

# Sosiaali- ja terveysalan työnohjaajakoulutus 40 ov

Susanne Andersson & Erja Pursiainen  
Eeva Hannula  
Leena Heinonen & Eila Hendriksson  
Leena Lankinen  
Tuija Nieminen-Kurki  
Ritva Voipaala



Kirjoittajat:

Susanne Andersson & Erja Pursiainen  
Eeva Hannula  
Leena Heinonen & Eila Hendriksson  
Leena Lankinen  
Tuija Nieminen-Kurki  
Ritva Voipaala

SOSIAALI- JA TERVEYSALAN TYÖNOHJAAJAKOULUTUS 40 OV

ISBN 951-784-225-2

JULKAISIJA – PUBLISHER

Hämeen ammattikorkeakoulu  
PL 230  
13101 HÄMEENLINNA  
puh. (03) 6461  
faksi (03) 646 4259  
julkaisut@hamk.fi  
www.hamk.fi/julkaisut

Kannen ja ulkoasun suunnittelu: HAMK Julkaisut

Tämän teoksen kopioiminen on tekijänoikeuslain (404/61, muut. 897/80) ja valokuvauslain (405/61, muut. 898/80) sekä Suomen valtion ja Kopiosto ry:n tekemän sopimuksen mukaisesti kielletty.

Hämeenlinna, joulukuu 2003

Sosiaali – ja terveysalan työnohjaajakoulutus

## SISÄLLYS

### **JOHTAMISEN, KOULUTUKSEN JA TYÖNOHJAUKSEN INTEGROINTI TYÖYHTEISÖN TUKEMISEN VÄLINEENÄ**

– **Konstruktivistinen näkökulma**

Susanne Andersson-Tapio ja Erja Pursiainen.....

### **KOKEMUKSIA VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUKSESTA**

Eeva Hannula.....

### **KOMPUROINNISTA OIVALLUKSEEN**

– **Martin Heideggerin filosofisten ajatusten käyttömahdollisuuksia muutokseen ja oppimiseen työnohjauksessa**

Leena Heinonen, Eila Henriksson.....

### **TYÖNOHJAAJAN AMMATILLISET VALMIUDET**

Leena Lankinen.....

### **KÄYTTÖTEORIASTA KORTTEIHIN**

– **Aloittelevan työnohjaajan peruspilareita**

Tuija Nieminen-Kurki.....

### **TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN VERTAILUA**

Ritva Voipaala.....

Jokaisen työn alussa on tarkka sisällysluettelo.

---

JOHTAMISEN, KOULUTUKSEN JA  
TYÖNOHJAUKSEN INTEGROINTI  
TYÖYHTEISÖN TUKEKEMISEN VÄLINEENÄ  
- konstruktivistinen näkökulma

Susanne Andersson & Erja Pursiainen

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	4
1 JOHDANTO.....	5
2 JOHTAMISEN UUDET TUULET.....	6
2.1 Valtuuttava johtaminen henkilöstön tukena.....	6
2.2 Työyhteisön tukeminen ikääntymiseen liittyvässä muutoksessa.....	8
3 AMMATILLINEN KASVU, KOULUTUS JA OPPIMINEN TYÖELÄMÄSSÄ.....	9
3.1 Oppiva organisaatio.....	9
3.2 Oppimistarpeet ja ammatillinen kasvu työelämässä.....	10
3.3 Konstruktivistinen orientaatio aikuisen oppimiseen.....	11
4 TYÖNOHJAUS.....	12
4.1 Työnohjauksen määritelmä, tavoitteet ja tarkoitus.....	12
4.2 Ohjausteorian merkityksestä suhteessa työnohjaukseen.....	14
4.3 Konstruktivistisen ohjauksen periaatteet Peavyn mukaan.....	15
4.3.1 Elämänkenttäkäsite ja sen käyttö ohjauksessa.....	17
4.3.2 Tarinoiden käyttö työnohjauksessa.....	20
4.3.3 Päätöksenteossa ja suunnittelussa avustaminen.....	20
4.4 Matkalla ”kokemuksista oppimisen” ohjaajaksi.....	21
5 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDESTA SAATUJA SUOMALAISIA TUTKIMUSTULOKSIA.....	23
5.1 Väitöskirja; Clinical Supervision and Quality Care.....	23
5.2 Ryhmän työnohjauksen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin .....	24
5.3 Hoitotyöntekijöiden työnohjaus: Miten järjestelykäytännöt ovat yhteydessä työnohjauksen onnistumisen?.....	25
6 TÄYDENNYSKOULUTUKSEN KEHITTÄMISHAASTE JA SUED- MALLIN ESITTELY.....	25
6.1 Täydennyskoulutusvelvoitteet - osaamisen varmistaminen.....	25
6.2 SUED –mallin kehittämisen lähtökohtia.....	26
6.3 SUED- mallin kuvaus ja tavoite.....	26
6.4 Työnohjaajien kouluttamisen ja työnohjauksen verkostomalli.....	27
6.5 SUED- mallin kustannus- hyötymallista saadut tulokset.....	28
7 POHDINTA.....	29
LÄHTEET.....	32

---

## TIIVISTELMÄ

Työn tarkoituksena on esitellä ja pohtia konstruktivistisesta näkökulmasta kolmea työyhteisössä yhteen liittyvää elementtiä; johtamista, koulutusta/oppimista ja työnohjausta. Johdon valmentava, mentoroiva ja valtuuttava johtamistapa lähestyy työnohjauksellisia menetelmiä ja sisältöjä. Tässä työssä työnohjausta ja johtamista pyritään tarkastelemaan toistensa kautta. Ikääntyneen työntekijän oppimiseen ja jaksamiseen liittyvät haasteet korostuvat.

SUED-mallin tavoite on perustehtävän kirkastaminen ja henkilöstön tukeminen pitkäjänteisen työnohjauksen ja koulutuksen integraatiolla.

Konstruktivismin ydinajatus on, että ihmiset elävät sosiaalisessa maailmassa joka rakentuu vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kautta ihmisten rakentaessa yhdessä sosiaalista todellisuutta. Konstruktivistisen ohjauksen keskeisiä käsitteitä ovat kieli, dialogi ja reflektio.

Työn loppuosassa pyritään luomaan lyhyt katsaus suomalaiseen työnohjausta koskevaan tutkimukseen.

### Asiasanat

Konstruktivismi, työnohjaus, koulutus, oppiminen, SUED-malli

---

## 1 JOHDANTO

Tänä päivänä osaaminen, kouluttautuminen ja oppiminen ovat menestystekijöitä; tarvitaan ihmisiä joilla on kykyä, halua ja tahtoa oppia jatkuvasti. Tämän opin-näytetyön tarkoitus on esitellä ja pohtia konstruktivistisesta näkökulmasta kolmea työyhteisössä yhteen liittyvää elementtiä; johtamista, koulutusta/oppimista ja työnohjausta, niin kuin ne meille näyttäytyvät tämän työnohjaajakoulutuksen loppuvaiheessa. Konstruktivistisen ohjausmallin mukaan oma ”elämänkenttämme” eli työtodellisuutemme ja samanaikaisesti käyty johtamiskoulutus ovat vaikuttaneet siihen, että koulutuksen myötä olemme ryhtyneet tarkastelemaan johtajuutta ja työnohjausta toistensa kautta. Vaikka työnohjausta ja johtajuutta ei voi sekoittaa, työnohjauksellinen ajattelutapa ja monet työnohjaukselliset menetelmät voivat auttaa henkilöstön tukemistehtävässä.

Työn loppupuolella esiteltävä SUED-malli kuvaa käsitteellisellä tasolla sitä prosessia, jonka olemme tämän koulutuksen aikana itse läpikäyneet. Olemme rajanneet monet työyhteisön hyvinvoinnille ja kehittämiselle tärkeät elementit työn ulkopuolelle. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutussuunnitelmien ja organisaatioiden tavoitteiden suhde, kehityskeskustelut johtamisen tukena sekä odotettavissa olevan työvoimapulan vaikutus työyhteisön tilanteeseen. Emme myöskään käsittele erikseen ryhmä- tai yksilötyönohjausta.

Konstruktivistinen ohjauskäsitys työnohjaajan viitekehyksenä on *yksi tapa* hahmottaa ohjaustilanteen todellisuutta. Työn lopussa pohdimme kahden suomalaisen tutkimuksen valossa työnohjauksen ja koulutuksen yhteyttä työntekijän kokemukseen perustehtävästään selviytymiseen. Konstruktivistinen näkökulma on valittu työn viitekehykseksi, koska sen ydinajatus on että ihmiset elävät sosiaalisessa maailmassa, joka rakentuu vuorovaikutuksen ja kommunikoinnin kautta ihmisten rakentaessa (konstruoidessa) sosiaalista todellisuutta yhdessä.

Kieli, dialogi, reflektio ja tarinat ovat tässä tärkeimmät rakennusvälineet. Konstruktivismi ei tarjoa valmiita toimintamalleja, vaan haastaa syvälliseen oman työn ja ohjattavan sosiaalisen todellisuuden tarkasteluun. Työmme tarkoituksena on myös kuvata siitä ideaa, jota tulevaisuudessa kehitämme, omassa työssä käyttöön otettavaksi käyttöteoriaksi.

---

## 2 JOHTAMISEN UUDET TUULET

### 2.1 Valtuuttava johtaminen henkilöstön tukena

Työhön ja työympäristöön liittyvät tekijät jäsentyvät johtamisen kautta. Johtamisella on jokseenkin suora yhteys myös työyhteisön ihmissuhteisiin ja ilmapiiriin. Johtamisen kautta näihin tekijöihin voidaan vaikuttaa ja niitä voidaan pyrkiä kehittämään. Johtamista on monenlaista. Hyvä ihmisten johtaminen luo työyhteisöön hyvän ilmapiirin ja terveyttä edistävän toimintatavan. (Juuti & Vuorela 2002, s.18).

Johtamisnäkömykset ovat muuttuneet muutaman vuosikymmenen aikana. Johtajan ominaisuuksien ja käyttäytymisen tutkimisesta siirryttiin 70- 80-luvulla tilannepainotteiseen tarkasteluun, jossa esimiehen vuorovaikutussuhteet muihin ihmisiin ratkaisevat johtamisen onnistumisen. 80-luvun jälkeen esille nousi tehokkuuspainotteinen tavoite- ja tulosjohtamisen näkökulma. Tulosjohtamisen ja osallistuvan johtamisen koulukuntien vuoropuhelu sai 80-luvulla uuden terminologian, alettiin puhua ihmisten ja asioiden johtamisesta.

Laatujohtamisessa pyrittiin yhdistämään tehokkuus ja ihmiskeskeisyys. 90-luvun poststrukturalistisessa johtamistutkimuksessa on näkökulma tekstien monimerkityksellisyydessä, todellisuuden pirstaleisuudessa ja tarinoissa. Tämänkaltaisiin haasteisiin vastataan lähinnä osaamisen johtamisen ja humanismin perinnettä jatkavan valtuuttamisen, valmentamisen ja mentoroinnin avulla. Kytäkseen vastaamaan yhteiskunnan muutoksiin; suurten ikäluokkien eläköitymiseen vuoteen 2015 mennessä, työntekijöiden ikääntymiseen ja uupumiseen, organisaatiot joutuvat muuttamaan toimintatapojaan.

Konstruktivistinen johtamistapa on työn ja maailman sosiaalisen rakentuneisuuden tiedostamista. Se on työyhteisön jäsenten yhteistä työn rakentamista; konstruointia. Konstruktivistisessa johtamisessa tunnustetaan, että organisaatiossa olevien ihmisten maailmat kietoutuvat toisiinsa, he oppivat jatkuvasti toisiltaan ja muovaavat näkemystään itsestään toisten kautta. Ihmisten väliset vuorovaikutus-suhteet ja keskustelu toimivat henkisen kasvun perustana. Konstruktivistisessä johtamisessa työyhteisö nähdään heimona, joka käyttää tiettyä kieltä, uskoo tiettyihin tarinoihin ja joka on luonut yhteisen vision tulevaisuudesta.

Johtaminen on toimintaa jossa ihmiset hakevat yhdessä merkityksiä kokemaansa. Kokemusten ymmärtämisen perusta on yhteinen reflektointi. Yhteisen todellisuuden muodostamiseen vaikuttavat ihmisten välillä olevan luottamuksen määrä, kyky murtautua ulos vanhoista uskomuksista, kyky havaita toistensa aikeita ja muodostaa uusia viitekehyksiä yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Johtamisnäkömyksen keskiössä on tietoisuus siitä perustehtävästä jonka vuoksi yhteisö on olemassa. Dialogi, reflektio ja kysyminen ovat konstruktivisen joh-



tamisen keinoja koska se perustuu yhteisen ymmärryksen etsimiseen ja luomiseen. ( Juuti 2001, 349-350) (Lairio, Puukari 2001, 58-59).

Valtuuttamisen peruseriaate on se, että valtaa voidaan lisätä. Se valta mikä annetaan tietojen, suhteiden ja asiantuntemuksen nimissä muille, ei häivy itseltä, vaan kasvaa koko yhteisössä. Peruseriaate on, että esimies onnistuu, jos hänen vastuualueensa ihmiset onnistuvat.

Valmentavassa johtamisessa esimies pyrkii kehittämään työntekijöiden suoritus- ta siinä tehtävässä, missä kyseinen henkilö nyt on. Valmentamisen keskeinen osa on yhteinen hyvin sujuvien ja etenkin huonosti sujuvien asioiden pohdiske- lu. Pohdinnassa pyritään tuomaan esille niitä voimavaroja, joita henkilöllä on ja saamaan ne mukaan työsuoritukseen. Valmentavassa esimiestyössä tavoitteena on ihmisten osaamisen kehittäminen.

Valmentavan johtamisen avulla tuetaan sitä osaamista mistä työntekijä on kiin- nostunut, sekä pyritään arvioimaan ja löytämään ns. ”osaamisaukot”. Tavoittei- den työstäminen ja kehittymiskeinojen suunnittelu ja toimeenpano ovat esimie- hen valmennustyötä. (Jalava 2001, 74).

Valmentavassa johtamisessa pyritään kehittämään ihmisten suorituskykyä luo- malla kannustava ilmapiiri, auttamalla henkilöä hänen ongelmanratkaisussaan esittämällä kysymyksiä ja antamalla palautetta. Valmentajan eli johtajan tehtä- vänä on saada valmennettava näkemään suorituksessaan jotain sellaista, mitä hän itse ei kykenisi näkemään. Erityisen tärkeää on keskittyä poistamaan val- mennettavan omista käsityksistä olevia ajattelutavallisia ja kokemuksellisia esteitä. Valmentavassa johtamisessa painotetaan päämäärien selkeyttä, ihmisten mukaan ottamista ja sitä, että jokainen ihminen osaa ajatella. Valmentava joh- taminen on hyvää kuuntelua ja kommunikointia. Se on tehtävistä keskustelua ja tehtävien tärkeysjärjestyksen selventämistä.

Mentoroinnin avulla pyritään löytämään ihmisistä niitä piileviä puolia, vahvuuk- sia sekä voimavaroja, joita kehittämällä henkilöistä voi tulla sellaisia, mitä he parhaimmillaan voisivat olla (Juuti & Vuorela 2002,15-16). Hyvä johtajuus edistää myös ihmisten itsenäisyyttä ja kasvukykyä. Parhaimmillaan johtajuus on organisaation perustehtävän kirkastamista niin, että selviöt asetetaan kyseenalai- siksi. Johtaja on ikään kuin rajalla. Hänen on kyettävä ottamaan etäisyyttä ryh- män toimintoihin, mutta hänen on tunnettava ryhmän työn sisältö ja kokemuk- sellinen todellisuus.

Mentoroinnilla ja valmentamisella on yhteisiä piirteitä; kummassakin pyritään antamaan voimaa toiselle henkilölle. Kummassakin on työkaluna valmentajan oma persoona ja pyrkimyksenä etsiä sitä, mitä henkilöstä voi tulla koko uraa aja- tellen. Mentori pyrkii auttamaan valmennettavaa löytämään suuntaviivoja ja unelmia elämälleen. Hän ohjaa kehittymishankkeisiin ja koulutukseen. Hyvä mentori kuuntelee aktiivisesti ja tekee reflektioivia kysymyksiä. Mentoroinnin avulla pyritään saamaan ihmisistä aktiivisia toimijoita organisaation toimintaan.

Johdon valmentava ja mentoroiva ote lähentyy työnohjauksen menetelmiä ja si- sältöjä. Näissä kaikissa on oma persoona työvälineenä ja omat kokemukset pää-

asiallinen resurssi, jonka avulla ohjaus vuorovaikutteisesti ja keskustellen tapahtuu. Niin valmentamiseen, mentorointiin kuin työnohjaukseenkin sopii määritelmä, että ”ohjaus on oppimista omista ja muiden kokemuksista”. (Onnismaa 2000, 204-206).

## 2.2 Työyhteisön tukeminen ikääntymiseen liittyvässä muutoksessa

Samalla kun työyhteisöjen henkilöstöresursseja on leikattu, haikailevat monet eläkkeelle. Nuorten työntekijöiden työsuhteet jäävät usein lyhytaikaisiksi. Puolella työssäkäyvistä väestöstä on työuupumuksen oireita. Kymmenesosa työssäkäyvistä väestöstä kärsii työuupumuksesta joka on jatkuvan stressin, väsymyksen ja kyynisyyden yhdistelmä. Maamme työvoima on entistä vanhempaa. Ikäsyrrjintä ajaa ihmisiä pois työelämästä.

Johtamisen vastuulla on sekä ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin että organisaation kulttuurin kehittäminen. (Juuti & Vuorela 2002, 10-11). Kristiina Jussila ja Tuuli Pitkänen toteavat tutkimuksessaan, että omiin tavoitteisiinsa negatiivisesti suhtautuvat ja stressaantuneet vastaajat ilmaisivat kiinnostuksensa itsensä kehittämiseen ja työssä jaksamiseen liittyvään koulutukseen. He toteavat myös, että ulkopuolisen kouluttajan vetämä yksilö- tai ryhmätyönohjaus, saattaisi olla keino tukea näitä työntekijöitä. (Salmela-Aro, K. Nurmi, J-E 2002, 155).

Ikäjohtamisella tarkoitetaan työyhteisön ja esimiehen taitoa ottaa huomioon eri-ikäiset ihmiset tasapuolisesti. Huomiota tulisi kiinnittää heidän vahvuuksiinsa, kehittämistä tarvitseviin ammattitaidon osa-alueisiin ja ammattitaidon monipuoliseen hyödyntämiseen. Esimiehen kyky ohjata ja kehittää työyhteisön toimintaa edellyttää häneltä tutkittuun tietoon perustuvaa ajattelutapaa ikääntymisestä. Ikäjohtamisen taustalla on oltava tietoa ikääntyvien työkyvystä ja iän vaikutuksista työkykyyn. (Sairaanhoitaja 5/2003). Yksi keskeisiä haasteita tulee olemaan niin sanottu suurten ikäluokkien ennenaikaiselle eläkkeelle siirtymisen ~~vaikutus~~ <sup>vaikutus</sup> ihmisistä on terveitä 40- 45 ikävuoteen saakka. Tästä iästä eteenpäin, eli 45- 65 ikävuoden välillä toimintakyvyn heikkenemisen taustalla ovat sairaudet, vammat ja työn liiallinen kuormittavuus, sekä elämäntapojen muuttuminen passiivisempaan suuntaan. Vasta yli 75-vuoden iästä eteenpäin vanhenemisprosessi alkaa tuottaa toiminnanvajavuuksia. Ikääntymisen terveysvaikutukset ja niiden vaikutus toimintakykyyn on tunnettava, jotta työyhteisössä voidaan tarvittaessa huomioida työntekijöiden erityistarpeet. Työhön sitoutuminen, työmotivaatio, yritysuskollisuus sekä halu kehittää työssä vaadittavia taitoja ovat ikääntyvien työntekijöiden vahvuuksia. (Sairaanhoitaja 5/2003).

Eri-ikäisiä koskevissa tutkimuksissa on todettu, että nuoret selviävät paremmin töistä, jotka vaativat jatkuvaa aikapainotteista tietojenkäsittelyä tai raskasta ruumiillista työtä. Toisaalta ikääntyvät selviytyvät nuoria paremmin sellaisista töistä, jotka vaativat tietoperustaista arviointia ja tiedon tuottamista tai vuorovaikutustaitoja. (Seurantaraportti 2002, s 50).

Omien ja työyhteisön asenteiden selvittämisellä voidaan rakentaa työkuulttuuri, jossa ikääntymisen tuomaa ammatillista kokemusta ja tietoa arvostetaan. Johtamisen kannalta ikääntyvä työntekijä on mahdollisuus, jos oivalletaan hänen kokemukseen perustuva osaamisensa ja äänettömän tiedon ja taidon arvo. Esimiehen rooli työyhteisön sisäisessä keskustelussa ei ole olla ”valvova silmä”, vaan kehittäjä, mahdollistaja ja kannustaja.

Myös ikääntyvän työntekijän omien asenteiden tarkistus muutoksia kohtaan, on haaste esimiehelle. Johtamisen haasteena on motivoida ikääntyvät henkilöt siirtämään arvokas kokemustieto nuoremmille sukupolville. Esimiehen osallistuminen tiimityöskentelyyn ja tiimityöskentelyn tukeminen ovat ikäjohtamisessa tarvittavia taitoja. Tiimityöskentelyssä on mahdollista yhdistää kokemuksella hankittu työtaito ja mahdollinen ääneton tieto nuoren työntekijän teoria-painotteiseen tietotaitoon. (Sairaanhoitaja 5/2003). Asteiden selvittämisen yhtenä kanavana voidaan käyttää työnohjausta.

### 3 AMMATILLINEN KASVU, KOULUTUS JA OPPIMINEN TYÖ- ELÄMÄSSÄ

#### 3.1 Oppiva organisaatio

Organisaation joutuessa muuttamaan toimintaansa kohdatakseen muutospaineet, tarvitaan oppimista. Oppimiseen tarvitaan ihmisiä ja oppimisen puitteita eli sellaista työyhteisöä, joka tukee oppimista. Oppiva organisaatio nähdään oppimisen toimintaympäristönä, jota pitää kehittää tukemaan oppimista.

Organisaation visiot oppimisella saavutettavista hyödyistä eivät välttämättä ole yksilön näkökulmasta katsottuna konkreettisia ja motivoivia. Yksilön kohdalla muutoksen perusteiden ja merkityksen etsimisellä pyritään saamaan aikaan oppimismotivaatio ja muutoksen toteuttamiseen vaadittava valmius. Yksilölliset merkitykset voivat vaihdella; ”pystyn oppimaan uutta, ja saan näin paremmat mahdollisuudet työllistyä jatkossa”. Oppimiseen panostaminen merkitsee yksilölle arvostusta. Yksilö kokee, että häneen luotetaan ja häntä pidetään tärkeänä, kun työnantaja tarjoaa erilaisia oppimisen mahdollisuuksia. Osaaminen, monitaitoisuus ja yleensä työssä selviäminen paranevat. Organisaation joustavuus paranevat yksilöiden kehittyessä ja osaamisen lisääntyessä. Yksilöt ovat organisaation oppijoita, mutta organisaation oppiminen on enemmän kuin yksilöiden summa. (Moilanen 2001, 13-19).

Sekä työyhteisön että yksilön kasvuun, kehitykseen ja hyvinvointiin liitetään voimistumisen, sisäisen voimantunteen ja voimien vahvistamisen käsite *empowerment*. Käsite on määritelty yksilölliseksi ja yhteisölliseksi prosessiksi, jossa tunnustetaan ihmisten oma kyky tyydyttää omat tarpeensa, ratkaista ongelmansa

ja kyky saada käyttöön tarvittavia voimavaroja. Yksilö tai yhteisö voivat yhdessä vahvistaa näitä kykyjä. Empowerment sisältää voiman ja / tai vallan kasvun dynaamisesti niin, että syntyy lisää voimaa. Kun työntekijällä on sisäistä voimantunnetta, hän tiedostaa sen, uskoo itseensä työssä ja tuntee kykenevänsä tekemään hyvää työtä. Hän on itsenäinen ja vastuullinen valinnoistaan. Hän on sitoutunut työyhteisön perustehtävään ja tavoitteisiin ja osallistuu työyhteisön hyvinvoinnin edistämiseen. Voimantunteen on todettu olevan tärkeä myös ihmisen mielenterveyden edistämisen ja masennuksen ehkäisemisen kannalta. (Miettinen 2000, s.39-40).

### 3.2 Oppimistarpeet ja ammatillinen kasvu työelämässä

Oppimistarpeiden tunnistamisen ja henkilökohtaisen kasvun laukaisijoita ovat esimerkiksi perheessä tapahtuva muutos, terveys, ikä, turhautuminen ja kaikinpuolinen tyytymättömyys omaan tilanteeseen (Ruohotie 2000,54). Oppimismotivaatio on keskitasoa korkeampi niillä, joilla on myönteisiä koulutuskokemuksia ja jotka ovat tietoisia kehittämistarpeistaan ja suhtautuvat myönteisesti kehittämistarpeiden arviointiin organisaatiossa.

Kehittämisohjelmista ja pitkäjännitteisestä koulutuksesta hyötyvät eniten ne, joilla oppimaan oppimisen taidot ovat kehittyneet. Ihmisten voidaan olettaa reagoivan myönteisesti sellaisiin kasvumahdollisuuksiin, jotka vastaavat heidän kasvu-tarvettaan; heikon kasvutarpeen omaavat reagoivat välinpitämättömästi tai negatiivisesti kasvumahdollisuuksiin. (Ruohotie 2000, 54).

Oppimista edistää se, että oppija tuntee omat minäkuvansa heikkoudet ja ymmärtää, miten niitä voidaan kehittää ja luoda uusia vahvuuksia. Helposti haavoittuvat ihmiset soveltavat tehottomia selviytymisstrategioita ja turvautuvat usein itsepuolustusmekanismeihin, tilanteiden välttämiseen tai niistä vetäytymiseen.

Tulevaisuuden edellyttämiä kvalifikaatioita ovat korkea motivaatio, vahva itsetuottamus ja halu ottaa kohtuullisia riskejä. Menestymiseen tarvitaan myös hyvää koulutusta ja sitoutumista jatkuvaan ammatilliseen kasvuun läpi elämän. (Ruohotie, 2000 55- 57). Tiedon ohella oppimiseen liittyvät myös ihmisen tunne-kokemukset. Oppimiskokemuksessa viriää erilaisia tunnetiloja. Ilo, ylpeys ja innostus esimerkkeinä. Tunteet voivat olla myös kielteisiä; ahdistuneisuutta, hermostuneisuutta ja noloutta tai epäluuloisuutta. Myönteiset tunteet lisäävät energiaa, kielteiset tunteet vähentävät sitä. (Isokorpi 2001, 89).

Ihannetapauksissa yksilön ammatillinen kehittyminen jatkuu koko työikäisyyden ajan. Käytännössä on kuitenkin ollut havaittavissa, että kasvuprosessi voi katketa jossakin vaiheessa. Työ alkaa menettää merkitystä, motivaatio heikkenee ja tehtävien hoito voi muuttua rutiiniksi. Organisaatioiden rakenteissa tai teknologian hallinnassa voi tulla eteen niin suuria muutoksia, että tarvitaan tietojen ja taitojen täydellistä uusintamista.

Suomalaisten tutkimusten mukaan on olemassa suuria eroja sen suhteen, millaiset mahdollisuudet organisaatioissa on ammatillisten osaamisalueiden jatkuvalla kehittämiselle ja innovatiiviselle toiminnalle. Kasvun ja kehittymisen kannalta tärkeitä tekijöitä ovat johdon tuki ja kannustus, ryhmän toimintakyky, työn kannustearvo ja työn aiheuttama stressi. (Ruohotie, 2000, 50-52).

Työympäristöllä on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä ja soveltamisessa. Ihmiset pyrkivät kehittymään, mikäli ympäristö tarjoaa siihen mahdollisuuksia, tukea ja haasteita. Työkokemuksista oppiminen on jatkuva prosessi ja toiset hallitsevat sen paremmin kuin toiset. Henkilöt, jotka oppivat kokemuksista, ovat uteliaita tietämään miten ihmiset käyttäytyvät, miten tekniikka toimii ja asiat etenevät. Tällaiset työntekijät ottavat myös vastuun oppimisesta ja muutoksesta sekä etsivät aktiivisesti palautetta. Usein ihmiset, jotka tarvitsisivat eniten palautetta suorituksistaan, ovat vähiten innokkaita sitä etsimään. Taustalla lienee pyrkimys negatiivisen palautteen minimointiin ja itsetunnon suojeleminen. (Ruohotie 2000, 62 -64).

Intensiivinen kommunikaatio, joka suosii avoimia ideoita ja niiden avointa käsittelyä, ylläpitää kasvun korkeaa kapasiteettia. Samoin toimiva palkkiojärjestelmä, joka palkitsee työntekijöitä myös taitojen kehittämisestä, tukee kasvua ja kehitystä. Organisaatioiden tulisi aktiivisesti kartoittaa osaamistarpeitaan, arvioida omaa osaamistaan sekä palkita osaamisen kehittämisestä ja työsuorituksista. (Ruohotie 2000, 64 -65). Sitoutumista osaamisen kehittämiseen voidaan lisätä tekemällä oppimisesta ja osaamisen kehittämisestä näkyvä ja keskeinen strategisen toiminnan tavoite sekä suuntaamalla entistä enemmän aikaa ja rahaa osaamisen kehittämiseen. (Ruohotie 2000, 67).

### 3.3 **Konstruktivistinen orientaatio aikuisen oppimiseen**

Konstruktivismiin perusajatus oppimisesta liittyy merkityksen määrittelyprosessiin; kuinka ihmiset tulkitsevat kokemuksiaan. ”Sosiaalisen konstruktivismiin mukaan tieto rakentuu, kun yksilöt osallistuvat yhteisiin ongelmiin ja tehtäviin ja keskustelevat niistä” (Ruohotie,2000,119).

Merkitys muodostuu ihmisten välisessä dialogissa. Konstruktivistisen oppimiskäsityksen mukaan uutta tietoa omaksutaan käyttämällä hyväksi aiemmin opittua. Oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta ja siihen vaikuttaa hänen näkemyksensä omasta roolistaan oppimisprosessissa. Toimintaa ohjaa asetettu tavoite ja tavoitetta ohjaavat oppimisen kriteerit. Ymmärtämisen painottaminen edistää mielekästä tiedon konstruointia. Näin tunnistetaan tarpeellinen tieto ja oikeiden kysymysten esittäminen helpottuu. On tärkeää muistaa, että sama asia voidaan käsitellä tai tulkita monella eri tavalla. Professorit Marja-Liisa Raustevon Wright ja Johan von Wright valottavat konstruktivistista oppimiskäsitystä seuraavilla yleistyksillä:

- Oppija rekonstruoii opittavan asian käyttämällä aiemmin opittua
- Oppiminen on oppijan oman toiminnan tulosta, näkemys omasta roolista ja vastuusta oppimisprosessissa
- Toimintaa ohjaa sen tavoite- ja tavoitetta ohjaavat oppimisen kriteerit, mutta oppimista säätelee se, mitä oppija tekee
- Ymmärtämisen painottaminen edistää mielekästä tiedon konstruointia
- Sama asia voidaan käsittää ja tulkita monella tavalla
- Opitun siirtäminen uusiin tilanteisiin riippuu tietojen ja taitojen organisaatiosta
- Sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen rooli oppimisessa
- Tavoitteellinen oppiminen on taito joka voidaan oppia
- Oppimisen arvioinnin tulisi olla monipuolista, oppiminen aiheuttaa muutoksia oppijan maailmankuvaan. Oppimisen tuoma hyöty voi olla monikerroksinen ja pitkävaikutteinen. (Ruohotie 2001, 120-122).

Opittavan asian rekonstruointi aiemmin opittua tietoa ja kokemusta käyttämällä voidaan kuvata myös kokemuksesta oppimisena. Reflektiivisyys voidaan ymmärtää oman toiminnan, sen perusteiden ja seuraamusten kriittiseksi analysoinniksi ja pohtimiseksi. (Ruohotie 2001, 137). Reflektiivisessä vuorovaikutuksessa kukin perustelee omia ajatuksiaan ja kyseenalaistaa käsityksiään oppien toisilta. Reflektioprosessiin liittyy kolme pääoletusta; 1) reflektointiin valmiit ihmiset sitoutuvat etsimään ja ratkaisemaan ongelman vaikeuksista huolimatta, 2) arvioivat, mihin toimenpiteisiin kulloinkin on syytä ryhtyä ja onko tavoiteltu muutos itsessä, toisissa tai järjestelmässä eettisesti oikean suuntainen 3) etenevät reflektioprosessista toimintavaiheeseen saakka. (Ruohotie,2000,146).

David Kolb kuvaa kokonaisvaltaista oppimista neljän eri vaiheen avulla. Oppimismalli alkaa konkreettisesta kokemuksesta, joka on avointa, tunnepitoista, intuitiivista ja luovaa oppimista. Malli etenee syklisessä prosessissa kohti pohdiskelevaa havainnointia, joka korostaa ilmiöiden eri näkökulmien ja oman oppimisen pohdintaa. Kolmas vaihe on käsitteellistäminen, joka pyrkii kurinalaiseen, systemaattiseen ajatteluun, ongelman ratkaisuun ja sopivan teorian muodostukseen. Neljäs vaihe korostaa aktiivista toimintaa, jonka avulla pyritään toimivaan käytännön sovellukseen ja asioiden muuttamiseen. (Ruohotie,2000,99). Konstruktivistisessä oppimisprosessissa arvioinnin tulisi olla monipuolista ja opetus-suunnitelmien joustavia (Rauste-von Wright,1994,121-133).

## 4 TYÖNOHJAUS

### 4.1 Työnohjauksen määritelmä, tavoitteet ja tarkoitus

Työnohjauksella on terveydenhuollossamme jo pitkät perinteet, silti se on monin paikoin vielä tuntematon voimavara. Työnohjauksesta ei ole olemassa selvästi

---

rajattua yhteneväistä käsitettä, koska sitä on tarkasteltu niin monilla eri tieteenaloilla, esimerkiksi kasvatustieteessä, hoitotieteessä, psykologiassa, sosiaalipsykologiassa ja psykiatriassa. Eri teoriasuuntien edustajat määrittelevät työhönuksen vielä hieman eri tavoin. (Paunonen, 1989,6-7).

Luonteeltaan työhönuksusta voidaan kuvata vuorovaikutus-, oppimis- ja ongelmanratkaisuprosessiksi, minkä aikana käsitellään ohjattavan työhön, ei yksityiselämän liittyviä kysymyksiä. (Paunonen, 1989,7). Työhönuksuprosessin avulla tuetaan työntekijän henkistä jaksamista ja ylläpidetään työkykyä. Työhönuksussa on siis mahdollisuus purkaa työpainetta, vahvistaa omaa persoonallisuutta ja ammatillista identiteettiä. Toisaalta työhönuksun avulla avautuu mahdollisuus oman työn tutkimiseen, organisaation perustehtävän laadun hallintaan ja varmistukseen sekä urakehityksen tarkasteluun. (Paunonen- Ilmonen,2001).

Ohjauksella on myös opetuksellisia tavoitteita. Siinä tapahtuva oppiminen tosin eroaa kouluoppimisesta, koska ohjattava oppii työssään kohtaamiensa asioiden, ideoiden, ongelmien ja niiden ratkaisujen kautta. Siksi työhönuksusta ei suositella heti ammatillisen koulutuksen päätyttyä. Oppiminen oman oivalluksen kautta lisää ohjattavan tiedollisten, taidollisten ja tunnetason yhteyksien tunnistamista ja ymmärtämistä. (Paunonen- Ilmonen, 2001).

Työhönuksussa yksilön, työyhteisön tai työryhmän työroolit, työn tarkoitus ja tavoitteet selkiytyvät. Tätä kautta yhteistyö ja yhteinen näkemys työstä paranevat. Työhönuksussa vuorovaikutustaidot ja kyky avoimeen dialogiin kehittyvät. Luottamuksellisuus ja kuuntelemisen taito on tärkeitä pyrittäessä dialogin avulla uuden ymmärryksen suuntaan. Työhönuksu voi auttaa työhön sitoutumisessa ja muutoksessa selviytymisessä sekä ongelmatilanteiden hallinnassa. (Paunonen 1989, 8, 13, 15).

Pahkala jakaa työhönuksun tavoitteet ja tarkoituksen tukea antavaan, kehittävään, koulutukselliseen ja tapauskeskeiseen ohjaukseen. Tukea antava ohjauksu painottuu työntekijän tukemiseen ja voimavarojen lisäämiseen. Tuki on emotionaalista ja vaikuttaa työntekijän henkiseen kasvuun, lisäten itsetuntemusta ja auttaen jaksamaan. Tukea antava ohjauksu lisää tunnetta työn hallittavuudesta. Kehittävässä työhönuksussa painottuu työn tutkiminen ja kehittäminen. Tarkastelun kohteena on enemmän itse työ kuin työntekijä ja työntekijä nähdään oman työnsä kehittäjänä. Koulutuksellinen työhönuksu keskittyy Pahkalan mukaan niiden erityistietojen- ja taitojen hallintaan, joita tietyn työn tai tehtäväalueen hoitaminen edellyttää. Koulutuksellinen työhönuksu lähenee koulutusta ja konsultointia.

Tapauskeskeisessä eli potilaskeskeisessä työhönuksussa ohjattavan koko työtä sivutaan, mutta keskeisenä on asiakastapauksiin liittyvien kysymysten ratkaiseminen työhönuksun avulla. (Pahkala 1990,6-9). Työhönuksu kohdistuu joko yksilöön, pienryhmään, koko työyhteisöön tai esimiehiin/ hallintoon. Työhönuksu onkin mielekäästä vain silloin, kun sekä työnjohto, että työntekijät ymmärtävät toiminnan tarpeellisuuden, tavoitteet ja merkityksen. Työhönuksun tulokselli-

suuden kannalta on tärkeää, että sen perustana on selkeä, joustava ja käytäntöön soveltuva teoria. (Paunonen1989,28).

Työnohjauksessa ohjattavan pyrkimys muutokseen on oltava omaehtoista ja yksilöllistä. Ohjaaja on usein saman ammatin edustaja, mutta kokeneempi. Huolimatta siitä, että ohjaajan on hallittava ohjauksen kulku ja vastattava siitä, työnohjaussuhde ei ole auktoriteettisuhde. Työnohjauksen kestoksi suositellaan yleensä 1-3 vuotta, joista ensimmäinen vuosi olisi sisäänajovaihe. Kuitenkaan yli kolme vuotta kestävä työnohjaussuhdetta ei pidetä suositeltavana. (Paunonen1989,8,13,15).

Työnohjauksen lähikäsitteitä ovat esimerkiksi työhön perehdyttäminen, konsultaatio ja psykoterapia. Perehdyttäminen on uusille työntekijöille tarkoitettua tutustuttamista uusiin työtehtäviin ja uuteen työpaikkaan. Konsultaatio on työnohjausprosessia lyhytaikaisempi ja satunnaisempi ja sen käyttö kohdentuu usein yhteen tiettyyn ongelmaan. Konsultaatiossa pyritään työnohjausta selkeämmin antamaan konsultoitavalle selviä toimintaohjeita.(Auvinen& Karvinen 1993,9-13).

Konsultaatio rajautuu tavallisesti älyllisiin ja tiedollisiin kysymyksiin. Työnohjauksen pitkäkestoisuus erottaa sen tässä suhteessa perehdyttämisestä ja konsultoinnista. Työnohjaus jatkuvana tapahtumana mahdollistaa prosessimaisen työskentelyn (Julin ym.2001,5-6).

Organisaatioiden kehittämisen yhteydessä puhutaan myös prosessikonsultaatiosta. Se edellyttää tiivistä yhteistyötä johdon ja kaikkien prosessiin osallistuvien

kesken. Scheinin määritelmän mukaan prosessikonsultointi on konsultin osalta joukko toimenpiteitä, jotka auttavat havaitsemaan, ymmärtämään ja vaikuttamaan prosesseihin, joita esiintyy hänen ympäristössään. Huomio kiinnittyy organisaation ongelmien hoitamiseen, eikä niiden sisältöön. Prosessikonsultaation sisältö tarkoittaa aktuaalisten ongelmien ratkaisemista ja prosessi tapaa, jolla konsultin ja asiakkaan välinen yhteistyösuhde rakennetaan ja kuinka palvelu annetaan (Julin ym.2001,5-6).

Psykoterapian tavoitteena on lievittää psyykkisiä terveyshäiriöitä ja eheyttää persoonallisuutta. Suhde terapeutin ja asiakkaan välillä on syvästi yksilön persoonallisuuteen keskittyvä ja tästä syystä paljon monimuotoisempi kuin työnohjaussuhde konsanaan. Joskus rajanveto työnohjauksen ja psykoterapian välillä voi muodostua ohueksi; kuten vaikka kuolevan potilaan hoitamista työskentäessä. (Paunonen- Ilmonen, 39).

## 4.2 Ohjausteorian merkityksestä suhteessa työnohjaukseen

Viime vuosina yhteiskunnassa ja työelämässä tapahtuneet suuret muutokset ovat lisänneet painetta erilaisten ohjausprosessien tarkempaan tarkasteluun ja kehit-



tämiseen. Koulutuksellisesta suoritus- ja tietämisen tavoitteista on siirrytty ammatillisen kasvun, työssä ja muutoksissa selviytymisen ja oman työorganisaation sekä kulttuurin kehittämisen suuntaan. Näin ollen ohjauksellisten tavoitteiden tulisi kehittyä työelämän tavoitteiden kanssa samaan suuntaan. (Ojanen, 2001,25).

Ohjaustoiminnan piirissä on kuitenkin pitkään jatkunut hyvin hajanainen tilanne, ja koetaan, että mikään tieteenala ei ole ottanut laajemmin vastuuta ohjausprosessin johdonmukaisesta kehittämisestä teoreettisella tasolla.

On esitetty mielipide, että kaikkea ohjausta voidaan pitää kasvatuksena, mutta kasvatustieteelläkään ei ole yksiselitteistä määritelmää ohjauksesta. Suomessa arvostettu kasvatustieteilijä J. Hollo käyttää käsitettä ”kasvamaan saattaminen”, jota pidetään varsin oikeansuuntaisena. (Ojanen, 2001, 10-11).

Prosesseista, jotka johtavat *oman oppimisen omistajaksi* kehittymiseen, ei vielä tiedetä paljonkaan. Kaiken ohjauksen lähtökohtana voidaan kuitenkin pitää ohjaajan ajattelun syvyyttä ja kykyä ymmärtää suhdettaan ohjauksen toteuttamistapaan. Ohjaajan omat ajatukset ja uskomukset vaikuttavat hänen tapansa ohjata ohjausprosessia. Tärkeä rooli on myös metodisilla valinnoilla. (Ojanen, 2001, 138-139).

Vaikka yhden teorian avulla kaiken ohjauksessa tapahtuvan tarkastelu kokonaisvaltaisesti ei onnistuisikaan, ohjaajan on tärkeää pohtia, mikä teoria soveltuu yhteen hänen oman ihmiskäsityksensä kanssa. (Ojanen, 2001,20). Sellainen viitekehys, joka pelkistää materiaaliset ja elävät yksiköt yhä pienemmiksi osiksi ja luokiksi on korvautumassa sellaisella, joka integroi kaikki asiat hahmoiksi ja järjestelmiksi tai merkityksen ja kommunikaation verkoksi.

Olemme siirtymässä paradigmaan, joka korostaa jatkuvaa muutosta ja jossa lähes kaikesta mahdollisesta on olemassa useita eri näkemyksiä. Ymmärryksemme on yhä holistisempaa. (Peavy, 1999,35). Kaikilla aloilla ihmiset yrittävät omaksua uudenlaisen tavan tarkastella itseään, työtään, ihmissuhteitaan ja ympäröivää maailmaa. Tämän seurauksena myös uusi oppimiskäsitys valtaa alaa. Nyt aika vaikuttaa kypsälle vastaanottamaan sadan vuoden takaisia reformipedagogien ajatuksia. (Ojanen, 2001,38).

### 4.3 Konstruktivistisen ohjauksen periaatteet Peavyn mukaan

Konstruktivistisesta ajattelusta on tulossa ohjaukseen merkittävä tekijä. Konstruktivismissa ei ole kysymys yhdestä tarkoin määritellystä teoriasta, vaan pikemminkin monista löyhästi toisiinsa liittyvistä teorioista ja näkökannoista. Kysymys on monelle eri alalle ulottuvasta teoriaperheestä; kuten filosofiaan, psykologiaan, sosiologiaan, kirjallisuuteen, luonnontieteisiin ja nyt ohjaukseen, psykoterapiaan ja kasvatustieteeseen.

---

Peavyn mukaan konstruktivistinen ohjaaja lähtee siitä ajatuksesta, että on olemassa useita eri todellisuuksia, eikä vain yhtä oikeaa, objektiivista todellisuutta. Hän ymmärtää, että ihmiset elävät vuorovaikutuksen, kommunikaation ja keskinäisissä suhteissa toimimisen kautta. Elämämme säännöt ovat tulosta ihmisten välisistä neuvotteluista. Näin ollen konstruktivistinen ohjaaja olettaa, että kieli on tärkein merkityksen rakentamisen väline ja ihmisen elämä on siis kielellistä elämää. Sanojen avulla asioita saadaan tehdyksi ja merkityksiä rakennetuksi. Ohjauksen kannalta tärkeäksi muodostuvat merkitykselliset teot, tarinat, narratiivit, metaforat ja monet mielekkään toimimisen tavat. (Peavy, 1999, 42-43).

Konstruktivistinen ohjaaja ajattelee, että jokapäiväinen elämänkokemus on väline, johon ohjaus perustuu. Ohjaaja korostaakin enemmän toimintaa kuin käyttäytymistä. Toiminnasta puhuttaessa korostetaan sisäistä aloitetta ja yksilön sisäistä, reflektiivistä viitekehystä. Psykologiassa käyttäytyminen viittaa ärsykeestä syntyvään reaktioon eli responssiin. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että ohjaaja ei kohtele ihmisiä tapauksina, kategorioina, diagnooseina, stereotyyppinä tai jonkun luokan edustajina, vaan kokevina olentoina. (Peavy, 1999, 43-44). Peavyn mukaan konstruktivistinen ohjaaja olettaa, että minuuden metaforan käytöstä on ohjausprosessissa paljon hyötyä. Minuus on kompleksinen merkityskokonaisuus ja metaforinen tapa viitata subjektiiviseen kokemukseemme siitä, kuka minä olen. Sen ydin on eksistentiaalinen ja kykenee tulkitsemaan, valitsemaan ja toimimaan. Sen avulla ihminen ohjaa elämäänsä ja elämänprojektejaan. Minuus on organisoitu neljään toisiinsa yhteydessä olevaan merkityskokonaisuuteen, jotka liittyvät työelämään ja oppimiseen, läheisyyteen ja ihmissuhteisiin, ruumiiseen ja terveyteen ja hengelliseen / filosofiseen uskomusjärjestelmään. (Peavy, 1999, 44).

Peavy korostaa ohjauksessa minuutta koskevaa tietoa ja sen mahdottomuutta erottaa todellisesta maailmasta. Minuutemme muodostuu vuorovaikutuksessa toisten kanssa ja erittäin tärkeänä nähdään kyky muuttaa käsityksiään itsestään. Ihmisen ei tulisi nähdä itseään objektina, avuttomana uhrina, vaan projektina. Projekti ei ole jotakin, mistä voin tietää jotakin, vaan se myös antaa tehtävän ja tarkoituksen. (Peavy, 1999, 46).

Ihmisyksilöt ovat elämäntilanteidensa ja sosiaalisten tilanteidensa kanssa aina jossakin tiettyssä kontekstissa. Juuri tästä syystä konstruktivistinen ohjaus korostaa tarinoiden kertomista, narratiiveja ja käyttää metaforia tärkeänä materiaalina ohjauksessa. Ohjauksen aikana ohjaaja aktiivisesti kuuntelee ohjattavansa tarinaa ja pyrkii auttamaan sen uudelleen organisoimisessa. Ohjattava saadaan mukaan itsetutkisteluun ja itsensä kohtaamisen prosessiin. Tätä kautta ohjattava voi saavuttaa ymmärrystä ja selkeyttä elämäänsä ja tarinassa paljastuvaan ongelmaan.

Yhteenvetona voinee todeta, että tyytymättömyys analyttisiin, behavioraalisiin työhönohjausmenetelmiin on saanut monet ohjaajat kiinnostumaan konstruktivistisistä ohjausajatuksista.

#### 4.3.1 Elämänkenttäkäsite ja sen käyttö ohjauksessa

Peavy esittelee kirjassaan ”sosiodynaaminen ohjaus” Kurt Lewinin ajatuksia elämänkentän (life-space) käsitteestä. Ajatukset soveltuvat mielestämme kohdullisen hyvin juuri työnohjaukseen. Lewinin mukaan jokainen meistä elää mentaalisisäisessä tilassa joka on sekä psykologinen että sosiologinen. Tätä tilaa kutsutaan nimellä elämänkenttä ja sen avulla havaitaan ja tulkitaan maailmaa, itseä ja suhdetta toisiin ihmisiin.

Elämänkenttä toimii myös kulttuurisena kompassina, joka ohjaa toimintaa. Se rakentuu kokemusten myötä ja sisältää ideoitamme, ennakkoluulojamme, oletuksiamme, uskomuksiamme ja arvojamme. Siinä on erotettavissa suhteet toisiin ja läheisyys, työ ja oppiminen, terveys ja ruumiillisuuteen liittyvät asiat ja hengellisyys tai spirituaalisuus. Nämä alueet ovat kosketuksissa toisiinsa ja keskeiseen ytimeen, joka on toimiva, vallitseva, agenttinen minä. (Peavy, 1999,80-81).

Elämänkenttä voi olla rakenteeltaan jäykkä ja ohjattava voi puolustaa sitä tiukasti, mutta se voi olla myös joustava ja muuttuva. Toisen ihmisen voi olla vaikea sitä nähdä, mutta se voi olla helpostikin ymmärrettävissä. Ohjaajan vaikutuksessa elämänkenttä – käsitteestä, on tärkeää, että hän hyväksyy ohjauksessaan olevat ihmiset sellaisina kun he ovat. Ohjattavan tarpeet, ominaisuudet, yhteiskunnallinen asema, taipumukset ja tunnetilat voivat olla hyvin erilaiset. Tapauspaikka tulisi olla häiriötön ja rauhallinen. Ohjaajan tulisi varmistua myös omasta henkisestä valmiudesta voidakseen keskittyä ennakkoluulottomaan ohjaus-tilanteeseen. (Peavy,1999, 83).

Ohjaajalta vaaditaan erityistä herkkyyttä huomioida ensin ihminen ja sitten vasta hänen ongelmansa tai huolenaiheensa. Esimerkiksi tervehtiessään ihmiset puhuttelevat toisiaan hyvin eri tavoin, ja toivovat itseään puhuteltavan omaan tyyliin sopien.

Ohjaustilanteessa tarvitaan molemminpuolista luottamusta ja tunnetta siitä, että tilanteessa on kaikin puolin hyvä olla. Ohjaajan on tarkkailtava omaa kielenkäyttöänsä ja pyrkiä välttämään ammattimaisia ilmaisutapoja tai virallisia termejä. Kuvailtava kieli, joka ei ole luonteeltaan liian teoreettista, on sopivaa.

Yhteisen maaperän löytyminen ohjaajan ja ohjattavan välille, esimerkiksi johonkin arkiseen asiaan liittyen, olisi suotavaa. Ohjaajan käyttäytymisestä tulee viestittyä, että hänkin on erehtyväinen ja ettei hänellä ole välttämättä tarjota parasta mahdollista ratkaisua ohjattavan ongelmiin. Ohjaajan tulisi avustaa ohjattavaa itsensä ilmaisussa ja antaa tilaa tämän tarinalle, kuunnellen tarkkaavaisesti ja hyväuskoisella asenteella. (Peavy,1999, 85).

Ihminen tulee ohjaajan luokse tavallisesti siitä syystä, että jokin hänen sosiaalisessa elämässään ei toimi. Ohjattava odottaa jotakin tiedon jyvää tai tukea epävarmassa valintatilanteessa. Tutkiessaan ja selvittäessään asiakkaan elämän-

kenttää konstruktivistinen ohjaaja voi käyttää apunaan seuraavia kuutta menetelmää:

### **1) dialoginen keskustelu**

Konstruktivistisessa ohjauksessa keskustelulla on aivan erityinen dialogiluonne, pyrkimyksenä saavuttaa molemminpuolinen syvä ymmärrys. Kumpikaan viestinnän osapuolista ei pyri toisen yläpuolelle. Pyrkimyksenä on ”kuulla” myös sitä, mitä ei sanota ja toisaalta huomioida nonverbaalit viestit kommunikaatiossa. Dialogisen keskustelun ehkä luonteenomaisin piirre on se, että siihen osallistuva on jo etukäteen valmis muuttamaan itseään kuulemansa perusteella. Uusi ymmärrys on syntynyt sanottujen sanojen ja annettujen merkitysten yhteensulautumisesta. Dialoginen keskustelu ei sovellu yhteen byrokraattisen, nopean ja tehokkuuteen pyrkivän keskustelutyylin kanssa (Peavy, 1999, 88-89).

Vaikka ohjattava ei täysin kykenisi osallistumaan dialogiseen keskusteluun, voidaan myötätuntoisen kuuntelun avulla saavuttaa asioiden selkiytymistä. Kunniointava kuuntelu antaa usein ihmiselle sellaista energiaa, että muutos lähtee liikkeelle ja mahdollistuu kenties myöhemmin.

### **2) elämäkokemusta esiin tuovat kysymykset**

Ohjaajan tulisi välttää kuulustelutunnelmaa; toisin sanoen käyttää kysymyksiä säästeliäästi. Miksi- kysymysten sijaan kannatta kysyä mitä, - miten, - milloin - kysymyksiä. Avoimet kysymykset, jotka saattavat toisen kuvailemaan kokemuksiaan ovat hyödyllisiä. Dekonstruktiiiviset kysymykset pyrkivät kyseenalaistamaan olettamuksia, saaden piilossa olevat uskomukset näkyville. Suositeltavia ovat myös ne kysymykset, jotka liittävät asiakasta huolestuttavan kysymyksen kontekstiinsa, tuovat esille ajallisen ulottuvuuden tai joiden avulla pyritään elämäkentän eri osa-alueiden välisten yhteyksien selvittämiseen (esim. miten työkokemuksesi vaikuttaa suhteessa perheeseesi?).

Konstruktivistisessa ohjauksessa voidaan käyttää myös kysymyksiä, joilla pyydetään suoraa kuvausta jostain asiasta, kartoitetaan tulevaisuuden vaihtoehtoja, esiintuodaan ohjattavan vahvuuksia tai autetaan näkemään todellisuuden moninaisuutta. Kysymysten avulla voidaan auttaa ohjattavaa ottamaan toisen henkilön rooli tai määrittelemään itsensä uudella tavalla. (Peavy, 1999, 90-92). Tällaisia kysymyksiä kysymällä autetaan ohjattavaa huomaamaan mahdollisia säännönmukaisuuksia ja yhteyksiä, joita on hänen huoliensa ja elämäntilanteidensa eri puolten välillä. Konstruktivistisen ohjaajan tulee tarjota mahdollisuus nähdä asioita uudella tavalla ja tunnistaa uskomusten ja havaintojen taustalla vallitsevia oletuksia.

### **3) metaforat**

Ohjauskeskusteluissa voidaan ohjattavaa rohkaista metaforien käyttöön. Metaforan avulla voi käsitellä aavistuksen omaisia asioita ja pukea niitä sanoiksi tai symboleiksi. Prosessin kautta saadaan esille sellaisia merkityksen aspekteja, jotka eivät kenties esiinny alkuperäisessä ilmauksessa. Usein näkökulma jollain tavoin muuttuu ja kyetään tavoittamaan intuitiivisesti jotakin sellaista, mikä puut-

tui kokonaan asian kirjaimellisesta kuvauksesta. (Peavy, 1999,93). Esimerkkinä metaforista ovat antiikin tarujen hahmot.

#### **4) elämänkentän kartoitus**

Elämänkentän kartoittaminen on yksi konstruktivistisen ohjaajan perusvälineistä. Kartoittaminen kuvaa monenlaisia menetelmiä, joilla ohjaaja ja ohjattava saattavat yhdessä ajatuksiaan näkyvään muotoon. Kartoitukseen tarvitaan pape-riarkki, lyijykynä tai värikynä. Karttaa laadittaessa keskustellaan samalla. Tällä tavoin osapuolet aktivoituvat, ohjausistunnosta syntyy jotakin konkreettista lop-putulosta ja kokonaiskuva ongelman kontekstista ja elämänkentän dynaamisista piirteistä selkeytyy.

Melkein kaikki ihmisen elämästä, kokemuksesta tai kontekstista sopii kartoitet-tavaksi. On vain huomioitava, että aina kaikki ihmiset eivät halua osallistua täl-laiseen kartoitukseen, ja kartoitus tulisikin ottaa mukaan ohjaukseen vasta kun asiakas on siihen valmis. Mitä enemmän ohjaaja on itse harjoitellut oman elä-mänsä ja kokemustensa kartoitusta, sen varmempi hän on ohjaamisprosessin oh-jaamisessa. (Peavy,1999, 95).

#### **5) Kriittisten elämäkokemusten tarkastelu**

Yksi ohjaajan väline on tärkeiden merkitysten tarkasteleminen eli kriittisten elämäkokemusten tarkastelu. Tavoitteena on tarkkaavainen kuuntelu ja selven-tävien kysymysten tekeminen esimerkiksi seuraavaan tapaan: ”mikä kokemuk-sessasi oli kaikkein merkityksellisintä?”, ”mitä haluat tuoda siitä nykyhetkeen?”, ”opitko kokemuksesta jotain sellaista, millä on vaikutusta siihen, mitä nyt olet ihmisenä?”, ”mikä koetussa kokemuksessa ohjaa sinua nyt?” On luonnollista, et-tä riippuu henkilöstä, tilanteesta ja käytettävissä olevasta ajasta millaisia kysy-myksiä ja kuinka kriittisiä kokemuksia kannattaa tarkastella.

Ohjaajan tehtävä olisi rajata asiakkaan kokemus eräänlaiseksi projektiksi, jonka parissa hän ohjaushetkellä työskentelee. Ohjaajan on ymmärrettävä, että ohjatta-valla on omat vahvuutensa, kokemuksensa, taitonsa, osaamisensa, näkökulman-sa, kekseliäisyytensä ja itsetuntemuksensa. Ohjaajan tehtävä on yhdessä asiak-kaan kanssa etsiä näitä vahvuuksia. (Peavy, 1999,98).

#### **6) Tosiasioiden vastaisten oletusten käyttö**

Ohjaaja ja ohjattava voivat toisinaan turvautua ainutkertaisiin, luoviin kokeilui-hin, vaikka niiden lopputuloksesta ei ole etukäteen mitään varmaa tietoa. Yksi tällainen on tosiasioiden vastaisten oletusten käyttö. Tosiasioiden vastaiset esi-merkit pyritään saamaan esille esimerkiksi ”taikasauvan” avulla tai ”toisen hen-kilön kenkiin” asettumalla. Jos ohjattavalla on valmiuksia tällaiseen mieli-kuvituskokeeseen, saatetaan löytää uusia näkökulmia, oletuksia, testaamaan todellisuutta ja erottamaan se kuvitelluista rajoituksista. Tosiasioiden vastainen kokeilu saattaa auttaa huomaamaan omien kykyjen ja mahdollisuuksien ali- tai ylimittaisuuden ja tuottaa jopa inspiraation kokeilla jotakin epätavallista. Usein ihmiset ovat Peavyn mukaan tottumustensa, ennakkoluulojensa, oletustensa ja rajoittavien uskomustensa synnyttämässä vankilassa. (Peavy,1999,100-101)

#### 4.3.2 Tarinoiden käyttö työnohjauksessa

Voidakseen kokea itsensä sosiaalisessa elämässä hyvinvoivaksi, vakaaksi ja päteväksi, ihmisellä on Peavyn mielestä oltava johdonmukainen elämäntarina, jota jatkuvasti tarkistetaan. Vaikka ohjauksessa ei aina olla kiinnostuneita koko elämäntarinasta, ovat jotakin elämänosaa koskevat episodit äärettömän kiinnostavia ja arvokkaita ohjaussuhteelle. Tarina on perusväline, jota ihmiset käyttävät keskinäisessä viestinnässään.

Ohjaaja, joka osaa kuunnella, voi erottaa kukistamistarinoita, ongelmakeskeisiä tarinoita, tulevaa minuutta käsitteleviä tarinoita, uhritarinoita tai vaihtoehtoisia tarinoita. (Peavy, 1999, 102-103).

Jokainen meistä on mutkikas tarinoiden kokonaisuus ja tarinat vaihtelevat vanhoista uusiin ja aina elävistä sellaisiin, jotka syntyvät vasta kerrottaessa. Tärkeintä tarinoissa on se, että ne määrittelevät keitä me olemme, ne ohjaavat meitä kulttuurissa ja sosiaalisessa elämässä ja niitä tarkistetaan jatkuvasti. Positiivisessa ajattelussa tarinoiden arvoa arvioidaan suhteessa totuuteen. Konstruktivis-tinen ajattelu suosii oletusta monista todellisuuksista. Kuuntelu on luonteeltaan hyväuskoista ja tarina on aina kertojalleen tosi. Tarinan takaa voi kuulla ilmaistuna elämän merkityksen ja mielen. Uudet tarinat reflektiivisesti kerrottuna saattavat johtaa uuteen toimintaan, muuttaa näkökulmaa ja tuottaa jopa uusia tuotteita. (Peavy, 1999, 104).

#### 4.3.3 Päätöksenteossa ja suunnittelussa avustaminen

Päätöksenteko ja suunnittelu ovat tärkeitä toimenpiteitä henkilökohtaisten projektien kehittämisessä. Kun on päättänyt jotakin, suuntautuu kohti tavoitettaan ja pois päin ongelmistaan. Jonkin tavoitteen valitseminen sulkee pois muita tavoitteita ja merkitsee tietynlaista uhrautumista.

Päätöksenteossa on hyvä käyttää intuitiota ja rationaalista ajattelua. On useita tapoja arvioida, onko jokin päätös järkevä ja hyvä. Voi arvioida, näyttääkö päätös koko elämäntilanteen ja historian huomioiden tilanteeseen sopivalta tai kenties kokonaan asiaan kuulumattomalta; mitä seurauksia päätöksellä on ja millaiset ovat riskit. (Peavy, 1999, 122).

Ollakseen järkevä, päätöksen on oltava ohjaajalle ja ohjattavalle henkilökohtaisesti mielekäs. Sen on oltava ohjattavan kykyjen puolesta mahdollinen ja hänen tarpeitaan tyydyttävä. Molempien osapuolten on ymmärrettävä päätöksen vaatimat toimenpiteet ja niiden on oltava tarkistettavissa ja muutettavissa tarpeen mukaan. Päätös on oltava jokapäiväisellä kielellä ilmaistu, ohjattavan kokonaisu-tarinan kannalta mielekäs ja hänen tulevaisuuskuvaansa hyvin liittyvä. (Peavy, 1999, 123, 126).

#### 4.4 Matkalla ”kokemuksista oppimisen” ohjaajaksi

Työnohjaajaksi kasvaminen on yksilöllinen prosessi. Kehittymistä helpottaa omaan ajatteluun ja maailmankuvaan soveltuva teoreettinen viitekehys, ohjausteoria. Tässä luvussa pyrimme kuvaamaan niitä keskeisiä elementtejä ja teoreettisia perusteita, ikään kuin pitkospuita, joita jo soveltamalla, ja tulevaisuudessa syventämällä, olemme kokeneet ohjaustyön mielekkäänä ja haasteita sisältävänä toimintana.

Kokemuksista oppivaan ohjaukseen ei ole valmiita kaavoja tai reseptejä, vaan tarvitaan rohkeutta luovuuteen, älykkyyteen, kunnioitukseen ja innovatiivisuuteen ohjauksen välineinä. Ohjausprosessissa sekä asiakkailta, että ohjaajalta on olemassa tärkeää tietoa ja asiantuntemusta, joka luovutetaan yhteiseen tarkasteluun. Ohjaajina ymmärrämme, että ihmiset ovat perustarpeidensa osalta hyvin samanlaisia. Jokainen käyttää kieltä ja on ainutlaatuinen erilaisten toimintatapojen, fyysisten ominaisuuksien ja näkemystensä osalta.

Ohjaajina pyrimme tietoisesti välttämään luokittelua ja kategorisointia. Niillä on toki oma arvonsa, mutta ne helposti laimentavat ajatusta ihmisyyksilön ainutlaatuisuudesta ja erilaisuudesta. (Peavy, 1999, 75). Ohjaustyömme tausta-ajatuksena uskomme, että on olemassa moninaisia todellisuuksia ja meidän on valmistauduttava omien asenteidemme kanssa tunnistamaan ja arvostamaan erilaisuutta. Jokainen yksilö on myös oman taustakulttuurinsa tuote ja tulkitsee maailmaansa sille ominaisella tavalla.

Ohjausprosessi käsittää siis paljon erilaisia vaihtoehtoja ja näkemyksiä. Toiminta on holistista, eikä siihen sisälly erityisiä erikoisaloja kohdistettuna jollekin tietylle ryhmälle ihmisiä. (Peavy, 1999, 75). Ohjaajina pyrkimyksemme on ajatella, että ihmiset itse rakentavat omaa minuuttansa, muodostavat omat merkityksensä ja luovat henkilökohtaisen ja sosiaalisen todellisuutensa. Pyrimme tarkastelemaan ohjattavan elämäkokemusta mahdollisimman suoraan, vaikka ymmärrämme sen ilmenevän edellä mainittujen oletusten värittämänä. Lisäksi ymmärrämme, että ihmisten tapa kommunikoida ja reflektoida sekä saavuttaa ja luoda luottamusta ovat hyvin yksilöllisiä. (Peavy, 1999, 76).

Ohjaustilanteessa pyrkimyksemme on toimia siten, että jokaisella on lupa kokea ja tuntea sitä, mitä hänen mieleensä nousee. Tavoitteena on välittömän ja aistittavalla tapahtuneen kokemuksen muisteluakti, välttämällä ehdottomasti kaikkea kritiikkiä ja arvostelua. Pyrkimyksenä on kronologisesti ja tietoisesti keskittyä siihen, mitä todella tapahtui, eikä esimerkiksi siihen, mitä olisi toivottu tapahtuvan. Tässä vaiheessa tunteiden realisoiminen olisi tärkeää niiden myöhempää palauttamista ajatellen. Vain tunteiden avulla päästään käsiksi reflektiiviseen prosessiin.

Kokemuksesta oppimisen metodi perustuu myös todennettuun olettamukseen siitä, että jo persoonallisesti merkittävän kokemuksen kertominen vuorovaiku-

tuksessa toisten kanssa sellaisenaan, tuottaa uudenlaista löytämistä ja keksimisen prosessia. (Ojanen, 2001, 123).

Kun ohjausprosessi etenee, kuulija tai kuulijat kertovat mitä kaikkea heille tuli kuunnella mieleen. Reflektio on kuin ”vastaus” kokemuksen herättämiin tunteisiin ja ajatuksiin ja niitä tutkimalla mahdollisimman monesta eri näkökulmasta laajennetaan perspektiiviä. Kokemuksen herättämissä tunteissa pyritään olemaan aidosti läsnä ja tutkitaan, mitä tunteita herää kertojassa subjektiivisesti, mitä toisaalta kuulijassa. Tällä tavoin asiat saavat laajempia mittasuhteita ja alkavat tulla ”kokonaisiksi”.

Reflektiivinen keskustelu ei sisällä oikeiden vastausten tivaamista väkisin, vaan enemmänkin kysymysten esittämistä. Todellinen etsimisen prosessi on kysymisen ja liikkeen säilyttämistä, jopa hämmentyneenä. Kun kokemuksia pyritään tarkastelemaan tietoisella tasolla, tapahtuu jotakin myös tiedostamattomalla tasolla. Toisinaan sisäiset prosessit ovat ihmisten mielissä tiedostamattomia, vaikkakin toimivat heissä aktiivisesti. (Ojanen, 2001, 125).

Varsinaisen reflektiovaiheen jälkeen on mahdollista siirtyä siihen vaiheeseen, missä yhdessä uudelleen arvioidaan ja yleistetään saatua kokemusta. Uudelleen-arviointivaihe liittyy läheisesti oppimiskokemukseen. Keskeisenä pyrkimyksenä on liittää uutta tietoa jo olemassa olevaan ja toisaalta tutkia mikä tieto on merkityksellistä. Tällaisesta integrointivaiheesta syntyy uuden ja vanhan tiedon avulla saavutettu luova synteesi. Niin sanottu käsitteellinen reflektio saa aikaan sen, että alamme kyseenalaistaa toimintatapojamme ja ennakkoletuksiamme, jotka käytännössä ohjaavat tapaamme toimia ja ajatella. (Ojanen, 2001, 127).

Kun ohjaustilanteessa on yhdistetty kokemuksen tunteet ja uudet ideat olemassa olevaan tietoon, niistä kyetään tekemään johtopäätöksiä. Näiden johtopäätöksien toimivuutta lähdetään kokeilemaan käytännössä ja vasta sitä kautta uudet ideat voidaan integroida osaksi omaa arvomaailmaa. Ohjatessamme työnohjausprosessia tämän suuntaisesti, on meidän erityisen tärkeää muistaa, että kokemusten käsittely mielletään varsin mielekkääksi tavaksi oppia elämässä, se on hyvin persoonaa koskettava tapa toimia ja vaikuttaa syvästi ihmisen identiteettiin. (Ojanen, 2001, 128).

On tärkeää muistaa myös se, että tällainen ohjausmenetelmä haastaa meidät ohjaajina tutkimaan ja kyseenalaistamaan omia arvojamme, kokemusiamme, tunteitamme ja toimintatapojamme. Lisäksi se vaatii panostamaan omaan ammatilliseen lisäkoulutukseen, ihmisenä kasvuun ja kokonaisvaltaiseen omasta jaksamisesta huolehtimiseen.



## 5 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDESTA SAATUJA SUOMALaisia TUTKIMUSTULOKSIA

### 5.1 Väitöskirja; Clinical Supervision and Quality Care

Kristiina Hyrkäs on tehnyt väitöskirjatutkimuksen Tampereen yliopistollisessa sairaalassa vuosina 1995 -1998 työnohjauksen vaikutuksista ryhmissä ja sen yksilöjäsenissä ammatillisen kehittymisen näkökulmasta. Kymmenen kokenutta työnohjaajaa työskenteli pareittain viidellä eri tutkimusosastolla järjestäen 1,5 h istuntoja 3- 4 kertaa viikossa. Tutkimuksen aineisto oli määrällistä ja laadullista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ohjattujen ryhmien vuorovaikutuksellinen toimivuus parani ja sitoutuminen työhön sekä organisaatioon lisääntyi.

Työryhmien kiinteytyminen loi pohjan työskentelymenetelmien kehittymiselle ja vaikutti työmotivaatioon. Ohjattavien tietoisuus omasta ”minästään” syvenyi. Suhtautuminen itseen muuttui myönteisemmäksi ja sallivammaksi ja kaikkinaisen avoimuus ja vapautuneisuus lisääntyivät. Työnohjaus käynnisti omien työtapojen prosessoinnin ja sovittamisen muiden työtapoihin sopiviksi. Hoitotyön luonne oli myös selkiytynyt. Ryhmissä oli oivallettu yhteisten linjojen määrittelyn tarpeellisuus ja tunnistettu erilliset tiedon lähteet. (Hyrkäs,2003,133).

Oman työskentelyn jatkuvan arvioinnin ja potilastyytyväisyyspalautteen vaikutukset näkyivät tutkimuksen kuluessa. Organisaation näkökulmasta katsottuna työnohjattavat olivat alkaneet suhtautua kriittisemmin esimiehiinsä ja kaiken kaikkiaan kriittisyys kasvoi omien rajojen löytymisen myötä. Olemassa olevat käytännöt kehittyivät, vakiintuivat ja vahvistuivat. Entistä enemmän kiinnitettiin huomiota ympäristöön ja potilaskeskeisyyteen. Hyrkäksen tutkimustulosten mukaan ryhmissä oli huomattu, että laatu on jotakin sellaista, mitä tuotetaan yhdessä ja että laatu riippuu jokaisen ryhmän jäsenen panoksesta. Tästä syystä tarvitaan yhteisiä sopimuksia ja linjauksia asioista. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että ”muutos” oli tunnistettu käännekohtaksi hoidon laadulle. (Hyrkäs,2003,134).

Tutkimustulosten mukaan koulutusta ja työssä kehittymistä pidettiin erittäin tärkeänä, mutta prosessin aikana työnohjattavien koulutustarpeissa ja ammatillisen kehittymisen suunnitelmissa ei kuitenkaan tapahtunut muutoksia. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä oli hyvin vaikeaa määritellä mitään sellaista koulutus-tarvetta, joka olisi johdettu työnohjausinterventiosta. (Hyrkäs,2003,133-134).

## 5.2 Ryhmän työnohjauksen vaikutukset sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin

Eini Jakonen – Kaasalainen kuvaa lisensiaattityössään (1993) kaksi vuotta kestäneen ryhmän työnohjauksen vaikutuksia sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työntekijöihin. Ohjauksen vaikutuksia tarkasteltiin niinä muutoksina, joita ilmeni työntekijöiden käsityksissä työnohjaustavoitteistaan, omista perustehtävistään, yhteistyöstä ja vuorovaikutuksesta työnohjausryhmissään.

Tutkimuksessa tarkasteltiin myös niitä muutoksia, joita tuli käsityksissä itsestä työntekijänä, ihannetyöntekijöistä ammateissaan sekä työntekijöiden kokemien psyykkisten oireiden ja itsearvostuksen määrissä ryhmän työnohjauksen aikana. Tutkimuksen kohteina olivat Turun Täydennyskoulutuskeskuksen työnohjaajakoulutuksessa v.1988 – 1990 opiskelevien sosiaalityöntekijöiden ja psykologien ohjaamien työnohjausryhmien jäsenet. (Jakonen–Kaasalainen,1993,30).

Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin kyselylomake, joka oli laadittu aikaisempien Suomessa tehtyjen työnohjaustutkimusten pohjalta sekä tutkijan omaan kokeemukseen nojaten. Mittari oli laadittu niin, että se aktivoi omakohtaiseen pohdintaan työnohjausprosessissa. Tutkimus toteutettiin kolmessa eri osassa, ja kaikissa kolmessa mittauksessa kysyttiin samat perusasia.(Jakonen–Kaasalainen 1993,35).

Tutkimuksessa saatujen tulosten mukaan ryhmän työnohjaus vaikutti varsin vähän työntekijöiden perustehtävien suorittamiseen; sen sijaan kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista perustehtävien suhteen lisääntyi. Työn raskauteen tai siitä saatavaan tyydyttävyyteen ohjauksella ei ollut tilastollisesti merkittävää vaikutusta. Työntekijöiden kokema työssä kehittymisen tärkeys väheni tilastollisesti miltei merkitsevästi. Tulosta selitettiin siis, että jos työntekijän käsitys omasta riittävydestään työntekijänä vahvistuu, paineet työssä kehittymistä kohtaan vähenevät. (Jakonen–Kaasalainen,1993 ,86).

Työnohjauksen ei katsottu vaikuttavan työntekijöiden käsityksiin yhteistyöstä työyksiköissään. Tämän katsottiin liittyvän hierarkiseen organisaatiokulttuuriin, joka ei salli yksityisille työntekijöille paljon liikkumatilaa. Vuorovaikutussuhteet esimieheen ja työtovereihin korostuivat ja ryhmän kiinteys kasvoi; yhteishenki ja toisten ymmärrys lisääntyivät. (Jakonen-Kaasalainen,1993 ,87).

Tutkimuksen aikana työntekijät raportoivat lievää psyykkisten oireitten lisääntymistä. Tämän ymmärrettiin johtuvan siitä, että psyykkiset puolustusmekanismit murtuivat vähitellen, ja oireiden vapaampi kertominen tuli mahdolliseksi. Työnohjattavien itsearvostuksen katsottiin lisääntyneen hieman. Käsitykset itsestä työntekijänä ohjattavat liittivät käsitykseen omasta suoritustasosta. Työnohjattavat tulivat prosessin aikana itsenäisimmiksi ja ”itsekkäämmiksi”, eivätkä tehneet työtä enää pelkästään työn ehdoilla. Työntekijät tiedostivat enemmän asioita ja tunnistivat erilaisia tunteita työssään, eivätkä vaatineet itseltään niin paljon kuin aikaisemmin. Tätä kautta vuorovaikutus asiakkaiden kanssa muuttui luontevammaksi ja yhteistyötä korostavammaksi. Ohjattavat kestivät paremmin

omia avutto-muuden tuntojaan kun ”työminä” oli vahvistunut. (Jakonen–Kaasalainen, 1993, 87).

Ryhmän työnohjaus vaikutti myös työntekijöiden käsityksiin ihannetyöntekijästä ammateissaan. Ihannetyöntekijää ei nähty yhtä paljon täydellisyyteen pyrkivänä kuin aikaisemmin; hän saattoi jopa tuntea suuttumusta työtään kohtaan, muistaa omat tarpeensa työn lomassa, toimia vähemmän työn ehdoilla ja heti alusta asti välittäen enemmän asiakkaasta. Ryhmätyönohjaus vaikutti työntekijöihin niin, että he tulivat rohkeammiksi olemaan oma itsensä ja tuntemaan omia tunteitaan omassa työssään ja tekemään niiden pohjalta ratkaisut eteen tulevissa ongelmissa. (Jakonen–Kaasalainen, 1993, 88).

### **5.3 Hoitotyöntekijöiden työnohjaus: Miten järjestelykäytännöt ovat yhteydessä työnohjauksen onnistumisen?**

Hoitohenkilökunnan työnohjauksen järjestelykäytäntöjen tutkiminen on tärkeä ja ajankohtainen aihe. Saadut tutkimustulokset osoittavat, että ohjauksen muodolla, istunnon kestolla, tapaamistiheydellä paikalla ja ohjaajan valinnalla on vaikutuksia työnohjauksesta annettuihin arviointeihin. Työnohjaus arvioitiin onnistuneemmaksi, jos ohjattava sai itse valita itselleen sopivan ohjaajan ja ohjausmuodon. Tapaamistiheydellä on Hyrkkään, Paunosen ja Appelqvistin tutkimuksen mukaan vaikutusta ohjausprosessin onnistumiseen. Harva tapaamistiheys vaikeuttaa asioiden mieleen palauttamista ja hidastaa ohjaajan ja ohjattavan suhteen kehittymistä sekä saattaa haitata prosessin jatkuvuutta. Myös työnohjauksen pitopaikalla oli merkitystä. Työpaikan ulkopuolella työstä irrottautuminen ja ohjaukseen keskittyminen onnistui parhaiten (Hoitotiede, vol.13, no1/01, 49-50).

## **6 TÄYDENNYSKOULUTUKSEN KEHITTÄMISHAASTE JA SUEDMALLIN ESITTELY**

### **6.1 Täydennyskoulutusvelvoitteet - osaamisen varmistaminen**

Sosiaali- ja terveysministeriön Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi asettaa osaamisen varmistamisen työnantajan ja työntekijän velvoitteeksi. Terveydenhuollon toiminta perustuu jatkuvaan ammattitaidon uusiutumiseen ja ylläpitämiseen, mikä ei ole mahdollista ilman määrätietoista ja järjestelmällistä täydennyskoulutusta. (STM 2002:3) Sosiaali- ja terveysministeriö laatii täydennyskoulutusta koskevat minimi-suositukset ja suositukset täydennyskoulutuksen toteuttamistavasta yhteistyössä opetusministeriön, Suomen Kuntaliiton ja työmarkkinaosapuolten kanssa.

Täydennyskoulutuksen minimikesto määritellään porrasteisesti ottaen huomioon peruskoulutuksen ja tutkintojen laajuus sekä työtehtävät siten, että se on vähintään 3-10 vrk/vuosi. Kaikkien ammattiryhmien täydennyskoulutukseen tulee kuulua työyhteisön kehittämiseen tähtäävää koulutusta ja kansanterveyskoulutusta. Hoitohenkilöstön täydennyskoulutus järjestetään osaksi omassa toimintayksikössä ja osaksi toimintayksikön ulkopuolella. Täydennyskoulutusta koskevat säännökset tulevat vuoden 2003 loppuun mennessä kansanterveys – ja erikoissairaanhoidon lakiin. (STM 2002:3).

Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelmassa 2000-2003 todetaan, että osaava, riittävä ja hyvinvoiva henkilöstö turvaa palvelutason. Tavoitteena on henkilöstön osaamisen parantaminen. Täydennyskoulutuksen tulee sisältää sekä yksilökohtaista, että koko työyhteisön työkäytäntöjä ja osaamista uudistavia prosesseja. (STM 1999:16).

## 6.2 SUED –mallin kehittämisen lähtökohtia

Tähän opinnäytetyöhön mukaan sisällytetty SUED -malli tarkoittaa terveydenhuollon työnohjauksen sekä toimipaikka- ja täydennyskoulutuksen yhdistämistä työhön sisältyväksi jatkuvaksi prosessiksi, jonka tavoitteena on henkilöstön tukeminen ja työn kehittyminen. ”Lyhenne SUED tulee englanninkielisistä käsitteistä *Succeed, Super-vision ja Education*. Näistä ensimmäistä voidaan tulkita työn laadun-varmistukseksi, toista työnohjaukseksi ja kolmatta koulutukseksi”. (Sosiaali- ja terveysministeriön moniste, 2000,5).

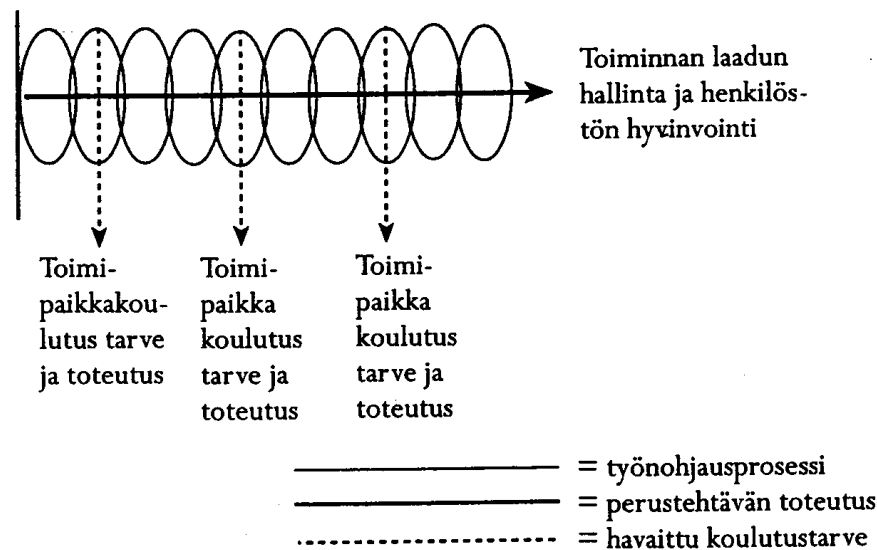
Mallin avulla tavoitellaan parempaa laatua terveydenhuollon työskentelyyn ja moniammatillisen toiminnan synergiaetua. Mallin syntymiseen on vaikuttanut se tosiasia, että terveydenhuollon toimipaikka- ja täydennyskoulutus on valtakunnallisella tasolla pirstoutunut eikä täsmällisiä velvoitteita ole annettu. Koulutus on usein työyksiköstä katsoen ulkopuolista eikä sisällöllisesti kohdenut työyksikön perustehtävään. Toisaalta työnohjaus ja koulutus toteutetaan erillään toisistaan. Tarkoituksenmukaista olisi koulutuksen ja työnohjauksen integraatio osana henkilöstön työtä. (Sosiaali- ja terveysministeriön moniste, 2000,6-7).

## 6.3 SUED- mallin kuvaus ja tavoite

SUED- mallin lähtökohta on se, että jokaisessa työyksikössä työntekijät miettivät yhdessä esimiehensä kanssa perustehtävän tavoitteet, toteutuksen ja laatu-määrittelyn. Tältä pohjalta täsmennetään myös jokaisen työntekijän osaaminen ja erityisosaamisen tarve. Osaamiskartoituksen laatiminen soveltuu osaksi jo käytössä olevia kehityskeskusteluja. SUED-mallin tavoite olisi selkeä ja pitkäjänteinen työnohjauksen ja koulutuksen integraatio henkilöstön tukemiseksi ja

kehittämiseksi. Tästä prosessista on hyötyä pitkällä aikavälillä laadun ja henkilöstön hyvinvoinnin näkökulmasta (Kinnunen, 1999, 71-72).

KUVIO 1 *Työnohjauksen ja toimipaikkakoulutuksen integraatio perustehtävän laadun varmistamiseksi ja henkilöstön hyvinvoinnin turvaamiseksi (Paunonen-Ilmonen, 2001, 192).*



Tavoitteena olisi myös, että työnohjaus sisältyisi jokaisen hoitotyötä tekevän henkilön työhön säännöllisenä prosessina. Työnohjauksessa esille tulleiden, itse havaittujen osaamisvajaiden pohjalta suunniteltaisiin toimipaikkakoulutus. Tällä tavoin suunniteltu koulutus ei olisi irrallista ja sattumanvaraista, vaan omaan työhön kohdennettua ja motivoivaa. Tällä tavoin toteutettu koulutusohjelma tukisi parhaiten yksilöä ja koko organisaation toimintaa. (Kinnunen, 1999, 73).

Terveystieteiden johtajien tehtävänä olisi ohjaustoiminnan ja toimipaikkakoulutuksen kokonaissuunnittelu yhteistyössä henkilökuntansa kanssa. Suunnitelma, tarpeiden määrittäminen ja tavoitteet laadittaisiin vuosittain, pitkällä aikajännteellä, nimeämällä vastuuhenkilöt ja ryhmät toimintaa koordinoimaan, kehittämään, seuraamaan ja arvioimaan. (www.sued-m.com.2003,5/7).

#### 6.4 Työnohjaajien kouluttamisen ja työnohjauksen verkostomalli

SUED- mallin toteutumisen suurimpana esteenä on pula koulutetuista työnohjaajista. Toisaalta koulutettujakaan työnohjaajia ei aina käytetä. Ohjaajien puut-

tumista voidaan ilmentää tarvekartoituksen pohjalta. Työnohjaajien kouluttamisessa voitaisiin verkostoitua lähialueiden organisaatioiden kesken. Koulutusta hankittaisiin mittatilaustyönä olemassa olevilta kouluttajainstituutioilta ja lähialueen organisaatiot voisivat verkostoitua järjestääkseen koulutusta ja ohjausta vaihdanta-periaatteella. (www.sued-m.com.2003,4-5/7).

Työnohjauksen peruseriaatteiden mukaan työnohjaajana ei voi toimia samasta organisaation työyksiköstä oleva henkilö. Työnohjauksessa tarvitaan riittävästi distanssia eli etäisyyttä. Englanninkielestä tuleva käsite supervision eli ”näkiä” viittaa kuvainnollisesti siihen, että kauempaa katsoen asiat ja ilmiöt voi nähdä paremmin. Tarvittaisiin eri organisaatioiden välisen vaihdantajärjestelmän kehittämistä; ehkä jopa eri ammattialojen välille. (Paunonen-Ilmonen,2001,65).

## 6.5 SUED- mallin kustannus- hyötymallista saadut tulokset

Koska SUED-malli on uusi, ja sitä on kehitetty ja testattu vain Suomessa, ei mallista ole käytettävissä aikaisempia kansainvälisiä kustannus-hyötyanalyyssejä. Kansallisestikin työnohjaus sekä toimipaikka- ja täydennyskoulutusrahoitus ovat kulkeneet eri kanavia ja rekisteröity hajanaisesti, joten vaikuttavuustutkimukset ovat vaikeutuneet.

On kuitenkin todettava, että esimerkiksi kehityskeskusteluja pidetään yleisesti välttämättöminä ja itsestäänselvyytenä, vaikka vaikuttavuus-tutkimukset niidenkin osalta puuttuvat.(Sosiaali- ja terveysministeriön moniste, 2000,11-12).

Kehityskeskustelujen, työnohjauksen ja koulutuksen kustannukset voidaan laskea helposti työajan kustannuksina. Nämä summat eivät kerro kuitenkaan mitään menetelmien vaikuttavuudesta. Tampereen yliopistollisen sairaalan ja yliopiston hoitotieteen laitoksen tutkimuksessa SUED- mallin kustannuksia tutkittiin cost-benefitanalyysimittarin avulla. (Sosiaali- ja terveysministeriön moniste, 2000, 11-12).

Kustannus- hyötymalli rakennettiin retrospektiivisesti eri suureista. Näitä suureita olivat erilaiset tilastot, rekisterit potilaiden määristä, kuormitusprosentteista, sairauspoissaoloista, vahingonkorvaustiedoista ja työnohjauksen ja koulutuksen kustannuksista. Kustannusten ja hyödyn laskemisen vaikeudet kulminoituvat siihen, miten yleensä toiminnan laatu terveydenhuollossa määritetään rahaksi. (www.sued-m.com.2003, 5-6/7).

Kokeiluyksiköissä saatiin SUED- mallin käytöstä taloudellista hyötyä yksiköstä riippuen 8000 – 20 000 FIM, kun oli huomioitu kaikki työn-ohjauksen ja koulutuksen kulut. Rahallinen säästö vaikuttaa melko pieneltä, mutta mallin toteutus ei tuonut kuitenkaan lisäkustannuksia. Työnohjauksen ja siihen integroidun koulutuksen järjestämisessä on ensisijaisesti kysymys toiminnan järjestämisestä,

koska testaus osoitti toiminnan taloudellisesti kannattavaksi, jopa voittoa tuottavaksi.

Mallin testausprojektissa laskettiin myös työnohjaajakoulutuksen kustannusten kuuletuks. Yhden ohjaajan koulutus olisi maksanut itse itsensä kolmessa vuodessa takaisin, ja tuottaisi sen jälkeen voittoa (www.sued-m.com.2003, 6/7).

## 7 POHDINTA

Tässä pohdintaosiossa on tarkoituksemme kriittisesti tarkastella johtamisen, työnohjauksen ja koulutuksen keskinäistä suhdetta oman oppimisprosessimme kautta. Voimme todeta, että valitsemamme konstruktivistinen viitekehys on jäsentänyt oppimis- ja työhistoriaamme liittyneitä kokemuksia ja havaintoja erilaisista oppimistilanteista, siitä huolimatta, että konstruktivismia kritisoidaan selkeän teoriapohjan puuttumisesta. Monet siinä esiintyvistä teorioista liittyvät löyhästi toisiinsa, käsitteitä on irrotettu eri tieteiden alueelta ja niiden alkuperäisestä yhteydestä.

Konstruktivismissa yhdistyvät terapeuttiset ja jopa idealistiset ajatukset yksilöllisen kasvun mahdollisuudesta. Reflektiivisen työskentelytavan oppimisen vaikeus on haaste sekä oppijalle, että ohjaajalle. Tässä mallissa ratkaiseva tekijä, mutta myös suurin kompastuskivi, on oppia refleктоimaan kokemusta. Aikaisemmin vallitsevana olleet oppimiskäsitykset ja negatiiviset kokemukset saattavat edelleen vaikuttaa hidastavasti tällaisen oppimistavan oppimiseen; suoralla opetuksella ei ainakaan edistetty refleктоintikykyä. Ei ole varmaa, oppivatko kaikki ihmiset koskaan refleктоimaan. Tämä oppimistapa vaatii kykyä kokemuksen muuntamiseen. Näkemyksemme mukaan vaikuttaa siltä, että vasta tulevat sukupolvet olisivat kasvamassa tällaiseen oppimiskulttuuriin.

Sinikka Ojanen kohdistaa samansuuntaista kritiikkiä Kolbin oppimiskehää kohtaan, kirjassaan Ohjauksesta oivallukseen. On pystyttävä välttämään harha, että ”tässä ja nyt” kokemuksesta seuraisi välittömästi oikeita johtopäätöksiä, oppimista ja kehittymistä. Kokemuksellisen oppimisen teorian omaksuminen vaatii oppijalta laaja-alaisuutta; jopa taitoja psykologian ja filosofian alueilta. (Ojanen, 2001, 112-114). Voidaan myös kysyä, onko ylipäätään eettisesti oikein tai edes tarkoituksen mukaista, että jokaisen on ”piiskattava” itseään jatkuvaan kokemuksesta oppimiseen ja ammatilliseen kasvamiseen?

Terveystieteiden yksiköissä tapahtuvat muutokset; eläköityminen ja hiljaisen tiedon siirtäminen ovat hyviä esimerkkejä siitä, missä konstruktivismiin keskeisiä välineitä voidaan soveltaa. Monet työyhteisön sisäiset tarinat välittävät tätä hiljaista tietoa ja hoitotyön kulttuuria. Työnohjauksessa kielen ja dialogin avulla tapahtuvassa vuorovaikutuksessa kehittyvän työntekijän osaaminen rakentuu ja

kasvu mahdollistuu. Parhaimmillaan työnohjauksen ja koulutuksen avulla saavutettu osaaminen, toimii esimerkkinä, kannustaa ja motivoi työyhteisöä. Onnistumistarinoiden kautta työntekijät voivat kokea *voimaantumista*.

Jakonen- Kaasalaisen tutkimuksessa todetaan, että jos työntekijän käsitys omasta riittävyystään työntekijänä vahvistuu, paineet työssä kehittymistä kohtaan vähenevät. Tästä seurasi, että työntekijät tulivat itsenäistymisen myötä itsekäämmiksi ja työtä ei enää tehty pelkästään työn ehdoilla. Oma etukäteisoletuksemme oli, että työnohjaus koettaisiin pelkästään työyhteisön hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä lisäävänä.

Työntekijälle syntyvä tarve vaikuttaa, lisää johtamisen haasteita. Hyrkäksen väitöskirjan tutkimustulokset osoittivat, että työnohjauksen avulla sekä laatua, että työtyytyväisyyttä voitiin parantaa. Ohjattavien tietoisuus omasta minästä syventyi ja tästä seurasi muun muassa kriittisempi suhtautuminen esimiehiin.

Valtuuttava johtamistapa kannustaa työntekijöitä ajattelemaan itse ja ottamaan lisää vastuuta työyhteisön kehittämisestä. Työyhteisön tilanteesta riippuu, miten se pystyy vastaamaan kehittämishaasteisiin jatkuvassa muutoksessa. Pahimmillaan kehittämistoiminta on kriisitilanteeseen reagointia, jolloin työyhteisö yrittää vain selvitä hengissä päivittäisistä toiminnoistaan.

Reagoivan muutoksen tilassa epäonnistumisen mahdollisuus on suuri. Parhaimmillaan organisaation ja työyhteisöjen kehittäminen olisi muutoksen ennakointia ja vapaaehtoisen muutosprosessin luomista. Tämä edellyttäisi sitä, että epäkohditiin pystyttäisiin tarttumaan, ennen kuin niistä tulee ongelmia.

SUED- malli yhdistää työnohjauksen ja koulutuksen toisiinsa dynaamisella tavalla. Mallissa koulutus määritellään koko työyhteisöä koskevaksi täydennyskoulutukseksi. Koulutustarpeet nousevat työnohjaustilanteista. Tietääksemme tämän mallin käytöstä ei ole käytettävissä raportteja. Mallin toteuttaminen vaatii perehtyneen työnohjaajan, aikaa ja rahaa eli resursseja, joihin ei ainakaan tällä hetkellä organisaatioissa riittävästi budjetoida.

Käytännössä terveydenhuollon arjessa sairastetaan paljon, sijaisia on vaikea saada ja työsuhteet ovat lyhytkestoisia. Henkilöstön vaihtuvuus ja sijaisten puute vaikuttavat sekä työnohjauksen, että koulutuksen toteutumiseen. Työnohjauslistien menetelmien, prosessiohjauksen ja koulutuksen yhdistäminen toteutuukin tällä hetkellä lähinnä erilaisissa kehittämishankkeissa. Näissä hankkeissa rahoitusta joudutaan hakemaan organisaation ulkopuolelta.

Työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttavat sekä yksilölliset tekijät, että työyhteisölliset tekijät. Yksilöllisiä hyvinvointitekijöitä ovat esimerkiksi perhe, vapaa-aika ja työaikojen joustavuus. Näihin tekijöihin ei kuitenkaan voida kovin paljon johtamisen, työnohjauksen ja koulutuksen kautta vaikuttaa. On kuitenkin selvää, että johtamisen, työnohjauksen ja koulutuksen yhteen toimivuus tukee työntekijää jaksamaan työssä ja ylläpitämään ammattitaitoaan. Lisäksi ne varmasti tuke-



vat työyhteisön vahvuustekijöitä; selkeyttävät arvoja, perustehtävää ja laatua sekä vahvistavat vuorovaikutussuhteita.

Reflektoidessamme kehittämistehtävän tuottamia ajatuksia itsessämme, totesimme käsittelemämme aihealueen erittäin laajaksi ja osin vaikeasti hallittavaksikin. Ymmärryksemme kuitenkin vahvistui sen suhteen, että ihmisten ja työyhteisöjen toimivuus vaatii monipuolista tarkastelua ja useiden päällekkäisyyksien yhtä aikaista hallintaa. Yhden osaamisalueen kehittäminen ei monellaakaan alalla enää riitä, vaan asiantuntemuksen tulee olla laajaa, hyvin verkostoitunutta ja jatkuvasti päivitettyä. Vahvaksi jatkokiinnostuksemme kohteeksi virisi työyhteisöjen johtamisen, ohjauksen ja oppimisen tarkastelu tarinoiden kautta. Mielestämme narratiivit sopisivat erinomaisesti hyödynnettäviksi juuri tässä työssä esiintyneissä konteksteissa.

## LÄHTEET

- Auvinen, A.&Karvinen,S.1993. Työnohjaus, reflektiivisyys, kehitys. Sosiaali-  
työn työnohjaajakoulutuksen perusteita. Kuopion yliopisto.
- Hyrkäs,K.2002.Clinical Supervision and Quality Care. Väitöskirja. Tampereen  
yliopisto.
- Hyrkäs, K. Paunonen -Ilmonen, M. Appelqvist-Schmidlechner, K. Hoitotyönte-  
kijöiden työnohjaus: Miten järjestelykäytännöt ovat yhteydessä työnohjauk-  
sen onnistumisen? Hoitotiede vol.13,no 1/-01.
- Hyrkäs, Paunonen-Ilmonen,Appelqvist- Schmidlechner.2001.
- Hoitotyöntekijöiden työnohjaus: Miten järjestelykäytännöt ovat yhteydessä  
työnohjauksen onnistumiseen.
- Ihalainen, P.(toim.)Työnohjauksen mosaiikkia. Jyväskylä.
- Isokorpi Tia, Viitanen Päivi 2001, Tunnevoimaa! Pro-sarja. Tammi.
- Jakonen –Kaasalainen, E.1993.Lisensiaattitutkimus.Turun Yliopisto. Psykologi-  
an laitos.
- Jalava Urpo 2001. Esimiestyö- valmentaminen ja uudistuminen Pro-sarja Tam-  
mi
- Julin, A-M.ym.2001. Työnohjauksen koordinointi. Pirkanmaan sairaanhoitopi-  
rin julkaisuja 4/2001.
- Juuti Pauli & Vuorela Antti 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Aava-  
ranta- sarja. Gummerus.
- Juuti Pauli 2001. Johtamispuhe. Aavaranta-sarja PS-kustannus.
- Keskinen, S.toim.1996. Ryhmäilmiöt ja työnohjaus, Painosalama.
- Kinnunen,J.1999.Terveystieteiden monialainen tutkimus ja yliopistokoulutus.  
Juhlakirja. Kuopion yliopisto.
- Lairio Marjatta, Puukari Sauli (toim.) 2001. Muutoksista mahdollisuuksiin;  
ohjauksen uutta identiteettiä etsimässä. Koulutuksen tutkimuslaitos.Jyväskylä.
- Miettinen Seija, Miettinen Merja, Nousiainen Inkeri, Kuokkanen Liisa. 2000. It-  
sensä johtaminen. WSOY.
- Moilanen, Raili. 2001.Oppivan organisaation mahdollisuudet.
-

- Ojanen, S.2001. Ohjauksesta oivallukseen; ohjausteorian kehittelyä. Palmenia-kustannus.
- Onnismaa Jussi , Pasanen Heikki, Spangar Timo (toim). Ohjaus ammattina ja tieteenalana. PS-kustannus
- Paunonen – Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja, WSOY.
- Paunonen – Ilmonen, M. 1989. Hoitotyön työnohjaus. SHKS.
- Paunonen – Ilmonen,M.2003.SUED- malli toiminnan laadunhallinnan perustana.<http://www.sued-m.com/toiminta.htm>.
- Pahkala,A.1990.Erilaisia työnohjauksia erilaisiin tarpeisiin? Teoksessa Ihalainen P. Työnohjauksen mosaikkia: artikkeleita päivähoidon ja sosiaalityön ohjauksesta. Jyväskylän yliopisto
- Ruohotie,P.2000.Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus. WSOY.
- Sairaanhoitaja- lehti. Ikäjohtaminen hoitotyössä. 5/2003.
- Salmela-Aro,K. Nurmi,J-E. 2002. Mikä meitä liikuttaa. Modernin motivaatio-psykologian perusteet. PS-kustannus.
- Seurantareportti 2002.Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma.
- Sosiaali- ja terveysministeriön mietintö.2000:16. SUED- malli terveystalvelujen laadunhallinnan perustana. Terveystenhuollon ammattihenkilöiden neuvottelukunta.
- Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmämuistioita 2002:3Kansallinen projekti terveydenhuollon tulevaisuuden turvaamiseksi.
- Sosiaali- ja terveysministeriö Julkaisuja 1999:16 Sosiaali- ja terveydenhuollon tavoite- ja toimintaohjelma 2000- 2003.
-

## KOKEMUKSIA VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUKSESTA

Pohdintoja vapaaehtoisen  
tukihenkilötoiminnan työnohjauksesta  
Suomen mielenterveysseuran  
tukiohjaajakoulutuksessa  
syksyllä 2002 ja keväällä 2003

Eeva Hannula

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	36
1 JOHDANTO.....	37
2 VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUS .....	37
2.1 Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta.....	37
2.2 Tukihenkilötyö Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoimintana.....	38
2.3 Työnohjaus .....	38
3 SELVITYS VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAAJIEN KOKEMUKSISTA.....	40
3.1 Selvityksen tavoite .....	40
3.2 Selvityksen tarkoitus .....	40
4 KOKEMUSTEN KARTOITTAMINEN .....	41
5 VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUKSEN YLEISPIIRTEITÄ.....	42
5.1 Vapaaehtoistyön työnohjauksen ja työyhteisöjen työnohjauksen vertailua.....	42
5.2 Vapaaehtoisen tukihenkilötoiminnan työnohjauksen merkitys.....	43
5.2.1 Työnohjauksen merkitys tukihenkilöiden tuettaville .....	43
5.2.2 Työnohjauksen merkitys tukihenkilöille paikallisyhdistyksissä.....	44
5.2.3 Vapaaehtoistyön työnohjauksessa huomioitavia asioita .....	45
5.2.4 Työnohjauksen merkitys vapaaehtoistoimintajärjestölle .....	48
5.2.5 Yhteiskunnallinen näkökulma vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen.....	49
6 POHDINTA .....	49
LÄHTEET.....	51
LIITTEET.....	52

## TIIVISTELMÄ

Kehittämistehtäväni lähtökohta oli kiinnostukseni vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen. Kerron tehtävässä pääpiirteitä Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistyön työnohjauksesta.

Tavoitteena on tuoda esille asioita, joita käsiteltiin keskusteluissa Suomen Mielenterveysseuran järjestämässä tukiohjaajakoulutuksessa (5 ov) vuosina 2002–2003. Tarkoitus on antaa kiinnostuneille mahdollisuus tutustua asiaan ja koota läpikäytyjä teemoja kirjallisesti jäseneltyyn muotoon. Koulutuspäivien keskusteluihin osallistui Suomen Mielenterveysseuran paikallisyhdistyksistä yksitoista opiskelijaa ja kolme kouluttajaa.

Kehittämistehtävässä selvitetään vapaaehtoistyön työnohjauksen ja työyhteisöjen työnohjauksen eroja. Vapaaehtoistyön työnohjaajien kokemuksia työnohjauksesta selvitetään eri näkökulmista: tuettavan, tukihenkilön, työnohjaajan ja järjestön kannalta sekä vapaaehtoistyötä yhteiskunnallisena ilmiönä.

### Asiasanat

Vapaaehtoistoiminta, työnohjaus, tukihenkilö

---

## 1 JOHDANTO

Olen valinnut kehittämistehtäväni aiheeksi vapaaehtoistyön työnohjauksen. Koen aiheen kiinnostavaksi, sillä olen ollut toistakymmentä vuotta monin tavoin mukana vapaaehtoistoiminnassa. Olen saanut tutustua vapaaehtoistyön työnohjaukseen läheisesti työnohjaajaksi opiskeluni kestäessä, harrastus muuttui osaksi työtäni tultuani valituksi Forssan seudun mielenterveysseuran projektityöntekijäksi opiskeluni viimeisen kevään aikana, ja asia tuntuu jatkuvasti mielenkiintoiselta ja haasteelliselta. Aihe tuntui luontevalta kehittämistehtävää varten

Olen saanut olla kokemassa vapaaehtoistyön työnohjausta monissa eri rooleissa vuosien aikana: olen ollut ohjattavana tukihenkilönä, toiminut tuki-henkilöiden työnohjaajana ja työnohjaajan yksilöohjaajana ja ollut ohjattavana työnohjaajien työnohjauksessa.

Oma työyhteisöni, Forssan seudun mielenterveysseura ry, jossa työskentelen projektityöntekijänä, on hakeutumassa Suomen Mielenterveysseuran ”Laadukasta kulttuuria vapaaehtoistyöhön” (LAKU) -hankkeen yhdeksi pilottipaikkakunnaksi. Hankkeen tavoite on vapaaehtoistyön laadun kehittäminen, jossa työnohjauksella tulee olemaan suuri painoarvo.

## 2 VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUS

### 2.1 Vapaaehtoistyö ja vapaaehtoistoiminta

Vapaaehtoistoiminnasta ja vapaaehtoistyöstä on olemassa monenlaisia määritelmiä ja kattavasti asiaa on vaikeaa kuvata lyhyesti. Nimikkeitä käytetään paljolti tarkoittamaan samaakin asiaa. Koskiahon mukaan (2001, 17) vapaaehtoistyö voidaan ymmärtää yksilöiden ja ryhmien konkreettiseksi toiminnaksi ja vapaaehtoistoiminta tätä toimintaa organisoivien järjestöjen toiminnaksi. Nisunen (2000) määrittää vapaaehtoistyön olevan palkatonta työtä, jota tehdään vapaaehtoisesti ja johon käytetään omia henkilökohtaisia tieto- ja taitoresursseja ja jota tehdään muiden tai yhteisen edun hyväksi.

Suomen Mielenterveysseura määrittää vapaaehtoistyön lähtökohdiksi keskustelun, kuuntelun ja läsnäolon: ihmisiä tuetaan ja rohkaistaan itsenäiseen, omaehtoiseen elämään (Mielen mahdollisuudet 1997). Vapaaehtois-työ täydentää ammatillista auttamista. Se on kuuntelemista ja lähellä oloa.

## 2.2 Tukihenkilötyö Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoimintana

Vapaaehtoisia tukihenkilöitä on koulutettu Suomen Mielenterveysseurassa 1980-luvun alusta lähtien. Tukihenkilön peruskoulutuksen suorittaneita henkilöitä on maassamme yli 15 000 henkilöä. Vapaaehtoiselle ihmiselle, jolla on resursseja ja halua auttaa lähimmäisiään, järjestyy tähän mahdollisuus SMS:n mallin mukaisesti organisoidun tukityön puitteissa. Tukihenkilötyön avulla pyritään rikastuttamaan tukea tarvitsevien elämänlaatua.

Tukihenkilöt valitaan haastattelun perusteella. Haastattelussa SMS suosittaa järjestössä suunniteltua kyselylomaketta, jonka mukaan haastattelu suoritetaan. Haastattelutilanteessa pyritään saamaan tietoa hakijan elämän-tilanteesta. Koulutukseen osallistujalla ei tulisi olla omia kesken olevia kriisejä. Tukihenkilöt allekirjoittavat vaitiolositoumuksen, joka velvoittaa tukisuhteiden päättymisen jälkeenkin.

Tukihenkilön rooli tukisuhteessa on kuunnella tuettavaa ja auttaa siten häntä jäsentämään elämäntilannettaan, olla rinnalla kulkija tuettavan arki-päivän asioissa ja tarvittaessa neuvoa ja ohjata esimerkiksi julkisten palvelujen käyttämisessä. SMS:n tukihenkilö ei ole hoitaja eikä ystävä vaan rinnalla kulkija. Hän ei hoida tuettavaa eikä ole ystävä siinä mielessä, että ystävyys suhde on kaksisuuntainen: ystävät voivat kertoa murheensa toinen toisilleen. Tukihenkilön ei kuitenkaan pidä kertoa omia murheitaan tuettavalle, mikä voisi lisätä tuettavan taakkaa entisestään.

Vapaaehtoiset tukihenkilöt voivat toimia yksilötukisuhteissa, erilaisten ryhmien vetäjinä, puhelinauttamisessa ja asumisen tukemisessä. Paikka-kuntakohtaisesti toimintamuodot vaihtelevat. Vammala-Huittisten mielen-terveysseuralla on myös internet-auttamisen palvelu, joka on nykyään laajennut Lahteen ja Turkuun ja laajenee edelleen.

On vapaaehtoista lähteä mukaan SMS:n tukihenkilöksi, mutta sitoutumisen jälkeen toiminta ei ole enää ehdoista vapaata vaan järjestön periaatteiden mukaista.

## 2.3 Työnohjaus

Työnohjausta on samoin kuin vapaaehtoistoimintaakin määritelty lukemattomin tavoin. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden pysähtyä pohtimaan omaa toimintaansa, tapaansa tehdä työtä, löytämään uusia toimintamalleja, kasvamaan ihmisenä. Monet työnohjauksen määritelmät ovat ainakin osaltaan sovellettavissa vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen.

---



Suomen Mielenterveysseura pitää tärkeänä tukihenkilötyön laadukasta taustatukea. SMS pyrkii saamaan työnohjaajiksi ammatti-ihmisiä, joilla on luonnostaan runsaasti yhteyksiä mielenterveystyön eri osa-alueille. Ammattihenkilö työnohjaajana luo toiminnalle turvallisuutta ja hänen on myös helpompi toimia linkkinä erilaisten auttamispisteiden välillä sekä välittää tietoa yleisistä auttamislinoista ja auttamismahdollisuuksista. (Heiskanen 1993, 34.) Käytännössä työnohjaajina on toiminut myös muiden ihmishuolalojen kokeneita ja tehtävään soveltuvia henkilöitä, jotka ovat itse toimineet tukihenkilöinä.

Suomen Mielenterveysseura on kouluttanut kaksivuotisena koulutuksena työnohjaajina toimivia henkilöitä erikoistumaan vapaaehtoistoiminnan tukihenkilötyön työnohjaukseen vuosina 1995–1997 ja 1998–2000. Vapaaehtoistyön työnohjaukseen pätevöittävä koulutus on parhaillaan uudistumassa. Lyhyt työnohjauksen koulutus (5ov), Tukiohjaajamoduuli, järjestettiin vuosina 2002–2003. Sen jatkokoulutuksena tullaan järjestämään vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutus (11ov), joka alkaa syksyllä 2004. Tukiohjaaja toimii SMS:n tukihenkilötyön työnohjaajana; pelkästään tukiohjaajakoulutuksen suorittaneet eivät käytä työnohjaaja-nimikettä.

Tukihenkilöiden työnohjaus on yleensä ryhmämuotoinen, keskustelunomainen tapahtuma. Usein puhutaan työnohjauksellisista toiminnasta, jolloin kyseessä on vastaavan tukihenkilön koulutuksen saaneen henkilön antama ryhmätyönohjaus. Hänellä ei välttämättä ole työnohjaajan koulutusta, mutta hänellä on sosiaali- tai terveydenhuoltoalan peruskoulutus, hän on itse osallistunut työnohjaukseen ja toiminut tukihenkilönä. Tällöin ryhmänvetäjän rooli on turvallisen ”purkufoorumin” luominen, jossa työnohjauksellisia vinkkejä ja uusia ratkaisuvaihtoehtoja löytyy kaikilta ryhmään osallistuvilta tukihenkilöiltä. Jokainen ryhmäläinen antaa tietonsa ja taitonsa muiden ryhmäläisten käyttöön. (Heiskanen, 34.)

SMS:n työnohjaus on jatkuvaa, säännöllistä ja ennalta sovittua. Se on luonteeltaan prosessinomaista ja kiinteä osa itse toimintaa. SMS:n koulutus ja työnohjaus pyrkivät siihen, että tukihenkilö kasvaisi ja kehittyisi jatkuvasti ihmisenä ja auttajana, oppisi ymmärtämään yhä paremmin ongelmallisia tilanteita, erottaisi omat tunteensa ja asenteensa autettavan tunteista ja kokemuksista sekä havaitsisi tietojensa ja taitojensa rajoja. Työnohjauksella myös rohkaistaan maallikkomaiseen auttamiseen, talontalonpoikaisjärkeen turvautumiseen. (Syrjälä 1993, 34.) Työnohjaus ei ole koulutusta, perehdyttämistä eikä terapiaa, kuitenkin siinä voi olla häivähdys niistä jokaisesta.

Vapaaehtoiselle maallikkoauttajalle työnohjaus saattaa olla vieläkin tärkeämpää kuin ammatti-ihmiselle. Työnohjausryhmien välisinä ajanjaksoina tukihenkilöllä on mahdollisuus aina tukea tarvitessaan ottaa yhteyttä vastaavaan tukihenkilöön, työnohjausryhmän ohjaajaan tai palkattuihin työn-tekijöihin, jotka ovat sosiaali- tai terveydenhuoltoalan koulutuksen saaneita henkilöitä. Siten tukihenkilön ei tarvitse yksin kantaa pitkään mieltänsä painavaa asiaa ja yhteydenotto auttaa useimmiten akuuteimman ongelman yli, niin että asia voidaan ottaa esiin seuraavassa ryhmätyön ohjauksessa. Paikallisilla toimijoilla on mahdollisuus kon-

sultoida aluetyöntekijää ja myös vastaaville tukihenkilöille on järjestetty työnohjausta omana ryhmänään. Myös työnohjaajilla on mahdollisuus saada ryhmätyönohjausta.

### **3 SELVITYS VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAAJIEN KOKEMUKSISTA**

#### **3.1 Selvityksen tavoite**

Suomen Mielenterveysseura (SMS) on järjestänyt tähän mennessä kaksi kaksivuotista vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutusta. Tarve saada tietoa aiheesta on edelleen suuri. Avuksi tilanteeseen SMS järjesti syksyllä 2002 ja keväällä 2003 viisi viikonloppua kestäneen (5ov) tukiohjaajakoulutuksen, johon osallistui niitä vapaaehtoistyön työnohjaajina toimivia henkilöitä, joilla ei ole kaksivuotista työnohjaajakoulutusta. Osallistuin tähän koulutukseen.

Pyrin tuomaan esille asioita, jotka tulivat usein esiin koulutuspäivien aikana vapaaehtoistyön työnohjauksen erityispiirteitä käsittelevissä keskusteluissa. Läheskään kaikkea koulutuksen aikana kokemaani ja oppimaani ei ole kirjattuna tässä työssäni, esimerkiksi henkilökohtainen kasvu tukiohjaajaksi käytännön harjoittelun, omaan itseen liittyvän pohdinnan ja elämyksellisten harjoitusten kautta on niin laaja asia, että en käsittele sitä lainkaan.. Myös monet yleiset työnohjauksen sisältöalueet ja metodit jätin käsittelemättä, sillä ne ovat paljolti samanlaisia sekä vapaaehtoistyön että ammatillisessa työnohjauksessa. Tässä kehittämistehtävässä puhun selkeyden vuoksi tukihenkilöiden työnohjaajasta, en tukiohjaajasta.

#### **3.2 Selvityksen tarkoitus**

Selvityksen tarkoitus on tarjota asiasta kiinnostuneille mahdollisuus tutustua Suomen Mielenterveysseuran vapaaehtoistoiminnan työnohjauksen yleisiin suuntaviivoihin sekä asioihin, joissa vapaaehtoistyön työnohjauksessa on eroavuutta verrattuna työyhteisöjen työnohjaukseen. Yksityis-kohdat työnohjauksen järjestämisessä eri järjestöillä ovat jonkin verran erilaisia. Toivon työstäni olevan myös hyötyä vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen tutustuville.

Tarkoitukseni on myös koota viiden viikonlopun seminaarien ja eläytymisharjoitusten, kotitehtävien, käytännön harjoittelun ja kirjallisuustutkielmien avulla läpikäytyjä teemoja kirjallisesti jäsenettyyn muotoon, niin että asioihin on

helppoa palata ja tarkentaa asioita myöhemmin, esimerkiksi työnohjaajien koulutuksessa tai yhdessä tukihenkilöiden kanssa.

## 4 KOKEMUSTEN KARTOITTAMINEN

Osallistuin Suomen Mielenterveysseuran järjestämään tukiohjaajakoulutukseen viitenä viikonloppuna vuosien 2002–2003 aikana. Koulutus järjestettiin Paimiossa ja Harjavallassa ja siihen osallistui yksitoista henkilöä, jotka olivat tukihenkilöiden työnohjaajana toimivia tai työnohjaamista aloittavia vastaavia tukihenkilöitä tai palkattuja työntekijöitä. Yhdistykset, joissa he toimivat, olivat Turku, Salo, Oulu, Lohja, Vammala-Huittinen, Tampere, Vihti, Hämeenlinna, Forssa. Ohjaajina toimi kaksi SMS:n työn-ohjaajien kouluttajaa, jotka ovat Salon seudun mielenterveysseuran työn-ohjaajia. SMS:n LAKU -hankkeen projektipäällikkö selvitti kehittämis-hanketta työnohjauksen osalta. Osallistujat pohtivat asioita mahdollisimman monelta eri näkökannalta; heistä lähes kaikilla on kokemuksia sekä tukihenkilönä (ohjattavana) että työnohjaajana olemisesta, kouluttajilla lisäksi keskusjärjestöasioiden erityistuntemusta. Sekä koulutuksen osallistujat että kouluttajat ovat selvitykseni aineistonkeruun kohdejoukko. Käsittelen koulutuspäivillä mukana olleiden kokemuksia ja näkemyksiä kehittämistehtävissäni, kappaleessa viisi.

Koulutuksessa asioita käsiteltiin paitsi keskustelemalla, myös vapaaehtois-toimintaa ja omaa itseä analysoivien kotitehtävien avulla, monin yhteisin eläytymisharjoituksin, oppimispäiväkirjaa täyttäen, käytännön harjoitteluin, kirjallisuuteen tutustumalla jne. Oma tulkinta luonnollisesti aina vaikuttaa jonkin verran asioiden kirjaamiseen. Muistiinpanoissani on melko paljon laadullisesti koettua asiaa, kirjasin muistiin seminaaripäivien aikana käydyt keskustelut siten kuin ne puhuttiin.

Aineistoa analysoidessani käytin menetelmänä kirjata muistiin esiin nousevia teemasanoja ja valitsin työhöni usein esiinnousseita asioita. Keskusteluissa viitattiin toisinaan asiaa selventäviin SMS:n työnohjaajakoulutuksessa laadittuihin päättötöihin, jotka ilmoitan lähdeviitteenä. Kehittämis-tehtäväni perustuu Kolbin oppimisen syklisen mallin mukaiseen osallistuvaan havainnointiin ja omakohtaiseen kokemukselliseen osallistuvaan oppimiseen (Verkkotutor 2003.)

## 5 VAPAAEHTOISTYÖN TYÖNOHJAUKSEN YLEISPIIRTEITÄ

### 5.1 Vapaaehtoistyön työnohjauksen ja työyhteisöjen työnohjauksen vertailua

Työyhteisöjen työnohjauksen tärkeänä tavoitteena on, että ohjattavat kasvaisivat työntekijöinä, oman ammattinsa asiantuntijoina. Vapaaehtoistyön työnohjauksen päämäärä on auttaa ohjattavia kasvamaan ihmisyydessä ja maallikkoauttamisessa.

Työyhteisön jäsenet osallistuvat työnohjaukseen työajallaan saaden työnohjauksen ajalta palkkaa. Vapaaehtoinen tukihenkilötyö on palkatonta, työnohjaukseen tukihenkilöt tulevat ilman korvausta omalla vapaa-ajallaan. Työyhteisössä sitoutuminen työnohjauksessa mukanaoloon on usein työnantajan edellyttämä asia. Vapaaehtoistyöntyönohjaajan tulee tavallaan ”ansaita” työnohjausryhmän ohjaukseen sitoutuminen. Se ei ole itsestään selvä asia, koska tukihenkilöiden vapaa-ajasta kilpailevia muita asioita on runsain mitoin.

Työnohjauksessa olevalla työyhteisön henkilöstöllä on sinänsä työyhteisössä itsessään useita kiinnekohtia, jotka puuttuvat kokonaan vapaaehtois-toiminnan työnohjaukseen osallistuvilta. Ylipäätään työpaikka ja ammatti (mm. koulustausta, ammattitermien sisällön tunteminen) heillä ovat samankaltaisia, ja kosketus työasioihin on jokapäiväistä. Työpaikalla tavataan päivittäin, joten työongelmista keskustellaan jonkin verran jatkuvasti ja apua ja neuvoja on mahdollista saada kollegoilta lähes välittömästäkin. Työ on tuttua, monilla voi olla pitkäkin työkokemus. Työyhteisössä henkilöristiriidat ovat tavallisia.

Tukihenkilönä voi alkaa toimia täysi-ikäisenä, yläikärajaa en tiedä. Vapaaehtoistyön työnohjausryhmän jäsenet ovat eri-ikäisiä, ikähaitari saattaa olla jopa 20–75 vuoden välillä. Ryhmän jäsenet ovat naisia ja miehiä, kaupungista ja maaseudulta, ammateiltaan ja siviilisäädyltään erilaisia - ylipäätään kaikenlaisia ihmisiä, joita yhdistää halu ja kiinnostus vapaaehtoiseen tukihenkilötyöhön. Ryhmään osallistujien keskustelunvalmiudet ja halukkuus pohdiskelemaan keskusteluun ovat erilaisia.

Tukihenkilönä toimitaan yksin ja toiminta on etenkin äskettäin koulutetuille uutta ja outoa, neuvoa ja välitöntä apua ei saa muilta toimijoilta välittömästi. Kaikilla ei välttämättä edes ole välitöntä kosketusta toimintaan - työnohjaukseen voi osallistua esimerkiksi kurssilta valmistuttua, odottaessa tukisuhteen alkamista, jolloin ei vielä ole omaan tukisuhteeseen liittyviä asioita puhuttavana. Ryhmän tukea on käytännössä mahdollista saada vain työnohjaustilanteissa. Tukihenkilöt tapaavat toisiaan melko harvoin, työnohjauksen lisäksi ehkä pelkästään satunnaisesti järjestetyissä tapaamisissa. Keskinäisiä henkilöristiriitoja ei siten myöskään juuri ole.

Työyhteisön työnohjausryhmässä osallistujilla on selkeä odotus valitun teeman työnohjauksellisesta käsittelystä ja koska työyhteisöissä henkilöstö on ammattikoulutettua, työyhteisössä riittää työnohjauksellinen asian käsittely. Vapaaehtoistyön työnohjausryhmän jäsenillä on monenlaisia yksilöllisiäkin odotuksia saapuessaan työnohjaustilanteeseen. Työnohjaajan tulee kyetä tarkoin harkitsemaan, miten vapaaehtoistyön työnohjauksessa on tarkoituksenmukaista vastata monenlaisiin odotuksiin.

Jos työyhteisön jäsenen henkilökohtaisen yksityiselämän kuviot muuntuvat, hän pysyy silti työyhteisön jäsenenä. Tukitoimintaan osallistumiseen vaikuttavat herkästi omien elämänkuvioiden muutokset. (Seppä 2000,2.)

Vapaaehtoistoimintaan pätevöittävä työnohjaajakoulutus on uudistumassa. Suomen Mielenterveysseura on alkanut järjestää koulutusta vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen vasta vuodesta 1995 lähtien. Koulutusmateriaalia on toistaiseksi melko vähän - käytäntönä on soveltaa yleistä kokemuksen kautta saavutettua tietoutta. Työnohjaajakoulutusta työyhteisöjä varten on ollut virallisesti olemassa huomattavasti kauemmin, 1950-luvulta saakka.

## 5.2 Vapaaehtoisen tukihenkilötoiminnan työnohjauksen merkitys

Työnohjauksen myönteinen vaikutus ei ilmene pelkästään työnohjaajan ja ohjattavien välisessä vuorovaikutuksessa, vaan välillisesti työnohjauksen hyöty on, että tuettavat saavat aikaisempaa korkeatasoisempaa tukea. Työnohjauksella on merkitystä myös tukitoimintaa organisoivalle järjestölle. Koska Suomen Mielenterveysseura järjestönä toimii yhteiskunnallisena vaikuttajana, työnohjausta paikallisjärjestöissä voidaan lähestyä myös siitä näkökulmasta.

### 5.2.1 Työnohjauksen merkitys tukihenkilöiden tuettaville

Työnohjauksen kautta ohjattavalle kertyy ”henkistä pääomaa”. Se tuottaa välillisesti, siirtovaikutuksena, laadullisesti parempaa tukea tuettaville. Työnohjausten tietopuolinen konsultaatio hyödyttää tuettavia käytännössä. Kaikkea hyötyä on varmastikin mahdotonta todeta suoranaishina tekoina tai sanoina; kuitenkin sisäistyneet, omakohtaisesti pohditut näkökulmat tuki-henkilönä toimimiseen kohtavat aina kohtaamisen laadullisuutta tuettavan kannalta.

## 5.2.2 Työnohjauksen merkitys tukihenkilöille paikallisyhdistyksissä

### **Tietoa, taitoa ja tukea tukihenkilönä toimimiseen**

Työnohjauksessa pyritään siihen, että tukihenkilö kehittyisi osaavaksi maallikkoauttajaksi. Yhdessä tukihenkilön ja ryhmän kanssa kartoitetaan mahdollisuuksia löytää yksilöllisiä, juuri heidän tuettavilleen soveltuvia auttamiskeinoja. Työnohjaustilanteessa saatetaan opastaa, kuinka neuvoa tuettava hoitohenkilöstön avun piiriin tai pohditaan mahdollisuutta esim. yhdessä tuettavan kanssa soittaa hoitohenkilöstölle tai konkreettisesti saattaa tuettava hoitoyksikköön. Työnohjaajan tulisi havaita, milloin tarvitaan konsultointia työnohjauksen sijaan. Tukisuhteen elinkaaren miettiminen on antoisaa monien syiden kautta; pohditaan yhdessä tilanteita, joita tukisuhteen eri ajankohtina voi tulla vastaan. Ryhmämuotoinen työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden muiden kokemuksista oppimiseen, ja kehittää sinänsä ryhmäläisten vuorovaikutustaitoja.

### **Rakennusainetta omaan kasvuun ja itseluottamuksen vahvistumiseen**

Kukaan ole milloinkaan ”valmis” tukihenkilö, sillä ihmisenä ei tule koskaan valmiiksi, aina on mahdollisuus kasvuun. Työnohjaus auttaa tuki-henkilöä hyväksymään itsensä ”keskenäisenä”, samoin kuin se voi auttaa lisäämään epävarmuuden sietokykyä, sillä kaikkiin asioihin ei koskaan löydy ratkaisua. Omien vahvuuksien ja heikkouksien havaitseminen ja niiden hyväksyminen vahvistaa luottamusta omaan itseen. Omia tuntemuksia ja näkemyksiä pohdittaessa työnohjaus antaa välineitä oman itsen aikaisempaa syvempään tuntemiseen, itsestä saattaa löytyä kätöksä piilyyttä luovuutta ja muita uudenlaisia ulottuvuuksia.

### **Mahdollisuus paineiden ja ahdistuksen purkuun ja tuen saamiseen ryhmältä**

Tukihenkilö toimii yksinään sitoutuneena vaitioloon tuettavien asioista; ainoastaan työnohjaustilanne tarjoaa forumin jakaa tukisuhdetta käsitteleviä asioita muiden kanssa. Vertaistoimijoiden ryhmässä on mahdollisuus keskustella tukityössä esiinnousseista ajatuksista ja kysymyksistä ja työstää niitä muiden kanssa. Työnohjaustilanteessa tukihenkilö voi puhua mm. omakohtaisista vaikeista kokemuksistaan, riittämättömyyden, epäonnistumisen tai turhautumisen tunteistaan tai peloistaan. Puhuminen muiden kanssa auttaa sinänsä jäsentämään omaa ajattelua. Työnohjaajalta ja etenkin ryhmältä saa tukea, yleensä muilla on ollut vastaavia kokemuksia, ja asioista yhdessä keskusteltaessa ja erilaisia ajatuksia kuullessa ongelma muuttuu usein mittasuhteiltaan pienemmäksi tai siihen saa kokonaan uuden näkökulman. Ihanne on, että tukihenkilö kokee ”ryhmän kantavan”, ryhmän toimivan itselleen tukiverkkona.

### **Apuja jaksamiseen**

Työnohjaus auttaa tukihenkilöitä tunnistamaan, hyväksymään ja ylläpitämään omia rajojaan sekä etsimään ja löytämään mahdollisuuksia voimaantua mm. levon, virkistykseen tai harrastusten kautta.

Tukihenkilönä toimiminen on antoisaa monien syiden takia. Työnohjaustilanteissa voi puhua, tai saada kuulla muilta, omakohtaisista elävän elämän tukikohtaamisten onnistumisten ja iloisten hetkien kokemuksista, mikä aina auttaa jaksamisessa. Vaikeuksien voittamisista ja iloisten hetkien kokemuksia jokaisen on aina mukava tuoda esille, ja ne tuovat ryhmässä kaikille tiedoksi, mitä onnistunut tukisuhde voi antaa sekä tukijalle että tuettavalle, ja luovat sinänsä optimismissä kaikille ryhmäläisille.

### **Mahdollisuus keskustella samanhenkisten kanssa ja kuulua ryhmään**

Tukihenkilöiksi hakeutuvat ihmiset kertovat yleensä samantapaisia syitä kurssille hakeutumiseen: halu auttaa, elämäntilanne sallii vapaaehtoistoiminnan, kiinnostus mielekkääseen harrastukseen, jossa voi samalla olla hyödyksi lähimmäiselle, halu saada sisältöä omaan elämään. On antoisaa, että kohtaa samanhenkisiä toimijoita, voi keskustella ja kokea yhteenkuuluvuutta, laatia suunnitelmia ja toteuttaa niitä. Samanhenkiseltä tuntuva ryhmän toimintaan sitoutuu mielellään.

Työnohjaustilanteiden keskustelut saattavat rikastuttaa ryhmäläisten elämää siinäkin mielessä, että ihmiset tutustuvat paremmin toisiinsa, niin että arkielämässä, esimerkiksi järjestön koulutustilaisuuksissa, tuntuu muka-valta ja luontevalta olla yhdessä. (Tulo 2000, 5-12.)

## 5.2.3 Vapaaehtoistyön työnohjauksessa huomioitavia asioita

### **Työnohjauksen perusidean selkiinntäminen tukihenkilöille**

Jos jotkut tukihenkilöistä ovat ammatiltaan hoitoalan henkilöstöä, heillä saattaa ammattinsa puitteissa olla kokemusta työnohjauksesta. Muilla ei ole ehkä minäkäänlaista käsitystä siitä, mitä työnohjaus on ja mikä on työnohjauksen tavoite. Jo valittaessa tukihenkilöitä peruskoulutukseen on tärkeää painottaa, että työnohjaus kuuluu olennaisena osana tukihenkilötoimintaan. Samoin kuin peruskoulutuksessa harjoitellaan lähimmäisen kohtaamista eläytymisharjoitusten avulla, joissakin yhdistyksissä jo peruskursseilla harjoitellaan myös työnohjaustilanteita.

Myös työnohjauksen prosessinomaisuutta on tärkeää selvittää; useamman kerran osallistuminen työnohjaukseen antaa toisenlaisen käsityksen asiasta kuin vain yhdestä osallistumiskerrasta saatu mielikuva. Työnohjausryhmät, joissa osallistujat pysyvät samoina koko ajan, on koettu antoisiksi ja toimiviksi, kun niiden kesto on ollut 1-2 vuotta. Tukihenkilöiden sitoutuminen säännölliseen työnohja-

uksessa käymiseen on käytännössä huomattu vaikeaksi asiaksi. Tukihenkilöiden tavallinen ajatus on, että työnohjauksessa keskitytään erityisesti ongelmallisten asioiden kohtaamiseen, ja ellei ongelmia ole, työnohjaukseen ei ole tarvetta. - Ihmisenä kasvaminen, mihin työnohjaus tähtää, ei sinänsä edellytä ongelmallisia tilanteita.

Siinä, kuinka usein tukihenkilön tulee osallistua työnohjaukseen, nojaututaan kattojärjestön tai oman yhdistyksen tukihenkilötoimikunnan suositukseen, mikä saattaa olla esim. vähintään kuuteen työnohjaukseen osallistuminen vuoden aikana.

### **Tukihenkilöiden hyvinvoinnista huolehtiminen**

Työnohjaajan perustehtävä on antaa tukea tukihenkilöille tuettavien tukemiseen. Tukihenkilöitä autetaan havainnoimaan omaa tilannettaan yksilöllisesti. Tukihenkilöitä pyritään kannustamaan ja motivoimaan niissä rajoissa, joissa tukihenkilöt jaksavat toimia. Liian altruistiset tukijat polttavat itsensä helposti loppuun, heitä tulee tukea tukemisensa rajaamiseen, niin ettei tukisuhde valtaa liian suurta alaa tukijan elämästä.

Pyrkimys on dialogiin, vuoropuheluun, jossa jokaisella on mahdollisuus osallistua keskusteluun. Tukihenkilöllä tulee olla työnohjausryhmässään kokemus siitä, että hän tulee kuulluksi ja ymmärretyksi ja saa vastauksen ja että hän voi puhua kaikenlaatuisista tukisuhteen ongelmistaan. (Heikkinen, Koivusipilä & Poikela 1999, 49.)

### **Toiminnan linjaaminen tukihenkilötoiminnan periaatteiden mukaisesti**

SMS on vastuullinen järjestämästään tukihenkilötoiminnasta. Se ei voi kantaa vastuuta, elleivät yhdistysten tukihenkilötyöstä vastaavat ole tietoisia miten tukisuhteet käytännössä toimivat. Valvonta liittyy sekä tuettavan ja tukihenkilön hyvinvointiin että tukitoiminnan toteutumiseen SMS:n tukihenkilötoiminnan eettisten periaatteiden mukaisesti. (Liite 1).

Tuettavalle on tärkeää, että häntä kuullaan oikein, hän saa asiallista tukea ja hänet ohjataan tarvittaessa ammattiauttajan luo. On myös tärkeää, ettei tukihenkilö käytä huomaamattaan häntä omien huoliensa purkupaikkana. Tukihenkilön kannalta ongelmallisiksi voivat tulla keskustelussa esiin tulevat asiat, jotka ehkä aktivoivat omia selvittämättömiä ongelmia sekä toisaalta vaikeudet tuettavan kanssa. (Syrjälä, 34.)

Jos tuettava on hoitosuhteessa johonkin hoitoyksikköön, tukihenkilön tulee tukea olemassa olevaa hoitosuhdetta. Tukihenkilö ei saa asettautua asiantuntijaksi tuettavan ongelmissa, vaikka ammattinsa perusteella osaisi auttaa (esim. talousasiantuntijan tulee ohjata tarvittaessa tuettava virallisen velkaneuvojan luo).



### **Ammattilaisuuden ja vapaaehtoistyön erottaminen**

Tukihenkilö on maalaisjärjen varassa toimiva maallikko. Työnohjaustilanteessa tukihenkilöt toivovat usein tietopuolista antia. Tähän odotukseen työnohjaajan tulee vastata vain harkiten, tilanteen sitä erityisesti vaatiessa. Liiallisessa tiedon antamisessa piilee ”tiedosta hurmaantumisen” riski: vapaaehtoisen tukitoiminnan tavoite ei ole ohjata tukihenkilöä ”pikkuammattilaisuuden” suuntaan vaan tukihenkilönä kasvuun. Tietoja jakamalla tukihenkilölle tavallaan luodaan houkutusta paeta faktatietoihin; kuitenkin työnohjauksen tavoite on prosessoida lähimmäisen kohtaamista. Tukisuhteen laadun tulee olla erilainen kuin ammatillisessa suhteessa. Vapaaehtoinen tukija voi auttaa, vaikka ei tiedäkään kaikkea, olemalla oma itsensä. Tukihenkilönä toimiessa oma persoona on työväline. Toisaalta työnohjaajan on kyettävä selkeästi tarvittaessa tuomaan esille oikea menettelytapa, esimerkiksi johonkin mielenterveydelliseen ongelmaan suhtautumisessa, jos tukihenkilö oman tietämyksensä varassa on toimimassa jollakin tavalla itselleen tai tuettavalle haitallisesti. (Tukihenkilön tuki, 13.)

Osa tukihenkilöistä on hoitoalan koulutuksen saaneita. Ammatillisena ihmisellä on tällöin hoitotyöhön teoreettinen viitekehys ja siihen liittyvä tietämys. Hoitoalan koulutukseen saaneen henkilön toimiminen tukihenkilönä voi huomaamatta muotoutua lähes tuettavan hoitamiseksi. Työnohjaajan on hyvä painottaa maalaisjärjen ja maallikkoauttamisen tärkeyttä tukihenkilötoiminnassa. Hoitoalan koulutuksen saaneita on hyvä ”pois opettaa” hoitamisesta, niin että he muistaisivat tukihenkilönä toimiessaan olevansa ennen muuta rinnalla kulkijoita, lähimmäisiä. Tukihenkilön ammattilaisuus ei ole vapaaehtoisessa tukitoiminnassa etu, mutta se ei ole haittakaan – ammattilaiselle haaste ”riisua takkinsa” on suurempi kuin maallikolle.

### **Ilmapiiiri - työnohjaajan ja ryhmän vuorovaikutus**

Työnohjaajan on hyvä perehtyä mahdollisimman laajasti ryhmänohjaustaitoihin ja ryhmädynamiikan tuntemiseen. Ilmapiiirin asianmukaisuus, avoimuus, turvallisuus ja lämpimyyden myötävaikuttavat säännölliseen työnohjaukseen sitoutumiseen.

Tukihenkilön päätös tulla työnohjaukseen eikä lähteä muihin harrastuksiinsa, on osoitus tukihenkilön halusta toimia laadukkaana tukijana ja toiveesta, että työnohjaustilanne antaa itselle jotain omien intressien mukaista. Työnohjaajan on hyvä herkistyä aistimaan sitä, mitä tukihenkilöt kulloinkin odottavat työnohjaustilanteelta ja pyrkiä vastaamaan odotukseen: esimerkiksi haluavatko puhua, toivovatko tietoa, onko syytä palata johonkin jo aikaisemmilla kerroilla käsiteltyyn aiheeseen. Työnohjaajalla on hyvä olla valmiutta tarpeen tullen joustaa tiukassa ”asiassa pysymisessä” ja kyky luontevasti palauttaa keskustelu tukityön käsitteilyyn - jatkuva tiukka asialinja voi olla joillekin ohjattaville pettymys. Ryhmän jäsenten elämäkokemusten rikkaudesta voi sopivissa tilanteissa ammentaa kaikille pohdittavaa ja opittavaa.

### **Omasta jaksamisesta huolehtiminen ja rooliristiriitojen tiedostaminen**

Työnohjaajan tulee huolehtia omasta jaksamisestaan. Etenkin pienissä yhdistyksissä työnohjaaja saattaa toimia monissa eri rooleissa: esimerkiksi tukityössä, vastaavana tukihenkilönä ja yhdistyksen hallituksen jäsenenä. Tällöin hänen on erityisen tärkeää työnohjaustilanteessa olla selkeästi tietoinen rooleistaan ja niiden mahdollisista vaikutuksista työnohjaajana toimimiseen. Asia on syytä ottaa esille työnohjaajien työnohjauksessa, se jäsentää ja selkeyttää tilannetta ainakin jonkin verran. Työnohjaustilanteessa voi olla vaikeaa ylläpitää auktoriteetti monien rooliristiriitojen paineessa; ohjattavien kannalta on tärkeää, että työnohjaaja viestittää selkeästi olevansa työnohjauksen ohjaaja. Ihanteellista on, että työnohjaaja voisi keskittyä yhdistyksen toiminnassa pelkästään tukihenkilöiden työnohjaukseen.

#### 5.2.4 Työnohjauksen merkitys vapaaehtoistoimintajärjestölle

Työnohjaustilanne on foorum tuoda esille tukihenkilötyön arvoa. Se, että tukihenkilöt kokevat saavansa vapaaehtoistoiminnan kautta itselleen niitä asioita, joita kokevat tärkeiksi, on oleellisen tärkeää toiminnan jatkuvuudelle. Hyvää välitöntä palautetta tukijat lähes aina kokevat saavansa itse toiminnasta, suhteestaan tuettavan kanssa. On tärkeää ja oleellista, että vapaaehtoinen toimija saa myönteistä palautetta toimimisestaan tukityössä, paitsi vertaistoimijoiden taholta, myös järjestön edustajien taholta. Työnohjaustilanteessa työnohjaajan on hyvä sanoiksi pukienkin tuoda esille arvostusta tukihenkilöiden työtä kohtaan.

Työnohjaus edesauttaa tukihenkilöpalvelun olemassaoloa ja ylläpitää jatkuvuutta. Työnohjaustilanteiden kautta paikallisyhdistyksen toimijat saavat käytännönläheistä tietoa siitä, kuinka tukitoiminta sujuu. On tärkeää, että ollaan selvillä siitä, mitä tukijoille ja tuettaville kuuluu, kuinka he voivat. Organisaatio tavallaan tarjoaa rakenteen, jonka turvin tukihenkilö voi huolehtia itsestään ollen samalla itse osa organisaatiota.

Työnohjaus rajaa ja raamittaa toimintakäytäntöjä. Työnohjauksessa toiminnan mahdolliset epäkohdat tulevat tiedoksi, ja niihin pyritään vaikuttamaan. Esimerkiksi toiminnan alkuvaiheessa yhteistyökumppaneilla voi olla liian optimistinen käsitys tukityöstä ja he saattavat toivoa tukea 'liian vaikeille' tuettaville. Toiminnasta vastaavien on hyvin tärkeää antaa realistista tietoa tukijoiden tukimahdollisuuksista niille tahoille, jotka toivovat tukihenkilöitä asiakkailleen. Paikallisyhdistysten toimijat välittävät tietoa kattojärjestölle. Epäkohtien esilletulo antaa pääseuralle tietoa kehittämis-tarpeista ja parempien menettelytapojen toiveista. Mainitsen tästä esimerkkinä tukihenkilöiden kokemuksen vähäisistä vaikutusmahdollisuuksista yhdistystoimintaan. Palautteen perusteella monessa paikallisyhdistyksessä on viime vuosina perustettu tukihenkilötoimikunta, joka tekee käytännön asioiden kehittämiseksi esityksiä yhdistyksen hallitukselle.

### 5.2.5 Yhteiskunnallinen näkökulma vapaaehtoistoiminnan työnohjaukseen

Yhteiskunnallisena terminä vapaaehtoistoiminta herättää monenlaisia ajatuksia. Pohdittavaksi nousevat mm. julkisen sektorin rajalliset mahdollisuudet vastata asioista, joita sen tulee lainsäädännön mukaisesti hoitaa sekä ammattiyhdistysliikkeen ja yksityisyrittäjyyden näkökulmat vapaaehtoistyöhön

Työnohjauksen kautta vapaaehtoistoiminnan laadukkuus kehittyy, mikä kohottaa kolmannen sektorin arvostusta muiden sektorien taholla. Vapaaehtoistoiminta ei korvaa vaan täydentää palveluja. Tukihenkilöt toimivat oleellisesti erilaisella tavalla kuin hoitohenkilöstö.

Vapaaehtoistoiminnalla on nykyisin jopa merkittävä rooli yhteiskunnallisessa palapelissä. Kolmannen sektorin vaikutus paitsi psykososiaalisesti, myös taloudellisesti, on huomattava: se on yhteisöllinen vaikuttaja ja merkittävä työllistäjä.

Vapaaehtoissektori ei ole toistaiseksi kovinkaan paljon pyrkinyt vaikuttajaksi yhteiskuntapoliittisissa asioissa. Lienee aihetta miettiä, tulisiko niiden, jotka näkevät läheisesti yhteiskunnallisesti vähäosaisten konkreettista arkielämän hätää, ottaa asiakseen entistä tehokkaammin tuoda asiaa yhteiskunnan päättäjien tiedoksi. Vapaaehtoistyön työnohjaustilanteiden kautta nämä asiat tulevat jatkuvasi ilmi.

## 6 POHDINTA

Maallikoiden antaman psykososiaalisen avun ja tuen muotoja, edellytyksiä ja avun vastaanottajien kokemuksia on tutkittu kansainvälisesti melko paljon. Saksalainen professori Muller-Kohlenberg on tehnyt näistä tutkimuksista yhteenvedon vuonna 1990. Tutkimus kertoi, että maallikkoapu on usein psykososiaalisissa ongelmissa ammattiapua tuloksellisempaa, melkein aina yhtä tuloksellista ja vain harvoin saavutettu tulos jäi ammattiapua huonommaksi. Asiakkaiden määrä ja päivittäinen työaika rajoittavat suuresti ammattityöntekijöiden toimintaedellytyksiä. Ammattiauttajien koulutus sisältää ristiriitoja, joista vähäsimpiin ei kuulu eri koulukuntien kilpailu. Avun tarvitsijan kannalta inhimillinen ja läheinen suhde auttajan ja autettavan välillä on tärkeä tekijä tuen tuloksellisuutta arvioitaessa, ja jokapäiväinen kokemusperäinen tieto autettavan elämäntilanteesta on merkityksellistä tuen onnistumiselle. (Lehtinen 1997, 48–54.) Myös Suomessa tukihenkilötyöstä on tehty tutkimuksia, mm. vuonna 1994 Järjestöjen tuki-henkilöprojekti: Tukihenkilö apuna arjessa. Tutkimuksessa kartoitettiin myös ammattityöntekijöiden kokemuksia. Tällöin he olivat huolissaan, ettei tukihenkilötoiminnassa työskenteleville ammattityöntekijöille ollut saatavilla sopivia työnohjaajia. (Lehtinen 1997, 55.)

---

Maallikkoapu muodostunee tulevaisuudessa nykyistäkin tärkeämmäksi hyvinvoinnin osatekijäksi muiden avunsaamismahdollisuuksien vähetessä resurssien pienentyessä ja avuntarvitsijoiden määrän kasvaessa. Tukihenkilötyön työnohjaukseen panostaminen on tärkeää, jotta tukea tarvitsevat voivat saada laadukasta maallikkoapua sitä halutessaan. Tilanne vapaaehtoistyöhön perehtyneiden työnohjaajien määrän suhteen on parantumassa vähitellen.

On olemassa erilaisia näkemyksiä siitä, tulisiko tukihenkilötyön työnohjaajalla olla itsellään kokemusta tukihenkilönä toimimisesta. Joidenkin mielestä vapaaehtoistoiminnan kehitysnäkymät ovat paremmat, jos vapaaehtoistyön työnohjaajat ovat vapaaehtoisuuskentän ulkopuolelta – muuten on olemassa vaara, että toiminta säilyy muuttumattomana, urautuu entisiin uomiinsa. Toisen näkemyksen mukaan omakohtainen kokemus tukihenkilönä toimimisesta on tärkeää. Itselläni on verraten lyhyt kokemus tukihenkilönä toimimisesta. Koen sen arvokkaaksi pääomaksi, jonka avulla on mahdollista nähdä asioita myös tukihenkilön, työnohjattavan näkökulmasta. Muistiini kirjaamani näkemykset, joihin tämä kehittämistehtävä perustuu, ovat mielestäni luotettavia.

Koulutukseen osallistuneiden yhteisessä palautekeskustelussa, kuten erityisesti omastakin mielestäni, tuli ilmi, miten merkityksellistä on vapaaehtoistoimijoiden selkeästi organisoidun taustatuen järjestäminen mahdollisimman laadukkaalla tavalla. Kun työnohjaus toimii hyvin, siitä ”säteilee” myönteisiä vaikutuksia lähiverkostoihin ja ketjureaktiona myös kauemmaksi: Tuettava saa laadukasta tukea, mikä rikastuttaa hänen elämänlaatuaan. Tukihenkilö kokee työnsä merkitykselliseksi ja arvostetuksi, saa tietoa ja opastusta ja mahdollisuuden kuulua samanhenkisten ihmisten ryhmään. Ryhmä voi parhaassa tapauksessa muodostua ihmisenä kasvamisen piiriksi, jossa tutustutaan uudenslaisiin ihmisiin ja koetaan ystävyyttä ”pintaa syvemmältä”.

Järjestö toteuttaa toimintaperiaatteitaan ja tavoitteitaan konkreettisella käytännönläheisellä tavalla kehittäen malleja lähimmäisten tukemiseksi. Toimivat mallit pyritään vakiinnuttamaan pysyvästi toimiviksi organisaatioiksi, mistä hyötyy koko yhteiskunta. Esimerkiksi monien paikkakuntien kriisikeskukset ovat alkuaan Suomen Mielenterveysseuran kokeilutoiminnan pohjalta kehittyneitä pysyviä, nykyään monella paikkakunnalla kuntien ylläpitämiä, auttamiskeskuksia. Oma käsitykseni on, että työnohjaustilanteissa esiin nousevat asiat, etenkin tuettavien arkielämän hädän suhteen, ovat hyvin merkityksellisiä ja olisi tärkeää osata rakentavasti viedä realistista tietoa syrjäytymisvaarassa olevien ihmisten arkielämän vaikeuksista eteenpäin myös yhteiskunnallisen vaikuttamisen saralla.

Olen mielenkiinnolla pyrkinyt nivouttamaan kehittämistehtävässäni yhteen ammatillisessa sosiaali- ja terveysalan työnohjaajakoulutuksessa ja vapaaehtoistoiminnan tukinohjaajakoulutuksessa omaksumaani tietoa. Toivon kehittämistehtävääni tutustumisen avaavan uusia näkökulmia asiasta kiinnostuneille.

## LÄHTEET

### **Kirjat:**

Koskiahon, B. 2001. Sosiaalipolitiikka ja vapaaehtoistyö. Teoksessa Eskola, A. & Kurki, L. (toim.) Vapaaehtoistyö auttamisena ja oppimisenä. Vastapaino: Tampere.

Lehtinen, S. 1997. Vapaaehtoistoiminta – kasvava voimavara. Kansa-laisareena ry: Mainosmakasiini, Tampere.

Syrjälä, P. 1993. Työnohjaus luo ryhtiä toimintaan. Teoksessa Heiskanen, T. (toim.) Albumi – kertomuksia Mielenterveysseuran tukihenkilötoiminnasta. SMS-tuotanto: Lohjan painotuote Oy.

### **Lehtiartikkelit:**

Heikkinen R., Koivusipilä K., Poikela E. 1999. Dialogi työnohjauksessa. Perheterapia 4/99. SMS-tuotanto: AO-paino.

### **Muut lähteet:**

Mielen mahdollisuudet. 1997. Lahti P., Salonen K., Weurlander H. SMS-tuotanto: Järvenpään pikapaino Oy. Esite.

Nisunen, J. Luento. 10.2.2001. Kaarinan sosiaalialan oppilaitos.

Porkka, S., Salmenjaakko, J. & Myllymaa, T. Luennot, alustukset ja opiskelijoiden kanssa käydyt keskustelut. Suomen Mielenterveysseuran tukiohjaajakoulutus. Paimio 24-25.8, 21-22.9. ja 16-17.11.02 ja Harjavalta 25-26.1. ja 22-23.3.03.

Seppä, R. 2000. Vapaaehtoisten työnohjauksen kehittäminen Keski-Uudenmaan mielenterveysseurassa. SMS:n vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutuksen päättötyö.

Tulo, T. 2000. Salon seudun mielenterveysseura ry:n / Kriisikeskus Etapin vapaaehtoisten ajatuksia työnohjauksesta. SMS:n vapaaehtoistyön työnohjaajakoulutuksen päättötyö.

Tukihenkilön tuki. SMS-tuotanto. Suomen Mielenterveysseuran tukihenkilön peruskoulutuksen koulutusmateriaali.

Verkkotutor. 2003. <URL: <http://www.uta.fi/tyt/verkkotutor/kokem.htm>  
>30.8.2003

## LIITTEET

Suomen Mielensterveysseuran tukihenkilötoiminnan eettiset periaatteet  
(Mielen mahdollisuudet 1997, 21).

### SUOMEN MIELENTERVEYSSEURAN EETTISET PERIAATTEET

1. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa ihmisyyttä ja ihmisarvon loukkamattomuutta. Jokainen ihminen ansaitsee arvon ihmisenä ihmisyytensä vuoksi.
  2. Suomen Mielensterveysseura toimii YK:n ihmisoikeuksien julistuksen, lasten oikeuksien julistuksen, alkuperäiskansojen oikeuksien julistuksen sekä vammaisten oikeuksien julistuksen mukaisesti.
  3. Suomen Mielensterveysseura kohtelee jokaista ihmistä tasavertaisesti iästä, sukupuolesta, rodusta, aatteellisesta tai uskonnollisesta näkemyksestä, fyysisistä ja psyykkisistä ominaisuuksista ja seksuaalisesta suuntautumisesta riippumatta.
  4. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa jokaisen ihmisen oikeutta fyysiseen, psyykkiseen, sosiaaliseen ja taloudelliseen turvallisuuteen ja riippumattomuuteen.
  5. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa yksilön itsemääräämisoikeutta. Jokaisella ihmisellä on oikeus toteuttaa yksilöllisyytensä ja syvintä ominaislaatuaan ihmisenä kunhan hänen toimintansa ei loukkaa muita.
  6. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa jokaisen ihmisen oikeutta fyysiseen ja psyykkiseen koskemattomuuteen kaikissa olosuhteissa.
  7. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden periaatetta ja pyrkii vaikuttamaan siihen, että periaatetta noudatettaisiin yleisesti.
  8. Suomen Mielensterveysseuran auttamistyössä lähdetään asiakkaan omista, hänen itse ilmaisemistaan tarpeista ja korostetaan hänen omien voimavarojensa merkitystä.
-

9. Suomen Mielensterveysseura kunnioittaa jokaisen ihmisen yksityisyyttä. Seura toimii asiakastyössä niin, että vaitiolovelvollisuus toteutuu kaikissa asiakasta koskevissa asioissa.
10. Suomen Mielensterveysseura pyrkii kaikessa toiminnassaan siihen, että edellä mainitut perusarvot ja periaatteet toteutuvat mahdollisimman täydesti jokaisen yksilön, perheen ja ihmisryhmän elämässä.

#### TUKIHENKILÖTOIMINNAN EETTISET PERIAATTEET

1. Tukihenkilötoiminnasta vastaa taustayhteisö.
  2. Tukihenkilötoiminta on luottamuksellista ja maksutonta.
  3. Keskusteluissa kunnioitetaan tuen tarvitsijan oikeutta itse määrittellä keskustelujen aihe ja tehdä omia ratkaisuja ilman tukihenkilön painostusta ja ohjausta. Kuitenkin tukihenkilö vastaa keskustelun laadusta auttavana keskusteluna.
  4. Tukihenkilöt ovat alan asiantuntijan tehtävään valitsemia ja kouluttamia henkilöitä ja ammattiauttajia. Tukihenkilöt osallistuvat jatkuvaan työnohjaukseen ja koulutukseen sekä allekirjoittavat kirjallisen vaitiolositoumuksen.
-

## KOMPUROINNISTA OIVALLUKSEEN

Martin Heideggerin filosofisten ajatusten  
käyttämahdollisuuksia muutokseen ja  
oppimiseen työnohjauksessa

Leena Heinonen & Eila Hendriksson



## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	56
LUKIJALLE.....	58
1 JOHDANTO.....	61
2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITTEET.....	63
2.1 Muutos ja oppiminen työnohjauksen näkökulmasta.....	63
2.2 Reflektointi välineenä muutokseen ja oppimiseen.....	63
2.3 Martin Heideggerin filosofisten ajatusten käyttömahdollisuuksia muutokseen ja oppimiseen työnohjauksessa.....	63
3 MUUTOS JA OPPIMINEN TYÖNOHJAUKSEN NÄKÖKULMASTA.....	64
3.1 Muutos.....	65
3.2 Oppiminen.....	67
3.3 Muutos ja oppiminen työnohjauksessa.....	68
4 OPI PYSÄHTYMÄÄN JA ANNA ITSELLESI MAHDOLLISUUS REFLEKTIOON.....	69
5 MITEN SITTEEN MARTIN HEIDEGGER TÄHÄN KUULUU?.....	71
5.1 Miellettäviä käsitteitä.....	71
5.1.1 Fenomenologiasta.....	72
5.1.2 Hermeneutiikasta.....	72
5.1.3 Eksistentialismista.....	73
5.1.4 Eksistentiaalinen fenomenologia.....	73
5.2 Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan.....	74
6 MARTIN HEIDEGGERIN AJATUS VAPAUTTAA TYÖNOHJAAJAN KAHLEISTA ...vai vapauttaako?.....	78
7 SOVELLUKSIA MARTIN HEIDEGGERIN AJATUKSISTA MUUTOKSEEN JA OPPIMISEEN TYÖNOHJAUKSESSA.....	80
8 POHDINTAA JA ARVIOINTIA.....	81
LÄHTEET.....	84

---

## TIIVISTELMÄ

Kehittämistehtävä perustuu Martin Heideggerin filosofisiin ajatuksiin. Pyrkimyksenä on ollut ymmärtää, miten M.Heideggerin ajatukset soveltuvat työnohjaustilanteisiin. Tarkoituksena on ollut myös itse kehittyä ja oivaltaa ajattelun merkitys omassa elämässä ja erityisesti työnohjaajaksi kasvamisen prosessissa.

Mitä sitten filosofia on? Ymmärrämme sen tieteenalana, jonka tehtävänä on kyseenalaistaa ihmisen olemassaoloon ja hänen elämänsä perusasioihin liittyviä käsityksiä. Filosofia esittää kysymyksiä, analysoi eri vastausvaihtoehtoja ja perustelee johtopäätöksiä. Sana filosofia tulee kreikan kielestä, missä se tarkoittaa alun perin viisauden rakastamista. (mm. Lauri & Elomaa 1999.) Teoreettinen filosofia kohdistuu ihmisten ajattelun tuloksiin, tiedon perusteisiin. Käytännön filosofia tutkii ihmisten toimintaa ja toiminnan perusteita, arvoja. Usein rajaa näiden kahden eritarkastelulähtökohdan välille on vaikea vetää. (mm. Sarvimäki & Kalkas 1996).

Kirjallisessa selvitystyössä on lähestytty työnohjaustilanteita muutoksen ja oppimisen käsitteiden näkökulmasta. Jos työnohjaajalle on annettu tavoitteeksi toimia työryhmien ohjaajina ja kehittämisen tukijoina on muutos ja oppiminen avainasemassa. Oivaltaminen, että oma ajatus toimii omien mahdollisuuksien ja voimavarojen käyttämisen edellytyksenä, on se anti, minkä juuri Martin Heideggerin vapauden filosofia meille antaa. Kehittämistehtävä on luonteeltaan pohdiskeleva.

Tarkoituksemme on haastaa lukija kyseenalaistamaan omia ajatuskulkuja. Pohtimaan miten oma ajatus syntyy ja millaisia ehtoja hän ajatusten kautta asettaa paitsi itselleen ja myös muille. Analysoimalla ilmiöiden välisiä sisäisiä suhteita henkilö pyrkii tietoisesti kehittämään omaa toimintaansa ja ajatusrakennelmia. Työn yhtenä tarkoituksena on löytää välineitä tämän ajattelun avuksi.

Tässä työssä esitellään lisäksi käsitteet: fenomenologia, hermeneutiikka, eksistentiaalisuus ja eksistentiaalinen fenomenologia, jotka toimivat ikään kuin siltana, jotta kykenemme käsittämään M Heideggerin ajatusten kaltaista filosofiaa. Apuna ymmärryksen syventymiseen olemme käyttäneet Lauri Rauhalan perehtyneisyyttä ihmisen olemassaoloon. Käsitteiden kohdalla olemme tehneet tietoisin valinnan ja käsitelleet niitä vain siinä määrin, minkä katsomme toimivan polkuna ns. vapauden filosofian (eksistentiaalismin) ymmärtämiseen.

Pyrkimyksemme on ollut analysoida teoreettista ja filosofista tietoa ja tuoda sitä konkreettisiin työnohjaustilanteisiin. Se millaisina ohjattavien ajatukset ilmenevät arjen todellisuudessa ovat hyvin erilaisia ja yksilöllisiä. Ristiriidat syntyvät usein näiden erilaisten näkemysten kautta. Työnohjaustilanteissa ohjattavan olisi hyvä löytää välineitä ja valmiuksia näiden ajatusten muuttamiseen, mikä avaa mahdollisuuden muutokseen ja oppimiseen.

### **Asiasanat**

Muutos, oppiminen, fenomenologia, hermeneutiikka, eksistentialismi, eksistentiaalinen fenomenologia ja filosofia.

## LUKIJALLE

*Matka mahdollisuuteen*

*otettava* *tämä on alku*  
*alkamisen alku*  
*oven avaus*  
*askel*

*astuin*  
*matkaan*  
*alan nähdä*

*liike*  
*ei katkea*  
*harppaan*

*askel*  
*pitenee*  
*enää lyhenemättä*

*sinne*  
*tänne*  
*vanhaan* *uutta*  
*kokonaisuudeksi*

*kulkeminen*  
*on*  
*ymmärtämistä* *näkemistä*

*osaan eteenpäin*  
*kartta*  
*vastaa* *maisemaa*

*olen*  
*osa* *maisemaa*

*maisema*  
*on*  
*minussa*

*olemuksen*  
*näkeminen*

*opin*  
*asenteen*  
*joka jättää*  
*maailman*

---

*avoimeksi  
uudelle  
uuden ymmärtämiselle*

Matti Itkonen 1996

*Tuska!*

*Kuulen,  
askeleet - niin vaitonaiset ja verkkaat*

*Onko ne minun?  
vai haamun, joka esittää minua?*

*askeleet - lyövät kuin basso takaraivossani;  
Olisiko aika tehdä jotakin?*

*Olen kadottanut luovuuteni, rakkauteni elämään  
Huudan , ”haluan elää!”*

*Haluan kokea*

*Elää, maistaa mettä*

*- tuntea kirpeän kosketuksen tuoksun,  
toivon salaisen kipinän*

*Avata kammioitteni portin puutarhaan...*

*- missä ruusut tuoksuu ja  
linnut laulaa suurellista sonaattiaan*

*Elää luonnossa, täydessä harmoniassa*

*- etsien vettä, joka virvoittaa*

*Luoden kaiken kauneuden*

*Tuska: miksi ahdistat minua?*

*Eila Henriksson 2002*

(Kehittämistehtävän alkutaipaleella syntynyt runo,  
kun valmiina piti olla selkeä suunnitelma tehtävän

---

luonteesta,  
...mutta olihan minulla runo!)

## 1 JOHDANTO

Tämän työn tekijöiden innostuksen alkulähteenä on toiminut Martin Heideggerin eksistentiaalinen ajattelu yksilön vapaudesta omiin valintoihinsa. Ihmisen olemassaolo on olennaisesti ajallista: hän syntyy olemassa oleviin puitteisiin, joissa hän elää tulevaisuuteen suuntautuvasti. Heitettyinä maailmaan, joka on ollut ennen häntä ja jatkaa olemistaan hänen jälkeensä, hän kulkee kohti kuolemaansa. Ihminen ei koskaan tavoita lopullista totuutta eikä kykene laatimaan koko elämänkattavaa filosofista järjestelmää. Ihmisen olemassaolo on aina keskeneräistä. Mm. Lehtinen Torsti (2002: 168)

Martin Heidegger kirjassaan silleen jättäminen (1991,25-26) kuvaa ihmisen ajattelukykyä: ihmisellä on olemuksensa perustassa kyky ajatella, ”henki ja ymmärrys” ja ihminen on määrätty ajattelemaan. Lisääntyvä ajattelemattomuus johtuu ilmiöstä, joka elää nykyihmisen syvimmissä ytimessä: Nykyihminen on paossa ajattelemista. Tämä pako ajattelemisesta on perustana ajattelemattomuudelle. Tähän pakoon ajattelemisesta kuuluu myös, että ihminen ei halua nähdä eikä myöntää sitä. Nykyihminen kieltää tämän paon ajattelemisesta. Hän puhuu aivan päinvastaisesta. Hän sanoo, että minään muuna aikana ei olla suunniteltu niin kauas tulevaisuuteen, tutkittu niin monenlaista ja niin kiihkeästi kuin nyt.

Viivymme hetken tässä problematiikassa, jotta ajattelumme yhdistyisi organisaatioissa havaittaviin ilmiöihin: mm. muutokseen ja oppimiseen. Lisäksi Heideggerin ajatukset kiinnostavat tulevia työnhajajia henkilökohtaisesti. Olisivatko ajatukset käyttökelpoisia työvälineitä työnhajauksilanteissa? Keskeneräisyyden oivaltaminen oman elämän suhteen vapauttaa. Ajallisuuden merkitys korostuu kuolevaisuuden ymmärtämisellä ja ajatuksella ettei elämä tule koskaan valmiiksi.

Elämä on tässä ja nyt, joten liika ajattelu tulevaisuuteen tekee meistä ”sitkun” – ihmisiä ja liika peilaaminen menneeseen, ”menneisyyden vankeja”. Miten organisaatioissa opittaisiin elämään nykyhetkeä? Oivaltamaan yksilön suhtautumisen merkitys itseensä ja työhönsä ja mikä merkitys tällä oivalluksella on työyhteisöjen kehittämiseen ja omaan jaksamiseen?

Oman asenteen muutos lähtee yksilöstä itsestä ja siitä millainen kyky hänellä on ymmärtää ja selittää asioita. Millaisessa suhteessa hän itse on omaan työhönsä ja organisaation rakenteisiin, jossa hän elämänsä elää. Työaikakin on 100 prosentista elämisenäikaa. Työ usein mielletään ikään kuin erillisenä muusta elämästä ja tällöin se saattaa aiheuttaa paineita. Esim. Omaan työhön liittyvät kehittymisen vaateet, saattavat tuntua yksilöstä raskailta, eikä osata ajatella sen vievän omaa kehitystä eteenpäin.

Työnohjauksella on mahdollisuus jäsentää omaa suhdettaan itseensä ja työhön. Tässä kohden tämän työn tekijät näkevät Heideggerin ajatusten tukevan yksilön kehittämistä omassa elämässään ja työssään. Näkemään itsensä osana suurem-

paa kokonaisuutta ja ymmärtämään kuitenkin henkilökohtaisen elämän merkitys juuri nyt. Organisaatiossa saattaa olla paljon asioita mihin ei juurikaan voi vaikuttaa. Tämä saattaa turhauttaa. Omien asenteiden tiedostamisen ja niiden merkitysten selventäminen antaa välineitä sietää epävarmuutta ja muutoksia, joissa nykyorganisaatiot elävät.

Irma Kiikkala ja Terttu Munnukka pohtii Tiedepolitiikka (3/94) lehdessä hoitotieteelliseltä kannalta elämisen malleja. Jokaisella ihmisellä on oma yksilöllinen tapansa toteuttaa omaa ihmisyyttään. Elämänsä sisältyy aina muutoksia ja ristiriitoja. Paitsi hoitotieteessä myös työnohjauksessa ollaan kiinnostuneita niistä tavoista ja toimintamuodoista, joiden avulla ihmisten elämänsä eri vaiheissa voitaisiin edistää hyvää vointia ja terveyttä. Pyrkimyksenä on auttaa ihmistä hallitsemaan itse omia elämäntoimintojaan, niin fyysisiä kuin henkisiä. Jokaisen ihmisen ajatellaan elävän erottamattomassa yhteydessä omaan kontekstiinsä. Hoitotieteen ja työnohjauksen kiinnostuksen kohteeksi tulevat ihmisen ja hänen ympäristönsä väliset yhteydet. Näissä tutkitaan miten nämä yhteydet voisivat olla hyvää vointia edistäviä.

Kiikkala ja Munnukka jatkavat samassa artikkelissa: ”Tärkeintä on, että ihminen tuntee olevansa arvokas ja kokee, että juuri hänen asiaansa paneudutaan juuri silloin, kun hän apua tarvitsee.” Tällainen näkökulma ei ole kaukana työnohjauksen näkökulmasta. Jokainen työntekijä organisaatiossa on tärkeä ja hänen työpanoksensa on merkittävä kokonaisuuden kannalta. Työ on siis merkityksellinen jokaiselle yksilölle sinänsä ja siten siis itsessään jo arvokas.

Tämän työn tekijät työskentelevät molemmat terveydenhuollon erikoissairanhoidossa ja kokevat työssään konkreettisesti muutoksen. Niukkenevat taloudelliset voimavarat ja väestön ikääntyminen luovat terveydenhuollolle aivan uudenlaisia paineita. Paineet kohdistuvat organisaatioissa työskenteleviin ihmisiin. Yhä nopeammalla vauhdilla tapahtuva muutos ahdistaa. Koulutuksen ja oppimisen näkökulma on tuotu ikään kuin ”pelastusrenkaana” työpaikoille, mutta näiden yhteensovittamisessa ei välttämättä ole aina onnistuttu. Idea kehittämisestä ja muutokseen asennoitumisesta on ymmärretty väärin: enemmänkin lisääntyvä nä työtaakkana, kuin helpottavana voimavarana.

Niukkenevat voimavarat ovat kuitenkin todellisuutta ja rahan antamat taloudelliset raamit tosiasia. Miten yksiköt selviytyvät näissä organisaatioissa? Tämän työn tarkoitus on tuoda filosofista pohdintaa ja erilaisia näkökulmia tuon ahdistuksen keskelle. Auttaako se mitään, sen voi jokainen lukija itse määrittellä. Tarkoituksena on kuitenkin herätellä ajattelemaan ja luoda tilaa muutoksen ja oppimisen mahdollisuudelle.

---



## **2 KEHITTÄMISTEHTÄVÄN TARKOITUS JA TAVOITTEET**

### **2.1 Muutos ja oppiminen työnohjauksen näkökulmasta**

### **2.2 Reflektointi välineenä muutokseen ja oppimiseen**

### **2.3 Martin Heideggerin filosofisten ajatusten käyttömahdollisuuksia muutokseen ja oppimiseen työnohjauksessa**

Tämän työn tekijöiden käsityksenä on se, että muutos on dynaaminen ilmiö (vrt. myös Ruohotie 1996, 1997,). Muutos nähdään oppimisena. Ilman ihmisten oppimista ei tapahdu muutosta. Jotta työssä tapahtuisi muutosta: organisaatioiden tulee muuttua toisistaan oppiviksi yksiköiksi. Miten tämä tapahtuu, on monien asioiden yhteistyön tulos. Tämän kehittämistehtävän kontekstina toimii työnohjaus ja sillä voi olla keskeinen rooli muutoksen mahdollistajana työyhteisössä. Muutosta voi tapahtua sekä yksilön, että ryhmän tasolla.

Muutos voidaan ajatella lähtevän yksilöstä itsestään. Tässä yhteydessä tutustuminen Martin Heideggerin filosofisiin ajatuksiin saattaa helpottaa suhtautumista omaan itseensä ja tulevaisuuteen, niin työelämässä kuin arjen rutiineissa.

Lehtovaara ja Jaatinen julkaisussa ”Matkalla mahdollisuuteen” (1994:96) pohtivat elämää M Heideggerin ajatusten siivittäminä: Jokaisella ihmisellä omassa olemisessaan on myös olemassa jonkinlainen suunnitelma: jokainen meistä elää tietysti oman menneisyytensä mukaan, mutta jokainen elää kohti tulevaisuutta. Kaikki tietävät vertauksen, joka on tehty länsimaisen ja itämaisen ajattelun välillä: itämainen ajattelu on sellaista, jossa ihminen seisoo kasvot menneisyyteen päin ja selkä tulevaisuuteen päin, koska tulevaisuudesta hän ei tiedä mitään, mutta menneisyyden hän tietää. Länsimainen ihminen on sellainen, joka seisoo täysin toisinpäin, selkä menneisyyteen päin ja kasvot tulevaisuuteen päin, koska hän on suuntautunut nimenomaan siihen, mitä vielä ei ole.

Kirjassa: Oleminen ja aika (2000: 450) Martin Heidegger pohtii historian merkitystä olemista muovaavana tekijänä. Mennyt tarkoittaa sellaista, joka ei enää ole esillä tai on vielä esillä, mutta sillä on vaikutusta nykyisyyteen. Historia ei tarkoita menneisyyttä menneenä, vaan polveutumista menneestä. Kaikki, millä on historia, on yhteydessä johonkin tulevaan. Tällöin kehitys on milloin nousua milloin rappiota. Edelleen historia tarkoittaa sellaisen olevan kokonaisuutta, joka muuttuu ajassa, nimittäin ihmisen, inhimillisten sidosten ja kulttuurin muutoksia ja kohtaloita erotuksena luonnosta, joka niin ikään liikkuu ajassa.

---

Mielestämme historian ja tulevaisuuden peilaaminen nykyhetkeen on olennainen osa työnohjausta. Miten olemme tulleet siihen tilanteeseen ja mihin olemme menossa ja miten voimme vaikuttaa siihen tässä hetkessä. Keskustelemme siitä, mikä meidät toi juuri tähän tilanteeseen.

Lehtovaara ja Jaatinen jatkavat: (1994: 97) Mikään ihmisen tutkiminen ei koskaan voi lähteä tilanteesta, jossa me olisimme jonkinlaisessa nollatilanteessa, jossa ei vielä ole tapahtunut mitään eikä kukaan ole vielä käsittänyt mitään. Koska me kaikki olemme ihmisiä ja pyrimme ymmärtämään itseämme tai toisia ihmisiä, meidän täytyy aina lähteä siitä, että jokaisella ihmisellä – siis minulla ja teillä kaikilla muilla, minulla ja asiakkaallani – on aina olemassa oma historiansa.

Heidegger pohtii, mitkä sellaiset asiat ovat jo olemassa, kun kaksi ihmistä kohtaa toisensa tai kun toinen ihminen yrittää ymmärtää toista tai selittää itseään. Hän tulee siihen tulokseen että on joitakin asioita, jotka ovat aina edeltäkäsin olemassa. Kokonaisuutta, josta hän tässä yhteydessä puhuu, hän nimittää esiymmärrykseksi. (Lehtovaara: Dialogi, matkalla mahdollisuuteen 1994:97)

### **3 MUUTOS JA OPPIMINEN TYÖNOHJAUKSEN NÄKÖKULMASTA**

Juutin & Lindströmin mukaan (1995, 4) Organisaatiolla on nykyisissä nopeasti muuttuvissa, monimutkaisissa oloissa suuri tarve sopeutua uudenlaisiin ympäristöihin. Tässä eivät useinkaan riitä passiiviset sopeutumisen muodot, vaan tarvitaan aktiivisia sopeutumisprosesseja. On tarvetta kehittää organisaatiosta oppiva organisaatio, joka kykenee muuntumaan jatkuvasti. Tämä edellyttää kykyä tarkastella organisaatiokulttuurin syvärakenteen symbolista kenttää.

Juuti ja Lindström jatkaa: (1995, 4-5) Kulttuurin syvärakenne ilmenee symbolisena kenttänä esimerkiksi myyteissä, tarinoissa, rituaaleissa, perinteissä, arvoissa yms. Kulttuurin syvärakenteen muuttamiseksi on symbolisen kentän ominaispiirteet ymmärrettävä ja tulkittava sekä ”uudelleen mytologisoitava” eli pyrittävä tuomaan kulttuurin syvärakenteen ominaisuuksia ihmisten tietoisuuteen. Alitajunnassa olevien mielikuvien uudenlainen tiedostaminen mahdollistaa oivalluksen, jonka kautta tutut ilmiöt saavat uudenlaisen selityksen. Ajattelutapojen muuttuminen auttaa suuntaamaan mielikuvien muuttumisen myötä ihmisten energiaa uudella tavalla.

Myös työnohjauksessa, jos halutaan ottaa muutos ja oppiminen työntekijän yhdeksi näkökulmaksi sietää työssä aiheutuvia muutoksia, on syytä tarkastella muutosta ja oppimista hieman syvällisemmin. Kulttuurin aiheuttamia rakenteita on hyvä pyrkiä ymmärtämään. Työnohjaus voidaan siis osin katsoa olevan aktiivista sopeuttamista työelämän tarpeisiin ja siellä vallitseviin kulttuurillisiin oloihin.

Toisaalta Juutin & Lindströmin (1995,146) mukaan ihmiset ovat työyhteisönsä ja ammattinsa luoman kulttuurin vankeja. Kulttuurin kahleita on vaikea murtaa. Ihmisen on vaikea hyväksyä oman viitekehänsä rajallisuutta, sillä omia uskomuksia ja omaa persoonaa pidetään oikeana. Niitä ei saa kyseenalaistaa, sillä silloin oma olemassaolo on uhattuna. Ihmisen on opeteltava näkemään itsensä ja suhteensa kulttuuriin uudella tavalla. Pohtiva, oivaltava ajattelutapa mahdollistaa syvällisen muutoksen, syvällinen muutos on mahdollista toteuttaa vain aidossa, rehellisessä, avoimessa sekä innovatiivisessa vuorovaikutuksessa.

### 3.1 Muutos

Mitä muutos on? Kuinka sitä voidaan lähestyä ja miten siihen tulisi suhtautua? Muutos käsitteenä, antaa kuvan siitä, että olemme jatkuvasti menossa eteenpäin. Kyse on dynaamisesta ilmiöstä, jonka aikana ihmiset joutuvat käyttämään kaiken aistikapasiteettinsa hyväksi, etenkin kun puhutaan työstä ja siihen liittyvästä toiminnasta.

Työelämään liittyvät muutokset ovat keskeisiä ihmisten kannalta. Muutokset aiheuttavat niin psyykkisiä, fyysisiä kuin sosiaalisiakin paineita. (esim. stressi ja toimeentulo.) Toisaalta muutos on voimavara, joka mahdollistaa ihmisten kehittymiseen ja oppimiseen liittyviä asioita (esim. uuden luominen, omien kykyjen monipuolinen käyttö ja onnistumisen elämykset).

Muutos edellyttää laadullisesti uudenlaista tapaa ajatella, havaita ja toimia. Se on kokoajan käynnissä oleva prosessi, joka perustuu avoimeen vuorovaikutukseen ja jatkuvaan palautteeseen (Koiranen & Pohjansaari 1994:70).

Honkanen (1998,131-132) kuvaa muutosta organisaatiossa **kolmen erilaisen tason** mukaan: yksilöiden muuttumisen ja kehittymisen, organisaatioiden rakenteiden ja koko alan rakenteiden muuttumisen kautta.

1. Organisaatioissa pyritään asettamaan yksilöt *alkaa aina yksilöstä*. Organisaatiot *Muutos* eivät kykene itse korjautuvaan oppimiseen sellaiseen vastatusten esiintyvien ongelmien ja ristiriitojen kanssa. Näin saadaan aikaan vallitsevien käytäntöjen kritiikkejä, jonka kautta kehitetään uusia toimintamalleja.
2. Toisen näkemyksen mukaan *muutos voi alkaa organisaatioiden rakenteiden ja järjestelmien muuttumisella*.
3. Kolmas näkökulma muutokseen on *koko alan rakenteiden muuttuminen* (esim. yhteiskunnassa tapahtuneet muutokset: taloudelliset, poliittiset ja koulutukselliset muutokset, väestön vanheneminen).

Jalava & Virtanen (1995: 116-117) kirjassaan, tietoa luova projekti, polku oppivaan organisaatioon, kuvaavat muutosta Stjernbergin (1993) *muutosteesien* mukaan mm.:

- Elämme muutoskulttuurissa, ts. on muotia puhua muutoksesta.
- Muutostyö edellyttää kaikkien osapuolten kokonaisvaltaista sitoutumista ja ymmärrystä muutoksen tavoitteista. Muutos edellyttää sitoutumista sekä vertikaalisella että horisontaalisella tasolla.
- Organisaatioiden muuttaminen tulee toteuttaa organisaatioiden toimintaan perustuen.
- Muutosprosessia ei saa johtaa seuraamalla orjallisesti jotain tiettyä ”muutosmetodia”, välineet tulee sovittaa oman organisaation tarpeisiin.
- Konsultteja voi käyttää tukijoina ja neuvonantajina –itse muutostyön tekevät organisaatiossa toimivat ihmiset.
- Pysyvät muutosratkaisut edellyttävät pitkäjänteistä strategista päätöksentekoa.

Edellä esitetty luettelo tuo tiivistetyssä muodossa esiin organisaatioiden ongelmakohtia. Asioita, joista siis voidaan pahimmassa tapauksessa ahdistua, jopa masentua. Mielestämme työnohjaus on yksi tapa hallita muutosta ja sen tuomia mahdollisuuksia.

Tulevina työnohjaajina olemme aika surullisia terveydenhuollon tämän hetken tilasta, jossa raha kuitenkin määrittelee voimavarojen käytön ja antaa toiminnalle tiukat raamit. Auttaako strateginen suunnittelu yksittäisen työntekijän asemaa? Strategiaan on kirjattu kauniita lauseita työntekijän motivoinnista ja viihtymisestä työssä. Emme tässä yhteydessä kuitenkaan keskity sen enempää tähän problematiikkaan, vaan pikemminkin suuntaamme ajatuksemme työnohjauksen mahdollisuuksiin.

Leila Keski - Luopa (2001, 349) kertoo, että työnohjauksen ulkoiset puitteet määrittävät jo ennalta sen, mitä työnohjausprosessin sisällä voi tapahtua. Valittavan usein ulkoiset puitteet ovat jo ennalta rajattuja niin niukoiksi, että ne rajaavat mahdollisuuksia tavoitteiden asettamiseen. Vaikka ohjattavalla itsellään olisi motivaatiota ja tarvetta kehittyä alansa ammattilaisena työnohjauksen avulla, hänen mahdollisuutensa käyttää työnohjaajaa apunaan voivat jäädä taloudellisten tai ajallisten resurssien niukkuuden vuoksi hyvin rajalliseksi. Väistämättä hän joutuu tinkimään tavoitteistaan, samoin työnohjaaja.

Työnohjaajan sisäisen työskentelyn merkitys korostuu siis sitä enemmän, mitä niukemmat ovat ulkoiset puitteet. Kuultuaan ohjattavansa tarpeet ja ne ulkoiset resurssit, jotka hänellä ovat käytössään, ohjaaja joutuu suhteuttamaan omat tavoitteensa siihen. Hän joutuu mielessään määrittelemään, mistä hän joutuu lupumaan ja mistä hänen kannattaa pitää tinkimättömästi kiinni, jotta hyöty ohjattavan kannalta olisi maksimaalinen. ( Keski - Luopa 2001, 349)

Esimerkkinä tästä ovat omat kokemuksemme, että työnohjauksen järjestäminen terveydenhuollon organisaatioissa on hankalaa. Ajan löytäminen ohjaukselle on lähes mahdotonta. Mikä johtuu työn jatkuvuuden luonteesta: ihmisten hoito on keskeytymätöntä. Työntekijät ikään kuin temmataan arkisen aherruksen keskeltä työnohjausistuntoihin, mikä ei aina suju ihan ongelmitta. Kestää aikansa ennen kuin rauhoitutaan ja saadaan tilaa ajattelulle ja pohtimiselle. Tämä asettaa työnohjaukselle ammatillisia haasteita nimenomaan ohjaajan näkökulmasta.

### 3.2 Oppiminen

Mitä oppimisella tarkoitetaan? Tässä työssä emme aio määritellä oppimista erilaisten näkemysten mukaan, vaan pyrimme luomaan yleiskäsityksen, mikä voidaan rinnastaa muutoksen ja oppimisen väliseksi dialogiksi. Mm. Jalava & Virtanen (1998, 27) ovat kuvanneet oppimista Ellströmin (1996) mukaan seuraavanlaisesti. ”Oppimisella ymmärretään suhteellisen pysyviä muutoksia yksilön kompetenssissa (pätevyudessa), joka on syntynyt yksilön yhteistoiminnassa ympäristönsä kanssa. Määritelmässä painottuvat oppimisen tavoitteellisuus, konstruktiiivisuus (suunnitelmallisuus), tilannekohtaisuus ja sosiaalinen luonne.”

Yksilössä tapahtuvaa muutosta sanotaan oppimiseksi. Yksilö on tiedon luoja. Ilman yksilön oppimisprosessia emme voi ajatella organisaatioidenkaan oppivan. Oppiminen tapahtuu työntekijöiden kautta. Menestyvä organisaatio pyrkii jatkuvasti kehittämään henkilöstönsä valmiuksia, jotta nämä kykenisivät entistä paremmin vastaamaan yhä monimutkaisemman ja nopeasti muuttuvan tietoyhteiskunnan organisaatioille asettamia haasteita. Yksilö tarvitsee organisaatiolta niiden suomia suhteita ja välineistöä saadakseen tiedon luomisen mahdollisuuksia ja päästäkseen oppimaan. Sidos on molemminpuolinen. (mm. Juuti 1989, 75, Ruohotie 1997,47)

Kuten edellä jo pohdimme muutosta ja oppimista rinnakkain. Haluamme tässäkin yhteydessä tuoda esiin oppimisprosessin kautta tapahtuvan muutoksen mahdollisuuden. Työnohjauksessa on kysymys mahdollisuudesta, jonka työnantaja on työntekijöilleen tarjonnut.

Pekka Hämäläinen kirjassaan Myönteisyyden mahtava voima (1993, 9), kirjoittaa:

*Useimmat meistä eivät koskaan voita elämän suuria palkintoja. Oscaria, Emmyä, Nobelia. Mutta meille on jokaiselle tarjolla niitä hieman pienempiä - vaikka joka päivä. Taputus olalle, suukko, puolen kilon ahven saaliiksi, täysikuu, vapaa pysäköintipaikka, revontulet, suurenmoinen päivällinen, häikäisevä auringonpaiste, kuuma keitto, kylmä olut. Älä jätä käyttämättä ja huomaamatta elämän suuria etuisuuksia. Nauti niistä. Niitä riittää meille kaikille.*

### 3.3 Muutos ja oppiminen työohjauksessa

Ruohotien (1997, 47-48) mukaan muutoksessa on kyse oppimisesta. Luomalla tietoa organisaatiot elinvoimaistavat itseään ja pyrkivät erottautumaan kilpailijoistaan. Elinvoimaisuus vaatii kolmen tekijän läsnäoloa ja toimintanaa: 1. Yksilöiden tiedonluomisen ja toimintojen *koordinointi*. 2. *Sitoutuminen* organisaation tehtävään, joka varmistaa ponnistelun, aloitteellisuuden ja yhteistyöhalun. 3. Muutoksen toteuttajaksi organisaatio tarvitsee lisäksi *uusia taitoja ja uutta pätevyyttä*.

Tiedonluomisen ja toimintojen *koordinointi* on jatkuvasti ongelmia tuottava osa-alue työryhmissä. Miten, millaista ja kuka on vastuussa informaation eteenpäinmenosta? Usein se katsotaan esimiehen tai johtajan tehtäväksi. Työnohjausryhmissä on syytä kuitenkin keskustella varmasti siitä, mitä informaatio ja sen kulku tarkoittaa yksittäisen työntekijän kannalta ja kuinka hän omalla kohdallaan voisi vaikuttaa asioihin, ettei syntyisi: ”ei ole kerrottu minulle” –tilanteita. Ehkä tämänlaatuisen ajattelun luominen auttaa ymmärtämään tiedonkulkuun liittyvien ongelmien ymmärtämistä. Tähän asiaan voi varmasti jokainen työryhmän jäsen vaikuttaa paitsi terästämillä omaa tarkkaavaisuuttaan myös ideoimalla uusia malleja tiedonkulun suhteen.

Työnohjauksessa ajattelun palauttaminen perustehtävään on *sitoutumista* organisaatioon ja omaan työhön. Henkilökohtaisen motivaation löytäminen oman työn kehittämiseen vaatii muutosten perusteellista ymmärtämistä ja sitä kautta oppimista. Tämä taas vaatii työnohjaajalta taitoa viedä keskustelua eteenpäin siten, että muutokset nähtäisiin enemmänkin uudistavana ja motivaatiota lisäävänä tekijänä. Ei pakkoina tai käskytyksinä. Usein visioiden luominen tulevaan helpottaa muutosprosessien hyväksyntää. Peilaaminen tulevaan saattaa helpottaa oppimisprosessiin kuuluvan ”tuskan” sietämistä.

*Uudet henkilöt* nähdään organisaatioissa muutokseen kuuluvana. Etenkin terveydenhuollon organisaatioissa jatkuva opetusvelvollisuus saattaa uuvuttaa henkilökunnan. Opiskelijoiden opettaminen ja uusien henkilöiden perehdyttäminen on jatkuvaa. Toisinaan ”tuska” syntyy siitä, kun ajatellaan vakituisen henkilökunnan olevan ikään kuin pysyvä, muuttumaton. Kuitenkin näissä ryhmissä tapahtuu jatkuvasti muutoksia. Eläkkeelle siirtyminen, sairastuminen ja muutokset yksilön henkilökohtaisessa elämässä aiheuttaa muutoksia työryhmiin. Aina, joku on lähdössä ja uusi tulossa tilalle. Muutokset suhteutettuna jokaisen yksilön työhistorian erivaiheisiin ja näiden asioiden pohdiskelu esim. työnohjaus ryhmässä voi olla helpottavaa.

Työnohjauksessa muutoksen olemassa olo on siis tärkeä huomioida. Keski-Luopa kirjassaan työnohjaus vai superviisaus (2001,165) pohtii muutoksen merkitystä:

*Yksilöllä on siis tarve ja taipumus muovailla yhteisön kulttuuria omia psykologisia tarpeitaan palvelemaan. Siksi muutos yhteisön kulttuurissa edustaa ryhmän jäsenelle uhkaa, joka saa hänet vastustamaan muutosta.*

Työn tiimellyksessä ei aina tule ajateltua organisaation olemassaolon merkitystä. Usein jäsenet pyrkivät ajattelemaan omaa viihtyvyyttään ja sen päivän merkitystä itselle hyvinkin henkilökohtaisella tasolla. Perusasiat saattavat unohtua ja mennään mukaan hyvinkin itsekeskeisiin ajattelumalleihin. Muutos koetaan uhkana omaa näkemystä kohtaan ja vastustus on sen mukaista. Ilmiö on varmasti kaikille tuttu.

Työnohjaajalta vaaditaan muutoksen merkityksen oivaltamista paitsi henkilökohtaisesti, myös taitoa nähdä muutos oppimisen paikkana, joka tarjoaa jokaiselle yksilölle haasteen tarttua muutokseen toisin kuin vain vastustamalla.

Ruohotien kirjassa kannustava johtaminen (1990: 104-105) kuvataan: Muutos on ammattitaitoa lisäävä prosessi ja koulutus on osa muutostapahtumaa. Ihmiset voivat ymmärtää ja hyväksyä muutoksen, mutta heiltä puuttuu usein tarvittava taito ja kyky uuden suunnitelman toteuttamiseksi.

Muutos ja oppiminen työelämän kannalta merkitsee sitä, että työntekijän on asennoiduttava jo työhön ryhtyessään siihen, että työ muuttuu koko ajan. Työntekijän kyky ennakoita työssään tapahtuvia muutoksia parantaa yksilön oppimista ja sen myötä työntuloksia. Muutoksen kautta oppimisesta työntekijälle mahdollistuu innovatiivinen, uusien ideoiden ja kekseliäisyyden oppiminen. Muutoksen kautta oppiminen on palkitsevaa ja johtaa jatkuvaan kehittymiseen. Ehkä työnohjausryhmissä voitaisiinkin miettiä, miltä se tuleva maailma näyttäisi muutoksen jälkeen. Mitä hyvää ja mitä huonoa se tuo tullessaan ja voisiko siitä kenties oppia jotakin?

#### **4 OPI PYSÄHTYMÄÄN JA ANNA ITSELLESI MAHDOLLISUUS REFLEKTIOON**

Mezirowia & Schönin artikkelissaan, kirjassa oppiva organisaatio, (1999,145) pohtivat työntekijän toiminnan ja ajattelun välistä vuorovaikutusta, sekä työntekijän roolin merkitystä ongelmatilanteita ratkaistaessa. Ongelmatilanteissa työntekijä joutuu jäsentämään tilannetta ja määrittelemään, mistä on kysymys ja mikä on oleellista. Schönin tekemät tutkimukset osoittavat, että oppiminen on syvällisempää silloin, kun oppijat joutuvat määrittelemään tilannetta ja omaa ymmärrystään uudelleen yhdessä muiden kanssa, esim. ongelmaa tutkivissa ryhmissä.

Mezirowin mukaan (1991,20) oppiminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa olemassa olevaa tulkintaa todellisuudesta käytetään lähtökohtana muodostettaessa uutta tai parempaa tulkintaa. Tässä uudelleen tulkinnassa käytetään avuksi kokemusta. Uutta tapaa tulkita ja ymmärtää tilanne käytetään siten hyväksi toiminnan uudelleen suuntaamisessa.

---

Muutoksista oppiminen tapahtuu siis arkisen toiminnan yhteydessä. Sen merkitys on siinä, että on opittava pysähtymään. Hetkittäinen pysähtyminen on asetettava muutoksen oppimisen tavoitteeksi. Muutoksen oppimisessa siirrytään konkreettisesta työstä abstraktin käsitteen muodostukseen. (Räsänen 1994,124-129)

Tämän työn tekijät pohtivat mitä Räsänen tuolla ilmaisullaan tarkoittaa? Yksi työnohjauksen tavoite on oppia pysähtymään arkisen työn keskellä ja kyseenalaistamaan tekemänsä, jotta kehittymiselle jäisi tilaa. Mielestämme abstraktin käsitteen muodostaminen tarkoittaa sitä, että osataan kuvitteellisesti ja **reflektoinnin** kautta pohtia mitä muutos on? Sitten kun huomaamme muutoksen tapahtuneen, voimme pohtia mitä olemme oppineet ja miten pääsimme siihen missä juuri nyt olemme.

Kysymys on siis riittävän ajan antamisesta ajattelulle. Jos emme koskaan pysähdy miettimään, funtsimaan tai edes huokaamaan. Voimmeko silloin odottaa tulevalta mitään?

Työnohjausryhmissä tämänlaatuinen peilaus esimerkiksi kysymysten muodossa omaan työhön saattaa auttaa avaamaan ohjattavan ajattelun: Mitä muutos on minun työssäni? Mitä se merkitsee ja edellyttää minulta henkilökohtaisesti? Merkitseekö se kenties uuden opettelua ja asioiden tekemistä toisin? Vanhojen toimintatapojen kyseenalaistamista. Mitä hyvää ja mitä huonoa tämänhetkisessä tilanteessa on ja parantaako uusi malli työn tekemistä oleellisesti? Miten voisin oppia suhtautumaan uuteen toisin? Annanko uudelle ajattelulle tilaa vai onko käytössä ollut malli niin rakas etten voi siitä luopua?

Sarala & Sarala (1999, 139-140) Tuovat esiin, että **reflektointi** on jatkuvaa ja aktiivista itse -arviointia, jonka kohteena ovat omat käsitykset, uskomukset ja tietämisen muodot. Reflektoinnin edellytyksenä on avoin asennoituminen ja älyllinen ajattelun taito. Oppimisen yhteydessä reflektointi voi olla myös yhteistoiminnallisesti tapahtuvaa sosiaalista pohdintaa, jonka kohteena on esim. ryhmän yhteinen tehtävä.

Työnohjausryhmissä sosiaalinen pohdinta lienee parhaimmillaan, kun työntekijä ylittää oman kokemuksensa rajat ja asettaa itselleen ohjaajan avustuksella kysymyksiä, joita edellä esitimme. Esittämämme luettelo ei suinkaan ole aukoton. Tämänlaatuiset kysymykset toivon mukaan saavat aikaan ajattelua ja ”orastavaa” syvällisempää pohdintaa. Reflektoinnin alkaessa olemme aivan uudenlaisen tilanteen edessä, aivan kuten virittäisimme ”antennimme” uudelle taajuudelle. Olemme pystyneet kyseenalaistamaan oman erinomaisuutemme ja annamme itsellemme mahdollisuuden. Mahdollisuuden ajatteluun.



## 5 MITEN SITTEEN MARTIN HEIDEGGER TÄHÄN KUULUU?

Kehittämistehtävän johdanto kappaleessa viittasimme Martin Heideggerin silleen jättäminen teokseen. Kirjassaan hän pohtii nykyihmisen pakoa ajattelemisesta. Tämä syytti oman ajatuksemme tulevina työnohjaajina. Mikä merkitys ajattelemisella on työnohjauskuvioissa? Miten Heideggerin ajatuksia työnohjaustilanteissa, niin ryhmissä kuin yksilönkin kannalta, voisi ja on sopivaa viljellä? Tämän työn tekijöiden mielestä Heideggerin eksistentiaalistiset ajatukset ja yksilön henkilökohtaiset pohdinnat ovat erittäin merkittäviä juuri yksilön henkilökohtaisen kasvun ja oppimisen kannalta. Kuten edellä jo olemmekin pohtineet kirjallisuusviitteiden kautta muutosta oppimisen näkökulmasta.

*Kun asennoidumme todellisuuteen silleen jättäen, emme enää näe olioita vain teknisesti. Tällöin ajattelemme mietiskelevästi tai mieltien, pyrkien etsimään ”mieltä siitä, mikä meidän jokaisen olemusta välittömästi ja vakaasti koskettaa” (mm. Heidegger 1991,24, Dialogissa osal –matkalla mahdollisuuteen 1996).*

Eli mikä **”mieli”** asioilla on ja missä suhteessa ne ovat minun ja työni kanssa. Tässä yhteydessä näkökulman on oltava työnohjauksellinen. Mielekkyyks tulee löytää yksilön ja työn välisestä suhteesta.

Seuraavassa on pyrkimyksemme luoda polku Heideggerin ajatuksiin. Tässä yhteydessä on syytä selvittää muutamia käsitteitä, jotta lukijan on helpompi ymmärtää mitä Heideggerin teoreettiset pohdinnat voi tuleville työnohjaajille antaa. Tämän työn tekijät ovat samaa mieltä siitä, että Heideggerin ajattelun mahdollisuudet ovat moninaiset.

Perehdyttyämme Heideggerin ajatuksiin olemme vakuuttuneita teorian toimivuudesta työnohjaus -kuvioissa. Kyse taitaa olla oivaltamisesta? Joku voi tietenkin ajatella, että olemme eksyneet täysin väärälle polulle? Tässä yhteydessä on kuitenkin perusteltua uskoa, että Heideggerin ajatusten edes osittainen oivaltaminen, on tukenut meitä työnohjaajaksi kasvun prosessissa. Heideggerin ajatusten siivittäminä olemme löytäneet ”mielen” mm. tämän kehittämistehtävän toteuttamiseen.

### 5.1 Miellettäviä käsitteitä

Käsitteet joita seuraavassa käymme läpi ovat: **fenomenologia**, **hermeneutiikka**, **eksistentiaalisuus** ja näiden yhdistelmä **eksistentiaalinen fenomenologia**, jota kirjallisuudessa Heidegger edustaa.

### 5.1.1 Fenomenologiasta...

Fenomenologia on Edmund Husserlin ja hänen seuraajiensa (mm. Heidegger) kehittämä filosofian suuntaus, jossa korostetaan ilmiöiden eli fenomeenien tutkimista. Fenomenologinen psykologia on haara, jossa tutkittava ilmiö pyritään ymmärtämään eikä vain kuvaamaan. (Suuri sivistyssana kirja 2001)

Fenomenologisesti ajatellen ihminen on selittävä olento, joka alituisesti pyrkii ymmärtämään todellisuutta. Selittäminen ja ymmärtäminen eivät ole vain välineitä, joita ihminen käyttää hyväkseen voidakseen tulla toimeen suhteessaan maailmaan, vaan ensisijaisesti aitoja inhimillisiä ilmauksia ihmisen maailmassa olemisesta. Kyky ymmärtää on ihmiselle suotu ominaisuus, joka tekee hänen kokemuksensa omasta olemassaolostaan mahdolliseksi (Keski- Luopa 2001:363).

### 5.1.2 Hermeneutiikasta...

Hermeneutiikka on filosofisen näkemyksen mukaan Ihmisen olemassaolon selittämiseen pyrkivä suuntaus ja hermeneuttisella tarkoitetaan hermeneutiikkaan perustuva tai liittyvä; tulkitseva, selittävä. (Suuri sivistyssana kirja 2001)

Hermeneuttinen kehä tarkoittaa siis osien ja kokonaisuuden paradoksaalista yhteen kietoutumista. Kokonaisuutta ei voi ymmärtää ilman osiaan, joista tuo kokonaisuus koostuu, eikä osia voi ymmärtää irrallisina, koska ne saavat mielekkään merkityssisällön vain suhteessa siihen kokonaisuuteen, johon ne kulloinkin kuuluvat. Hermeneuttinen kehä tarkoittaa siis sitä, että pyrkimyksessä ymmärtää jotakin kokonaisuutta sitä ei voi irrottaa osistaan, eikä osia tästä kokonaisuudesta.

Hermeneuttisen kehän käyttö ajattelussa tarkoittaa niiden ymmärtämysyhteyksien etsimistä, joiden kautta jokin yksittäinen kokemus tulee mahdolliseksi ymmärtää. Jokin kokemus voi aluksi olla hyvin kokonaisvaltainen elämys. Sellaisena sitä ei voi kuitenkaan vielä ymmärtää. Sen voi vain tuntea.

Jotta tuo kokemus tulisi mahdolliseksi ymmärtää, se edellyttää tuon kokonaisuuden jäsentämistä, niihin elementteihin, joista se on koostunut. Vasta silloin voidaan oikeastaan puhua kokemuksesta, koska elementtiensä jäsentämisen kautta sillä on jo merkitys, mieli. Mutta jotta voitaisiin ymmärtää, miksi tuo kokemus saa juuri sellaisen merkityksen kuin sillä on, se edellyttää kokemuksen elementtien jäljittämistä historiallisiin merkitysyhteyksiinsä. Vasta niiden ymmärtämisen kautta, myös kokemuksen luonne tulee mahdolliseksi ymmärtää paremmin (Keski- Luopa 2001,192).

### 5.1.3 Eksistentialismista...

Suuri sivistyssanakirja määrittelee eksistentialismin filosofiseksi opiksi, jossa olemassaolon arvo on toiminnassa ja ihmisellä on vapaa tahto (2001,98).

Kysymys on siis olemassaolosta ja sen välisistä suhteista muihin ihmisiin, asioihin ja kulttuuriin. Kaikkein mikä on suhteessa johonkin, yksilön ja hänen elämänsä todellisuuteen tässä ajassa. Tässä pyritään nimenomaan abstraktilla tavalla kuvaamaan omaa suhdetta itseen ja muuhun eli keskitytään miettimään näiden suhteiden merkityssisältöjä. Lisäksi korostetaan, että ihminen on vapaa valitsemaan näiden suhteiden merkitysten välillä, joita siis voi olla useampia. Siitä tulee eksistentialismin kohdalla sanonta vapauden filosofia.

### 5.1.4 Eksistentiaalinen fenomenologia...

Eksistentiaalisessa fenomenologiassa korostetaan erityisesti avoimuutta todellisuudelle ihmisen olemisen keskeisenä ulottuvuutena. Se merkitsee epävarmuuden hyväksymistä ja sietämistä, jatkuvaa valmiutta muuttaa käsityksiä. Näin ollen eksistentiaalisen fenomenologian ihmiskäsitys ei voi olla valmis kaava, jota sovelletaan todellisuuteen ilman, että se asetetaan samalla kyseenalaiseksi. Fenomenologisessa lähestymistavassa todellisuus nähdään salaisuutena. Se tarkoittaa avoimuutta sen suhteen mitä ihminen voi tietää. Se tarkoittaa, ettei valmiiksi lyödä lukkoon käsitystä siitä, mitä tarkasteltavana oleva ilmiö on. (mm. Keski-Luopa 2001,202, Paunonen & Vehviläinen- Julkunen 1997,152-159)

Keski- Luopa (2001,203) pohtii kirjassaan työnohjaus vai superviisaus: *Kyseenalaistaminen ei siis tarkoita vain toisten ajatusten kyseenalaistamista, vaan mitä suuremmissa määrin omien ajatusrakennelmien kyseenalaistamista. Heideggerin ajatuksista vaikutteita saanut eksistentiaalista fenomenologiaa kutsutaankin tästä syystä joskus epäluulon hermeneutiikaksi. Teoria ei tyydy vain kaatamaan todellisen näkemisen tiellä olevia esteitä, vaan paljastamaan ihmisen maailmassa olemisen ontologisia (oppi olevaisuuden perusominaisuudesta) perustoja. Vaikka emme koskaan löydä lopullista totuutta siitä todellisuudesta, jossa elämme aidon reflektoinnin avulla voimme saada siitä kuitenkin jatkuvasti paremman käsityksen.*

Torsti Lehtinen kirjassa eksistentialismi (2002,161-162) kertoo Heideggerin korostavan fenomenologian hengessä, että yksityinen ihminen ei voi tavoittaa koko totuutta, saada objektiivista varmuutta elämäntarkoituksesta. Siksi hänen on viisainta keskittyä omaan maailmassa olemiseensa ja miettiä mihin hän oman elämänsä käyttää. Hänen täytyy itse keksiä mitä hän täällä olollaan tekee. Hänen tehtävänsä on tulla siksi, mikä hän todella on. Jotta ihmistä voitaisiin ymmärtää, täytyy ottaa huomioon, mihin päämääriin hän tähtää.

Lehtovaara ja Jaatinen kirjassa dialogissa osa 1 (1994, 77) pureutuu samaan ajatteluun: Jokaisessa ihmisessä on vahva luonnollinen pyrkimys tulla joksikin muuksi ja enemmän kuin hän jo kullakin hetkellä on. Ihmisen on itse raivattava tiensä objektiivisuuden läpi, päästävä siitä eroon, lakattava vetoamasta toiseen yksilöön. Subjektiivisuuden kehityskulku on sikäli merkillinen, että siinä tie syntyy yksilöä varten ja umpeutuu hänen sitä kuljettuaan. Mitään yleistä, kaikille yksilöille yhteistä tietä ei ole olemassa. Jokaisen on ajateltava ja toimitettava omana itsenään, itse raivattava oma tiensä. Tässä mielessä ei mitään toisen raivaamaa tietä ole käytössä. Itseään voi paeta vain kuvittelemalla itsensä joksikin toiseksi yksilöksi tai ihmiseksi yleensä, Keneksi tahansa. Varsin useat meistä ehkä ovatkin eräänlaisia ”ajattelemattomia perässä ajattelijoita”.

*Jollet voi olla mänty kukkulan laella  
ole pensas laaksossa  
mutta ole paras pikku pensas  
puron varrella  
Jollet voi olla valtatie  
ole vain polku  
Jollet voi olla aurinko  
ole tähti  
Et sinä koon avulla voita tai häviä  
Ole paras  
mikä tahansa oletkin*

Douglas Mallock

## 5.2 Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan

Keski- Luopa (2001, 363) tuo esille, että keskeinen käsite hermeneutiikassa – siis pyrittäessä ymmärtämisen ymmärtämiseen – on *tulkinta*. Se pitää sisällään myöskin *tulkkiutumisen*, jolla tarkoitetaan sellaista ”ymmärrystä” tai huomioon ottamista, joka ei tapahdu ihmisen tietoisien tajunnan tasolla. Se on luonteeltaan esiyymmärtämistä tietoiseen tajuntaan nähden. Esiymmärtäminen tarkoittaa ymmärryksen esirakenteita. Sillä on oma sisäinen rakenteensa. Sillä on kolme ulottuvuutta, joista kukin edustaa omaa kokonaisuuttaan, mutta suhteessa toisiinsa ne muodostavat laajemman kokonaisuuden, jolle voi antaa edellä kuvatun nimen esiyymmärrys.

Lauri Rauhalan (Tiedepolitiikka 3/89,5) artikkeli käsittelee näitä kolme ulottuvuutta. Ne ovat **1. tajunnallisuus** (psykkis-henkinen olemassaolo) **2. keholisuus** (olemassaolo orgaanisena tapahtumisena) **3. situationaalisuus** (olemassaolo suhteutuneisuutena oman situationsa eli elämäntilanteensa rakennetekijöihin).

Tässä kohdassa on hyvä pysähtyä Lauri Rauhalan kolmeen ulottuvuuteen ja miettiä, mitä tämän työn tekijät haluavat näillä ulottuvuuksilla kertoa ja miten ne

yhdistyvät työnohjaus kuvioihin. Toinen tärkeä merkitys Lauri Rauhalan esiin ottamiseen on hänen perehtyneisyytensä Heideggerin ajatuksiin nimenomaan eksistentiaalistina.

Lauri Rauhalan kirjoittamassa artikkelissa (Tiedepolitiikka 3/ 89, 5-11) hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan kerrotaan: Tajunnallisuudessa on kysymyksessä inhimillinen kokemus ja filosofisesti puhuen merkityksen ongelma. **Tajunnallisuutta** tutkittaessa joudutaan kysymään, miten erilaiset ja -tasoiset merkityssuhteet kehittyvät. Tajunnallisuudessa on kyseessä mielekkyys eli symbolisaatio, käsitteellisyys ja tunteenomaiset mielelliset edustukset maailmasta. Tajunnan tutkimuksessa ollaan tekemisessä maailmankuvan muodostuksen ja niin ollen merkityksen problematiikan kanssa. Merkityksen kohdalla ei voida puhua mistään konkreettisesta koskettavuudesta, vaan kyseessä ovat ideaaliset mielelliset suhteet tajunnassa. Tajunnan suhde kehoon näyttää ihmistutkimuksessa olevan jatkuvasti ongelmallinen. Yksityiskohtaisemmassa analyysissä on tajunnallisuuden sisällä vielä erotettava **psykykinen ja henkinen**.

**Psykykisellä** tässä tarkoitetaan alempaa tajunnallisuutta eli kokemuksellisuutta, kuten elämyksellistä perusvirittyneisyyttä, hyvän- ja pahanolon tuntemuksia, mielihyvää, viettipaineita, pelkoja, jäsentymättömiä pakkoylllykkeitä.

**Henkisyydellä** tarkoitetaan korkeammanasteista tajunnallisuutta, jossa käsitteellisyys ja tietäminen tulevat mahdollisiksi. Henkisyyttä edustaa myös arvotajunta eli arvojen asettaminen, arvotarkaisujen tekeminen yleensä, ihmisarvon kunnioittaminen, vastuullisuus itsestä, lähimmäisestä, luonnosta ja jopa kosmisesta harmoniasta. Ihmisen henkisyudessa kohdataan eettisyyden mahdollisuus. Eettisyydestä puhuminen edellyttää ihmisen henkisyyttä. Henkisyuden analyysiin kuuluu myös kirkastaa se, miten ihminen on *tehtävä* itselleen. Henkisyssä kasvussa ihmisen on hyväksyttävä itsensä, tiedostettava kasvunsa voimavarat ja kasvattamisensa keinot. Henkisyuden aito ulottuvuus on myös yksilöllisyyden saavuttaminen. Se merkitsee itse ohjauksellisen otteen saamista omaan elämäänsä, kriittisen asenteen mahdollisuutta massavaikutuksiin ja aktiivista kansalais-toimintaa omista lähtökohdista.

Mikä merkitys edellä esitetyllä on sitten tuleville työnohjaajille? Tajunnallisuuden moniulotteisuus auttaa ymmärtämään **tulkkautumisen** käsitettä. Ihmisten antamat merkityssuhteet on monentasoisia ja sisältävät eritasoisia reunaehtoja. Kyse on ikään kuin siitä, miten pitkälle olemme vieneet ja kehittäneet omaa henkilökohtaista tajuamisen vai voisiko sanoa ymmärtämisen tasoa. Ymmärtämisen tasoon liittyy myös jokaisen henkilökohtainen historia. Kuinka kiperiä tilanteita hän on aiemmin joutunut omassa elämässään kohtaamaan ja miten ne ja niistä selviäminen vaikuttaa ja kenties helpottaa tämänhetkistä tilannetta. Nämä kaikki osatekijät muodostavat sen hetkisen tavan ymmärtää asioita ja antaa niille merkityksiä.

Psykykisen maailman koemme vahvana tunnepitoisena elämyksenä, joka on ikään kuin tiedostamatonta, tahdosta riippumatonta. Tunteen kyllä tunnistaa, mutta se saattaa olla vaikeasti hallittavissa.

Henkisellä tajunnallisuudella ymmärrämme enemmän korkeamman tasoista tajuntaa, jossa selkeästi olemme tietoisia omasta ajatusrakenteesta. Nämä rakenteet määrittävät ihmisen toimintaa jokaisen henkilökohtaisena arvomaailmana. Arvot, joihin sitoudutaan, ovat suhteellisen pysyviä ja niitä käytetään omien valintojen ohjeviittana.

Työnohjauksessa törmätään ihmisten tunteisiin ja arvomaailman rakenteisiin. Erilaisten ihmisten arvorakenteet ja tunteet ovat alati törmäyskurssilla, missä jokainen puolustaa omaansa. Työnojaajan on hyvä olla tietoinen näistä rakenteista ja niiden tuomista reunaehdoista. Ohjaajan tehtäväksi jääkin saada ohjattavat miettimään omia ajatusrakennelmiaan ja sitä miten ne ovat muodostuneet. Työnohjaaja toimii ikään kuin kiikarina, joka osoittaa uusia mielenkiinnonkohteita, joista ohjattavan osaksi jää näiden kohteiden tarkastelu erilaisilta etäisyyskiltä.

Ymmärtämällä näitä uudenlaisia kohteita ja kohteiden tuottamia merkityksiä ohjattavan elämään, ohjattavalle avautuu mahdollisuus muutokseen ja oppimiseen. Ohjattavalle jää vapaus valita näistä hänen henkilökohtaisesti tarkastelemistaan malleista, jos hänellä on halu muuttaa toimintaansa. Tosin hänellä on myös vapaus olla valitsematta muutoksen mahdollisuutta. Jokainen voi sitten miettiä, mitä se tarkoittaa yksilön kannalta siinä työpisteessä, jossa hän työtään suorittaa.

Lauri Rauhala (Tiedepolitiikka 3/89, 5-11) jatkaa *kehollisuudesta* samassa artikkelissa: Kehollisuudessa on aina kysymys aineellisista lähivaikutuksista. Haetaan vastausta kysymykseen, miten elämä toteutuu aineellisuudessa, vaikka orgaaninen elämä on kokonaisuuden kannalta mielekästä, se ei ajattele. Orgaaninen elämäkin on mielekästä, mutta ei mielellistä. Kokemus tapahtuu aina kehon avulla. Keho kokonaisuutena tarjoaa sen koordinaatiston jossa jotakin koemme. Jotta kokemuksia olisi, täytyy aina olla myös kehon aivot, joissa kokemus reaalistuu. Näin siis keho on tajunnan olemassaolon edellytys.

**Situaationaalisuudella** Lauri Rauhala (Tiedepolitiikka 3/ 89, 5-11) tarkoittaa kaikkea sitä mihin kehollisuus ja tajunnallisuus ovat suhteessa. Situaatiota ovat siten yhteiskunnalliset ja maantieteelliset olot, kulttuuripiiri, toiset ihmiset, arvot, normit, Jumala jne. Situaatio ei ole jotakin ihmisen ulkopuolista, joka tulisi mukaan vasta sitten, kun keho ja tajunta ovat jo olemassa ja alkaisi sitten kausaalisesti vaikuttaa niihin. Situaatio on yhtä alkuperäistä kuin keho ja tajunta. Ihminen syntyy, kehittyy ja on joka hetki jotakin suhteessa situaatioonsa. Situaatio myös muuntuu koko elämän ajan koulutuksen, työelämän ym. mukana.

Suhteessa oleminen on ihmisen todellistumisen ehto. Hän on tajunnallisuutta ja kehollisuutta vain, jos hän on samalla relationaalisuutta (suhde, suhteellisuus) situaationsa näiden olemuspuolien avulla ja muodossa. Vasta situationaalisuuden käsittäminen ihmisen yhtenä olemuspuolena tekee ymmärrettäväksi miten elämäntilanne on esim. ihmisen terveyden ja sairauden osatekijä. Myös ihmisen omalaatuisuus, identiteetti ja persoona kuvastuvat hänen situationaalisuudestaan,

eli siitä, mihin ja miten hänen tajuntansa ja kehonsa ovat suhteessa. Esimerkiksi ammattirooleissa olemme suhteissa työkohteisiin, ihmisiin, koneisiin, ym.

Lauri Rauhala tarkastelee situaatiota kahdelta eri ulottuvuudelta. Situaatio tarjoaa ne ehdot, joiden vallitessa ihmisen keho rakentuu joko suotuisalla tai epäsuotuisalla tavalla. Situaation rakennetta voidaan tarkastella negatiivisesta (elämänehtojen niukkuus) tai positiivisesta (riittävät elämänehdot) näkökulmasta. Situaations rakennetekijät ovat kahtalaisia myös ihmisen omien vaikutusmahdollisuuksien kannalta. Tällöin voidaan erottaa pääasiallisesti kohtalonomaiset rakennetekijät (luonnon säätelemät, kulttuurin säätelemät ja yhteiskunnan säätelemät) ja vaikutusmahdollisuuksien rajoissa olevat rakennetekijät (sivistykselliset rakenteet, sosiaaliset suhteet, perhe, lähiympäristö ja sosio-ekonominen asema). (Lauri Rauhala: Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 1988: 25, 190 -201).

Oivalluksemme on, että tarkoitus on ymmärtää näiden kolmen elementin merkitys omassa elämässä yleensä, eikä vain työelämässä. Ajatus siitä, että elämä on jatkuvasti läsnä ja kaikki vaikuttaa kaikkeen. Yksilö on siis enemmän kuin vain osiensa summa ja kaikki osat ovat suhteessa toisiinsa kanssa. Yksilön henkilökohtaisiin ratkaisuihin vaikuttaa monet asiat, eikä vain joku yksittäinen erillinen asia. Ratkaisut ovat usein kompromisseja. Ongelmana on usein, ettei yksilö kykene käsittämään kaikkia asioita mitkä vaikuttavat kulloinkin kyseessä olevaan tilanteeseen. Ehkä tietoisuuden lisääminen, tämälntapaisen teoreettisen pohdinnan kautta, antaa avaimia ymmärtämään asioita laajemmasta perspektiivistä, jolloin asioiden hyväksyminen on kenties helpompaa.

Esimerkiksi omassa työyhteisöissämme ei usein ehditä pohtimaan asioita kovin-kaan syvällisesti. Usein tunne vie meitä eteenpäin. ”On kiire, on huonoja potilaita, aurinkokin paistaa ulkona ja minun vain pitää olla töissä, enkä ehdi edes syömään.” Hyvinkin tavallisia ajatuksia, jotka haittaavat työskentelyä. Näihin tunteisiin mennään helposti mukaan. Näitä tunteita sitten tulkitaan hyvinkin yksipuolisesti, eikä mietitä niiden merkityssuhteita.

Edellä esitetty on Lauri Rauhalan tuoman esimerkin valossa hermeneuttinen näkökulma ihmisten kokemusmaailmaan. Pyrkimyksenä ymmärtää ihmisten antamia merkityksiä erilaisille asioille niin työssä (erityisesti työnohjauksessa) kuin muussakin elämässä. Mielestämme tämänkaltaisen ymmärryksen saavuttaminen ja mieltäminen on tärkeä osa työnohjaajaksi kasvunprosessia.

Tämän kehittämistehtävän tekijöiden ajattelu *tulkiuttumisen* käsitteen ymmärtämiseksi on tapahtunut Lauri Rauhalan käsitelmäailman kautta. Keski- Luopa (2002,365) kirjoittaa että, ymmärtämiseen johtavat tulkinnat tapahtuvat esiyymmärtämisen ja tietoisien tulkinnan välillä kehämälisestl toisiaan ruokkien siten, että tulkinta perustuu aina esiyymmärrykseen, joka tietoisestl tullessaan lisää tietöistä ymmärrystä, mutta samalla muuttaa esiyymmärrystä, ja näin kehää seuraten ymmärrys etenee spiraalimälisestl.

Kun nyt työnohjaustilanteessa ohjaaja ja ohjattavat inspiroituvat kuulemastaan ja alkavat reflektoida sitä mielessään, heidän esiymmärryksensä tulee kosketetuksi. Tietoisen tutkimisen ja tulkinnan avulla he voivat korjata esiymmärrystään. Näin ymmärtämisen kenttä sekä laajenee että syvenee.

## 6 MARTIN HEIDEGGERIN AJATUS VAPAUTTAA TYÖNOHJAAJAN KAHLEISTA ...vai vapauttaako?

Heidegger kirjassaan ”Silleen jättäminen” (1991, 7-8) haluaa selittää, että varsinainen ongelma on siinä, että me emme ole ajatelleet, miten salaisuuksien avaaminen tulee vaikuttamaan kokonaisesti ihmisiin, meihin. Tämä ongelma on syntynyt jo silloin, kun luomalla Luonnosta objektin avasimme mahdollisuuden tilanteelle, jossa välineellinen tapa käsitellä Luontoa – siis Kaikkea – on välttämättä muuttuva ainoaksi tavaksi. Tekniikasta on tullut, mahti, jota mikään inhimillinen tekijä ei enää pysty ohjaamaan ja sääntelemään. Tämä johtuu siitä, että ajattelun tapa, joka on tuottanut nykyisen tilanteen, ei kykene paljastamaan Luontoa muuten kuin objektina. Me kuitenkin tarvitsisimme – esimerkiksi eettisiä, moraalisia, ohjaavia ja arvottavia toimiamme varten – myös sellaista ajattelamisen tapaa, jossa ihminen ja Luonto ovat samaa kokonaisuutta.

Torsti Lehtisen mukaan (2002,166) arkielämässä ihminen ei elä eristettynä subjektina vaan kiinteässä vuorovaikutuksessa ympäristöönsä. Ei ole subjektia vailla objektia eikä objektia vailla subjektia. Ne esiintyvät aina yhdessä; vallitsee tiedostavan minän ja maailman ykseys. Ei ole olemassa maailmasta irrallista tietoisuutta; ajatteleva subjekti objektittomassa maailmassa on abstraktio. Objekti vailla havaitsevaa subjektia taas kuuluu tietoisuuden ulkopuoliseen todellisuuteen, josta on mahdotonta tietää yhtään mitään.

Mitä tämä sitten tarkoittaa? Kirjoittajat ymmärtävät tällä sitä, että tarkastelemalla ainoastaan vain subjekti – objekti suhteita, se ei tuo esiin ihmisen todellista kokemusta. Ihminen on aina suhteessa johonkin. Työnohjauksessa tarkastellaan vain pientä osaa tuosta kokonaisuudesta, joka käsityksemme mukaan on erottamaton. Työnohjauksessa ei ole tarkoituksenmukaista tarkastella koko elämänkirjoa, mutta pienikin ajatus tähän suureen valtavaan, ehkä helpottaa asioiden näkemistä toisenlaisessa valossa. Työnohjaajaa varmasti helpottaa, ettei ole tarkoituskaan ratkaista kaikkea siinä hetkessä, kun se ei kuitenkaan ole mahdollista. Vaan voi turvallisesti luottaa siihen, että pienikin pohdinta vie asioita eteenpäin ja ihmisissä alkaa tapahtua jotakin itsenäisesti.

Heidegger (1991,109) kutsuu todellisuuden perimmäistä ymmärtämistä hartaudeksi. Hartaudessa olemme sisällä, maailman tapahtumisessa, kuulumme olemuksellisesti kokonaisuuteen. Mitään ei nähdä ulkoapäin, vaan kaikki on läsnä sellaisena kuin se on, silleen jätettynä. Hartaudessa ihminen oleskelee olemuk-



sensa alkuperässä, kuuluu kohdattuun ja jättää kohdatun silleen siksi, mitä se on. Ihminen ei ole tapahtumisen keskus, vaan osa tapahtumista.

Kirjoittajat näkevät tämän tyyppisen ajattelun vapauttavan paitsi ohjaajan ja toivon mukaan myös ohjattavan arkisen työnkahleista. Ohjaajan ei tarvitse tulkita tai määritellä tarkkaan, mitä yksilössä tai ryhmässä tapahtuu. Sen voi jokainen tehdä itse. Jokaisen kokemus sinänsä on ainutlaatuinen ja tuskin ohjaajalle toisen kokemus voi koskaan paljastua samanlaisena, kun se on juuri yksilölle itselleen. Kokemusten jakaminen, sen sijaan voi auttaa toisia oman ajattelun kehittämisessä. Tämän tapainen ”oivallus” rauhoittaa työnohjaajia liikayrittämiseltä ja voi rauhassa keskittyä elämän harmonian etsimiseen.

Heideggerin ajattelun mukaan näemme itsemme yhtenä osana työnohjaustapahtumaa. Tuolloin emme suinkaan ole pääroolissa, vaan ohjaajan tehtävänä on saada yksilö tai ryhmä toimimaan siten, että he kehittyisivät ja oivaltaisivat oman ajattelun merkityksen. Mielestämme tässä on sen oivaltamisen ydin, joka on ehdoton edellytys sille, että jotakin muutosta ja kehittymistä alkaisi tapahtumaan. Jos ”kynnyksen” (kynnys = annan itselleni luvan ajatella ääneen) yli ei uskalleta astua, jokainen voi miettiä, mitä sitten tapahtuu?

Työnohjaajaa helpottaa ajatus siitä, että ohjattava on itse vastuussa siitä millaisia valintoja hän tekee oman elämänsä ja työnsä suhteen. Ohjaajan vastuu painottuu enemmänkin siihen, miten hän saa työnohjauksellisen prosessin toimimaan. Tavallaan hän pyrkii luomaan edellytykset jokaisen yksilölliselle kehittymiselle. Arviointihan sitten kertoo sen, miten tässä yrityksessä on onnistuttu. Jotakin kuitenkin on tapahtunut.

- *Maan ihmiset, Pikku prinssi sanoi,*
- *kasvattavat jopa viittä tuhatta ruusua yhdessä kukkatarhassa eivätkä*  
*kuitenkaan löydä, mitä etsivät*
- *Eivät löydä, vastasin –*
- *Ja kuitenkin he voisivat löytää etsimänsä yhdestä ainoasta ruususta tai*  
*tilkasta vettä*
- *Aivan oikein, vastasin.*
- *Ja Pikku prinssi lisäsi:*
- *Silmät ovat sokeat.*  
*Pitää etsiä sydämellä.*

Antoine de Saint - Exupery, Pikku prinssi

---

## 7 SOVELLUKSIA MARTIN HEIDEGGERIN AJATUKSISTA MUUTOKSEEN JA OPPIMISEEN TYÖNOHJAUKSESSA

Käsityksemme työnohjauksesta tilanteena on hyvin lähellä reflektion ominaisuutta. Opitaan ajattelemaan, mietiskelemään asioita, paitsi erilaisista näkökulmista, myös syvyys suhteista. Ikään kuin maailmaa tarkasteltaisiin kolmiulotteisesti, tunteiden, järjen ja abstraktin ajattelun kautta. Tunne tuo esiin sen hetkisen tulkinnan tapahtuneesta, järki pyrkii asettamaan asian realistiseen paikkaan ja abstrakti ajattelu tuo kolmannen ulottuvuuden eli välineet, miten asia reflektoinnin avulla asettuu oikeaan paikkaan ja opitaan ymmärryksen kautta orientoitumaan uudelleen.

Ongelmana onkin miten työnohjaaja onnistuu luomaan tilanteet sellaisiksi, että tunteiden purkamisen jälkeen voidaan keskittää ajatukset aluksi realistiselle tasolle, jonka kautta päästään peilaamaan asioita, sekä menneeseen että tulevaan. Oivaltamalla nykyhetken merkityksen voi vapautua menneisyyden kahleista. Toisaalta myös oma merkityksensä on siinä, että tulevaisuus on avoin kaikelle, täynnä mahdollisuuksia, jos vain ymmärrämme ne mahdollisuudet käyttää.

Reflektio tarkoittaa toisaalta heijastusta, jonka olemme ymmärtäneet siten, että ohjattava kertoessaan jonkin asian, mikä häntä sillä hetkellä askarruttaa, saateen näkemään asia ikään kuin toisessa valossa. Ei vielä kirkkaana ratkaisuna, vaan enemmänkin kysymysten muodossa siten, että ohjattava löytää itse selkeämmän kuvan kyseessä olevasta ja samalla asettaa omat ajatuksensa kyseenalaiseksi ja pyrkii kääntämään ajatuksensa ja toimintansa kohti kirkkaampaa kuvaa, jonka hän on luonut ja vallinnut itse. Ehkä tätä kautta ratkaisu on siten merkityksellisempi kuin, että joku ulkopuolinen taho olisi sen määrittänyt. Ratkaisu on hänen itsensä ”näköinen” ja hänen on helpompi sitoutua siihen. Hän on tehnyt yksilöllisen ratkaisun ja toteuttanut ”vapauden filosofiaa”.

Työnohjaajan ei kuitenkaan pidä ahdistua siitä, jos ohjattava ei ratkaisuisiaan pääse edellä kuvatun mukaiseen prosessiin. Tärkeää on tarjota välineitä oivaltamisen polulle. Ehkä polun päästä löytyy valtatie, joka johtaa toivottuun suuntaan ja siten tekee elämästä siedettävämpää. Joskus on hyväksyttävä vähän muhkuraisemmankin polun käyttö ja kuoppaan lankeaminen.

Sama ajatus toistuu Martin Heideggerin filosofisissa teoksissa, että elämään kuuluu epävarmuuden sietäminen, koska ihminen ei tule koskaan täysin valmiiksi. Päästään ajatukseen, että työnohjaus tilanteissa olisi hyvä löytää välineitä ja valmiuksia tuon epävarmuuden sietämiseen. Epävarmuus on kuitenkin aina läsnä.

Torsti Lehtinen (2002,173-174) kertoo, että ihmisen täytyy itse määrittellä elämissä ehdot ja ottaa vapaana vastuu elämästään. Tässä yrityksessä hän joutuu aina tunnustamaan voimattomuutensa kuoleman edessä ja syyllisyytensä, jonka aiheuttaa hänen vajavainen kykynsä elää oikein. Sen vuoksi ihmisenä olemisen

peruskokemus on ahdistus. (Vrt. lukijalle osiossa, tuska runoa. Kirjoittajien huomio)

Oikea, ”raitis” ahdistus on mielentila, joka on omiaan johdattamaan ihmisen lähemmäksi varsinaista olemistaan, vapautta. Aito ahdistus pakottaa ihmisen kohtaamaan ajatuksen elämän tarkoituksettomuudesta: se paljastaa hänelle olemassaolon rajallisuuden ja vaatii häntä olemaan joka hetki valmis kuolemaan. Ahdistuksessa ihminen avautuu ajattelemaan olemistaan, joka on hänen todellinen kotinsa. Ihminen keskittyy näihin elämän kielteisiin puoliin siksi, että ne valottavat ihmisen olemassaolon luonnetta. Inhimillinen kasvu on kasvua uskallukseen (Torsti Lehtinen 2002,173-174).

Toisaalta reflektointi ei saa jäädä vain abstraktin ajattelun tasolle. Työnohjaus kuvioissa on syytä palauttaa ajattelun kautta syntyneet mallit arkitodellisuuteen. Martin Heidegger vaatii, että filosofian on abstraktin ajattelun sijasta omaksuttava lähtökohdakseen ihmisen todellinen oleminen maailmassa, hänen arkielämänsä. Tämän ajatuksen siivittämänä tämän työn tekijät yhdistävät ajattelukuviota työnohjaukseen, jossa on tarkoitus palauttaa ajattelu siihen työhön, jota ohjattavat tekevät. Siihen perustehtävään, mitä varten heidät on kyseiseen organisaatioon palkattu.

## 8 POHDINTAA JA ARVIOINTIA

Miten sitten arvioimme kaikkea edellä esitettyä ja rakennettua ”ajattelumallin” kuviota? Jonkinlaista ymmärrettävää kuviotahan tässä on yritetty tietoisesti rakentaa tämän kehittämistehtävän puitteissa. Tämä on todellakin ollut kompuroida ja oivallusta, ei suoraviivaisesti käsitettynä tai mitenkään muutenkaan rationaalisesti ajateltuna, vaan pikemminkin jatkuvaa kompastelun ja oivaltamisen kehää. Hetken jo kuvittelimme jotakin ymmärtävämmä, mutta sitten se ymmärtämättömyyden monttu oli taas edessä ja sinne sitä menttiin, eikä vain kupsahdettu, vaan menttiin lujaa minuuttivalssin soidessa kiihtyvällä tahdilla korvissa. Vieläkään montun pohja ei ole kovin hyvin näkyvissä, vaan reuna mitä pitkin liutaan lisää vain kiihtyvyyttään ja me sen mukana.

Mitä tällä sitten haluamme sanoa? Uusia lähteitä etsiessä ja löytäessä, joudumme jatkuvasti kyseenalaistamaan aiemmin kirjoittamamme. Tuntuu kuin se pohja, jonka olimme saavuttaneet, putoaisi kokoajan kauemmaksi. Hetken jo kuvittelimme, että nyt työmme on valmis ja sitten kuitenkin löytyy aina jotakin uutta, mikä pitäisi ehdottomasti lisätä.

Rajaamisen taitoa on opeteltu ja huomattu, miten vaikeaa rajaaminen itse asiassa on. Maailmaan mahtuu monia erilaisia mielipiteitä ja hahmottaminen jokaisen kohdalla on yksilöllistä. Toinen näkee asian aivan toisenlaisesta perspektiivistä ja asioiden painotussuhteet ovat erilaisia. Herää kysymys, mikä on se oikea tapa?

Kuka on sitten oikea ihminen päättämään, että juuri näin sen pitäisi olla ja nyt tästä löytyy kaikki oleellinen? Vai olemmeko vain kenties sopineet, että joihinkin, esimerkiksi ammatteihin liittyy ”oikeassa olemisen -leima”?

Mutta onko se totta, että joku voi olla enemmän tai vähemmän oikeassa tai väärässä, varsinkin kun on kyse filosofian tyyppisistä asioista? Oikean ja väärän määrittäminen varmasti sopii joihinkin asioihin, jotka selkeästi näyttäytyy aina samanlaisina, muuta vaihtoehtoa ei yksinkertaisesti ole. Matematiikka lienee selkein näistä vaihtoehdoista. Jos tiettyä kaavaa käytetään, niin vastauksen pitäisi aina olla sama, mutta tässäkin sattuu virheitä. Elämä ilmeisesti kuitenkin on sattumanvaraista.

*Aivan kuten johdannossa totesimme Heideggeria siteeraten; että tänne meidät on heitetty maailmaan, joka on ollut ennen meitä ja jatkaa olemistaan meidän jälkeemme ja kuljemme kohti kuolemaamme.*

Jotenkin tuossa lauseessa on sitä sattumanvaraisuutta ja arvoituksellisuutta, mikä toisaalta pitää sisällään koko elämäkirjon suuren mysteerin. Mikään ei ole varmaa ja jokainen yrittää selvittää tämän elämän läpi oman sisäänrakennetun totuutensa mukaan. Jokaisella meistä on kuitenkin oma totuutemme ja siitä toisen totuudesta voi vain saada aavistuksen täällä kulkiessa. Tärkeää lienee kuitenkin kulkea sitä omaa polkua ja seurata omaa totuutta ja sen kehittymistä, sillä muutoinhan elämästä katoaa mieli.

Työnohjaajakin on yksi näistä kulkijoista. Ehkä juuri termi ”hetken kanssakulki- ja” voi ilmaista sitä, mitä työnohjaus saattaisi olla. Ehkä odotukset ovat ohjattavilta moninaisia ja aluksi sitä arkailikin oman roolinsa merkitystä. Tänään sitä ajattelee, että miten tärkeää on kuitenkin olla aito ja luottaa niihin kykyihin mitä on Luojalta (jos haluaa tähän uskoa) ja oppimisen tuloksena saavuttanut.

Koulutus, joka nyt on päättymässä, on sekin muovannut meitä jokaista uusiksi. Muutosta ja oppimista on tapahtunut ja nyt on rohkeutta kenties enemmän astua tilanteisiin, missä kuitenkin pohditaan työtä ja siinä pärjäämistä, joka vaikuttaa meihin kaikkiin yksilöllisesti. Koulutus on muuttanut ajattelutapaamme ja rima ei ehkä kuitenkaan ole niin korkealla, kuin aluksi kenties oletimme. Nyt olemme valmiimpia menemään kiperiinkin tilanteisiin, eikä se enää tunnu pahalta. Ymmärrämme, että nämäkin tilanteet ovat osa suurta kasvamisen prosessia ja jokin muuttuu aina. Ihmiset kasvavat ja kehittyvät jokainen oman mallinsa mukaan. Jokaiselle pitää antaa kuitenkin mahdollisuus.

Meillekin, tämän kehittämistehtävän tekijöille on annettu mahdollisuus osoittaa oppineisuutemme tämän työn välityksellä. Tunteiden sekamelska on ollut olennainen osa tätä työtä. Joskus työn tekeminen on ollut ”pakkopullaa”, toisinaan niin innostavaa, ettei ole malttanut lopettaa. Vapauttavaa on ollut filosofinen pohdinta, ettei selkeitä vastauksia välttämättä löydy, tahi ole olemassakaan. Keskenäisyyttä on vain opittu sietämään. Kysymyksiä on ollut roppakaupalla.

Vastausten puuttuessa olemme huomanneet, että hyvät kysymyksetkin ovat tärkeitä ja sen myötä olemme huomanneet miten hienoa on erilaisten näkökantojen pohtiminen yhdessä, johon olemme kieltämättä sortuneet hyvinkin usein. Olemme oppineet jotakin toisiltamme.

Jos se kaikki pohdinta, mitä tämän työn aikana on käyty, olisi saatu paperille, ajattelisimme ettei tätä työtä jaksaisi kukaan lukea, saati sitten opponeerata. Toisaalta harmittaa, että osa hienoista ajatuksista on haihtunut savuna ilmaan ja olisi ollut hienoa esittää ne kaikki paperilla, mistä olisi voinut näyttää, että katso: tämän minä olen oppinut, mutta ketä se hyödyttäisi? Ehkä kenties vain meitä itseämme ja saisimme todistuskappaleen kehityskelpoisuudestamme.

Onneksi on kuitenkin ilmoitettu selkeät säännöt millainen kehittämistehtävän kuuluu olla ja niissä raameissa tätä työtä on yritetty tosissaan tehdä. Tässä työssä on pyritty tietoisesti ”punaisenlangan” metsästyksen ja vaikeaa aihetta on pyritty lähestymään hyvinkin konkreettisesti esimerkkien avulla. Teorian esittäminen kirjallisuusviitteiden avulla on ollut mielenkiintoista, mutta ajoittain erittäin raskasta. Tarkoituksemme on ollut kommentoida jokaista teoria osuutta ja tuoda sitä työnohjauksen maailmaan, siten miten itse olemme asian ymmärtäneet. Siitä miten hyvin tuossa olemme onnistuneet jää lukijoiden arvioitavaksi.

Valitsemamme aihe on teoreettisesti ajateltuna erittäin vaikea. Käsitteiden tuominen arkiseen aherrukseen on vaatinut tämän työn tekijöiltä jatkuvaa ponnistelu ajattelemiseen. Sekään ei vielä ole riittänyt asioiden ymmärtämiseen, vaan esimerkiksi jokaisen yksittäisen käsitteen ymmärtäminen on tuottanut valtavan määrän lisäkysymyksiä, pohdintoja asioiden suhteista ja vuoropuhelua omista käsityksistä tämän työn tekijöiden kesken.

Toisaalta olemme onnellisia myös siitä, että olemme saaneet tehdä ja työstää tätä työtä yhdessä ja siten se on yhteinen tuotoksemme ja tämän hetken ymmärtämisemme tulos. Valmis, siis ajatus, ei ole missään tapauksessa, mutta kenties tämä työ on riittävä työnohjaaja koulutuksen loppuunsaattamiseksi.

Työnohjaus on terminä ajoittain muuttunut ”työnohjukseksi”, mikä huumorin yhteydessä on saanut aivan omintakeisen merkityksensä. Työnohjus on kuvaava ilmaisu siitä, mitä työnohjaajalta saatetaan pahimmillaan odottaa. Sieltä se saapuu ”biologinen täsmäase”, joka laittaa työyhteisön asiat kuntoon kertaheitolla. Itse tässä pohdimme millaisia megapommeja mahdammekaan olla?

Mitkä sitten mahtavatkaan olla valmistuvan työnohjaajan omat tuntemukset osaamisestaan? Onko se kertaluontoista atomipommi teoriaa vai kenties suutariksi jäänyt käsikranaatti?

*”Opi elämään ihmisten kanssa.  
sen sijaan että pyrkisit muuttamaan heitä.  
Muuta heidän ympäristöään siten,  
että he voivat nähdä ja arvioida selvemmin ja  
sen jälkeen muuttaa itseään omasta aloitteestaan.”*

*-John Casson*

## LÄHTEET

- Heidegger Martin 2000. Oleminen ja aika, suomennos teoksesta Sein und Zeit 1926. Gummerrus kirjapaino Oy Jyväskylä 2000.
- Heidegger Martin 1991. Silleen jättäminen, suomennos teoksesta Gelassenheit 1955. Filosofisia tutkimuksia. Tampereen yliopisto. Vol XIX. Tampere
- Henriksson, E. & Väisänen, S.1999. Seminaarityö: Strateginen johtaminen – näkökulmia muutokseen ja oppimiseen. Tampereen yliopiston täydennyskoulutusyksikkö. Hämeenlinna 1999.
- Hämäläinen, P. 1993. Myönteisyyden mahtava voima. Tammi 1993. Hämeenlinnan Karisto Oy:n kirjapaino.
- Juuti, P. 1989. Organisaatiokäyttäytyminen. Aavaranta –sarja. Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu 1989.
- Juuti, P. Lindström, K . 1995. Postmoderni ajattelu ja organisaation syvälinen muutos. Työterveyslaitos, Johtamistaidon Opisto. Helsinki 1995.
- Jalava, U. & Virtanen, P. 1995. Moni ammatillinen projektitoiminta, avain hyvinvointipalvelujen tulevaisuuteen. Tammer –Paino Oy, Tampere 1995.
- Keski – Luopa, L. 2002. Työnohjaus vai superviisaus, työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Kirjapaino Kaleva, Oulu 2001.
- Kiikkala, I .&Munnukka, T. 1994. Artikkelissa: Hoitotiede –tulevaisuuden tiede. Tiedepolitiikka, 1994: 3 s.23-27.
- Lauri & Elomaa. 1999. Hoitotieteen perusteet WSOY Juva 1/1999.
- Lehtinen, T. 2002. Eksistentialismi vapauden filosofia. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002.
- Lehtovaara, J & Jaatinen, R. 1996. Dialogissa osa 1. –matkalla mahdollisuuteen. Tampereen yliopisto jäljenne palvelu 1996.
- Leppo, K. 1994. Artikkelissa ”muutoksen johtaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa”. Kirjassa Muutos ja johtajuus. Näkökulmia terveydenhuollon murrokseen. (toim. Salo & Leisti) Suomen Kuntaliitto, Helsinki1994.
- Mezirow, J. 1995. Uudistava oppiminen. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus. Lahti 1995.
-

- Pauninen, M. Vehviläinen-Julkunen, K. 1997. Hoitotieteen tutkimusmetodiikka. WSOY. Juva 1997.
- Rauhala, L. 1983. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Gummerus Oy, Jyväskylä 1983.
- Rauhala, L. 1988. Artikkelit: Holistinen ihmiskäsitys. Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 1988: 25 s.190-201.
- Rauhala, L. 1989. Artikkelit: Hermeneuttinen näkökulma merkityksen ongelmaan. Tiedepolitiikka 1989: 3-14.
- Ruohotie, P. 1996. Oppimalla osaamiseen ja menestykseen. Edita Ab. Helsinki 1996.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi 1997.
- Räsänen, J. 1994. Työvalmennus. Opetus ja oppiminen käännekohdassa. WSOY:n graafiset laitokset, Juva 1994.
- Saint de Exupery, A. 1998. Pikku prinssi WSOY Kirjapainoyksikkö Porvoo 1998.
- Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppivan organisaation oppimisen laadun ja tuttuuden yhdistäminen. Tammer-paino, Tampere 1996.
- Sarvimäki & Kalkas 1996. Hoitotyön etiikan perusteet. WSOY Juva 1996.
- Suuri Suomalainen sanakirja, 2001. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä 2002.
-

# TYÖNOHJAAJAN AMMATILLISET VALMIUDET

Leena Lankinen



## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	88
1 JOHDANTO.....	89
2 MITÄ TYÖNOHJAUS ON?.....	89
2.1 Määritelmiä .....	89
2.2 Työnohjauksen tavoitteet ja tehtäväalueet .....	90
3 TYÖNOHJAAJAN ROOLIT OHJAUSSUHTEESSA.....	91
3.1 Työnohjaaja johtajana .....	91
3.2 Työnohjaaja kasvattajana .....	92
3.3 Työnohjaaja kehitysobjektina .....	92
3.4 Työnohjaaja reflektioivana peilinä.....	92
3.5 Työnohjaaja opettajana .....	93
4 TYÖNOHJAAJAN AMMATILLISET VALMIUDET.....	94
4.1 Pätevyysvaatimukset .....	94
4.2 Työnohjaajan persoonalliset ja soveltuvuusominaisuudet .....	95
4.3 Työnohjaajan viitekehys .....	96
4.4 Työnohjaajan taidot.....	98
4.5 Marita Paunonen-Ilmosen tutkimus .....	99
5 YHTEENVETO .....	100
LÄHTEET .....	101

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, minkälaisia ammatillisia valmiuksia työnohjaajalta odotetaan. Tavoitteena oli etsiä alan peruskirjallisuudesta ja sosi-aali- ja terveystieteiden muistioista yhteisiä pätevyysvaatimuksia ja muita ammatillisia vaatimuksia, joita työnohjaajalle oli laadittu.

Työnohjaus on tavoitteellista ja vuorovaikutteista toimintaa, jossa käsitellään työntekijyyteen, työhön, työyhteisön työtilanteisiin ja erilaisiin toiminta-tapoihin liittyviä kokemuksia, kysymyksiä ja tunteita. Työnohjauksen tehtävänä on tuen antaminen, ammatillinen ja opetuksellinen tehtävä sekä hallinnollinen tehtävä.

Työnohjaaja joutuu työnohjausprosessissa moniin erilaisiin rooleihin; johtajan, kasvattajan, opettajan sekä kehitysobjektina ja refleктоivana peilinä toimimisen rooleihin. Nämä kaikki edellyttävät monenlaisia tietoja ja taitoja. Työnohjaajalta odotetaan alan koulutuksen lisäksi työnohjaajakoulutusta ja kokemusta omakohtaisesta työnohjauksesta. Työnohjaajalle on esitetty lisäksi suuri määrä persoonallisia ja soveltuvuusominaisuuksia, joista tärkeimmäksi nousivat kuulemisen ja kuuntelemisen taito, luottamuksellisuus, vahva ammatti-identiteetti sekä empaattisuus. Työnohjaajalta odotetaan tasapuolisuutta, yksilö- ja ryhmätaitojen hallintaa, loogisuutta, erittelykykyä ja rohkeutta. Työnohjaajan teoreettinen tietämys pohjaa ohjaajan ihmiskäsitykseen ja arvoihin ja näiden kautta ohjaaja jäsentää elävää elämää persoonallisella tavallaan.

### Asiasanat

työnohjaus, työnohjaaja, roolit, valmiudet, pätevyysvaatimukset, soveltuvuusominaisuudet

---

## 1 JOHDANTO

Työnohjaus on tunnettu erityisesti aloilla, joissa työntekijän ihmissuhde- ja vuorovaikutustaidot ovat keskeisellä sijalla. Oman työn pohtiminen ajoittain työprosessista irtautuen koetaan välttämättömäksi nykyisessä kiireisessä työ-rytmissä. Kokemusten peilaaminen ja uusien ratkaisutapojen kehittäminen työnohjauksessa hioo ammattitaitoa ja parantaa paineisen työn hallintaa. Työnohjaajan ohjaamana työnohjaus on tavoitteellista ja luottamuksellista yksilö- tai ryhmätoimintaa, joka perustuu vuorovaikutukseen ja reflektioon. Tämä vuoro-vaikutukseen perustuva oppiminen, jossa kukin ohjattava voi omista lähtökohdistaan, oman oppimishistoriansa ohjaamana ja omien voimavarojensa turvin edistää ohjattavan löytämään työminästä jotakin uutta.

Työnohjauksesta on olemassa monenlaisia määritelmiä ja useimmissa niistä korostetaan työnohjauksen prosessimaisuutta ja pitkäkestoisuutta. Työnohjauksen tavoitteeksi määritellään työntekijän ammatillinen ja persoonallinen kasvu sekä ammatti-identiteetin vahvistaminen. Työnohjauksella pyritään parantamaan työnlaatua.

Työnohjaus on ammatillista toimintaa, jossa työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö työstää yhdessä ohjattavan tai ohjattavien kanssa työhön liittyviä asenteita, tunteita ja kognitioita (tieto, ajatus, havainto). Työnohjaajan ammatillisista pätevyysvaatimuksista ei ole kirjattu mitään tarkkoja kriteereitä vaan suosituksia on esitetty. Tämän kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, minkälaisia ammatillisia valmiuksia työnohjaajalta odotetaan ja vaaditaan. Näillä valmiuksilla ymmärrän tiedot, taidot ja ominaisuudet.

Tämä työ on lyhennelmä alkuperäisestä kehittämistehtävästä.

## 2 MITÄ TYÖNOHJAUS ON?

### 2.1 Määritelmiä

Työnohjauksella on useita määritelmiä. Työnohjaukseksi kutsutaan sisällöltään ja toteutumistavoiltaan hyvin erilaisia ohjaustilanteita. Työnohjausta on tarkasteltu monilla tieteenaloilla esimerkiksi psykologiassa, sosiaali-psykologiassa, kasvatustieteissä, psykiatriassa sekä sosiaalityön ja klinisen sielunhoidon tieteellisissä tutkimuksissa. (Paunonen 1989, 6.)

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmän muistiossa (1983) työnohjaus on määritelty seuraavalla tavalla: ”Työnohjauksella tarkoitetaan oman alan kokeneeman työntekijän tai ihmissuhdealan asiantuntijan antamaa säännöllistä, määrääi-

kaista ja prosessin luontoista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Sitä tarvitaan tehtävissä, joissa asiakas-/ potilassuhteen käsittely on keskeisellä sijalla. Työohjauksen tavoitteena on työntekijän persoonallinen ja ammatillinen kasvu”. (Toivanen 1990, 27.)

Harri Hyypän (1983) mukaan työnohjaus on oppimissuuntautunut vuorovaikutusprosessi, jossa suuremman ammatillisen kokemuksen tai tietämyksen omaava henkilö asettaa ammattitaitonsa palvelemaan toisen työn-tekijän ammatillista kasvua. Ammatillisen kasvun myötä työntekijän ammatti-identiteetti selkiytyy kykyjensä ja rajoitustensa puitteissa. Työnohjausprosessi perustuu kokemukseräiseen oppimiseen ja on siksi luonteeltaan aina yksilöllinen. (4 – 5.)

Paunonen-Ilmonen (2001) määrittelee työnohjauksen olevan säännöllisesti toistuvaa, määrääjain toteutettava prosessi, jossa tarkastellaan ohjattavan työtä ja itseä työntekijänä. Tavoitteena on ohjattavan ammattitietojen ja –taitojen lisääminen, henkinen ja persoonallinen kasvu sekä työn ongelmatilanteiden hallinta. Työnohjaus on oppimistilanne, jossa ohjattava oppii tuntemaan itseään, suhdetaan työhönsä ja organisaatioon ja tätä kautta ohjattava voi löytää itselleen sopivan tavan tehdä työtä. (29 – 33.)

Työnohjaus saatetaan määrittellä eri tavoin eri aloilla mutta kuitenkin yhteisiä piirteitä määrittelyperusteista on löydettävissä. Tällaisia tekijöitä ovat työnohjauksen tarkoitus, tavoite tai päämäärä ja työnohjaukseen sisältyvä toiminnanluonne ja sisältö. Eri määrittelyistä on löydettävissä myös yhteisiä tekijöitä toteuttajasta ja osallistujista sekä työnohjausajasta. (Paunonen-Ilmonen 2001, 30 - 31.)

## 2.2 Työnohjauksen tavoitteet ja tehtäväalueet

Työnohjaus on työntekijöiden työhön liittyvien asioiden ja ongelmien tutkimista, joka tähtää ammatilliseen ja persoonalliseen kasvuun ja työn kuormittavuuden vähentämiseen. Parempi työn hallinta, selkeämpi kuva työstä ja kyky ennakoita tulevia ongelmatilanteita vähentää stressiä ja uupumusta. Ryhmätyönohjauksen tavoitteena on myös vuorovaikutussuhteista oppiminen. Työyhteisön tai työryhmän kiinteys ja toimintakyky voivat myös olla tuen kohteena. Tämän avulla voidaan vaikuttaa työilmapiirin paranemiseen ja työmotivaation lisääntymiseen työyksikössä. Kaiken kaikkiaan työnohjauksen tavoitteena on työlaadun varmistaminen. (Moilanen 1994, 138., Siltala 2002, 7., Keski-Luopa 2001, 43.)

Monet asiantuntijat ovat jaotelleet työnohjauksen tehtävät seuraavanlaisesti: tuen antaminen (työsuojelullinen funktio), ammatillinen ja opetuksellinen tehtävä sekä hallinnollinen tehtävä. (Moilanen 1994, 138., Sarvimäki & Stenbock-Hult 1996, 232., Keski-Luopa 2001, 37 - 39.)

Työnohjaus nähdään myös osana ammatillista koulutusta. Ammatit, joissa työntekijä joutuu läheiseen vuorovaikutukseen toisen ihmisen kanssa, pelkkä teoreettinen tieto ei riitä kohtaamistilanteissa vaan tarvitaan käytännön harjoitusta ja asianmukaista ohjausta siihen. (Keski-Luopa 2001, 34 – 37.)

### 3 TYÖNOHJAAJAN ROOLIT OHJAUSSUHTEESSA

#### 3.1 Työnohjaaja johtajana

Keski-Luopa (2001) jakaa työnohjaajan tehtävän viiteen sisäiseen rooliin. Työnohjaaja johtaa työnohjausprosessia. Työnohjaajalle maksetaan hänen antamistaan palveluksista ja tämän vuoksi hän on vastuussa työnohjaus-prosessista ja siitä että sen tarkoitus toteutuu. Työnohjaajalta edellytetään, että hän on prosessin asiantuntija, jota hän johtaa, eli hän on perehtynyt työnohjauksen teoriaan ja käytäntöön. (375 – 376.)

Niskanen, Sorri ja Ojanen (1988) ovat käsitelleet työnohjaajan johtajuutta kuutena roolina: ohjaaja asiantuntijana, ohjaaja rajafunktioiden ylläpitäjänä, ohjaaja ennakkoinnin alullepanijana, ohjaaja mallin luojana, ohjaaja opettajana ja ohjaaja kuuntelijana.

Työnohjaajan asiantuntemusta tarvitaan psykologisen vuorovaikutuksen ja ryhmäilmioiden asiantuntijana. Asiantuntijan taitojaan työnohjaajan tulisi käyttää ohjattavien kokemusten tutkimisessa tasavertaisessa suhteessa ja ohjattavia kunnioittavasti. (161 – 163.)

Työnohjaaja toimii rajojen ylläpitäjänä monella tasolla. Ryhmän työskentelyn pitäminen perustehtävässä ja ryhmän puitteista huolehtiminen (aika, paikka, kesto, työnteko) on ohjaajan vastuulla sekä yhteistyö ulkopuolisiin mm. hallintoon yhdessä ohjattavien kanssa. Ohjaajan tehtävänä on ohjata ryhmää tutkimaan omaa perustehtävää: tapahtumia, tässä ja nyt –tilanteita mutta myös ennakoimaan tulevaa. (Niskanen ym. 1988, 161 - 163.)

Opettajana toimiminen tarkoittaa sitä, että työnohjaaja saa ryhmän tarkastelemaan kokemuksiaan ja tällä tavalla ryhmä saadaan laajentamaan ja yhdistämään yhdessä kokemaansa. Ohjaaja kannustaa ryhmää laajempaan tutkiskeluun ja liikkumaan jopa tuntemattomillakin alueilla. (em. 161 - 163)

### 3.2 Työnohjaaja kasvattajana

Työnohjaaja on työnohjaussuhteessa kasvattaja ja tässä roolissa hänen on alistettava oma persoonansa ja tarpeena ohjattavan kasvun käyttöön. Hänen tehtävänä on ensisijaisesti pyrkiä kuuntelemaan ja havainnoimaan ohjattavan yksilöllisiä kehitystarpeita. Tietoisena näistä tarpeista ohjaajalla on edellytykset luoda kasvatettavan kasvua edistävä, riittävästi tukea antava ja kannatteleva (holding) kehitysympäristö. Työnohjaajan ammattitaitoon sisältyy kyky ymmärtää ihmismielen toimintaa ja sen sisäisiä lainalaisuuksia. Näiden ymmärtämisen avulla ohjaaja voi huomata sellaisia kehitystarpeita tai kehityksen tiellä olevia esteitä, jotka ovat läsnä vuorovaikutuksessa ohjattavan itsensä tiedostamatta. (Keski-Luopa 2001, 372 – 377.)

Työnohjaus on tarkoituksellista ja päämäärähakuista vaikuttamista toiseen ihmiseen ja puuttumista toisen elämään ja tämän vuoksi työnohjaajalla tulisi olla toiminnalleen tietoiset, moraalisesti kestävät perustelut. Kasvattajana työnohjaajalla on eettinen vastuu toiminnastaan ja siksi hänen tulee olla tietoinen siitä, miten hän vaikuttaa toiseen ihmiseen ja millaisia asenteita hän omalla käyttäytymisellään välittää. Ohjaajan tulisi tarkoin tutkia omaa ihmis-käsitystään, jota hän käyttää käyttöteorianaan, oman toiminnan filosofisena perustana. (em. 62 – 63.)

### 3.3 Työnohjaaja kehitysobjektina

Keski-Luopan (2001) mukaan työnohjaajan kolmas rooli on kehitysobjektina toiminen. Kasvattajana toimiessaan työnohjaaja joutuu kehitysobjektiksi ohjattavan elämään ja hän joutuu kohtaamaan ne tarpeet ja odotukset, jotka ovat ohjattavalle ominaisia. Työnohjaussuhteessa kehitysobjektiin suuntautuneet odotukset ovat oppimishakuisia. Toisin sanoen ohjattava asennoituu ohjattavaan aikuisena ihmisenä ja hän käyttää ohjaajaa refleктоivana peilinä tarkoituksenaan saada virikkeitä oman sisäisen maailman parempaan jäsentämiseen. Työnohjaajan tehtävänä on lievittää ohjattavan ahdistusta, joka kokemuksen työstämisestä nousee, eli työnohjaaja toimii containerina tälle ahdistukselle. Kaikki kehitykselliset tarpeet, joita ohjattava suuntaa työnohjaajalle eivät ole välttämättä tiedostettuja. Tämän vuoksi ohjaajan on osattava kuunnella ja ymmärtää ohjattavan ei-puhuttua kieltä, ilmeitä, eleitä ja äänensävyjä. (379 – 380.)

### 3.4 Työnohjaaja refleктоivana peilinä

Työnohjaussuhde on samanaikaisesti symmetrinen ja a-symmetrinen. Työnohjauksessa on tarkoitus pyrkiä symmetriseen suhteeseen, joka antaa mahdollisuudet reflektioprosessille, joka laajentaa ja syventää ohjattavan maailmankuvaa ja tätä kautta auttaa häntä kehittymään ammattilaisena. Työnohjaaja yrittää eläytyvän

---

kuuntelun ja tarkentavien kysymysten avulla samaistua ohjattavan kokemukseen. (Keski-Luopa 2001, 180 – 185.)

Työnohjaussuhteessa yhteisen kielen löytäminen on ensiarvoisen tärkeää. Jotta ohjattava pääsee refleктоimaan kokemusta, ohjaajan on löydettävä se horisontti, joka on ohjattavan kokemuksen takana. Ohjaaja tekee omasta horisontistaan käsin tarkentavia kysymyksiä ja näin ohjattava saa uutta ajateltavaa ja uusia näkökulmia ajatteluunsa. Tällä tavoin ohjattavan maailmankuva muuttuu ja syventyy ja samalla hän saa välineitä itsereflektion avulla jäsentää kokemuksiaan ja tätä kautta kehittyä ihmisenä ja työntekijänä. (em. 380 – 385.)

Williamsin (2000) näkemyksen mukaan työnohjaajan yhtenä tehtävänä on toimia arvioijana. Arvioijana työnohjaaja seuraa ja antaa palautetta yhdessä asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta ja kiinnittäen huomiota tapahtuneisiin muutoksiin ja edistymiseen. (100 – 110.)

### 3.5 Työnohjaaja opettajana

Työnohjaajan viides rooli on opettajana toimiminen. Työnohjaaja on kouluttaja ja työnohjaus on koulutusmenetelmä ja kasvatuksellinen prosessi. Tämän vuoksi työnohjaajan olisi suhtauduttava vakavasti oppimisen mekanismien ymmärtämiseen ja itse oppimisprosessin seuraamiseen. Työnohjauksen pää-määränä on tuottaa sellaista oppimista, joka auttaisi ohjattavaa kehittymään alansa ammattilaisena, olisi tärkeää pyrkiä tarkastelemaan asioita niin syvältä, joka ulottuisi ohjattavan omaksuman käyttöteorian tasolle. (Keski-Luopa 2001, 385 – 391.)

Williamsin (2000) mukaan ohjaaja voi opettajan roolissa jakaa teoretietoa, työskentelymenetelmiin ja prosessiin liittyviä asioita. Tavoitteena on auttaa ohjattavaa laajentamaan kuvaa itsestä avaamalla tiettyyn tapaukseen liittyviä henkilökohtaisia solmuja, tukemalla ammatillisen itseluottamuksen kehittymistä tai työstämällä tämän ammatillista kehitystä. (52 – 60.)

Työnohjaajan roolit kuvaavat osittain työnohjaajalta vaadittavia ammatillisia valmiuksia. Työnohjaaja joutuu kasvokkain erilaisten ihmisten ja ryhmien kanssa ja ohjaustilanteissa nousevat asiat, tunteet ja kokemukset ovat erilaisia ja nämä kaikki vaativat työnohjaajalta erilaisia taitoja ja tietoja. Työnohjaaja joutuu tietoisesti ja tiedostamattaan erilaisiin rooleihin. Hänen viitekehyksensä ja käyttämänsä työtavat määrittelevät miten hän näkee omaa rooliaan ja pitääkö hän sitä sopivana vai ei. Työnohjaajan on suostuttava hyväksikäytettäväksi, toisaalta hänen on oman etiikkansa mukaan määriteltävä, minkälaisen suhteen työnohjatavaan hän hyväksyy ja minkälaisen ei. (Wahlbeck 2002, 47 – 48.)

## 4 TYÖNOHJAAJAN AMMATILLISET VALMIUDET

### 4.1 Pätevyysvaatimukset

Työnohjaajan pätevyydestä ei ole lakisääteisiä säädöksiä. Työnohjauksen tavoitteiden saavuttaminen edellyttää työnohjaajalta oman alan ammatillisen peruskoulutuksen ja työkokemuksen lisäksi työnohjaajakoulutusta. Vuoden 1983 sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön muistiossa työnohjaajan pätevyydestä mainitaan seuraavalla tavalla: ”Toimiakseen työnohjaajana tulee työnohjaajalla olla alaan liittyvä koulutus sekä riittävä kokemus asiakas- tai hoitotyössä ja sosiaali- ja terveydenhuollon tuntemus”. Muistiossa suositeltiin työnohjaajalle omaa työnohjausta ja täydentävää koulutusta työnohjaajana toimimista varten. (taulukko 1) (Paunonen-Ilmonen 2001, 195 – 196.)

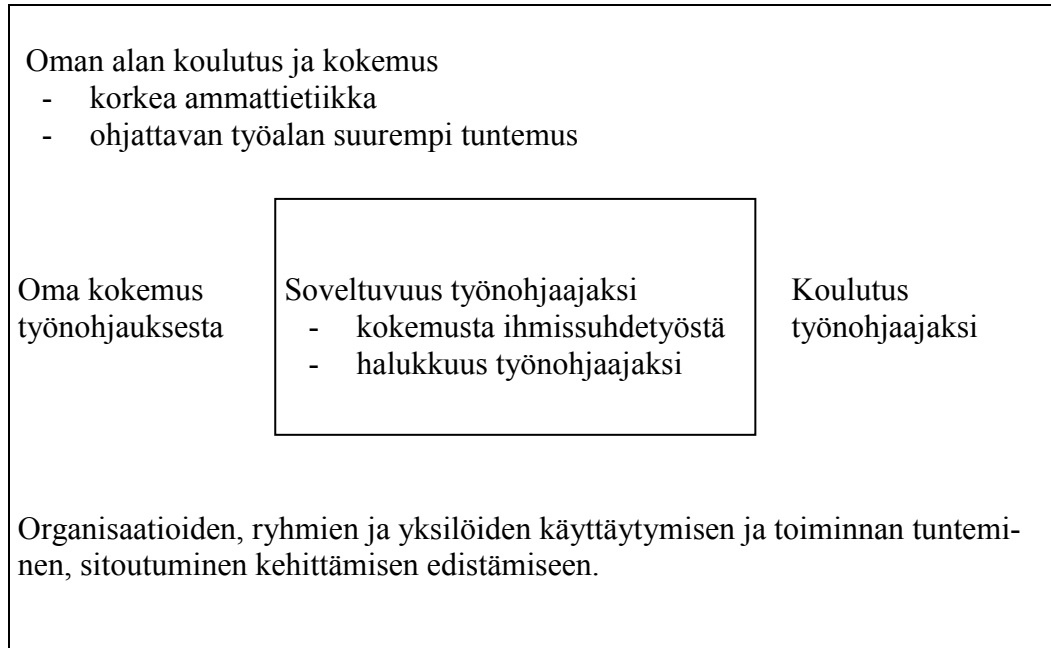
1980-luvun lopulla Sairaalaliitto, Suomen Kaupunkiliitto, Suomen Kunnallislitto ja Kunnallinen työmarkkinajärjestö ottivat kantaa työnohjaajan pätevyteen korostamalla työnohjaajakoulutusta. Tässä muistiossa painotettiin, että työnohjaajana voi toimia ainoastaan työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö. Työnohjaajalta vaadittava alan kokemus ja taito määritellään seuraavasti: ”Työnohjaajalla tulee olla enemmän kokemusta, tietoja sekä opastettavan työalueen tuntemusta kuin ohjattavalla”. Työnohjaajalla tuli olla riittävä kokemus ihmissuhdetyöstä, korkea ammattietiikka, kokemus omakohtaisesta työnohjauksesta, henkilökohtaisesta soveltuvuudesta ja halu työnohjaajaksi. Muistiossa painotettiin vielä organisaation tavoitteiden ja toimintaperiaatteiden tuntemusta ja sitoutumista edistää edellä mainittuja asioita. (Paunonen-Ilmonen 2001, 196.)

Niskanen ym.(1988) ovat kirjassaan asettaneet työnohjaajalle seuraavia pätevyyskriteerejä. Työnohjaajalla tulisi olla asiankuuluva ammattikoulutus ja kokemusta hoitosuhdetyöstä, riittävä psykoterapiakoulutus, kokemuksia itseään koskevasta työnohjauksesta sekä työnohjaajakoulutus. (45 – 46.)

Sosiaalialan työnohjaajarekisteri on laatinut seuraavat pätevyyskriteerit jäsenilleen. Jäsenen tulee olla sosiaalityöntekijä tai sosiaalialan opistotason koulutuksen suorittanut ja hänellä tulee olla vähintään viiden vuoden työkokemus sosiaalialalta. Toimiakseen työnohjaajana jäseneltä edellytetään yksilöllistä työnohjausta tai yksilö- ja ryhmäohjausta. Työnohjaajakoulutuksen laajuus on vähintään 40 opintoviikkoa. (Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry)

Suomen työnohjaajat ry:n jäseneksi hyväksyminen edellyttää vähintään kaksivuotista työnohjaajakoulutusta, joka on prosessinomainen koulutus. Yhdistys on laatinut työnohjaajan eettiset ohjeet, jotka ovat myös pätevyuden kriteerinä. (Linna, 2003)





*Työnohjaajan pätevyysvaatimukset ja ominaisuudet erilaisten suositusten mukaan (Paunonen-Ilmonen 2001, 197.)*

## 4.2 Työnohjaajan persoonalliset ja soveltuvuusominaisuudet

Ilmestyneissä sosiaali- ja terveysministeriön työnohjausta käsittelevissä muisti-oissa ei esiinny kannanottoa työnohjaajan persoonallisista ominaisuuksista. Ainoastaan mainitaan henkilökohtaisesta soveltuvuudesta ja halukkuudesta toimia työnohjaajana ja kokemusta ihmissuhdetyöstä.

Sen sijaan kirjallisuudesta löytyy runsaasti adjektiiveja, jotka kuvaavat hyvää työnohjaajaa. Tällaisia ominaisuuksia ovat mm. lämmintunteinen, empaattinen, innostunut, vaihtelevat ja kiinnostavat työtavat omaava, tavoitteinen, suunnitelmallinen, vastuullinen, toisia kunnioittava, tasavertainen, luottavainen, aito, spontaani, herkkä vaistoamaan vuorovaikutusilmiöitä, hyvä itsetuntemus ja emotionaalisesti rehellinen. Edellä mainittujen lisäksi hyvältä työnohjaajalta odotetaan kykyä välittömään itseilmaisuun, konfrontaatiokykyä, konkreettisuutta, kykyä havainnoida ja selventää ryhmän prosessia. (Paunonen-Ilmonen 2001,197., Niskanen ym. 1988, 43 – 45.)

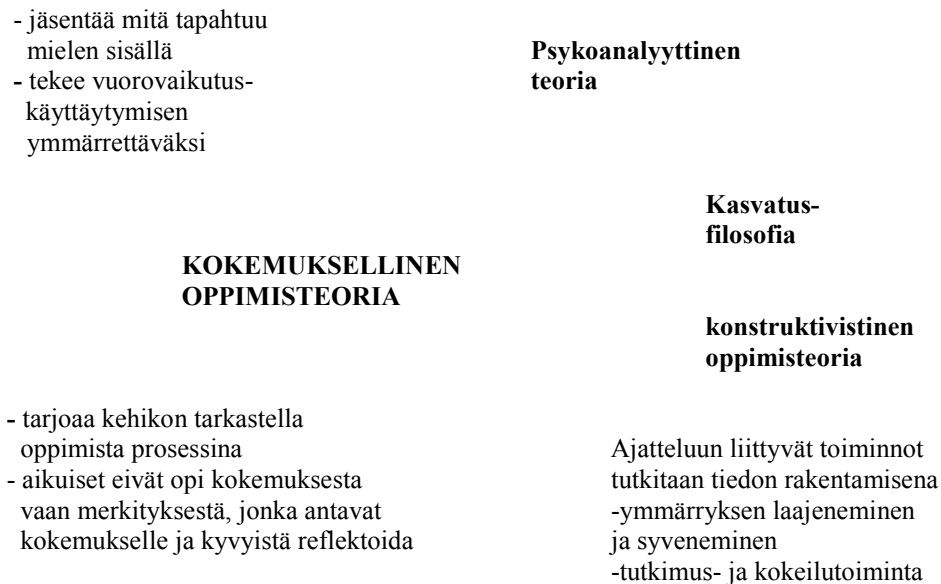
Niskanen ym. (1988) kirjoittavat kirjassaan hyvän työnohjaajan ominaisuuksista seuraavaa: hyvällä työnohjaajalla on kyky olla taitava terapeutti ja tehokas opettaja sekä valmius hyväksyä ohjattavat sellaisena kuin he ovat ja kyky olla siirtämättä ohjattavaan kielteisiä tunteita. Terve itsetunto, pettymyksien sietokyky ja odottamisen taito, ja näiden lisäksi työnohjaajalta odotetaan pitkäjänteisyyttä, kykyä nähdä keskeiset asiat, järjestely- ja yhdistelykykyä, ihmissuhde-



tusta. Systeemitheorian avulla pystytään jäsentämään suuria kokonaisuuksia. (Keski-Luopa 2001, 214 – 220.)

Ojanen (2000) mukaan ohjaaja on kasvattaja ja ymmärtämisen mahdollistavassa viitekehyksessä ihmisen mieli nähdään kokemuksellisen kokonaisuutena. Tämän vuoksi keskeiseksi ohjausteoriaksi on valittu kokemuksellisen oppimisen teoria, aputeoriaksi konstruktivistinen teoria ja erityisteoriaksi psykoanalyttinen teoria. (21 – 23.) (kuvio 1.)

KUVIO 1 *Malli ohjauksen taustateorioista (Ojanen 2000, s. 23)*



Erilaisiin viitekehyksiin tutustuminen antaa työnohjaajalle näkökulman ja välineitä itse työnohjaustilanteeseen. Ohjaajan oma viitekehys, sisäinen malli, jonka varassa hän työskentelee, liittyy hänen omaan arvomaailmaansa ja on näin vaikuttamassa myös työnohjauksen tavoitteisiin. (Toivainen 1990, 29., Ojanen 2000, 13.)

Jokaisella ohjaajalla on oma käyttöteoria, jonka mukaan ihminen toimii. Käyttöteoria on muodostunut erilaisten tapahtumien sarjana ja yksilön elämäkokemusten tuloksena ja kumuloitunut ihmisen mielessä. Oman käyttöteorian tiedostaminen on työnohjaajalle tärkeää, koska jokaisella ohjaustilanteessa olevalla on oma käyttöteoriansa ja he toimivat sen mukaisesti. Työnohjaajan tulee jatkuvasi pysähtyttävä pohtimaan, millä perusteella, miten ja minkä teorian varassa hän ohjaustilanteessa toimii. Kokemusten kautta myös työnohjaajan käyttöteoria muuttuu. (Ojanen 2000, 13 – 14., Keski-Luopa 2001, 105 – 121.)

#### 4.4 Työnohjaajan taidot

Työnohjaajan taidot voidaan jakaa kolmeen ryhmään: reaktiotaitoihin, vuorovaikutustaitoihin ja toimintataitoihin. Reaktiotaitoja ohjaaja käyttää yksilöiden ja koko ryhmän tarpeiden ja toiminnan ymmärtämiseen. Näitä taitoja ovat aktiivinen kuuntelu, toistaminen, selventäminen, empatia, kokoaminen ja tiedon jakaminen.

Vuorovaikutustaidot ovat ryhmätaitojen perusta. Näitä taitoja käytetään rohkais- tessa ohjattavia vuorovaikutukseen ja kanssakäymisen ohjaamiseen. Vuorovai- kutustaitoja ovat tasapuolinen huomioon ottaminen, yhdistäminen, estäminen, tukeminen, rajoittaminen ja yksimielisyyden ja työyhteyden rakentaminen. (Ru- ponen, Nummenmaa, Koivuluhta 2000, 170 – 171.)

Työnohjaajalta vaaditaan ryhmätyötaitoja. Häneltä edellytetään kykyä käsitellä ryhmässä esille tulevia regressiivisiä tunteita, jotka voivat liittyä itsetuntokysy- myksiin, kateuteen ja kilpailuun. (Laiho, Romo 2002, 28 – 29.) Bionin ajatuk- set ryhmien perusolettamus- ja työryhmäluonteesta antavat pohjaa ryhmäilmiöi- den ymmärtämiseen. (Alexandersson 1992, 6.)

Ryhmän työnohjaajana toimiessaan työnohjaajan on huolehdittava siitä, että ryhmä toimii tavoitteiden suuntaisesti. (Rantanen 1996, 36.)

Toimintataitojen avulla ohjaaja rohkaisee osallistujia ilmaisemaan itseään ja aut- taa heitä jakamaan vaikeita tunteita ja asioita. Tällaisia toimintataitoja ovat ky- syminen, kehittynyt empatia, vahvuuksien esille nostaminen, konfrontaatio, vä- littömyys, oman kokemuksen mukaan tuominen, mallin antaminen, prosessin havainnointi ja tavoitteiden asettaminen ja sitoutuminen niihin. (Ruponen ym. 2000, 170 – 171.)

Tukea antavassa työnohjauksessa edellytetään työnohjauksen menetelmä- taitojen lisäksi ihmisen käyttäytymisen psykologista tuntemusta. Ihmisen käyt- täytymistä voidaan katsoa mm. psykoanalyttisesta, systeemiteoreettisesta tai kognitiivisesta viitekehyksestä käsin. Viestintään, ryhmätyöhön ja työn ihmis- suhteisiin liittyvät tiedot ovat ohjaajalle hyödyksi. (Pahkala 1990, 79.)

Kehittävässä työnohjauksessa työnohjaaja tarvitsee ihmissuhdetaitoja, työhön liittyvästä problematiikasta eli työn tutkimisen ja ymmärtämisen malleja sekä ohjattavan omaan työalaaan liittyvää tuntemusta. Koulutuksellinen työnohjaus edellyttää työnohjaajalta ohjattavan erityistietojen ja taitojen hallintaa sekä työ- alan tuntemusta. Tapauskeskeisessä työnohjauksessa (asiakas / potilassuhteet) ohjattavien ammattialan viitekehyksen ja menetelmien tuntemusta edellytetään työnohjaajalta. (em. 7 – 9.)

#### 4.5 Marita Paunonen-Ilmosen tutkimus

Paunonen-Ilmonen (2001, s. 198-199) on tehnyt tutkimusta työnohjaaja-opiskelijoiden ja työnohjaajakoulutuksen saaneiden työnohjaajien (asiantuntijat) välillä aiheista, jotka koskivat työnohjaajalta vaadittavia taitoja ja ominaisuuksia. Tärkeimmiksi taidoiksi asiantuntijat nostivat kuuntelemisen taidon sekä taidon käsitellä asioita ja yksilöitä tasapuolisesti ja luotettavasti. Ryhmädynaamisen ja yksilöpsykologisten taitojen hallinta ja johdon-mukaisuus, omien ammatillisten kykyjen ja taitojen erinomainen hallinta, viestintä- ja kommunikointikyky, järjestelmäkyky, luovuus ja intuitiivinen kyky olivat seuraavaksi tärkeimpiä työnohjaajan taitoja ja kykyjä työnohjauksen onnistumiseksi.

Asiantuntijaryhmä esitti tärkeimmiksi persoonallisiksi ominaisuuksiksi kuuntelemisen ja kuulemisen taidon, vahvan ammatti-identiteetin ja luotettavuuden, aitouden ja avoimuuden. Tärkeinä pidettiin myös monipuolista yleis- ja erityistietoa, innovatiivisuutta, kokonaisuusien hahmottamiskykyä, tasapuolisuutta, itsetuottamusta, kannustavuutta ja ohjattavien tukemista. (em.200 – 202.)

Työnohjaajan erityistaitojen ja kykyjen osalta nousi korostuneesti esille tasapuolisuuden taito vuorovaikutussuhteissa. Ryhmädynaamiset ja yksilö-psykologiset tiedot ja taidot arvioitiin myöskin tärkeiksi, työnohjaajalta odotettiin myös asioiden loogista käsittelytaitoa. Asioiden erittelykyky ja johdonmukaisuus antavat mahdollisuuden löytää olennaiset asiat suurestakin kokonaisuudesta, joita ohjattavat tuovat yhteiseen tarkasteluun jäsentymättömänä asiana. (Paunonen-Ilmonen 2001, 203.)

Työnohjausprosessissa voi ohjaaja estää ohjattavien kasvun omalla kaikkivoipaisuudellaan. Työnohjaajan ominaisuuksia, jotka estävät tehokkaan ohjaamisen ovat huono keskittymiskyky, empatian puute, persoonattomana pysyminen, kärsimättömyys, kylmyys ja kasvatuspessimistisyys. (Paunonen-Ilmonen 2001, 204.)

TAULUKKO 2 Työnohjaajan profiili

Pätevyys	Persoonalliset ominaisuudet	Taidot ja kyvyt
Työnohjaajakoulutus oman ammattialan ja kokemuksen lisäksi	1. Kuulee ja kuuntelee 2. Vahva ammatti-identiteetti 3. Luottamus 4. Aitous ja Avoimuus 5. Empaattisuus 6. Innovatiivisuus	1. Tasapuolisuus 2. Yksilö- ja ryhmäpsykologiset taidot 3. Erittely ja loogisuus 4. Oman alan ammatilliset kyvyt ja taidot 5. Rohkeus 6. Kannustamisen ja tukemisen taito

Paunonen - Ilmonen (2001) on kirjassaan laatinut taulukon työnohjaajan profiilista: pätevyyden, ominaisuuksien ja erityistaitojen osalta. (203.)

## 5 YHTEENVETO

Työnohjauksen perustehtävä on työnteon tutkiminen ja ihmisen työtoiminnan kokonaisuuden hahmottaminen, jossa työntekijä on yksi osa kokonaisuutta. Ammatillinen ja persoonallinen kasvu on prosessin tavoitteena ja tätä kautta työn laadun paraneminen. Dialogissa ja reflektoiden ohjaaja ja ohjattavat käyvät vuorovaikutteista keskustelua, josta nousee mahdollisesti uusia ajatuksia ja näkökulmia omasta perustehtävästä sekä itsestä, näin ihminen kehittyy ja kasvaa ihmisenä ja työntekijänä.

Työnohjaajalta vaaditaan koulutuksen lisäksi hyvin laaja-alaisia tietoja ja taitoja sekä erityisiä persoonallisuuden piirteitä. Teoreettisten viitekehysten viidakosta työnohjaaja poimii itselleen sopivat teoriat ja mallit, joiden pohjalta sekä työkokemuksesta saadun tietotaidon avulla hän työstää reflektion avulla omaa käyttöteoriaansa. Onkin sanottu, että ”hyvä teoria on kuin jalostettua talonpoikaisjärkeä ja se tarjoaa meille käsitteitä, kykyä jäsentää sitä elävän elämän materiaalia, jota työssä tulee eteen”. Hyvä teoria tarkoittaa teoreettista tietämystä, jonka keskeiset periaatteet vastaavat ohjaajan arvoja ja ihmiskäsitystä. (Ojanen 2000, s.17)

Työnohjaaja tarvitsee erilaisia taitoja niin yksilöohjauksessa kuin ryhmäohjauksessa. Työnohjauksen tavoitteet ovat jokaisessa ryhmässä tai jokaisen yksilön kohdalla erilaiset ja tämä tuo työnohjaussuhteeseen ja prosessiin omat vaatimuksensa ja edellytyksensä. Tuntuukin, että työnohjaajan tulisi olla yli-ihminen, jotta työnohjauksen perustehtävä toteutuisi hyvin.

Työnohjaaja käyttää omaa persoonallisuuttaan työvälineenä, ja tämän vuoksi työnohjaustapoja on yhtä monta kuin on työnohjaajakin. Työnohjausistunnoissa saattaa nousta esille yllättäviä, ohjaajalle täysin uusia ja tuntemattomia tilanteita, jolloin työnohjaajasta riippuu mihin suuntaan ja miten hän lähtee ohjaustilannetta viemään eteenpäin.

Ojasen (2000, s. 141-142) mukaan ohjaajan tärkeitä persoonallisia ominaisuuksia ovat mm. ohjaajan affektiivinen sävy, empatia, herkkyys ja vakavuus viestien vastaanottamisessa, ”lukemisessa”, lämmin ja positiivinen suhtautumistapa ohjattaviinsa sekä ohjaajan motivaatio ja aktiivisuus. Tärkeintä on yhdessä tutkiminen, kohtaaminen ja reflektion rikastuttaminen.

*”Lasta ei kasvateta siksi, että hän olisi mahdollisimman mukava ja vaivaton meille, vaan siksi, että hän terveenä ja väkevänä voisi täyttää tulevan paikkansa ja löytää itsensä”*  
(M. Jotuni, 1949)

## LÄHTEET

- Alexandersson, R. (1992) Toimintajärjestelmän käsite työnohjauksen perustehdävän hahmottamisessa. Teoksessa Aho S., Immaisi A-M., Leikas K., Myyrä J.: Takaisin tehtävään – työnohjauksen teoriaa ja käytäntöä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turku
- Hyypä, H. (1983) Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopisto. Oulu
- Jabe, M. (2001) Lukot auki ja kapselista ulos. Fakta 3/2001
- Keski-Luopa, L. (2001) Työnohjaus vai superviisaus. Kirjapaino Kaleva Oulu
- Laiho, M-L., Romo S. (2002) Perhekeskeinen työ ja työnohjaus. Perheterapia 1/2002
- Miettinen, S.(toim.1985) Sosiaalityön erityisalojen työnohjaus. Tampereen yliopiston Täydennyskoulutuskeskus. Tampere
- Moilanen, L. (1995) Työnohjaus. Teoksessa: Matikainen, Aro, Kalimo, Ilmarinen, Torstila (toim.kunta) Hyvä työkyky. Työterveyslaitos. Helsinki
- Moilanen, L. (1994) Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa: Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki
- Niskanen, P., Sorri, P., Ojanen, M. (1988) Auta auttamaan – käsikirja työnohjauksesta. Juva
- Ojanen, S. (2000) Ohjauksesta oivallukseen – ohjausteorian kehittelyä. Saarijärvi
- Pahkala, A. (1990) Erilaisia työnohjauksia erilaisiin tarpeisiin? Pohdintoja ja hahmottelua. Teoksessa Ihalainen P. (toim.) työnohjauksen mosaiikkia – artikkeleita päivähoidon ja sosiaalityön työnohjauksesta. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Jyväskylä
- Paunonen, M. (1989) Hoitotyön työnohjaus. Turku
- Paunonen-Immonen, M. (2001) Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY Vantaa
- Rantanen, M. (1996) Kasvatus- ja perheneuvolan sosiaalityöntekijä työnohjaajana. Teoksessa Keskinen S. (toim.) Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Painosalama oy. Turku
-

- Ruponen, R., Nummenmaa, A., Koivuluhta, M. (2000) Ryhmäohjaus muutoksen mahdollisuuden maisemana. Teoksessa: Onnismaa, J., Pasanen, H., Spangar, T.(toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Juva
- Sarvimäki, A. & Stenbock-Hult B. (1996) Hoito, huolenpito, opetus. Helsinki-Porvoo. Wsoy
- Siltala, P. (2002) Työnohjaus vuorovaikutusprosessina. Ryhmätyö 2/2002
- Siltala, P., Hilpelä (1993) Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi. Raportti työnohjaajakoulutuksesta. Stakes, raportteja 82
- Toivainen, P. (1990) Sosiaalityön työnohjauksen viitekehyksestä. Teoksessa Ihalainen P.(toim.): Työnohjauksen mosaiikkia – artikkeleita päivähoidon ja sosiaalityön työnohjauksesta. Jyväskylän yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Jyväskylä
- Wahlbeck, J-C. (2002) Työnohjauksen arkea ja taikaa. Perheterapia 1/2002
- Williams, A. (2000) Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus: roolit, tavoitteet ja menetelmät. Jyväskylä Cummerus
- Virtanen, T. (1991) Välineellinen virkamiespätevyys ja virkamiesten koulutus. Tampereen yliopisto. Tampere
- [www.introspekt.fi/tyonohj.html](http://www.introspekt.fi/tyonohj.html)
- Kaivola, Taru Luento 1.11.2001. Hämeen ammattikorkeakoulu. Hämeenlinna
- Linna, Marja-Liisa Kirje Työnohjaajat ry 20.2.2003
- Sosiaalialan korkeakoulutettujen ammattijärjestö Talentia ry, Jäsenhakemuskaavake
-



## KÄYTTÖTEORIASTA KORTTEIHIN

- aloittelevan työnohjaajan peruspilareita

Tuija Nieminen-Kurki

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	105
1 REFLEKTIO .....	106
1.1 Reflektion käsitteestä .....	106
1.2 Reflektointi ohjauksessa.....	107
1.3 Ohjaajan rooli reflektoinnissa .....	107
2 DIALOGI .....	108
2.1 Käsitteen taustaa.....	108
2.2 Dialogin luonteesta.....	109
2.3 Dialogin oppimisen keinot .....	110
3 KÄYTTÖTEORIA.....	112
3.1 Käyttöteorian käsite.....	112
3.2 Oppimisen vaikeus .....	112
3.3 Käyttöteorian tiedostaminen .....	113
4 KOKEMUKSELLINEN OPPIMINEN.....	114
4.1 Erilaisia oppimisteorioita .....	114
4.2 Kokemuksellinen oppiminen.....	114
4.3 Kokemus ja oppiminen.....	116
5 KOKEMUKSELLISEN OPPIMISEN, REFLEKTOINNIN, DIALOGIN JA KÄYTTÖTEORIAN KESKINÄINEN YHTEYS .....	117
LÄHTEET .....	119

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tarkoituksena on koota yhteen portfolion muotoon joitakin perusasioita, joihin työnohjaustoiminta pohjaa. Työ nojaa pitkälti alan peruskirjallisuuteen, Sinikka Ojasen, Marita Paunonen-Ilmosen ja Leila Keski-Luopan teoksiin. Myös William Isaacs'in dialogia käsittelevä teos oli selkeydessään ja käytännönläheisyydessään merkittävä lähde työhöni.

Työhön olen valinnut ne ”peruspilarit”, jotka itse olen kokenut erityisen tärkeiksi ja samalla hiukan epämääräisiksi, joista tuntuu löytyvän tutkittavaa ja mietittävää loputtomasti. Reflektio, dialogi, käyttöteoria ja kokemuksellinen oppiminen kietoutuvat toisiinsa. Käyttöteoria on kokemuksellisen oppimisen tulosta, kokemuksellinen oppiminen on kokemuksen reflektointia, reflektiivinen työkäytäntö mahdollistaa käyttöteorian tiedostamisen, ja ilman dialogia ei uutta tietoa voi omaksua.

Em. käsitteitä olen siis käsitellyt kirjallisuusreferaatin tapaan. Lukujen loppuun liittämäni aiheeseen liittyvät, hyvin henkilökohtaiset pohdintaosuudet olen lyhennelmästä jättänyt pois, samoin kuin portfolion alimmaiseksi sijoittamani koosteen, jossa esittelin muutamia käytännön apuvälineitä, jotka aloittelevankin työnohjaajan on helppo omaksua, ja joista itselläni on ollut hyviä kokemuksia.

### Asiasanat

Portfolion sisältö:                      Reflektio, Dialogi, Käyttöteoria, Kokemuksellinen oppiminen, Kokemuksellisen oppimisen, käyttöteorian, reflektoinnin ja dialogin keskinäinen yhteys aloittelevan työnohjaajan työskentelyn apuvälineitä

# 1 REFLEKTIO

## 1.1 Reflektion käsitteestä

Reflektio ei ole yksiulotteinen käsite, siksi sen määrittelemisenkään ei ole helppoa. Englannin kielen sanakirjan mukaan ”reflect” tarkoittaa mm. ”heijastaa, kuvastaa, tuottaa, tuumia, miettiä”. Reflektio on tutkiskelevaa vuoropuhelua itsen ja toisten, eli ympäröivän maailman kanssa. Se on syvällistä ajattelua, jonka avulla ihminen tarkastelee itseään, ja sitä kautta pystyy selvittämään omaa ajatteluaan. Siinä ihminen kohtaa kokevan ja tutkivan puolen itsessään. Reflektio ei onnistu, ellei ihminen ole avoin sille, mitä itsestään löytää. Reflektion tavoitteena on itsetiedostus, joka puolestaan on välttämätöntä henkiselle kehitymiselle. Ihmisen itsensä luomien merkitysten tulkitseminen tapahtuu kokemusten reflektoinnin ja aidon dialogin kautta. Vaikka reflektion käsite on aika uusi, reflektointia on harrastettu antiikin ajoista lähtien, kukaan ei ole sitä ”keksinyt”. Kyse on alunperinkin ihmiselle kuuluvasta ominaisuudesta, mikä joillakin on luonnostaan vahvana, spontaanina toimintatapana (”huomaan, että taas suutuin pikkuaasiasta”), ja toiset taas joutuvat ponnistelemaan omaksuakseen sen. (Ojanen 2000, 71-74)

Avoimuuden ohella uteliaisuus on reflektoinnin avainsanoja. Arnkil ja Eriksson käyttävät käsitettä refleksiivisyys ja määrittelevät sen itseen kohdistuvaksi uteliaisuudeksi. He puhuvat subjektiivisuus-uteliaisuudesta: koska yleistä näkökulmaa ei ole olemassa, et voi olla objektiivinen – kehittele siis subjektiivisuutta niin pitkälle, että otat sen tarkasteluun! Tutkijat liittävät refleksiivisyyteen myös omien tekojen seurausten ennakoinnin ja vastuunoton vaihtoehdoista. (Arnkil&Eriksson 1996, 237) Näin reflektio on myös tiedonhallinnan keino, jonka päämääränä on oman toiminnan ymmärtäminen. (Ojanen 2000, 75) Uteliaisuus, refleksiivisyys vaikuttaa myös siihen, että ajattelu suuntautuu ongelma-keskeisyyden sijasta voimavarakeskeisyyteen, mikä yleensä merkitsee rakentavaa ja myönteistä työskentelyilmapiiriä.

Ajatussisältöjen pohtiminen on reflektioajattelun varsinainen ydin. Ajatussisällöt ovat omia, persoonallisia merkityksiä. Subjektiivisten merkitysten ottaminen tarkasteluun on merkityssuhteiden tietoista asiallistamista, ja sitä voidaankin kutsua objektivoivaksi reflektioksi – näin subjektiivisen tietoinen tarkastelu lähestyykin objektiivisuutta. Reflektio on prosessi, jossa omakohtaisia kokemuksia järjelleistetään ja pyritään kehittämään ihmisen toimintaan ja työhön liittyvää omaa käyttöteoriaa. (Ojanen 2000, 72-73)

---

## 1.2 Reflektointi ohjauksessa

Kuten edellä todettiin, reflektoinnille on oleellista uteliaisuus – ihmettely ja kyseleminen. Käytännössä reflektointi on kokemukseen tarttumista ja sen uudelleen arvioimista; jos sinulla on varma mielipide tarkasteltavasta asiasta, hylkää se ja raivaa tilaa muille näkökulmille. Poliittista keskustelua mukaellen: jos näet vain yhden vaihtoehdon, se ei ole oikea vaihtoehto. Kun ihminen hyväksyy sen, että ei tiedä tai ymmärrä, mistä on kysymys, vastauksen löytyminen tulee mahdolliseksi. Ilman tietämättömyyden tunnistamista ei voi tapahtua tiedostamista ja kehittymistä. Refleктоiminen mahdollistaa luopumisen sekä rutiininomaisesta että auktoriteettiuskoisesta toiminnasta, jotka usein ovat luovan toiminnan ja kehityksen jarruna. Reflektion tavoitteena ohjauksessa on lisätä ohjattavan luottamusta omaan asiantuntemukseensa ja kokemuksiinsa. Reflektion avulla ohjattava voi myös tarkastella omia rutiineitaan uudentlaisista näkökulmista käsin.

Ojases mukaan reflektointi ohjauksessa on:

- 1) Ohjaustilanteeseen liittyvää **tietoista ajattelua**, ajattelun ja tekemisen suhde, joka voi johtaa uudentlaiseen ymmärrykseen. Refleктоiminen tuottaa kehittynttä ajatuskulttuuria, ja on siten keino yhdistää teorettinen ja oma henkilökohtainen uskomusjärjestelmä.
- 2) **Omien uskomusten perusteiden tarkastelua**, jolloin voidaan tavoittaa oma käyttöteoria omien tavoitteiden ja toiminnan välillä.
- 3) **Syvällinen itsensä tutkimis- ja löytämisprosessi**, jossa ihminen yrittää ymmärtää omista kokemuksistaan tulkinnan kautta syntyneitä merkityksiä ja synnyttää niistä persoonallista koostetta, synteisiä. Näin syntyy asiasta oma käsitys, oma tieto.
- 4) Oman intuitiivisen ymmärryksen selittämistä, **tietoisuuden tuottamista**. Kokemuksiin liittyy hyvin paljon tiedostamatonta ja ne pysyvät ”ikään kuin” –totuuksina siihen asti, kunnes niitä analysoidaan ja ymmärretään. Kun kuuntelee tiedostamattoman puhetta itsessään, reflektiosta tulee väline, jonka avulla saa etäisyyttä arkirutiinista, ja lähestyy tilanteita uusista näkökulmista. Tässä on oppimisen sisin olemus.

Reflektionprosessi on kolmivaiheinen: itsekkriittinen paluu aiempaan kokemukseen, sen pohtiminen sekä kokemuksen uudelleen arviointi. Prosessin avulla ihminen siirtyy arkiajattelusta kurinalaiseen, ammatilliseen toimintaan. (Ojanen 2000, 75-78)

## 1.3 Ohjaajan rooli reflektionissa

Ohjaajan tehtävänä on auttaa ohjattavaa tarkkailemaan sitä, miten hän kokee itsensä ja toisensa emotionaalisesti ja kognitiivisesti vuorovaikutuksessa. Ohjattavaa täytyy rohkaista ja opastaa tulemaan tietoisemmaksi itsestään, eli reflektiivi-

semmäksi. Ohjattavalle täytyy antaa turvallinen tilaisuus ilmaista sitä, millaiseksi hänen tulkintansa sekä sisäisestä maailmastaan että ulkopuolisesta maailmasta on muodostumassa. Hänen tulee myös saada tutkia sitä, miten nämä tulkinnat kytkeytyvät toisten tulkintoihin – mistä asiasta on yhteistä ymmärrystä ja mistä ollaan eri mieltä. Työnohjauksen kulun pitäisi enimmäkseen perustua siihen, miten ohjattava kuvaa kokemusta itsestään ja vuorovaikutustaan asiakkaiden kanssa, sekä heistä ja heidän ongelmistaan tekemiä tulkintoja. (Peavy 1999, 180)

Asiakastyön ohjauksessa reflektointi voi kohdistua mm. siihen, mistä asiakas ja työntekijä ovat keskustelleet, työntekijän kysymyksiin ja väliintuloihin, siihen mistä ei puhuttu, työntekijän tapaan toimia, miltä työntekijästä/tiimistä tuntui. Työnohjausprosessissa välttämätöntä on ohjaajan oma reflektointi oman päällä tapahtuvana, mutta sitä voi tapahtua myös avoimena, ohjaustilanteessa (”nyt huomaan, että minua rupesi neuvotuttamaan, kuvittelin tietäväni, miten teidän pitäisi toimia...”). Näkyvänä toimintana se myös antaa ohjattaville hyvän konkreettisen toimintamallin. (Holm 1997, luentomuistiinpanot)

## 2 DIALOGI

### 2.1 Käsitteen taustaa

Dialogisuus pohjaa filosofiaan ja eksistentiaalisen fenomenologiaan. Sekä maailma, että ihminen itse ovat ihmiselle mysteerejä, ja ihminen on tutkimustehtävä itselleen. Hän voi kasvaa täydeksi ihmiseksi vain yhteydessä muihin ihmisiin, yhdessä toisten kanssa. Ihmisenä olemisen selkiyttäminen on ehtona maailmassa olemisen ymmärtämiseen. Ihmisen kokonaisuudessa on kolme eri perusmuotoa: kehollinen, tajunnallinen ja situationaalinen, jotka ovat erottamattomasti kietoutuneet toisiinsa. Olennaista on, asennoidummeko todellisuuteen avoimen dialogisesti, sitä ehtoitta arvostaen. Tällainen dialogisuus voi rakentua vain omakoh- taisen kokemuksen varaan, jolloin kokeminen on merkityssuhteiden muodosta- mista. Ihmisten välinen vastavuoroisuus on ehtona sille, että ihminen osaa suh- tautua aidosti toiseen ihmiseen Toisena, ja toisaalta Minän olemassaolon ehtona on Sinä: ilman Sinua ei ole Minua. Dialogisessa suhteessa ihminen ja muu maailma eivät ole irrallaan toisistaan, vaan yhteydessä toisiinsa. (Ojanen 2000, 60-61)

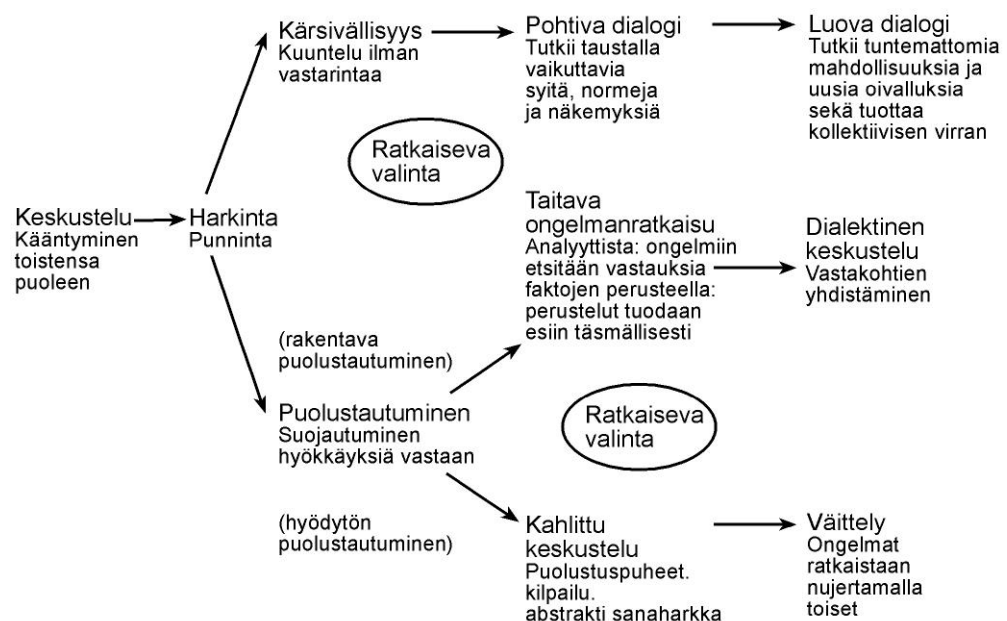
Sinikka Ojanen ja William Isaacs selittävät dialogi-sanan etiologiaa hieman eri tavalla. Ojaseen mukaan dialogos tarkoittaa erillään oloa ja toisaalta välissä ole- vaa. Dialogin osapuolten välille rakentuu tila, jossa molemmilla on yhtä paljon sitä, mikä pitää tulla käsiteltäväksi. (Ojanen 2000, 61, 66). Isaacsin mukaan kä- site tarkoittaa merkitysten virtausta (dia = läpi, kautta ja logos = sana, merkitys), mutta logos- sanan vanhin merkitys oli ”koota yhteen”, joka voidaan johtaa kä- sitteeksi ”suhde”. Dialogi on vuoropuhelua, jossa ajatellaan yhdessä. Kyky pu-

hua yhdessä muodosti antiikin Kreikan perustan; ”kun aloimme äänestää, demokratia katosi”.(Isaacs 2001, 19, 40-41) Kummankin tutkijan käsite kuvaa hyvin sitä, että dialogiin tarvitaan erilaisia näkökulmia sekä tilaa ja avoimuutta tarkastella niitä. Määrittelyistä huokuu myös tasavertaisuuden ja toisen kunnioittamisen tunne.

## 2.2 Dialogin luonteesta

Dialogin lähtökohtana on ajatus, että maailma on jakamaton kokonaisuus ja että ihmisten keskeinen ongelma on kyvyttömyys tajuta sitä. Kokonaisuuden sijasta ihminen näkee kokonaisuuden sirpaleita. Perinteisessä keskustelussa hän tyrkyttää muille mielipiteitään, päättää, että asiat ovat juuri niin kuin hän sanoo, puolustaa tulkintaansa, etsii sille tukea ja ohittaa kyseenalaistavat argumentit.(Isaacs 2001, 84-85)

Dialogi on siis tapa ajatella ja miettiä yhdessä. Dialogin oppimisessa tärkeintä on muuttaa asennettaan ihmissuhteisiin: luopua pyrkimyksestä saada muut ymmärtämään minua ja lisätä pyrkimystä itse ymmärtää paremmin sekä muita että itseäni. Dialogi on elävä tiedonhankintakokemus, joka toteutuu ihmisen sisimmässä ja ihmisten välillä. Minkä tahansa keskustelun tärkeimmiksi osatekijöiksi muodostuvat ne seikat, joista osallistujat eivät ole tietoisia ennen keskustelun alkua.(Isaacs 2001, 30-31) Dialogi on keskustelua, jossa ei valita puolta. Siinä ei ratkaista ongelmia. Siinä pyritään etsimään kokonaisuutta ja uudenlaista yhteyttä, jossa kuunnellaan tarkkaavaisesti ja koetetaan ymmärtää muiden esittämät näkemykset, siinä ei puhuta toiselle, vaan toisen kanssa. Muutoksia tapahtuu osallistujien ajatusten ja tunteen tasolla, ei tulosten tasolla. (Isaacs 2001, 39-41) Tavallisen keskustelun ja dialogin välisiä eroja kuvaa alla oleva kaavio.



Keskustelun tarkoituksena on päätöksenteko. Dialogissa selvitetään edessä olevan valinnan luonnetta, valinta tehdään useiden vaihtoehtojen joukosta. Dialogin tarkoituksena on herättää oivalluksia, joiden pohjalta ihmisten ennakkokäsityksiä voi muuttaa. Dialogi auttaa luomaan ilmapiirin, jossa voi löytää todella tärkeät asiat. Dialektisella keskustelullakin päästään monissa tilanteissa tärkeisiin tuloksiin. Se on kuitenkin rajallinen monien kiperien pulmien käsittelyyn varsinkin, jos osallistujilla on erilaisia taustaoletuksia ja jos heille on tärkeää saada lopputulos mieleisekseen. (Isaacs 2001, 59, 63-65)

### 2.3 Dialogin oppimisen keinot

Dialogissa harjaantumisen tärkeimmät keinot ovat seuraavat neljä taitoa: kuuntelu, kunnioitus, odotus ja suora puhe.

Dialogin ytimenä on **taito kuunnella** itseä ja muita: kyky ottaa sanat vastaan, hyväksyä ne ja vaientaa oma sisäinen hälinänsä. Kuunteleminen on vaikeaa, koska sitä sävyttävät aina omat mielipiteemme ja ajatuksemme. Ihminen kuuntelee ja oppii vain tarkkaavaisuuden ja hiljaisuuden tilassa. Kuunteleminen edellyttää läsnäoloa, ja sen ehtona on kyky tarkkailla, miltä tuntuu tässä ja nyt. (Isaacs 2001, 98-99, 106)

Yleensä kuuntelun lähtökohtana ei ole tämä hetki vaan tunnemuisti. Jos minulle sanotaan jotain, mistä en pidä – ”olet epärehellinen” – minun on vaikea olla reagoimatta. Sana epärehellinen herättää mielessäni sellaisia muistoja, etten enää pysty kuuntelemaan muuta kuin loukattuja tunteitani ja sen herättämiä ajatuksia. Mutta voin kuunnella myös toisella tavalla: asetun toisen asemaan, etsin todisteita, jotka kumoavat omat näkemykseni. Pohdiskelevan kuuntelun kautta voin alkaa ymmärtää, miten muut kokevat maailman. Vähitellen opin kuulostelemaan sanojeni ja tekojeni välistä kuilua: toiminko johdonmukaisesti, teenkö niinkuin sanon, miten käyttäydyn, kohtelenko muita tavalla, jolla en halua heidän kohteleman minua? (Isaacs 2001, 112-113) Isaacs puhuu yhdessä kuuntelemisesta, jolloin tarkastellaan juuri sitä, miltä asiat näyttävät muiden näkökulmasta. (Isaacs 2001, 116)

**Kunnioitus** ei ole passiivista toimintaa, vaan toisen ihmisen kokemuksen alkuperän aktiivista etsimistä. Englanninkielinen sanan ”respect” kantasana on ”respicere”, ”katsoa uudestaan”. Asioita maltetaan tarkastella monista kulmista, katsoa uudestaan. (Isaacs 2001, 122) Kunnioituksen ilmapiirissä et yritä saada toisia vakuuttamaan oman kantasi paremmuudesta etkä syyttele toisia. Kunnioitus tarkoittaa toisten ihmisten rajojen huomioimista ja sen hyväksymistä, että toisilta voi oppia jotain. Isaacs kehottaa etsimään jokaisesta ihmisestä parhaita piirteitä ja suhtautumaan häneen mysteerinä, jota ei voi koskaan täydellisesti ymmärtää. Näin toimien kunnioittaa sitä, mikä toisessa ihmisessä on erilaista. (Isaacs 2001, 125-128) Menestykselliseen dialogiin kuuluu kyky antaa muille anteeksi meitä ärsyttävä käyttäytyminen ja hyväksyä, että samanlaista käyttäytymistä löytyy myös itsestämme. Dialogiin liittyy pyrkimys kunnioittaa paitsi



muuta myös itseä, ja tilan antaminen niille, jotka esittävät erilaisia mielipiteitä, sekä kyseenalaistajan kannustaminen, mikä tuo soraäänit osaksi keskustelua sen sijaan, että häiritsisi sitä.

(Isaacs 2001,137,140)

**Odottaminen** muodostuu vuorovaikutuksessa usein kompastuskiveksi. Kun kuuntelen jonkun puhuvan, tulen tehneeksi valinnan: muodostanko heti oman käsitykseni puheen sisällöstä vai lykkäänkö oman mielipiteen muodostamista ja sitä vahvistavien perusteiden keräämistä. Odottaminen ei tarkoita oman mielipiteen tukahduttamista, vaan suunnan vaihtamista ja pysähtymistä, askeleen taaksepäin ottamista ja asioiden katsomista uusin silmin. Odottamiseen liittyy oman tietämättömyyden tiedostaminen. Dialogissa ihmisillä ei ole kaikkia ajatuksia valmiina, vaan he antavat itselleen luvan ottaa vaikutteita keskustelusta.(Isaacs 2001, 144-146)

Omia ajatuksiaan tutkimalla ihminen pystyy seuraamaan aivojensa prosesseja, sitä, miten ajatukset syntyvät.(Isaacs 2001, 151) Omien ajatusprosessien tarkkailu avaa tien myös niiden muuttamiseen. Odottaminen tarkoittaa ajatusten syntymisen tarkkailua. Odottamisen taitoa voi harjoitella kysymällä: mitä tässä tapahtuu, miltä tämä pulma näyttää, miten tämä toimii? Nopeasta päättelystä ja varmoista mielipiteistä voi päästä eroon kysymällä itseltään: miksi olen ehdottoman varma tästä, mikä saa minut pitämään tästä käsityksestä kiinni, mitä hyödyn tästä, mitä tapahtuu, jos luovun tästä, mitä pelkään menettäväni? Hyvä kysymys on usein vastauksia arvokkaampi. Valtaosa tavallisista kysymyksistä on naamioituja lausuntoja tai arvioita ("oletko **todella** sitä mieltä, että toimintasi oli fiksu?"). Vain pieni osa on oikeita kysymyksiä, joita seuraa usein hiljaisuus, koska niihin ei ole valmiita vastauksia.(Isaacs 2001,156-159) Odottamiseen liittyy luopuminen joko-tai – ajattelusta, ja välimaaston etsimisen ääripäät ovat saman kokonaisuuden osia. On hyödyllistä pysähtyä kysymään: mikä minulta on jäänyt huomaamatta? (Isaacs 2001,162)

Jotta voi **puhua suoraan**, pitää miettiä, mitä juuri nyt on tarpeen ilmaista. Tällöin ei pidä kuunnella vain omia tunnereaktioitaan ja kuvitelmiaan muiden odotuksista, vaan niiden takaa aitoa itseään, mitä itse ajattelee ja tuntee. (Isaacs 2001,167) Kun uskoo itseensä ja siihen, että omilla ajatuksilla on arvoa, pystyy puhumaan suoraan. Suoraan puhumiseen liittyy kyky vaieta ja kuunnella sekä kyky valita tietoisesti mitä sanoo, ja kuitenkin puhua spontaanisti ilman etukäteissuunnittelua. Isaacs haastaa itsesensuurin voittamiseen: uskalla astua tyhyyteen, sano se, mitä ei saa sanoa – ”kuka soittaa sinun omaa musiikkiasi, ellet sinä itse?” (Isaacs 2001,170,175)

Isaacs kirjoittaa puolestapuhumisen ja tutkiskelun tasapainon välttämättömyydestä, jotta toimenpiteet johtavat todellisiin muutoksiin. Puolestapuhuminen on omien näkemysten puolustamista ja tutkiskelu on sellaisen etsimistä, mitä ei vielä ymmärrä, ja toisen ajatusmaailmaan perehtymistä. Puolestapuhuminen ja tutkiskelu edellyttävät, että ihminen sanoo selvästi mielipiteensä ja perustelee sen, ja että hän samalla suhtautuu avoimesti siihen, että hän voi olla väärässä. (Isaacs 2001, 192)

---

## 3 KÄYTTÖTEORIA

### 3.1 Käyttöteorian käsite

Käyttöteorian käsitteen ottivat ensimmäisinä käyttöön Chris Argyris ja Donald Schön. Käsite tarkoittaa niitä perusolettamuksia, joiden mukaan ihminen toimii. Tutkijat huomasivat, että se, miten ihminen sanoo toimivansa, eroaa siitä, miten hän tosiasiaassa toimii. Sanoilla ilmaistu toimintatapa nimettiin paljastetuksi teoriaksi. (Keski-Luopa 2001,108)

Käyttöteoria on sitä sisäistä ”teoriaa”, jonka mukaan ihminen toimii. Käyttöteoria on yksityinen, persoonallisista kokemuksista, tiedoista, uskomuksista, arvoista ja asenteista koostunut järjestelmä, joka muodostaa käyttäytymisen sisäisen ohjeiston. Tämä ohjeisto hallitsee ihmisen toimintatapaa ja päätöksentekoa, siis käyttäytymistä. Sisäinen ohjeisto on syntynyt pitkän kulttuurikehityksen tuloksena. Siihen pohjaavat toimintatavat ovat peräisin varhaisesta vuorovaikutuksesta, kasvuympäristön ja perheen arvoista ja yhteisistä kokemuksista. Sisäisestä ohjeistosta ovat vähitellen kypsyneet ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat asenteet. Ne ovat tiedostamattomia olettamuksia, itsestänselvyyksiä, ja niitä on vaikea nimetä.

Käyttöteorian muodostuminen on jatkuva prosessi: kaikki mitä ihmiselle tapahtuu, mitä asioita hän lukee, kuulee tai muuten kohtaa – ja tulipa se torjutuksi tai hyväksytyksi - muovaa jollakin lailla sisäistä ohjeistoa. Käyttöteoria on persoonallisen kokemuksellisen oppimisen tulosta. (Ojanen 2000, 86-88)

### 3.2 Oppimisen vaikeus

Sisäistä ohjeistoa, käyttöteoriaa, on erittäin vaikea muuttaa. Se vaikuttaa vahvasti uuden tiedon vastaanottamiseen ja siten myös oppimiseen. Ihminen nojautuu uutta informaatiota saadessaan aikaisempiin käsityksiinsä asiasta, ja sijoittaa niiden mukaan tiedon omaan kokemusjärjestelmäänsä. Hänen tarkkaavaisuutensa on valikoivaa: hän huomaa sellaisen informaation, joka vahvistaa hänen aikaisempia käsityksiään, ja sivuuttaa sellaisen, joka ei sovi yhteen näiden kanssa tai jota hän ei ymmärrä. Ihmisellä on tarve säilyttää käyttöteoria ennallaan, koska vakiintunutta näkemystä muuttava tieto voi horjuttaa hänen identitettiään.

Uuden tiedon oppiminen ja ymmärtäminen ei siis tapahdu automaattisesti, vaikka ihminen luulee niin esim. hakeutuessaan aktiivisesti uuden, mielenkiintoisen tiedon ääreen. Hän voi innostua esimerkiksi jonkin kurssin tai koulutuksen an-

nista, mutta se tulee harvoin omaksutuksi niin, että se näkyisi myös käytännön toimissa. Myös tiedon antajalla, opettajalla voi olla harhakäsitys siitä, että tieto menee perille, ja että kaikki kuulijat omaksuvat sen samanlaisena. Näinhän ei tapahdu, vaan jokainen vastaanottaja peilaa, tiedostamattaan, tarjottua tietoa omaa käyttöteoriaansa vasten ja omaksuu sen, mitä käyttöteoria sallii. (Keski-Luopa 2001, 106-107)

### 3.3 Käyttöteorian tiedostaminen

Tieto ei siis yleensä oleellisesti muuta ihmisen käyttäytymistä. Tieto, joka ei sovi yhteen käyttöteorian kanssa, tulee torjutuksi. Jotta muutosta, ja siis oppimista, tapahtuisi, tiedon tulee olla vastaanottajan kannalta niin merkittävää, että se havahduttaa miettimään asiaa perinpohjaisesti. Tärkeää on, millaisen merkityksen tieto ihmisen mielessä saa. Kun ihminen rohkenee tarkistaa, vastaako hänen oletuksensa todellisuutta, tai huomaa, että asialla voi olla toinenkin näkökulma, hän voi muuttaa käsitystään ja sen myötä käyttäytymistään. Toinen edellytys muutokselle on käyttöteorian tiedostaminen. Se on oleellista uuden oppimisen ja kehittymisen kannalta. Käyttöteoriaansa ymmärtämiseksi ihmisen on tultava tietoiseksi omasta käyttäytymisestäään ja sen taustalla olevan ajattelun perusteista. (Keski-Luopa 2001, 106,110) Käyttöteorian tutkiminen auttaa ihmistä ymmärtämään muutosta, vaikuttamaan siihen sekä vaihtamaan käsityksiään ja toimintatapaansa. Valmiina tarjotun tiedon pohjalta on vaikea muuttaa käyttäytymistä, koska ihmiset eivät useinkaan tiedosta käyttö-teoriaansa, jolloin toiminnan ohjautuminen tapahtuu tiedostamattomalla tasolla. (Ojanen 2000, 93)

Miten sitten voi oppia tiedostamaan käyttöteoriaansa? Oleellista on käyttöteorian toimintamekanismin ymmärtäminen, eli sen havaitseminen, että ”kannatetun”, paljastetun tiedon ja tavoitteiden ja oman käytännön toiminnan välillä on epäsuhta. Avain ymmärtämiseen on reflektio, joka on tutkiskelevaa vuoropuhelua, ajattelun tiedostamista. Reflektiivinen työkäytäntö merkitsee oman käyttöteorian tiedostamista. Meillä kaikilla on vahvasti toimintaamme vaikuttava oma käyttöteoriamme. Työnohjauksen tehtävänä on edistää oman käyttöteorian tiedostamista ja kehittämistä, saada tiedostamatonta näkyväksi. (Ojanen 2001, 86,89,94)

## 4 KOKEMUKSELLINEN OPPIMINEN

### 4.1 Erilaisia oppimisteorioita

Karkeasti jaoteltuna on olemassa kaksi oppimisteoriaa: behavioristinen ja kognitiivinen. Perinteinen käsitys oppimisesta perustuu behavioristiselle ajattelulle. Siinä oppiminen on tiedon ja taidon, mallin mukaista passiivista vastaanottamista ja varastointia. Oppiminen on rationaalinen tapahtuma, josta tunteet on eristetty pois. Myönteinen palaute vahvistaa käyttäytymistä, epämieluisa palaute heikentää sitä. (vrt. Pavlovin koirakokeet).

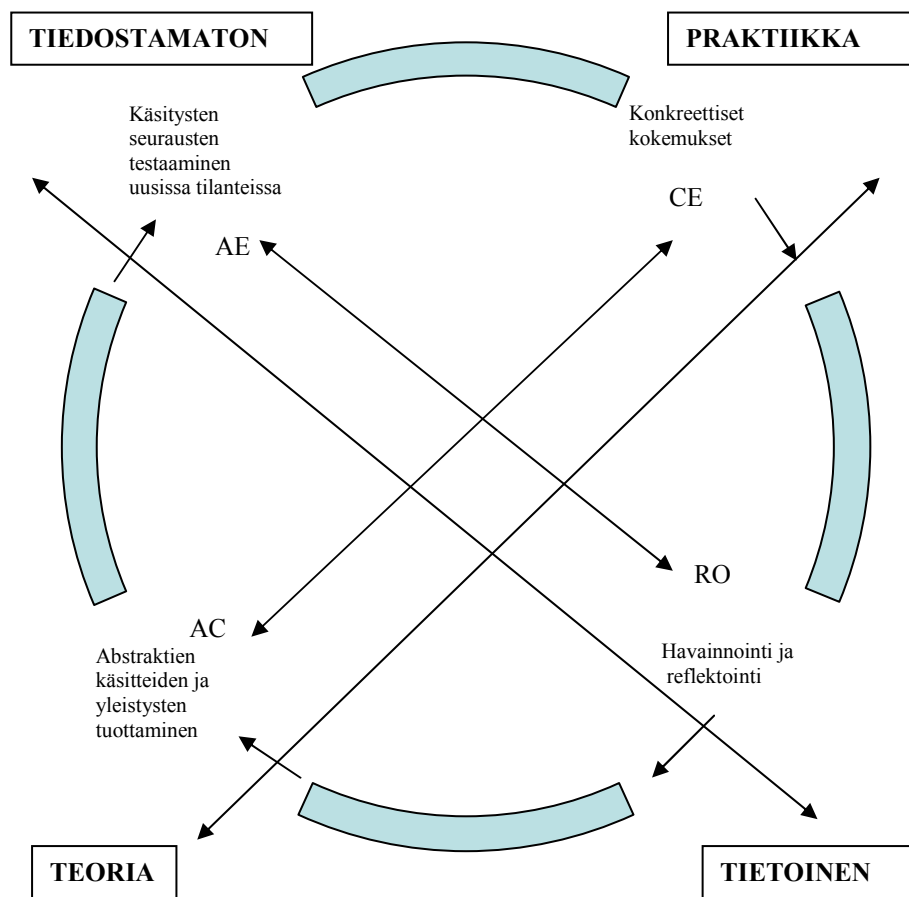
Vähitellen 1950-luvulta lähtien behaviorismin oheen nousi kognitiivinen oppimissuuntaus. Oppiminen on yksilön ja ympäristön vuorovaikutuksellinen kokonaisprosessi, johon liittyy havaitseminen, muistaminen, ajattelevinen ja päätöksenteko. Oppiminen ilmenee yksilössä tapahtuvina suhteellisen pysyvinä muutoksina. Oppija on aktiivinen, hän muuntaa tai rakentaa uudelleen ajattelunsa tai toimintansa malleja, keskeisiä ovat oppijan oma toiminta ja sisäiset prosessit. Oppimisprosessissa on myös mahdollista ennakoita ympäristön muutoksia ja hallita ilmiöitä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 128-129)

Oppimisteorioihin on kehitelty jatkuvasti uusia suuntauksia. Yksi kognitiivisen oppimisen näkökulman ”uusvanha” suuntaus on konstruktivismi. Peavy kirjoittaa sen synnyn ulottuvan vuoteen 1725, jolloin italialainen historiafilosofi Gianbattista Vico totesi, että tietäminen on tekemistä. (Peavy 1999, 38) Tieto rakentuu ajattelun avulla. Tieto ei siirry oppijaan, vaan hän rakentaa eli konstruoi sen itse omien tavoitteidensa mukaan. Tiedon konstruointi tarkoittaa kykyä tulkita saatua tietoa aiemmin opitun ja koetun sekä odotusten pohjalta. Ihminen sulattaa reflektion avulla uudet oppimiskokemukset aikaisempiin merkitysperspektiiveihinsä, jolloin uusi tulkinta alkaa ohjata myöhempää ymmärtämistä. Konstruktivismin periaatteena on, että tietoa ei voi ymmärtää ilman sosiokulttuurista taustaa. Vaikka oppiminen on yksilöllistä, se tapahtuu yleensä sosiaalisessa yhteisössä. (Ojanen 2000, 40-42.)

### 4.2 Kokemuksellinen oppiminen

Konstruktivismista erityisesti Glasersfeldin 1990-luvulla kehittämä äärikonstruktivismiksi nimetty suuntaus kuvaa yksilön oppimista kokemustoiminnan uudelleen organisoitumisena. Yksittäiset tiedot eivät ole yksilöstä ja havainnoitsijasta riippumattomia, vaan yksilön kokemuksen osia. Havaintojen tekeminen edellyttää havainnoitsijan olemassaoloa, objektiivisuus on harhaa! (Ojanen 2000, 46,48)

D.A. Kolb kehitteli kokemuksellisen oppimisen mallin 1980-luvulla. Hän oli saanut vaikutteita Deweyltä ja Piaget`lta, jotka jo 1930-luvulla näkivät kokemuksen merkityksen oppimiselle. Mallissa oppimistapahtuma on nelivaiheinen kehä: konkreettinen kokemus antaa pohjan havainnoille ja ajattelulle, näitä havaintoja ihminen käyttää ideoiden rakentamiseen, yleistämiseen ja sellaisen mallin luomiseen, joka antaa vihjeet uudelle toiminnalle. Mallissa reflektoinnilla, kokemuksen tutkimisella on merkittävä oppimista edistävä osuus. Kolbin kaavioon olen yhdistänyt Ojaseen kirjassaan esittämästä kaaviosta horisontaali- ja vertikaali dimensiot. Kokemuksen reflektointi, havainnointi on käytännön tasolla tapahtuvaa toimintaa, käsitysten testaaminen, kokemuksen ymmärtämisen täytäntöönpano teoriaulottuvuutta. Konkreettiset kokemukset ovat tietoisia ja abstraktien käsitteiden tuottamisen, kokemuksen käsitteellistämisen kohdalla työskennellään tiedostamattoman parissa.(Ojanen 2000,106)



KUVIO 1 kuvio Heikkilä s. 45

**Oppija tarvitsee erilaisia kykyjä:**

- asioiden ja tilanteiden konkreettista kokemista
- tarkkaa havaintojen tekoa ja samanaikaista ajattelua, erityisesti harkintaa
- abstraktista käsitteellistämistä, lähinnä ajattelun tasolla liikkumista
- aktiivista kokeilevaa toimintaa, tekemistä.

On harvinaista, että henkilö olisi erinomainen kaikilla neljällä osa-alueella, jokaisella ihmisellä on erilaisia painotuksia oppimissyklin eri osioissa. Mutta onnistunut lopputulos syntyy, jos ihminen on kiinnostunut kaikista osioista. (Heikkilä-Laakso-Heikkilä 1997, 45-46,)

Kokemuksellisen oppimisen mukaan kaikessa kasvuprosessissa korostuu kokemuksellisuus ja jatkuvuus: yksittäiset kokemukset liittyvät toisiinsa sekä merkityksen antamisen että merkityksen kyseenalaistamisen kautta. Jos aikaisempi ja uusi tieto ovat keskenään ristiriidassa, oppijan on tärkeää kyseenalaistaa omia merkityksenantojaan. Kokemuksellisen oppimisen teorian perusolettamuksina on, että oppiminen rakentuu aina yksilön aikaisempaan tietoon ja että oppiminen on tehokkainta johtamaan käyttäytymisen muutokseen, jos oppimisen kohteena olevaa asiaa lähdetään tutkimaan avoimesti. (Ojanen 2000, 104-105)

Dewey näki, että yksilön kokemuksen tavoittaminen on kasvatuksen peruskysymyksiä ja kasvuprosessin ylläpitäjä. Kokemuksellisuutta pidetään olennaisena erityisesti aikuiskoulutuksessa, jonka alalla on mietitty koulutuksen tarjoamista niin, että oppijan mielenkiinto säilyy, koska oppimisen edellytyksenä on kiinnostus asiaan.

Sinikka Ojanen peräänkuuluttaa aiheellisesti luottamusta omiin kokemuksiin. (Ojanen 2000, 95-96). Viime vuosikymmeninä yhteiskuntamme on ”asiantuntijaistunut” niin, että jokaiseen eteen tulevaan pulmaan on etsitty vastausta ulkopuoliselta asiantuntijalta ja terveen järjen sekä oman kokemuksen arvostaminen tietolähteenä on unohdettu.

### 4.3 Kokemus ja oppiminen

Ihmisen reagoidessa ärsykkeeseen syntyy elämys, sille annetaan merkitys eli sitä tul-kitaan, mistä seuraa kokemus. Merkitysten antaminen ja sitä edeltävien mielikuvien luominen on jatkuva dynaaminen prosessi, jossa ytimenä on ihmisen aiempi kokemusmaailma. Huomattavaa on, että aiemmat kokemukset eivät ole objektiivinen totuus, vaan omien käsitysten, vaikutelmien pohjalta muotoutunut kokemus tässä ja nyt.

Yksilön kyvyt, myös ajattelu, kehittyvät erilaisten kokemusten myötä. Ajattelukin on kokemus. Tunteet, mielikuvat ja tarpeet vaikuttavat, usein tiedostamattomasti, ajatusten muodostumiseen. Ajatuksissa on toisaalta koettu ja toisaalta

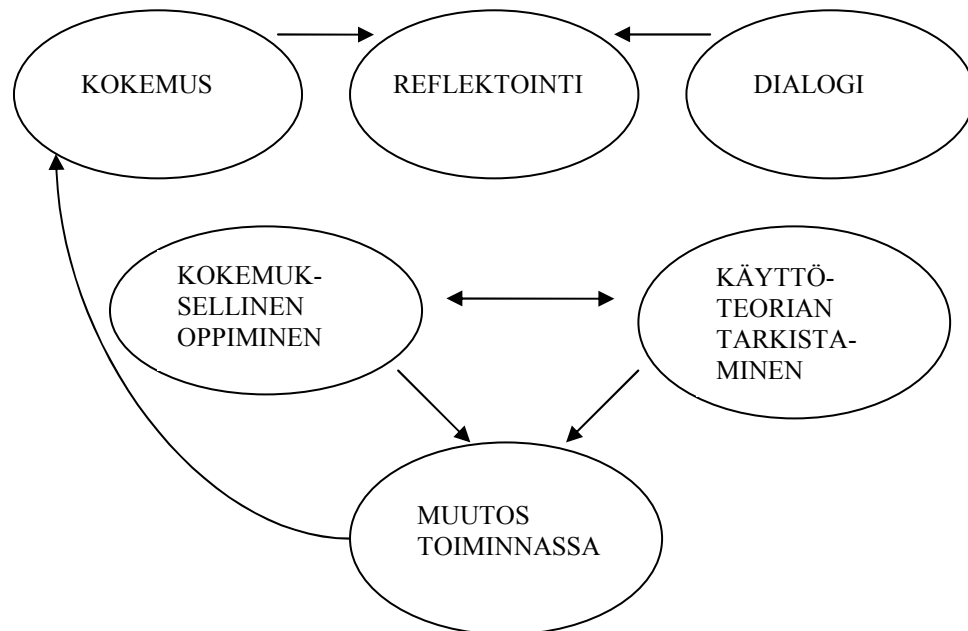
kokemuksilta kätkeyty puoli, jonne yritetään päästä juuri työnohjauksen avulla. Kokemuksen sisältöön vaikuttaa aina sekä ihmisen omat tarpeet että hänen olosuhteensa. (Ojanen 2000, 102-103)

Oppiminen on monisyinen prosessi, joka voi johtaa muutostapahtumaan, mikäli oppimista kohtaan ei ilmene vastarintaa. Aikaisemmat kokemukset vaikuttavat aina, ne voivat kiihdyttää tai ehkäistä oppimista. Kokemuksellinen oppiminen vaikuttaa koko ihmiseen. Oppimiskontekstissa ihmistä tulee tarkastella kokonaisuutena, kehollisena, tajunnallisena ja situationaalisenä. Ihmisen ajattelutyö ei tapahdu irrallaan, vaan aina hänen kokemuksiansa piirissä. Kokemuksellisen oppimisen viitekehyksessä oppimisessa on kyse ihmisen itsensä luomien mielikuvien ja merkitysten ymmärtämisestä ja tulkitsemisesta. Merkitykset syntyvät ihmisen tajunnassa, joka on inhimillisen kokemisen kokonaisuus. Kokemus on ”raakamateriaalia”, jota on prosessoitava, ennen kuin siitä voi syntyä oppimista. Kokemuksia on työstettävä ja tulkittava, jotta oppija kykenee hahmottamaan maailmaa ja omaa asemaansa siinä. Opetustapahtumassa synnytetään uusia merkityssuhteita ja korjataan virheellisiä. (Ojanen 2000, 98-99)

Kokemuksellinen oppiminen vaikuttaa käytännönläheiseltä käsitteeltä. Kuitenkin kokeva tajunta on edelleen ihmiselle osittain salaisuus. Mieli ei koostu aineesta eikä sitä voi paikallistaa mihinkään ihmiskehossa. Kokevan tajunnan kehitystä ei pystytä ruumiillisen kehityksen tavoin tarkasti määrittelemään. Oppiminen kokemuksellisen metodin kautta ei tapahdu itse kokemuksessa, vaan sen jälkeisessä dialogissa, mitä puolestaan onkin helpompi tarkastella ja määrittää. (Ojanen, 2000, 118-119)

## **5 KOKEMUKSELLISEN OPPIMISEN, REFLEKTOINNIN, DIALOGIN JA KÄYTTÖTEORIAN KESKINÄINEN YHTEYS**

Työnohjauksen peruspilareita pohiessani ja kirjallisuutta lukiessani kävi selväksi, että otsikossa mainituilla asioilla on kiinteä yhteys toisiinsa, mistä mielessäni muodostui seuraavalla sivulla oleva kaavio:



Kokemuksen reflektointia helpottaa dialogi - ääneen ajattelu toisen seurassa ja avoin toisen mielipiteiden kuuleminen auttaa uusiin näkökulmiin. Yksinäänkin reflektointi on tavallaan dialogia, keskustelua itsensä kanssa. Arvelen, että kokemuksellinen oppiminen ja käyttöteorian tarkistaminen kulkevat limittäin. On vaikea sanoa varmasti, kumpi on ennen toista. Kun uusi asia on sisäistetty ja (kokemuksellinen) oppiminen on tapahtunut, se jättää jäljen käyttöteoriaan ja toisaalta käyttöteorian tarkistaminen saattaa mielen avoimeksi uuden omaksumiseen. Tällä prosessilla on kuitenkin merkitystä vasta sitten, kun se tulee näkyväksi toiminnan, käyttäytymisen muutoksena, - filosofi Esa Saarisen sanoin: ”Aina on mahdollista ajatella uudella tavalla. Mutta ratkaisevaa on se, että kykenee myös toimimaan toisin. Elämä on sitä, mitä oikeasti tapahtuu”. (Helsingin Sanomat 27.7.2003). Toiminnan muutos voi taas johtaa uuden kokemuksen tarkastelun kautta käyttöteorian tarkistamiseen ja uuteen oppimiseen.

Mietin pitkään kaavioni nuolien suuntia. Kokemuksellisen oppimisen, käyttöteorian tarkistamisen ja toiminnan muutoksen välille pyrki väkisin tulemaan kehä, jossa kaikista kolmesta lähti nuoli kahteen muuhun. Ymmärsin kuitenkin, että se ei voi olla itseään ruokkiva systeemi, vaan kiertokulkuun liittyy uusi kokemus. Myös sen, mitä noiden kolmen asian välillä tapahtuu, voi ajatella tuottavan uuden kokemuksen.

Reflektointi ja henkilökohtaiset kokemukset ovat luovalle oppimiselle välttämättömiä. Työnohjauksen yhtenä taustateorian on kokemuksellisen oppimisen teoria. Heikkilöiden teoksen mukaan vasta sitten voi rehellisesti reflektoida, kun pohdinnan ainekset saadaan omista kokemuksista. Ja toisaalta kokemukseen ei auta, jos ei kykene refleктоimaan. (Heikkilä-Laakso – Heikkilä, 7)



## LÄHTEET

- Arnkil Tom Erik & Eriksson Esa: Kenelle jää kontrollin Musta Pekka – kortti? Stakesin tutkimuksia 63. Jyväskylä 1996
- Heikkilä-Laakso Kristiina & Heikkilä Jorma: Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. Turun opettajankoulutuslaitos. Turku 1997
- Helsingin Sanomat: Esa Saarisen 50-vuotishaastattelu 27.7.2003
- Herranen Mervi: Luennot Hämeen ammattikorkeakoulussa 6.-7.2.2003
- Holm Pekka: Ratkaisukeskeisen työn koulustus, muistiinpanot 24.9.1997
- Isaacs William: Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Kauppakaari. Helsinki 2001
- Keski-Luopa Leila: Työnohjaus vai superviisauus. Metanoia Instituutti. Oulu 2001
- Ojanen Sinikka: Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Palmenia-kustannus. Saarijärvi 2000
- Paunonen-Ilmonen Marita: Työnohjaus toiminnan laadun varmistajana. WSOY. Vantaa 2001
- Peavy R. Vance: Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Psykologien Kustannus oy. Helsinki 1999
-

# TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN VERTAILUA

Ritva Voipaala

## SISÄLLYSLUETTELO

TIIVISTELMÄ.....	122
1 JOHDANTO.....	123
2 TYÖNOHJAUKSEN JA EMPOWERMENT KÄSITTEEN TEORIOISTA .....	123
2.1 Työnohjauksen teoria oppimisteorian kannalta.....	123
2.2 Empowerment-teoriaa voimaantumisen kannalta .....	124
3 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN TAVOITTEET .....	126
3.1 Työnohjauksen tavoitteet .....	126
3.2 Voimaantumisen tavoitteet.....	126
3.3 Yhteenveto.....	127
4 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN KEINOT .....	127
4.1 Työnohjauksen keinot ja menetelmät.....	127
4.2 Voimaantumisen keinot, menetelmät.....	128
4.3 Yhteenveto.....	130
5 TYÖNOHJAUSPROSESSI JA VOIMAANTUMISPROSESSI.....	130
5.1 Työnohjausprosessi .....	130
5.2 Voimaantumisprosessi .....	131
5.3 Yhteenveto.....	131
6 TYÖNOHJAUSRYHMÄN JA VOIMAANTUMISRYHMÄN KEHITYSVAIHEET 132	
6.1 Työnohjausryhmän kehitysvaiheet.....	132
6.2 Voimaantumisryhmän kehitysvaiheet .....	133
6.3 Yhteenveto.....	134
7 TYÖNOHJAAJAN JA ESIMIEHEN ROOLI JA TEHTÄVÄT .....	134
7.1 Työnohjaajan rooli ja tehtävät.....	134
7.2 Esimiehen rooli ja tehtävät voimaantumisprosessissa .....	134
7.3 Yhteenveto.....	135
8 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN EROJA .....	135
9 TYÖNOHJAUS VOIMAANTUMISEN TUKENA.....	136
LÄHTEET .....	137

---

## TIIVISTELMÄ

Kehittämistehtävän tarkoituksena oli vertailla työnohjausta ja empowerment-käsitettä. Työnohjauksen osalta taustateorianana oli oppimisteoria ja empowerment-käsitettä tarkasteltiin voimaantumisen kannalta.

Tehtävässä vertailtiin kirjallisuuteen perustuen rinnakkain työnohjausta ja voimaantumista. Tarkasteltiin kummankin tavoitteita, keinoja ja prosesseja sekä molempien ryhmien kehitysvaiheita. Tehtävässä vertailtiin myös työnohjaajan roolia on esimiehen rooliin työyhteisön voimaantumisprosessissa. Sitten pohdittiin työnohjauksen ja voimaantumisen eroja ja sitä, miten työnohjausta voisi käyttää voimaantumisen tukena. Lopuksi yritettiin viedä näitä asioita oman työyhteisön tasolle.

Työnohjaus ja voimaantuminen tähtäävät moniin samoihin asioihin kuten esimerkiksi työntekijän ammatilliseen kehittymiseen ja työyhteisön ilmapiirin paranemiseen. Ennen kuin voimaannuttamisprosessia aloitetaan työyhteisössä, on tärkeää järjestää työnohjausta antamaan henkilöstölle valmiutta ja uskallusta ryhtyä tähän prosessiin.

### Asiasanat

työnohjaus, empowerment, voimaantuminen

---

## 1 JOHDANTO

Valitsin aiheeni siksi että omassa työpaikassani olen huomannut, miten hoitotyö on muuttunut aina vain raskaammaksi, terveyskeskuksen vuodeosastolla on jatkuvasti potilaita ylipaikalla ja heidän hoidon tarpeensa on suuri. Vaikka määrärahoja on ottaa sijainen jokaiseen poissaoloon, on sellaisen saaminen hyvin vaikeaa. Vakituista henkilökuntaa rasittaa myös vastuu työstä silloin kun joka päivä on eri sijainen ja sijaiset ovat suurimmaksi osaksi opiskelijoita. Henkilöstön työssä jaksamista pitäisi pystyä tukemaan. Koska sekä työnohjaus että voiman tunteen antaminen henkilökunnalle ovat keinoja siihen, halusin työssäni tutkia niitä tarkemmin.

Työssäni pyrin vertailemaan empowerment-teoriaa suhteessa työnohjaukseen. Kummallakin on monia teorioita, en niitä kaikkia käsittele vaan etsin asioita, jotka ovat yhteisiä. Työnohjauksen teorioista valitsin oppimisteorian, koska oppiminen on keskeistä myös voimaantumisessa. Käsittelem työnohjausta hoitotyön työnohjauksen kannalta, koska hoitotyö on omaa alaani.

Empowerment-teoriaa käsittelem hoitoyhteisön voimaannuttamisen kannalta, mietin mitä yhteistä on työyhteisön voimaannuttamisella ja työnohjauksella ja pohdin myös sitä voiko työnohjausta käyttää yhtenä keinona työyhteisön voimaannuttamisessa ja millä tavalla se voisi tapahtua.

Lopuksi pohdin miten omaa työyhteisöäni voisi näiden avulla kehittää niin, että henkilökunta jaksaisi tehdä hyvää ja laadukasta työtä, kehittää toimintaa ja vielä kokisi viihtyvänsä työssään.

## 2 TYÖNOHJAUKSEN JA EMPOWERMENT KÄSITTEEN TEORIOISTA

### 2.1 Työnohjauksen teoria oppimisteorian kannalta

**Sosiaali- ja terveysministeriön työnohjaustyöryhmän** muistiossa (1983, 5) määritellään työnohjaus seuraavasti:

”Työnohjauksella tarkoitetaan oman alan kokeneemman työntekijän tai ihmishuolehdijan asiantuntijan antamaa säännöllistä ja prosessiluonteista ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Sitä tarvitaan erityisesti tehtävissä, joissa asiakas-/potilassuhteiden käsittely on keskeisellä sijalla. (Asiakastyön/hoidosuhteen työnohjaus)

Hallinnollisella työnohjauksella tarkoitetaan esimiestason henkilöstön työnohjausta, jonka sisältönä on lähinnä johtamiseen ja töiden organisointiin liittyvä

problematiikka, erityisesti ihmissuhdeasiat. Työyhteisön työnohjauksella tarkoitetaan työpaikan toiminta-ajatuksen selkiyttämiseen ja työmenetelmien kehittämiseen tähtäävää henkilöstön työnohjausta, jossa keskeistä on myös yhteistyön tarkastelu.”

Työnohjauksella ei ole yhtä kaiken kattavaa teoriaa, koska eri alat ovat toteuttaneet työnohjausta omista teorioistaan lähtien. Marita Paunonen-Ilmonen sanoo kirjassaan Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja, että työnohjaukselle ei ole voitu löytää yhtä kaikille aloille yhteistä teoriaa, vaikka sellaista on yritetty kehittää. Hän on sitä mieltä, että yhteistä teoriaa ei tarvita, mutta on tärkeää, että jokaisella työnohjaajalla on oma teoreettinen perustansa, joka tuo hänen antamaansa työnohjaukseen kehyksen. Eri ammattialoilla ja -käytännöissä on tarkoituksen mukaista, että työnohjauksen teoriamallit ovat erilaisia, että ne soveltuvat juuri kysymyksessä olevalle alalle. Työnohjauksen teoreettisia perusteita voidaan ryhmitellä perhedynaamiisiin, oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemiteoreettisiin (Paunonen-Ilmonen 2001, 45.)

Marita Paunonen erittelee kirjassaan kaksi pääoppimistyyliä, behavioristisen ja kognitiivisen. Behavioristisen oppimisteorian mukaan käyttäytyminen muuttuu tiettyjen tapahtumien seurauksena. Myönteisen palautteen antaminen vahvistaa käyttäytymistä, kielteinen tai epämieluisa palaute heikentää sitä. Oppimisen yhteydessä behavioristisen suunnan edustajat puhuvat käyttäytymisestä, kognitiivisen toiminnasta (Paunonen-Ilmonen 2001, 127–129.)

Kognitiivisen oppimiskäsityksen mukaan oppiminen on yleensä yksilön ja todellisuuden välillä tapahtuva vuorovaikutusprosessi, jossa yksilö muokkaa todellisuutta omien rakenteidensa mukaan. Kognitiivinen suuntaus on kiinnostunut siitä, mitä opitaan ja miten opitaan. Lisäksi siinä kiinnitetään huomio yksilön tiedostamistoimintoihin, tapoihin, joilla ihminen muodostaa kuvansa maailmasta ja säätelee käyttäytymistään. Kognitiivinen oppiminen on yksilön ja ympäristön vuorovaikutteinen prosessi, jossa yksilö aktiivisesti muuntaa tai rakentaa uudelleen ajattelunsa tai toimintansa malleja. Kognitiivinen oppiminen edellyttää kriittisen ajattelun kehittymistä oleellisten asioiden löytämiseksi ja uuden ja vanhan tiedon liittämistä toisiinsa. Oppiminen on jatkuvasti muuttuvaa ja muovautuvaa prosessointia (Paunonen-Ilmonen 2001, 127-129.)

Työnohjausprosessissa oppiminen perustuu omiin kokemuksiin ja muiden työyhteisöön kuuluvien kokemuksiin, ideoihin, ongelmiin ja niiden ratkaisuihin. Oppimisprosessia voidaan pitää kolmivaiheisena tapahtumana. Prosessin lähtökohtana ovat kokemukset, yksilöiden käyttäytyminen, ajatukset ja tunteet. Nämä tuodaan oppimistapahtumassa tietoisuuteen, käsittelyyn. Reflektiivisen prosessin aikana ohjattava palauttaa mieleensä kokemuksensa ja tunteensa ja arvioi kokemuksena uudelleen. Arvioinnin tuloksena hän saa uusia näkökulmia kokemuksiinsa ja sen kautta voi muuttaa toimintaansa (Paunonen-Ilmonen 2001, 130.)

## 2.2 Empowerment-teoriaa voimaantumisen kannalta

Professori Hannele Niemi esittää vapaan suomennoksen sanasta empowerment:

---

”Ihmisen kyky kehittyä ymmärtämään ja hallitsemaan henkilökohtaisia, sosiaalisia, taloudellisia ja poliittisia voimia voidakseen aktiivisesti vaikuttaa elämäntilanteensa paranemiseen ”(Niemi 2002).

Empowerment-käsitteestä ei toistaiseksi ole laadittu yhtenäistä määritelmää, Jorma Heikkilä ja Kristiina Heikkilä teoksessaan Innovatiivisuutta etsimässä ovat koonneet eri ulkomaisten tutkijoiden tulkintoja empowerment-käsitteestä. Sillä voidaan tarkoittaa, että työntekijälle annetaan valtaa toimia entistä vastuullisemmin ja tehokkaammin tai sen avulla on mahdollista luoda yrittäjyyden henkeä työyhteisöön. Empowerment-kokemuksen edellytyksenä ovat ihmisen oma voiman tunne, vastuun kokeminen ja valintojen mahdollisuus. Jotkut tutkijat puhuvat minän vaikutusvoiman lisäämistä sellaiselle tasolle, että yksilö uskoo itseensä työtä tehdessään. Empowerment antaa työntekijälle mahdollisuuden kokea vastuuta omista teoistaan ja samalla hän tavallaan on oman työnsä omistaja: tehtävä kuuluu hänelle, hän toimii oma-aloitteisesti ja nauttii työstään (Heikkilä & Heikkilä 2001, 283.)

Empowerment -sana on suomennettu monella eri tavalla esim. valtaistaminen, valtaantuminen, voimistaminen ja voimaantuminen. Silloin, kun empowerment-prosessi nähdään ihmisestä itsestä lähtevänä, on voimaantuminen paras käänkö. Juha Siitonen sanoo, että koska ihmisillä on syvä luontainen tarve tuntea itsensä arvokkaiksi, tämän tunteen vähäininkin lisääminen voi tuottaa valtavia energiamääriä sekä yksittäisten ihmisten että ryhmien uudistumiseen ja kasvuun. Voimaantuminen lähtee siitä, että ihminen luottaa omiin kykyihinsä ja mahdollisuuksiinsa. Hän on luova ja vapaa toimija, joka jatkuvasti asettaa itselleen päämääriä. Käsitteensä itsestään ja mahdollisuuksistaan hän rakentaa suurimmaksi osaksi sosiaalisessa kanssa käymisessä muiden kanssa. Vaikka voimaantuminen on ihmisestä itsestään lähtevä prosessi, siihen vaikuttavat toiset ihmiset, olosuhteet ja sosiaaliset rakenteet. Voimaa ei voi antaa toiselle, mutta voimaantumista voidaan tukea (Siitonen 1999, 117-118.)

Sekä työnohjauksessa että voimaantumisessa keskeistä on oppiminen. Kumpikin lähtee siitä, että ihminen oppii tuntemaan itsensä ja omat voimavaransa ja perustaa oman kehittymisensä näihin. Vastuunottaminen omasta toiminnasta vaatii työntekijältä sekä oman tietämyksensä lisäämistä että jatkuvaa oman toimintansa ja käyttäytymisensä arviointia. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000,41-42.) Sekä työnohjauksesta että voimaantumisprosessissa oppiminen on sekä omiin että toisten kokemuksiin perustuvaa. Ohjattava tuo omia kokemuksiaan ohjaustilanteeseen, pohtii ja arvioi niitä, muuttaa toimintaansa ja arvioi uudelleen. Samoin voimaantunut työntekijä reflektoi omaa toimintaansa jatkuvasti.

### 3 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN TAVOITTEET

#### 3.1 Työnohjauksen tavoitteet

Työnohjauksen tavoitteena työyhteisön kannalta on työroolien selkeytyminen ja työviihtyvyyden paraneminen sekä työyhteisön vuorovaikutussuhteiden selvittäminen ja yhteistyön kehittäminen. Myös johtajuuden selkiyttäminen on yksi työnohjauksen tavoite työyhteisön kannalta (Leppänen & Hamari 2001.)

Kehittämishankkeissa ja asiantuntijatehtävissä työnohjauksen tavoitteena on vahvistaa sitoutumista ja tukea tavoitteiden saavuttamista ja hankkeen jatkuvuutta (Leppänen & Hamari 2001.)

Työntekijän kannalta työnohjauksen tavoitteena on ammatillinen kasvu, luovan työtöteen löytäminen ja työroolin hallinnan lisääntyminen. Samoin tavoitteena on työn kehittäminen ja muuttaminen, muutoksessa vaadittavien selviytymiskeinojen löytäminen ja työssä jaksaminen (Leppänen & Hamari 2001.) Tavoitteena on myös oppiminen ja ihmisenä kasvaminen reflektion ja ohjauksen avulla (Paunonen-Ilmonen 2001, 41).

#### 3.2 Voimaantumisen tavoitteet

Voimaantuneessa työyhteisössä vallitsee hyväksyvä ja luottamuksellinen ilmapiiri, joka edistää työssä jaksamista. Tämä kannustaa työntekijöitä ottamaan enemmän vastuuta toiminnasta ja myönteisen ilmapiirin säilyttämisestä (Siitonen 1999, 77.) Sisäisen voimantunteen vallassa oleva työyhteisö saavuttaa tavoitteensa paremmin. Se on myös tehokas ja tuottava ja henkilöstö kokee tyytyväisyyttä. Tämä kaikki vaikuttaa positiivisesti työn laatuun (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 40.) Myös työroolit ja johtajuus ovat selkiytyneet, koska prosessi kulkee ylhäältä alaspäin. Esimiehen tulee olla itse voimaantunut voidakseen voimistaa muita, koska silloin hän uskaltaa tehdä sen pelkäämättä menettävänsä omaa valtaansa (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 40.)

Voimaantuminen lisää sitoutumista sekä työyhteisössä että kehittämisprosesseissa. Sitoutuminen tarkoittaa sitoutumista sekä organisaation että kehittämisprosessin tavoitteisiin ja arvoihin. Se ilmenee ihmisen haluna tehdä parhaansa ja pysyä työyhteisön jäsenenä. Sitoutumista on erilaista, sitä voi olla esim. organisaattorista, joka tarkoittaa sitoutumista työpaikkaan ja sen arvoihin tai se voi olla työn keskeiseen tehtävään esim. potilaan hoitoon sitoutumista (Siitonen 1999, 99-101.)



Voimaantumisen tavoitteena yksilön kannalta on lisääntynyt elämän hallinnan tunne, ammatillinen kasvu ja kehitys sekä työhyvinvointi (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 39). Juha Siitosen mukaan sisäisen voimaantumisen saavuttaneesta heijastuu myönteisyys ja positiivinen lataus, vastuunottaminen sekä itsestä että muista ja luottamus sekä omiin että toisten kykyihin. Tämän johdosta työyhteisössä voidaan kokeilla uusia asioita ja muuttaa totuttuja käytäntöjä. Siitonen sanoo kuitenkin että voimaantunutta ihmistä on vaikea määrittellä, koska ihmiset ovat erilaisia, myös voimaantumiminen ilmenee heissä erilaisina ominaisuuksina, käyttäytymisenä, taitoina ja uskomuksina (Siitonen 1999, 61.)

### 3.3 Yhteenvetoa

Sekä työnohjauksen että työyhteisön voimaannuttamisen tavoitteena on työyhteisö, jolla on yhteisesti asetettu selvä päämäärä, jonka kaikki tuntevat ja johon he pyrkivät ja työntekijä, joka on henkisesti vahva, itseään kehittävä ja ammattitaitoinen. Kummassakin tapauksessa työssä jaksaminen ja työtyytyväisyys lisääntyvät. Työn laatu ja työyhteisön tehokkuus paranevat, mutta silti henkilöstö kokee työniloa. Työroolit ovat selkiytyneet ja ihmissuhteet ovat kunnossa, koska sekä työnohjauksessa että voimaantumisprosessissa korostetaan myös jokaisen työntekijän vastuuta toisten jaksamisesta, toisten tukemista ja työilmapiirin avoimuutta. Kumpikin tukee myös yksilöä ja työyhteisöä kokeilemaan uusia, erilaisia toimintatapoja, jatkuvasti arvioimaan ja tarvittaessa muuttamaan toimintaansa.

## 4 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN KEINOT

### 4.1 Työnohjauksen keinot ja menetelmät

Yksilötyönohjauksessa käsitellään yksittäisen työntekijän henkilökohtaisia omaan työhön liittyviä tilanteita ja tunteita (Leppänen & Hamari 2001). Yksilötyönohjaus voi olla suoraa tai epäsuoraa. Suorassa työnohjauksessa työnohjaaja on mukana ohjattavan käytännön tilanteissa ja antaa siinä tilanteessa palautteen ohjattavan toiminnasta sellaisena kun hän sen näkee. Epäsuora työnohjaus tapahtuu työpaikan ulkopuolella ja se perustuu ohjattavan omaan kertomukseen ja omiin kokemuksiin sekä tunteisiin (Paunonen-Ilmonen 2001, 54-55.)

Ryhmätyönohjaus on kysymyksessä silloin, kun ohjattavia on vähintään kaksi.

Ryhmässä voi olla koko työryhmä tai osa työryhmää ehkä yhdessä muiden saman alan työntekijöiden kanssa. Ryhmätyönohjaus voi olla myös suoraa tai epäsuoraa ja ohjaajia voi olla yksi tai useampia (Paunonen-Ilmonen 2001, 54.)

Ryhmätyönohjaus on eteenpäin vievä ryhmäprosessi, jossa voidaan oppia toisten kokemuksista, kuulla muiden työtavoista ja verrata niitä muihin. Se tarkoitus on myös kehittää yhteistyötä ja opettaa ajan ja tilan antamista toiselle (Leppänen & Hamari 2001.)

Yhteistyönohjaus selventää työn tavoitteita, tehtäviä, työrooleja sekä vaikuttaa johtajuuteen (Leppänen & Hamari 2001). Yhteistyönohjauksessa voi olla läsnä koko työyhteisö tai osa sen jäsenistä. Tällöin ohjaajia voi olla myös yksi tai useampia ja se voidaan toteuttaa suorana tai epäsuorana työnohjauksena (Paunonen-Ilmonen 2001, 54.)

Esimiesten työnohjaus voi olla joko yksilötyönohjausta tai ryhmätyönohjausta nimenomaan esimiehille tarkoitetuissa ryhmissä. Tarkoituksena on että esimies saa tukea omalle johtajuudelle sekä uusia näkökulmia työtilanteiden ratkaisemiseen (Leppänen & Hamari 2001.) Työnohjauksen sisältönä on johtamiseen ja töiden organisointiin ja erityisesti ihmissuhteisiin liittyvät asiat. Esimiestason työnohjausta toteutetaan pääasiallisesti epäsuorana työnohjauksena (Paunonen-Ilmonen 2001, 53)

## 4.2 Voimaantumisen keinot, menetelmät

Ihmisen voimistamisen keinoja Jorma Heikkilä ja Kristiina Heikkilä mukaan ovat kasvatus ja koulutus, johtaminen, struktuurin luominen, huolenpito, mentoointi ja itsensä aktivointi. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 295-306)

Voimaantumisessa yksi päämäärä on työntekijän ammatillinen kasvu. sitä varten hän tarvitsee sekä teoriatietoa että henkilökohtaista kehittymistä. Oppimista ja kehittymistä tapahtuu sekä yksilön persoonatasolla että yhteisöllisesti. Opiskelun tulisi olla vuorovaikutukseen perustuvaa, jossa sekä ihmisen henkilökohtaiset kyvyt että oma tapa tehdä työtä ovat lähtökohtana. Opittavien asioiden tulisi olla henkilölle tarpeellisia ja tärkeitä, koska oppiminen lähtee hänestä itsestään ja pyritään siihen, että hän on itseohjautuva ja ohjaa omaa oppimistaan. Aluksi tavoitteet ovat matalampia, mutta kun henkilö saa onnistumisen kokemuksia, hän alkaa voimaantua ja hänen rohkeutensa kasvaa. Prosessissa myös hänen itsetuntemuksensa kasvaa ja hän pystyy asettamaan itselleen korkeampia, realistisia tavoitteita (Heikkilä & Heikkilä 2001, 295-298.)

Työyhteisö tai yksittäiset työntekijät eivät voi voimaantua ellei esimies ole ensin voimaantunut, koska voimaantumisen prosessi kulkee ylhäältä alaspäin. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 298-200) Johtajan tehtävä on yhdessä työntekijöiden kanssa pohtia, millaisia muutoksia työyhteisössä tarvitaan, että se voisi voimaantua voisi tapahtua. Ilmapiiiri pitää muokata sellaiseksi, että toiminnan kehittäminen on jokaisen asia, ei esimiehestä lähtöisin ja jokainen myös kantaa vastuun työyhteisön onnistumisesta ja epäonnistumisesta (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 42.)

Struktuurin luominen tarkoittaa sellaisten rakenteellisten tekijöiden luomista, jotka mahdollistavat voiman tuottamista sekä yksilö- että työyhteisötasolla. Byrokratian vähentäminen ja organisaation mataloittaminen antavat mahdollisuuksia kehittää organisaatiota voimaantuvaksi. Voimaantuminen alkaa kuitenkin yksilön oman työn arvioinnista ja kehittämisestä. Kun sekä esimies että työntekijä haluavat oppia uutta, arvioida omaa työtään ja toimintatapojaan ja muuttaa niitä ja organisaatio antaa siihen mahdollisuuden, voi työyhteisö kehittyä. Tämä vaatii myös toimivan palautejärjestelmän (Heikkilä & Heikkilä 2001, 302-303.) Tällaista kehitystä tukee tavoitteiden asettaminen ja sen seuraaminen, miten ne ovat toteutuneet. Työyhteisössä pitäisi jokaista työntekijää opettaa sekä itsearviointiin että ottamaan vastaan muiden antamaa palautetta. (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 42.)

Huolenpito tarkoittaa sellaisten fyysisten ja psyykkisten resurssien ylläpitämistä, että vision mukaisten työtehtävien tekeminen ei esty. Koska tehtävän suorittamiseen liittyy myös psyykkisiä tekijöitä, on tärkeää, että työntekijä kokee jokaisen tehtävän suorittamisen antavan hänelle lisää voimaa ottaa seuraavalla kerralla vastaan entistä vaativampi tehtävä. Sekä johtajan että jokaisen työntekijän tulee tiedostaa, että toisista on pidettävä huolta. Tämä yhdistää työyhteisöä ja vähentää omien reiviirien puolustamista (Heikkilä & Heikkilä 2001, 304.)

Mentorointi tarkoittaa yksilöllisesti suunniteltua henkilökohtaista ohjausta. Mentorin tarkoituksena on tukea työntekijän itseohjautuvuutta, jota tämä pystyisi yhä enemmän ottamaan vastuun sekä omasta että työyhteisön kehittämisestä. Voimaantuneessa työyhteisössä olisi tavoitteena, että useat ihmiset toimisivat toistensa ohjaajina sekä ammattiasioissa että henkilökohtaisella tasolla. Kun yhteisön kulttuuri edelleen kehittyy, tarkoitus on, että tämä ohjaaminen tapahtuu epävirallisesti kulloisenkin tarpeen mukaan (Heikkilä & Heikkilä 2001, 203.)

Itsensä aktivointi perustuu siihen, että henkilö tunnistaa, että paras auktoriteetti on hänessä itsessään. Tällöin hän myös pystyy ottamaan paremmin huomioon myös muut eikä arvosta ulkoista palkitsemista yhtä paljon kuin ennen. Tämä edellyttää suurempaa riskinottoa ja myös sitä, että pystyy käsittelemään omia virheitään muiden kanssa. Itsensä aktivoinnilla ihminen voi saavuttaa korkeimman kehitystasonsa. Se näkyy oman itsen ja muiden hyväksymisenä, avoimuutena ja riippumattomuutena. Tärkeätä on myös, että työyhteisö on määritellyt ja auki purkanut omat arvonsa. Luottamus, aitous, rehellisyys ja avoimuus on todettu tärkeiksi arvoiksi pyrittäessä voimaantuneeseen toimintaympäristöön (Miettinen, Miettinen, Nousiainen, Kuokkanen 2000, 42.) Saadakseen tunteen merkityksellisyydestä, ihmisen on koettava, että hänen työroolinsa vaatimukset ja hänen uskomuksensa, arvonsa ja toimintatapansa vastaavat toisiaan (Ruohotie 2000, 299).

### 4.3 Yhteenvetoa

Sekä työnohjaus että voimaannuttaminen voivat tapahtua sekä yksilö- että ryhmätasolla. Voimaantuminen kulkee ylhäältä alaspäin ja lähtee voimaantuneesta esimiehestä, mutta työnohjausta voidaan antaa työntekijöille ilman että esimies on mukana tai hänellä on itsellä työnohjausta. Nykyisin useimmilla esimiehillä on luultavasti mahdollisuus työnohjaukseen halutessaan ja työyhteisön kehittymistä parantaa se, että sekä esimiehet että työntekijät osallistuvat työnohjaukseen. Sekä työnohjaus- että voimaantumisosprosessi perustuvat työyhteisön ja työntekijän arvoihin ja kumpikin prosessi on työyhteisön tavoitteiden suuntainen. Kummankin lähtökohtana on työyhteisön ja työntekijän oman työn tavoitteiden määrittely, arviointi, toimintatapojen tarkistus ja tarvittaessa niiden muuttaminen. Oppimispäiväkirjan pitoa suositellaan molemmissa reflektiivisen oppimisen tueksi.

## 5 TYÖNOHJAUSPROSESSI JA VOIMAANTUMISPROSESSI

### 5.1 Työnohjausprosessi

Kristiina Hyrkäs, Terttu Munnukka ja Minna Sorsa ovat kirjassaan Työnohjaus hoitotyössä: pysyvä perusta vai turha taakka jakaneet työnohjausprosessin alku-, keski- ja loppuvaiheeseen (Hyrkäs, Munnukka, Sorsa 2002, 59-60).

Alkuvaiheeseen kuuluu työntekijän motivoituminen ja orientoituminen. Tällöin työnohjaukseen osallistuva tunnistaa ohjauksen tarpeensa ja hänelle syntyy sisäinen tarve saada työnohjausta. Hän asettaa itsensä alttiiksi uudelle tiedolle ja ammatilliselle kasvulle. Alkuvaiheessa tapahtuu motivoitumista ja orientoitumista omaan henkilökohtaiseen oppimisprosessiin, jossa lähtökohtana ovat hoitotieteen tietoperusta ja hoitotyön eettinen perusta (Hyrkäs, Munnukka, Sorsa 2002, 59.)

Keskivaiheessa ohjattava sisäistää hoitosuhteen vuorovaikutuksellisen luonteen ja hoitosuhteisiinsa vaikuttavia tekijöitä sekä jäsentää itselleen hoitotyön sisällön eri asiakokonaisuuksia. Hoitosuhteessa ohjattavalla on kokonaisnäkemys, jonka avulla hän pystyy ottamaan esiin olennaisia seikkoja ohjauskeskusteluissa ja soveltamaan teoriatietoa käytäntöön (Hyrkäs, Munnukka, Sorsa 2002, 59.) Työnohjauksen loppuvaiheessa sekä työnohjaaja että ohjattava kriittisesti arvioivat yhdessä, mitä työnohjauksessa on tapahtunut ja miten oppiminen on tapahtunut juuri tässä kyseisessä työnohjausprosessissa. Oman oppimisen tarkastelu on tietoista pyrkimystä oppimiskokemusten hyödyntämiseen ja itsetuntemuksen lisääntymiseen. Kun työnohjaukseen osallistuvan itsetuntemus laajentuu

eli hän oppii tiedostamaan esimerkiksi työmotivaatiotaan, taitoalueitaan ja kehittämistarpeitaan, hän voi oppia paremmin ymmärtämään toista ihmistä ja kunnioittamaan toisen ihmisen tapaa tuntea ja kokea asioita omalla persoonallisella tavallaan ( Hyrkäs, Munnukka, Sorsa 2002, 59).

Hyrkäs ym puhuvat työnohjauksesta kriittisen ajattelun katalysaattorina, joka tarkoittaa sitä, että työnohjaus ohjaa työntekijää analysoimaan ilmiöitä käsitteellisellä tasolla ja muodostamaan uudenlaisia käsitteellisiä rakenteita ja tunnistamaan loogisia suhteita ja ristiriitoja käsittekokonaisuuksien välillä. Ellei työnohjauksessa tapahdu hoitotyön peruslähtökohtien ja kehitysyhteyksien kyseenalaistamista, se voi johtaa sopeuttavaan ammatilliseen sosialisatioon, jossa kokenempi työntekijä ohjaa kokemattomampaa.. Tällöin ollaan tyytyväisiä vallitsevaan olotilaan eikä kriittinen ajattelu kehity (Hyrkäs, Munnukka, Sorsa 2002, 60-61.)

## 5.2 Voimaantumisprosessi

Professori Ulla Suojanen Turun yliopistosta kuvaa voimaantuvan työyhteisön rakentamista kolmella askelmalla:

Aluksi jaetaan tietoa kaikille prosessiin osallistuville, että saadaan syntymään luottamuksellinen ilmapiiri (Suojanen n.d.).

Seuraavaksi annetaan itsenäinen vaikutusvalta kaikille toimijoille. Tämä edellyttää sitä, että jokaisella on käsitys toiminnan visiosta ja omasta roolistaan toiminnassa ( Suojanen n.d.)

Kolmanneksi muutetaan hierarkkinen toimintamalli itseohjautuviksi tiimeiksi, koska voimaantuneet tiimit voivat tehdä enemmän kuin voimaantuneet yksilöt (Suojanen n.d.)

Heikkilä ja Heikkilä kirjassaan Innovatiivisuutta etsimässä sanovat, että organisaation on ensin saavutettava tietty valmius ennen kuin voimaantumisprosessi voi käynnistyä. he sanovat myös, että voidakseen voimaantua, ihmisen pitää ainakin jonkin aikaa olla altistunut tällaiseen prosessiin. Voimaantuminen saavutetaan hitaasti, työyhteisössä se tapahtuu nousuista ja laskuista muodostuneena prosessina (Heikkilä & Heikkilä 2001, 290.)

## 5.3 Yhteenvetoa

Sekä työnohjaus että voimaantuminen vaativat sitoutumista sekä prosessiin itseensä että omaan ammatilliseen kasvuun. Kun prosessiin osallistuva on oppinut tuntemaan itsensä ja pystynyt kehittymään ammatillisesti, hänen itsetuntonsa paranee ja tämä auttaa häntä toimimaan entistä itsenäisemmin. Onnistumisen kokemukset taas parantavat itsetuntoa, onnistunut prosessi ruokkii itseään. Tätä voi

tapahtua sekä työnohjauksessa että voimaantuessa. Silloin kun ihmisellä on hyvä ammatillinen sekä muu itsetunto, hän kykenee paremmin kyseenalaistamaan myös omaa toimintaansa.

## 6 TYÖNOHJAUSRYHMÄN JA VOIMAANTUMISRYHMÄN KEHITYSVAIHEET

### 6.1 Työnohjausryhmän kehitysvaiheet

Työnohjausryhmän kehitysvaiheet ovat Marita Paunonen\_Ilmosen mukaan esivaihe, muotoutuminen, kuohunta, normien muotoutuminen, tehtävän toteutuminen ja ryhmän lopettaminen (Paunonen-Ilmonen 2001,84).

Esivaiheessa keskeisiä ovat käytännön järjestelykysymykset, kuten tavoitteiden täsmentäminen ja ryhmän kokoontumisen ajan ja paikan määrittely (Paunonen-Ilmonen 2001, 84).

Muotoutumisen vaiheessa määritellään tavoitteet ja toiminta, kartoitetaan tilanne ja tarkistetaan toiminnan sääntöjä. Tätä tapahtuu sekä ryhmätasolla että yksilöllisesti. Tässä vaiheessa ryhmän jäsenet ovat riippuvaisia työnohjaajasta ja tällöin työnohjaajan tulisi kyetä luomaan turvallinen ilmapiiri, että ryhmän jäsenet voisivat selkiyttää oman paikkansa ryhmässä (Paunonen-Ilmonen 2001, 84.)

Ryhmän kuohunnan vaiheessa jäsenten roolit muotoutuvat. Ryhmässä saattaa esiintyä erilaista jännitystä ja ahdistuneisuutta sekä epävarmuutta omasta asemasta. Ryhmässä esiintyy myös erimielisyyttä ja epävarmuutta tehtävän suorittamisesta. Paunonen-Ilmonen pitää tätä vaihetta erittäin tärkeänä ryhmän kehitykselle (Paunonen-Ilmonen 2001, 85.)

Normien muodostumisen vaiheessa alkaa ilmapiiri selkeytyä ja tavoitteet täsmentyä. Kuohuntavaiheessa esiintyneet erilaiset jännitystilanteet on pitänyt ryhmässä käsitellä (Paunonen-Ilmonen 2001, 85.)

Tehtävän toteuttamisvaiheessa jäsenten keskinäiset suhteet ovat selvät ja ne tukevat työn suorittamista. Jäsenet voivat ottaa myös vastuuta toiminnasta, koska heidän roolinsa ovat joustavia. Ryhmä näkee nyt tehtävänsä selkeänä kokonaisuutena ja pystytään myös arvioimaan ja tarpeen tullen arvioinnin pohjalta täsmentämään sitä (Paunonen-Ilmonen 2001, 85.)

Ryhmän lopettamisprosessissa ryhmä kokoaa työnsä tulokset ja arvioi niitä. Lopettamisvaihetta aletaan pohjustaa hyvissä ajoin, että surutyö ehditään tehdä.

Ero pitäisi hoitaa samanlaisena prosessina kuin aloittaminenkin (Paunonen-Ilmonen 2001, 85.)

## 6.2 Voimaantumisryhmän kehitysvaiheet

Voimaantuminen tapahtuu parhaiten itseohjautuvissa tiimeissä. Tiimityö on yhteistyötä, jossa on kysymys yhteiseen päämäärään pyrkivien ihmisten työn suunnittelusta, toteutuksesta, arvioinnista ja kehittämisestä. Tiimi kehittyy työryhmästä korkeatasoiseksi tiimiksi Katzenbachin ja Smithin mukaan seuraavasti: Aluksi on työryhmä, jossa ihmiset toimivat sangen yksilöllisesti. Ryhmässä tehdään päätöksiä, jotka auttavat yhtä jäsentä suoriutumaan oman vastuualueensa tehtävistä. Ryhmällä ei ole sellaista yhteistä päämäärää, joka vaatisi yhteisvastuuta. Tällainen ryhmä on sopiva moniin tehtäviin (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Seuraava kehitysvaihe on valetiimi. Tämä on työskentelytasoltaan heikompi kuin työryhmä, koska se ei panosta yhteiseen suoritukseen vaan suuri osa ajasta kuluu ryhmän keskinäisen vuorovaikutuksen selvittelyyn. Tällaisen tiimin jäseniä ei kiinnosta yhteistyö eikä ryhmän muiden jäsenien tukeminen (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Potentiaalisella tiimillä on tarve parantaa suorituksiaan. Sen päämäärän, tavoitteiden ja toimintatavan hahmotus on kuitenkin puutteellista ja tiimin yhteisvastuuta ei ole täysin mielletty. Tällaisia ryhmiä on työyhteisöissä runsaasti ja joissakin tehtävissä tällainen ryhmä on tarkoituksenmukainen, koska se suorittaa annetut tehtävät hyvin (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Seuraava vaihe on todellinen tiimi. Se koostuu pienestä ryhmästä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja. Nämä ihmiset ovat myös sitoutuneita yhteiseen päämäärään, tavoitteisiin ja toimintatapoihin. He kokevat myös olevansa yhteisvastuussa päämäärien saavuttamisesta. (Katzenbach & Smith 1993, 107.)

Korkein aste on huipputiimi. Huipputiimi on itseohjautuva ja sen jäsenet ovat sitoutuneita paitsi yhteisiin päämääriin ja työtapoihin, myös toistensa henkilökohtaiseen kasvuun ja menestykseen. (Katzenbach & Smith 1993, 107.) Tällaisessa tiimissä on mahdollista, että tiimin jäsenet saavuttavat uutta luovan sisäisen voiman tunteen. Itseohjautuville tiimeille annetaan kokonaisvastuu työn suorittamisesta. tiimin jäsenillä on yhteistä valtaa määrätä työskentelytapansa ja aika-aulunsa. Tällaisessa tiimissä toimiminen vaatii jokaiselta jäseneltä kokonaisuuden käsittämistä ja yhteisten tavoitteiden eteen ponnistelemista (Heikkilä 2002, 384.)

### 6.3 Yhteenvetoa

Ryhmien kehitysvaiheissa on samoja, yleensäkin ryhmien kehitykseen kuuluvia piirteitä, alkuun epävarmuus omasta paikasta ja tehtävästä. Kun ryhmän jäsenet ovat tutustuneet toisiinsa ja löytäneet omat paikkansa, alkaa ryhmässä syntyä luottamusta toisiin ja heidän kykyihinsä. Tällöin ryhmälle tulee myös yhteinen näkemys tavoitteista ja tehtävistä. Kun on päätetty työskennellä yhteistä päämäärää kohti, niin ryhmän jäsenet auttavat toisiaan matkalla tähän päämäärään. Luottamuksellisessa ilmapiirissä voidaan myös ottaa vastaan ja antaa palautetta sekä jakaa työtä ja vastuuta jokaiselle hänen yksilöllisten kykyjensä mukaan. Työnohjausryhmällä on aina ennalta sovittu tietty kestoaika, työryhmällä ei sellaista ole paitsi silloin kun se on johonkin tiettyyn projektiin sidottu.

## 7 TYÖNOHJAAJAN JA ESIMIEHEN ROOLI JA TEHTÄVÄT

### 7.1 Työnohjaajan rooli ja tehtävät

Paunonen-Ilmonen on teoksessaan koonnut tutkimuksiin perustuen ominaisuuksia, joita hyvältä työnohjaajalta vaaditaan. niitä ovat hyvä kuulemisen ja kuuntelemisen kyky, vahva ammatti-identiteetti, luotettavuus, aitous, avoimuus, empaattisuus ja innovatiivisuus sekä kyky luoda turvallisia suhteita (Paunonen-Ilmonen 2001, 203).

Työnohjaajan erityistaitoina ja kykyinä nousivat muita taitoja korostuneemmin esille tasapuolisuuden taito sekä taito kohdata ihmisiä vuorovaikutuksessa. Ryhmadynaamiset ja yksilöpsykologiset tiedot ja taidot arvioitiin myös tärkeiksi. Työnohjaajan pitäisi pystyä myös loogiseen asioiden käsittelyyn. Myös rohkeutta innovoimiseen ja rohkeutta viedä uusia asioita eteenpäin pidettiin tärkeinä taitoina ohjattavan tukemisen ja kannustamisen ohella (Paunonen-Ilmonen 2001, 204.)

### 7.2 Esimiehen rooli ja tehtävät voimaantumisprosessissa

Työyhteisön voimaannuttaminen kulkee ylhäältä alaspäin. Johtajien ja esimiesten tulee ensin itse olla voimaantuneita ennen kuin he voivat auttaa työyhteisöä aloittamaan voimaantumisprosessin. Heidän itsensä pitää olla tietyllä tasolla, että he voivat antaa valtaa ja vastuuta työntekijöille pelkäämättä menettävänsä itse jotakin. Johtaja tarvitsee paljon tietoa ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä voidakseen motivoida henkilöstöä juuri siihen tilanteeseen sopivalla tavalla. Johtajan pitää myös olla lähellä, osallistua työyhteisön jokapäiväiseen elämään, kes-

---



kustella henkilöstön kanssa ja kuunnella sekä sanallisia että sanattomia viestejä. Voimaantuneessa työyhteisössä on tilaa luovuudelle ja epäonnistumiselle. Johtaja antaa toisten pärjätä ja on itse taustalla (Heikkilä & Heikkilä 2001, 299-300). Voimaannuttamisen johtamisessa tulee huolehtia siitä, että työn vaatimukset ja yksilön arvot ja toimintatapa vastaavat toisiaan ja että työntekijä kykenee selviytymään työtehtävistään. Myös ihmisen tulee voida riittävästi päättää toiminnan aloittamisesta, jatkamisesta, lopettamisesta ja työtahdistista ja hänen tulee voida vaikuttaa työnsä strategiaan, hallinnollisiin ja operatiivisiin tuloksiin (Ruohotie 2000, 299.)

### 7.3 Yhteenvetoa

Työnohjaaja ja työyhteisöä voimaantumaan auttava esimies tarvitsevat monia samanlaisia piirteitä. Kummankin tärkein työkalu on oma persoona. Heillä pitää olla riittävästi itsetuntemusta ja kykyä oman toiminnan arviointiin. Samoin heillä pitää olla tietoa ihmisten käyttäytymisestä ja ryhmädynamiikasta. Kummallakin pitää olla oma ihmiskäsitys ja arvopohja, joille perustaa toimintansa ja heidän toimintansa tulisi olla tavoitteellista, päämäärä on oltava selvillä, vaikka matka siihen ei olekaan suora ja mutkaton. Näitä piirteitä voi pitää yleensäkin hyvän esimiehen piirteinä.

## 8 TYÖNOHJAUKSEN JA VOIMAANTUMISEN EROJA

Työnohjaus ja työyhteisön voimaannuttaminen eroavat toisistaan ainakin siinä, että esimies ei voi olla oman työyhteisönsä työnohjaaja, vaan siihen tarvitaan ulkopuolinen henkilö. Työyhteisön tai yksittäisen työntekijän saattamisessa voimaantumaan tarvitaan sellainen esimies, joka itse on sen tunteen saavuttanut. Ulkopuolinen henkilö ei voi saada työyhteisöä voimaantumaan. Työntekijä tai työryhmä voivat itse valita työohjaajansa, esimiestä ei työyhteisö juurikaan pääse valitsemaan.

Työnohjaus on useimmiten prosessi, joka selvästi alkaa ja loppuu, mutta voimaantumisen pitäisi olla jatkuva prosessi, muuten työyhteisö ei pysy tässä tilassa. Vaikka voimaantumiprosessin etenemisen myötä työntekijät pystyvät vastaamaan aina vaativampiin tehtäviin, prosessi ei etene kaiken aikaa samaa vauhtia, vaan joskus se kulkee nopeammin toisinaan hitaammin ja saattaa joskus jopa pysähtyä joksikin aikaa.

Työnohjauksen ja voimaantumisen prosessin lähtökohtana on sekä työntekijän parempi olo että työyhteisön parempi toimivuus ja kummankin tavoitteena on työntekijän itsetuntemuksen ja oman työn arvioinnin kehittyminen. Työnohjauk-

sesta voi hyötyä yksittäinen työntekijä tai osa työryhmää, mutta voimaantumiseen tarvitaan koko työyhteisön mukana olo ja sitoutuminen.

Voimaantuminen vaikuttaa koko organisaation rakenteisiin, koska siinä annetaan työntekijöille entistä enemmän vastuuta ja valtaa, kun taas työnohjaus auttaa työntekijää ottamaan enemmän vastuuta omasta työstään, mutta se ei vaikuta organisaation rakenteisiin eikä sen onnistuminen vaadi niissä muutosta. Työyhteisö voi voimaantua vain, jos prosessi lähtee organisaation ylimmältä tasolta, työnohjausta voi tietenkin olla myös organisaation kaikilla tasoilla, mutta se ei ole välttämätöntä yksittäisen työntekijän työnohjausprosessin onnistumiselle.

## 9 TYÖNOHJAUS VOIMAANTUMISEN TUKENA

Jos terveydenhuollon toiminnan tärkeänä tavoitteena pidetään voimavaraista, itsestään ja läheisistään huolta pitävää asiakasta tai potilasta niin sekä työnohjaus että työyhteisön voimaantuminen auttavat tämän päämäärän saavuttamisessa. Kun voimaantuneessa työyhteisössä korostuu jokaisen työntekijän valta ja vastuu omasta työstä, se myös vaatii työntekijältä enemmän oman persoonan ja oman työn arvioimista. Työnohjauksessa jokainen joutuu näitä asioita pohtimaan. Ja sitä mukaa, kun itsetuntemus lisääntyy, pystyy arvioimaan omia vahvoja ja heikkoja puolia. Silloin pystyy myös arvioimaan, millaisia tehtäviä voi suorittaa ja miten heikkoja puolia vahvistaa.

Työyhteisön työnohjauksessa henkilöstö oppii myös tuntemaan toisensa paremmin. Kun tunnetaan toisten vahvoja ja heikkoja puolia voidaan yhdessä sopia, miten tehtäviä voidaan jakaa niin, että kaikki jaksaisivat mahdollisimman hyvin. Myös keskinäinen luottamus kasvaa ja uskalletaan enemmän jakaa ajatuksia ja käsityksiä toiminnasta sekä antaa palautetta toisten työstä. Työntekijät pohtivat myös työpaikan tavoitteita ja sitä miten ne saavutetaan. Samoin joudutaan miettimään myös sitä, mitkä ovat henkilökohtaiset ja yhteiset arvot ja miten ne toteutuvat arkipäivän työssä.

Voisi ajatella, että kun työyhteisö halutaan saada voimaantumaan, ensimmäinen asia olisi järjestää sille työnohjausta. Vasta kun sitä on kestänyt niin pitkään, että työntekijät ovat omat kykynsä ja oppimistavoitteensa määritelleet ja saavuttaneet riittävän luottamuksen tason, voitaisiin henkilöstön voimaantumisprosessi aloittaa.

## LÄHTEET

- Heikkilä Jorma & Heikkilä Kristiina 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. Irtiottoa keskinkertaisuudesta. 5., täysin uudistettu painos. Kauppakaari Helsinki
- Heikkilä, Kristiina 2002. Tiimit – avain uuden luomiseen. Gummerus Kirjapaino Oy Jyväskylä
- Hyrkäs Kristiina, Munnukka Terttu, Sorsa Minna 2002. Työnohjaus hoitotyössä: pysyvä perusta vai turha taakka? Tampereen yliopiston hoitotieteen laitos, Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus Julkaisuja 4
- Katzenbach, Jon R. ja Smith, Douglas K. 1993. Tiimit ja tuloksekas yritys. Gummerus Jyväskylä
- Leppänen Riitta & Hamari Marjo 2001. Työnohjaus kasvun tukena Työelämä – jatkuvan kasvun paikka. Työturvallisuuskeskus
- Miettinen Seija, Miettinen Merja, Nousiainen Inkeri, Kuokkanen Liisa (2000) Itensä johtaminen sosiaali- ja terveysalalla WSOY Helsinki
- Niemi, Hannele 16.5.02. Empowerment. ”valtuuttaminen”, ”voimaantuminen”.  
<URL:<http://www.internetix.fi/seminaari/helsinki02/materiaali/internetixempower.ppt> –
- Paunonen-Ilmonen Marita 2001. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY Helsinki
- Ruohotie Pekka Oppiminen ja ammatillinen kasvu. WS Bookwell Oy Juva 2000
- Siitonen Juha 1999. Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua. Oulun opettajankoulutuslaitos Oulun yliopisto
- Sosiaali- ja terveysministeriön työnohjaustyöryhmän muistio 1983
- Suojanen Ulla Filosofian tohtori, Turun yliopisto  
<URL:<http://www.metodix.com/showres.dll/fi/metodit/methods/metodiartikkelit/toimintatutkimus>
-