedostamisen lähteenä. Vuorovaikutustaitoihin liittyy niin ajattelun metataitoja kuin myös tunnetaitoja, itsetuntemukseen taas itsensä kohtaamisen kysymykset. Tulevaisuuden vaikuttavat työnhouskelliset kohtaamiset rakentuvat ennen kaikkea sen varaan, miten ne edistävät toimijuutta, joka tukee ammatillista identiteettiä, omaa yksilöllistä ja yhteisöllistä ajattelua sekä tiedostamista. Käytännössä inhimillisempää kohtaamista ja sen mahdollisuutta sekä pohditaan että harjoitellaan juuri työnhousustyöskentelyn kaltaisissa prosesseissa.

Kaikki se, mitä on kirjoitettu dialogisesta kohtaamisesta (mm. Bohm, Buber, Bahktin) tuntuu siis entistä ajankohtaisemmalle ja tavoiteltavammalle kaikkien maailman ongelmien ratkaisemisen ytimenä (ks. Huhmarniemi 2001). Uutta luova dialoginen kohtaamisen tila syntyy harvoin annettuna vaan usein miten se tarvitsee prosessin, jossa tiedostava ja proaktiivinen itsensä kohtaaminen voisi olla mahdollista. Wallin (2017, 77) kuvaa organisaatioiden näkökulmasta työnhousuksen roolia reflektiivisenä tilan rakentajana muutoksen suunnan ja muutostarpeiden kriittiselle tutkimiselle. Myös tämä vaatii työnhousajalta taitoa rakentaa nykykäsityksiä, uskomuksia ja tietämisen positioita purkava prosessi ennen kuin aito uutta luova dialogisuus on mahdollista tavoittaa

työskentelyssä. Heikkilän (2009, 113) mukaan työnohjauksen vaikuttavuutta voi kuvata systeemisenä muutoksena, joka on seurausta uudistuvista takaisin kytkennöistä, jotka tuovat työkontekstiin uutta tietoa siitä, miten yhdistää asioita toisiinsa. Sosiaalisissa systeemeissä nyt ajankohtaista on jatkuva henkinen kasvu luopumisina ja uudistumisina, koska jokainen yhteisö on riippuvainen näystään, joka kytkee ihmiset toisiinsa (Heikkilä 2009, 118).

Kun mietin itseäni tulevana työnohjaajana, näen tarkasti sen kohdan, joka kohtaamisissa on kaikista tärkeintä. On helppoa olla kertoja ja toistaa sitä, mitä maailman viisaus on jo aikojen alusta periaatteellisesti todennut siitä, miten asioiden tulisi olla. Erityinen kohtaamisen taito syntyy siitä, että tunnistaa, mitä työnohjauksen kohtaamisissa tulisi tapahtua, jotta ihmiset voisivat asettua sen työstämiseen, joka uudenvälisen ymmärryksen kehittämiseksi tarvitaan. Yliruka (2015) on todennut, että resonanssi-käsitteessä on paljon samaa kuin dialogisuudessa. Se avaa tapahtuvan kohtaavan vuorovaikutuksen lisäksi sen taustalle piirtyvän tietopääoman. Jos dialogisuus kuvaa sitä, millaiseen prosessiin ihmiset tulisi saattaa uudenvälisen tulevaisuuden tavoittamiseksi, voisi resonanssin käsite kuvata sekä työnohjaajan tilanneherkkyyttä sille, mitä prosessissa lähtee liikkeelle, että ammatillista taitoa toimia tilanteessa eettisesti kestäväällä tavalla työnohjaukselle asetettujen tavoitteiden suunnassa.

## LÄHTEET

Arnkil, T. E. & Seikkula, J. 2014. ”Nehän kuunteli meitä!”. Dialogeja monissa suhteissa. Helsinki: Terveyden ja hyvinvoinnin laitos.

Alhanen, K. 2016. Dialogi demokratiassa. Helsinki: Gaudeamus.

De Jong, P., Furman, B. & Mattila, A. 2016. Ratkaisukeskeisen terapian oppikirja 3. p. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Heikkilä, J. 2009. Ainutlaatuisen yhteisön mielekkyys ja vetovoima. Julkaisussa Yhteisön lumo: Systeemisiä kytkentymisiä. Toim. J.-P. Heikkilä, H. Hyypä, & R. Puutio, R. Oulu: Metanoia Instituutti.

Huhmarniemi, R. 2001. Dialogi ja ihmiseksi kasvu ajatus transmodernin maailmankuvan ilmentäjänä. Teoksessa R. Huhmarniemi, S. Skinnari & J. Tähtinen (toim.) Platoniasta transmodernismiin: Juonteita ihmisyyteen, ihmiseksi kasvamiseen, oppimiseen, kasvatuksen ja opetukseen. Turku: Suomen kasvatustieteellinen seura, 471–500.

Isaacs, W. & Tillman, M. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito: Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari.

Keski-Luopa, L. 2014. Identiteetin koetuksella postmodernissa yhteiskunnassa. Julkaisussa *Askel, askel, harha-askel*. Työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Toim. T. Totro, M. Tensing & M-L. Setälä. Oulu: Metanoia Instituutti, 13–35.

Klemola, T. 2015. *Mindfulness: Tietoisuuden harjoittamisen taito*. Jyväskylä: Docendo.

Kortelainen, I., Saari, A., & Väänänen, M. 2014. Mindfulness ja tieteet. Tietoisuustaidot ja kehotietoisuus monitieteisen tutkimuksen kohteena. Tampere: Tampere university press.

Kurkela, K. 2014. Yhteisöllisen luovuuden dynamiikka organisaatiotyöskentelyn haasteena. Julkaisussa *Askel, askel, harha-askel*. Työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Toim. T. Totro, M. Tensing & M-L. Setälä. Oulu: Metanoia Instituutti, 36–61.

Mattila, A. 2006. *Näkökulman vaihtamisen taito*. Helsinki: WSOY.

Morgan, A. & Malinen, T. 2004. *Johdatus narratiiviseen terapiaan*. Ilola: Kuva ja mieli.

Peltola, H. 2016. *Rohtoja raatajille*. Helsinki: Viisas Elämä.

Pessi, A. B., Martela, F. & Paakkanen, M. & Aaltonen, T. 2017. *Myötätunnon mullistava voima*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Pohjola, R. 2017. Ei-tietäminen työnohjaajan asiantuntijuuden osana. Julkaisussa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus*. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. Helsinki: Suomen työnohjaajat, 169–197.

Pulkki, J. 2014. Voiko kontemplatiivinen pedagogiikka haastaa konsumerismin? *Aikuiskasvatus*, 34, 1, 4–16.

Puutio, R. 2014. Organisaatio näyttäytyy työnohjauksessa – näkökulmia organisaatioajatteluun. Julkaisussa *Askel, askel, harha-askel*. Työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Toim. T. Totro, M. Tensing & M-L. Setälä. Oulu: Metanoia Instituutti, 63–77.

Rantalainen, M. 2017. Työnohjattavien kokemuksia työnohjaajan toimintatavoista. Julkaisussa *Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus*. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Keskinen. Helsinki: Suomen työnohjaajat, 273–297.

- Raami, A. 2017. Älykäs intuitio: Ja miten käytämme sitä. Helsinki: S&S.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.
- Scharmer, C. O. 2009. Theory U. Leading from the future as it emerges. Social technology of presencing. Berrett-Koehler Publishers: San Francisco.
- Senge, P., Scharmer, O., Jaworski, J. & Flower, B. 2005. Presence: Exploring profound change in people, organizations, and society. London: Nicholas Brealey.
- Seppänen, J. 2008. Katseen voima. Kohti visuaalista lukutaitoa. Jyväskylä: Vastapaino.
- Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. & Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Takanen, T. 2015. Läsnäolon voima työssä – yhdessä luomisen ote kehittämiseen. Työelämä tutkimus, 13, 1, 67–71.
- Totro, T. 2014. Systeemisiä siirtymiä: ongelma, ratkaisu, dialogi. Julkaisussa Askel, askel, harha-askel. Työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Toim. T. Totro, M. Tensing & M-L. Setälä. Oulu: Metanoia Instituutti, 214–287.
- Wallin, A. 2017. Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Julkaisussa Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, S. Karvinen-Niinikoski & S. Koskinen. Helsinki: Suomen työnohjaajat, 69–84.
- Valtonen, J. 2017. Psykologi rakenteellisen korruption jäljillä. Psykologia 1, 10–13.
- Volanen, M.V. 2006. Filoteknia ja kysymys sivistävästä työstä. Jyväskylän yliopisto, koulutuksen tutkimuslaitos. Viitattu 3.10.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-4557-2>.
- Yliruka, L. 2015. Itsearviointi reflektiivisenä rakenteena: Kuvastin-menetelmän toimivuus, käyttöönotto ja kehittäminen. Pääkaupunkiseudun sosiaalialan osaamiskeskus SOCCA. Helsinki: Unigrafia.



# MUUTOKSEN TYÖNOHJAUS

Asta Suomi

Muutos on työelämässä jatkuva olotila. Muutokset kehittävät työtä/työprosesseja, työyhteisöjä sekä palveluita. Näin uskotaan ja tähän vedotaan. Totta, muutokset pääsääntöisesti edistävät ja kehittävä palveluja. Muutos myös energisoi ja pitää työyhteisöjä virkeinä. Muutos voi kuitenkin olla eräänlainen itsestäänselvyys, joka pahimmillaan voi viedä jopa näyn perustehtävältä. Pahimmissa muutoshetkissä työyhteisö voi lamaantua ja jopa taantua. Kun muutosta suunnitellaan, arvioidaan ja eletään yhtä aikaa, työn ilo voi kaventua ja samalla päästetään työyhteisöjen alitajuntaiset voimat valloilleen. Ihmiset kaipaavat työssään kiinnekohtia, turvallisuutta ja suvantovaiheita. Miten tehdä sopivan kokoisia muutoksia ja/tai luoda työyhteisöihin ymmärrystä muutoksesta sekä toisaalta turvallisuutta vahvistavasta muuttumattomuuden rinnakkaisuudesta?

Muutos haastaa johtamisen monella tapaa. Johtajana voi pohtia, miten ylläpitää muutoskyvykkyyttä, työn tekemisen iloa ja perustehtävän kirkkautta. Johtaja on mallina ja esimerkkinä mukana sekä muutoksessa että paikallaan olevissa rakenteissa. Tämä on haastavaa ja kuormittavaa. Varsinkin keskijohto on jatkuvan tasapainottelun maastossa ja saattaa kantaa organisaation suurimman kuorman. Ylin johto voi olla paljon helpottuneemmin ja toimintakykyisemmin muutoksessa, ikään kuin irrallaan työn arkisesta rakenteesta. Tämä positio on sekä suojia että myös eräänlainen harha, jota ainakin johtoryhmän on tärkeää reflektoida aika ajoin.

Työnohjaus on muutostilanteessa vaativaa. Jo se, kuka tilaa työnohjauksen, on ratkaisevaa. Miten työnohjaaja on johtamisen tukena ja samalla työnohjauksen tavoitteiden suunnassa? Entäpä, jos työnohjaaja joutuu keskelle muutosturbulenssia ja eri tavoitepyrkimyksiä? Työnohjaaja mm. pohtii, miten tukea riittävää edellä kuvattua tasapainoa tilanteissa, missä pohditaan perustehtävän muutosta. Työntekijät usein kysyvät, miten keskittyä olennaiseen, tehdä yhtä aikaa työtä riittävän hyvin ja toisella kädellä olla kiinnostunut työn muuttumisesta. Tilanteet voivat olla absurdeja, sillä hyvä alkuperäinen muutosidea voi tarkoittaa lopulta jopa työn ja palvelun loppumista. Tällöin ollaan tekemisissä monien tunteiden, esimerkiksi turhautumisen ja pelon kanssa.

Seuraavissa artikkeleissa pohditaan muutosta ja muutoksen työnohjausta. Kirjoittajat kuvaavat muutosta eri toimintaympäristössä, esimerkiksi SOTE kentässä, monialaisissa verkostoissa sekä ruokapalvelussa. Toimintaympäristöt



ovat erilaisia, mutta muutoksen johtaminen, ohjaaminen ja työnohjaaminen löytävät yhteisiä periaatteita ja työtapoja. Nyt kirjoittajat katsovat muutosprosesseja sekä sisältä että ulkopäin. Muutos haastaa aina ihmiset pohtimaan työyhteisön ja työntekijöiden omia voimavaroja, kiinnostuksen kohteita sekä sitä, mitä työltä ja elämältä lopulta haluaa.

# TYÖNOHJAUS ESIMIESTEN TUKENA SOTE-MUUTOKSESSA

Mari Kolu

## JOHDANTO

SOTE-muutos on läsnä jokaisen suomalaisen arjessa tässä hetkessä. Se on suurin muutos, mitä nykyaikaisessa suomalaisessa sosiaali- ja terveydenhuollossa palvelurakenteessa on koskaan tapahtunut. Ja muutosta on odotettu, enemmän tai vähemmän. Muutos on meneillään tai tulossa, kuinka sen kukakin määrittelee. Muutos on politiikan keskeisin puheenaihe, työpaikkojen kahvihuoneiden vakiaihe. SOTE-soppaa hämmennetään siellä ja täällä. Kukaan ei tarkkaan vielä edes tiedä, mitä se omalla kohdalla tarkoittaa. Olet sitten asiakas, työntekijä, johtaja tai päättäjät. SOTE:n valinnanvapauslakiesitys on parhaillaan lausuntokierroksilla (lokakuu 2017) kunnissa. Päättäjiltä ja johtavilta viranhaltijoilta tarvitaan nyt todellista visionäärien kykyä sekä varauksetonta uusien näkökulmien tutkimista.

Lähtökohtana voimavarakeskeisen työnhajaajakoulutukseni lopputyölle on ajatukseni siitä, että esimiestoimintaan liittyvälle työnhajaukselle on tarvetta. Sote-esimiehillä tulisi olla yhtenäinen näky muutoksen hyvästä johtamisesta ja usko siihen, että rakennamme yhdessä onnistuvia sote-organisaatioita, jossa asiakas on aidosti keskiössä, kaikkien piilevä potentiaali hyödynnetään ja luodaan innostava ilmapiiri työskennellä. Hyvä johtaja johtaa omalla esimerkillään työntekijöitä asiakaslähtöisyyteen (Juuti 2015, 66).

Ihmisten johtaminen on ihmissuhdetyötä ja vuorovaikutuksellisesti usein hyvin kuormittavaa. Työnohjauksessa esimiehet voivat vapaasti käsitellä työhönsä liittyviä tuntemuksia ja kokemuksia. Säännöllinen ja systemaattinen työnohjaus parhaimmillaan tukee esimiehentyössä selviytymistä, kehittää esimiestyötä ja edistää esimiehen ammatillista kasvua. (Juuti 2016.) Työnohjaus on johtajan ja esimiehen tuki, jossa ammattitaitoisen työnohjaajan kanssa tutkitaan omaa itseä johtajana ja omaa tapaa johtaa (Paunonen-Ilmonen 2009).

## SOTE-MUUTOKSEN JOHTAMINEN

Organisaatioiden muutosjohtamisesta on kirjoitettu lukuisia kirjoja ja sitä on tutkittu paljon. Kuitenkaan erityisesti SOTE-muutoksen johtamisesta ei juurikaan tutkittua tietoa löydy. Kovat vaatimukset sote-johtajilta ovat kyllä tunnistetut.

Muutos tietää pitkää epävarmuuden ja muutoksen aikaa sosiaali- ja terveysalan työyhteisöissä. Muutos koettelee sote-henkilöstön työssäjaksamista työkykyä ja vaatii paljon johtamiselta (Haavisto 2017). Johtaja vastaa siitä, että muutosprosessi etenee organisaation strategian mukaisesti ja henkilöstö sitoutuu siihen. Muutosjohtaja on valmentaja ja mahdollistaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä. Hän kannustaa ja innostaa henkilöstöä muutoksessa eteenpäin. (Pirinen 2014, 61–63.)

SOTE-uudistuksen keskeisenä tavoitteena ovat terveys- ja hyvinvointierojen kaventaminen, kestävyysvajeen vähentäminen miljardeilla euroilla ja kustannusten parempi hallinta. SOTE-muutoksen tavoitteet saavutetaan taitavalla ja eettisellä muutosjohtamisella. Johtamisen merkitys onnistumisen edellytysten luojana ja varmistajana sekä turvallisuuden antajana korostuu. Johtamista SOTE-muutoksessa ohjaa asiakasnäkökulma, talouden näkökulma sekä henkilöstön näkökulma. Miten saadaan mahdollisimman hyvät palvelut, miten saadaan rahat riittämään ja miten tuetaan henkilöstöä, jotta he motivoituvat työssään? Tarvitaan uudenlaista uudenlainen strategista johtajuutta, jossa siirrytään linjajohtamisesta verkostojen johtamiseen. Johtajan on kyettävä priorisoimaan tavoitteet oikein, osattava antaa suunta ja luoda turvallisuutta henkilöstölle. (Pöysti 2016.)

Ilman osaavaa johtajuutta muutosprosessit eivät onnistu. Muutosjohtajan on oltava vastuuta kantava yleisjohtaja, jolla on aina kokonaisvastuu toiminnasta. Muutosjohtajan on kyettävä hallitsemaan ja hillitseämään itsensä ja hänen on oltava aidosti kiinnostunut organisaation tavoitteista ja toiminnasta. (Stenvall & Virtanen 2007, 105.)

SOTE-muutoksessa tulisi onnistua muuttamaan palvelurakennetta kehittämällä toimintamalleja, tuottavuutta, valinnanvapautta, henkilöstöjohtamista sekä kansalaisten omaa vastuuta. Keskeisen rooliin nousee myös digitalisaatio, joka tekee vasta kunnolla tuloaan sote-palveluihin. Älykkään organisaation periaatteiden mukainen johtaminen korostuu: aito kuuntelu, dialogi ja uudet näkökulmat tavoitteissa. (Pöysti 2016.)

Läsnä oleva johtaja auttaa henkilöstöään ratkaisemaan muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja avoimen ja oikea-aikaisen vuorovaikutuksen avulla. Muutosjohtaja tarttuu aktiivisesti niin esille tuleviin ongelmiin kuin eteen tuleviin mahdollisuuksiinkin. Osaavaan ristiriitojen hallintaan kuuluu avoimuus, rohkeus ja ratkaisukeskeisyys. (Stenvall & Virtanen 2007, 105–106.)

Muutoksessa on esimiehelle **kaksinkertainen tehtävä** työntekijöihin verrattuna. Hän on itse muutoksen kohteena eli joutuu samoin kuin alaisensa tekemään työtä sen ymmärtämiseksi ja hyväksymiseksi sekä sietämään epävarmuutta, joka on muutoksessa läsnä. On tärkeää, että esimies saa työh-

teison ymmärtämään muutoksen tarkoituksen. Hänen on tuettava alaisiaan muutoksen psyykkisessä työstämisessä ja käytännön toteuttamisessa. Jotta esimies kykenee tähän kaksinkertaiseen muutostyöhön, hän tarvitsee paljon tukea. (Järvinen 2008.)

Työnohjauksella voi olla muutosprosessin etenemisen kannalta hyvinkin paljon merkitystä. Mikäli muutoksessa ei pureta kunnolla vanhoja rakenteita, voi syntyä kirjavaa ja monikerroksellista toimintakulttuuria. Tämä aiheuttaa organisaatiossa epävarmuutta, epäselvyyttä ja ristiriitoja vuorovaikutussuh-teissa. Muutos lähtee johdon tasolta ja johtoryhmän olisikin pysähdyttävä välillä tutkimaan omaa toimintaansa ja kehittymistään. Työnohjaus on hyvä keino kehittää yhteistyö-, sitoutumis- ja päätöksentekorakenteita, jotka tukevat muutosprosessia. Työnohjauksella on tällöin tärkeä tehtävä johtoryhmän toiminnan laadunvarmistajana. (Sipiläinen 2012, 246–247.)

## JOHDON TYÖNOHJAUS

Paunonen-Ilmonen ja Heinonen (2015, 14–16) pohtivat, miksi ja miten johdon työnohjaus eroaa muiden työntekijöiden työnohjauksesta ja mitä johtajien työnohjaaminen vaatii työnohjaajalta. On todettu, että työnohjaajalta ei vaadita substanssiosaamista alalta, jolla hän henkilöstöä ohjaa. Johtajien työnohjauksessa asia on kuitenkin toisin. On tärkeää, että ohjaajalla on itsellään johtamisosaamista ja hän on koulutautunut johdon työnohjaukseen. Tällöin mahdollistuu paremmin johtamisen sisältöjen käsittely vuorovaikutteisesti ja sitä kautta johtajan roolin ja ammatti-identiteetin vahvistuminen.

Työnohjaus voi olla yhdelle esimiehelle suunnattua yksilöohjausta tai jollekin sovitulle esimiesryhmälle, esimerkiksi yrityksen johtoryhmälle, suunnattua ryhmätyönohjausta. Tavoitteena on saada uusia näkökulmia, tukea ja palautetta omien tai työyhteisön haasteissa. Organisaatioiden muutoksissa tarvitaan hyvinvoivia johtajia, jotka kykenevät luotsaamaan henkilöstöään menestyksekkäästi muutoksessa. (Kärkkäinen 2012, 17.)

Johtoryhmän työnohjauksen tavoitteena on puolestaan selkeyttää organisaation mitä-tason ja miten-tason perustehtäviä. Tavoitteena on tutkia ja kehittää rakenteita ja auttaa johtajia ymmärtämään tunnemaailman yhteys toiminnan onnistumiseen ja tuottavuuteen. Työnohjaus auttaa johtoryhmää ymmärtämään laaja-alaisesti toimintaansa ja päätöstensä vaikutuksia koko organisaatioon. (Sipiläinen 2012, 245.)

Johdon työnohjauksessa käydään läpi erilaisia työhön liittyviä ilmiöitä ja kokemuksia johtamiseen liittyen. Tavoitteena on ammatillinen kasvu, vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen sekä työn laadun parantaminen ihan niin kuin

muidenkin asiantuntijoiden työnohjauksessa. Johdon työnohjauksessa keskitytään nimenomaan siihen johtamisen professioon. Johdon työnohjauksen prosessi on aivan yhtä pitkäkestoinen ja tavoitteellinen kuin työnyhteisöjenkin työnohjaus prosessit. (Kärkkäinen 2012, 17.)

Työnohjaajan rooli on olla esimiehen tuki ja tunteiden säiliö. Hän antaa rehellistä ja kannustavaa tukea. Työnohjauksessa käytetään reflektiivisiä työtapoja, pohdiskellaan ääneen ja ihmetellään työhön liittyviä ilmiöitä. Työnohjaaja annostelee ikään kuin palanen kerrallaan esimiehen esille tuomia työhön liittyviä tuntemuksia käsittelyyn. (Juuti 2016.)

On tärkeää, että esimiehillä on paikka, jossa voi luottamuksellisesti purkaa tuntojaan, ilman pelkoa siitä, että omaa johtajuutta arvostellaan. Omassa työyhteisössä murheista ei voi puhua, eikä myöskään omalle esimiehelle. Kun ohjattavan esimiehen oma ammatti-identiteetti selkeytyy, johtaminen vahvistuu, oma itsetuntemus lisääntyy, niin omien alaisten ja yhteistyökumppaneiden käyttäytymistä on helpompi ymmärtää. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015) Työnohjaus on johtajan kuorman purkauspaikka, jotta johtaja jaksaa olla säiliönä yhteisössään, mutta ennen kaikkea antaa paremmat eväät johtamiseen (Paunonen-Ilmonen 2009).

Esimiehet joutuvat työskentelemään useiden paineiden ristitulella omassa työssään. Ihminen on taipuvainen eheyteen ja yhteneväiseen näkemykseen itsestä. Alitajuisella kokemuksiansa muokkaamisella esimies saattaa muita herkemmin ajautua torjumaan kielteiset tapahtumat ja heijastaa ne muiden aiheuttamaksi. Tämä on luonnollista itsensä suojaamista kaaokselta ja hajojamisen tunteelta. Tämänkaltainen totuuden vääristeleminen helpottaa esimiehen ahdistusta ja auttaa pitämään itsensä kasassa. Jossain tapauksessa tällainen integraatiopyrkimys voi johtaa narsismiin. (Juuti 2016.)

Työnohjausprosessi auttaa esimiehiä eheytyämään ilman näitä kielteisiä puolustuskeinoja. Auttamalla purkamaan sisällä olevia tunnemöykkyjä. Työnohjauksen myötä esimies kykenee paremmin tarkastelemaan johtajuuttaan uusista näkökulmista ja sitä kautta edistää myös hänen johtamansa työyksikön perustehtävää. (Mt.)

Työnohjaus vahvistaa esimiehen itseluottamusta. Työnohjaus auttaa näkemään muutoksen mahdollisuutena ja auttaa esimiestä tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja omaa rooliaan työyhteisössä. Työnohjaus auttaa esimiestä karsimaan pois turhia rönsyjä työstään. Työnohjauksen avulla esimies voi oppia virheitään ja auttaa esimiestä kokemaan työniloa. (Mt.)

Heikkilä (2010, 15) haastatteli tutkimuksessaan työnohjauksessa olleita esimiehiä. Vastauksista nousi esille, että esimiestyönohjaus auttaa jaksamisessa. Työnohjaus auttaa myös tunnistamaan entistä paremmin omat voimavarat

esimiehenä. Työnohjauksen avulla kestää paremmin paineita. Kollegoiden tuki on myös merkittävää. Työnohjaus auttaa myös ajankäytön hallinnassa ja työn rajaamisessa. Moni toteaa, ettei jaksaisi esimiestyötä ilman työnohjausta. Työnohjauksesta saa työhön uusia näkökulmia ja toimintamalleja, itselle ajatteleminen aihetta sekä työkaluja hankaliin tilanteisiin.

## SOTE-ORGANISAATIOIDEN TYÖNOHJAUS

Tuleva Sote-uudistus on esimiehille iso haaste, koska muutos on maamme mittakaavassa niin suuri. Tämä lisää väistämättä työnohjauksen tarvetta ja tuo vaatimuksia erilaisen yhteistyön tekemiselle myös työnohjaajien keskuudessa. (Seies 2017.)

Itseäni lähellä olevat esimerkit tulevat hoitotyön esimiesten työnohjauksesta. Mm. Koivu (2013) toteaa, että hoitajien työnohjaus on parhaimmillaan osa toimivaa johtamisjärjestelmää. Tutkimus tukee ajatusta, että työnohjaus edistää oppivan organisaation kulttuuria työyhteisöissä ja on väline muutosjohtamiseen. Uusien asioiden eteenpäin viejiä tarvitaan ja työnohjaukseen osallistuneet hoitajat olivat siinä tienraivaajia. Työnohjaus ei ole vain nuorille ja kunnianhimoisilla tarkoitettua, vaan aivan kaikille, kokeneille ja myös heille, joilla on työssään haasteita selviytyä. Esimiesten pitäisi rohkaista ja tukea heidän pääsyään työnohjaukseen työnjohdollisin keinoin. Koivua huolettaakin hoitohenkilökunnan jaksaminen ja potilaiden saama palvelujen laatu terveydenhuollon jatkuvassa muutoksessa. Työntekijät ovat valmiita kehittämään omaa toimintaansa, jos sille vain organisaatioissa on mahdollisuus.

Davis ja Burke (2012) totesivat puolestaan hoitotyöhön suunnatussa työnohjaustutkimuksessaan, että työnohjaus parantaa vuorovaikutusta, ammattidentiteettiä ja sen myötä kehittäminen ja näyttöön perustuvien toimintamallien käyttöönotto helpottuu. Työnohjaus ylläpitää ja edistää työhyvinvointia. Sen avulla voidaan parhaimmillaan kehittää hoitajien osaamista ja tehostaa työpanosta ja sitä kautta parantaa potilaiden hoidon laatua. (Davis & Burke 2012; Koivu 2015.)

Mielestäni sote-esimiehet voivat omalta osaltaan olla esimerkkinä ja olla mukana työyhteisönsä työnohjausprosesseissa ja osallistua omaan johdon työnohjaukseen.

Johdolle suunnattu työnohjaus tukee sote-esimiesten johtamistyötä, auttaa jaksamaan ja kehittää johtajan valmentavaa työtettä. Työnohjauksen myötä delegointi helpottuu ja päätöksenteko työyhteisön ristiriitaisissakin tilanteissa onnistuu aiempaa paremmin demokraattisuuden ja oikeudenmukaisemman johtamisen kautta. (Ollila 2006.)

## TUTKIMUSKYSYMYKSET

Voimavaralähtöisen työnhajaajakoulutukseni lopputyössäni haen vastausta kysymykseen: Millaiset ovat työnhajauksen mahdollisuudet tukea sote-esimiehiä muutoksen johtamisessa?

- Miten kokeneet työnhajaajat näkevät sote-integraatiossa kamppailevien esimiesten tukemisen ja miten siihen työnhajauksen keinoin voi vaikuttaa?
- Auttaako työnhajaus esimiehiä näkemään muutoksen mahdollisuutena ja tarkastelemaan työyhteisön perustehtävää ja omaa rooliaan työyhteisössä uudesta näkökulmasta?

## METODI

Haastattelin työtäni varten neljää johdon työnhajaajaa, jotka ohjanneet Sote-esimiehiä. He ovat toimineet työnhajaajina eri maakuntien alueella. Heillä kaikilla on pitkä kokemus työnhajauksesta. Haastattelin myös kolmea Sote-esimiestä, jotka ovat osallistuneet esimiehenä työnhajaukseen. Yksi heistä oli ylemmässä asemassa oleva johtaja ja kaksi lähiesimiestä. Työnhajaaja haastateltavat sain facebookin työnhajaajien tietopankissa olevan ilmoitukseni kautta ja esimiehet joko näiden työnhajaajien kautta sekä oman maakunnallisen verkostojeni kautta lähestymällä esimiesryhmiä sähköpostilla, jossa kerroin tästä lopputyöstäni. Yllätys itselleni oli, kuinka vähän Sote:ssa toimivat esimiehet saavat työnhajauksia. Useisiin yhteydenottoihini vastattiin, että heidän organisaatiossa ei juurikaan ole tarjottu esimiehille työnhajauksia tai että se on vasta tulossa nyt, kun Sote-muutosta valmistellaan.

Haastatteluista kolme tein skyben välityksellä ja kolme fyysisesti tapamalla haastateltavat. Yhden haastattelun tein puhelimesta, koska suunniteltu skybeyhteys ei toiminut. Haastattelukysymykset olivat avoimia kysymyksiä, työnhajaajille omansa ja ohjattaville esimiehille omansa. Analyysiä mietin jo kysymyksiä laatiessani. Miten saisin mahdollisimman laaja-alaisesti näkemyksiä, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiini. Tavoitteenani analyysille oli saada laajempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta. Siksi analyysitavaksi valikoitui sisällön analyysi, joka on yksi laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2013).

## AINEISTON ANALYYSI

Kaikki haastattelut nauhoitin ja litteroin sitten tekstiksi. Haastattelu ja litterointi vaiheessa tein jo analyysiä mielessäni: Miten haastateltavien kertomukset puhelevat lukemani teorian ja omien kokemusteni kanssa?

Litteroituun tekstiin käytin teorialähtöistä sisällön analyysiä. Tein käsittekarttaa ja yhdistelin vastauksia teemoihin, jotka vastaisivat tutkimuskysymyksiini. Tyypittelin teemoja esimerkkimerkkivastauksilla. Analyysivaiheessa mukana oli muistiinpanoni, joita olin tehnyt jo haastatteluvaiheessa. (Tuomi & Sarajärvi 2013.)

Kaikkea haastatteluaineistoa, jota oli 35 sivua, en analyysissä hyödyntänyt. Valikoin haastateltavien vastauksia ne osuudet, joilla oli jotain sanottavaa suhteessa tutkimuskysymyksiini. Seuraavaksi esittelen tuloksia suorina lainauksina ja omina yhteenvetoinani, missä työnhajaajat ovat merkattuna TO ja esimiehet merkattuna E.

## TULOKSET JA JOHTOPÄÄTÖKSET

**Esimiesten jaksamisen tuki ja uudet näkökulmat:** Tärkeimpinä huomioina haastatteluista nostaisin esille työnhajauksen merkityksen esimiesten jaksamisen tukena. Työnhajauksen keinoin esimiehet pystyvät kehittämään oman työnsä priorisointia ja ajanhallintaa. Työnohjaus auttaa heitä hahmottamaan oman roolinsa tässä Sote-muutoksessa ja sen kirkastaminen auttaa heitä viemään uusia toimintamalleja omalle henkilöstölle. Vertaistuella ja uusien näkökulmien löytymisellä on myös suuri merkitys. Suunnitelmallista johdon työnhajauksista ei haastateltavieni kokemuksen mukaan osata vielä kunnolla hyödyntää muutostilanteissa.

## MIKÄ SOTE-MUUTOS? YMMÄRRYSTÄ TYÖNOHJAUKSEN KONTEKSTISTA

Meneillään olevaan Sote-muutoskeskusteluun haastateltavat suhtautuivat kukin omalla tavallaan. Osa heistä oli sitä mieltä, että muutos on välttämätön ja erittäin positiivinen asia. Joku toi esiin taas sen, että ei ole pystytty näyttämään selkeästi sitä, että muutoksella tulee säästöjä.

*TO2: ”sitä yritetään myydä sillä, että kustannukset alenee, joka paikassa poikkeuksetta ne kustannukset on yksityistämisen myötä kuitenkin kasvanut...”*



Lähes kaikki haastateltavat toivovat, että valtionhallinnossa saataisiin päätös nyt tehtyä tulevasta sote-laista. Osa harmitteli, että päätös siirtyi. E2: ”*Harmillista, että se siirtyi. Mä oisin toivonu, että ois pysytty aikataulussa.*”

**Epävarmuudessa elämistä:** Tämänhetkisen Sote-tilanteen epävarmuus näyttäytyy esimiesten työssä myös epävarmuutena. Tämän kaikki haastateltavat nostivat poikkeuksetta esiin.

*E2: ”pitkä soppa, tosi pitkä soppa ja se luo epävarmuutta...”*

*E1: ”Ku se kokoajan muuttuu, ku ei tiiä, mitä eduskunta päättää... sit ku oot vähän kärryllä, ni sit se kohta ei ookaan sillee. Ja sitten kukaan ei taas tiiä, mitä se tarkoittaa.”*

*E2: ”ja miten nää mun tehtävät sijoittuu sotessa, niin se on aivan ilmassa...selvityksiä oon tehny sotevalmistelijoille, mutta ei sieltä mitään tietoa ole vielä tullut. Ollaanks me maakunnan liikelaitoksessa? Vai ollaanks me jossain muualla?”*

Vaikka nykyistä muutossuuntaa ei kaikki näe välttämättä hyvänä, niin tarve muutokselle kuitenkin nähdään:

*TO1: ”En mä tiedä mikä siinä on, kun sosiaalialalla ihmiset tavallaan niinku hiljaisesti hyväksyy tiettyjä epäkohtia ja se on vähän niinku surullista. Pitäis vähän niinku jaloilla pikkasen tömäytellä ja tärstellä ja vavisuttaa rakenteita tällä hetkellä. Ei ne asiat muutu sillä perinteisellä suomalaisella tyylillä, että yksinään kotona puristetaan kättä nyrkkiin, kiristetään hampaita ja kutistaan. Täytyis oikeesti niinku pystyä puhumaan avoimesti ja isommalla volyymillä. Enemmän kaikesta, mikä liittyy sosiaali- ja terveysalaan.”*

*E2: ”Sekavalta tuntuu ja se lopputulema mitä haetaan, niin on ihan ok. Mutta en mää oikeesti sitä kilpailua ymmärrä, enkä usko että se tulee toteutumaan.”*

Yksi näkökulma siihen, että yksityinen on tulossa vahvasti julkisen rinnalle, oli se, että johtamista professiona arvostetaan tulevaisuudessa enemmän. Yksityisellä sektorilla johtajat ovat vahvoja ammattijohtajia, eikä välttämättä vahvoja substanssiosaajia esim. terveydenhuollossa.

*TO2: ”Ei tarvitse olla lääkärin koulutusta, että voi johtaa sote-organisaatiota, mutta pitää olla vahva johtamisosaaminen”.*

*E2: ”Johtamiskoulutus on välttämätön, ei muuten esimiehen töissä kunta-sektorilla pärjää...”*

Osa suhtautui koko Sote-muutokseen sinänsä neutraalisti, kunhan kehittäjät ja johtajat saisivat siihen tarvittavan tuen. Sitoutuneet ja osaavat työntekijät ovat meidän Sote-organisaatioiden todellinen voimavara:

*TO2: ”jos ei siellä ois niin hyvää ja sitoutunutta henkilökuntaa, niin asiat menis ihan metsään”.*

Haastatteluissa nousi esille myös henkilöstön asema. Aiemmin organisaatiomuutokset on kohdistuneet lähinnä hallinnon tasolle, mutta nyt isoja muutoksia voi tulla myös ruohonjuuritason työntekijöille.

*TO2: ”luultavasti me tullaan näkemään tässä muutoksessa aika rajuja henkilöstösiirtoja julkiselta yksityiselle... me tullaan näkemään sitä, että henkilöstö on se, joka hakee sitä uutta työpaikkaa...”*

## TYÖNOHJAUS ESIMIEHEN JAKSAMISEN TUKENA

Jokaisesta haastattelusta nousi vahvasti työnohjauksen merkitys esimiesten jaksamisen tukemisessa ja haasteellisten tilanteiden purkupaikkana. Työohjaajan rooli containerina on merkittävä (vrt Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 15). Työnohjaaja säilöö tunnemylläkkää ja annostelee sitä sitten reflektiivisesti ohjattaville esimiehille takaisin. Tämä näkyy rauhoittumisena.

*TO 4: ”pääosin se on purkupaikka... se mylly mitä on nyt pyöritetty, on koskenut tosi raskaasti joillekin sektoreille. Erityisesti sosiaalipuolelle ja ne esimiehet ovat voineet tosi pahoin. Näiden ihmisten kanssa on aina jouduttu alkaen alusta... pitää avata se painekattilan venttiili, jotta pääsee se paine pois.”*

*TO2: ”Rauhottumisena. Se on musta hirveen jännä ku hirveen usein käy niin, että, kun esimies tulee työnohjaukseen siitä sen kauheen kiireen ja paineen keskeltä ja on niinku kasvoiltaan kauheen kiree. Ja sit jossain vaiheessa siinä tapahtuu semmonen, että näkee, että kasvojen pikkulihakset rauhoittuu, niinku rentoutuu ja rauhoittuu.”*

Jokainen haastateltu esimies oli sitä mieltä, että esimiestyössä työnohjausta tarvitaan.

*E2: ”Mä liputan työnohjauksen puolesta. Se on hyvä keino tuulettaa ajatuksia.”*

*E1: "Mun mielestä se työnohjaus pitäis olla semmonen vakio. Että se kuuluisi automaattisesti siihen pakettiin, että saat työnohjausta, kun toimit esimiehenä."*

Ryhmämuotoisena johdon työnohjaus tuo lisäarvona vertaistuen. Tästä seuraavat kommentit, joissa puhutaan hyvinkin suoraan esimiehen yksinäisyydestä.

*TO4 : "Siinä niinku yksittäisestä esimiehestä tulee niin pieni ratas siinä koneistossa, että tuota se yksinäisyyden tunne on aivan musertava. Vertaistuki ja paineen purkaminen. Ne on tärkeimmät. Sillä ne ihmiset ei pysy niinku toimintakuntoisena ilman työnohjausta."*

*TO3: "esimiehet on niin yksin... kaikilla ei ole sitä kollegaa, kelle purkaa asioita"*

*TO2: "Esimiehelle on tärkeä, että on se paikka jossa voi jakaa niitä asioita. Kun eihän niistä työhön liittyvistä asioista voi puhuu kotona... ei tietenkään. Ja sitten toisaalta, kun esimies on tietyllä lailla yksinäinen siellä omassa työpaikassaan, niin eihän hän mennä puhumaan alaisille niistä asioista, koska ne tulkitaan sit helposti väärin. Ja jos ei siellä oo kolleegoita, joiden kanssa vois keskustella. Niin aika lailla yksinäinen tilanne. Ja tietyissä tilanteissahan sitä ollaan niinku kolleegoiden kanssa ikään kuin kilpasilla. Kilpaillaan samoista resursseista, rahoista ja muista... että ei ehkä kaikkee halua tuoda siinäkään esiin. Kyllä siis työnohjaus on esimiehille tosi tärkeä."*

Yksinäisyyden rinnalle nousee myös osaoptimoinnin ja tulosajattelun mukanaan tuoma kilpailu epäkohtineen: enää ei voi uskoutua tai toimia kollegiaalisesti, kun on pelättävä jopa selkään puukottamista.

Työnohjaajat puolestaan toivat aika vahvasti esille sitä näkökulmaa, että työohjausprosessin pitää olla tarpeeksi pitkäkestoinen, luottamuksellinen ja reflektiivinen, jotta aitoon rakentamiseen, kehittymiseen ja kokemukselliseen oppimiseen prosessissa päästää.

## TYÖNOHJAAJAN AMMATTITAITOISTA: UUDET NÄKÖKULMAT JA OMAKOHTAISUUS JOHTAMISTYÖSTÄ

Esimiehet toivat esille ammattitaitoisen työohjaajan merkityksen siinä, että hän avaa aivan uusia näkökulmia.

*E1: ”Se (työnohjaaja) osas herätellä omia ajatuksia ihan toiselta kantilta... ku ite on aika semmonen putkinäköinen... se sanoo, että ootko koskaan ajatellu niinkö näin tai voisitko ajatella tekeväsi näin...”*

*E3: ” Se että työnohjaajalla on itellä johtamiskokemusta... se on tärkeitä, että se tietää, mistä mää puhun...sit se pystyy avata erilaisia näkökulmia omasta johtamisesta.”*

Esimiehet tarvitsevat ensin sen tuen omalle jaksamiselle, jotta kehittymistä voi alkaa tapahtua. Jos olet uupunut, et pysty kehittymään.

### ”AIKA SEMMONEN PERUS CONTAINER -TYHJENNYS”

*TO1: ”Se varmaan näkyy niin, **että silloin ku hän tuli, niin hänen oli hirveen vaikee niinku sanottaa.** Meillä meni tosi monta kertaa ennenkun me päästiin edes siihen pisteeseen, että me tiedettiin tai että minäkin tiesin tai olin varma siitä, että mistä me puhutaan oikeesti. Tuli niinku selkeyttä siihen, ihan vaan siihen hänen omaan olemukseen ja miten niinku asioita sanottaa. Hän vaikutti ihan selvästi ylikuormittuneelta siihen kaikkeen negatiiviseen viestintään, mitä hän oli saanut. Ja se ristituli tavallaan, missä hän nyt esimiehenä on. Vaikka hän on aika korkeassa asemassa. Tai minun mielestäni. Hänellä on hirveästi hyppysissä tällä hetkellä ja hän joutuu niinku tavallaan... ylempää tulee joku viesti, että tämä on niinku tärkein asia sotessa ja hän vie sen ristiriitaisin tuntein ja ohjaa omia alaisia.*

*Nii ehkä se voimavara, mikä hänelle tässä on niinkun tullut, ja jos tätä nyt vielä jatketaan, niin niitä voi tulla vielä lisääkin, mutta se sellainen selkeys siitä omasta toiminnassa ja selkeys siinä omassa ulosannissa. Siinä on, sanotaanko nyt, että se on rauhallisuus, mitä siinä on tullu. Että keskustelu on mennä semmoseksi niinku selkeemmäksi ja ei sinkoile sinne tänne. On niinku rauhoittunut siinä viestinnässä. Kun hän on saanut tavallaan puhuttua sitä ulos. Aika semmonen perus container tyhjennys”*

Jaksamiseen muutoksessa vaikuttaa se, että onko esimiehellä aikaa johtaa? Useasta haastattelusta nousi esiin näkökulma, että muutoksessa esimiehet tekevät ikään kuin kahta työtä: johtavat nykyistä yksikköään, mutta ovat samalla mukana rakentamassa uutta. Tämä uusi ei ole täysin selvää, vaan tuo tullessaan epämääräisyyttä.

*TO4: ”kun ne ihmiset oli vielä niissä omissa vanhoissa organisaatioissaan ja ne teki jo sitä uuden organisaation tehtävää. Ne oli sitä enemmän väsyneitä, kun ne hoiti ikään kuin kahta työtä.”*

## ESIMIESTEN JOHTAMISOSAAMINEN JA SEN KEHITTÄMINEN

Yhtenä keskeisenä teemana haastatteluissa nousi esimiesten johtamisosaaminen osana muutosjohtamista (vrt. Stenvall & Virtanen 2009). Ikään kuin vahingossa on tapa puhua sosiaalipalveluista ja terveystalv palveluista erikseen riippuen siitä, mistä taustasta haastateltava itse oli. Muutoksesta puhutaan kuitenkin yhteisenä ja asiakkaat ovat yhteiset. Osaava muutosjohtaminen ja johtaminen professiona korostuu tässä hetkessä yhä enemmän. Hoitotyön johtajien ja lääkärijohtajien näkemuserot nousivat aika-ajoin esille. SOTE:ssa rinnalle tulevat vielä kuntien muiden peruspalvelujen johtajat.

Oman ja toisten osaamisen tunnistaminen ja kehittäminen sekä oman osaamisen näkyväksi tuominen ja arvostaminen olivat useiden työohjauksen tavoitteita. Lähtökohtana kaikelle on asiakaslähtöinen johtaminen (vrt. Juuti 2015). Sekä työnohjaajat että esimiehet toivat esille kokemuksellisen oppimisen näkökulmaa työnohjauksessa.

*E2: ”työnohjauksessa esimiehet oppii kuuntelemaan muita... se on edellytys, jotta mahdollistuu yhteisen tulevaisuuden rakentaminen”*

*TO2: ”...että siihen johtamiseen kiinnitettäisiin huomiota. Että se johtaminen on ihan oikeesti työ ja se vaatii resursseja ja se vaatii aikaa. Siis aika on nimenomaan se resurssi. Ihan samalla lailla kun raha. Ja jos sitä ei ole, niin sitä on ihan turha kuvitella, että kunnan johtamistakaan syntyy... Ja että johtaja niinku ihan oikeesti mieltis, että mitä varten hän siellä on. Ja viimekädessä tietty sit potilaita varten. Mitä se potilas on niinku saamassa siitä henkilökunnan työpanoksesta. Ett se pysyis niinku jotenkin kirkaana mielessä koko ajan.”*

Esimiehet ja työnhajaajat nostavat sille työnhajauksen vaikuttavuuden, esimerkiksi johtamistaitojen vahvistumisen:

*TO4: ”kun on keskusteltu, niistä ilmiöistä, joita he kokee. Niin kyllä siellä on selkeesti jotain esimiestaitojakin pystytty kehittämään”*

*TO3: ”ohjattavat on niinku vahvistuneet johtajina...yksilöohjattava kohdalla huomasin, että hän on saanut jäməkämpää otetta esimiestyöhön, kuten vaikeisiin asioihin puuttumiseen. Hän ei tykännyt hankalien asioiden käsittelystä, mutta sitten kun työnhajauksessa niitä käytiin läpi, niin hän ei kokenut niitä enää niin hankalana”.*

*E2: ” nää mun lähiesimiehet on aika kokemattomia johtamisessa tai niiltä puuttuu johtamiskoulutusta... työnhajaus on yks keino myös kouluttaa heitä.”*

*E2: ”kyllä se (johdon työnhajaus) on muuttanut sitä johtamista keskustellevampaan suuntaa, kun sä istahdat sen oman porukan kanssa keskustelemaan johtamisen kysymyksistä. Se lisää myös omaa ymmärrystä ja siinä oppii tuntemaan niitä ihmisiä. Mitä ne oikeesti ajattelee ja mikä niille on tärkeä.”*

*E1: ”Ihan oikeesti ku mieltii ny niitä tilanteita, mitä työnhajauksessa käytiin läpi, niin ihan oikeesti jotain toimintamalleja saatettiin muuttaa sen ajatuksen myöstä, mitä siellä syntyi...Ihan käytäntöön ne tuli.”*

## JOHDON TYÖNOHJAUKSEN MAHDOLLISUUDET SOTE-MUUTOKSESSA

*TO3:”siinä esimiesten ryhmätyönhajauksessa huomasin, että he saivat semmoiset yhteiset pelisäännöt, että missä aikataulussa mitäkin muutoksia ja uudistuksia tiedotetaan henkilöstölle”*

Haastatteluista nousi esille erilaisia näkökulmia, jotka puhuvat sen puolesta, että työnhajaus on yksi mahdollinen keino tukea Sote-johtajia muutoksen kohtaamisessa. Seuraavassa on sekä esimiesten että johdon työnhajajien kommentteja.

### **Ymmärryksen ja kestävyuden lisääntyminen:**

*E2: ”työnhajaus sotemuutoksessa... no kyllähän se lisää yhteistä ymmärrystä siitä, mihin suuntaan ollaan menossa”*

*TO3: ”työnhajaus on yksi keino auttaa näitä esimiehiä kestäämään tätä epävarmaa tilannetta ja samalla auttamaan näitä esimiehiä oppimaan ja*

osallistumaan tämän muutoksen tekemiseen” He ovat oppineet luottamaan itseensä ja omiin voimavaroihinsa siinä, kykenevät viemään muutoksen läpi työyhteisössä. Esimiesten ryhmätyönohjaus on auttanut tiimiytymään ja saamaan tukea toisistaan. Ja puhumaan siitä, että jos omassa johtamisessa on erilaisia linjoja, niin puhumaan niistä avoimesti ja miten sitten jatketaan yhteisellä linjalla muuttamaan niitä toimintamalleja ja laajentamaan verkostoja.”

E1: ” työnohjaus auttaa sisäistämään muutokset ensin itse ja miten ne viedään sitten läpi omassa työyhteisössä”

E2: ”Kyllä siitä (johdon työnohjauksesta) on hyötyä. Meillä oli tavoitteenakin, että luodaan yhteisiä hyviä käytäntöjä siihen johtamiseen. Kyllä se mun mielestä näkyy. Me on luotu niitä uusia yhteisiä käytäntöjä sen mukaan, mitä on työnohjauksessa sovittu.”meillä on nyt yhteiset pelisäännöt ja tää mun oma esimiestiimi niihin mun mielestä sitoutuu ja totta kai se näkyy sit alaspäin”

### **Työnohjauksen hyödynnettävyys ja oikea-aikaisuus muutoksessa:**

Useassa haastattelussa nousi esiin, että työnohjausta ja sen mahdollisuuksia ei ehkä osata vielä riittävästi hyödyntää. Myös sillä on merkitystä, että työnohjausta haetaan oikea-aikaisesti suhteessa muutokseen. Esimerkkeinä työnohjaajien kommentit:

TO3: ”työnohjaus auttaisi usein, kun tulee uusia ja erilaisia tehtäväkuvia ja toimintoja yhdistellään. Nimenomaan esimiesten ryhmätyönohjauksesta oli tällöin hyötyä, kun haetaan yhtenäistä linjaa johtaa”

TO1: ”Auttaa erottamaan ne asiat, mihin voi itse vaikuttaa ja mihin ei. Ja jos ei pysty vaikuttamaan, niin miten sietää sitä.”

### **Esimiesten kokemuksia työnohjauksen oikea-aikaisuudesta muutoksessa**

E2: ”Sotejohtajilla sen pitäis olla enemmän ryhmätyönohjausta ja sillon kun ollaan työnohjauksessa sen ilmapiirin pitäisi olla luottamuksellinen ja pitäis jo vähän tuntea toisiaan. Miten siinä, kun aatellaan minkälaisista organisaatioista tulee ihmisiä soteen, niin eihän me tunneta toisiamme, meillä ei ole toisistamme hajua. Täytyy olla itse hirmu aktiivinen, että löytää ne verkoston avainhenkilöt. Ihan ekana en menis työnohjaukseen heidän kanssaan. Ensimmäinen pitää verkostoitua. Mutta sitten jatkossa, kun ollaan uudessa organisaatiossa ja on ne pelinappulat selkeet ja se pelilauta, että mä tiedän kenen

*kanssa mä yhteistyötä teen. Siinä kohtaa mä voisin ajatella työnohjausta ja ois paikallaan työnohjauksellisin keinoin käymään niitä asioita läpi.” ”Se on johtajan työtä, että sulla on ne verkostot. Sun on pakko tänä päivänä verkostoitua, mutta työnohjaus ei ole keino siihen.”*

*E1: ”No kyllä mää nään, että sillä (johdon työnohjauksella) on merkitystä. Koin niin hyvänä sen oman työnohjauksen. Nii ku tää on nyt nii todella suuri tää muutos ja esimiehillä on se voima ja valta ja vastuu viiiä sitä muutosta eteenpäin. Niin tottakai pitää olla se työnohjaus, jossa voi pohtia niitä asioita ja miettiä, oonko mää nyt tekemässä oikein. Se on aika iso paukku, mitä tässä nyt tehdään. Mun mielestä siihen pitäis olla ryhmätyönohjaus meille lähiesimiehille.”*

Eräs johdon työnohjaajista toi vahvasti esille suurten systeemien teorian ja sen mahdollisuudet Sote- johtajien muutosjohtamisen tuen menetelmänä. Tässä on pitempi esimerkki työnohjaajan pohdintoista

*TO4: ”Sitä (johdon työnohjausta) pitäis käyttää johdonmukaisesti läpi koko organisaation ja tuota sitten se pitäis nähdä tämmöisenä suuren systeemin työnohjauksena. Jossa sitten työnohjaajat tekevät yhteistyötä. Siis ne työnohjaajat, nää johdon työnohjaajat, jotka ohjaa eri tasoja... ihan lähiesimiehistä suurimpaan johtoon. Niitä pitää olla ensinnäkin iso joukko ja heidän täytyy tehdä yhteistyötä keskenään ja käydä omaa keskusteluaan.*

*Mä oon nähny, miten tää organisaatio todella rankasti kipuilee sen kanssa, että asiat on niinku aivan syvältä. Ja nää ihmiset on niinku aivan repeämispisteessä. Mutta niillä ei ole konsteja. Ei oo niinku kanavia, joilla ne sais sen tiedon eteenpäin. Niinku sen organisaation sisäisen dialogin alkuun.*

Työnohjaaja myös pohtii omaa paikkaansa ja vaikutusmahdollisuuksiaan:

*Se on mulle hirveen turhauttavaa, kun mä niinku nään että on selkee ongelma. Jos mulla ois semmonen asema ja tehtävä, että mä voisin niinku sitä viestiä viedä, se helpottais tätä muutosta. Mutta ei mulla ole. Työnohjaajalla ei ole. Se ois eri asia, jos ois tämmönen suuren systeemin järjestelmä. Jossa on koko johdon työnohjaaja yhteisö, joka voi sitten käydä dialogia sen ryhmän johdon kanssa. Ja nostaa esille asioita ihan luvan kanssa. Se olis äärimmäisen arvokasta. Sen organisaation sisäisen dialogin merkitys siinä, kun kaikki rikotaan ja se täytyy rakentaa uudelleen alusta alkaen. Ja sen sisäisen dialogin muodostuminen, niiden rakenteiden muodostuminen*



*kestää tosi kauan. Niin jos siihen rakennettaisiin tällöinen työnhajaajista koostuva joukko, joka toimii semmoisena nopeamana ilmiöiden esille nostajana. Suuren systeemin teorian mukaisesti.*

Organisaatioissa ei välttämättä vielä edes täysin tiedetä, mitä johdon työnhajaus on ja mitä sillä olisi annettavaa.

*TO4: ”Johdon työnhajusta käytetään tässä organisaatiossa hyvin vähän. Meitä on kaksi työnhajaajaa ja neljä ryhmää. Vähän ollut käytössä siihen nähden, miten paljon esimiehiä on ja heillä haasteita. Ja ohjauksen painottuu lähiesimiestyöhön ja keskijohtoon. Ylin johto ei käytä lainkaan. Ja siellä sitä oikeesti tarvittaisiin.... oisko se perinne.... Mää oon huomannu, kun oon yrittäny tarjota johdolle työnhajusta, niin oon törmänny siihen, että meillä on jo työnhajaus. Kun kysyn tarkemmin, niin ne tarkoittaa sitä lakisääteistä työntekijöiden työnhajusta, jossa eivät edes esimiehet ole mukana. Että se ois niinku työyhteisön työnhajusta ja sillatavoin jotenkin järkevää. Vaan se on sitä asiakastyöstä johtuvaa paineen purkua, asiakaskeissien käsittelyä. Joka on tärkeätä, mutta se ei niinku auta ollenkaan tähän johtamisen juttuihin. Sitten kun sitä (johdon työnhajusta) on vähitellen ruvettu käyttämään, niin sitten siihen on niinku innostuttu. Että täähän onkin hieno juttu! Mähän voin tästä jotain oppia ja mä saan tästä paljon....”*

## POHDINTA

Koska Sote-muutos on yhteiskunnallisesti niin suuri julkisten palveluiden uudelleenorganisointi, täytyy sen johtamiseen todella panostaa ja tulevissa maakunnissa osata luoda sille yhteinen rakenne. Ei ole varaa siihen, että johtajilla ei ole selkeää yhteistä suuntaa siitä, mihin ollaan menossa. Johtaminen omana professionaan korostuu. Johdon työnhajauksella on tässä oma paikkansa.

Haastateltavieni kokemukset työnhajauksesta ovat kaikestaan positiivisia. Suuri merkitys on jaksamisen tukemisella, prioriteettien selkiytymisellä, uusien toimintamallien luomisella ja vuorovaikutuksen kehittymisellä. Se edistää johtajien kokemuksellista oppimista ja kykyä tunnistaa voimavarojaan. Tuo jämmäkyttä omaan työhön ja laajentaa ymmärrystä uusien näkökulmien kautta.

Itseäni puhutteli kautta linjan haastatteluissa kuultu epävarmuus ja osittain myös epäuskokin siitä, mitä tästä SOTE: sta tulee. Osassa Suomea muutosta ollaan vasta suunnittelemassa ja joissain maakunnissa on jo tehty isojakin organisaatioiden yhdistämisä. Joka paikassa epävarmuus puhuttaa ja johtajien

osaaminen korostuu. Ilahduttavaa oli kuitenkin kuulla, että työnohjauksella pystytään selkeyttämään johtajien työnkuvaa ja lisäämään niitä voimavaroja, että ilo työhön löytyy ja pysytään perustehtävän eli asiakkaan hyvän palvelun äärellä. Johtajalla tulee itsellä olla sisäinen motivaatio tehdä johtamistyötä, muuten hän ei mielestäni kykene älykkään organisaation mukaiseen johtamiseen (vrt. Pöysti 2016).

Ihan selkeästi useissa työnohjausprosesseissa oltiin pystytty luomaan uusia muutosta tukevia toimintamalleja ja viemään niitä käytäntöön. Pienissä määrin, mutta kuitenkin. Ilahduttavaa on se, että näissä joissain esimiesten ryhmätyönohjauksissa on pystytty luomaan organisaation strategian mukaisia yhteisiä linjoja johtamiseen.

Johdon työnohjauksen tulisi olla suunnitelmallista ja linjassa organisaation sekä yhteistyöverkoston muun työnohjauksen kanssa. Mielellään näkisin myös suuren systeemin teorian mukaista työnohjausta enemmän näissä sote-organisaatioissa. Tarvittaisiin varmasti myös tieteellistä näyttöä enemmän sen hyödyistä. Kautta linjan johdon työnohjauksen profiilia tulisi nostaa. Parhaiten se voisi onnistua hakemalla lisänäyttöä tutkimuksellisestikin sen vaikuttavuudesta. Ja toki vahvempaa työnohjauksen esille nostamista organisaatioiden työhyvinvointisuunnitelmissa sekä julkisessa keskustelussa.

Tietyillä sektoreilla, kuten sosiaalityössä ja psykiatrialla, työnohjaus nähdään välttämättömänä työssäjaksamista tukevana tekijänä ja yksityisellä sektorilla myös laatukriteerinä. Itselleni herääkin kysymys, että eikö työnohjaus voisi toimia myös yhtenä SOTE-johdon ja uusien SOTE-organisaatioiden laadunvarmistajana?

## LÄHTEET

Davies, C. & Burke, L. 2012. The effectiveness of clinical supervision for a group of ward managers based in a district general hospital: an evaluative study. *Journal of Nursing Management* 20, 782–793.

Haavisto, P. 2017. Työntekijät tarvitsevat tukea sote-muutoksessa. Artikkelin 30.8.2017 Työ terveys turvallisuus -lehdessä. Viitattu 21.11.2017. [www.tttlehti.fi/tyontekijat-tarvitsevat-tukea-sote-muutoksessa/](http://www.tttlehti.fi/tyontekijat-tarvitsevat-tukea-sote-muutoksessa/).

Heikkilä, P. 2010. Esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta ”Olen löytänyt uudelleen työnilon”. Opinnäytetyö. Työnohjaajakoulutus 2007–2009. Oulu: Oulun yliopisto. Koulutus- ja tutkimuspalvelut.

- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskisyyteen. Juva: PS-kustannus.
- Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: Talentum Media.
- Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto.
- Koivu, K., Hyrkäs, K. & Saarinen, P.I. 2011. Who attends clinical supervision? The uptake of clinical supervision by hospital nurses. *Journal of Nursing Management* 19, 69–79.
- Kärkkäinen M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallaswuo, A. Koski, U. Kyrönseppä, M-L. Kärkkäinen. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisesta näkökulmasta. Väitöskirja. Vaasa: Vaasan Yliopisto.
- Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin. Tallinna: United Press.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2009. Itsetuntemuksella parempaan johtamiseen. Ihminen liian kallis uhrattavaksi kvartaalitaloudelle. *Osviitta* 2, 15–18.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus ja coaching toiminnan vaikuttavuus, työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin vaikuttavuus organisaatioille. Helsinki: Sued Management Oy, 15–20.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.
- Romppainen, A-M. 2014. Kokemuksia esimiestyön työnohjauksesta neljällä vuosikymmenellä. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin. Helsinki: United Press, 322–340.

Seies, E.-R. 2017. Sote tuo työtä. Osviitta, 1, 17.

Sipiläinen, P. 2012. Johtoryhmien kehittäminen työnohjauksellisessa työskentelyssä. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä, M-L. Kärkkäinen. Helsinki: Sanoma Pro.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

Pöysti, T. 2016. Johtaminen uudistuvissa SOTE-palveluissa. Esitys 20.5.2016. Viitattu 21.11.2017. <http://alueuudistus.fi/documents/1477425/0/Po%CC%88ysti+inhimillinen+sote+johtaminen+2016+0520.pdf/28a6bdce-f9be-456f-9379-88997d7da400>.

# TYÖNOHJAUKSELLINEN OTE MUUTOKSEN JOHTAMISESSA

Heidi Kauppinen

## JOHDANTO

Voimavarakeskeisen työnohjaajakoulutuksen lopputyön aihetta miettiessäni, pohdin, että mikä minua kiinnostaisi. Teoreettinen lähestymistapani on ratkaisukeskeinen, joten siihen tulokulmaan halusin lopputyössäni keskittyä. Omassa työssäni oli tulossa iso rakenteellinen muutos ja siinä tarvittiin ratkaisukeskeisyyttä sekä uusia näkökulmia muutoksen onnistumiseen. Siitä syntyi ajatus tarkastella muutosjohtamisessa tärkeitä näkökulmia ja liittää se tähän kontekstiin. Oma kasvuni työnohjaajaksi on ollut myös tärkeässä roolissa tässä muutoksen läpiviemisessä, ja halusin myös avata, kuinka työnohjaus on minua kannatellut muutosprosessissa.

Pohdin myös voimavarakeskeisen lähestymistavan käyttöä muutoksessa jaksamiseen, erilaisuuden rajapintoja ja niiden yhtymäkohtia. Transferenssia ja vastatransferenssia käsittelen työssäni. Transferenssissa tulee esille tunteita, asenteita, odotuksia ja pelkoja ja ne voivat olla joko positiivisia tai negatiivisia. Johtajan ja työnohjaajan on hyvä tunnistaa ja tiedostaa transferenssin läsnäolo. Myös vastustusta eli vastarintaa liittyy muutosprosessiin; toisaalta muutosta halutaan; toisaalta muutosta kohtaan esiintyy vastarintaa. Vastarintaprosessia myös tarvitaan muutoksissa ja työnohjaajan on hyvä tunnistaa nämä elementit, edetä rauhassa ja mahdollisesti ryhmän tahtisesti.

Tässä työssä referoin omia päiväkirjamerkintöjäni sekä esimieskollegoilta keräämääni palautetta. Kirjoitan siis omista esimieskokemuksistani ja siitä, miten niissä hyödynsin työnohjaajakoulutuksen. Tämä artikkeli on enemmänkin kokemuksellinen kuin teoreettinen, samalla omaa ajatteluaani avaava ja jäsentävä.

## MISTÄ ON KYSE MUUTOKSESSA

Lähteenmäen (2017, 20–21) mukaan muutos on prosessi, jossa jokin tulee toisenlaiseksi kuin se aikaisemmin oli. Muutoksella tavoitellaan sitä, että toisenlaisiksi tehdyt asiat pysyisivät sellaisina, miksi ne muutettiin ja jatkaisivat kehitystä eteenpäin ilman, että asiat palaisivat sellaisiksi kuin ne olivat ennen muutosta. Yksinkertaista ja haastavaa. Projektioppaat sekä muutosjohtami-

sen kirjallisuus ovat täynnä projektoitujen muutosten työtapoja sekä usein myös tarinoita onnistumisista. Tässä artikkelissa pyrin kuvaamaan muutosta arkisena kokemuksena, missä myös vastoin käymiset ja epäonnistumiset kuuluvat muutokseen.

Muutokseen mukaan lähteminen on helpompaa, jos muutoksen tavoitteet yhtyvät työntekijöiden omaan tavoitteisiin. Harvoin on kuitenkin näin. Yleensä työntekijät sopeutuvat, jotta esim. pystyvät pitämään työpaikkansa. Muutokset pääsääntöisesti tulevat ylhäältä alas, ikään kuin sanottuna ja tavoitteet valmiina. Muutokseen mukaan lähteminen edellyttää lähes poikkeuksetta oman mukavuusalueen ulkopuolelle astumista. (Myllymäki 2017, 22.) Se saattaa merkitä myös lisää työtä ja lisää energian kulutusta. Jos muutos on taas kovinkin mieluinen, niin se saattaa antaa lisää energiaa.

## MITEN MUUTOS JOHDETAAN

Omassa organisaatiossani rakenteellinen muutos tuli nopealla aikataululla toteutettavaksi. Muutoksessa toisen kunnan keskuskeittiön toiminta lakkautettiin ja ko. keskuskeittiön toiminta siirrettiin kolmelle suurkeittiölle. Oma yksikköni, keskuskeittiö, otti ruuanvalmistusta lisää 1000 annosta/arkipäivä, joten yhteensä ko. keskuskeittiö tuotti aterioita tämän muutoksen jälkeen 3000 annosta/arkipäivä. Tämä muutos oli ulkopuolelta määrätty toteutettavaksi ja haasteellisen aikataulutuksen vuoksi käytännön ennakointi jäi tästä syystä vähäiseksi. Muutokselle oli asetettu selkeä päivämäärä ja perustelut sen tekemiselle.

Näin jälkikäteen voi sanoa, että prosessia on hoidettu niillä määräyksillä ja puitteilla, mitkä ovat olleet sille asetetussa aikaikkunassa mahdollisia. Ruuanvalmistusta tuli niin paljon lisää, että jouduttiin tekemään ruoantuotantotapaan ja reseptiikkaan suuret uudistukset. Tuotantotapa muutettiin kylmävalmistukseen ja reseptiikka meni täysin uusiksi. Tähän muutokseen liittyi myös iso logistinen muutos: kuljetukset tuli miettiä uudelleen ja löytää kaikkia palveleva toimiva logistinen ketju, sillä välimatkat ruokakuljetuksilla olivat pitkiä.

Henkilöstöä muutos koski myös: ko. kunnan keskuskeittiöltä tuli johtamalleni keskuskeittiölle kolme työntekijää ja heidän perehdyttäminen ja ryhmäytyminen jäivät ohueksi. Keskuskeittiölle siirtyvät henkilöt kerrottiin nimeltä vasta kuukautta ennen varsinaisen muutoksen toteutumista kaikille esimiehille. Kokonaisuudessaan keskuskeittiöni alaisuuteen tuli henkilöstöä lisää 12 henkilöä, kun esimiesvastuu siirtyi myös ko. kunnan pienistä palvelu- ja jakelukeittiöistä keskuskeittiön esimiehen, minun, alaisuuteen. Johtamisessa tämä tarkoitti myös muutosta. Uusiin henkilöihin tuli tutustua, yksiköiden toimintatapoihin

tuli tutustua, yhteisiä palavereita sidosryhmien kanssa, yhteisten pelisääntöjen laatimista- ja niihin sitoutumista, konkretian luomista ja esimiestyön uudelleen organisointia sekä ennen kaikkea johtamisen priorisointia.

Muutoksessa on merkittävässä roolissa vuorovaikutus sidosryhmien välillä ja avoin dialogi. Läpinäkyvyys, rehellisyys, ratkaisukeskeisyys ja omien voimavarojen tunnistaminen olivat keskiössä, kun projektia vietiin eteenpäin. Muutoksen tavoite oli onnistunut arki muutoksen jälkeen. Tärkein tavoite oli tyytyväinen asiakas. Tärkeää oli myös saada uudet henkilöt ryhmäytettyä keskuskeittiön työyhteisöön ja luoda luottamukselliset välit kaikkiin keskuskeittiön alle tuleviin yksiköihin. Tavoitteena oli myös onnistunut reseptiikka ja uuden tuotantotavan onnistunut jalkauttaminen arkeen. Työturvallisuuden takaaminen nostettiin keskiöön, kun valmistettavan ruuan määrä tulisi olemaan niin korkea. Omavalvonnan tarkastaminen, yhteydenotot terveystarkastajaan ja dialogin käyminen yhteistyökumppaneiden kanssa oli välttämätöntä. Ohessa omaa ajatteluaani päiväkirjamerkintöinä.

*”Oman henkilökohtaisen tahtotilan löytyminen ja oma motivaatio muutokselle olivat merkittävässä roolissa. Lähdin lähestymään muutosta mielikuvien kautta. Loin itselleni myönteisen mielikuvan tulevaisuudesta ja onnistuin löytämään käytännöllisiä ratkaisuja tavoitteiden saavuttamiseksi. Ihmekysymykset- ja onnettomuusodotukset olivat ajankohtaisia omassa kannattelussani ja pääsin hyödyntämään ratkaisusuuntautunutta työskentelytapaa.”(päiväkirjamerkintä)*

Suorituksen johtamisen perusotteita on neljä. Järvinen, Rantala & Ruotsalaisen (2014, 190) mukaan niitä on valtuuttava ote, sparraava ote, ohjaava ote ja neuvova ote. Mielestäni olen tarvinnut näitä kaikkia otteita omassa muutosjohtamisessa. Jokainen työntekijä on oma persoonansa ja olen käyttänyt omaa intuitiota asioiden eteenpäin saattamisessa. Hyvä ihmistuntemus on auttanut oikean työtavan löytymisessä, mutta hyvä on tiedostaa, että kaikille henkilöille ei sovi samalainen lähestymistapa.

Lähteenmäen (2017, 55) mukaan muutoksen johtamisessa tulee ymmärtää kokonaisuus.

Allekirjoitan tämän lauseen täysin; jos näin ei ole, niin koko muutos saattaa epäonnistua. Koin myös tärkeänä johdon ja työntekijöiden sitoutumisen muutokseen. Oma henkilökohtainen asenne oli todella tärkeää ja sen sisäistäminen. Jokaisen yksilön vastuu muutoksen onnistumisesta vaati säännöllisiä työpaikkapalavereja ja asioiden kertaamista ja avointa vuoropuhelua. Oikea-aikainen tiedottaminen ja henkilöiden sitouttaminen vaativat myös hyvää

työnorganisointia ja asioiden säännöllistä seuraamista arjessa. Tässä ovat apuna olleet erilaiset toiminnalliset työkalut: kortit, ryhmätehtävät, yhteinen työhyvinvointikartan rakentaminen ja avoin dialogi työntekijöiden kanssa.

## LÄPINÄKYVYYS

Hyvä johtaja antaa johdettavilleen mahdollisimman paljon tilaa tehdä omaan työhönsä kuuluvia päätöksiä. Jokaisella organisaation jäsenellä tulisi olla oikeaa tietoa käytössä henkilökohtaisen päätöksentekonsa tueksi. Tietoa tulisi jakaa mahdollisimman avoimesti ja rehellisesti (Hinkka, Myllymäki, Haipus & Hämäläinen 2013, 83). Rehellisyyteen liittyy myös oikean tiedon puhuminen eikä oletusten varassa puhuminen. Faktojen kertominen reaaliajassa tuo arvostuksen tunteen ja henkilöt kokevat olevansa merkityksellisiä työnantajalle. Sitkeä ja systemaattinen työote saavat aikaan muutoksen ja se synnyttää ihmisissä vastuunottoa. Myös työnohjaus on myös kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutusta ja työnohjauksessa pyritään keskittymään realismiin. Työnohjauksen yksi keskeinen väline on reflektointi. Omakohtainen reflektointi tarjoaa mahdollisuuden asioiden uudelleen ymmärtämiselle ja uusien näkökulmien tarkastelulle.

Muutoksen johtamisessa ja henkilökohtaisessa kasvutarinassa löytyy samankaltaisuuksia, muun muassa kunnianhimo. Kunnianhimoa tulee olla, että saavutamme halutun päämäärän. Sen tulee olla perusteltua ja terveille pohjalle rakennettua tai muuten se muuttuu negatiiviseksi. Negatiivinen kunnianhimo saattaa jopa lamaannuttaa prosessia ja saatamme keskittyä väärin asioihin. Kunnianhimo on myös hyvin henkilökohtainen asia; mitkä arvot sinne piiloutuvat. Mikä arvomaailma jokaisella on, niin se heijastuu väistämättä työyhteisöön. Työnohjauksessa pääsee olemaan peilinä; siinä joutuu olemaan hyvin avoin ja paljas. Saa tutkia omaa ajatteluaan ja olemaan vuorovaikutuksessa erilaisissa tilanteissa. Saa olla hauras ja heikko, mutta toisaalta se antaa voimaa ja toiveikkuutta.

## ERILAISTEN IHMISTEN JOHTAMINEN

Eri-ikäisten johtaminen on tapa vastata työelämän joustovaatimuksiin, jotka olennaisesti liittyvät henkilöstön hyvinvointiin ja työpaikkojen tuloksellisuuteen. Alkuvaiheessa 1990-luvulla ikäjohtaminen koettiin ikääntyneiden huomioon ottamiseksi ja 2000-luvulla toiminta laajeni käsittämään eri ikäisten tarpeet (Aura & Ahonen 2016, 150). Muutosjohtamisessa tulee esille ammatillisen osaamisen kehittäminen ja sen ylläpitäminen. Työrooli saattaa muuttua, vas-



tualueet saattavat muuttua ja aikaisemmin ollut tuttu työryhmä saattaa hävitä. Tästä muodostuu esimiehelle johtamishaaste, koska jokainen osa-alue vaatii erityistä osaamista ja työntekijän tukemista. Esimiehen tulee olla tietoinen ikäjohtamisen haasteista ja pyrkiä löytämään jokaista yksilöä parhaiten tukeva johtamismalli. Tässä asiassa tarvitaan avointa dialogia ja hyviä vuorovaikutustaitoja esimiehen ja henkilöstön välillä. Työyhteisön tavoitekeskusteluja voi käyttää tukena johtamisessa ja asetettujen tavoitteiden seurannassa. Yhdessä laaditut tavoitteet omalle työlle- ja tavoitteiden seuraamiselle, sitovat henkilöä työhön tiukemmin, kuin epätarkasti ilmoitetut tavoitteet.

Jaben (2017, 241) mielestä kyse muutoksen johtamisessa on paradoksisista, jossa on kyettävä johtamaan loogisia asiakokonaisuuksia sekä tunteineen epäloogisesti käyttäytyviä ihmisiä ja ryhmiä.

*”Tunnistan tämän ilmiön täysin myös omassa työssäni. Olen joutunut työstämään omia tunteitani ensin, että voisin tunnistaa työntekijöideni tunteita. Olen tunnistanut sen, että minun tulee muuttua ensin ja näyttää esimerkkiä muutoksesta työntekijöilleni”. (päiväkirjamerkintä)*

Yksi tärkeimmistä tehtävistäni oli saada eri yksiköistä tulevat ihmiset toimimaan yhdessä. Työssäni korostui erilaisten persoonien johtaminen. On mielenkiintoista tietää, miksi toinen henkilö kokee tietyn asian toisella tavalla. On suuri etuoikeus päästä tutustumaan uusiin näkökulmiin ja oppia tuntemaan työntekijöiden ajatusmaailmaa. Pidän erilaisuutta viehättävä ja innostava asiana. Se on myös pahimmillaan raastavaa ja kuluttavaa sekä pistää oman ajatusmaailmasi koetukselle.

## ERILAISUUS

Erilaisuus voi olla mitä tahansa, Jabe (2017, 14) toteaa, että se voi olla näkyviä tekijöitä: ulkonäkö, sukupuoli, ikä, pukeutuminen tai käytöstavat. Se voi olla myös piilossa olevia tekijöitä: koulutus, ammatti, työtavat, persoonallisuus, arvomaailma ja niin edelleen.

Erilaisuus saattaa myös ärsyttää, jos erilaisuutta pitää ärsyttävänä. Hyväksi todettu tapa olisi oman ajattelun ja tunteiden muokkaaminen. Esimiehenä on helpompi olla, jos esimies tuntee työntekijöidensä vahvuudet, hän osaa hyödyntää niitä oikea-aikaisesti ja osaa myös viestiä oikealla tavalla. Jaben (mts. 172) mukaan väärinymmärrys aiheuttaa paljon eripuraa. Useimmiten konfliktit syntyvät siitä, ettei osata viestiä eri persoonallisuuksille sopivilla tyyliillä. Itsensä ja toisten tuntemiseen on kehitetty useita erilaisia itsetuntemusta

lisääviä soveltavia testejä ja olen käyttänyt niitä toimintani apunani. Soveltavat testit toimivat hyvinä itsetuntemuksen lisääjinä ja avaa työryhmälle erilaisten persoonien erilaisuutta.

Yksi pahimmin ihmistiedon varmuutta horjuttavia seikkoja on epävarmuus siitä, onko kysymyksessä tosiasia vai tulkinta. Se ilmenee kaikilla elämän-alueilla, käytännön elämässä ja tieteen ja taiteenkin alueilla. Tulkintaerot voidaan nähdä myös myönteisenä asiana. Ne ovat kehitystä eteenpäin vievä voima. Tiede on kehittynyt vain luomalla uusia teorioita eli antamalla vanhoille tosiasioille uuden tulkinnan. (Rikama 2015, 35–37.)

## MYÖTÄTUNTO ITSEÄ KOHTAAN

Muutos aiheuttaa monenlaisia tunnetiloja. Muutokseen liittyy paljon odotuksia ja toiveita. Ymmärtääkseen muita tulee ensin ymmärtää itseään. Jotta kykenee aidosti osoittamaan myötätuntoa toisille, sitä tulee pystyä osoittamaan itselle. Myötätuntoa on nähdä itsensä haavoittuvana, epätäydellisenä ja monia kokemuksia läpikäyneenä (Aaltonen, Ahonen & Pajunen 2015, 169). Taito nähdä oma elämä kokonaisuutena kiteyttää myötätunnon sanoman. Lempeys itseä kohtaan on merkityksellistä, että jaksaa viedä muutosprosessin läpi. Kriitikoita kyllä riittää ja selkäänpuukottajia; koskaan et voi kaikkia miellyttää, et esimiehenä etkä työnhajaaja. Voimavarakeskeisyydessä puhutaankin läsnäolon voimasta ja tietoisesta olemisesta, ei tartuta tulkintoihin.

Kuinka puhelen itselle, on tärkeää; erityisesti lempeä puhuminen sekä kannustaminen. Myötätunto on tunnetta, tietoa ja valmiutta toimia. Myötätunnolla on tutkitusti mullistava voima. Se edistää yksilössä onnellisuuden tunnetta, terveyttä ja eliniän ennustetta. Myötätuntoinen ihminen voi sekä psyykkisesti että fyysisesti paremmin kuin myötätunnoton. (Monster 2015, 27–29.)

Hyväksyvä oleilu (mindfulness) ja luonto ovat toimineet itselläni läsnäolon löytämisessä. Suvaitsevainen katse itseä kohtaan, hersyvä huumori ovat kantaneet isojenkin myrskyjen yli ja antaneet heijastuspintaa. Käsitökseni ihmisistä ei ole prosessin aikana muuttunut, mutta työnhajaaja on auttanut ymmärtämään syvemmin erilaisuutta ja hyväksymään meidän monimuotoisuutta. Oma ajattelu on kiinnittynyt ratkaisukeskeisyyteen ja löytämään ohjattavan voimavarat.

## MUUTOKSEN HAASTEET

Muutos voi tuottaa kyynisyyttä. Muutoskyynisyyttä vähentää tehokas johtaminen, luottamus esimieheen, positiiviset kokemukset aikaisemmista muutosprosesseista sekä työmuutokseen sitoutuneisuus ja osallisuus (Pusenius

2015, 9). Muutoksessa syntyy aina muutosvastarintaa. Muutos ei ole kaikille mieluinen tai se tehdään väärään aikaan. Muutosvastarinta on myös eteenpäin vievä voima ja se on hyvä tunnistaa. Muutosvastarinta tulisi nähdä työn muutokseen kuuluvana voimavarana (mts. 10).

Isoja rakenteellisia muutoksia tehdessä joudutaan tarkastelemaan koko organisaatiota ja mukautumaan perinteisestä nykyaikaiseen organisaatioon, muuttumaan mahdollisesta yksilökeskeisyydestä asiakaskeskeiseen työkentelytapaan ja tarkastelemaan henkilöstön ketteryyttä suhteessa uuteen tehtävänkuvaan. Muutoksessa on myös vaara, että se karkaa käsistä ja siitä tulee hallitsematon kokonaisuus. Muutosta ei johda kukaan ja siitä tulee totaalin kaaos. *Kysy, kuuntele ja kommentoi* toimii hyvänä ajatuslankana muutoksessa. Oman ajattelutavan laajentaminen ja uskallus huomiseen kantaa pitkälle haasteissa.

Muutoksiin liittyy isoja tunteita, ahdistusta, epätoivoa ja vuoren kokoisia ajatuskuplia, niin siitä huolimatta henkinen sparraus unohdetaan kuitenkin usein. Omassa muutoksessani olisin toivonut tukea omaan jaksamiseen organisaationi sisältä ja olisin kaivannut keskusteluapua samassa tilanteessa olevalta henkilöltä. Vertaistuen merkitys on oleellinen, koska samaa tilannetta kokeva henkilö pystyy samaistumaan sinun tunnemaailmaan. Voimavarakeskeinen työnohjaus pystyy tarjoamaan paljon haastetilanteiden helpottamiseen; yksilötyönohjausta, yhteistyötyönohjausta, ryhmädynamiikan tukemista, vuorovaikutteista keskustelua ja oman työn reflektointia. Oma työnohjausopiskelu- ja tototyönohjaus ovat toimineet kulmakivenä omassa jaksamisessani. Työnohjauksen yksi tärkeimmistä tehtävistä on oman organisaation tukeminen ja tukea työntekijää työssään, niin tämä asia ei omassa henkilökohtaisessa muutoksessani kyllä toteutunut.

## ESIMIESTEN HAASTATTELU: KOLLEGOJEN HAVAINTOJA MUUTOKSESTA

*Mikä sinua on auttanut muutoksen eteenpäin viemisessä?*

*Millaista tukea olet saanut muutosprosessin aikana?*

*Millaista tukea olisit tarvinnut muutoksessa?*

*Mistä tällä hetkellä voisi olla sinulle vielä apua?*

*Mitä asioita olet oppinut tämän muutosprosessin aikana?*

Minun esimieskollegoillani oli myös muutosprosesseja sekä muutoksen johtamista. Halusin haastatteleamalla selvittää, miten he näkevät oman muutoksensa ja olisivatko he tarvinneet tukea oman muutosprosessin aikana. Haastattelun

suoritin sähköpostilla. Tavoitteeni oli selvittää seuraavia kysymyksiä: *mikä sinua on auttanut muutoksen eteenpäin viemisessä? Millaista tukea olet saanut muutosprosessin aikana? Millaista tukea olisit tarvinnut muutoksessa? Mistä tällä hetkellä voisi olla sinulle vielä apua?* Lisäksi halusin selvittää, *että mitä asioita olet oppinut tämän muutosprosessin aikana?* Lähetin kolmelle esimiehelle kyselyn ja sain heiltä kaikilta vastaukset. Seuraavaksi esitän muutamia päähavaintoja tuloksista.

## POSITIIVINEN ASENNE AUTTAA MUUTOKSESSA

Vastaajista kaikki kertoivat, että heitä on auttanut muutoksen eteenpäin viemisessä ammattitaitoiset työntekijät ja positiivinen asenne omassa työyhteisössä. Vastaajat kokivat, että he ovat oppineet paljon tämän muutosprosessin aikana. Oma armollisuus omaa työtä kohtaan koettiin merkityksellisenä ja myötätunto itseä kohtaan. Eteenpäin on auttanut myös esimiesten aikaisemmat kokemukset muutosprosesseista. Vastauksista tuli esille esimiesten oma tunnollisuus muutoksen onnistumisessa ja huoli työntekijöiden jaksamisesta.

*Vastaaja 1. ”minua on auttanut oma tunnollisuus, en voi jättää työntekijöitä pulaan, nyt on vaan itse jaksettava ja tsempattava heitä”*

## MUUTOSPROSESSIN TUKI TÄRKEÄÄ

Esimiehet olisivat toivoneet tukea käytännön toteutukseen: yhteneväisiä linjauksia muutoksen toteutumiseen, asioiden ennakkointia, enemmän yhteistyötä asiakas- ja sidosryhmien kanssa sekä heille asioiden tiedottamista, enemmän yhteistyötä toisten esimiesten kanssa, laadukasta perehdytystä työntekijöille sekä oman esimiehen laajempaa tukea.

Mitään erityistä tukea esimiehet eivät kuitenkaan saaneet, vaan asioita oli mietitty omassa työyhteisössä työntekijöiden kanssa. Voisi sanoa, että esimiehet kääntyivät työyhteisön puoleen ja yhdessä miettimällä rakennettiin muutos arjeksi.

*Vastaaja 2. ”mitään tukea en koe saaneeni ja se tässä harmittaakin”*

*Vastaaja 3. ”enemmän olisi pitänyt tukea siirtyviä työntekijöitä, he jäivät aivan liian vähälle huomiolle ja perehdytys oli aivan olematonta”.*

Esimiehet kokivat, että tässä hetkessä apua heille voisi olla vuosilomasta ja ajatuksesta, *kun saisi lisätunteja vuorokauteen*. Esimiehet toivat myös parannusehdotuksia: *muutokseen tulisi valmistautua huolella ja perehtyä faktoihin*.

Haasteena koettiin muutosprosessin liian lyhyt aika. Vastauksista tuli esille myös työntekijät ja heidän johtamisensa: kuinka pystyä keskittymään yksilöihin ja tunnistaa kaikkien muutoksissa olevien tarpeet, pystyä valmistamaan henkilöstöä muutokseen ja antaa heille toiveikkuutta muutoksen onnistumisesta.

*Vastaaja 1. ” kun tiedettiin, että muutos tulee, niin miettiä keittiön kapasiteettiä ja mitä toimenpiteitä tulee tehdä, että arki onnistuu”.*

## MUUTOKSEN UHKAKUVAT JA JATKOHAASTEET

Vastauksista tuli esille mahdolliset muutoksen uhkakuvat: olisi hyvä olla tietoinen mahdollisista hidasteista ja muuttuvista tilanteista sekä laatia varasuunnitelma alkuperäisen rinnalle ja olla valmiina tarvittaessa muuttamaan sitäkin.

Seuraaviin muutoksiin vastaajat toivoivat, että niihin panostettaisiin enemmän ja tarvittaessa palkattaisiin projektihenkilö ohjaamaan muutosta. Projektihenkilöllä olisi langat käsissä ja hän koordinoisi muutoksen kokonaisuutta. Projektihenkilö samalla sparraisi johtoa ja yksittäinen yksikön johtaja puolestaan saisi keskittyä muutosprosessin läpiviemiseen operationaalisella tasolla. Ei siis johtajana toimittaisi isoissa rakenteellisissa muutosjohtamisen tehtävissä oman perustehtävän ohella, vaan annettaisiin **muutoksenjohtamisen ohjauksen vastuu (asiantuntijatehtävä)** ulkopuoliselle taholle, joka voisi keskittyä vain kyseiseen tehtävään. Tämä muutoksenjohtamisen vastuu ei poistaisi johdon normaalia vastuuta/tehtäviä vaan toiminta perustuisi **yhteiskehittämiseen**.

*Vastaaja 2. jatkossa on vaadittava vastuuta myös hallinnolta ja pyytää palkkaamaan apuvoimaa tämmöisiin isoihin projekteihin”.*

*Vastaaja 3. ”tämmöisiä isoja muutoksia ei voi tehdä oman perustyön ohessa onnistuneesti, kaikki osa-alueet siinä kärsii; tiedottaminen, perustyö, tuleva muutos ja niin edelleen”.*

## HAASTATTELUN JOHTOPÄÄTÖKSET

Kaikki kolme esimiestä toivat esille oman asenteen merkitystä ja muutoksen ympärille rakennettua positiivista ajattelua. Muutos ei tapahdu käskyttämällä tai pelkällä aikatauluttamalla. Muutos tarvitsee askeleet ja muutoksen johtamisen tuen. Johtamisen tuen puuttuminen muutoksen aikana nousikin vahvasti

vastauksissa esille. Usein muutoksessa ollaan kädet savessa, eletään jopa päivä kerrallaan. Vastauksissa nousi esille, että riittävää tukea ei ollut saatavilla. Kiinnostavaa on se, että tukea ei myöskään osattu pyytää tai siihen ei osattu tarpeeksi kiinnittää huomiota. Muutosta siis elettiin hetkessä ja kukin esimies toimi oman osaamisensa puitteissa. Vasta jälkeinpäin alkoi kirkastua ylemmän esimiehen tuen merkitys. Tämä toki kertoo sen, miten muutos tulisi organisoitua organisaation hierarkian kaikilla tasoilla.

Kun ulkopuolista tukea ei ollut, kaikki kolme esimiestä olivat rakentaneet oman selviytymisrakenteensa ja kannattelivat omilla metodeillaan itseään. Yksi haki voimaa luonnosta ja vertaistuesta. Toinen haki vertaistukea omasta työyhteisöstään ja toisista esimiehistä. Kolmas pyrki ottamaan työasiat asioina ja helpottamaan omaa oloaan sillä ajatuksella, *että kyllä tämä prosessi joku päivä valmistuu*. Näin jälkikäteen ajateltuna oman esimiehen tuki on merkittävää ja tarvittaessa myös ulkopuolisen tuen hankkiminen tulisi olla sallittua. Useasti muutoksissa saattaa tulla vauhtisokeus ja unohtuu se ihminen muutoksen takana.

Vastauksissa tuli hyvin esille muutoksen haasteet, joista esitän muutaman:

ei osata ennakoita: eletään hetkessä, asiat tipahtelevat esiin prosessiin liittyviä palavereja on liian vähän tai ne ovat sisällöltään heikkoja oikea-aikainen tiedottaminen on haasteellista: tieto tulee joko syliin heti tai jälkikäteen  
unohdetaan käyttäjän näkökulma: kehittäminen lähtee vain organisaatiosta  
ei ole yhteneväisiä pelisääntöjä vaan jokainen sooloilee omaan tahtiinsa  
ei olla otettu huomioon muuttuvia tilanteita ja kun niitä tulee väistämättä, niin aikataulut pettävät

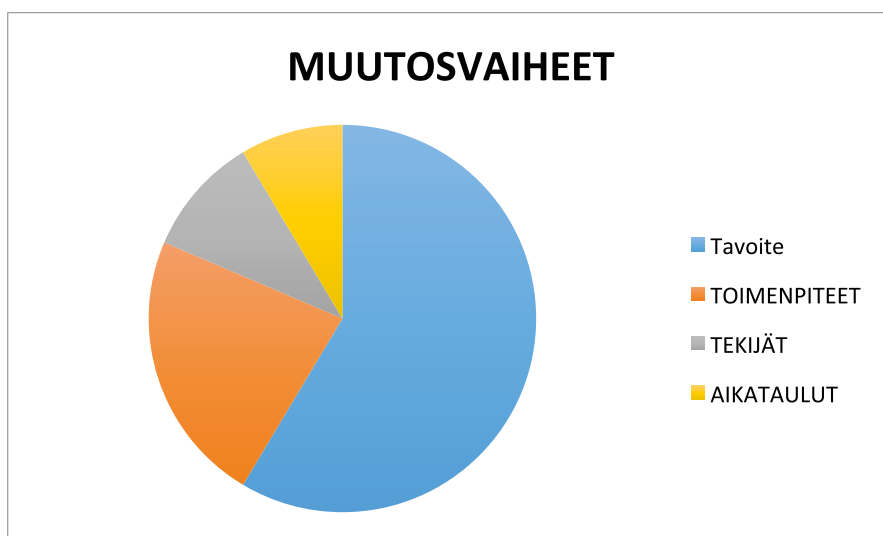
Kaikkia näitä edellä olevia tuli muutosprosessissa kohdattua. On oikeastaan helpottavaa tunnustaa, että näin kävi ja silti onnistuttiin. Toisaalta kaikki esimiehet vastaisivat, että he ovat oppineet muutosprosessin aikana valtavasti. Kun kyseessä on iso rakenteellinen muutos, se opettaa paljon jo esimiehen omista toimintatavoista ja -malleista. Prosessin aikana kasvaa ihmisenä ja seuraavaa muutosta tehdessä ei toivottavasti toisteta kaikkia samoja virheitä.

Muutosta ei voi tehdä yksin: tarvitaan yhteistä keskustelua, sopimuksia, päätöksiä ja jatkuvaa arviointia. Muutoksia ei voi myöskään ottaa kenenkään selkänahasta. Jotenkin muutos tulee resursoida ja organisoida rakenteisiin. Jotta muutos ei liikaa henkilöidy johonkin esimieheen, ehdotuksena nousi

muutosta ohjaavan projektihenkilön palkkaaminen vaativiin prosesseihin. *Siihen mukaan vielä avoin dialogi ja läpinäkyvyys, niin kivijalka on jo kunnossa parempaan muutokseen.*

## POHDINTA

Tämä muutosprosessi vahvisti ajatusta, että työnohjausta voidaan käyttää muutosprosessissa, sen eri vaiheissa. Seuraavassa oheinen kuvio 1. muutosprosessin vaiheista, johon liitän työnohjauksen paikan.



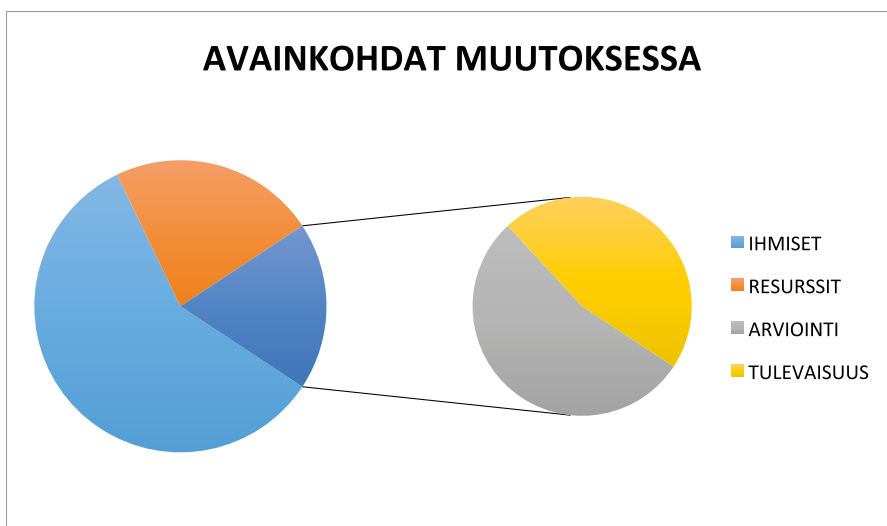
Kuvio 1. Muutosprosessin eri vaiheet ja osa-alueet

Työnohjaus auttaa jäsentämään asioita, se antaa työkaluja jaksaa muutos ja saa katselemaan asioita erilaisista näkökulmista. **Työnohjaus voi olla koko muutosprosessiin osallistuville tai vastuuhenkilölle.** Jos muutos on projektoitu, työnohjaus voi kohdistua projektihenkilöstölle. Työnohjausta voi tällöin käyttää koko muutosprosessin ajan ikään kuin ulkopuolisena tutkana tai peilinä. Esimerkiksi muutostavoitteiden asettelussa työnohjausta voidaan käyttää ydinasian löytämiseen. Voidaan pohtia, mitä rakentuu tavoitteen ympärille ja mitä tärkeää siinä tulisi ottaa huomioon suhteessa perustehtävään, resursseihin jne.

**Projektijohdon tai päivittäisjohdon työnohjauksessa** voidaan puolestaan tarkastella muutokseen liittyviä tekijöitä, tarkentaa vastuualueita, mitä

näkökulmia tulee ottaa huomioon, että kaikki mahdolliset sidosryhmätkin ovat tietoisia vastuistaan. Toimenpiteitä voidaan työnohjauksella tarkastella objektiivisemmin, kauempaa: mikä on nyt tässä tulevassa muutoksessa oleellista ja mihin tulee kiinnittää huomiota sekä kuinka muutos arjessa johdetaan.

Työnohjauksessa voidaan muutosprosessia tarkastella aikataulullisesti sekä merkityksellistää: mitä hyvää prosessissa jo nyt on ja mikä olisi pahinta, mitä prosessissa voisi tapahtua. Voidaan käsitellä mahdolliset karikot ja kriisinpaikat. Työnohjauksella pystytään parhaimmillaan antamaan muutosprosessille raameja ja reunaehtoja, turvallisuutta. Työnohjaus pystyy olemaan uhkakuvien ja epävarmuuden kestämisen sekä purkamisen tukena. Esimerkiksi muutosprosesseissa tehtävänkuvat saattavat olla hetkellisesti epäselviä: työnohjauksessa voidaan tarkastella tulevaa ja vauhdittaa tehtävien kirkastumista sekä toisaalta auttaa kestämään muutosprosessiin liittyvää epävarmuutta.



Kuvio 2. Avainkohdat muutoksessa

Kuviossa on esitettyä muutoksen avainkohtia. Muutoksen ytimessä ovat ihmiset, organisaatiomuutoksen avainhenkilöt. Hyvä muutos edellyttää resursseja, uskoa tulevaisuudesta ja sen tueksi välittömän ja kannustavan arviointiprosessin. **Työyhteisön työnohjauksella** voidaan tukea työyhteisöä tulevassa muutoksessa ja luoda yksilöille oma hyvä tukijalka muutoksessa jaksamiseen. Muutos haastaa aina rakenteet ja resurssit: resurssit olisi aina loppupeleissä kohdennettava oikein ja ne tulee olla riittävän monipuoliset. Tämä on puoles-



taan johdon haaste, sillä toiminnan on pyörittävä ja kehityttävä samaan aikaan. **Muutosprosesseja tukeva johdon työnohjaus** voi olla apu muutoksessa monella tavoin. Johdon työnohjauksessa voidaan tarkastella henkilöstöhallinnon teemoja, esimerkiksi olosuhteita, tietoa ja henkilöstön osaamisesta sekä mahdollisen lisätyövoiman käyttöä. Muutosta tulee seurata ja arvioida, arviointikriteerit on suhteutettava muutokselle asetettuihin tavoitteisiin. Johdon työnohjauksessa voidaan tarkastella objektiivisemmin prosessille toimivia arviointikriteereitä. Johto voi pohtia omaa sitoutumistaan, työmotivaatiotaan ja jaksamistaan. Samalla työnohjaus tarjoaa paikan, missä voidaan pohtia, mitä tapahtuu muutoksen jälkeen, mikä on tulevaisuudessa odottamassa. Työnohjaus on siis paikka, missä pohditaan nykyhetkessä selviytymisen lisäksi tulevaa.

Työnohjauksella olisi paljon annettavaa ruokapalveluille ja ruoka-alalle. Työnohjaus on sanana vieras ruoka-alalla ja sitä ei ymmärretä oikein, se tulee-kin sanoittaa auki. Löydän monta perustetta käyttää työnohjausta ruoka-alalla: työnohjaus antaisi mahdollisuuden tarkastella työntekijöiden ammatti-identiteettiä, se voisi olla kilpailuvaltti kovenevassa yritysmaailmassa, se auttaisi löytämään työntekijän vahvuudet nopeammin, se auttaisi työn jäsentymisessä ja toimii ennaltaehkäisevänä työkaluna sairauspoissaoloissa. Työnohjaus tarjoaisi myös näköalapaikan läpinäkyvyyteen, se auttaisi tukemaan työntekijöitä työyhteisötaidoissa ja työnohjauksella saataisiin työntekijöiden piilossa oleva potentiaali hyötykäyttöön. Ruoka-ala on tottunut puurtamaan yksin, asioista ei aina osata puhua rakentavasti, työkuorma voi olla suurta. Vaikka ulkopuolista työnohjausta ei olisikaan saatavilla, **esimiehellä voi olla työnohjauksellisia työtapoja** esim. mahdollistaa muutostilanteissa olevan rehellisen ja kannattelevan keskustelun. Työnohjauspalvelun käyttö tekee vasta tuloaan ruokapalveluihin, joten työsarkaa riittää.

## LOPUKSI

Edustan ruokapalveluita ja esimiestyötä. Työnohjaajaksi opiskelu on ollut oman ammatti-identiteetin muodostumista uudelleen ja opiskelu on saanut teemmään ammatillisen inventaarion itselleni. Ratkaisukeskeisyys on ollut tärkeässä roolissa muutoksessa jaksamisessa. Kun joka suunnalta tulee lunta tupaan, niin voimavarakeskeisyys on kannatellut. Luottaminen myös omaan osaamiseen sekä perustyössä, että työnohjaajana on merkittävää, koska muuten alkaa peruskallio horjua. Muutos on myös opettanut, kuinka yksin ihminen voi sen keskellä olla. Tämä ajatus on auttanut myös näkemään sen, että muutoksessa annettuun tukeen kiinnitetään edelleen liian vähän huomiota. Ajatellaan, että kyllä ne ihmiset pärjäävät.

Olen päätenyt esimiestyössäni uudelleenmäärittämään asioita ja tämä on työnohjauksen ansiota; aikaisemmin ollut negatiivinen asia on käänntynyt positiiviseksi ja saattanut ratkaista tärkeän arjen asian. Viitekehystenä voimavarakeskeisyys palvelee jokaista elämän osa-aluetta, se on asennekysymys ja tahtotila. Omassa työssäni ratkaisukeskeisyys on ollut välttämätöntä ja köyhän miehen reflektiota tulee harjoitettua useasti arjessa. Oma työnohjaajan kasvuprosessini on vasta alussa ja se tulee tästä jalostumaan. On ollut ihan huikean antoisa matka. Jos yhden asian nostaa tärkeimmäksi tämän opiskelun aikana, niin se on näkökulman vaihtamisen taito. Se on avannut aivan uudenlaisia portteja ja palkitsee toistuvasti arjessa.

## LÄHTEET

Aaltonen, T., Ahonen, P. & Pajunen, H. 2015. Merkityksen kokemus. Helsinki: Auditorium.

Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.

Hinkka, T., Myllymäki, R., Haipus, P. & Hämäläinen, J. 2012. Paras neuvoni johtamiseen ikinä. Tuusula: Cxo Mentor.

Jabe, M. 2017. Erilaisten ihmisten johtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Järvinen, P., Rantala, J., & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Monster, H. 2015. Hyvä ihminen ja myötätunto. Tieteessä tapahtuu vol. 32, 3, 27–29.

Myllymäki, R. 2017. Muutosjohtamisen opas. Tuusula: Ketterät Kirjat.

Pusenius, N. 2015. Sairaanhoidtajien muutoksen kokeminen, muutososaaminen sekä muutosmyönteisyyttä edistävät tekijät. Pro gradu -tutkielma. Itä-Suomen Yliopisto, terveystieteiden tiedekunta, opettajankoulutus. Viitattu 4.9.2017. [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20150807.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20150807/urn_nbn_fi_uef-20150807.pdf).

Rikama, J. 2015. Tosiasia vai tulkinta. Tieteessä tapahtuu, 33, 2, 35–37.

# TYÖNOHJAUS JA TYÖN HAASTEET

## Esimerkkinä moniammatillisen tiimin työnohjaus

Anja Tantt

### JOHDANTO

Voisiko työnohjaus toimia eri ammattialojen yhteistyön kehittämisen tukena? Sosiaali- ja terveysalan työn kontekstiin sisältyy useita rajapintoja, esimerkiksi perusterveydenhuolto ja erikoissairaanhoido, sairaala- ja avohoitoympäristö ja avohoidon sisällä eri poliklinikat. Asiakaslähtöisesti ajatellen näillä eri rajapinnoilla toimimisen pitäisi olla mahdollisimman joustavaa. Ongelma tuntuu olevan toiminnan lokeroituneisuus ja liian vähäinen systemaattinen yhteistyö eri toimijoiden välillä. Tarvitaan eri osapuolten dialogia ja sosiaalista vuorovaikutusta. Käytännön työssä voi olla dialogia estäviä rakenteita, kuten organisaatio- ja ammattikuntarajat, hierarkiat ja valta-asetat sekä työtä säätelevät normit ja säädökset. Kehittämistyön kannalta on ratkaisevaa, että jokainen osallistuja saa äänensä kuuluviin. (Toiviainen & Hänninen 2006, 19.) *Tämä edellyttää ilmapiiriä, jossa luottamuksen rakentaminen, myötätunnon osoittaminen, aktiivinen kuuntelu ja läsnä oleva vuorovaikutus yhdistyvät (Ruutu & Salmimies 2015, 71).*

Myös itse työn luonne ja sisältö ovat muuttumassa. Työn fyysinen kuormitus on vähentynyt ja henkinen kuormitus on puolestaan lisääntynyt. Kiire, epävarmuus ja tiedon puute työssä tapahtuvista muutoksista kuormittavat työntekijöitä. Euroopan Työturvallisuus- ja työterveysviraston tutkimuksissa on havaittu, että työperäiset psykososiaaliset tekijät vaikuttavat merkittävästi organisaatioiden tuloksellisuuteen. Suomessa kunta-alan työntekijöistä vuonna 2015 peräti 71% piti työtään psyykkisesti kuormittavana. Fyysistä kuormitusta työssään samaan aikaan koki 45% kunta-alan työntekijöistä. (Manka & Manka 2016, 41.)

Sosiaali- ja terveysalalla meneillään olevan Sote-uudistuksen tavoitteena on palveluiden kokonaisintegraatio, jossa sairaanhoido, terveydenhuolto ja sosiaalihuolto yhdistyvät. Se on esimerkki suuresta muutoksesta. Kuntien nykyiset tehtävät siirtyvät suurelta osin sote-alueille ja maakuntiin. (Henrikson, Groop, Honka, Brommel & Peth 2016.) Jatkuva muutos haastaa työpaikkoja, työyhteisöjä ja tiimejä kehittymään ja kehittämään toimintaansa. Työyhteisöjen organisaatorakenteet ja toimintatavat muuttuvat kiihtyvällä tahdilla. Johtamisen on muututtava jaetun ja voimaannuttavan johtamisen suuntaan.

Myös henkilöstöltä odotetaan aktiivista, kriittistä ja itseohjautuvaa työtettä. Toimintatavoissa korostuu oman työn johtamisen ja itseohjautuvuuden taito. Muutosta tarvitaan organisaation kaikilla tasoilla. (Manka ym. 2016, 41.)

**Työnohjaus** on alun perin kehittynyt tietyille asiantuntijatyön alueille. Tämä päivänä työnohjausta hyödynnetään laajemmin eri ammattialoilla. Työnohjauksen mahdollisuudet ovat moninaiset, kunhan ymmärretään asiantuntijatyön haasteet nykypäivän työelämässä. (Alhanen ym. 2011, 33.) Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, tunteiden ja kokemusten yhdessä tutkimista ja jäsentämistä. Työnohjaus on aina vuorovaikutusta ja ongelmanratkaisua. Se on kasvun ja oppimisen prosessi. Työnohjausprosessin alussa rakennetaan puitteet ja sisällöt. Määränpää aukenee vasta matkan lopussa! (Työnohjaaja koulutuksen materiaali 2017.)

Tässä työssä on tarkoituksena kuvata moniammatillisen tiimin työnohjauksen etenemistä ja asetettujen tavoitteiden toteutumista. Ohjattavassa tiimissä oli tapahtunut viimeisen vuoden aikana useita henkilömuutoksia. Työnohjaus oli tilattu tiimin toiminnan vahvistamista ja selkiyttämistä varten. Teksti on autenttista, mutta esimerkkinä oleva tiimi ei ole tunnistettavissa. Moniammatillisen tiimin työnohjaus on haasteellista ryhmän moninaisuuden vuoksi. Mitä erityistä moniammatillisuus tuo työnohjaukseen. Miten se on huomioitava?

Työnohjaukseen osallistuvilta kysyttiin:

*Mitä työnohjauksen tavoitteiden suuntaista on lähtenyt liikkeelle ja toteutunut tiimin työnohjauksen edetessä sekä yksilöllisesti että ryhmän näkemänä. Ovatko yksilön ja tiimin näkemykset työnohjauksen etenemisestä saman suuntaisia?*

Kirjallisen kyselyn ja haastattelun tuloksia verrataan kirjallisuudesta saatuun tietoon. Kyselyn ja keskustelujen kautta työnohjaaja sai myös palautetta omasta toiminnastaan ja siitä, miten työnohjauksen vaikuttavuutta kannattaa työnohjausprosessin aikana kysyä/ kartoittaa

## TYÖYHTEISÖ TIIMIN TOIMINNAN TUKENA

Työyhteisö on työntekijöiden muodostama perustehtävää tekevä yksikkö. Työyhteisössä on tietyt sovitut toimintatavat ja rakenteet. Työyhteisön toimivuuden perusedellytykset koostuvat neljästä osa-alueesta; johtajuus, perustehtävä, työn ja työyhteisön rakenteet sekä työyhteisön tunnemaailma. Johtajuus voidaan käsittää joko pelkästään esimiestyönä tai laajasti koko henkilöstön toiminnaksi. Tällöin on kyse esimiehen toiminnan lisäksi kunkin

työntekijän omaan toimintaan liittyvästä johtamisesta, itsensä johtamisesta. Myös työntekijän osallisuus työyhteisön yhteisessä johtamisesta on tärkeä osa johtamista. (Kallasvuo ym. 2012, 76.)

Työyhteisö on olemassa perustehtävää varten. Usein huomataan, että työyhteisön jäsenet mieltävät perustehtävän hieman eri tavalla. Yhteisen keskustelun avulla rakentuu yhteinen näkemys perustehtävästä. On kuitenkin muistettava, että perustehtävä voi myös muuttua, esimerkiksi yhteiskunnan tai lainsäädännön muuttuessa. (Mts. 56.) Työn ja työyhteisön rakenteet liittyvät läheisesti perustehtävään ja johtajuuteen, ne kannattelevat toimintaa. Tunnemaailmaan kuuluvat työssä syntyvä vuorovaikutus, ajatukset, tunteet ja niiden käsittely. (Kallasvuo ym. 2012, 106.) Työyhteisöllä ja organisaatiolla on oma kehityshistoriansa. Työyhteisöjen sisällä toimii työryhmiä ja tiimejä. Tiimin kehittyminen sisältää kaksi sisäkkäistä prosessia; yksilön kehittyminen tiimin jäseneksi ja tiimin toiminnan kehittyminen. Toimintakulttuurin perustana on tiimin jäsenten kehityshistoria. (Keski-Luopa 2015, 443; Paunonen-Ilmonen 2005, 33.)

## MONIAMMATILLISEN TIIMITYÖN HAASTEET JA TYÖNOHJAUS

Tiimi on ryhmä eri tiedoilla ja taidoilla varustettuja ihmisiä, jotka ovat sitoutuneet työskentelemään kohti yhteistä tavoitetta tai päämäärää. Tiimin jäsenillä on yhteinen toimintamalli ja he ovat yhteisvastuussa tiimin toiminnasta ja suorituksista. Tiimityöskentelyllä yhdistetään organisaatioissa usein voimavaroja ja saadaan tehokkuutta toimintaan. (Isoherranen, Rekola & Nurminen 2008, 14–15.)

Moniammatillisen tiimin työskentelyssä yhdistyy eri ammattiryhmien tietotaito laaja-alaiseksi ja kokonaisvaltaiseksi tiedoksi yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Moniammatillinen työskentely voi olla saman hallinnonalan sisäistä tai eri ammattiryhmien välistä yhteistyötä. Se voi olla myös poikkiallinnollista yhteistyötä useammalta kuin yhdeltä hallinnon alalta. Keskeisimpiä haasteita ovat organisaatioiden omat vahvat rakenteet ja toimintakäytännöt. Päällekkäisyys, työskentelyn ristiriitaisuus, perinteinen hierarkia ja pirstaleiset rakenteet organisaatioissa aiheuttavat haasteita yli sektorirajojen toimimiselle sekä moniammatilliselle yhteistyölle. (Isoherranen ym. 2008, 14–15.)

Tiimi koostuu eri koulutuksen saaneista asiantuntijoista. He edustavat eri ammattialoja ja ovat yhteistyössä saavuttaakseen yhteisen päämäärän. Tiimillä on yhteinen perustehtävä, jonka saavuttamiseen henkilökohtaiset näkemykset tuovat haasteita. Jokaisella ammattialalla on oma tieteellinen asiantuntijuusalueensa. Keskeistä on, miten he perustelevat ja tuovat toiminnassaan esille omaa asiantuntijuuttaan ja ammatillista asemaansa. Myös kulttuuriset erot tuo-

vat omat haasteensa työhön. (Paunonen-Ilmonen 2005.) Näistä muotoutuvat sekä toiminta että työnjako tiimissä. Yksittäisen asiantuntijan asiantuntemus harvoin riittää kattamaan asiakkaan hoivan ja tuen tarpeen kokonaisvaltaisen tarkastelun. Tarvitaan rajojen ylittämistä, rajapinnoilla toimimista, sekä trans- että interprofessionaalista ammatillisuutta. (Isoherranen ym. 2008, 16.)

Keski-Luovan (2015, 444) mukaan kasvaminen tiimin jäseneksi ei onnistu itsestään eikä irrallaan tiimin kehittymisestä. Uuden jäsenen on saavutettava syvempi ymmärrys sekä tiimin jäsenten rooleista, että tiimin yhteisestä tehtävästä. Uuden työntekijän on kyettävä muokkaamaan omaa henkilökohtaista ja ammatillista identiteettiään, jotta pystyy kasvamaan uuden tiimin jäsenyyteen ja tehtävään. Sitoutuminen onnistumiseksi on uuden tehtävän oltava mielekäs ja sisäistetty. Toimivan tiimin kaikilla jäsenillä tulee olla yhteinen näkemys tiimin tehtävistä. Tiimityössä odotetaan itseohjautuvuutta, joka edellyttää tiimin yhteisen päämäärän, henkilön oman osaamisen ja motivaation selvillä oloa. Jotta tiimi voi arvioida konkreettisesti tekemäänsä työtä, tulisi sen kyetä käsitteellistämään tekemistään. (Martela & Jarenko 2017, 12.) Hyvin harvoin tiimeissä on mahdollisuutta tehdä tätä käsitteellistämisen työtä tai pohtia eri osaamisen lisäarvoa. Työnohjaus voi tarjota paikan, missä työntekijät pohtivat työtapojaan, käyttöteoriaansa, yhteistyön ja yhteiskehittämisen mahdollisuuksia.

Vaikka työntekijät ovat innostuneita ja vastuullisia sekä halukkaita kehittämään työtään, se ei yksin riitä. Sujuva moniammatillinen työ vaatii myös hierarkian ja byrokratian purkamista, henkilöstön osallisuuden tukemista, säännöllistä palautejärjestelmää ja johtamisen kehittämistä. Organisaatioon tarvitaan rakenteet ja ohjeet, joiden mukaan toimitaan sekä yhteinen organisoitumisen tapa. Johdon tehtävänä onkin yhdessä henkilöstön kanssa määrittää suunta, jota kohti pyritään sekä varmistaa sellaiset olosuhteet, että kaikilla on mahdollisuus tavoitella yhdessä asetettua suuntaa. Näin työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työhönsä. (Martela ym. 2017.) Työssä tarvitaan yhteistyötä tukevia rakenteita esimerkiksi säännöllisiä palavereja ja kokouksia sekä yhteisesti sovitut viestintätavat (Kallasvuo ym. 2005, 57).

Tutkimuksessaan Koski (2007, 51) toteaa, että moniammatillisen työyhteisön rakentumisprosessissa on keskeisenä kuunteleminen, tässä ja nyt -tieto sekä jatkuva toiminnan rajojen etsiminen ja niiden tunnistaminen. Tämän perusteella tiimin jäsenten on mahdollista löytää omaa johtajuuttaan. Vahvat, kaikkien tiedossa olevat ja toimivat työyhteisön rakenteet ovat pohja hyvälle yhteistyölle. Työnohjaus voi toimia osana työyhteisön rakenteita. Se antaa mahdollisuuden tutkia työssä esille nousseita kokemuksia (Kallasvuo 2012, 108).

Moniammatillinen työryhmä tarvitsee ajan ja paikan työssä esille nousvien tunteiden käsittelyyn ja sovitut foorumit, joiden toteutumisesta esimies

on vastuussa. Uuden tiedon lisäksi tarvitaan aikaa kokemusten reflektointiin oppimisen ja moniammatillisen toiminnan mahdollistamiseksi (Koski 2007). Moniammatillisen tiimin työnohjaus koskee joko tiimin sisäistä yhteistyötä tai ryhmäidentiteetin kasvua. Tuolloin koko tiimi osallistuu työnohjaukseen. Jos työnohjaus rajoittuu tiettyyn tehtäväalueeseen, siihen osallistuvat vain ne, ketä asia koskee. (Keski-Luopa 2015, 445; Paunonen-Ilmonen 2005, 33.)

**Työnohjaus** on keino nostaa keskusteluun hankaliakin asioita. Työnohjaaja voi avoimella ihmettelyllä ja ryhmää oivalluttavin keinoin saada tiimin pohtimaan asioita uudesta näkökulmasta. Tämä onnistuu tasavertaisen reflektiivisen dialogin avulla. Reflektioivan työskentelyn opetteleminen ja sitä kautta dialogisuus työnohjauksissa tukee tiimiä ja auttaa jaksamaan haastavassa asiakastyössä, tiimityössä ja jatkuvassa muutoksessa. Jaetut merkitykset työstä rakentavat tiimin yhteistä ymmärrystä siitä, mikä on työssä tavoiteltava hyvä. (Koski 2007.) Väitöskirjassaan (2002, 62) Hyrkäs toteaa, että hoitotyön työnohjauksen myötä henkilökunta huomasi jatkuvien työn arkeen kuuluvien nopeidenkin muutosten olevan käännekohta toiminnan laadun kannalta sekä negatiiviseen että positiiviseen suuntaan. Tärkeä oivallus oli myös se, että yhteisesti sovitut toimintatavat ovat laadun edellytys ja laatu tuotetaan yhdessä. Työnohjauksen myötä henkilökunnan keskuuteen näyttikin kehittyvän kollektiivinen ja jaettu toimintaa ohjaava tieto. Työnohjaus oli suuntaamassa toimintaa.

Koivun (2013, 59) mukaan työhyvinvointi paranee työnohjauksen myötä. Vaikka itse työhyvinvointi ei olekaan pääsyy työnohjauksen käynnistämiseksi. Toisaalta pieni osa hoitajista ei hyötynyt kriittisestä itsereflektiosta työnohjauksen aikana. Nykypäivän kiireisissä työryhmissä he ovat huolestuneita tekemänsä hoitotyön laadusta. Toisaalta suurin osa on valmiita kriittiseen reflektioon ja työn kehittämiseen, jos kehittämistyölle tulee organisaatiosta tukea. Tällöin myös työhyvinvointi lisääntyy. Työnohjaajan tärkeä tehtävä on asiakkaan oman ajatteluprosessin ohjaaminen. (Ruutu ym. 2015, 15).

## TYÖNOHJAUKSEN VAIHEET JA TAVOITTEIDEN RAKENTUMINEN

Keski-Luovan (2015, 446) mukaan johtajuus on keskeinen asia työryhmän tai tiimin toiminnassa, siksi esimiehen läsnäolo työnohjauksessakin on tärkeitä. Esimiehen kuuluu huolehtia, että kaikki tiimin jäsenet pääsevät osallistumaan työnohjaukseen. Johtamisen oikeudenmukaisuus ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet sekä työn kuormitus ovat yhteydessä muutoksen toteutumiseen ja uusien työmenetelmien soveltamiseen sekä hoidon tuloksiin ja laatuun (Manka

ym. 2016, 46; Heikkilä ym. 2012, 14).

**Työnohjaus** rakentuu kolmesta varsinaisesta vaiheesta; kartoitusvaihe, työskentelyvaihe ja arviointivaihe.

**Kartoitusvaiheessa** tutustutaan puolin ja toisin. Työnohjaajan on ymmärrettävä organisaation ja työyhteisön/tiimin toimintaa eli perustehtävää, jotta hahmottaa kokonaisuuden. Ensimmäinen tapaaminen on työnohjaajan ja esimiehen henkilökohtainen tapaaminen, jolloin työnohjaaja saa tietoa työyhteisön tilanteesta ja toiminnasta esimiehen kokemana. Samalla esimies saa tietoa työnohjaajan tavasta toimia työnohjaajana. Erittäin tärkeä keskustelun aihe on esimiehen rooli työnohjausprosessissa sekä hänen sitoutumisensa merkitys. Keskustelun perusteella tehdään päätös prosessin etenemisestä ja työskentelyn tavoitteista. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 302–303.) Kartoitusvaihe jatkuu esimiehen, työnohjaajan ja tiimin tapaamisella. Työnohjaajan roolina on kuunnella mitä ryhmä odottaa työnohjaukselta. Keskeistä on ei-tietämisen asenne. Työnohjaajalla on valmiina kysymyksiä, joilla hän etsii vastauksia, arvioi tilannetta ja tekee lopullisen päätöksen sitoutumisestaan prosessiin. (Kallasvuo ym. 2012, 304.)

Tiimin odotuksista muodostuu työnohjauksen tavoitteet, jotka tarkentuvat prosessin edetessä. Työn ohjaajan on oltava selvillä siitä, mikä on työnohjauksen rooli työyhteisössä. Onko se osa kehittämistoimintaa vai koulutusta? (Mts. 309.)

Se, mistä työnohjauksessa puhutaan, hahmottuu vähitellen **työskentelyvaiheessa**. Tuolloin selkiytyy myös se mitä työnohjaus on, millaisia merkityksiä työyhteisölle ja työlle annetaan. Näin esimies, työryhmä ja työnohjaaja sitoutuvat yhteistyöhön. Työskentelyvaiheeseen kuuluu myös tavoitteiden kirkastaminen, motivaation vahvistaminen, oivalluttaminen ja reflektointi. Jokaisen työnohjauskerran alussa on syytä kerrata tavoite ja koota mitä asioita on lähtenyt liikkeelle ja mistä pitäisi puhua tänään.

**Työnohjausprosessin arviointivaiheessa** arvioidaan saavutettuja tuloksia. Mitä työryhmä on oppinut? Mikä auttoi onnistumaan ja vei työtä eteenpäin? Miten työnohjaus edisti työyhteisön kasvua ja kehittymistä? (Ruutu ym. 2015, 224–225.)



## TOTEUTUVATKO TYÖNOHJAUKSELLE ASETUT TAVOITTEET? ESIMERKKEJÄ MONIAMMATILLISEN TIIMIN TYÖNOHJAUSPROSESSISTA

Tässä työssä tarkastelun kohteena on sosiaali- ja terveysalalla toimiva moniammatillinen tiimi, joka on toiminut vuosia yhdessä. Viimeisen vuoden aikana tiimissä on kuitenkin tapahtunut muutoksia: vanhoja tuttuja työntekijöitä on siirtynyt muihin tehtäviin ja uusia ammattilaisia on tullut tilalle. Myös lähiesimies on vaihtunut. Tiimi on osa isompaa työyhteisöä, jossa on meneillään tiimin tulevaisuuteen vaikuttava muutosprosessi. Tilanne on aika tuttu monessa Sote-muutosta odottavassa työyhteisössä. Työnohjaus oli tilattu tiimin toiminnan vahvistamista ja selkiyttämistä varten.

Tämän työn tavoitteena oli selvittää sekä yksilön että työyhteisön näkemyksiä työnohjauksen etenemisestä. Henkilökohtaisen kyselylomakkeen ja ryhmäkeskustelun vastausten perusteella kartoitettiin sekä yksittäisen työntekijän että koko ryhmän näkemyksiä siitä, miten työnohjauksessa keskustellut asiat näyttäytyivät työn arjessa. Mitä tavoitteiden suuntaista työnohjauksen myötä on lähtenyt liikkeelle ja toteutunut työyhteisössä? Lisäksi selvitettiin, ovatko yksilön ja työyhteisön näkemykset työnohjauksen etenemisestä samansuuntaisia.

### KYSYMYKSET:

- 1 Mitä työnohjauksen tavoitteiden suuntaista työyhteisössä on lähtenyt liikkeelle?
- 2 Jos mitään ei ole vielä lähtenyt liikkeelle, perustele, miksi ei?
- 3 Kerro 2 ideaa, joilla liikkeelle lähtöä voisi vauhdittaa.

## KYSELYN JA KESKUSTELUN TULOKSET

### MITÄ TYÖNOHJAUKSEN TAVOITTEIDEN SUUNTAISTA TYÖYHTEISÖSSÄ ON LÄHTENYT LIIKKEELLE?

Sekä kyselyn että ryhmäkeskustelun tuloksissa nousee esille kaksi työnohjauksen myötä eteenpäin vietyä asiaa.

- a** Olemassa olevien työ- ja toimintatapojen ja sääntöjen tarkentaminen on käynnistynyt. Konkreettisina esimerkkeinä vastauksissa on selvitystyö asiakkaan ohjautumisesta hoitoon ja kuntoutukseen kyseiseen yksikköön. Tuloksena ohjeiden tarkentuminen, asiakkaan ohjautuminen oikeaan paikkaan ja työn helpottuminen.
- b** Tiimipalaveriin on viety työnjakoon, työn aikatauluttamiseen liittyviä asioita ja uusia vielä kesken olevia ideoita.

Ryhmäkeskustelussa esille tulleita asioita:

*"... kyllä tää keskustelu...on saanut aikaan...että työstä .. työtavoista puhutaan"*

*"...viedään tiimipalaveriin .."*

Osa huomaa työnohjauksen vaikutuksia myös omaan työhön:

*" joo...myös ...oman työn suunnittelu .... on parantunut..."*

### JOS MITÄÄN EI OLE VIELÄ LÄHTENYT LIIKKEELLE, PERUSTELE, MIKSI EI?

Tiimin toiminnan kehittäminen työnohjauksen tavoitteiden suunnassa oli haasteellista kahden syyn takia:

- a** Ajanpuute hoito- ja kuntoutustyössä sekä työn suunnittelussa. Koko tiimin yhteinen aika on vähäistä.

*".... koko porukan yhteisissä palaverissa... kaikki useinkaan ei mukana"*

Myös akuutissa tilanteessa nopeasti vaihtuvat tilanteet kuormittivat ja estivät kehittämistyön:

- b** Jatkuva muutos työssä kuormittaa ja laskee työmotivaatiota. Se koetaan myös työyhteisön kehittämistä estävänä asiana

*” ... ei pysty rauhoittumaan, liian monta asiaa mielessä.....”*

KERRO 2 IDEAA, JOILLA KEHITTÄMISTYÖN LIIKKEELLE LÄHTÖÄ VOISI VAUHDITTAA.

Kyselyn vastauksissa korostui tarve työn ja työtapojen suunnitteluun. Toisaalta haluttiin konkreettista asioiden ja käytänteiden sopimista sekä uusien ideoiden käyttöön ottoa.

*”.....jotain vain pitää päättää ja kokeilla, ....pysähtyä ja arvioida.”*

Toisaalta osan toiveena oli rauhallisempi työtahti. Heidän mielestä ei kannata kiirehtiä:

*”.. annetaan asialle aikaa...juuri tultu lomalta..”*

Myös

*”avoimuutta tarvitaan lisää: ”*

Keinoksi ajanhallintaan ehdotettiin työn rajaamista, toimintojen ja työnjaon selkiyttämistä. Toisaalta jopa entiseen työtapaan palaamista.

Yhteiset koulutukset ja yhteinen asiakasryhmien toiminnan suunnittelu koettiin keinoksi päästä eteenpäin:

*yhteiset koulutukset ”saisi polttoainetta ja.... laajempaa osaamista”*

*”...kun osaston X työnjako on tehty, ....tiedetään missä kukin on... ja milloin?”*

Toisaalta odotetaan tietoa siitä, mihin suuntaan koko yksikön toimintaa kehitetään.

Ryhmäkeskustelussa nousi selkeästi esille työn ja työtapojen suunnitteluun tarvittava aika. Keinoja ajanhallintaan ja työnjaon selkiytymiseen ei ryhmä selkeästi tuottanut.

## JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Johtopäätöksissä käsitellään kyselyn ja ryhmäkeskustelun tuloksia tiimille asetettujen kolmen kysymyksen mukaisesti. Lisäksi käsitellään erillisenä kokonaisuutena moniammatillisen tiimin johtamista, joka nousi vahvasti esiin vastauksia tutkiessa.

### MITÄ TYÖNOHJAUKSEN TAVOITTEIDEN SUUNTAISTA ON LÄHTENYT LIIKKEELLE?

Kyselyn ja ryhmäkeskustelun perusteella kävi ilmi, että työnohjaus eteni tavoitteen suunnassa. Tiimin sisällä oli käynnistynyt työ- ja toimintatapojen sekä yhteisten sääntöjen tarkentaminen. Konkreettisina esimerkkeinä vastauksissa kerrottiin selvitystyöstä, jonka aikana tarkennettiin vastaanottotyön ohjeita, asiakkaan ohjautumista hoitoon ja kuntoutukseen. Selvitystyön tuloksena asiakas ohjautuu oikeaan paikkaan ja tiimin työ helpottuu. Se, mitä tiimissä on lähtenyt työnohjauksen avulla liikkeelle, on sekä kyselyn että ryhmässä tapahtuneen keskustelun tuloksissa samansuuntaista. Myös koetut haasteet asioiden eteenpäin viemisessä olivat samansuuntaisia. Tältä osin kirjoitettu ja puhuttu kohtasivat.

Pieniä kehittämisaskeleita oli otettu: tiimin työnohjaus oli lisännyt tiimin keskustelua työn kehittämisestä. Palavereihin oli viety työnjakoon ja aikatauluttamiseen liittyviä asioita ja jopa keskeneräisiä, valmisteilla olevia ideoita oli otettu yhteiseen keskusteluun. Myös oman työn suunnittelu oli tarkentunut.

Tiimiin oli syntynyt avoin ilmapiiri: asioista uskallettiin keskustella, minkä seurauksena kehitystä oli alkanut tapahtua. Tiimi oli oppinut tunnistamaan työn haasteet ja kehittämisen tarpeet. Haasteena oli vielä se, miten uusi työntekijä näkee nämä asiat ja miten hän kykenee tuomaan kehittämisehdotukset tiimille niin, että ne hyväksytään.

### JOS MITÄÄN EI OLE VIELÄ LÄHTENYT LIIKKEELLE, PERUSTELE, MIKSI EI?

Tiimin jäsenten tuottamat kyselyn ja ryhmäkeskustelun vastaukset tähän kysymykseen olivat hyvin samansuuntaisia. Epätietoisuus tulevaisuudesta ja jatkuvan muutoksen tuoma epävarmuus näkyy sekä kyselyn että ryhmä-

keskustelun vastauksissa. Muutokset työssä kuormittavat ja laskevat työmotivaatiota. Muutoksien koetaan olevan myös työyhteisön kehittämisen esteenä. Tärkeimmäksi koettiin tiedon saanti siitä, mihin suuntaan toimintaa tullaan kehittämään. Tulossa olevaan koko työyhteisön palaveriin asetettiin odotuksia.

Mankan (2016, 46) mukaan kiire, epävarmuus ja tiedon puute työssä tapahtuvista muutoksista näkyvät työelämässä. Sekä kyselyssä että keskustelussa esille nousi kiire. Ajan puute hoito- ja kuntoutustyössä vaikeuttaa moniammatillista yhteistyötä ja työn suunnittelua. Koko tiimin yhteistä aikaa on vähän. Kallasvuon (2005, 56) mukaan tärkeä työyhteisön toimintaa tukeva rakenne on selkeät kokous- ja palaverikäytännöt sekä työyhteisössä tapahtuva viestintä. Kyselyn tuloksista käykin ilmi, että tiimin yhteistä palaveriaikaa oli vähän, eivätkä olemassa olevat yhteiset palaverit myöskään toimineet. Moni tiimin jäsen kertoi, että palaverissa ei useinkaan ole kaikki yhtä aikaa paikalla. **Vaikuttaa siis siltä, että tiimi kykeni päätöksen tekoon vain, kun kaikki olivat paikalla.** Koko tiimin yhteinen historia oli lyhyt. Luottamus tiimin jäsenten välillä ei ollut alun perin riittävä. Ryhmäpäätöksen sijaan jouduttiin usein tekemään yksilöiden yhteinen päätös. Yhteisön viestintä palaverien kautta ei toiminut. Onko kyse ajan puutteesta, vai suunnittelun ja työnjaon selkiyttämisen tarpeesta? Tiimin jäsenten etäällä toisistaan olevat työpisteet voivat osaltaan vaikuttaa tiedonkulkuun.

Hyrkäksen (2002, 63) mukaan jatkuvat työn arjessa olevat muutokset voivat saada aikaan joko negatiivisen tai positiivisen suunnan työn kehittämässä. Tässä tiimissä muutos koettiin melko negatiivisena asiana. Edellä mainitut palaverikäytäntöjen ja tiedottamisen kehittämistarpeet voivatkin selittää osaltaan tuloksissa esille tullutta ajanpuutetta ja muutosvastaisuutta. Muutos kuormitti ja laski työmotivaatiota. Se koettiin myös työyhteisön kehittämistä estävänä asiana. Yhteisesti sovitut toimintatavat ovat laadun edellytys ja laatu tuotetaan yhdessä.

## KEINOT KEHITTÄÄ TIIMIN TOIMINTAA

Vastatessaan yksilöllisesti kyselyyn tiimin jäsenet pohtivat ryhmäkeskusteluja syvällisemmin keinoja työn kehittämiseen. Tiimin työn suunnittelu, työn jaon selkiyttäminen ja työn aikatauluttaminen nousivat esille useamman kyselyyn vastanneen vastauksessa. Kaivattiin myös uskallusta uusien ideoiden kokeiluun ja käyttöön ottoon. Selkeä toive oli, että tehdään päätös jonkin yksittäisen rajatun asian kehittämisestä, sen valmistuttua jatketaan seuraavaan asian työstämistä. Eli edetään ”askel kerrallaan”.

Keskustelussa puolestaan korostui kiire ja meneillään olevat muutokset työyhteisössä sekä tilanteen selkiytymisen tarve, ei niinkään ideoita kehittämiseen.

Työryhmän historia ja sen merkityksen ymmärtäminen työn kehittämisessä on tärkeää. Keski-Luovan (2015, 448) mukaan ryhmän historia on ryhmän näkymätön näyttämö. Työnohjaajan onkin tarkkaan pohdittava sitä, miten kohtaa ja huomioi tiimin monimuotoisuuden.

Työnohjattavassa tiimissä jäsenten ammatillinen ikä ja kyseisessä tiimissä työskentelyaika vaihtelivat suuresti. Osalla työyhteisön jäsenistä oli pitkä yhteinen historia. Kun taas osa jäsenistä olivat uusia työntekijöitä. Kaksi heistä oli tullut työyhteisöön kuukausi tai kaksi ennen työnohjauksen alkua. Myös ammatti-nimekkeet olivat erilaisia. Tästä johtuen ryhmädynamiikka, vuorovaikutus ja yhteiset toimintatavat olivat vasta kehittymässä. Vanhat käytännöt olivat tarkastelun alla: jostakin on luovuttava ja jotakin uutta on otettava vastaan. Historia, mistä on tultu, on tärkeä. Työnohjauksessa sen läpikäymiseen on jatkossa varattava ehkä enemmän aikaa. Toisaalta vanhoista tavoista on myös osattava irrottautua.

Yksilölliset vastaukset ja ryhmän vastaukset olivat erilaisia. Osasyynä voi olla tiimin jäsenten erilainen kokemus: uudet tiimin jäsenet eivät ehkä rohkene tuoda asioita esille keskusteluissa. Työnohjaajana tuli oletus, että kun ei tunneta tiimin toimintaa kovin hyvin, pelätään, että esitetyt uudet ideat eivät kannatusta muulta ryhmältä. Vielä toisilleen hieman vieraiden henkilöiden oli mukavampaa puhua yleisistä asioista, jotka koetaan yhteisiksi ja helpoiksi, esimerkiksi kiire ja muutos. Ollaan mukavuusalueella.

Työnohjaajan tärkeä tehtävä onkin pyrkiä luomaan vuorovaikutteinen tila, jossa työnohjattavilla on tunne, että he voivat rauhassa, siinä järjestyksessä ja tahdissa kuin itse haluavat, tarkastella omia voimavarojaan, osaamistaan ja kykyjään suhteessa työhön, työn reunaehtoihin ja yhteistyöhön haasteisiin. (Työnohjaajakoulutus materiaali 2017.) Keski-Luovan (2015, 444) mukaan tiimin jäsenten on saavutettava syvempi ymmärrys sekä tiimin jäsenten rooleista, että tiimin yhteisestä tehtävästä. Tämä tiimin toiminnasta rakentunut ymmärrys edesauttaa uuden tiimin jäsenen kehittävää ja reflektivoivaa otetta.

## MONIAMMATILLISTEN TIIMIEN JOHTAMISESTA

Moniammatillisten tiimien johtaminen on haastavaa, sillä tiimien jäsenet tulevat eri tulosalueilta, eri työkuultuureista ja he ovat hallinnollisesti kiinnitettynä eri paikoissa. Joskus moniammatilliset tiimit kootaan jonkun tulosalueen sisään keinotekoisesti, ilman valmennusta tai yhteisen tavoitteen ja moniammatillisten

työtapojen miettimistä. Moniammatillisia, yli organisaatorajojen olevia tiimejä ei saateta johtaa kokonaisuutena ollenkaan. Tämä voi johtaa siihen, että tiimit kipuilevat oman toimintansa organisoitumisessa pitkään. Moniammatillisuuden ydintä, eri osaamisen yhteensovittamista ei ehditä työn tuoksinassa miettiä ja näin erilaisesta osaamisesta koostuva lisäarvo jää jopa rakentumatta.

Myös monikulttuuriset ja hajautetut työyhteisöt ovat yhä yleisempiä. Muutos kontekstoi kaikkea työtä: sosiaali- ja terveysalan työyhteisöt ja tiimit elävät jatkuvassa muutoksessa samalla kun odotetaan isoa Sote-uudistusta. Työtä tehdään erilaisissa kokoonpanoissa, työyhteisöissä, tiimeissä, osaamiskeskitymissä, projekteissa. Työ ja työtehtävät muuttuvat, myös johtaminen muuttuu ja tulee epämääräisemmäksi. Martelan ym. (2017) mukaan puhutaan muutosjohtamisesta, tarvitaan henkilöstön itseohjautuvuutta kehittävää johtamista. Moniammatillisen tiimin johtaminen on erilaisen osaamisen, asiantuntijuuden ja yhteiskehittämisen johtamista.

Työyhteisön toimivuuden perusedellytykset koostuvat neljästä osa-alueesta; johtajuus, perustehtävä, työn ja työyhteisön rakenteet ja työyhteisön tunnemaailma Näihin kaikkiin osa-alueisiin vaikuttaa johtaminen. (Kallasvuo ym. 2012, 309.) Nykyään on työyhteisöjä, joiden jäsenet eivät ole saman esimiehen alaisia, esimerkiksi tässä työssä tutkimuksen kohteena oleva tiimi. Saman tiimin jäsenillä on hallinnollisesti eri esimies. Työtehtäviä ja päivittäistä työtä johtaa toinen esimies. Työnohjauksen mahdollistamiseksi ja sen tavoitteiden rakentamiseksi asiat pitää sopia kaikkien tiimin jäsenten esimiesten kanssa.

Organisaation tilatessa työnohjausta on selvitettävä tarkkaan, onko kyse koko työyhteisön, tietyn ammattiryhmän tai tiimin työnohjauksesta. Onko heillä mahdollisesti useampia esimiehiä, joiden kanssa on syytä sopia käytännöistä. Ovatko esimiehet mukana työnohjauksessa vai valmistellaanko esimiehille ryhmän kanssa yhdessä kirjallinen palaute työnohjauksesta. Työnohjaajan on selvitettävä myös työyhteisössä yhtä aikaa meneviä kehittämishankkeita, joihin työnohjaus ehkä liittyy.

Jaettu johtajuus ei voi olla vaikuttamatta tiimin ja sen työn kehittämiseen. Johtamismalli vaikuttaa myös työnohjaukseen. Työnohjaaja tällöin joutuu selvittämään, miten viestii tasapuolisesti työnohjauksesta esimiehille. Samalla on pohdittava, miten työnohjauksessa esille nousseita asioita viedään eteenpäin, saadaanko/milloin, kaikki esimiehet joustavasti paikalle työnohjaukseen. Onko se edes mahdollista ja järkevää.

Koivun (2013) mukaan suurin osa työntekijöistä on valmiita kriittiseen reflektioon ja työn kehittämiseen, jos kehittämistyölle tulee organisaatiosta tukea. Tällöin myös työhyvinvointi lisääntyy. Tämä ei aina onnistu omin voimin.

Työnohjaajan tärkeä tehtävä onkin toimia keskustelun mahdollistajana. Työnohjauksessa on huomioitava työn, toiminnan ja tavoitteiden monitahoisuus. Yhtä aikaa on konkretisoitava tehtävää työtä ja sen tavoitteita sekä yhteistyön muotoja. Työnohjauksessa syntyy uudenlaisia jäsennyksiä työhön ja työtehtäviin sekä samalla uskallus toimia yhteistyössä uudella tavalla.

## LOPUKSI

Tässä työssä tarkastelun kohteena olleen tiimin työnohjaus mahdollisti keskustelua, avoimuutta ja pieniä työn tekemisen muutoksia. Miksi ei kuitenkaan edetty tavoitteissa pitemmälle? Oliko tiimillä vai peräti työnohjaajalla itsellään liian suuria tavoitteita? Tiimi oli elänyt muutoksessa ja muutos oli eletty ilman sen suurempaa pohdintaa. Tiimiin oli tullut uusia jäseniä keväällä ja tiimi oli muotoutumassa. Työnohjaajan olikin mietittävä, miten heitä voisi tukea enemmän ja saattaa heitä ryhmän tasavertaiseksi jäseneksi. **Voisi sanoa, että yhteiskehittämisen ideologia oli vasta tulollaan**, yhteistyötä ja yhdessä tekemistä puolestaan oli sen mukaan, miten työn arjessa oleva kiire ja mukavuusalue sen sallivat. Työtä tehtiin kuitenkin hyvin ja olemassa olevien raamien rajoissa.

Työnohjauksessa tuli työnohjaajalle kokemus, että tiimin jäsenet ovat ammattilaisia ja tuntevat oman työnsä vaatimukset ja perustehtävänsä peruseriaatteet. Sekä kirjallisuudessa että kyselyssä ja ryhmäkeskustelussa tuli ilmi, että tässä muutoksen tilassa myös perustehtävää on tarkennettava. (Kallasvuo ym. 2012.) Voisikin sanoa, että tiimin työnohjaus on ollut työskentelyvaiheen alkua, tavoitteiden ja tilanteen kartoitusta ja tätä kautta **yhteiskehittämisen ensi askelia**. Se miten ja mistä työnohjauksessa puhutaan ja millaisia merkityksiä työlle ja työyhteisölle sekä omalle tiimille annetaan, oli joka tapauksessa selkiytynyt. Työnohjauksen tavoitteet olivat kirkastuneet ja myös kehittämisen kohdat ovat selkiytyneet. Tiimi on motivoitunut kehittämään työtään sekä tiimin toimintaa. Nyt on rakennettu puitteet ja sisällöt. Tämän materiaalin pohjalta tiimin työnohjausta on hyvä jatkaa ja se jatkuukin tämän artikkelin kirjoittamisen jälkeen vielä hetken. Määränpää aukenee kuitenkin vasta matkan lopussa. Kokemuksena voi sanoa, että moniammatillisen tiimin työnohjausta kannattaa jatkaa ja että työnohjaajan on aina tärkeää kerätä palautetta eri tavoin oman toimintansa suuntaamiseksi. Moniammatillisen tiimin työnohjauksessa on lisäksi tärkeää pohtia tiimin perustehtävää, esim. mitä lisäarvoa tiimi on tuottamassa, miten se voi toimia perinteisten rakenteiden rajoissa ja mahdollisesti niiden yli sekä miten työnohjaus voi sitä tukea.



## LÄHTEET

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

Hyrkäs, K. 2002. Clinical supervision and quality care. Examining the effects of team supervision in multi-professional teams. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Hoitotieteen laitos. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:951-44-5351-4>.

Isoherranen, K., Rekola, L. & Nurminen, R. 2008. Enemmän yhdessä – moniammatillinen yhteistyö. Helsinki: WSOY.

Kärkkäinen M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallaswuo, A. Koski, U. Kyrönseppä, M-L. Kärkkäinen. Helsinki: Sanoma Pro.

Keski- Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviislaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoija Instituutti.

Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Väitöskirja. Kuopio: Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-61-1148-3>.

Koski, A. 2007. Työn eetoksena hyvä elämä tehostetun palveluasumisen yksikössä – Uutta moniammatillista työyhteisöä rakentamassa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, Terveystieteen laitos. Viitattu 20.9.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-7054-7>.

Manka, M.-L. & Manka, M.2016. Helsinki: TalentumPro.

Martela, F. & Jarenk K. 2017. Itseohjautuvuus Miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: Alma Talent.

Paunonen-Ilmonen, S. 2005. Työnohjaus Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Ruutu, S., Salmimies, R.2015. Työnohjaajan opas Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Media.

Toivianen, H. & Hänninen, H. 2006. Työn rajanylitykset oppimisen ja tutkimisen haasteena. Julkaisussa *Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet*. Toim. H. Toivianen & H. Hänninen. Juva: WS Bookwell, 9–26.

Voimavarakeskeinen työnohjaajakoulutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Työnohjaaja koulutuksen 2016–2017 luentomateriaali.

Henrikson, L., Groop, J., Honka, G., Brommel, M. & Peth, B. 2016. Näkökulmia todellisuuden terveydenhuollosta. Prosesseja, rakenteita, haasteita sekä ehdotuksia. Viitattu 30.10.2017. [http://ajatushautomagenda.fi/Site/Data/2477/Files/Naekoe-kulmiaTodellisuudenTerveydenhuollosta\\_fi.pdf](http://ajatushautomagenda.fi/Site/Data/2477/Files/Naekoe-kulmiaTodellisuudenTerveydenhuollosta_fi.pdf).

Heikkilä, J., Jantunen, S., Mäkelä, T., Naaranoja, M., Piippo, J., Sankelo, M., Sinervo, T., Teriö, J. & Tuomivaara, S. 2012. Osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtamista edistävät tekijät: Monitieteellinen näkökulma. Viitattu 30.10.2017. <http://www.the-seus.fi/handle/10024/5329>.



# PROFESSIO JA TYÖNOHJAUS

Asta Suomi

Näissä artikkeleissa työnohjaus astuu vahvojen professioiden kartalle. Näkökulmana on ammatillinen identiteetti, sen tutkiminen ja vahvistuminen. Kaikki kirjoittajat kirjoittavat ko. ammatin edustajana, he peilaavat ilmiöitä omien kokemustensa mukaan. Esimerkkeinä ovat lääkärit ja poliisit, johtajat, yhteiskunnan tunnetuimmat ammatit ja vahvat professiot. Miten työnohjaus tavoittaa nämä professiot, joilla on auktoriteettia, kunnioitusta ja sen mukana monenlaisia vahvuuden rooleja kannettavana?

Ensimmäisenä äänen saa lääkäreiden työnohjaus. Artikkelissa kirjoittaja itse on lääkäri ja hän tarkastelee lääkäreiden työnohjausta. Lääkärikuntahan on tottunut toimimaan konsulttina ja usein myös työnohjauksellisesti. Lääkärikunta on sikäli kiinnostava, että siellä lääkärin omaa työnohjausta on sangen vähän, vaikka tarve tunnistetaan ja esim. erikoislääkäreiden työnohjausta on ollut Suomessa pitkään.

Toinen artikkeli vie työnohjauksen uudelle työsaralle, poliisiorganisaatioon. Myös poliisien työ on vahvasti professionalistunutta ja siellä työnohjauksen tarpeen tunnistaminen ja mahdollistaminen tuovat esiin aivan uusia näkymiä ja mahdollisesti myös yhteentörmäyksiä. Saako työnohjaus tavoittaa heikkouden, onko mahdollista puhua rajallisuudesta organisaatiossa. Kirjoittajana on poliisi, rikostutkija, joka katselee polisorganisaatiota paitsi sisältä käsin niin myös nyt uudessa roolissa, ulkoapäin, valmistuvana työnohjaajana.

Kolmas artikkeli tarkastelee johtajuuden työnohjausta. Kirjoittaja ei puhu pelkästään johtajien työnohjauksesta vaan johtamisen työnohjauksesta. Kirjoittaja itse on johtamistehtävissä ja hän samalla tutkii omaa johtamisnäkemystään. Mitä eettisiä ja praktisia kysymyksiä johtajat huomaavat pohtivansa työnohjauksessa?

# MIKSI LÄÄKÄRIKIN TARVITSEE TYÖNOHJAUSTA?

Anneli Kuusinen-Laukkala

## TYÖNOHJAUKSEN MÄÄRITELMÄ JA MALLIT

Työnohjaus on koulutetun ammattilaisen antamaa työn sisällön ja työyhteisön kehittämiseen tähtäävää suunnitelmallista, määräaikaista toimintaa, josta tehdään erillinen sopimus työnohjaajan ja ohjattavan itsensä, ohjattavan yksikön tai työyhteisön esimiehen kanssa. Se voi olla yksilö-, ryhmä- tai työyhteisötyönohjausta. Teoriataustana koulutetuilla työnohjaajilla voi olla käytössä esim. psykodynaaminen, ratkaisu- ja voimavarakeskeinen, narratiivinen, systeeminen tai kognitiivinen malli. Nykyisin suositaan usein eri teorioiden avointa integrointia tarpeen mukaisesti (Eronen, Savolainen & Patja 2014, 1153–1157). Englannin kielessä termiä *clinical supervision* käytetään myös koulutuksen ja esim. erikoistumisen ohjauksesta, jolloin sen toteuttamistapa ja sisältö ovat erilaisia. Työnohjauksen lähikäsitteitä ovat coaching, debriefing, defusing, sovittelu, sparraus, ohjaus, mentorointi, tutorointi, peer support, life coaching, Balint-työnohjaus, vertaistuki, konsultaatio ja logoterapia (Suomi 2016). Käytetäänpä mitä taustateoriaa tai menetelmää, tärkeintä ohjauksessa on dialogisuus, arvostava kahdenkeskinen luottamussuhde, joka mahdollistaa tuloksellisen työskentelyn. Myös reflektiota, oman sisäisen maailman ohjattua tutkimista, ajatusten ja tunteiden tarkastelua hyödynnetään työnohjauksen keinona. Tavoitteena on, että ohjauksuhteessa opittu reflektointitaito siirtyisi sisäiseksi työskentelymalliksi omaan työhön jatkossa.

Työnohjaus on lähtenyt liikkeelle jo vuosikymmeniä sitten kirkon ja lastensuojelun piiristä case-tyyppisenä. Sitä on annettu osin lainsäädännön velvoittamana. Lääkäreiden, muiden kuin psykiatrien, työnohjaustraditio on melko nuorta Suomessa. Metanoia-instituutti on kouluttanut jo pitkään psykiatreja psykodynaamisella menetelmällä ja kirkolla on ollut oma koulutusformaattinsa. Story (Suomen työnohjaajat ry) on toiminut kattojärjestönä eri tahojen kouluttamille työnohjaajille. Myös lääkäri työnohjaajilla on olemassa oma yhdistyksensä (Suomen Lääkäri työnohjaajat) Lääkäriilyn alaisuudessa. Työnohjaajia kouluttavat em. lisäksi myös yliopistot ja ammattikorkeakoulut. Yhtenäistä sisältöä koulutukselle ei ole, eikä nimike ole ammattisuoja eli kuka tahansa voi käyttää sitä olipa koulutettu tehtävään tai ei. Itse suomenkielinen nimikään ei anna selkeää kuvaa, mistä tehtävässä on kyse. Nimike antaa kenties avuttoman, passiivisen ja negatiivisen kuvan ohjattavista ikään kuin he eivät osaisi tehdä

työtään ja siksi jonkun muun pitää alkaa sitä ohjaamaan. Tämän(kin) vuoksi luultavasti lääkärit ovat vierastaneet työnohjausta oman työnsä kehittämisen keinona. Osasyynä voi olla myöskin lääkäri työnohjaajien vähäinen määrä ja kasautuminen pääosin Etelä-Suomeen.

## KIRJALLISUUSKATSAUS LÄÄKÄREIDEN TYÖNOHJAUKSESTA

Eri puolilta maailmaa julkaistuissa artikkeleissa (mm. Davis & Burke 2012, 782–793), on haasteena ymmärtää, miten työnohjaustermiä on käytetty: kuuluuko se pakollisena osana perus- tai erikoistumiskoulutukseen tai CME (continuous medical education)- vaatimuksiin vai onko se vapaaehtoista ja sellaista luonteeltaan mitä Suomessa työnohjauksella tarkoitetaan. Usein kyse näyttää olevan koulutukseen kuuluvasta opetuksesta ja ohjauksesta (educational supervision). Konsultaatio kollegojen välillä muistuttaa myös usein ohjaustilannetta, joka on tavanomaisin tapa pyytää tapauskohtaista, kertaluonteista apua työssä esiinnoitettuihin ongelmatilanteisiin lääkäreiden keskuudessa (Lönngqvist 2014, 1551–1557). Siinä konsultti pyrkii aktiivisesti ratkaisemaan ongelman pääosin tiedollisella tasolla, joskus toki myös kokemuksellisesti jakaen. Myös Suomessa työnohjaukseen liittyvissä käsitteissä on kirjavuutta ja epäselvyyttä, jonka vuoksi vertailukelpoisen tiedon löytäminen on haasteellista.

Yksi tunnetuimmista lääkäreiden työnohjausmenetelmistä on Balinttyönohjaus. Siinä pyritään keskittymään haasteellisten potilas- lääkärisuhteiden tutkimiseen niin että niistä tulisi toimivampia ja ohjauksessa löytyisi uusia näkökulmia pulmallisiin kysymyksiin. Työterveyslääkäri Martina Torppa kumppaneineen on tutkinut suomalaisten yleislääkäreiden ja lääketieteen opiskelijoiden Balint- työnohjausta (Torppa, Makkonen, Mårtenson & Pitkälä 2008, 5–11). Opiskelijat hakeutuivat Balinttyöskentelyyn mm. arvo- ja rooliristiriitojen, hankalien ihmissuhteiden, parantumattomien potilaiden kohtaamisten ja yhteiskunnallisen epäoikeudenmukaisuuden todistamisen vuoksi. Myös ammatillisen kasvun kysymyksiä ja tulevaisuuden lääkäri-identiteettiä sekä potilaiden herättämiä tunteita haluttiin käsitellä. Opiskelijoiden suurimmaksi koetut ristiriidat olivat ammatin ja yksityiselämän välillä, hämmentävät kokemukset koulutuksen aikana ja potilaiden kohtaamistilanteet. Keskusteluja käytiin ohjauksissa eniten potilaiden herättämistä tunteista, ammatti-identiteetin rakentumisesta, negatiivisista roolimalleista ja yhteistyöstä eri ammattilaisten kanssa.

Työnohjaukseen hakeutumisen syitä valmiilla lääkäreillä on tutkittu hyvin vähän. Työnohjaukseen hakeutumisen syinä Torpan, Kuikan, Nevalaisen ja Pitkälän (2016, 1198–1202) mukaan valmiilla yleislääkäreillä mainittiin mm.

työstressi, emotionaalinen uupuminen, ja jopa burn out. Naiset olivat kiinnostuneempia kuin miehet työnohjaukseen osallistumisesta. Myös äskettäin sattuneet virheet, yksinäisyys työssä ja koettu epävarmuus aktivoivat hakeutumaan työnohjaukseen. Esteinä työnohjaukseen osallistumiseen mainittiin mm. ajan puute, pääsemisen vaikeus työnohjaukseen, luottamuksen puute, negatiivisen leiman saaminen työuralle ja stigma (Hu, Fix, Hevelone, Lipsitz, Greenberg, Weissman & Shapiro 2012, 212–217).

Reflektiotaidon oppiminen jo opiskeluaikana edistää kuitenkin jatkossa työssä jaksamista ja ammatillista kasvua ja estää työuupumuksen syntyä (Bading, 2015). Myös erikoistumisvaiheen opintoihin Balint- työnohjaus sopii erinomaisesti (Mahoney, Diaz, Thiedke, Mallin, Brock, Freedy & Johnson 2013, 401–411). Päinvastaisiakin tuloksia saatu (Clough, March, Casey, Philips & Ireland, 2017, 144), jossa Balinttyyppisellä ohjauksella ei voitu vähentää työstressiä eikä burn outia valmiin lääkärin työssä. Stressin vähentämiseen kognitiiviset ja psykososiaaliset/käyttäytymisen muutokseen tähtäävät interventiot toimivat paremmin. Hyviä tuloksia työnohjauksen tehokkuudesta yleensä burn outin ja stressin käsittelyyn on saatu terveydenhoitajilla (Wallbank & Hutton 2011, 31–35).

Kjeldmand (2008) Toivolan 2009b, 57 artikkelissa oli tutkimuksessaan saanut hyviä tuloksia Balint- ohjauksesta. Ohjauksessa olleet olivat tyytyväisempiä työhönsä, kokivat parempaa hallinnan tunnetta, heillä oli paremmat valmiudet kohdata psykosomaattisesti oireilevia potilaita, potilas- lääkärisuhde oli parantunut, ammatillinen identiteetti vahvistunut ja työssä jaksaminen helpottunut. He kokivat sekä iloa että haasteita edelleen potilassuhteissa, mutta kokivat selviytyvänsä. Balint-työnohjausta on kuitenkin kritisoitu pelkästään pitkäaikaiseen potilas- lääkärisuhteeseen keskittyväksi, vaikka nykypäivän lääkäri tarvitsisi tukea myös esim. työyhteisöä ja perheen ja työn yhteensovittamisesta koskeviin asioihin. Myös oman persoonan sokeita pisteitä pitäisi olla lupa käsitellä lääkäreiden työnohjauksessa. Kaikkivoipaisuudesta ja potilaiden ylenmääräisestä holhoamisesta luopuminen voivat auttaa lääkäriä jaksamaan paremmin ja nostaa potilaan aktiiviseen rooliin hoitoaan koskevilla asioilla.

Lääkäreiden työnohjauksessa on käytetty myös muita menetelmiä, kuten psykodynaamista, ratkaisukeskeistä tai narratiivista menetelmää. Ratkaisukeskeisessä menetelmässä huomio kiinnittyy tulevaisuuteen, toiveisiin, tavoitteisiin ja keinoihin niihin pääsemiseksi (Furman 2002, 5153). Psykodynaamisessa lähestymistavassa pyritään löytämään syitä ja selityksiä menneisyydessä tapahtuneista asioista nykytilanteen ymmärtämiseksi. Narratiivisessa menetelmässä ohjaus rakentuu tarinan varaan, jossa on tietty struktuuri (Morgan 2000). Näitä menetelmiä voidaan integroida kohdennetusti kunkin ongelmatilanteen

mukaan työnohjauksessa, mikäli niihin on perehtynyt. Etenkin yksilötyönohjaus voi lähestyä terapiaa, mutta sen pitäisi keskittyä kuitenkin työssä selviytymiskeinoihin.

Suomessa joka kolmas lääkäri on joskus osallistunut työnohjaukseen (Lönngqvist 2014, 1551–1557) tai oli ilmaissut haluavansa sitä (Raivio 2016, 2005–2007). Valmiista lääkäreistä eniten työnohjauksen tarvetta oli yleislääkäreillä (Torppa, Toivola & Ruskoaho 2013, 275–280). 25 %:lla heistä olisi ollut työnohjauksen tarvetta, mutta sitä ei ollut saatavilla. Naiset kokivat enemmän tarvetta ja heistä sellaiset, jotka tiedostivat elinikäisen oppimisen välttämättömyyden sekä sellaiset, joiden kokivat työn vaatimusten nousseen viime vuosina. Lisätutkimusten tarvetta nähtiin työnohjauksen sisällöissä, merkityksellisyydessä sekä vaikuttavuudessa.

Emotionaalinen uupuminen uhkaa etenkin yleislääkäreitä työssään. Pahimmillaan se voi johtaa loppuun palamiseen (burn out). Torpan, Kuikan, Nevalaisen & Pitkälän (2015, 178–183) mukaan 165 yleislääkäristä 18 % ilmoitti olevansa emotionaalisesti uupuneita. Tilanne paheni iän, työhistorian pituuden, työn liiallisen kuormituksen, virheiden teon tai tekemisen pelon, matalan epävarmuuden sietokyvyn ja työssä koetun yksinäisyyden myötä. Myös runsas ruutuaika käytettynä potilaan vastaanotolla lisäsi uupumista ja kyynistymistä. Reflektiotaitoa voidaan edistää koulutuksella ja esimerkiksi pitämällä tunteitaan ja tarpeistaan sekä ponnistelua aiheuttaneista asioista oppimispäiväkirjaa erikoistumisopintojen aikana (Vicini, Shaugnessy & Duggan 2017, 379–381).

Vaikka lääkäreillä ei Suomessa ole ollut valvottua täydennyskoulutusveloitetta, osallistuvat useimmat lääkäreistä kuitenkin vapaaehtoisesti vuosittaisiin täydennyskoulutuksiin. Koulutusten sisällöt ovat kuitenkin olleet enemmän yksilöllisten kiinnostuksen kohteiden varassa kuin työnantajan tai työyhteisön koulutustarpeiden määrittelemiä. Myös työnohjaukseen osallistuminen on pitkälti ollut vapaaehtoista psykiatria lukuun ottamatta. Työnohjaus voi parhaimmillaan olla parantamassa työssä jaksamista muiden koulutusten lisäksi. Työnohjaus voi lähtökohdiltaan olla Torpan, Kuikan, Nevalaisen ja Pitkälän (2016, 1198–1202) mukaan koulutuksellista ja oppimista edistävää (formative), mutta myös ohjeistavaa (administrative) tai työn tekemistä tukevaa (supportive). Lääkäreiden työnohjauksen lähtökohdana voivat olla henkilökohtaiset, ammatilliset tai koulutukselliset intressit tavoitteena tarjota potilaille laadukasta ja turvallista hoitoa. Kyselyn mukaan kuitenkin ne yleislääkärit, joilla ei ollut tarvetta tai mahdollisuutta työnohjaukseen kokivat olevansa yhtä tyytyväisiä työhönsä ja kokivat sen yhtä palkitsevana kuin ne, jotka olivat olleet työnohjauksessa. Työnohjaus voi estää myös sijaistraumatisoitumista raskaita elämänkohtaloita kokeneita hoitavien ammattilaisten keskuudessa (Lönngqvist 2014, 1551–1556).



## LÄÄKÄRIN TYÖN ERITYISPIIRTEITÄ TYÖNOHJAUSTA AJATELLEN

Lähes kaikkien lääkäreiden työ on jatkuvaa vuorovaikutusta potilaiden ja omaisten kanssa. Työ on yksinäistä ja vastuullista eikä vastuita useinkaan voi jakaa kenenkään kanssa. Lääkäreihin kohdistetaan lähes yli-inhimillisiä odotuksia eri tahoilta, joka uhkaa uuvuttaa kokeneetkin lääkärit. Lääkäreiden ei ole tapana paljastaa ongelmiaan tai puutteitaan edes työyhteisönsä jäsenille. Lääkäreillä on useimmiten myös lääkäri esimiehenä, joten puhuminen hänenkin kanssaan voi olla vaikeaa. Lääkärit saattavat jäädä työyhteisön ulkopuolelle herkästi senkin vuoksi, että heidän työnsä voi koostua monessa eri pisteessä suoritettavasta työstä päivän tai viikon aikana (poliklinikka, osasto, leikkaussali, neuvola, kouluterveydenhuolto, kotihoito), jolloin heille ei muodostu ainakaan yhtä ainoaa työyhteisöä, johon pystyisivät kiinnittymään. Siten myös oman työn kehittämiseen ei jää aikaresursseja kun yhdessä työssä viivähdetään vain hetki. Myöskään säännöllistä, rakentavaa palautetta ei sen vuoksi saata kertyä tehdystä työstä. (Lääkärityöstä hyvinvointia 2012)

Lääkärit eivät hakeudu ongelmiansa vuoksi kovin herkästi hoitoon virallisesti, vaan saattavat konsultoida asioissaan kollegaa käytävällä. He käyttävät kovin vähän myös työterveyshuollon palveluita. Vain puolet lääkäreistä on valtakunnallisen kyselyn mukaan käynyt koskaan työterveyshuollossa (Jaatinen 2008 29–34). Lääkärit ovat perinteisesti hoitaneet itsensä sairastuttuaan ja ovat hyvin vähän pois työstä, vaikka sairastavat aivan yhtä lailla kuin muutkin ikäisensä ihmiset. Syitä on monia: oletettu kyky omien sairauksien diagnostiikkaan ja mahdollisuus määrätä itselleen lääkkeitä, kiireinen työntahti ja tietosuoja-asiat tuttujen kollegojen toimiessa hoitavina lääkäreinä. Liiallisesta itsehoidosta lääkäreiden pitäisi päästä eroon ja käyttää olemassa olevia terveyspalveluja, kuten kuka tahansa tavallinen kansalainen (Mäenpää & Virjo, 2016, 4345; Räsänen 2009, 341; Hupli 2009, 13–16).

Yleisimpiä lääkäreiden sairauspoissaolojen syitä olivat TULE-ongelmat, infektiot, uupumus ja mielenterveyden häiriöt. Työpaikalla lääkärit kokevat ylikuormitusta, yksinäisyyttä, sosiaalisen tuen puutetta sekä vaikeuksia sovitaa perhettä ja työtä yhteen ja miehillä alkoholin käyttö on monesti runsasta. Naislääkäreillä itsemurhariski on kohonnut. Pitkät työvuorot, päivystäminen epämukavina työaikoina, vaikutusmahdollisuuksien puute omaa työtä koskien ja fyysisen väkivallan uhka stressaavat lääkäreitä. Lääkäreiden on vaikea asettautua tavalliseksi rivijäseneksi omalla työpaikallaan ja päästä osalliseksi työyhteisön tuesta. Lääkäreillä on myös omia erillisiä tehtäviä ja vastuita, joita ei voi jakaa muiden ammattiryhmien kanssa. (Leppilahti 2009, 23–27)

Oman työn hallintaa lääkäreillä voi vaikeuttaa esimerkiksi se, että muut ammattiryhmät hallitsevat lääkärin työaikaa ohjelmoimalla hänen ajanvarauskirjaansa, työ on urakkatyötä, siinä joutuu ratkaisemaan lääketieteen keinoin yhteiskunnallisia ongelmia tai päivystyksessä ei voi tietää, millaisia tapauksia työvuoron aikana tulee vastaan. Tietotekniikan myötä olemassa olevan tiedon määrä on myös paisunut hallitsemattomaksi niin että ajan tasalla pysyminen on käynyt mahdottomaksi. Potilaat ovat myös entistä vaativampia ja heillä on käytössään samat tietolähteet kuin lääkäreilläkin. Lääkärin omat persoonallisuudenpiirteet (perfektionismi, liiallinen vastuuntunto, joustamattomuus) voivat altistaa hänet myös kyynistymiselle ja uupumiselle työssä. (Toivola 2009a, 45–48).

Työtapa sosiaali ja terveydenhuollossa on muuttumassa moniammatillisemmaksi tiimityöksi ja vaatimukset yhdenmukaisista toimintamalleista ja työtavoista ja jopa työtiloista ajaa myös lääkäreitä keskenään samanlaiseen muottiin ja myös hoitajien suhteen yhdenmukaisuuteen ja tasalaatuisuuteen. Haasteita tulee aiheuttamaan ja jo nytkin aiheuttaa työntekijöiden väistämätön epätasaisuus osaamisen ja työkokemuksen suhteen, jopa asenteiden, kielitaidon ja kulttuuriin integroitumisen suhteen. Toisaalta standardoitu toimintatapa on kenties helpompi omaksua kun kaikkialla peruseriaatteet ovat samat ja kenties joku päivä vielä potilastietojärjestelmäkin. (Pasternack 2017, 19–22).

Lääkäriprofession ennakoitaan muuttuvan 1–2 seuraavan vuosikymmenen aikana merkittävästi ja kokevan sekä ammattikunnan sisäisiä että ulkoisia uhkia. Yleislääkäreiden työhön on tulossa muutoksia valinnanvapauden ja sote-uudistuksen mahdollisen toteutumisen myötä. Työnjako eri sairaaloiden välillä ja päivystysuudistus voivat vaatia myös erikoislääkäreitä muuttamaan työn perässä tai pendelöimään eri työpaikkojen välillä entistä enemmän. Muutokset tulevat koskettamaan ja koettelemaan lääkäreiden työssäjaksamista ja heijastumaan myös heidän perheisiinsä.

Monesti lääkärit joutuvat kantamaan viime kädessä vastuun koko työyksiköstään ja tekemään päätöksiä esim. hoitojen jatkamisen tai lopettamisen suhteen. Siksi heidän henkisen jaksamisensa tukemiseksi tarvitaan monipuolista tukea. Työnohjaus voisi tarjota siihen yhden mahdollisuuden, jo ennakoivasti. Tässä esimiesten aktiivisuus työnohjausmahdollisuuksien järjestämiseen on ratkaisevaa.

## LÄÄKÄREIDEN TYÖNOHJAUKSEN TILANNE KESKI-SUOMESSA

Keski-Suomen sairaanhoitopiirissä on reilu 20 koulutettua työnohjaajaa tällä hetkellä eri ammattitaustoilla. Lisäksi työnohjausta ostetaan ostopalveluna ulkopuolelta ja tehdään vaihtokauppaa Jyväskylän kaupungin työnohjaajien kanssa. Tiedossani on itseni lisäksi kaksi muuta ei-psykiatritaustaista lääkäri työnohjaajaa Keski-Suomessa. Lääkäreiden on ollut mahdollista saada työnantajan kustantamaa työnohjausta joko esimiehen, lääkärin itsensä tai esim. työterveyslääkärin suosittelemana. Myös itse maksaen on voinut ostaa työnohjausta halutessaan vapailta markkinoilta. Sairaanhoitopiirissä sopimus työnohjauksesta tehdään aina yksikön esimiehen kanssa ja suostumuksella ja hän voi osallistua tavoitteiden määrittelyyn. Usein työnohjauksesta tehdään väli- ja loppuraportit esimiehelle siitä, miten tavoitteita on lähestytty ja miten ne on saavutettu. Työnohjaussopimukset tehdään yleensä vuodeksi kerrallaan, joskus kahdeksi. Tavanomaisin frekvenssi tapaamisille on kerran kuukaudessa ja yksilöohjauksessa kesto on tunti ja työyhteisön tai ryhmän kohteena ollessa 1,5 tuntia. Työnantaja osoittaa tilat maksutta työnohjaajien käyttöön eikä siitä makseta sairaanhoitopiirissä ylimääräistä palkkaa, vaan työ tehdään peruspalkalla omaan toimenkuvaan kuuluen.

### AINEISTO JA MENETELMÄT

Oman tutkimukseni aineistona olivat työterveyslääkärin, lääkäri työnohjaajan, lääkäri työnohjattavan ja omat näkemykseni ja kokemukseni lääkäreiden työnohjauksesta. Kysyin heiltä mm. työnohjaukseen pääsystä, hakeutumisen perusteista ja voisivatko suositella työnohjausta muillekin kollegoille. Tutkimusta varten haastattelin kahta lääkäri työnohjaajaa, joista toinen oli työterveyslääkäri ja keräsin palautetta myös ohjauksessani olleilta kuudelta lääkäreiltä. Joukossa oli sekä sairaala- että yleislääkäreitä. Lopuksi tiivistin muistiinpanojeni perusteella omia työnohjauskokemuksiani kolmesta työnohjausprosessista.

Tulosten tuottamiseen käytin aineistolähtöistä sisällönanalyysiä (Kyngäs & Vanhanen 1999, 3–11; Janhonen & Nikkonen 2001, 116–126, 238–263; Kylmä, Vehviläinen-Juntunen & Lähdevirta 2003, 609–615).

Haastattelut olivat vapaamuotoisia, mutta joitakin yhteisiä teemoja kysymyksissä oli kaikilla: Onko työnohjaus lääkäreille tarpeen? Milloin? Miten lääkärit ovat suhtautuneet työnohjaukseen? Millaisia tulevaisuudennäkymiä lääkäreiden kohdalla on työnohjauksessa? Mitä haasteita? Voisiko (muille) lääkäreille suositella työnohjausta kokemusten perusteella? Kenelle erityisesti?

## TULOKSET

### TYÖTERVEYSLÄÄKÄRIN NÄKÖKULMA

Työterveyshuollon näkökulmasta indikaatioita lääkäreiden työnohjaukseen voisivat olla esim. alkavat työuupumusoireet tai pitkään masennuksen tai työuupumuksen vuoksi sairauslomalla olleet, joiden työhön paluuta halutaan tukea tai estää uudelleen sairastumista. Myös toistuvien haasteellisten potilastilanteiden kohtaaminen työssä voisi olla peruste lääkäreiden työnohjauksen tarpeelle, samoin äskettäin tapahtunut potilasvahinko.

Lääkärit ovat työterveyslääkärin mukaan pääsääntöisesti suhtautuneet myönteisesti työnohjaukseen, jos sillä on ollut hoidolliset lähtökohdat. Aiemmin koetut pettymykset työnohjauksesta ovat voineet estää työnohjauksen uudelleen aloittamisen. Aina ei ole koettu olevan tarvetta työnohjaukselle, jos ei ole ollut mitään henkilökohtaista erityisongelmaa. Osallistuminen on saatettu kokea liian työlääksi tai ei ole kyetty mieltämään sen hyötyjä. On voinut olla myös vaikeaa asettautua avun tarvitsijan rooliin ja ottaa vastaan työnohjausta sen vuoksi.

Tällä hetkellä ajankohtainen sote-uudistus voi työterveyslääkärin mukaan tuottaa lisääntyvää työnohjauksen tarvetta lukuisten organisatoristen, johtamiseen, työnkuvaan ja henkilöstön rakenteisiin liittyvien muutosten ja epävarmuustekijöiden vuoksi. Rivilääkäreiden on nähty jäävän monesti sivustaseuraajiksi muutosten tapahtuessa, kun ja jos eivät itse ole aktiivisesti mukana muutoksen synnyttämisessä.

Isot työnantajat järjestävät työnohjausta HR-yksikön kautta niin että se maksaa työnohjauksen ja käyttää joko organisaation omia työnohjaajia tai ostaa ulkopuolisilta kilpailutettua työnohjausta. Työterveyshuolloilla voi olla myös omia työnohjaajia. Jotkut lääkärit hakeutuvat työnohjaukseen omakustanteisesti omalla vapaa-ajalla.

Työterveyslääkärin mukaan työnohjausta pitäisi markkinoida enemmän lääkäreille. Tehtävä kuuluisi lääkäreiden esimiehille, joiden pitäisi ymmärtää työnohjauksen ennaltaehkäisevät hyödyt esim. ennen kuin lääkäri uupuu työssään tai työyhteisön tilanne kriisiytyy.

Haasteellista lääkäreille työterveyslääkärin kokemuksen mukaan työnohjauksessa on puhua avoimesti, varsinkin moniammatillisen ryhmän jäsenenä. Työnohjaustilanteen olisi oltava turvalliseksi koettu niin että ohjattavat uskaltaisivat puhua heikkouksistaan eikä tarvitse paljastaa mitään sellaista mitä ei halua. Omista virheistä puhuminen on lääkäreille vaikeaa, koska heidän on yleensä kannettava vastuu muidenkin ammattiryhmien työstä eivätkä he voi

näyttää osaamattomuuttaan tai epävarmuuttaan niin, etteivät muut menettäisi turvallisuuden tunnetta ja uskoa lääkärin selviytymiseen tilanteessa kuin tilanteessa. Lääkärin professioon liittyy kaikkietävyuden myytti, jota ei haluta rikkoa. Tietynlainen etäisyyden pito muihin työntekijöihin ja potilaisiin nähden toimii myös suojamekanismina lääkärille. Työntekijöiden täytyy voida luottaa siihen, että lääkäri osaa asiansa ja on riittävän vahva kestämaan paineet ja kantaa vastuun koko toiminnasta ja on oikeasti pätevä.

Työnohjaustermiä pitäisi työterveyslääkärin mukaan avata ja kertoa mistä työnohjauksessa on kysymys, jos aikoo markkinoida sitä lääkäreille. Yksi mahdollisuus olisi, että kaikkien potilastyötä tekevien lääkäreiden pitäisi käydä työnohjauksessa esim. vähintään joka viides vuosi osana ”sertifikaatin” säilyttämistä ja siten työnohjaus tulisi kaikille tutuksi eikä leimaisi ketään. Se olisi osa ammatillisen kasvun tukemista. Osa lääkäreistä voisi tosin turhautua puolipakollisesta ohjauksesta, jos ei kokisi siihen olevan tarvetta. Toisaalta osa ei tunnista avun tarvettaan, vaikka sitä olisi. (Vrt. psykiatrian ja lastensuojelun työntekijöiden lakisääteinen työnohjaus).

Paras keino työnohjouksen positiivisessa markkinoinnissa lääkäreille, kuten muillekin ammattilaisille, olisi työterveyslääkärin mielestä esimiehen myönteinen ja kannustava suhtautuminen asiaan tai jopa omakohtainen myönteinen kokemus asiasta. Hyvinvoiva työnohjauksesta hyötynyt esimies heijastaa hyvinvointia koko työyhteisöön ja aina potilaisiin saakka. Valitettavasti esimieheksi hakeutuu myös tehtävään lähtökohtaisesti sopimattomia yksilöitä, kuten sosiaalisesti rajoittuneita tai narsistisista persoonallisuudenpiirteistä kärsiviä yksilöitä, joiden kanssa on alaisten vaikea keskustella tarpeistaan. Osa lääkäreistä joutuu esimieheksi vastoin tahtoaan: virka joko periytyy nuoremmille tai ainut vakituinen joutuu pakosti tehtävään, kun muita ei ole. Työntekijästä esimieheksi siirtyminen voi olla myös yksi otollinen työnohjouksen paikka. Esimiehet voivat saada työnohjauksesta tukea yksinäisyyteensä sekä mahdollisesti esimiestyöryhmän työnohjauksesta vertaistukea itselleen.

## LÄÄKÄRITYÖNOHJAAJAN KOKEMUKSIA

Lääkärityönohjaajan kokemuksen mukaan lääkärit ovat analyttisiä, pystyvät työskentelemään menestyksellä työnohjauksessa ja keskustelemaan keskenään heikkouksistaankin, varsinkin jos ovat ennestään tuttuja tai työkavereita keskenään. Nuoret ja vanhat työntekijät tarvitsevat yhtä lailla työnohjausta. Syyt ovat erilaisia. Nuoret lääkärit kokevat epävarmuutta ammatillisesta osaamisestaan, vanhemmat taas turhautumista työn tekemiseen. Osa potilaista on kanta-asiakaspotilaita, jotka rasittavat ja joille ei voi tehdä mitään

tai heitä ei voi auttaa kunnolla tai tarpeeksi. Jää aina keskeneräinen ja vajaa olo kohtaamisista. Työhön kyynistyy vuosien varrella. Eri-ikäisyys työyhteisössä auttaa jaksamaan. Sen myötä tulee uutta tietoa ja uusia näkökulmia. Myös työnohjauksessa eri-ikäisten sekaryhmä on hyödyllinen erilaisten näkökulmien vuoksi lääkärityönohjaajan mukaan. Erilaisuus mahdollistaa parhaimmillaan hedelmällisen vuoropuhelun. Pitää vain nähdä vaivaa ja varata aikaa työnohjaukseen osallistumiseen. Ryhmätyönohjausta voisi jatkaa, vaikka omaehtoisesti vertaisryhmänä työnohjausjakson jälkeen, jos asialle tuntuisi olevan tarvetta.

Nykyisin työssä ei ole enää aikaa vapaaseen keskusteluun. Jokainen suorittaa työtä aamusta iltaan omassa työhuoneessaan ilman taukoja tai rentouttavaa rupatteluhetkeä. Lääkärityönohjaajan kokemuksen mukaan hoitajien ruokatauko omalla ajalla on saanut aikaan sen, että taukotilassa ei saa tai voi enää puhua työasioita heidän ollessa paikalla. Työn raskaan luonteen vuoksi pitäisi purkuaikaa kuitenkin olla suoritteiden välissä ja merkitä kahvitauot työjärjestykseen, jotta irrottautuminen tauolle onnistuisi. Varsinkin nuorille lääkäreille pitäisi olla aikaa ja tilat vapaaseen keskusteluun. Kouluttajalääkäreillä pitäisi olla myös tämän kaltaisia ohjaustaitoja ja tietoa mistä saa tukea nuorille ja erikoistumassa oleville. Mentori-/tutortoimintaa on tähän vaihtelevasti tarjolla. Keski-Suomessa on meneillään nuorten lääkäreiden mentorointikokeilu, jossa kokeneemmat tukevat nuorempia lääkäreiksi kasvamisessa. Myös Lääkäriliiton lanseeraaman luottamuslääkäriverkoston jäsen voi olla ensiarvion tekemisessä apuna, mikäli ohjauksessa ilmenee tarkemmin selviteltäviä asioita.

Osa lääkäreistä toiminnalliset menetelmät pelottavat työnohjauksessa. He pelkäävät menettävänsä kasvonsa, ainakin alussa. Positiivisen palautteen vastaan ottaminen on lääkäreille vaikeaa. Sitä voisi olla tarpeen harjoitella esim. työnohjauksessa, myös kollegan kehumista. Esimiehiltä tulee harvoin palautetta. Juuri kollegalta saatu palaute on vielä arvokkaampaa, koska hän tietää mistä puhuu.

Työnohjaukseen hakeutumisen lähtökohtana voi olla vapaaehtoisuus tai pakottaminen. Vapaaehtoisesti hakeutuvilla tärkeimmät syyt lääkärityönohjaajan kokemuksen mukaan olleet uupumisen uhkan tunnistaminen, ammatillisen identiteetin hukassa olo, etenkin nuorilla, elämän tavoitteiden epäselvyys, potilasvahingon sattuminen kohdalle ja urasuunnittelun tukeminen. Lääkärit ovat puhuneet harvoin työyhteisöstä tai perheestä työnohjauksessa. He eivät aina miellä edes olevansa minkään työyhteisön jäseniä. Perheasioista ei haluta kertoa, jos kotona on huolia, paitsi jos ryhmäläiset ovat hyvin tuttuja keskenään. Ylipäättänsä omista asioista puhuminen voi olla haasteellista potilaiden sijaan.

## TYÖNOHJAUKSESSA OLLEIDEN LÄÄKÄREIDEN KOKEMUKSIA TYÖNOHJAUksesta

Kahdessa prosessissa lääkäri oli ainoa ammattiryhmänsä edustaja, yhdessä oli mukana useampi lääkäri samasta työyksiköstä. Ohjattavat kokivat helppona puhua asioistaan, koska en ollut työyhteisön jäsen eikä meillä ollut keskinäistä riippuvuussuhdetta toisiimme. Olin yksin heitä varten paikalla. Tilanteissa pysytti puhumaan sellaisistakin asioista, joista työyhteisöissä ei muuten tavallisesti puhuta. Työnohjaus oli toiminut kasvun avaimena, käynnistänyt ja laittanut liikkeelle prosesseja, joita ei ehkä muuten olisi tullut käsitelleeksi. Se oli pakottanut ajattelemaan asioita, joita ei käsitteisi, jos ei olisi pakko. Työnohjaus oli innostanut lukemaan ja ottamaan selvää asioista. Se oli tarjonnut vinkkejä ja apua yhteistyön tekemiseen muiden ammattilaisten kanssa. Se oli herättänyt uusia ajatuksia ja näkökulmia asioihin. Työnohjaus oli auttanut selviytymään työpaikalla esiintyneistä vaikeuksista ja luonut uskoa omiin kykyihin. Työnohjaus oli lisännyt myös henkilökohtaista avoimuutta puhua vaikeistakin asioista, kun oli huomannut, että siitä on apua.

Ohjattavat voisivat suositella työnohjausta muillekin lääkäreille. Esimiesten erityisesti pitäisi osata suositella sitä ja mielellään niin että heillä olisi omakin kokemus ohjauksesta olostani. Näin ollen työnohjausta pitäisi käsitellä johtamiskoulutuksissa ja esimiesvalmennuksissa, jotta ymmärrys ja osaaminen asian suhteen lisääntyisi ja esimiehet oppisivat käyttämään työnohjausta työyhteisön ja työntekijöiden apuna. Vastuun kantaminen työhyvinvoinnista pitäisi kuulua kaikille työyhteisön jäsenille. Lääkäreiden omaa työnohjausryhmää myös kannatettiin, jotta voisi turvallisesti puhua omaan ammattiin liittyvistä asioista ja ratkoa klinisiä pulmia. Toisaalta myös koko työyhteisöä koskevat keskustelut olisivat hyödyllisiä, mutta työn luonteen vuoksi kaikki eivät voi osallistua niihin yhtä aikaa.

## OMAT KOKEMUKSET LÄÄKÄREIDEN TYÖNOHJAUksesta

Koulutuksen aikana ohjasin sekä yksilöä että moniammatillisia ryhmiä samasta työyhteisöstä niin että toisessa mukana oli osa työyhteisöä ja toisessa koko työyhteisö. Yksilötyönohjaus oli tarvelähtöistä ja sitä toteutettiin työyhteisön työnohjauksen ohella ohjattavan omiin tarpeisiin erityisesti paneutuen. Työyhteisöjen ohjaukset käynnistyivät joko esimiehen tai ryhmäläisten omista tarpeista lähtien. Alkuun kahdelle prosessille työnohjaus oli uutta, yhden osalta jäsenet olivat käyneet pitkäänkin työnohjauksesta jossakin vaiheessa työuraa, mutta edellisestä ohjauksesta oli jo aikaa ja työn muutokset ja haastavuus

olivat saaneet tarpeen nousemaan uudelleen esiin. Lääkäreiden tarpeita ei nostettu erikseen kummassakaan ryhmässä erikseen ennen alkua. Heidät ikään kuin ohjattiin muiden mukana työnohjaukseen. Ryhmien jäsenet olivat pääosin hyvin tuttuja keskenään jo vuosien takaa. Muutama nuori lääkäri oli ollut työyhteisöissä vasta vuodesta muutamaan vuoteen, hoitajat jopa vuosikymmeniä.

Hoitajien ja lääkäreiden ammatilliset haasteet näyttivät hiukan erilaisilta eikä yhteisiä tavoitteita ollut aina helppo löytää. Kummallakin ammattiryhmällä saattoi olla eri esimies ja erilaiset työaika- ja palkkausperusteet ja myös erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä. Työnohjaustilanteissa lääkärit arastelivat puhua omista henkilökohtaisista tarpeistaan ja asioistaan ja ajoittain päätyivät keskustelemaan keskenään omaa ammattiaan koskevista asioista. Lääkärit kokivat, ettei heillä ollut mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä tarpeeksi, koska ajanvarauskirjat oli ohjelmoitu ennakkoon muiden ammattiryhmien toimesta ja väestövastuu teki työstä pakonomaista urakkatyötä. Toisaalta väestövuodesta luopuminenkaan ei poistanut velvollisuudentuntoa pitkäaikaisten hoitosuhteiden jatkuvuuden takaamisesta ja siksi työaika uhkasi edelleen ylittyä. Hoitajien kohdalla erityisesti erityisosajien oli vaikea rajata työtä, kun ei ollut kenen kanssa jakaa sitä tai kenelle delegoida. Samaa kokivat osin myös lääkärit. Mikään taho ei pystynyt ottamaan potilaita vastaan, vaikka työyhteisöstä oli monta tekijää poissa yhtä aikaa ja sairaalan yhteispäivystys käännöksi yhä enemmän potilaita takaisin päiväaikaisiin palveluihin. Hoitajat yrittivät auttaa lääkäreitä parhaansa mukaan ottaen itselleen osan potilaista seulottaviksi ennen lääkärille ohjaamista, mutta silti kysyntä koettiin selkeästi tarjontaa suuremmaksi, mikä aiheutti ahdistusta ja riittämättömyyden tunteita lääkäreissä, vaikka mitoitus väestöpohjaan nähden tiedettiin riittämättömiksi.

Toisessa työyhteisössä lääkäri oli ainut ammattiryhmänsä edustaja työnohjausryhmässä ja työ pääosin osastotyötä, jolloin työnkuvat eriytyivät siinä määrin että lääkärin oli välillä vaikea kokea olevansa samalla tavalla mukana osaston arjessa kuin muiden työntekijöiden, koska teki osastotyön lisäksi työtä myös poliklinikalla. Lääkäri oli myös nuorimpia työyhteisön jäseniä, jolloin ei ollut tutustunut työyhteisön jäseniin yhtä hyvin kuin muut, joilla oli vuosien yhteinen työhistoria takana. Vuorotyön luonne osastolla haittasi yhteydenpitoa toisiinsa muiden ammattiryhmien osalta, kun taas lääkäri teki säännöllistä päivätyötä. Osastotyötä tehtiin pitkälti moniammatillisessa tiimissä, jolloin lääkärin ei tarvinnut työskennellä yksin ja tehtäviä jaettiin eri ammattiryhmien kesken. Tarvittaessa apua sai saman yksikön muilta lääkäreiltä konsultaatiomielessä ja myös muulla tavalla kokemuksia jakaen. Kuitenkin lääkäri kantoi aina raskaimman vastuun lopullisista hoitolinjauksista ja lääkevalinnoista, vaikkakin taas



ammattiasema kenties suojasi häntä esim. suorilta potilaiden hyökkäyksiltä ja toistuvilta häiriökäyttäytymisiltä esim. päivittäisissä tilanteissa.

Yksilötyönohjauksessa olleen kohdalla sekä esimies että työterveyshuolto oli tukenut työnohjaukseen hakeutumisessa tunnistettuaan tarpeen. Yksilötyönohjaus täydensi työyhteisötyönohjausta ja tarjosi mahdollisuuden puhua perheasioista, vapaa-ajasta, tulevaisuuden suunnitelmista jne. vapaammin kuin koko työyhteisön läsnä ollessa. Myös epäonnistumisen kokemuksista ja työyhteisöstä nousseista asioista, joita ei pystynyt käsittelemään työyhteisön läsnä ollessa saattoi puhua kahden kesken ja siten ne täydensivät toisiaan.

Kaikissa ohjausprosesseissa käytin toiminnallisia menetelmiä alusta lähtien. Alkuun ryhmät suhtautuivat ennakkoluuloisesti tehtäviin, mutta tutustuttuaan menetelmiin ne alkoivat kiinnostaa siinä määrin että niitä jopa pyydettiin käyttämään ja haluttiin tietää mitä kaikkia mahdollisuuksia olisi tarjolla. Tämä rohkaisi itseäkin työnohjaajana käyttämään niitä ja oppimaan niistä lisää. Menetelmät avasivat myös lääkärit puhumaan vapaammin asioistaan, laukaisivat lukkoja ja auttoivat löytämään uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin, joita ei kenties olisi muuten tullut puheeksi ollenkaan. Kivet, pienet esineet ja hahmot, kortit, musiikki, piirtäminen, fläppitaululle asioiden jäsentäminen ja kokoaminen ja hahmottelu auttoivat visualisoimaan ja refleктоimaan käsiteltyjä asioita. Joitakin listauksia toimitettiin ryhmän kautta eteenpäin raaka-aineiksi toiminnan kehittämiseen esimies- ja yhteistyötahoille. Työnohjaus laittoi silmin nähden liikkeelle keskustelua ja vapaampaa tunnelmaisua ryhmissä vuoden aikana.

Oli selkeästi nähtävissä, miten ohjattavat rohkaistuivat puhumaan yhä enemmän itsestään ja ajatuksistaan työstä ohjauksen edetessä. Turvallisuuden tunne lisääntyi ja toiminnallisten menetelmien kanssa työskentely toi vaihtelua ja huumoria ja uusia näkemyksiä käsittelyyn. Joskus ne herättivät myös kipeitä muistoja, jotka vakavoittivat, mutta veivät prosessia silti eteenpäin. Esim. musiikin kuuntelu istunnon alussa tai lopussa toimi siirtymänä kiireisestä työstä pysähtymään ohjauksen äärelle ja päin vastoin. Ryhmät toivoivat enemmänkin vapaata keskustelua ajankohtaisista asioista työyhteisössä tai organisaatiossa tai vaikeista potilastapauksista kuin kovin strukturoitua työskentelyä. Meneillään olevat muutokset niin uuden sairaalan rakentamisen ja sen myötä odotettavissa olevien työtavan muutosten kuin sote – uudistuksen ja valinnanvapaudenkin vuoksi askarruttivat kaikkien ammattiryhmien mieltä ja aiheuttivat pelkoa ja levottomuutta oman työn jatkumisen suhteen.

Vaikka eri ammattiryhmien työnkuvat olivat erilaisia ja työt osin aivan erillään toisistaan tapahtuvia, löytyi yllättävän paljon yhteistä keskusteltavaa silti. Yhteisistä huolista puhuminen koko työyhteisön kesken oli välillä haasteellista, kun siihen ei oltu järjestetty aikaa eikä toinen ammattiryhmä pystynyt juurikaan

toista auttamaan konkreettisesti, jos työtä ei tehty yhdessä. Niiltä osin kuin työ oli yhteistä, pyrkivät ammattiryhmät löytämään molempia helpottavia tapoja toimia ja vaikuttamaan paikallisesti asioiden edistämiseksi. Monet asiat olivat paljon isommissa puitteissa ratkaistavia kuin omassa työyhteisössä ja siksi voimattomuus niiden edessä oli ymmärrettävää ja niiden osalta pystyi vain jakamaan huolia ja kuuntelemaan. Yksilöohjauksessa kartoitettiin niitä keinoja, joita yksittäisellä työntekijällä oli asioihin vaikuttamiseksi ja palattiin niihin työnohjauksen edistyessä tarkistaaksemme, olivatko asiat muuttuneet ja prosessit edenneet toivottuun suuntaan ja mitä keinoja tai näkökulmia voisi vielä löytyä selviytymiseen.

Joitakin konkreettisia kehittämiskohteita tuli esille jatkoa ajatellen palautteiden kautta. Esimerkiksi valkotauluja haluttiin työpaikalle jatkuvan Lean-kehittämisen tueksi keinona tuoda nimettömänä julki kehittämistä tarvitsevia asioita. Myös työn tekemisen konkreettiseen ohjaukseen toivottiin esimiehiltä vahvempaa osallistumista ja säännöllisiä palavereja. Kaikkiaan kehittämiskohteiden kokoaminen kirjallisesti työnohjauksen prosessin aikana olisi hyödyllistä, mutta fläppien puute ja ahtaat tai muutoksessa olleet tilaratkaisut vaikeuttivat materiaalien kokoamista ja säilyttämistä. Joidenkin tapaamisten kooste kirjattiin paperille tai sähköiseen muotoon postitettuna ryhmän käyttöön.

## POHDINTA

Tulosten perusteella voidaan todeta, että kaikkien tahojen vastauksissa tulee esille yhdensuuntainen näkemys työnohjauksen tärkeydestä myös lääkäreiden työn tukemisessa. Niin työterveyshuolto, lääkäriyönohjaajat ja työnohjauksessa olleet pitivät sitä tärkeänä ja tarpeellisena. Lääkäreiden pääsy tai hakeutuminen työnohjaukseen on edelleen vähäistä. Lääkäreillä on kuitenkin keskimäärin hyvät valmiudet hyötyä työnohjaustyöskentelystä. Sen koettiin tukevan lääkäriksi kasvamista ja ammatillista kehittymistä sekä työyhteisötaitoja. Työterveyshuololla, HR: llä ja esimiehillä ja lääkäreiden kouluttajilla on tärkeä rooli tunnistaa lääkäreiden keskuudessa työnohjauksen tarpeita jo hyvissä ajoin.

Lääkäri on ihmisenä yhtä lailla haavoittuva ja traumatisoituva kuin kuka tahansa ammattilainen ja joutuu työskentelemään monesti yksin vastuunalaisimmista tehtävistä. Lääkärit joutuvat suoraan valmistuttuaan ottamaan usein suurempia vastuita tehtävistään kuin mihin peruskoulutus on tarjonnut valmiuksia. Moniammatillisen työotteon lisääntyminen voi helpottaa lääkäreiden yksinäisyyttä työssään, auttaa jakamaan vastuita ja mahdollistaa oppimisen myös muilta ammattilaisilta. Myös lääkärit voivat oppia uusia taitoja työnohjauksen avulla (Sinokki 2013, 2582–2583). Sosiaalisen pääoman

kasvattaminen työyhteisöissä ja sen ulkopuolella tukee henkisesti ja auttaa ratkaisemaan haasteellisia tilanteita niin työssä kuin vapaa-aikana (Lundell 2013, 1952–1953).

Työnohjaaja koettiin sopivan ulkopuoliseksi, jolle saattoi puhua sellaisistakin asioista, joista ei yleensä työssä puhuta. Ylipäättänsä työtä koskevan keskustelun käyminen rauhassa työajalla koettiin erinomaisena mahdollisuutena. Työnohjaajan ei ole välttämätöntä tuntea ohjattaviensa arkityötä läpikotaisin onnistukseen ohjaajana. Riittää kun hahmottaa suuret linjat ja kontekstin, jossa työtä tehdään. Ohjattavilta asioista kysymällä saa lisää tietoa. Työn tekevät ohjattavat itse kuitenkin, myös työnohjauksessa. Toki ohjausta helpottaa, jos on itse työskennellyt samassa tai saman tyyppisessä organisaatiossa kuin ohjattavat. Perinteinen lääkäreiden keskinäinen konsultaatioiminta ei tue riittävästi oppimisprosessia systemaattisuuden ja jatkuvuuden puutteen sekä konsultaatiota pyytävän passiivisen roolin vuoksi (Parpei 2006, 16), joten työnohjausta voidaan perustella laaja-alaisempana osaamisen kehittämisen mahdollisuutena.

Lääkäriyteni ei alun tutustumisen jälkeen tuntunut mitenkään rajoittavan tai haittaavan työskentelyä myöskään muiden ammattiryhmien edustajien kanssa. Välillä työnohjaus muuttui konsultaatioksi tai couchaamiseksi, mutta sekään ei haitannut, kun siitä sanallisesti ilmoitin ja tunnistin tilanteen pääsääntöisesti. Koska ohjattavani tiesivät minulla olevan takana pitkä työkokemus alalta, he monesti odottivat asiantietoa tai historiallista näkemystä asioista pitkällä aikavälillä. Aina sitä ei ollut tarjolla eikä sen esilletuominen ollut tarkoituksenmukaista, vaan keskustelun ylläpito ja ryhmän oman pohdiskelun tukeminen.

Kaikkiaan kokemukset kollegojen työnohjaamisesta jo opintojen aikana olivat kuitenkin rohkaisevia ja loppuajasta tuntui siltä, että kollegoja voisi ohjata jatkossakin. On kuitenkin todettava, että ohjattavat ryhmät olivat helpohkoja, koska niissä ei ollut hankalia työyhteisöongelmia tai kriisiytymistä ja siten oli helppo saada positiivista palautetta ohjauksesta. Työnohjauksiin oli saatavilla koulutuksellista tukea sekä varsinaiselta pääkouluttajalta että työnohjauksen ohjaajalta (TOTO) koko vuoden ajan.

## SUOSITUKSET

Organisaatioiden pitäisi jatkossa tuoda HR:n kautta paremmin esille työn tekemisen tueksi käytössä olevia keinoja. Työnantajien olisi jatkossa nostettava rohkeasti esiin nämä työssä jaksamiseen liittyvät kysymykset jo ennakoiden myös lääkärin työtä koskien. Työnohjaus voisi kuulua yhdeksi osaksi jatkuvaa jatko- ja täydennyskoulutusta kaikilla potilastyötä tekevillä. Tällöin työnohjaajia pitäisi olla myös enemmän käytettävissä. (Toivola 2014, 11–15.)

Työnohjauksesta pitäisi tarjota lisää tietoa lääkäreille ja heidän esimiehilleen. On syytä kiinnittää huomiota myös millä kielellä työnohjauksesta puhutaan, kuten työn tutkimisesta, ammatillisen kasvun tukemisesta ja osaamisen kehittämisestä siihen hakeutumiskynnyksen madaltamiseksi. Myös esimiehille voisi suositella omaa työnohjausta esim. osana johtamiskoulutusta, jotta he pystyisivät suosittelemaan sitä jatkossa alaisilleen. Työnohjaus sopisi myös osaksi erikoistumiskoulutusvaihetta. Työterveyshuolto voisi toimia aktiivisena työnohjaukseen ohjaajana esim. työuupumuksen hallintaan tai yksityiselämän ja työn välisten jännitteiden tutkimiseen. Lääkäreiden työterveyshuollon palveluiden käyttöä pitäisi edistää, jotta heille syntyisi kokemuksia omien tarpeiden tarkastelusta ja avun saamisesta pulmiinsa, joka voisi edistää myös itsereflektiotaitojen kehittymistä.

Lääkäreiden käytössä oleva säännöllisesti toistuva työnohjaus voisi olla tulevissa muutoksissa tukena ja laatukriteerinä palveluntuotannossa jatkossa muidenkin kuin psykiatrien osalta. Maakunnan yhteinen HR voisi olla työnohjauksen käytännön järjestelijänä. Johtamisen taidot muutoksissa korostuvat ja siksi johtamiskoulutuksessa olisi kiinnitettävä huomiota nimenomaan henkilöstöjohtamiseen. Se on koettu erityisen heikoksi lenkiksi ainakin terveydenhuollon organisaatioissa. Yhteistä tiimityötä on kehitettävä, otettava käyttöön uusia välineitä ja keinoja tehdä sitä ja saatava sen eri jäsenet, myös lääkärit, aktiivisiksi osallistujiksi muutosprosesseihin. (Patja 2014, 1147–1151)

Kokemusteni perusteella voin lämpimästi suositella lääkäreille joko työyhteisönsä, ammattiryhmänsä tai yksilötason työnohjausta. Kannustan myös lääkäreitä hakeutumaan työnohjaajakoulutukseen, jotta yhä useammalla lääkärillä olisi mahdollisuus jatkossa lääkäri työnohjaajan antamaan työnohjaukseen ja siten ammatillisen kasvun tukeen ja työn tekemistä haittaavien asioiden käsittelyyn ajoissa ennen kuin ne uhkaavat työssä selviytymistä ja työkykyä. Oikea-aikainen avun saanti voi maksaa itsensä takaisin jo lyhyellä aikavälillä, joten ohjauksesta koituvat kustannukset ovat katettavissa esim. vähentyneillä työstä poissaoloilla tai tehostuneella työntahdilla ja parempana henkenä työpaikoilla. Lääkäriliiton Lääkärin työhyvinvointitutkimuksen yhteenvedossa todetaan, että jokaisella potilaita hoitavalla lääkärillä pitäisi olla oikeus työnohjaukseen (Lääkärityöstä hyvinvointia 2012).

Lääkäri työnohjaajien on tärkeää pitää myös yhteyttä keskenään ja saada omaan työnohjaukseensa ohjausta. STORY: n alueelliset työnohjausillat sekä oman organisaation työnohjaajien koulutukset ja tapaamiset voivat tarjota heille tukea peruskoulutuksen jälkeen. Lääkäri työnohjaajille on myös valtakunnallisia tapaamisia.

## LÄHTEET

Bading, E. 2015. Reflection in medical education can lead to less burnout. Viitattu 2.10.2017. [https://www.eurekalert.org/pub\\_releases/2015-06/luhs-rim060215.php](https://www.eurekalert.org/pub_releases/2015-06/luhs-rim060215.php).

Clough B.A., March S., Chan R.J., Casey L.M., Phillips R & Ireland M.J. 2017. Psycho-social interventions for managing occupational stress and burnout among medical doctors: a systematic review. *Jul 17, 6, 1, 144*. Viitattu 2.10.2017. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/28716112>.

Davis, C. & Burke, L. 2012. The effectiveness of clinical supervision for a district general hospital: an evaluative study. *Journal of Nursing Management 20, 782–793*.

Eronen, S., Savolainen, J. & Patja, K. 2014. Integratiivinen lähestymistapa työnohjauksessa. *Suomen Lääkärilehti, 69, 15, 1153–1157*.

Furman, B. 2002. Ratkaisukeskeinen lähestymistapa lääkärin työssä. *Suomen Lääkärilehti 57, 1, 51–53*.

Hu Y.Y., Fix, M.L., Hevelone, N.D., Lipsitz, S.R., Greenberg, C.C., Weissman, J.S. & Shapiro, J. 2012. Physicians' needs in coping with emotional stressors: the case for peer support. *Arch, Surg Mar, 147, 3, 212–217*.

Hupli, V. 2009. Lääkärin työkyky. *Työterveyslääkäri 2, 13–17*.

Jaatinen, P.T. & Saxén, U. 2008. Mitä terveystieteiden työntekijät odottavat työterveyshuolloista?

*Yleislääkäri 23, 4, 2934*.

Janhonen, S. & Nikkonen, M. 2001. Laadulliset tutkimusmenetelmät hoitotieteessä, 116–126, 238–263.

Kylmä, J., Vehviläinen-Juntunen K. & Lähdevirta, J. 2003. Laadullinen terveystutkimus-mitä, miten ja miksi? *Duodecim 119, 609–615*.

Kyngäs, H. & Vanhanen, L. 1999. *Hoitotiede 11, 1, 3–11*.

Leppilahti, E. 2009. Lääkäri potilaana ja työterveyshuollon asiakkaana. 2, 23–27.

Lundel, I. S. 2013. Työpaikan ihmissuhteilla on väliä. *Duodecim* 129, 1952–1953.

Lääkärintyöstä hyvinvointia 2012. Lääkärien työhyvinvointi- työryhmän loppuraportti. [https://www.laakariliitto.fi/site/assetsL/files/5073/ty\\_hyvinvointiraportti2012.pdf](https://www.laakariliitto.fi/site/assetsL/files/5073/ty_hyvinvointiraportti2012.pdf)  
Viitattu 29.9.2017.

Lönnqvist, J. 2014. Työnohjauksen mahdollisuudet lääkärin työssä. *Duodecim*, 130, 1551–1557.

Morgan, A. 2000. *What is Narrative Therapy? An Easy-to-Read Introduction*. Adelaide, Australia: Dulwich Centre Publications.

Parpei, R. 2006. Coaching: ”että hyvästä tehdään vielä parempi” Valmentajan kokemuksia henkilökohtaisen kehittymisen ja tavoitteen saavuttamisen tukemisesta. *Lisensiaattityö, Teknillinen korkeakoulu, työpsykologian ja johtamisen laboratorio*.

Mäenpää, E. & Virjo, I. 2016. Lääkärien kokemuksia lääkäripotilaiden hoitamisesta. *Työterveyslääkäri* 2, 43–45.

Pasternack, A., Puustinen, R. & Hallamaa, J. (toim.) 2017. *Lääkäriprofessio–professionaalisuus lääkärin työssä*. *Duodecim*, 19–22.

Patja, K. & Eronen, S. 2014. Miten työnohjaus tukee lääkäriä? *Suomen Lääkärilehti* 69, 15, 1147–1151.

Sinokki, M. 2013. Työyhteisötaidoilla työuria pidentämään. *Suomen Lääkärilehti* 68, 41, 2582–2583.

Raivio, T. 2016. Työnohjaus on tärkeä tuki lääkäreille. *Suomen Lääkärilehti* 33, 65, 2605–2607.

Räsänen, K. 2009. Lääkärien itsehoito – vaiettu ongelma vai eettisen uudelleenarvioinnin paikka? *Työterveyslääkäri* 2, 39–41.

Suomi, A. 2016. Työnohjauksen ja valmennuksen rajapintoja. *Luentomoniste* 22.8.2016.

Toivola, K. 2009a. Miksi lääkäri väsy? *Työterveyslääkäri* 2, 45–48.

Toivola, K. 2009b. Työnohjaus lääkärin työhyvinvoinnin tukena. *Työterveyslääkäri* 2, 55–59.

Toivola, K. 2014. Työnohjaus luot tilaa ajattelulle. *Suomen Lääkärilehti* 69, 15, 11–15.

Torppa, M.A., Toivola, K., Ruskoaho J. & Pitkälä K. 2013. Clinical supervision among family physicians: prevalence, needs, and attitudes. *J Prim Care Community*, 4, 4, 275–280.

Torppa, M.A., Makkonen, E., Mårtenson C. & Pitkälä, K.H. 2008. A qualitative analysis of student Balint groups in medical education: contexts and triggers of case presentations and discussion themes. *Patient Education and Counseling*, 72, 1, 5–11.

Torppa, M.A., Kuikka, L., Nevalainen, M. & Pitkälä, K.H. 2016. Family physician experiences with and needs for clinical supervision: Associations between work experiences, professional issues and social support at work. *Patient Education and Counseling*, 99, 7, 1198–1202.

Torppa, M.A., Kuikka, L., Nevalainen, M. & Pitkälä, K.H. 2015. Emotionally exhausting factors in general practitioners' work, 33, 3, 178–183.

Vicini, A., Shaughnessy, A.F. & Duggan, A.P. 2017. Cultivating the Inner Life of a Physician Through Written Reflection. *Annals of family medicine*, 15, 4, 379–381.

Vierula, H. Mikään ei riitä. 2017. *Suomen Lääkärilehti*, 72, 24, 1539–1541.

Wallbank, S. & Hatton, S. 2011. Reducing burn out and stress: the effectiveness of clinical supervision. *Community Practitioner*, 84, 7, 31–35.

# ONKO KUORMITTUNEESTA POLIISISTA AUTTAJAKSI

## Tähtäimessä työnohjaus

Anu Tervanen

### JOHDANTO

*”Lähdin 2,5 vuotta sitten opiskelemaan työnohjaajaksi oman päivätyöni ohessa, koska koin, että en saa organisaatiolta riittävästi tukea omassa toimenkuvassani, lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan erikoistuneena rikostutkijana, vaikka olin sitä vuosia pyytänyt. Koin ja koen edelleen, että yksittäiset työntekijät jätetään hyvin itsenäisesti selviämään raskaiden kuormiensa kanssa.”*

Käsissäsi on artikkeli, jonka tarkoituksena on paitsi perustella työnohjauksen tarvetta poliisihallinnossa, myös avata lukijalle työnohjauksen maailmaa ja sen monia mahdollisuuksia hyödynnettäväksi erityisesti työyhteisön työnohjauksessa sekä poliisin oman työnohjausmallin kehittämisessä.

Työskenneltyäni poliisina, eri tehtävissä, 19 vuoden ajan, ajatteluni on luonnollisesti muuttunut ja muokkautunut kaiken sen myötä, mitä olen nähnyt ja kokenut. Virkaurani alussa keskiössä olivat työ ja sen laadukkaasti suorittaminen, eikä siinä vaiheessa käynyt edes mielessä oma tai työkavereiden jaksaminen, työn kuormittavuus ja sen mahdolliset seuraukset.

Tänä päivänä ajattelen, nimenomaan kaiken kokemani ja näkemäni kautta, että poliisin työtä tarkasteltaessa tähtäimessä on ja tulee olla työntekijä. Ajattelen, että osaava, motivoitunut, tyytyväinen ja juuri sopivasti kuormittunut työntekijä on tehokkain ja tuottavin organisaatiolleen, mutta sellainen työntekijä ei synny itsestään ja yksin, vaan tarvitsee tukea, koko virkauransa ajan.

Tästä seuraa ajatus, että poliisin pitää organisaationa, sille perinteisesti kuuluvien tehtävien suorittamisen ja palvelujen tuottamisen ohella, ymmärtää, että kyetäkseen tuottamaan tämän päivän vaatimusten mukaista, laadukasta poliisipalvelua, täytyy sen enenevässä määrin kiinnittää huomioita henkilöstönsä jaksamiseen ja huolehtia siitä, **myös etupainotteisesti**.

Organisaation tulee itse olla etunenässä viemässä viestiä siitä, että poliisi ammattikuntana ei ole haavoittumaton, vaikka usein, varsin virheellisesti ajatellaan näin olevan. Ajatus haavoittumattomuudesta kenties elää osin sen vuoksi, ettei tietoisesti pysähdytä ajattelemaan, että jokaisen poliisiviran ja uniformun



takana on tunteva ihminen, joka tarvitsee tukea jaksakseen kantaa muiden kuorman. Organisaation tehtävänä on pysähtyä sitä miettimään, ymmärtää se ja tehdä kaikki voitava sen eteen, että henkilöstö säilyisi työkykyisenä koko virkauransa ajan ja vielä sen jälkeenkin.

Yhdeksi, Suomen poliisin toiminnan neljästä arvosta, on kirjattu henkilöstön hyvinvointi. Tämä arvo edellyttää poliisin organisaationa toimivan niin, että se pitää huolta henkilöstöstään ja sen hyvinvoinnista. Arvoon on auki kirjoitettu, että ”motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö saa aikaan tuloksia” (Poliisihallituksen määräys 2020/2011/3821).

Mitä organisaatio tällä hetkellä konkreettisesti tekee arvojensa saavuttamiseksi? Ovatko ne oikeita toimia ja onko jotakin, mitä voitaisi tehdä tai tarjota ennakkoon, jotta henkilöstö pysyisi motivoituneena, hyvinvoivana ja työkykyisenä? Nämä ovat ne kysymykset, jotka haluan nostaa tarkasteluun ja joista haluan herättää keskustelua.

Oman kokemukseni sekä havaintojeni perustella tuota arvoon kirjoitettua ajatusta ei ole valitettavasti saatu käytäntöön, eikä sen tukemiseen ole riittävästi resursoitu. Se on hämmentäväkin asia, sillä aiheesta on kirjoitettu paljon ja ajatus on kirjattu moniin hankkeisiin ja tavoitteisiin, kuten vasta julkaistuun uuteen poliisin henkilöstöstrategiaan, jonka henkilöstöstrategisten valintojen yhdeksi alakohdaksi on kirjattu hyvä työkyky. Tätä taustaa vasten voisi ajatella, että organisaation kaikilla tasoilla on ymmärretty henkilöstön olevan organisaation tärkein voimavara, mutta pelkkä ymmärrys ja asian kirjaaminen paperille ei riitä, vaan hyvät ajatukset on vietävä käytäntöön, jos halutaan, että toivottuja tuloksia syntyy.

Tarkoitukseni on nimenomaan herättää ajatuksia ennalta estävien toimintamallien rakenteiden luomiseksi ja niiden tuomiseksi poliisiin, jo olemassa olevien, henkisen huolloin työkalujen rinnalle sekä tuoda kentän ääni kuuluviin. On ollut upeaa seurata, miten jälkihuoltoon on viime vuosina panostettu ja millaisia tuloksia sillä on saatu aikaan, mutta se ei yksin riitä, vaan henkilöstön työssäjaksamisesta ja vaativista työtilanteista selviämistä tulee huolehtia myös ennalta estävästi.

## POLIISIN TYÖN ERITYISYYDESTÄ

Eri aloja ja ammatteja esittelevässä, työ- ja elinkeinoministeriön ammattinetti-palvelussa mainitaan poliisin ammatin kohdalla, että ihmisläheisessä työssä tarvitaan palveluhengen, neuvottelu- ja sovittelutaidon, diplomaattisuuden, oikeudenmukaisuuden ja rohkeuden lisäksi ihmisten käsittelytaitoa, mikä korostuu erityisesti kriisitilanteissa. Todetaan, että poliisi on järkyttävissä-

kin tilanteissa selviydyttävä ammatin vaatimalla tavalla. Poliisin on kyettävä katastrofitilanteissa toimimaan sekä yleisön rauhoittajana, että ensiavun antajana. Erikseen mainitaan myös, että poliisi joutuu työskentelemään koko ajan niin kansalaisten kuin tiedotusvälineidenkin jatkuvan arvostelun kohteena. Kaiken tämän todetaan edellyttävän hyvää stressinsietokykyä. (Konstaapeli n.d.) Poliisit ovat työssään poikkeuksetta tekemisissä vakavien asioiden, kuten kuoleman ja väkivallan kanssa ja työssä kohdattavat vuorovaikutustilanteet asiakkaiden, niin rikoksen uhrien kuin rikoksen tekijöidenkin kanssa, ovat poikkeuksetta kuormittavia. Siitä huolimatta poliisilta odotetaan joka tilanteessa puolueetonta ja asiallista käyttäytymistä ja ilmaisua, mikä johtaa helposti emotionaaliseen dissonanssiin eli ilmaisujen ja koettujen tunteiden ristiriitaan, minkä taas on todettu olevan yhteydessä poliisien työuupumukseen sekä heikentyneeseen työstä suoriutumiseen. (Haikonen & Laukkanen 2013.)

Erilaisissa poliisin ammattia ja sen vaatimuksia käsittelevissä opinnäytteissä ja tutkimuksissa todetaan poliisitoimen olevan erityisala, jossa yksilön fyysiselle, psyykkiselle ja sosiaaliselle toimintakyvyille kohdistuu poikkeuksellisen suuria vaatimuksia. Poliisin työ on vaativaa työtä. (Koskelainen 2016.)

Poliisihenkilöstön työkykyä ja työssä jaksamista on tutkittu mm. poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimukseen perustuvan analyysin avulla ja tuolloin havaittu, että poliisin työkyvyn heikkeneminen, joka on toki luonnollinen iän myötä tapahtuva prosessi, on poliisiaineistossa jonkin verran voimakkaampana kuin muiden ammattien aineistoissa. (Vuorensyrjä 2012.) On myös todettu, että työssä eteen tulevien kuormittavien kokemusten huomiotta jättäminen voi aiheuttaa riskejä työssäjaksamiselle, mikä näyttäytyy ammatillisena stressinä, työuupumuksena tai jopa traumatisoitumisena. Toisaalta mahdollisuudella päästä purkamaan kuormittavia kokemuksia sekä oikeilla ja oikea-aikaisilla tukitoimilla, kuten koulutuksella, yhteistyöllä kollegoiden kanssa, asianmukaisilla työskentelyolosuhteilla ja työnohjauksella, työssäjaksamista voidaan tukea ja jopa kääntää työn haasteet voimavaroiksi. (Haikonen & Laukkanen 2013.)

## VAARANA STRESSI JA MYÖTÄTUNTOUUPUMUS

Poliisit altistuvat työuriensa aikana äkillisen stressin vaatimuksille niin vaativissa ja ajoittain jopa hengenvaarallisissa työtilanteissa kuin myös vaativissa rikostutkintaan liittyvissä tehtävissä. Myös nämä ei-äkilliset, esimerkiksi rikostutkintaan liittyvät tilanteet, saattavat aiheuttaa kuormitusta, joka toistuessaan, kasaantuessaan ja purkamattomana saattaa johtaa kumulatiivisen stressin kehittymiseen. (Koskelainen ym. 2015.)

Toisten henkilöiden, tässä tapauksessa asiakkaiden, kuormittavien kokemusten jakamisesta syntyvää voimakasta stressiä kuvataan monilla eri käsitteillä ja teorioilla, kuten traumaattinen vastatransferenssi, loppuun palaaminen, myötätuntopumous sekä sijastraumatisoituminen. Jos traumaattisen stressin ja kuormittavien kokemusten asialliseen purkuun ei ole tosiasiallista mahdollisuutta, lisää se riskiä työntekijöiden kynnistymiseen, liialliseen alkoholinkäyttöön, huonoon työilmapiiriin, vaikeuksiin kotielämässä, runsaisiin poissaoloihin, varhaisiin työkyvyttömyyseläkkeisiin ja jopa itsemurhiin. (Häikönen & Laukkanen 2013.)

Yksilötason lisäksi stressi voi vaikuttaa myös organisaatiotasolla. Hoitamattomana kumuloituvan stressin oireet voivat johtaa siihen, että työkyvyn lisäksi tuottavuus alenee, moraalit heikkenee, ilmenee ongelmia yleisösuhteissa, hankaluuksia henkilöstöjohtamisessa, kanteluita, myöhästymisiä ja poissaoloja, lisääntyneitä sairauslomia ja sitä kautta kasvaneita rekrytointi- ja koulutuskuluja sekä lisääntyneitä ylitöyrykustannuksia. (Järvelin 2011.)

Ammattiauttajia, tässä tapauksessa poliisia, vaanii normaalin työuupumisen lisäksi myös myötätuntopumouksen vaara, koska poliisit ovat tekemisessä elämän raakuuden kanssa päivittäin, vuosi toisensa jälkeen. Työnkuvaan ja työn päivittäiseen todellisuuteen liittyy elämän ongelmallisuuden ja kärsimyksen kohtaaminen asiakkaiden kohtaloiden ja tarinoiden kautta. (Nissinen 2009.)

Työnohjauksen tulisi tarjota paitsi tietoa työn emotionaalisista vaikutuksista sekä mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen, niin myös avustaa työntekijää työhön liittyvien teknisten ja eettisten kysymysten kanssa. Jos emotionaalinen kuormittavuus kyetään tekemään näkyväksi, esimerkiksi juuri työnohjauksen avulla, kehittyy auttajalle tunne sen hallinnasta ja sitä kautta kokemusmaailmaan voi tulla tilaa positiivisille voimavaroille. (Mt.)

## FYYSINEN JA PSYKKINEN TOIMINTAKYKY

Poliisiasetuksen (A 1112/1995) 13 § 3 momentin mukaisesti ”poliisimiehen tulee ylläpitää työtehtäviensä edellyttämää kuntoa ja ammattitaitoa”. Voidaan siis todeta, että julkaisusta ja sen tasosta riippumatta kaikissa kirjallisissa töissä, puhumattakaan kansalaisten yleisestä mielipiteestä ja odotuksista, poliisilta edellytetään työssään jatkuvaa hyvää fyysistä ja psyykkistä kuntoa eli toimintakykyä.

Fyysinen ja psyykinen toimintakyky kulkevat käsikädessä, mutta hyvän fyysisen kunnan ylläpitäminen, mittaaminen tai toteen näyttäminen on paljon helpompaa kuin psyykkisen kunnan mittaaminen, koska jo psyykkisen toimintakyvyn käsite on laaja ja vaikeasti rajattavissa, eikä sille ole olemassa yhtä

yleistä, yhtenäistä määritelmää. Psykkisen toimintakyvyn voidaan kuitenkin katsoa liittyvän elämänhallintaan, mielenterveyteen ja psyykkiseen hyvinvointiin sekä kattavan tuntemiseen ja ajatteluun liittyviä toimintoja. (Aalto 2011.)

Puhuttaessa poliisin ammatin vaatimuksista suhteessa niihin odotuksiin, joita poliisille instituutioon ja sitä kautta yksittäisiin virkamiehiin kohdistuu, voidaan todeta poliisityön psyykkisen kuormittavuuden olevan omaa luokkaansa. Tämän tosiasian äärellä onkin hyvä pysähtyä miettimään, pidetäänkö poliisien psyykkisestä toimintakyvystä riittävästi huolta, mitä keinoja on käytössä ja olisiko jotakin tehtävissä?

## TÄHTÄIMESSÄ POLIISIN HENKINEN HYVINVOINTI

### HENKISEN TYÖHYVINVOINNIN JUURET

Poliisihallinnossa ei perinteisesti ole puhuttu henkisestä työhyvinvoinnista, mutta mm. vuodesta 1999 lähtien toteutettujen henkilöstöbarometrien tulostan siivittämänä, tähän puoleen on ryhdytty kiinnittämään huomiota ja asiasta on hiljalleen ryhdytty keskustelemaan. Fyysiseen työsuojeluun sitä vastoin on panostettu tietoisesti jo 1990-luvun puolivälistä lähtien.

Vuosina 2007 ja 2008 tapahtuneiden kouluampumistapausten jälkeen myös poliisien psyykkisen toimintakyvyn ylläpitämiseen ja sen tärkeyteen on herätty.

Yhtenä uranuurtajana voidaan pitää rikoskomisario Juha Järveliniä, joka on ansiokkaasti ollut kehittämässä poliisin henkiseen jälkihuoltoon liittyviä toimintamalleja, kuten hallinnon sisällä suuren suosion ja hyviä tuloksia saavuttaneita posttrauma työpajoja sekä Pohjanmaan poliisilaitoksella toteutettua vertaistuen kehittämishanketta (Kaiku-hanke). Toinen, merkittävän työuran poliisien henkisen hyvinvoinnin edistäjänä poliisihallinnossa tehnyt henkilö on, vuonna 2015 eläköitynyt Tuija Järvenpää, jota voidaan pitää yhtenä purkukeskustelumenettelyn pioneerina.

Kuitenkin poliisin henkinen huolto liittyy edelleen hyvin pitkälle korjaaviin toimenpiteisiin ja jälkihuoltoon, vaikka ennaltaehkäisyn tarvekin on tiedostettu. Kattava käytännön toteutus puuttuu edelleen, minkä myös Järvelin väitöskirjassaan toteaa. (Järvelin 2011.) Poliisihallinnossa yhtenä johtamisen tavoitteena on huolenpittäminen henkilöstöstä ja henkilöstön työkyvyn turvaaminen. Ajatus siitä, että henkisen työsuojelun toimenpitein voitaisiin säästää myös rahaa, on nähdäkseni panostamisen arvoinen. (Järvelin 2011.)

Haasteeksi muodostuu tasapainoin löytäminen inhimillisen hyvinvoinnin ja taloudellisten suhdanteiden kesken. Työhyvinvoinnin on todettu lähtevän

resursseista ja poliisiorganisaation osalta on tuotu esille, että organisaatiossa eletään äärirajat ylittäen, eikä työhyvinvointi voi toteutua, jollei työmäärää ja sisältöä ole oikein mitoitettu suhteessa työntekijöiden määrään, työaikaan ja työntekijöiden saamaan koulutukseen nähden. (Haikonen & Laukkanen 2013.)

Poliisihallinnon käytössä olevat henkisen huollon työkalut

### **a** Välitön kokemuksellinen purkukeskustelu

Purkukeskustelu toteutetaan aina työntekijän kohdatessa työssään sellaisen poikkeuksellisen tilanteen, joka voi aiheuttaa stressireaktioita. Purkukeskustelu tulee tietyissä tilanteissa (vaativat, äkilliset työtilanteet) järjestää aina esimiehen toimesta ja siihen osallistuminen on osa työvelvoitetta. Purkukeskustelua on myös oikeus jokaisella työntekijällä pyytää kokiessaan tarvetta sille (esimerkiksi vaativa tutkinnallinen tehtävä, joka jää mieleen pyörimään). Purkukeskustelu voi olla ryhmä- tai yksilökeskustelu ja ne ovat aina luottamuksellisia. Jokaisessa poliisiyksikössä on koulutettuja purkukeskustelun vetäjiä, jotka keskustelun päätteeksi yhdessä esimiehen kanssa arvioivat henkilön / henkilöiden lääkärinhuollon tarpeen. (Koivu 2014.)

### **2** Valtakunnalliset posttraumatyöpajat

Poliisihallitus järjestää tarvittaessa valtakunnallisia posttraumatyöpajoja, jotka on tarkoitettu erityisen vaikeissa työtilanteissa olleiden tueksi jälkitoimena, kun kriittisen tilanteen kokemisesta on vähintään puoli vuotta. Posttraumatyöpaja on kolmen päivän internaattijakso, jossa vetäjinä toimivat posttraumaohjaajat ja vertaistukiohjaajat. Posttraumatyöpajojen ohjelmaan kuuluu luentoja, vertaistukikeskusteluja sekä EMDR-menetelmää, joka on yksi psykoterapian muoto. Siinä perustana ovat henkilön omat elämäkokemukset sekä kyky ja halu kohdata näitä henkilökohtaisiin kokemuksiinsa liittyviä tunteita (EMDR n.d.). Posttraumatyöpajaan voi hakeutua myös esimerkiksi pitkään jatkuneen kumulatiivisen stressin vuoksi. Posttraumatyöpajaan voi hakeutua itse tai sinne menoa voi suositella lähiesimies tai työterveyshuolto. Lähettämiseen tarvitaan kuitenkin aina henkilön oma suostumus. Kannusteena työpajassa ovat selviytymiskokemukset. (Koivu 2014.)

## a Työterveyshuollon palvelut

Poliisin työterveyshuollon valtakunnallisessa toimintasuunnitelmassa ohjataan poliisiyksiköitä toteuttamaan poliisin henkilöstölle mahdollisimman yhdenmukaiset työterveyspalvelut. Toistaiseksi voimassa olevan toimintasuunnitelman (annettu vuonna 2013) yksi, vuosille 2013–2014 kirjattu, työterveyshuollon painoalue on ollut henkilöstön psykososiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen ja hallinta – erityisesti muutoksessa. Tällä hetkellä toimintasuunnitelmaa parhaillaan päivitetään ja se ilmestyy vuoden 2017 loppuun mennessä.

Toimintasuunnitelman mukaan työterveyshuollon psykososiaalinen toiminta on lakisääteistä ja kohdistuu joko työyhteisöön tai työntekijöihin. Psykososiaalisen toiminnan tarve arvioidaan työpaikkaselvityksessä, joka ohjeen mukaisesti pitää suorittaa työterveyshuoltoa aloitettaessa, työpaikan olosuhteiden oleellisesti muuttuessa tai toimintasuunnitelman mukaisin määräajoin ja sen toteuttamisesta sovitaan yksikkökohtaisessa työterveyshuollon toimintasuunnitelmassa. Toiminnan tarpeen arvioi aina työterveyshuollon ammattihenkilö ja sen totutuksesta vastaa tarvittaessa työpsykologi.

Työterveyshuollon psykososiaalisen toiminnan tavoitteiksi on kirjattu työssä esiintyvien psyykkisten ja sosiaalisten kuormitustekijöiden tunnistaminen ja hallinta, ja niiden on määritelty liittyvän lähinnä työn henkiseen kuorimittavuuteen ja työyhteisöongelmiin. Työterveyshuollon tehtäväksi on toimintasuunnitelmassa määritelty nimenomaan työn psyykkisen ja sosiaalisen kuorimittavuuden selvittäminen, terveydelle haitallisten tekijöiden tunnistaminen ja niiden terveydellisen merkityksen arvioiminen. Selvitysten perusteella työterveyshuolto sitten tekee työnantajalle aloitteita ja ehdotuksia tarvittavista toimenpiteistä. (Poliisihallituksen määräys 2020/2012/4809.) Mitä ne sitten käytännössä ovat ja kuinka usein sellaisiin ryhdytään, on mielestäni laajemman pohdinnan ja keskustelun avauksen arvoinen asia.

## 4 Koulutus

Tästä nostan esimerkkinä esiin Pohjanmaan poliisilaitoksella toteutetun vertaistukikoulutuksen, joka on saanut Valtiokonttorin Kaiku-teko-palkinnon vuonna 2016. Vertaistukikoulutuksen ajatuksena on nimensä mukaisesti vertaisen antama tuki työkaverille, joka on tuen tarpeessa. Vertaistuen ajatuksena on pyrkiä helpottamaan työperäistä tai elämäntilanteen aiheuttamaa stressiä,

joka vaikuttaa ihmisen työelämään. Vertaistuen antamisen edellytyksenä on vertaistukikoulutuksen käyminen ja toteuttamismuoto ovat vertaistukiohjaajan johdolla käytävät yksilö- tai ryhmäkeskustelut. (Lepistö 2016.)

Vertaistukikoulutus on pidemmälle vietyä purkukeskusteluohjaajakoulutusta, joka kuitenkin vielä tänä päivänä supistetaan kuuluvan kuormittavien työ- tai elämäntilanteiden jälkihoitoon, kun se kuitenkin hyvin toimiessaan, voisi toimia osana poliisilaitoksen päivittäistä toimintaa, myös ennalta estävästi ja auttaa resilienssin rakentumisessa. Lopullinen ”maali” tai ajatus vertaistukikoulutuksella olisi vertaistuen avulla parantaa työyhteisöjen keskustelukulttuuria ja sitä kautta parantaa työilmapiiriä ja työssä jaksamista. (Järvelin 2017.)

Valtionkonttorin palkitsemisperusteissa on mainittu, että vertaistukikoulutuksen malli on kasvattanut pohjamaan poliisilaitoksen henkilöstössä luottamusta kuormitustilanteissa saatavilla olevaan tukeen, synnyttänyt uutta entistä avoimempaa keskustelukulttuuria ja palauttanut yhteisöllisyyttä työpaikalle. Valtionkonttorin ajatuksen mukaan vertaistukikoulutuksen malli tullaan lähivuosina laajentamaan poliisin valtakunnalliseksi malliksi, jolloin se tavoittaisi 10000 henkilöä (Kaikupalkinto Pohjanmaan poliisilaitokselle 2017).

- 5 Yksityisen palveluntuottajan tarjoama psykososiaalinen ja somaattinen tuki

Käyttö tarvittaessa yksittäisissä tapauksissa poliisilaitoskohtaisesti.

- 6 Työnohjaus

Käyttö yksittäisissä tapauksissa poliisilaitoskohtaisesti. Jotkut poliisilaitokset ovat hankkineet työnohjausta työterveyden kautta ja jotkut poliisilaitokset ovat hankkineet työnohjausta (myös työterveyden ulkopuolista) suoraan tietyille ryhmille, kuten johto, johtoryhmät tai lapsirikostutkijat, mutta mitään valtakunnallista linjausta työnohjauksesta ei ole. (Koivu 2017.)

- 7 Paikalliset kriisiryhmät

Käyttö tarvittaessa yksittäisissä tapauksissa poliisilaitoskohtaisesti.

## TYÖKYKY JA TYÖHYVINVOINTI POLIISIORGANISAATIOSSA

### TYÖKYVYN TUKEMINEN

Poliisihallituksen on antanut 2011 määräyksen työkyvyn tukemisesta poliisissa. Sen johdannossa jo todetaan, että ”sairasvakuutuslain 13 luvun 5§ edellyttää, että työpaikalla tulee olla työkyvyn hallinnan, seurannan ja varhaisen tuen malli. Kuvauksen tulee sisältää käytännöt, joiden avulla työpaikalla huolehditaan työkyvyn seurannasta, työkykyyn liittyvien ongelmien ja tukitarpeiden puheeksi ottamisesta ja varhaisen tuen antamisesta”.

Määräyksen mukaan työkykyä tukevan toiminnan tavoitteena on henkilöstön työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen oikea-aikaisten ja monipuolisten niin yksilöön, työyhteisöön kuin työympäristöönkin kohdistuvien toimenpiteiden avulla. Siinä todetaan työkyvyn tukemisen olevan esimiestyötä, joka toteutetaan linjavastuun mukaisesti. Johdon ja esimiesten tehtävä on huolehtia henkilöstön tietojen ja taitojen kehittämisestä sekä jokaisen työntekijän työhyvinvoinnista ja työkyvystä.

Työsuojelupäällikön tehtävä, on määräyksen mukaan, avustaa johtoa ja tukea esimiehiä tehtävässä. Lisäksi korostetaan jokaisen työntekijän omaa vastuuta omasta terveydestään, työhyvinvoinnistaan sekä työkyvystään. Koko henkilöstölle suunnatun tyky-toiminnan järjestäminen on poliisiyksikön tehtävä ja tyky-toiminnan katsotaan määräyksen mukaan ehkäisevän työkykyongelmia (Määräys 2020/2011/3821).

Määräyksen ajatus on hyvä, mutta tosiasia on, että ei yksi tai kaksi työyhteisön tai toimintayksikön yhteistä virkistyspäivää ole ratkaisu työkykyongelmiin tai paranna jaksamista pitkällä tähtäimellä. Toki näitä virkistys ja tyky-toimintapäiviä tarvitaan, mutta ne eivät yksin riitä, vaan työyhteisöt tarvitsevat suunnitelmallista, pitkäjänteistä ja tavoitteellista toimintaa työssäjak-samisen tueksi.

### POLIISIN TYÖIKÄOHJELMA

Poliisin työikäohjelma on käynnistetty vuonna 2015 valitsemalla vuoden 2016 työikäohjelman painopisteet. Nostan niistä tässä esille kaksi, joiden toteutumisesta voitaisi mielestäni tukea toimivalla työnohjausjärjestelmällä.

Niistä ensimmäinen on, tavoite luoda koko työiän kattava työpohjelmä, jolla varmistetaan osaamisen ja ammattitaidon jatkuva kehittäminen ja ylläpitäminen. Toinen painopiste on, työkyvyn ylläpitäminen ja edistäminen sekä työkyvyttömyyden ehkäisy koko työiän ajan. Yksi työikäohjelman teemoista



on työkyvyn johtaminen, jonka tulevien vuosien (2016–2018) toimenpiteiksi projektiryhmä on määritellyt muiden työkyvyn tukemisen menetelmien kehittämisen, posttraumatyöpajojen vakiinnuttamisen, vertaistuen kehittämisen, kuntoutusprosessien hyödyntämisen ja purkukeskustelukäytäntöjen edistämisen ohella työnohjaukselliset toimenpiteet. (Koivu 2016.)

Työnohjaukselliset toimenpiteet ja niiden tärkeys on hallinnossa selkeästi tiedostettu, koska näiden eri teemojen, mukaan lukien työkyvyn johtaminen, tavoitteena on tuottavuuden lisääntyminen, työurien pidentäminen, sairauspoissaoloista ja työkyvyttömyyseläkkeistä aiheutuvien kustannusten väheneminen ja työtyytyväisyyden paraneminen, mutta käytännön toteutus esimerkiksi juuri työnohjauksen toteuttamiseen ja vakiinnuttamiseen hallinnossa puuttuu edelleen.

## TYÖHYVINVOINTI POLIISISSA

Poliisin työhyvinvointisuunnitelmamallissa, annettu 13.6.2013, on työhyvinvoinnin osa-alueiksi muutostilanteissa määritelty hyvinvointia edistävän johtamisen ja esimiestyön lisäksi työkyvyn ja hyvinvoinnin tukeminen sisältäen työyhteisötaidot ja yhteisöllisuuden lisäämisen sekä sitoutumisen lisääminen ammattitaitoa ja osaamista tukemalla.

Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja työ tukee heidän elämänhallintaansa. Työhyvinvoinnin voidaan katsoa olevan monen eri tekijän summa ja se syntyy pääasiassa työn arjessa, eikä sitä saavuteta työstä irrallisilla terveystempauksilla. Työhyvinvointia todellisuudessa edistävää toimintaa on läpileikkaavaa ja ennen kaikkea pitkäjänteistä. Työhyvinvointi on investointi, joka hyvin suunniteltuna voi maksaa itsensä moninkertaisena takaisin näkyen organisaation kilpailukyvyssä, taloudellisessa tuloksessa ja ennen kaikkea, poliisiorganisaation ollessa kyseessä, organisaation maineessa. ([www.ttl.fi](http://www.ttl.fi).)

Työsuojeluhallinnon mukaan työnantajan tulee oma-aloitteisesti ehkäistä työn psykososiaalisia kuormitustekijöitä, eikä vain reagoida seurauksiin. Näitä kuormitustekijöitä voidaan myös hallita yhtä järjestelmällisesti kuin fyysisen työympäristön epäkohtia ([www.tyosuojelu.fi](http://www.tyosuojelu.fi)). Tuoreessa poliisin henkilöstöstrategiassa todetaan, että: ”työssäjaksaminen ja muisti ovat koetuksella hektisessä ja muuttuvassa tietotyössä” (Poliisin henkilöstöstrategia 2017).

Valtiokonttorin määritelmän mukaan työhyvinvointi syntyy työssä, mielekästä työtä yhdessä tekemällä. Se on sekä työyhteisön että yksilön kokemus

ja jokainen voi omalla toiminnallaan siihen vaikuttaa. Jokaisella työntekijällä on viime kädessä vastuu omasta hyvinvoinnistaan ja sen kehittämisestä sekä omien tavoitteidensa ja rajojensa asettamisesta. Valtiokonttorin määritelmän mukaisesti työhyvinvoinnin kokemus pohjaa johtamiseen, työn tekemistä tukeviin rakenteisiin, osaamiseen ja osallisuuteen. (Kaikupalkinto Pohjanmaan poliisilaitokselle 2017.)

Samat teemat toistuvat poliisin henkilöstöstrategiassa, missä todetaan, että jokaisen työntekijän on pidettävä huolta työkyvystään sekä kehitettävä omaa osaamistaan ja työyhteisönsä toimivuutta. Tätä kautta työstä tulee merkityksellistä ja mielekästä, mutta näiden tueksi tarvitaan niin uudenlaisia tietotyötaitoja ja muutoskykyisyyttä kuin hyviä työyhteisötaitoja. (Poliisin henkilöstöstrategia 2017.)

Edellä mainitut ovat juuri niitä osa-alueita, joiden äärelle työnohjauksessa voidaan pysähtyä ja sitä kautta auttaa ja johdattaa työntekijät ajattelemaan asioita sekä kehittämään itseään ja työyhteisöään siten, kun tämän päivän työelämä vaatii. Kuten edellä olevista suunnitelmista, määräyksistä ja käynnistetyistä hankkeista / ohjelmista on todettavissa, hallinnossa on tiedostettu henkisen huollon tärkeys ja tarve, mutta tällä hetkellä, näin työntekijän näkökulmasta katsoen, laajamittainen, työnantajalähtöinen ja ennen kaikkea automaattinen toteutustapa puuttuu.

## TYÖNOHJAUS INTERVENTIONA VALMISTAUDUTTAESSA STRESSAAVIIN TILANTEISIIN

Nykytutkimuksen mukaan stressaaviin tilanteisiin ennakkoon valmistautumalla voidaan vaikuttaa stressivasteen syntymiseen, mitä kautta esimerkiksi kortisolivaste vähenee. Poliisiammattikorkeakoulu on tehnyt vuodesta 2013 yhteistyötä Toronton yliopiston kanssa stressi-tutkimuksen saralla. Näiden tutkimusten pohjalta on kehitetty koulutusmenetelmä, jonka tarkoitus on parantaa haastavan työtilanteen kohtaavan poliisin kykyä käsitellä tilanne. Tästä kyvystä käytetään nimitystä resilienssi. Puhuttaessa hyvästä resilienssistä, tarkoitetaan muun muassa henkilön kykyä kohdata vaikea tilanne jo ennakkoon henkisesti valmistautuneena ja siihen oikein virittäytyneenä. Violanti on tutkimuksessaan todennut, että resilienssi on myös tunne tilanteen hallinnasta ja kohdattavan tilanteen näkemisestä haasteena sen sijaan, että se nähtäisi vaikeutena. (Koskelainen 2016.)

Kokonaisresilienssiä vahvistaviksi toimintatavoiksi on katsottu kuuluvan seuraavat elementit: työroolin sisäistäminen, mielikuvaharjoittelu, negatiivisten tunteiden työstäminen ja positiivisten herättäminen, toimivan sosiaalisen ver-

koston kehittäminen sekä oman työhyvinvoinnin arvioiminen. (Rantaeskola ym. 2015.) Kaikkien näiden, työntekijän kokonaisresilenssiä vahvistavien toimintatapojen, voidaan katsoa olevan nimenomaan ennaltaehkäisevää toimintaa ja ne voitaisi sisällyttää osaksi työnohjaustoimintaa.

## TÄHTÄIMESSÄ TYÖNOHJAUS – AVAUKSIA KÄSITTEESEEN JA TYÖTAPOIHIIN

Työnohjauksen puuttuminen poliisilta, herättää yleistä ihmetystä muiden alojen ammattilaisten parissa. Perinteisesti työnohjausta käytetään aloilla, joilla tehdään erityisen haastavaa ihmissuhdetyötä, kuten mielenterveyspalveluiden ammattilaiset, lastensuojelu- ja rikosseuraamusviranomaiset, yksityiset lastensuojelulaitokset sekä terveydenhuolto yleensä.

Miten työnohjaus sopii poliisille avuksi? Työnohjaus käsitettä on käytetty jo 1800-luvulta lähtien, mutta työnohjaus ilmiönä on vuosituhannen vanha ja Suomeen työnohjaustoiminta ja –koulutus tulivat 1950-luvulla. Työnohjausta on kehitetty ja sitä kehitetään monilla aloilla, mutta edelleenkin työnohjauksella ei ole selkeää yhtenäistä koulutusta tai teoreettista viitekehystä, vaan siinä käytetään hyväksi useita eri taustateorioita, joiden avulla työnohjaajan on helpompaa ymmärtää sekä ohjattavia että itseään ja saattaa ohjattavaa kasvamaan omassa työssään.

Työnohjausprosessia ohjaavat vahvat eettiset periaatteet suhteessa tilaajaan, ohjattavaan ja ohjaajaan itseensä. Eettisissä säännöissä korostuvat lojaalisuus näitä kaikkia tahoja sekä ohjattavan organisaation perustehtävää kohtaan. Keskeisinä asioina esiin nousevat luottamus ja avoimuus sekä kunnioitus. Kunnioitus muuta kehittämistyötä ja sitä tekeviä ihmisiä kohtaan sekä kunnioitus ohjattavan ammattitaitoa ja hänen tekemiään, myös epäonnistuneita, valintoja kohtaan. Työnohjaajan tulee toimia hänelle asetuissa rajoissa, vastaten kuitenkin täysin itsenäisesti ohjaustyönsä sisällöstä luottaen ohjattavan kehitysmahdollisuuksiin ja pitäen samalla riittävää etäisyyttä ohjattavaan.

Työnohjaajan tärkeimpiä työvälineitä ovat hänen oma persoonallisuutensa sekä osaaminen, mitä hänen tulee koko ajan kriittisesti ja avoimesti arvioida omat virheensä tunnistaen sekä kehittää huolehtimalla omien voimavarojensa turvaamisesta. Työnohjaajan omalla vastuulla on työmäärän pysyminen kohtuullisena ja sitä kautta laadukkaana, minkä tärkeänä määrittäjänä on jatkuva tuloksellisuuden arviointi.

Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta

ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen. Työnohjaus on järjestelmällistä, pitkäkestoista ja tavoitteellista toimintaa, jolla pyritään kehittämään ohjattavan ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia tehdä työtä siten, että se olisi laadukasta ja mahdollisimman ongelmattonta. Se on ammatti-identiteetin kirkastamista, oman työn tekemisen ja työn sisällön tarkastelua johdetusti. Työnohjaus on yksi työmuoto työntekijän osaamisen, oppimisen ja kasvun tukemiseen, jolle on nyky-yhteiskunnassa selkeä tilaus.

Työnohjaus ei ole työn tekemisen ohjaamista, konkreettisten työtehtävien opettamista, mihin se usein sekoitetaan. Työnohjauksessa on aina kohteena ohjattavan työ, työntekemisen tapa, ei se, miten työtä konkreettisesti tehdään.

Työnohjaus perustuu aina vapaaehtoisuuteen ja ohjattavan omaan haluun kehittyä työntekijänä. Haluun saada itselle paras mahdollinen ammattitaito tehdä juuri sitä työtä, mitä hänen kuuluu tehdä, ilman turhia häiriötekijöitä. Työnohjauksen tavoitteena on kirkastaa ohjattavalle hänen perustehtävänsä oppimisen ja työnohjausprosessissa syntyvien oivallusten kautta. Ohjattava hyötyy työnohjauksesta eniten, jos on itse siihen valmis ja halukas. (vrt. Punkanen 2009).

Työnohjaus on vuorovaikutus- ongelmanratkaisu- sekä oppimisprosessi, mikä voidaan nähdä myös kasvuprosessina. Työnohjaus voi olla joko yksilö-, ryhmä- tai työyhteisön työnohjausta ja voi kohdentua organisaation kaikille tasoille, myös esimiehiin, johtoon tai johtoryhmiin.

Työnohjaukseen liittyvät keskeisesti termit, tutkiva ote, mikä tarkoittaa, että yhdessä tutkimisen ja ymmärryksen lisääntymisen kautta löytyy vaihtoehtoisia työtapoja ja ratkaisuja sekä reflektio / reflektointi eli omien toiminta- ajatustapojen tutkiminen ja sitä kautta uuden oppiminen.

Keskeisessä roolissa työnohjaajan työmenetelmien näkökulmasta ovat myös keskustelutekniikka eli oikea-aikaiset kysymykset ja kuunteleminen, joiden varaan voi ketjuttaa keskustelua ja esittää strategisia ja yllätyksellisiä kysymyksiä, joilla loppujen lopuksi houkuttelee toinen osapuoli oman ajattelunsa ja toiveidensa äärelle, dialogisuus, missä korostuu taito kuunnella ja liittyä toisen sanomaan sekä toiminnalliset ja kokemukselliset menetelmät, joilla pyritään itsereflektiotaidon vahvistamiseen siten, että saadaan lisää rohkeutta, toivoa ja näkymätön näkyväksi.

Työnohjaaja on se, joka auttaa tekemään asioita näkyväksi auttamalla asiakasta ratkaisemaan ongelmiaan, oivalluttamalla häntä ja pyrkimällä avaa-

maan hänelle näkökulmia toisin toimimiseen ja sitä kautta oman toimintansa ja sitä kautta elämänlaatunsa parantamiseen.

Työnohjauksen keinoin voidaan kirkastaa työn tavoitteita, kehittää työn tekemistä tukevia rakenteita sekä edistää työyhteisön ammatillista vuorovaikutusta. Työnohjaajan tuen avulla yksilö tai ryhmä pääsee vaikuttamaan asioihin tietoisesti ja tavoitteellisesti. Silloin, kun työnohjaus on onnistunut, se voimaannuttaa ihmistä lisäten työssäjaksamista, työssä viihtymistä, työn mielekkyyttä ja ammatillista itsetuntoa.

Työnohjauksen avulla voidaan selkeyttää rooleja, kohdata yhdessä työelämän haasteita ja etsiä niihin sellaisia ratkaisuja, että ohjattava kykenee selviämään työstään alati lisääntyvien vaatimusten puristuksessa. Onnistuneen työnohjauksen tuloksena työn hallittavuuden tunne kasvaa ja sitä kautta kokonaistyöhyvinvointi lisääntyy.

## TÄHTÄIMESSÄ TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUS

Työyhteisön työnohjauksessa ohjausryhmä muodostuu tietyn työyhteisön jäsenistä käsittäen esimiehen ja kaikki hänen välittömään alaisuuteensa kuuluvat työntekijät, mikä on yksi työyhteisön työnohjauksen erityispiirre. Ohjaus tapahtuu näiden henkilöiden muodostamassa ryhmässä.

Konkreettisia haasteita ohjaukselle voi aiheutua vuorotyöstä ja lomista, koska työnohjauksissa olisi suositeltavaa olla kaikkien ryhmän jäsenten paikalla. Yksi tärkeä ja huomioitava kysymys yhteisön työnohjauksessa on myös se, mitä esimiehen läsnäolo ryhmässä vaikuttaa ryhmän kykyyn toimia työnohjauksessa.

Työyhteisön työnohjauksessa keskeistä on yhteistyön tarkastelu suhteessa perustyöhön ja sen tavoitteena on työyhteisön yhteinen työnäky ja toimiva työyhteisö, jossa jokainen voi tuntea olevansa tärkeä ja kokea toteuttavansa omaa rooliaan osana työyhteisöä. Kuten työnohjauksessa yleensä, myös työyhteisön työnohjauksessa, tarkastellaan työtä ja jaetaan työssä syntyneitä kokemuksia ja ajatuksia vuorovaikutuksessa.

Vuorovaikutus on työnohjauksen keskeinen menetelmä ja se koostuu omien kokemusten ja näkemysten esiintuomisesta, omien havaintojen pohittamisesta sekä muiden ryhmän jäsenten reaktioiden vastaanottamisesta. Vuorovaikutuksessa syntyy aina tunteita, jotka motivoivat käyttäytymistä. Jotta vuorovaikutus mahdollistuisi, tarvitaan luottamusta.

Luottamus on avain siihen, että työnohjauksessa päästään puhumaan ns. oikeita asioita, eikä työnohjaus jää pinnalliseksi. Luottamuksen syntyminen on edellytys tulokselliselle työnohjaukselle ja sen tärkeyden korostamisesta

vastaa työnohjaaja. Kun työyhteisö on saavuttanut keskinäisen luottamuksen ja uskaltaa aidosti heittäytyä yhdessä ajattelemaan ja keskustelemaan asioista, on aika ja mahdollisuus lähteä ruotimaan perustehtävää.

Työyhteisön työnohjauksessa on tärkeää tutkia sekä työryhmän että organisaation yhteistyörakenteita. On tärkeää selvittää pelot ja epäselvyydet, mitä niihin mahdollisesti liittyy ja tämän jälkeen ryhtyä tietoisesti selkiyttämään ja vahvistamaan rakenteita. Yhtenä, olennaisena osana siihen kuuluu olemassa olevan johtajuuden tukeminen.

Keskustelu- mutta myös kuuntelutaitojen opettelu on yksi työnohjauksen keskeinen tavoite, jonka sisäistämällä on suuri merkitys työyhteisön toimivuudelle käytännön arjessa. Se on kiistatta myös haaste. Työryhmän jäsenten erilaiset kokemukset, erilainen osaaminen ja ajattelun erilaisuus pitää työnohjauksessa kääntää voimavaraksi. Tavoitteena on se, että työnryhmän jäsenet oppivat ymmärtämään toisiaan ja löytämään kunkin omista, henkilökohtaisista todellisuuksistaan käsin ryhmälle yhteisiä merkityksiä.

Työyhteisön työnohjauksen perimmäisenä tavoitteena ”isossa kuvassa” ja samalla sen erityispiirteenä voisi ajatella olevan ajattelun siirtyminen yksilötasolta ryhmätasolle. Se, että omasta näkökulmasta uskaltaa päästää irti ja ennakkoluulottomasti kuunnella sekä tarkastella muiden näkökulmia. Se, että uskaltaa heittäytyä ei-tietämisen positioon ja ajattelemaan sekä keskustelemaan asioista yhdessä.

Työyhteisön työnohjauksessa, kuten työnohjauksessa aina, asetetaan aluksi tavoitteet. Yleensä työnohjausta halutaan, kun tarvitaan muutosta tai jotakin halutaan ehkäistä tai vastaavasti varmistaa. Tavoitteet voivat olla joko puhtaasti työyhteisön itsensä asettamia tai sitten tavoitteiden asettelussa voi olla mukana myös työnantajan edustaja / ylemmät esimiestasot.

Tavoitteet voidaan ilmaista joko yleisellä tasolla tai vastaavasti eritellä hyvinkin yksityiskohtaisesti. Yleensä tavoitteet jäsentyvät neljän työyhteisön toimivuuden perusedellytyksen eli johtajuuden, perustehtävän, rakenteiden tai työyhteisön tunnemaailman kautta ja tavoitteena on työyhteisön toimivuuden tai työhyvinvoinnin lisääminen.

Työnohjaus on työssä syntyvien tunnekuormien käsittelyä ja purkamista, oman työn merkityksen arviointia, huomion suuntaamista positiivisiin asioihin ja onnistumisten huomaamista. Se on työn merkityksen todentamista ja yhteisten pelisääntöjen tutkimista ja ruotimista, ehkä jopa rakentamista tai ainakin niiden näkyväksi tekemistä. Se on omien ajatusten kyseenalaistamista ja uudenlaisen, yhteisen ymmärryksen rakentamista, toisilta oppimista. Sen lisäksi se on sekä positiivisen että rakentavan palautteen antamista ja sen saamista.

Parhaimmillaan työnohjaus toimii oman ammatillisuuden ja voimavarojen tankkauspaikkana. Se näyttäytyy voimaantumisen paikkana, sellaisena hengähdyspaikkana, jossa parhaimmillaan tulee kohdatuksi ja hyväksytyksi omana itsenään. Työnohjausryhmässä tapahtuu parhaimmillaan ammatillisen vuorovaikutuksen kasvua, josta hyötyvät sekä yksilö itse, että koko työyhteisö.

Työnohjaus on, varsinkin erityisen haastavissa, ihmissuhdetyötä tekevissä työyhteisöissä, se foorumi ja menetelmä, jolla jokaisen omaa ja työyhteisön identiteettiä rakennetaan ja perustehtävää kirkastetaan. Työyhteisön työnohjauksen ensisijaisena tehtävänä onkin tukea työyhteisön jäseniä perustehtävänsä mukaiseen toimintaan siten, että kukin yksilö rohkaistuisi arvioimaan omaa ja koko työyhteisön toimintaa, hahmottamaan tulevaa, yhteistä tahtotilaa sekä tekemään muutokseen tähtääviä päätöksiä työyhteisönsä ja asiakkaidensa hyväksi. Työnohjaus on nimenomaan työntekijän työkykyä tukevaa toimintaa (Kallasvuo ym. 2012).

## TYÖNOHJAUS TYÖKYVYN EDISTÄJÄNÄ JA YLLÄPITÄJÄNÄ SEKÄ LAADUN TAKEENA POLIISIORGANISAATIOSSA

*Tänä päivänä organisaation työnohjausta pidetään usein eräänlaisena laadun takeena ja tästä syystä esimerkiksi kuntien ja kaupunkien kilpailuttaessa ostopalveluna hankkimiaan palveluita, yksi ja nykyään yleinen tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimuksista kilpailutuksessa on palveluntarjoajan henkilöstölleen järjestämä ja takaama työnohjaus (Porrassalmi 2012).*

Poliisilla on käytössään muun muassa seuraavia tukitoimenpiteitä työkyvyn edistämiseksi: työsuojelutoiminta, työterveyshuolto, esimiestyön tukeminen ja kehittäminen, osaamisen kehittäminen tulos- ja kehityskeskustelut sekä mahdolliset ryhmäkeskustelut, varhainen tuki ja työkykykeskustelut, työnantajan tarjoama veroton liikunta- ja kulttuurietu, poliiseilla 2 h viikkoliikuntamahdollisuus, liikuntatapahtumat, jälkipuintimahdollisuudet, työkuntotestaukset ja päihdetyö. (Lepistö 2014.) Poliisilta kuitenkin puuttuu järjestetty paikka ja aika puhua sekä purkaa kuormittavan työn herättämiä ajatuksia säännöllisesti, ilman erityistä tarvetta tai jo ilmennyttä ongelmaa.

Tutustuin tätä opinnäytetyötäni varten kahteen aiheesta tehtyyn opinnäytteeseen; kollegani Satu Tiaisen keväällä 2017 Jyväskylän yliopiston Psykologian laitokselle tekemään kandityöhön sekä vuonna 2013 Itä-Suomen Yliopistossa, Joensuussa, Tiina Haikosen ja Soile Laukkasen Psykologian laitokselle tekemään Pro gradu -tutkielmaan, joka oli tiettävästi ensimmäinen

suomalaisella aineistolla laadittu tutkimus lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien työssä jaksamisesta. Kummassakin edellä mainituista töistä, käsitellään lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien kokemuksia työstään ja työssä jaksamisestaan sekä pohditaan työnohjausta, sen puuttumista ja toisaalta tarpeellisuutta poliisin työssä.

Haikosen ja Laukkasen Pro gradu työssä ilmeni muun muassa, että kukaan heidän haastattelemistaan poliiseista ei ollut itse hakeutunut työterveyshuollon kautta ammattiauttajalle purkamaan heitä psyykkisesti kuormittavia työasioita, eikä heille myöskään sitä oltu tarjottu. (Haikonen & Laukkanen 2013.) Tämä on juuri se näkökulma, mihin viittasin edellä, listatessani tällä hetkellä käytössä olevia henkisen huollon työkaluja ja niiden käytännön toteutusta.

Haastatteluista ilmeni myös näkemys siitä, että psykologisen avun tarjoaminen tai sen piiriin hakeutuminen ei ole luontevaa poliisiorganisaatiossa työskenteleville, eikä psykologisen tuen aktiivinen hyödyntäminen ole luonnollinen osa työtä tai kuulu vielä poliisiorganisaation käytäntöihin. Tutkimuksessa ilmeni haastateltujen rikostutkijoiden arvioimana, että psykologisen tuen käyttö voisi yleistyä hallinnossa vain sitä kautta, että sitä järjestettäisi esimiestaholta kaikille kuormittavaa työtä tekeville. (Haikonen & Laukkanen 2013.) Tämä edellyttäisi nähdäkseni sitä, että esimiesten pitäisi ensin ymmärtää kunkin työtehtävän erityisluonne, kuormittavuus ja tuen tarpeen etupainotteisuus, ja ennen kaikkea se, mitä näihin panostaminen pitkällä tähtäimellä toisi organisaatiolle.

Haikosen ja Laukkasen tutkimuksen tuloksissa keskeisimmät kehitysehdotukset koskivat työnohjausta ja sen puuttumista. Tutkimukseen osallistuneet, tässä tapauksessa rikostutkijat, kokivat työnohjauksen tarpeelliseksi, jotta heillä olisi mahdollisuus terveeseen asioiden ja tunteiden purkamiseen. Toisaalta eräs rikostutkija toi tutkimuksessa esiin sen näkökulman, että kaikille omien tunteiden avoin ilmaisu työyhteisössä ei ole yhtä helppoa, mutta myös heille tulisi taata paikka ja mahdollisuus tunteiden purkamiseen. (Mt.)

Negatiivisten tunnetilojen asianmukaisen käsittelyn ja sitä kautta tietynlaisen etäisyyden säilyttämisen työhön, on tutkimusten perusteella voitu todeta olevan tärkeää työssä jaksamisen ja työn laadun ylläpitämisen kannalta. Tutkittavien kokemuksista nousi esille myös se, että osa heistä oli yrittänyt viedä työnohjausasiaa eteenpäin organisaatiossaan siinä onnistumatta, mikä oli aiheuttanut heille epäilyä siitä, että työn haasteellisuutta ei ymmärretä johdossa. (Mt.)

Haikosen ja Laukkasen tutkimuksessa, samoin kuin Tiaisen työssä tuli hyvin esiin se, että työnohjaus koetaan poliisissa vieraaksi käsitteeksi, vaikka monissa muissa ammattikunnissa työnohjaus on vakiintunut välttämättömäksi takeeksi työn laadusta. (Haikonen & Laukkanen 2013; Tiainen 2017.)



Työnohjauksen tarpeellisuudesta poliisiorganisaatiossa kieli moni asia ja nähdäkseni asian tiimoilta tehdyt tutkimukset vahvistavat tätä käsitystä. Haikosen ja Laukkasen tutkimukseen osallistuneiden poliisien kehitysehdotuksissa tuli esiin, että henkisesti kuormittavaa työtä tekevillä, tässä tapauksessa lapsirikostutkijoilla, olisi halu vakiinnuttaa työnohjaustoiminta aktiiviseksi osaksi poliisiorganisaation keinovalikoimaa. (Haikonen & Laukkanen 2013.)

Työnohjauksen puuttuminen poliisilta, herättää yleistä ihmetystä muiden alojen ammattilaisten parissa, sillä perinteisesti työnohjausta käytetään aloilla, joilla tehdään erityisen haastavaa ihmishuhtedetyötä, kuten mielenterveyspalveluiden ammattilaiset, lastensuojelu- ja rikosseuraamusviranomaiset, yksityiset lastensuojelulaitokset sekä terveydenhuolto yleensä.

Mielenterveyslain 1 luvun 4 §:ssä määritellään mielenterveyspalvelujen periaatteet. Kyseisen pykälän 3 momenttiin on kirjattu seuraavaa: ”*Mielenterveyspalvelujen antaminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää*” (MTL 1116/1990, 1:4). Mielenterveyspalveluiden piirissä työskenteleville henkilöille työnohjaus on siis lakisääteistä, säännöllistä ja työhön ikään kuin automaattisesti kuuluvaa toimintaa.

Tänä päivänä organisaation työnohjausta pidetään usein eräänlaisena laadun takeena ja tästä syystä esimerkiksi kuntien ja kaupunkien kilpailuttaessa ostopalveluna hankkimiaan palveluita, yksi ja nykyään yleinen tarjouspyyntöasiakirjojen vaatimuksista kilpailutuksessa on palveluntarjoajan henkilöstölleen järjestämä ja takaama työnohjaus. (Porrassalmi 2012.)

## LAATUJÄRJESTELMÄ

Laatujärjestelmää on hankalaa määritellä täsmällisesti ja kukin toimija antaa sille merkityksen omasta näkökulmastaan käsin. Yleisesti laatujärjestelmällä tarkoitetaan organisaation rakenteiden, resurssien, ja keinojen järjestämistä siten, että aikaiseksi saadaan laatua, joka kyetään myös ylläpitämään laatujärjestelmään, jota voidaan kutsua myös toimintajärjestelmäksi tai laadunhallintajärjestelmäksi tai toiminnan ohjausjärjestelmäksi, sisältyvät laatukäsikirja, prosessikuvaukset, työtapakuvaukset ja viiteaineisto sekä erilaiset toimintaohjeet, joiden avulla varmistetaan toiminnan hyvä laatu. Laatujärjestelmä on myös toiminnan työväline ja kertoo sen, miten toimintaa ohjataan.

Laatukäsikirjassa, jolle ei ole yleisiä muotovaatimuksia, kuvataan organisaation toiminnan ohjausjärjestelmä. Eli ei siis riitä, että vain kuvataan organisaation tai työyksikön toiminta, vaan on tuotava esiin myös, miten palvelun laatu varmistetaan erilaisissa tilanteissa, miten hallitaan riskit ja uhat sekä

miten toimitaan suunnitelmista ja sovitusta poikkeavissa tilanteissa. Laatu-käsikirja on organisaation tai yksikön käyntikortti myös ulospäin, palveluja käyttäville tahoille ja yhteistyökumppaneille (Holma 2009).

## TYÖNOHJAUS LAADUN TAKEENA POLIISIORGANISAATIOSSA?

Poliisin keskeiset tehtävät, toiminnan yleiset periaatteet ja valtuudet, joihin toiminta perustuu, on säädetty laeissa. Lisäksi poliisin toimintaa ohjataan sisäasiainministeriön asetuksilla, määräyksillä ja ohjeilla. Poliisin toimialan ohjauksesta ja valvonnasta vastaa sisäasiainministeriö ja toiminnan tuloksia seurataan ja arvioidaan osana valtionkonsernia tilinpäätösten osalta sekä osana poliisin johtamis- ja ohjausjärjestelmää.

Poliisin toimintaa ohjataan ja valvotaan tehokkaasti nimenomaan niiltä osin, mikä näyttäytyy ulospäin, mutta henkilöstönäkökulmasta käsin katsoen, laatukäsikirjaa tulisi päivittää tämän päivän vaatimuksia vastaavaksi. Olisi tärkeää määritellä ja huolehtia siitä, miten palvelun laatu kaikilta osiltaan, myös työntekijöiden henkisen jaksamisen osalta, varmistetaan ja miten siitä ennalta estävästi pidetään huolta.

Poliisiammattikorkeakoulu on ainoa poliisin yksikkö, josta löytyy auditoitu laadunvalvontajärjestelmä. Auditointi on suoritettu vuonna 2012, kun Poliisikoulua oltiin muuttamassa Poliisiammattikorkeakouluksi. Seuraava auditointi suoritetaan marraskuussa 2017. Tuolloin 2012 henkilöstölle suoritetuissa auditointihaastatteluisa kävi ilmi, että opettajien työn kuormittavuutta pyritään kyllä arvioimaan, mutta yhteneväisiä mitoitusperusteita ei ole sekä ettei muun henkilöstön työn kuormittavuutta edes seurata. Auditoinnin osiossa ”henkilöstön rekrytointi ja kehittäminen” todetaan laadunvalvontajärjestelmän olevan vielä kehittyvässä vaiheessa ja yhteenvedossa todetaan, että työn kuormittavuuden seuranta on syytä kehittää ja liittää menettely osaksi laadunvarmistusjärjestelmää. (Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi 2012).

Samanlainen, työn kuormittavuutta seuraava laadunvalvontajärjestelmä, tulisi saada osaksi koko poliisiorganisaation toimintaa siis myös jokaiselle poliisilaitokselle. Tänä päivänä poliisin osalta valvotaan tarkasti esimerkiksi voimankäyttöön liittyvien taitojen valmiutta ja tasoa sekä työhön liittyvien lakien, asetusten, säännösten ja määräysten tuntemista, mutta työntekijöiden jaksamista, monella tapaa henkisesti kuormittavassa työssä, ei käytännössä ennalta estävästi tueta.

## TÄHTÄIMESSÄ POLIISIN OMA TYÖNOHJAUSJÄRJESTELMÄ

*Poliisiin tulisi luoda työnohjausjärjestelmä ja raamit sille. Tällä hetkellä työnohjaus on vain sanana monissa työhyvinvoinnin ja työsuojelun papereissa, mutta sen mukanaan tuomia mahdollisuuksia ei vielä osata hyödyntää.*

Ajattelen yhtenä syynä olevan sen, että työnohjausta ei alana tunneta, eikä sen tarjoamista hyödyistä ole riittävästi tietoa. Työnohjauksen kenttä on alati kehittyvä ja vaikka sitä koko ajan kehitetään monilla aloilla, ei sillä edelleenkään ole yhtenäistä koulutusta tai teoreettista viitekehystä (Punkanen 2009), mikä taas puolestaan vaikuttaa suoraan siihen, että työnohjausta ja sen monia mahdollisuuksia, nimenomaan ennalta estävässä mielessä, ei tunneta.

Tämä näkökulma tulee hyvin esiin myös edellä viittaamissani, poliisin lapsirikostutkijoiden työnohjauksen tarvetta ja työssäjaksamista käsittelevissä, opinnäytetöissä. Tiaisen kandityössä tämä näyttäytyy haastateltavien ristiriitana toiveiden ja toisaalta vaatimusten välillä. Toisaalta toivotaan, että työnohjaajan pitää tuntea ala, jolloin työnohjaus voi olla helpompaa, mutta toisaalta työnohjaaja ei kuitenkaan saisi olla poliisi (Tiainen 2017).

Myös Haikosen ja Laukkasen Pro gradu tutkielmassa mainitaan erään haastellun rikostutkijan tuoneen esille, että työnohjaajalla tulisi koulutuksen lisäksi olla pitkä käytännön kokemus lapsen haastattelemisesta (Haikonen & Laukkanen). Kun ala tai aihe, josta puhutaan, on vieras, syntyy helposti vääriä luuloja, käsityksiä ja ennako-oletuksia, mikä on inhimillistä. Ristiriidat odotusten ja toiveiden välillä on kuitenkin ratkaistavissa, jos niihin vain halutaan tarttua.

Organisaation ja sen edustajat melko hyvin, lähes 20 vuoden kokemuksella tuntevana, tiedän toisaalta, että poliisia ei ole helppo organisaation ulkopuolisen ohjata, mutta toisaalta nyt, työnohjausta opiskelleena, tähän maailmaan ja taitaviin työnohjaajiin tutustuneena, tiedän sen kuitenkin olevan täysin mahdollista. Käytännössä se vaatii oikeiden ja riittävän kokeneiden ihmisten löytämisen poliisiorganisaation palvelukseen, mikä taas edellyttää yhtenäisen valintakriteeristön laatimista koko organisaation työnohjauksia ajatellen.

Toisena, huomion ja pohdinnan arvoisena vaihtoehtona, näen poliisihallinnon sisäisen työnohjausjärjestelmän kehittämisen. Työnohjauksen näkökulmasta katsoen se tarkoittaa mielestäni työnantajälähtöistä ja työnantajan tukemaa lisäkoulutusta oman organisaation ulkopuolella, ei hallinnon sisäistä pikakurssia.

## ESIMERKKI SISÄISESTÄ TYÖNOHJAUSJÄRJESTELMÄSTÄ KESKI-SUOMEN SAIRAANHOITOPIIRISSÄ

Yhtenä esimerkkinä monista, nostan tässä esiin Keski-Suomen sairaanhoitopiirin, joka on vuosia, pikkuhiljaa kouluttanut eli lähettänyt koulutettavaksi työnohjaajia oman organisaationsa tarpeisiin. Tällä hetkellä heitä on noin 30 ja omassa koulutusryhmässäni on ollut kaksi opiskelijaa, jotka sairaanhoitopiiri, eli heidän työnantajansa, kouluttaa oman organisaationsa sisäiseksi työnohjaajiksi. Tällä tavoin he saavat työnohjaajan professioon erikoistuneita työnohjaajia, joilla on kuitenkin ohjaamansa alan vahva substanssiosaaminen. Lisäksi sairaanhoitopiirillä on kattava ostopalveluna hankittavan eli talon ulkopuolisten työnohjaajien verkosto.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin laatimaan, työnohjauksen toimintamallia ja periaatteita käsittelevään ohjeeseen, on kirjattu, että heidän organisaationsa arvoissa vastuu työyhteisöstä on koko organisaatiolla ja tätä arvoa työnohjaus tukee tarjoamalla turvalliset puitteet työyhteisöjen kasvulle ja toiminnan kehittymiselle. Sairaanhoitopiiri katsoo työnohjauksen olevan merkittävässä roolissa muun muassa muutosjohtamisessa ja uusien toimintamallien kehittämisessä. Sairaanhoitopiirissä nähdään, että ”työnohjauksen lopullinen arvo ja merkitys näkyy tyytyväisenä työyhteisönä, jonka työntekijät arvostavat asiakkaita, potilaita, esimiehiä sekä työtovereitaan ja toimivat työssään perustehtävää kunnioittaen” ja että ”sairaanhoitopiirin vetovoimaisuus säilyy, kun työhyvinvointiin kiinnitetään kokonaisvaltaisesti huomioita”. (Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työnohjauksen toimintamalli ja periaatteet 2016.)

## POHDINTAA JA PERUSTELUJA SISÄISEN TYÖNOHJAUSJÄRJESTELMÄN TUEKSI

Nähdäkseni poliisiorganisaation olisi järkevää ryhtyä kehittämään samanlaista, organisaation sisäistä työnohjausjärjestelmää järjestelmällisesti ja tavoitteellisesti. Riittävä määrä päteviä työnohjaajia, voisi ohjata organisaation sisällä ristiin siten, että työnohjauksen perusperiaatteet, kuten riittävä etäisyys ohjattaviin, toteutuisivat. Luomalla omavarainen työnohjausjärjestelmä, saataisi työnohjaajia, jotka taitavat työnohjauksen, mutta joilla olisi myös substanssiosaaminen poliisin vaatimaan ammattiin. Sisäisen koulutusjärjestelmän puolesta puhuvat myös käytännön kokemukset siitä, että poliisityötä tuntemattomalle puhuminen ei tuo puhujalle konkreettista apua, vaan tuloksena on kuuntelijan ahdistuminen.

Tämä näkökulma nousi esiin niin Tiaisen suorittamissa haastatteluissa, joiden perusteella työnohjaajan tulee olla ”elämää nähnyt” kuin myös Haikosen ja Laukkasen haastatteluissa, joissa yksi rikostutkija arvioi työkuorman purkamisen työterveyshoitajalle käyvän liian ahdistavaksi vastaanottajalle. Eli poliisien kohdalla pelko siitä, ettei vastaanottaja ehkä kestä kuulemaansa. Lisäksi haastatellut arvoivat, että niin sanotuista ”poliisimaailmaan kuuluvista asioista on vaikea puhua siviilimaailman ihmiselle” (Haikonen & Laukkanen 2013; Tiainen 2017).

Tämä sama ajatus toistuu poliisien puheissa usein, kun henkisen kuorman jakaminen tulee puheeksi. Aloittaessani omaa, poliiseista koostuvaa harjoitustyönohjausryhmääni, lähes ensimmäiset kommentit olivat, sen suuntaisia, että: ”en mä lähtiskään, jos ohjaaja olisi joku, joka ei tunne tätä työtä”. Tämä omakohtainen kokemus vahvistaa omaa käsitystäni siitä, että poliisihallinnon olisi järkevää ryhtyä rakentamaan omanlaistaan, toisaalta poliisiorganisaation vaatimukset täyttävää, mutta ehdottomasti Suomen Työnohjaajat ry:n tutkintovaatimusten mukaista työnohjausjärjestelmää.

Toki, jos työnohjaus, ennalta estävänä interventiona halutaan osaksi henkisen huollon työkaluja, tulee ohjausta ostaa varmasti myös organisaation ulkopuolelta, jolloin tärkeään rooliin nousevat työnohjausta ja työnohjaajaa koskevat kriteerit, jotta ostopalveluna hankittava työnohjaus täyttää poliisiorganisaation vaatimukset.

Työnohjauksen laadun varmistamisen vaikeus on nimenomaan ollut yksi syy, miksi työnohjaus ei ole poliisiorganisaatioissa kantanut. Asia on ollut keskusteluissa osana työterveyshuoltoa ja työsuojelua, viime aikoina esimerkiksi Työsuojelun ja Työhyvinvoinnin seminaarissa syksyllä 2016, mutta käytännön ongelmaksi on tähän asti muodostunut kysymys siitä, millä keinoilla työnohjaus saataisi linjattua tasalaatuiseksi paikasta ja toimijasta riippumatta. (Koivu 2017.)

Maj-Lis Kärkkäisen väitöstutkimuksen mukaan toimivan työnohjausjärjestelmän aikaan saaminen edellyttää suunnitelmaa sekä arviota siitä, keitä työnohjaus organisaatioissa koskee. Järjestelmän kehittäminen edelleen organisaation tarvetta vastaavaksi edellyttää koulutettuja työnohjaajia ja pysyvää rahoitusta sen lisäksi, että organisaation esimiesten tulee ymmärtää työnohjauksen merkitys ([www.medi uutiset.fi](http://www.medi uutiset.fi)). Toimiakseen työnohjauksen koordinoinnin ja ohjeistuksen täytyy olla Poliisihallitusvetoista ja ymmärryksen sekä tuen tulla esimiestasolta.

## LOPUKSI

Lähdin 2,5 vuotta sitten opiskelemaan työnohjaajaksi oman päivätyöni ohessa, koska koin, että en saa organisaatiolta riittävästi tukea omassa toimenkuvassani, lapsiin kohdistuvien rikosten tutkintaan erikoistuneena rikostutkijana, vaikka olin sitä vuosia pyytänyt. Koin ja koen edelleen, että yksittäiset työntekijät jätetään hyvin itsenäisesti selviämään raskaiden kuormiensa kanssa.

Ammattiyhpeyttä äänessäni voin toisaalta myös todeta, että edustamani organisaation palveluksessa on poikkeuksetta hyvin vahvoja, nimenomaan vahvalla psyykellä varustettuja ihmisiä, mutta sen taakse ei voi kätkeytyä, vaan organisaation tehtävänä on pitää parasta mahdollista huolta omistaan. Yhteiskunta tarvitsee niitä, jotka auttavat muita hädän hetkellä ja kulkevat rinnalla palan matkaa ja näistä ammattilaisista on pidettävä huolta, sillä vahvinkin uupuu ja lopulta katkeaa, jos määrättömästi venytetään ja kuormitetaan.

Poliisin työarki on hyvin poikkeuksellista verrattuna valtaosan työtä tekevän väestön työarkeen verrattuna; iloiset asiat ja tapahtumat ovat marginaalissa katsottaessa isossa kuvassa työtehtäviä ja niiden laatua. Monikaan ei yksittäisestä onnettomuudesta, rikoksesta tai muusta tapahtumasta lukiessaan pysähdy miettimään, että kaikissa tilanteissa ns. ”likaisen työn”, ne kaikkein kurjimmatkin tehtävät, hoitaa joku tunteva ihminen, ei pelkkä kasvoton hahmo, jota kutsutaan nimellä ”poliisi”.

Tiedän kokemuksesta, etteivät asiat ihmettelemällä parane ja että muutokset ovat paitsi hitaita, niin ne vaativat myös oikean ajan ja paikan sekä lisää osaamista ja ymmärrystä. Tästä syystä halusin tehdä jotakin konkreettista ja selvittää, voisiko työnohjauksesta olla apua paitsi itselleni niin myös tulevaisuudessa edustamalla organisaatiolle laajemmin.

Käymäni matkan jälkeen olen vakuuttunut siitä, että työnohjaus voisi toimia poliisiorganisaatiossa paitsi työssä jaksamisen ja kasvamisen tukena niin myös työn ilon ylläpitäjänä. Työnohjaus on se paikka, missä kasvatetaan sekä omaa ammatillisuutta että tankataan voimavaroja yksin ja yhdessä työyhteisön kanssa.

Ajattelen, että tämän päivän yhteiskunnallisten haasteiden edessä poliisien työuria ja työssä jaksamista tulee tukea nimenoman ennalta estävästi ja siihen satsaaminen kannattaa pitkällä tähtäimellä. Tänä päivänä tilanne valitettavasti on se, että tukea annetaan pääsääntöisesti vasta siinä vaiheessa, kun ihmisellä on jo jotakin ongelmia, kuormitusta, kumulatiivista stressiä tai hän on altistunut jollekin traumaattiselle tilanteelle tai tapahtumalle.

Poliisit ansaitsevat ajan ja paikan tullakseen kuulluiksi, jotta jaksavat paitsi kantaa raskaan kuormansa, niin myös säilyttääkseen työkykynsä ja

työnilonsa sekä löytääkseen uusia työntekemisen tapoja yksin ja yhdessä, osana työryhmiä ja työyhteisöjä. Poliisin työ ja työn haasteet muuttuvat siinä missä yhteiskunta muutoinkin, joten katse on syytä kääntää eteenpäin, myös näissä asioissa. Vanha sanonta ”suutarin lapsilla ei ole kenkiä” pitää tässä asiayhteydessä valitettavasti paikkaansa ja herättää ihmetystä organisaation ulkopuolella. Siitä leimasta on pikimmiten päästävä eroon, sillä poliisi on olemassa kansalaisia varten ja kansa ansaitsee hyvinvoivan ja työhönsä motivoituneen poliisin.

Hyvinvoiva, osaava ja motivoitunut henkilöstö on suomalaisen poliisityön laadun tae ja siihen panostaminen tulee olla organisaation arvoissa korkealla muutenkin kuin paperilla. ”Kentän ääni” on pikkuhiljaa niin sanotusti päässyt ilmoille useissa eri yhteyksissä, erilaisten opinnäyte- ja lopputöiden muodossa sekä organisaation sisältä käsin että ulkopuolistenkin tahojen toimesta. Työnohjauksen tarve on ilmeinen ja se näkyy myös poliisin henkilöstöbarometrin tuloksissa. Tästä syystä toivon näkeväni, nopealla aikataululla, että poliisiorganisaatiosta löytyisi tahtotila lähteä kehittämään poliisin omaa työnohjausjärjestelmää ja sitä kautta tukemaan henkilöstönsä hyvinvointia ennalta estävästi. ”Ketju on niin vahva kuin sen heikoin lenkki”.

## LÄHTEET

A 1112/1995. Poliisiasetus. Annettu 8.9.1995. Viitattu 22.9.2017. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1995/19951112>.

Aalto, A-M. 2011. Suositus psyykkisen toimintakyvyn mittaamiseksi väestötutkimuksissa. Terveysten ja hyvinvoinnin laitoksen Toimia-tietokannassa. Viitattu 22.9.2017. <http://www.thl.fi/toimia/tietokanta/suositus/11/>.

EMDR. N.d. EMDR Europe -verkkosivut. Viitattu 27.9.2017. <http://www.emdr.fi/>.

Grönvall, U. 2013. Työnohjaus tukee jaksamista. Artikkelit 26.9.2013 Medi uutiset-verkkosivuilla. Viitattu 1.10.2017. <http://www.medi uutiset.fi/uutisarkisto/tyonohjaus-tukee-jaksamista-6082495>.

Holma, T. 2009. LapsiARVI-kriteerit – perusvaatimukset lastensuojelupalvelujen laadulle. Opas laadun arviointiin ja kehittämiseen. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. Viitattu 20.9.2017. [http://shop.kunnat.net/product\\_details.php?p=281](http://shop.kunnat.net/product_details.php?p=281).

Haikonen, T. & Laukkanen, S. 2013. ”Pitäis niinku päästä vähän purkamaan näitä asioita.” Lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien kokemuksiä työstään ja työssä jaksamisestaan. Pro gradu -tutkielma. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto, filosofinen tiedekunta, psykologia.

Järvelin, J. 2011. Poliisin työturvallisuudenjohtamisen toimivuus kriisitilanteiden yhteydessä – Kolme kouluampumistapaus esimerkkiä. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto, johtamiskorkeakoulu. Viitattu 22.9.2017. <http://urn.fi/urn:isbn:978-951-44-8501-5>.

Järvelin J. 2017. Rikoskomisario. Pohjanmaan poliisilaitos. Puhelinkeskustelu 20.10.2017.

Kaskinen, H. 2013. Lyönneistä mustelmia myös turva-ammattilaisen mieleen. Tiedote Työsuojelurahaston Tutkimustieto-verkkosivulla. Viitattu 23.9.2017. <https://www.tsr.fi/valmiit-hankkeet/hanke?h=111317#tiedote>.

Konstaapeli. N.d. Ammattinetti-verkkosivut. Viitattu 22.9.2017. [http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/608\\_ammatti](http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/608_ammatti).

Kaikupalkinto Pohjanmaan poliisilaitokselle. 2017. Valtiokonttorin verkkosivut. Viitattu 27.11.2017. [http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomus2016/fi-FI/Henkilostojohtaminen/Kaikupalkinto\\_Pohjanmaan\\_poliiseille](http://www.valtiokonttori.fi/vuosikertomus2016/fi-FI/Henkilostojohtaminen/Kaikupalkinto_Pohjanmaan_poliiseille).

Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: Sanoma Pro.

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin työnohjauksen toimintamalli ja periaatteet. 2016.

Koivu, S. 2014. Jälkitoimet poliisihallinnossa PDF, henkilöstön kehittämispäällikkö, Poliisihallitus, Poliisin järjestelmät.

Koivu, S. 2016. Poliisin työikäohjelman kehittämistoimenpiteet 2016, luentomateriaali Työsuojelu- ja työhyvinvointiseminaari 21.-22.9.2016, henkilöstön kehittämispäällikkö, Poliisihallitus. Poliisin järjestelmät.

Koivu, S. 2017. Henkilöstönkehittämispäällikkö. Poliisihallitus. Puhelinkeskustelu 5.9.2017.



Koskelainen, M. 2016. Stressin käsittely osana poliisin työtä. Julkaisussa Poliisin toimintaympäristö. Poliisiammattikorkeakoulun katsaus 2016. Toim. V. Mutttilainen & P. Potila. Viitattu 28.8.2017. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117042/Raportti\\_125\\_verkko.pdf?sequence=1](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/117042/Raportti_125_verkko.pdf?sequence=1).

Lepistö, S. 2014. Työhyvinvointi, PDF 6.10.2014, Poliisin työsuojelupäällikkö. Poliisin järjestelmät.

Lepistö, S. 2016. Ajankohtaiskatsaus Työsuojelu- ja työhyvinvointiseminaari 21.9.2016 ylitarkastaja, työsuojelupäällikkö Salla Lepistö, Poliisihallitus. Poliisin järjestelmät.

MTL 1116/1990. Mielenterveyslaki. Annettu 14.12.1990. Viitattu 28.9.2017 <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1990/19901116?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=mielenterveyslaki#L1P1>.

Nissinen, L. 2007. Auttamisen rajoilla. Myötätuntouppumuksen synty ja ehkäisy. Helsinki: Edita.

Nissinen, L. 2012. Rajansa kaikella. Miten estää myötätuntouppuminen? Helsinki: Edita.

Pekkarinen, E., Grandin, A., Kreuz, J., Levä, K., Suntioinen, S., Mustonen, K. & Kajaste, M. 2012. Poliisiammattikorkeakoulun laadunvarmistusjärjestelmän auditointi. Korkeakoulujen arviointineuvoston julkaisuja 2:2012. Helsinki: Korkeakoulujen arviointineuvosto. Viitattu 22.9.2017. [https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA\\_0212.pdf](https://karvi.fi/app/uploads/2014/09/KKA_0212.pdf).

Poliisihallituksen määräys 2020/2011/3821. Määräys työkyvyn tukeminen poliisissa. Annettu 01.12.2011, voimassaoloaika 1.12.2011- toistaiseksi. Poliisin järjestelmät. Viitattu 28.8.2017. <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto/thts/Documents>.

Poliisihallituksen määräys 2020/2012/4809. Poliisin työterveyshuollon valtakunnallinen toimintasuunnitelma ID-1548564529. Annettu 15.2.2013. Poliisin järjestelmät. Viitattu 28.8.2017. <https://sinetti.poliisi.fi/valtakunnallinen/henkilosto>.

Porrassalmi, P. 2012. Laatuksiteerit lastensuojelun laitoshuolloylloin kilpailutusasiakirjoissa. Pro gradu- tutkielma. Jyväskylän yliopisto, yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, sosiaalityö. Viitattu 1.10.2017. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:juu-201208062128>.

Punkanen T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Rantaeskola, S., Hyyti, J., Kauppila, J. & Koskelainen, M. 2015. Haastavat asiakas-tilanteet- väkivalta työssä. Helsinki: Talentum.

Suomi, A. & Valkama, S. 2015. Johdanto. Julkaisussa Työnohjauksen äärellä. Toim. A. Suomi & S. Valkama. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 1.5.2018. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-830-382-7>.

Tiainen, S. 2017. Työnohjaus ja sen puuttuminen lapsiin kohdistuvia rikoksia tutkivien poliisien kokemana. Kandidaatin -tutkielma. Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden ja psykologian tiedekunta, psykologia.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 22.9.2017. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>.

Työhyvinvointi. N.d. Työterveyslaitoksen verkkosivut. Viitattu 22.9.2017. <http://www.tyosuojelu.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus>.

Vuorensyrjä, M. 2012. Poliisihenkilöstön työkyky ja työssä jaksaminen. Poliisin henkilöstöbarometrin kyselytutkimukseen perustuva koetun työkyvyn analyysi. Poliisiammattikorkeakoulun raportteja 98. Tampere: Poliisiammattikorkeakoulu. Viitattu 22.9.2017. [http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86761/Raportteja98\\_web.pdf?sequence](http://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/86761/Raportteja98_web.pdf?sequence).

# MITÄ ON HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN?

## Johdon ja työnohjaajan ajatelmia hyvästä henkilöstöjohtamisesta

Ari Hentunen

### JOHDANTO

*Ihmisten johtaminen ja siihen liittyvät henkilösuhteiden hoito on vaativaa ja monimutkaista työtä*

Johtajalla on kokonaisvastuu. Usein myös huoli työpaikan menestyksestä, taloudesta ja ihmisten työpaikoista. Paine, stressi ja työmäärä koskettavat johtajia työssään. Minua kiinnostaa, miten johtajat kokevat oman johtajuutensa ja miten henkilöstöä johdetaan hyvin. Tänä päivänä kiire ja työmäärä vain kasvavat, joilla töitä on. Kustannustehokkuus, entistä enemmän vähemmällä työvoimalla toimiminen, kuormittavat niin johtajia kuin työntekijöitä.

Minulla on ollut onni työelämässä, koen että minua on johdettu hyvin. Olen miettinyt, mitkä ovat hyvän johtajan ominaisuuksia. Lähiesimiehenä toimiesani kiinnostaa, mitä ominaisuuksia johtajilla on tai pitäisi olla, miten he ovat tehtävään päätyneet. Pohtivatko he omaa ajatteluaan ja käyttäytymistään? Miksi he ovat johtajia ja mitä he siitä saavat? Koen toisen ihmisen arvostamisen olevan tärkeää, mutta miten tämä henkilöstön arvostaminen näkyy johtajan työssä. Usein meidän toiminnassa on sekä kehitystarpeita että myös jotain hyvää. Kysymys on enemmänkin ihmisten vahvuuksien löytämisestä. Esimerkiksi johtajan ei tule arvostella julkisesti alaisiaan, useinhan johtajana itse hän itse on vielä ollut heitä valitsemassa töihin.

Haluan avata ikkunaan työnohjauksen mahdollisuuksista tukea johtajan työtä ja haastattelin lisäksi johtajia. Tulevana työnohjaajana kiinnostaa kuulla, onko esimiestyön tukena ollut työnohjaus ja miten siitä saatua tietoa on hyödynnetty johtamisessa. Keräsin tietoa ja ajatuksia, joiden uskon olevan avuksi johtajille ja työnohjaajille työssään.

### HYVÄN JOHTAJAN MÄÄRITTELYÄ

Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan hyvät johtamisen käytännöt edistävät työntekijöiden suoriutumista ja työyksiköiden tuloksellisuutta. Esimiehen hyvät johtamisen käytännöt, työntekijän hyvinvointi ja työyksikön toiminnan

koettu tuloksellisuus olivat kaikki yhteydessä toisiinsa. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 7, 69.) Sanotaan myös, että hyväkään työryhmä ei toimi, ellei sillä on hyvää johtajaa ja että työryhmä tarvitsee toimiakseen johtajan. Toisaalta johtaminen on yksinäistä työtä.

Vaikuttimilla on merkitystä, onko johtaja aidosti kiinnostunut toisista vai pyrkiikö hän toiminnallaan vain auttamaan itseään. Onko johtamisen vaikuttimina valta, asema, raha tai kunnia? Mitkä ovat johtajan arvot? (Maxwell 2016, 39.)

Johtajaksi ei synnytä vaan kyse on tehtävistä ja taidoista, jotka voi oppia. Toisaalta johtajalla tulee myös olla halu oppia ja kehittyä esimiehenä. Esimiehen asiantuntijuus työtehtävistä on usein edellytys saada arvostusta henkilöstöltä, mutta sen lisäksi hänen tulee tuntea laajempaa kiinnostusta henkilöstöönsä ja koko työyhteisön johtamiseen. (Järvinen, 2016 13–15.)

Hyvä johtaja on rehellinen ja aito, sinut itsensä kanssa. Esimiestyön tulee heijastaa esimiehen omia arvoja, omaa ihmiskuvaa. Johtajan on luotava joukkueelleen onnistumisen edellytykset. (Helsilä 2002, 17.)

Nyt puhutaan tunneällystä. Tunneäly tarkoittaa, että esimies tiedostaa omien ja muiden tunteet. Kysymys on tunneälytaidoista. Niitä ovat empaattisuus, kannustaminen, kyky kehittää toisia, taito hallita konflikteja ja ryhmä- ja yhteistyötaidot. (Paasivaara 2010, 79.)

Johtajaa saattaa ohjata nelma: mitä hän todella haluaa tehdä ja toisaalta kutsumus, mitä täytyy tehdä. Johtajan on oltava sitoutunut tehtävänsä ja sitoutumisen on ulotuttava koko tiimiin, hänen on luotava rohkaisun ja tuen ilmapiiri. Johtajan on autettava tiimiään onnistumaan, sitä varten hänen on tiedettävä tiimin jäsenten vahvuudet ja myös kehitystarpeet. Hyvät johtajat ovat kuin valmentajia, jotka tietävät miten saadaan jokaisen parhaat puolet esiin. Johtajuuden ydin on, että johtaja tuo lisäarvoa tiimin jäsenille. Johtajan omien vahvuusalueiden tunnistaminen sekä niiden tehokas hyödyntäminen ja kehittäminen ovat tärkeää, sen sijaan yritys ilmentää ominaisuuksia joita ei ole, on ajankäyttöä väärin asioihin. Johtaja ei voi olla kaikessa hyvä. (Maxwell, 2016, 43–46.)

Esimies tarvitsee tehtävässään ammatillista asennetta, mutta se ei yksin riitä. Ammatillinen rooli yksin on kylmä ja etäinen. Lisäksi hänen on käytettävä persoonallista minuuttaan, jotta elävä ja läheinen kontakti johtamiinsa ihmisiin mahdollistuu. Työntekijät tuntevat, että esimies ymmärtää heitä ja on vuorovaikutuksessa. (Järvinen 2016, 140.)

Hyvillä johtajilla on katse tulevaisuudessa, he osaavat visioida ja johtaa muita uusiin päämääriin. Kuitenkin moni asia tapahtuu juuri tänään. ” Tee jokaisesta päivästä mestariteos ” -John Wooden. Menestys on ihmissuhde-peli,

on tutkittu, että arvosanojen korkea keskiarvo ei vaikuta lopulliseen menestykseen liikemaailmassa vaan todellista merkitystä on sosiaalisilla taidoilla. Puheliaisuus, seurallisuus ja toimeliaisuus johtivat menestykseen. Ihmissuhteet ovat tärkeitä kaikilla elämänosa-alueilla. (Maxwell 2016, 51.)

29.8.2017 Helsingin Sanomissa kerrotaan suomalaisesta tutkimuksesta, jossa lähes jokainen kyselyihin vastannut esimies piti itseään reiluna ja oikeudenmukaisena johtajana. Alaisista tätä mieltä oli keskimäärin vain joka toinen. ”Tulokset paljastavat, miksi johtaminen ei kehity: johtajat pitävät itseään liki täydellisinä eivätkä koe, että heillä olisi tarvetta muuttaa johtamistaan. Tutkimusten mukaan alaiset pitivät esimiesten kykyjä puutteellisina erityisesti kuuntelemisessa, osallistumismahdollisuuksien antamisessa, oikeudenmukaisuudessa ja tasapuolisuudessa.” (Nanbaltoglu 2017.)

## JOHTAJAN KARSIMA

Karismaattinen henkilö on harvoin näkyvyyttä hakeva. Karisma perustuu pitkälti luottamuksellisuuteen, asiantuntemukseen, uskottavuuteen ja turvallisuuteen. Tällaisen henkilön ominaisuuksia on vakaus, harkitsevaisuus ja rauhallisuus. Karismaattisella henkilöllä on taito estää konfliktien syntyminen esimiehen ja henkilöstön kesken. Karismaattisuutta on mahdollista oppia, vaikka usein ajatellaan, että se on sidoksissa persoonallisuuteen. Karismaattisuus on viisautta ja viisaus kasvaa kokemuksen kautta. (Moisalo 2010, 36–38.)

## ARVOSTUKSESTA

*”Esimiesrooli on aina muita arvostava palvelurooli.”*

Me kaikki kaipaamme arvostusta, kuuntelua ja huomiointia elämässämme, myös työpaikallakin. Työntekijöitään arvostava johtaja ottaa työntekijät mukaan kehittämään, kysyy mielipiteitä ja kuuntelee. Arvostus sallii ihmisten itsenäisen päätöksenteon ja motivaation kehittämisen nimenomaan positiivisuuden kautta. Arvostus on ensisijaisesti johtajana oma päätös. Arvostus on luottamista, arvostava johtaja luottaa henkilöstöönsä heti. Tämä luottamuksen oletusarvo lähtee rehellisyydestä ja siitä, että johtaja uskoo työntekijöiden halun osata. Arvostava johtajuus vaatii ennen kaikkea oman mielen hallintaa: kuuntelemista loppuun, läsnäoloa tilanteessa kaikin tavoin. Toisen motivaatiota ylläpitäviä tekoja. Parhaat esimiehet ymmärtävät, että arvostus välittyy pienten asioiden kautta. Sanoilla, eleillä ja katseilla. Arvostus tarkoittaa myös sitä, että väärin toimintatapoihin puututaan. (Rämö 2013, 73–105.)

Niin sanotut *autenttiset johtajat* haluavat aidosti palvella muita heidän johtamisellaan ja he ovat kiinnostuneita muiden valtuuttamisesta saadakseen aikaan parannuksia. He pystyvät parantamaan alaisten sitoutumista, motivaatiota, tyytyväisyyttä ja osallistumista. Autenttiset johtajat tunnistavat ja arvostavat yksilöiden eroja ja heillä on kyky ja motivaatio havaita ihmisten kykyjä ja auttaa heitä kehittämään näitä kykyjä vahvuuksiksi. Autenttiset johtajat saavuttavat alaistensa luottamuksen kannustamalla ihmisiä avoimeen keskusteluun, informaation ja havaintojen jakamiseen sekä osoittamalla yksilöllistä huomaavaisuutta ja kunnioitusta alaisia kohtaan. Autenttisille johtajille on tyypillistä, että he pystyvät tarkastelemaan ongelmia useista näkökulmista sekä ottamaan muut huomioon päätöksenteossa. (Mellas 2012, 29.)

*Eettiset johtajat* ovat ennen kaikkea ihmiskeskeisiä. He välittävät ihmisistä, kohtelevat heitä oikein, kunnioittavat heitä sekä kehittävät heitä. Näiden johtajien eettiset toimet ja eettiset piirteet ovat myös kaikkien nähtävillä. Eettiset johtajat ovat eettisen käyttäytymisen roolimalleja, jotka johtavat esimerkillään. Eettisille johtajille on myös tyypillistä laaja eettinen avoimuus, jonka tarkoituksena on palvella suurempaa hyvää liittyen organisaatioon ja yhteisöön. (Mts. 30.)

Bennisin (1999) mukaan muuttuva yhteiskunta tarvitsee *uudenlaista johtajuutta*. Ylhäältä alas johtamisen sijaan työntekijät toimivat yhteistyössä johdon kanssa. Uudenlaiset johtajat ymmärtävät arvostuksen vallan ja vaikutukset sekä osaavat hyödyntää niitä. Toiseksi he muistuttavat johdettaville, mikä on tärkeää. Tällaiset johtajat aikaansaavat ja ylläpitävät luottamusta. (Mts. 35.)

## PALAUTTEEN ANTAMISESTA

Työntekijä tarvitsee palautetta, vaikka itse tietäisikin onnistuneensa työssään ja tavoitteissaan. Esimiehen palaute on vahvistus: jos palautetta ei saa, voi työntekijä tulkita, ettei hänen työpanos kiinnosta organisaatiota. Palautteen antamisen vaikeus johtuu siitä, että se ei ole suomalainen tapa. Palautteen antamiseen liittyy usein vähättelyä ja se saatetaan kokea kiusalliseksi. Kuitenkin esimiehen pitää osoittaa mielenkiintonsa sekä arvostuksensa tehtyä työtä kohtaan. Varsinkin jos työntekijällä on vaikeuksia tietää, onko hän onnistunut. Suomalaisen työkeskeisen kulttuurin vuoksi palautteen on hyvä kytkeytyä työsuorituksiin, jotta se koettaisiin aitona. (Järvinen, 2016, 111–113.)

Perustehtävä lähtökohtana: Perustehtävällä tarkoitetaan sitä, miksi kyseinen työpaikka on olemassa. Yksi johtajan tärkeimmistä tehtävistä on huolehtia, että henkilöstö tietää perustehtävänsä ja työskentelee sen toteuttamiseksi. Perustehtävä ei kuitenkaan pysy muuttumattomana vaan sitä täytyy tarkistaa

ja selkiyttää jatkuvasti. Asiaan vaikuttavat esim. tuotteet, markkinat, kilpailu ja muuttuvat odotukset ja tarpeet. Kokonaisuuden ymmärtäminen, kehitys-suuntien määrittäminen, tavoitteiden päivittäminen ja osaamisalueiden sekä toimintatapojen tarkistaminen ovat johdon ja esimiesten tehtäviä. (Mts. 27–29.)

## HENKILÖSTÖN JOHTAMINEN

Menestyvän toiminnan perustana on motivoituneiden henkilöiden olemassaolo. Avainalueita ovat oikeanlaisen henkilöstön löytäminen, ylläpitäminen ja kehittäminen. Jotta pätevien, tehtäviin sopivien henkilöiden työ johtaa tavoitteiden saavuttamiseen, heitä tulee johtaa oikein. Johtamiskulttuurin tulee tukea ja toimia mallina siihen, millaista yrityskulttuuria tavoitellaan. Valmentava ja osallistuva johtamiskulttuuri sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen työhyvinvointi ovat onnistuneen henkilöstöjohtamisen perusedellytyksiä. Ja hyvinvoivan työyhteisön merkitys on korvaamaton menestyksen perusta. Avoimet ja luottamukselliset työntekijöiden ja johdon suhteet kuuluvat hyvään johtamiseen. Hyvän henkilöstöjohtamisen perusteita ovat oikeanlainen tiedottaminen ja viestintä, joka on ymmärrettävää, hyvää yritys- ja työnantajakuvaa kehittävää, kannustavaa ja hyvää yhteishenkeä luovaa. Myös selkeä ammattimaisuus, joka näkyy kaikessa, on menestyvän yrityksen piirre. (Kulmala, 2014, 64–67.)

Vuorovaikutteista johtajuutta tutkittaessa (Tampereen Yliopisto, 2013) oikeudenmukainen, tasapuolinen ja reilu kohtelu nähtiin tärkeimmiksi johtamisen piirteiksi. Oikeudenmukaisuus liittyy työhyvinvointiin. Lähes yhtä usein tärkeänä mainittiin työntekijän kuunteleminen, huomioiminen ja mukaan ottaminen päätöksenteossa. Lisäksi tutkimuksessa johtajan toivottuina ominaisuuksina nousivat esiin vastuunkantaminen, asioiden hoitaminen ja ratkaiseminen. Toivottiin avointa rehellistä keskustelua ja hyvää tiedonkulkua, palautteen antamista ja kannustamista. Työntekijän kunnioittaminen, arvostaminen ja luottaminen mainittiin myös. (Nuutinen, Heikkilä-Tammi, Manka, & Bordi 2013, 99–100.)

Tutkimuksessa vuorovaikutusosaamisesta johtajien mielestä johtaminen jakautuu kovaan ammattiosaamiseen ja pehmeään ts. henkiseen ihmissuhdepuoleen. Tästä huolimatta johtajien itsensä mielestä kaikki johtaminen liittyy kuitenkin siihen, miten viestitään ja ollaan vuorovaikutuksessa alaisten, työtovereihin ja asiakkaisiin. (Rouhiainen-Neunhäuserer 2009, 92.)

Hyvään henkilöstöjohtamiseen liittyy selkeys siitä, mihin ollaan menossa ja minkälaisen tavoitteiden kautta ja ymmärrys oman työn roolista yhteisten tavoitteiden aikaansaamiseksi. Toimiva, vahva työyhteisö, jossa yhteishenki

ja työilmapiiri ovat hyviä, kertoo hyvästä henkilöstöjohtamisesta. (Kulmala 2014, 66–67.)

Suhde lähiesimieheen on tärkeä jokaiselle työntekijälle. Työstään eroavista kolmasosa kertoo työpaikan vaihdon syyksi lähimmän esimiehensä. (Elo, Ervasti & Kuokkanen 2010, 11.)

## JOHTAMINEN JA TYÖNOHJAUS

Esimiehen on luotava työpaikalle laadukasta työntekoa tukeva toimintaympäristö. Kyse on arjen toimintaympäristön kehittämisestä ja ylläpitämisestä. Esimies voi työnohjauksessa saada apua johtajuutensa kehittämiseen, jotta kykenee edellä mainittuun. Selkeät rakenteet, tavoitteet ja ammatillisuutta edistävä vuorovaikutus tarvitaan. Rakenteilla tarkoitetaan esim. kokouksia, työnjakoa, vastuualueita, tiedonkulkua sekä päätöstenteon käytäntöjä. Työnohjauksessa voidaan kehittää toimintamalleja kokouksiin, keskusteluihin ja viestintään. Esimies toimii rakenteiden mukaan ja johtaa ammatillista vuorovaikutusta. Työnohjauksessa esimies voi pohtia, millaista vuorovaikutusta rakenteet luovat tällä hetkellä ja mihin suuntaan niitä pitäisi kehittää. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 181–183.)

Hyvä johtajuus on tavoitteellista yhteistoimintaa alaisten kanssa. Työnohjauksessa esimies voi oppia keinoja, jolla tätä työyhteisön yhteistoimintaa kehitetään ja vahvistetaan. Työnohjaus saattaa olla ainut paikka, missä johtaja/esimies voi tutkia omia ajattelu- ja toimintatapojaan, olla paljaana. Johtamiseen keskittyvä työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden pohtia omaa johtajuutta, esimerkiksi oman työotteen läpinäkyvyyttä, talous- ja henkilöstöhallinnon kysymyksiä, auktoriteettia, yhteistyötaitoja, paineen sietämistä, toimintojen delegoimista sekä toisaalta yksin olemista ja vastuun kantamista.

Dialoginen johtaminen tarkoittaa mm., että esimies pyrkii hyödyntämään monipuolisesti alaistensa kokemuksia ja kehittämään innostavaa, oppimista tukevaa sekä uutta luovaa yhteistoimintaa. Dialoginen ote on haastavaa, sillä siinä käytännössä esimies esimerkiksi kuuntelee alaisiaan laajasti siitä, miten perustehtävää tulisi toteuttaa työn arjessa. Esimies kokoaa yhteen kuulemiensa näkemyksiä. Alaiset eivät päätä, mutta ovat tarjoamassa apuaan esimiehen vastuulla olevaan suunnittelutyöhön. Esimies valikoi ideoista työtehtävien kannalta parhaimmat ja ennakoi toteuttamisen seuraukset. Työnohjauksessa, rauhallisessa ilmapiirissä, työnohjaajan reflektiivinen työote apunaan, esimies voi tehdä ennakkointia ja miettiä ratkaisujen seurauksia eri tahojen kannalta. Samalla esimies saa tuntumaa delegoinnin ja toisaalta viimekätisen johtajan vastuun dilemmaan. Dialogisuus on puhutun ja koetun yhteistyön opettelua ja



sanoittamista. Esimiehen on jäsennettävä ja sanoitettava yhdessä alaistensa kanssa kehitetyt ratkaisut käytännöllisiksi työtehtäviksi ja ohjeiksi. Työntekijät käsittävät näin paremmin, että tehdyt konkreettiset ratkaisut ovat seurausta heidän huomioon otetuista näkemyksistään. Tällöin tehtäviin sitoutuminen koetaan helpommin mielekkääksi ja innostavaksi. Tämä edistää myös sitoutumista yhteistoimintaan. Seurannalla valvotaan toteutuksen vaikutuksia ja sparrataan koti tavoitteita. Dialogisessa johtamisessa on oleellista antaa tilaa koetun sanoittamiselle, esimerkiksi muutokseen liittyvien kokemusten ilmaisemiselle. Voisi siis sanoa, että parhaimmillaan esimiestyönohjauksella autetaan esimiestä sekä oppimaan itse, että tukemaan omien alaistensa jatkuvaa oppimista. (Alhanen ym. 2016, 184–185.)

### JOHTAJA MUKANA TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUKSESSA

Esimies tuo oman työyhteisönsä työnohjaukseen. Hän on oman työyhteisönsä kapteeni ja kyseessä on yhdessä tehtävä matka. Työnohjaajan ja esimiehen roolit ja työnjako tulevat olla työnohjauksessa selkeät. Parhaimmillaan esimies saa yhteistyönohjauksessa paljon itselleen tärkeää tietoa työyhteisönsä tilanteesta ja kykenee hyödyntämään istuntojen turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä hyvän yhteistoiminnan kehittämiseksi alaistensa kanssa. Työnohjaus haastaa esimiehen roolia ja itsetuntoa. Työnohjaaja on aina esimiehen tukena. Tilannejohtajuus on istunnoissa työnohjaajalla, hän johtaa yhteistä reflektiota ulkopuolisena henkilönä, esimies on paikalla yhtenä työnohjausryhmän jäsenenä säilyttäen roolinsa työpaikan arkityön johtajana. (Mts. 149.)

Esimiehen haasteena voi olla yhteistyönohjauksessa, että saa muilta kritiikkiä omalle vastuualueelle kuuluvista seikoista tai tilanteista. Työnohjaaja voi auttaa esimiestä ottamaan etäisyyttä asetelmista muistuttamalla, että istunnossa usein puretaan tunteita ja jokaisella on tilaa ilmaista kokemuksiaan. Työnohjaajan ammattitaitoon puolestaan kuuluu kannatella tätä kriittisyyden maastoa ja vähentää vastakkainasettelua. Työpaikan virallinen päätöksenteko on hyvä tehdä työnohjauksesta erillään työpaikan omissa kokouksissa. Yhteistyönohjaukseen kuuluu, että työnohjaaja voi olla yhteydessä johtajaan istuntojen ulkopuolella. Yhteisö tietää tästä. Jos on haastava tilanne työyhteisössä, vaikka muutostilanne, yhteydenpito voi olla tiiviimpää, muissa tapauksissa esim. vain erityistilanteissa. Yhteydenpidosta sovitaan aloitettaessa ja yhteisöllä on tieto mikä on yhteydenpidon tarkoitus. (Mts. 150–151.)

Työnohjaajan ei pidä ottaa esimiehen vastuita tai suostua siihen, että esimies käyttää tilannetta omana työnohjauksenaan, omien päämääriensä tavoittamiseen ja käydä keskustelu, jos näin pyritään toimimaan. Johtamis-

tapa selviää usein työnohjauksen alussa, vastuun siirtäminen työnohjaajalle kertoo, että esimies ei kykene kantamaan tehtävänsä mukaisia vastuita. Tällöin voi keskustella, miten esimies voi käyttää yhteistyönohjausta rakentavasti oman työnsä kehittämiseen. Voi olla myös, että esimies saattaa tarvita omaa henkilökohtaista työnohjausta. (Mts. 2016, 151–152.)

## ESIMIESTYÖNOHJAUS JA JOHTAJAN ROOLI

Usein esimiehillä on hankaluuksia roolinsa ymmärtämisessä ja omaksumisessa. Tämä johtuu mm. siitä, että omassa asiantuntijatyössään hyvin onnistuneet henkilöt siirtyvät johtamistehtäviin ilman riittävää johtajakoulutusta ja perehdytystä. Johtaminen on ammatillista toimintaa, mihin kuulu paljon tiedollista osaamista. Johtamistyö mittaa myös aina johtajan oman ymmärryksen ja kokemuksen auktoriteetista, jakamisesta, yhteistyöstä, omasta tarvitsevuudesta sekä yksin vastuussa olemisesta. Esimiestyönohjaus ei korvaa koulutusta mutta voi auttaa esimiestä selkeyttämään ja vahvistamaan rooliaan. Yksi tavoite tällöin esimiehen omassa työnohjauksessa on, että hän löytää ja säilyttää talous- ja henkilöstöjohtamisen kannalta välttämättömän välimatkansa suhteessa johtamaansa työyhteisöön ja ymmärtää oman tarvitsevuutensa periaatteita. (Mts. 173.)

Mitä johtajan/esimiehen työnohjauksessa tapahtuu? Keskeinen lähtökohta on auttaa ohjattavaa näkemään itsensä johtajana, organisaation tavoitteiden edistäjänä suhteessa alaisiinsa. Esimiehen tehtävä on johtaa yhteistä työntekoa kohti asetettuja tavoitteita sekä seurata niiden toteutumista ja samalla sallia riittävästi vapaamuotoista toimintaa ja vuorovaikutusta. Lisäksi esimies huolehtii työyhteisön hyvinvoinnista ja vastaa henkilöstön kehittymisestä. Työnohjaus on väline esimiehen tukemiseen näissä tehtävissä. Työnohjauksessa esimiestä voidaan auttaa valitsemaan oikeita toimintatapoja ja jakamaan käytettävissä olevat voimavarat parhaalla mahdollisella tavalla. Esimiehellä on usein johtamisen ohella oman alansa sisällön asiantuntijan rooli. Esimiehen työn osarooleja tutkimalla voidaan selvittää, millainen suhde eri rooleilla on toisiinsa, samalla oma työnkuva hahmottuu paremmin. Lisäksi syntyy oivalluksia mitkä esimiestyön osa-alueet ovat hallinnassa ja missä pitäisi kehittyä. Näin haasteet selkiytyvät helpommin käsiteltäviksi kokonaisuuksiksi. (Mts. 173–174.)

## TULOKSIA: KOKEMUKSIA JOHTAJUUDESTA

Millainen siis on hyvä henkilöstöjohtaja, miten sellaiseksi tulee ja entäpä mikä osuus työnohjauksella siihen on. Miten johtaja käyttää työnohjausta avukseen johtamisessa? Näitä kysymyksiä kysyin johtajilta ja esimiehiltä.

Haastattelin seitsemää johtajaa. Johtajat työskentelivät opetus- ja sosiaalialalla. Henkilöstön määrä vaihteli kymmenestä yli sataan. Joukossa oli sekä naisia että miehiä. Ammattinimikkeitä esimiestyössä olivat nuorisokodinjohtaja, lastenkodinjohtaja, toiminnanjohtaja, toimitusjohtaja, johtavassa asemassa oleva sosiaalityöntekijä ja rehtori. Johtajia oli sekä yksityiseltä että kunnalliselta puolelta. Valitsin johtajat satunnaisesti Sote- ja opetusalan johtajia, kriteerinä kenellä johtajista oli työnohjauskokemuksia. Joidenkin henkilöiden työtavoista johtajana tiesin jo ennalta oman ammatillisen verkostoni kautta. Työkokemusta johtajan työstä heillä oli viidestä yli kahteenkymmeneen vuoteen. Olen yhdistellyt vastaajien vastauksia, jotta ne eivät ole tunnistettavissa ja siksi en esittele niitä tässä artikkelissa eritellysti.

## AMMATILLINEN POLKU KOHTI JOHTAJUUTTA

Yhteistä suurimmalle osalle johtajista on ammatillinen polku ja kasvu johtajaksi. He olivat toimineet aiemmin peruskoulutuksensa mukaisessa työssä. Kokemuksen myötä he huomasivat kiinnostuvansa perustyön lisäksi laajemmin oman työnpaikkansa asioista. Johtajat olivat pitäneet työstään työntekijöinä, mutta huomasivat myös usein ottavansa laajemmin vastuuta yksikön toiminnasta. He olivat lähtökohtaisesti olleet kiinnostuneita työn sisällöistä ja niiden kehittämisestä. Yhdenkään johtajan haaveena ei ollut alun perin johtajan ammatti. Johtajaksi on päädytty työntekijän ehdotuksesta, jonka pohjalla on onnistuminen aiemmassa työtehtävässä. Johtajaksi on päädytty myös yrityksen perustamisen kautta.

Haastateltu toimitusjohtaja puolestaan oli omaan yritykseensä halunnut johtajaksi siksi, että voi päättää, millainen yrityksestä tulee ja miten siellä toimitaan sekä minkälaiset arvot yrityksessä on. Osalla oli ollut unelma amatista, kun perustyötä on lähdetty opiskelemaan mutta kaikkien kohdalla johtajan työhön on päädytty kutsumuksen, omien kykyjen tunnistamisen ja yleisen kannustamisen kautta. Oli myös koettu, että työtehtävään on velvollisuus, he uskoivat, että ovat tietotaitojensa myötä hyödyksi nykyisessä tehtävässään. Perustyössä saatu kokemus oli koettu arvokkaana myöhemmin johtajan työssä. Myös kokemus hyvän johtajan alaisuudessa toimimisesta ja hyvän johtajan malli oli ollut avuksi.

*” Mun mielestä olen kulkenut sen oikean tien, kun olen ensin ollut keikkalainen, sitten sijainen, sitten ohjaaja, että tavallaan mulla on muistissa se perustyö ja ymmärrys siitä mitä se on ”*

Mukana haastattelussa oli myös johtaja, joka on lähes koko työuransa toiminut johtajana. Alkuun järjestössä ja myöhemmin yrityksissä. Johtajilla oli myös lisäkoulutusta tehtävänsä. Koulutuksen nimi ja muoto vaihtelivat. Esimieskoulutuksen lisäksi johtajilla oli esimerkiksi perhepsykoterapeutin tai työnohjaajan koulutus. Lisäkoulutus johtajan työhön koettiin hyödylliseksi ja osalla se oli tehtävään pakollinen. Itsensä kouluttaminen oli heille luontainen asia ja itsensä kehittäminen edelleen koettiin tärkeänä. Jokainen johtaja kertoi perustehtävänsä ja kuvasivat sen yksityiskohtaisesti.

#### ARVOSTAVA JOHTAJA JA MALLINA OLO

Haastateltavien kanta henkilöstön arvostamiseen oli yksiselitteinen: se koetaan yhdeksi tärkeimmistä henkilöstöjohtajan ominaisuuksista. Johtajalla pitää olla halu tukea työyhteisöä ja olla sen käytettävissä. Myös työn kohteiden, asiakkaiden, arvostus nostettiin yhtä tärkeäksi. Työyhteisöihin halutaan tasavertainen, toista kunnioittava ilmapiiri. Henkilöstön arvostaminen näkyy siten, että johtaja on myös tavoitettavissa. Arvostus voi näkyä myös niin, että johtaja antaa työntekijälle vastuuta ja mahdollistaa työntekijän oman oivaltamisen. Riittävä saatavuus ja läsnäolo koetaan mm. erilaisia konflikteja ennalta ehkäiseväksi, rauhoittavaksi tekijäksi. Suuressa työyhteisössä johtajat kokevat, että kohtaamiseen ei ole riittävästi aikaa. Henkilöstölle halutaan antaa mahdollisuus tulla keskustelemaan ja osoittaa, että heitä halutaan kuulla ja johto on aidosti kiinnostunut heistä. Johtajat haluavat toiminnallaan edesauttaa jaksamista ja ”hyvää fiilistä” sen sijaan että ihmiset joutuisivat jännittämään, stressaamaan tai kamppailemaan esimiehensä kanssa. Arjen erityisyyden kuvaamista, kannustaa ja huomioiden työntekijöiden tekemä arvokas työ.

Näiden johtajien mielestä johtajan työtä kuvaa hyvin ajatus *arvostavasta palveluammattista*. Myös se, että johtajaa pystytään arvostamaan, koettiin tärkeänä. Johtajan tulee elää niin ja edustaa ihmisenä ja ammattilaisena arvoja, joita työntekijät voivat arvostaa. Johtajien tavoite on olla *hyvä ihminen*. Onko niin, että jo ala vaikuttaa siihen, että johtajan/esimiehen tulee olla mahdollisimman hyvä roolimalli, jotta on uskottava?

Haastatellut johtajat luottivat työntekijöihinsä lähtökohtaisesti. Heitä ohjasi voimavarakeskeinen ajattelu ja dialoginen keskusteleva ote. Ihmissuhdetaidot olivat välttämättömiä. Koko tiimin kehittäminen ja jokaisen jäsenen

vahvuuksien tunnistaminen osana sitä kerrottiin kuuluvan johtajan työhön. Myös aitous, rehellisyys ja luotettavuus kuuluivat johtajuuteen osana. Johtajan rooli koettiin ammattiroolina, johon liittyi odotuksia. Keskustellessa johtajien kanssa ammattiminän ja henkilöminän eroista he tuovat esiin sen, että tietyt eroavaisuudet ovat rooleissa työssä ja henkilönä.

*”Kuinka luontevalla tavalla pystyy yhdistämään sen johtajan roolin siihen omaan persoonaan, niin siitähän on paljon kiinni.”*

Kaikkia elämän alueita ei voi tuoda töihin. Työssä halutaan olla ammatillisia ja esimerkillisiä. Moni kertoi, että he kuitenkin tietoisesti inhimillistävät johtajan roolia. Näin johtajaa on helpompi lähestyä. Rehellisyyttä on kyky keskustella kehitystarpeista ja pystyä ottamaan kuin antamaankin palautetta. Tasa-arvoinen kohtelu kaikille koetaan tärkeänä. Oman johtajuutensa arviota johtajat tekevät säännöllisesti ja kun aikaa olla omissa ajatuksissa. Yksi johtajista on myös itse työnhajaaja ja hän kertoi, että työnhajaajan koulutus toimii myös oman johtajuuden tukena. Yksi haastateltavista on toimitusjohtaja. Johtoryhmätyöskentelyyn liittyen hän pohti, miten johtajat toimivat työyhteisöjen kanssa, jotka on *annettu* heille johdettavaksi.

## HYVÄ HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

*”Hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy joka päivä siinä arkisessa työssä.”*

*”Johtaja on kanavat auki ja ottaa vastaa sekä antaa itsestään, luottamuksen pohjalta.”*

Johtajien mielestä hyvä henkilöstöjohtaminen näkyy arjen työssä joka päivä. Johtaja ei voi olla oman edun ajattelija tai pönkittäjä. Johtaminen pitää olla reilua, tasapuolista, luotettavaa ja avointa vuorovaikutusta. On tärkeää, että johtajalla säilyy työssään kirkkaana oma perustehtävä ja tavoitteet, eikä anna niiden hämärtyä. Hyvän henkilöstöjohtajan ominaisuuksiin liittyy kyky päätöksentekoon ja tarvittaessa napakkaan toimintaan. Haastateltava johtaja kertoi, että henkilöstöjohtamisen tulee liittyä yksikön tavoitteelliseen toimintaan. Henkilöstöjohtaja huolehtii, että yksikköön on asetettu yhdessä, henkilöstön kanssa laaditut, laatuun liittyvät riittävän korkeat tavoitteet. Hyvä henkilöstöjohtaja pitää tavoitteisiin vievää keskustelua yllä ja osaa ennakoida asioita sekä on kärsivällinen esimiehenä. Hän saa aikaan toiminnallaan innostavan, jaksamista tukevan, uutta oppivan työilmapiirin, jossa on mielekästä työs-

kennellä. Asiat vievät aikaa, myös hyvän, ideaalin työryhmän rakentaminen. Johtajuuden kerrotaan olevan jatkuva prosessi, joka ei valmiiksi tule, pöytä ei puhdistu ja asioita on aina kesken. Hyvän henkilöstöjohtamisen tuloksena on laatu, joka välittyy yksikön työstä myös ulkopuolelle. Johtajan näkökulmasta on tärkeää, että esim. yrityksen henki, miten henkilöstöstä välitetään ja pidetään huolta sekä myönteinen kuva yrityksestä työnantajana välittyy eteenpäin. Rekrytointi on avainasemassa työyhteisössä, jotta tehtäviin ohjautuu oikeat, sopivat, ammattitaitoiset henkilöt.

## KARISMASTA

Johtajat kokivat, että henkilön karismalla on merkitystä. Karismaa kuvattiin vastauksissa, että se on luontainen, persoonallinen kyky kohdata toisia ihmisiä. Ammattiroolin rajoissa, persoonana toimiminen voisi olla johtajan karismaattisuutta. Myös vahva asiantuntijuus tai kyky johtaa ihmisiä voi olla osa karismaattisuutta. Karismaattinen johtaja on kuin opettaja luokassa, jonka opetusta seurataan ilman, että hänen tarvitsee huomauttaa tai pitää erikseen ”kuria” yllä. Johtajan pitää osata olla määrättyyn asti empaattinen, mutta ei yli. Eräs johtaja kertoi, että johtajan täytyy tietyllä tavalla osata *nähdä*, uskaltaa luottaa omaan intuitioon. Pitkään alalla toiminut johtaja puolestaan kertoi, että johtajuus on viimevuosina ollut muutoksessa ja muuttunut, suuntaus on *inhimillisempään* johtajuuteen. Työntekijöiden puolia pidetään ja heihin luotetaan.

## ONNISTUMISISTA

Onnistumisen tunteita haastatelluille johtajille tuo koko työyhteisön menestys, hyvin hoidettu työ. Sen mittareina ovat yhteistyötahoilta tai asiakkailta tuleva palaute. Tämä kertoo johtajalle, että on toimittu oikein ja että henkilöstön johtaminen on onnistunut. Työyhteisön menestys on johtajan kiitos. *Kukaan johtajista ei kertonut saavansa henkilökohtaisesta palautteesta esim. ylempää tai muualta vastaavanlaista tunnetta*. Koko työyhteisön saama positiivinen huomio koetaan aitona palautteena. Alaisten onnistuminen ja kehittyminen sekä esim. uusien työntekijöiden tuoma raikkaus toimintaan, rikastavat koko työyhteisön toimintaa. Johtajat kokivat, että tämä pitää myös heitä kiinni elämässä ja kehityksessä. Johtajan työstä pitäisi pystyä sen haasteista huolimatta nauttimaan.

*”Niin siellä on se johtajan kiitos. Että hänen yksikköään on keuhuttu. Että jotain on oikein mennyt. Se, että jos olis yksikön johtajaa keuhuttu niin se ei ollut hyvä asia. Mutta se, että keuhutaan yksikköä, niin silloin on toimittu oikein. Ja silloin se henkilöstöjohtajan johtaminen on jossain suhteessa onnistunut.”*

## HAASTAVAA JA VASTUULLISTA TYÖTÄ

*”Isoimmat paineet tulee ylemmältä taholta, siitä taloudellisen vastuun myötä, ehkä stressikin tulee siitä eniten.”*

Johtajan työssä raskaana koettiin yksikön kokonaisvastuu, työmäärä sekä erilaisten tehtävien määrä. Johtaja on viime kädessä vastuussa kaikesta, omalla nimellään ja koko ajan. Henkilöstön johtamiseen kuuluu työsuhdeasiat, rekrytointi sekä eri sopimuksiin ja lakeihin liittyvät velvoitteet ja vastuut. Johtaja on yhteisönsä keulakuvana kaikkialla ja mukana käytännössä kaikessa työpaikkaan liittyvässä toiminnassa. Ja yhteistyössä yhteistyökumppaneiden ja viranomaisten kanssa. Erityisiä haasteita voivat tuoda vaikeat henkilöstösuhteet. Hankalien asioiden puheeksi otto kuuluu johtajan työhön. Vaikeiden henkilöstösuhteiden hoito tai riitojen selvittely mainittiin lähes kaikissa haastatteluissa haastaviksi ja raskaiksi tilanteiksi johtajan työssä. Mutta kun ne on saatu ratkaistua, on johtaja voinut kokea onnistuneensa tehtävänsä hoitamisessa.

Henkilöstöasioiden lisäksi mukana tulevat yksiköiden suuret taloudelliset vastuut ja niihin liittyvä päätöksenteko. Johtajat kertovat myös vallankäytöstä ja siihen liittyvästä vastuusta. Vallan äärellä pitää olla nöyrä ja johtajan tulee pohtia omaa vallan käyttöään. Eräs johtaja kuvasi asiaa näin: *”Yhteen kouralliseen valtaa liittyy kolme kourallista vastuuta.”* Haastateltavien laaja tehtävien määrä sekä tunnollinen tehtävien hoito johtavat usein siihen, että työpäivät venähtävät. *Johtajatkin* ovat vaarassa uupua. Riittämättömyyden tunne ei ole vieras asia. Aktiivinen työ ihmisten parissa vaatii vastapainoa vapaa-aikana. Ja silloin hiljaisuus ja rauhoittuminen koetaan tärkeänä. Etäisyyden ottaminen työhön on lepoa. Korkealla vaatimustasolla on myös toinen puoli, johtaja voi myös tarvita sitä kokeakseen työn mielekkäänä. Riittävinä haasteina.

## JOHTAJIEN TYÖNOHJAUKSESSA KOETTUA

*”Työnohjaus tukee hyvää päivittäistä henkilöstöjohtamista sillä, että ne kerrat, kun se tulee, ovat sellainen sen työn huipennus tai huippuhetki.”*

Suurimmalla osalla oli työssään käytössä tukena työnohjaus ja kaikilla kokemusta siitä jossain vaiheessa työuraa. Koettiin tärkeänä, että työnohjaukselle on laadittu tavoitteet, jotka ohjaavat prosessia. Työnohjaus koettiin parhaimmillaan työssä jaksamisen välineenä. Sosiaalialalla työnohjaus oli totuttu tapa huoltaa myös henkilöstöä. Kaikilla aloilla ei näin ole. Työnohjaus välineenä esim. muutosprosesseissa henkilöstön tukena on tärkeää.

Haastatteluista kävi ilmi kokemus hyvin erilaisista työnohjaajista. Myös kritiikkiä esitettiin. Aina ei ollut selvää, mikä viitekehys työnohjaajaa toimintaa ohjaa ja työtavat vaihtelivat. Työnohjauksen muodoista kokemusta oli eniten työryhmän työnohjauksesta, jossa johtaja oli mukana. Johtoryhmän työnohjauksesta on kokemusta yhdellä ja esimiestyönohjauksesta kolmella.

Työnohjaajan taidot nousivat haastatteluissa esiin, useassa haastattelussa puhuttiin ”hyvästä työnohjaajasta”, tähän sisältyy tavoitteellisuus ja menetelmäosaaminen. Toisaalta työnohjaajan persoonallisuudellakin on merkitystä ts. miten henkilökemiat kohtaavat. Työnohjaajan on oltava luottamusta herättävä. Työnohjaajan pitäisi johdattaa asioiden käsittelyä niin, että työryhmässä syntyisi oivalluksia omaan työhön. Johtajat kokevat, että hyvä työnohjaaja toimii työryhmän työnohjauksessa tavoitteellisesti, tasapuolisesti huomioiden kaikkia ja vie prosessia eteenpäin sovittujen tavoitteiden mukaisesti. Työnohjaus koettiin nimenomaan prosessiksi, jolla on alku ja loppu. Tavoitteellisen toiminnan mukainen työskentely koettiin parhaiten edistävän työyhteisöä. Työnohjauksen avulla voidaan vahvistaa me-henkeä ja tuoda koko yhteisö yhteen säännöllisesti. Samalla tulee arvostava olo: työnohjaus on *juuri meitä* varten järjestetty.

*”Vaikka työnohjauksessa voidaan pohdiskella oman työn sisältöjä ja vähän hengähtää niin esimiehenä minulla on tavoitteet työnohjauksen suhteen, että sen täytyy jollainlailla tukea yksikön perustavoitteiden toteuttamista.”*

Työnohjaukseen koettiin kuuluvan, että välillä puhutaan myös esimiestyöstä, jolloin johtaja voi saada palautetta työstään. Ilman työnohjausta palautteen saaminen tai aiheesta keskusteleminen voi olla vaikeaa. Ulkopuolisen työnohjaajan avulla tämä on mahdollista. Tällöin työnohjaajan on pohdittava, miten teema pysyy rakentavassa hengessä ja keskustelun sisältö on johta-



misessa, ei johtajan persoonallisuudessa. Työnohjaajan on myös kyettävä kannattelemaan tilannetta ja tukemaan olemassa olevaa työyhteisön virallista rakennetta.

Johtajat kokivat, että työyhteisön ristiriitoja tai näkemuseroja pystytään käsittelemään työnohjauksessa helpommin. Hyvä työnohjaus tuo ryhmäilmiöitä esiin ja myös työn piilotettuja ilmiöitä esiin pohdittavaksi ja työskenneltäväksi. Työnohjauksesta saatu tieto oli lisännyt ymmärrystä siitä, miten ihmiset ajattelevat eri tavoin ja kuinka erilaisia näkemyksiä voivat olla. Keskeinen kysymys on, miten työnohjausta parhaiten pystytään hyödyntämään yksikön työntekijöiden jaksamisen ja oppimisen välineenä. Eräs johtaja pohti, kuinka paljon hän esimiehenä vie työnohjausprosessia tiettyyn suuntaan ja paljonko pitäisi jättää aikaa muuhun, vapaaseen pohtimiseen. Esiin nousi myös ajatus siitä, että työnohjaukseen tulisi jonkun ainakin valmistautua ja tuoda asioita käsittelyyn.

Yksilötyönohjausta käyttävät johtajat kokivat oman työnohjauksensa tärkeänä johtamisen tukena, voi keskustella ajatuksiaan, pohtia työtään ja käydä ilmiöitä läpi. Yksilötyönohjaus on hyvän johtamisen laadun tausta. Johtaja, jolla itsellään on työnohjaaja koulutus, näkee työnohjauksen myös työnohjaajan näkökulmasta. Työnohjaaja ei voi tehdä johtajan töitä työnohjauksessa ja se ei myöskään ole paikka jossa tehdään päätöksiä.

Kukaan johtajista ei poissulkenut mahdollisuutta omaan henkilökohtaiseen työnohjaukseen tarvittaessa tai jos siihen oli taloudellinen mahdollisuus. Johtoryhmien työnohjaukseen suhtauduttiin myös myönteisesti. Johtoryhmien työnohjaus voisi olla väline, jolla vältetään vääränlaisia kilpailuasetelmia. Kun on johtajana työnohjauksessa työryhmän mukana, hän on siellä johtajan roolissa. Se koetaan tilanteena, jossa johtaja ei voi puhua kaikesta vapaasti.

## JOHTOPÄÄTÖKSET

Haastateltavilla johtajilla oli yhtenevä näkemys hyvästä henkilöstöjohtamisesta: he uskoivat keskustelun ja vuorovaikutuksen voimaan. Arvostamista pidetään lähtökohtaisesti tärkeänä. Aiemmin työntekijän roolissa perustyöstä saatu omakohtainen kokemus on hyvä, tärkeä pohja johtajan työhön. Asiantuntijuus työstä auttaa oman perustehtävän mieltämiseen. Esimieskoulutus koettiin hyödyksi, kun siirrytään johtajan tehtäviin. Vaikka johtajan roolissa ollaan eri asemassa muihin työyhteisön jäseniin, johtaja läsnäoloa ja palautetta haluttiin niin, että kynnystä kääntyä johtajan puoleen ei synny. Johtajalla on työssään jatkuva haaste sovittaa tehtävänsä niin, että aikaa henkilöstölle järjestyy.

Miltä johtaminen arjessa vaikutti? Johtajana työskentely on jatkuva prosessi: on siedettävä keskeneräisyyttä ja hoidettavien asioiden valtavaa määrää. Johtajan työhön kuuluva kokonaisvastuu seuraa mukana koko ajan. Johtajaksi ohjautuvat henkilöt, joilla kyky ja aito kiinnostus työyhteisönsä kehittämiseen. Tätä ominaisuutta seuraa tunnollisuus tehtävien hoidossa. Hyvä johtaja tuntee vastuunsa ja pohtii suhdettaan valtaan. Yhteistä johtajille on tavoitteellinen toiminta, mihin ollaan menossa ja mitä halutaan olla työyhteisönä. Johtajan rooli koetaan työntekijöitä tukevana esimiesroolina.

Johtajan työssä hyvä palaute työryhmän toiminnasta on paras kiitos. Johtaja kokee onnistuneensa henkilöstöjohtamisessa, kun yhteisö voi hyvin ja kun se välittyy asiakkaille tai ulkopuolisille.

Työnohjaus mielletään vastausten perusteella henkilöstölle työssä jaksamisen ja tavoitteellisen kehittämisen välineenä. Se on hetki, jolloin voi koko työyhteisö kokoontua yhteen. Tämä ei ole kuitenkaan mahdollista suurissa yhteisöissä. Työnohjauksesta saatu *hyöty* koetaan liittyvän paljon siihen, kuinka ammattitaitoinen työnohjaaja on ja onko työnohjaus oikeasti tavoitteellista suhteessa työyhteisön toimintaan.

## POHDINTA

Johtajien samankaltainen ajattelu hämmästyttää. Uskon, että johtajien ajatukset hyvästä henkilöjohtamisesta ovat Sote-alalla sekä opetustyössä yleispäteviä, pienestä otannasta huolimatta. Opetusalalla ja sosiaalialalla on toki paljon yhteistä muutenkin, esimerkiksi hyvän palvelun ja sitoutumisen eetos. Keskustelin erään metallialan esimiehen kanssa, joka kertoi, että kannustus ja palautteen antaminen työstä on tärkeää heilläkin. Työyhteisöt ovat kuin koteja, joissa suhtautuminen toisiin ihmisiin näkyy joka päivä arjessa. Kodeissa tulee olla säännöt ja joku joka asioista päättää. Se tuo turvaa. Sen lisäksi jokainen tarvitsee tulla huomioduksi olemassa olostaan, jotta voisi tuntea itsensä tarpeelliseksi. Myös se, että tulee kuulluksi, on tärkeää.

Johtajalla on iso rooli siitä, millainen kulttuuri työpaikalle syntyy. Voi jopa sanoa, että johtaja olemassa olollaan ja teoillaan joko edistää tai haittaa hyvän työilmapiirin syntyä. Pelkästään auktoriteettina toimimisen aika on ohi. Aidon kiinnostuksen työntekijän työstä saa välittymään vuorovaikutuksella, keskustelemalla, antamalla palautetta ja olemalla tukien läsnä työntekijän arjessa. ”Osata olla toisaalta pehmeä ja ymmärtäväinen mutta tarvittaessa pysyvä myös lujana”, kuten eräs johtaja kertoi.

On hieno ajatus, että työyhteisön onnistuminen on paras kiitos, se kertoo, että johtaja ymmärtää, että varsinaisen perustyön suorittaa joku muu. Johtaja

saa ja voi olla ylpeä työryhmästään. Työryhmän hyvinvointi on osoitus hyvästä johtamisesta, josta johtajan on syytä ottaa kehu vastaan. Johtajan on hyvä seurata omaa ajatteluaan ja pohtia omaa johtajuuttaan.

Johtajaksi kasvetaan. Kasvua edistää aiempi kokemus työntekijänä ja esimiestaitoja tuo koulutus. Ajattelen, että arvostava asenne toista ihmistä kohtaan tulee syntyä jo omassa kasvatuksessa. Voiko sitä opettaa, jos se ei ole ihmisen arvo? Sopivien henkilöiden löytyminen tehtäviin korostuu johtajia valittaessa. Johtajan on hyvä kysyä itseltään, miten haluaisin, että minua itseäni johdetaan.

Tänä päivänä ihmiset voivat valita johtajansa, ainakin ne, jotka tietävät tarvittaessa työllistyvänsä muualle. Johtajan keino pitää ammattilaiset työssä on hyvä henkilöstöjohtaminen. Se voi olla monelle rahaa tärkeämpi asia työpaikkaa valittaessa. Ilman osaavaa työryhmää ei jää mitään johdettavaa, eikä työpaikka menesty. Työntekijät eivät ole tänä päivänä sekatyöntekijöitä, joita voi heittää suorittamaan tehtävää kuin tehtävää. Usein johdettavana on tietyn alan korkeasti koulutettu asiantuntijaryhmä. Tällaiset työntekijät tietävät oman arvonsa ja odottavat sen mukaista kohtelua työnantajalta. Tämä on hyvä tasa-arvoisuutta edistävä asia. Myös työntekijällä on kuitenkin vastuu alustaidoista, oli hän kuinka pätevä työssään hyvänsä. Kokonaan toinen kysymys on miten riippuvuus pätevistä työntekijöistä voi vaikuttaa johtajan toimintaan.

Johtajan työssä omat persoonalliset ominaisuudet voivat olla hyödyksi, on löydettävä ne puolet itsestään joita voi luontevasti käyttää ammatillisuuden mausteena. Vahvuusalueiden löytäminen on keskeistä, koska kaikissa on jotakin hyvää mille voi rakentaa. Karismaattinen, luotettava, vakaa johtaja on perillä itsestään.

Työnohjaajille johtajilla on paljon sanottavaa. Työnohjaajan on *oltava hereillä*, kun työnohjauksen alkamisesta sovitaan. Työnohjaajan täytyy olla perillä, mitä ajattelua työnohjaajana edustaa, osata kertoa mitä työnohjaus on ja mihin toiminta perustuu sekä esitellä menetelmiään. Johtajilla on odotuksia työnohjauksesta sekä usein myös kokemusta erilaisista työnohjauksista. Työnohjaaja on tilanteessa, jossa joutuu pohtimaan, kuinka paljon hänen toimintaansa pyritään ohjaamaan tilaajan taholta. Tehokkuusajatus harvoista yhteisistä hetkistä voi olla mukana johtajalla työnohjauksessa.

Työnohjaus on prosessi, missä on erilaisia aika-akseleita. Työnohjaajalla tulee olla esimerkiksi kanttia viipyillä jonkin aiheen ympärillä. Asiolla tulee olla riittävän huolellinen käsittely, vasta niin asiat saavat uusia merkityksiä ja sanoituksia työn arjessa ja ihmisten mielessä. Johtajat mieltävät työnohjauksen prosessina, jossa on eri vaiheet. Pelkkä arkityöstä etäännyttävä keskusteluhetki ei ole riittävä tavoite työnohjaukselle. Johtajat haluavat, että työnohjaus näkyvästi tukee yksikön kehittymistä ja tavoitteita.

Nämä johtajat suhtautuivat omaan esimiestyönohjaukseensa myönteisesti. Uskallan epäillä, että välttämättä kaikkialla ei ole niin. Jos esimiehellä ei ole valmiutta pohtia omaa työtänsä avoimesti tai hän uskoo omaan erinomaisuuteensa, ei hän koe tarvitsevansa tällaista. Kun tunnekuorma kasvaa niin usein ammatillisuus laskee. Johtajan työssä, jos ego pullistuu, niin perustehtävä hämärtyy.

Johtajia haastatellessa tuli tunne, että johtajille oli tärkeää tulla kuulluksi. Moni heistä kertoi, että tuntui hyvältä ja tärkeältä pysähtyä pohtimaan omia arvoja ja toimintaa johtajana. Tämä kertoo tulevalle työnohjaajalle myös sen, että säännöllinen esimiestyönohjaus olisi tärkeää johtamisen tukena. Sivutuotteena kysymyksistä syntyi työkalu johtajien työnohjaukseen tai johtajan työn tueksi.

Johtaja tekee itselleen suuren palveluksen ymmärtäessään arvostuksen ja vuorovaikutuksen tärkeyden johtamisessa, se luo hyvinvoinnin edellytyksiä henkilöstölle ja on siten menestystekijä työpaikalle.

Lopuksi hyvän henkilöstöjohtajan määritelmä erään johtajan sanoin: *”Hyvä henkilöstöjohtaja on työryhmäänsä arvostava, kuunteleva ja ohjaava. Hyvän henkilöstöjohtajan tulee nauttia henkilöstönsä ammatillisista kunnioitusta, pitää olla kiinnostunut siitä alasta.”*

## LÄHTEET

Alhanen, K. Kansanaho, A. Ahtiainen, O-P. Kangas, M. Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD – Books On Demand.

Elo, A-L. Ervasti, J. & Kuokkanen, A. 2010. Hyvinvointi ja tuloksellisuus esimiestyön haasteena. tutkimus kolmessa julkisen sektorin organisaatioissa. Helsinki: Työterveyslaitos. Viitattu 20.9.2017. [http://urn.fi/URN:ISBN 978-952-261-037-9](http://urn.fi/URN:ISBN%20978-952-261-037-9) (pdf).

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Tampere: Tammi Kustannusosakeyhtiö.

Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. Helsinki: Talentum Media.

Kulmala, J. 2014. Johda paremmin. Muutoksen mestari vai uhri. Helsinki: DM World.

Maxwell, J.C. 2016. Hyvä johtaja ja oikeat kysymykset. Hämeenlinna: Päivä.

Mellas, T. 2012. Nuorten johtajien johtamiskäytänteet asiantuntijaorganisaatioissa. Pro gradu -tutkielma. Lappeenrannan teknillinen yliopisto, kauppatieteiden tiedekunta. Viitattu 20.9.2017 <http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe201202101318>.

Moisalo, V-P. 2010. Arjen johtaminen: Käytännön esimiestyötä. Vantaa: Infor.

Nanbaltoglu, M. 2017. Esimies, uskotko olevasi erinomainen? Alaisesi ovat tuskin samaa mieltä kertoo uusi tutkimus. Helsingin sanomat 29.8.2017. Viitattu 29.10.2017 <https://www.hs.fi/talous/art-2000005344610.html>.

Nuutinen, S. Heikkilä-Tammi, S. Manka, M-L. & Bordi, L. 2013. Vuorovaikutteinen johtajuus työssä jatkamisen keinona. Tutkimusraportti. Tampereen Yliopisto, johtamiskorkeakoulu, tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Viitattu 20.9.2017. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRloppuraportti.pdf>.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Rouhiainen-Neunhäuserer, M. 2009. Johtajan vuorovaikutusosaaminen ja sen kehittyminen. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto. Viitattu. 20.9.2017. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-39-3759-1>.

Rämö, A. 2013. Yksinkertaista johtamista-arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.



# POHDINTA

Asta Suomi

Tässä julkaisussa kirjoittavat ovat miettineet työnhajausta työnhajaan omien kokemustensa ja muilta kysytyjen palautteiden ja yhteiskeskustelujen kautta. Työnhajausta ovat pohtineet työnhajausuran alussa olevat sekä työnhajausta jo pitempään tehneet konkarit. Työnhajausta on kuvattu ulkoapäin ja sisältäpäin, jolloin työnhajaaja on aukaissut lukijalle työ- ja ajattelutapojaan sekä käyttöteoriaansa. Tällä tavoin työnhajauksen erityisyys ja osaaminen ovat tulleet lukijalle näkyviksi.

Työnhajaukseen usein liittyy monia vaatimuksia ja ideaaleja, mallitarinoita hyvästä työnhajaajasta. Artikkeleissa kirjoittajat arkipäiväistävät näitä mallitarinoita. Työnhajaus on alkanut näyttäytyä sekä inhimillisenä että myös strategisena tapana kohdata ihmisiä oman työnsä äärellä. Tämä kohtaaminen on osoittautunut haastavaksi, joka kerta yllättäväksikin tapahtumaksi. Vaikka työnhajaajalla on omat alkuoletuksensa, hänen tulee olla aina läsnä tässä hetkessä ja niissä tapahtumissa, joista työnhajattavat kertovat. Työnhajaaja ei voi jäädä kiinni omiin alkuoletuksiinsa tai ihastua omiin työtapoihinsa tai näppäryyteensä. Haastavat tilanteet laittavat työnhajaajan väistämättä pohtimaan omia työtapojaan.

Jokaisella ammattikunnalla ja työyhteisöllä on oma historiansa ja osaamisensa tunnusmerkit. Työnhajaajana joutuu pohtimaan, kuinka pystyn ymmärtämään juuri tämän ammattikunnan tai työyhteisön erityisyyttä, paljonko minulla tulee olla tietoa ns. substanssista. Millä työvälineillä lisään ymmärtämistä ja mitä on ymmärtää työyhteisöä ja työtä sisältäpäin ja mitä taasen tarkoittaa, kun ymmärrän työyhteisöä ja työtä ulkoapäin. Tätä pohdimme työnhajaajakoulutuksessa. Miten työnhajaaja tulen tietoiseksi ajattelun ja toiminnan välineistä ja kulloisesta kontekstista? Miten kestän ei-tietämisen tilaa?

Jotain yhteistä työnhajauksessa on kuitenkin olemassa riippumatta työyhteisöistä tai professioista. Kyky inhimilliseen kohtaamiseen: kysymiseen, yhteiseen tutkimiseen, reflektointiin, kuuntelemiseen ja kannatteluun. Nykyaikana tämä rauhallinen pohtiminen ilman painetta heti ratkoa mitään voi olla yksi keskeinen etuoikeus, jonka työnhajaus voi antaa. Inspiroituminen, havahtuminen, ovat sanoja, joita tämän työnhajaajakoulutuksen aikana kuullimme sekä suorissa työnhajauksissa että koulutettavien ja meidän kouluttajien sanomana. Usein nämä sanat tulivat tilanteissa, missä aika oli hidastettu, viipyiltiin asioiden äärellä. Tällöin

**a** keskusteltiin dialogisemmin kuuntelemalla ja jatkamalla toisen

osapuolen lauseita, esimerkiksi ”Kuulen, mitä sanot ja siitä minulle tulee mieleen”

- b** kokemalla: rakentamalla toiminnallisen menetelmän tilanteen kokemukselliseen kohtaamiseen ja sitä kautta oivaltumiseen
- c** kuuntelemalla reflektiivisen tiimin keskustelua ja antamalla oman mentaalisen prosessin (tunteet ja ajattelu) löytää yhtymäkohtia kuultuun
- d** keskustelemalla ulkoistavasti, armollisesti ja näkökulmia vaihtavasti

Yhteiskehittäminen on tämän päivän sana, teemme töitä erilaisissa tiimeissä ja työryhmissä. Ryhmätyönohjaus antaa mallin yhdenlaiseen yhteiskehittämiseen. Yhteiskehittämisen ensimmäinen askel on yleensä havahtuminen, pysähtyminen. Pysähtymiseen ja havahtumiseen kirjoittajat ovat kuvanneet erilaisia esimerkkejä. **Olennaista on pysähtyä ystävällisesti, ilman välitöntä pakkoa muuttua.** Usein jo työnojaustilaukseen kuuluu ymmärrys erilaisesta työorientaatiosta: työnohjausta ei voi tilata ns. narrauksena, esim. saneeraamiseen tai johdon oman agendan naamioimiseksi. Työnohjauksen voi ja olisi hyvä tilata saneerauksen tai muutosprosessin **tueksi** ja tällöin alkuasetelma on vilpittön. Ystävällisyys tarjoaa paremman mahdollisuuden työskennellä työyhteisön näkymättömän, esimerkiksi tunteiden kanssa. **Vasta pysähtyminen mahdollistaa ilmiöiden vapaamman tutkimisen.** Tämä tutkiminen on työnohjauksen ydintä ja haastavaa, sillä työyhteisöt ja työntekijät odottavat ratkaisuja: työnohjaaja voi löytää itsensä vastausautomaattina tai konsulttina. Joskus työnohjaus toki voi olla lähempänä konsultaatiota. Mitä sitten tapahtuu, kun työnohjaaja peittää joko oman tai ohjattavilta tulevan ahdistuksen olemalla näkyvän kompetentti ja antamalla vastauksia? Tätä kaikkea koulutuksessa pohdittiin ja koettiin.

Kirjoittajat puhuvat kannattelusta, joka on analyttinen termi. Työnohjaaja kannattelee työnohjauksessa monia eri elementtejä, esimerkiksi aiheiden sisällöistä nousevia teemoja sekä ryhmän dynamiikasta nousevia teemoja. Työnohjaajan mielessä tämä on rinnakkaista sisäistä keskustelua.

Työnohjauksellisen tutkimisen rinnalla ja jälkeen on mahdollista toisin ajattelemisen, joka puolestaan edellyttää erilaisen tiedon yhteiskäyttöä, reflektiivistä ja dialogista keskustelua ja jakamista, jossa on parhaimmillaan mahdollista oivaltua. Reflektiivisyys on kiinnostava teema. Olen vuosien varrella innostunut milloin narratiivisesta, milloin ratkaisukeskeisestä reflektiivisyydestä



ja opettanut näitä eri versioita. Olennaista on se, että kunnioitan ihmisten omaa ääntä ja jokaisessa työnojausistunnossa pidän reflektion keskustelun rakenteessa mukana, esimerkiksi.

Mitä tästä nyt lähtee elämään?

Jos tämä olisi minun case, ajattelisin, tuntisin?

Mitä tällä on nyt sanottavaa teidän perustehtävälle, sinulle?

Kun kuulitte tämän, mitä arvokasta saat siitä itsellesi?

Niin helppoja kysymyksiä ja ne ovat osoittautuneet usein miten kaikkein tärkeimmiksi. Nämä kysymykset ovat työnojaajalle myös vapauttavia, sillä silloin siirrän käsiteltävänä olevan teeman työnohjattavan kokemusmaailmaan. Joskus on tarpeen toimia narratiivisen työtavan mukaan ja reflektoida mukana. Näin lasken kynnystä yhteiselle ymmärrykselle, avaan paremmin ovea ystävällisyydelle ja lempeydelle. Ystävällisyys ja lempeys ovatkin sanoja, joilla koulutettavat kuvasit työnojausta ja myös tätä koulutusta.



# JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN Julkaisuja



**MYynti JA JAKELU**  
Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
040 865 0801  
julkaisut@jamk.fi  
www.jamk.fi/julkaisut

**VERKKOKAUPPA**  
www.tahtijulkaisut.net

# jamk.fi

# jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU  
PL 207, 40101 Jyväskylä  
Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä  
Puh. 020 743 8100  
Faksi (014) 449 9700  
[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Tämä julkaisu sisältää esimerkkejä työnohjauksesta tässä ajassa. Kirjoittajat kertovat työnohjauksen erilaista uusista työareenoista sekä myös tutuista teemoista. Työnohjauksen salaisuuksia avaavat työnohjauskonkarit ja aloittelijat. Työnohjaaja pohtii omaa tekemistään: ajattelu- ja toimintaprosessejaan. Tämä inhimillistää työnohjausta ja samalla vakavoittaa lukijan pohtimaan, miten monenlaisesta osaamisesta työnohjaajan ammatillisuus koostuu.

Keskeisenä teemana julkaisussa on muutos: muutoksen ohjaus ja johtaminen. Muutokset ovat isoja työyhteisön muutosprosesseja sekä pienempiä interventioita. Kirjoittajat pohtivat muutosta työnohjauksen tavoitteissa, työnohjaajan työtapoina, työnohjaajan sisäisissä ajatteluprosesseissa sekä johtamisen tukena.

Julkaisussa kirjoittajat kertovat työyhteisöjen ilmiöistä inhimillisesti, hyvin lähellä kuvattavaa kohdetta, omakohtaisesti. Kirjoitukset ovat autenttisia kuvauksia ja menevät akateemisen kirjoittamisen ohi. Tämä ei tarkoita sitä, etteikö asioita kontekstoida käsitteillä tai teorialla, vaan pikemminkin sitä, että kirjoittajan oma kokemus on pääosassa.

ISBN 978-951-830-493-0