

Please note! This is a self-archived version of the original article.

Huom! Tämä on rinnakkaistalenne.

**To cite this Article / Käytä viittauksessa alkuperäistä lähdettä:** Kivinen, P. (2018). Työn-ohjaus työyhteisöjen tukena. Teoksessa Laaksonen, H. (toim.) Työn ilolla! – dialogia ja yhteistoiminnallista kehittämistä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu. Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja B. Raportteja 99, 53-60.

URL: <http://julkaisut.tamk.fi/PDF-tiedostot-web/B/99-Tyon-ilolla.pdf>

# TYÖNOHJAUS TYÖYHTEISÖJEN TUKENA

Pirkko Kivinen

## Johdanto

Työnohjausta on käytetty Suomessa jo 1950-luvulta lähtien työn, työntekijöiden ja esimiesten kehittämisen ja kouluttamisen välineenä. Aluksi se oli vahvemmin käytössä kirkon sielunhoitotyön tukena, sosiaalityössä asiakastyön kehittämisessä sekä terapeuttisen hoitotyön kiinteänä osana. Myöhemmin sen käyttö levisi terveydenhuollon sekä kasvatus- ja opetus-toimen kentälle. 2000-luvulla työnohjaus on saanut jalansijaa myös valtionhallinnossa ja liiketalouden piirissä, vähitellen myös perinteisellä tuotantopuolella. (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014, Alhainen ym. 2011.)

## Mitä on työnohjaus?

Suomen Työnohjaajat ry:n (2017) sivuilla työnohjaus määritellään seuraavasti: ”Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä.”

Alhainen ym. (2011) näkevät, että työnohjaus on ennen muuta omassa työssä oppimista. Ohjauksessa opitaan hahmottamaan työelämän ilmiöitä ja omaa suhdetta niihin. Työnteon päämäärien selkiyttäminen sekä sopivien keinojen ja työmenetelmien löytäminen niiden saavuttamiseksi on keskeinen työnohjauksen tavoite. Kun työnohjauksessa opittu ammatillinen reflektiotaito siirtyy käytännön tilanteisiin, omassa työssä oppiminen syventyy myös ohjaustilanteiden ulkopuolella. (Alhainen ym. 2011.)

## Oppimisen tavoitteet?

Työnohjaus on työhön liittyvää ja työssä tapahtuvaa oppimista sekä työyhteisön kehittämistä organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Työnohjaus on oppimisprosessi, joka tapahtuu usean tapaamiskerran aikana ja työtilanteissa tapaamisten välissä. (Suomen työnohjaajat ry 2017.)

Työnohjaus on aina tavoitteellista toimintaa. Tavoitteiden laadinnassa huomioidaan koko organisaation ja työyhteisön tavoitteet sekä työnohjattavien omat kehittymistarpeet. Keskustelut ovat luottamuksellisia, ja niiden aiheet liittyvät kiinteästi työhön ja jokaisen omiin kokemuksiin. Ohjaustilanteet tapahtuvat aina koulutetun työnohjaajan johdolla, kunnioittaen ohjattavien asiantuntijuutta omassa työssään. Työnohjaaja auttaa ohjattavia löytämään uusia näkökulmia käsiteltäviin asioihin, eikä tarjoa valmiita ratkaisumalleja, vaikka sitä usein ohjaajalta odotetaan.

Työnohjausprosessin aikana arvioidaan työskentelyä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Vaikka istunnoissa keskustellaankin avoimesti ja luottamuksellisesti, ryhmän tai yksilöohjattavan kanssa yhdessä päätetään, miten käsitellyistä asioista tai parannusehdotuksista raportoidaan johdon tasolle, ellei heidän edustajansa ole itse osallistunut työnohjaukseen.

Työnohjauksen toiminnasta ja vaikuttavuudesta on tehty useita tutkimuksia 2000-luvulla. Niiden perusteella työnohjauksella on todettu olevan monia työtä ja työyhteisön toimintaa tukevia vaikutuksia. Yhteiset tavoitteet ovat selkiytyneet ja tehtävät sekä roolit ovat jäsenytyneet yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla. Työskentelyn on koettu sujuvan paremmin ja yksilöiden muutoskyky ja oppiminen ovat lisääntyneet. Myös johtaminen ja yhteistyö ovat kehittyneet sekä tuottavuus ja kilpailukyky on otettu yhteiseksi tavoitteeksi. (Suomen työnohjaajat ry 2017.)

## Ohjausmuodot

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, yhteisö-, ryhmä-, esimies- tai asiakas-/hoitosuhteen työnohjauksena. Ohjausmuodon valinta riippuu aina ohjattavan tai ohjattavien tarpeista ja työnohjaukselle asetettavista tavoitteista.

**Yksilötyönohjaus** on hyvin suosittu ohjausmuoto, sillä se mahdollistaa henkilökohtaisten kysymysten ja oman työsuhteen pohdintaa luottamuksellisessa suhteessa työnohjaajaan. Sitä käyttävät esimerkiksi esimiestehtävissä olevat henkilöt sekä työntekijät, joiden työhön liittyy paljon emotionaalisesti kuormittavia tekijöitä. Yksilötyönohjaus on myös perusteltua, kun organisaatiosta ei löydy henkilölle selkeää vertaistukea, kuten johtotehtävissä olevat tai yksin tiettyä ammattikuntaa edustavat työntekijät. Ohjaustilanteet rakentuvat kahdenväliselle suhteelle, mikä työskentelymuotona ei kuitenkaan tuo välttämättä esille työyhteisöstä nousevia tekijöitä. (Alhainen ym. 2016, Kärkkäinen 2012.)

**Yhteistyönohjaukseen** osallistuu koko työyhteisö tai sellainen rajattu ryhmä ihmisiä, jotka muodostavat työnsä puolesta kiinteän työryhmän. Tällaisen ryhmän tavoite ja myös haaste on, että kaikkien ryhmän jäsenten ja myös esimiehen olisi tärkeää osallistua jokaiseen istuntoon. Yhteistyönohjauksen tavoitteena on ryhmän perustehtävän selkiyttäminen ja toimintatapojen kehittäminen. Työyhteisön sisäinen toimivuus on sujuvan työn teon ja työviihtyvyyden edellytys, joten työntekijöiden keskinäinen ammatillinen vuorovaikutus ja yhteistyökäytännöt ovat myös tärkeitä tarkastelun aiheita. Näiden yhteydessä tutkitaan myös johtajuutta ja työyhteisössä olevia erilaisia työrooleja. (Alhainen ym. 2016, Kärkkäinen 2012.)

Esimiehen osallistuminen työnohjausistuntoihin saattaa tuottaa tiettyjä haasteita avoimuuteen ja tasapuoliseen asioiden jakamiseen, mutta samalla se antaa mahdollisuuden uusien käytänteiden ja ideoiden viemiseen suoraan käytäntöön. Työnohjaajalla on istunnoissa tilannejohtajuus, mikä vapauttaa esimiehen yhdeksi ryhmän jäseneksi. Tämä ei kuitenkaan vie häneltä asemaa arkityön johtajana, mutta antaa hänelle ja ryhmälle mahdollisuuden tarkastella ulkopuolisen ohjaajan avulla johtajuutta ja johdettavana olemista. Jos esimies tai joku muu työyhteisön jäsen ei syystä tai toisesta voi osallistua istuntoihin, on tärkeää tehdä yhdessä suunnitelma, miten ja millä laajuudella käsitellyt yhteiset asiat tullaan jakamaan myös heidän kanssaan. (Alhainen ym. 2016.)

**Ryhmätyönohjauksessa** ohjattavina voi olla saman ammattikunnan edustajia tai isomman organisaation eri yksiköiden tai toimialueiden henkilöstöä. Tavoitteena voi olla jokaisen henkilökohtainen ammatillinen kasvu tai organisaation yhteistyökäytänteiden kehittäminen. Ryhmätyönohjaus mahdollistaa vertaistuen saannin ja antamisen sekä systeemisen ajattelun kehittämisen organisaatio- ja yhteiskuntatasolla. (Alhainen ym. 2016.)

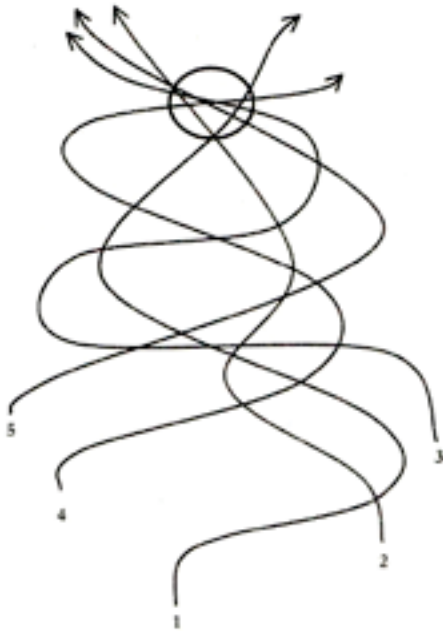
Saman ammattialan työntekijöiden työnohjauksessa voidaan hyödyntää eri ammatillisen kehityksen vaiheessa olevien kokemuksia ja tuen tarvetta, sillä konkarit ja noviisit voivat oppia paljon toisiltaan. Ryhmäkoon ei myöskään kannata olla kovin suuri: ihanteellinen koko on 5–6 ohjattavaa. Ryhmäläisten erilaisia tarpeita ja odotuksia ei voida riittävästi huomioida, jos osallistujien määrä on liian korkea. Dialoginen työskentely edellyttää 'tilaa' kuunnella sekä toista että itseään. Yhteisten tavoitteiden laadintaan on myös syytä käyttää riittävästi aikaa. (Alhainen ym. 2016, Keski-Luopa 2001.)

**Esimiestyönohjaus** tukee organisaatioiden johtamistyötä sekä esimiestyötä tekevien ammatillista kehittymistä. Työnohjauksessa voidaan selkiyttää esimiesten ammattiroolia ja johtamistehtäviä sekä auttaa luomaan työpaikalle dialogista, yhteistoimintaa tukevaa toimintaympäristöä. (Alhainen ym. 2016.) Esimiestyötä tekevät toivovat usein yksilötyönohjausta, sillä työhön liittyy elementtejä, joita on hankala jakaa muiden työntekijöiden kanssa. Voi myös olla vaikea keskustella omista haasteista tai kehittämisalueista, sillä työrooli tukee kuvaa osaavasta ja päätöksentekoon valmiista johtamistyön ammattilaisesta. Esimiestyötä tekevien työnohjausryhmä kuitenkin antaa mahdollisuuden vertaistukeen ja sellaisten työhön liittyvien aihealueiden keskusteluun, jotka eivät mahdollistu luontevasti arjen työtilanteissa.

### Oivallukseen viiden E:n avulla

Työnohjauksessa samoin kuin arjen työtilanteissakin tarvitaan työkaluja ja ajatusmalleja, joiden avulla haastavia kysymyksiä voidaan pohtia monipuolisesti ja riittävän laaja-alaisesti. Jaana Venkulan (2003, 3007) näkemys oppimisesta ja ihmisen mentaalista järjestelmästä sekä sen viidestä osajärjestelmästä antaa laaja-alaisen lähestymistavan arjen työssä nousevien kysymysten tarkasteluun. Niin sanottu fluktuaalinen monikierte auttaa ymmärtämään ja jäsentämään oppimisen ja oivaltamisen prosessia, jossa viisi E:tä eli emotionaalinen, empiirinen, eettinen, episteeminen ja esteettinen osajärjestelmä yhdessä mahdollistavat uusien asioiden prosessointia ja oppimista. (Kivinen 2008, Venkula 2003, 2007.)

Venkulan kehittämän fluktuaalisen (=virtaavan) monikierteen taustalla on DNA-kaksoiskierre, joka auttaa ymmärtämään ihmisen mentaalisen toiminnan ja taidon kehittymisen välistä vuorovaikutusta (kuvio 1). Mentaalinen järjestelmä on jatkuvassa suhteessa ympäröivään todellisuuteen, jolloin ihminen luo sekä todellisuuttaan että itseään omien ajatustensa, tekojensa ja toiminnan avulla. (Venkula 1988, 224–231.)



*Kuvio 1. Mentaalisen järjestelmän osajärjestelmät (Venkula 2003)*

Mentaalinen järjestelmä koostuu siis viidestä osajärjestelmästä (kuvio 1). Niitä voidaan tarkastella osittain erillisinä järjestelminä, mutta todellisuudessa ne ovat kuitenkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Jokainen osajärjestelmä tuottaa omanlaistaan 'tiedon oiretta', jotka vasta yhdessä mahdollistavat uudenlaisen ymmärryksen syntymistä. Osajärjestelmien kohtaaminen ja kietoutuminen toisiinsa yhdistää nämä eri 'tiedon oireet' ja synnyttää oivallusta ja mahdollistaa myös syvällistä oppimista. Jos esimerkiksi eettiset kysymykset ovat ristiriidassa empirian eli käytännön toiminnan kanssa, eri osajärjestelmät eivät voi kohdata toisiaan, ja syntyy tiedollinen ristiriita. (Venkula 2003, 23–27.)

Fluktuaalinen monikierre:

**1 Emotionaalinen** osajärjestelmä ilmenee tunteina, jolloin tunne nähdään viestinä jostain tärkeästä ja huomionarvoisesta asiasta. Tämä osajärjestelmä laittaa usein muita järjestelmiä liikkeelle. Miltä tilanne tuntuu? Miksi tämä tuntuu ahdistavalta?

Isokorven (2006, 197) mukaan tunteet ovat järjellisen ajattelun perusta, sillä tunteet tarjoavat informaatiota, jota ilman järki ei pysty luomaan kokonaisvaltaista käsitystä ympäri-

västä todellisuudesta. Tunteita pitää myös tarkastella kriittisesti, sillä ne voivat jopa vääristää tarjolla olevaa informaatiota.

Työnohjauksessa, samoin kuin työpaikallakin, on usein vaara jäädä kiinni tunteiden verkkoon ja joutua suorastaan umpisolmuun. Siksi onkin tärkeää ottaa käyttöön myös ne neljä muuta osajärjestelmää, jotka voivat tarjota käsiteltävälle asialle uusia ja laajempia näkökulmia. (Kivinen 2008.)

**2. Empiirinen** eli kokemukseen perustuva osajärjestelmä hyödyntää käytännön tekojen ja toiminnan kautta saatua tietämystä. Mitä tapahtui? Mitä tehtiin? Mitä voimme tehdä?

Empiria sitoo ulkoiset tapahtumat ja ihmisten teot ajatteluun, ymmärtämiseen ja tiedonmuodostukseen. Se keskittyy realiteetteihin ja yhteiseen todellisuuteen, joita voidaan tarkastella jopa suhteellisen objektiivisesti. (Venkula 2003.)

**3. Eettinen** osajärjestelmä pyrkii valitsemaan aina parhaan vaihtoehdon kaikista kohtaamisemme asioista. Se on sidoksissa arvomaailmaamme ja näkemyksiimme 'hyvästä'. Mikä on oikein ja parasta? Onko tämä asia hyvä vai paha? Kenen oikeutta ajamme? Jo Aristoteles totesi antiikin aikakaudella, ettei etiikalla ole mieltä, jollei se auta kohti parempaa elämää. (Kivinen 2008, Venkula 2003.)

Työntekijöiden erilaiset tai jopa hyvin samanlaiset arvomaailmat ovat usein yksi syy työpaikalla tapahtuviin yhteentörmäyksiin tai epämääräiseen pahaan oloon, joka liittyy työn tekemiseen. Isokorpi (2006, 213) näkeekin, että arvot ja tunteet liittyvät usein läheisesti toisiinsa. Eettinen osajärjestelmä tarjoaa tilaisuuden pysähtyä näihin kysymyksiin, jolloin työntekijöillä on mahdollisuus tulla tietoisemmaksi myös omista arvoistaan ja eettisestä toiminnastaan.

**4. Episteeminen** eli tiedollinen osajärjestelmä etsii mahdollisimman totuudellista tosiasiatietoa maailmasta. Tieteen tuottama tieto ja faktana pidetty tieto edustavat tätä osajärjestelmää. Mitä faktatietoa tästä löytyy? Mitä minä tästä tiedän? Mitä tietoa puuttuu? Mitä tilastot tästä kertovat? (Venkula 2007.)

Poikela ja Järvinen (2007) toteavat, että pelkkä tiedon jakaminen ei riitä osaamista tuottavan oppimisen perustaksi työelämässä. Heidän mielestään työntekijän ei myöskään tulisi kehittää osaamistaan yksin, vaan tarkastella saatavilla olevaa tietoa kriittisesti yhdessä muiden työntekijöiden kanssa.

**5. Esteettinen** osajärjestelmä pyrkii järjestämään asioita ja ilmiöitä suhteessa toisiinsa. Esteettisyys näkyy pyrkimyksenä loogisuuteen, harmoniaan ja järjestykseen. Mikä on asioiden järjestys? Mihin tämä kuuluu? Kuuluvatko nämä yhteen? Venkulan (2007) mukaan näiden kysymysten avulla syntyy lopullinen järjestys kaaokseen. Esteettinen osajärjestelmä onkin usein se viimeinen askel tiedonmuodostuksen ja ymmärtämisen prosessissa.

Esteettisyys voi saada muodon myös taiteen tai jopa uuden prosessikaavion muodossa. Toiminnalliset ja luovat työskentelymuodot, kuten kirjoittaminen, piirtäminen, musisointi tai jokin muu yhteinen tekeminen voivat tuoda esteettistä kokemusta käsiteltävään asiaan.

Osajärjestelmien kohtaaminen synnyttää oivallusta. Venkulan (2007) mukaan uuden tiedon syntymistä edeltää aina eräänlainen ahdistuksen tila, joka samalla kertoo, että osajärjestelmät ovat liikkeessä, mutta eivät ole vielä kohdanneet toisiaan. Isokorpi (2006) puhuu samasta ilmiöstä, mutta hän käyttää termiä 'hämmentyminen'. Yleensä ihminen koittaa välttää hämmennyksen tunnetta, sillä hän haluaa pitää ajatuksensa ja uskomuksensa järjestyksessä. Hämmentyessään ihminen on kiusallisen tietoinen epävarmuudestaan, ja siksi kaikki uusi voi näyttäytyä epämiellyttävänä tai jopa vältettävänä.

## Lopuksi

Työnohjaus tarjoaa kaiken kiireen ja muutoksen pyörteissä tilaisuuden istahtaa alas, hengähtää ja pohtia omaa työtään ja työyhteisöään. Osaanko tarpeeksi? Toimimmeko eettisesti? Mitä olen saanut tänään aikaiseksi? Miksi minua ahdistaa? Miten saisimme työprosessit sujumaan joustavammin? Viihtyvätkö asiakkaat?

Työnohjaus on koulutetun työnohjaajan johdolla tapahtuvaa tavoitteellista työn ja ammattitaidon kehittämistä. Useat kansainväliset ja kotimaiset tutkimukset ovat kiistatta osoittaneet työnohjauksen vaikuttavuuden ohjattavien työkykyyn ja työssä viihtyvyyteen. Työnohjaus osallistaa työntekijät omaan työhönsä ja työyhteisöönsä. Kuten Rämö (2015) toteaa, kaikilla työntekijöillä on kehittämiseen annettavaa, kunhan sitä muistettaisiin vain kysyä.



## Lähteet

- Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.
- Isokorpi, T. 2006. Napit vastakkain. Ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Kirkkonummi: Paasilinna.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kivinen, P. 2008. Fluktuaalinen malli työnohjauksessa. Teoksessa Kivinen, P. (toim.) Työnohjauksen kolme tuolia. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, 33-41.
- Kärkkäinen, M-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 14–19.
- Poikela, E. & Järvinen, A. 2007. Työssä oppimisen prosessimalli oppimisen johtamisessa ja osaamisen arvioinnissa. Teoksessa Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 178-197.
- Ranne, K., Keskinen, S. & Tapiala, K. (toim.) 2014. Suomalaisen työnohjauksen juurilla – Katse tulevaisuuteen. Helsinki: Suomen työnohjaajat.
- Rämö, A. 2015. Yksinkertaista johtamista – arvostaen. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Venkula, J. 1988. Tietämisen taidot. Helsinki: Gaudeamus.
- Venkula, J. 2003. Taiteen välttämättömydestä. Helsinki: Kirjapaja.
- Venkula, J. 2005. Tekemisen taito. Helsinki: Kirjastudio.
- Venkula, J. 2007. Kysymisen taito. Helsinki: Kirjapaja.
- Suomen työnohjaajat ry. 2017. Luettu 5.12.2017. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>