

Teija Harju (toim.)

Työnohjauksen käytännön polkuja

Työnohjauksen käytännön polkuja

Työnohjauksen käytännön polkuja

Teija Harju (toim.)



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Pori
2009

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sarja D, Muut julkaisut 3/2009

ISBN 978-951-633-060-3
ISBN 978-951-633-063-4 (pdf)
ISSN 1457-0718

© tekijät ja Satakunnan ammattikorkeakoulu

Julkaisija
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Tiedepuisto 3, 28600 Pori
www.samk.fi

Ulkoasu ja taitto: Katri Väkiparta
Paino: Eura Print Oy, Eura
Kansi: Trucard Duo Gloss 300 g, Sisäsivut: G-Print 115 g

Sisällys

Prologi: Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutus ja artikkelien tausta	6
Teija Harju	
Työnohjauksellinen ryhmävalmennus	11
Arja Pakkala	
Yhteiskehittely ryhmätyönohjauksen mahdollisuutena	26
Sirkka Salonen-Nummi	
Kuljemme yhdessä kappaleen matkaa	37
Terttu Eriksson	
Ullmanilainen uniryhmämenetelmä työnohjauksen yhtenä välineenä	52
Taina Suvila	
Merkityksellinen tulevaisuus – voimaannuttava TM-tönohjausmenetelmä...	58
Sari Luttinen & Tuija Nevala	
Oppimistyylien merkitys työnohjauksen toiminnallisissa menetelmissä	70
Outi Mäkelä	
Tunteet ja narratiivinen kerronta	82
Heli Isohannu	
Työssäjaksaminen osana tavoitetta ”oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen pelastuslaitos”	93
Tuula Mattila	
Muutosprosessin kulku Porin kaupungin perusturvahankkeessa	100
Aliisa Kulola & Marika Raitaniemi	
Epilögi	106
Kaarina Ranne	
Kirjoittajat	108

Prologi: Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutus ja artikkelien tausta

Teija Harju

Työnohjaus tutuksi

Satakunnan ammattikorkeakoulun järjestämä toinen työnohjaajakoulutus (60 op) käynnistyi vuoden 2007 syksyllä. Hyvän pohjan koulutukselle antoivat sekä ensimmäinen läpikäyty koulutus ja siitä saatu kiittävä palaute että huolella laadittu opetussuunnitelma, jonka on arvioinut Suomen työnohjaajat ry. Tämä artikkelikokoelma sisältää Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopintoihin osallistuneiden opiskelijoiden kirjoittamia artikkeleita heidän työelämälähtöisistä kehittämistehtävistään.

Yhtenä tavoitteena tällä artikkelijulkaisulla on tuoda työnohjaajakoulutusta ja työnohjausta tunnetuksi Suomessa sekä organisaatioille, työnantajille että työntekijöille. Julkaisu on näin ollen tarkoitettu kaikille työelämän ilmiöistä kiinnostuneille. Tämä tavoite liittyy julkaisun omaan lopputyöhöni, jota teen Johdon työnohjaajakoulutuksessa osana omaa ammatillista lisäkoulutustani.

Toisena tavoitteena on murtaa ennakkoluuloja, joiden vuoksi työnohjaus on toisinaan mystifioitu salatieteeksi, josta ei voi puhua kuin kuiskaten tai häpeillen, koska yleinen ennakkoluulo on leimannut työnohjauksen työyhteisöjen viimeiseksi oljenkorreksi, toiminnaksi, jolloin kaikki muut keinot on jo käytetty eikä toivoa organisaation tai työyhteisön elpymisestä juuri enää ole. Puhutaan ”tulipalojen sammuttamisesta”. Tämä puhe on tullut itselleni tutuksi työyhteisöissä kouluttajana toimiessani. Työnohjauksen ei kuitenkaan soisi käsittävän vain tulipalon sammutustyötä, vaan sen tulisi työskentelymuotona olla ennemminkin ennaltaehkäisevää yhdessä tekemistä, ohjausmuoto, jota käytetään luontevasti osana työyhteisön arkea ja tavallista toimintaa ja sen kehittämistä.

Kolmantena ja kaikkein konkreettisimpana tavoitteena on tuoda työnohjaajakoulutuksen opiskelijoiden ankaran työn tulokset, eli kehittämistehtävien tuotokset, näkyviksi ja avoimiksi. Tavoitteena on tuoda hyvät ja toimivat ideat esiin ja kertoa kiinnostavista käytännön kehittämistyössä havaituista asioista. Julkaisun tavoitteena on parhaimmillaan saada aikaan liikahduksia työelämässä, työntekijöissä ja heidän ajattelussaan.

Työnohjauksen erikoistumisopintojen tavoitteet, lähtökohdat ja sisältö

Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopintojen tavoitteena on, että opiskelijalle

1. muodostuu laaja ja organisoitunut muodollinen tietoperusta työnohjauksesta ja työnohjaajana toimimisesta
2. kehittyä työnohjauksessa tarvittavia käsitteellisiä ja ajatuksellisia valmiuksia, jotka syntyvät kokeneiden työnohjaajien opastuksella pitkäaikaisen ja intensiivisen harjoittelun kautta
3. kertyä työnohjauskokemuksen kautta asenteellisia ja taidollisia valmiuksia, joihin

työnohjaukseen liittyvä teoreettinen tieto on sisäistynyt tarkoituksenmukaisesti käyttöön soveltuvaksi ammattitaidoksi.

Työnohjauksen erikoistumisopinnot opetussuunnitelmaan on kirjattu opintojen pedagogisiksi lähtökohdiksi Satakunnan ammattikorkeakoulun pedagogisen toiminnan perustan mukaisesti humanistinen ihmiskäsitys, kehittyvä tiedonkäsitys ja konstruktivistinen oppimiskäsitys. Nämä lähtökohdat ohjaavat työnohjauksen erikoistumisopinnot opetussuunnitelmassa oppimiskäsityksen, didaktisten periaatteiden ja menetelmällisten ratkaisujen perusteiden määrittelyä.

Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutukseen 2007–2009 valittiin työnohjauskokemuksen, työkokemuksen ja soveltuvuuden perusteella parikymmentä työnohjaajaopiskelijaa suorittamaan kaksivuotista prosessinomaista työnohjaajakoulutusta. Opiskelijat olivat taustaltaan pääasiassa sosiaali- ja terveysalalta, opetus- ja kasvatusalalta ja seurakunnasta.

Työnohjauksen erikoistumisopinnot tarjosivat monitahoisen oppimiskokemuksen, jossa opiskelija toimi koko opintojensa ajan itse työnohjaajana, työskenteli vertaisryhmissä, oli ohjattavana kokeneen koulutusohjaajan johdolla sekä osallistui lähiopetukseen ja luentoihin sekä laati työelämälähtöisen kehittämistehtävän, jossa hän pohti omia mahdollisuuksiaan kehittää ammatillisuuttaan ja toimintaansa. Koulutus toteutettiin kaksi lukuvuotta kestävässä monimuoto-opiskeluna. Näin ollen opiskelu oli mahdollista työssäkäynnin ohella. Koulutuskokonaisuus rakentui siten, että opiskelijan yleinen elämäkokemus ja erityisesti työelämän tuntemus liittyivät oppimisprosessin keskeiseksi osaksi. Vastuuopettajien rooli oli toimia oppimisen ohjaajina.

Koulutukseen kuuluvilla neljällä opintojaksolla (Tutkiva oppiminen 4 op, Työnohjauksen tietoperusta 15 op, Työnohjauskäytännöt ja niissä harjaantuminen 15 op, Ammatillinen kasvu 26 op) oli jokaisella omat osatavoitteensa, joiden toteutumista seurattiin erilaisin arviointimenetelmin. Opintojen ohjauksessa tarkennettiin opiskelijoiden yksilöllisiä oppimistavoitteita ja tuettiin opiskelijaa tekemään valintoja sekä oppimista ja opiskelua koskevia päätöksiä tarkoituksenmukaisella tavalla.

Arviointia tehtiin koko koulutuksen ajan. Lähtötason arviointia tehtiin valittaessa opiskelijoita todistusten, työkokemuksen, alalle suuntautuneisuuden ja soveltuvuushaastattelujen perusteella. Formatiivinen, suuntaa antava ja ohjaava arviointi oli välitöntä prosessiarviointia, joka tarjosi väliaikatieoa siitä, miten toiminnassa oli edetty ja oliko joitakin asioita syytä tarkentaa, jotta asetetut tavoitteet saavuttiin. Formatiiviseen arviointiin osallistuivat kaikki osapuolet vertaisarviointin, reflektiivisen itsearviointin sekä kirjallisen ja suullisen palautteen kautta. Summatiivista arviointia käytettiin tavoitteiden saavuttamista arvioitaessa sekä yksittäisten opintojaksojen että koulutuskokonaisuuden osalta.

Kehittämistehtävänä oman ajattelun syventäminen

Tässä julkaisussa esitetyt artikkelit liittyvät työnohjauksen erikoistumisopinnot Ammatillinen kasvu -opintojaksoon (26 op), jonka keskeisenä sisältönä on työelämän kanssa yhteistyössä toteutettava kehittämishanke tai -tehtävä, jossa opiskelija käyttää omaksumansa tietoa ja taitoa työnohjauksen alueelta. Kehittämistehtävän tavoitteena on syventää työnohjaajan ajattelun perusteita. Olennaista kehittämistehtävän teossa on, että sitä laatiessaan oppija pohtii omia mahdollisuuksiaan kehittää ammatillisuuttaan ja

toimintaansa työelämälähtöisesti, tutkivalla ja kehittäväällä otteella.

Kehittämistehtäväänsä laatiessaan opiskelija harjaantuu toimimaan asiantuntijana työnohjauksellisissa kysymyksissä suhteessa isompaan yhteisöön sekä saa valmiuksia soveltaa ja arvioida uutta erityisosaamistaan. Kehittämistehtävän tekeminen aloitettiin jo ensimmäisen opiskeluvuoden aikana. Kukin opiskelija sopi itsenäisesti kehittämistehtävän toteutuksesta yhteistyöhalukkaan yhteisön kanssa. Tehtävä raportoitiin viimeisellä lukukaudella. Halukkaille kehittämistehtävän tekijöille annettiin mahdollisuus laatia kehittämistehtävästään artikkelit, jotka on nyt koottu tähän julkaisuun.

Työnohjauksen määritelmä Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopinnoissa

Työnohjauksessa on monia eri painotuksia. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopinnoissa työnohjauksella tarkoitetaan koulutetun ohjaajan johdolla, keskinäisestä sopimuksesta järjestettyä, persoonalliselle vuorovaikutukselle perustuvaa yhden tai useamman henkilön välistä oppimistapahtumaa. Sen materiaalina ovat ohjattavan ohjaustilanteeseen tuottamat suulliset tai kirjalliset raportit ja sen tavoitteena on vapauttaa ohjattavan persoonallisuus mahdollisimman monipuoliseen ja tarkoituksenmukaiseen käyttöön työtilanteessa. Työnohjausprosessi on kulultaan yksilöllinen, jossa tehtävä ja tavoite jäsentyvät ja muuttuvat prosessin kestäessä.

Työnohjausistunto etenee siten, että ohjattava tuo työnohjausistuntoon esimerkiksi jonkin itseään puhutelleen työkokemuksen. Hän pohtii ja keskustelee siitä ohjaajansa kanssa. Kokemusta käsiteltäessä ohjattava itse muodostaa siitä uuden näkemyksen. Uuden näkökulman muodostuminen on tiedostamisprosessi, jossa ohjattava tulee tietoiseksi omaa toimintaansa ohjanneista tekijöistä. Työnohjausistunnossa ohjattava voi pohtia, miten hyödyntää uutta näkökulmaa tulevaisuudessa vastaavassa tilanteessa.

Työnohjausta tutkittaessa on tunnistettu sen vaikuttavuus kolmella alueella: työnohjaus parantaa ohjattavan henkilön työn laatua, ohjattavan ammatti-identiteetti vahvistuu ja selkiytyy työnohjauksen aikana sekä kokonaisten työyhteisöjen toiminta kehittyy. Näihin alueisiin sisältyy muitakin työnohjauksen myönteisiä vaikutuksia: Paineiden kestäminen on helpottunut, itsetunto parantunut, itseluottamus ja rohkeus lisääntyneet, itsensä ”armahtamisen” opettelu alkanut, asema ja tehtävät selkiytyneet, ajankäyttö ja työn suunnitelmallisuus ovat lisääntyneet ja itseilmaisu on parantunut.

Työnohjauksen voisi sanoa olevan luonteeltaan kasvatuksellista toimintaa, joka perustuu muun muassa kasvatustieteeseen ja käyttää hyväkseen sekä kasvatustieteellisen että kehityspsykologisen tutkimuksen tuottamaa tietoa. Toimintatavaltaan se on vanhaa, ja sitä on verrattu muun muassa mestari-kisällityöskentelystä nousevaan traditioon. Suomessa työnohjausta on käytetty terveydenhuollossa 1950-luvulta lähtien. Se levisi ja vakiintui 1980-luvulla koko sosiaali- ja terveysalalle sekä kasvatus- ja opetusalalle. Nykyinen työnohjausperinne on saanut vaikutteita erityisesti psykoterapian, kirkon ja sosiaalialan työnohjauksesta.

Työnohjaus on laajentunut hyväksi havaittuna ammatillisen kasvun ja työhyvinvoinnin tukemisen menetelmänä yhä useammalle ihmisryhmälle. Satakunnassa työnohjauksen kysyntä niin erikoissairaanhoidon, perusterveydenhuollon kuin muun julkisen sektorin taholta on suurempaa kuin mihin alueella toimivat koulutetut työnohjaajat pystyvät vastaamaan. Yksityinenkin sektori on yhä enemmän havahtumassa henkilöstön-

sä työnhajaustarpeeseen. Työnhajauksen erikoistumisopinnot aloitettiin Satakunnan ammattikorkeakoulussa vuonna 2005 vastaamaan tähän kasvavaan tarpeeseen ja kysyntään.

Kehittämistehtävistä artikkeleiksi

Tähän julkaisuun on koottu yhdeksän Satakunnan ammattikorkeakoulun työnhajaaja-opiskelijan kirjoittamaa artikkelia. Ensimmäisissä artikkeleissa tarkastellaan työnhajauksen ja ryhmien välistä suhdetta osana oppimista ja työnhajauksen menetelmiä.

Näistä ensimmäisessä Arja Pakkala käsittelee työnhajauksellisen valmennuksen toimimista ja siihen liittyviä osatekijöitä. Pakkalan mukaan työnhajauksellinen ryhmävalmennus voi olla työnhajaajan erityisenä työmuotona erityisesti silloin, kun halutaan kehittää joitakin konkreettisia asioita, esimerkiksi työhön liittyviä organisointitapoja ja osallistujien ammattitaidon osa-alueita.

Toisessa artikkelissa Sirkka Salonen-Nummi käsittelee yhteiskehittelyä yhtenä työnhajauksen menetelmänä. Hänen mukaansa yhteiskehittelyn periaatteiden hahmottaminen voi antaa työnhajaajalle välineitä, joilla lyhyenkin ohjauksen aikana on mahdollisuus hahmottaa työtä ja työnhajauksen tavoitteita kokonaisvaltaisesti. Erityisesti artikkeli antaa ajatuksia siihen, miten yksittäisistä istunnoista päästäisiin prosesseihin ja yksittäisistä toimista yhteiskehittelyyn.

Kolmannessa artikkelissa Terttu Eriksson pohdiskelee kokemuksesta oppimisen ja oivaltamisen ja reflektion kautta tapahtuvaa ryhmäprosessia. Työnhajauksen perustana hän soveltaa KerToi-menetelmää, jossa yhdistyy nimensä mukaisesti kertova työote ja toiminnallisuus. Myös neljäs artikkeli paneutuu työnhajauksellisen menetelmän tarkasteluun ryhmätyönhajauksessa. Siinä Taina Suvila esittää ullmanilaisen uni-ryhmämenetelmän työnhajauksen yhtenä välineenä. Artikkelissa tarkastellaan sitä, miten unet lisäävät itsetuntemusta.

Viidennen artikkelin kirjoittajat Sari Luttinen ja Tuija Nevala esittelevät artikkelissaan kehittämistyönsä tuloksena syntyneen uudenlainen menetelmän työyhteisöjen dialogisuuden ja innovaatioiden esille saamiseksi. Tähän työnhajausmenetelmään he ovat yhdistäneet ennakointialogimenetelmistä tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaverin, logoterapeuttisen ja ratkaisukeskeisen teorian sekä toiminnallisuutta. Nämä erilaiset viitekehykset he ovat yhdistäneet menetelmäksi, joka tuo tukea työelämässä oleviin muutossaasteisiin.

Kuudennessa artikkelissa Outi Mäkelä selvittää oppimistyylien suhdetta valittuun toiminnalliseen työnhajausmenetelmään. Samoin hän selvittää, mikä vaikutus oppimistyyleillä on toiminnallisuudesta koettuun hyötyyn ja minkä tyylliset menetelmät sopivat erilaisille oppijoille. Seitsemännessä artikkelissa siirrytään oppimisen näkökulmasta tunteiden tasolle. Heli Isohannu pohtii erityisesti tunteita, tunneyötä, tunneälyä ja sosiaalista älyä ihmissuhdetyöntekijän arjessa. Hän etsii vastausta siihen, miten narratiivinen kerronta voi ilmentää tunteita.

Kahdeksas artikkeli siirtää painopisteen astetta konkreettisemmalle tasolle, kun Tuula Mattila esittelee artikkelissaan projektinsa, jonka tavoitteena oli työnhajauksen ensitiedon jakaminen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiiviselle henkilöstölle. Pelastajat tekevät fyysisesti ja psyykkisesti rankkaa työtä ja uusia keinoja työssäjak-

samiseen tarvitaan. Mattilan mukaan työnohjausta ei tällä hetkellä tunneta eikä käytetä yleisesti työmuotona pelastusosalalla.

Viimeisessä työnohjaajaopiskelijoiden artikkelissa Marika Raitaniemi ja Aliisa Kulola selvittävät Porin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdentymisen eli perusturvahankkeen työntekijöiden ja työyhteisöjen muutosprosessia ja siinä työskentelyn kokemuksia sekä tunteita. Heidän teettämänsä kyselyn vastauksista saatiin yksi katsaus siihen, miten eri tavoilla työyhteisössä koetaan muutos.

Työnohjaajakoulutuksen toinen vastuupettaja Kaarina Ranne päättää julkaisun loppusanoillaan, joissa hän tarkastelee muun muassa työnohjaajiksi valmistuneiden ammatillista kasvua reflektion näkökulmasta.

Julkaisun merkitys ja toimittajan kiitokset

Tähän mennessä Satakunnan ammattikorkeakoulussa kehittämistehtäviä ei ole julkaistu näin laajassa muodossa, eikä SAMKin työnohjaajakoulutuksesta ole julkaistu vastaavaa teosta. Pioneerityöstä kiitos kuuluu erityisesti artikkelien kirjoittajille ja Satakunnan ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuskeskukselle, joka mahdollisti tämän työn julkaisemisen ja taiton. Lisäksi kiitän asiantuntija-avusta kollegaani Kaarina Rannetta, jolta olen saanut ammatillista tukea ja ohjausta koko opettajaurani ajan ja SAMKin julkaisusarjan päätoimittajaa Anne Sankaria. Kiitän myös Johdon työnohjaajakoulutuksen vastuukouluttajaa, professoria (emer.) Marita Paunonen-Ilmosta kaikesta siitä opista, jota olen häneltä ammentanut.

Henkilökohtaisesti koen kasvaneeni työnohjauksen erikoistumisopintojen prosessin ja tämän julkaisun laatimisen aikana opettajana ja työnohjaajana ja samalla myös ihmisenä. Sainhan prosessin aikana tämän julkaisun lisäksi synnytettyä toisen lapsenikin. Kannustuksesta ja jaksamisesta kiitos Ilarille, Ilmarille ja Terolle.

Työnohjauksellinen ryhmävalmennus

Arja Pakkala

Artikkeli on lähidokumentointia siitä, miten työnohjauksellinen valmennus toimi ja mitä osatekijöitä siihen liittyi. Aineisto koostui kirjoittajan reflektointipäiväkirjoista sekä koulutuspalautteista ja valmennusprosessien aikana syntyneistä dokumenttiaineistoista. Artikkelin on muodoltaan työnohjaajan/valmentajan kerronnallinen kuvaus valmennusprosessista.

Kehittämistehtävän aineiston perusteella voi sanoa, että työnohjaaja voi toimia myös perinteisestä poikkeavalla tavalla. Kun halutaan kehittää joitakin konkreettisia asioita, esimerkiksi työhön liittyviä organisointitapoja ja osallistujien ammattitaidon osa-alueita, työnohjauksellinen ryhmävalmennus voi olla työnohjaajan erityisenä työmuotona. Työnohjauksellisessa valmennuksessa toimittiin pitkäkestoisesti, mutta kokoontumiskertoja oli harvemmin kuin perinteisessä työnohjauksessa. Ohjattavat suunnittelivat työyhteisönsä myös selkeitä, väliajalla toteutettuja kehittämistoimia. Osallistava pedagoginen toteutus oli myös keino luoda työyhteisöön yhteisöllisyyttä.

Avainsanat: Työnohjauksellinen valmennus, osallistava työyhteisövalmennus, toiminnallinen pedagogiikka, toimintatutkimus, sosiokulttuurinen innostaminen.

Johdanto

Käsittelen tässä artikkelissa työnohjauksellista ryhmävalmennusta työnohjaajan työmuotona. Perinteisesti työnohjaus on käsitetty pitkäaikaiseksi, säännönmukaisesti toistuviin tapaamisiin perustuvaksi ohjauksen käytännöksi, jossa ohjattavat tarkastelevat ja kehittävät omaa työtään (Harju 2007). Viime aikoina työyhteisöissä on ilmennyt tarvetta myös toiminnallisempaan ja mahdollisesti lyhytaikaisempaan ryhmävalmennukseen, jossa pyritään edistämään työyhteisössä ja tiimissä yhteistoimintaa tai muita täsmällisiä kehittämisalueita.

Lähtökohtana työssäni on kiinnostus työyhteisöjen kehittämiseen ja kokemus työyhteisövalmennuksesta. Taustalla on myös oma työkokemukseni varhaiskasvatustyöskönnön esimiestehtävässä ja pitkä työkokemus kasvatusta ja opetusalailla. Tavoitteenani on tässä artikkelissa määritellä työnohjauksellista valmennusta, rakentaa tai nostaa esille siihen soveltuvaa käsitteellistä osallistavan ohjauksen mallia sekä viime kädessä pohtia tällaisen toimintatavan merkitystä työnohjaajan toiminnassa.

Tämän tyyppisissä valmennuksissa kehitetään myös työyhteisön jäsenten ammattitaitoa sellaisella osa-alueella, jota ei aina mielletä ammattitaidon osaksi tai saatetaan pitää itsestäänselvyytenä. Haluan tässä kiinnittää huomiota sosiaalisiin taitoihin. Näitä ovat esimerkiksi kyky vaikuttaa toisiin, innostuneisuus, innostavuus, yhteistyökyky, kommunikointi- ja ihmissuhdetaidot, tahdikkaus, diplomatia, monitaitoisuus, vastuun kanto, tunnetaidot ja kyky ohjata muita. (Metsämuuronen 1999, 140–141.) Keskinen on määritellyt alataidot tarkoittamaan vastuullista vaikuttamista työntekijän roolissa (Keskinen 2005).

Olen toteuttanut työyhteisövalmennuksia erilaisille käytännöllisissä tehtävissä toimiville ammattiryhmille, esimerkiksi rautakaupan henkilökunnalle, varhaiskasvatushenkilöstölle, kunta-alan ravitsemispalvelu- ja puhdistuspalveluhenkilöstölle sekä maatalouslomittajille. Näissä valmennuksissa on ollut tavoitteena tiimimäisen työskentelytavan käyttöönotto tai kehittäminen sekä vuorovaikutustaitojen ja asiakaspalvelun kehittäminen. Valmennuksia olen toteuttanut kokeneilta kouluttajilta mallittamalla, ns. osallistavan työyhteisövalmennuksen pedagogisella toimintatavalla. Tässä kutsun toimintatapaa työnohjaukselliseksi ryhmävalmennukseksi.

Opettajan pedagogisissa opinnoissa lukuvuonna 2000–2001 tein seminaarityön itse käyttämästä toiminnallisista koulutusmenetelmistä ja lähihoitajaopiskelijoiden kokemuksista aikuiskoulutuksessa. Tutkielmani tuloksissa tuli esiin, että kaikki opiskelijat eivät pitäneet kyseisiä opetusmenetelmiä miellyttävänä tapana oppia. Kokeilussa käytetty osallistava pedagogiikka oli kuitenkin osallistujien mielestä hyödyllistä ja auttoi sosiaalisten taitojen ja tiimityötaitojen oppimisessa. (Pakkala 2000.)

Myöhemmin olen jatkanut kasvatustieteen ja sosiologian opiskelua ja sitä kautta olen tutustunut erilaisiin teoreettisiin lähtökohtiin. Olen myös jatkanut osallistavan toimintatavan tutkimista, havainnoinut osallistavien työyhteisövalmentajien toimintaa ja haastatellut heitä. Sosiologian pro gradu -työssäni tutkin metalliteollisuusyrityksen työyhteisövalmennusta ja työyhteisön muutosta sen yhteydessä (Pakkala 2006).

Lähtökohtani on pragmatistinen, tutkimisen tapani tiedon reflektointi tekemällä ja kokeilemalla. Olen saanut vaikutteita toimintatutkimuksesta siinä mielessä, että kytken artikkelini työnohjouksen kehittämiseen. Tämä on myös henkilökohtainen kertomus oman työskentelytapani kehittämisestä.

Työyhteisöjä on koulutettu ja valmennettu monilla tavoilla, ja myös työnohjaajien koulutukselliset ja kokemukselliset taustat ovat hyvin moninaiset. Siksi he eivät ole yhtenäinen, ammatillinen toimijaryhmä. Myös heidän ammatillinen identiteettinsä on moninainen. Tämä artikkeli tuo osaltaan esille aineksia tässä tapauksessa osallistavien

On olemassa osallistava tapa valmentaa. Tällä työnohjouksen muodolla on merkitystä, kun halutaan lisätä yhteistoimintaa.

työnohjaajien yhteiseen kertomukseen tämän tapauskuvauksen ja oman työtapojeni kehittämisen kautta. Tämä on lähidokumentointia siitä, miten työnohjaaja voi toimia työnohjauksellisessa valmennuksessa.

Kiinnostuksen kohteeni on työnohjauksellisen ryhmävalmennuksen toimintatapa. Oletukseni on, että on olemassa osallistava tapa valmentaa ja että tällä työnohjouksen muodolla on merkitystä, kun halutaan lisätä yhteistoimintaa työyhteisössä. Minua kiinnostaa työnohjaajan toiminta ja käyttöteoria, koska hän on avainasemassa osallistavan työyhteisövalmennuksen pedagogisena toteuttajana. Tavoitteenani on jäsentää yhtä mahdollista työnohjaajan työskentelymuotoa. Työnohjauksellisessa valmennuksessa olen soveltanut osallistavaa valmentamismallia oman käyttöteoriani ohjaamana.

Käyttöteoria on eräänlainen ajattelun ohjausjärjestelmä, johon kuuluvat arvot, uskomukset, tiedot ja vastaavat toiminnan taustalla. Se on sisäänrakennettu säännöstö, joka toimii enimmäkseen tiedostamattomalla tasolla. Käyttöteoriaan kuuluvat muun muassa ihmisen itsensä antamat merkitykset. Se sisältää niitä ajatuksia, ideoita ja olettamuksia, joiden varassa ihminen ajattelee, miten kussakin tilanteessa toimia. Reflektioprosessissa henkilö voi tulla tietoiseksi tästä yksityisestä, persoonallisista koke-

muksista, tiedoista, arvoista ja asenteista koostuneesta järjestelmästä. (Ojanen 2006, 86–91, vrt. Häkämies 2007, Luukkainen 2000.) Tässä artikkelissa pyrin siis käymään reflektioprosessia, jossa tulisin tietoiseksi omasta käyttäteoriastani. Etsin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Millainen on työnohjauskellinen valmennus työnohjaajan työmuotona?
- Miten osallistajat kokevat työnohjauskellisen valmennuksen ja mitä he siitä saavat omaan työhönsä ja työyhteisöönsä?

Toivon sinun lukevan tämän kertomuksellisenä kuvauksena kehittämisprosessistani. Pääteemani on työnohjauskellinen valmennus ja osallistavan työyhteisövalmennuksen pedagoginen malli siinä. Kerron tapahtumista valmennusprosessissa sekä työnohjaajan tiedonrakentamisesta. Kertomus lähtee liikkeelle käytännöllisistä ja teoreettisista lähtökohdista ja kulkee valmennusprosessin vaiheiden kautta uudenlaiseen työnohjauskellisen valmennuksen ominaispiirteiden ymmärtämiseen.

Kehittämisen lähtökohtia etsimässä

Peruslähtökohtana työni kehittämässä on pragmatismi ja painotus kehittää toimivia käytäntöjä työnohjaukseen (Pihlström 1997; 2001). Sosiaalinen konstruktivismi on toinen teoreettinen lähtökohta. Ihmiset oppivat ja rakentavat tietojaan ja taitojaan vuorovaikutuksessa toisten kanssa, tässä tapauksessa työyhteisön jäsenten kanssa. Heistä voi tulla aktiivisia työyhteisön jäseniä osallistamalla kehittämistoimintaan ja yhteistyöhön. (Berger & Luckmann 1994, Lave & Wenger 1994, Patrikainen 1999, Wenger 1998.)

Aluksi tutustuin aiheetta käsittelevään tutkimuskirjallisuuteen ja löysin lähtökohtaisiksi näkökulmiksi toisaalta organisatoriseen oppimiseen liittyvän tutkimusperinteen kautta työyhteisökulttuuriin ja työyhteisön kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta (Argyris 1999; Argyris & Schön 1978 ja 1996; Schön 1988 ja 1991; Senge 1994 ja 2006), toisaalta yhteisössä oppimiseen liittyvää kirjallisuutta (Lave & Wenger 1994; Wenger 1998). Suomalaisista tutkimuksista löytyi yleisesti työyhteisön kehittämiseen ja kehittämistoiminnan kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta (Engeström 1992, 1995 ja 2004; Filander 2000; Hytönen 2002a ja 2002b, Miettinen 1984). Osallistavaan johtamiseen ja organisaatiokulttuuriin liittyvä kirjallisuus liittyi läheisesti osallistamiseen (Beirne 2006; Juuti 1992, 1995 ja 2001; Kanter 1983, Northouse 2007; Schein 1987). Sen kautta pääsin käsiksi konkreettisiin kehittämistoimintaan liittyviin tapaustutkimuksiin, joita Suomessa on tehty 1990- ja 2000-luvulla (Koivisto 1997, Koski 2005, Manka 1999, Mäntylä 2002, Pakkala 2006, Tikkamäki 2006, Viinisalo 2006). Niissä keskitytään tuottavuuden kehittämiseen ja organisaation muutokseen, mutta osallistaminen ja työntekijöiden valtuuttaminen ovat näkyvästi mukana. Osallistamista on kuitenkin enemmän tutkittu sosiaalitieteissä ja nuorisotyössä (Brock 2002, Hickey & Mohan 2004, Midgley & Ochoa-Arias 2004, Niiranen-Linkama 2005). Pedagogiseen toimintaan liittyviä näkökulmia löysin aluksi sosiokulttuurisesta innostamisesta, jonka otin ensin kehittämiskuvaukseni pedagogiseksi lähtökohdaksi (Kurki 2000a ja 2000b.) Myöhemmin tämä näkökulma laajeni ja löysin muita, konkreettisemmin työyhteisövalmennukseen liittyviä näkökulmia.

Tarkastelemassani työnohjauskellisessa valmennuksessa ohjausmetodeja voi nimittää osallistaviksi. Siinä on ollut keskeisenä tavoitteena lisätä yhteistoimintaa ja osallistumista kehittämistoimintaan sekä työyhteisöjen jäsenille osallisuuden kokemista.

Osallisuudella tarkoitan kokemusta, jossa yksilö kokee olevansa osa yhteisöä, tässä tapauksessa työyhteisöä tai työtiimiä. Jos työyhteisön jäsenillä on osallisuuden kokemus, heillä on yhteenkuuluvuuden tunne. Osallistavia menetelmiä on perinteisesti käytetty sosiaalityössä ja nuorisotyössä (Giroux 2001, Kurki 2000a, Suoranta 1999). Myöhemmin niitä on sovellettu muille osa-alueille, esimerkiksi johtamiseen. Osallistavan johtamisen kautta käsite on tullut osaksi työyhteisöjen kehittämistä. (Engeström 2002, Helin 1993, 1998.)

Kun puhun osallistavasta toimintatavasta työyhteisövalmennuksessa, siinä on yhdistyneenä henkilöstönkehittäminen, osallistava/valtuuttava johtaminen sekä kokemukselliset ohjausmenetelmät, jotka on omaksuttu nuorisotyön menetelmistä. Tämän tyyppinen työyhteisövalmennus sisälsi yhteistoiminnallista oppimista, kokemuksellista oppimista, sosiokulttuurista innostamista sekä toiminnallisia ohjausmenetelmiä.

Pragmatismi ja toimintatutkimus

Pragmatismien lähtökohtana on Pihlströmin (2001) mukaan aktiivinen, toiminnallinen ja arvosidonnainen kuva ihmisestä. Siinä korostuu, että ihminen kiinnittyy maailmaan käytäntöjensä kautta ja pyrkii toteuttamaan erilaisia pyrkimyksiään ja siten selviytymään ongelmatilanteistaan. Näkemyksen mukaan filosofiset käsitteet ja ongelmat kietoutuvat kiinteästi käytäntöön. Ihmiset taas toimivat maailmassa käytännön merkitystä tavoittelevien intressiensä ja tarkoitustensa ohjaamina. Pragmatismi kyseenalaistaa teorian ja käytännön välisen erillisyyden. (Pihlström 2001, 11–13; vrt. Niiniluoto 1986, 40–70.) Pragmatismien yhteydessä on otettu esiin inhimillisten käytäntöjen normatiivisuus. Ihmisten toiminta nähdään jonkin käytännön sisäpuolella ja tämä vaikuttaa sitoumuksiimme (Pihlström 2002, 14–15). Kehittämistoimintani liikkuu käytännön ja teorian raja-alueilla siten, että olen kiinnostunut osallistavan työyhteisövalmennuksen käytänteistä ja pyrin osaltani rakentamaan työnohjauksen teoriakehystä.

Olen saanut vaikutteita toimintatutkimuksesta, jonka piirissä tuotetaan tietoa käytännön kehittämiseksi. Tämä on käytännön toiminnan, työnohjauksellisen valmennuksen, tutkimista. Toimintatutkimuksen raportissa on ajassa etenevä juoni siten, että kertomus alkaa jostain, etenee tiettyjen juonikänteiden kautta vaiheesta toiseen ja päättyy johonkin. Tämä artikkeli etenee narratiivimuodossa kehittämistoimintani tapahtumien mukaan. (Vrt. Heikkinen & Syrjälä 2007, 16–37.)

Työyhteisön kehittämisen pedagogiikkaa

Tutkimukseni pääilmiö on osallistava työyhteisövalmennus, jolla tarkoitan yhteisöllistä ja samalla henkilökohtaista kehittämistä työyhteisössä. Työyhteisön kehittämisen yhteydessä mainitaan käsitteenä osallistaminen, jota myös Kurki (2000a) käsittelee, kun hän kirjoittaa aktiivisesta osallistavasta pedagogiikasta kirjassaan Sosiokulttuurinen innostaminen. Kurjen mukaan tällainen kasvatus perustuu ei-ohjaaviin ja aktiivisiin pedagogisiin menetelmiin ja on yhteisöllistä toimintaa. Sen tarkoitus on herättää ja motivoida yksilöissä ja ryhmissä halua kasvattaa itse itseään. Opettajan tehtäväksi tulee tällöin toimia yhdessä keskustelijana, dialogiin johdattajana ja kanssakulkijana. (Kurki 2000a, 25.) Osallistavassa pedagogiikassa jokainen siis vastaa omasta oppimisestaan. Pedagogisen toiminnan tarkoituksena on myös aktivoida jokainen ryhmän jäsen oppimaan yhteisössään.

Työnohjauksellisen valmennuksen toteutuksessa osallistava pedagoginen toimintatapa sisälsi muun muassa toiminnallisia ja elämyksellisiä koulutusmenetelmiä, yhteistoiminnallista pedagogiikkaa, sosiokulttuurista innostamista, reflektointia ja konkreettisia työyhteisössä toteutettavia kehittämistoimia. Osallistava toiminta ei rajaa käytettäviä menetelmiä kovin tarkasti. Sen yhteydessä voi käyttää erilaisia menetelmiä, kunhan ne toteuttavat osallistamisen pääperiaatetta, jonka mukaan ihmiset yksilöinä ja yhteisönä itse ottavat vastuun oppimisestaan, kehittymisestään ja oman toimintaympäristönsä kehittamisestä. Edellä mainitut menetelmät ovat kaikki erillisiä, tutkimuksissa ja käytännöissä esiintyneitä kokonaisuuksia, ja osallistavassa toiminnassa niitä voidaan yhdistellä tarkoituksenmukaiseksi kokonaisuudeksi.

Yksilö oppii lisäksi vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja ja huolehtii saamastaan erityisvastuusta.

Osallistavan pedagogiikan toteutumista edistää avoin ja ennakkoluuloton asenne valmennukseen, osallistujien luovuus ja kokeilunhalu. Tärkeätä on myös, että ollaan valmiita työskentelemään yhdessä jokaisen ryhmän jäsenen kanssa. Ohjaaja voi paljon vaikuttaa tapahtumiin omalla toiminnallaan, ja lisäksi oppimisympäristö on tärkeä asia, joka osallistavissa menetelmissä suunnitellaan huolella. Tällaisen pedagogiikan toteutumista voi estää pitäytyminen ajatuksessa, että vain asiantuntijoilla on tieto, jota he voivat jakaa osallistujille. Sitä vastoin ajattelu perustuu olettamukselle, että ihmisillä itsellään on tarpeellista taitoa, tietoa ja osaamista. Valmennuksessa sitä tehdään tietoiseksi, vahvistetaan ja otetaan toimintaan.

Osallistavaan pedagogiikkaan pyritään esimerkiksi yhteistoiminnallisen oppimisen keinoin. Silloin oppiminen organisoidaan niin, että oppija voi harjoitella yhteistoimintaa erilaisissa ryhmissä työskennellen. Oppijan edellytetään myös olevan valmis sitoutumaan työhön, yhteistyöhön ja oppimistulosten saavuttamiseen. Silloin oppija vastaa omasta ja opiskelutovereidensa oppimisesta. Yhteistoiminnallisia menetelmiä käytettäessä yksilö oppii tietojen, taitojen ja ongelmanratkaisun lisäksi vuorovaikutus- ja ryhmätyötaitoja ja huolehtii saamastaan erityisvastuusta. Oppija on myös valmis arvioimaan ja kehittämään työskentelyään. (Koppinen & Pollari 1995, 8). Nämä periaatteet kehittävät pehmeitä kvalifikaatioita, kuten vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja sekä vastuun ottamista (vrt. Metsämuuronen 1999). Ryhmissä kaikki opiskelijat eivät aina ole samalla tavalla sitoutuneet yhteiseen tehtävään, ja tämä tuottaa ongelmia yhteistoiminnallisen opetuksen järjestelyssä. Tämä pitää ottaa huomioon ja ohjata ryhmän toimintaa sillä tavalla, että kaikki osallistuvat yhteistoimintaan. Perinteisissä ryhmätöissä ohjaus on saattanut luisua pois kouluttajalta. Silloin samat aktiiviset opiskelijat ovat usein vastuullisissa tehtävissä ja osa ryhmästä on ollut "vapaamatkustajana". Yhteistoiminnallisissa ryhmissä ei ole paikkoja "vapaamatkustajille", vaan kaikki ottavat vastuuta tehtävistä ja oppimisesta.

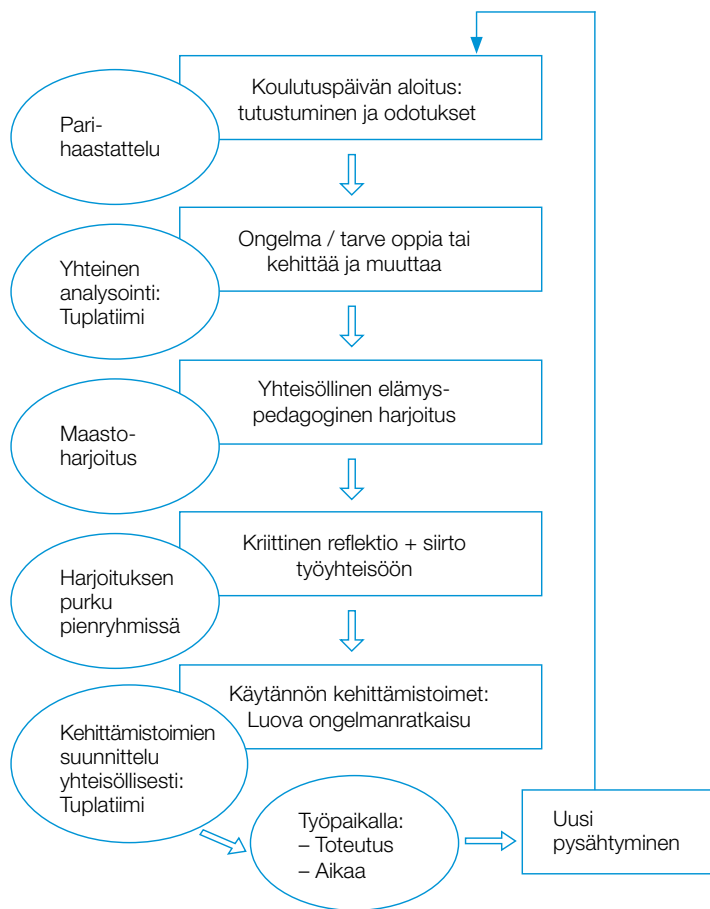
Työnohjauksellisessa valmennuksessa pyrittiin siihen, että koulutukseen osallistuvista tulee sellaisia työyhteisön jäseniä, jotka toimivat aktiivisesti työpaikallaan ja kehittävät toimintaa, työtapoja ja vuorovaikutusta omassa työyhteisössään. Innostamisessa tarvitaan innostaja. Työyhteisövalmentaja voi parhaimmillaan toimia siinä tehtävässä. Innostaja voi Kurjen mukaan tukea ja saada liikkeelle niitä kykyjä, jotka jo ovat olemassa (Kurki 2000a, 23). Myös NLP-kirjallisuudessa puhutaan samasta teemasta. Lähtökohdaksi on, että ihmisellä on jo kaikki ne voimavarat, joita he tarvitsevat edessään olevien muutosten, haasteiden ja ongelmien selvittämiseen. (Toivonen & Kiviaho 1998, 35–36.) Valmentaja tai sosiokulttuurinen innostaja on tällöin opas tai kannustaja, joka auttaa

osallistujia löytämään ne voimavarat ja sosiaaliset taidot, jotka heillä jo on.

Sosiaaliset taidot, yhteistyötaidot ja vuorovaikutustaidot ovat sellaisia perusasioita, joita meille opetetaan pienestä pitäen. Työyhteisövalmentaja ajattelee, että jokaisella on jossain määrin olemassa näitä taitoja ja erilaisia vahvuuksia. Innostajana hän haluaa kannustaa ja tukea oppijoita ja auttaa jokaista löytämään omia vahvuuksiaan. Nyt näitä taitoja opetellaan käyttämään työyhteisössä. Työnohjauksellisessa valmennuksessa on kuitenkin jossain määrin erilainen tilanne kuin perinteisessä sosiokulttuurisessa innostamisessa, jota on toteutettu vapaa-ajan ympäristöissä, asukasyhdistyksissä, sosiaalityön toimintaympäristöissä ja muissa sellaisissa konteksteissa, joissa ihmiset ovat mukana vapaaehtoistoimijoina ja yhteisöjen jäseninä. Nyt ollaan työn maailmassa, jossa ihmiset ovat mukana siksi, että ovat palkattuina työntekijöinä organisaatiossa ja tässä tavoite on erilainen kuin sosiokulttuurisen innostamisen yhteydessä perinteisesti. Työn yhteydessä toteutettavassa osallistamisessa pyritään siihen, että ihmiset osallistuvat sosiokulttuurisiin käytänteisiin työroolinsa ja organisaatioasemansa rajoissa.

Osallistavan työyhteisövalmennuksen malli

Olen käyttänyt työnohjauksellisissa valmennuksissa osallistavan työyhteisövalmennuksen mallia, jonka hahmottelin sosiologian pro gradu -tutkimuksessani havainnointi- ja haastatteluaineistoni pohjalta (Pakkala 2006). Osallistavan työyhteisövalmennuksen malli etenee syklisesti siten, että valmennuspäiviä on harvakseltaan ja näiden väliajalla osallistajat toteuttavat valmennuspäivien aikana suunniteltuja kehittämistoimia työyhteisössään. Seuraavassa syklissä, ns. seurantapäivän tai seuraavan valmennuspäivän aikana edellisessä syklissä suunniteltujen kehittämistoimien toteutusta tarkastellaan yhteisöllisesti ja suunnitellaan taas uusia kehittämistoimia seuraavalle väljajaksolle. Tässä mallissa valmennuspäivien aikana arvioidaan nykytilannetta ja kehittämistarvetta työyhteisössä käyttäen tuplatiimimenetelmää. Valmennuspäivän aikana käytetään myös elämyspedagogisia harjoituksia, ns. maastoharjoituksia, yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä päivän opetusaineuksen käsittelemisessä sekä päivän päätteeksi jälleen tuplatiimimenetelmää toimenpiteiden suunnittelemisessa. Seuraavassa kuviossa esitän valmennuksen syklisen etenemisen. (Pakkala 2006, 33.)



KUVIO 1. Osallistavan työyhteisövalmennuksen eteneminen.

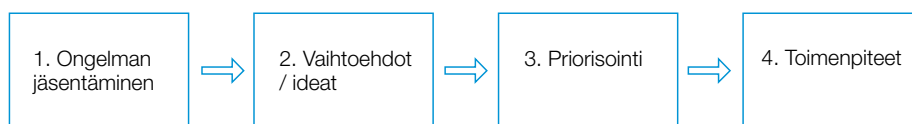
Valmennukseen virittäydytään ensimmäisen koulutuspäivän alussa työparien esittelyllä. Työparit arvotaan, jotta jokainen voi työskennellä kenen kanssa tahansa ja osallistujat tutustuvat vähän oudompiinkin työtovereihin. Esittäytyminen toteutetaan useimmiten siten, että ensin kumpikin parista haastattelee työpariaan. Sen jälkeen jokainen esittelee koko ryhmälle oman työparinsa, eli mitä on saanut selville haastattelussa. Parihaastattelusta löysin yhteyttä yhteistoiminnallisen kouluttamisen menetelmään, jonka Kagan ja Kagan (2002) ovat nimenneet kolmivaiheiseksi haastatteluksi. Se etenee seuraavasti:

1. Yksilöt haastattelevat kumppaneitaan
2. Yksilöt haastattelevat kumppaneitaan (osallistujat vaihtavat rooleja)
3. Yksilöt kertovat ryhmän muille jäsenille (jokainen vuorollaan kertoo muille, mitä hän sai tietää kumppaniltaan).

Istumajärjestys on puolikaari ilman pöytiä. Silloin kaikki saavat toisiinsa katsekontaktin. Aivan aluksi osallistujat katselevat toisiaan havaintojeni mukaan usein vähän vai-vautuneen näköisenä ja tilanteessa on melko hiljaista. Kun osallistujat pääsevät haastattelemaan toisiaan, työskentely näyttää sujuvammalta ja luontevammalta. Kaganin ja Kaganin mukaan kolmivaiheisen haastattelun ominaisuuksia ovat yksilöllinen osallistu-

minen, kaikki osallistuvat, yksilöllinen vastuu, puolet ryhmästä puhuu kerrallaan. (Kagan & Kagan 2002, 27.) Nämä ominaisuudet auttoivat lisäämään aktiivisuutta ryhmässä.

Virittäytymisen jälkeen osallistujat jäsentävät työyhteisön vahvuuksia ja kehittämisalueita tuplatiimimenetelmällä/operalla, jota voi kutsua osallistavaksi. Menetelmässä on tietyt säännöt, joiden mukaan ryhmätyöskentely etenee siten, että ensin jokainen työskentelee hetken yksin, sitten työparin kanssa ja lopuksi asioita käsitellään koko ryhmän kanssa. Menetelmässä sana OPERA muodostuu sanojen alkukirjaimista. O: omat ehdotukset, P: parien ehdotukset, E: esittely, R: ristiinarviointi, A: aiheiden ryhmittely. Menetelmällä saadaan joukko ehdotuksia ensin kysymyksestä ”missä olemme hyviä”. Ehdotuksista koko ryhmä valitsee tärkeimmät ja lopuksi valitut ehdotukset vielä ryhmitellään ja näin työyhteisön vahvuudet saadaan jäsennetyksi. Toimintamalli etenee kokonaisuudessaan neljässä vaiheessa:



KUVIO 2. Tuplatiimimenetelmän vaiheet.

Tässä koulutuspäivän vaiheessa on kysymys ongelman jäsentämisestä, kun käsitellään työyhteisön vahvuuksia. Vahvuuksien jälkeen analysoidaan samalla tavalla työyhteisön kehittämiskohteita. Aamupäivän jälkeen seinällä on kaksi tuplatiimitaulua ja kaksi jäsennystä, toisessa on työyhteisön vahvuudet ja toisessa kehittämisalueet. (Vrt. Helin 1993, 165–211; Slåen & Mantere 2000, 16–50.)

Seuraavassa vaiheessa osallistujat siirtyvät ulos tekemään maastossa toteutettavia yhteistoiminta- ja ongelmanratkaisuharjoituksia. Harjoitusten jälkeen pienryhmät pohtivat niiden sisältöä ja tapahtumia, kokemuksia ja sitä, mitä niistä opittiin. Ryhmät miettivät myös sitä, miten opittua voi siirtää työyhteisöön.

Jakson päätteeksi pienryhmät suunnittelevat työpaikalla toteutettavia kehittämistoimia ja ne kirjataan koko valmennusryhmän yhteisessä kokoontumisessa siten, että muistioon merkitään toimenpide, vastuuhenkilö, aikataulu ja tukihenkilö. Näin mukaan tulee menetelmän viimeinenkin vaihe eli toimenpiteet.

Myöhemmissä valmennusjaksoissa on löydettävissä nämä samat elementit siten, että jokaisessa jaksossa analysoidaan senhetkinen tilanne ja kehittämistarpeet, joiden mukaan työnohjauksellisessa valmennuksessa edetään. Jokaisessa jaksossa on mukana myös elämyksellinen osio, joitakin asiasisällön koulutuksellisia osia sekä lopuksi kehittämistoimien/jatkotoimien suunnittelu.

Osallistujien kokemukset työnohjauksellisesta valmennuksesta

Osallistujien kokemuksia olen koonnut osaksi valmennuksen aikana tuotetuista dokumenteista, osaksi koulutuspalautteesta, jota on kerätty kaksi kertaa työnohjauksellisen valmennuksen aikana. Osallistujien kommentteja valmennuksesta:

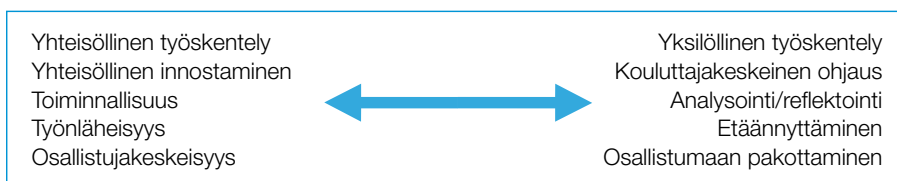
- Opit ja oivallukset työnohjauksellisessa valmennuksessa
- Tuntemattomatkin tulevat toimeen keskenään
- Ryhmän tuella vaikka läpi harmaan kiven
- Kavereihin voi luottaa
- Yhdessä tekemisen ilo
- Ryhmässä jokainen kun yrittää, niin onnistuu
- Voi pyytää ja saada apua
- Ihmisiltä löytyy rohkeutta
- Neuvottelemalla parempaan ratkaisuun
- Kun on yhteinen päämäärä, niin siihen päästään
- Jännitin turhaan
- Suuri tarve ja halu koulutukseen, uuden oppimiseen ja työyhteisön yhteistyön tiivistämiseen
- Tiimi pelaa, kun kaikki toimii
- Antaa uskallusta
- Tuo vahvuudet esiin
- Tutustuu toisiin, oppii tekemään tiimissä työtä
- Ei tarvitse selvittää yksin
- Olen löytänyt itsestäni uusia puolia. Uskallan olla seurassa avoimempi. En enää tuppisuu.
- Hauskaa oli ulkoilu ehkä mukavinta. Hyvin tutustui tiimiläisiin.
- Ulkona oli kivaa, nimenomaan yhdessä tekemisen iloa.
- Temppurata tosi hyvä ja auttava
- Työkaverit tutuiksi helposti.
- Huomata että ongelmien pohtiminen aiheutti niiden katoamisen, ne ratkesivat.
- Ongelmat eivät olekaan niin isoja mitä alussa tuntuu, kun niihin paneutuu vähän tarkemmin.

Nämä kokemukset perustuvat enimmäkseen ryhmäpohdintoihin, ja niistä tulee esille, että tässä valmennuksessa toteutuivat sellaiset tavoitteet, joita useinkin asetetaan myös pitkäkestoisessa työnohjauksessa. Ihmiset pohtivat tunnetilojaan, työkäytäntöään ja työn sujuvuutta, vuorovaikutusta ja yhdessä toimimista jne. Näin ollen ajattelen, että nimitys työnohjauksellinen valmennus sopii käytettäväksi tällaisesta toimintamuodosta.

Osallistavan työyhteisövalmennuksen pedagogisia ominaisuuksia

Olen havainnut valmennuksen toteutuksessa erilaisia asteittain muuttuvia ominaisuuksia, joiden välillä liikutaan. Ominaisuuksilla on vastakkaiset ääripäät ja molemmat puolet ovat havaittavissa samanaikaisesti tai vuorotellen. Kummasta puolesta on loppujen lopuksi kysymys, vai tarvitaanko osallistavassa toimintatavassa nämä molemmat puolet? Taulukossa 1 on koottuna nämä havaitsemani ominaisuusjatkumot. (vrt. Pakkala 2006.)

TAULUKKO 1. Osallistamisen pedagogisia ominaisuuksia työyhteisövalmennuksessa.



Toiminta osallistavassa ryhmätyöskentelyssä (tuplatiimimenetelmä) eteni siten, että jokainen työskenteli ensin itsenäisesti, sitten parin tai pienryhmän kanssa ja lopulta koko ryhmässä yhteisöllisesti kooten työparien työskentelyssä aikaansaatuja ehdotuksia/kommentteja. Toiminnallisissa harjoituksissa taas lähdettiin liikkeelle toisin päin: ensin tehtiin ja toimittiin yhteisönä tai isompana ryhmänä ongelmanratkaisutehtävissä. Sen jälkeen tapahtunutta pohdittiin pienryhmissä ja tässä pyrittiin tavoittamaan osallistujien henkilökohtaisia kokemuksia. **Yksilöllinen ja yhteisöllinen työskentely** näyttivät olevan mukana joko yhdistettynä tai vuoron perään. Yhdessä työskennellessä saa osallistujien kommenttien mukaan tukea toverilta. Kirjoittamista ja asian ilmaisemista helpottaa, kun on toveri jakamassa vastuuta sanotusta/kirjoitetusta. (vrt. Pakkala 2006)

Valmentajan ja ohjaajan näkökulmasta parityöskentely tasaa puheenvuoroihin käytettävää aikaa ja saa esimerkiksi dominoivat henkilöt kysymään ja kuuntelemaan toista keskustelun osapuolta (vrt. Helin 1993, 177–180). Johnson ja Johnson (2002) luettelevat tekijöitä, jotka saavat yhteistyön toimimaan yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmissä. Niitä ovat heidän mukaansa positiivinen keskinäinen riippuvuus, yksilöllinen vastuu, sosiaaliset taidot ja ryhmän suorittama prosessointi. (Vrt. Johnson & Johnson 1991.)

Valmennuspäivät olivat sillä tavalla elämyksellisiä, että niissä innostavat tapahtumat olivat **yhteisöllisiä** kokemuksia: työyhteisönä osallistuttiin yhdessä elämyksellisiin harjoitteisiin luontoympäristössä ja saatiin tunnekokemuksia. Toisaalta vastakkainen yhteisölliselle elementille oli **ohjaajan vahva ote**, jolla johdattiin osallistujat yhteisöllisiin kokemuksiin. Tällaisissa valmennuksissa ohjaajan voidaan ajatella olevan innostajan roolissa.

Valmennuksessa oli toisaalta hyvin **toiminnallisia** jaksoja, esimerkiksi maastoharjoituksia ja muita toiminnallisia harjoituksia ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmiä. Toisaalta valmennusprosessissa korostui työyhteisön asioiden ja tapahtumien **reflektointi**. Myös toiminnallisissa osioissa oli mukana reflektointiosuus, kun pohdittiin opitujen asioiden siirtämistä työyhteisöön. Tässä näen yhteyden elämyspedagogiikkaan siinä mielessä, että etusijalla ovat elämykset ja oppiminen niiden välityksellä. Usein sillä tarkoitetaan luokan ulkopuolista, toiminnallisia menetelmiä käyttävää kasvatusta ja opetussuuntausta, jossa ryhmän avulla, epätavallisissa olosuhteissa ja tilanteissa omakustaan uusia tietoja, arvoja ja asenteita. Elämyspedagogiikassa liitetään luontoympäristö, elämys ja yhteisön toiminta tavoitteelliseksi pedagogiikaksi. (Karppinen 2005, 26; vrt. Telemäki 1998, 19–24.) Näin tehtiin myös tässä työnohjauksellisessa valmennuksessa maastoharjoitusten ja muiden toiminnallisten harjoitusten yhteydessä. Toiminnallisia harjoituksia ei kuitenkaan välttämättä toteutettu luontoympäristössä, vaan ongelmanratkaisutehtäviä tehtiin myös luokassa. Yhteinen piirre näille oli kuitenkin se, että niihin liitettiin kokemusten pohdintaa pienryhmissä. Näissä harjoituksissa oli konkreettinen tekeminen ja kokemuksellisuus oppimisen perustana.

Työnohjauksellinen valmennus oli toisaalta **työstä etäännyttävää**, kun valmennusjaksot pidettiin luonnonläheisessä ympäristössä, tehtiin maastoharjoituksia, draamaharjoituksia ja käytettiin muita etäännyttäviä elementtejä. **Työnläheisyys** oli kuitenkin mukana siten, että asioita pyrittiin kytkemään työyhteisöön, tiimitoimintaan ja konkreettisiin työtilanteisiin. Valmennuksessaakin oli osuuksia, jotka muistuttivat työpalavereja. Konkreettisemmin työnläheisyys tuli kuitenkin esille valmennuspäivien väliajalla, kun osallistujat toteuttivat suunniteltuja kehittämistoimia työyhteisössään.

Yksi asia, joka itseäni on paljon mietityttänyt osallistamisen yhteydessä, on vastakkaisuus **osallistujakeskeisyyden** ja toisaalta **osallistumaan pakottamisen** välillä. Esimerkiksi tuplatiimityöskentelyssä ja yhteistoiminnallisen oppimisen menetelmissä pyritään saamaan kaikkien ajatukset, ideat ja ehdotukset näkyviin erityisellä menettelyllä. Osallistujakeskeisyydelle on toisaalta ristiriitaista se, että osallistujat eivät voi olla mukana valmennuksessa, jos eivät osallistu aktiivisesti. Heille ei anneta mahdollisuutta ottaa sivustaseuraajan roolia. Toisaalta se helpottaa heidän mukaan pääsyään. Käytin ensimmäisen kerran tuplatiimimetodia omassa työyhteisössäni erään käsitteopohdinnan yhteydessä. Silloin osa ihmisistä halusi tulla vain katselemaan, ikään kuin sivustaseuraajaksi. Menetelmälle uskollisena en antanut siihen mahdollisuutta, vaan he joutuivat työskentelemään työpareissa. Silloin kaikki osallistuivat aktiivisesti, keskustelu oli vilkasta ja samat henkilöt tulivat jälkeensä kiittämään tilaisuudesta, ilmapiiristä ja sen luontevasta kulusta. Silloin ainakin jonkinasteinen pakottaminen toimi osallistumisen helpottajana. Maastoharjoitusten yhteydessä olen kuitenkin sallinut sen, että joku ei tee jotakin harjoitusta. Silloin pyrin etsimään hänelle jonkin positiivisen roolin, esimerkiksi ryhmän kannustajana toimimisen.

Työnohjauksellinen valmennus työnohjaajan toimintamuotona

Työnohjaus on yleensä määritelty säännöllisesti toistuvaksi ja koulutetun asiantuntijan ohjaamaksi ohjaustapahtumaksi työn ja siihen liittyvien asioiden kehittämiseksi. Tässä oli kysymyksessä harvemmin ja epäsäännöllisin välein toistuva työnohjaukselliseksi nimittämäni valmennus. Työnohjauksen määritelmien perusteella en voi enkä halua nimittää tätä valmennusta työnohjaukseksi, vaikka siinä toteutuvatkin paljolti samat tavoitteet ja ohjattavat saattavat kokea sen samaan tapaan kuin varsinaisen pitkäkestoisen työnohjauksen. Ohjaamani työnohjaukselliset valmennukset ovat kestäneet 1–2 vuotta ja siltä osin niitä voisi nimittää työnohjaukseksi. Siinä on kuitenkin tiettyjä ominaispiirteitä, jotka erottavat sen varsinaisesta työnohjauksesta.

Tapaamisia valmennusjakson aikana on 3–5. Se on aika vähän, jos verrataan sitä työnohjaukseen, jossa tapaamisia on vähintään kuukausittain. Siinä on myös se osallistava piirre, että osallistujat ottavat itse suuren vastuun ohjauksen etenemisestä kehittämistoimien toteuttamisen yhteydessä varsinaisessa työssään eli sinä aikana ohjaavat toinen toistaan.

Tällainen työnohjauksellinen valmennus muistuttaa paljon koulutusta. Siinä on sisältöisiä, opetuksellisia osuuksia, joissa valmentaja toimii asiantuntijakouluttajana. Joissakin tapauksissa valmentaja saattaa myös kutsua mukaan ulkopuolisia, johonkin tarvittavaan aiheeseen perehtyneitä asiantuntijoita kouluttamaan. Työnohjaajana olen pyrkinyt pidättäytymään opetusosioista ja antamaan prosessille ja osallistujien pohdinnolle pääpainon toimimalla enemmän kuuntelevana ja kyselevänä osapuolena. Kouluttajan ja ohjaajan rooli on erilainen. Työnohjauksellisessa valmennuksessa rooli vaihtelee.

Jatkossakaan en aio kutsua tällaista valmennusta työnohjaukseksi, vaan työnohjaukselliseksi valmennukseksi tai työyhteisövalmennukseksi, kuten olen näitä prosesseja aikaisemmin nimittänyt. Työnohjaus ei ole laajalle yleisölle tuttu termi, ja näitä käsitteitä ei ole syytä sekoittaa toisiinsa. Sen sijaan työnohjaajan työmuodoksi tämä mielestäni sopii juuri sen vuoksi, että tässä toteutuvat samanlaiset tavoitteet kuin perinteisessäkin työnohjauksessa.

Saattaa olla, että tietynlaisille kohderyhmille tällainen valmennus sopii hyvin toiminnallisuutensa ja nopeatempoisuutensa vuoksi. Olen ohjannut tällaisia valmennuksia sellaisille ammattiryhmille, jotka omassa työssään toimivat hyvin konkreettisella, käytännöllisellä, voisi sanoa fyysiselläkin tavalla. Näiden kokemusten mukaan ihmiset ovat kokeneet hyväksi juuri toiminnallisuuden, konkreettisen työnläheisyyden ja vaihtelevat työskentelytavat.

Työnohjauksellisessa valmennuksessa ohjaajan pedagoginen ajattelu vaikuttaa perustuvan toiminnalliseen ja ratkaisukeskeiseen pedagogiseen toimintatapaan. Toisaalta hän toimii innostajana, ryhmäyttäjänä ja ihmisten motivoijana, ajatusten herättelijänä ja suunnistuksen auttajana. Hänellä on osallistava rooli siten, että vastuu kehittämis-toiminnasta siirtyy vähitellen työyhteisölle itselleen. Työnohjauksellinen valmentaja on pragmatisti, ja kehittämistoiminta perustuu konkreettisten, joskus pientenkin, muutosten toteuttamiseen ja uudenlaisten ajatusten herättelemiseen/virittelemiseen.

Käytän usein metaforia kuvaamaan ihmisten rooleja. Tässä osallistavan työnohjaajan rooli olisi kalastajan rooli. Hän onkii asioita, vahvuuksia, kehittämistavoitteita ja ideoita esille osallistujien keskuudesta ja osaa säätää läsnäolonsa joskus sivustaseuraajaksi, mutta tarvittaessa ottaa vahvankin ohjausotteen.

Kuten edellä ilmeni, osallistamisen elementit olivat eräänlainen sekoitus monista menetelmällisistä valinnoista. Keskeistä osallistamisessa on saada ohjattava ryhmä osallistumaan ja toimimaan toistensa kanssa. Pedagogisina osa-alueina näyttäytyivät ratkaisukeskeinen kehittäminen, yhteistoiminnallinen oppiminen, toiminnallinen/kokemuksellinen pedagogiikka ja sosiokulttuurinen innostaminen.

Osallistamisen elementit näyttäytyivät mielenkiintoisina vastakkaisuuksina, joskus jopa ristiriitaisuuksina kuten osallistujien arvostaminen ja osallistumaan pakottaminen. Mielestäni tärkein punainen lanka tässä on se, että osallistumista helpotetaan toiminnallisin keinoin ja yksilö- ja ryhmätyöskentelyä yhdistetään.

Prosessin aikana syntyneen materiaalin ja ryhmien kommenttien perusteella näyttää, että ryhmä saa eniten yhteisöllistä voimavaraa yhdessä tekemisestä. Keskusteluissakin tulee usein esille, että osallistujat kokevat tärkeäksi juuri yhdessä tekemisen ja tovereilta tulevan tuen ja avun tarvittaessa. Osallistujat ovat kokeneet tällaisen yhteisöllisen valmennuksen varsin positiivisena ja ovat mielestään myös saaneet työkaluja työtilanteidensa hoitamiseen. Oppimiskokemukset liittyivät paljolti itseen, tovereihin, ryhmään ja tiimityöskentelyyn sekä esimerkiksi luottamukseen, eli samanlaisiin asioihin kuin tavallisestikin työnohjausprosessissa. Päätin juuri pitkäkestoisen yksilötyönohjausten, ja ohjattavalla oli hyvin samansuuntaisia kokemuksia omasta oppimisestaan.

Lähteet

- Argyris, C. 1999. On organizational learning. Toinen painos. Oxford: Blackwell.
- Argyris, C. & Schön, D.A. 1978. Organizational learning: A theory of action perspective. Reading (Mass): Addison-Wesley.
- Beirne, M. 2006. Empowerment and Innovation. Managers, Principles and Reflective Practice. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Berger, P. & Luckmann, T. 1994. Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen. Tiedon-sosiologinen tutkielma. Helsinki: Gaudeamus.
- Brock, K. 2002. Critical Reflections on Participatory Research and Policy. Teok-

- nessa Brock, K. & McGee, R. (ed.) 2002. *Knowing poverty. Critical Reflections on Participatory Research and Policy*. London, UK: Earthscan Publications.
- Engeström, Y. 1992. *Interactive expertise: Studies in distributed working intelligence*. Helsinki: University of Helsinki. Department of Education. Research Bulletin 83.
 - Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Edita.
 - Engeström, Y. 2004. *Ekspanssiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä*. Tampere: Vastapaino.
 - Filander, K. 2000. *Kehittämistyö murroksessa. Sitoutuminen, sopeutuminen ja vastarinta julkisella sektorilla 1990-luvulla*. Tampere: Tampereen yliopisto.
 - Giroux, H.A. 2001. *Kriittinen pedagogiikka*. Tampere: Vastapaino.
 - Harju, T. 2007. *Työnohjaajakoulutuksen luentomateriaali Työnohjaus syksyllä 2007*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.
 - Helin, K. 1993. *Tuplavoimin muutoksiin. Osallistaminen johtamisessa*. Vantaa: Innotiimi.
 - Helin, K. 1998. *Yhdessä menestymisen taito*. Vantaa: Innotiimi.
 - Hickey S. & Mohan G. 2004. *Participation. From Tyranny to Transformation? Exploring New Approaches to Participation in Development*. London, UK: Zed Books.
 - Heikkinen, H.L.T. & Syrjälä, L. 2007. *Toimintatutkimuksen lähtökohdat*. Teoksessa Heikkinen, H.L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) *Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat*. Helsinki: Kansanvalistusseura, 16–37.
 - Hytönen, T. 2002a. *Exploring the practice of human resource development as a field of professional expertise*. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research 2002*. Jyväskylä: University of Jyväskylä.
 - Hytönen, T. 2002b. *Henkilöstön kehittäjät aikuiskasvatuksen toimintakentillä*. *Aikuiskasvatus* 4/2002, 274–285.
 - Häkämies, A. 2007. *Metodilla on merkitys – muodolla on mieli. Draamatyöskentely mielenterveyshoitotyön ammattikorkeakouluopinnoissa*. Tampere: Tampereen yliopisto.
 - Johnson, D.W. & Johnson, F. 1991. *Joining together: Group theory and group skills*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
 - Johnson, D.W. & Johnson, R.T. 2002. *Yhdessä oppiminen*. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Porvoo: WSOY, 101–118.
 - Juuti, P. 1992. *Yrityskulttuurin murros*. Oitmäki: Aavaranta.
 - Juuti, P. 1995. *Johtaminen ja organisaation alitajunta*. Helsinki: Otava.
 - Kagan, S. & Kagan M. 2002. *Rakenteellinen lähestymistapa*. Teoksessa Sahlberg, P. & Sharan, S. (toim.) *Yhteistoiminnallisen oppimisen käsikirja*. Porvoo: WSOY, 24–47.
 - Kanter, R.M. 1983. *The Change Masters. Innovation for Productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster.
 - Karppinen, S.J.A. 2005. *Seikkailullinen vuosi haastavassa luokassa. Etnografinen toimintatutkimus seikkailu- ja elämyspedagogiikasta*. Oulu: Oulun yliopisto.
 - Keskinen, S. 2005. *Alaistaito. Kunnallisalan kehittämissäätöön Polemia-sarjan julkaisu n:o 59*. Helsinki: Pole-Kuntatieto.

- Koivisto, T. 1997. Uudistuva metallialan tuotantolaitos mahdollisuuksien areenana. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Koppinen, M-L. & Pollari, J.1995. Yhteistoiminnallinen oppiminen. Tie tuloksiin. Porvoo: WSOY.
- Koski, P. 2007. Työ ja oppiminen rengastehtaassa. Organisatorinen oppiminen sekä sitä edistävät ja ehkäisevät tekijät teollisessa oppimisympäristössä. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Kurki, L. 2000a. Sosiokulttuurinen innostaminen. Tampere: Vastapaino.
- Kurki, L. 2000b. Sosiaalipedagogiikka ja sen uudet sovellukset. Aikuiskasvatus 2/2000, 109–118.
- Lave, J. & Wenger, E. 1994. Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation. New York: University of Cambridge.
- Luukkainen, O. 2000. Opettaja vuonna 2010. Opettajien perus- ja täydennyskoulutuksen ennakointihankkeen (OPEPRO) selvitys 15. Loppuraportti. Helsinki: Opetushallitus.
- Manka, M-L. 1999. Toptiimi: kohti tuottavaa, oppivaa ja positiivista työyhteisöä sekä henkilökohtaista hyvinvointia. Toimintatutkimus broileritehtaan transformatioprosessista – tiikerinloikalla ja kukonaskelin. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Metsämuuronen, J. 1999. Pehmeät kvalifikaatiot sosiaali- ja terveysalan työssä ja ammatillisessa koulutuksessa. Aikuiskasvatus 2/1999, 140-150.
- Midgley, G. & Ochoa-Arias, A.E. (eds.) 2004. Community Operational Research. OR and Systems Thinking for Community Development. New York: Kluwer Academic/ Plenum Publishers.
- Miettinen, R. 1984. Henkilöstökouluttajan ammattikäytäntö ja sen tiedollinen perusta. Valtion koulutuskeskus. Julkaisusarja B:31. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Mäntylä, R. 2002. Yksin mutta yhdessä. Opettajat omaa työtä ja oppilaitoksen toimintaa kehittämässä. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Niiniluoto, I. 1986. Pragmatismi. Teoksessa Niiniluoto, I & Saarinen, E. Vuosisattamme filosofia. Porvoo: WSOY, 40-70.
- Niiranen-Linkama, P. 2005. Sosiaalisen transformaatio sosiaalialan asiantuntijuiden diskursseissa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Northouse, P. G. 2007. Leadership. Theory and Practice. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pakkala, A. 2006. Osallistava työyhteisövalmennus: Miten työyhteisö muuttui – osallistujien ja johtoryhmän käsityksiä. Sosiologian pro gradu -työ, julkaisematon. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Patrikainen, R. 1999. Opettajuuden laatu. Ihmiskäsitys, tiedonkäsitys ja oppimiskäsitys opettajan pedagogisessa ajattelussa ja toiminnassa. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Pihlström, S. 1997. Tutkiiko tiede todellisuutta? Realismi ja pragmatismi nykyisessä tieteenfilosofiassa. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Pihlström, S. 2001. Filosofin käytännöt: pragmatismen perinteen vaikutus suomalaisessa filosofiassa 1900-luvulla. Helsinki: Unipress.

- Pihlström, S.2002. Kokemuksen käytännölliset ehdot. Kantilaisen filosofian uudelleenarviointia. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Schein, E.H. 1987. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. Espoo: Weilin+Göös.
- Schön, D.A. 1988. Educating the reflective practitioner: toward a new design for teaching and learning in professions. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schön, D.A. 1991. The reflective practitioner: how professionals think in action. Avebury: Aldershot Hants.
- Senge, P. 1994. The fifth discipline fieldbook: strategies and tools for building a learning organization. New York: Currency Doubleday.
- Senge, P. 2006. The fifth discipline. The art and practice of the learning organisation. London: Random House Business.
- Slåen, T. & Mantere, V. 2000. Tuplatiimi. Opas tehokkaampiin palavereihin. Vantaa: Innotiimi.
- Suoranta, J. 1999. Nuorisotyöstä seikkailukasvatukseen: professori Martti Telemäen juhlakirja. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Telemäki, M. 1998. Kurt Hahn ja elämyspedagogiikka. Teoksessa Lehtonen, T. (toim.) Elämän seikkailu. Näkökulma elämyksellisen ja kokemuksellisen oppimisen kysymyksiin Suomessa. Jyväskylä: Atena, 11–25.
- Tikkamäki, K. 2006. Työn ja organisaation muutoksissa oppiminen. Etnografinen löytöretki työssä oppimiseen. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Toivonen, V.-M. & Kiviaho, M. 1998. Tässä suhteessa. Erilaisuus, yhteys ja yhteistyö – NLP Vuorovaikutuskirja. Helsinki: Ai-ai.
- Viinisalo, K. 2005. Organisaation arvot ja liiketoiminnan tulos. Joustava kyvykkyys talotekniikka-alalla. Tampere: Tampereen teknillinen yliopisto.
- Wenger, E. 1998. Communities of Practice. Learning, Meaning, and Identity. New York: Cambridge University Press.

Yhteiskehittely ryhmätöön ohjauksen mahdollisuutena

Sirkka Salonen-Nummi

Työnohjaajakoulutukseen liittyvässä kehittämistehtävässä tarkastelin oppimista ja yhteiskehittelyn mahdollisuuksia ryhmätöön ohjauksessa. Tässä artikkelissa kuvaan tiivistetysti yhteiskehittelyä yhtenä työnohjauksen menetelmänä. Käytännön esimerkkeinä ja teoreettisten kuvausten tukena tarkastelen kokemuksia erikoisammattiryhmän ryhmätöön ohjauksesta kahden vuoden ajalta. Kehittämistehtävään pohjautuvaa artikkelia voi luonnehtia tapaustutkimukseksi, jossa työnohjauksen kokemuksia esitetään yhteiskehittelyä ja toimintajärjestelmiä kuvattaessa. Kuvaukset pohjautuvat työnohjauksesta pidettyyn päiväkirjaan, tehtyihin kyselyihin ja arviointeihin.

Oppiminen ja yhteiskehittely näyttäytyvät tämän tarkastelun pohjalta toisaalta luontevina työnohjauksen muotoina ja toisaalta mahdollisuuksina kehittää työnohjausta prosessina. Yhteiskehittelyn periaatteiden hahmottaminen voi antaa työnohjaajalle välineitä, joilla lyhyenkin ohjauksen aikana on mahdollisuus hahmottaa työtä ja työnohjauksen tavoitteita kokonaisvaltaisesti. Erityisesti artikkeli on virittänyt pohdinnan siitä, miten yksittäisistä istunnoista päästäisiin prosesseihin ja yksittäisistä toimista yhteiskehittelyyn.

Artikkelin tavoitteena on yhteiskehittelyn periaatteiden tarkastelu tasolla, joka antaa yleistä tietoa niiden mahdollisuuksista työnohjausprosessissa. Artikkelin tavoitteena voi pitää työnohjaajan mielenkiinnon herättämistä ennen kaikkea yhteiskehittelyn mahdollisuuksiin työn ja työyhteisön kehittämissyönteissä yleensä ja muutostilanteissa erityisesti.

Avainsanat: yhteiskehittely, kehittävä työntutkimus, oppiminen

Työ tulee uniin

Istun keskellä yötä kirjoittamassa itselleni ”nuotteja” työhyvinvoinnin edistämiseksi työyhteisössäni. Aihe on herkkä ja käynnistää monia prosesseja niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Se saa aikaan jopa pientä ahdistusta. Miten asiaa pitäisi käsitellä? Mikä on minun roolini? Voiko tehdyn kyselyn tuloksia vähätellä? Voinko sivuuttaa koko asian?

Yötä edeltävänä päivänä siirryn työhyvinvoinnin tulosten julkistamisseminaarista työnohjaajakoulutukseen, mistä väistämättä seuraa tilanne, että koulutuksessa juuri opittu siirtyy omaan käyttöliittymään ja prosessori hurauttaa käyntiin. Illalla nukkumaan mennessä vallitseva ahdistus muuttuu sydänyöllä helpotukseksi! Päivällä opittu piirtyy tekstiksi, kaavioksi ja kysymyksiksi paperille odottamaan toimeenpanoa.

Tuska muuttuukin oppimisen sietämättömäksi ihanuudeksi. Minä tein sen! Tarkempi pohdiskelu pakottaa kysymään itseltään ”niin minkä teit?”. Muutin koko työyhteisön hyvinvoinnin paperilla paremmaksi! Yön hetkinä hiipii puseroon epäily, ettei työ tullutkaan ihan valmiiksi. Kun katson puolihämärässä ympärilleni, voin jotenkin kuulla kollegoideni hälinää, mutta en näe ketään. Nukkuvat mokomat kodeissaan, eivätkä osallistu hie-

noon prosessiini! Olen siis kehittämistyön alkulähteillä ja puolinaisen valvetilan keskellä tajuan, että urakka on vasta edessä.

Yöllinen kokemukseni kuitenkin vahvistaa tunnetta, että yhdessä tekeminen on avain ratkaisuun, kunhan asiat tuodaan julki, keskeiset ydinkohdat pureskellaan yhdessä ja koko yhteisö saadaan työskentelemään samojen päämäärien hyväksi.

Työn ja työyhteisöjen kehittäminen nähdään mahdollisuutena edistää työntekijöiden työssä jaksamista ja työhyvinvointia. Työnohjaajakoulutus on vahvistanut näkemystäni siitä, että kehittämistyön tulee olla kokonaisvaltainen prosessi, johon tulee varata aikaa ja resursseja. Törmään työssäni koulun johtajana toistuvasti siihen, että muutostarpeet nostetaan esiin, ne kirjataan ja intoakin muutostyöhön löytyy, mutta arjen työ vie mennessään ja monet uudistukset jäävät puolitiehen. Muutoksessa peräänkuulutan kaikkien osallisuutta ja vaikuttavuutta. Ylhäältä annetut tavoitteet ja ulkoa tulevat muutospaineet kohtaavat vastarintaa ja kehittämistyö muuttuu erilaisten ryhmittymien taistelutantereeksi.

Tämän artikkelin tavoitteena on tarkastella kehittävän työntutkimuksen ja yhteiskehittelyn mahdollisuuksia ryhmätyönohjauksesta saatujen kokemusten kautta sekä etsiä toimintamalleja, joilla työnohjauksesta muodostuu työtä, työyhteisöä ja työntekijöitä palveleva prosessi.

Muutoksesta toiseen

Työhön ja työyhteisöjen kehittämiseen kohdistuu jatkuvia paineita jopa siinä määrin, että niin työnantajat kuin työntekijätkin ovat ryhtyneet kyselemään muutosten tarpeellisuuden perään: Onko kaiken oltava koko ajan muutoksessa? Kuka muutoksia vaatii? Voidaanko kaikki muutosvaateet kaataa kasvottomana pysyttylevän globalisaation niskaan? Onko meillä kaikilla vastuu siitä, mitä työpaikoilla tässä ajassa tapahtuu?

Työyhteisön jäsenenä olen muiden mukana joutunut edellä mainittujen kysymysten äärelle. Jos meneillään olevat ja ennakoitut muutokset kuuluvat jatkuvina työelämään, on kaikkien osapuolten syytä pysähtyä hetkeksi pohtimaan, millä keinoilla muutosten tuomiin haasteisiin voidaan vastata, jotta työ ihmisen keskeisenä elämänsisällön rakentajana voi säilyä mielekkäänä.

Tyypillisimmillään muutos saa aikaan vastarintaliikkeen. Venkoilun, epäröinnin ja pitkien neuvottelujen jälkeen annetaan periksi, toisinaan järkisyitä ymmärtäen ja toisinaan pakon edessä työpaikan säilyttämisen nimissä (Tammi 2007, 5). Aikaa ja energiaa kuluu asioihin, jotka väistämättä toteutuvat. Oikein johdettuna muutos voisi olla työyhteisön voimavara ja uuden rakentamisen lähtökohta.

Tapa toimia voi muodostua kehittämistyön helmasynniksi joissakin yhteisöissä: ”tehdään niin kuin aina ennenkin” tai ”meillä vaalitaan vuosisataisia perinteitä”. Kun maailma ulkopuolella muuttuu, on työyhteisön viisaampi lähteä mukaan muutokseen kuin jäädä odottamaan, että joku tulee tekemään muutoksen yhteisön puolesta (Goodlad 1984, 39–46; Fullan 1994, 134, 138–141).

Työnohjaajakoulutuksen aikana on herännyt monia ajatuksia työnohjauksen tavoitteen asettelusta, kestosta, intensiteetistä ja rytmittämisestä. Erityisen painon on saanut pohdinta siitä, miten yksittäisistä istunnoista päästäisiin prosesseihin ja yksittäisistä toimista yhteiskehittelyyn.

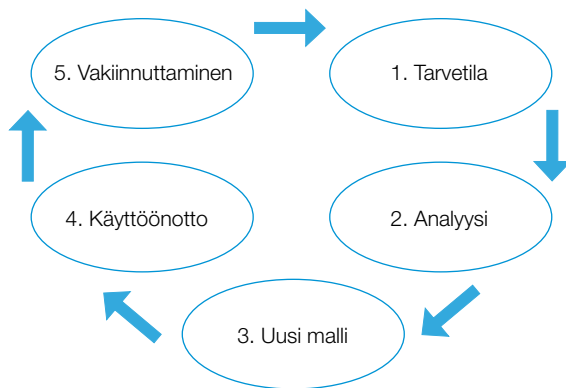
Ratkaisuja etsimässä

Engeström (1995; 2004) on pitkään tutkinut työtä ja mahdollisuuksia kehittää työntutkimusta ja oppimista muun muassa muutoksen läpiviemisessä. Hänen mallissaan käytetään toimintajärjestelmää ongelmien analysoimiseksi ja ratkaisemiseksi. Toimintajärjestelmä on systeemimalli, jonka avulla voidaan analysoida yhteissuunnittelun osatekijöitä ja niiden välisiä vastavuoroisia kytkentöjä ja ristiriitoja (Salmikangas 2004, 116–118). Tutkimuksissa huomio on kiinnittynyt laadullisiin muutoksiin: muutosten määrän sijaan tutkija onkin kiinnostunut mitä, miten ja minkälaisia muutoksia oppimisen ja yhteiskehittelyn tuloksena syntyy.

Engeströmin (2004, 7–14) mukaan toiminnan kaikkiin osiin sisältyy jatkuva jännite käyttöarvon ja vaihtoarvon, laadun ja hinnan välillä. Kun toimintajärjestelmään tunkeutuu ulkopuolelta uusia aineksia, joku tai jotkut toimintajärjestelmän osat muuttuvat ja toiset osat jäävät ennalleen. Tilanne synnyttää yhteensopimattomuuksia ja ristiriitoja eri tekijöiden välille. Jotta tilanne voidaan tasapainottaa, se edellyttää uusien välineiden ja uudenlaisen toiminnan kehittämistä.

Työn tulisi olla jatkuvan arvioinnin kohteena ja parhaimmillaan vastata työn ulkopuolelta tuleviin muutospaineesiin ajassa tai niin, että työntekijöille kehittyä valmius muutoksen hallintaan. Muutospaineeet voivat syntyä sisäisesti eli työprosessista ja työntekijöistä itsestään tai ulkoisesti yhteiskunnan ja asiakkaiden odotuksista. Kehittämistarpeet syntyvät, kun toimintaa hallitsee ristiriita: välineet eivät vastaa työlle asetettuja tavoitteita tai säännöt ovat ristiriidassa työnjaon kanssa. (Engeström 1995, 67.)

Kehittävässä työntutkimuksessa (Kuvio 1) oppiminen etenee syklisesti: prosessi etenee kyseenalaistamisen, analyysin, mallintamisen ja mallin tutkimuksen vaiheissa (Engeström 2004, 59–61).



1. Nykyisen toimintatavan synnyttämä tarvetila
2. Toiminnan kehityshistoria ja nykyisten ristiriitojen analysointi
3. Uuden toimintamallin suunnittelu
4. Uuden toimintatavan käyttöönotto, toimintojen muuttaminen
5. Uuden toimintatavan arviointi ja vakiinnuttaminen

KUVIO 1. Kehittävän työntutkimuksen kehä (Engeström 2004 mukailen).

Kyseenalaistamisvaiheessa ristiriidat ilmenevät toiminnan häiriöinä, epäonnistumisina tai tyytymättömyytenä. Jokin työvaihe ei tue kokonaisprosessia, yksittäinen työntekijä tai jokin osasto epäonnistuu työssään, tyytymättömyys ilmaistaan yksittäisinä tekijöinä tai se kohdistetaan toistuvasti työvaiheeseen, johtajuuteen tai työilmapiiriin.

Analyysivaiheessa ristiriidat usein kärjistyvät ja ne esitetään toimintajärjestelmän tiettyjen osien välisinä jännitteinä. Ristiriidat puetaan henkilöristiriidoiksi tai osastojen väliseksi kilpailuksi.

Uuden toimintamallin kehittäminen ja käyttöön ottaminen herättävät ristiriitoja vanhan ja uuden mallin välillä. Vanhat tavat ja rakenteet törmäävät uuden mallin kanssa, uusi malli ei toimi odotetulla tavalla, uuden oppiminen on kesken ja työntekijät kokevat vanhan mallin toimivammaksi. Tavoitteena kuitenkin on, että uusi työtapu luodaan samalla, kun sitä opetellaan (Salmikangas 2004, 115). Uuden mallin käyttöönottoaminen yhdessä organisaatiossa tai osaorganisaatiossa herättää ristiriitoja muissa: erilaiset pilottikokeilut herättävät uteliaisuutta ja kateutta ja pilottihanke saattaa kohdata vähätteleä, mitätöintiä, jopa sabotointia.

Kehittävän työntutkimuksen yhteydessä puhutaan yhteiskehittelystä. Tätä termiä käytän artikkelissa kuvaamaan niitä prosesseja, joiden avulla työnohjaaja voi auttaa ohjattavia hahmottamaan työtä, työyhteisöä ja työntekijöiden roolia muutos- ja kehittämishankkeissa. Yhteiskehittelyn tunnusmerkeissä Engeströmin (2004, 81) mukaan on kyse joko pitkän elinkaaren tuote tai palvelu, joka ei koskaan tule valmiiksi. Kyseessä voi myös olla jatkuva käyttäjä, tuottajan ja palvelun välinen vuoropuhelu.

Keskeistä toiminnassa on uusi työtapu ja yhdessä tuotetut uudet ratkaisut, jotka siirtyvät koko organisaatioon. Monet yhteisöt pyrkivät kehittymään keskittämällä muutosvoimat yksittäisiin elementteihin, työprosessin osaan, yhteen osastoon tai tuotantoyksikköön. Puhutaan analyttisestä traditiosta, jolle on ominaista, että toiminta koostuu erillisistä, toisistaan irrallisista, muutettavissa olevista elementeistä, joiden kehittämisellä voitaisiin vaikuttaa kokonaisvaltaisemmin tavoiteltuun muutokseen. Systeemisessä kehittämisessä on kysymys oletuksesta, jossa työtä tarkastellaan kokonaisvaltaisena systeeminä ja sen osat ovat riippuvaisia toisistaan, eikä niitä voi irrottaa kokonaisuudesta. Systeemisessä kehittämisessä muutos kohdistuu samanaikaisesti monien toisiinsa sidoksissa olevien alueiden ja niiden välisten vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. (Sahlberg 1996, 29–30.)

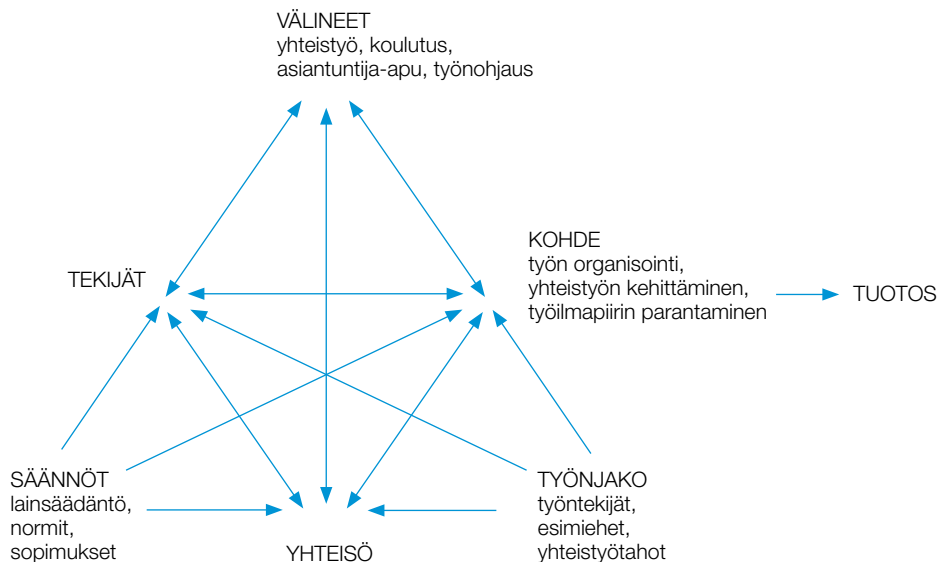
Yhteiskehittelyssä organisaatio ei ainoastaan eritele ja arvioi uudelleen toimintaansa, vaan rakentaa uuden toimintamallin ja ottaa sen käyttöön. Organisaatio oppii jotenkin, mitä ei vielä ole prosessin käynnistyessä. Oppiminen tapahtuu dialogin kautta, jossa erilaiset näkökulmat törmäävät. Tuloksellisen oppimisen mittana ei ole yksimielisyys, vaan yhteiskehittelyn kautta syntyvä elinvoimainen toimintamalli (Engeström 2004, 62–63). Oppimisprosessi sallii erilaiset mielipiteet ja kokemukset toiminnasta käyttäen niitä uuden mallin luomisvoimana.

Ratkaisun avain

Kun työyhteisön toimintojen edistämiseen käytetään yhteiskehittelyä, on kehittämisen ja tutkimuksen kohteena työ kokonaisuutena. Työyhteisön oma historia, perustehtävä, nykyhetken ristiriitojen analysointi ja erilaiset kehittämisspyrkimykset vievät prosessia eteenpäin osin samanaikaisen ja osin painotetun tarkastelun myötä. Työnohjaajan val-

mius ohjata työntekijöitä eri vaiheissa ja ottaa huomioon kaikki vaikuttavat elementit on tavoitteen saavuttamisen kannalta keskeistä.

Työn eri elementtien (työntekijät, asiakkaat, työnjako, säännöt, työvälineet, työyhteisö) suhdetta toisiinsa jäsennetään toimintajärjestelmän avulla (Kuvio 2). Tarkasteluun nostetaan toiminnassa ilmenevät ongelmien syyt ja niitä analysoimalla kehitetään malli uudesta toimintakäytännöstä sekä toteutukseen tarvittavat välineet, jotka nekään eivät ole valmiina tarjolla, vaan työyhteisön jäsenten on kehitettävä ne tarjolla olevista ratkaisumalleista.



KUVIO 2. Työyhteisön kehittämistä kuvaava toimintajärjestelmä-innovaatio. (Engeström 2004)

Toimintajärjestelmän **tekijä** tarkoittaa sitä ryhmää, jonka näkökulmasta yhteissuunnitelua tarkastellaan. Työnohjauksessa kyse on työntekijästä tai ryhmästä, jonka tavoitteena on yhteissuunnittelun menetelmin kehittää työtä ja työoloja.

Yhteissuunnittelun **kohteena** ovat asiat, joita työssä käsitellään tai ratkotaan. Usein työnohjauksessa kohteena on jokin tarkemmin määritelty ongelma. Kohdetta voi pitää toimintajärjestelmän tärkeimpänä osatekijänä niin, että toiminnassa on kyse kohteen ja tekijän kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta. Toiminnan kohde tässä yhteydessä ei tarkoita organisaatio- ja johtamisteorioissa esiintyviä päämäärän, tavoitteen, toimintajatuksen tai tehtävän käsitettä (Salmikangas 2004, 116).

Toimintajärjestelmän **tuotos** syntyy ratkaisuista ja vaikutuksista kohteeseen. Yhteissuunnittelun tuotoksena tulisi olla työprosessi tai työyhteisön toimintakulttuuria koskeva sopimus toimeenpanomenettelyistä. Tuotoksen osalta on olemassa erilaisia toiminnan tasoja. Jotkin työhön liittyvät asiat voidaan hoitaa yksittäisen viranhaltijan toimeksian-

toina tai asiasta voidaan päättää esimerkiksi työpaikkakokouksessa. Varsinaisia yhteissuunnittelun piiriin kuuluvia ovat asiat, jotka suuruutensa ja toteutuksensa johdosta edellyttävät pitkäkestoista suunnittelua ja koskevat työyksikköä tai koko organisaatiota. Työnohjaajan tulee olla tietoinen organisaation rakenteista, toiminta- ja päätöksentekotavoista varmistaakseen tuloksellisen ohjauksen.

Välineet voivat olla aineellisia tai käsitteellisiä ja niiden avulla hankitaan tietoa toiminnan kohteesta. Välineet ovat siten työkaluja, joilla muutetaan työn kohdetta, lomakkeita, kyselyjä ja tilastoja tai ne ovat ideoita ja visioita yhteissuunnittelun lähtökohdaksi. Väline usein nähdään vain aineellisena elementtinä ja myös työnohjausistunnossa usein kuuluu kysymys on ”mistä rahat?”.

Toimintajärjestelmän **työnjako** on tehtävien, oikeuksien ja päätäntävällän jakamista yhteissuunnitteluun osallistuvien kesken. Kehittämistyössä nimitään erilaisia ryhmiä vastuunkannon varmistamiseksi: yhteissuunnitteluryhmä, seurantaryhmä, työntekijöiden ryhmät ammattialoitain jne. Työnohjaajan tulee olla tietoinen ohjausryhmiensä asemasta kehittämistyön organisoinnissa, jotta hän voi hahmottaa yhteiskehittelyn mahdollisuudet ja rajoitukset ohjaustoiminnassa.

Säännöt muodostuvat toisaalta virallisista toimintaa säätelevistä normeista, mutta myös julkilausumattomista, epävirallisista ohjeista. Normiston periaatteista keskusteleminen, niiden julkituominen, hyväksyminen ja noudattaminen luovat yhteissuunnittelulle tuloksellisen perustan. Suunnittelun sisäistä toimintaa ohjaavat rehellisyys, tasa-arvo, terve järki, luovuus, luottamus, psyykkinen koskemattomuus ja moraalinen vastuu (Harju 1988, 82–87).

Työkäytänteiden kehittäminen edellyttää monentasoisia innovaatioita; osa kohdistuu yksittäisiin välineisiin ja menetelmiin, osa työprosesseihin tai jopa koko toimintajärjestelmään. Ekspansiivisen, nykikäytänteiden rajat ylittävän oppimisen tavoite on uudistaa koko toimintajärjestelmä niin, että toiminnan toteuttajat ratkaisevat ristiriitoja tulkitsemalla työnsä tarkoituksen ja kohteen uudella tavalla. Monesti kehittämistyössä joudutaan ylittämään myös työyhteisön jäsenten totuttuja toimenkuvien rajoja (Engeström 1995, 99). Kyse on monivaiheisesta, määrätietoisesta työskentelystä, joka alkaa kehittämistarpeiden tunnistamisesta ja päättyy uuden toimintatavan vakiintumiseen.

Yhteiskehittelyssä työ ja oppiminen nivoutuvat läheisesti toisiinsa. Työntekijä voi hyödyntää aiemmin oppimaansa ja rakentaa uutta aktiivisen osallistumisen, havainnoinnin ja tekemisen kautta (Rauste-von Wright & von Wright, 1994, 9–14). Yhteiskehittelyssä vältytään erillisten koulutustilaisuuksien organisoinnilta sekä tiedon ja osallisuuden sirpaloitumiselta.

Kun työhön, työympäristöön tai toimintakulttuuriin kohdistuvaa kehittämistyötä tehdään juuri siinä ympäristössä ja niillä työvälineillä kuin työ todellisuudessa tapahtuu, voidaan kaikkia kehittämiseen liittyviä elementtejä tarkastella osana kokonaisuutta. Työn kuvaaminen, erittely ja kehittäminen ovat jatkuvasti läsnä ja kaikki voivat osallistua kehittämiseen omista lähtökohdistaan. Yhteiskehittelyssä todentuu sen taustalla vaikuttava kulttuurihistoriallisen toiminnan teoria (Vygotsky 1978). Sen mukaan on tutkittava kulttuurissaan elävää, kulttuurin välineiden avulla yhdessä toisten kanssa toimivia ihmisiä, jotka muuttuvat historiallisesti. Tutkimuksen kohteena ja liikkeellepanevana voimana on toiminta. Työntutkimuksen kohteena tulee siis olla työntekijöiden toiminta omassa työssään ja työyhteisössään.

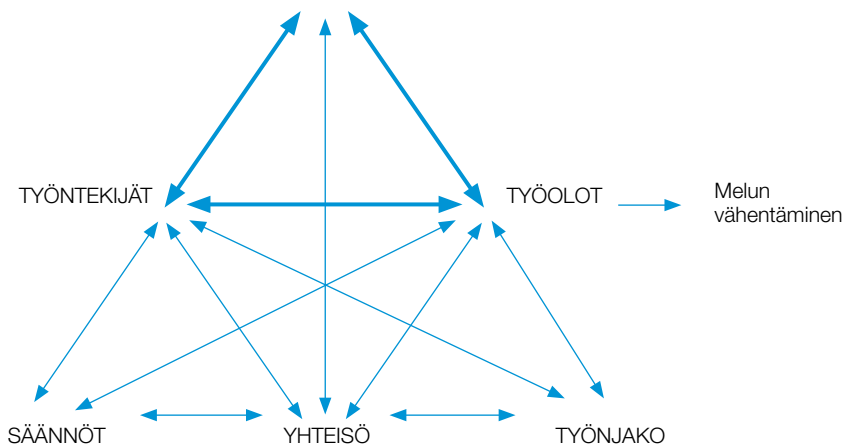
Innovaatioiden maailma

Seuraavassa kuvaan ryhmätyöohjauksen kokemuksia toimintajärjestelmän mallin mukaisesti. Tilannekuvaukset pohjautuvat ryhmätyöohjauksen toteutukseen, kyselyihin ja päiväkirjamerkintöihin. Esimerkit on valittu niin, että ne avautuisivat lukijalle mahdollisimman selkeinä ja yksiselitteisinä.

Ratkaisuinnovaatio

Lyhytkestoisissa työohjauksissa toiminta muotoutuu usein ratkaisuinnovaation mukaiseksi; akuuttiin, yksittäiseen ongelmaan etsitään ratkaisua lyhyessä ajassa. Kun muutos tapahtuu nopeasti, jäävät oppiminen ja totuttelu vähäiseksi, eikä todellista sitoutumista uuteen tilanteeseen ennätä syntyä. Kehittämistyö voi muutosvaikutuksiltaan jäädä vähäiseksi ja kestää vain lyhyen ajan (Hellström 2004, 241–242).

Meluhaitta



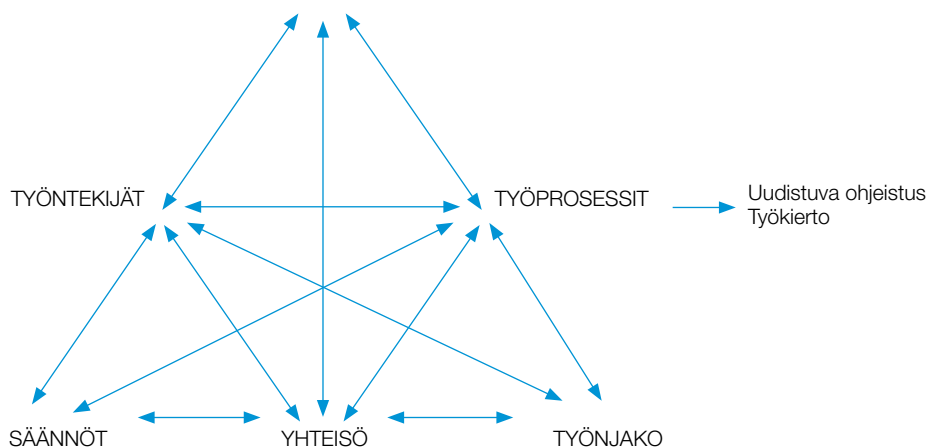
KUVIO 3. Ratkaisuinnovaatio työn kehittämisen lähtökohtana.

Esimerkkinä ratkaisuinnovaatiosta (Kuvio 3) sopii erikoisammattiryhmän ryhmäohjauksessa ongelmaksi koettu työpaikan melu ja sen vähentäminen. Työohjaajan tehtävänä on johdatella keskustelu kriittisiin melua aiheuttaviin tekijöihin. Luontevimpana ja ehkä myös helpoimpana keskustelun kohteena ovat työkoneet ja laitteet. Koneiden äänieristys on laitetekniikkaa ja meluntorjunta voidaan siirtää laitevalmistajille tai koneiden huollosta vastaaville. Edellistä haasteellisemmaksi pohdinnan kohteeksi keskustelussa nousevat työntekijät ja heidän tapansa puhua toisilleen työprosessin aikana: työssä syntyvä häly pakottaa keskustelemaan huutamalla. Ohjausistunnon aikana selviää, että muutamat työntekijät ovat erityisen kovaäänisiä ja puhelaita. Melua lisää työprosessin keskellä pauhaava radio. Tilannetta kohennetaan välittömästi ohjausistunnon tuloksena: radio soi vain työpisteissä, jossa se ei häiritse työntekoa ja keskittymistä, yhteissopimuksella jokainen huolehtii omasta äänenkäytöstään, ohjeiden ja tarpeiden huutaminen on kiellettyä. Laitemelun osalta esimies konsultoi huoltomiehiä.

Prosessi-innovaatio

Kun tuotekehittäelyssä tai toivotun muutoksen prosessoinnissa kiinnostus siirtyy pelkästä tuloksesta välineisiin, sääntöihin ja työnjakoon, puhutaan prosessi-innovaatiosta. Prosessi-innovaatio edellyttää kehittämistyötä kaikilla työprosessin osa-alueilla ja koskee kaikki työntekijöitä.

Tiedonkulku ja työn rytmittäminen



KUVIO 4. Prosessi-innovaatio työn kehittämisen lähtökohtana.

Esimerkkinä prosessi-innovaatiosta (Kuvio 4) tarkastellaan ryhmätönohjausta, jossa tavoitteena oli tiedottamisen kehittäminen. Erikoisammattiryhmän toimialalla työtehtävien suorittaminen on hyvin riippuvaista tekniikasta ja sen kehityksestä. Tästä syystä muutokset ovat jatkuvia, voi jopa sanoa päivittäisiä. Työntekoa säätelevät tiukat normit, jolloin muutosten perille saaminen kaikissa prosessin vaiheissa kaikille työntekijöille on ehdottoman välttämätöntä.

Ryhmätönohjauksessa pohdittiin erityisesti jatkuvasti muuttuvia ohjeita, niiden tiedottamista kaikille, muutoksiin perehdyttämistä ja sen varmistamista, että prosessi kokonaisuudessaan etenee uudistuneiden ohjeiden mukaisesti. Ratkaisut toimitettiin yksikertaisemmin, jos kaikki työskentelisivät koko ajan samassa yksikössä, mutta ryhmästä aina yksi kerrallaan työskentelee viikon etäpisteessä ja jää näin vaille päivittäistä informaatiota.

Tiedottamiseen liittyvät ongelmat ovat tyypillisiä kaikissa työyhteisöissä: tietoa on joko liikaa tai liian vähän, tieto on hajallaan tai sitä on vaikea eritellä yhdeltä ilmoitustaululta, informaation oleellinen sisältö voi hämärtyä tekstitulvaan, viestien sisältö saa eri merkityksiä eri ihmisillä, sähköinen viestintä arveluttaa jopa pelottaa, erilaisiin kansioihin kerätty tieto jää päivittämättä jne.

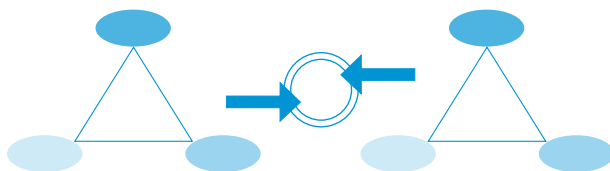
Ryhmätönohjauksessa etsittiin työprosessin kehittämiseksi ratkaisuja pohtimalla uusiutuvia ohjeita ja niistä tiedottamista uusien tavoin: yksittäisten työpisteiden kansiot ja vastuuhenkilöt tietojen päivittämiseksi, kahvihuoneen ilmoitustaulu ja vastuuhenkilöt

taululla olevien tietojen päivittämiseksi, sähköisen viestinnän kehittäminen työpaikan remontin ja sisäisen verkon rakentamisen yhteydessä. Yhteiskehittelyssä oli kyse säännöistä, työnjaosta, työyhteisön toimintatavoista ja yhteisistä sopimuksista.

Toisena esimerkkinä prosessi-innovaatiosta tarkastellaan työn rytmittämistä. Kehittämisen kohteena oli työkierto, joka aiemmin toimi viikkokiertonä. Työskentelyn kehittämiseksi päätettiin tehdä muutoksia ja kokeilla uudistuksia vähitellen. Työpisteiden välistä kiertoa kokeiltiin muutaman viikon jaksoissa ja siitä saaduista kokemuksista päädyttiin päiväkiertoon. Riittävän nopealla syklillä vaihtuva työkierto koettiin parhaimmaksi työtehon, motivaation ja jaksamisen kannalta. Yhteiskehittelyn kohteena olivat työnjako, työprosessi, työyhteisön toiminta ja säännöt.

Järjestelmäinennovaatio

Järjestelmäinennovaatiossa (Kuvio 5) työyhteisö muotoilee toiminnalle uuden toimintajärjestelmämallin ja siirtää sen käytäntöön. Kyse on uuden luomisesta vanhan järjestelmän tilalle. Yhteiskehittely vaatii kaikkien panosta kaikilla tasoilla.



KUVIO 5. Järjestelmäinennovaatio työn kehittämisen lähtökohtana.

Työyksiköiden yhdistäminen

Järjestelmäinennovaation mallintaminen edellyttäisi pitkäkestoista työnohjausta ja kun ryhmätyönohjauksen esimerkit toimivat yleisesti ratkaisuinnovaation ja prosessi-innovaation tasoilla, on järjestelmäinennovaation osalta kuvattava tulevaisuuden tilannetta, johon ryhmätyönohjauksissa ajoittain viitattiin.

Järjestelmän uudistumista koskeva tilanne on edessä, kun nykyinen työyksikkö yhdistyy suurempaan kokonaisuuteen. Muutos merkitsee ryhmän siirtymistä kokonaan uuteen organisaatioon ja siellä vallitsevan prosessin oppimista. Toisaalla vastaanottava työyhteisö joutuu sopeuttamaan toimintaansa muutokseen. Käytännössä kahden toimintakulttuurin yhteensovittaminen merkitsee uuden luomista. Muutos antaa tilaisuuden tarkastella olemassa olevia käytänteitä kriittisesti sekä tilaisuuden työprosessin kehittämiseen, työntekijöiden erityisosaamisen hyödyntämiseen sekä työyhteisön toimintakulttuurin (arvot, arvostukset, normit, tavat, tottumukset, ohjeet, tiedottaminen ym.) muokkaamiseen. Työnohjauksen näkökulmasta yhdistyvien organisaatioiden tulisi työstää muutosta sekä oman työyksikön että yhdistyvien yksiköiden kesken. Muutokseen liittyviä odotuksia, epäilyjä, pelkoja ja vastaraintaakin tulisi käsitellä avoimesti ja etsiä toimivia ratkaisuja toimintamallin kaikkiin elementteihin (työprosessi, säännöt, työnjako, työyhteisön toiminta, välineet). Työnohjaajan näkökulmasta keskeistä muutoksessa on

palata toistuvasti perustehtävään ja sen tehokkaaseen hoitamiseen.

Järjestelmännovaatiossa on kyse rajanylityksistä, joissa erilaisten organisaatioiden edustajat kohtaavat ja joutuvat työstämään yhteistoiminnassa ristiriitojaan ja tulevaisuudensuunnitelmiaan. Erityisen tärkeää näissä nivelvaiheissa on antaa työntekijöille aikaa prosessoida tulevaisuutta, tottua ajatukseen ja etsiä alkuvaiheen muutosvastaisuudelle selviytymiskeinoja. Rajanylityksissä (Engeström 2004, 49–50; Toiviainen & Hänninen 2006, 237–239) on otettava avoimeen käsittelyyn todelliset ongelmat, jossa sekä olemassa olevat ongelmat että muutokseen liittyvät kuvitellut ongelmat on käytävä läpi ja etsittävä ratkaisuja niin, että jokainen voi kokea osallisuutensa päätöksenteossa. Rajanylitykset muodostuvat työnohjauksen kannalta haasteellisiksi, sillä niissä joudutaan arvioimaan tilanteita toisaalta yksittäisten työntekijöiden ja toisaalta erilaisten työyhteisöjen näkökulmista. Rajanylityksissä osapuolet ensivaiheessa pyrkivät todistamaan oman olemassa olonsa tarpeellisuuden, puolustautumaan, hyökkäämään ja taistelemaan. Vasta vähitellen osapuolet mieltävät yhteiskehittelyn merkityksen oman työn ja työyhteisön säilymisen kannalta.

Paluu todellisuuteen

Yhteiskehittelyn periaatteet tuntuvat tarkoituksenmukaisilta ja luontevilta. Mieleen tulee ajatus ”näinhän se toimii”, mutta arkityössä kehittämistyö etenee usein intuition ja erilaisten yksittäisten kokeilujen varassa. Kokemus siitä, että tarve muutokseen tulee ikään kuin yllättäen, lienee tuttua kaikissa työyhteisöissä. Kiire vie mennessään eikä edes johtotasolla tunnu olevan aikaa pysähtyä arvioimaan työprosessien ja työyhteisön tilaa niin, että katse olisi suunnattu yksittäisistä muutostarpeista kokonaisuuksien hallintaan ja aikajännettä tarkasteltaisiin huomisen sijaan vuosien päähän.

Yhteiskehittelyn keskeisinä elementteinä pidän lähivyöhykettä ja sen myötä kaikkien työntekijöiden osallisuutta. Työnohjauksen näkökulmasta tarkasteltuna edellä mainitut korostavat tarvetta suunnata työnohjaus ryhmille tai kokonaisille työyhteisöille sekä tarvetta pitkäkestoiseen, prosessimaiseen työskentelyyn. Työnohjauksen tavoitteiden määrittelyyn tulee kiinnittää entistä enemmän huomiota työnohjauksen suunnitteluvaiheessa. Yhteiskehittelyn tavoitteena on tarkastella työntekijän ja työn välistä suhdetta ja pyrkiä organisaation toiminnan kehittämiseen aidosti yhteisen suunnittelun ja tekemisen kautta. Kun yhteiskehittely suo mahdollisuuden kaikkien osallisuuteen ja vaikuttavuuteen, se nostaa jokaisen työn arvostamista osana kokonaisuutta ja korostaa työntekijän roolia oman työnsä asiantuntijana. Yhteiskehittelyn tuloksena työmotivaatio, sitoutuminen työhön ja valmiudet muutostyöhön kasvavat. Kun kehittämistyön ratkaisuja etsitään yhdessä, avautuu tilaisuus tuoda julki uusia, ennen kokemattomia malleja, jotka yhteiskehittelyn eri vaiheiden jälkeen voidaan vakiinnuttaa. Koko työyhteisö voi allekirjoittaa kehittämistyön ja jokainen voi oppia uusia työ- ja vuorovaikutustaitoja.

Työnohjaajalle yhteiskehittely näyttäytyy systeemistä organisaatiota palvelevana toimintamallina, jossa kaikki työhön, työntekijään ja työyhteisöön vaikuttavat elementit voidaan ottaa huomioon. Yhteiskehittelyn mukainen toiminnan analysointi auttaa työnohjaajaa löytämään kehittämistyön ”kipupisteet” ja suhteuttamaan ne kokonaisuuteen. Yhteiskehittelyssä suunnitelmat siirtyvät välittömästi koeteltaviksi käytäntöön ja jatkuva reflektointi luo joustavuutta kehittämistyöhön. Se sallii myös ”kompuroinnin”: palaute epäonnistuneista kokeiluista tulee nopealla rytmillä ja tarvittaessa voidaan jopa palata

vanhaan toimintamalliin. Kun päätökset ovat yhteisiä, välttyy työyhteisö syllisten etsimiseltä. Työnohjauksessa tulee korostaa sekä yksilön että ryhmän merkitystä kehittämis- ja muutostyössä. Yhteiskehittelyn periaatteita noudattamalla työnohjaajan tulee tiedostaa eri vaiheiden ohjaajalle asettamat erilaiset roolit. Kun yhteiskehittely on mitä suurimmassa määrin oppimisprosessi, on työnohjaajankin varauduttava oppijan rooliin ja tunnistettava paitsi ohjattavien tavat oppia myös oma oppimistyylinsä.

Kurkistus yhteiskehittelyn mahdollisuuksiin ryhmätyönohjauksessa on antanut paljon pohdittavaa. Kun työnohjauksen niukkoja resursseja koskevat realiteetit ovat tiedossa, on yksi pohdinnoistani kohdistunut ajatukseen soveltaa mallia lyhytkestoisissakin ryhmätyönohjauksissa. Tavoitteeksi asetettu kehittämistyö tulee tuolloin sijoittaa toimintajärjestelmään ja yksittäistenkin kehittämistoimien yhteydessä tuoda esiin kokonaisuus, jossa ratkaisut vaikuttavat. Työnohjauksen menetelmänä yhteiskehittely tuo mahdollisuuden suunnata voimavaroja todelliseen tekemiseen ja muutoksen läpiviemiseen.

Lähteet

- Engeström, Y. 1995. Kehittävä työntutkimus. Helsinki: Painatuskeskus.
- Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino.
- Fullan, M. 1994. Muutosvoimat. Helsinki: Painatuskeskus.
- Goodlad, J. I. 1984. A place called school. Prospects for the future. New York: McGraw-Hill.
- Harju, P. 1988. Yhteissuunnittelu asuinalueiden kehittämisessä. Espoo: Yhdyskuntasuunnittelun täydennyskoulutuskeskus.
- Hellström, M. 2004. Muutosote. Helsinki: Helsingin yliopisto.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1994. Oppiminen ja koulutus. Helsinki: WSOY.
- Sahlberg, P. 1996. Kuka auttaisi opettajaa. Post-moderni näkökulma opetuksen muutokseen yhden kehittämisprojektin valossa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Salmikangas, A.-K. 2004. Nakertamisesta hanketoimintaan. Tapauksitutkimus Nakertaja-Hetteenmäen asuinalueen kehittämistoiminnasta ja liikunnan osuudesta yhteissuunnittelussa. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Tammi, O. 2007. Kuntatyö kunnossa. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus.
- Toiviainen, H. & Hänninen, H. (toim.) 2006. Rajanylitykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vygotsky, L. S. 1978. Mind in society: The psychology of higher mental functions. Cambridge: Harvard University.

Kuljemme yhdessä kappaleen matkaa

Kokemuksia KerToi-menettelmän käytöstä työsuojeluvalluutettujen työhohjauksessa

Terttu Eriksson

Artikkeli käsittelee kertomiseen ja toiminnallisten menetelmien käyttöön perustuvan KerToi-menettelmän käyttöä opettajatösuojeluvalluutettujen työhohjauksessa. Artikkelin pohjana on työhohjaajakoulutuksen kehittämistehtävä. Siinä kuvataan lyhytkestoista työhohjausprosessia, johon osallistuivat ohjaajan lisäksi viisi erilaisissa opetustehtävissä toimivaa henkilöä. Tavoitteena kehittämistehtävässä oli koota osallistujien, sekä ohjaajan että ohjattavien, kokemuksia menetelmästä ja työhohjausprosessista ja arvioida niitä. Myös työhohjauksen merkitystä kuormittumisen estämiseksi ja helpottamiseksi pohdittiin.

Aiheen kehittämistehtävään antoi mielenkiinto työsuojeluvalluutetun jaksamista kohtaan. Sekä opettajan että työsuojeluvalluutetun tehtävät edellyttävät asiantuntijuutta ja tuovat mukanaan suuren ihmissuhdekuormituksen. Kehittämistehtävässä pohditaan paitsi menetelmää myös ohjaajan ja ohjattavien kokemuksia työhohjauksesta ja sen tarpeellisuudesta työsuojeluvalluutetuille yleensä.

Menetelmä osoittautui sekä ohjaajan että ryhmäläisten mielestä toimivaksi. Työhohjauksen katsottiin olevan hyvin tärkeä ja tarpeellinen, ellei suorastaan välttämätön keino estää kuormittumista ja edistää työsuojeluvalluutettujen jaksamista.

Avainsanat: työhohjaus, KerToi-menettelmä, työsuojeluvalluutettu.

Kuljemme yhdessä kappaleen matkaa

Työsuojeluvalluutettu kantaa huolta työyhteisöjen hyvinvoinnista. Kuinka huolehditaan työsuojeluvalluutetun jaksamisesta? Onko mieltä painavien asioiden purkamiseen keinoja? Kehittämistehtävää suunnitellessani mieleen nousivat kysymykset, joita olemme usein pohtineet työsuojeluvalluutettuina toimivien opettajakollegojeni kanssa. Mietin, työhohjaajaopiskelija kun olen, saavatko työsuojeluvalluutetut työhohjausta? Ja miten he sen kokevat? Auttaisiko työhohjaus jaksamaan? Jos on mahdollista osallistua työhohjaukseen, tapahtuuko se nimenomaan työsuojeluvalluutetun työn kontekstissa, ei siis varsinaista opettajan työkenttää pohtien? Kuulostellessani asiaa opetusalan työsuojeluvalluutettujen neuvottelupäivillä, kävi ilmi, ettei mahdollisuutta työhohjaukseen juurikaan ole järjestetty.

Halu saada lisää kokemusta työhohjaajana vaikutti kehittämistehtävässä käytettävän menetelmän valintaan ja teoriataustaan. Kiinnostus kokemukselliseen oppimiseen ja reflektioon niin omalla kuin ryhmänkin kohdalla herätti halun perehtyä asiaan syvemmin. Niinpä kokosin ryhmän työsuojeluvalluutettuina toimivista kasvatusalan ammattilaisista. Lyhytkestoisen työhohjausprosessin aikana havainnoin sekä ryhmäläisten käyttäytymistä että omaa osuuttani ohjaajana. Työhohjauksessa sovelsin kertomiseen ja toiminnallisuuden perustuvaa KerToi-menettelmää. Kuulemisen ja todellisen kuuntelemisen opettelu olen kokenut työhohjaajakoulutuksen suureksi haasteeksi. Halusin

kiinnittää huomiota sekä itseni että ryhmäläisten kuuntelemiseen.

Kun vielä sain tukea suunnitelmalle Varsinais-Suomen opettajien ammattiyhdistyspiirin hallitukselta, päätin tarttua tehtävään. Projekti alkoi kokonaisuudessaan keväällä 2008 ja päättyi keväällä 2009.

Viitekehys – Lähtöpaikalla

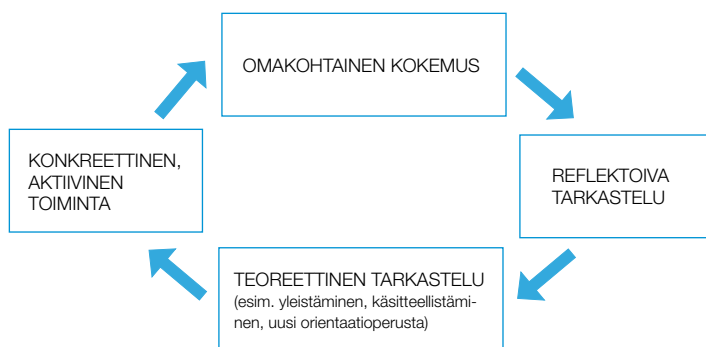
Ohjaajan tulee tehdä teoriataustansa itselleen loogiseksi kokonaisuudeksi josta ammentaa itsellensä käytäntöihin sopivaa taustatukea. Koska ohjaustoiminnassa on usein erilaisia asiakkaita, ei mikään yksi malli ole riittävä. Tämän vuoksi ohjaajan tulee kyetä järkevällä tavalla integroimaan eri teorioista omaan käytäntöön sopivia elementtejä. (McLeod 1998, 201.)

Millaiset olivat matkavarusteeni ja millainen oli se maasto, mistä lähdin? Millaiselta paikalta tuleva projektia katsoin?

Olen itse opettaja ja sivutoiminen työsuojeluvaltuutettu. Nämä kaksi samanaikaista tehtävää määrittivät seudun, jolla matkaamme tulimme tekemään.

Humanistisen ihmiskäsitys on maaperä, jolla kuljen. Sen keskeisiä käsitteitä ovat usko ihmisyyteen, hyvyyteen, vapauteen tehdä valintoja ja haluun kehittyä jatkuvasti. Työnohjauksessa humanistisuus perustuu asiakkaan kuunteluun, keskustelujen sisältöön, asiakkaan kokemuksiin ja tuntemuksiin. Hänet nähdään tavoitteellisena ja ainutkertaisena yksilönä, joka haluaa kehittyä ihmisenä ja tehdä omat valintansa. (VirtuaaliAMK, 2009.)

Työnohjaukseni selkäreppussa kannan kokemuksellista oppimisenäkemyksiä. Se juontaa juurensa 1930-luvulta John Deweyltä, jolta on peräisin sanonta "learning by doing", tekemällä oppiminen. Tätä suuntausta edustaa myös David Kolb. Oppimisenäkemyksen ydinajatus on, että oppiminen etenee konkreettisia kokemuksia ja toimintaa reflektoiden kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja (kuvio 1). (Rauste-von Wright & von Wright 1994, 156.)



KUVIO 1. Kokemuksellisen oppimisen kiertokulku Kolbin mukaan (Rauste-von Wright & von Wright 1997, 137).

Matkaevästä taipaleelle tuo **konstruktivistinen** teoria. Sen mukaan ihmisten maailma on sosiaalisesti rakennettu. Olemme kytkeytyneet moniin systeemeihin, konteksteihin ja verkostoihin, jotka vaikuttavat ja säätelevät elämän kulkua. Keskeiset kehittämismme välineet ovat ihmisten luomia. Näin yksilöiden ja yhteisöjen pulmatilanteet, myös työnohjauksessa käsiteltävät ammatillisen kehityksen ongelmat, syntyvät ja ovat ihmisten ratkaistavissa. (Ojanen 2000, 40–44.)

Matkasauvanani antaa tukea kanadalaisen R. Vance Peavyn kehittämä **sosiodynaaminen** lähestymistapa. Teoria auttaa löytämään menetelmiä muun muassa nykytilanteen kokonaisvaltaiseen kuvaamiseen ja tavoitteiden määrittämiseen. Ihmiset kehittyvät sosiaalisessa elämänkentässä, mikä sisältää sekä resursseja että ongelmia. Myös ratkaisut ongelmiin ja apu niiden löytämiseen ovat sosiaalisen vuorovaikutuksen ilmiöitä. Tarkastelun kohteeksi tulevat yksilön/ryhmän ajattelu- ja toimintamallien lisäksi sosiaaliset/systeemiset suhteet. ”Dynaaminen” viittaa elämän jatkuvaan liikkeeseen. (Peavy 2006, 19–21.)

Matkalla kohtaan ja tarvitsen vielä **ratkaisu- tai voimavarakeskeisen** lähestymistavan tuulia. Niiden mukaan ihmiset ovat oman elämänsä suunnittelijoita ja rakentajia ja ne kantavat mukanaan positiivista ajattelua, omien voimavarojen korostamista, tavoitekeskeisyyttä ja rakentavaa palautetta. Ohjaajan tehtävä on auttaa työskentelyssä olemalla ohjausprosessin ja sen menetelmien asiantuntija. (Siren 2009.)

Tavoite – Mitä toivon näkeväni ja kokevani matkalla

Kehittämistehtävän tavoite nousi kahdesta lähtökohdasta. Yhtäältä tarkkailin ja halusin kuvata **työnohjattavien työnohjaukokemusta** ja toisaalta seuraan **itseäni ohjaajana**.

Matkalla hain vastauksia kysymyksiin:

- Miten ohjattavat kokevat työnohjauksen ja kertovan ja toiminnallisen menetelmän?
- Mitkä ovat omat kokemukseni työskentelystä?
- Miten ryhmän kehitys toteutuu lyhyen työnohjausprosessin aikana?
- Mikä on työnohjauksen merkitys jaksamiselle?

R. Vance Peavy kertoo kuuntelusta: Kyky syvälliseen keskittyneeseen keskusteluun, jossa yritetään kaikin keinoin ymmärtää toisen sanojen merkitystä, on väkevin yksittäinen väline, joka auttajalla on käytettävissään. Koko auttamisprosessi perustuu kaikissa ohjausmenetelmissä yhteen perusviestintätaitoon: kunnolliseen kuuntelemiseen. (Peavy 2006, 65.) Kuuntelemisen tärkeyttä kuvasi osuvin sanoin eräs ryhmän jäsen:

Kun ajattelen, mikä on ollut tärkein oppi työsuojeluvalluutetun urallani viiden vuoden aikana, voin sanoa, että se on ollut kuuntelemisen oppiminen. Joskus minuun ei ole tarvinnut edes sanoa juuri mitään, kuunnella vain, kun jo ihminen on kertonut, miten olo on helpottunut. Jotenkin vaan. Pelkällä kuuntelulla.

Tiedostaen itsekkin kuuntelemisen suuren merkityksen lisäsin vielä tavoitteeksi:

- Miten kuuntelen ja tuen kuuntelemista ryhmässä? Kehitynkö tässä taidossa?

Projekti käytännössä – Varusteet kuntoon ja matkaan!

Projekti lähti käyntiin työnohjauksen **käytännön järjestelyistä**. Kerroin kehittämiss-hankeestani OAJ:n Varsinais-Suomen piirihallitukselle. Ammattijärjestö on ajanut aktiivisesti työnohjauksen saamista opettajien työhyvinvoinnin työkaluksi. Arvelin, että hanke saattaisi herättää kiinnostusta. Piirihallitus suhtautui asiaan myönteisesti ja antoi työnohjausryhmälle tukensa ja luvan käyttää tilojaan kokoontumisiin. Toukokuussa lähetin sähköpostikirjeen seitsemälle opettajatyösuojeluvaltuutetulle ja esittelin projektin sisältöä. Kirjeenvaihdon jälkeen koossa oli neljän hengen ryhmä. Kolmelta henkilöltä en saanut vastausta. Niinpä palasin elokuussa asiaan. Varmistin jo mukaan ilmoittautuneet ja muistutin niitä, joiden osallistumishalukkuudesta en vielä tiennyt. Matkaan tuli vielä yksi asiasta kiinnostunut. Työnohjausryhmä muodostui nyt neljästä opettajasta, jotka toimivat työsuojeluvaltuutettuina oman työnsä ohella. Ryhmän viides jäsen, ainoa mies, on päätoiminen työsuojeluvaltuutettu. Akavan tilojen varauskalenterista oli vaikeaa löytää sopivaa ajankohtaa tapaamisille. Järjestelyjen helpottumiseksi päädyin uuteen ratkaisuun: kokoontuisimme kotonani. Tämä toi haasteellisen näkökulman ohjaukseen. Marraskuun alussa pääsimme aloittamaan istunnot. Kokoontumisten ajankohdat sovittiin ensimmäisellä tapaamiskerralla. Viimeistä tapaamista osallistujat kaa-vailivat ”päättäjäisiksi”, ja se suunniteltiin tapahtuvaksi päivällisen merkeissä. Tuolloin sulateltiin kokemusta. Mahdolliselle arviointikeskustelulle haluttiin näin varata aikaa. Kokoontumisajaksi sovittiin 1,5 tuntia kerrallaan.

Matkaoppaaksi valitsin kertovan menetelmän, josta kiinnostuin lukiessani kirjaa *Lu-pa puhua – kertomisen voima arjessa ja työssä*. Menetelmän kehittäjät ovat nimenneet menetelmän *KerToi*-menetelmäksi. Sana *KerToi* kuvaa menetelmän kahta työskente-lytapaa eli kertomista ja toimintaa. Se kuvaa myös sen keskeisiä piirteitä, kertomista toiselle tai toisin. Menetelmässä on kyse ryhmässä tapahtuvasta keskustelusta ja toi-minnasta, jossa osallistujat jakavat kokemuksiaan kertomalla niistä tai kuvaamalla niitä toiminnan avulla. Kertomisen kautta osallistujat saattavat löytää elämäänsä uusia nä-kökulmia. Menetelmän perusajatus on, että jokainen voi rakentaa omasta elämästään uusiutuvia ja voimaannuttavia kertomuksia. (Estola, Kaunisto, Keski-Filppula, Syrjälä & Uitto 2007, 11–14, 38–39.)

KerToi-menetelmä muistuttaa monia ryhmätyön ja työnohjauksen suuntauksia. Seu-raavat piirteet tekevät siitä kuitenkin omaleimaisen:

- Lähtökohtana ovat osallistujien omaan elämään liittyvät kertomukset.
- Tavoitteena on luoda puitteet kokemusten kertomiseen ja jakamiseen toisten kanssa ja sitä kautta etsiä uusia näkökulmia omaan tarinaan.
- Myös toiminnan kautta voi kertoa.
- Menetelmässä korostuu vertaistuki.
- Vuorovaikutus muistuttaa arkikeskustelua.
- Ohjaaja on kanssakulkija, joka kannustaa kertomaan, kuuntelee ja pyrkii mahdollistamaan piilevien ja uudenlaisten kertomusten muotoutumisen.
- Ihmistä itseään pidetään oman elämänsä parhaana asiantuntijana ja jokaista kertomusta arvokkaana ja ainutlaatuisena.
- Keskustelua voivat virittää etukäteen yhdessä sovitut teemat tai ryhmä voi edetä tilannekohtaisesti ryhmän tavoitteiden ja ohjaajan suuntautumisen mukaan.

Menetelmän keskeiset toimintatavat selvitettiin ryhmälle ensimmäisellä kerralla. Samalla sovittiin myös ryhmän sisäisistä sopimuksista ja säännöistä:

- Osallistuminen perustuu vapaaehtoisuuteen.
- Ohjausistunnot on lupa nauhoittaa ohjaajan opiskelukäyttöön. Ne hävitetään, kun kehittämistehtävä on valmis. Ohjattavien henkilöllisyys ei käy selville nauhoitusten perusteella tehdyissä kirjallisissa tuotoksissa.
- Tärkeää ryhmän toiminnassa on sitoutuminen. Jokaisen on pyrittävä olemaan mukana alusta loppuun. Vain ylivoimaisen esteen sattuessa voi olla poissa istunnosta.
- Ryhmässä ei tarvitse suorittaa. On lupa puhua, olla hiljaa ja kuunnella.
- Kaikki ryhmässä puhuttu on luottamuksellista. Käsitellyistä asioista ei kerrota ulkopuolisille.
- Työnohjaus perustuu ohjattavien tai ohjaajan mukanaan tuomien tapahtumien tarkasteluun ja reflektointiin. Ohjauksessa käytetään myös toiminnallisia menetelmiä.
- Jokaisen ohjauskerran loppuksi ohjattavat kirjoittavat vihkoihinsa muutaman rivin ajatuksistaan.
- Työnohjaustapaamisten kulku noudattelee samanlaista peruskaavaa jokaisella kerralla. Kuitenkin on mahdollista muuttaa toimintaa ja järjestystä tarpeen mukaan.
- Ennen varsinaista istuntoa juodaan kahvit, koska kaikki tulevat paikalle töistä. Kahvipöydässä jutustellaan arjen kuulumiset.
- Varsinainen työnohjausistunto alkaa, kun siirrytään toiseen huoneeseen. Tämä fyysinen siirtyminen tukee henkistä siirtymistä: on aika ryhtyä töihin.

Jokainen **istunto** eteni lähes samanlaisen kaavan mukaan: Aluksi virittäydettiin tunnelmaan. Palattiin edellisen kerran teemoihin, jos oli tarpeen. Työskentelyn terävöittämiseksi palautettiin mieliin ryhmän yhdessä sovitut tavoitteet. Työskentelyvaihe toi mukanaan päivän aiheen. Jos ei virittäytymisen yhteydessä alussa ollut toiminnallista hetkeä, voitiin se tehdä nyt, jos teemaan sopi. Yhteiskeskustelussa pohdittiin teemaa tai tarinaa, tuotiin omia kokemuksia keskusteluun, mietittiin vaikuttimia ja vaihtoehtoja, syitä ja seurauksia. Lopetteluvaiheessa koottiin yhteen sitä, mistä oli keskusteltu. Johdopäätösten tekeminen, ratkaisujen hakeminen ja uusien käytänteiden ja näkökulmien ehdottelu kuuluivat tähän hetkeen. Toiminnallisella menetelmällä voitiin kuvata tunnelmia ja tuntemuksia. Lopuksi käytettiin muutama minuutti ”päiväkirjan” kirjoittamiseen.

Palaute menetelmästä ja kokemuksista koottiin sekä suullisena että kirjallisena. Jokainen työnohjaukseen osallistunut vastasi sähköpostitse viikon kuluttua ohjauksen päättymisestä lähetettyyn kyselyyn.

Kokoontumiset – Pysähdyksiä, levähdyksiä

Seuraavassa kerron katkelmia kokoontumisista. Ne kuvaavat ryhmän kehitystä, menetelmän toimivuutta, ohjaajan kasvua, vuorovaikutusta ja reflektiota; teemoja, joita kehittämistehtävässäni tarkkailin.

Ensimmäinen kokoontuminen ja ryhmän yhteinen taival alkaa tutustumisella vilkkaan keskustelun merkeissä. Kahvipöydän äärestä siirrytään huoneeseen, jossa työnohjausistunnot on tarkoitus pitää, ja ryhdytään työhön. Tuttuussuhteet ja aikaisemmat

työnohjauskokemukset käydään keskustellen läpi. Myös alkamassa olevan yhteisen matkan odotukset puhuttavat.

– Monilla on sellaisia odotuksia, että psykologi antaisi vastauksia. Kun sinä teet näin, niin sitten sinusta tulee onnellinen. Mutta eihän se ole niin, ei terapiassa eikä työnohjauksessa. Mutta moni ajattelee niin.

– Monien huonot kokemukset työnohjauksesta johtuvat siitä, ettei heitä ole tarpeeksi valmisteltu siihen, mitä odottaa. Työssä on murheita. Kun menee työnohjaukseen, työnohjaaja ratkaisee heidän ongelmansa. Sitten ollaan takajaloillaan, kun työnohjaaja vain kuuntelee ja tämä on vaan jonninjoutavaa istumista.

Osallistujat ovat syksyn väsyttämiä ja odotuksia on lopulta melko vähän. Pohdinnan päätteeksi tavoitteiksi muotoillaan:

- Paikka, missä olemme omana itsenämme.
- Voimme valita itse roolimme: opettaja tai työsuojeluvaltuutettu – tai vain ”olla”.
- Istumme rauhassa ja hengitämme syvään.
- Vertaisuuden kokeminen; jaamme yhteisiä asioita.
- Autamme toisemme pimeään ajan yli.

Puhuminen ja kuunteleminen ovat ryhmäläisten mielestä työnohjauksen tärkeitä elementtejä:

– Kun puhutaan henkisestä työsuojelusta, niin joku kuittaa sen vaan, että se on sellaista löpinää. Hämmästyttävää, että minun suurimmat saavutukseni ovat liittyneet puhumiseen ja kuuntelemiseen. Siitä olen saanut kaikkein eniten kiitosta. Ei tarvitse tietää mitään kunhan kuuntelee.

Yhteistä kokemusta ensimmäisestä kerrasta kuvannee ryhmäläisen lausahdus:

– Ensimmäinen ilta pitkään aikaan että vaan istun suunnittelemaan, tekemättä, mu-rehtimatta, miettimättä tulevaa tehtävää.

Toisella kokoontumiskerralla keskustellaan edellisen kerran herättämistä ajatuksista. Istunto on tarkoitus aloittaa musiikilla kiireisen päivän rauhoittamiseksi. Erään ryhmäläisen tarina vaikeasta esimiessuhteesta puhuttaa ja näyttää istunnon kululle suunnan. Kertoja tarkentaa tarinaansa jakaa tukea ja uusia näkökulmia muilta. Vierustoveri lausahdtaa kertojalle kuvaten itsessään herännyttä tunnetta:

Hämmästyttävää, että suurimmat saavutukseni ovat liittyneet puhumiseen ja kuuntelemiseen.

– Haluan saada jo onnellisen lopun tälle rakentavalle keskustelulle. Kysynkin siksi, onko sinussa kuitenkin herännyt sellainen ajatus, että asia muuttuu paremmaksi? Minulle ainakin on tullut selvästi sellainen olo, että nyt pitäisi päästä toimimaan!

Kertoja pohtii tilannetta. Hän tuntee syllisyyttä avautumisestaan ja etsii selitystä esimiehen toiminnalle:

– On kyllä. Usko on kuitenkin iso sille, että kyllä tästä selvitään. Vähän tulee sellainen olo, että tulini nyt mustamaalanneeksi ihmisen liikaa. Mutta työyhteisö on jotenkin niin kun voimaantunut. Olen miettinyt, pomo aina suuttuu. Hän on kai väsynyt. En kai minäkään jaksaisi vetää montaa kokousta peränjälkeen. Sitten on jo pinna ihan kireällä.

Kertojan tarina herättää paljon kysymyksiä, kommentteja ja ratkaisuehdotuksia, jot-

ka jäävät elämään. Ohjaukset päättyy päiväkirjamerkintöjen kirjoittamiseen ja toiminnalliseen tuokioon. Pienistä esineistä jokainen valitsee sen, mikä kuvaa sitä, joka kuvaa tämänhetkisiä ajatuksia ja mielialaa.

Kolmansille alkukahveille rientävät yhtä vaille kaikki ryhmäläiset. Poissaolijaa odotellaan, mutta lopulta aloitetaan ilman häntä. Varsinainen istunto alkaa edellisen kerran muistelulla. Tuon kerran tarinoija huokaa:

– Tunnen itseni kyllä selkään puukottajaksi. Mutta jokin on työyhteisössämme muuttunut. Moni ajattelee niin. Mutta moni kokee toisinkin päin ja se on ahdistavaa.

Ryhmässä yritetään selvittää ilmiötä:

– Ajatellaan, että kun kerran on tapahtunut jotain kurjaa, tapahtuu taas. Tämä on taas tätä. Jos itseä on loukattu, odottaa hyvitystä. Sitten haetaan apua työsuojelusta ja muusta.

– Ja se on omiaan luomaan sellaista ilmapiiriä, että pettyy työsuojeluvaltuutettuihin. Se, mitä tapahtuu, tapahtuu prosessina, ja sitä ei työyhteisössä tahdota ymmärtää. Työsuojeluvaltuutettu kun ei voi sanoa, että huomenna tämä loppuu.

– Olisi helpompaa, jos voisi sanoa selvän toimenpiteen. Voisi sanoa, että näin tämä etenee. Ettei tule tunnetta, että puhuttiin puolitoista tuntia ja siihen se sitten jää.

Käsiteltäväksi teemaksi nousee palautteen merkitys:

– Jotkin ihmiset meillä ajattelevat, että pomo tekee kaiken huonosti. Hänen tarvitsisi ehkä saada positiivista palautettakin, se kantaa kummasti. Olisi hyvä että jossain tulisi ilmi, että monet myös arvostavat häntä. Minäkin. Mutta sitten taas jotkut ajattelevat, että nuoleskelen, jos sanon jotain hyvää hänelle. En missään tapauksessa halua menettää kollegasuhteita. Jos jonkin on mentävä, niin menköön esimiessuhde.

– Ei siinä saakaan olla sellaista nuoleskelun makua, vaan siinä pitää olla oikeita asioita.

– Mutta ymmärrätkö, että suutuksissaan olevat ihmiset voivat tulkita lähestymiseni mielistelyksi.

Ratkaisua mietitään ryhmässä pitemmälle, jotta palautteen antaminen onnistuisi:

– Juttele kahden kesken. Ja jos teillä alettaisiinkin puhua enemmän yhteisestä onnistumisesta tai epäonnistumisesta, ettei henkilöitäisi. En tiedä.

Toiminnallinen tuokio päättää työskentelyn. Pöydällä on erilaisia portteja kuvaavia kortteja. Niistä valitaan sellainen, joka avautuisi kohti tulevaa. Mitä näkyy portin takana?

Neljännestä työnohjausistunnosta on yksi ryhmäläinen poissa. Poissaolot ja niiden mukana sitoutuminen työskentelyyn mietittyvät itseäni ohjaajana. Huolestuneen näköinen ryhmäläinen tuo tarinansa muiden kuultavaksi:

– Kyllä meillä tilanne käy aina vaan pahemmaksi.

Päätetään käsitellä huokaisijan tarinaa tarkemmin. Ryhmän tavoitteena on vertaisuus ja asioiden jakaminen, ja tässä istunnossa nämä teemat nousevat esiin esiin. Tarinan kerronnan jälkeen ja muut osallistuvat innokkaasti siinä ilmenneiden ongelmien pohtimiseen. Keskustelu on tasapuolista ja toista kunnioittavaa. Tilannetta kuvataan fläppitaululle. Keskustelu aaltoilee kuormittumisesta yhteisten menettelytapojen ja arvojen sekaisuuteen. Ryhmästä nousee ehdotuksia tilanteen näkyväksi tekemisestä.

– Jonkun ulkopuolisen voisi kutsua ”näkemään” mitä koulussa tapahtuu.

– Minusta sen pitäisi olla joku ihan totaalisen ulkopuolinen.
– Vertaiset ulkopuolelta kertoisivat miten samanlaisessa yksikössä muualla toimitaan. Ja sitten voisi laittaa ikään kuin tarinahuoneen. Jonkin jutun, missä voisi ilmaista itseään ja kehittämissideoitaan.

Tarinan kertoja lähtee leikkimään ajatuksella.

– Mitähän tapahtuisi, jos jossain kokouksessa nousisi seisomaan ja sanoisi, että minä olen nyt sitä mieltä, että täällä pitäisi tehdä nyt näitä ja näitä?

Toinen on ajatuksessa mukana ja ehdottaa:

– Ehkä se pitäisi tehdä niin kuin pitkällä tähtäimellä. Ja ottaa vain yksi asia kerrallaan.

Keskustelun tuo mukanaan uusia näkökulmia. Asia jää selvästi hahmottuneempaan kehittymään tarinan kertojan mielessä. Toiminnassa on työskentelyn makua.

Istunnon päätteeksi etsitään Nalle Puhilta lainatuista lauseista itselle ja tilanteeseen sopiva. Ne tuntuvat kaikista hauskoilta. Päiväkirjavihon omat lauseet päättävät tapaamisen.

Viidettä kertaa kokoonnutaan pitemmän tauon jälkeen. Edellinen ohjauskerta on jouduttu perumaan ohjaajan ylitsepääsemättömän esteen vuoksi. Yksi ryhmäläinen on poissa, toista odotellaan saapuvaksi. Hän jää kuitenkin puuttumaan. Sitoutuminen ryhmään ja sen työskentelyyn otetaan puheeksi samalla kun keskustellaan edellisen kerran peruuntumisesta. On ollut unohdusta, väsymystä, sairautta ja toisia sovittuja tapaamisia. Millaisia ajatuksia tämä herättää? Ryhmässä kuvataan mahdollista pettymystä peruutuksen sattuessa:

– Jos olisi jokin akuutti kriisi meneillään, että olisi oikein odottanut, että pääsee pamauttamaan tämän asian ryhmässä, jakamaan kaikille, niin silloin tuntuisi tosi kurjalta ja olisi pettynyt.

Ryhmän merkitys tiedostetaan ja mahdolliset poissaolot saavat ymmärrystä, kun keskustellaan jokaisen täysistä kalentereista. Pitäisikö ajankäytölle tehdä jotain? Ryhmäläiset miettivät opettajan ja työsuojeluvaltuutetun kiireistä työrytmiä ja tehtävänkuvan muuttumista. Joskus joudutaan toimimaan jopa omia periaatteita vastaan, jaksamaan, vaikka ratkaisuja ei löydy. Paljon asioita jää kesken. Huoli jaksamisesta kuuluu keskustelussa:

– Kun olin uusi, hoidin vaan homman. Minuun suhtauduttiin kuin pelinappulaan. Mutta nyt olen jo nimeltä tunnettu. Kun tuntee toisen ja toinen on läsnä, hommaan tulee lihaa luiden ympärille. Se lisää empatiaa ja antaa mahdollisuuden ajatella asiaa toisenkin kannalta.

– Mutta mitä sitten tehdään, jos tulee mieleen, ettei vaikeassa tilanteessa mikään auta?

– Miten sitten tulee itsensä kanssa toimeen ja säilyttää mahdollisuutensa toimia asiassa? Kun ei valmista tule, eikä ratkaisua...

Miten voi selvitä tällaisesta tilanteesta? Pulmallista kysymystä keskeneräisyyden sietämisestä ja hyväksymisestä pohditaan. Tarinankertoja miettii uutta suhtautumista:

– Ehkä käytännössä voisi pilkkoa ongelmaa, ja lähteä tekemään yhtä sen osaa. Jospa juttu olisi niin kuin tämä karvalankamatto tässä. Koko mattoa, sen jokaista lankaa, on mahdotonta kutoa kerralla. Mutta kuka sinulta sellaista vaatiikaan, tuhannen langan kutomista? Yksi kerrallaan, niin matto valmistuu.

Ryhmäläisten keskuudesta kuuluu oivallus:

– Voin tehdä vain oman osani. En voi hoitaa toisen työtä, vaikkei se toimisikaan. Minulla oikein näkyi valo, kun juteltiin tästä. Siis palautetaan asia sinne, minne se kuuluu, eikä kaikki häärätä kaikkien asioissa!

Kuudes kokoontuminen on viimeinen ohjauskerta ennen lopetuspäivällistä. Ryhmä on tehnyt matkaa leppoisasti yhdessä, ollut avoin ja halukas jakamaan kokemuksia. Soraääniä ja kritiikkiä ei juuri ole kuulunut. Muutama naseva kommentti antaa kuitenkin viitteitä muustakin. Ne saavat pohtimaan asiaa. Loukkaantumisen tunteita ei ole ollut havaittavissa. Teemaksi nousee tällä kertaa kompastuminen vuorovaikutuksessa. Muistellaan tilanteita, joissa vuorovaikutus ei ole toiminut. Näitä kuvataan piirtämällä. Esiin nousee voimattomuutta, ylilyöntejäkin:

– Annoin tulla suoraan työkaverille. Muut istuivat hiljaa. Jonkun oli pistettävä itsensä alttiiksi. Minä toivon, että tämä työkaveri myös ymmärsi, mitä tarkoitin, vaikka itki. Olen sitä mieltä, että sanon uudelleenkin jos tämä juttu toistuu. Esimiehenhän kyllä pitäisi olla hän, joka sanoo. Mutta jos hän ei muista, niin sanon.

– Keskustellaan palautteenanto- ja vastaanottokyvyistä ja erilaisista temperamenteista. Törmäyksiä ja kolareita sattuu, mutta ne pitää selvittää.

Toinen ryhmäläinen kertoo kuvastaan:

– Tässä on sooloilija työyhteisössä. Hänelle paistaa aina aurinko. Muille ei. Sitten kerran meni överiksi ja huusin niin, että koko opettajainhuone kaikui. Henkilö loukkaantui. Seuraavalla välitunnilla kyllä pyysin anteeksi. Oppitunti siinä välissä meni huonosti. Tämä oli minulle selvästi väärä tapa toimia. Vastaavassa tilanteessa kyllä miettsin, en huutaisi. Tai sitten voisin olla puuttumatta koko asiaan.

Ryhmä pohtii asiaa:

– Jotta työt hoituvat, ei kaikkea tarvitse kaivaa esiin. Toisin on tietty vaikka puolison kanssa. Mutta joskus täytyy sanoa, että nyt riitti.

– On kai aika sivistynyt työpersoonallisuus, joka tuohon pystyy. Joskus olisi varmaan ihan tervettä miettiä, mikä on minun työminäni, ja milloin liikutaan sellaisella alueella, että tämä ei enää kuulu työelämään.

Muidenkin mielestä ajatus on hyvä. Puhutaan reflektiosta, siitä mitä kukin on tehnyt tällä kertaa. Jospa jo työtilanteessa pystyisikin refleктоimaan! Aika kului liian nopeasti. Loppumusiikki jää soittamatta, eikä tällä kertaa kirjoiteta. Sanotaan vain, mitä on mielessä:

– Harmi, että tämä loppuu.

– Paljon tuli puhuttua, ja uutta näkemystä. Mistä vaan voi puhua.

– Kun muistaisi, että meitä on niin moneksi.

– Jotenkin kun malttaisi jossain tilanteissa. Olisipa edes vähän malttia.

– Täällä saa puhua, muttei tarvitse puhua. Sitä tämä on.

Seitsemännen kokoontumisen tapahtumapaikkana on viihtyisä ravintola. Yhteisen matkan jälkeen on mukavaa pysähtyä hyvän ruuan ääressä. Flunssa on kaatanut yhden ryhmäläisen vuoteeseen. Me muut syömme hyvin ja viihdymme yhdessä. Lähes samat roolit jatkuvat ruokapöydän ääressä kuin varsinaisissa työnohjausistunnoissa. Joku ottaa tapansa mukaan rohkeasti puheenvuoroja, toinen kuuntelee ja pohtii. Ryhmässä vallitsee selvä tutuus ja lämpö. Jotain näitä ihmisiä yhdistävää on syntynyt.

On kuitenkin aika päättää yhteinen taival ja lopettaa tämä prosessi tähän. Tapaamisten lukumäärä on ollut alusta asti selvä. Kiitän ohjajana ryhmäläisiä vielä kerran matkaseurasta, he minua ohjaamisesta ja mahdollisuudesta osallistua. Syntynyt yhteys tuo mukanaan haikeuden, mutta vain pienen. Ravintolan ovella vilkutetaan ja jokainen jatkaa omaan suuntaansa.

Palautteet – Matkapäiväkirjoja

Kokoontumisien aikana seurasin menetelmän toimivuutta, ryhmän tilanteita ja omaa kehittymistäni ohjaajana. Pidin omaa päiväkirjaa havainnoistani ja kokemuksistani. Taltioin nauhalle istunnot, jotka myöhemmin litteroin ja sitten tutkiskelin tarkemmin. Kiinnitin huomiota omiin kokemuksiini ja niiden herättämiin tuntemuksiin, mielikuviin ja ajatuksiin sekä siihen, mikä näyttäytyi tilanteissa yhteisesti jaettuna tunnekokemuksena. Viikon kuluttua seitsemännestä ohjauskerrasta jokainen ryhmäläinen sai mahdollisuuden kertoa palautekyselyssä kokemuksistaan. Näistä tein yhteenvedon. Päiväkirjavihkojen tekstit jäivät ryhmäläisten omiksi työkaluiksi. Edellä kuvatun materiaalin perusteella muodostin tavoitteiden valossa kokonaiskuvaa yhteisestä matkastamme.

Itse käytettyyn menetelmään ryhmäläiset olivat tyytyväisiä, vaikka kokemuksia verrata eri työtapoja oli vähän. Työskentelytavan myötään tuomaa reflektointia arvostettiin:

– Tapa oli ainakin itselleni helppo, sillä se ei edellytä viimeisteltyjä puheenvuoroja, vaan ajatuksia herää keskustelun kuluessa ja samalla tulee prosessoitua muiden ajatuksia. Tämä voi parhaimmillaan tuottaa ahaa-elämyksiä. Se saa pohtimaan syitä ja seurauksia sekä omaa osuutta asiaan.

– Koen tärkeäksi, että ajatuksia tulee sanottua ääneen. Ei välttämättä saada suoria vastauksia, mutta ihmettelyä, ajatusten palasia, joita toiset voivat täydentää tai sitten ei.

Omia kokemuksiani menetelmästä kuvasin merkinnöissäni:

– Kertominen ja toimiminen tuntuvat sopivilta tämän kaltaiseen työskentelyyn. Jokainen ryhmäläinen osallistuu, kyselee ja tarkentaa, antaa keskusteluun uusia näkökulmia ja ratkaisuehdotuksia. – Ja tuntuu pitävän toiminnasta!

Ryhmäläisten ja ohjaajan esiasteinen tuttuus ja sen vaikutus nousi palautteessa esille. Työskentely lähti sujumaan alusta alkaen, vaikka itse prosessia tunnusteltiin. Lyhyen työnohjausprosessin aikana ei vielä tutustuttu kovinkaan syvästi:

– Varsin nopeasti pääsimme samoille aaltopituuksille. Jokaisella taisi ainakin aluksi olla herkistytyt tutkain päällä, mutta kun alkuun päästiin, niin harvoin on puolitoistatuntinen kulunut näin nopeasti!

– Meistä muodostui ryhmä. Olemme oppineet tuntemaan toistemme työminää, mutta syvemmin emme ole tutustuneet. Loppua kohden intensiteetti kasvoi. Mitä jos tämä olisi jatkunut pitempään, 1–2 vuotta? Nyt käsitelimme pitkälti työyhteisöjen asioita. Jatkossa kuvaan olisi varmasti tullut enenevässä määrin myös oman työkäyttämisen reflektointia ja arviointia.

KerToi-menetelmään liittyviä toiminnallisista tuokioista pidettiin. Ne toivat vaihtelua työskentelyyn, vaikka alkukankeutta esiintyi:

– Tuokiot olivat piristäviä. Ehkä niissä tuli esille omia sisäisiä tuntemuksia. Teoreetikolle tämä oli aluksi vaikeaa, mutta ajan mittaan hetket toimivat hyvin ja rytmittivät työskentelyä. Joskus tuntui vaikealta valita, minkä kuvan, runon, ajatuksen tai esineen

valitsen, että se oikein kuvaisi ajatustani. Suhtaudun kai tähänkin liian tosissani.

Omat kokemukseni toiminnallisista tuokioista käyvät ilmi niiden merkityksen kuvailusta omassa päiväkirjassani:

– Toiminnalliset tuokiot tuntuvat hauskoilta, vaikka aluksi hämmensivät. Ne ovat jotenkin leikkilisiä, kuljettavat potkin odottamattomia ajatusten virtoja antavat uusia näkökulmia.

Jo alkukeskusteluissa tärkeiksi mainittuja kykyä kuunnella ja mahdollisuutta tulla kuulluksi arvostettiin myös palautteissa. Niissä kiitettiin tasa-arvoisesta keskustelusta:

– Jokainen käytti aktiivisesti puheenvuoroja ja se toi jatkuvasti uusia näkökulmia. Ryhmä toimii, kun jokainen voi kertoa avoimesti omista tuntemuksistaan. Jokainen sai ymmärtämystä asialleen.

– Meille opettajille on hyväksi oppia kuuntelemaan enemmän. Omassa ryhmässä on kuunneltu ja ymmärretty ihmeellisen hyvin. Ryhmän vetäjä on omalta osaltaan pitänyt siitä huolta. Keskustelu ei ole päässyt rönnyilemään.

Ryhmä oli asettanut ensimmäisellä kokoontumiskerralla omat tavoitteensa. Rauhallista keskustelua, vertaisuutta ja tukea toivottiin ja näitä tuntui löytyvän. Joitakin työskentelyä haittaavia tekijöitä kuitenkin ilmeni:

– Päästiin mielestäni tavoitteisiin, ihan kaikkiin. Kuten sanottua, tilanne itsessään oli miellyttävä. Oli oikeasti rentouttavaa siksi, ettei tarvinnut valmistella mitään, ei tarvinnut jännittää ja vastaukset olivat aina mukana, kunhan vain sai kakistettua ne ulos.

– Omalla kohdallani tuntui, että aika loppui. Jouduin olemaan pois tapaamisista.

– Kohdallani eivät toteutuneet kovinkaan hyvin. Tunteita ja ajatuksia heräsi ja istunnoissa oli kivaa porukkaa ja käsiteltiin mielenkiintoisia asioita. Vuosi on ollut minulle rankka ja tapaamiset tuntuivat ylimääräiseltä työltä, johon olin sitoutunut. Aikataulu osoittautui liian tiukaksi. Välillä olin tosi ahdistunut, välillä tuntui hyvältä ja järkevältä. Kun emme käsitelleet oman työpaikkani asioita tai en ollut niin tiukoilla muuten, tavoitteet onnistuivat paremmin.

Työnohjausprosessin jättämiä jälkiä, löytöjä ja oivalluksia puntaroitiin myös palautteessa. Omaa käyttäytymistä tuli pohdittua vielä palautteessakin. Näin jo prosessin alussa käynnistynyt reflektio jatkui. Työnohjauksen vaikutusta omaan työhön tulevaisuudessa oli vaikeaa arvioida. Maltti, yön yli nukkuminen, keskustelun verraton tärkeys ja monet pienet oivallukset – näiden toivottiin muistuvan mieleen ja vaikuttavan myöhemmin:

– Meillä on työelämästä paljon arvokasta tietoa, jolla on merkitystä myös muille kuin itselle. On asioita, joita voi oppia toisilta eikä niinkään kirjoista. Ja kääntäen: Minullakin on tietoa ja kokemusta, jota toiset voivat tarvita. Jopa arvostaa!

Pohdittaessa työnohjauksen merkitystä ja tarpeellisuutta ryhmäläiset totesivat kuin yhdestä suusta sen olevan hyvin tärkeää:

– Tällaisia työnohjausryhmiä pitäisi olla valtuutettujen kesken ihan yleisesti! Ja enemmän. Ei todellakaan tarvitse olla ongelmaa, ennen kuin työnohjausta tarvitaan. Se on tarpeellista yleisen jaksamisen kannaltakin!

– Erittäin tarpeellista jokaiselle työntekijälle! MIKSI TÄLLÄISEEN EI KOSKAAN TUNNU LÖYTYVÄN RESURSSIJA!?

– Työnohjausten pitäisi olla melkein pakollisia!

Jokainen sai kertoa palautteen myötä ajatuksiaan ohjaajan työskentelystä. Myös kodista ohjausten kokoontumispaikkana oli mahdollista sanoa sanansa:

- Työskentelysi arviointi on vaikeaa minulle, koska tunnen sinut muutenkin.
 - Olit oma itsesi, joka varmaan on tärkeä asia oman jaksamisesi kannalta. Olit suunnitellut tapaamiset, mutta osasit ottaa huomioon myös kunkin tapaamisen dynamiikan ja osasit hellittää suunnitelmiasi, jos tarvis.
 - Sait mielestäni kiireisen työpäivän olotilan rauhoittumaan niin, että jaksoi kuunnella ja paneutua myös muiden asioihin.
 - Oma koti ei ehkä paras ohjauspaikka, koska olet yhtäaikaan monessa roolissa: emäntänä, kaverina, työnohjaajana ja työsuojeluvalltuutettuna. Aikataulu pysyi mainiosti koossa siitä huolimatta
 - Välillä voisi ehkä kiinnittää ohjeiden antoon enemmän huomiota.
 - Otteesi parani koko ajan. Löysit sopivia sanoja tunnekuohuihin ja niiden ratkaisemiseen.
 - Ole edelleen Sinä – on paljon mukavampaa olla ryhmässä, jossa vetäjäkin on ihminen, jolla on mielipiteitä ja ajatuksia vaikka pääpaino on ryhmäläisten ajatuksilla ja keskustelulla.
- Omia kokemuksiani ohjaustyöskentelystä ja kasvustani siinä kuvaavat päiväkirjani muistiinpanot:
- Esiintyminen ohjaajana on prosessin alkupuolella epävarmaa: Oikeita sanoja pitää hakea. Kokemattomuus tuo mukanaan haparoinnin. Oman roolin muuttaminen tuttavasta työnohjaajaksi teettää työtä.
 - Kuuntelemisen sijasta puhun liikaa. Syvään juurtunut opettajuus näkyy ohjauksessa taipumuksena ohjata ja opettaa, pukea toisen kokemusta sanoiksi ja tulkita. Aivan kuin tietäisi jotain enemmän! Oma reflektointi on tärkeää koko ohjausprosessin ajan ja ohjaajana kiinnitän tietoisesti siihen huomiota.
 - Kysymysten muotoilu ja niiden saaminen avoimiksi ja hedelmällisiksi vaatii huomiota.
 - Kokoontumiskertojen lisääntymisen myötä osuuteni vähenee. Hyvä.
 - Joissain tilanteissa en tarvitse varsinaista kysymystä; voin heittää ilmaan lauseen, täkyn, johon osallistujat saattavat tarttua.
 - Kolbin kehä: omakohtainen kokemus > refleктоiva tarkastelu > teoreettinen tarkastelu > konkreettinen toiminta tuntuu toteutuvan ohjauksen rakenteena. Se on helppo ja ymmärrettävä tie seurattavaksi.
- Yleisiä kommentteja sai kukin ryhmäläinen kertoa palautteensa loppupuolella. Ohjauksen olisi suotu jatkuvan mutta jo koetustakin oltiin kiitollisia:
- Harmi, että loppui. Tapaamisten kiireettömyys ja asiallisuus oli upea kokemus.
 - Toivoisin vastaavaa työpaikoille ja ystävätapaamisiinkin.
 - Kuten edellä selitin, en itse kyennyt antamaan ihan parastani. Ehkä hyvä niin, koska se toi lisää haastetta sinulle ohjaajana. Työnohjaus itsessään on tärkeää ja arvokasta. Kiva, kun sain olla mukana!
 - Kiitoksia; jään kaipaamaan ryhmämme ohjaushetkiä, niitä olisi mukava jatkaa.
- Keväistä ja iloista tunnetta kuvaa paljon sisältävä lausahdus:
- Aurinko paistaa ja kadulla tuulee pohjoisesta, niin että hiekka narskuu hampaissa ja silmiä vetistää. Kesää kohti, kesää kohti!

Tuloksia – Mitä näin matkallani

Sekä työnohjaustapahtuman havaintojen että saadun palautteen mukaan ryhmäläiset

kokivat sekä itse työnohjauksen että käytettävän menetelmän myönteisesti. Suurelle vertailulle ei kuitenkaan ole pohjaa. Menetelmä toimi ja sopi viikkaille ja kertomaan halukkaille henkilöille hyvin. Ryhmässä kuulin myös lauseen "Meille tämä sopii, mutta entäs jos ei ryhmä koostuisikaan tällaisista puhumisen ammattilaisista?" Tällä matkaseurueella kertomista ja rohkeutta jakaa kokemuksia kyllä riitti. Toiminnalliset tuokiot olivat ryhmälle mieluisia; niitä jopa odotettiin. Sen sijaan päiväkirjamerkinnot ohjausten lopuksi tuntuivat joskus vaivaavan. Päiväkirjavihkoja en tapaamisten jälkeen katsonut. Ne olivat toimineet osana reflektointiprosessia ja jäivät jokaisen ryhmäläisen omiksi työvälineiksi. Ohjaajana tällainen ohjaustapa tuntui itselle sopivalta. Tietyn struktuurin noudattaminen tuo ryhmätyönohjaukseen ryhtiä. Menetelmä luo raamit, mutta antaa sopivasti vapautta toimia kulloisenkin tilanteen ja tarpeen mukaan.

Lyhyen, seitsemästä tapaamisesta koostuvan työnohjausprosessin aikana varsinasta ryhmän elinkaarta oli vaikeaa havaita. Aloitetaan, ihastutaan, toimitaan mielellään yhdessä, opitaan tuntemaan; näillä alueilla liikuttiin. Ymmärrys syvemmästä työskentelystä heräsi kuitenkin ryhmäläisten mielissä. "Jos jatkaisimme kauemmin, pääsisimme henkilökohtaisemmalle tasolle" toteaa joku. Viimeisempien kokoontumisten aikana uskallettiin jo olla kriittisempiä, ei vain vaieta kohteliaasti. Reflektiota ryhmän sisällä löytyi paljon. Ryhmäläiset peilasivat ilmiöitä alkuun hyvin yleisellä tasolla. Kokoontumisten kertyessä he siirtyivät pohtimaan enemmän joko omaa tai toisen ryhmäläisen käyttäytymistä. Uusia, vaihtoehtoisia näkökulmia ja ratkaisumahdollisuuksia etsittiin ja ehdotettiin. Tuntui, että toista haluttiin kuunnella. Toisenlaisten, itselle uusien käyttäytymismallien löytymiseen uskottiin ja niitä haluttiin kokeilla.

Omaa reflektointiani toteutin läpi koko tehtävän; juuri oma toimintanihan on ollut suurennuslasini alla. Itse on vaikeaa sanoa, miten kehityin kuuntelemisessa, mutta kiinnitin huomiota asiaan läpi koko prosessin. Vähensin tietoisesti osuuttani ohjailemiseen, tulkittamiseen, tietämiseen ja asioiden kokoamiseen toisten puolesta. Kehittyminen kuuntelijana oli ja on pysyvä tavoitteeni. Se olkoon tulos omalla kohdallani. Ryhmäläisten kuin yhdestä suusta esittämää mielipide työnohjauksen tärkeydestä ja tarpeellisuudesta niin opettajalle kuin työsuojeluvaltuutetullekin on merkittävä: Jokaisella opettajatyösuojeluvaltuutetulla pitäisi olla mahdollisuus työnohjaukseen. Eräs ryhmän jäsen puuskahtikin viimeisessä kokoontumisessamme:

– Jokaisen pitäisi saada meidän asemassamme työnohjausta, sen verran rankkaa on opetustyö, saati sitten SIINÄ SIVUSSA tehtävä työsuojeluvaltuutetun homma!

Pohdintaa – Matkamuiistoja

Tämäkertainen yhteinen matkamme, lyhytkestoinen työnohjausprosessi on ohi. Lähdimme kulkemaan joukolla, jossa keskinäinen tuttuus prosessin alussa vaihteli ventovieraasta ystävään. Vertaisuuden kokeminen sekä opettajana että työsuojeluvaltuutetuna auttoi tutustumisessa ja yhteisen tien löytämisessä. Matkanteko oli kevyttä, vaikka välillä upposimme syvällekin. Yritimme auttaa toisiamme.

Miten tuttuus vaikutti työnohjaukseen? Olisiko ohjaajan helpompaa pitää kiinni ammatillisesta otteesta vieraammassa ryhmässä? Työnohjaajan roolin säilyttäminen tällaisessa joukossa oli haastavaa. Tuttuus ja lämpö houkuttelivat vähentämään etäisyyttä ja astumaan ulos ohjaajan ja ohjattavan roolista. Ongelman tiedostaminen auttoi. En-

nestään tunteminen otettiin yhdessä käsiteltäväksi, tunnistivathan jotkut ryhmän jäsenistäkin tilanteen.

Koti työnohjauspaikkana herätti itsessäni ajatuksia; ryhmäläiset eivät niinkään kiinnittäneet asiaan huomiota. Ratkaisu helpotti työtäni. Kiireisessä aikataulussa pysyminen olisi saattanut olla vaikeaa; nyt istuntoon voi valmistautua hyvissä ajoin. Kahvit ja syötävät, tilan ja materiaalit saattoi valmistella etukäteen. Ryhmäläiset saivat kiiruhtaa töistään "valmiiseen pöytään". Uhkana oli kyläilemisentunne, joka väistämättä oli läsnä. Kahden tilan käyttäminen, syöminen toisaalla ja varsinainen kokoontuminen toisaalla, olivat istuntojen rakenteelle tärkeitä. Siirtyminen tapahtui fyysisesti tuttavien tapaamisesta työnohjaukseen. Ohjaajan ja ohjattavien rooleihin siirtyminen oli helpompaa, samoin työotteiden säilyttäminen. Oman kodin käyttäminen työtilana ei liene suositeltavaa pitemmän päälle, ellei ole erillistä työtilaa työnohjausta varten.

Minunlaiselleni työnohjaajalle KerToi-menetelmä osoittautui toimivaksi. Se rakensi ikään kuin sillan opettajan ja työnohjaajan roolien välille. Opettaja on tottunut hallitsemaan tilanteita ja viemään niitä eteenpäin. Hän näyttää tien. KerToi-menetelmässä jonkinlainen maastontuntemus rauhoitti minua opettajatyönohjaajana, ovathan toiminnalliset menetelmät tuttuja opetustyöstä. Työnohjaajuutta menetelmä toi niiden ainutkertaisten tarinoiden kuuntelemisen myötä, joita ryhmäläiset kertovat. On kuunneltava ja annettava kertomusten viedä. Olennaisen havaitseminen ja sen esiin nostaminen ovat työnohjaamista.

Jokaisella ryhmällä ja ryhmäläisellä on oma kertomuksensa ja elämäntarinansa. Mitenhän joku matkatovereistani tarinaamme kertoisi? Mitä sanoisi se, joka kulkiessa enemmänkin tarkkailee maastoa ja katselee maisemia, tai se, joka etsii rohkeasti uusia teitä läpi tuntemattomien seutujen? Entä se, joka on tottunut odottamaan ja vaikenemaan? Kertaako hän kuitenkin hiljaa mielessään matkan tapahtumia? Maisemat, tunnelmat ja kokemukset jäävät omanlaisinaan jokaisen mieliin. Kuuden ihmisen erilaisuus tällä matkalla nousi rikkaudeksi ja auttoi näkemään sellaista, mikä yksin olisi saattanut jäädä huomaamatta. Matka oli mielenkiintoinen ja haastava, työläskin. Reitti ja tapahtumat muotoutuivat matkan edetessä. Kanssakulkijat näyttivät toisilleen tietä tarinoita kertoessaan ja valaisivat sitä jakaessaan kokemuksiaan. Välillä polku oli kivinen, mäet raskaita, pilvet kävivät uhkaaviksi. Toisinaan taas aurinko paistoi, taivas oli korkealla, askel oli kevyt. Nöyryys muutosten edessä on hyväksyttävä, samoin keskeneräisyys. Kuljimme yhdessä kappaleen matkaa. Kokemuksesta tuli arvokas ja ainutlaatuinen. Jokainen matkatoverini ansaitsee suuret kiitokseni kulkemisesta kansani ja ihailuni taidosta olla läsnä. Ja matka jatkuu.

Lähteet

- Estola, E., Kaunisto, S-L., Keski-Filppula, U., Syrjäjä, L. & Uitto, M. 2007. Lupa puhua – kertomisen voima arjessa ja työssä. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Siren, A. 2009. Työnohjaajakoulutuksen luentomateriaali Ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.
- McLeod, J. 1998. An introduction to counseling. Buckingham, Philadelphia: Open University Press.
- Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen – ohjausteorian kehittäjä. Helsinki: Palmenia.

- Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologinen kustannus.
- Rauste-von Wright, M-L. & von Wright, J. 1997. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY
- Rauste-von Wright, M-L. 1997. Opettaja tienhaarassa – konstruktivismia käytännössä. Juva: WSOY
- VirtuaaliAMK. 2009. Opiskelumateriaali Päihdetyön lähtökohdat ja haasteet. [verkkodokumentti] [Viitattu 8.3.2009]. Saatavissa: <http://www.amk.fi/opintojakso/0407016/1138352400309/1157026947138/1157030182944/1157031482048.html>

Ullmanilainen uniryhmämenetelmä työnohjauksen yhtenä välineenä

Taina Suvila

Artikkelissa tarkastellaan ullmanilaista uniryhmämenetelmää, jota kutsutaan myös kokempohjaiseksi uniryhmämenetelmäksi. Kokempohjainen tässä tarkoittaa, että uniryhmä tuottaa unennäkijälle materiaalin ilman auktoriteetteja. Ullmanin luoma unen avaamisen menetelmä käydään systeemisesti läpi uni-istunnon kuluessa. Tunteet ilmentyvät unikuviksi pukeutuneina vertauskuvina, joita unennäkijän on yleensä vaikea ymmärtää. Unennäkijä poimii unta avattaessa itselleen tärkeitä merkityksiä ryhmän tuottamasta materiaalista. Unennäkijä saa yhteyden sellaiseen itsensä osaan, jota hän ei aiemmin ole tunnistanut. Tällöin tapahtuu eheytymistä, kokonaisemmaksi tulemistä. Uniryhmätyöskentelyä voidaan hyödyntää myös työnohjauksessa. Sen avulla tuetaan ohjattavien henkilökohtaista kasvua ja itsen reflektointia. Arjen väsyttämät työntekijät myös virkistyvät yhteisestä intuitiivisesta jakamisesta. Tässä artikkelissa kuvataan työnohjattavien kokemuksia oman unen avaamisesta ja sen vaikutuksesta. Samalla mietitään, miten unet lisäävät itsetuntemusta. Työnohjattavien vastauksissa kuvaillaan omia kokemuksia, jotka sanoitetaan melko väljästi: on vaikea sanoittaa uutta kokemusta ja niiden herättämiä tunteita.

Avainsanat: uniryhmämenetelmä, unennäkijä, unen avaaminen, eheytyminen, työnohjaus.

Johdanto

Olen elänyt unikuvien keskellä usean vuoden ajan osallistuen ullmanilaiseen uniryhmään. Ryhmämme on avannut Ullmanin kokempohjaisella menetelmällä kymmeniä unia ja luonut unen avaamiseen alitajunnan työskentelystä kiinnostuneen turvallisen piirin. Unen kuvamaailma avaa ikkunoita tunnemaailmaan. Menetelmää olen käyttänyt työnohjauksessa ohjattavien tutustuttamiseksi omaan sisäiseen maailmaansa.

Tässä artikkelissa pohditaan sitä, miten unet lisäävät itsetuntemusta. Samalla esitellään psykiatri Montague Ullmanin luoma uniryhmätyöskentelyn menetelmä sekä havainnoidaan unen vertauskuvallisuutta sekä kokempohjaisesta uniryhmämenetelmästä. Lisäksi läpikäydään uniryhmätyöskentelyn käyttöä työnohjauksessa sekä aineiston hankintaa, tuloksia ja johtopäätöksiä. Artikkelissa käytän työnohjausryhmän jäsenistä ilmaisuja ohjattava tai unennäkijä.

Ullmanin idea unen käytöstä

Uniryhmämenetelmän on luonut yhdysvaltalainen psykiatri Montague Ullman (1916–2008). Jo 1960-luvulla hän työskenteli unilaboratoriossaan keskittyen unitelepatian tutkimiseen. Myöhemmin hän paneutui kehittämään unen avaamisen menetelmää, josta hänet nykyään tunnetaan. Aiemmin unen maailma oli Freudin aloittamana psykiatrien tulkintojen työmaa. Ullmanin mielestä kuitenkin jokainen voi oppia unen avaamista,

unen tulkinta ei kuulu vain asiantuntijoille. Hänen systemisesti etenevän menetelmänsä avulla uni avataan ryhmässä. Unen avaamisessa unennäkijä alkaa havainnoida itseään ja tunteitaan ryhmän tuottaman materiaalin avulla. Toisten keskustelua kuunnellen hän pyrkii poimimaan itselleen tärkeitä oivalluksia omasta unestaan. Tunteet näyttäytyvät unissa kuvina, unikuvinä. Uni ilmentää tarkasti, nopeasti ja täysin totuudenmukaisesti unennäkijän tunnekokemuksia. Uni ei koskaan valehtele. Ullmanin menetelmää voi kutsua omakohtaisen oivaltamisen menetelmäksi.

Ullman toimi ahkerana uniryhmätyöskentelyn kouluttajana ympäri läntistä maailmaa. Työskennellessään Ruotsissa, hän opetti psykiatriksi kouluttautuvia menetelmänsä käyttöön. Myöhemmin oppilaat perustivat Drömgruppsforumin (1990), joka levittää tietoa unityöskentelystä ja kouluttaa uniryhmäohjaajia. Psykiatri Markku Siivola toi ullmanilaisen menetelmän Suomeen tutustuttuaan Ullmaniin Ruotsissa 1980-luvulla. Heidän yhteistyönsä alku ilmentyi yhteisesti nähdyssä enneudessa, jonka sisältö toteutui vuosia myöhemmin. Siivola on pitkään kouluttanut uniryhmäohjaajia, kirjoittanut artikkeleita ja kirjan Unien opissa – uni itseymmärryksen palveluksessa (2008). Siivola on 2003 aloittanut Suomen Uniryhmäforumin (Surf), joka toimii aktiivisesti tiedonvälityksessä ja toiminnan kehittämisessä. Vuosittain Surf järjestää kiinnostuneille kaksi uniryhmätapaamista. Lisäksi Surfin internet-sivuilla tiedotetaan toiminnasta ja Ullmanin elämäntyöhön liittyvistä tilaisuuksista sekä kotimaassa että ulkomailla. (Suomen uniryhmäforum 2009, Drömgruppsforum 2009.)

Unen vertauskuvat

Unikuivat heijastavat omaa itseä. Ihmiset ovat oppineet ilmaisemaan tunteensa ja ajatuksensa vertauskuvin. Tämä näkyy kuvataiteissa, runoudessa, kirjallisuudessa – ja unissa. Unennäkijä on alitajuinen taiteilija ja tietoinen suhteessa luomaansa työhön. Unennäkijän ei kuitenkaan ole helppoa ymmärtää unensa kuvia. Tähän kuvan tulkinnan vaikeuteen Ullmanin uniryhmätyöskentely tuo menetelmän unen avaamiseksi ja ymmärtämiseksi. Kuviossa 1 on esitetty Ullmanin havainnoimaa valvevertauskuvien ja unen vertauskuvien ilmentymiä ja yhteisiä piirteitä.

VERTAUSKUVAT		
VALVEVERTAUSKUVAT	UNIVERTAUSKUVAT	YHTEISET PIIRTEET
<ul style="list-style-type: none"> • Sanallinen muoto • Tunnettu merkitys välittömästi ilmeinen • Hyväksytty kommunikaatio-muoto • Tietoisesti muovailtu • Alttiina tietoiselle manipulaatiolle 	<ul style="list-style-type: none"> • Kuvallinen muoto • Tuntematon merkitys – hämäävä ja epätavallinen • Outo ja yksityinen kieli • Tiedottomasti koottu • Armottoman rehellinen • Usein hylätty 	<ul style="list-style-type: none"> • Vertauskuvat luodaan tarpeesta välittää tunteita • Tarpeen syyt: • Tunteiden voimakkuus ja vaikutus • Tunteiden hienosyisyys, monimutkaisuus ja epätavallisuus • Vertauskuvan päämäärä: tunteiden havaitseminen ja tunnistaminen

KUVIO 1. Valvevertauskuvien ja univertauskuvien ilmentymät ja niiden yhteiset piirteet (Ullman & Zimmerman, 1982, 81).

Uniryhmämenetelmä

Uniryhmäistuntoon kuluu aikaa noin kaksi ja puoli tuntia. Tuona aikana tutkitaan vain yhtä unta. Ullmanin prosessin mukaan toimivaa ryhmää kutsutaan kokemuspohjaiseksi tai kokemukselliseksi uniryhmäksi. Tämä tarkoittaa, että uniryhmä ei tuo käsittelytilanteeseen ulkopuolisia teorioita tai auktoriteettien käsityksiä. Ryhmän tuottaman materiaalin avulla unennäköijä kokee uudella tavalla henkilökohtaiset elämyksensä ja oivalluksensa, jotka auttavat häntä ymmärtämään unensa luonnetta.

Kokemuksellinen uniryhmä todentaa Ullmanin keskeisiä ajatuksia: Unet osoittavat vertauskuvallisessa muodossa unennäköijän elämästä totuuksia, jotka voidaan saattaa myös unennäköijän valvetilan ulottuville. Jos unennäköijä muistaa unensa, hän on valmis kohtaamaan sen sisältämän informaation. Kohtaamisen vaikutus on parantava, sillä unennäköijä saa yhteyden sellaiseen itsensä osaan, jota hän ei ole ennen selkeästi tunnistanut. Tällöin tapahtuu eheytymistä, kokonaisemmaksi tulemistä. Uni on henkilökohtaista kommunikaatiota unennäköijälle itselleen, mutta unen on tultava jaetuksi useamman ihmisen kesken todellistua kesken parhaiten.

I A	Unennäköijä kertoo unensa, ei mitään sen ulkopuolelta.
I B	Ryhmä selventää lisäkysymyksiin epäselväksi jääneitä unen kohtia.
II A	Ryhmä ottaa unen omakseen.
II B	Ryhmä eläytyy unen tunteisiin ja vertauskuviin.
III A	Unennäköijän vapaamuotoinen reaktio.
III B	Unennäköijän ja ryhmän dialogi.
1	Tunnejänteiden etsintä unta edeltävästä päivästä.
2	Unen toisto.
3	Yhdistävät projektiot; orkestrointi.
IV	Unennäköijän lisäkommentit unesta seuraavalla kokoontumiskerralla.

KUVIO 2. Uniryhmäprosessin kulku (Siivola 2002).

Uniryhmän prosessikuvaus (kuvio 2) esittää työskentelyn rungon, jonka mukaisesti ryhmätilanteessa edetään. Prosessin kaikki vaiheet ovat tarpeellisia ja ne käydään systemaattisesti, vaihe vaiheelta läpi uniryhmäistunnon aikana. Prosessi toimii suojakehikkona, jonka sisällä uni saa mahdollisuuden kasvaa täyteen ilmaisuunsa. Menetelmä rajaa keskustelun vain uniprosessiin, eikä sen aikana keskustella muusta. Uniryhmäistunnon kaavio ja jaottelu on Ullmanin luoma ja edelleen käytössä.

Uniryhmän käyttö työnohjauksessa

”Kun aidosti kuuntelee toista, niin leipiintymisen vaara vähenee ja työstä tulee ainutkertaisempaa. – Kuulluksi tuleminen on harvinaista ja kaikki tarvitsevat sitä kokemusta.” (Siivola)

Työnohjauksessa unta tai uniryhmätyöskentelyä on käytetty ohjattavien reflektoinnin ja itsetuntemuksen kasvattamisen välineenä. Unien käsittely rikastuttaa ammattitaitoa kehittämällä kommunikaatiota ja kasvattaen itsetuntemusta. Työntekijä oppii uniryhmässä myös kuuntelemisen taitoa. Tiedollinen työnohjaus lisää ammatillista osaamista, joka usein siirtyy vanhemmalta nuoremmalle. Ymmärryksellinen työnohjaus taas lisää henkistä jaksamista ja parantaa työn laatua. Unia tutkiva työnohjausryhmä käyttää näitä tiedollisia ja ymmärryksellisiä elementtejä. Ryhmän intuitiivista osaamista käyttämällä päästään välittömien elämysten alueelle, joiden kautta ihminen tulee ihmiselle ymmärretyksi. Näin rutiinien väsyttämät työntekijät virkistyvät yhteisestä jakamisesta.

Menetelmät

Työnohjausryhmässä olleet neljä ohjattavaa tutustuivat ensikertaa kokemukselliseen uniryhmätyöskentelyyn. Kukin ryhmän jäsen sai työnohjauksen kuluessa yhden uniryhmäistunnon oman unensa avaamiseksi.

Ohjattavien kokemuksista koottu kuvaileva aineisto on kerätty uniryhmäistuntojen jälkeen. Aineiston hankinnan menetelmänä on ollut kahteen kysymykseen vastaaminen kirjallisesti. Ensimmäisessä vastauksessa ohjattavat kuvailivat tunteitaan ja ajatuksiaan unensa avaamisen jälkeen. Toiseksi ohjattavat vastasivat kysymykseen Miten unet lisäävät itsetuntemusta? Määrällisesti ja ajallisestikin vähäisen uniryhmätyöskentelykokemuksen kautta ryhmä tuotti rohkeasti materiaalia unennäköjälle. Unennäköjän roolissa ollessaan kukin ryhmän jäsen ilmaisi puheenvuoroissaan ja vastauksissaan monenlaisia tilanteissa läsnä olleita tunteita.

Kokemukset

Unennäköjien tunnekokemukset unensa avaamisen jälkeen:

- Odottava ilmapiiri, hämmentävää, vaivaantunut olo oman itsen kanssa.
- Jännittynyt ja utelias olo, kiusallinenkin, hyvä, avautunut, hieman hämmennyntynyt.
- Herätti uusia lähestymissuuntia uneen.
- Mielenkiintoista, hirveen kevyt olo, illan ajan hyvä tunto.

Edelleen unen avaamiseen liittyviä ajatuksia kuvailtiin:

– Erittäin mielenkiintoista mitä merkityksiä muut löysivät unestani ja miten osa tapahtumista tuli kauempaa menneisyydestä ja osa oli juuri elettyä.

– Unen avaus herätti laajempaa tulkintaa unen tapahtumista. Unessa oleva yksittäinen henkilö kuvasi kokonaisia tapahtumia. Unessa olevat tilat ja tunnelmat avautuivat asioiksi, esim. sotkuinen huone kuvasi elämäntilanteen moninaisuutta.

– Hämmentävää miten unelle löytyi yhteys tapahtuneisiin asioihin, joita ei itse olisi välttämättä oivaltanut.

– Oli hieman kiusallinen olo, kun toiset kyselivät. Unen avaamispäivänä lopuksi oli kuitenkin hyvä, avautunut ehkä hieman hämmentävä olo. Seuraavalla kerralla tunsin, että olin ymmärtänyt unen avaamisen pohjalta itsestäni uutta, samoin käytöksestäni.

– Tunne jää unesta päällimmäiseksi. Itseluottamus, usko itseensä, uskoa omaan intuitioon.

– Miksi en pue sanoiksi ajatuksiani ja toiveitani? Sitä vaan olettaa, että muut tietää. Merkittäviä tunnekokemuksia kuvasi kaksi vastaajaa. Tällöin unennäköjä on ymmärtänyt

unikuvien olevan osa häntä ja kuvaavan hänen elämäntilannettaan tarkasti ja luovasti. Tällainen kokemus on minää eheyttävä.

– Helpotus, hyvä olo.

– Kun lähdin kotiin minulla oli hyvin kevyt ja rauhallinen olo kuin olisin terapiassa käynyt - vaikka en koskaan ole.

Kysymykseen miten unet lisäävät itsetuntemusta ryhmän jäsenet vastasivat:

– Uni tuo esille syvällä sisimmässä olevia tunteita, pelkoja, onnistumisen tunteita.

Yllättäviä asioita itsestä tulee esiin – samoin tunnistettavia. Oman toiminnan selkeyttämistä tietyissä tilanteissa.

– Unen avaamisen jälkeen tiedostin itsessäni tiettyjä piirteitä ja ne ymmärrettyäni olen oppinut kääntämään asioita positiiviseksi, vahvuudeksi. Näin ollen se on tuonut itsetuntemusta. Lisännyt myös itsensä tarkastelua.

– Unen tulkinta on lisännyt omaa itsevarmuutta/epävarmuutta, lisännyt uskoa omaan tulkintaan asioista. Lisännyt luottamusta omiin tuntemuksiin.

Vastauksissa käytettiin ilmaisuja, jotka kuvaavat itsen hyväksymistä ja itseän tai omaan intuitioon luottamista. Ryhmäläiset, itseään havainnoiden, löysivät runsaasti tunteita ja kokemuksia, joita uniryhmätyöskentely heille avasi. Vastauksissa kerrottiin pääosin positiivisia kokemuksia. Niukemmin ilmaistiin pelon kokemusta ja epävarmuutta. Monet ilmaukset olivat väljästi sanoitettuja, mikä kuvastanee unen kokemisen haurautta: ei itsekään ymmärrä kaikkea unestaan.

Johtopäätökset

Aineiston kuvailun pohjalta voidaan todeta, että uniryhmätyöskentely työnohjauksessa auttaa ohjattavia jäsentämään sekä sisäisiä kysymyksiään että henkilökohtaisen elämänsä kysymyksiä. Ohjattavat tekivät tutkimusmatkan itsen havainnoiden omia tunteitaan ja reflektoiden minäänsä. Ohjattavien sisäisen maailman kysymykset nousivat merkittäviksi. Vaikka sisäisen maailman kysymykset eivät liity työhön – työtunteiden kokemiseen tai työyhteisön käyttäytymiseen – näyttää uniryhmätyöskentely edistävän ohjattavien kykyä käsitellä tunteita ja myös työn aiheuttamaa tunnekuormaa. Uni ei esitä ratkaisua eikä paljasta sisältöään helposti. Kuitenkin tapahtumien näkeminen unessa on mielestäni edellytys sille, että voi siirtyä oman elämäntilanteen peilaamiseen ja ratkaisun tai oivalluksen löytymiseen.

Työnohjauksen eräänä välineenä ullmanilainen uniryhmätyöskentely auttaa ohjattavaa nopeasti ymmärtämään omaa elämäntilannettaan, havainnoimaan tunteitaan ja oivaltamaan jotain merkittävää omasta itsestä. Unityöskentely auttaa omalta osaltaan avaamaan niitä tunnelukkoja, jotka ihmisen kokonaisvaltaisessa olemuksessa estävät toimivaa vuorovaikutusta sekä työ- että yksityiselämässä. Uniryhmän avulla koettu ja tietoiseksi tullut oivallus voi siirtyä ohjattavan sisäiseen maailmaan ja sen kautta työn maailmaan. Kokemus oman itsensä syvällisestä oivaltamisesta voi ilmentyä ohjattavan lisääntyneenä työhyvinvointina ja työssäjaksamisena.

Lähteet

- Drömgruppsforum 2009. Ruotsin uniryhmäforumin sivut [verkkodokumentti]. [Viitattu 21.3.2009]. Saatavissa: <http://w+ww.drömgruppsforum.org.se>.
- Siivola, M.1998. Uni tuttu tuntematon. [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.3.2009]. Saatavissa: <http://www.netlife.fi/users/msiivola/uni/uni-tutt.html>.
- Siivola, M. 2003. Tiedon sanat, ymmärryksen kuvat. Ymmärryksellisen ryhmätyön-ohjauksen erityispiirteitä. Suomen lääkärilehti 5/2003 vsk 58.
- Siivola, M. 2008. Unien opissa. Unet itseymmärryksen palveluksessa. Helsinki: Kirjapaja.
- Suomen uniryhmäforum 2009 [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.2.2009]. Saatavissa: <http://siivola.org/surf/>.
- Ullman, M. & Zimmerman, N. 1982. Paljastavat unet. Hämeenlinna: Karisto.

Merkityksellinen tulevaisuus – voimaannuttava TM-työnohjausmenetelmä

Sari Luttinen & Tuija Nevala

Merkityksellinen tulevaisuus – Voimaannuttava TM -työnohjausmenetelmä on meidän kahden työnohjaaja-verkostokonsultin kehittämistyön tuloksena syntynyt uudenlainen menetelmä työyhteisöjen dialogisuuden ja innovaatioiden esille saamiseksi. Tähän uudenlaiseen työnohjausmenetelmään yhdistimme ennakointialogimenetelmistä tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaverin, logoterapeuttisen ja ratkaisukeskeisen teoriaa sekä toiminnallisuutta. Onnistuimme kytkemään nämä erilaiset viitekehykset menetelmäksi, joka tuo tukea työelämässä oleviin muutostaasteisiin.

TM-työnohjausmenetelmä on menetelmä, johon olemme yhdistäneet koulustamme ja työkokemustamme. Lähdimme ideoimaan miten voisimme syventää ja yhdistää ennakointialogia sekä työnohjausprosessia. TM-työnohjausmenetelmä on työyhteisön kanssa toteutettu matka yhteisen aidon suunnitelman laatimiseksi. Menetelmä sai nimensä päiväkodin henkilökunnalle tekemämme kokeiluprosessin aikana. Artikkelissa avaamme TM-yhteisötyönohjauksen prosessin toteutuskohtaisesti. TM-yhteisötyönohjaus koostuu kolmesta eri kokoontumiskerrasta ja päättyy vuoden kuluttua pidettävään seuranta TM-yhteisötyönohjaukseen.

Kehittämistyössämme tarkastelimme prosessia työnohjattavien ja työnohjaajien kokemuksien perusteella. Kysymyksiksi nousivat: Miten TM-työnohjausmenetelmä tukee työntekijöitä osallistumaan, vaikuttamaan ja sitoutumaan yhteiseen varhaiskasvatussuunnitelmaan laatimiseen? Analysoimme ryhmän suullisia ja kirjallisia palautteita, suunnittelupalaverien kirjallisia tuotoksia sekä ulkopuolisen havainnoinnin ja omien reflektointien avulla prosessin ja menetelmän sisältöä. Kokeilun aikana työyhteisö tunsi voimaantuvansa ja koki tämän menetelmän merkityksen työtä tukevana prosessina.

Avainsanat: dialogisuus, ennakointialogit, logofilosofia, merkityksellisyys, työnohjaus

Lähtökohta

Kun muutama vuosi sitten lähdimme kumpikin tahoillemme työnohjaajakoulutukseen täydentämään työnohjaajataitojamme, emme voineet aavistaa mihin matkamme johdaisi. Huomasimme koulutuksissamme, kuinka viitekehyksenä sekä logoterapeuttinen että ratkaisukeskeinen työnohjausmenetelmä tukevat työnohjaajan vastuullista ja ihmisläheistä työtä.

Samanaikaisesti työnohjaajakoulutuksen kanssa opiskelimme verkostokonsultiksi Sosiaali- ja terveysalan kehittämisskeskuksessa (Stakes, nykyisin Terveiden ja hyvinvoinnin laitos, THL). Verkostokonsultit ovat ennakointialogien eli selkeyttävien verkostopalaverien vetäjiä. Koulutusprosessi kesti 1,5 vuotta.

Verkostokonsulttikoulutukseen liittyen käytimme työssämme niin asiakas- kuin suunnitteluennakointialogiakini, joiden totesimme toimivan myös hyvänä kehityspro-

sessin käynnistäjänä. Ennakointidialogista menetelmää ja vaikuttavuutta on tutkittu paljon myös käytännön kokemusten kautta. Sekä asiakas- että suunnittelupalaverien vaikuttavuus on todettu kokemuksen ja tutkimuksen kautta toimiviksi ja toiveikkuutta herättäviksi menetelmiksi. Koimme, että dialogin syntymistä voidaan tukea ennakointidialogilla ja sen kautta työyhteisö tai yksittäinen työntekijä saa aidon kokemisen kuu-

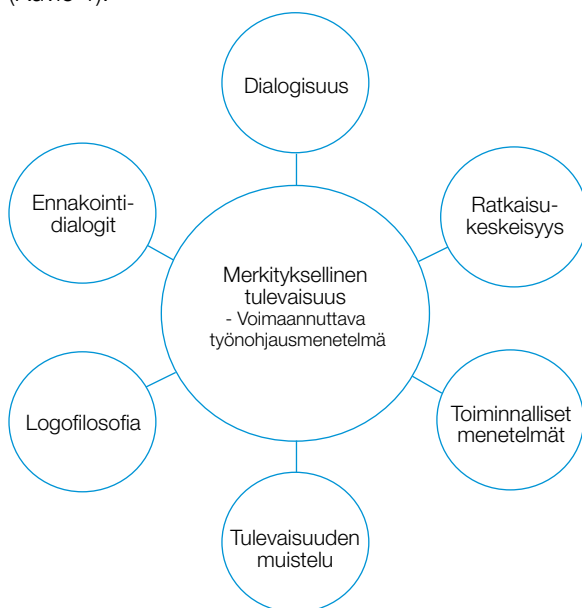
Pulmana voi olla myös, että työyhteisössä yritetään määritellä yhteistä ongelmaa.

luksi tulemisesta. Toiminnalliset menetelmät yhdessä tukivat myös aidon dialogin syntymistä.

Kokemuksemme mukaan työyhteisön tavallinenkin suunnittelupalaveri voi mennä lukkoon. Helposti työyhteisössä aletaan määritellä suhteita: kuka on pätevin tilanteen määrittelijä? Pulmana voi olla myös, että työyhteisössä yritetään määritellä yhteistä ongelmaa. Sellaista ei välttämättä ole olemassakaan, vaan kullakin työyhteisön työntekijällä on omat ongelmansa ja hän katsoo pulmiaan oman perustehtävänsä kautta. Usein niin sanottu rivityöntekijä ei saa tuoda omaa asiantuntijuuttaan ja kokemustaan esille eikä etenkään vaikuttaa tuleviin suunnitelmiin omaa työtään koskien. TM-työnohjausmenetelmä sopii hyvin tilanteisiin, joissa ollaan käynnistämässä organisaation tai työn muutosprosessia tai laatimassa yhteisön yhteistä suunnitelmaa.

Peruspilarit

TM-yhteistyönohjauksen merkitykselliset osa-alueet rakentuvat dialogisuudesta, logofilosofiasta, ratkaisukeskeisestä lähestymistavasta ja toiminnallisista menetelmistä (Kuvio 1).



KUVIO 1. TM-yhteistyönohjauksen merkitykselliset osa-alueet

Dialogisuus. Onnistuneessa työnohjauksessa luodaan dialoginen tila, jossa ei tiedetä ennalta, mitä toiset ajattelevat, sanovat tai tarkoittavat. Vuorovaikutuksessa, puheessa

ja sisäisessä dialogissa syntyy jatkuvasti uusia tilanteita, jotka sitovat osapuolet hetkeksi toisiinsa sekä jäsentävät vuorovaikutusta ja kokemuksia. Sisäisissä dialogeissaan vuoropuheluun osalliset sovittavat keskustelussa syntyneitä vaikutelmia omiin kokemuksiinsa. Dialogisessa tilassa jokainen puhuu omasta näkökulmastaan mutta niin, että omilla teoilla on seuraamuksia läsnä oleville, muille ja itselle. (Totro 2007, 89–94.)

Ennakointidialogit eli selkeyttävät verkostopalaverit ovat keinoja toteuttaa erilaisten verkostojen yhteisiä palavereita niin, että osanottajat löytävät tapoja koordinoita yhteistoimintaansa. Ennakkodialogit ovat asiakaslähtöisiä, erilaisissa verkostoissa dialogin avulla ratkaisuja etsiviä ja menneisyyden sijasta tulevaisuuteen suuntautuvia yhteistyöpalavereita. Ennakkodialogit ovat työskentelytapa, joka edellyttää käsiteltävään asiaan nähden ulkopuolisia verkostokonsultteja. Ulkopuolisten vetäjien vetämällä vuoropuhelulla, dialogilla, haetaan yhteistyöhön uutta ymmärrystä, uusia vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia toimia. (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006.)

Tulevaisuuden muistelu on yksi ennakkointidialogimenetelmä. Se on vuoropuhelumenetelmä, jossa katsotaan tulevaisuuteen. Hyvä tulevaisuus luo perustan keskustelulle ja yhteisen toiminnan suunnittelulle. Tulevaisuuden muistelu -suunnittelupalaverissa on kolme peruskysymystä:

1. Vuosi on kulunut ja toimintasuunnitelma/ohjelma/strategia on valmis. Mikä Sinua siinä erityisesti ilahduttaa? Mitkä ovat suunnitelman painopisteet? Mistä suunnitelmaa erityisesti kiitetään? Ketkä kiittävät?
2. Mikä sinua suunnitelman valmisteluprosessissa erityisesti ilahdutti? Mitä itse teit suunnitelman hyväksi? Onko jokin teko josta olet erityisen ylpeä (vaikka salaisesti)? Saitko jostakin tukea, mistä/millaista?
3. Mistä olit huolissasi ”siltoin vuosi sitten” tämän suunnitelman valmistumisen suhteen ja mikä sai huolesi vähenemään? (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006.)

Logoterapian filosofiset peruspilarit ovat tahdonvapaus, tarkoituksen tahto ja elämäntarkoitus. Logoterapia sanalla ymmärretään sekä logoterapeuttisia työskentelymenetelmiä että niiden teoreettista perustaa. Työnohjauksessamme logoterapeuttinen lähestymistapa ottaa huomioon myönteisen ihmiskuvan. Ihmisen kyky tahtoa, tehdä valintoja, kantaa vastuunsa ja kasvaa henkisesti on ohjaustyössä koko ajan mukana punaisena lankana ihmistä arvostavan asenteen ohessa. Sen avulla työnohjaaja ohjaa osallistujia, vastuun ottamisen lisäksi, etsimään uusia näkö- ja/tai tulokulmia suhteessa omaan työhön ja yhteisön jäsenenä toimimiseen. (Frankl 2005, 31.)

Ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa keskitytään työyhteisöjen ongelmien sijaan yhdessä valittujen ratkaisujen suunnitteluun ja toimenpiteiden toteuttamiseen. Ratkaisukeskeisyydellä työnohjauksessa tarkoitamme luottamuksellista, tasavertaista yhteistyösuhdetta, jossa etsitään työelämän pulmatilanteisiin ratkaisuja. Työhön liittyvät pulmat ovat haasteita, jotka ratkeavat parhaiten suuntautumalla tulevaisuuteen. Pulmien ratkaisemisessa hyödynnetään yksilöiden ja organisaatioiden omia voimavaroja ja ideoita. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2004.)

Toiminnallisilla menetelmillä pyrimme luomaan leppoisan, toisiaan arvostavan tunnelman, vapauttamaan ajatuksia ja parantamaan keskinäisen vuorovaikutuksen tasoa. Menetelmät, esimerkiksi toiminnalliset harjoitukset, toimivat lämmittelyinä. Ne lisäävät työyhteisössä turvallisuutta ja virittävät toimintaa työskentelyn kohteena olevaan asiaan. Onnistunut virittäytyminen luo hyvän pohjan käsiteltävälle asialle, koska työyhteisön jäsenet pääsevät tilanteeseen vapautunein ajatuksin ja tuntein. Toiminnalli-

set menetelmät ovat tilanteeseen nähden ainutkertaisia, asiakokonaisuuteen mietittyjä ja ne antavat osallistujille mahdollisuuden avartaa omaa mieltään sekä tutustua muihin osallistujiin.

Työnohjauksen teoriaperusteet ovat vaihdelleet ajan myötä ja siksi työnohjaukselle ei ole muodostunut itsenäistä teoreettista perustaa. Työnohjauksemme tavoitteena on tukea ohjattavan omaehtoista kasvua. Työnohjaus on kokemuksen kautta tapahtuvaa oppimista omasta itsestään ja työstään. Näkemyksemme mukaan työnohjauksen ytimenä on reflektion ja dialogin kautta tapahtuva kokemuksellinen oppiminen.

TM-työnohjausmenetelmä

Tavoitteenamme TM-työnohjauksessa oli eri osapuolten vastuun- ja työnjaon selkiyttäminen ja konkreettinen suunnitelma työyhteisölle. Työnohjauksessamme tutkittiin omia toimintamahdollisuuksia, etsittiin sopivaa tukea ja kerrottiin omista huolista. Näin saimme aikaan toimivan suunnitelman, jossa uskottava toiveikkuus voitiin rakentaa

Saimme aikaan toimivan suunnitelman, jossa uskottava toiveikkuus voitiin rakentaa omien tekosten pohjalta.

omien tekosten pohjalta. Laadimme yhteistyössä suunnitelmaa, jossa työntekijän osallisuus ja vaikuttavuus oman merkityksellisen osaamisen kautta olivat vahvasti mukana. Ulkopuoliset vuoropuhelun vetäjät eli työnohjaaja-verkostokonsultit johtivat palaverin kulkua kysymyksillä. TM-työnohjausmenetelmä toteutui osittain strukturoidulla dialogisella vuoropuhelurakenteella. Dialogisella rakenteel-

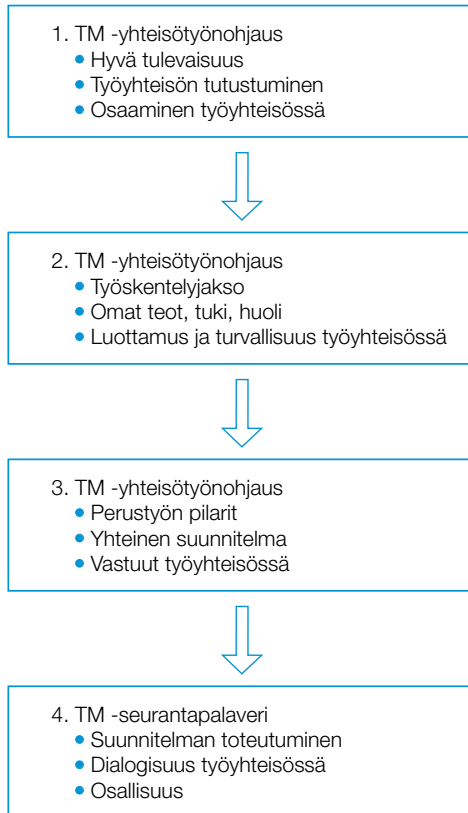
la varmistimme, että työnohjauksen aikana jokainen osallistuja tuli kuulluksi ja pystyi vaikuttamaan yhteiseen työntulevaisuuteen.

Dialogisessa voimaannuttavassa TM-työnohjauksissa toiveikkuuden myönteisen kehän käynnistäjänä on tulevaisuuden tapahtumien positiivinen ennakointi. TM-työnohjausmenetelmä tukee työntekijöiden omaa toimintaa ja vahvistaa voimavaroja, mitä kutsutaan valtaistumiseksi. Luottamus työyhteisön sosiaalisissa suhteissa kuvaa sosiaalista pääomaa.

Haasteellisinta TM-työnohjauksessa oli ensimmäisellä ja toisella kerralla toteutettu tulevaisuuden muistelu -menetelmän toteutus. Tarkemmin sanottuna se, miten työnohjaavilta onnistuu tulevaisuuteen meno ja tulevaisuudessa pysyminen. Tulevaisuuden muistelun ideana on myönteisellä tulevaisuuskuvalle auttaa osallistujia kertomaan ne ajatukset, jotka ovat jo läsnä nykyhetkessä. Menetelmässä tehtävät kysymykset auttoivat osallistujaa ajattelemaan ääneen tulevaisuutta koskevia toiveitaan ja huoliaan. Jokainen osallistuja näkee, kuulee ja muistaa asioita eri tavoin. Oman näkökulman miettiminen ja muiden osallistujien ajatuksien kuuleminen rikastuttavat ja auttavat yhteisen tulevaisuuden luomisessa. (Eriksson, Arnkil & Rautava, 2006.)

TM-yhteisötyönohjauksen prosessi

Kuviossa 2 kuvataan TM-yhteisötyönohjauksen prosessi. Tämä prosessin kuvaus käydään tapauskohtaisesti läpi, jolloin se on helpompi hahmottaa ja sisäistää.



KUVIO 2. TM-yhteisötyönohjauksen prosessikuvaus

TM-yhteisötyönohjauksemme toteutui erään päiväkodin henkilöstön kanssa. Päiväkodin henkilöstä kokeiluun pääsivät osallistumaan vakinaisessa työsuhteessa olevat. Osallistuva henkilöstö koostui päiväkodinjohtajasta, lastentarhanopettajista, lastenhoitajista ja siistijästä, yhteensä 13 henkilöä.

TM-yhteisötyönohjausprosessin alkuun panevana voimana olivat erilaiset henkilöstö- ja toimintamuutokset päiväkodissa. Päiväkodin yhteisen suunnitelman aikaansaamiseksi johtaja katsoi tämän kehittämämme menetelmän tukevan suunnitelman tekoa, työntekijöiden tutustumista toisiinsa ja arjen työn toteutumista. Päiväkodinjohtaja oli TM-yhteisötyönohjauksen tilaaja. Kun tilaisuus oli ensimmäinen laatuaan, päätimme yhdessä esimiehen kanssa, että me laadimme osallistujille kutsukirjeen. TM-yhteisötyönohjatukset tapahtuivat erillisessä tilassa, joka varattiin tietoisesti muualta kuin päiväkodista. Aikaa yhdellä kerralla oli varattu kolme tuntia.

1 TM-yhteisötyönohjaus: Hyvä tulevaisuus – Työyhteisön tutustuminen – Osaaminen työyhteisössä

TM-yhteisötyönohjauksen tarkoituksena oli yhdessä laatia päiväkodin oma varhaiskasvatussuunnitelma ja sen kautta tarkastella myös talon yhteisiä pelisääntöjä.

Osallistujien ja ohjaajien tutustuminen ja esittäytyminen tapahtui janan avulla. Pysimme työnohjat-tavia asettautumaan aikajanelle (1 kk–12 v.) sen mukaan, kuinka monta vuotta he ovat kyseisessä päiväkodissa työskennelleet. Työnohjauksen tunnelman, ryhmäytymisen ja dialogisuuden kannalta oli tärkeää, että jokainen sai vuorollaan kertoa itsestään ja työhistoriastaan.

Kävimme osallistujien kanssa lyhyesti läpi TM-yhteisötyönohjausmenetelmän sisällön ja etenemisen kulun. Avasimme osallistujille, mitä dialogisuus merkitsee: strukturoitua vuoropuhelumenetelmää, jossa puhuminen ja kuuntelu erotetaan toisistaan. Koska toisen puhetta ei saa siinä keskeyttää eikä kommentoida, jää kuulijalle aikaa myös omaan sisäiseen dialogiin. Lisäksi painotimme sitoutumista kaikkiin kolmeen TM-yhteisötyönohjaukseen ja sovimme tapaamisiin yhteiset pelisäännöt.

TM-yhteisötyönohjauksen työnohjaustilanteessa toimimme työparina. Työnohjaajina hyödynsimme työpariutta. Kun siirryimme menetelmässä verkostokonsulttivaiheeseen, vaihdoin roolia haastattelijan/ohjaajan ja kirjaajaan välillä sopivin väliajoin. Kirjaajan tärkeä tehtävä oli dokumentoida osallistujien kertomaa fläppipaperille.

Työnohjattavat päättivät tulevaisuuden aikajanan kohdan olevan perjantai 13.2.2009. Aloitimme tulevaisuuteen virittäytymisen musiikin ja pienen johdannon avulla. Toiminnallisen tulevaisuuteen nostamisen jälkeen pysyimme työnohjattavia miettimään pareittain seuraavia kysymyksiä. Nyt on perjantai 13.2.2009 ja päiväkodin toimintasuunnitelma on toiminnassa: Mistä olet henkilökohtaisesti iloinen toimintasuunnitelmassa? Mikä asia toimintasuunnitelmassa on sinulle tärkeä? Keneltä olette saaneet kiitosta toimintasuunnitelmasta?

Haastatteluvaiheessa parit saivat valita, kumpi heistä tulee haastatteluun ja kumpi täydentää. Haastattelu aloitetaan aina suorittavasta tahosta. Viimeisenä haastatellaan esimiehet. Verkostokonsultti haastatteli kunkin parin vuorollaan ja muut osallistujat saivat kuunnella hänen puhettaan, joka mahdollisti oman sisäisen dialogin toista kuunnellussa. Kirjuri kirjasi avainsanoja fläppipaperille. Työnohjauksen keinoin tarkentavilla kysymyksillä kertasimme hyvän tulevaisuuden fläppien avulla. Tämän tapaamiskerran tuotos on seuraavan tapaamiskerran työskentelyn pohjana.

Tavoitteena oli myös vahvistaa erilaisen osaamisen merkitystä sekä tehdä se näkyväksi työyhteisössä. Käytimme hyödyksemme Kiireenkesytyksen tosiroolikortteja, joita käytimme eräänlaisina osaamiskortteina. Jokainen osallistuja valitsi kortin, joka parhaiten kertoi hänen omasta vahvuudestaan työssään ja miten se näkyi työyhteisössä. Samoilla kriteereillä he valitsivat osaamiskortin vieressä istuvalle työkaverille.

2 TM-yhteisötyönohjaus: Työskentelyjakso – Omat teot, tuki, huoli – Luottamus ja turvallisuus työyhteisössä

Toinen TM-yhteisötyönohjaustapaaminen oli kuukauden kuluttua ensimmäisestä tapaamisesta. Aluksi kertasimme osallistujien kanssa työskentelyn tavoitteen.

Toiminnallinen menetelmä esittely- ja tutustumiskierroksella toteutettiin niin, että osallistujat asettuivat aikajanelle (0–6v.) sen iän kohdalle, josta muistivat lapsuudestaan turvallisen paikan tai ihmisen. Samalla piti miettiä, miksi se tuntui turvalliselta. Muistelun apuna käytettiin pikkuesineitä. Valitsimme tämän menetelmän sen vuoksi, että edellisellä kerralla oli yhdeksi hyväksi tulevaisuuden näkökulmaksi noussut lapsilähtöisyys. Halusimme tällä menetelmällä tuoda osallistujien kesken jaettaviksi työntekijän lapsuudesta sellaisen omakohtaisen muiston, jossa hän koki olevansa turvassa.

Janan jälkeen kävimme yhteisesti läpi TM-yhteistyönohjauksen aikataulun ja toteutuksen sekä jaoimme työnohjattavat työpareiksi. Tämän jälkeen pala-simme takaisin hyvään tulevaisuuteen ja kertaisimme edellisen kerran tuotoksen sisällöt mielikuva- ja rentoutusharjoitteen aikana. Lähdimme muistelemaan tulevaisuutta ja pyysimme työnohjattavia miettimään pareittain seuraavia kysy-myksiä: Mistä teosta tai teoista, näin jälkikäteen ajatellen, olet henkilökohtaisesti erityisen tyytyväinen – mitä teit suunnitelman valmistumiseksi? Miten se näkyy työssäsi? Mistä sait tukea? Millaista tukea? Oliko sinulla vuosi sitten huolia tai huoli tämän toimintasuunnitelman suhteen? Mikä sai huolesi vähenemään?

Parit saivat hetken aikaa keskustella keskenään kysymys kerrallaan. Sen jälkeen purimme keskustelut niin, että toinen parista tuli verkostokonsultin haastateltavaksi ja kirjuri kirjasi vastaukset fläppipaperille. Toinen parista sai lopuksi vielä täydentää vastauksia. Näin saimme kaikille osallistujille rauhallisen tilaisuuden moninäkökulmaiseen dialogiin. Tarkoituksena on saada esiin kaikkien oma ääni, näkökulma ja erityisesti omat teot, tuottaa näkyville vaihtoehtoja ja saada aineksia dialogille seuraavalle työskentelyn pohjaksi. Työnohjauksellisessa osiossa nousi esiin luottamus ja turvallisuus työyhteisössä. Työyhteisön hyvä yhteistyö edellyttää keskinäistä luottamusta. Avoimuus tiedon ja ideoitten jakamisessa on tärkeää. Tässä työnohjausmallissa toteutimme avoimuutta dialogisuuden kautta.

Tapaamiskerran lopuksi teimme tuoleista ringin. Osallistujista puolet istui tuoleilla ja puolet asettui seisomaan istujien tuolien taakse. Istujat laittoivat silmät kiinni ja alkoivat nauttia rentouttavasta musiikista ja hieronnasta. Näytimme vihreää lappua, joka oli merkki kävelemisestä. Punaisen lapun aikana hierottiin kohdalle osuneen istujan niskaa ja hartioita. Toiminnallisen harjoitteen jälkeen kävimme palautekeskustelua: miltä eri kosketukset olivat tuntuneet, oliko turvallinen olo ja miten pystyi luottamaan toiseen silmien ollessa kiinni? Lopuksi kukin valitsi Sagolek-korteista kortin, jonka avulla kertoi oman palautteen tästä työnohjauskerrasta.

Kolmannessa TM-yhteistyönohjauksessa laadimme yhteisen suunnitelman kahden muun tapaamisen tuotosten perusteella.

3 TM-yhteistyönohjaus: Perustyön pilarit – Yhteinen suunnitelma – Vastuut työyhteisössä

Toiminnallinen työnohjausosuus toteutettiin esittely- ja tutustumiskierroksella tällä kertaa ringissä istumalla ja heittä-mällä palloa toinen toiselle. Pallon saatuaan jokainen esitteli itsensä ja kertoi: Mitkä kaksi tärkeää asiaa minulla on omassa perustyössäni? Vastaukset kirjattiin ylös fläppipapereille.

Lähdimme työstämään päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmaa Learning cafe -työskentelyn avulla. Olimme laittaneet kolmelle pöydälle tarjolle kahvia ja pientä pur-

tavaa sekä edellisen kerran koosteet: 1. pöytä: Omat teot ja lisäykset, 2. pöytä: Tuki ja lisäykset ja 3. pöytä: Askeleet ja aikataulu suunnitelman laatimiseen. Jaoin osallistajat kolmeen ryhmään. Kukin ryhmä työskenteli yhden asian (pöydän) äärellä 10 minuuttia ja sitten ryhmät vaihtoivat pöytää sekä pohdittavaa teemaa. Työntekijät valitsivat edellisistä tuotoksista tärkeimmät asiat, jotka ehdottomasti halusivat huomioidavan yhteisessä suunnitelmassa. He saivat myös lisätä uusia asioita.

Ryhmätyöskentelyn jälkeen aloimme työstää päiväkodin varhaiskasvatuksen toteutussuunnitelmaa. Learning cafe -työskentely purettiin käymällä läpi pöytien fläppipaperit. Työnohjaajina teimme lyhyen yhteenvedon ja sen jälkeen päiväkodin johtaja kertoi omat johtopäätöksensä ja teemat. Tarkistimme, olivatko muut samaa mieltä etenemisestä.

Päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelmaan kirjattiin aikataulu sekä mitä tehdään, kuka tekee ja milloin tekee mitään tämän vuoden aikana varhaiskasvatussuunnitelman laatimiseen liittyvässä prosessissa. Suunnitelman tekovaiheessa mietittiin myös, tarvitaanko osallistujien kokoontumista pienemmissä ryhmissä lähiaikoina uudelleen. Sovittiin myös seurantapalaverin ajankohta tammikuulle 2009. Tapaamisen loppupuolella annoimme puheenvuoron palaverin tilanneelle esi-miehelle. Hän vielä vahvisti miten jatkossa edetään.

Tapaaminen päättyi palautelomakkeen täyttämiseen. Osallistajat täyttivät Verkostokonsulttien käsikirjassa (Eriksson, Arnkil & Rautava 2006) olevan palautelomakkeen. Näin saimme kerättyä osallistujien arviointia TM-työnohjausmenetelmän toimivuudesta.

4 TM-seurantapalaveri: Suunnitelman toteutuminen – Dialogisuus työyhteisössä – Osallisuus

Neljännessä tapaamisessa tammikuussa 2009 kartoitimme varhaiskasvatus-suunnitelman tämän hetken tilanteen ja laadimme yhdessä osallistujien kanssa toimintasuunnitelman työn loppuun saattamiseksi. Paikalla olivat aiemmin mukana olleista kaikkinen, jotka vielä työskentelevät päiväkodissa. Tilaaja, eli päiväkodin johtaja, kertoi miksi olemme jälleen yhdessä koolla sekä lyhyesti tämänhetkisestä tilanteesta. Sen jälkeen palautimme mieliin edellisten TM-yhteistyötyönohjauskertojen tapahtumia yhteenvedon avulla. Kertasimme lyhyesti edellisen kerran teemat, peruskysymykset ja tuotokset.

Asioiden palattua mieliin aloimme virittäytyä tämän päivän aiheeseen. Virittäytymisen tapahtui jälleen toiminnallisella menetelmällä. Kaikki osallistajat asettuivat janalle numeroille 0–10 kertomaan oman arvionsa siitä, missä vaiheessa varhaiskasvatussuunnitelma on ja miten kukin kokee osallistumisensa suunnitelman laatimisessa. Asettautuessaan janalle jokainen miettii ensin yksin miksi asettautui kyseiseen numeroon ja sen jälkeen vaihdetaan ajatuksia yhdessä samaan numeroon tai lähelle asettautuneen kanssa. Tämä jälkeen kysyimme: Miksi ei asettautunut yhtä numeroa suurempaan? Miksi ei asettautunut yhtä numeroa pienempään? Vastaukset kirjattiin fläppipaperille niin, että siinä näkyi, kuka mihinkin numeroon asettautui ja minkä vuoksi.

Jaoin työnohjattavat kaksi kolmen hengen ryhmään ja yhden neljän hengen ryhmään. Olimme asettaneet kolmelle pöydälle fläppipaperit, tussit ja päiväkodin varhaiskasvatussuunnitelman aikataulun, joka oli laadittu vuosi sitten. Ryhmät saivat rauhassa lukea tämän tekstin, ja sitten esitimme kolme kysymystä yhden kerrallaan:

1. Mistä haluat kiittää itseäsi? Missä olette onnistuneet?
2. Onko jotain huolestuttavaa kehitystä ilmennyt varhaiskasvatussuunnitelman tekemisessä?
3. Mitä nyt kannattaa tehdä? Mitä itse erityisesti voit tehdä?

Ryhmien tuotokset käsiteltiin kysymyksittäin ja halutessaan ryhmä sai vielä tuotoksen purkuvaiheessa lisätä paperille asioita. Ryhmien tuotosten jälkeen kokosimme yhdessä jatkotoimenpiteet ja sovimme miten ne toteutetaan ja kuka minkin vaiheen tekee. TM-seurantapalaveri päätettiin siihen, että jokainen osallistuja sai miettiä henkilökohtaisen arvioinnin jananumeroinnin avulla sitä, miltä varhaiskasvatussuunnitelman toteutuminen vaikuttaa nyt, tämän tilaisuuden jälkeen.

Merkitykset työntekijälle

TM-yhteistyönohjaajissa voitiin tarkastella asiaan osallistujien omien palautteiden kautta, mitä merkitystä osallistuminen itse kullekin antoi. Työntekijä koki tulleen kuulluksi ja hänellä oli myös riittävä mahdollisuus kuulla muiden ajatukset TM-työnohjaajissa. Jokaisella oli yksilöllinen tapa reagoida ryhmässä. Tärkeäksi nousi kunkin itsetunnon vahvistaminen kuulluksi tulemisen kautta. Työntekijät kokivat myös saaneensa uutta ymmärrystä siitä, mitä eri osallistujat ajattelevat asioista. Myös omat ajatukset selkeytyivät. Tulevaisuuden muistelussa on lähtökohtana: luodaan mielikuva omasta, paremmasta tulevaisuudesta. Yleensä kukaan ei halua luoda itselleen huonoa tulevaisuutta. Myönteisyys lisää aina myös voimavaroja ja voimavaraistunut ihminen löytää paremmin ratkaisuja tai keinoja ratkaisuihin. Ratkaisukeskeisessä asenteessa on kyse ongelman muuntamisesta tavoitteeksi. Molemmat suunnat tukivat TM-työnohjausmenetelmää.

Työntekijän oman osaamisen arvostaminen on usein asennekysymys. Miten työntekijä näkee oman työelämänsä: valintojensa, ratkaisujensa ja tulevaisuutensa merkityksen työyhteisössä. Työnohjaajien avulla työnohjaaja voi mahdollistaa tämän asenteen näkyväksi tulemisen kysymysten, kirjaamisen ja kertaamisen avulla. Kirjaaminen edistää omalta osaltaan sekä työnohjaajan työtä että työyhteisön kehittämisprosessia. Palautteiden mukaan työntekijät kokivat, että myös heidän ajatuksiinsa, osaamistaan ja ehdotuksiaan otettiin huomioon suunnitelmaa laatiessa. Myös uudet vaihtoehdot tai mahdollisuudet omaan toimintaan oli havaittu.

Merkitykset työyhteisölle

– Enemmän ehkä yhteistyöhakuista. Jouduttiin kuuntelemaan toisiamme ja saimme myös hyvin oman äänen kuuluviin.

– Täysin sitoutunut, prosessissa edetään, työntekijöiden perustehtävä hahmotettu, fokuksessa. Dialogisuus työyhteisössämme on kasvanut.

TM-yhteistyönohjaajissa halusimme antaa työyhteisölle yhteisen kokemuksen ja mahdollisuuden kuulla puolueettomasti myös työkavereitaan. Työyhteisö suuntasi menetelmän avulla katseensa tulevaisuuteen, jossa jokainen kohtaaminen on mahdollista ja tulevaisuus liittyi työyhteisön arkeen ja arjen työ kokonaisvaltaiseen tarkasteluun. Työntekijän ei tarvitse esittää omaa mielipidettään tai ratkaisuehdotusta, vaan hän voi rakentaa omaa todellisuudenkuvaansa uudestaan.

TM-yhteistyönohjaukseen luotiin kunnioittava, tasavertainen ja turvallinen ilmapiiri,

joka mahdollisti vuoropuhelun, jossa työntekijät ajattelevat yhdessä ja jossa on olemassa monia näkökulmia, eikä kukaan ole väärässä. Painopiste on vuorokuuntelussa. Omaa kantaa pidetään vain askeleena kohti uutta ymmärrystä. Lopputuloksena oli kaikille jotain uutta – niin työnohjaajalle kuin työnohjattavalle. Yhteisvastuullisuus ja yhteisen tavoitteen saavuttaminen rakentui helposti yhteisen jatkosuunnitelman avulla. TM-työnohjausmenetelmän avulla henkilökunta löysi omien tekojensa merkityksen suunnitelmaan ja arjen työhön nähden.

Seurantapalaverin ryhmätyöskentely ja ryhmätyöntulokset vahvistivat työyhteisön yhteisen työn merkitystä. Syntyi käytännöllinen suunnitelma, johon jokainen pystyi sitoutumaan ja löytämään suunnitelmasta oman tehtäväkenttensä. Työntekijät päättivät suunnitelman selkeyttämiseksi ja ajan tasalla pitämiseksi perustaa kirjoittajaryhmän. Työyhteisössä koettiin keskustelutaitojen kehittymistä ja myös tunnistettiin prosessissa oleminen – sekä varhaiskasvatussuunnitelman että kunkin työntekijän oma prosessi. Keskusteluihin oli työyhteisössä varattu suunnitelmallisesti aikoja, jotka olivat lisänneet henkilökunnan keskinäistä vuoropuhelua ja avoimuutta yhteistyöhön. Päiväkodin henkilökunta oli myös saanut hyvää palautetta juuri keskustelutaidoista myös ulkopuoliselta kouluttajalta, esimieheltä ja lasten vanhemmilta. Oman työyhteisön tuki tuli näkyväksi. Työntekijät kertoivat arjen tilanteista, joissa he olivat auttaneet toinen toisiansa sekä kokeneet, että avun pyytäminen oli tullut helpommaksi.

Merkitykset työnohjaajalle

Kehittämämme TM-työnohjausmalli antoi kokemuksen prosessimaisesta ja strukturoidusta työskentelystä. Prosessi jakautui neljään eri vaiheeseen, jossa kussakin keskityttiin prosessin yhteen vaiheeseen ja viimeisessä seurantavaiheessa työnohjaajan avustuksella arvioitiin yhteisesti tilanne. Dialoginen työnohjauksen kokemus vahvisti oman vuorovaikutustaidon muotoutumista ja onnistumista rakentamaan prosessimaisesti yhteistä ymmärrystä tutkittavasta asiasta. TM-työnohjausmalli antoi siihen turvalliset rajat ja tuki prosessin etenemistä.

Dialoginen kanssakäyminen tapahtui työnohjaajien johdattelemana TM-työnohjausmallin peruskysymyksillä. Dialogi oli erityisen hyvä keino tuoda ajattelu näkyville haasteiden vastaanottamisen kannalta turvallisessa ympäristössä. Kun työnohjaajat antoivat hiljaiselle tiedolle ja intuitiiviselle ymmärtämiselle tilaa, syntyi aidosti toista ihmistä kuunteleva tilanne.

Työnohjaajina meidän täytyi rohkeasti heittäytyä itsekkin tilanteeseen.

Onnistuminen työnohjaajana vaati aitoa läsnäoloa ja kuuntelemisen taitoa. Työnohjaajina meidän täytyi rohkeasti heittäytyä itsekkin tilanteeseen. TM-työnohjausmenetelmä itsessään kantoi ja aukaisi tulevaisuuden tulokulmallaan mahdollisuuden muutosprosessiin ratkaisukeskeisellä tavalla kohti tavoitetta. Reflektointi ja oman toiminnan muuntelu vuorovaikutuksessa saadun tiedon ja palautteen pohjalta on selkeämpää, kun on strukturoitu malli apuna työnohjaajan työskentelyssä. Työnohjaajan tehtävänä on tukea osallistujien eläytymistä hyvään tulevaisuuteen koko tulevaisuuden muisteluvaiheen ajan. Parhaiten se tapahtuu huolehtimalla omasta eläytymisestä ja puhettavasta. Jos työnohjatavien aikamuodot horjuvat, siitä ei tarvitse tehdä numeroa. Työnohjaajina me ohjasimme eläytymistä esimerkiksi toistamalla joitain osia puhujan puheesta preesens-muotoisina. Tulevaisuuteen nostamisen tavoissa vain työnohjaajan mielikuvitus asettaa rajoja.

Loppusanat

Ollaksemme luottamusta herättäviä työnhajajia, meidän on rohjettava laittaa itsemme likoon. Uskomme sen tarkoittavan yksilöä arvostavan ihmiskäsityksen lisäksi sitä, että otamme kaikki taitomme käyttöön tehdessämme tätä arvokasta työtä. Uuden työnhajausmallin kehittäminen ja käyttäminen vahvistivat tiedostamaan omat rajamme sekä uskallusta pyytää erilaisten kysymysten kautta lisää tietoa työntekijältä.

TM-yhteisötyönohjaus rakentuu siitä, miten me yhdessä muistellen luomme hyvää tulevaisuutta. Kehittämämme menetelmän rakenteesta muodostuu toiminnan selkäranka eli selkeys ja voimavara, jonka avulla voimme kasvattaa itsessämme epävarmuuden sietoa. Halusimme kuvata prosessikuvion hyvin menetelmäkohtaisesti. Näin sitä olisi helppo hyödyntää muidenkin työnhajajien käytössä joko kokonaisuutena tai osin.

Kehittämämme TM-työnohjausmenetelmä antoi vahvan kokemuksen prosessimaisesta työskentelystä. Prosessi jakautui neljään eri vaiheeseen, jossa kussakin keskityttiin prosessin yhteen vaiheeseen ja viimeisessä seurantavaiheessa työnhajajan avustuksella arvioitiin yhteisesti tilanne. Käytäntö osoitti, että TM-työnohjausmenetelmä tukee työntekijöitä osallistumaan, vaikuttamaan ja sitoutumaan yhteiseen suunnitelmaan laatimiseen. Kiitämme työnohjausprosessissa mukana ollutta päiväkodin henkilökuntaa siitä, että he lähtivät rohkean ennakkoluulottomasti meidän kanssamme tälle matkalle. Tämän rohkeuden ja ennakkoluulottomuuden tuloksena päiväkotiin syntyy toimiva varhaiskasvatussuunnitelma sekä ohjekirja päiväkodin pelisäännöistä.

Lähteet

- Eriksson, E., Arnkil, T. & Rautava, M. 2006. Ennakointidialogit huolenvyöhykkeillä. Verkostokonsultin käsikirja – ohjeita verkostomaiseen työhön. Helsinki: Stakes.
- Eriksson, E. & Pyhäjoki, J. 2007. Huolen vyöhykkeistö ja työmenetelmät dialogisuuden edistäminen. Helsinki: Stakes.
- Erämaja, T., Heinola, K., Heinola, K. & Hoverfält, R. ym. 2005. Tie toivoon ja tarkoitukseen. Logoterapian perusteita. Helsinki: Kirjapaja.
- Frankl, V. E. 1986. Tarkoituksellinen elämä. Toinen painos 1997. Helsinki: Otava.
- Frankl, V. E. 2005. Logoterapia – avain mielekkääseen elämään. Helsinki: Lyhytterapia-instituutti.
- Katajainen, A., Lipponen, K. & Litovaara, A. 2004. Voimavarat käyttöön. Helsinki: Duodecim.
- Kokko, R. & Koskimies, M. 2007. Ennakointidialogit työmuotona. Dialogisten verkostopalaverien välitön palaute. Helsinki: Stakes.
- Kokko, R-L. 2006. Tulevaisuuden muistelu. Ennakointidialogit asiakkaiden kokema. Helsinki: Stakes.
- Mattila, A. S. 2006. Näkökulman vaihtamisen taito. Helsinki: WSOY.
- Mönkkönen, K. 2007. Vuorovaikutus. Dialoginen asiakastyö. Helsinki: Edita.
- Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. ohjausteorian kehittäely. Helsinki: Helsingin yliopiston tutkimus- ja koulutuskeskus Palmenia.

- Seikkula, J. & Arnkil, T. 2005. Dialoginen verkostotyö. Helsinki: Tammi.
- Takanen, T. 2005. Voimaantuva työyhteisö – miten luomme tulevaisuutta. Helsinki: Sun Innovations.
- Totro, T. 2007. Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Oulu: Suomen työnohjaajat ry.

Oppimistyylien merkitys työnohjauksen toiminnallisissa menetelmissä

Outi Mäkelä

Artikkelini pohjautuu kehittämistehtävään, jossa selvitin, onko oppimistyyleillä merkitystä toiminnallisuuteen. Samoin etsin vastausta siihen, mikä vaikutus oppimistyyleillä on toiminnallisuudesta koettuun hyötyyn ja minkä tyyliset menetelmät voisivat sopia minkä tyylisille oppijoille. Pohdin myös sitä, miten toiminnallisuus mielletään soveltuvaaksi työelämän kehittämis- ja Tykypäiviin, osastokokouksiin tai muihin vastaaviin tilaisuuksiin. Teetätin seitsemälle työnohjattavalleni Kolbin oppimistyylijaotteluun perustuvan oppimistyylytестin ja kyselyn toiminnallisista menetelmistä. Vertasin ohjattavieni oppimistyylejä suhteessa kokemuksiin ja mielipiteisiin toiminnallisista menetelmistä.

Työni pohjana käytän oppimisteorioista kognitiivista ja kokemuksellista oppimisteoriaa, reflektiota, oppimistyylejä Kolbin luokituksen mukaan ja toiminnallisia menetelmiä. Nämä antavat pohjan työni johtavalle ajatukselle siitä, että työnohjattavieni aiempaa kognitiivista oppimista voisi syventää kokemuksellisella oppimisella ja reflektion kautta tuottaa kokemuksellisesta oppimisesta heille uutta käyttöteoriaa.

Tuloksissa kuvataan auki ohjattavieni oppimistyylejä ja heidän kokemuksiaan ja mielipiteitään työnohjauksistunnoissamme käytetyistä toiminnallisista menetelmistä. Tässä työnohjauksryhmässä oltiin toiminnallisten menetelmien käyttöön pääosin tyytyväisiä oppimistyylistä riippumatta ja ne koettiin myös hyödyllisiksi oman työnohjauksen kannalta. Parhaimmiksi toiminnallisiksi menetelmiksi koettiin Kehas-askleet, kuvakortit, pikkuesineet ja ikkuna työhön -harjoite. Vähiten toimivaksi koettiin roolinvaihtoharjoite. Toiminnalliset menetelmät miellettiin soveltuviksi myös kehittämis- ja Tykypäiviin tuomaan piristystä ja vaihtelevuutta rutiineihin.

Avainsanat: kognitiivinen oppimisteoria, kokemuksellinen oppimisteoria, reflektio, oppimistyylyt, toiminnalliset menetelmät

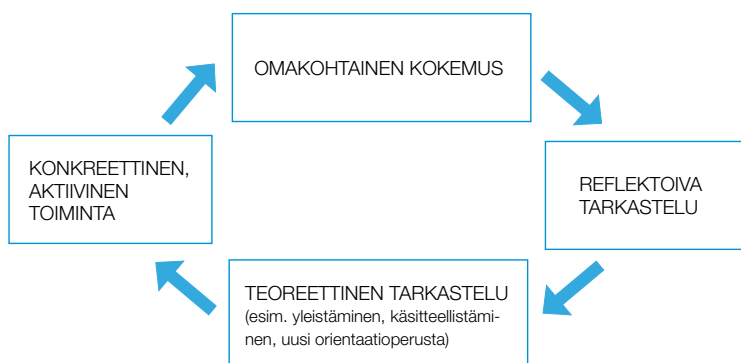
Oppimisteoriat

Rauste-von Wright ja von Wright mukaan opittaessa ihmisen kognitiiviset toiminnot kuten havaitseminen, muistaminen ja ajattelemisen nivoutuvat toisiinsa saumattomasti. Informaation prosessointi, sen vastaanotto, muokkaus ja tulkinta, on jatkuva ja kokonaisvaltainen prosessi, joka aiheuttaa muutoksia tiedoissamme, taidoissamme, käsityksissämme ja tunteissamme. Kun muutos kestää kauemmin kuin hetken, kutsutaan sitä oppimiseksi. Yhteistä eri oppimisen muodoille on se, että ne kytkeytyvät ihmisen toimintaan auttaen meitä orientoitumaan, sopeutumaan, kehittymään, ratkaisemaan ongelmia ja vastaamaan haasteisiin. (Rauste-von Wright & von Wright 2002, 19.)

Kognitiivisen oppimisnäkömyksen mukaan tulkitsemme ja valikoimme informaatiota joko tietoisesti tai tiedostamatta jo havaintoja tehdessämme. Havainto saa merkityksen, kun se kytketään aiemmin opittuun ja tulkitaan aiemman tiedon pohjalta. (Koulutus- ja kehittämiskeskus 2009.)

Oppiminen voidaan myös määritellä prosessiksi, jossa tietyn kokemuksen merkitys tulkitaan uudelleen tai sen tulkintaa tarkistetaan niin, että siitä syntynyt uusi tulkinta ohjaa myöhempää ymmärtämistä, arvottamista ja toimintaa. Se mitä havaitsemme ja ajattelemme ja mitä emme, määräytyy viitekehyksenämme toimivista odotustottumuksista eli tietystä oletusten joukosta, josta käsin tapamme tulkita kokemuksiamme jäseny. (Mezirow 1995, 17.)

Viimevuosien yleisin oppimista kuvaava malli on Kolbin (1984) kehittämä oppimistoiminnan syklikuvaus (kuvio 1). Hän asettaa **oppimisen lähtökohdaksi kokemuksen**. Sykliä on tulkittu myös niin, että siinä kokemus kuvaa myös oppimisen tulosta ei vain lähtökohtaa. Kolb osoittaa, että reflektointi kuuluu oppimiseen ja ilman sitä yksilön oppiminen jää pelkäksi ehdollistumiseksi. (Poikela 2005b, 21.)



KUVIO 1. Kokemuksellisen oppimisen kiertokulku Kolbin mukaan (Kolb 1984, 21).

Tämä Kolbin syklikuvaus kuvastaa myös työnohjauksessa toiminnallisista menetelmistä oppimista. Siinä omakohtainen toiminta luo omakohtaisen kokemuksen ja se reflektoidaan ryhmän ja ohjaajan kanssa, minkä jälkeen ohjattava liittyy sen aiempiin kokemuksiinsa ja luo siitä uutta tietoa itselleen, mikä puolestaan ohjaa myöhempää ymmärtämistä.

Kokemuksellisen oppimisen ydinajatus on, että oppiminen etenee konkreettisia kokemuksia ja toimintaa reflektoiden kohti ilmiöiden teoreettista ymmärtämistä ja parempia toimintamalleja. Oppiminen etenee syklisesti ja voi käynnistyä mistä vaiheesta tahansa. Kokemuksellisen oppimisen tavoitteena on hyvän tai yhä paremman käytöteorian muodostuminen ja soveltaminen. Kokemuksellisessa oppimisnäköyksessä korostetaan ulkoista konkreettista tekemistä ja käytäntöön soveltamista. (Kolb 1984, 21.)

Kokemusten käsittely panee liikkeelle ja vilkastuttaa yksilöä tai tiimejä. Se auttaa ihmisiä oppimaan siitä, mitä he tekevät. Se kehittää ihmisistä kriittisiä kasvattajia. Nämä ovat työnohjauksessakin keskeisiä tavoitteita. Oman kokemuksen huomioiminen kuuliaisen tottelevaisuuden sijaan lisää itsenäistä ajattelua ja auttaa ihmisiä pääsemään irti riippuvuudestaan ekspertteihin. Ohjaajan tehtävänä onkin olla väliaikainen kanssakulkija ja tätä myös työnohjaaja on. (Ojanen 2000, 96–97.)

Tutkiva ihminen ihmettelee ja kysyy itseltään ja kysymykset monimutkaistuvat iän myötä. Mitä-kysymykset tuottavat lähinnä lisätietoa ja miksi-kysymykset ymmärrystä. Reflektioiminen tuottaa vastauksia juuri miksi-kysymyksiin. Pelkästään kokemukset eivät tuota ihmisen henkistä ja ammatillista kasvua eivätkä ole sellaisenaan kasvun palveluksessa, vaan kokemuksiin liittyviin kysymyksiin on saatava vastauksia. Pysähtyminen ja tutkiminen, ei pelkkä kokemusten läpikäyminen, saattavat kokemukset kasvun palvelukseen. (Ojanen 2000, 97–98.)

Onnistuneessa työohjauksessa ihmisen avoimuus sekä itseään että omia kokemuksiaan kohtaan lisääntyy eikä puolustautumista enää tarvita. Tällöin ihminen on lähempänä todellisuutta ja tulkitsee itseään ”oikeammin”. Onnistunut ohjaus auttaa omien valmiuksien kustannuksella vapautumaan pelkästään omien puutteiden katsoimisesta. Työkuvan selkiytyessä työntekijä ei enää suostu toisten ”jojoksi” ja uskaltaa sanoa ei. Hän alkaa miettiä sitä, mitä todella haluaa työstään. (Ojanen 2000, 99.)

Kriittiselle kommunikaatiokulttuurille on tyypillistä asioiden kyseenalaistaminen ja tarkastelu useista eri näkökulmista. Koska nykyisessä työelämässä tarvittava tietomäärä ei kukaan pysty opettamaan eikä hallitsemaan, olisikin etsittävä työtapoja, joilla harjoitetaan avoimuutta erilaisten näkökulmien tarjoamille useille mahdollisuuksille. (Ojanen 2000, 101.)

Kokemuksellisen oppimisen teoria on kuin silta, jonka avulla on mahdollista yhdistää toisiinsa eri alojen edustajien tapaa työskennellä. Oppiminen tapahtuu ihmisessä samoja lainalaisuuksia noudattaen riippumatta siitä, millä tieteen alalla hän toimii. Siitä syystä kokemuksellisen oppimisen teoria voi toimia työohjaajan teoreettisena viitekehysten riippumatta hänen peruskoulutuksestaan tai siitä, minkä teorian aloja ohjattavat edustavat. Kaiken ohjauksen yhtenä tehtävänä on, että henkilö oppii tunnistamaan itsensä, ajatuksensa ja tunteensa. Näitä käydään työohjauksessa läpi ”merkittävien” kokemusten avulla. Kun kokemus on merkityksellinen, siitä tulee Kolbin mukaan oppimisen perusta. Oppiminen on myös yhteistoimintaa ja omien kokemusten dialogista jakamista sosiaalisen vaihdon ja vuorovaikutuksen kautta, mitä työohjausprosessi parhaimmillaan eri vaiheissaan on. Kaiken koulutuksen ja ohjauksen tulisi tukea oma-kohtaista tiedostamisprosessia, jossa välineenä on moniulotteinen dialogi. Siinä kehittyäkseen ihmiset tarvitsevat toistensa tukea. (Ojanen 2000, 121–122.)

Reflektio

Reflektiolla tarkoitetaan tutkivaa ja kehittävää otetta omaan työhön ja asiantuntijana kasvuun tapahtuipa se työyhteisössä tai muualla (Poikela 2005a, 9). Jack Mezirow (1995, 8) määrittelee kriittisen reflektion, että se on omien merkityskokonaisuuksien taustalla olevien ennako-oletusten pätevyysarviointia ja näiden oletusten lähteiden ja seuraamusten tutkimista. Se on niiden ennako-oletusten arvostelua, joille omat uskomuksemme rakentuvat (Mezirow 1995, 17).

Mezirowin (1981; 1991) mukaan reflektiivisyys on edellytys oppimiselle. Reflektio alkaa tuntemusten, affektoiden ja emotioiden havaitsemisesta ja tunnistamisesta yltäen aina teoreettisen reflektiivisyyden tasolle. Reflektio kohdistuu opittaviin sisältöihin ja toimintaprosesseihin. Se kohdistuu myös toiminnan taustalla vaikuttaviin tietorakenteisiin, olettamuksiin, arvoihin ja uskomuksiin. Merkitykset ja merkitysrakenteet ohjaavat tiedon hankintaa, oppimista, kehittymistä ja toimintaa yksilön elämän vaiheissa. (Poikela 2005b, 22.) Reflektion kohdistuessa tulevaan toimintaan, uuden tiedon ja uusien

kokemusten hankinnan kautta, avautuu näkökulma myös työprosessien, työyhteisön ja työorganisaation kehittämiseen (Poikela 2005a, 14.)

Reflektiivistä työkäytäntöä voisi nimittää oman käyttöteorian tiedostamiseksi. Kun kriittinen reflektio liitetään kokemukselliseen oppimiseen, on seurauksena ammattitaidon kehittyminen. Reflektiivinen työkäytäntö merkitsee oman toiminnan tutkimista. Sen perusajatuksena on, että toimintatapaamme ja päätöksentekoamme hallitsevat henkilökohtaiset ajatuksemme, uskomuksemme ja ennako-olettamuksemme, joita kutsutaan ihmisten toimintateoriaksi tai yleisemmin käyttöteoriaksi. (Ojanen 2000, 86–87.)

Oman kokemuksen merkitys on lähtökohta, mitä ei voi opettaa eikä antaa toiselle valmiina. Oppimisympäristö voi lisätä luovuuden kehittymistä, mikä on huomioitu työnohjausmetodissa. Käymällä kriittisesti läpi kokemuksia ja tiedostamalla niitä uudella tasolla, voi oppia löytämään vaihtoehtoisia ja mielekkäitä ratkaisumalleja elämäänsä. Kokemuksellisen oppimisen soveltaminen työnohjauksessa on sekoitus kollektiivista ja yksilöllistä reflektointia, aiheen jakamista ja analysointia. Se noudattaa kaavaa reflektio – jakaminen – analyysi. Nämä ovat keskeiset elementit työlle, jonka tavoitteena on oppia käsittelemään ongelmia. Se voi olla kriittinen tapahtuma, merkittävä oppimiskokemus tai jokin muu. Ydin on kuitenkin aina sama. Työskentely perustuu kuuntelemiseen ja sen esille houkuttelemiseen, miten ohjattava itse on kokemuksensa ymmärtänyt. Osallistuminen prosessiin reflektiivisessä ryhmässä on yleensä aina osoittautunut hyödylliseksi suunnan näyttäjäksi toiminnalle. (Ojanen 2000, 121–122.)

Oppimistyyli

David A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaa pidetään aikuisiän saavuttaneen henkilön oppimisen perusmallina. Sen pohjalta on oppimistyyli jaettu toimintatavan mukaan neljään pääryhmään, jotka ovat osallistuja, tarkkailija, päättelijä ja toteuttaja. Yhtä ainutta oikeaa oppimistyyliä tai -asennetta ei ole olemassa. Omia oppimistyyliä on mahdollista tietoisesti muuttaa. Monet kehittävät suhteellisesti heikkoa tyyliään edistääkseen oppimiskykyään. Myös ympäristön vaihdos voi aiheuttaa muutoksia eri oppimistyylien painopisteissä. (Tenviesti 2004.)

Osallistuja keskittyy uusien kokemusten hankkimiseen ja haluaa kokeilla kaikkea mahdollista. Hän elää nykyhetkessä; tässä ja nyt. Hänelle on tyypillistä toimia ensin ja ajatella vasta jälkeenpäin. Hän nauttii aivoriivistä ja tajunnanvirtatekniikoista. Hän on luonteeltaan seurallinen ja pitkästyvä helposti asioiden hitaaseen etenemiseen. Osallistuja oppii parhaiten saamalla mahdollisimman paljon uusia kokemuksia ja oppimistilaisuuksia. Hän toimii välittömästi, ”tässä ja nyt -periaatteella”. Hän oppii parhaiten toimimalla työryhmässään johtavassa roolissa ja saamalla mahdollisimman suuret toimintavapaudet uusien ideoiden kehittämiselle. (Kolb 1984, 69.)

Henkilö, jonka oppimistyyli on osallistujan painoarvo on hyvin heikko, pelkää helposti epäonnistumista, virheiden tekemistä ja naurunalaiseksi joutumista. Vaikka hän on innokas kokeilemaan kaikkea uutta, heikko itsetunto saa hänet suhtautumaan elämään ja sen vastoinkäymisiin liioitellun vakavasti. Osallistuja-tyylin painoarvoa voi lisätä esimerkiksi kokeilemalla jotakin täysin uutta; ryhtymällä täysin rohkeasti keskusteluun vähemmän tutuistakin aiheista tai harjoittelemalla mielenkiinnon kohteen siirtämistä johonkin täysin vastakkaiseen aina puolen tunnin välein. Painoarvoa voi lisätä myös harjoittelemalla ääneen ajattelemista. (Tenviesti 2004.)

Tarkkailija keskittyy hankkimiensa tiedon ja kokemusten pohdiskeluun jättäytyen mielellään taka-alalle. Hän on hyvin harkitsevainen, varovaisuuteen taipuvainen, kuuntelee muita ja tekee heistä havaintoja. Hän pitää omista teoistaan matalaa profiilia ja on suvaitsevainen muita kohtaan. Tarkkailija oppii parhaiten saamalla riittävästi aikaa ja tilaisuuksia asioiden pohdiskeluun, pysyttelemällä taka-alalla tapahtumien keskipisteestä, saamalla tilaisuuden ajatella ensin ja toimia vasta sitten sekä pohdiskelemalla erilaisia vaihtoehtoja. Hän oppii tuottamalla tarkkaan mietittyjä raportteja, vaihtamalla ajatuksia ja mielipiteitä toisten ihmisten kanssa ja toimimalla oman aikataulunsa mukaan ilman tiukkoja aikarajoja. (Kolb 1984, 68.)

Henkilö, jonka oppimistyylissä tarkkailijan painoarvo on heikko, haluaa edetä asioissa tasaisen johdonmukaisesti vaiheesta toiseen, mutta hänellä ei ole koskaan riittävästi aikaa saattaa asioita valmiiksi. Hän on kärsimätön odottamaan ja ilmaisee vastahakoisesti asioita kirjallisessa muodossa. Hän haluaa pitäytyä sitkeästi omissa toimintamallissaan kykenemättä kuuntelemaan toisia riittävän perusteellisesti. Tarkkailija-tyylin painoarvoa voi lisätä esimerkiksi harjoittelemalla ihmisten tarkkailemista ja analysoimalla heidän ei-verbaalista viestintäänsä. (Tenviesti 2004.)

Päättelijä keskittyy päätelmien tekoon loogisella ajattelulla. Hän yhdistää mielellään teorat ja käytännön kokemukset ja tekee näiden perusteella omat päätelmänsä. Toiminnassaan hän on looginen ja kokonaisvaltainen. Hän on täydellisyyden tavoittelija ja harkitsee pitkään mahdollisimman suuren varmuuden saavuttamiseksi ennen käytännön toimiin ryhtymistä. Päättelijä oppii parhaiten työskentelemällä järjestelmien, mallien, konseptien ja teorioiden parissa, saamalla tilaisuuden tehdä oletuksia ja miettiä tutkimustapoja, toimimalla älyllisesti vaativassa ympäristössä ja työskentelemällä tarkoin strukturoitujen, rakenteellisten menettelytapojen mukaisesti. Hän oppii tilanteissa, joissa vaaditaan loogisuutta ja rationaalisuutta, saamalla tilaisuuden tehdä selvityksiä onnistumisten ja epäonnistumisten syistä ja taustoista sekä käsittelemällä monimutkaisia tilanteita ja ongelmia. (Kolb 1984, 69.)

Heikko päättelijä hyväksyy kaikki saamansa tiedot spontaanisti sellaisenaan vailla kriittisyyttä. Hän antaa liian suuren painon subjektiivisuudelle ja intuitiiviselle suhtautumiselle asioihin. Hän kieltäytyy noudattamasta sellaisia loogisia rakenteita, jotka hän kokee mieltään kahlitseviksi. Päättelijä-tyylin painoarvoa voi lisätä esimerkiksi lukemalla jotakin ”vakavaa” tekstiä puolituntia päivittäin, analysoimalla monimutkaisia tilanteita ja niiden syy-seuraussuhteita, harjoittelemalla epäjohdonmukaisuuksien löytämistä muiden ihmisten perusteluista ja keräämällä jotakin asiaa koskevia, toisilleen vastakkaisia näkökulmia ja etsimällä niistä ydinkohdat. (Tenviesti 2004.)

Toteuttaja keskittyy ideoiden ja teorioiden toteuttamiseen. Hän haluaa kokeilla uusia ideoita ja teorioita ja selvittää, toimivatko ne käytännössä. Hän ryhtyy herkästi tuumasta toimeen ollen kärsimätön asioiden tyhjänpäiväiseen märehtimiseen. Hän on käytännöllinen ongelmien ratkoja. Hänen mielestään on aina olemassa jokin uusi, parempi ja toimivampi tapa asioiden ratkaisemiseksi. Toteuttaja oppii parhaiten tilanteissa, joissa on mahdollista selkeästi erottaa ongelmat ja niiden ratkaisut: saamalla riittävästi opastusta erilaisten tekniikoiden ja ratkaisumallien käytöstä, saamalla opastusta tekniikoista ja ratkaisumalleista, joita voi itse soveltaa omalla tavallaan, saamalla tilaisuuden soveltaa oppimaansa käytäntöön ja painottamalla käytännön asioihin. (Kolb 1984, 68.)

Heikko toteuttaja etsii täydellisiä ratkaisuja ja yleispäteviä, kaikenkattavia tekniikoita ja toimintamalleja. Hän on taipuvainen jättämään asiat keskeneräisiksi ja lankeamaan

liiallisiin nautintoihin. Toteuttaja-tyylin painoarvoa voi lisätä esimerkiksi kehittämällä ja soveltamalla tekniikoita ja rutiineja, joilla asiat voidaan toteuttaa, kokeilemalla entisiä toimintamalleja uusiin asioihin, laatimalla yksityiskohtaisia aikataulu- ja toimintasuunnitelmia, tutkimalla muiden ihmisten noudattamia menettelytapoja ja arvioimalla niitä kriittisesti. (Tenviesti 2004.)

Toiminnalliset menetelmät

Toiminnalliset menetelmät erilaisina sovellutuksina ovat käyttökelpoisia kaikkien yksilöiden ja ryhmien kanssa. Toiminnalliset työskentelyt vaikuttavat persoonallisuuteen syvälisemmin kuin pelkästään verbaliset työskentelyt. Esimerkiksi draamatyöskentelyssä eleet, ilmeet, kehon asennot, motorikka ja fyysinen liike mahdollistavat ei-kielallisten viheiden ja viestinnän mukaan saamisen käsittelyyn. (Hämäläinen & Kiiskilä 2007, 43.)

Käynnistettäessä työnohjausryhmää, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, toiminnallisuus kannattaa aloittaa mahdollisimman pian. Jo varhain käynnistetty toiminnallisuuden kulttuuri määrää ryhmän ilmapiiriä ja vaikuttaa salaperäisyyttä vähentävästi normalisoiden menetelmien käyttöä. (Williams 2000, 219.)

Holman (2007, 103) mukaan ohjaajan työnohjauksessa käyttämille menetelmille tärkeimpänä kriteerinä on se, että niiden tulee sopia sekä ohjattaville että työnohjaukselle asetetuille tavoitteille.

Monilla toimialoilla, muun muassa työnohjauksessa, on käytetty Morenon kehittämää yksittäisiä menetelmiä irrotettuina alkuperäisestä yhteydestään. J. L. Morenon spontaanin draaman teoreettinen ajattelu koostuu kolmesta elementistä; psykodraamasta, sosiometriasta ja ryhmäpsykoterapiasta.

Psykodraamassa on keskeistä yhteistyö ja vuorovaikutus yksilöiden välillä. Työnohjauksen pyyntö: ”Kerro minulle mitä tapahtui!” muuttuu psykodraamassa muotoon: ”Näytä minulle mitä tapahtui!”. Psykodraamassa henkilö käy läpi menneen, nykyisen tai tulevan elämän tapahtumia toimien eri rooleissa. Työskentelyn tavoitteena on spontaanisuuden ja luovuuden lisääminen. Psykodraamassa henkilön sisäinen kokemus ulkoistetaan ja siinä luodaan uudelleen konkreettista elämäntilanteita ja tarkastellaan niihin liittyviä suhteita, ilmaisuja, merkityksiä, tunteita ja fyysisiä tuntemuksia. Kertominen muutetaan toiminnaksi, mikä tapahtuu tässä ja nyt -tapahtumana. Työskentelyn lopussa päähenkilön ilmaisemat tunteet ja havainnot liitetään uudelleen hänen kokemukseensa ajattelun tasolla. Psykodraama ei ole näyttelemistä, vaan siinä päähenkilö tekee näkyväksi sisäisen maailmansa tapahtumia. Tällaisia harjoituksia ovat esimerkiksi roolinvaihto, tyhjän tuolin tekniikka, peilitekniikka ja tuplaaminen. (Holma 2007, 104- 106.)

Sosiometria tarkoittaa oppia ihmisten välisistä suhteista erilaisissa ryhmissä. Se paljastaa yksilön aseman ryhmässä. Morenon toimintateorian mukaan ihminen ei voi muuttaa toimintamalliaan pelkällä teoreettisella ymmärryksellä. Mikä on opittu toimimalla, voidaan hänen mukaansa muuttaa ainoastaan toiminnan avulla. Sosiometrian tavoitteena on konkretisoida ja visualisoida ryhmän perustavia rakenteita. Osallistujan keskeinen kysymys on, mikä on minun paikkani/roolini tämän ryhmän jäsenenä. (Holma 2007, 104–106.)

Sosiometria tutkii ryhmän piilossa olevia rakenteita ja toisaalta se antaa yleisen lähestymistavan ryhmädynamiikkaan ja sosiaalipsykologiaan. Sosiometrian mukaan ”tykkään, en tykkää, olen neutraali” -pohjalta tehdään valinnat kulloisenkin kriteerin

osalta. Vastakkaisina voimina ihmisten vuorovaikutussuhteissa ovat sympatiat ja anti-patiat. Sosiodynamiikka tutkii vastakkaisia tunteita. Vastakohtien yhteyden ajatus liittyy luovuuteen; sosiometria mittaa vastakohtien yhteyttä lisäten kykyämme valita ja luoda uutta toisten ihmisten kanssa. Olennaista sosiometrisessä työskentelyssä on tarkastelun kohteeksi valittu kriteeri eli valinta-aihe. Tarkasteltavat kriteerit eivät saa sisältää mahdollisuuksia väärinkäsityksiin tai ikäviin tulkintoihin. Sosiometrinen työskentely on aina paljastavaa. Sen käytön onkin oltava harkittua ja ohjattavaa kunnioittavaa. (Holma 2007, 104–106.)

Harjoituksilla pyritään tekemään piilevät ryhmärakenteet tietoisiksi ja näkyviksi. Tavallisimpia menetelmiä ovat sosiogrammin tekeminen joko kirjoittaen tai tässä ja nyt -tekniikalla; konkreettinen tarkastelu sopii ryhmän ulkoisten rakenteiden ja jäsenten ominaisuuksien tarkasteluun. Tällöin osallistujia pyydetään asettumaan jonoon tietyn kriteerin mukaan (esimerkiksi työssäolovuudet, kiinnostuksen määrä jne.). Sosiaalinen atomi -menetelmä auttaa tarkastelemaan henkilön sosiaalista verkostoa ja työnohjauksessa tätä käytetään, kun halutaan tarkastella suhteita työpaikalla; tarkastelun kohteina ovat lähimmät, työtilanteeseen eniten vaikuttavat työtoverit ja esimiehet. Atomin ytimessä ovat henkilön keskeisimmät suhteet ja etäämmälle tultaessa suhteet tulevat merkityksettömämmiksi. (Holma 2007, 106–108.)

Holman mukaan tarjolla olevia harjoituksia voi luovuudella soveltaa erilaisiin tilanteisiin sopiviksi. Ryhmän käyttöön tarkoitettuja harjoituksia voi soveltaa yksilöohjaukseen ja päinvastoin. Työnohjaajille on tuttua symbolien käyttö, muun muassa kuvakoritit, pikkuesineet tai ympärillä olevat esineet ja draaman taika muuttaa ne tuossa tuokiossa työtovereiksemme, esimiehiksemme tai mitä tarvitsemmekaan. Tärkeää on kuitenkin harkita, mihin tarkoitukseen menetelmää käytämme ja mitä sillä tavoittelemme. Ryhmäkoko ei aseta rajoituksia toiminnallisten menetelmien käytölle. Työnohjausistunnossa harjoitukset voidaan tehdä nopeasti, koska niissä saadaan aktivoituksi kaikki ryhmän jäsenet toimintaan. Harjoitusten konkreettisuus ja selkeys korvaa usein sen, mitä ajassa hävitään. Toiminnallisten menetelmien mukana työnohjaukseen tulee myös leikkimielisyys ja ilo. Ilolla on oma, vahva merkityksensä kaikelle oppimiselle ja työnohjaushan on oppimista. (Holma 2007, 109.)

Kehittämistehtävän prosessi ja käytetyt menetelmät

Kehittämistehtäväni tavoitteena on selvittää, miten työnohjauksessa ohjattavan oppimistyylillä vaikuttaa istunnoissa käytettyjen toiminnallisten menetelmien koettuun hyötyyn. Osa ihmisistä pitää toiminnallisuudesta ja sen kautta oppimisesta ja osa taas ei halua toiminnallisuutta ollenkaan. Onko oppimistyyliellä jotakin yhteyttä tähän?

Selvitän myös, minkä tyyliiset menetelmät sopivat minkä tyyliisille oppijoille ja mitä mieltä toiminnallisuudesta yleensä oliin. Selvitän, miten ryhmäläiseni mieltävät toiminnallisuuden soveltuvuuden työelämän kehittämispäiviin tai Tyky-päiviin.

Käytin työnohjauksissani erilaisia toiminnallisia menetelmiä istuntojen alussa, työstämisvaiheessa ja lopussa.

Istunnon alussa käytettyjä toiminnallisia menetelmiä

Pikkuesineet asetettiin tarjottimelle, ja kukin ohjattavista valitsi sen, mikä parhaiten kuvasi sen hetken omaa tunnelmaa ja nimesi tunnelman yhdellä sanalla. Tavoitteena oli

virittää ohjattavat istuntoa varten ja kiteyttää alkutunnelmat lyhyeen muotoon laittamalla heidät reflektoimaan tuntemuksiaan mieleensä.

Lattialle asetettiin **positiivinen ja negatiivinen v-jana**. Janojen yhtymäkohdasta alkoi asteikko yhdestä kymmeneen. Jokainen ohjattava nimesi työhönsä tai työelämäänsä liittyvän negatiivisen asian ja meni janan asteikon siihen kohtaan, mikä kuvasi negatiivisuuden määrää. Sen jälkeen he nimesivät positiivisen asian työstään tai työelämästään ja valitsivat janan asteikosta positiivisuuden määrää kuvaavan kohdan. Tavoitteena oli saada ohjattavat pohtimaan työelämäänsä liittyviä asioita ja auttaa heitä näkemään, että työelämässä on sekä huonoa että hyvää.

Musiikilla pyrittiin rentouttamaan ohjattavaa ja rauhoittamaan ohjattavan tunnelma pois kiireisestä työpäivästä. Sen tavoitteena oli myös saada ohjattava juuri käsillä olevaan hetkeen.

Istunnon työstämisen vaiheen toiminnallisia menetelmiä

Roolinvaihtoharjoitteessa seitsemän hengen ryhmä jaettiin kahteen kahden hengen ryhmään ja yhteensä kolmen hengen ryhmään. Yksi oli avustaja ja yksi oli tyytymätön asiakas. Kolmen hengen ryhmässä yksi oli vuorollaan tarkkailija. Tyytymättömän asiakkaan kanssa asioimiseen oli aikaa kolme minuuttia ja sitten vaihdettiin rooleja, jolloin avustajasta tuli asiakas ja päinvastoin. Tavoitteena oli tuoda ohjattavalle asiakkaan

Kukin vuorollaan katsoi työpaikalleen sivullisen roolissa ja kertoi mitä näki.

näkökulmaa asiointitilanteisiin ja lisätä avustajan ymmärrystä asiakkaan käytökseen ja siihen mahdollisesti vaikuttaviin tekijöihin. Tavoitteena oli myös, että avustaja tunnistaisi omia reaktioitaan ollessaan vuorovaikutuksessa tyytymättömän asiakkaan kanssa ja toisi ne ryhmään pohdittaviksi. Näin hän oppisi ennakoimaan reaktioitaan vaikeissa asiakastilanteissa ja selviytymään niistä tulevaisuudessa mahdollisesti paremmin. Tavoitteena oli tämän kautta lisätä työssä jaksamista ja antaa tulevaisuudessa eväitä käsitellä tällaisesta asiakkaasta nousevia tunnetiloja omassa työpisteessään.

Ikkuna työmaalle -harjoitteessa kukin vuorollaan katsoi ikkunan läpi kuvitellusti työpaikalleen sivullisen roolissa ja kertoi, mitä näki sitä ulkopuolisena katsoessaan: tunnelmat, tilat, henkilöt, ihmissuhteet, työpaikan ilmapiiri jne. Tavoitteena oli ulkoistaa työpisteeseen asiat heistä itsestään pois ja antaa heille näin uusia ajatuksia ja havaintoja työpisteestään realistisesti ja objektiivisesti. Tavoitteena oli auttaa heitä huomaamaan työpisteeseen erilaisia kuvioita ja verkostoja ja tuomaan niitä ryhmään käsiteltäviksi, jolloin he saisivat uusia näkökulmia asioihin ja itselleen mahdollisesti uutta käyttöteoriaa.

Kuvakorttiharjoitteessa ohjattavat valitsivat kuvakorteista ensin kuvan, joka parhaiten kuvasi kunkin työtään kohtaan kokemiaan tuntemuksia. Kukin reflektoi vuorollaan kuvan herättämiä ajatuksia ja tunteita. Toiseksi he hakivat kuvan, mikä kuvasti asiaa, mikä auttaa heitä jaksamaan työssään. Tämänkin ohjattavat reflektoivat auki kukin vuorollaan. Tavoitteena oli tuoda esiin työssä jaksamiseen liittyviä asioita ja työssä voimaannuttavia tekijöitä. Tämän toiminnan kautta pääsimme käsittelemään suoraan asioita, joita he olivat esittäneet työnohjaukselle asettamissaan tavoitteissaan ja harjoite toi paljon keskusteltavaa istuntoomme.

Piirtämisharjoitteessa piirrettiin kuvia neljään ruutuun. Lähtökohtana oli oma työelämä. Ensimmäiseen ruutuun piirrettiin kuva aiheesta mistä tulet, toiseen minne menet, kolmanteen mitä esteitä ja neljanteen millä yli. Tavoitteena oli auttaa ohjattavaa

hahmottamaan omaa tilannettaan valitsemassaan asiassa, suuntautumaan tulevaisuuteen ja miettimään keinoja, joilla pääsee haluttuun päämäärään. Tavoitteena oli myös lisätä ohjattavan itsetuntemusta ja löytää ohjattavan voimavaroja.

Kehas-askeleissa ratkaisukeskeisellä menetelmällä pohdittiin muutosta valittuun ongelmaan pilkkomalla ongelma ensin pieniin osiin ja löytämällä ongelmille positiivinen

Kuvakorttien avulla oli helppo kuvata omia tunteitaan ja sen hetkisiä ajatuksia.

kääntöpuoli. Sen jälkeen valittua asiaa tarkasteltiin monesta eri näkökulmasta, pohdittiin toteutumisen esteitä ja visioitiin myönteistä lopputulosta. Sitten etsittiin askeleita, joilla tavoitetta kohti lähdetäisiin etenemään ja pohdittiin, mitkä olisivat merkkejä siitä, että asiassa edetään. Menetelmän

tavoitteena on muutoksen toteutuminen ja se avaa ongelman monesta eri näkökulmasta auki, joita ei muuten osaisi pohtia.

Voimavara-aurinkoharjoitteessa kunkin omaa aurinkoa kierrätettiin kaikilla ryhmän jäsenillä ja siihen laitettiin kustakin jokin hyvä piirre, mitä juuri hänessä arvostaa. Tämän tavoitteena on antaa näkökulmaa omaan itseen ja siihen, miten muut minut kokevat. Se voimaannuttaa, koska positiivinen palaute kantaa pitkälle ja lisää työssä jaksamista.

Istunnon lopussa käytettyjä toiminnallisia menetelmiä

Positiivinen ja negatiivinen v-jana: harjoitteessa janojen yhtymäkohdasta alkoi asteikko yhdestä kymmeneen. Jokainen ohjattava nimesi sen hetkiseen tunnelmaansa liittyvän negatiivisen asian ja meni janan asteikon siihen kohtaan, mikä kuvasi negatiivisuuden määrää. Sen jälkeen he nimesivät tunnelmastaan positiivisen asian ja valitsivat janan asteikosta positiivisuuden määrää kuvaavan kohdan. Tavoitteena oli purkaa istunnon aikana syntyneet kielteiset tunteet tai mielikuvat ja lopuksi jättää mieleen jonkin myönteisen seikan tai asian.

Roolinvaihtoharjoitteen toisessa osassa oli kussakin ryhmässä avustaja ja tyytyväinen asiakas ja roolit vaihdettiin kolmen minuutin työstämisen jälkeen. Tarkoituksena oli saada istunnon lopuksi kaikille myönteinen tunnelma. Tavoitteena oli myös tunnistaa omia reaktioitaan, kun saa myönteistä palautetta, ja tuoda tarkasteltavaksi myönteisen palautteen voimaannuttava vaikutus.

Oppimistyylyttesti ja kysely toiminnallisista menetelmistä ohjattaville

David A. Kolbin kokemuksellisen oppimisen teorian pohjalta ovat Peter Honey ja Alan Mumford laatineet 1992 oppimistyylien arviointilomakkeen. Testiin vastataan miettimällä, miten osuvasti kukin väittämä vastaa omaa tapaa toimia tai ajatella. Kyselyyn vastasi seitsemän henkilöä. He kävivät vuorollaan tietokoneella tekemässä Kolbin oppimistyylyttestin ja tulostivat siitä tulokset mukaansa. Sen jälkeen he vastasivat kyselyyn toiminnallisista menetelmistä.

Kyselyssä toiminnallisista menetelmistä kartoitin aluksi janalla, asteikolla 1–10, kuinka tyytyväisiä työnohjausryhmäni ohjattavat olivat toiminnallisten menetelmien käyttöön työnohjauksessa ja toisella janalla, kuinka hyödyllisiksi he kokivat toiminnalliset menetelmät oman työnohjauksensa kannalta. Janan jälkeen oli tilaa vapaalle kommentille kyseisistä aiheista.

Seuraavaksi esitin väittämiä, joista ohjattavat ympyröivät vastauksen sen mukaan,

olivatko he väittämän kanssa täysin eri mieltä, jonkin verran eri mieltä, jonkin verran samaa mieltä, täysin samaa mieltä vai näiden välissä neutraalilla kannalla. Asteikko oli yhdestä viiteen. Väittämän jälkeen oli aina tilaa kommentille.

Aluksi oli väittämiä yleensä toiminnallisuuteen liittyen, sitten työnohjausistunnossa käyttämieni erilaisten menetelmien merkityksistä ja vaikutuksista. Väittämiä oli myös osallistumisesta työnohjaukseen tulevaisuudessa ja siitä, suosittelevatko he kokemuksensa pohjalta työnohjausta työtovereilleen. Lisäksi oli avoimia kysymyksiä: mikä ohjattavan mielestä oli työnohjauksessa paras tapa oppia, mitkä toiminnallisista menetelmistä olivat parhaita, mitkä menetelmät eivät toimineet, missä vaiheessa istuntoa toiminnallisuus tuntui parhaalta, haluaisivatko he toiminnallisen vai keskustelupohjaisen työnohjausistunnon, mikä itselle oli yleensä paras tapa käsitellä asioita ja miten toiminnalliset menetelmät ohjattavien mielestä sopisivat työelämän Tyky/kehittämispäiviin. Pyysin heitä kertomaan myös perustelut näkemykselleen. Lisäksi pyysin heitä peilamaan toiminnallisten menetelmien käyttöä ja hyötyä suhteessa omaan oppimistyyliinsä ja mitä he niiden avulla oppivat ja miten koettua hyötyä voisi lisätä. Lopuksi kysyin, mikä toiminnallisuudessa on ollut parasta ja mikä huonointa.

Tulosten tarkastelua

Työnohjausryhmässä oli seitsemän henkilöä. Kahdella heistä vahvin oppimistyyli oli päättelijä, lisäksi yhdellä oli yhtä vahvoina päättelijä ja tarkkailija ja yhdellä oli yhtä vahvoina päättelijä ja osallistuja. Yhdellä vahvin oppimistyyli oli osallistuja, yhdellä toteuttaja ja yhdellä painottui tarkkailija. Yleensä kaikilla oli kaksi tai kolme oppimistyyliä melko vahvoina ja yksi-kaksi oppimistyyliä jäi selkeästi heikoimmaksi muita. Painotuspareja oli seuraavanlaisia ja tässä mainitsen ensin aina vahvimman: päättelijä-tarkkailija, päättelijä-osallistuja, päättelijä-toteuttaja, toteuttaja-päättelijä-tarkkailija, osallistuja-toteuttaja ja tarkkailija-osallistuja.

Toiminnallisten menetelmien käyttöön työnohjauksessa oltiin pääosin tyytyväisiä oppimistyylistä riippumatta. Kuusi koki tyytyväisyyden kahdeksan-yhdeksän tasolle (jana yhdestä kymmeneen). Kaiken kaikkiaan vaikuttaa siltä, että tässä ryhmässä ei oppimistyyliillä ollut suurtakaan merkitystä siihen tyytyväisyyteen, minkä he kokivat toiminnallisten menetelmien käytöstä. Ehkä hiukan paremmin, vaikkakaan ei merkittävästi, oppimistyylin vaikutus näkyi toiminnallisista menetelmistä koettuun hyötyyn omassa työnohjauksessa.

Kaikkien ryhmäläisten mielestä toiminnalliset menetelmät toivat vaihtelua työnohjaukseen. Kaikkien mielestä toiminnalliset menetelmät myös syventävät käsiteltävää asiaa, joskin osallistujan mielestä syventävä vaikutus riippuu toiminnasta.

Yhteenvetona voidaan todeta, että parhaimmiksi koetut toiminnalliset menetelmät olivat Kehas-askeleet, kuvakortit, roolinvaihto yhden mielestä, pikkuesineet ja ikkuna työhön-harjoite. Ryhmäläisten mielestä vähiten toimivat Kehas-askeleet ja roolinvaihto.

Ryhmäläisten mielestä työnohjaussessamme on ollut paras tapa oppia toiminnallisten menetelmien, keskustelujen, kuvan piirtämisen, Kehas-askelien ja kuulemisen avulla. Kuudella seitsemästä oli toiminnallisuus mukana parhaassa tavassa oppia ja vain yksi oli pelkän keskustelun kannalla. Tässä ei oppimistyylien painotuksella ollut suurtakaan merkitystä.

Ryhmässäni neljä oli sitä mieltä, että toiminnalliset menetelmät sopisivat työpaikan

Tyky/kehittämisiltapäiviin. Heidän oppimistyyliensä vahvuuksista ei löytynyt yhtenäistä linjaa. Kaksi ryhmäläisistä ei osannut sanoa, toimisivatko toiminnalliset menetelmät työpaikan kehittämisiltapäivissä tai Tykypäivissä. Ryhmän päättelijä-toteuttajan mielestä ei toimisi.

Kaikki tuntuivat halukkailta osallistumaan uudelleenkin työnohjaukseen. Kaikki myös suosittelisivat kokemuksensa pohjalta työnohjausta muillekin.

Toiminnallisten menetelmien kautta halusin luoda uutta käyttöteoriaa ohjattavilleni ja syventää heidän jo olemassa olevaa käyttöteoriaansa. Kehas-askeleet loivat selkeimmin uutta käyttöteoriaa. Työnohjauksessamme keskustelujen ohella Kehas koettiin myös parhaimmaksi tavaksi oppia samoin kuin toiminnalliset menetelmät yleensä. Roolinvaihtoharjoitteessa yritin tuoda kokemusta asiakkaan näkökulmasta ja syventää työntekijän ymmärrystä asiakkaan käytökseen. Tämä ei kuitenkaan toiminut toivotulla tavalla, koska työnohjattavani kokivat tilanteen näyttelemisenä ja omat estot ja jännitys esiintymiseen hättäsivät selkeästi kokemusta. Tämän tyyppisestä harjoitteesta ei käyttöteoria syventynyt tässä ryhmässä. Ikkuna työmaalle harjoitteessa oli paikalla kolme ohjattavaa ryhmässäni ja se sai paremman vastaanoton. Siinä kukin oli ulkopuolinen tarkkailija omalle työpisteelleen ja kun havainnot reflektoitiiin auki, se lisäsi ymmärrystä omaa työpistettä ja sen muutostarpeita kohtaan.

Kuvien käyttö ja piirtäminen lisäsivät mielestäni ohjattavieni ymmärrystä omaa itseään kohtaan ja lisäsi näin heidän käyttöteoriaansa itsestään. Se toi myös heidän omia muutostarpeitaan esiin parhaiten. Piirretyn kuvan kautta reflektoitiiin jokaisen asioita erikseen ja he kokivat erittäin myönteisenä tämänkin menetelmän. Myönteiseen kokemukseen vaikuttaa varmasti se, mitä piirretään. Vain yksi seitsemästä koki, että piirtäminen ei ole kovin hyvä asia oman sisimmän ja omien ajatusten esiintuomisessa, siinä hän koki keskustelun parhaimmaksi menetelmäksi. Kaikkien mielestä kuvakorttien avulla oli helppo kuvata omia tunteitaan ja sen hetkisiä ajatuksiaan. Kuvakortit ja pikkuesineet menetelminä laittavat ohjattavat kiteyttämään omat tunteensa ja ajatuksensa lyhyeen ilmaisumuotoon ja se jo laittaa ohjattavat refleктоimaan tunteitaan ja kokemuksiaan mielessään syventäen itsetuntemusta ja asian merkitystä oman itsensä kannalta.

Tässä ryhmässä oli mielenkiintoista myös se, että kuusi seitsemästä koki toiminnallisuuden parhaimpana istunnon alussa ja yksi keskivaiheella, mutta kuitenkin parhaimmiksi toiminnallisiksi menetelmiksi kaikki mainitsivat istunnon työstämisyvaiheessa käytettyjä menetelmiä kuten Kehas, kuvakorttien käyttö, ikkuna työhön ja roolinvaihto ja vain yhdessä oli lisäksi mainittu pikkuesineet istunnon alussa. Tämä vahvistaa uskoni käyttäen toiminnallisia menetelmiä myös asioiden työstämisyvaiheessa.

Loppusanat

Oppimistyyleillä ei ollut niin suurta merkitystä toiminnallisista menetelmistä koettuun hyötyyn ja niiden käyttöön liittyviin mielipiteisiin kuin aluksi oletin. Tämän kokoisella aineistolla niitä ei saanut esiin. Jatkossa voisi asiaa tutkia suuremmalla aineistolla ja/tai käyttäen pohjana erilaista oppimistyylien luokitusta.

Ryhmäläisten tyytyväisyys toiminnallisten menetelmien käyttöön työnohjauksessa ja heidän niistä kokemansa hyöty suhteessa omaan oppimistyyliinsä vahvistaa uskoa-

ni käyttää toiminnallisia menetelmiä työnohjauksessa. Myös työpaikan kokoontumisia voisi kehittää enemmän toiminnallisiksi.

Lähteet

- Engeström, Y. 1994. Perustietoa opetuksesta. Valtiovarainministeriö. Helsinki: Painatuskeskus.
- Holma, A. 2007. Toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa. Teoksessa Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja. Oulu: Suomen työnohjaajat ry, 103–109.
- Hämäläinen, A. & Kiiskilä, P. 2007. Työnohjaajien viitekehykset. Tampere: Studio Mielikuva.
- Koulutus- ja kehittämiskeskus. Avoin yliopisto [verkkodokumentti]. [Viitattu 17.3.2009]. Saatavissa: <http://www.uku.fi/avoin/hoitodida/ku2neisser.html>.
- Kolb, D. 1984. Experiential learning. New Jersey: Prentice-Hall.
- Mezirow, J. 1995. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow, J. ym. (toim.) Uudistava oppiminen – kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 8–17.
- Ojanen S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen. Saarijärvi: Palmenia-kustannus.
- Poikela, E. 2005a. Työ ja kokemus oppimisen lähtökohtana ja tavoitteena. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print, 9–15.
- Poikela, E. 2005b. Työssä oppimisen prosessimalli. Teoksessa Poikela, E. (toim.) Osaaminen ja kokemus. Tampere: Tampereen yliopistopaino, Juvenes Print, 21–38.
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 2002. Oppiminen ja koulutus. Juva: WSOY.
- Tenviesti 2004. Oppimistyyli [verkkodokumentti]. [Viitattu 31.1.2009]. Saatavissa: <http://www.dlc.fi/~tenviesti/oppimistyylienkuvaus.htm>.
- Williams, A. 2000. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Jyväskylä: Gummerus.

Tunteet ja narratiivinen kerronta

Heli Isohannu

Mitä ovat tunteet, tunnettyö, tunneäly ja sosiaalinen äly ihmissuhdetyöntekijän arjessa? Miten narratiivinen kerronta voi ilmentää tunteita? Tunteet kuuluvat ihmisen elämämaailmaan, vuorovaikutukseen ja ovat läsnä työelämässä. Ihmisen sisäisen ja ihmisten välisen kokemusmaailmojen tulkinta ja ymmärtäminen vuorovaikutuksessa luovat pohjaa elämäkokemukselle ja yhteiselle kielelle. Artikkelissa tarkastellaan tunteita ja tarinoita lastensuojelun työntekijöiden työssä.

Tunnekokemusten tunnistamisen jälkeen niiden säätely ja jakaminen toisen ihmisen kanssa auttaa tunteiden ymmärtämistä. Tunnetyön tekeminen tulee näkyväksi ja osaaminen vahvistuu kokemusten ja siitä kerrotun tarinan kautta sekä asioita refleктоimalla. Vuorovaikutustilanteessa osapuolten tuttuus merkitsee usein yhteistä kieltä, ajatusmaailmaa ja sanoittamista, mikä edistää taas reflektionia. Kielen kautta hahmotetaan ja rakennetaan sekä yksilöllinen että sosiaalinen todellisuus. Tarina vahvistaa omaa olemista, työssäoloa, rooleja, osaamista ja nostaa esiin erilaisia haasteita ryhmässä ratkaistavaksi. Luonnostaan ihmiset tuottavat puheen ja kirjoittamisen kautta mielen sisäistä tietoa tarinana omaan tai ihmisryhmän tarkasteluun.

Tunteet ovat läsnä erityisesti lastensuojelun sosiaalityössä, jossa perustyö kohdistuu tunnekokemuksiin ja muutostilanteisiin. Työ nostattaa tunteita myös työntekijässä itsessään. Voidaan kysyä, mitä ja miten työntekijä tunnistaa tunteita, kertoo niistä ja niiden hallinnasta? Miten työntekijä hyödyntää tunnekokemuksia työssään? Tunteita voi tarkastella työparin kanssa, työyhteisön palaverissa tai työnohjauksessa.

Avainsanat: tunteet, tunnettyö, sosiaalinen äly, narratiivisuus

Teoriaa tunteista

Ihminen käyttää tunteita aina ensisijaisen informaation lähteenä. Aivomme on rakentunut siten, että aivorunko ja tunnejärjestelmä käsittelevät tietoa salamannopeasti riippumatta tietoisesta aivokuorestamme. Kun ihmiset kohtaavat toisensa, kohtaaminen säätelää ihmisten aivojen toimintaa muokkaamalla myös tunteita. (Saarinen 2001, 22.)

Tunteita voidaan määritellä ajallisen keston mukaan. Emootio määritellään mielenliikkeeksi ja keholliseksi tuntemukseksi, joka kestää sekunteja, esimerkiksi säikähdys. Perusemootio on tunne, joita kaikki maailman ihmiset ilmaisevat samoilla kasvojen ilmeillä eli viha, pelko, suru, inho, hämmästys ja tyytyväisyys. Taustaemootio on tunne, joka kuvaa kehon yleistä vireystilaa, esimerkiksi eloisuus, unelias, väsynyt tai tarmokas. Tunne on emootion tietoinen kokeminen, esimerkiksi iloinen. Sekundaari tunne on tunnesekoitus tai epämääräinen tunne. Sosiaalinen tunne koetaan, kun ihmisjoukko säätelää ja ohjaa toimintaa tai itse vaikuttamme toisiin ihmisiin. Mieliä on pitkittynyt tunnetila, joka kestää tunteja tai päiviä, esimerkiksi pahalla päällä oleminen. Temperamentti on luontainen reagoititapa tai tunneviritys, joka kestää vuosia. (Esim. Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 101–105.)

Tunteet eivät synny yksiviivaisesti ulkoisista ärsykkeistä, vaan niistä merkityksistä, jotka näille ärsykkeille annamme. Tunteita voi säädellä ajattelun kautta, toiminnallisesti tai sosiaalisen tuen avulla. Voimme säädellä vain tunteiden kestoa ja voimaa, mutta emme voi hallita tunteitamme. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 120, 131.)

Vuorisen (1992, 15, 21-22) mukaan ihminen pyrkii ylläpitämään käytettävissään olevin keinoin mahdollisimman eheää ja mielihyväsävyistä minäkokemusta – tasapainotilaa, jonka ylläpitämistä kaikki ulkoiset ja sisäiset toiminnot palvelevat ainakin välillisesti. Ihminen pitää yllä toimivaa minuutta, mikä ilmenee käytännössä pakkona vaimentaa tunnekokemuksia, jotta yksilö ei joutuisi ristiriitaan itsensä ja ympäristönsä kanssa. Psykkinen työ on ihmisen aktiivista ponnistelua, jolla hän ratkaisee asioita eheän minuuden saavuttamiseksi. Ihmisen on hyvä saada kosketus myös omaan tiedostamattomaan voidakseen käsitellä itseään omakohtaisesti koskettavia asioita. Tiedostamaton viittaa niihin psyykkisiin toimintoihin, joista yksilö ei ole toimintahetkellä tietoinen. Tietoisuuden piiristä on aktiivisesti poissuljettu haluja, tunteita, ajatuksia ja muita pyrkimyksiä. Näiden toimintojen yhteisenä nimittäjänä on niiden yhteensopimattomuus yksilön oman tietoisuuden kanssa. (Vuorinen 1992, 15, 21–22.)

Psykodynaamisen näkemyksen mukaan ihmisen defenssit eli puolustusmekanismit kehittyvät iän, kasvun ja kehityksen myötä, toimivat automaattisesti ja ovat tiedostamattomia. Kaikkia mekanismeja tarvitaan suojaamaan egoa. Käsitteily minuuden kanssa ja samalla egon vahvistaminen vähentävät puolustautumisen tarvetta. (Flinck 2008.) Homeostaasin eli sisäisen tasapainon säilyttäminen on ihmisen psyykelle tavoitetta. Tasapainon järkkymisestä aiheutuu oireita eli regressiivisiä palautumispyrkimyksiä, koska ego ei omin neuvoin muuhun pysty. Usein oireen tavoite on tunnetilan välttäminen. Tunteensiirto eli transferenssi on reagoimista nykyhetken objekteihin, ihmisiin ja tilanteisiin, ikään kuin nämä olisivat yksilön aikaisempaan elämään kuuluneita objekteja. Vastatransferenssi eli vastareaktio syntyy silloin, kun esimerkiksi terapeutti tai työhönohjaaja siirtää tunteet vastavuoroisesti asiakastaan kohtaan. (Flinck 2008.)

Tunteensiirroksi sanotaan sitä, että esimerkiksi vanhempiin liittyvä psyykinen tarvitsevuus laajenee sosiaalisesti tarvitsevuudeksi. Olennaista ihmissuhdealojen ammattitaitoisessa tunnetyössä on kyky eläytyä toisen tunne- ja kokemusmaailmaan tiedostaen, mikä koetussa on itsestä nousevaa tunteensiirtoa ja mikä toisen omaa kokemusta. Terapeuttisessa vuorovaikutuksessa sisällyttäminen tai container merkitsee sellaista terapeutin toimintaa, jossa terapeutti ei ainoastaan kuule ja ymmärrä asiakkaan sanoja järjen tasolla, vaan kuuntelemisen lisäksi hän avautuu asiakkaan kokonaisviestinnän sisältämille vaikeille tunteille ja antaa niiden upota oman mielen sisälle. Sopivassa vaiheessa terapeutti palauttaa materiaalin asiakkaalle takaisin. Kokemus on aina henkilökohtainen ja koskettaa asianomaista persoonaa. Kokemuksessa ei ole kyse vain kognitiivisista, vaan myös emotionaalista prosesseista. Kognitiivisiin prosesseihin liittyy aina emotionaalinen komponentti ja myös tunne sisältää kognitiivisen komponentin eli antaa jotakin informaatiota. Oppimista ei voi tutkia tunteista irrotettuna. (Isokorpi 2006, 231–239.)

Tunneäly, sosiaalinen äly ja tunnetyö

Tunneällyn käsite levisi suuren yleisön tietoisuuteen amerikkalaisen tutkija-lehtimies-psykologin Daniel Golemanin toimesta vuonna 1995. Tunneäly on tunteiden tunnistamis-

käyttö- ja säätelykykyä, älytekijöitä, joiden avulla havainnoidaan omaa käyttäytymistä sekä tehdään tunteiden pohjalta tarkoituksenmukaisempia päätelmiä ja suunnitelmia elämässä sekä tunneälykkäitä toimintatapoja. (Saarinen & Kokkonen 2003, 16–18.)

Golemanin (2007, 13 ja 93) sosiaalinen äly -käsite laajentaa tunneälyn yksilötasolta ihmisten väliseen toimintaan, jolloin ymmärryksen kautta syntyy syväallinen merkitys vuorovaikutuksessa (Kuvio 1).

TUNNEÄLY	SOSIAALINEN ÄLY
Tietoisuus omasta minästä	Sosiaalinen tietoisuus <ul style="list-style-type: none"> • vaistonvarainen empatia • empaattinen tarkkuus • kuunteleminen • sosiaalinen kognitio
Itsehallinta	Sosiaalinen kyvykkyys <ul style="list-style-type: none"> • synkronia • hyvän vaikutelman antaminen • vaikutusvalta • huolenpito

KUVIO 1. Sosiaalinen äly (Goleman 2007, 341).

Sosiaalinen äly sisältää sosiaalisen tietoisuuden, miten aistimme toisen tunteita ja sosiaalisen kyvyn, mitä näillä tiedoilla teemme. Sosiaalinen tietoisuus ulottuu toisen ihmisen sisäisen tilan salamannopeasta aistimisesta hänen tunteidensa ja ajatustensa ymmärtämiseen sekä monimutkaisten sosiaalisten tilanteiden lukemiseen. Se sisältää vaistonvaraisen empatian eli toisen tunteisiin samastumisen ja sanattomien tunneviestien havaitsemisen, emotionaalisen virittäytymisen eli keskittyneen kuuntelemisen, vastaanottavuuden, toisen aaltopituudelle virittäytymisen, empaattisen tarkkuuden eli toisen ihmisen ajatusten, tunteiden ja aikeiden ymmärtämisen ja sosiaalisen kognition eli ihmissuhteiden maailman toimintaperiaatteiden ymmärtämisen. Sosiaalinen kyvykkyys rakentuu sosiaalisen tietoisuuden varaan, ja sen ansiosta kanssakäyminen on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. (Goleman 2007, 13, 93, 341.)

Isokorven (2004, 10–21) mukaan tunnetyö on tiedollista tunnepaineen tunnistamista ja tehokkain ratkaisukeinoihin panostamista. Ihmissuhdetyöhön liittyy paljon vuorovaikutusta ja toisen ihmisen lähellä olemista sekä henkisesti että fyysisesti, jolloin tunteet tiivistyvät ja siirtyvät helposti ihmisestä toiseen. Yhteiskunnan ja ihmisten hyvinvointi ja menestys elämässä eivät riipu pelkästään taloudellisesta ja tiedollisesta pääomasta, vaan myös sosiaalisesta pääomasta ja emotionaalisesta osaamisesta. Ihminen voi tuntea itsensä tasapainoiseksi ja onnelliseksi, kun kykenee löytämään tasapainon yksilöllistymisen ja yhteisöllisyyden välillä, löytää merkityksen ja saa arvostuksen. Tunneälytaitoja opitaan jakamalla inhimillisyyttä toisille. Tunteiden ilmaiseminen on toisen ihmisen lähelle pääsemisen ehto ja siihen liittyy haavoittuvuuden riski.

Tunnetaitojen kehittämiseen kuuluvat havahtuminen tunteiden merkitykselle (kirjallisuuden lukeminen, omien tunteiden tutkiminen, omien ja toisten tunteiden lukeminen),

tunteiden rakentava ilmaiseminen (tunteiden julkituominen, tunteiden käyttö ajattelun tukena), tunteiden analysointi (tunnejakumoiden erittely paperille tai toisten tunnereaktioiden taustojen pohtiminen), tunteiden säätely (ajattelu, toiminta ja sosiaalisten säätelykeinojen harjoittelu), tunteiden aktiivinen käyttäminen, tunneosaamisen järjestelmällinen kehittäminen ja päivittäinen pohdinta. (Saarinen & Aalto-Setälä 2007, 169.)

Itsetuntemuksen jatkuva laajentaminen on ihmissuhde- ja vuorovaikutustyössä välttämätöntä, koska työntekijä käyttää omaa persoonallisuuttaan työn keskeisenä välineenä. Jokainen ihmissuhde ja jokainen työtilanne on aina ainutkertainen ja jokaisesta tulee loputtomasti itselle selvittävää ja pohdittavaa. (Isokorpi 2006, 197–223.)

Isokorven ja Viitasen (2001, 120–129) teoksessa Ihanaisen määritelmän mukaan emotionaalis-moraalinen ammattitaito on ”toisaalta ihmisen työssään toteuttamaa tunnetietoisuutta, tunneosaamista, tunnevastuullisuutta ja moraalista harkintaa”. Tunnetietoisuus on tunteiden tiedostamista ja toisistaan erottamista. Tunneosaaminen on tahtoa tunteiden kuulemiseen ja näkemiseen, kykyä asettua toisen kokemismaailmaan, kykyä havaita tunteita käyttäytymistilanteissa, tunteiden ilmaisukykyä sekä kykyä käyttää tietoisesti tunteita kanssakäymisessä. Tunnevastuullisuus on tunteiden vaikuttavuuden ymmärtämiseen perustuvan vastuun ottamista tunteiden aikaansaamista teoista ja ratkaisuista. Ammatillinen tunnetyö ihmissuhdetyössä tarkoittaa tunteiden ilmaisemista ja selvittelemistä sekä oman persoonan ja työsuorituksen pitämistä erillään.

Vuorovaikutusmielikuvat tarkoittavat yksilölle tärkeissä ihmissuhteissa syntyneitä mielikuvia ja käsityksiä, jotka muodostavat keskeisen osan hänen minuuttaan. Mielikuvat ovat rakenteeltaan suhdestruktuureja ja niiden alkuperäisenä sisältönä on ollut tuottaa tyydyttävä suhde toiseen ihmiseen. Mielikuvamaailma ilmenee vuoropuheluna muiden ihmisten kanssa. Psykyä on kuvattu mielensisäiseksi näyttämöksi, jossa me toistamme todellisia tai kuviteltuja ihmissuhdekokemuksia ja toiveita niiden suhteen. (Vuorinen 1992, 42.)

Dunderfeltin mukaan sosiaalinen kenttä on sanallisten ja sanattomien viestien muodostama psyykinen tila ihmisten välillä. Puheviestinnän avulla välitämme informaatiota, merkityksiä ja tunnetiloja. Sanattomaan viestintään kuuluvat fyysinen, intuitiivinen ja tunneviestintä sekä voimien viestintä, mikä sisältää energiaa ja tahtoa. Tunneviestintä sisältää tulkintaa itsestä, toisista ja sosiaalisesta kentästä. Tunneäly on tietoisuutta omista tunteista, omien tunteiden käsittelyn taitoa, itsensä motivoimista, toisten ihmisten tunteiden tunnistamista ja ihmissuhteiden vaalimista ja hoitamista. (Dunderfelt 2001, 15, 21–33, 133.)

Tunteiden laatu määräytyy niiden uskomusten, ennakkoluulojen, tilanteiden arviointitapojen ja mieltymysten perusteella, joita yhteisön sisällä liitetään vallitseviin asioihin ja moraalikäsitteisiin. Tunteisiin kätkeytyvät ja usein tiedostamattomat asenteet opitaan silloin, kun yksilö sisäistää ja hyväksyy kulttuurinsa arvot ja normit. Tällöin yhteisön tapa puhua tunteista on oleellista eli miten tunnetta kuvaavaa sanaa käytetään yhteisössä. Se, mitä tunne merkitsee yksilölle, ei ole oleellista yhteisölle. (Vuorinen 1992, 51.)

Narratiivisuus lähestymistapana

Narratiivisuuden juuret ovat kirjallisuus- ja kielitieteissä, semiotiikassa, antropologiassa, sosiaalipsykologiassa ja elämäntutkimuksessa. Tarina kuvaa yleensä realistisia tapahtumia, toimijoiden välisiä tavoitteita ja tunteita. tarinat liittyvät ihmisen yhteisöön ja

sen perinteisiin ja erilaiset ryhmät tarjoavat tarinallisia kehyksiä. Ihminen voi valita, mihin kollektiivisiin tarinoinhin hän sitoutuu. Elämän ymmärtäminen jatkuvana, elettyinä ja koettuna juonikertomuksena luo perustan ihmisen valinnoille ja teoille. (Karvinen, Niinikoski, Rantalaiho, & Salonen 2007, 53.)

Narratiivinen tutkimus on yläkäsite, joka viittaa monenlaisiin narratiivisen lähestymistavan laadullisen tutkimuksen muotoiluihin. Narratiivinen lähestymistapa tarkastelee dialogia, transformaatioiden näkyväksi tekemistä ja arvioimista sekä kulttuurista tulkinta- ja kertomustapojen merkitysten ymmärtämistä. Narratiivien eli kertomusten analyysissä on kyse narratiivisen tutkimuksen alajajista, se viittaa tarinallisesti rakennettuun aineistoon. (Valtonen 2007, 2–12.)

Ihmisen ajattelussa on kaksi tapaa jäsentää kokemuksia ja konstruoida todellisuutta; pragmaattinen ja narratiivinen. Pragmaattisessa päättelyssä kertomusten analyysi etenee yksittäisistä kertomuksista yhteisiin tarinoinhin. (Valtonen 2007, 64–66.)

Narratiivisessa analyysissä tutkija kerää tapahtumia tarinaksi (esimerkiksi historiikki). Yhtenäisen tarinan juonen kehittyminen tapahtuu ”hermeneuttisen kehän” mukaisesti eli analyysissä liikutaan vuorotellen osista kokonaisuuteen ja päinvastoin. Aineiston osista tulee ymmärrettävä ja merkityksellinen tarinan kokonaisuuden kautta. Tarinan juoni määrittelee sen, mitkä asiat, teot, tapahtumat aineistossa ovat oleellisia. Kaikkia ei voi ottaa mukaan tarinaan, jolloin tutkija muotoilee tarinan, joka sopii yhteen aineiston kanssa. Samanaikaisesti tarina tuo tulkintaan järjestystä ja merkitystä, mikä ei ole näkyvässä vielä aineistossa. Lopputulos on merkityksellinen kertomus, jossa jokainen osa saa merkityksensä vastavuoroisessa suhteessa juonelliseen kokonaisuuteen ja toisiin tarinan osiin. (Valtonen 2007, 64–66; ks. myös Oesch 1994, 87.)

Tarinallisessa eli kertomuksellisessa analyysissä tarinaa käytetään teoreettis-metodologisena ”työkaluna” tutkittavan asian merkitysten uudelleenmäärittelyssä. Keskusteluanalyysissä kohteena on kaikki inhimillinen kielen käyttö. Tavoite on ymmärtää ihmisen toimintaa tarkan kielen käytön analyysin avulla, kuten vuoronvaihdoissa, tauoissa, intonaatiossa, puheen aloituksessa ja lopetuksessa. Diskursiivisia analyysitapoja kiinnostaa kaikki kielen sosiaalinen ja kognitiivinen tutkimus. Analyysissä etsitään tekstin merkityksen sijasta sitä, miten merkityksiä tekstissä tuotetaan. Kieltä voidaan pitää realistisesti todellisuuden kuvana tai todellisuuden rakentamisena. (Eskola & Suoranta 2003, 137–206.)

Tarina on ajallinen, ainutkertainen ja kontekstiin sidottu. Tarinassa nykyisyyden tulkinta tekee menneisyyden ymmärrettäväksi, nykyisyyden mielekkääksi ja tulevaisuuden ennakoitavaksi. (Hänninen 2000, 126–127, 141–142.)

Lastensuojelutyö tunnetyönä

Sosiaalityön tavoitteena on lisätä hyvinvointia edistämällä yhteiskunnallista muutosta sekä ihmissuhdeongelmien ratkaisua, elämänhallintaa ja itsenäistymistä. Sosiaalityön kohteena ovat vuorovaikutustilanteet ihmisen ja hänen ympäristönsä välillä. Välineenä sosiaalityö käyttää sosiaali- ja käyttäytymisteoreettista sekä yhteiskunnan järjestelmiä koskevaa tietoa. Sosiaalityön perustana ovat ihmisoikeuksien ja yhteiskunnallisen oikeudenmukaisuuden periaatteet. (Sosiaalityön määritelmä 2002.)

Lastensuojelun sosiaalityötä määrittää lastensuojelulaki (Laki 13.4.2007/417). Lain mukaan tulee turvata se, että lapsen ja hänen perheensä ongelmat havaitaan ja niihin

puututaan entistä varhaisemmin ja että lapsi ja hänen perheensä saavat tarvitsemansa tuen ja palvelut oikea-aikaisesti. Lastensuojelutyössä tulee kiinnittää huomiota lapsen edun toteutumiseen, ennalta ehkäisyyn, yhteistyöhön viranomaisten kesken, työskentelyn suunnitelmallisuuteen ja annetun tuen vaikuttavuuden parantamiseen. Lastensuojelun keskeisinä haasteina ovat toimivan ja luottamuksellisen yhteistyösuhteen

Ihmissuhdetyöntekijäksi kasvaminen ei ole vain yksilön ominaisuuksien kehittämistä.

luominen koko perheen kanssa ja perheiden auttaminen muutokseen motivoitumisessa sekä elämisen perusarvojen ja mielekkyyden vahvistaminen. Lastensuojelussa kohdataan koko elämän kirjo muun muassa arvojen erilaisuus ja selkiintymättömyys, tunteet kuten ahdistus ja epätoivo, taloudellinen hätä, arjen avuttomuus, erilaiset elämäntavat, riippuvuudet kuten päihteiden käyttö, erilaiset sosiaaliset suhteet tai niiden puute ja aatteelliset tai uskonnolliset näkemyserot.

Sosiaalialalla auttaminen on asiakkaan eheyden tunteen kehittämistä. Sosiaalityöntekijän tulee hyväksyä aidosti asiakkaan tunnetila ja kyetä luomaan luottamuksellinen suhde asiakkaan ja itsensä välille. Tunneälytaitoinen työntekijä pystyy tarkastelemaan omaa minäkäsitystään, omia tarpeitaan, puolustusmekanismejaan, tapojaan ja muita ominaisuuksiaan sekä hyväksyy itsensä ja toisen ihmisen keskeneräisyyden. Työntekijä on kohtaamistilanteissa aidosti läsnä. Tunneälytaitoisen ominaisuuksia ovat sovinnollisuuden taito ja loukkaantumisen sovittelun taito eli anteeksianto. Tunneäly on joukko mentaalisia kykyjä; kyky tunteiden tiedostamiseen itsessä ja toisissa, kyky tunteiden ilmaisemiseen, kyky tunteiden helpottamiseen eli emotionaalisen ja kognitiivisen tiedon integroimiseen, kyky tunteiden ymmärtämiseen ja järkevään, rehelliseen selittämiseen sekä kyky tunteiden hallintaan ja säätelyyn kasvua edistävästi. Tunneäly jaetaan itsetietoisuuteen, itsensä ja omien tunteiden hallintaan, sosiaaliseen tietoisuuteen ja sosiaalisten suhteiden hallintaan. (Isokorpi 2004, 10–21.)

Isokorven mukaan tunneäly on ymmärtämistä ja tunteiden ohjaavaa vaikutusta työn tekemiseen. Ihmissuhdetyön tunnetyössä ovat läsnä ammatillinen rooli ja omalla persoonalla työn tekeminen. Jokainen ihminen määrittää oman tunnevyöhykkeensä, reiviirin eli läheisyys-etäisyys rajan suhteessa toiseen ihmiseen. Ihmissuhdetyöntekijäksi kasvaminen ei ole vain yksilön ominaisuuksien kehittämistä, vaan se on itsensä ja oman paikkansa löytämistä siinä yhteisössä, jossa toimii. Yhteisöllisyys on se voimavara, jonka avulla ihminen voi kokea sosiaalista turvaa ja arvontoa elämän kiivaissakin muutoksissa. Tunneäly on taitoa tulla toimeen itsensä ja toisten kanssa. Negatiiviset tunteet sitovat energiaa ja heikentävät olemista. Kyky tunnistaa tunteita ei pelkästään riitä. Olennaisempaa on pystyä arvioimaan tunteita. Mitkä tunteet ovat tärkeitä ja olennaisia? Mitkä ovat syvällisiä ja mitkä pinnallisia? Mitkä edistävät ihmissuhteiden kehittämistä ja mitkä voivat haitata? Tunneälytaitoinen ihminen tuntuu ja näkyy, on aito ja mutkaton, on tietoinen itsestään, luottaa itseensä, pystyy ajattelemaan asioita myös muiden ihmisten kannalta, hyväksyy itsensä ja toisen ihmisen keskeneräisyyden, on läsnä ja kohtaa toisen vuorovaikutustilanteessa, kiintyy, on sovinnollinen eikä hänen tarvitse syyttää ja tuomita toista. (Isokorpi 2009.)

Tarvainen (2007) kuvailee artikkelissaan Hannele Forsbergin tekemää lastensuojelutyöhön liittyvää tutkimusta. Siinä kokeneet lastensuojelutyöntekijät kertoivat pitävänsä tunteita käytännön työssä tärkeinä, mutta ”virallista” osaamista ja ammattitaitoa kuvaessaan he välttivät tunnesanoja. Hän löysi kirjoitetuista teksteistä mainintoja tunteista

vain silloin, kun sosiaalialan ammattilaista kehoitettiin puolueettomuuteen. Tunteiden tulkittiin nousevan työntekijän omasta henkilöhistoriasta. Työtehtävät ja organisaatio kehystävät ja määrittävät tunteita. Työhön liittyvät ammatillisuuskäsitteet asettavat työntekijälle normin, joka määrittää, miten ja milloin tunteita saa näyttää. Sosiaalityön rooli sallii tunteet osaksi ratkaisun kypsyttelyä. Tunne ja sen sietäminen on osa ongelmanratkaisun prosessia. Esimerkiksi viha havahduttaa ongelmaan ja antaa voimaa sysätä toimintaa ja vuorovaikutusta tiettyyn suuntaan. Tunteiden hyväksymistä voi helpottaa tieto siitä, että tunteet eivät ole vain omasta sisimmästä nousevia kuohuja. Erilaiset kulttuuriset ja rakenteelliset prosessit nostavat tunteita. Tieto tunteiden sosiaalisuudesta voi ehkä auttaa kestävämpään työn paineisiin. (Tarvainen 2007.)

Mari Luoto (2008) on tutkinut tunteita yksilön, työyhteisön ja yleisemmin työkuultuurin näkökulmasta, sosiaalityöntekijän työssä kokemana ja tapoina käsitellä niitä ja sitä, miten ne vaikuttavat työssä jaksamiseen. Hän jakoi tunteet työstettäviin tunteisiin, jotka vaativat käsittelyä ja saattavat huonontaa työssä jaksamista, työtä helpottaviin tunteisiin, jotka antavat energiaa ja neutraaleihin tunteisiin, joilla ei ole selkeää merkitystä voiman antamisesta tai työstämisestä. Tutkimus osoitti, että yksilöiden käyttämät paineenhallintakeinot eivät mainittavasti alentaneet työntekijöiden kokemaa stressiä. Ryhmän tasolla nousi tärkeäksi kollegojen välinen sosiaalinen tuki. Organisaation tasolta ei koettu saatavan minkäänlaista apua paineenhallintaan, mutta organisaatio voi mahdollistaa edellä mainittuja keinoja. Työnjohto ei noussut tutkimuksessa esiin. Mikä on tunteen vaikutus työssä jaksamiseen? -kysymykseen saatiin tulos, että merkitys on olemassa. Tunteen ilmaisun ja halutun tunteen ilmaisun välillä oleva ristiriita kuormittaa työssä. Sosiaalityöntekijät toivat esiin tunteiden merkityksen jaksamisen ja itseymmärryksen välineenä. Toisinaan sama tunne toimii molempiin suuntiin eli antoi energiaa ja kuormitti. (Luoto 2008, 26–43.)

Sosiaalityötä on luonnehdittu työnohjaukselliseksi ammatiksi, koska se on vaativaa asiakas- ja ihmissuhdetyötä ja yhteiskunnallista muutostyötä. Työnohjaus tarjoaa sosiaalityön organisaatiossa ja toimintarakenteissa kriittisen ja tukea antavan pohdinta- ja ajattelutilan, joka mahdollistaa ammatillisen toimijan valveutuneen, mielekkään ja oikeutetun toiminnan eri tasoilla. Ohjauksessa ei riitä pelkkä ihmissuhde- ja organisaatiodynamiikan tarkastelu, vaan on kyettävä hahmottamaan koko monimutkainen ja yhteiskunnallisesti määrittyvä toimintajärjestelmä, mikä luo puitteet sosiaalityön muutokselle. Arjen työ jatkuvan muutoksen keskellä vaatii työntekijältä paljon ja haastaa toiminnan kehittämiseen. Alan laatuvaatimusten takia ja asiakastyön moninaisten yhteistyösuhteiden osalta edellytetään sosiaalityöntekijältä valveutunutta suhdetta omaan persoonallisuuteen, toimintaan ja ammattiminaan. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 6, 18, 87.)

Tunnetarinat lastensuojelutyössä

Suoritin syksyllä 2008 viidelle lastensuojelun työntekijöille narratiivisen lähestymistavan mukaisen kokeilun, missä he kuvasivat kirjoitetun tarinan ja ryhmäistunnon tarinankerronnan kautta tunteitaan lastensuojelutyössä. Suoritin analyysin aineistolähtöisesti. Etsin tarinoista olennaiset elementit aineiston tiivistämiseksi ja jäsentämiseksi, etsin erilaisia teemoja, juonityyppejä ja sisäistä tarinaa. Pohdin millaisia merkityksiä tunteet saivat erilaisissa sisäisissä tarinoissa. Lopuksi tarkastelin tuloksia teorian ja työkuultuurin valossa.

Tarinat etenivät kronologisesti ajassa ja ne oli kirjoitettu toimeksiannon mukaisesti minä-näkökulmasta ja lastensuojelutyöstä. Koodauksessa käytin määrällistä luokittelua tarinan pituuden, tarinan kohteen määrittelyssä ja työssäoloajan kertomisessa. Laadullisesti kuvasin tarinan tapahtumapaikat, rakenteen ja teemat, tunnesanat ja niiden esiintymistä, tunteiden kokemista, tunteiden esiin nostamista, yleistä pohdintaa suhteesta työhön, työn kuvausta, työn ongelmia, työn purkamista ja muita huomioitavia seikkoja. Jaoin tunteet Mari Luodon tutkimuksen tavoin työstettäviin tunteisiin, työtä helpottaviin tunteisiin, ja neutraaleihin tunteisiin.

Kirjoitettujen tarinoiden pituus vaihteli 1,5–4 sivun välillä riippuen siitä, kirjoitettiinko ne käsin vai tekstinkäsittelyllä. Tarinoiden tapahtumapaikkoina olivat työ ja siihen liittyvät osa-alueet, oma rooli työntekijänä ja oppijana tai työyhteisö. Tarinan alku kertoi neljässä tarinassa työkokemuksen pituuden ja taustan sekä yksi kirjoittajan lapsuudesta. Tarinan keskikohta käsitteli työtä, sen luonnetta, ongelmia tai omaa roolia työssä. Loppu käsitteli kahdessa tarinassa tulevaisuutta, suhdetta työhön intona tehdä sitä ja turhauttava kokemuksena sekä työn suhdetta tieteeseen. Tarinoissa työstettäviä tunteita kirjattiin yhteensä 54 kertaa ja osa niistä nimettiin samalla tavalla. Helpottavia tunteita kirjattiin 26 kertaa. Neutraaleja tunteita mainittiin 6 kertaa. Osa tunteista kohdistettiin myös asiakkaan kokemaksi. Pääasiassa tunteet olivat omaa kokemusta, vaikka ne nousivat työstä, asiakkaasta, työn tuloksesta tai tulevaisuudesta. Pohdin myös sitä, vaikuttivatko sosiaalityön hiljainen tieto, säännöt ja salassapitovelvollisuus tarinoihin.

Ryhmäistunnossa keskustelimme osallistujien haluamalla tavalla aiheesta ”tunteet lastensuojelutyössä”. Esiin nousi kysymyksiä: Teenkö työtäni oikein? Olenko valinnut oikean ammatin? Kertojat totesivat, että ammatillisuuteen kuuluu jo itsessään taito hoitaa tunteita. Tunteita voi myös jakaa työyhteisön sisäisissä palavereissa, työparin kanssa tai työnohjauksessa. Nykyinen työyhteisö koettiin turvalliseksi ja voimaannuttavaksi, koska siellä on lupa jakaa omia tunteita, lupa puhua rehellisesti, lupa itkeä ja nauraa. Työn tekemisen jatkuva kiire koettiin haittaavaksi tekijäksi, koska ei ole aikaa pysähtyä asioiden äärelle. Henkilökunnan vaihtuvuus ja riittämättömyys olivat työtä rasittavia tekijöitä. Työssä oli sekä tukevia että kuluttavia tekijöitä. Tuleva rakennemuutos aiheuttaa työntekijöissä kokemuksia ja ajatuksia: Mikä muuttuu ja mikä jatkuu? Mitä on tulevaisuuden lastensuojelutyö? Työntekijöiden voimavaroja kuluu työn yhteiskunnallisen organisoinnin pohtimiseen. Ryhmän keskustelu oli avointa, totuudenmukaista, perustehtävää pohtivaa, työyhteisöä arvostavaa ja tukevaa, omaa jaksamista arvioivaa ja tulevaisuutta ennakoivaa.

Kirjallisen materiaalin analyysi oli ainutkertainen eikä antanut mahdollisuutta lisäkysymysten esittämiseen. Tavoitteeni oli jatkaa ryhmäistunnossa kirjoituksissa esiin nousseiden tunteiden käsittelyä. Näin ei tapahtunut, vaan tarinat sivusivat toisiaan. Joitakin yhtäläisyyksiä nousi esiin, kuten työn luonne, ongelmat, rakennemuutos ja sosiaalisen tuen tarve. Tarinoissa ilmeni erilaisia tunnekokemuksia ja niiden hallintaan myötävaikuttavia tapoja.

Tarinat kertoivat pienen osan lastensuojelun työntekijöiden minuudesta. Perustyö on toisen ihmisen olemisen ja tekemisen havainnointia, tiedon keruuta, analyysia ja muutostyötä. Tärkeää on tilanteiden jälkeen luottamuksellisesti puida tapahtumia yhdessä oman työparin kanssa, työyhteisössä tai työnohjauksessa oman minuuden vahvistamiseksi. Kokemusten jakaminen ja työohjaus ovat tärkeitä toimintatapoja lastensuojelutyössä.

Tärkeää on tilanteiden jälkeen luottamuksellisesti puida tapahtumia yhdessä.

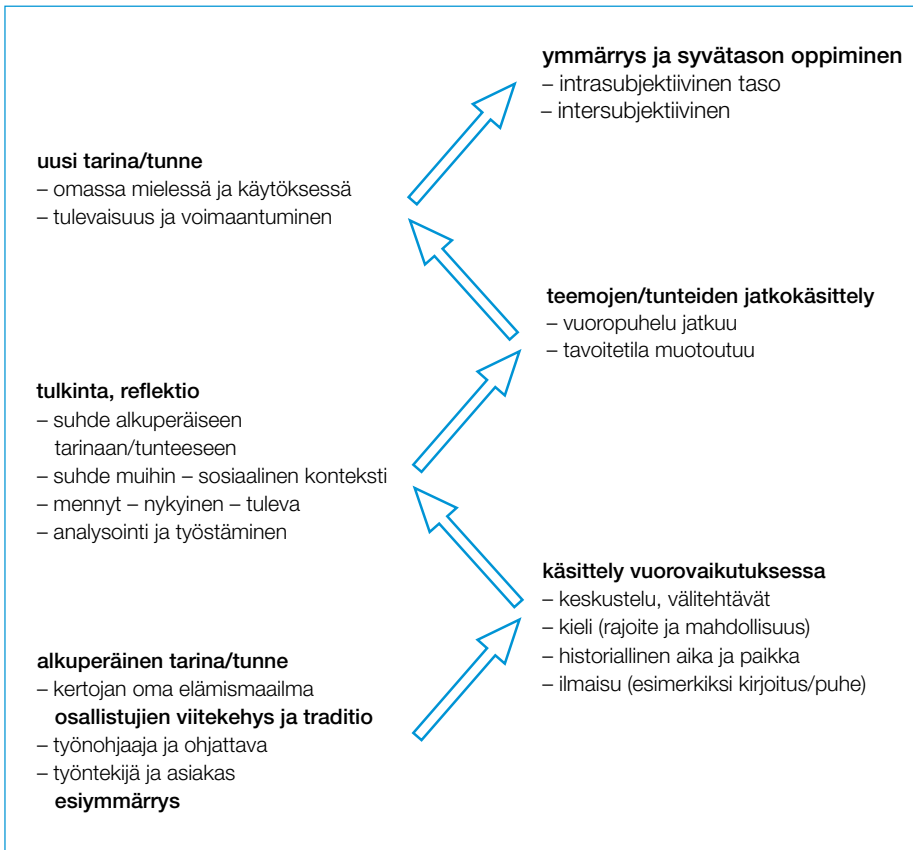
Kehämäiset prosessit

Ihmiset hahmottavat maailmaa omasta viitekehystänsä ja luovat merkityksiä sitä kautta. Tarinoilla voidaan luoda uusia merkityksiä historiallisesti, sosiaalisesti ja suhteellisesti yksilö- ja yhteisötasolla. Merkitysten löytäminen edellyttää mielen maailman tuntemista ja yhteisen kielen käyttöä. Merkitykset tuovat elämisaailmaan mielekkyyden, mikä vahvistaa omaa minäkokemusta, itsemääräämispyrkimystä ja suhdetta toisiin. Dialogissa tarina jalostuu kehämäisesti omasta sisäisestä maailmasta ulkoiseen maailmaan ja uudelleen sisäiseen maailmaan. Lopulta muotoutuu toisenlainen sisäinen tarina ja syntyy ymmärrys. Suullisen, kirjallisen, kuvallisen, äänellisen tai toiminnallisen tarinan kautta ihminen työstää itseään vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa. Ryhmässä olemisen ja vuorovaikutustilanteet merkitsevät osallistujille suhteessa oloa kokemukseen, jatkuvuuteen ja luopumiseen, puolustautumiseen ja hyökkäykseen, yhdessäoloon ja eristäytymiseen sekä sosiaalisen kentän hallintaa. Vuorovaikutuksessa yksilö joutuu tiedostamaan ja työstämään jatkuvasti omaa minäkuvaansa, puolustusjärjestelmäänsä, transferenssitunteitaan, tiedostamatonta ja käyttöteoriaansa. Tunneäly ja sosiaalinen äly kehittyvät vuorovaikutuksessa.

Arvot ja niiden taustalla olevat tunteet määrittävät ihmisen käyttäytymistä. Ihmisen eheä minäkokemus saavutetaan psyykkisen työn avulla. Tunteiden säätelyä, tunneälyä ja sosiaalista älyä voi kehittää ja taitoja opetella. Tunnekaaoksesta on hyvä pyrkiä järjestyksen tilaan esimerkiksi työnohjauksessa. Tunne on voimavara. Tunne on emotionaalista osaamista yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Ihmissuhdetyössä ihminen käyttää omaa persoonaansa työvälineenä ja hän on jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa toisten kanssa. Viime kädessä työn ja sisäisen maailman yhteensovittamisen ratkaisee se, miten ihminen mieltää työnsä ja perustehtävänsä. Miten hän toimii työyhteisön jäsenenä? Miten ja mistä hän motivoituu? Miten hän löytää persoonalliset voimavaransa ja myös tunteensa?

Laadullinen tutkimus tarkastelee elämisaailman merkityksiä ja hermeneuttinen kehä pyrkii syvempään ymmärrykseen dialogin kautta. Tunneteoriatavoittelee ihmisen kokonaisvaltaisempaa hahmottamista. Narratiivinen lähestymistapa on ainutkertaista ja yksilöllistä tulkintaa kohteestaan. Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla vuoropuheluna.

Elämisaailman merkitykset voivat syntyä hermeneuttisen kehämäisesti tunteiden työstämisen, tarinallisen menetelmän ja työnohjauksen vuorovaikutteisissa prosesseissa (Kuvio 2). Vuorovaikutteisesti, dialogin tai reflektion kautta saavutetaan syvempi ymmärrys kohteesta. Prosessit eivät ehkä etene samanaikaisesti, samassa asiassa eikä samalla voimakkuudella.



KUVIO 2. Tunnetyö, tarinat ja työnhajaus hermeneuttisen kehän mukaisena prosessina.

Ihmisen tunne-elämän tutkiminen tarinan kautta antaa mahdollisuuden ymmärrykseen itselleen kertojalle, mikäli hän tulee aidosti kuulluksi ja kohdatuksi totuudellisena minänä. Elämään voi tulla uusi merkityksellinen tulkinta ja aikaisemmasta voi luopua.

Vuorovaikutustyöntekijän on hyvä tehdä omaa tunnetyötä ja harjoittaa tunneälyä sekä sosiaalista älyä vuorovaikutustilanteissa myös oman egonsa parhaaksi.

Lähteet

- Dunderfelt, T. 2001. Intuitio ja tunneviestintä: ihmisten välinen näkymätön yhteys. Juva: Dialogia.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Flinck, M. 2008. Työnhajaajakoulutuksen luentomateriaali 18.1.2008 ja 5.9.2008. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.
- Goleman, D. 2007. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otava.

- Hänninen, V. 2000. Sisäinen tarina, elämä ja muutos. Tampere: Tampereen yliopisto.
- Isokorpi, T. 2004. Tunneoppia – parempaan vuorovaikutukseen. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain - Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Isokorpi, T. 2009. Työnohjaajakoulutuksen luentomateriaali 30.1.2009. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon.
- Isokorpi, T. & Viitanen, P. 2001. Tunnevoimaa! Helsinki: Tammi.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. 1. painos. Helsinki: Edita Prima.
- Laki 13.4.2007/417. Lastensuojelulaki.
- Luoto, M. 2008. Tunteita sosiaalityöntekijän arjessa. Teoksessa Huotari, K. & Hurtig, J. (toim.). 2008. Sosiaalityötä monitoroimassa. Helsinki: Yliopistopaino.
- Oesch, E. 1994. Tulkinnasta. Tulkinnan tiedolliset perusteet modernissa ja filosofisessa hermeneutiikassa, filosofisia tutkimuksia Tampereen yliopistossa, Vol 53, osana Suomen Akatemian rahoittamaa projektia Kirjallisuus ja totuus. Tampere: Tampereen yliopisto jäljennepalvelu.
- Saarinen, M. 2001. Tunne älysi, älyä tuntevasi, Opas työyhteisön tunneälyn kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Saarinen, M. & Aalto-Setälä, P. 2007. Perkele! Tunneosaamisen oppikirja esimiehille. Helsinki: Gummerus.
- Saarinen, M. & Kokkonen, M. 2003. Tunneäly – kohti KOKOnaista elämää. Juva: WSOY.
- Sosiaalityön määritelmä. Talentia-lehti 02/2002.
- Tarvainen, M. Tunne on järkeä. Sosiaaliturva-lehti 2/2007.
- Valtonen, J. 2007. Psykoterapia, masennus ja sisäinen tarina. Kuntoutussäätiön tutkimuksia 77/2007. Helsinki: Yliopistopaino.
- Vuorinen, R. 1992. Persoonallisuus & minuus. 3. painos. Helsinki: WSOY.

Työssäjaksaminen osana tavoitetta ”oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen pelastuslaitos”

Tuula Mattila

Artikkelissa tarkastellaan työnohjauksen kehittämistehtävän toteutusta ja tuloksia Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella. Kehittämistehtävän tavoitteena oli työnohjauksen ensitiedon jakaminen Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen operatiiviselle henkilöstölle. Tarkoituksena oli antaa tietoa työnohjauksen mahdollisuuksista arjen työssäjaksamisessa, tietoa siitä mitä työnohjaus on, mitkä ovat työnohjauksen tavoitteet ja mitä työnohjaus ei ole. Työnohjausta ei tällä hetkellä käytetä yleisesti työmuotona pelastusalalla eikä asiasta paljon tiedetä.

Tiedon jakaminen toteutettiin projektimaisena työnohjauksen ensitietoluentoina kaikissa Helsingin kaupungin pelastuslaitoksen pelastusasemilla (7 kpl) ja työvuoroissa (21 kpl) toukokuussa 2008. Luennoille osallistuneilta pelastajilta (181 kpl) kerättiin kehittämistehtävään tarvittava tutkimusmateriaali kyselylomakkeiden avulla.

Kyselyyn vastanneista 181 pelastajasta 90 % oli sitä mieltä, että luento lisäsi tietoutta työnohjauksesta. Luentopaketti koettiin tarpeelliseksi ja tietoa henkisestä työhyvinvoinnista kaivattiin. Työnohjauksen tarvetta pelastajilla oli eniten työssäjaksamiseen, urasuunnitteluun ja ristiriitatilanteiden selvittelyyn. Vähiten työnohjauksen tarvetta koettiin vuorovaikutukseen liittyviin tilanteisiin, esimies-alaistaitoihin ja kriisitilanteisiin.

Avainsanat: työnohjaus, pelastusala

Johdanto

Pelastusalalla työntekijät tekevät perinteisesti rankkaa työtä, niin fyysisesti kuin psyykkisestikin. Tehtävien moninaisuus ja asiakkaiden ongelmat lisääntyvät ja muuttuvat yhä vaativammiksi. Pelastajien tulee tuntea alansa uusimmat työvälineet ja työtavat, toisaalta he joutuvat kohtaamaan kriisiin joutuneen ihmisen, kohtaamaan ihmisen hätää ja neuvomaan ihmistä hädän keskellä. Pelastajat joutuvat uudenlaisten ongelmien eteen, tilanteisiin joita varten he eivät ole saaneet koulutusta. Ihmisten hätä herättää pelastajassa monenlaisia tunteita. Miten tulee käsitellä näitä omia tunteita, jotta jaksaa tehdä työtään? Yhä enemmän pelastajien eteen tulee esimerkiksi sosiaalityön piiriin kuuluvia asioita: lasten huonoa kohtelua, asunnottomia ja lääkkeiden ja huumeiden väärinkäyttäjää.

Näin kuvaa paloiesimies Vesa Hyvönen tilannetta raportissaan vappuaaton tapahtumista Helsingin makasiineilla vuonna 2004: ”Palomiehen työhön kuuluu vaaralliset tilanteet ja aina niitä ei voi välttää. Meillä on hyvät suojavarusteet tulta vastaan ja lisäksi olemme saaneet koulutuksen miten toimia tulipalossa. Varusteemme eivät ole tehty suojaamaan meitä heitetyiltä tiiliskiviltä, pulloilta ym. roinalta. Ainakaan minä en ole saanut koulutusta miten toimia mellakassa. On helppo jälkikäteen sanoa että vein

yksikköni kaksi kertaa sen yön aikana paikkaan johon periaatteessa palomiehillä työturvallisuussyistä ei olisi ollut mitään asiaa.”

Pelastuslaitoksilla hälytysten määrät lisääntyvät koko ajan ja varsinkaan pääkaupunkiseudulla ei työntekijöitä ole tarpeeksi. Pelastajien eläkeikä on noussut uudistuksen myötä 65 ikävuoteen, mikä kovasti puhuttaa pelastusalan ammattilaisia. Pelastusalalla joudutaan yhä enemmän miettimään erilaisia uravaihtoehtoja, jos savusukelluskelpoisuus ei täyty, eikä voi toimia enää pelastajan perustehtävissä. Pelastusalan työntekijät ovat alkaneet itse miettiä keinoja henkiseen työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin. Keskusteluissa pelastusalan työntekijöiden kanssa selvisi, ettei työnohjausta käytetä yleisesti työmuotona eikä asiasta paljonkaan tiedetä.

Aikaisempaan työkulttuuriin on kuulunut se, ettei kuormittavista työtilanteista puhuta. Selviämiskeinoina ovat olleet muun muassa hurtti huumori. Keskusteluissa tuli esille, että ainakin aiemmin raskaassa työssä on ollut raskaat hivat. ”Olemme puolustaneet miehisten miesten viimeistä linnaketta, linnaketta, jossa työhön liittyvistä tunteista ei aina ole ollut mahdollista eikä sallittua puhua” (Lehtonen 2004, 30).

Pelastusalan ammattilaisista työnohjaajakoulutuksen Suomessa on saanut ainoastaan kaksi palo-esimiestä. Molemmat toimivat Helsingin kaupungin pelastuslaitoksella (jatkossa Helsingin pelastuslaitos). Kun itse kiinnostuin aiheesta, otin yhteyttä molempiin työnohjaaja-palo-esimiehiin ja yhdessä aloimme miettiä kehittämistehtävää. Pohdimme yhdessä, mikä olisi juuri tällä hetkellä tarpeen ja tärkeää ajatellen Helsingin pelastuslaitosta. Molemmat työnohjaajat olivat jo aiemmin miettineet markkinoinnin tarpeellisuutta ja tiedon levittämistä työnohjauksen mahdollisuuksista. Näiden pohdintojen ja ajatusten myötä tehtäväksi muodostui sitten projektimainen työnohjauksen ensitieto -paketti.

Työn tavoitteena oli työnohjauksen ensitiedon jakaminen operatiiviselle henkilöstölle (operatiivinen henkilöstö vastaa sammutus-, pelastus- ja ensihoitovalmiudesta): antaa tietoa työnohjauksen mahdollisuuksista arjen työssäjaksamisessa, tietoa siitä mitä työnohjaus on, mitkä ovat työnohjauksen tavoitteet ja mitä työnohjaus ei ole. Tarkoituksena oli myös luoda työnohjauskulttuuria pelastusosalalle. Ensitietopakettin yhteydessä tehdyllä kyselyllä kerättiin palautetta luennoista.

Pelastusala ja työhyvinvointi

Vuoden 2004 alussa siirrettiin yksittäisille kunnille aikaisemmin kuuluneet pelastustoimen tehtävät 22 alueellisen pelastuslaitoksen hoidettavaksi. Alueen pelastustoimen tehtäviin kuuluu muun muassa ylläpitää pelastustoimen tehtäviä varten pelastustoimen järjestelmää, huolehtia pelastustoimen alaan kuuluvasta valistuksesta ja neuvonnasta sekä toimia asiantuntijana pelastustointa koskevissa asioissa, huolehtia pelastustoimintaan kuuluvista tehtävistä ja huolehtia osaltaan pelastustoimen henkilöstön koulutamisesta. (Sisäasiainministeriö 2008a.)

Pelastajatutkinnon suorittaminen antaa kelpoisuuden toimia palomiehenä tai palomies-sairaankuljettajana. Pelastajatutkinnon voi suorittaa Pelastusopistossa Kuopiossa tai Helsingin kaupungin pelastuskoululla. Pelastusopiston (2008) mukaan pelastaja on alansa monitaitoinen ammattilainen. Pelastaja sammuttaa tulipaloja, hoitaa ja kuljettaa potilaita jatkohoitoon sekä pelastaa ihmisiä onnettomuustilanteissa sekä osallistuu hälytysvalmiuden ylläpitoon asemapalvelussa. Pelastajan työhön sisältyy yhä enemmän

valistusta, neuvontaa, turvallisuuskoulutusta, pienkiinteistöjen palotarkastuksia sekä operatiivisia palotarkastuksia.

Ihmisen hyvinvointi muodostuu työn ja vapaa-ajan tasapainosta. Hyvinvointia työssä ja vapaa-aikana edistää terveellinen ja turvallinen työ: työ, johon liittyy aikaansaamisen tunne ja oppimiskokemuksia ja joka vastaa yksilön edellytyksiä. Työntekijän haitallista henkistä kuormitusta tulee vähentää ja työntekijällä tulee olla mahdollisuus kehittää omia selviytymiskeinojaan. Työn tarjoamiin mahdollisuuksiin kuuluvat esimiesten ja työyhteisön tuki, johtamistavat ja työnopastus. Työntekijällä tulee olla mahdollisuuksia saada jatko- tai täydennyskoulutusta. Työnteon sujuvuutta edistävät hyvät ja tarkoituksenmukaiset työvälineet sekä viihtyisä ja turvallinen työympäristö. (Työturvallisuuskeskus 2008.)

Perinteisesti pelastusalalla ei ole juuri henkisestä työssäjaksamisesta puhuttu. Pelastusalalla psyykkistä työssäjaksamista on Suomessa tutkittu vain vähän. Tällä hetkellä sisäasiainministeriössä on menossa pelastuslaitosten ja pelastushenkilöstön toimintakykyhanke. Siinä osahanke 4 käsittelee työterveyttä ja työturvallisuutta ylläpitävän ja edistävän toiminnan tehostamista. Tavoitteena on turvallinen ja terve palomies. Koko hankkeen visiona on, että Suomessa olisi laadukas ja toimintakykyinen pelastustoimi ja sillä hyvinvoiva ja työkykyinen henkilöstö. Osahankkeen tavoitteena on muun muassa luoda hyvä työterveyshuoltokäytäntö sekä varhaisen välittämisen mallit. (Sisäasiainministeriö 2008b.)

Tutkimusten mukaan pelastajilla on paljon erilaisia psyykkisiä oireita, kuten akuuttia ja kroonista stressiä, masennusta ja unihäiriöitä. Suomessa pelastajien mielenterveyden ongelmat ovat toiseksi yleisin syy työkyvyttömyyseläkkeelle jäämiselle heti tuki- ja liikuntaelinsairauksien jälkeen. Tutkimukset osoittavat myös pelastajien terveyden ja työkyvyn heikentyvän ikäänymisen myötä. Jotta työssä jaksettaisiin nykyistä pidempään, on pelastajien terveyden ja työkyvyn edistäminen olennaista. Pelastajien työkykyongelmien varhaiseen puuttumiseen on monia keinoja. Erityisesti työnantajalla ja esimiehellä on keskeinen rooli pelastajien työkykyongelmien varhaisessa havaitsemisessa. Myös työntekijällä itsellään on vastuu omasta hyvinvoinnistaan. (Työterveyslaitos 2008.)

Työnohjaus pelastusalalla

Työnohjaus pelastusalalla on tällä hetkellä vielä hyvin vähän käytetty tai edes tunnettu työmuoto. Helsingin pelastuskoulun alipäälystökurssilaisilla on säännöllinen työnohjaus, tavoitteena valmistautuminen tulevaan esimiestyöhön. Työnohjausta on saanut nyt kolme alipäälystökurssia.

Tutkimuksia työnohjauksesta pelastusalalta ei löydy, mutta joitakin kyselyjä työhyvinvoinnista on tehty. Ilpo Lehtosen mukaan operatiivisella toimialalla työnohjauksen avulla voitaisiin tutkia ja miettiä työvuoron sisäistä maailmaa. Ovatko vanhat tottumukset ja tavat sittenkään oikeita? Uusien toimintatapojen oppiminen ja käyttöönotto voisi antaa henkilöstölle uuden mahdollisuuden ja turvallisen tilaisuuden oman työvuoron hyvinvoinnin miettimiseen. Työnohjauksen avulla pelastajilla olisi mahdollisuus pohtia yhdessä esimerkiksi mitä oikeasti tapahtuu, kun kohdataan hädässä oleva ihminen tai omainen (Lehtonen 2004, 21–22).

Lehtonen toteaa, ettei työvuorojen ja eri pelastusasemien välillä ole juurikaan työn-

johdollista vuorovaikutusta, mistä johtuen esimiehet pohtivat ja ratkaisevat samoja ongelmia hyvin eri tavoin. Ryhmätyönohjaus antaisi paloesimiehille ja palomestareille turvallisen tilaisuuden pohtia työnjohdollisia ongelmia yhdessä. (Lehtonen 2004, 21.)

Koulutuksensa aikana Lehtonen oli pitänyt Helsingin pelastuskoulun alipäällystökurssin opiskelijoille työnohjausistuntoja. Lehtosen mukaan oppilaat olivat olleet hyvin motivoituneita ja sitoutuneita työnohjauksen tavoitteisiin ja olivat kokeneet työnohjauksen positiivisena. (Lehtonen 2004, 25–26.)

Työnohjaaja-opiskelijat Tuija Palojärvi ja Maija Sallanko tekivät kyselyn Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksen henkilöstölle selvittämään miten palo- ja pelastusalalla työskentelevien työssäjaksamista tuetaan (Palojärvi & Sallanko 2005, 2). Tyytymättömyyttä koettiin työn organisoinnissa, suunnittelussa, toteutuksessa sekä etenkin johdon ja henkilöstön yhteistyön välillä. Organisaation taholta henkilöstön hyvinvoinnista ja jaksamisesta huolehtiminen koettiin lähes olemattomaksi. (Palojärvi & Sallanko 2005, 47.)

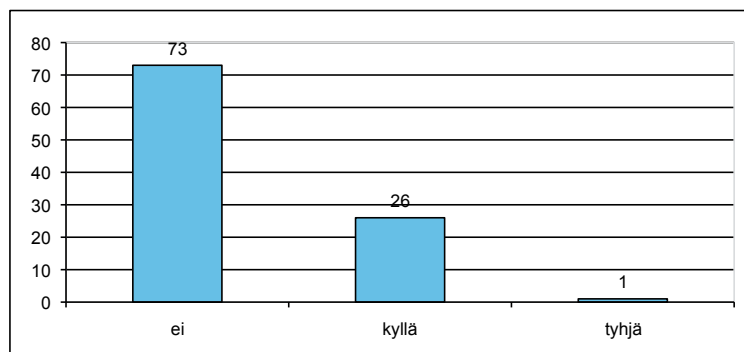
Henkilöstön selviytymiskeinoiksi uupumuksen ehkäisemiseksi nousivat perheeltä, ystäviltä ja työtovereilta saatu tuki sekä vapaa-ajan erilaiset harrastukset, liikuntamahdollisuudet ja rentoutuminen. Työhönsä liittyvissä asioissa henkilöstö olisi toivonut organisaatiolta enemmän tukea ja kuulluksi tulemistä. Työnohjauksen tarjoama mahdollisuus jaksamisen tueksi ja uupumuksen ehkäisemiseksi oli henkilöstöllä tiedossa, mutta sitä oli tarjottu vain kahdelle työntekijälle. (Palojärvi & Sallanko 2005, 47.)

Jarmo Nissilä kuvaa lopputyössään tarvetta uudenaikaiselle keskustelukulttuurille pelastuslaitoksella. Nissilän mukaan asioita tulisi käydä läpi ennaltaehkäisevässä sävyssä. Raskasta ja kuluttavaa työtä on tekemässä ymmärtävä ja tunteva työntekijä, pelastaja, ihminen. (Nissilä 2006, 8.)

Toteutus ja tulokset

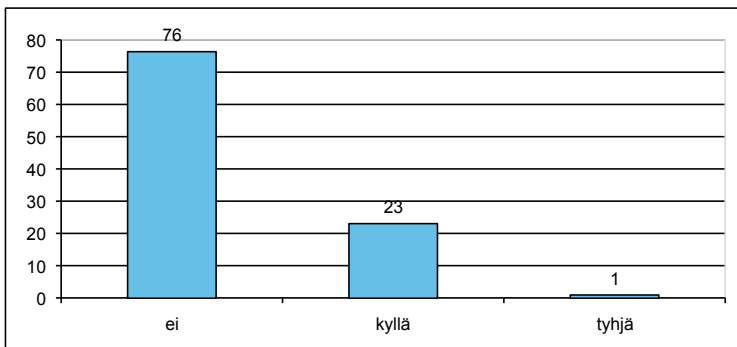
Kehittämistehtävä toteutettiin luennoimalla operatiiviselle henkilöstölle. Luennot toteutettiin kiertäen Helsingin pelastuslaitoksen työvuoroissa, joita on yhteensä 21. Luennoille osallistui kaikkiaan 181 palomiestä ja -esimiestä. Kehittämistehtävää varten tuleva materiaali koottiin kyselylomakkeiden avulla heti luentotilaisuuksien jälkeen.

Vastanneista alle 10 vuotta alalla toimineita oli 48 % (86 hlöä), 11–20 vuotta alalla toimineita 18 % (33 hlöä), 21–30 vuotta toimineita 26 % (47 hlöä) ja 31–40 vuotta toimineita 8 % (15 hlöä). Vastaaajista 26 %:lle (47 hlöä) työnohjaus oli tuttu työmuoto (Kuvio 1).



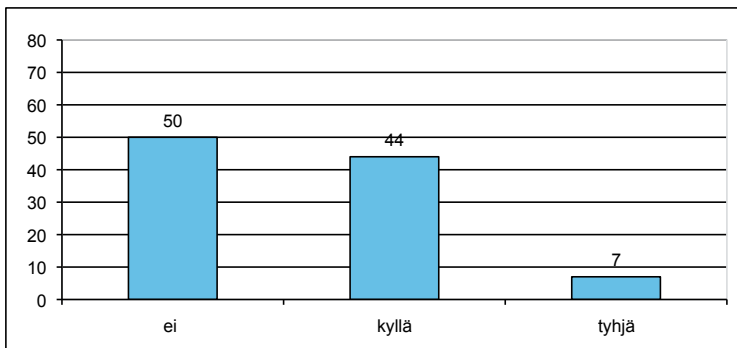
KUVIO 1. Työnohjauksen tunnettuus.

Työnohjausta oli saanut 23 %, työnohjausta ei ollut saanut 76 % (Kuvio 2).



KUVIO 2. Kokemus työnohjauksesta.

Vastaajista 44 % koki tarvitsevansa työnohjausta (Kuvio 3).



KUVIO 3. Työnohjauksen tarpeen kokeminen.

Työnohjauksen tarvetta koettiin eniten työssäjaksamiseen, urasuunnitteluun ja ristiriitatilanteiden selvittelyyn. Vähiten työnohjauksen tarvetta koettiin vuorovaikutukseen liittyviin tilanteisiin, esimies-alaistaitoon ja kriisitilanteisiin.

Vastanneista 90 % (163 hlöä) oli sitä mieltä, että luento lisäsi tietoa työnohjauksesta. Kyselyssä kartoitettiin myös oman työnohjaustarpeen kokemista. Koettu tarve työvuosittain:

0–10 vuotta työssä olleet: työnohjauksen tarve omassa työssään urasuunnitteluun, työssäjaksamiseen, ristiriitatilanteisiin ja työilmapiirin liittyviin asioihin. Vähiten tarvetta vuorovaikutukseen, esimies-alaistaitoihin.

11–20 vuotta työssä olleet: työnohjauksen tarve työssäjaksamiseen, urasuunnitteluun ja ristiriitatilanteisiin ja perustehtävään liittyviin seikkoihin. Vähiten tarvetta vuorovaikutukseen, kriisitilanteisiin ja esimies-alaistaitoihin.

21–30 vuotta työssä olleet: työnohjauksen tarve työssäjaksamiseen, ristiriitatilanteisiin ja työilmapiiri-asioihin. Vähiten tarvetta vuorovaikutukseen, urasuunnitteluun, esimies-alaistaitoihin ja kriisitilanteisiin.

31–40 vuotta työssä olleet: ei selvää eroa eri teemoihin, urasuunnitteluun ja ristiriitatilanteisiin ei tarvetta lainkaan.

Lopuksi

Luentopaketti työnohjauksesta koettiin eri asemilla tarpeelliseksi ja tietoa henkisestä työhyvinvoinnista kaivattiin kovasti. Aikaisemmin tietoa työnohjauksesta ei ole jaettu näin asemalta toiselle kiertäen, tällainen ”jalkauttamis-malli” todettiin hyvin toimivaksi ja tehokkaaksi. Tieto työnohjauksesta vastaanotettiin positiivisesti ja eri asemilla käytiin paljon keskusteluja työnohjauksen mahdollisuuksista ja pelastajien työn erityispiirteistä. Selvää oli, että uusia keinoja työssäjaksamiseen tarvitaan. Kehittämistehtävän tärkeimpänä tavoitteena oli tiedon jakaminen, jotta ymmärrettäisiin työnohjauksen hyöty työelämän kehittämisessä. Tähän tavoitteeseen päästiin.

Työnohjauksen ensitietopakettien jatkona Helsingin pelastuslaitoksella on meneillään neljän paloesimiehen työnohjauksoikeus. Kokeilun tarkoituksena on tutkia paloesimiesten kokemuksia työnohjauksesta.

”Työnohjauksen, itse, asettaisin järjestelmässämme ensimmäiseksi työkaluksi, kun työkaluja aletaan valita työhön, kohti parempaa ”brankkarihenkeä” (Nissilä 2006).

Lähteet

- Helsingin kaupungin pelastuslaitos. Toimintakertomus 2007 [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2008]. Saatavissa: http://asiakas.poutapilvi.fi/pelastuslaitos/chapter_images/2238_toimintakertomus_2007.pdf.
- Hyvönen, V. 2004. Raportti vappuaaton tapahtumista Makasiineilla 4.5.2004. Helsingin kaupungin pelastuslaitos. Julkaisematon.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M., Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaali-työssä. Helsinki: Edita Prima.
- Lehtonen, I. 2004. Työnohjaus palo- ja pelastusalalla, työnohjauksen esittely pelastusalan henkilöstölle. Helsingin yliopisto, Palmenia. Julkaisematon.
- Nissilä, J. 2006. Pelastajallakin tunteet, työnohjauksesta apua. Helsingin yliopisto, Palmenia. Julkaisematon.
- Palojärvi, T. & Sallanko, M. 2005. Jaksammeko vai uuvummeko työssä? Kyselytutkimus Oulu-Koillismaan pelastuslaitoksen henkilöstölle. Seminaarityö. Oulun yliopisto, Metanoia instituutti.
- Pelastusopisto. [verkkodokumentti]. [viitattu 2.11.2008]. Saatavissa: www.pelastusopisto.fi/pelastus/home.nsf/www/miehisto.
- Sisäasiainministeriö 2008a. Pelastustoimi. [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2008]. Saatavissa: www.pelastustoimi.fi/41299.
- Sisäasiainministeriö 2008b. Pelastustoimi Pelastuslaitosten ja pelastushenkilöstön toimintakyky-hanke [verkkodokumentti]. [Viitattu 7.12.2008]. Saatavissa: <http://toimintakyky.pelastustoimi.net/>.
- Suomen työnohjaajat ry [verkkodokumentti]. [Viitattu 2.11.2008]. Saatavissa: www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/.
- Työterveyslaitos 2008. Pelastajien psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky ja keinot varhaiseen puuttumiseen -kirjallisuuskatsaus [verkkodokumentti]. [Viitattu

7.12.2008]. Saatavissa: <http://toimintakyky.pelastustoimi.net/wp-content/uploads/aatiivistelma.pdf>.

- Työturvallisuuskeskus 2008. Työhyvinvointi [verkkodokumentti]. [Vitetty 7.12.2008]. Saatavissa: <http://www.tyoturva.fi/tyoturvallisuus/vointi/>.

Muutosprosessin kulku Porin kaupungin perusturvahankkeessa

Aliisa Kulola & Marika Raitaniemi

Muutos on ihmisten arkea niin yksityis- kuin työelämässäkkin. Sen tuomat tunteet vaihtelevat positiivisista negatiivisiin. Muutosprosessissa yleistä on molempien tunteminen samaan aikaan. Työnohjauksen kehittämistyömme aiheena oli vuoden 2008 aikana tapahtunut Porin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdentyminen eli perusturvahanke. Teorianä käytettiin Muutoksen polkua, joka tunnetaan myös ns. S-käyränä. Työn tavoitteena oli kartoittaa yksilön ja työyhteisön muutosprosessia ja siinä työskentelyn kokemuksia ja tunteita

Työnohjaajiksi opiskelevina meitä kiinnosti saada tietoa siitä, miltä tuntui tehdä asiakastyötä ison muutoksen tullessa. Millaisessa roolissa työntekijä olisi tiedonvälittäjänä ja pystyisikö hän selvittämään tulevaa muutosta sitä kyseleville asiakkaille? Teimme kyselyn työntekijöille, jotka olisivat asiakkaiden ensimmäinen kontakti tulevaan perusturvakeskukseen muun muassa ajanvarauksen kautta. Lopullisiksi otosryhmiksi meille osoitettiin neljän väestövastuualueen terveyskeskusavustajat, joita oli yhteensä 34 ja sosiaalitoimen sisäisten palvelujen yksikön työntekijät, joita oli 24; pieni otos noin 2.500 uuden perusturvatoimiston työntekijöistä.

Vastauksia oli käytettävissä 49, joka oli 84 % kyselyn saaneiden (58) määrästä. Vastauksista saatiin yksi katsaus siihen, miten eri tavoilla työyhteisössä koetaan muutos ja ajatuksia muutoksen tukemisen mahdollisuuksista ja tarpeellisuudesta tulevissakin työyhteisön muutoksissa.

Avainsanat: muutosprosessi, tunteet, muutoksen polku, työnohjaus

Työelämän muutoksia

Työelämän dynaamisuus on lisääntynyt tavalla, jota emme vielä 20 vuotta sitten olisi osanneet edes kuvitella (Aro, Feldt, & Ruohomäki 2007, 102–103). Suomen valtioneuvosto hyväksyi 2005 päätöksen kunta- ja palvelurakenteen uudistamiseksi eli PARAS-hankkeen. Tähän liittyvä puitelaki astui voimaan helmikuussa 2007 ja on voimassa vuoden 2012 loppuun. Lisäksi laki ohjeisti kaupunkiseudut laatimaan suunnitelmat seudullisesta yhteistyön lisäämisestä. (Suomen Kuntaliitto 2008.)

Porissa hanke kosketti noin 2500 sosiaali- ja terveystoimen työntekijää, joko täysin uudella muutoksella tai sitten vain oman hallintokunnan nimen vaihdoksena. Yhdenytymishankkeen aikataulu oli varsin kireä. Yhden vuoden aikana muutostyöryhmän piti käynnistää ja suunnitella perusturvahankkeen uusi organisaatiomalli. Uusi hallintokunta tulisi olemaan kaupungin suurin.

Uudistuminen on kaikille organisaatioille välttämätöntä, jotta ne säilyttäisivät toimintakykynsä alati muuttuvassa toimintaympäristössä (Aro ym. 2007, 102–107). Nykyisin työelämän ongelma on, että muutokset seuraavat toisiaan liian nopealla tahdilla. Edel-

lisestä ei ole selvitty, kun uusi muutos on jo käynnissä. (Tammi 2007, 3.) Yli 60 % kyselyyn vastanneista (N 49) koki epävarmuutta Porin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen yhdistymisprosessissa.

Muutos omassa työyhteisössä

Kyselyyn vastanneista 69 %:lla oli työvuosia yli 16 vuotta. Työsuhteista 92 % oli toistaiseksi tai virkoja. Sosiaalitoimessa on koettu kaksi suurta organisaatiomuutosta 1990-luvun jälkeen. Tuleva perusturvahanke olisi kolmas haastava ja laaja muutos. Kaksi erilaista työyhteisöä ja työkulttuuria näkyivät erityisesti kohdassa, jossa selvitettiin työntekijän kokemuksia työyhteisössä. Kyselyn vastausaikana tiedettiin, että koko sosiaalitoimen työyhteisö tulisi hajautumaan muihin yksiköihin. Terveystoimen työntekijöille ei ollut tulossa mitään suurempia muutoksia.

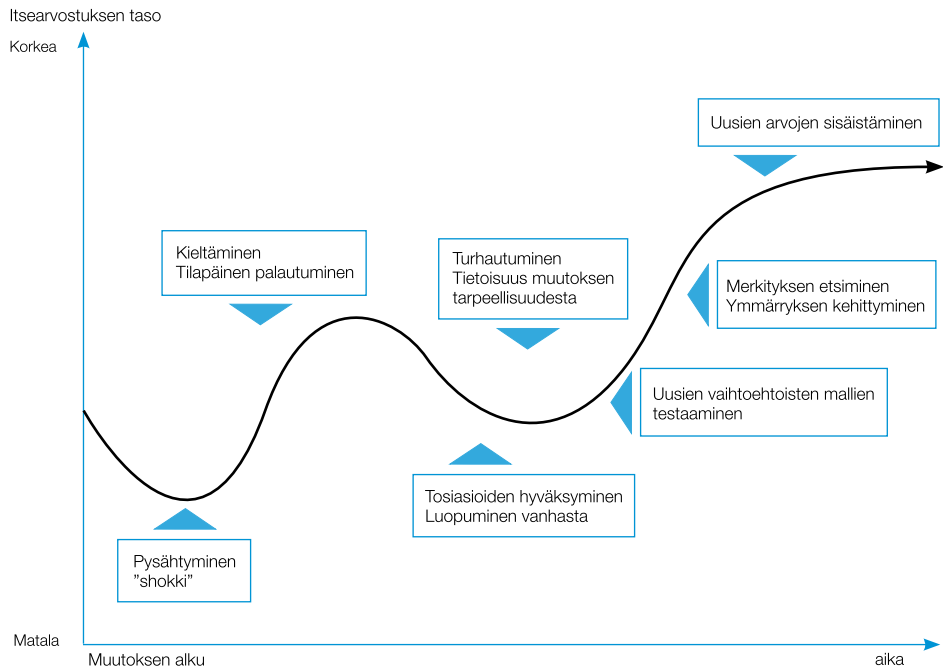
Suurimmaksi eroksi kahden organisaation kohdalla tuli selkeästi tiedottamisen erilaisuus. Sosiaalitoimen työntekijät olivat saaneet tietoa muun muassa esimieheltä (95 %), tiedotustilaisuuksissa (89 %) sekä sähköpostitse (58 %). Vastaavasti terveystoimen työntekijöiden ensisijainen tietolähde oli ollut jostain muualta (53 %). Sosiaalitoimen vastaajista 63% oli hakenut esimieheltään tietoa aktiivisesti. Vastaavasti vain 10 % terveystoimen vastaajista oli kohdentanut pyynnön esimiehelleen. Tiedottamisen suurin ero saattoi johtua sosiaalitoimen sähköisen tiedonvälityksen käyttömahdollisuudesta. Jokaisella oli tietokone käytettävissä, kun taas terveystoimessa työntekijät käyttivät yhteisiä koneita. Usein heidän aikansa tietokoneella on asiakaspalvelun hoitamista ja ajanvarausta.

Tiedottaminen on tärkeä lähtökohta ennakkoluulojen ja vastustuksen vähentämiseksi muutosprosessissa. Terveystoimessa jopa 50 % vastasi, etteivät he kokeneet tietävänsä perusturvahankkeesta ollenkaan. Samasta syystä ehkä johtui myös se, että 40 % heistä oli jättänyt vastaamatta kohtaan toimenkuvani muuttuu. Keskustelua muutoksesta omassa työyhteisössä oli käyty sosiaalitoimen puolella enemmän. Heistä 73 % vastasi työyhteisössä käydyn keskustelua perusturvahankkeesta joko paljon tai melko paljon. Terveystoimen vastaajista vain 14 % koki näin. Heistä 21 % vastasi, että keskustelua ei ollut ollenkaan.

Organisaation uudistuminen voi tapahtua monta reittiä pitkin. Tavallisesti ajatellaan, että uudistuminen tarkoittaa lähinnä ulkoisia muutoksia, kuten organisaatorakenteen muutosta tai organisaation pintatason muutoksia. Ehkä tärkein uudistumisreitti on sisäinen muutos, transformaatio. Käytännön esimerkki transformaatiosta on yhteisöllinen oppiminen. Tätä tapaa ei ehkä suuressa yhteisössä pystytä toteuttamaan, mutta muutos onkin ensisijaisesti aina ihmisistä itsestään lähtöisin. Mikään organisaatiossa ei muutu, elleivät siellä työskentelevät ihmiset muutu. (Aro ym. 2007, 102–107.)

Tunteet muutoksessa

Kahden erilaisessa muutostilanteessa olevan työyhteisön tunteet tulivat esille hyvin, kun vertasimme niitä Muutoksen polkuun. Siinä kuvataan muutuskäyttäytymistä ns. S-käyrän muodossa. (Tammi 2007, 5.) Tätä polkua käytimme myös pohjana kyselyn vastauksia arvioitaessa. Käyrä kuvaa hyvin positiivisten ja negatiivisten tunteiden kulun muutosprosessissa.

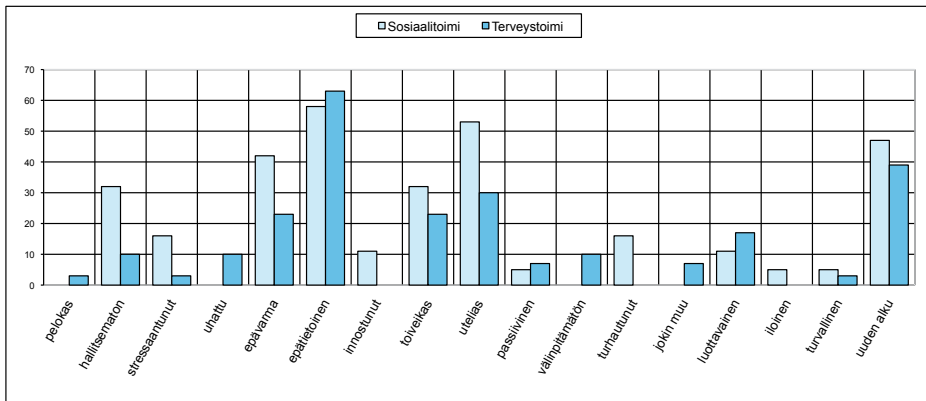


KUVIO 1. Muutoksen polku (Tammi 2007, 5).

Kyselyssä tuli esiin, kuinka laaja tunteiden kenttä on silloin, kun on tulossa muutos omaan työhön. Mitä pidemmälle muutosprosessi pitkittyy, sitä useammin esimerkiksi passiivinen vastarinta lisääntyy. Tiedottamisella on tärkeä rooli tunteiden käsittelyssä. Mitä suurempaa ja avoimempaa viestintä ja vuorovaikutus ovat, sitä vähemmän esiintyy epävarmuutta ja väärää tietoa. Tärkeää olisi saada tietoa omasta organisaatiosta eikä esimerkiksi lehdistä. (Rissanen ym. 1996, 128.)

Eniten tunteista oli käytetty sanaa epätietoinen (vastaajista 61 %). Tätä tunnetta kokivat sosiaalitoimen vastaajista 58 % ja terveystoimesta 63 %. Epävarma esiintyi 31 % vastauksista. Sosiaalitoimen työntekijöistä 42 % oli valinnut tämän sanan kuvaamaan tuntemustaan yhdentymisprosessissa. Noin puolet kertoi tunteen olevan utelias tai oli valinnut sanaparin uuden alku.

Muutoksen sopeutumisen polku on yksilökohtainen. Eri yksilöt viipyvät vaiheissa eripituisen ajan ja muutoksen tuottama oireilu eroaa paljon sekä voimakkuudeltaan että sisällöltään. (Totro & Tokola 2006, 57–69.) Uudelleensuuntautumisvaiheessa voidaan jo nähdä mahdollisuuksia ja tehdä uusia valintoja, kasvaa uusiin rooleihin ja vastuisiin. Muutosvastarinnan kohtaaminen auttaa siirtymään myönteisyyden ilmapiiiriin. Menneistä kokemuksista on hyvä puhua ääneen ja todeta, mitä niistä on voitu oppia niin hyvässä kuin pahassakin. Ihmisen tarve sopeutua lievittää ajan myötä vastarintaa, ja kasvuprosessi alkaa suuntautua eteenpäin uuden vision varassa. (Tammi 2007, 3–4.)



KUVIO 2. Kyselyn tulokset tunteista yhdentymisprosessissa.

Kartoittaessamme vastauksia saimme täydennystä tunteita käsittelevään osioomme avoimista vastauksista. Vapaan vastaamisen mahdollisuutta oli käytetty erityisesti sosiaalitoimen puolella aktiivisesti. Turhautumista kuvastaa muun muassa ”päivittäinen tilanteiden muutos: tilat, kuka siirtyy, kuka ei, kenen rahat, kuka päättää?”. Muutoksen tietoisuuden tarpeellisuutta oli kuvattu lauseella: ”toiveikas – työt selkiytyvät, ei tarvitse hajottaa itseään moniin eri töihin, tunnen helpotusta tämän loppumisesta”.

Työnohjaus muutoksessa

Tulevina työnohjaajina halusimme selvittää työnohjauskäsitteen tietämystä. Kaikista vastaajista 83 % tiesi mitä työnohjaus on. Avoimessa kohdassa tuli kuitenkin vastaukseksi esimerkiksi ”kriisitilanteet, jälkipuinti”, ja tätä työnohjaus ei ole. Sosiaalitoimen vastaajista neljäsosa ei ollut varma, mitä työnohjaus tarkoittaa. Siitä huolimatta he olivat oivaltaneet työnohjauksen käytön mahdollisuudet muutosprosessissa. Seuraavassa vastauksia, jotka avaavat vastaajien toiveita siitä, mihin he itse haluaisivat työnohjausta:

- kiire aiheuttaa, ettei saa omia ajatuksiaan selkeytettyä, työnohjaus voisi auttaa siihen
- kahden eri kulttuurin yhdistyminen iso prosessi, tavat ja tottumukset istuvat lujassa
- jos mikään ei muutu, en tarvitse työnohjausta, koko paletin pitäisi selkeytyä ja jäsenyä, jotta pystyy tietämään oman työn kokonaisuuden - paljo vielä muuttuu
- vaikea vastata, kun ei tarkkaan asiasta tiedä. Kuulostaa tarpeelliselta ainakin muutostilanteessa
- uudet työkaverit, uudet tilat, koko työympäristö uusi, talon tavat ja "sisäänajo" olisi varmaan helpompaa tällöin
- olisi selvillä uusista menetelmistä ja yhteistyökumppaneista, että kaikki sujuisi ongelmitta.

Kysyttäessä halukkuutta osallistua työnohjaukseen vastaukset yllättivät. Sosiaalitoimen edustajista vain kaksi henkilöä (N 19) halusi työnohjausta. Seitsemän ilmoitti, että he eivät halunneet työnohjausta. Terveystoimen vastaajista 15 (N 30) halusi saada

työnohjausta; loput vastauksista jakautuivat tasaisesti ei- ja en ole varma -vastauksiin. Esteiksi työnohjaukseen osallistumiseen vastaajat mainitsivat sosiaalitoimessa, että työnohjausta ei ollut tarjottu heille. Terveystoimessa selkein este oli yhteisen ajan löytyminen koko työyhteisölle.

Pohdintaa

Kehittämistyömme kautta muutosprosessin vaiheittaisuus aukesi uudella tavalla. Tämän oivalluksen kautta tullutta tietoa pystymme työnohjaajina käyttämään arjen työsamme. Siitä tuli osa käyttöteoriaamme.

Useimmat vaihtoehdot kyselyssä vaativat vastaajalta pysähtymistä ja pohdintaa. Työnohjaajan näkökulmasta jäi moni asia mietityttämään. Lisäkö tietämättömyys passiivisuutta pohdintaan työyhteisöstään? Mikä merkitys on työntekijän välinpitämättömyydellä omassa työyhteisössä? Antaisiko työnohjaus ratkaisukeinoja näille kysymyksille?

Terveystoimen otosryhmä käytti mm. avoimia kohtia todella vähän. Kohtaan ”työntekijänä omassa työyhteisössä” terveystoimen vastaajien vastausprosentti oli alhaisimmillaan 13 ja korkeimmillaan 97, kun taas sosiaalitoimen prosentit olivat 84 ja 100. Sallitaanko terveystoimessa tunteiden ja asioiden ääneen pohdiskelua vähemmän kuin sosiaalitoimessa? Toisen ryhmän tunteiden kirjoittaminen kuvastaa sallivaa muutostunteiden käsittelyä. Onko työyhteisö avoimempi tunnekeskustelulle? Mikä on muutosviestinnän merkitys avoimuudelle työyhteisössä? Mahdollistaisiko ryhmätyönohjaus luottamuksellisen ja avoimen tilan prosessoida muutokseen liittyviä tunteita? Kuinka suuri merkitys oli toisen ryhmän tiedossa oleva työyhteisön hajautuminen vastausten avoimuuteen?

Erittäin tärkeänä avaimena isolle vastausprosentille olivat hyvät yhdyshenkilöt, jotka kannustivat työntekijöitä vastaamaan kyselyyn kiireen keskellä. Esimiehen asema tiedonvälittäjänä on oleellinen asia. Miten esimiesten roolia vahvistetaan tiedonvälittäjänä henkilöstölle? He ovat myös itse muutosprosessissa mukana ja samalla suunnittelevat uutta toimintaa. Missä esimies käsittelee ja purkaa muutoksessa syntyviä kysymyksiään, tunteitaan ja epävarmuuttaan? Miten huolehditaan esimiesten työssä jaksamisesta, erityisesti työn ja työympäristön muutostilanteissa? Miten he voisivat olla itse vaikuttamassa esimerkiksi työnohjauksen esteiden purkamiseen, oman muutoksen koettuaan?

Porin kaupungin perusturvakeskuksen muutosprosessi on alkanut 1.1.2009. Kysely osoitettiin 54 työntekijälle, jotka edustavat 5 %:a koko perusturvakeskuksen henkilöstöstä. Saimme vastaukset loppuvuodesta 2008, jolloin aikaa yhdistymiseen oli kaksi kuukautta. Porin kaupunki on kouluttanut henkilökunnastaan 1990-luvun puolivälissä 28 työnohjaajaa. Kyselyssä 71 % vastaajista oli sitä mieltä, että työterveyshuollon tuki ei ollut ollenkaan riittävää muutostilanteessa. Keskustelevatko työnohjaajat, työsuojelu ja työterveyshuolto näin suuressa organisaatiofuusiossa keskenään asiantuntijoina? Onko olemassa suunniteltua muutosstrategiaa näiden kolmen yhteistyönä? Miten se käytännössä toimii ja tuodaan työyhteisöihin?

Muutoksen polun uusien arvojen sisäistämiseen on vielä matkaa. Työnohjauksella saattaisi olla merkittävä lisäarvo kahden erilaisen työkuluttuuriin liittämiseen ja yhteisen näkemyksen löytämiseen. Hyöty näkyisi monella eri tasolla: asiakas, työntekijä, työ-

yhteisö ja veronmaksaja hyötyisivät. Missä kaikessa tämä voisi tuottaa säästöjä pidemmällä aikavälillä? Näihin moniin kysymyksiin vastauksia saisi uudella kyselyllä reilun vuoden päästä.

Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa ja palauttaa ohjattavan voimavarat ja osaaminen perustehtävän entistä parempaan hoitamiseen (Salmi 2009). Tähän samaan tavoitteeseen pyritään myös perusturvahankkeella: Ihmisten pompottelun vähentämiseen eri yksiköiden välillä sekä palvelutarpeen täyttämiseen moniammatillisesti. Tähän pääseminen vaatii aikaa ja vuorovaikutuksellista dialogia eri toimijoiden välillä.

Lähteet

- Aro, A., Feldt, T. & Ruohomäki, V. 2007. (toim.) Puheenvuoroja työ- ja organisaatiopsykologiasta. Työ- ja organisaatiopsykologit ry:n vuosikirja. Helsinki: Edita, 102–107.
- Rissanen, R., Sääski, K. & Vornanen, J. 1996. Uudistuvat organisaatiot. Pohjois-Savon ammattikorkeakoulu. Julkaisusarjan julkaisuja 1. Pieksämäki: Kirjapaino Raamattutalo, 128.
- Tammi, O. 2007. Esimies tukee muutoksessa. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Kuntatyö kunnossa -yksikkö, 3–7.
- Totro, T. & Tokola, P. 2006. Korjaava työ organisaatiossa. Oulu: Metanoia instituutti, 57–69.
- Salmi, E. 2009. Työelämän haasteet – Muutos -luentomateriaali. Kokemuksia työnohjauksesta. 12.2.2009. Pori: Suomen työnohjaajat ry Satakunnan alue. Julkaisematon.
- Suomen Kuntaliitto. Kunta- ja palvelurakennemuutos PARAS-hanke [verkkodokumentti]. [Viitattu 6.1.2009]. Saatavissa: www.kunnat.net/paras.

Epilogi

Kaarina Ranne

Satakunnan ammattikorkeakoulun erikoistumisopintoina toteutetun, järjestyksessään toisen työnohjaajakoulutuksen opiskelijat ilmaisevat tämän julkaisun artikkeleissa kaksi-vuotisen koulutuksen aikana kehittyneen ja syventyneen käyttöteorian. Käyttöteorialla ymmärretään ammattihenkilön teoreettisen tietämyksen ja käytännöllisen kokemuksen synteesiä. Ammattihenkilön käyttöteoria on usein tiedostamaton ja se sisältää ns. hiljaista tietoa, jota henkilö ei ole välttämättä lausunut julki, eksplikoitunut. Reflektio, yhteinen ryhmässä tapahtuva sekä ohjaajan ja opettajan kanssa itseen ja omaan ammatilliseen toimintaan kohdentuva pohdinta auttavat käyttöteorian tiedostamisprosessissa. Reflektiivinen pohdinta koulutuksen aikana edistää omien kokemusten ja teoreettisen tiedon integroitumista, yhdentymistä. Reflektointia tapahtuu koulutuksen aikana hyvin monimuotoisesti: suurryhmässä, pienemmissä työnohjausryhmissä ja omassa henkilökohtaisessa työnohjauksessa. Näiden monien kanavien kautta ammattihenkilön oman käyttöteorian julkilausuminen, eksplikointi tulee mahdolliseksi. Ammattihenkilön käyttöteoria voi laajentua ja syventyä jatkuvan oppimisen seurauksena. Työnohjaajakoulutus tarjoaa foorumin, joka mahdollistaa omien toiminta- ja reagoititapojen tiedostamisen. Ilman itseen ja omaan toimintaan kohdentuvaa tiedostamisprosessia ei ammattihenkilön ole mahdollista kasvaa oman ammattialansa ja toisten ammattialojen edustajien ja ammattiryhmien työnohjaajaksi.

Reflektio merkitsee muun muassa omien uskomusten ja perusteiden arviointia. Työnohjaajakoulutuksessa asiantuntemus syntyy ja syvenee erityisesti yhteisöllisessä oppimisprosessissa. Erilaisissa ryhmäkokoontumiskoissa opiskelijat jakavat dialogisessa vuorovaikutuksessa kokemuksia ja näkemyksiä, pohditaan tarjolla olevaa tietoa ja liitetään sitä aiempaan ammatilliseen tietoon. Kriittisessä reflektiossa myös aiemmin opittua ja omaksuttua tietoa, omia tulkintoja ja merkityksiä voidaan kyseenalaistaa uusien oivallusten ja kokemusten seurauksena. Oppimisen seurauksena yksilö voi muuttaa perspektiiviään, tarkastelukulmaansa asioihin ja ilmiöihin. Perspektiivin muutos voi olla paitsi yksilöllinen myös koko oppimisyhteisöä koskeva. Perspektiivin muutoksen seurauksena yksilö ja yhteisö tulevat kriittisesti tietoisiksi siitä, minkälaisien käsitysten ja oletusten varassa aiemmin on toimittu. Vain tätä kautta muutos ja uudistuminen työyhteisöissä ja -ryhmissä tulevat mahdollisiksi.

Työnohjaajakoulutus on muutaman viime vuoden aikana valittu joidenkin ammattikorkeakoulujen erikoistumisopintoihin. Ammattikorkeakoulujen erikoistumisopintojen tarjonnassa se on varteenotettava vaihtoehto työssäkäyville henkilöille suorittaa työn ohella pitkäkestoinen (60 op) prosessikoulutus. Se antaa koulutuksen käyneelle valtuutuksen toimia yksittäisten ammattihenkilöiden, työryhmien ja työyhteisöjen työnohjaajana. Koulutus syventää ja rikastaa myös koulutuksen saaneen toimimista omassa perusammattissaan. Työnohjaajakoulutus lisää ammattihenkilön kykyä havainnoida omaa työyhteisöään uusin silmin. Se antaa edellytyksiä tarkastella ja arvioida työyhteisön ryhmädynamiikkaa ja johtamiskulttuuria. Koulutuksen keskeinen anti on se, että ammattihenkilö joutuu ja oppii katsomaan omaa toimintaansa ja omia reagoititapojaan

sekä omaa vaikutustaan suhteessa työyhteisöön, johtamiseen ja työtovereihin. Työnohjauksen vaikuttavuustutkimusten (vrt. esim. Paunonen-Ilmonen 2001) sekä myös omien kouluttajana ja työnohjaajana saatujen kokemusten valossa voin todeta, että työnohjaajakoulutuksen seurauksena työntekijästä tulee analyyttisempi ja ”näkevämpi” työntekijä.

Käsillä olevan julkaisun artikkeleissa on julkaistu yhdeksän työnohjaajakoulutukseen osallistuneen opiskelijan sekä yksilökohtaisessa että yhteisöllisessä prosessissa syntynyt ja jalostunut käyttöteoria. Kukin artikkeli heijastaa kirjoittajansa alkuperäistä ammatillista orientaatioperustaa, koulutuksen aikana syntyneitä henkilökohtaisia kiinnostuksen kohteita ja myös kehittymishaasteita työnohjaajana. Työnohjaajaksi kasvamisen ja kehittyminen ei siis ole mystistä ”salatiedettä”, vaan sen vaiheita ja prosessia on mahdollisuus seurata, kuvata ja arvioida. Tosin koulutuksen käynnistämä prosessi on niin monitasoinen, että koulutuksen saaneen on mahdollista kirkastaa ja selventää sen kokonaisuutta paljolti jälkikäteen omassa alkuperäisessä ammatillisessa viitekehityksessään ja uudessa, työnohjaajan roolissa. Olisikin suotavaa, että erikoistumisopinnot suorittaneiden urapolkuja ja professionaalista kehitystä voitaisiin myös seurata, samoin kuin esimerkiksi tutkinnon suorittaneiden kohdalla Satakunnan ammattikorkeakoulussa systemaattisesti tehdään.

Työnohjaajakoulutuksen saaneet voivat hakeutua Suomen työnohjaajat ry:n jäseniksi. Jäseneksi pääsy edellyttää sitä, että koulutus on Suomen työnohjaajat ry:n laatusuosituksen mukaista. Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutusohjelma täyttää nämä laatusuositukset. Nyt toteutetussa, järjestyksessään toisessa työnohjaajakoulutuksessa erityistä ja uutta oli tutkivan oppimisen lähestymistavan noudattaminen uuden teoria-aineksen opiskelussa. (vrt. Heinilä, Kalli & Ranne. 2009.)

Työnohjaus on laajentunut alun perin kirkon erityistyömuotojen (mm. perheneuvonta, sairaalasielunhoito ja vankilatyö) ja sosiaalialan työn työnohjauksesta terveys- ja opetuslalle sekä myös yksityisiin yrityksiin. Työelämän lisääntyneessä muospaineisissa ja organisaatioiden rakenneuudistuksissa työnohjaus tarjoaa työntekijöille foorumin käsitellä muutoksen aiheuttamia uhkatekijöitä ja siten helpottaa muutoksessa elävien työntekijöiden tunnekuormaa. Monet työyhteisöt ovat oma-aloitteisesti ottaneet työnohjauksen jatkuvaksi työntekijöiden jaksamista ja ammatillista osaamista syventäväksi työvälineeksi. Työsuojelulainsäädäntökin edellyttää työnantajalta työnohjauksen järjestämistä, mikäli työntekijät sitä toivovat. Työnohjaus tulisikin nähdä työhön ja työaikaan oleellisesti kuuluvana.

Kirjan artikkelit tarjoavat oivan kurkistuksen siihen, millä kaikilla aloilla ja minkälaisissa työyhteisöissä työnohjaus on nähty työntekijöiden ammatillisuutta ja jaksamista tukevaksi työvälineeksi. Uusina aluevaltauksina voidaan nähdä esimerkiksi palomiesten ja ammattiupseerien työnohjaus.

Lähteet

- Heinilä, H., Kalli, P. & Ranne, K. (toim.) 2009. Tutkiva oppiminen ja pedagoginen asiantuntijuus. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu ja OKKA-säätiö.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus – Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Julkaisun kirjoittajat

Eriksson Terttu

HUK, luokanopettaja, työsuojeluvaltuutettu, Kaarinan kaupunki

Harju Teija

YTM, sosiaalipsykologi, työnohjaajakoulutuksen vastuuopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu

Isohannu Heli

HM, henkilöstöpäällikkö, Pohjois-Satakunnan peruspalveluliikelaitoskuntayhtymä

Kulola Aliisa

työterveyshoitaja, Porin perusturvakeskus/Porin seudun työvoiman palvelukeskus

Luttinen Sari,

verkostokonsultti, kouluttaja, MLL:n Hämeen piirin hanketyöntekijä

Mattila Tuula

toimintaterapeutti, yrittäjä

Mäkelä Outi

terveydenhoitaja, Porin perusturvakeskus

Nevala Tuija

verkostokonsultti, kouluttaja, koulukuraattori

Pakkala Arja

KM, opettaja, LTO, NLP Trainer, Valkeakosken ammatti- ja aikuisopisto

Raitaniemi Marika

sosiaalikasvattaja, yrittäjä

Ranne Kaarina

KT, työnohjaajakoulutuksen vastuuopettaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu, yliopettaja, Tampereen ammatillinen opettajakorkeakoulu

Salonen-Nummi Sirkka

LitT, rehtori, Kuninkaanhaan koulu

Suvila Taina

HUK, puheterapeutti, Porin perusturvakeskus

Työnohjausta tutkittaessa on tunnistettu sen vaikuttavuus kolmella alueella: työnohjaus parantaa ohjattavan työntekijän työn laatua, ohjattavan ammatti-identiteetti vahvistuu ja selkiytyy sekä työyhteisöjen toiminta kehittyy.

Työnohjauksessa on monia eri painotuksia. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopinnoissa työnohjauksella tarkoitetaan koulutetun ohjaajan johdolla keskinäisestä sopimuksesta järjestettyä, persoonalliselle vuorovaikutukselle perustuvaa yhden tai useamman henkilön välistä oppimistapahtumaa.

Työnohjauksen käytännön polkuja esittelee työnohjauksen erikoistumisopintoihin kuuluvien kehittämishankkeiden tuloksia. Julkaisu koostuu yhdeksästä artikkelista, joissa kuvataan monipuolisesti työelämän ja työnohjauksen menetelmiä, kokeiluja ja tarpeita.

Kirjan tavoitteena on tuoda hyvät ja toimivat ideat esiin ja saada aikaan liikahduksia työelämässä, työntekijöissä ja heidän ajattelussaan. Tavoitteena on myös tuoda työnohjaajakoulutusta ja työnohjausta tunnetuksi Suomessa sekä organisaatioille, työnantajille että työntekijöille. Julkaisu on tarkoitettu kaikille työelämän ilmiöistä kiinnostuneille: työnantajille, työyhteisöjen kehittäjille, kouluttajille, sosiaali-, terveys- ja kasvatustieteen henkilöstölle ja opiskelijoille.

”On kuunneltava ja annettava kertomusten viedä. Olemmisen havaitseminen ja sen esiin nostaminen ovat työnohjaamista.”



Satakunnan ammattikorkeakoulu
Satakunta University of Applied Sciences

Satakunnan ammattikorkeakoulu
Sarja D, Muut julkaisut 3/2009

ISBN 978-951-633-060-3
ISBN 978-951-633-063-4 (pdf)
ISSN 1457-0718