



ASTA SUOMI & SIRPA VALKAMA (TOIM.)

# TYÖNOHJAUKSEN ÄÄRELLÄ

Työnohjauksen äärellä

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA 198

ASTA SUOMI & SIRPA VALKAMA (TOIM.)

## Työnohjauksen äärellä

**jamk.fi**

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN JULKAISUJA -SARJA  
Toimittaja • Teemu Makkonen

© 2015

Tekijät & Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Asta Suomi & Sirpa Valkama (toim.)

TYÖNOHJAUKSEN ÄÄRELLÄ

Kannen ja sisäsivujen kuvat • iStock  
Ulkoasu • JAMK / Pekka Salminen  
Taitto ja paino • Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print • 2015

ISBN 978-951-830-381-0 (Painettu)

ISBN 978-951-830-382-7 (PDF)

ISSN-L 1456-2332

JAKELU

Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 040 552 6541

Sähköposti: [julkaisut@jamk.fi](mailto:julkaisut@jamk.fi)

[www.jamk.fi/julkaisut](http://www.jamk.fi/julkaisut)

# SISÄLLYS

|                   |   |
|-------------------|---|
| TIIVISTELMÄ ..... | 7 |
| ABSTRACT .....    | 8 |
| ALKUSANAT .....   | 9 |

Asta Suomi & Sirpa Valkama

|  |    |
|--|----|
| JOHDANTO .....   | 12 |
| Työnohjauksen monet viitekehykset ja kontekstit neuvottelevat .....            | 12 |
| Tutkiva ote työnohjauksessa .....  | 16 |
| Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys työnohjaajakoulutuksessa .....                | 17 |
| Toiminnalliset ja kokemukselliset menetelmät<br>työnohjaajakoulutuksessa ..... | 20 |

## HAVAINTOJA TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUKSESTA JA JOHTAMISESTA ....25

Johanna Junno

|  |    |
|--|----|
| Työyhteisön työnohjaus: kulttuurintutkijan silmälasit työnohjaalla ..... | 28 |
|--|----|

Eeva-Liisa Saarman

|  |    |
|--|----|
| Työnohjauksellinen ja ratkaisukeskeinen ote kehityskeskustelussa<br>sekä johtamisessa..... | 41 |
|--|----|

Susanna Karkulahti

|   |    |
|---|----|
| Työnohjauksellinen ote esimiestyössä, esimerkkinä varhaiskasvatus ..... | 54 |
|---|----|

Soile Kuismanen

|                                   |    |
|-----------------------------------|----|
| Ryhmäilmiöt työnohjauksessa ..... | 68 |
|-----------------------------------|----|

## LUONTOKOKEMUKSET JA GREENCARE TYÖNOHJAUKSESSA .....

88

Tuija Väisänen

|   |    |
|---|----|
| Viheraltistuksen mahdollisuudet työnohjauksen toimintamuotona<br>– Viheraltistuksen ja työnohjauksen köynnös..... | 90 |
|---|----|

Kirsi Eräpuro

|   |     |
|---|-----|
| Ikiviisas: metsäluonto kasvuprosessin ohjaajana ..... | 102 |
|---|-----|

|  |     |
|--|-----|
| SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HAASTAVAT KONTEKSTIT.....   | 113 |
| Seija Leppänen   |     |
| Työnohjaus vanhustyön voimavarana .....  | 114 |
| Kaisa Saarelainen  |     |
| Sijaisvanhemmuus, tunteet ja työnohjaus.....   | 123 |
| Paula Kallatsa   |     |
| Työnohjaajayrittäjän erityisyys tuotteessa .....   | 137 |
| TYÖNOHJAUKSEN YTIMESSÄ:  |     |
| TYÖNOHJAUKSEN METODISUUDESTA .....   | 146 |
| Johanna Heinonen   |     |
| ”Mitäs te tästä?” Reflektointi ammatillisen toiminnan<br>tiedostamisen ja kehittämisen tukena.....   | 148 |
| Marjo Makkonen   |     |
| Voimaantuminen työnohjauksessa, ajatusten vaihdosta<br>positiiviseen energiaan – Yksilölliset voimaantumisen kokemukset<br>työnohjauksessa ..... | 156 |
| Asta Suomi & Sirpa Valkama   |     |
| YHTEENVETOA.....   | 166 |
| Koulutuksen prosessi.....  | 166 |
| Koulutuksen vaikuttavuudesta: kohti syvenevää osaamista .....  | 170 |
| Työnohjaajakoulutuksen seuraavat askelmerkit.....  | 173 |
| KIRJOITTAJAT.....  | 176 |

# TIIVISTELMÄ

Asta Suomi ja Sirpa Valkama (toim.)

Työnohjauksen äärellä

(Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 198)

Mitä on työnohjaus tässä ajassa? Tämä julkaisu sisältää kirjoituksia työnohjauksen monimuotoisuudesta eri toimintaympäristössä. Työnohjauksen käytännöt vaihtelevat, samoin koulutukset. JAMKin hyvinvointiyksikkö on tuottanut 2-vuotisia työnohjaajakoulutuksia jo 10 vuotta. Koulutukset ovat olleet suunnattuja sosiaali- ja terveys sekä opetusalan henkilöstölle. Koulutukset ovat sisältäneet sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisiä että toiminnallisia työmenetelmiä ja teoriaa.

Tässä julkaisussa ollaan työnohjauksen äärellä: käsitteissä, työtavoissa ja työtapojen kokeilemisen eri maastoissa. Työnohjaus paikantuu reflektiivisyyteen, dialogisuuteen, ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyteen ja toiminnallisiin, luoviin ja yllätyksellisiin työtapoihin. Kaiken takana on kuitenkin mietitty osaaminen ja osaamisen eettinen perustelu, myös ystävällinen nöyryys, joka on työnohjauksen eräs hyve.

Työnohjaus on kiinni työn kontekstissa: kirjoittajat kuvaavat työnohjausta osana johtamistoimintaa ja haastavia asiakastilanteita. Kirjoittajat ottavat kantaa mm. lastensuojelun ja vanhustyön äärikysymyksiin sekä yrittäjyyden arkeen. Kirjoittajat pohtivat myös, mitä hyötyä johtajalle on työnohjauksellisesta työotteesta. Julkaisussa esitellään myös työnohjauksen ja Green Caren yhteisliitto. Missä on luonto, elpyminen, osana työyhteisön hyvinvointia ja osana työnohjausprosessia?

Työnohjaus on ammatillista, vaativaa osaamista. Kirjoittajat kuvaavat esimerkein dialogisuuden ja reflektiivisyyden sekä prosessin ohjaamisen haasteita. Kirjoittajat laittavat oma työminänsä likoon työnohjaajana. Miten voimavaratodellisuus, toiveikkuus ja kestävä ymmärrys perustehtävästä rakentuvat? Tämä ydinkysymys on kerta toisensa jälkeen kirjoittajien käsiteltävänä.

Julkaisu esittelee työnohjaajakoulutuksen eri välähdyksinä, sekä koulutettavien että kouluttajien dialogisina kokemuksina.

Avainsanat: työnohjaus, dialogisuus, ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys, toiminnalliset, luovat menetelmät

# ABSTRACT

Asta Suomi ja Sirpa Valkama (eds.)

Työnohjauksen äärellä

(Publications of JAMK University of Applied Sciences, 198)

What is work supervision in our time? This publication contains articles on the diversity of work supervision in different operational environments. The supervision practices vary just as the related education. The JAMK School of Social and Health Studies has offered a two-year programme of work supervision education already for the last ten years. The programme has been directed at professionals of social and health care as well as education. The content of the programme has included both solution- and resource-based as well as functional methods and theory. This publication delves into the different dimensions of work supervision: the concepts, methods and the different contexts of method experimentation. Work supervision has its roots in reflection, dialogue, solution- and resource-based approaches and functional, creative and surprising methods. However, all this is based on a clearly perceived competence and its ethical foundations as well as friendly humility, which one of the virtues of work supervision.

Work supervision is linked to the context of work: the writers of the articles in this publication describe work supervision as part of management and challenging client encounters. The writers discuss, for example, the extreme issues of child protection and elderly care as well as the every-day life of an entrepreneur. They also reflect on the benefit that managers would gain from an approach based on work supervision. The publication also deals with the alliance of work supervision and Green Care. Where is nature, in other words, revival, as part of well-being at work and as part of the work supervision process?

Work supervision means professional, demanding competence. The writers give examples of the challenges related to dialogue and reflection as well as to directing the process. The writers delve deep into their personal and professional resources as work supervisors. What are the elements of resource reality, hopefulness and of a sustainable understanding of the basic mission? This core question repeats itself in the articles. The publication presents different glimpses to work supervision as dialogic experiences of both the trainees and the trainers.

Key words: work supervision, dialogue, resource- and solution-based approaches, functional, creative methods



## ALKUSANAT

Tämä julkaisu on koottu JAMKin Hyvinvointiyksikön järjestämästä työnohjaajakoulutuksen lopputöistä sekä pääkouluttajien ajatuksista. Kyseessä on viides 2-vuotinen työnohjaajakoulutus, joten on myös aika koota ajatuksia suuremman yleisön nähtäväksi.

Hyvinvointiyksikön työnohjaajakoulutus on jo monen vuoden ajan profiloitunut sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeiseen että toiminnallisten/kokemuksellisten työtapojen yhdistämiseen työnohjauksen viitekehyksinä. Tämä on viitoittanut työnohjaajakoulutusta monin tavoin; sekä valittuja pedagogisia ratkaisuja että itse koulutuksen sisältöjä. Lukija voi ihmetellä, miten kaksi toisistaan kaukana olevaa viitekehystä voidaan laittaa koulutuksessa ja tulevassa taidossa keskustelemaan keskenään. Tässä julkaisussa onkin esimerkkejä tästä prosessista: kun toiminnallisten työtapojen taustalla on morenolainen psykodynaaminen ajattelu niin ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelun taustalla on puolestaan sosiaalinen konstruktioismi. Tämä keskinäinen keskustelu on ollut kiinnostavaa ja vaatinut paljon suunnittelua ja joustavuutta. Kun on kyse syvemmästä menetelmäosaamisesta, erilaiset viitekehykset väistämättä tuottavat todellisuudesta erilaista ymmärrystä. Kuvaileva ja esimerkkejä kertova teoriaopetus ei silloin riitä: tarvitaan työmenetelmien omakohtaista harjoittelua ja soveltamista. Pedagogisesti tämä on haasteellista, ja yhteisopettajuus eri työtapoineen on ollut sekä välttämätöntä että antoisaa. Samalla yhteisopettajuus on mallintanut osaamisen jakamisen sekä yhteistoimijuuden maastoa, mihin työnohjaajienkin on kyettävä.

Millaisesta osaamisesta työnohjaajakoulutuksessa on kyse? Nyt kuvaamme koulutus on pitkän kehittämistyön tulos ja siinä on noudatettu Storyn (Suomen työnohjaajat ry.) suosituksia työnohjaajakoulutuksen tavoitteista, sisällöistä ja laajuudesta. Koulutuksen taso on kuitenkin nostettu EQF 7:n tasolle ja samalla on uudelleen arvioitu, mitä tarkoittaa työnohjauksen taitoja koskeva osaaminen. Koulutuksen viitekehysten valinta on ollut tärkeää, sillä perinteisesti työnohjaajakoulutukset ovat olleet taitopainotteisia täydennyskoulutuksia. Taitopainotteisuus on haastavaa, sillä opeteltavat taidot on pystyttävä kytkemään teoretietoon ja ymmärrykseen työn tutkimisesta ja kehittämisestä. Kouluttajilta odotetaan vahvaa näyttöä omasta osaamisesta, ts. akateemisen koulutuksen lisäksi omaa työnohjaajakoulutusta, usean vuoden työnohjauskokemusta, pedagogista osaamista sekä valitun teoreettisen viitekehysten osaamista ja näyttöä.

Tämän julkaisun pääosassa on työnohjouksen moniulotteisuus, joka tulee esille yksittäisten kirjoittajien esimerkeissä. Työnohjaus on muuttuvaa, joustavaa, kuitenkin aina myös kontekstisidonnaista ja työnohjaajan näköistä. Työnohjoukseen kuuluu monia mallitarinoita. Kaikkia näitä mallitarinoita yhdistää mm. ajatus siitä, että työnohjaus on haastavaa ja palkitsevaa ja siksi työnohjaajaksi kasvetaan ja harjaannutaan. Oppiminen on prosessi ja projekti, myös matka. Kirjoittajien kuvaukset omista työnohjauskokemuksistaan ovat eräänlaisia matkakuvauksia: hehän nyt ottavat ensiaskelia työnohjaajina. Samalla lukija pääsee kurkistamaan matkan varrelle, ei pelkästään määränpäähän. Jokainen pääluke sisältää oman kokonaisuuden, joka alkaa yhteisillä pääkouluttajien eli Asta Suomen ja Sirpa Valkaman havainnoilla ja jatkuu yksittäisten kirjoittajien artikkeleilla.

Tämä on myös kahden pääkouluttajan matkakuvauksia ja työnohjaajakoulutuksen välitilin päätös: kyseinen 2 vuotta on ollut intensiivinen matka, ja sen taustalla on vielä pitempi matka. Matka alkaa työnohjouksen tavoitteen ja kontekstin määrittelyillä.

Asta Suomi & Sirpa Valkama



# JOHDANTO

Asta Suomi & Sirpa Valkama

## TYÖNOHJAUKSEN MONET VIITEKEHYKSET JA KONTEKSTIT NEUVOTTELEVAT

*Työnohjaus on vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- sekä oppimisprosessi. Prosessi voi olla joko pitkäkestoinen tai lyhytkestoinen, se voi olla myös osin konsultatiivinen tavoitteesta riippuen. Työnohjaus on myös matka ja prosessi: vaikka työnohjauksen alussa rakennetaan selkeät puitteet ja sisällöt, työnohjauksen määränpää aukeaa vasta usein matkan lopussa. Työnohjauksen voi käsittää myös eräänlaisena kasvuprosessina: työnohjaaja tukee ohjattavaa jäsentämään työhön liittyviä asioita ja löytämään niihin ratkaisuja itse. Työnohjaaja toimii supportiivisesti ja konfrontoivasti. Työnohjaus on ennen kaikkea rinnalla kulkemista, kuuntelemista, väliintuloja, tilan antamista, tukemista, ahdistuksen sietoa, erillisyyttä ja kykyä päästää irti, kun sen aika on (Punkanen 2009, 11).*

Työnohjaukoulutuksia toteutetaan Suomessa monien eri teoreettisten viitekehysten kautta. Työnohjauksen toimintakenttä on laaja ja siksi on hyvä, että työnohjaajakoulutuksessa on riittävästi erilaisia toisiaan tukevia teemoja **työnohjauksen konteksteista** (yksilö-, ryhmä-, työyhteisö- organisaatiot), **työnohjauksen työtavoista ja -menetelmistä sekä ammatillisesta kehittämisestä**. Mitään näistä edellisistä teemoista ei voi käsitellä pelkästään yhden teoreettisen orientaation kautta. Olemme päätyneet siihen, että tässä koulutuksessa on yhdistetty sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisen että toiminnallisten menetelmien orientaation aineksia yhteen tiedostaen niiden yhtymäkohtia ja eroja. Tämä on edellyttänyt mahdollisuutta tehdä parityötä kouluttajien kesken sekä mahdollisuutta vilpittömästi opetella yhdessä tekemistä sekä arvostavaa argumentointia ja dialogia.

Miten kuvata erilaisten teoreettisten viitekehysten antia ja paikkaa työnohjauksen käytännössä? Hyvin usein työnohjauksen opetuksessa sorrutaan joko siihen, että teoreettiset viitekehukset kuvataan ja niitä opiskellaan, mutta sovellus käytäntöön jää tekemättä. Joskus myös joudutaan siihen, että mennään jokin valittu tekniikka tai metodi edellä: kuvataan jokin keskustelutekniikka tai muu työtapa ilman sen kytkeytymistä teoriaan. Miten siis saadaan teoria ja käytäntö vuoropuheluun? Miten puolestaan eri viitekehyksistä ammennetut teemat muuttuvat taidoksi? Tätä yhdistämisen ja yhteisopettajuuden tapaa kuvaa seuraava esimerkki, missä teemana on ulkoistava keskustelutekniikka ja sen toiminnallinen interventio työnohjauksessa.

## Jumi: esimerkki integratiivisuudesta ja yhteisopettajuudesta

**Asta:** *mä nyt käyn teidän kanssa läpi tätä ulkoistavaa keskustelutapaa. Ulkoistava tapahan on klassinen ratkaisukeskeinen työtapa, missä pulma irrotetaan kielellisellä tavalla kohteesta ja silloin työnohjattaville tarjoutuu vapaampi ja kompetempi olotila ja puheavaruus. Vaikeakaan asiaa siis voidaan tarkastella niin, että syyllisyys ei ahdistakaan ja tukkeuta mielellistä prosessointia. Yleisenä periaatteena on nimetä pulma, antaa sille nimi ja myös vaikkapa piirtää se. Me siis voidaan työnohjattavien kanssa puhua pulmasta ja yhdessä pohtia sille nimi, esimerkiksi työyhteisön patti-tilanteessa sen nimeksi tulee vaikkapa Jumi. Voidaan keskustella, mitä Jumilla on meille sanottavaa. Jos jumi puhuu ystävällisesti ja kannustavasti, mitä se sanoisi, mihin se kannustaisi.*

**Sirpa:** *nyt sitten tutkitaan tätä Jumia toiminnallisesti...*

*käsillä olevilla symboleilla, esimerkiksi pienet esineet, kuvat, kankaat tai ympäristön tarjoamat mahdollisuudet. Rakennetaan mahdollisimman tarkka mielikuva jumista. Tämän jälkeen tarkastellaan mielikuvajumia eri puolilta pohtien kysymyksiä kuten*

*mistä asioista tämä jumi rakentuu,*

*miten asiat jumissa liittyvät toisiinsa (kuvataan konkreettisesti ja huolellisesti),*

*minkä kokoinen jumi on?*

*vastaako rakentunut jumi todellisuutta?*

Tarkastelua jatketaan **Astan** esittämällä ratkaisukeskeisillä kysymyksillä kuten

*mitä sanottavaa jumilla on jne. Jos tilanteesta tuntui tarkoituksenmukaiselta siirtää symbolin osia mielessä rakentuvan mahdollisuuden mukaisesti, niin symbolin muotoa tällöin muutettiin.*

*Tilannetta tarkastellaan uudelleen ja pohditaan, mitä korjaavassa liikkeessä tapahtui?*

*Miten muutosliike vaikutti näkemykseen jumista?*

Edellä kuvatulla tavalla paikalleen jumiutunut tilanne saattoi saada uusia näkökulmia ja uusia ratkaisumahdollisuuksia. Jos jumin tarkastelussa oli tarkoituksenmukaista analysoida suhdetta jumiin, niin silloin panostimme ulkoistettuun symboliin (vaikkapa ”paperisykkyrä”) rakentuneen **välimatkan** tarkasteluun. Välimatkassa oli tärkeää kuvata ja tarkastella elementtejä, joita välimatkaan rakentui kuten tapahtumia, toimintoja, tunteita ja tilanteita. Esille nousevien kysymysten reflektioon käytettiin myös keskeisiä ratkaisukeskeisiä kysymyksiä.

Yhdessä tekeminen on haastavaa opetustyössä. Perinteisestihän opettaja/kouluttaja kouluttaa yksin tai rinnakkain toisen kouluttajan kanssa. Tässä koulutuksessa mentiin pidemmälle, **mallinnettiin dialogista opettajuutta**. Dialoginen opettajuus on kiinnostavaa, sillä siinä on suostuttava yhdessä tekemiseen, vilpittömään vastaanottamiseen, antamiseen ja yhteisideointiin. Opetustyö on hyvin professionaalista ja yhdessä tekeminen on usein perinteistä vuoropuhelua, jopa pientä kilvoittelua vailla aitoa dialogia. Oma kokemuksemme mukaan kaikki lähtee oman ja toisen osaamisen kunnioittamisesta, vilpittömydestä ja oman kilpailuhalun ymmärtämisestä. Dialogisuutta on myös se, että molemmat opettajat istuvat yhtä aikaa ryhmän edessä: kuuntelevat, neuvottelevat yhdessä ääneen ajatuksiaan, refleктоivat kuulemaansa ja käyvät yhdessä opetuskeskustelua ryhmän kanssa. Tahti muuttuu hitaammaksi, ohjaamisesta siirrytään neuvotteluun ja yhteisen ymmärryksen rakentamiseen. Tämä ei poissulje perinteistä opetuskeskustelua tai vaikkapa luentoa, vaan koulutuksen ja opetettavan aineksen konteksti määrittää oppimisen tavan. Työnohjauksessa oppimisen tapa on yhdessä rakennettu, jaettu ja oivalluttava. Dialogisuus on luonteeltaan ystävällistä ja se edellyttää dialogista opetuskulttuuria. (ks. Roman 2015,10.)

Tästä esimerkkinä on seuraava harjoitus, mihin on yhdistettynä ratkaisu- ja voimavarakeskeistä työtapaa ja kysymyksiä sekä toiminallisten menetelmien työtapaa, tyhjän tuolin- tekniikkaa.

**Aloitus:** pysähtyminen ja työskentelyn kulku ja taustaa työtavalle

2 tuolia, toinen tyhjä ja toisella istuu tarinan kertoja, jututtaja istuu kolmannella tuolilla ja jututtaa näillä kysymyksillä

**Apukysymykset jututtajalle**

*Kerro asia/ pulma, mikä puhututtaa nyt työssäni/ jonka kanssa arkatelen juuri nyt*

*Kuinka haastava, iso kertomasi asia on, asteikolla 1–5, 5= tosi haastava*

*Miten toimit, miten teit*

*Mikä onnistui, toimi (edes hivenen)*

*Kun kertomasi asia/pulma istuu tällä toisella tuolilla, mitä se kertoo tilanteesta*

*Nykyisyys: mikä onnistuu edes hivenen tällä hetkellä*

*Jos asia/ pulma lohduttaa, miten*

*Jos asia/ pulma kannustaa, niin miten*

*Menneisyys: mitä sanottavaa asialla/ pulmalla on aikaa ennen nyt, mikä auttanut silloin*

*Tulevaisuus: mitä pulma kertoo, ennustaa tulevasta,*

*mitä hyvää jo lähtenyt liikkeelle, onnistunut,*

*mitä taitoja ja konsteja olet käyttänyt*

**Päätös:** *mitä ajatuksia nyt, mitä tahdot sanoa itsellesi (voi soveltaa eri rooleihin, esim. opiskelijana, naisena, tulevana työnohjaajana)*

## TUTKIVA OTE TYÖNOHJAUKSESSA

Työnohjauksessa on kyse yhdessä tutkimisesta, ymmärryksen lisääntymisestä ja mahdollisten vaihtoehtoisten työtapojen ja ratkaisujen löytymisestä. Monesti työnohjattavia on houkuteltava tutkimiseen, sillä monilla on suuri tarve, ei niinkään tutkia vain pikemminkin ratkoa. Myös työnohjaajalle voi tulla paine vain ratkoa pulmia ja vastata työnohjattavien päällimmäisiin pyyntöihin. Tällöin ollaan konsultoinnin ja työnohjauksen rajalla. Tie pulmien ratkomiseen on aina erilainen. Kyse on oivalluttavasta tavasta jakaa pulmaan liittyviä tapahtumaketjuja, tarkastella toisin tekemisen yrityksiä, onnistumisia, ennen kaikkea vaihtoehtoisia ajattel- ja toimintatapoja. Reflektio on ensin matka ja vasta sitten päämäärä.

Reflektointi on omien toiminta- ja ajattelutapojen tutkimista. Työnohjauksessa tämä tarkoittaa, että työnohjaaja tukee ohjattavaa tarkastelemaan tapahtumille ja asioille antamia merkityksiä. Näin ohjattava oppii tarkastelemaan, miten mikäkin tieto hänessä syntyy (Heroja & Kuisma 2014, 74). Ideaalina on, että työnohjattava saa syvempiä valmiuksia soveltaa tätä omaa prosessointitapaa kuin että hän saa tukun neuvoja, joita hän ei kenties pysty liittämään omaan mielelliseen oivaltamisprosessiinsa. Ryhmätyönohjauksessa oivaltaminen tulee usein sen kautta, kun kuuntelee muiden jäsenten kertomuksia omista ratkaisuyrityksistään ja niiden reflektoinneista. Yhdessä ideointi ja kehittäminen edellyttävät uskallusta jakaa ja antaa oma panos yhteiseen prosessiin ja siinä onkin ryhmätyönohjauksen voima ja toisaalta kompastuskivi. Kautta aikojen ryhmätyönohjauksessa on uskottu ryhmän voimaan ja siksi ryhmätyönohjauksessa on yhteistutkimiseen liittyviä työmuotoja, esimerkiksi reflektiivisen tiimin ja dialogisen keskustelun sovelluksia. Kaikki tämä perustuu riittävään turvallisuuteen ja ryhmäytymiseen. Työnohjaajalle tämä puolestaan asettaa vaatimuksia ryhmäprosessin ohjaamisesta, konstruktivisen tiedonmuodostuksen ymmärtämisestä sekä oivalluttavan työtavan ja not-knowing (ei-tietäminen) -asenteen sisäistymisestä.

Tutkiva ote työnohjauksessa on tapa, jota koulutuksen aikana opiskellaan. Dialoginen yhteisopettajuus antaa tähän oivallisen esimerkin: voimme laittaa omia ajattelutapojamme yhteiselle keskusteluareenalle ja niitä yhdessä ihmettelemme ja muovaamme. Monet lopputulemat voivat jäädä auki, kaikkea ei tarvitse ratkaista tai tulkita. Erilaiset teoriapohdinnat tai menetelmäkokeilut voivat lopulta synnyttää uutta poikkitieteellisempää, moniammatillista materiaalia (ks. myös Heikkilä & Suomi 2015, 236–250).



## RATKAISU- JA VOIMAVARAKESKEISYYS TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSESSA

*Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ajattelu- ja työtapa on maanläheinen ja myönteinen tapa kohdata erilaisia inhimillisen elämän haasteita ja pulmatilanteita. Työtapa sisältää paljon erilaisia keskusteluteknisiä elementtejä ja konkreettisia kysymystyyppejä, joilla toista osapuolta motivoidaan tutkimaan ja ratkomaan omia pulmiaan. Työtavassa korostuu asiakaslähtöisyys, toiveikkuus, voimavarakeskeisyys, tavoite- ja tulevaisuussuuntautuneisuus, asioiden uudelleen määrittely, myönteisyys ja yhteistyö. Kaiken taustalla on ajatus todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta keskustelussa: se, miten asiat merkityksellistyvät, vaikuttavat keskustelujen lopputuloksiin, motivaatioon ja keskustelun osapuolten identiteetteihin. Voimavaratodellisuutta rakennetaan siis keskusteluissa kielellisillä interventioilla ja oivalluttamisella sekä konkreettisilla arjessa eletävillä konsteilla ja oivalluksilla.*

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisestä työtavasta on jo paljon kansallista ja kansainvälistä, näyttöön perustuvaa tutkimusta (ks. esim. Toim. Franklin, Trepper, McCollum & Gingerich 2011). Positiivisen psykologian tutkimukset ovat osaltaan vahvistaneet ratkaisu- ja voimavarakeskeisen työtavan käyttökelpoisuutta ja työtavan tuloksellisuutta. Työtapa on rakentunut psykoterapiatyön sovelluksista sekä sosiaalisen konstruktionismin ajatuksista. Työtapa on salliva ja eklektinen, myönteisyys on tausta ja perusta toiveikkuudelle ja pulmien ratkomiselle. Myönteisyys ja optimismi eivät kuitenkaan ole päälle liimattavia, vaan ne pohjautuvat ihmisten ja yhteisöjen omien, todellisten, voimavarojen etsimiseen ja vapauttamiseen. Todellisuus on tärkeä ymmärtää sekä muuttuvana, hyvänä että toisaalta muuttumattomana ja jopa pahana. Kyse on tavasta ymmärtää todellisuutta ja rakentaa asioihin ja elämäntapahtumiin motivoivia suhtautumistapoja, jotka puolestaan auttavat ratkaisujen löytymisessä.

Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työtapa on hyvin metodinen ja keskustelutekninen: vain harjoittelemalla oppii. Työtapa sisältää paljon oivalluttamiseen ja reflektion käynnistämiseen liittyvää keskustelutekniikkaa sekä erilaisten konkreettisten interventioiden harjoittelua. Tämän lisäksi ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työtapa on väistämättä **elämänasenne**: on vaikea oivalluttaa ja kannustaa toista, jos ei itse omista riittävän luottavaista ja positiivista elämänasennetta.

Ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys oli rakennettu työnohjaajakoulutuksen sisään monella tapaa. Ajatuksena oli, että opiskelija itse tuottaa koulutuksen aikana omat tavoitteet ja kehittymisen projektin. Tavoitteena oli myös se, että

opiskelijat löytävät ratkaisu- ja voimavarakeskeisen työn perusfilosofian kysymysteekniikkojen (asteikot, ihmekysymykset, onnettomuusodotukset, tavoitekysymykset, strategiset ja sirkulaariset kysymykset) takaa. Tavoitteena oli myös, että opiskelijan oma työ- ja elämänorientaatio saa toiveikkuuden ja ilon rakentumisen aineksia. Ilahduttavaa on näin jälkepäin katsottuna se, että moni opiskelija kommentoi koulutuksen lopussa, että koulutus on tuottanut omaa elämään iloa ja jopa suuriakin muutoksia.

## TODELLISUUTTA RAKENNETAAN KESKUSTELULLA JA TEOILLA

Koulutuksessa painotettiin sosiaalisen konstruktionismin ajatuksia todellisuuden sosiaalisesta rakentumisesta sekä keskustelutekniikan merkityksestä toiveikkuuden ja toisaalta reflektiivisyyden rakentajana. Ohjaamisen ja tulkinnan sijaan koulutuksessa keskityttiin kysymyksiin ja kuuntelemiseen, jotka ovat oivalluttavan työtavan perusaineksia. Keskustelussa on mahdollista tehdä tarkennettuja kysymyksiä, ketjuttaa keskustelua, kysyä strategisesti ja yllätyksellisesti, ts. houkuttella toinen osapuoli oman ajattelun ja toiveiden äärelle. Myönteisyys ja toiveikkuus rakentuvat keskustelussa pienien edistysaskelien etsimisestä ja sen löytämisestä, ts. *mitä tärkeää ja hyvää elämässä on jo nyt ja miten se auttaa menemään eteenpäin*. On taitolaji saada toinen osapuoli tämän oivalluksen äärelle kuin että se tarjoillaan hänelle valmiina tulkintana/ ohjeena ja ilman hänen omaa reflektioprosessiaan.

Perinteisesti ratkaisukeskeisyydessä ei oteta kantaa reflektiivisyyteen, mutta tässä koulutuksessa halusimme korostaa nimenomaan ulkoistavan keskustelun merkitystä osana reflektiivisyyttä. Siksi ratkaisukeskeisiin kysymyspattereihin ui sisään **tyhjän pään tekniikan rinnalle** kysymyksiä, joita olivat mm.

- *Mitä tämä keskustelu nyt saa sinut ajattelemaan itsestäsi työntekijänä, tai*
- *Mitä edellä kerrottu nyt alkaa sinulle puhumaan, tai jopa lohduttamaan, kannustamaan*
- *jos edellä kerrottu/ kuultu olisi ajaton viisaus, mitä se sinulle kertoisi, mihin kannustaisi*

Erityisesti tutkimme yhdessä rakentuvan todellisuuden paikkaa keskusteluissa. Monelle meistä on tuttua ryhmäcoachaamisen ja -työnohjauksen pulmat: hyvin usein yhden ihmisen tarina ryhmässä saattaa jäädä jotenkin ontoksi ja sen

käyttövoimaa ei osata houkutella esiin kaikkia ryhmäläisiä koskevaksi. Siksi casetyyppisten työnohjauskeskustelujen loppuun aina rakensimme ja mallinsimme seuraavia **reflektiivisiä, voimavaraistavia kysymyksiä**

- *mitä tämä edellä kuultu/ kerrottu saa minut hoksaamaan, oivaltamaan*
- *mitä vien äskeisestä casesta omaan työtapaani*
- *mistä tulin tietoiseksi*

Nämä kysymykset nostivat työnohjausistunnon aivan uudelle tasolle ja ihmiset tulivat toistensa tarinoiden käyttövoimasta tietoiseksi. Tietoisuus puolestaan selkeästi vahvisti toiveikkuuden maailmaa: jo keskustelussa on mahdollista nähdä uusia oivalluksia ja muutosta. Samalla ryhmässä alkoi muodostua kunnioittavan ilmapiirin peruspilarit: kun ymmärrämme, että meillä kaikilla on arvokas sosiaalisen pääoman paikka ryhmässä ja että kaikki, mitä sanomme tai teemme, vaikuttaa kaikkeen, silloin asetamme huolellisemmin omat sanamme ja kuuntelemme toisiamme kunnioituksella. Sosiaalista pääomaa on vaikea paikallistaa ja kerryttää ilman ymmärrystä reflektion käyttövoimasta ja tekniikoista.

On hämmentävää, että hyvin tarkka kuunteleminen ja toisen puheesta dialogisesti jatkaminen on niinkin haastavaa ja se on yksi hyvän työnohjaajan perusosaamisista.

*Kerro lisää tai*

*Kun sanoit tuon, minulle siitä tuli mieleen...*

Dialogisuus rakentuu keskusteluavaruudella. Rauhallisuus, keskeneräisyyden sieto ja ratkomisen pakosta irrottautuminen vievät aikaa. Keskustelusta tekee dialogisen kuuntelu ja toisen sanomaan liittyminen. Tällöin keskustelussa on löydettävä siltoja eri lausumien välille, esimerkiksi lausumat on kytkettävä toistamisen/ silmukoinnin tekniikoilla yhteen. Dialogisen silmukoimisen keskustelutekniikat olivatkin niitä perusasioita, joilla keskustelutodellisuutta alettiin avartamaan ja samalla parantamaan opiskelijoiden kykyä oivalluttaa muita.

## LUE LISÄÄ AIHEESTA

Solution-Focused Brief Therapy: A Handbook of Evidence-Based Practice. 2011. Toim. Franklin, C., Trepper, T. S., McCollum, E. E. & Gingerich, W.J. Oxford: Oxford University Press.

## TOIMINNALLISET JA KOKEMUKSELLISET MENETELMÄT TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSESSA

Toiminnallisilla menetelmillä on yhtymäkohtia kokemukselliseen oppimiseen, sillä niissä molemmissa painotetaan ihmisen sisäistämien kokemuksien ja aiemmassa kehityksessä luotujen merkityssuhteiden vaikutusta ajattelussa ja toiminnan ohjaamisessa. Merkityssuhteita on mahdollista reflektoinnilla muuntaa ja avartaa tiedoiksi, taidoiksi ja asenteiksi käytännön toiminnassa. Työnohjausryhmässä käytimme muun muassa ns. **tyhjän tuolin tekniikkaa**.

Asetimme kolme tyhjää tuolia ja halusimme reflektoida tuolille istuvan opiskelijan työpaikkakulttuuria. Opiskelija istui ensimmäiselle tuolille ja häntä pyydettiin kuvailemaan oman työpaikan kulttuuria yksityiskohtaisesti: Silmät voi olla auki tai kiinni ja häntä pyydettiin kertomaan: ”työpaikkani on kuin...”, millainen mielikuva tästä muodostuu, mitä näkyy, -kuuluu, -tuntuu? Pyydettiin huolehtimaan myös positiivisista näkökohdista (ratkaisukeskeisyys). Pyysimme siirtymään seuraavalle tyhjälle tuolille. Joku toinen ryhmän jäsenistä istui harjoituksen aloittaneen opiskelijan ensimmäiselle tuolille ja häntä pyydettiin kertomaan miltä tuntuisi tulla sinun työpaikkaasi töihin esimerkiksi:

*miltä tuntuisi töihin tulo aamulla, millaisia kehitysnäkymiä olisi olemassa, miten haluaisi toteuttaa itseään ja kehittyä edelleen, miten jaksaisi työssä, sitten häntä pyydettiin siirtymään harjoituksen aloittaneen opiskelijan toiselle tuolille ja aloittanut opiskelija siirtyy kolmannelle tuolille, sitten kolmas ryhmän jäsen istuu ensimmäiselle tuolille ja kertoo omista näkemyksistään samoihin asioihin liittyen, harjoituksen aloittanut opiskelija siirtyy lopuksi ensimmäiselle tuolille ja kertoo mitä uusia positiivisia vaikutteita hän löytää toisten tarinoista. Lopuksi koko ryhmä saattoi jakaa omasta kokemusmaailmastaan esiin nousseita ajatuksiaan harjoituksen aloittaneelle opiskelijalle. Pohdintaa saatettiin vielä jatkaa yhdessä, jos aihepiirin oleellisia asioita jäi käsittelemättä, esimerkiksi tässä esimerkissä:*

- millaisesta toimintakulttuurista on kyse?
- mitä työyhteisö tuntuu kaipaavan?
- millaisesta johtamisesta on kyse?
- millaista kehitystä toivotaan?
- millainen tavoite tulisi asettaa?
- miten muutos saadaan aikaan?
- ensimmäinen askel, aika
- sitoutuminen

Käytimme tyhjän tuolin menetelmää myös oppimisprosessin arvioinnissa. Laitoimme kaksi tuolia selkänojat vastakkain. Opiskelijat vuorotellen istuivat ensin tuoliin, jossa he refleктоivat ääneen mitä he olivat oppineet ja mikä oli ollut kaikkein merkityksellisin kokemus heidän oppimisessaan. Sitten he siirtyivät vastakkaiseen tuoliin, jossa he refleктоivat mitä heidän osaamisestaan puuttui, jotta he kokisivat osaamista tulevana työnhajajina ja mikä olisi heidän tavoitteensa, mihin he juuri nyt pyrkivät. Toiminnallisissa menetelmissä tilanteen prosessointi jatkuu pitkään päähenkilön (mahdollisesti myös muiden ryhmäläisten) mielessä ja tilanteen tuomat merkitykset selviävät prosessin edetessä päähenkilön oman vastaanottokyvyn / mahdollisuuksien mukaisesti.

Toiminnalliset ja kokemukselliset menetelmät työnohjaajakoulutuksessa tar-koittivat eri tapoja työskennellä koulutuksen teemojen parissa. Tavoitteena oli erityisesti opiskelijan itsereflektioidon vahvistaminen: auttaa häntä tun-nistamaan omia asenteitaan sekä vahvistamaan eläytyvää, voimavaraistavaa vuorovaikutusta ja toiminnan spontaaniutta. Voimavarastava subjektilähtöinen voimaantuminen on yksilöllinen, pitkäaikainen prosessi, jossa merkittäviä asi-oitu ovat tietoisuuden lisääntyminen itsestä, omien rajojen kanssa työskentely ja aktivoituminen identiteettityöhön (Mahlakaarto 2010, 22–23, 80– 81).

Toiminnan spontaanius ei ole impulsiivisuutta vaan tarkoituksenmukaista tavoitteeseen pyrkivää luovaa toimintaa. Morenon (1992) mukaan spontaanius edistää itseymmärryksen lisääntymistä. Itseymmärryksen lisääntyminen puo-lestaan merkitsee myös energian vapautumista rooleista, joihin on sitonut ener-giaa. Energiaa sitova tila voi toimia esteenä uuden oppimiselle. Spontaanius on aina luovuutta, mikä on aina persoonallista. Persoonallinen ilmaisu sisältää myös tunteet, jotka ovat keskeistä kokemuksellisissa ja toiminnallisissa me-netelmissä. (Kellerman 1992.)

Työnohjaustilanteissakaan ei voida välttyä tunteiden ilmaisulta ja niiden käsittelyltä. Tunteet voidaan kokea toisaalta pysyvinä ja kehollisina, toisaalta ainutlaatuisina, sosiaalisissa yhteyksissä muuntuvina kokemuksina. Opiskelijan tunteiden tunnistamisprosessin nostaa tärkeäksi opiskelijan mahdollisuus lisätä ymmärrystään hänen omasta toiminnastaan sekä tietoisuuttaan hänen omista ominaisuuksistaan. Subjektinposition vahvistuminen lisää valmiuksia rakentaa oma visio ja päämäärä tulevana työnohjaajana. Voiman kokemus luo rohkeutta nähdä ja kuulla sekä tarttua vaikeisiin asioihin. Toiminnalliset menetelmät vahvistavat reflektiota ja dialogisuus – vastavuoroisuus rakentuu menetelmän sisään. Reflektion avulla merkityssuhteita on mahdollista muuntaa ja avartaa uu-deksi tiedon näkökulmaksi sekä taidoiksi että asenteiksi käytännön toiminnassa.

Rohkeus, toivo ja näkymättömän näkyväksi tekeminen liittyvät keskeisesti toiminnallisiin menetelmiin. Keskeistä Morenon ajattelussa oli ihmisen itse-määräämisoikeus ja usko ihmisen spontaanisuuteen. Tähän liittyy ilmiselvästi fenomenologinen suuntutuminen, jossa oma kokemuksellisuus on ensisijaista, tärkeää ja merkityksellistä. Morenon ajattelun lähtökohtana oli, että ihmisellä on lukemattomia täyttymättömiä mahdollisuuksia elämässään. Ajatus on työnohjaustilanteessa koskettava, koska se vahvistaa toivon olemassa oloa tilanteessa kuin tilanteessa. Koko elämämme ajan voimme rakentaa minää ja omaa kehittymistämme. Morenon mukaan minuuden joustavuus tarkoittaa uu-delleen rakentumista eikä Freudin ajattelun mukaista oppimistilannetta, jossa koherentti organisaatio oppii välttämään tilanteita, joissa syntyy voimakasta jännitettä. (Kellerman 1992.)

Spontaaniuden tilaan päästään virittäytymällä tilanteeseen (lämmittelyä). Tämä tulee esiin arkielämässäänkin. Virittäytyessään ihminen kiinnostuu, kysyy, kuuntelee, keskustelee ja lopulta innostuu tekemään sekä toimimaan (Niemistö 2008, 27–30). Työnohjauksessa lämmittely on aina aiheellista, käytimme mitä menetelmiä hyvänsä. Mitä pitempään olemme yhdessä työskennelleet esimerkiksi työnohjausryhmän kanssa, sitä lyhempi lämmittely on tarpeen. Työnohjaajaopiskelijaryhmässä käytimme lämmittelyyn esimerkiksi musiikkia, liikettä tai mielikuvaharjoituksia. Läsnäoloharjoituksissa pysähdyimme juuri tähän hetkeen, hyväksyvässä läsnäolossa pyrimme olemaan läsnä arvottomatta, kärsivällisesti tavoittelematta omia tulkintoja ja

## LÄHTEET

Heikkilä, J. & Suomi, A. 2015. Monitieteisestä yhteiskehittämisestä poikkitieteellisen tutkijayhteisön rakentumiseen 2015. Teoksessa Yhdessä innovoimaan – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Toim. J. Saarisilta & J. Heikkilä. Osuva-tutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Tekes & Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 236–250. THL raportti 4/2015.

Heroja, T. & Kuisma, H. 2014. Ohjattavan kokemuksen tutkimus työnohjauksen arvioinnin välineenä. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global, 66–88.

Moreno, J. D. 1992. Alkusanat. Julkaisussa Focus on psychodrama: the therapeutic aspects of psychodrama. Kirj. P. F. Kellerman. London, UK: Jessica Kingsley Publishers.

Mahlakaarto, S. 2010, Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehittämishjelmassa. Väitöskirja, Jyväskylän yliopisto, kasvatustieteiden laitos, 22–23, 80–81.

Moreno, J. L. 1977. Who shall survive? Foundations of sociometry, group psychotherapy and sociodrama. Bacon, New York: Beacon House.

Niemistö, R. 2008. Spontaaniudesta luovuuteen. Teoksessa Aitolehti, S. & Silvola, K. Suhteiden näyttänyt. Näkökulmia psykodraamaan. Duodecim, 27–30.

Roman, J 2015. Kohti dialogisempi yhteisöjä, kohti parempaa maailmaa. Roman, J 2015. [https://www.academia.edu/11006057/Kohti\\_dialogisempia\\_yhteisöjä\\_kohti\\_parempaa\\_maailmaa?auto=download&campaign=weekly\\_digest](https://www.academia.edu/11006057/Kohti_dialogisempia_yhteisöjä_kohti_parempaa_maailmaa?auto=download&campaign=weekly_digest), viitattu 3.3.2015.





# HAVAINTOJA TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUksesta JA JOHTAMISESTA

Sirpa Valkama & Asta Suomi

Työyhteisön, johtamisen ja työryhmien haasteet ovat työnohjauksen keskiössä. Tässä luvussa kirjoittajat pohtivat omien kokemustensa kautta työyhteisön ja ryhmän työnohjauksen problematiikkaa. Voiko työnohjauksellista otetta käyttää esimiestyössä, tästä on myös kaksi artikkelia.

Työyhteisön perustamisen tarkoitus on aina yhteisen tehtävän hoitaminen. Työyhteisöön kuuluu rakenteet, jotka ovat näkyvissä kirjallisina sekä tiedossa olevina, osittain myös näkymättöminä ja asenteisiin sekä työyhteisön tekoihin liittyvinä seikkoina (Kallasvuo ym. 2012, 107).

Työyhteisön työnohjauksella tarkoitetaan sellaista rakennetta, jossa työnohjauksiryhmän muodostavat esimies ja kaikki hänen välittömässä alaisuudessaan toimivat työntekijät (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 32–33). Työnohjauksen tavoite työyhteisössä kohdistuu aina työhön, joko työyhteisön toimivuuden lisäämisenä tai työntekijän hyvinvoinnin edistämisenä.

Työyhteisö siis tarvitsee rakenteet ja johtajuuden. Työyhteisössä tarkoituksellisuus ja tavoitteellisuus tarkoittavat mm. johtajan tarpeellisuutta. Hyvää johtamista ei ole niinkään helppo määritellä, hyvän johtamisen ominaisuuksia kylläkin voidaan helposti luetella. Työntekijällä on tänä päivänä joka tapauksessa oikeus vaatia hyvää johtamista (Onnismaa & Kiander 2012, 25–53).

Kun katsoo johtamista koskevaa tutkimusta, hyvälle ja riittävälle johtajuudelle nousee useita vaatimuksia. Kaiken strategisen ajattelun rinnalle yhä enemmän johtajuudessa aletaan ymmärtää inhimillisyyttä ja eettisyyttä. Johtamisen keskeisinä tehtävänä pidetään luottamuksen aikaan saamista, tilan luomista ihmisyydelle ja kykyä luottaa siihen, mitä juuri nyt tapahtuu (Tuovinen & Jokivuo 2014, 8–9). Myös Salovaara toi väitöstutkimuksessaan (2011) esiin johtajan eettisen vastuun, mikä hänen mielestään tarkoittaa inhimillisen ulottuvuuden esille tuomista mekaanisen todellisuuden rinnalle. Hänen mukaansa olisi hyväksyttävä myös tunteisiin ja kehollisiin kokemuksiin liittyvä tieto. Esimiehen on osattava soveltaa, päätökset, motivointi tai hankalien asioiden esiintuonti vaativat soveltamista, esimiehen omaa oivaltamista ja luovuutta. Väitöstutkimuksessa ilmeni että tämä päivä tarvitsee johtajia, jotka saavat organisaation toimimaan. (Salovaara 2011, 268) Tätä mieltä on myös Norvapalo (2014), jonka mukaan työyhteisön toimivuuteen, organisaation tavoitteel-

lisuuteen ja sen jatkuvaan kehitykseen vaikutusta on esimies-alaisuuden toimivuudella ja henkilöstön myönteisellä suhtautumisella työhönsä.

Hyvä johtajuus kiinnittyy myös eettisyyteen. Tästä on esimerkkinä Huhtalan tutkimus (2013), jonka mukaan eettisten arvojen vaaliminen kannattaa resurssipulasta ja tehostamistarpeista huolimatta, koska toimivat eettiset arvot lisäsivät työn imua ja näissä työyhteisöissä oli vähemmän työuupumista. Työuupumuksen riskiä puolestaan lisäsi se ettei ollut mahdollisuutta toteuttaa eettisyyttä. Työyhteisön eettinen kulttuuri tarkoittaa jaettuja arvoja sekä yhteisiä pelisääntöjä, mikä näkyy millainen toiminta ja työtavat nähdään suotavina omassa työyhteisössä muun muassa arvostetaanko rehellisyyttä ja luotettavuutta. Käytännössä eettiset arvot toteutuvat selkeinä sääntöinä ja odotuksena vastuullisesta toiminnasta. Myös ylimmän johdon tulisi toimia yhteisten sääntöjen mukaan ja olla rehellisiä ja luotettavia. (ks. Huhtala 2013, 103; Sankelo & Heikkilä 2015, 180–181.)

Nykyajan monimutkaistuva todellisuus edellyttää luovuutta. Työyhteisössä tulisi olla moniammatillisuutta ja poikkitieteellisyyttä. Tästä on esimerkkinä Nisulan tutkimus (2013), jossa käsitys organisaation luovuudesta laajenee: työyhteisössä tulisi olla uudenlaisia työvälineitä luovuuden kehittämiseen kuten esimerkiksi teatteri-improvisaatiomenetelmä sekä improvisaatiokirjallisuuden hyödyntäminen. Luovuutta voidaan edistää myös sosiaalisena, kehollisena ja kollektiivisena ilmiönä.

## LÄHTEET

Huhtala, M. 2013. Virtues that work: Ethical organisational culture as a context for occupational well-being and personal work goals. *Jyväskylä Studies in education, Psychology and Social Research* 479, 103.

K Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Nisula, A-M. 2013. Building organizational creativity: A multitheory and multilevel approach for understanding and stimulating organizational creativity. *Acta Univesitatis Lappeenrantaensis*. 561, 161.

Norvapalo, K. 2014. The quality and development of the leader-follower relationship and psychological capital: A longitudinal case study in a higher education context. *Jyväskylä Studies in Business and Economics* 144, 276.

Onnismaa, J. & Kiander, T. 2012. Johtamisen tilat: Yksilöllistävää ja suhteissa olevaa johtamista. Teoksessa Johtamisen tilat ja paikat. Toim. K. Mäki & T. Palonen. Helsinki. Kansanvalistusseura, 25–53.

Salovaara, P. 2011. From leader-centricity toward leadership: A hermeneutic narrative approach. *Acta Electronica Univesitatis Tamperensis* 1123, 268.

Sankelo, M. & Heikkilä, J. 2015. Johtaminen ja osallistuvan innovaatiotoiminnan toteutuminen sosiaali- ja terveysalalla. Teoksessa YHDESSÄ INNOVOIMAAN – osallistuva innovaatiotoiminta ja sen johtaminen sosiaali- ja terveysalan muutoksessa. Toim. J. Saarisilta & J. Heikkilä. Osuvatutkimushankkeen loppuraportti. Helsinki: Terveyden- ja hyvinvoinnin laitos, 176–187. THL Raportti 4/2015.

Tuovinen, H, Jokivuo, R. 2014 Työnohjaus Johtamisen tukena ja sitä uudistamassa. Osviitta. Työnohjaus ja johtajuus, 8–9.

# TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUS: KULTTUURINTUTKIJAN SILMÄLASIT TYÖNOHJAALLA

Johanna Junno

Olen koulutukseltani kulttuurintutkija, opettaja ja työnohjaaja. Tarkastelen elämää ja työelämää myös humanistin ja yhteisöllisyyden näkökulmista. On ollut mielenkiintoista huomata, miten kulttuurintutkimuksen lähestymistavat sopivat ja antavat laajemmat kehykset myös työyhteisöjen ja työnohjauksen tarkastelulle. Olen työskennellyt eri kokoisissa organisaatioissa ja työyhteisöissä mm. asiantuntijana ja esimiehenä. Minua kiinnostaa tutkia tarkemmin työyhteisöjen työnohjausta, mihin se sijoittuu ja mitkä ovat sen erityispiirteet, mitkä ovat työnohjauksen ja työyhteisöjen muun kehittämisen rajapinnat ja yhtymäkohdat.

## OPPIMISKÄSITYKSENİ

Kulttuurintutkimuksessa on tärkeää saada aikaan ymmärrystä ja oivalluksia siitä, miten isommat ja pienemmät systeemit, yhteisöt ja ryhmät toimivat ja ovat toimineet. Nämä samat ilmiöt ovat läsnä myös työyhteisöissä. Teoreettinen ajattelutapani pohjaa kokemukselliseen oppimiskäsitykseen ja holistiseen lähestymistapaan sekä humanistis-kokemukselliseen ja konstruktivistiseen ajatteluun. Jokainen oppija tuo oppimiseen mukaan ainutlaatuiset kokemukseensa ja opiskelu tapahtuu vuorovaikutuksessa ohjaajan kanssa keskustellen ja ryhmissä, joissa jaetaan kokemuksia ja laajennetaan tietoja. (Ammatillinen opettajakorkeakoulu, luennot ja luentomateriaalit 2011.)

Kokemuksellisessa oppimisessä (Kolb 1984) omakohtainen kokemus on oppimisen lähtökohta, mutta pelkkä kokeminen ei sinänsä vielä takaa oppimista. Tärkeää on tutkittavan asian havainnointi ja sen tietoinen pohdinta sekä ymmärtäminen. Reflektoivan tarkastelun avulla syntyy oppimista. Aktiivisen toiminnan vaihe, johon kuuluu tiedon soveltaminen käytäntöön, on oleellinen osa kokemuksellista oppimista. Työnohjaus nähdään oppimisprosessina, jossa jäsennetään arkityössä muotoutuvaa kokemusta. Oleellista oppimisessä on, että opittua suhteutetaan ja liitetään aina jo aiemmin koettuun ja jäsennettyyn. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011.)

## TYÖYHTEISÖN MÄÄRITELMÄ

*missä on meidän työyhteisö, jos meillä ei ole jaettua arkea, rakenteita, yhteisiä tiloja ja rutiineita?*

Työyhteisöllä tarkoitetaan ihmisten muodostamaa perustehtävän tekemistä varten muodostettua kokonaisuutta. Työyhteisössä tarvitaan tietyt rakenteet ja toimintatavat. Esimerkki rakenteista ovat mm. palaverikäytännöt. Toimivassa työyhteisössä työntekijät ovat sitoutuneet yhteisön toimintatapoihin. Jotta ihmiset työskentelisivät tarkoituksellisesti ja tavoitteellisesti, tarvitaan johtajuutta. Johtajuus on aina määriteltyä ja se näkyy johtajuusrakenteissa. Yhteisöllisessä ajattelussa johtajuus on myös jokaisen työntekijän toimintaa sekä itsensä johtamisena että tilannejohtajuutena. Työntekijöillä on työyhteisössä kaksi keskeistä tehtävää: oman erikoisosaamisen toteuttaminen eli ammatillinen tehtävä ja työyhteisön jäsenenä oleminen eli työyhteisöllinen tehtävä. Yhteisöllisen tehtävän hoitamisessa tarvitaan työyhteisötaitoja. (Kallasvuori, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012.)

Hyvän ja ammatillisen työyhteisön tuntomerkki ei ole ongelmattomuus vaan se, miten rakentavasti virheitä, epäkohtia ja ristiriitoja osataan käsitellä (Järvinen 2009, 115). Työyhteisössä on virallisia ja epävirallisia kanssakäymisen pelisääntöjä. Pelisäännöillä tarkoitetaan yhteisesti sovittuja toimintatapoja ja periaatteita, joiden mukaan työyhteisössä toimitaan. Virallisten sopimusten rinnalle on tarpeellista sopia hyvän vuorovaikutuksen ja reilun yhteistyön pelisääntöjä. (Furman ym. 2004.)

Työnteon lähtökohta ja kivijalka on **työyhteisön perustehtävä**. Ammatillinen asenne on, että tarkastellaan, kehitetään ja arvioidaan toimintaa perustehtävästä käsin. Sen sijaan epäammatilliselle työyhteisölle on tyypillistä, että asioita tarkastellaan tai työpaikalla käyttäydytään paljolti henkilöiden omista tarpeista, intresseistä, mieltymyksistä, tottumuksista tai tunteista käsin. (Järvinen 2009.)

**Organisaation tehtävänä** on puolestaan luoda työpaikalle sellaiset yleiset puitteet ja järjestelmät, jotka kytkevät työyksiköt ja työvaiheet toisiinsa. Päämääränä on yhteistyön sujuvuus ja tavoitteellinen ja tehokas toiminta. Pelisääntöjen noudattaminen on jokaisen vastuulla. Työntekoa palvelevan johtamisen avulla perustehtävä määritellään ja huolehditaan työnteon edellytyksistä ja puitteista. Työntekijällä tulee olla selkeä käsitys omasta tehtäväkuvasta ja vastuusta, jotta tavoitteellinen toiminta on mahdollista. Hyvä on olla käsitys myös toisten tehtävistä ja vastuista. (Mt.)

## TYÖYHTEISÖN RYHMÄILMIÖISTÄ JA DYNAAMIKASTA

Työnohjaajan tulee tietää, tuntea ja tunnistaa ryhmäilmiöitä työnohjausryhmässä. Ryhmädynamiikka on muuttuva tila: kenen tahansa ryhmän jäsenen oman elämäntilanteen tai muiden tilanteiden muutokset ryhmässä vaikuttavat koko ryhmään. Ryhmä muuttuu koko prosessin ajan, sillä jokainen ryhmä käy läpi oman kehityskulkunsa eri vaiheineen. Ryhmä toimii yksilön peilinä ja muodostuakseen toimivaksi ryhmäksi, sen kehittyminen vaatii keskinäistä vuorovaikutusta. Ryhmässä muotoutuu erilaisia rooleja. Roolit vaihtelevat tilanteiden ja ryhmien mukaan, eikä sama ihminen ole aina samassa roolissa eri ryhmissä. Virallisten roolien lisäksi on epävirallisia rooleja. Ne voidaan jakaa tehtävä- ja suhdekeskeisiin rooleihin. (Punkanen 2009.)

Bionin mukaan ryhmä on enemmän kuin sen jäsenet yhteensä, millä tarkoitetaan jokaisen jäsenen tiedostamattoman ja tiedostetun työskentelyn tasoja, joita nimitetään työryhmä- ja perusolettamustasoiksi. Työryhmätasolla työskentelevä ryhmä pystyy realistisemmin miettimään omia vaikutusmahdollisuuksiaan ja toimimaan tavoitteiden mukaan. Perusolettamustaso on piilossa, mutta tulee esiin kriisin uhatessa. Perusolettamustila on yhteisöllinen ilmiö ja sillä voi olla myös myönteisiä vaikutuksia. (Keskinen 1996, 49–50; Bion 1979.) Perusolettamustila on aikuisen regressiota eli taantumaa, missä tilassa yksilö ei ota vastuuta vaan olettaa jonkun muun ottavan sen. Ryhmätilanteessa yksilön käyttäytyminen muuttuu ja ryhmä saa yhteisen identiteetin. Tällöin ryhmä on ensisijainen ja yksilö vasta toissijainen. (Mt.)

Työryhmätila ei ole pysyvä tila, vaan se ja perusolettamustila vuorottelevat jatkuvasti. Ryhmän ohjaajan on alkuvaiheessa pyrittävä luomaan turvallinen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri, ja hänen tulee auttaa ryhmää pääsemään perusolettamustiloista. Ryhmädynamiikan havainnointi kuuluu työnohjaajan rooliin, jotta hän pystyy ymmärtämään ohjattavien reaktioita, työnohjauksen kulkua ja prosessimaisuutta. (Keskinen 1996; Bion 1979.)

Britt-Marie Perheentuvan (1991) mukaan yhteisössä toimittaessa ei pelkäästään hyvän ammattitaidon osaaminen turvaa sitä, että työprosessi perustehtävää suorittaessa onnistuisi. Yhteisödynamiikka on monimuotoista tapahtumista, jonka verkoissa ihmiset toimivat. Yhteisöllisyys syntyy perustehtävän ympärillä tapahtuvana jatkuvasti muuttuvana integraatioprosessina. Sen muuttumisen osat muodostuvat vuorovaikutusprosesseista ympäröivän maailman ja yhteisön, organisaation ja psykososiaalisten tapahtumien sekä henkilökunnan ja perustehtävän luonteen välillä. Siihen vaikuttavat kollektiiviset tunteet, jotka otetaan käyttöön muutosprosesseissa sekä ihmisten välillä ja yksilöiden sisällä tapahtuvat vuorovaikutusilmiöt. Jos organisaatio hallitsee,

kokemus ihmisyydestä, vaikutusmahdollisuuksista ja luovuudesta kärsii. Jos tunteet ottavat ylivallan, syntyy kaaosta ja perustehtävä hukkuu. (ks. Lindfors, Paakkola & Pylkkänen 1991.)

## SYSTEEMINEN AJATTELU

Systeeminen ajattelu on eri tieteenalojen välimaastoon sijoittuva lähestymistapa, jota on viime vuosina sovellettu organisaatioiden johtamisessa ja kehittämisessä. Risto Puutio on erikoistunut systeemisen ajattelun tuomiseen Suomeen. Organisaation kulttuuri, rakenteet, toimintatavat ja suhteet luovat kokonaisuuden, systeemin, ja synnyttävät sen sisällä tapahtuvia asioita. Ne rajoittavat tai mahdollistavat ihmisiä toimimaan uutta luoden. Samaan aikaan myös yksilöt organisoituvat ja luovat keskinäisiä kytköksiä ja antavat asioille merkityksiä. Nämä merkitykset voivat heijastua vuorovaikutusprosessien kautta laajempiin rakenteisiin ja kulttuuriin. Näin systeemi uudistuu myös sisältäpäin. Systeeminen lähestymistapa sisältää kirjon keinoja ihmisten välisen yhteistyön ja keskinäisen oppimisen aikaansaamiseksi. Organisaatioiden keskustelu- ja toimintakäytäntöjä tutkivat ja kehittävät reflektiiviset työtavat auttavat synnyttämään uusia kytköksiä asioiden tai ihmisten välille.

Organisaatio on systeemi, joka on jatkuvasti muuttuva. Sekä näkyvät että näkymättömät voimat luovat systeemiin monenlaista dynamiikkaa ja käyttäytymistä. Muutos yhdessä osassa systeemiä, organisaatiota aiheuttaa muutoksia koko systeemissä. (mm. Grunbaum 2012.) Systeemiseen ajatteluun kuuluu se, että ohjaajan ja ohjattavien työskentelyssä tarkastellaan arjen tilanteita huomioiden kaikki toimijat eli koko yhteisö. Muutos yhdenkin jäsenen ajattelussa tai tunteissa aikaansaa muutostarpeen koko yhteisössä. Muuttaessa yhtä osaa on mahdollista, että sen vaikutuksesta koko systeemi muuttuu. Lähtökohtana on, että ihmiset oppisivat sellaiseen keskustelukulttuuriin, joissa asioiden äärellä oleminen ja erilaisten ajatusten vaihtaminen avaisi uusia näkökulmia, synnyttäisi uusia havaintoja ja mahdollistaisi yllättäviä ratkaisuja, joihin kukaan ei olisi yksin kyennyt. (Murto 2013.)

Luomalla arvostava vuorovaikutuskulttuuri organisaatioon, rakennetaan samalla vahva pohja yrityksen (yhteisön/oma huom.) menestykselle. Kuunteleva, läsnäoleva, kukoistusta lisäävä, luova ja dynaaminen keskustelu- ja vuorovaikutuskulttuuri on yrityksen henkistä pääomaa, joka maksaa itsensä monin kerroin takaisin. Kari Murto määrittelee yhteisön seuraavien siihen liittyvien elementtien kautta: jäsenten keskinäinen tuttuus, yhteenkuuluvuuden tunne, yhtenäinen käsitys yhteisön luonteesta ja tarkoituksesta (perustehtävästä), yhteinen sosiaalinen todellisuus eli jaettu tieto siitä, miten yhteisön

jäsenet kokevat yhteisönsä, oman ja toisten aseman ja roolin siinä. Yhteisön käsite siis poikkeaa organisaatiosta, joka on virallinen systeemi sääntöineen, tavoitteineen ja jäsenineen. Suurten organisaatioiden sisällä voi olla useita yhteisöjä. Organisaation ja yhteisön ero on myös siinä, että organisaatio voidaan perustaa mutta yhteisöksi kehitytään vuorovaikutuksen kautta ja ajan myötä. (Murto 2013.)

Jokaisen yhteisön kautta ihminen rakentaa itseään; käsitystä kuka ja millainen hän on ja onko hän arvokas. Työpaikalla jokaisella työyhteisön jäsenellä on oma työyhteisönsä eli subjektiivinen käsitys työyhteisöstään. Saman työyhteisön jäsenillä voi olla hyvinkin erilainen käsitys työyhteisön ilmapiiristä ja ihmissuhteista tai toisten asemasta ja roolista yhteisössä. Hyvän yhteisön kehittäminen edellyttää yhteistyötä ja vuorovaikutusta. Esimiehen rooli on tärkein, koska hän käyttää valtaa, luo yhteisön kulttuuria ja toimii esimerkkinä. (Murto 2013; Roman 2015; Totro, Tensing & Setälä 2014.)

## TYÖYHTEISÖN TYÖNOHJAUS

Työyhteisön työnohjausprosessiin osallistuu koko työyhteisö tai sellainen osa työyhteisöä, joka muodostaa organisaatiossa toiminnallisen kokonaisuuden. Samaan työnohjausryhmään tulevat ovat samasta työyhteisöstä ja heillä on jo yhteinen työhistoria mukanaan. Yhteistyönohjauksessa ilmenevät samat ryhmäilmiöt ja ryhmädynaamiset prosessit kuin muissakin ryhmien elinkaareen liittyvissä prosesseissa. (Punkanen 2009.)

Yhteistyönohjauksessa tavoitteena on auttaa työyhteisöä perustehtävänsä toteuttamisessa ja työntekijöitä heidän keskinäisessä yhteistoiminnassaan. Yhteistyönohjauksessa voidaan kirkastaa arkityön tavoitteita, kehittää työntekoa tukevia rakenteita ja edistää työyhteisössä käytävää ammatillista vuorovaikutusta. Yhteistyönohjauksen toteuttamistapa tulee lähelle työyhteisön kehittämishankkeita. Olennainen ero näiden välillä on se, että työnohjauksessa on laajempi yleistavoite eli työssä oppiminen. Yhteistyönohjaus on myös pitkäkestoisempaa kuin työyhteisön kehittämishankkeet yleensä. Työnohjauksessa edetään täysin työyhteisön omien tarpeiden ja halukkuuden ehdoilla. (Alhanen ym. 2011.)

Yhteistyönohjauksessa olevat **toimivat ryhmänä myös työnohjauksen ulkopuolella** mikä ei ole tyyppistä ryhmätyönohjauksessa. Tästä johtuen työyhteisön sisäinen dynamiikka on aina läsnä myös työnohjausprosessissa. Työnohjausintuoihin vaikuttavat työyhteisön valtasuhteet, rooliasetelmat, ihmishuhdeverkostot ja jännitteet. Yhteistyönohjausta tekevän on tunnettava perusasiat yhteisödynamiikasta ja yhteisöjen kehitysvaiheista. Ohjaajan on



tunnistettava ryhmäilmiöitä ja huomioitava niiden seurauksia työnohjaukselle. Työnohjaajan on hyvä tarkastella havaitsemiaan yhteisöilmiöitä ja pyrkiä ottamaan ne huomioon mutta samalla pitää työnohjauksen fokus kiinni työssä ja hyvän yhteistoiminnan kehittämisessä. (Mt.)

Yhteisötyönohjauksessa on keskityttävä oppimista ja yhteistoimintaa tukevan dialogisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Tämä tarkoittaa työyhteisön dialogisuuden ja reflektiokyvyn lisäämistä. Työyhteisön arkityön ja työnohjauksen tarkoitukset on hyvä muistaa pitää erillään. Työyhteisön arkityön tehtävänä on perustehtävän hoitaminen ja työyhteisön työnohjauksella taas tuetaan ja kehitetään työyhteisöä tämän perustehtävän toteuttamisessa. Työnohjaajan rooli on työyhteisön ulkopuolinen, jonka ei kuulu tulla osaksi työyhteisön sisäistä dynamiikkaa. Työnohjauksesta voi tulla yhteisön arkityössä läsnäolevista haasteista etäännytetty tilanne, jossa voidaan vapaammin käsitellä yhteisölle tärkeitä kysymyksiä. (Mt.)

Yhteisötyönohjauksen toinen erityispiirre on se, että siinä on läsnä **yksilöllisen** ammatillisen kasvun ja **yhteisön** toiminnan kehittämisen **välinen suhde** ja tästä syntyvät jännitteet. Yksilöiden ja yhteisön vastavuoroisuuden tarkastelu liittyy oman yksilöllisen kehityksen ja koko työyhteisön kehityksen kytkemiseen toisiinsa. Ohjaajan on pohdittava, kuinka paljon hän antaa tilaa yksilöllisille tarpeille. Työnohjaajan on pyrittävä huomaamaan tämä jännite ja löytämään työskentelyssä riittävän tyydyttävä tasapaino näiden kahden jännitteen välille. Työnohjaajan sukkulointia näiden tarpeiden välillä auttaa tieto, että muutokset lähtevät aina yksilöistä käsin ja yhteisöt kehittyvät yksilöiden muuttumisen kautta. Tämä edellyttää muutostarpeiden tiedostamista ja yhteisten päämäärien muotoilemista yhdessä. (Mt.)

Työyhteisön yhdessä läpikäymät muutokset kehittävät kaikkia yhteisön jäseniä, sillä ihmiset oppivat sosiaalisen vuorovaikutuksen kautta ja yksilöllinen ammatillinen kehitys etenee oppimalla toisten kanssa ja toisilta. Tässä on yhtymäkohtia kokemukselliseen ja yhteisölliseen oppimiskäsitykseen. Parhaimmassa tapauksessa työyhteisön jäsen pystyy nivomaan oman ammatillisen kehityksensä koko työyhteisön kehitysprosessiin ja kokee oppivansa ennen kaikkea yhteisönsä jäsenenä. Yhteisötyönohjauksessa opetellaan oman työn ja ammattitaidon kehittämisen ohella ammatillista reflektiota sekä toisten tukemista heidän reflektoinnissaan. (Mt.)

Kolmas erityispiirre yhteisötyönohjauksessa on **esimiehen osallistuminen** istuntoihin. Työnohjauksessa on paikalla esimies, jota on myös tuettava oman esimiestehtävänsä hoitamiseen liittyvissä asioissa ja autettava kehittymään omassa johtamistyössään. Työnohjaaja toimii työnohjausistunnoissa tilannejohtajana ja esimies arkityössä johtajana. Esimiehen ja työnohjaajan

roolit työnohjausprosessissa on hyvä tehdä selviksi myös koko työyhteisölle. Työnohjauksessa keskitytään työn reflektointiin ja työnteon ideointiin ja viralliset päätökset tehdään aina työpaikan omissa kokouksissa. Työnohjaajan ja esimiehen yhteistyön mallista on hyvä sopia etukäteen sopimusta tehdessä. Yhteisötyönohjaus on vaativaa ja usein pitkäkestoista. (Mt.)

## YHTEISÖTYÖNOHJAUKSEN VAIHEET

**Alkukartoituksessa** selvitetään, mihin ohjausta haetaan ja millaisessa tilanteessa työyhteisö on. Nämä asiat käydään läpi sekä ohjauksen tilaajan että ohjattavan yhteisön kanssa. Tärkeää on saada riittävän yhteinen näkemys siitä, mihin työnohjausta haetaan. Työnohjaajan on tärkeää saada perustietoa työyhteisöstä. Paljon riippuu myös työnohjaajan substanssiosaamisesta ja taustasta, kuinka paljon etukäteistietoa tarvitaan. (Mt.)

Tilaaja on jo usein työnohjaajaa valitessaan määritellyt, haluaako se ohjaajan tulevan samalta alalta vai onko ehkä joissakin tapauksissa hyödyllisempää, että ohjaajan tausta on toiselta alalta. Mm. esimiestyönohjauksessa on samoja elementtejä riippumatta alasta ja joskus voi olla hedelmällisempää ottaakin ohjaaja vähän „kauempaa“. Tietenkin työnohjauksen luonne vaikuttaa ohjaajan valintaan. Jos halutaan konsultatiivisempaa työnohjausta, substanssiosaaminen on silloin usein tarpeellista.

Yhteisötyönohjauksen kolme keskeistä osaa ovat perustehtävän, rakenteiden ja ammatillisen vuorovaikutuksen tarkastelu. Jaottelua voidaan hyödyntää perustietojen keräämisessä, ohjattavien työn kehittämisessä ja yhteistoiminnan syventämisessä. Malli auttaa jäsentämään työyhteisön toiminnan tärkeimpiä osa-alueita ja tutkia niiden suhteita ja yhteyksiä toisiinsa. Malli voi myös helpottaa työnohjauksen tavoitteiden muotoilussa. Yleensä kannattaa lähteä liikkeelle työyhteisön perustehtävästä, jonka jälkeen tarkastellaan työnteon rakenteita ja vuorovaikutusta. (Mt.)

Kartoitusvaiheen jälkeen **sovitaan** tarkemmin ohjauksen **työskentelytavoista**. Työskentelytapoja ovat: teemakeskeinen, prosessikeskeinen ja tapauskeskeinen käsittely. Prosessikeskeinen työskentely sopii työnohjausta jatkuvasti käyttäville työyhteisöille. Yleisesti ottaen yhteisötyönohjaukset vaativat pitkän työskentelyajan eli ne voivat kestää useita vuosia. Pitemmän ajan kestäneen yhteistyön aikana työnohjaaja saattaa joutua osaksi yhteisön sisäistä dynamiikkaa. Tätä asiaa on seurattava ja se on otettava puheeksi, jotta se ei haittaa yhteisön kehittymistä. Työyhteisöjen työnohjauksessa on toivottavaa, että ohjaaja auttaisi ohjattavia muotoilemaan omien ohjaustarpeidensa pohjalta koko yhteisön kehitystavoitteita. Työnohjauksen

**lopetusvaiheessa** ohjaajan on saatettava prosessi loppuun ja päätettävä yhteistyö yhteisön kanssa. Lopuksi on tärkeää **arvioida työnohjausproses- sia ja sen toteutumista**. Arviointia on hyvä tehdä suhteessa alkuvaiheen kartoitukseen ja tavoitteiden asetteluun. Yhdessä käydään läpi työnohja- uksen „yhteinen matka“; mitkä asiat ovat muuttuneet työyhteisössä, mitä on tapahtunut kolmion eri alueille ja millä tavoin työnohjaus on auttanut työyhteisöä kehittymään. (Mt.)

## YHTEISÖDYNAMIINEN TYÖNOHJAUS

Käsittelen tässä luvussa työyhteisön työnohjausta yhteisödynamisesta nä- kökulmasta. Päälähteenä olen käyttänyt teosta Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä, Kärkkäinen Työyhteisön työnohjaus (2012). Teoksen taustalla on Sosiaalipe- dagogisen säätöön käyttämä ja kehittämä työnohjaustoiminta. Työyhteisön työnohjauksella tarkoitetaan sellaista rakennetta, jossa työnohjausryhmän muodostavat esimies ja kaikki hänen välittömässä alaisuudessa toimivat työntekijät. Yhteisödynamisella työnohjauksella (yhteisöllinen työnohjaus) tarkoitetaan työnohjausta, jonka toiminnassa huomioidaan työyhteisön toi- mivuuden perusajatuksia. Näitä ovat: perustehtävä, johtajuus, rakenteet ja dynaamiset tekijät eli yhteisön tunnemaailma. (Kallasvuo 2012.)

Työnohjaus toteutetaan prosessina ja useina toistuvina tapahtumina. Mennyt, nykyinen ja tuleva muodostavat kokonaisuuden, jota mieli rakentaa. Työnohjaajan tulee pyrkiä tukemaan **yhteisöllistä prosessuaalisuutta**. Pro- sessuaalisuus tehostaa oppimista. Prosessuaalisen oppimisen ajatteluun kuu- luu, että oppimista ei tapahdu vain silloin, kun pysähdytään tutkimaan asioita. Työnohjauksessa vuorottelevat työn tekeminen eli arkityössä ja työyhteisössä oleminen ja työssä syntyneiden ajatusten ja kokemusten tarkasteleminen työnohjauksessa. Tämä vuorottelu muodostaa prosessin. Prosessuaalinen oppiminen on hidasta, mutta se tuottaa sisäistettyjä ja pysyviä oppimistulok- sia, jolloin voidaan puhua todellisesta muutoksesta. Kun opittujen asioiden siirtymistä käytännön töihin ja kokemuksiin siitä tarkastellaan yhdessä työ- ohjauksessa, muutos juurtuu ja laajenee koko yhteisössä. Yhteisöllistä tietoa pidetään ihmisten välisenä. (Mt.)

**Yhteisödynamiikalla** tarkoitetaan niitä tunteita ja ilmiöitä, joita kokemuk- set ja vuorovaikutus työyhteisöllisten ominaispiirteiden yhteydessä herättävät. Työyhteisössä syntyy ja vaikuttaa dynaamisia voimia eli tunteita, jännitteitä ja energioita. Nämä ohjaavat käyttäytymistä sekä tietoisesti että tiedostamatta. Tunteet voivat lisätä työn iloa mutta voivat myös viedä sivuun perustehtävän tekemisestä. Työyhteisön tunnemaailma ja yhteisödynamiikka ilmaisevat työ-

yhteisön sisäistä maailmaa, jota on hyvä käsitellä yhteistyönohjauksessa yhteisten kokemusten jakamisen, tarkastelun ja arvioinnin avulla. Tavoite on yhteisen ymmärryksen lisääntyminen ja sitä kautta toimintaan vaikuttaminen. Työnohjauksessa keskitytään työssä syntyneiden kokemusten jäsentämiseen ja tutkimiseen. Työyhteisöjen työnohjauksella tavoitellaan ennen kaikkea yhteisön oppimista. (Mt.) Kallasvuon ym. kirjassa oppimisprosessin teoreettisena pohjana on Kolbin kokemuksellinen oppimiskäsitys. Oleellista on kokemusten hankkimisen ja niiden tarkastelun vuorottelu. Tarkastelusta seuraa johtopäätöksiä, joita kokeillaan edelleen käytäntöön. Työskentelyssä kaikkien ryhmän jäsenten on tärkeää tuoda esille omia kokemuksia, kuunnella ja kuulla toisia. Siinä tunnistetaan ja ilmaistaan toisten kokemusten herättämiä ajatuksia ja kokemuksia itsessä ja ne tuodaan yhteiseen tarkasteluun. On kyse reflektiosta ja peilaamisesta, joka on mahdollista vuorovaikutteisessa ja luottamuksellisessa ilmapiirissä. Oppimista voi tarkastella sekä kognitiivisena että emotionaalisenä toimintana. (Mt.)

Työnohjauksessa voidaan tarkastella työyhteisön sisäistä tai ulkoista maailmaa. Sisäiseen maailmaan kuuluvat esim. mielikuvat ja tunteet ja ulkoiseen havaittavat tapahtumat ja toiminnot. Erilaiset työnohjauksen menetelmät mahdollistavat myös liikkumisen näissä eri maailmoissa. Toiminnalliset menetelmät ja symbolityöskentely ovat tästä esimerkkeinä. Niiden avulla voidaan mennä tarkastelemaan merkityksiä sekä ulkoisia ongelmia. Puhe, keskustelu ja dialogi ovat keskeisiä työskentelytapoja, kun pyritään sanoittamaan tapahtumia, kokemuksia ja merkityksiä. Työyhteisön työnohjaus voi olla myös laajemman työyhteisön kehittämisprosessin osa. Silloin koko kehittämisprosessin rakenne suunnitellaan ennen sopimuksen tekoa ja prosessin aloittamista. Erilaiset toiminnot, kuten työnohjausistunnot, koulutustuokiot ja kehittämisspäivät, tapahtuvat ennalta sovitun rakenteen mukaisesti. (Mt.)

## TYÖNOHJAUS TYÖYHTEISÖN KEHITTÄJÄNÄ

### VOIMAVARA- JA RATKAISUKESKEISYYS YHTEISÖTYÖNOHJAUKSESSA

Lähteinä ja tausta-aineistona tässä luvussa ovat työnohjaajakoulutuksen luentomuistiinpanot sekä omat pohdinnat ja kokemukset. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa pyritään huomioimaan ja vahvistamaan työyhteisössä ja yhteisön jäsenissä olemassa olevia mahdollisuuksia työhön liittyvissä kysymyksissä ja ongelmissa. Työohjaaja ei ratkaise ongelmia ohjattavien puolesta vaan auttaa ohjattavia itse hakemaan ja oivaltamaan keinoja ja pyrkii suuntaamaan ajatuksia tulevaan.

Koska työyhteisön työnohjaukseen tulevat mukaan työyhteisön hierarkia ja ilmiöt, on tämä näköalapaikka niihin liittyvien toimintatapojen ja käytänteiden tarkasteluun. Työnohjauksessa tulevat näkyväksi työyhteisön sisäiset kuviot ja jopa nekin asiat tai ilmiöt, mitkä eivät välttämättä muuten näkyisi. Työnohjaukseen tulee mukaan työyhteisön historia ja nykyhetki. Ihmiset ovat tulleet eri aikaan organisaatioon ja jokaisen työhistoria ja rooli vaikuttavat työyhteisössä. Työyhteisön työnohjaus voi olla moniammatillista ja se tuo omat haasteensa työnohjaukselle. Yhteisen kielen löytyminen voi olla joskus haasteellista. Ryhmätyönohjauksessa jaetaan yleensä ammatillisesti samaan työtehtävään liittyviä asioita mutta yhteistyötyönohjauksessa on eri tehtävämikkejä ja tehtävänkuvia.

Työyhteisön työnohjauksessa on tärkeää pysyä sopimuksessa ja fokus on aina työssä ja työyhteisössä. Ohjauksen tavoitteiden tarkentaminen ja pelisäännöistä sopiminen sekä niissä pysyminen lisäävät luottamusta ja antavat hyvän pohjan yhteiselle työskentelylle. Yhteistyötyönohjauksessa tulevat näkyväksi sen jäsenten väliset suhteet ja niiden toimivuus. Henkilöstösuhteet, mahdolliset ristiriidat ja esimiehen rooli kertovat työyhteisöstä. **Työnohjauksessa on usein totuttu puhumaan asiakkaista mutta yhteistyötyönohjauksessa puhe ja tarkastelu kohdistuu ohjattaviin itseensä ja työyhteisön ilmiöihin.** Tärkeää on edistysaskeleiden näkyväksi tekeminen. Työnohjaaja voi rohkaista tekemään ohjattavia itse se, mitä he voivat tehdä asian tai tilanteen kanssa. Työnohjauksessa voidaan myös opetella arvostavaa ja kunnioittavaa kommunikointitapaa eli rakentavaa vuorovaikutusta. Työnohjaaja auttaa ohjattavia rakentamaan yhteisiä tavoitteita, joita ohjattavat voivat kokeilla istuntojen välillä. Tällainen asioiden näkyväksi ja konkreettiseksi tekeminen vie eteenpäin prosessissa. Kun jotakin on laitettu liikkeelle, on tärkeää myös seurata ja tutkia sitä, tarkastella mitä sille asialle kuuluu nyt. Tämä on yhteistyötyönohjauksen prosessimaista työskentelyä. Voimavaraisuutta lisää se, että keskitytään pieniin askeliin, jotka ovat jo lähteneet liikkeelle ja siihen, mikä on onnistunut edes vähän. Se lisää toiveikkuutta ja tunnetta, että asioihin voi vaikuttaa ja että jotakin on jo tapahtumassa tai jo tapahtunut. Yksi hyvä kysymys on, *että mitä tavoitteen suuntaista jo nyt tapahtuu työyhteisössä.* Työnohjauksen tavoitteena on, että asiat siirtyvät myös arjen työntöön ja tekemisen tasolle. Vasta, kun asioita tehdään näkyväksi, niihin on mahdollista vaikuttaa tietoisesti ja tavoitteellisesti. Yhteistyötyönohjauksessa korostuu yhdessä sopimisen ja yhteisiin tavoitteisiin suuntautuminen. Kun päästään konkreettiseen tasolle, sillä on energisoiva vaikutus.

Yhteisötyönohjausta pyydetään myös erilaisiin muutosvaiheisiin, ongelmatilanteisiin ja työyhteisöjen/organisaation kehittämistyöhön liittyen. Jos yhteisötyönohjausta pyydetään myrsky- tai kriisivaiheeseen, kannattaa harkita tarkkaan, mihin työnohjaajana lähdet mukaan. Kannattaa miettiä kriisityöyhteisöön menemistä siltä kannalta, että mikä on työnohjauksen tarkoitus siinä tapauksessa. Auttaako työnohjaus siinä tilanteessa esim.olemaan työyhteisöä riittävän toimintakykyinen vai mikä on sen tarkoitus. Jos työyhteisössä on kriisivaihe menossa, työnohjaus voi antaa keinoja omalta osaltaan kestää myrskyä mutta tärkeää on myös, että yhteisöllä on muitakin työkaluja käytössä, ettei työnohjauksella pyritä ratkaisemaan myrskyä tai poistamaan sitä. Työnohjauksen tavoitteen määrittely on tärkeää aina. Voimavara- ja ratkaisukeskeinen työnohjaus lisää työyhteisön ja sen jäsenten vahvuutta ja pyrkii olemaan vahvistavaa ja voimavaraistavaa. Se voi joissakin tapauksissa auttaa kestävämpään pahinta vaihetta työssä. Tällaisissa tapauksissa työnohjausta voidaan tilata vain muutamia kertoja eli työnohjauksen kesto on tällöin paljon lyhyempi.

Esimiehen mukanaolo ryhmässä voi olla haastava lähtökohta, mutta samalla myös erittäin mielenkiintoinen. Työnohjauksen aikana ohjattavat tutustuvat toisiinsa ja työskentelyn aikana alkaa muotoutua selkeämpi ja yhteisesti jaettavampi todellisuus. Pohdin työnohjaajana mikä on puhtaasti ryhmätyönohjausta ja mikä työyhteisön työnohjausta. Voivatko ne olla läsnä samanaikaisesti ja tekeekö esimiehen mukanaolo työnohjauksesta automaattisesti siitä työyhteisön työnohjausta. Miten esimies erottuu ryhmästä, jakaako hän saman vai eri todellisuuden muiden kanssa. Toisaalta pohdin, voiko yhteisötyönohjauksessa esimies tulla liian loki alaisten rooleja ja unohtaa oman erityisroolinsa heidän esimiehenään. Työnohjauksessa esimies kuulee ja näkee alaisten todellisuutta ja käsityksiä eli saa paljon tietoa heidän työhönsä liittyvistä kysymyksistä ja tilanteista. Esimies voi oman työhistoriansa kautta samaistua alaisiin mutta voiko hän samaistua liikaa ja kadottaa omaa rooliaan

Työnohjaajalla on haastava kaksoistehtävä yhteisötyönohjauksissa ja niissä työnohjauksissa, missä on mukana esimies, koska niissä pitää yhtä aikaa ottaa huomioon sekä esimiehen että alaisten roolit ja mukanaolo. Esimiestä pitäisi pystyä tukemaan omassa esimiehen roolissaan ja samalla myös huomioida alaisia tasa-arvoisesti. Taitava työnohjaaja osaa asettaa kysymyksiä myös esimiehelle nimenomaan hänen oman roolinsa mukaan. Tämän voi tehdä esim.kysymällä mitä sinä esimiehenä näet tai kuulet tässä. Mietin, että työyhteisön työnohjauksessa esimies saattaa jäädä aika yksin oman roolinsa kanssa, jos hänellä ei ole omaa esimiestyönohjausta.

## LOPUKSI

Yhteistyötyönohjauksessa on mahdollista yhdessä kehittää uusia ja toimivampia yhteistyömalleja ja ainakin tiedostaa näiden mahdollisuus. Tällaiset isommat muutokset vaativat pitkän ajan eli työnohjauksen kesto on silloin pitempi. Esimiehen mukanaolo antaa hänelle näköalapaikan alaisten työhön ja voi olla avartavaa ja ymmärrystä lisäävää. Samoin voi olla myös toisin päin. Vuoro-vaikutuksen lisääntyminen ja sen muotojen kehittäminen liittyy myös ammatillisuuden kehittymiseen ja luottamuksen kasvamiseen.

Työnohjattavat määrittävät työnohjauksen sisällön ja tavoitteet. Työnohjaaja mahdollistaa niiden käsittelyn ja työskentelyn etenemisen omalta osaltaan oman roolinsa kautta samalla muistaen, että on mentävä ohjattavat edellä heitä kuunnellen ja kunnioittaen. Työskentelyn aikana ohjaajalle tulee ryhmän tuntemuksen kautta varmuutta toimia tietyllä tavalla. Joskus on hyvä myös olla valmis muuttamaan toimintatapaansa ja kokeilla jotakin muuta tulokulmaa tai lähestymistapaa. Ryhmää pitää osata lukea, milloin se on valmis siirtymään eteenpäin työskentelyssä tai reflektiossa.

## LÄHTEET

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

Ammatillinen opettajakorkeakoulu. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luennot ja luentomateriaalit 2011–2013.

Työnohjaajakoulutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luennot, luentomateriaalit ja muistiinpanot 2012–2014.

Furman, B., Ahola, T. & Hirvihuhta, H. 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Helsinki: Tammi.

Järvinen, P. 2009. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOY.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Keskinen, S. 1996. Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja. Sarja B, Raportit ja selvitykset. Turku: Turun yliopisto.

Kolb D. 1984. Katso esim. <http://matwww.ee.tut.fi/kamu/julkaisut/raportit/oppimi08.htm> ja <http://www2.uef.fi/fi/aducate/oppimis-ja-ohjauskasityksia#kokemuksellinen>. Viitattu 24.4.2014. sekä Ammatillinen opettajakorkeakoulu Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Luennot ja luentomateriaalit 2011–2013.

Lindfors, O., Paakkola, E. & Pylkkänen, K. 1991. Yhteisödynamiikka. Ihminen muuttuvassa työyhteisössä ja kulttuurissa. Jyväskylä: Atena Kustannus Oy.

Murto, K. 2013. Terapeuttinen yhteisö. Jyväskylä: Kari consulting Oy

Punukanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Roman Jani 2015. Systeminen konstellaatio muuttaa käsityksemme ihmisestä osana yhteisöä. [https://www.academia.edu/10921696/Systeminen\\_konstellaatio\\_muuttaa\\_k%C3%A4sityksemme\\_ihmisest%C3%A4\\_osana\\_yhteis%C3%B6%C3%A4](https://www.academia.edu/10921696/Systeminen_konstellaatio_muuttaa_k%C3%A4sityksemme_ihmisest%C3%A4_osana_yhteis%C3%B6%C3%A4), viitattu 3.6.2015

Totro, T., Tensing, M. & Setälä, M-L. 2014 (toim.) Askel, askel, harha-askel. Työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Oulu: Metanoia Instituutti



# TYÖNOHJAUKSELLINEN JA RATKAISUKESKEINEN OTE KEHITYSKESKUSTELUSSA SEKÄ JOHTAMISESSA

Eeva-Liisa Saarman

## JOHDANTO

Tämän artikkelin ja sitä edeltäneen kehittämistyön innoituksena ja kimmokkeena on omakohtainen kokemukseni ja saamani palaute kehityskeskustelun kankeudesta, rutiininomaisuudesta ja siitä, että niistä ei ole ollut hyötyä, ne eivät ole johtaneet mihinkään, eikä mikään ole muuttunut käydyn kehityskeskustelun jälkeen. Päätin ottaa selvää, osaisinko muuttaa kehityskeskustelun luonnetta käyttämällä hyväksi työnohjauksellisia menetelmiä; dialogisuutta, läsnäoloa ja ratkaisukeskeistä lähestymistapaa. Hypoteesini on, että työnohjaajakoulutus on antanut eväitä kehityskeskustelun kehittämiseen siten, että niissä parhaimmillaan syntyy uusia oivalluksia, sitoutuminen ja työmotivaatio lisääntyvät.

Johtamisessa korostuu vuorovaikutusprosessi. Johtajan pitää osata viestiä asioista selkeästi ja ajoittaa viestintä oikeaan kohtaan. (ks. esim. Juuti 2011.) Kehityskeskustelu on vuorovaikutteinen tilanne, missä johtaja pystyy omalla persoonallaan, käytöksellään ja taidoillaan vaikuttamaan positiivisesti työntekijän kykyyn, asenteeseen ja resurssiin tehdä tulosta ja vielä innostua sen tekemisestä. Arto Hiltusen (2011) mielestä keskeisin strategian toimeenpanon keino on hyvä henkilöstöjohtaminen, mihin kuuluu kannustaminen, hyvien suoritusten palkitseminen ja henkilökunnan ohjaaminen. Tässä kehittämistyössä aion ottaa selvää, voisiko ja pitäisikö kehityskeskustelun olla henkilökohtaista työnohjausta tai sen luotoista toimintaa? Palaan tähän kysymykseen artikkelin lopuksi, missä kokoan yhteen omille alaisilleni (palvelupäälliköt, n. 24) tekemäni kyselyn tuloksia.

Parhaimmillaan johtaminen on välittämistä, mikä synnyttää emotionaalista sitoutumista työhön. Uudistavat johtajat voimaannuttavat työntekijöitä antamalla heille valtaa niin, että heillä on energiaa ja vapautta etsiä seikkailua, luovuutta ja innovaatiota. Johtaja rohkaisee ja kuuntelee. (ks. esim. Juuti 2011.) Varmin tapa herätellä keskustelukumppanin innostus on suunnata kiinnostus häneen, koska jokainen ihminen on mielissään ja tyytyväinen, kun huomio tiedostamatta tai tietoisesti kohdistuu häneen. Kiitoksen ja kiittollisuuden osoittaminen toiselle henkilölle kohentaa tämän itsetuntoa ja luo positiivisen ilmapiirin. Esimiehen antama henkilökohtainen kiitos kannustaa yrittämään lisää (Aalto-Setälä & Saarinen 2014).

Johtajan pitäisi tutustua jokaiseen työntekijään, jotta hän oppisi tuntemaan työntekijän kiinnostuksen ja innostuksen kohteet. Silloin, kun johtaja ja työntekijä jakavat asioita ja löytävät samoja jaettuina merkityksiä, syntyy ympärille automaattisesti innostava ilmapiiri. Kiinnostuksen ja arvostuksen osoittamisella, positiivisen näkökulman ylläpitämisellä ja riittävällä osallistumisella luodaan pohja myönteisille tunteille, mikä taas mahdollistaa luottamuksellinen vuorovaikutussuhteen syntymistä. Yhtä tärkeää on kyky käsitellä ristiriitoja avoimesti ja rakentavasti. (Mt.) Myös näitä ristiriita-asioita pitää siis kehityskeskusteluissa ottaa esille sekä antaa tilaa tunteiden ilmaisemiselle.

#### INNOSTUKSEN TAPPAA PARHAITEN EPÄUSKO.

Jos uskomme, niin mahdotonkin voi muuttua mahdolliseksi. Myös innostusta voi oppia ja sitä voi opettaa. Jos johtaja on itse innostunut ja kiinnostunut, niin se parhaimmillaan tarttuu muihin. (Mt.) Innostavaa työ- ja toimintakulttuuria ei rakenneta yhdessä yössä, vaan se vaatii aikaa. Innostava työyhteisö rakentuu seuraavista asioista: yhteisössä on lupa olla oma itsensä, vastuun lisäksi myös valtaa on delegoitu ja yhteisöllä on aidosti esillä jäsenten toimintaa ohjaavat arvot. Arvojen lisäksi työyhteisöön on rakennettu oikeudenmukaisuutta edistävät käytänteet ja rakenteet. Kun ihmiset kokevat arvot omikseen, niin tavoitteellisuus lisääntyy, mikä taas lisää tyytyväisyyttä ja tuloksellisuutta. Innostavan työyhteisön arvoissa tulisi olla innostumista tukevia elementtejä kuten vuorovaikutuksen vahvistaminen, tunteiden tasapainoinen ilmaiseminen, oikeudenmukaisuus ja sananvapaus. Arvojen tahallinen rikkominen vesittää työyhteisön innostuksen tekemällä työntekijöistä kyynisiä. Arvopohja antaa siis luvan innostua, jos arvot aidosti näkyvät työyhteisössä ohjaten päätöksiä. (Mt.)

Osallistavassa johtamisessa ei käskytetä vaan sallitaan moninaiset tavat päästä tavoitteisiin. Arvot siis ohjaavat sekä tavoitteita että toimintaa. Innostavassa työyhteisössä ei rangaista epäonnistumisista, koska innostus ja luovuus vaatii rohkeutta kokeilla uutta. Innostavassa työyhteisössä juhlietaan onnistumisia ja siellä kerrotaan avoimesti myös epäonnistumisista ja ongelmista. Innostavassa työyhteisössä elämästä ja työstä saa nauttia, tuloksista iloita. (Juuti 2011; Aalto-Setälä ym. 2014.)

**Jatkuva muutos ja erilaiset ristiriita- ja kriisitilanteet edellyttävät johtajalta hyviä tunnetaitoja.** Tunnejohtaminen on taito, jonka voi oppia (Kaski 2005). Johtajan pitää ensin tuntee itsensä, jotta voi kohdata työntekijöiden tunteet provosoitumatta niistä. Arto Hiltunen kannustaa johtajaa kysymään työntekijältä: ”Miltä sinusta tuntuu”, jotta yhteinen ymmärrys lisääntyy, näin

myös asioiden ratkominen helpottuu. Avoin vuorovaikutus edellyttää myös tunteiden kohtaamista. (Hiltunen 2011.)

Työyhteisö elää kaksoistavoitteen sisällä: on työn tekemiseen liittyviä tehtävä-tavoitteita ja tunnetavoitteita. Tunnetavoitteet ovat työn tekemiseen ja työyhteisöön liittyviä epävirallisia tavoitteita ja tarpeita kuten arvostuksen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeet. Tunnetavoitteet liittyvät ryhmän koossa pysymiseen ja siihen kuinka kiinteä ryhmästä tulee. Esimiehen on oltava tietoinen näistä molemmista tavoitteista ja hänen on johdettava näitä molempia. Jos esimiehen johtaminen keskittyy vain tehtävätavoitteisiin, se näkyy usein työyhteisössä sitoutumattomuutena, tehottomuutena ja keskinkertaisuuden tyytymisenä. Jos esimies taas keskittyy pelkästään tunnetavoitteeseen jää perustehtävän hoito vähemmälle ja tunteet saavat työyhteisössä ylivallan. (Kaski 2005.) Kehityskeskustelussa pitäisi huomioida nämä molemmat tavoitteet tasapuolisesti. Keinona siihen voisi olla työnohjauksellinen ja ratkaisukeskeinen työskentelyote.

Tunnetavoitteita johdettaessa esimiehen on tärkeä kyetä olemaan läsnä tunne- ja kokemusmaailmassa. Tämä kosketus syntyy läsnäolon myötä, esimiehen on oltava lähellä ja pyrittävä lähelle. Tunnetason läheisyys tarkoittaa sitä, että esimies aistii ja näkee missä työyhteisössä mennään. Tämä lisää empatiatunteita työyhteisöä kohtaan. Palautteen antaminen, missä on mukana aitoa empatiaa, lisää palautteen vaikuttavuutta. Terve etäisyys on kuitenkin yhtä tärkeää kuin läheisyys. Etäisyyttä ottamalla esimies näkee työyhteisön kaksoistavoitteen selvemmin ja hänelle syntyy uusia oivalluksia ja ratkaisuja työyhteisön tilanteeseen. Esimiehen on liikuttava läheisyys-etäisyys – janalla, jolloin hän pystyy reflektiivisesti tutkimaan työtä ja työyhteisöä (Mt).

Avoin ja turvallinen työyhteisö edistää tunnetiedon käyttöönottoa. Turvallinen työyhteisö rakentuu avoimuuden kautta, avoimuus lisää jakamista, jakaminen rakentaa luottamusta ja luottamus lisää turvallisuuden tunnetta. Kun tunteet saavat olla olemassa, niistä ei muodostu perustehtävän tekemiselle estettä, vaan mahdollistetaan innovatiivisuuden läsnäolo. Näin luodaan perusta menestykselliselle perustehtävän hoitamiselle, työntekijä kokee tullessa huomioiduksi, hän sitoutuu työhönsä ja motivoituu siitä. Tunnejohtajuudessa on siis kyse työntekijöiden motivoinnista ja sen ylläpitämisestä (Mt).

Esimiestyössä on keskeistä osata ilmaista omia tunteitaan rakentavasti. Kun esimies puhuu omista tunteistaan minä – kielellä, antaa hän mallin ja rohkaisee työntekijöitäkin puhumaan samalla tavalla. Asioiden ja tunteiden ääneen sanoittaminen rakentaa työyhteisön toimintakulttuuria avoimeen suuntaan. Esimiehen oma tapa säädellä tunteiden ilmaisemista on malli työntekijöille,

miten työyhteisössä toimitaan. Yhtä tärkeää kuin tunteiden ilmaiseminen on tunteiden ilmaisemisen säätely; ihan kaikkea ei voi sanoa ääneen eikä kaikkia tunteita tarvitse tuoda työyhteisöön (Hiltunen 2011; Kaski 2005).

Erilaisia ihmisiä johdetaan eritavalla. Riippuvaisen työntekijän itseohjautuvuus ei ole vielä kehittynyt. Hän tarvitsee ohjaamista, tukemista ja neuvomista sekä välitöntä palautetta. Tällöin esimiehen tehtävänä on houkutella ja rohkaista työntekijää tekemään asioita itsenäisesti ja oma-aloitteisesti virheiden uhallakin. Yhteisiä keskusteluja käydään yhteisesti sovitun aikataulun mukaan ja tarkistetaan tavoitteisiin pääsy. Kiinnostunut työntekijä tekee niitä töitä, jotka itse kokee merkityksellisiksi ja mielekkäiksi. Esimiehen tehtävä on motivoida häntä laajentamaan tehtäväkenttää ja ottamaan uusia haasteita. Sitoutunut työntekijä hakee uusia haasteita ja vastuuta, myös riskin ottaminenkin on mahdollista. Hän kaipaa esimieheltä haastavia tavoitteita, eikä hän kaipaa enää yhtä paljon palautetta esimieheltä kuin riippuvainen ja kiinnostunut työntekijä. Itseohjautuva työntekijä asettaa itsenäisesti tavoitteet omalle työlleen, kantaa vastuuta niiden saavuttamisesta. Hän on hyvin selvillä omista vahvuuksista, jolloin vuorovaikutus esimiehen kanssa on kaksisuuntaista. Esimiehen rooli on toimia konsulttina ja valmentajana (Kaski 2005).

Itsensä johtaminen on läpi koko elämän jatkuva oppimisprosessi. Syvälinen oppiminen tarkoittaa omien käsitysten, arvostusten ja toiminnan jatkuvaa kyseenalaistamista, kriittistä arviointia ja reflektointia. Itsensä johtamisen tavoitteena on oman tietoisuuden laaja-alainen, syvälinen ja käytännöllinen kehittäminen, se on matka itseen ja hyvään itsetuntemukseen. Itsensä johtaminen on myös yksi tie luovuuteen (Sydänmaalakka 2009).

## KEHITYSKESKUSTELU

*Oppilas kysyy: ”Mestari, olen menettänyt uskonni, mitä teen?”*

*Mestari vastaa: ”Innosta muita!”*

Kehityskeskustelut ovat osa yrityksen henkilöstöhallintoa. Ne ovat esimiehen ja alaisen välisiä, alaisen työtä, työtilannetta, osaamista ja näiden kehittämistä koskevia säännöllisin välein käytäviä keskusteluja. Osana kehityskeskusteluja pyritään selvittämään alaisen motivaation ja sitoutumisen aste. Kehityskeskustelu eroaa päivittäisestä keskusteluista mm. siten, että kehityskeskustelujen päätökset kirjataan ja niitä seurataan, jolloin keskustelu ei jää vain keskustelun tasolle. Lisäksi päivittäisistä keskusteluista kehityskeskustelut eroavat siten, että kehityskeskusteluissa alaisen työtä ja tilannetta tarkastellaan kokonaisuutena (Wikipedia, Kehityskeskustelu-sivu 1.8.2014).

1960-luvulta lähtien suomalaisia yrityksiä on johdettu tavoite- ja tulos-hakuisesti, ja siitä lähtien yrityksissä ja organisaatioissa pidetty kehityskeskusteluja. Kehityskeskusteluille asetetut tavoitteet ovat selkeät; niiden on hyödynnettävä sekä esimiestä että työntekijää ja johdettava konkreettisiin toimenpiteisiin. Parhaimmillaan kehityskeskustelu onkin kahdenkeskistä, luottamuksellista pohdiskelua, josta molemmat hyötyvät. Pahimmillaan keskustelu on vain kiusallinen tilanne, josta ei hyödy kukaan (Lahti 2014).

Kehityskeskustelut kuuluvat perinteiseen suorituksen ja tavoitejohtamiseen, missä kaikki työntekijät tietävät tehtävänsä ja tavoitteensa. Suorituksen johtaminen pitäisi muuttua jaetun johtamisen suuntaan, jolloin tavoitteet asetetaan yhdessä ja käytännön toiminnasta käsin. Tätä sanotaan strategiseksi johtamiseksi. Koska toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti ei perinteinen johtajakeskeinen kehityskeskustelu ole enää toimiva, vaan kehityskeskustelun on uudistuttava ja muututtava dialogiseen suuntaan (Sydänmaalakka 2009).

Yhtä oikeaa mallia käydä kehityskeskusteluja ei ole. Jokaisen yrityksen ja jokaisen esimiehen on räätälöitävä oma mallinsa, eikä mikään pelasta keskustelua, jos esimiehen ja alaisen yhteistyösuhde ei toimi sanoo Psycon Oy:n konsultti Kari Lahti Talouselämä – lehdessä. Lahti on tutkinut kehityskeskustelujen toimivuutta parikymmentä vuotta. Seuraavassa hänen vinkkinsä, **miten voisi välttää kehityskeskustelun pahimmat sudenkuopat:**

- 1 Jos esimies on ongelma, voi työntekijä yrittää laskea keskustelun tavoite- ja odotustasoa. Työntekijä voi ohjata keskustelua asioihin, joista hän uskoo pystyttävän sopimaan.
- 2 Perussääntö on, että keskustelussa alainen on äänessä. Hänhän on työnsä asiantuntija ja hänen työtään on tarkoitus kehittää. Nyrkkisääntö on, että 80 prosenttia ajasta on äänessä alainen ja 20 prosenttia esimies.
- 3 Keskusteluun pitää valmistautua, muuten koko homma menee niitä näitä jutusteluksi. Työntekijällä pitää olla kirkas ajatus siitä, mitä hän haluaa saada sanotuksi oman työnsä edistämiseksi. Jälkeenpäin käyty käytäväkeskustelu on turhaa, jos ei saa suutaan auki itse tilanteessa. Tosin avoin keskustelu vaatii luottamuksellisen ilmapiirin. Liikaa ei silti kannata odottaa. Kaikkia vuoden aikana kertyneitä asioita ja ongelmia ei pystytä muutamassa tunnissa ratkaisemaan.

- 4 Kehityskeskustelu ei ole ensisijaisesti palkkaneuvottelu, mutta palkka on luonteva keskustelunaihe, jos näin on sovittu. Esimiehen olisi hyvä kertoa alaisille realiteetit jo etukäteen. Jos esimerkiksi palkankorotukset eivät ole talossa mahdollisia, on niihin turha käyttää aikaa. Kehityskeskusteluille on eduksi, jos yhtiössä ei ole patoutuneita palkankorotustarpeita.
- 5 Lomakkeet ja formaatit ovat vain apuvälineitä. Jos muoto on noussut asiaa tärkeämmäksi, ollaan hakoteillä.

Työntekijän kannalta kehityskeskustelun tarkoitus on saada keskustella esimiehen kanssa, tutustua häneen paremmin ja tulla kuulluksi. Työntekijä voi kertoa, mikä on todellinen työtilanne, selvittää kuinka työyhteisö toimii, kuinka työ sujuu, esittää ajatuksia ongelmista ja työn kehittämisestä, selvittää omat kehittymistarpeensa ja omat henkilökohtaiset päämääränsä. Kehityskeskustelun lähtökohdaksi on työntekijän kehittyminen sekä ammatillisesti että persoonana. Työntekijällä ja esimiehellä tulisi olla sama päämäärä ja yhteinen visio, heidän täytyy keskustella ymmärtääkseen toinen toistaan. Kehityskeskustelussa on kyse kommunikaatiosta ja viime kädessä organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistämisestä. (Rosendahl 2004.)

Johdon kannalta kehityskeskustelu on keino kehittää organisaatiota, pyrkiä tavoitteisiin ja tehokkuuteen. Kehityskeskustelun avulla voidaan parhaimmillaan varmistaa, että työntekijät toimivat tavoitteiden suuntaisesti ja tehokkaasti, ohjata heitä siihen suuntaan ja varmistaa, että työntekijä toimii hänelle sopivassa tehtävässä. (Mt.)

**Ryhmän kehityskeskustelu** tuo lisäarvoa toimintaan luomalla ryhmään yhteistä ymmärrystä ja yhteisöllisyyttä sekä vahvistamalla yksilötason kehityskeskustelun vaikuttavuutta. Ryhmäkehityskeskustelun tavoitteena on kartoittaa toimiiko ryhmä siten, että se tukee parhaalla mahdollisella tavalla yhteisten tavoitteiden saavuttamista sekä yksilöiden hyvinvointia ja kehittymistä. Ryhmäkehityskeskustelu tukee tehokkaasti hyvässä ryhmässä tunnistettujen kriteerien ja toimintatapojen olemassaoloa. Ryhmäkehityskeskustelu edistää tulokselliselle työyhteisölle tyypillisesti kuuluvaa po-sitiivisen riippuvuuden olemassaoloa. Positiivinen riippuvuus sisältää näkemyksen, että ryhmässä ja yhteistyössä on voimaa. (Aarnikoivu 2013.)

Ryhmäkehityskeskustelussa voidaan vetää yhteen yksilökehityskeskustelujen antia yleisellä tasolla sekä aktivoida ryhmää tuottamaan ryhmän näkökulmasta kriittiset kohdat tai osa-alueet, mihin ryhmän tulee keskittyä.

Ryhmäkehityskeskustelujen sisältö voidaan rakentaa mm seuraavien teemojen ympärille: perustehtävä, tavoitteiden saavuttaminen, omakohtainen työpanos onnistumisessa ja tavoitteiden saavuttamisessa, työn organisointi ja työnjako, työilmapiiri, yhteistyö, pelisäännöt, tulevaisuuden haasteet ja tavoitteet, ryhmän toimintaedellytysten kehittäminen ja palaute esimiehelle. (Mt.)

Työyhteisö (ryhmä, tiimi) on tuloksellinen ja yhteistyö toimii silloin, kun työyhteisön jäsenet tiedostavat yhteiset tavoitteet ja sen että yhteisiin tavoitteisiin pääsy edellyttää panostusta kaikilta jäseniltä. Ryhmäkehityskeskustelussa on mahdollista luoda sosiaalista painetta, mikä tukee sitä, että kaikki jäsenet hoitavat vastuullisesti oman osuutensa, eikä ns. ”vapaamatkustajia” ole. Tavoitteena on, että ryhmä itse valvoo tavoitteiden saavuttamista ja ryhmäkuria, jolloin esimiehen osuus jää vähemmälle. (Rosendahl 2004.)

Olennaista ryhmän kehityskeskusteluissa on ryhmän synergisyyden tukeminen. Synerginen ryhmä on innostunut, halukas yhteistyöhön ja ylpeä omasta ryhmästä. Synerginen ryhmä on enemmän kuin sen yksilöt erikseen, se on luova ja pystyy luomaan yhdessä uutta. (Aarnikoivu 2013.)

Esimies mahdollistaa ja luo puitteet hyvälle ilmapiirille, avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Hän voi kannustaa ja rohkaista ryhmää esittämään avoimesti uusia ideoita, luoda luottamuksellisuutta omalla käyttäytymisellään ja siten edistää ryhmän synergisyyttä. Esimies voi käyttää tarvittaessa erilaisia osallistavia - ja toiminnallisia menetelmiä edistääkseen hyvän vuorovaikutuksen ja synergisen ryhmän muodostumista. (Rosendahl 2004; Hirvihuhta, Litovaara 2003.)

## RATKAISUKESKEISYYS KEHITYSKESKUSTELUSSA

Kehityskeskusteluissa ratkaisukeskeisyys näkyy siinä, että esimies on aidosti läsnä tilanteessa, hän keskittyy kuuntelemaan mitä työntekijällä on sanottavaa. Tällöin työntekijä on tilanteen pääosassa, keskiössä ja työntekijä saa käyttäen eniten puheaikaa. Esimies rohkaisee ja kannustaa, hän on aidosti kiinnostunut työntekijöistä, hän kuuntelee ja on läsnä tilanteissa tekemättä muita asioita samalla kertaa. Ratkaisukeskeinen työote näkyy esimiehen toiminnassa siten, että esimies keskittyy tavoitteisiin ja tulevaisuuteen ongelmien sijaan. Esimies pyytää työntekijää kertomaan näkemyksiään, miettimään tavoitteita ja rohkaisee tätä ideoimaan ratkaisuja työntekijän omaan työhön liittyviin kysymyksiin. Ratkaisukeskeistä työtettä noudattava esimies on oivaltanut sen, että työntekijän sitoutuminen edellyttää osallistumista. (Hirvihuhta ym. 2003.)

Kehityskeskusteluissa voimavaralähtöisyys näkyy siinä, että esimies keskittyy työntekijässä tai ryhmässä oleviin voimavaroihin, kykyihin, osaamiseen ja

taitoihin sen sijaan, että painopiste olisi puutteissa, vioissa, ongelmissa ja heikkouksissa. Esimies auttaa työntekijää tai ryhmää tunnistamaan ja löytämään siinä olevat vahvuudet, hyvät ominaisuudet ja rohkaisee niiden käyttöön. Näin esimies energisoi ja innostaa työn-tekijää tai ryhmää kohti tavoitteiden saavuttamista. Matkalla esimies huomioi pienetkin saavutukset, edistysaskeleet ja onnistumiset. Painopiste on siis edistymisen huomioimisessa. Välitavoitteiden asettaminen auttaa ja motivoi työntekijää tai ryhmää kohti päätavoitetta, koska välitavoitteet on helpompi saavuttaa ja niiden saavuttaminen antaa uutta voimaa ja rohkeutta yrittää ja ponnistella enemmän. (Mt.)

Unelmat ja unelmointi on sallittuja ratkaisukeskeisessä työtavassa. Unelmat tuovat positiivisia tunteita työyhteisöön, ne antavat voimaa ja energiaa. Kehityskeskustelussa esimies voi kysyä, mistä työntekijä unelmoi työssä ja työurallaan. Unelmoidessa työntekijä joutuu ajattelemaan itseään, hän tulee tietoiseksi omista tarpeistaan. (Mt.)

Tutkin omaa tapaani vetää kehityskeskusteluja. Kohderyhmän muodostaa 24 lähiesimiestä eli palvelupäällikköä, joiden esimiehenä toimin. Aineisto on kerätty kehityskeskusteluiden jälkeen kyselylomakkeella, missä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tiimikehityskeskustelut käytiin syksyllä 2013 ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut käytiin kevään 2014 aikana. Aineiston käsittelyssä, luokittelussa ja analysoinnissa on noudatettu tutkimustyön periaatteita. Tässä artikkelissa en esitä tarkempia tuloksia, jotta vastaajat ja kohdeorganisaatio pysyy anonyyminä vaan siirryn tulosten pohdintaa, jolloin luen yli yksittäisistä vastauksista tulleita tuloksia.

## POHDINTA

*”Olet hyvin perillä työstäni ja miten sitä teen. Se tuntuu hyvältä”:* esimies xx

Tämän työn tavoitteena oli kehittää kehityskeskustelukäytäntöä tuomalla kehityskeskusteluun työnohjauksellisia, ratkaisukeskeisiä ja voimavaralähtöisiä keinoja. Keräämäni palautteen perusteella vetämissäni kehityskeskusteluissa oli elementtejä, joilla luodaan pohja ja mahdollisuus kehityskeskustelujen onnistumiselle kuten avoin, luottamuksellinen ja rento ilmapiiri, hyvä vuorovaikutus, aito kuunteleminen, kannustaminen ja arvostaminen.

Tutkin omaa tapaani vetää kehityskeskusteluja. Kohderyhmän muodostaa 24 lähiesimiestä eli palvelupäällikköä, joiden esimiehenä toimin. Aineisto on kerätty kehityskeskusteluiden jälkeen kyselylomakkeella, missä oli sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. Tiimikehityskeskustelut käytiin syksyllä 2013 ja henkilökohtaiset kehityskeskustelut käytiin kevään 2014 aikana. Aineiston



käsittelyssä, luokittelussa ja analysoinnissa on noudatettu tutkimustyön periaatteita. Tässä artikkelissa en esitä tarkempia tuloksia, jotta vastaajat ja kohdeorganisaatio pysyy anonyyminä vaan siirryn tulosten pohdintaa, jolloin luen yli yksittäisiä vastauksista tulleita tuloksia.

Olen tyytyväinen tiedonkeruun kautta saamaani palautteeseen kokonaisuutena, missä sain paljon konkreettisia eväitä kehittää omaa työtäni ja kehittyä johtajana. Tulini vaikuttaneeksi siitä, kuinka positiivisena ja antoisina kehityskeskustelut koettiin kuten myös siitä, kuinka rakentavasti palvelupäälliköt antoivat minulle kehittävää palautetta. Jatkossa tulen siis panostamaan entistä enemmän ajankäyttöön, etukäteisvalmistautumiseen, palvelupäälliköiden tuntemiseen, yhteiseen arkiseen työskentelyyn henkilöstön kanssa sekä reflektion tuomiin käytännön mahdollisuuksiin. Voin toisaalta olla tyytyväinen omaan henkilökohtaiseen panokseeni työntekijän kohtaamisessa ja dialogissa.

Johtaja tai esimies voi mielestäni toimia kuten työnhajaaja ja auttaa työntekijää reflektoimaan tämän omaa työtä. Työnhajauksellisuus esimiestyössä antaa eniten mahdollisuuksia silloin, kun työntekijä ja esimies pysähtyvät arkityön lomassa tai virallisemmassa keskustelussa (kehityskeskustelut) pohtimaan toimintaa ja työtä, sen lähtökohtia, tavoitteita ja seurauksia. Työnhajauksessa tätä prosessia ohjaa työnhajaaja, mutta arkisissa työelämäntilanteissa johtaja tai esimies, jos hänellä on siihen osaamista ja halua. Itse harjoittelin tätä taitoa kehityskeskustelujen yhteydessä. Jatkossa työnhajaukselliset keinot ja ratkaisukeskeiset menetelmät tulevat olemaan entistä enemmän käytössäni kuten työn reflektointi, näkökulman vaihto, kysymysten käyttö ja unelmointi. Nämä tulee liittää myös muihin arkipäivän kohtaamisiin ja työyhteisöjen kanssa tehtävään työhön.

## KESKUSTELUN RAKENNE JA REFLEKTOINTI

Kehityskeskusteluja analysoidessani huomasin, että niiden palvelupäälliköiden kanssa kehityskeskustelut etenivät napakasti ja aikataulun mukaan, jotka olivat valmistautuneet niihin hyvin ja joihin tilanteisiin olin itse hyvin valmistautunut. Kehityskeskustelujen etenemiseen vaikutti myös palvelupäällikön persoonalliset ominaisuudet kuten puheliaisuus ja keskittymiskyky. Suulaat henkilöt voisivat jutella asioista vaikka tunti kausia, jolloin johtajan täytyy osata ohjata ja rajata keskustelua. Minun pitäisi osata jatkossa keskustella tästä ko. henkilöiden kanssa, pyytämällä heitä reflektoimaan omaa tapaansa keskustella, käyttää puheenvuoroja ja jäsentää omia ajatuksia keskustelutilanteissa.

Kehityskeskustelun aloituksen ja lopettamisen merkitys korostuu; aloitus on tärkeä, koska siinä luodaan ”normi”, miten kehityskeskustelussa vuo-

rovaikutus toimii ja miten asioita käsitellään. Alussa voisin käyttää ratkaisukeskeistä lähestymistapaa kysymällä esimerkiksi: ”Mikä sinulle itsellesi olisi hyvä tulos tästä kehityskeskustelusta”? tai ” *Jotta sinulle itsellesi olisi mahdollisimman paljon hyötyä tästä kehityskeskustelusta, niin mitä asioita meidän kannattaisi nyt ottaa esille?*” Työntekijän vastauksen voisi kirjoittaa ylös, ja lopussa tarkistaa häneltä onko hän saanut kysymyksilleen vastinetta. Työntekijän pitää kokea, että tilanne on juuri häntä varten ja hän tulee kuulluksi.

Kehityskeskustelun loppuvaiheessa tein yhteenvedon käydystä keskustelusta ja tehdyistä sopimuksista. Yleensä kysyin vielä, että ”Onko vielä jotain, mistä haluaisit keskustella?” Voisin kuitenkin pyytää työntekijää arvioimaan käytyä kehityskeskustelua ja refleктоimaan sitä kysymällä esimerkiksi: ”*Millainen tämä kehityskeskustelu oli?*”, ”*Mitä ajattelet tästä kehityskeskustelusta?*”, ”*Mikä kehityskeskustelussa oli sinulle tärkeintä?*”, ”*Jäitkö miettimään jotain asiaa?*” tai ”*Mitä viet tästä kehityskeskustelusta mukana omaan työhösi?*” Näin työntekijä refleктоisi ja sanoittaisi itse palautteen ja mahdolliset jatkotoimenpiteet ja kehittämisasiat.

Kaikkien palvelupäällikköiden ei ollut helppoa refleктоida omaa työtä. Tätä taitoa pitää siis harjoitella, jotta itseohjautuvuus työssä lisääntyy. Voisin opettaa heitä kysymällä samoja asioita useampaan kertaan tai kysymällä erilailla ja tarkentavia kysymyksiä samasta asiasta. Huomasin myös auttavani työntekijää tulkitsemalla hänen sanomaansa, jos esimies ei osannut refleктоida. Mieleeni herää seuraavat kysymykset: ”Olenko edelleen liian nopea?”. Vaadinko edelleen sekä itseltäni että työntekijöiltä nopeaa toimintaa” ja ”Onko nopeus itseisarvo myös itselleni?”

Huomasin sen, miten kiittäminen vaikutti mielialaa kohottavasti ja positiivisesti työntekijöihin. Kiitin käymästämme kehityskeskustelusta ja sitä annista, mitä niistä sain sekä avoimesta ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Kiitin myös usein työntekijää hänen rohkeudesta olla erimieltä, tuoda uusia näkökulmia ja ehdotuksia sekä antaa palautetta minulle. Oman kehittymiseni kannalta on arvokasta saada rehellistä palautetta sekä omalta esimieheltäni, kollegoilta että työntekijöiltä. Palautteen pyytäminen luo mielestäni arvostusta työntekijää kohtaan. Kiittämisen kulttuuria pitää tuoda arkisiin jokapäiväisiin kohtaamisiin ja tässä johtaja voi toimia esimerkkinä.

Aito dialogisuus on sitä, että omaan maailmankuvaan ja ajatusmaailmaan on osattava liittää toisen tuomia ideoita ja mahdollisuuksia. Toivon, että osaan kannustaa työntekijöitä tähän, osaan luoda heille siihen tarvittavat olosuhteet ja olla esimerkkinä erilaisuuden hyväksymisessä. Tämä asia pitää ottaa puheeksi työyhteisössä kuten päällikkötiimeissä.

Muutamassa vastauksessa mainittiin, että kehityskeskustelussa oli mahdollista olla oma itsensä. Se tuntui erityisen hyvältä, sillä kuten aikaisemmassa teoriaosuudessa mainittiin, niin se on erittäin merkityksellinen innostavan työyhteisön elementti. Samoin innostavassa työyhteisössä vastuun lisäksi myös valtaa on delegoitu ja yhteisöllä on aidosti esillä jäsenten toimintaa ohjaavat arvot. Arvot eivät tulleet erityisemmin esille käydyissä kehityskeskusteluissa. Vastuuta ja valtaa sivuttiin joissain keskusteluissa, jolloin työntekijä toi sen esille siinä mielessä, etteivät valta ja vastuu ole tällä hetkellä kohdillaan. Jyväskylän kaupungin arvot koetaan hyvin etäisiksi, eikä omaa työtä voida niiden perusteella ohjata. Koska työntekijät eivät koe arvoja omikseen, se vaikuttaa tavoitteellisuuteen ja tuloksellisuuteen negatiivisesti. Tähän täytyisi paneutua koko Jyväskylän kaupunkiorganisaatiossa.

Itse koin, että kehityskeskustelut olivat asiallisia, silti niihin mahtui myös iloa, jopa naurua ja ajoittain huumoria ja leikkimielisyyttä. Tätä on kuitenkin liian vähän. Siihen voisi olla kehittämiskeinona järjestää aikaa enemmän, mikä mahdollistaisi luovuuden, uusien ratkaisujen löytämisen, unelmoinnin ja näkökulman vaihtamisen. Jatkossa tulen viitoittamaan omalla esimerkilläni enemmän tietä tähän suuntaan, koska se lisää myös työiloa ja hyvinvointia.

## LOPUKSI

Osaanko johtaa erilaisia ihmisiä eri tavalla vai onko työni kaavoihin kangistunut? Ihmisten johtaminen vaatii heidän tuntemista. Täytyy tunnustaa, ettei minulla ole ollut tarpeeksi aikaa tutustua jokaiseen 24 palvelupäällikköön kovin hyvin. Osan heistä tunnen jo useamman vuoden ajalta, kun taas osan vasta vuoden ajalta. Jotta esimies pystyy tukemaan ja kannustamaan, ohjaamaan ja neuvomaan oikeassa kohdassa ja oikeissa asioissa, pitää esimiehen olla herkkä tunnistamaan työntekijän osaaminen, kehittymistarpeet ja luonteen piirteet. Erilaisten ihmisten johtaminen on vaativaa ja haastavaa esimiestyötä. Palautteessa eräs palvelupäällikkö kirjoitti että: ”Olet hyvin perillä työstäni ja miten sitä teen. Se tuntuu hyvältä”. Toisen henkilön ajatukset: ”Esimies on oppinut tuntemaan minua muutenkin kuin hänen työntekijänään, koen, ettei minulta vaadita enempää kuin mihin pystyn”. Tämän perusteella tulen jatkossa panostamaan jokaisen työntekijän henkilökohtaiseen tuntemiseen, jotta osaan motivoida, kannustaa ja innostaa häntä hänen tarvitsemallaan tavalla.

Positiivisen palautteen antamisen merkitys tuli selvästi esille vastauksissa: ”esimiehen rohkaisu ja kannustus tukee työssäjaksamista”. Jäin pohtimaan, että tämä on yksi tärkeimmistä asioista työelämässä, millä johtaja voi vaikuttaa työmotivaatioon, sitoutumiseen ja ylipäätään työhyvinvointiin. Se vaatii

työntekijöiden ja työyhteisöjen tilanteiden tuntemista, mihin pitää satsata aikaresursseja. Tämä on myös sellainen asia, johon tulen käyttämään entistä enemmän aikaa ja panoksia jatkossa. Korjaavaa palautetta tulen jatkossa entistä enemmän antamaan kysymysten ja reflektion avulla, suoran opettamisen tai ohjaamisen sijasta.

Alussa esitin ajatuksen, pitäisikö kehityskeskustelu olla henkilökohtaista työnohjausta? Tämän työni perusteella vastaisin, että se voisi olla ja sen jopa pitäisi olla sitä työntekijän tarpeen mukaan. Suosittelisin kuitenkin, että kehityskeskustelut jaettaisiin eri teemoihin kuten tavoite- tai suorituskeskustelut ja henkilökohtaiset kehittymiskeskustelut. Näin kumpikin osapuoli osaisi etukäteen valmistautua asiaan ja siihen jäisi tarpeeksi aikaa. Työntekijän ja esimiehen molemminpuolinen voimaantumisen on mahdollista kehityskeskustelussa. Itse koin muutamassa kehityskeskustelussa, että sen jälkeen olo oli kuin puhdistunut, innostus lisääntyi ja mieli oli kevyt. Esimerkki yhden työntekijän antamasta palautteesta: ”Keskinäinen kemia toimii, toivottavasti sain välitettyä saman esimiehelleni, tunne, että omat näkemykset ovat arvokkaita.”

Tämän kehittämistyön perusteella tulen entistä rohkeammin laittamaan myös itseni, oman persoonani käyttöön ja tulen pyrkimään pois neutraalista virkamiesmäisyydestä kohti rehellistä ihmisen kohtaamista tavoitteena aito dialoginen tila. Tällöin johtaminen on välittämistä, mikä synnyttää emotionaalista sitoutumista työhön. Tällainen johtaja antaa työntekijöille valaa, mikä voimaannuttaa heitä ja vapauttaa energiaa etsimään luovia ratkaisuja.

Työnohjaajakoulutus on ollut minulle erittäin merkittävä oppimiskenttä niin menetelmällisesti kuin itsetuntemuksen lisääntymisen kautta. Ratkaisukeskeinen ja voimavaralähtöinen työote ovat niitä keinoja, joilla voin jatkossakin kehittää sekä omaa osaamistani, omia elämänhallinnan taitojani sekä teemmääni johtamistyötä. Tulevaisuuden muutosjohtamiseni tulee perustumaan yhteistyöhön, innostamiseen, dialogiin, reflektioon ja näkökulman vaihtamisen taitoon.

Jäin myös pohtimaan, voisiko vuosittaisen kehityskeskustelun jättää väliin, jos sekä työntekijä että esimies ovat sitä mieltä, ettei siihen ole tarvetta. Tällainen tilanne voisi olla silloin, kun esimies ja työntekijä tuntevat toisensa, tapaavat toisensa usein ja vaihtavat ajatuksia ja pohtivat työtä sekä työntekijänä kehittymistä säännöllisesti. Kehityskeskustelu ei saisi olla rutiini vaan mahdollisuus ja tilaisuus, mitä ei kannata jättää käyttämättä, sitä odotetaan ja pyydetään. Kehityskeskustelun jälkeen molemmat tuntevat olonsa voimaantuneiksi, työ luistaa paremmin ja tulevaisuus vaikuttaa lupaavammalta.

## LÄHTEET

Aalto-Setälä, P & Saarinen, M. 2014. Innostus. Myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.

Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum.

Hiltunen, A. 2011. Johtamisen taito elämänmittainen matka. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Vantaa: Johtamistaidon opisto.

Kaski, S. & Kiander, T. 2005. Tunnejohtajuus, kuuntelua ja vaikuttamista. Helsinki: Edita.

Korhonen, R. 2008. Viisi virhettä, jotka pilaavat kehityskeskustelun. Talouselämä 2008.

Rosendahl, S. & Ronthy-Östberg, M. 2004. Kehityskeskustelun opas. Helsinki: Tietosanoma.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.

Wikipedia, Kehityskeskustelu-sivu. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Kehityskeskustelu](http://fi.wikipedia.org/wiki/Kehityskeskustelu). Viitattu 1.8.2014.

# TYÖNOHJAUKSELLINEN OTE ESIMIESTYÖSSÄ, ESIMERKKINÄ VARHAISKASVATUS

Susanna Karkulahti

## JOHDANTO

Pitkä työkokemukseni varhaiskasvatuksessa sekä esimiestehtävääni tukeva johtamiskoulutus ovat kirkastaneet minulle perustehtäväni päiväkodin johtajana. Suhteeni työnohjaukseen on alkanut rakentua työssäni mahdollistuneisiin työnohjaus-prosesseihin osallistumisen kautta. Hakeutuessani voimavarakeskeiseen työnohjaajakoulutukseen minulla oli tavoitteena löytää uusia näkökulmia vuorovaikutukseen ja esimiestyöhön sekä halu toimia jatkossa työnohjaajana itselleni tuntemattomissa työyhteisöissä. Kasvaminen ”vastauksia antavasta kysymyksestä esittäväksi esimieheksi” ja työnohjaajaksi on ollut rikastuttavaa ja jatkuu edelleen.

Keväällä 2012 TAMK:n johtamisopiskelija Pia Hannuksela tutki esimiesalueellani hyvää vuorovaikutusjohtajuutta. Tästä aineistosta saamani palautteen myötä ja työnohjaajakoulutuksen edetessä mielenkiintoni alkoi kohdistua voimaannuttavan vuoro-vaikutuksen laatuun ja sitä edistäviin tekijöihin nostoen esille mm. seuraavat kysymykset: *Mitkä tekijät voimaannuttavat työntekijää esimiehen ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa? Millaisia odotuksia ja toiveita työntekijällä on esimiestyölle sekä esimiehen ja työntekijän väliselle yhteistyölle? Miten työnohjauksellinen ote on hyödynnettävissä esimiestyössä?*

Pohdintani taustalle määrittelen aluksi työnohjauksen käsitettä ja työnohjauksen muotoja, työnohjausprosessia sekä työnohjaukseen keskeisesti liittyvää tietoisien läsnäolon käsitettä. Lisäksi esittelen ratkaisu- ja voimavarakeskeisyyden taustaa ja menetelmiä. Valmentavaa johtajuutta kuvaan henkilökohtaisestikin tavoittelemaani johtamisideologiaan liittyen. Teoriasta käytäntöön-luvussa kerron keskeiset tulokset kolmesta työyhteisöissäni toteutetusta kyselystä sekä siitä, millaista ammatillisen kehittymisen kannalta arvokasta tietoa ne ovat minulle tuottaneet omaan johtamistoimintaani.

## TYÖNOHJAUS KÄSITTEENÄ

Työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun kautta. Sen lähtökohtana on työntekijän henkilökohtainen tarve ja halu saada työnohjausta, jossa keskitytään työhön, työn ja työntekijän itsensä tutkiskeluun. Työnohjaus edellyttää aktiivista ja vastuullista otetta sekä

sitoutumista ammatilliseen ja persoonalliseen kehittymiseen. Keskeisimpänä tavoitteena on perustehtävän kirkastaminen.

Työnohjaus on vuorovaikutus-, ongelmanratkaisu- sekä oppimisprosessi. Prosessi voi olla joko pitkäkestoinen tai lyhytkestoinen ja konsultatiivinen, työnohjauksen tavoitteesta riippuen. Työnohjaukseen luodaan selkeät puitteet ja sisällöt niin, että ohjattava voi oppia jotain uutta työstään. Työnohjauksen voi käsittää eräänlaisena kasvatustehtävänä, jossa työnohjaaja antaa ohjattavalle riittävästi tilaa ja puuttuu vaadittaviin asioihin ja ajatuksiin. Ohjaaja tukee ohjattavaa jäsentämään työhön liittyviä asioita ja löytämään niihin ratkaisuja itse. Työnohjaaja toimii supportiivisesti ja konfrontoivasti. Työnohjaus on rinnalla kulkemista, kuuntelemista, väliintuloja, tilan antamista, tukemista, ahdistuksen sietoa, erillisyyttä ja kykyä päästää irti, kun sen aika on (Punkanen 2009, 11).

## TYÖNOHJAUKSEN PROSESSI

Perustehtävässä on kyse siitä, mitä varten ollaan olemassa työyhteisössä ja osana sitä. Työyhteisön menestys perustuu siihen, miten se hoitaa perustehtävänsä. Perustehtävässä pysyminen vaatii esimieheltä jatkuvaa huolenpitoa tavoitteista ja resursseista. Toimivassa työyhteisössä pohditaan työn sisältöä ja perustehtävää. Työnohjausta voidaan käyttää tukemaan tätä kokonaisuutta tavoitteena perustehtävän kirkastaminen. Työnohjaus alkaa sen tarpeen tiedostamisesta. Sopivan työnohjaajan löytäminen tapahtuu molemminpuolisella tunnustelulla ohjaajan sekä työyhteisön esimiehen ja työnohjattavien välillä

Työnohjausryhmän prosessi etenee vaiheittain. Tuckmanin & Jensenin mukaan (1977) ryhmänmuotoutumisprosessissa on erotettavissa viisi vaihetta: muotoutumis-, kuuhunta-, normittamis- ja toteuttamisvaihe sekä ryhmän päätösvaihe.

Työnohjaus perustuu reflektiiviselle dialogille. Kahden subjektin, ohjaajan ja ohjattavan, välille pyritään rakentamaan luottamuksellinen vuorovaikutussuhde, joka perustuu rehellisyyteen, keskinäiseen kunnioitukseen ja avoimuuteen. Keskeistä on toisen näkökulman ymmärtäminen ja siitä lähtevä pyrkimys oikeaan tulkintaan. Aito reflektio kiinnittyy ihmisen omakohtaiseen kokemukseen ja suuntautuu omien tekojen ja niiden seurausten käsittämiseen. Reflektiosta tulee parhaimmillaan osa omaa toimintaa ja sen puitteissa tapahtuvaa oppimista: ihminen kykenee hyödyntämään maksimaalisesti omia kokemuksiaan toimintansa parantamiseksi. Dialogilla tarkoitetaan toisen aktiivista kuuntelemista ja huomioon ottamista. Dialoginen vuorovaikutus on keskustelua, johon kaikki osallistujat voivat liittyä omine kokemuksineen ja näkökulmineen ja jossa he voivat rauhassa kuunnella toisiaan. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen. 2012, 45).

Työnohjaukseen liittyviä ilmiöitä ovat mm. transferenssi, vastatransferenssi, paralleeli- ilmiö, vastustus, projektio ja projektiivinen identifikaatio. Transferenssilla tarkoitetaan tunteensirtoa: työnohjaustilanteessa ohjattava reagoi ohjaajaan transferenssi-tunteilla. Ohjaajan reaktiot ohjattavaan ovat puolestaan vastatransferenssitunteita. Paralleeli- ilmiö tarkoittaa ohjattavan työtilanteessa esiintyvän ilmiön, usein tunnetilan, siirtymistä työnohjaustilanteeseen. Se on vastatunteiden heräämistä, kun ohjattava tai joku ohjattavista kertoo työhön liittyvästä ilmiöstä ja siitä heränneestä tunteesta. Ilmiön hyöty moninkertaistuu ryhmässä. Vastaavasti ohjaajan ilmiöt voivat heijastua ryhmään ja paralleeli-ilmiö voi toteutua myös toisinpäin. Vastustuksella eli vasta-rinnalla ohjattava säätelee muutoksen vauhtia ja pyrkii säilyttämään psyykkisen tasapainonsa. Vastustus voi liittyä myös ohjaajaan, jonka tuleekin huolehtia henkilö-kohtaisesta työnohjauksestaan voidakseen reflektoida tunteitaan tässä roolissa. Projektiolla tarkoitetaan sitä, että ohjattava heijastaa omaa pahaa oloaan esim. ohjaajaa, ryhmän muita jäseniä, esimiestä tai jotain muuta henkilöä kohtaan. Tämän hän tekee välttääkseen omaa ahdistustaan. Projektiivinen identifikaatio tarkoittaa oman tunteen heijastamista toiseen, samaistumista tähän ja tunteen kontrolloimista toisessa (Punkanen 2009, 54–59).

Työnohjauksessa tarjoutuu mahdollisuus pohtia asioita, löytää niille oikeat mittasuhteet ja saada omat voimavarat positiiviseen käyttöön. Parhaimmillaan tämä johtaa työntekijän innostuneisuuteen työtä kohtaan. Perustehtävän kirkastumisen ohella työnohjauksesta saatavia hyötyjä voivat olla työkäytäntöjen kehittyminen, muutoksen onnistunut läpivieminen, tiimityön kehittyminen, vuorovaikutuksen parantuminen, johtamisen ja johtajuuden selkiytyminen ja kehittyminen, työssä oppimisen tehostuminen, ammatillinen kehittyminen ja työhyvinvoinnin lisääntyminen (mts. 61–62).

Reflektiivisen dialogin ohella keskeisimmät välineet työnohjauksessa ovat tietoinen läsnäolo sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeinen lähestymistapa.

Arkielämässä yhteiselämä toisten kanssa edellyttää näkökulman vaihtamisen kykyä: puhujan olisi osattava nähdä asiat kuulijoiden kannalta ja sovitaa sanomansa kuulijat huomioonottaen. Toisen kuuleminen ja ymmärtäminen puolestaan vaatii kykyä kuvitella, mistä näkökulmasta puhuja maailmaa tarkastelee. Ongelmanratkaisu ja uusien, luovien ajatusten synnyttäminen edellyttävät kykyä kyseenalaistaa vakiintuneet näkemykset ja ajattelutavat – “nähdä asiat toisin silmin”. Huumori voi toimia selviytymiskeinona elämän haastavissa tilanteissa. Se antaa mahdollisuuden tarkastella asioita eri tasolta ja voi synnyttää kokemuksen siitä, että suhtautumistapa asioihin on valittavissa. Nykytaiteen katsominen, ymmärtäminen ja tulkitseminen edellyttävät usein näkökulman vaihtamisen kykyä. Psykoterapiassa näkökulman



vaihtaminen edesauttaa esim. asiakkaan ongelman määrittelyssä ja asiakkaan motivoimisessa terapeuttien kotitehtävien suorittamiseen. Terapeutti voi myös ilmaista empatiaa, imartelua, huolta jne. Merkittävin käytötapa on osana terapiakeskustelua, jolloin terapeutti avaa kysymysten, kommenttien ja uudelleen kuvausten avulla uusia tapoja asiakkaan tilanteen näkemiseen. (Mattila 2006, 33–34)

## VUOROVAIKUTTEINEN KESKUSTELU

Dialogi mahdollistaa toisen ihmisen ymmärtämisen ja sillä saavutetaan sel-laista tietoa, jota ei yksin koskaan saavutettaisi. Parhaimmillaan se synnyttää arvostavan kokemuksen jaetusta asiantuntijuudesta sekä toisen ihmisen toi-seuden säilyttämisestä. Onnistuneen dialogin perusedellytys on kyky vastaan-ottaa sanoja ja ymmärtää toisen osapuolen asioille antamia merkityksiä eli merkitysominaisuuksia, joihin hänen kokemuksensa perustuvat. Keskustelu rakentuu omakohtaisten merkitysten avulla näyttäytyvästä maailmasta, toi-sista ihmisistä sekä heihin liittymisestä. Keskeistä vuorovaikutustilanteessa on pysähtyminen ja oman ajatusmaailman tyhjentäminen, etteivät ohjaajan omat mielen sisällöt tiedostamattomasti häiritsisi ohjaustapahtumaa. Tällöin jää tilaa myös mielikuville ja tunteille, jotka tulevat esiin ohjaustilanteessa sekä havainnoille, jotka liittyvät emotionaaliseen ilmapiiriin ja rakentavat sisäistä oppimisympäristöä. Keskustelussa tulee välttää nopeiden johtopäätösten tekemistä. Aidosti kuuntelemalla ja eläytymällä toisen asemaan pitkitetään omien mielipiteiden muodostamista. Hidastamalla sekä moniäänisyyttä kun-nioittamalla pyritään luomaan yhteisiä merkityksiä ja saavuttamaan tila, jossa uudet oivallukset syntyvät yhteydestä. (Suomi 2012.)

Teoksessa Ratkaisun taito, kiteytetään vuorovaikutus taitoihin sekä asen-teisiin, jotka ovat kytköksissä jokaisen henkilökohtaisiin arvoihin. Teoksen kirjoittajien kehittämän **5K- periaatteen mukaan oleellisia tekijöitä vuorovai-kutuksessa ovat kunnioitus, kuuntelu, keskittyminen, keveys ja kärsiväl-lisyys**. Kunnioitus määrittää avoimena ja arvostavana suhtautumisena toi-seen ihmisenä, mikä luo todelliset edellytykset kohtaamiselle. Hyvä kuuntelija pyrkii mielessään muovaamaan kuvaa siitä, mitä toinen on hänelle kertomassa, mikä puolestaan auttaa tarkentavien kysymysten tekemisessä. Keskitty-minen edellyttää keskustelutilan rauhoittamista, katsekontaktia, läsnäoloa sekä uskoa siihen, että toisen ideat ja ehdotukset ovat usein käyttökelpoisempia kuin omamme. Keveys syntyy mm. keskustelun ilmavuudesta, liikkuvuudesta ja tilanteeseen sopivasta leikkimielisyydestä, jotka parhaimmillaan lisäävät onnistumisten havaitsemista. Kärsivällisyys tarkoittaa keskustelun tasolla

yhteisten ideoiden hakemista monin eri tavoin. Vuorovaikutussuhteen tasolla kärsivällisyys merkitsee sen hyväksymistä, että muutoksia tapahtuu mutta ne ovat aluksi pieniä. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 70–80.)

## VALMENTAVA JOHTAJUUS

Viime vuosina on puhuttu paljon coachaamisesta työyhteisöissä sekä valmentavasta johtamisotteesta. Käsitteellä on viitattu toisaalta työyhteisön ulkopuolisiin coacheihin, jotka valmentavat johtajia tai ryhmiä kehittämistyössään sekä toisaalta kuvaamaan tietynlaista esimiestyöskentelyn otetta. Valmentava ote tähtää muutokseen ja kehittymiseen erityisesti siinä, kuinka valmennettava henkilö tekisi työnsä kokonaisuudessaan entistä fiksummin eikä suinkaan entistä kiihkeätahtisemmin (Räsänen 2007, 16).

Esimiehet ja johtajat ovat avainasemassa siinä, kun vaalitaan, kehitetään ja uudistetaan organisaatioiden henkistä pääomaa. Heitä haastetaan muuttamaan radikaalisti perinteistä johtamisen tapaa ohjauksesta ja valvonnasta kohti alaisten tukemista oppimaan, löytämään ja toteuttamaan parasta potentiaaliaan (mts. 84).

Valmentava tyyli on enemmänkin kyselevää kuin vastauksia antavaa ja tavoitteena on auttaa valmennettavaa löytämään vastauksia itse. Tämä parantaa valmennettavan ongelmanratkaisukykyä, vastuunottoa ja motivaatiota. Valmentavaan johtamisotteeseen liittyvät keskeisesti keskusteleminen, palautteenanto ja henkinen palkitseminen. Valmentava johtamisote tekee johtajasta keskustelu- ja sparrauskumppanin ja tämä vaatii aikaa vuorovaikutukselle. Se myös vapauttaa johtajan resursseja sillä ajan myötä vastuuta ja ratkaisuja siirtyy valmennettavalle. (Juuti 2011, 108.)

Ristikankaan (2010, 15) mukaan menestyksenkäs valmentava johtajuus perustuu ennen kaikkea toista arvostavaan asenteeseen, ei vain johtamisen tekniikkaan. Valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vasta-vuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille. (Mts. 12.)

## VALMENTAVAN JOHTAJUUDEN EDELLYTYKSET

Mikä sitten tekee esimiehestä valmentajan? Keskeisenä määrittäjänä pidetään esimiehen käsitystä omasta roolistaan eli tulkintaa siitä, mitä varten hän on organisaatiossa olemassa. Myös esimiehen uskomukset alaisista sekä

alaisten ja muiden organisaatiossa toimivien odotukset esimiehen toimintaa kohtaan vaikuttavat. Olosuhteet ja käytettävissä olevat voimavarat ratkaisevat osaltaan, pystyykö esimies toimimaan valmentajana ja onnistuuko siinä. Johtajasta valmentajaksi siirtyminen edellyttää oman roolin ja tehtävän painotusten määrittämistä uudesta näkökulmasta. Esimiehen valta- asema alaiseen nähden lisää haasteellisuutta aitoa reflektiota tukevan keskustelukumppanuuden saavuttamiseen: **dialogia on haluttava enemmän kuin aseman tuomaa valtaa ja etuoikeuksia.** Esimies pystyy toimimaan valmentajana paremmin silloin, kun hänellä on omakohtainen kokemus kehittymisen pro- sessista ja siinä toteutuneesta tuesta sekä sitä kautta täsmentyneempi kuva itsestään. Itsetuntemusta pidetäänkin välttämättömänä edellytyksenä mahdollisuuksille onnistua valmentajana.

Valmentajuuteen kasvamista edesauttaa esimiehen oma valmennussuhde, koulutus ja oman esimiehen tuki. Jos esimiesten halutaan kehittävän omaa johtamistapaansa valmentajuuden suuntaan, tarvitaan siihen organisaatitason päätöksiä, jotka mahdollistavat riittävän ajan ja olosuhteet alaisten kohtaamiseen, pysähtymiseen ja keskittymiseen. Alaisia tulee olla hallittava määrä, heihin tulee olla avoin suhde ja heidät pitää tuntea voidakseen valmentaa heitä menestyksekkäästi. (Räsänen 2007, 89–93.)

Valmentava johtamiskulttuuri saavutetaan korostamalla yhteistyötä eikä yksilösuorituksia. Innostuminen ja sitoutuminen yhteiseen tekemiseen näkyvät ja tuntuvat työ-yhteisön ilmapiirissä. Valmentavaan kulttuuriin päästään, kun kiinnitetään huomiota ainakin kolmeen osa- alueeseen: toimintatapoihin ja arvostuksiin, osaamisen kehittämiseen sekä vuorovaikutussuhteiden syventämiseen (Ristikangas 2010, 267).

Teoksessaan *Tuplatähti – työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään* (2012, 16–17) Furman ja Ahola toteavat henkisen hyvinvoinnin koostuvan toisaalta positiivisista elämyksistä ja toisaalta valmiudesta kohdata rakentavalla tavalla niitä tilanteita, jotka uhkaavat työyhteisön henkistä hyvinvointia. Ei riitä, että ihmiset oppivat antamaan toisilleen positiivista palautetta – on opittava myös esittämään kritiikkiä hienotunteisella ja rakentavalla tavalla. **Tärkeimmät myönteisiä tunnekokemuksia ja yhteisöllisyyden tunnetta tuottavia tekijöitä ovat heidän näkemyksensä mukaan arvostus, onnistuminen, välittäminen ja huolenpito sekä hauskuus ja huumori.** Keskeisimmät hyvinvointia uhkaavat ongelmakohtat ovat ongelmista keskusteleminen, kritiikin antaminen ja vastaanottaminen, loukkaaminen ja loukkaantuminen sekä erilaiset epäonnistumiset ja muut vastoinkäymiset. Näistä tekijöistä rakentuva *Tuplatähti*- menetelmä on hyvin sovellettavissa myös esimiestyöhön.

## TEORIASTA KÄYTÄNTÖÖN

Parhaimmillaan palaute tukee kasvua ja lisää itsetuntemusta. Esimies ja työyhteisö voivat olla toinen toisilleen peilejä, jotka heijastavat sitä, miten ryhmän jäsenet näkevät toinen toisensa ja työpanoksensa (Ristikangas 2010, 240). Oman ammatillisen kehittymiseni arvioimiseen esimiehenä olen hyödyntänyt työntekijöiltäni saamaani palautetta. Tässä luvussa esittelen keskeiset tulokset kolmesta työhöni liittyvästä kyselystä:

*Millaista on hyvä vuorovaikutusjohtajuus?*

*Kokemuksia työntekijää voimaannuttavista vuorovaikutustilanteista*

*Toiveita ja odotuksia esimiestyölle ja alkavalle yhteistyölle Lisäksi kuvaan sitä, miten olen hyödyntänyt palautetta esimiestyössäni.*

Tämä teksti on henkilökohtaista, kuvaa saamaani palautetta ja sitä, mitä tällä palautteella on ollut minulle johtajana sanottavaa.

## MILLAISTA ON HYVÄ VUOROVAIKUTUSJOHTAJUUS?

Maaliskuussa 2012 Pia Hannuksela tutki esimiesalueellani hyvää vuorovaikutusjohtajuutta. Kehittämistehtävään liittyneellä kyselyllä kartoitettiin työntekijöiden mielipiteitä siitä, miten minun ja työntekijän välinen vuorovaikutus toimii ja miten sitä voidaan kehittää. Seuraavaksi esitän muutamia päähavaintoja tuloksista.

Vastaajista suurin osa kertoi olevansa hyvin tyytyväinen sen hetkiseen vuoro- vaikutusjohtajuuteen. Luottamus, avun saaminen tarvittaessa sekä avoimuus nousivat keskeisiksi teemoiksi vastauksissa. Useimmin mainittu vuorovaikutuksen onnistumiseen liitetty edellytys oli luottamus. Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät ovat tyytyväisiä siihen, että johtaja luottaa heidän tekemiseensä ja ammattitaitoonsa. Johtaja myös pitää kiinni sovitusta asiasta ja antaa vapautta tehdä omia päätöksiä. Johtajan koetaan arvostavan työntekijöitä, mikä puolestaan vahvistaa luottamusta. Useat vastaajat kokivat saavansa apua ja tukea tarvittaessa. Työntekijät mainitsivat, että johtajalla on aina aikaa keskustelulle ja hän on hyvin tavoitettavissa. Hänelle on myös helppo kertoa asioista. Vastauksissa kuvattiin johtajaa myötätuntoiseksi, kannustavaksi, työntekijöistään kiinnostuneeksi, kuuntelevaksi ja arvostavaksi esimieheksi. Monen vastaajan mielestä myös avoimuuden koettiin toteutuneen hyvin vuorovaikutustilanteissa. Joidenkin vastaajien mukaan vuorovaikutusjohtajuutta olivat tukeneet toimiva tiedottaminen, palaverikäytännöt sekä

palautteen hyödyntäminen päätöksenteossa. Tärkeinä oli koettu myös säännölliset kehityskeskustelut, jotka olivat antaneet mahdollisuuden rakentavaan vuorovaikutukseen.

Vuorovaikutuksen haasteet puolestaan liitettiin organisaatiossa tapahtuneeseen muutokseen, jossa työntekijät eivät kokeneet tulleeensa riittävästi kuulluksi. Kyseinen muutos oli nopealla aikataululla perustettu uusi toimintayksikkö, johon ohjautui henkilö-kuntaa sisäisellä työnkierrolla kahdeksasta eri toimintayksiköstä. Perustamistyöhön ja henkilökunnan sitouttamiseen ei oltu resursoitu riittävästi aikaa ja tämä toi omat haasteensa toiminnan käynnistymiselle.

Kyselyn perusteella hyvällä vuorovaikutuksella on merkittävä yhteys työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Hyvä vuorovaikutus on vastaajien mielestä tärkeä työhyvin-voinnin kannattelija ja koko työn perusta, joka helpottaa ja keventää työtä ja mahdollistaa asioiden sujumisen. Kokonahon (2008) mukaan voimaantunut työntekijä voi työssään hyvin, voi olla oma itsensä ja tuntee itsensä hyväksytyksi. Vastauksista nousi selkeästi esille se, että hyvältä vuorovaikutusjohtamiselta odotetaan juuri tällaisia voimaantumisen kokemuksia.

Hyvällä vuorovaikutuksella saadaan yhteistyö sujumaan ja työ viihtyisäksi ja mielekkääksi. Mielekkyyttä tuo usean vastaajan mielestä se, että vuorovaikutus mahdollistaa toiminnan suunnitteluun ja päätöksentekoon osallistumisen. Hyvä vuorovaikutus lisää myös mahdollisuuksia kuulluksi tulemiseen, kohtaamiseen, vastuun kantamiseen, positiivisuuteen sekä rohkeuteen olla oma itsensä. Vuorovaikutusjohtajuus näkyy selkeästi myös asiakkaiden hyvinvoinnissa. Kyselyssä esiin nousseet, vuoro-vaikutuksen kehittämiseen liittyvät keskeiset teemat olivat keskustelulle varattu aika, johtajan arkityön tuntemus sekä yhteinen toiminta.

Kehittämistehtävä osoittaa sen, että työntekijät katsovat vuorovaikutustapahtumaa ennen kaikkea itsensä ja oman työnsä kannalta. Johtaja on ensisijaisesti työntekijöitä varten ja onnistunut vuorovaikutusjohtaminen takaa laadukkaan ja tavoitteellisen työnteon. Johtajan tulee varmistaa se, että työntekijällä on todellinen mahdollisuus omien resurssien ja mahdollisuuksien mukaan toteuttaa laadukasta työtä. (Hannuksela 2012.)

## KOKEMUKSIA TYÖNTEKIJÄÄ VOIMAANNUTTAVISTA VUOROVAIKUTUSTILANTEISTA

Marraskuussa 2013 olin vaihtamassa työnantajaa. Ennen muutoksen konkretisointumista pyysin työntekijöiltäni vielä palautetta minun ja heidän välisistään vuorovaikutustilanteista, joissa he olivat kokeneet joko voimaantuneensa - tai päinvastoin. Kyselyssä pyysin heitä vastaamaan *kahteen kysymykseen*:

- 1** *Minkä vuorovaikutustilanteen olet kokenut voimaannuttavana yhteistyössämme? Kuvaile tilannetta ja sitä, mikä siinä erityisesti voimaannutti sinua. Voit halutessasi kertoa useammastakin tilanteesta.*
- 2** *Missä vuorovaikutustilanteessa et ole kokenut tulleeesi riittävästi kuulluksi yhteistyömme aikana? Kuvaile tilannetta ja sitä, mistä kokemuksesi syntyi. Voit halutessasi kertoa useammastakin tilanteesta.*

**KESKEISIMPIÄ VOIMAANNUTTAVIA TILANTEITA TYÖNTEKIJÄN  
NÄKÖKULMASTA OLIVAT OLLEET:**

- esimiehen kuunteleminen, aito läsnäolo ja kiireettömyys keskustelutilanteissa
- esimieheltä saatu myönteinen palaute, kiitos, kannustus ja huomioiminen
- esimieheltä saatu opastus, neuvot sekä ratkaisujen hakeminen yhdessä
- esimiehen osoittama luottamus työntekijää kohtaan
- esimiehen kunnioittava, tasapuolinen tapa suhtautua työntekijään
- esimieheltä saatu tuki asiakastilanteissa ja pedagogisissa tilanteissa
- esimieheltä saatu ymmärrys ja tuki henkilökohtaisissa kriisitilanteissa
- esimiehen inhimillisyys, positiivinen asenne, ammatillisuus ja hyvä ihmistuntemus
- esimiehen osallisuus työyhteisön yhteisissä tapahtumissa
- työnohjauksen hankkiminen akuuttiin tarpeeseen
- tiedottaminen

## KOKEMUKSIA TILANTEISTA, JOISSA TYÖNTEKIJÄ EI OLLUT KOKENUT TULLEENSA RIITTÄVÄSTI KUULLUKSI, OLIVAT MM:

- muutos taukojärjestelyissä
- varahoitojärjestelyihin tehdyt äkilliset muutokset
- esimiehen päättämä tiimirakenne, joka ei vastannut työntekijän omaa toivetta
- henkilöstöresurssointi sairaspöissaolotilanteessa
- johtoryhmältä tullut muutos työvuorokiertoon

## TOIVEITA JA ODOTUKSIA ESIMIESTYÖLLE JA YHTEISTYÖLLE

Työnantajan vaihduttua joulukuussa 2013 kartoitin uuden työyhteisön työntekijöiden odotuksia ja toiveita esimiestyölle ja alkavalle yhteistyöllemme. Pyysin työntekijöitä kirjoittamaan minulle kirjeen, josta ilmenee päivitettyt yhteystiedot, koulutus- ja työhistoria, kuvaus tämänhetkisestä työtehtävästä, odotukset ja toiveet esimiestyölle ja alkavalle yhteistyöllemme sekä muuta, mitä he haluavat minulle itsestään kertoa. Vastausten perusteella keskeisimmät odotukset ja toiveet olivat:

- avoimuus
- keskusteleva ja kuunteleva työote
- kohtaaminen
- jäämäkkyys, johdonmukaisuus ja rohkeus päätöksenteossa
- tasapuolisuus
- tavoitettavuus
- hyvä yhteistyön henki
- henkilökunnan jaksamisesta huolehtiminen tiukassa taloustilanteessa
- toimintatapojen kehittäminen

## PALAUTTEEN HYÖDYNTÄMINEN ESIMIESTYÖSSÄ

Vuorovaikutusjohtamista tutkivan kyselyn tulokset vuodelta 2012 ja 2013 olivat minun näkökulmasta katsottuna rohkaisevia sekä ammatillisen kehittymisen kannalta merkittäviä. On tärkeää saada apalautetta omasta toiminnasta. *Millaisia toimintatapoja minun on tulevaisuudessa perusteltua ylläpitää ja millaisia puolestaan kehittää*, tätä pohdin seuraavaksi.

Esimiehenä minun tulee edelleenkin huolehtia siitä, että perustehtävä ja toiminnan rakenteet pysyvät selkeinä sekä siitä, että ammatillinen vuorovaikutus työyhteisössä mahdollistuu. Näitä osa- alueita kartoittamalla on muodostettavissa yhteinen käsitys työyhteisön tilanteesta ja kehittämistarpeista. Tämä on toteutettavissa esimiehen työnohjauksellisella työotteella tai tarvittaessa esim. hyödyntämällä ulkopuolista työnohjausta.

Joskus pieni etäänntyminen ulkopuolista työnohjausta hyödyntäen voi antaa tilanteesta objektiivisemmän käsityksen ja mahdollisesti uuden lähestymistavan tilanteeseen. Asioiden kehittämiseen työn arjessa tarvitaan kuitenkin sekä esimiestä että työntekijää – heidän yhteistä tahtotilaansa yhteisen tavoittilan saavuttamiseksi. Kyselyissä esiin nousseet, kehittämistä vaativat asiat liittyivät selkeästi muutoksiin, joissa työntekijä ei ollut kokenut saaneensa riittävästi vaikuttaa. **Esimiestyössä ja työntekijän roolissa yleensäkin on mielestäni keskeistä erottaa asiat, joihin voidaan vaikuttaa ja joista voidaan päättää. On tärkeää tulla kuulluksi ja kokea voivansa vaikuttaa vaikka lopullinen päätöksenteko on useimmiten esimiehen tehtävä.** Siinä, miten työntekijät tämän hyväksyvät, olen havainnut vaihtelua. Kokemukseni mukaan hyvin perusteltu päätös on helpompi hyväksyä kuin yksisuuntaisesti tiedoksi annettu päätös.

Ohjeiden ja neuvojen saamisen lisäksi vastaajalle oli syntynyt kokemus ratkaisujen etsimisestä yhdessä. Tähän liittyy tilanteita, joissa olen tietoisesti pidättäytynyt valmiin vastauksen antamisesta ja tarjoillut työntekijälle avoimia kysymyksiä. Lopullisen vastauksen työntekijä on löytänyt itse. Nämä ovat olleet innostavia hetkiä ratkaisukeskeisen ajattelun sisäistämisessä. Kyselyissä kuvatut yksittäiset tilanteet, joissa työntekijä ei ollut kokenut tulleen riittävästi kuulluksi, olivat osittain työnjohdollisia asioita, joista esimiehenä en ole ollut yksin päättämässä. Tehtäväni on ollut välittää ylemmällä taholla tehdyt päätökset työntekijöille. Tässäkin tapauksessa paremmin perusteltuina päätökset olisivat saattaneet olla helpommin työntekijän hyväksyttävissä. Tähän voin jatkossa kiinnittää enemmän huomiota.



## TYÖNOHJAUKSELLINEN OTE ESIMIESTYÖSSÄ

Johtamisen painopiste on muuttunut teknisestä suorittamisesta johtamisen laatuun ja inhimillisiin tekijöihin. Esimiehet keskittyvät johdettavien tukemiseen ja kasvuun ihmisinä ja ammattilaisina. Ihmisissä on käyttämättömiä mahdollisuuksia ja voimavaroja, jotka tulee saada käyttöön ja tukemaan yhteisen tavoitteen saavuttamista. Tätä lähestymistapaa johtamiseen olen pyrkinyt konkretisoimaan tässä oppimistehtävässäni – **keskittyen enemmän vuorovaikutuksen laatuun kuin määrään.**

Nykyisen vastuualueeni laajuus ja suuri henkilöstömäärä edellyttävät minulta uudenlaista tapaa tehdä esimiestyötä. Jaettu johtajuus toteutuu molemmissa yksiköissä yhteistyössä varajohtajan ja yhdyshenkilön kanssa. **Asiat ovat jaettavissa.** Riittämättömyyden tunne syntyy suuresta henkilöstömäärästä ja siitä, ettei minulla ole mahdollisuutta kohdata yksittäistä työntekijää kovin usein huomioida. Tämä on suunnannut huomioni vuorovaikutuksen laatuun ja pyrinkin hyödyntämään harvemmin tapahtuvat kohtaamiset huolellisesti.

Esimiehenä huolehdin siitä, että **arvioimme säännöllisesti työmme tuloksia.** Työnohjauksellisella otteella edesautan työyhteisöä näkemään epäonnistumiset oppimiskokemuksina ja tarkistamaan tavoitteita tarpeen mukaan. Näkökulman vaihtamisen taitoa harjoitellessa olen myös kehittänyt kykyä ja tahtoa kyseenalaistaa omia toimintatapojani. Koen sen vahvistaneen inhimillisyyttäni esimiestyössä. Huolellinen kuunteleminen, aito läsnäolo, reflektointi- ja palautteenantokyky ovat kehittyneet ja vaikuttavat saamani palautteen mukaan työntekijää voimaannuttavasti. Esimiehenä minun tulee jatkossakin mahdollistaa riittävästi aikaa ja tilaisuuksia vuorovaikutteiseen keskusteluun työyhteisössä sekä hyvillä kysymyksillä ylläpitää keskustelua, joka vie asioita eteenpäin.

**Valmiista vastauksista pidättäytyminen lisää työntekijän osallisuuden ja voimaantumisen tunnetta.** Mahdollistavaa käyttäytymistä työyhteisössä vahvistan osaltani palautetta antamalla (kehityskeskusteluissa sekä oikea-aikaisesti arjessa), osallistamalla toiminnan suunnitteluun (tiimeissä, kehittämistiimeissä, työyhteisön työilloissa ja suunnittelupäivissä), tavoitteita selkiyttämällä (laadulliset tavoitteet, toimenpiteiden konkretisointi ja toteutumisen arviointi), ajattelutapoja selkiyttämällä ja asioita selittämällä. Tiedottamisen tärkeys korostuu myös isossa työyhteisössä. Siitä pyrin huolehtimaan niin ennakoivasti, ajantasaisesti kuin jälkikäteenkin.

Työnohjaajakoulutus on tuottanut ammattitutkinnon ohella merkittävää lisäarvoa esimiestehtävääni. Koen vuorovaikutusosaamiseni vahvistuneen ja tukevan hyvällä tavalla työnjohdollista tehtävää. Huolellista kuuntelemista ja

aktiivista läsnäoloa harjoittelemalla pystyn nyt hyödyntämään työntekijöiden kohtaamiset paremmin ja vahvistamaan kuulluksi tulemisen kokemusta. Pidättäytymällä valmiiden vastausten antamisesta on mahdollista lisätä työntekijän osallisuutta, motivaatiota ja sitoutumista yhteisiin asioihin. Vastausten perusteella koen pystyneeni kehittämään koko työyhteisön keskustelukulttuuria huolehtimalla siitä, että yhteiselle keskustelulle on varattu riittävästi aikaa ja tilaa sekä siitä, että jokainen työyhteisön jäsen saa keskusteluissa mahdollisuuden tulla kuulluksi. Ratkaisu- ja voimavarakeskeiset menetelmät ohjaavat toimintaani entistä enemmän tulevaisuuteen suuntautuvasti: haasteet näyttävät tavoitteina, joihin työyhteisöni sitoutuu pyrkimään niiden yhteisen määrittelyn ja konkreettisten sopimusten eli osallisuuden kokemuksen kautta. Ryhmäilmiöihin ja ryhmän sisäisiin rooleihin tutustuminen ovat auttaneet uudella tavalla ymmärtämään työyhteisöissä esiintyviä ongelmatilanteita myös esimiehen näkökulmasta. Olen havainnut, että tiedon, taidon ja ymmärryksen lisääntyminen sekä erilaisten näkökulmien huomioiminen ovat muovanneet minusta aiempaa objektiivisemmin asioihin suhtautuvan esimiehen. Työnohjauksellinen ote esimiestyössä myös auttaa minua suhtautumaan haasteisiin **rennommin**: löydän itse sekä hyvillä kysymyksillä autan työntekijöitä a) löytämään kuormittaviin tilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisumalleja, b) myös paremmin kehittämään itsetuntemusta ja kirkastamaan perustehtävää. Uskon, että tämä kaikki edistää työyhteisön hyvinvointia ja työssä jaksamista.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Tuplatähti–Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Hannuksela, P. 2012. Millaista on hyvä vuorovaikutusjohtajuus? Kysely Rajalan päivähoitoalueen työntekijöille. Kehittämistehtävä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Juuti, P. (toim.). 2011. Johtaminen voimavarana, muutoksesta menestykseen. Järvenpää: JTO.

- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Oulu: Kirjapaino Kaleva.
- Kokonaho, A. 2008. Voimaannuttava johtaminen. Ammattimaisesti käyttäytyvä ja toimiva organisaatio. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kopakkala, A. 2006. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Mattila, A. S. 2006. Näkökulman vaihtamisen taito. Juva: WS Bookwell Oy.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Ristikangas, M. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Räsänen, M. (toim.) 2007. Coaching ja johtajuus. Helsinki: Edita.
- Suomi, A. 2012. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen työn periaatteita ja eettisiä lähtökohtia. Luentomuistiinpanot 17.9.2012. Jyväskylä: JAMK, hyvinvointiyksikkö.
- Tuckman, B. & Jensen, M. 1977. Stages of Small-Group Development Revisited. Group Organization Management. 1977 vol. 2 no. 4, 419–427. USA: SAGE

# RYHMÄILMIÖT TYÖNOHJAUKSESSA

Soile Kuismanen

## JOHDANTO

Tarkastelen tässä artikkelissa ryhmäilmiöitä työnohjauksessa. Alun teoria-osassa käyn läpi ryhmän kehitykseen ja dynamiikkaan vaikuttavia tekijöitä sekä joitakin keskeisiä teorioita näihin ilmiöihin liittyen. Koulutuksemme teoreettinen viitekehys nojasi ratkaisukeskeisyyteen, joten tarkastelen ryhmäilmiöitä ja erityisesti muutosvastarintaa myös ratkaisukeskeisestä näkökulmasta käsin. Artikkelin ”kokemuksellisessa” osassa kuvailen omia kokemuksiani ryhmäilmiöistä työnohjauksessa. Omakohtaiset kokemukset sisältyvät lähinnä viimeiseen lukuun, jossa pohdin ryhmäilmiöiden merkitystä ja teoriaa suhteessa omiin kokemuksiini.

Ajatus opinnäytetyön aiheesta kehittyi pikkuhiljaa syksyn 2013 aikana työnohjaaja-koulutukseen kuuluvan käytännön harjoittelun myötä. Ryhmädynamiikka ja ryhmäprosessiin liittyvät vaiheet olivat minulle toki jossain määrin tuttuja niin teoriassa kuin käytännössäkin aiempien opintojen ja oman työni kautta. Päiväkodissa työskentelevänä erityislastentarhanopettajana olen ohjannut monenlaisia lapsiryhmiä ja työni on ollut aina luonteeltaan tiivistä tiimityötä, joten ryhmäilmiöt ja ryhmän kehitysvaiheet ovat luonnollisesti tulleet vastaan myös työyhteisöissä. Hieman enemmän aiheeseen perehdyttyäni huomasin, että tarkempi ryhmäilmiöiden tutkiminen toi kuitenkin uusia ja avartavia näkökulmia niin työnohjaajana toimimiseen kuin myös oman päivätyön ja työyhteisön ilmiöiden ymmärtämiseen. Ryhmäilmiöiden ja erityisesti perusolettamustilojen teoreettinen viitekehys nojaa psykoanalyttiseen traditioon. Ratkaisukeskeisyys tuo kuitenkin näiden ilmiöiden tarkasteluun virkistävän ja armollisen näkökulman.

## YHTEISÖTYÖNOHJAUS

Yhteistyönohjauksella tarkoitetaan työnohjauksen muotoa, jossa kaikki samaan työnohjausryhmään osallistuvat tulevat samasta työyhteisöstä. Työyhteisön työnohjaukseen osallistuu joko koko yhteisö tai jokin tietty osa, joka muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden. Ryhmä- ja yhteistyönohjauksessa esiintyvät samat ryhmäilmiöt ja ryhmädynaamiset prosessit, jotka liittyvät yleensä ryhmän elinkaareen. (Punkanen 2012, 30.)

Yhteistyönohjaus eroaa muusta ryhmätyönohjauksesta siinä, että ohjattavat toimivat ryhmänä myös työnohjauksen ulkopuolella. Tästä johtuen

työyhteisön sisäinen dynamiikka on aina läsnä myös työnohjausprosessissa. Työyhteisön ihmissuhdeverkostot, alaryhmittymät, rooliasetelmat, valtasuhteet ja jännitteet heijastuvat myös työnohjausistuntoihin. Monilla työpaikoilla meneillään olevat muutos- ja kehittämisprojektit tulevat tavalla tai toisella esille myös työnohjauksessa. Nämä edellä mainitut seikat tekevät yhteisöjen ohjaamisesta todella haastavaa sekä paikoitellen hämmentävää ja tukalaa. (Alhanen ym. 2012, 138.)

Leila Keski-Luopa (2001, 449) vertaa työnohjaajan ja työyhteisön ensimmäistä tapaamista tilanteeseen, jossa psykoterapeutti kohtaa potilaansa ensimmäistä kertaa. Hän toteaa, että jokainen yksilö persoonana ilmentää omaa elämänhistoriaansa kaikessa siinä, miten hän asettuu suhteeseen toisen ihmisen, esimerkiksi terapeutin kanssa. **Myös työyhteisö ilmentää samalla tavoin omaa historiaansa siinä, miten se toimii, ja miten se asettuu vuorovaikutukseen työnohjaajan kanssa.**

”Asettuessaan vuorovaikutuksen näyttämölle niin yksilö kuin ryhmäkin kantaa tiedostamattaan mukanaan historiaansa. Kaikki se, mikä on persoonallisen luonteen muotoutumiseen aikanaan vaikuttanut, on jossakin olomuodossa pysyvästi läsnä, ilman että asianomainen itse on näistä vaikuttimista kovinkaan tietoinen.” (Mts. 449.)

Työyhteisön työnohjauksessa siis pyritään auttamaan samassa työyhteisössä työskenteleviä löytämään ratkaisuja sekä työtilanteiden että keskinäisen vuorovaikutuksen tuomiin jännitteisiin. Työnohjauksen perustavoitteiden lisäksi yhteistyönohjauksessa keskeisenä tavoitteena on lisätä ryhmän jäsenten ymmärrystä itseään, työstään ja työyhteisöään kohtaan. (Punkanen 2012, 30.)

## RYHMÄDYNAMIIKKA

Ryhmädynamiikalla tarkoitetaan ryhmän jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta ja kommunikaatiosta syntyviä ryhmän sisäisiä voimia. Kopakkalan (2005, 37) mukaan nämä, myös ryhmäilmiöiksi kutsutut, voimat saattavat olla kokijan kannalta hyvinkin merkittäviä. Käsitteet ryhmäilmiö ja ryhmädynamiikka viittaavat siihen, että ryhmä toimii tavalla, jota ei voi suoraan päätellä sen yksittäisten jäsenten käytöksestä.

Työyhteisön dynamiikka paljastuu työnohjaajalle yleensä vähitellen. Mutta se vaikuttaa kuitenkin alusta lähtien ohjausprosessin etenemiseen. Alhanen ym. (2012, 138–139) toteavat, ”Ohjaajan onkin yleensä hyödyllistä yrittää muodostaa koko ajan jonkinlaista yleiskäsitystä työyhteisön sisäisestä dynamiikasta ja sen vaikutuksesta yhteisön oppimiseen.” Harvakseltaan toteutuvien työnohjaussessioiden kautta kovin kattavaa ja yksityiskohtaista kuvaa

esimerkiksi siitä, mistä työyhteisön jännitteissä on kyse, on mahdoton saada. Työnohjaaja voi kuitenkin tarkastella tahollaan näitä yhteisödynamiikan ilmiöitä ja ottaa ne huomioon yhteisöä ohjattaessaan.

## RYHMÄN PERUSOLETTAMUSTILAT

Wilfred Bion, joka lienee tunnetuin ryhmäteoreetikko, havaitsi ryhmiä seuratesa-  
saan, että ryhmän jäsenet käyttäytyivät ajoittain tavalla, joka Bionin mielestä  
heijasteli virheellistä todellisuuden tulkintaa. Kyseisen ilmiön Bion nimesi pe-  
rusolettamustilaksi. Perusolettamusryhmä-käsitteen rinnalle hän loi käsitteen  
työryhmä. Hänen mukaansa ryhmä on työryhmätilassa silloin, kun tekeminen  
suuntautuu ryhmän varsinaiseen, sovittuun tehtävään ja perusolettamustilassa  
silloin, kun sen toiminta suuntautuu muuhun. (Kopakkala 2005, 44.)

Perusolettamusteorian taustalla on oletus siitä, että aikuisella on tarve  
suojautua ahdistukselta samanlaisilla psykologisilla puolustusmekanismeilla  
kuin lapsi. ”Ryhmän jäsenet välittävät aina toisilleen jotain omasta ahdistuk-  
sestaan ja asenteistaan. Sen seurauksena ryhmään syntyy yhtenäinen tun-  
nelma ja asennoitumistapa. Perusolettamustilat viittaavat näihin tunnelmiin.  
”Perusolettamustilassa oleva ryhmä vastustaa kaikkia kehitysvirikkeitä.  
Ryhmän jäsenet voivat kokea tunnelman epämiellyttäväksi, mutta pitävät silti  
kiinni muuttumattomuuden asenteesta ja ryhmä vaikuttaa paikalleen jumit-  
tuneelta. (Mts. 45.)

Bion (1979, 117) toteaa, että perusolettamustoimintaan osallistuminen  
ei edellytä minkäänlaista harjoitusta, kokemusta eikä psyykkistä kehitystä.  
Luonteeltaan se on hetkellistä, väistämätöntä ja vaistonvaraista.

Bion (1979) nimesi perusolettamustilat seuraavasti:

### Riippuva ryhmä

Riippuvuusolettamuksen vallitessa ryhmä kokoontuu ikään kuin johtajaansa  
varten. Jäsenet eivät tee aloitteita vaan odottavat ohjaajalta henkistä tai ai-  
neellista tukea ja apua. Ryhmän jäsenet saattavat tuntea itsensä osaamatto-  
miksi, mutta luottavat ohjaajaan, jonka odotetaan eroavan muista jäsenistä.  
(Kopakkala 2005; Niemistö 2007.)

”Jäsenten omaa aktiivisuutta korostava vetäjä saa osakseen ärtymystä.”  
Yhteisesti koettu avuttomuus ja riittämättömyys voivat lisätä kuitenkin ryhmän  
yhteenkuuluvuuden tunnetta ja samalla vahvistuu ”ulkopuolisen maailma uh-  
kaavuus”. Jos ryhmä ei koe saavansa riittävästi tukea ja vahvistusta ohjaajalta,  
hänen arvonsa voidaan kieltää täysin. (Kopakkala 2005, 46.)

## Taistelu- ja pakoryhmä

Taistelu- ja pakoryhmä toimii ikään kuin jokin sisäinen tai ulkoinen vihollinen uhkaksi ryhmää. Ryhmän tunnelma voi olla kiihtynyt ja aggressiivinen. Syyllistä vallitsevaan tyytymättömyyteen saatetaan etsiä jostakin jäsenestä tai ryhmän ohjaajasta. Helpointa saattaa olla nähdä uhka ryhmän ulkopuolella ja samalla kieltää sisäiset ristiriidat. Tyypillistä on, että ryhmässä moititaan ulkopuolista tahoa. (Kopakkala 2005, 46; Niemistö 2007, 145.)

”Jos ryhmän valmius taisteluun ei riitä tai jos taistelu ei tuota tulosta, seuraa pakeneminen. ”Tyypillisiä pakokeinoja ovat vähättely, tärkeiden aiheiden välttely, vitsailu tai tahallinen väärinkäsittäminen. Ohjaajalta odotetaan samantyyppistä käyttäytymistä, esim. ulkopuolisen tahon syyttämistä. Mikäli ohjaaja ei käyttydy ryhmän odotusten mukaisesti, häneen ollaan tyytymättömiä, hänet saatetaan ohittaa ja hänen viestinsä sivuuttaa. (Kopakkala 2005, 46.)

## Parinmuodostusryhmä

Parinmuodostusoletuksen aikana ryhmä kokoontuu synnyttämään uuden yhteyden, parin, joka voi muodostua konkreettisesti henkilöistä tai symbolisesti asioista. Pari voi olla vaikkapa kahden jäsenen tai jäsenen tai ohjaajan välinen liitto. Ryhmä kiinnittää huomion pariin, jonka kautta se ikään kuin uskoo ”messiaan” tai muun pelastavan lahjan syntyvän. Pari saatetaan etsiä myös symbolisesti jonkin ryhmän jäsenen tuntemasta ideologiasta. Parinmuodostustilassa ryhmän tunnelma on toiveikas ja odottava. Ryhmän kiinnostus suuntautuu nykyhetken sijasta tulevaisuuteen. Bionin (1979) mukaan tarkoituksena on pelastaa ryhmä vihan ja epätoivon tunteilta. (Niemistö 2007, 146; Kopakkala 2005, 47.)

## Yhtenäisyysryhmä

Turquet kehitti neljännen perusoletuskäsitteen, yhtenäisyys-oletuksen. Yhtenäisyysryhmässä vallitsee kaikkien kykeneväisyyden tunne. ”Yhtenäisyysryhmä on melkein työryhmä.” (Niemistö 2007, 147.) Ryhmä työskentelee annetun työtehtävän suuntaisesti, mutta yliarvioi kykynsä ja merkityksensä. Kun ryhmä ei saavuta tavoitteitaan seurauksena on alakuloa, masennusta ja syyttelyä (Kopakkala 2005, 47).

Perusolettamustilojen kaltaiset ryhmäilmiöt ovat hyvin tavallisia. Perustehtävään keskittyvänkin ryhmän kehityksessä voidaan havaita vaiheita, jotka muistuttavat Bionin kuvaamia perusolettamusilmiöitä. (Niemistö 2007, 147.)

Tyypillisimmillään ne ovat havaittavissa erilaisissa terapiaryhmissä, mutta yhtäläillä missä tahansa ryhmässä voi toisinaan esiintyä vastaavanlaisia hetkiä. Kopakkala (2005, 48) mainitsee esimerkkinä perusolettamustilaa vastaavasta ilmiöstä työelämässä työporukan, joka haikailee ”vanhoja hyviä aikoja, jolloin kaikki oli paremmin kuin nykyään”. Hänen näkemyksensä on, että työelämän muutosten kiihkeässä virrassa vastaavanlaisten tunnelmien ja ajatusten vaaliminen palvelee työyhteisöä samalla tavoin kuin Bionin perusolettamustilat. Kopakkala (2005) kuitenkin toteaa, että Bionin teorian käytännön sovellukset ovat vähäisiä ja tieteellinen arviointi vaikeaa. Käsitejärjestelmään tutustuminen epäilemättä kuitenkin vaikuttaa siihen, mitä ryhmätilanteissa havaitsee ja miten sitä tulkitsee.

Perusolettamustilat ovat hetkellisiä ja niiden syntyyn vaikuttaa kuinka hyvin ryhmän jäsenet tuntevat toisensa ja miten turvalliseksi he tuntevat olonsa ryhmässä (Kopakkala 2005, 48). Ryhmässä koettavat tunnetilat ovat seurausta ryhmän perusoletuksesta, eivätkä ne kerro ryhmän jäsenten yksilöllisestä kehitystasosta. Perusolettamustilat syntyvät kun ryhmässä vältetään henkilökohtaista kohtaamista, ”eli toisen ihmisen eläytyvää ymmärtämistä” (Brown lähteessä Niemistö 2007, 148). Perusolettamustilojen välttämiseksi ryhmän keskinäisen vuoropuhelun tukeminen ja suora, avoin kommunikaatio ovat avainasemassa (Kopakkala 2005, 48).

## TYÖNOHJAUSRYHMÄN KEHITYSVAIHEET JA MIELIKUVAT

Jauhaisen ja Eskolan (1994, 93–94) mukaan alun perin Tuckmanin (1965) jako muotoutumis-, kuohunta-, normienluomis- ja toimintavaiheeseen on kirjallisuudessa yleisimmin käytetty ryhmän kehitystä kuvaava vaiheistus.

- 1** Muotoutumisvaihe - ”forming”. Aloittamisvaiheelle tyypillistä on tilanteen outouden aiheuttama ahdistus. Ihmiset pyrkivät orientoitumaan tilanteeseen, tehtävän luonteeseen, sen edellyttämiin sääntöihin ja hyväksyttävään toiminta-tapaan. Riippuvaisuus ohjaajasta korostuu ja häneltä odotetaan ahdistavan tilanteen ratkaisemista.
- 2** Kuohuntavaihe - ”storming”. Tässä vaiheessa jäsenet testaavat toisiaan ja ohjaajaa. Henkilökohtaisia näkemyksiä uskalletaan jo ilmaista, vaikka ne synnyttäisivätkin erimielisyyksiä. Kuohuntavaiheessa muodostuu usein alaryhmiä, joiden välillä on keskinäisiä ristiriitoja. Jännitteet keskinäisissä suhteissa



ja epävarmuuden synnyttämä aggressiivisuus johtavat välien selvittelyyn. ”Jännitteisyyttä syntyy jäsenten kesken, ohjaajan ja jäsenten välillä sekä jäsenten suhtautumisessa tehtävään.”

- ② Normienluomisvaihe – ”norming”. Sen jälkeen kun jännitykset on tiedostettu ja ristiriidat kohdattu ja käsitelty, ilmapiiri alkaa selkeytyä. Alkaa yhteisten toiminta-normien luominen ja ryhmän tavoitteiden asettaminen.
- ③ Toteuttamisvaihe - ”performing”. Toteuttamisvaiheeseen päästyään osallistujat ovat oppineet ratkaisemaan ryhmän sisäiset ongelmat. Roolit ovat tässä vaiheessa joustavia ja ryhmän toimintaan liittyviä. Jäsenet pystyvät ottamaan vastuuta tehtävästään ja suoriutumaan siitä rakentavasti ja he ovat varsin itsenäisiä suhteessa ryhmän ympäristöön. (Mts. 93–94.)
- ④ Lopettamisvaihe - ”adjourning”. Ryhmän päätös vaiheeseen kuuluvaa erityöskentelyä voidaan pitää hyvinkin tärkeänä prosessin osana, johon on hyvä valmistautua pitkin matkaa. (Punkanen 2012, 47.)

Ryhmäprosessi etenee omaa tahtiaan ja jokaisessa ryhmässä eri tavoin. Edellä kuvatut vaiheet voidaan kuitenkin havaita jokaisessa ryhmässä. Alun ohjaaja-keskeisestä tilanteesta edetään yksilökeskeisyyden kautta kohti yhteistyökeskeistä työskentelyä. ”Yhteistyö vaatii joustoa, oman yksilöllisyyden hyväksymistä ja tilan antamista toisille.” (Mts. 45.)

Jauhiainen & Eskola 81994, 94) puolestaan tarkastelee ryhmän kehitysprosessia jäsenten mielikuvien synnyttämistä odotuksista käsin.

- ① Alkuvaiheelle tyypillistä on ohjaajakeskeisyys. Jäsenet odottavat ohjaajan ikäänkuin pelastavan tilanteen auktoriteettinsa avulla. ”Kun odotus havaitaan turhaksi, mielikuva ”epäonnistuneesta johtajasta” herättää aggressioita ohjaajaa kohtaan”. Tyypillistä on kaaoksen ja katastrofin pelkojen herääminen, syntipukki-ilmiöt ym. ongelmat.
- ② Keskivaihe on luonteeltaan yksilökeskeinen. Koska ohjaaja ei vastannut odotuksiin, jäsenet alkavat etsiä mahdollisuutta toisista. ”Johtaja” syrjäytetään ja osallistujat oivaltavat, että toiminta etenee vain heidän itsensä varassa. Eksyksiin joutumisen pelko,

ilman vahvaa johtajaa, pakottaa etsimään yhteisyyttä. ”Prosessin kannalta ratkaiseva vaihe on se, jossa ryhmän jäsenet sanovat ääneen ohjaajalle tyytymättömyytensä ja epäluottamuksensa häneen ja samalla riippuvuutensa hänestä.” Tunteiden esiin tuominen auttaa osallistujia samaistumaan toisiinsa ryhmän jäsenenä, mikä johtaa vähitellen vastuulliseen toimintaan, jos ohjaaja suostuu käsittelemään asian.

- 3 Työskentelyvaihe mahdollistuu vasta kun edellä kuvatut vaiheet on käyty läpi, jolloin osallistujat hyväksyvät ahdistumatta yksilöllisyytensä ja antavat myös toisilleen tilaa. Vastuullinen päätöksenteko mahdollistuu kun osallistujat tulevat tietoisemmiksi omista mielikuvistaan ja kykenevät erittelemään ja vähentämään niiden vaikutuksia. (Jauhiainen & Eskola 1994.)

Vaikka ryhmien kehityksessä on havaittavissa tiettyä säännönmukaisuutta ja ennakoitavissa olevia vaiheita, jokaisen ryhmän kehitysprosessi on kuitenkin ainutlaatuinen. ”Kehitys ei välttämättä tapahdu tasaisena siirtymisenä vaiheesta toiseen, vaan se vaatii prosessiongelmien käsittelemistä. Mitä paremmin eri vaiheista kertovat merkit ymmärretään, sitä nopeammin voidaan ohjausteoilla puuttua asiaan ja varmistaa suotuisa kehitys. Kunkin ryhmän prosessin etenemistä, pysähtymistä ja taantumista voidaan arvioida vain sen oman toiminnan tarkoituksen mukaisuuden perusteella. Tästä syystä vertailu toisiin ryhmiin on hyödytöntä ja myös mahdotonta.” (Mts. 95.)

## VUOROVAIKUTUS JA SUHTEET RYHMÄSSÄ

Tietoinen keskinäisen vuorovaikutuksen seuraaminen ja reflektointi auttavat ryhmää siirtymään kehittyneempään toimintaan. Jauhiaisen ja Eskolan (1994, 95) kirjassa Parsons ym. (1993) määrittelee ryhmän vuorovaikutuksen muuttumista neljän laadullisesti erilaisen tilan kautta seuraavasti: ympäristöön mukautuva, tavoitteellinen, kiinteyttä edistävä sekä sisäistävä ja arvioiva vuorovaikutus. Nämä mainitut tilat eivät etene kronologisesti vaan osoittavat vuorovaikutuksen luonteen muuttumisen. Ryhmän ohjaajaa auttaa vuorovaikutuksen laadun hahmottaminen ja hän pystyy sen pohjalta paremmin suunnitamaan kehitystä tukevia ohjaustekoja.

Ryhmän jäsenten kielelliset ilmaisut osoittavat ryhmän kehitysvaiheen ja jäsenten tietoisuuden siitä. Alkuvaiheelle tyypillisissä ulkokohtaisissa aiheissa pysyttelevä ryhmä osoittaa, että ryhmää on kehitettävä turvallisemmaksi. Il-

maisut voivat edistää ryhmäytymistä ja auttaa jäseniä ymmärtämään omaa ryhmäkokemustaan. Kielellisten ilmaisujen kautta koko ryhmä voi rakentaa omaa sosiaalista todellisuuttaan ja tulkita tapahtumia ja toimintaa. Avainilmaisiksi nimitetään tietyn vaiheen pääsävyä luonnehtivia ilmaisuja. Kun avainilmaisut muuttuvat, vuorovaikutus muuttuu ja voidaan havaita kehitysprosessi, jossa jäsenet ottavat vastuuta yhteistoiminnasta ja keskinäisten suhteittensa laadusta. (Mts. 96.)

## JÄSENTEN AUKTORITEETTISUHTEET JA IDENTITEETIN SÄILYMINEN

**Toimiva ryhmä edellyttää, että jokainen jäsen on työstänyt ensin ristiriitaisen suhteensa johtajuuteen.** Tähän liittyy vastuun tiedostaminen siten, että jokaisen on hyväksyttävä oma osuutensa johtajuudesta. Jauhiainen ja Eskola (1994) toteavat ristiriitaisen auktoriteettisuhteiden ilmenevän riippuvuutena ja vastariippuvuutena. ”Riippuvuus on tiedostettava ja luovuttava tarpeesta määritellä itseään suhteessa auktoriteetteihin. Vasta tällöin voidaan saavuttaa realistisempi suhde johtajaan henkilönä ja johtamiseen eli vastuun ottamiseen asiana.” (Mts. 97.)

Toinen ryhmän kehitykseen keskeisesti liittyvä seikka on oman **identiteetin säilyttämisen vaikeus**, joka heijastuu jäsenten välisiin suhteisiin. Toisaalta ryhmän jäsenet toivovat ryhmään sulautumista, mutta samalla se herättää pelkoa oman autonomisen identiteetin säilymisen puolesta. Ryhmäytymisen edetessä rajoja itsen ja muiden välille asetetaan yhä uudelleen ja pyritään näin säilyttämään yksilöllisyys. Kehitys merkitsee näin identiteetin ja autonomian vahvistumista, mikä puolestaan tukee sellaisten keskinäisten suhteiden rakentumista, jotka perustuvat ymmärrykselle, arvostukselle ja avoimelle kommunikaatiolle. (Jauhiainen & Eskola 1994, 97.)

Myös työnohjausryhmässä pelko ryhmään sulautumisesta voi nousta esteeksi yhteisyyden kokemiselle. On helpompi suojella itseä, olla etäällä kuin että *ottautuu* ryhmän tehtäviin ja tunteihin. Tämä etäällä olo saattaa johtaa myös minän defenssien eli puolustusmekanismien käyttämiseen. Ryhmään kuulumisen kokemus vaatii yksilöltä riippuvuuden ja toisen yksilön merkityksen sietämistä. ”Ryhmän imu voi olla joko positiivista tai negatiivista. ”Myös työohjaajalla on vaarana ryhmään sulautuminen, mikä voi johtaa oman roolin unohtamiseen prosessin vetäjänä ja johtajana. (Punkanen 2012, 35.)

## ROOLEISTA

Ryhmäilmiöitä ja vuorovaikutusta voi ymmärtää myös rooleja tarkastelemalla. Ryhmän tarkastelussa yleisesti käytettyjä ovat esim. Morenon rooliteoria sekä sosiaalipsykologian perinteestä nouseva roolikäsitys.

Sosiaalipsykologiassa rooli liitetään vuorovaikutukseen ja roolin luonne on sosiaalinen. Roolin käsite kytketään sosiaaliseen asemaan ja henkilön roolin ottoa on selitetty mm. häneen kohdistuvilla käyttäytymisodotuksilla. Näin rooli ikään kuin määräytyy ulkoa päin. Yhteisön kannalta roolit voidaan jakaa kolmeen ryhmään, kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin rooleihin. Kollektiivinen rooli on se puoli ihmisestä, jonka havaitsemme heti, esim. ikä, koko, sukupuoli, rotu jne. Sosiaaliset roolit perustuvat sopimuksiin; esimiehen ja alaisen, opettajan ja opiskelijan tai puhujan ja kuuntelijan roolit edellyttävät toisiaan. Persoonalliset roolit eivät ole sopimuksia, mutta nekin edellyttävät toisiaan. Persoonallisiin rooleihin liittyy henkilökohtaisia tunteita kuten ”into-himoinen ihailija”, ”kateellinen tuttava” tai ”sydänystävä”. Työelämä perustuu sosiaalisiin rooleihin, mutta sekä kollektiivisten että persoonallisten roolien vaikutus on nähtävissä myös siellä. (Kopakkala 2005, 101.)

Moreno (1977) kytkee roolin yksilön persoonan kehitykseen ja hänen teoriansa jäsentää vuorovaikutus tilanteiden lisäksi intra-psykkistä, mielen sisäistä toimintaa. Moreno määrittelee roolin yksilön omaksumaksi toimintamuodoksi tietyllä hetkellä tietyssä tilanteessa, johon liittyy muita ihmisiä ja objekteja. Morenon jaottelussa on neljä eri roolityyppiä:

1) keholliset eli psykosomaattiset roolit, 2) psykologiset roolit, 3) sosiaaliset roolit ja 4) henkiset eli transsendenttiset (tai kosmiset) roolit (Niemistö 2007, 84 ja Kopakkala 2005, 101). Biddle (1989) puolestaan määrittelee roolin yksikertaisesti yhden tai useamman henkilön tyyppilliseksi käyttäytymiseksi tilanteessa (Niemistön 2007, 85).

Erialaisten rooliteorioiden taustalla on kuitenkin seuraavia yhteneväisiä perusolettamuksia, joiden mukaan roolit

- ovat tietyssä tilanteessa olevien henkilöiden käyttäytymiskaavoja
- liittyvät henkilöjoukkoon, jonka jäsenet jakavat yhteisen identiteetin
- ovat usein tiedostettavissa, koska henkilöt kokevat rooliodotuksia.
- säilyvät, koska ne on rakennettu sosiaalisiin systeemeihin ja roolikäyttäytymisellä on aina seurauksensa
- tulee oppia, jotta voisi sosiaalistua yhteiskuntaan. (Mts. 85.)

Vuorovaikutustilanteissa rooli odotukset ovat yleensä vastavuoroisia, kullakin roolilla on vastaroolinsa. Roolissa toimiminen edellyttää, että toinen henkilö toimii tilanteen mukaisessa vastaroolissa. Roolia voidaan pitää välineenä, jonka avulla yksilö toimii toisten yksilöiden kanssa. ”Ryhmän vuorovaikutuksessa yksilö voi käyttää rooliaan sekä tuhoavalla että uutta luovalla tavalla”. (Mts. 94–95.)

Kopakkala (2005, 108–109) toteaa, että ryhmässä yksilöiden roolit ovat yhdistelmiä sosiaalisesta ja persoonallisesta roolitasosta. Ryhmäprosessin alkuvaiheessa turvaututaan helposti rooleihin, joissa henkilö on aiemmin onnistunut ja tullut hyväksytyksi. Ollessaan epävarmoja ihmiset toteuttavat stereotyyppisiä roolejaan. Kun ryhmä koetaan riittävän turvalliseksi, roolit tulevat joustavammiksi ja persoonallisimmiksi. Sen sijaan pitkään toimineen ryhmän jäsenten roolit jäykistyvät helposti, jolloin rooli alkaa kaventaa henkilön toimintamahdollisuuksia. Joustamattomat roolit puolestaan vievät ryhmältä ilon ja dynaamisuuden. Myös ristiriitailanteet kärjistävät ja jäykistävät rooleja. Ryhmästä poistuva henkilö jättää roolinsa ryhmän rooliverkostoon ja uusi jäsen joutuu kohtaamaan edelliseen henkilöön liittyviä rooli odotuksia.

## PROJEKTIIVINEN IDENTIFIKAATIO TYÖNOHJAUSRYHMÄSSÄ

Roolien omaksumiselle on tyypillistä sekä roolin että sen vastaroolin omistamisen mahdollisuus. Useimmat koetut roolit sisältyvät osaksi kokonaisuutta. Joskus roolit kuitenkin saattavat liittyä niin voimakkaisiin ikäviin kokemuksiin, että niitä on vaikea ikään kuin sulattaa. Toisen henkilön rooli tai erheellinen havaintomme hänen roolistaan voi herättää yllättävän vastaroolin menneisyydestä. Tällaisesta, projektiiviseksi identifikaatioksi kutsutusta, ilmiöstä on kyse silloin kun henkilö siirtää omaan menneisyyteensä liittyviä hankalia rooleja muiden toteutettaviksi. (Kopakkala 2005, 106.)

Normaalimuodossaan projektiivinen identifikaatio kuuluu oleellisena osana inhimilliseen vuorovaikutukseen ja on myös avainasemassa toisen ihmisen empaattisessa kohtaamisessa ja ymmärtämisessä. Tällöin se on kommunikaatiota täydentävää sekä oppimista ja kehittymistä palvelevaa. Patologinen projektiivinen identifikaatio sen sijaan katkaisee kommunikaation ja oppimisprosessin, koska se pohjautuu vääristymille. Koska ilmiöllä on sekä normaali että patologinen puolensa, tuo se oman haasteensa esimerkiksi työnojaustilanteessa tunnistamiseen. (Keski-Luopa 2001, 282–288.)

Punkanen (2012, 59) toteaa, että projektiivinen identifikaatio on työnojausryhmässä varsin tyypillinen ilmiö. Siinä ryhmän jäsen sijoittaa omat mielikuvituksen tuomat fantasiansa muihin ryhmän jäseniin ja pyrkii käsittelemään

heitä sen mukaisesti. Esimerkkinä tällaisesta Punkanen kuvailee ryhmän jäsentä, jolla on voimakas tarve hallita muita. Hän projisoi tunteensa johonkin ryhmän jäseneseen tai ohjaajaan, jonka projisoija sitten näkee hallitsevana. Projisoiva ryhmän jäsen pyrkii esimerkiksi saamaan ohjaajan käyttäytymään hallitsevasti ja käyttäytyy samalla itse alistuvasti saadakseen ohjaajan osoittamaan ominaisuutta, jonka hän tähän sijoitti. ”Tällainen toiminta aiheuttaa hämmennystä koko ryhmässä ja saa ihmissuhteet näyttämään vielä monimutkaisemmilta kuin ne ovatkaan” (Mts.59).

## TYÖNOHJAUSRYHMÄN SISÄISET ROOLIT

Ryhmässä roolit voivat olla luonteeltaan virallisia tai epävirallisia. Työnohjausryhmässä virallisia rooleja ovat ohjaajan ja ohjattavan roolit. Punkanen (2012, 35–36) toteaa, että ohjattaviin vaikuttaa aina myös heidän roolinsa omassa työyhteisössään. Epäviralliset roolit kehittyvät ryhmän vuorovaikutuksen kautta ja niihin vaikuttaa ryhmän jäsenten persoonallisuus, käyttäytyminen ja toimintatapa ryhmässä. Roolit vaihtelevat tilanteiden ja ryhmien mukaan, ne voivat myös muuttua ryhmän työskentely- tai ohjausaikana ryhmän kehityksen myötä.

Työnohjausryhmässä, kuten myös muissa ryhmissä, epäviralliset roolit voidaan jakaa tehtäväkeskeisiin ja suhdekeskeisiin eli ryhmän kiinteyttä ylläpitäviin rooleihin.

**Tehtäväkeskeisiä** rooleja ovat esimerkiksi aloitteentekijä, yhteisymmärryksen testaaja, orientoija, kriitikko, selventäjä eli täsmentäjä, tiedon jakaja ja etsijä, arvioija, yhteen-vetäjä, koordinoija eli järjestelijä, joka huolehtii käytännön asioista sekä raportoija. Tehtäväkeskeiset roolit voivat vaihdella paljonkin työnohjausryhmän istunnoissa. (Punkanen 2012, 36.)

**Suhdekeskeisiä** rooleja voivat olla tarkkailija, tunteiden ilmaisija, rohkaisija, mukaan vetäjä, joka tavoittelee kaikkien osallistumista, dramatisoija, normien selventäjä, toisten tukija, jännityksen lieventäjä, joka usein käyttää apunaan huumoria, solidaarisuuden osoittaja ja harmonian ylläpitäjä. (Mts. 36–37.)

Roolit voivat olla luonteeltaan ryhmän toimintaa edistäviä tai vähemmän positiivisia yhteistyön näkökulmasta. Parhaimmillaan ryhmäroolit täydentävät toisiaan ja rooleista siirrytään joustavasti toiseen. Näin ryhmässä syntyy synergiaa eli ryhmän kokonaisenergiaa, joka on enemmän kuin jäsentensä energian summa. Sama henkilö voi olla toisaalta positiivinen ryhmän rakentaja ja toisaalta, ainakin takanapäin, sen negatiivinen voima ja hajottaja. Roolinsa suhteen ristiriitainen henkilö tuo sen usein esiin jollain tavoin tai hänen käytöksessään ilmenee epäsopua itsensä kanssa. (Mts. 37.)

Työnohjaajan keskeiset alaroolit Williamsin (2000) mukaan ovat opettaja, helpottaja, konsultti sekä arvioija. Roolit pätevät sekä kahdenkeskiseen että ryhmässä pidettävään työnohjaukseen.

- Opettajan rooli korostuu usein työnohjauksen alussa. Opettaja neuvoa ja selvittää asioita suoraan, mutta myös pohtii ohjattavien kanssa viitekehyksiä ja teorioita.
- Helpottaja antaa ohjattaville tukea ja mahdollisuuden tunteiden käsittelyyn.
- Konsultti on ohjattavan kanssa joustavassa vuorovaikutuksessa, jotta tämä voi käsitteellistää omaa työtään. Konsultti pohtii ohjattavien kanssa työhön liittyviä systeemejä ja suhteita etsien niihin sopivia interventioita ja lähestymistapoja.
- Arvioija tarkistaa työnohjauksen edistymistä ja seuraa ohjattavan kehitystä antaen tälle myös palautetta.

## MUUTOSVASTARINTA JA VASTUSTUS

Leila Keski-Luopa (2001, 426.) toteaa kirjassaan ”Työnohjaus vai superviisauus” vastarinnan olevan ihmisen elämässä tietoisesti tai tiedostamattomasti aina läsnä silloin kun kyse on muuttumisesta. Uusien haasteiden ja tilanteiden jatkuvan kohtaamisen myötä olemme jatkuvassa puolustusvalmiudessa. ”Emme soisi elämän muuttuvan yhtään enempää kuin mitä kykenemme hallitsemaan.” **Defensiivisyyttä voidaankin pitää tästä näkökulmasta käsin elämän hallintapyrkimyksenä.** Vastarintailmiöille on tyypillistä, että ne eivät yleensä ilmene suoraan ja ovat usein vaikeasti tunnistettavia. Siksi ohjaajan tulisi tarkkailla myös omassa itsessä mahdollisesti nousevaa vastarintaa. Hankalin tilanne on silloin, kun kyse on molempien yhteisestä vastarinnasta. Kyse on tavallisesti siitä, että defensiivinen käyttäytyminen palvelee jollain tavoin molempien osapuolten tiedostamatonta etua. Syy vastustukseen voi olla eri tai sama, mutta sen seurauksena prosessi ei etene tai sen suunta vinoutuu. (Mts. 430.)

Työnohjauksessa vastustus ilmenee aluksi usein motivaatoristiriitana. Ohjattava tai ohjattavat haluavat työnohjaukseen, mutta työnohjauksen tarkoitus saattaa olla epäselvä. Vastustus voi ilmetä myöhästelyinä, unohtamisena, puhumattomuutena tai jopa puheliaisuutena, jolloin tiettyjä aihealueita

vältellään joko tietoisesti tai tiedostamatta. Punkanen (2012, 57) toteaa, että jos vastarintaa yrittää väkisin tai liian nopeasti vauhdittaa, yritys ei todennäköisesti onnistu ja vastustus saattaa päinvastoin vahvistua. ”Työnohjattavalle on tarjottava kunniallinen ja omaehtoinen tie pois vastustuksesta” (Mts. 57)

**Yhteisön on vaikea luopua rutiineistaan, jotka palvelevat ryhmän sisäistä koheesiota ja ryhmän jäsenten turvallisuuden tunnetta.** Rutiineihin kohdistuvat muutospaineet kohtaavatkin yleensä voimakasta vastarintaa juuri tästä syystä. Keski-Luopa (2008, 107) toteaa, että ryhmä kykenee muuttamaan vain siinä määrin kuin muutos koetaan turvallisena, ryhmää yhtä hyvin tai paremmin palvelevana. Kyse on tiedostamattomalla tasolla tapahtuvista prosesseista eikä ryhmä näin ollen pysty yleensä perustelevaan vastarintaansa. Keski-Luopa nostaa kuitenkin esille mahdollisuuden pyrkiä tiedostamaan ryhmän sisäistä dynamiikkaa palvelevat elementit ja ymmärtämisen kautta auttaa ryhmää kehittymään ympäristön haasteita ja tarpeita vastaavaksi. (Mts. 107–108.)

## VASTARINTA PARALLEELI-ILMIÖNÄ

*” ja sitten ne opettajat käyttäytyi työnohjauksessa kuin teini-ikäiset oppilaat”, ote työnohjauksen työnohjauksesta*

Paralleeli -käsite johdetaan kreikan sanasta parallellos, joka tarkoittaa rinnakkain olevaa, rinnakkaisuutta, yhdensuuntaisuutta ja rinnakkaisilmiötä. Koska paralleeli- ilmiö on läsnä kaikissa työnohjauksissa, työnohjaajan on syytä tunnistaa se. Työnohjaustilanteessa ilmiö tarkoittaa ohjattavan työtilanteessa esiintyvän ilmiön, usein tunnetilan, siirtymistä työnohjaustilanteeseen. (Punkanen 2012, 55.) **Ohjattavat tuovat tiedostamattaan työnohjaustilanteeseen jonkin sellaisen mallin, mikä on tyypillistä heidän työnsä vuorovaikutustilanteissa.** Esimerkkinä paralleeli-ilmiöstä on vaikkapa peruskouluopettajien työnohjaustilanne, jossa ryhmä alkaa käyttäytyä yläasteen oppilaiden tavoin kyseenalaistaen suhdettaan työnohjaajaan kuten murrosikäiset kyseenalaistavat suhdettaan heille tärkeisiin aikuisiin saadakseen tilaa omalle itsenäistymiselleen. Työnohjaajan on hyödyllistä tunnistaa ilmiö, koska se antaa arvokasta tietoa ohjattavan ryhmän dynamiikasta. Omien ohjausroolien ja oman osuuden tiedostaminen ryhmäilmiöihin on niin ikään tärkeää, koska se lisää ohjaajan kykyä auttaa ryhmää työskentelemään perustehtävän mukaisesti. (Niemistö 2007, 189.)



## RATKAISUKESKEINEN NÄKEMYS MUUTOSVASTARINTAAN

”Ratkaisukeskeinen ilmapiiri rakentuu sellaisten puheenaiheiden ja ajattelumallien varaan, jotka vaikuttavat ihmisiin rohkaisevasti ja lisäävät toiveikkuutta, yhteistyötä ja luovuutta”, toteavat Ben Furman ja Tapani Ahola (2012, 7). Vastustusta ja muutosvastarintaa voidaan pitää luonnollisena ja ymmärrettävänä reaktiona tilanteessa, jossa yksilö kokee ulkoa asetettujen muospaineiden aiheuttamaa epävarmuutta. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa mahdollistaa uuden näkökulman muutosvastarinnan tarkasteluun. Furman ja Ahola (2007, 132) tuovat tämän tarkastelutavan esille reteamingiä käsittelevässä kirjassaan ”Onnistuminen on joukkueläji”. Ratkaisukeskeisen näkemyksen mukaan mitään muutosvastarintaa ei ole olemassa. ”Sen sijaan on olemassa vain tervettä skeptisyyttä ja oikeutettua realismia, johon tulee aina suhtautua vakavasti ja kunnioittavasti.” He toteavat, että vain osoittamalla arvostusta epäilijöille, voidaan päästä puhumaan siitä, miksi muutos voi kaikesta huolimatta olla mahdollinen ja mitä hyvää siitä voi seurata. Tästä näkökulmasta katsottuna muutosvastarintaa (mikäli se kuitenkin halutaan nimetä), voidaan pitää suorastaan välttämättömänä ja tärkeänä vaiheena prosessin etenemisen kannalta.

Reteaming-menetelmässä kriittinen palaute, ongelmien esille nostaminen ja haasteiden tunnistaminen hyödynnetään ottamalla ne osaksi prosessia. Esimerkiksi työyhteisövalmennuksessa prosessiin kuuluu vaihe, jolloin tehtävänä on varautua etukäteen mahdollisiin vastoinkäymisiin. Haasteellisuuden toteamisen tarkoituksena on mahdollistaa se, että kaikki saavat äänensä kuuluville ja että epäilyksille ja kritiikille on tilaa. Ongelmien kartoittamisen jälkeen haasteet ja esteiksi koetut pulmat käännetään tavoitteiksi, jonka jälkeen työskentelyä jatketaan tavoitteiden suuntaisesti. (Furman & Ahola 2007, 132 ja 142–143.)

Raija Salmimies ja Sirkku Ruutu (2013, 228) puolestaan toteavat kirjassaan ”Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin”, että helposti huolenaiheita näkeviä työtiimin jäseniä voidaan hyödyntää uhkien havaitsemisessa ja vastaavasti niiden työryhmän jäsenten panosta, jotka lähtevät ideoimaan ratkaisuja ja vaihtoehtoisia reittejä, voidaan käyttää mahdollisuuksien etsimisessä. Molempien näkemyksiä tarvitaan, jotta osataan varautua ennakoivasti mahdollisiin esteisiin. He toteavat, että **realistiseen optimismiin kuuluu haasteiden ja esteiden olemassaolon ymmärtäminen, mutta samalla on tärkeää toiminnallisuuden säilyttäminen niiden edessä**. Näin varaudutaan vastoinkäymisiin, jotta ne eivät vie motivaatiota, vaan haastavat keksimään ja innovoimaan uusia keinoja. Ratkaisun mahdollisuuden sisältämät varautumissuunnitelmat tuottavat

työryhmälle hallinnan tunnetta ja poistavat ahdistusta ja tulevaisuuspelkoa. Samaa lähestymistapaa voidaan soveltaa myös ratkaisu- ja voimavarakeskeisessä työnohjauksessa. Vastustukseen ja muutosvasta-rintaan sisältyy usein tervettä kriittisyyttä ja realismia, mutta taustalla saattaa olla myös pelkoja ja ahdistusta.

Ratkaisukeskeisen viitekehyksen mukaisesti avainasemassa ovat oikea-aikaiset, avoimet kysymykset, joiden avulla luodaan uusia näkökulmia, ja sitä kautta löydetään ehkä ratkaisuja hankalaltakin vaikuttaviin tilanteisiin. Tällaisia kysymyksiä voivat olla mm. Mitä voidaan tehdä esteistä huolimatta?

*Mikä olisi parasta myrkkyyä esteille?*

*Miten nämä esteet voidaan eliminoida?*

*Miten huolehditaan siitä, että pystytään säilyttämään vähintään nykytaso?*

Anneli Romana (2007, 108) valottaa ratkaisukeskeistä viitekehystä esimiestyössä. Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä ajattelussa ongelmien ajatellaan syntyvän puutteellisesta tai rajoittuneesta toiminnasta ja käyttäytymisestä, jota voidaan muuttaa. Näin henkilöä ei nähdä ongelmana, vaan pulmana voi olla se, miten hän on yrittänyt tilannetta ratkaista. Ongelmat käännetään viitekehyksen mukaisesti tavoitteiksi, joita aletaan työstää. Työnohjauksessa, samoin kuin coachingissa, pyritään sisäisten ja ulkoisten tavoitteiden esteiden poistamiseen sekä henkilön/ryhmän voimavarojen ja potentiaalin tunnistamiseen ja käyttöönottoon.

Harri Hirvihuhta (2006, 145–148) puolestaan toteaa, että ryhmän valmennustilaisuuksissa tulevat näkyviin ne vuorovaikutustavat, sosiaaliset suhteet ja valtasuhteet, jotka ryhmässä työssäkin vallitsevat. Samat ilmiöt ovat havaittavissa myös työnohjauksessa, silloin kun on kyse samassa työyhteisössä työskentelevästä ryhmästä. Valmentajan/työnohjaajan ja ryhmän jäsenten on mahdollista nostaa näihin liittyviä havaintojaan esiin ja siten auttaa ryhmää toimimaan paremmin. Valmennuksessa tai työnohjauksessa käsiteltävät teemat ja itse valmennus/työnohjaus sinänsä voivat vaikuttaa ryhmätilanteisiin. ”Esimerkiksi tulenaraksi koettu keskusteluaihe tai valmennuksen jumiutuminen näkyy ryhmän toiminnassa varautuneisuutena ja turhautuneisuutena.” Hirvihuhta kehottaa valmentajaa suhtautumaan neutraalisti havaitsemaansa ongelmaan pyrkimättä liikaa tulkitsemaan sen aiheuttajaa.

## POHDINTA

Leila Keski-Luopa (2001, 449) toteaa, ”kun työnohjaaja kohtaa työyhteisön, hän väistämättä törmää sen kulttuuriin sellaisena kuin se on, kykenemättä heti ymmärtämään, mikä on niiden kulttuuristen ilmentymien sisäinen mieli”. Juuri se onkin työryhmän kanssa tehtävän yhteisen tutkimuksen kohde.”

Ehkä tässä Leila Keski-Luopan ajatuksessa on kiteytettynä se, omalla tavallaan, kiehtova haaste, joka tekee ryhmän työnohjauksesta erityisen mielenkiintoisen niin työnohjattavien kuin työnohjaajankin kannalta. **Työnohjaajalta vaaditaan teorian ja käytännön osaamisen lisäksi avointa ja uteliasta mieltä sekä rohkeutta tarttua asioihin, joista ei ehkä koskaan aiemmin ole työyhteisössä keskusteltu.** Yksi tämän päivän hektisen työelämän piirteitä ja valitettavia tosiasioita on työyhteisöjen kykenemättömyys käsitellä ja ottaa puheeksi työpaikan ongelmallisia asioita ja tilanteita, jotka pitkittyessään saattavat johtaa kriisiytymiseen. Voi myös olla, että tässä piilee yksi syy siihen, että työyhteisöt ja tiimit palaavat aina uudelleen perusolettamustilojen kaltaisiin regressiivisiin käyttäytymismalleihin. Perusolettamustilat, samoin kuin vastustus ja muutosvastarinta, voidaan nähdä yhteisön terveinä ja tarpeellisina reaktioina epätyytyvässä, turvattomuutta ja ahdistusta aiheuttavassa tilanteessa. Työnohjaus on yksi mahdollisuus työyhteisöille ja esimiehille yrittää edistää tilannetta ja palauttaa työyhteisö jälleen perustehtävän pariin ja työryhmä-tasolle.

Bionin teoria perusolettamustiloista pohjautuu psykoanalyttiseen traditioon. Kopakkala (2005) toteaa, että teorian käytännön sovellukset ovat kuitenkin vähäisiä ja niiden tieteellinen arviointi on vaikeaa. Käsitejärjestelmään tutustuminen kuitenkin todennäköisesti vaikuttaa siihen, mitä ryhmätilanteissa myöhemmin havaitsee ja miten sitä tulkitsee. (Mts. 48.)

Ratkaisukeskeinen ajattelutapa välttää tulkittamista ja ottaa toisenlaisen näkökulman ryhmien tarkasteluun. Muutosvastarinta ja siihen liittyvät ilmiöt nähdään hyödyllisinä ja luonnollisina reaktioina. Tämä näkemys on vahvistunut myös itselläni ryhmäilmiöitä pohtiessani ja kohdatessani niitä niin työelämässä kuin työohjausopintojenkin parissa. **On armollista ja luontevaa nähdä ilmiöt positiivisessa valossa ja suhtautua niihin normaaleina, sen hetkistä tilannetta palvelevina, tarpeellisina ryhmäkäyttäytymisen muotoina.** En kuitenkaan näkisi Bionin teoriaa perusolettamustiloista tarpeettomana, enkä myöskään näe sen olevan ehdottomassa ristiriidassa ratkaisukeskeisen lähestymistavan kanssa. Perusolettamustilojen havaitseminen voi, hyvässä tapauksessa, mahdollistaa ratkaisujen ja uusien näkökulmien löytämisen. Niiden kaltaiset ilmiöt voivat kertoa paljon ryhmän dynamiikasta ja pitää sisällään työyhteisössä ilmenevien ongelmien ratkaisun avaimet.

Työelämässä ihmiset ovat näinä päivinä jatkuvassa muutoksen tilassa. Loputon, vimmainen, vuodesta toiseen jatkuva tehostaminen ja kehittäminen uuvuttavat. Kriittinen ajattelu ja muutosvastarintaa sisältävä suhtautuminen on lähinnä terve ja inhimillinen reaktio keskeneräisten hankkeiden, saneerausten ja YT-neuvottelujen vyöryssä. Kriittisiä näkemyksiä ja ongelmia esiin nostavat työyhteisön jäsenet eivät saisi tulla leimatuiksi hankaliksi työntekijöiksi tai alaisiksi, sen sijaan heidän näkemyksiään tulisi arvostaa ja kuunnella erityisen tarkalla korvalla. Ratkaisukeskeinen ajattelutapa, jossa kriittinen palaute ja haasteiden ennakointi nähdään hyödyllisenä ja tärkeänä osana kokonaisuutta, on tässäkin mielessä virkistävä ja kunnioittava lähestymistapa.

Punkasen (2012, 44) mukaan työnohjausta pyydetään avuksi vasta kun työyhteisössä on ongelmia. Työyhteisössä voi olla työnohjauksen alkaessa reaktiivinen tilanne, jolloin työyhteisö taistelee olemassaolostaan ja suojaa itseään. Tällaisessa tilanteessa oleva työyhteisö ei ole avoin, vaan etsii virheitä ja syyllisiä, jolloin esimerkiksi syntipukki-ilmiot mahdollistuvat. Työnohjaajalle tilanne on haasteellinen eikä työnohjaus välttämättä ole paras ratkaisu työyhteisön asioiden työstämiseen. Usein työnohjausta pyydetään kun tarvittaisiinkin jotain muuta. Esimerkiksi konfliktien ratkaisu ei ole työnohjauksen menetelmin työstettävissä, vaan on nimenomaan ”konfliktien ratkomista”. Konflikteille tyypillistä on, että ihmiset alkavat toimia perusolettamustiloissa. Työyhteisöissä konfliktit eivät ole yleensä vain ihmisten välisiä, vaan taustalla voi olla laajempia epäkohtia organisaatiossa tai johdossa. (Sihvonen 2014.)

Työyhteisön työnohjauksessa perusolettamustiloihin viittaava käyttäytyminen palvelee todennäköisesti sen hetkistä ryhmän vaihetta tavalla tai toisella. Työyhteisön tai tiimin historia ja sisäinen ryhmädynamiikka sekä jäsenten henkilökohtaiset kokemukset ja odotukset vaikuttavat siihen kuinka pian ryhmä saavuttaa toteuttamisvaiheen ja varsinaisen työskentely voi alkaa.

Oma kokemukseni on, että toiminnallisten menetelmien sekä ryhmän vahvuuksiin ja voimavaroihin keskittyvän näkökulman korostaminen auttavat ryhmää toimimaan työryhmätasolla. Turvallisuuden tunteen vahvistuessa ryhmän keskinäinen, avoin vuorovaikutus lisääntyy ja luottamus myös työnohjaajan kehittyä. Aikaan ja prosessiin luottaminen on tässäkin hyvä muistia.

Oman alani, varhaiskasvatuksen haasteet ovat tänä päivänä varmasti moninaisempia kuin koskaan aiemmin. Päiväkotien henkilökunta tekee työtään monelta suunnalta tulevien vaatimusten paineessa. Työnantajan jatkuvat tehostamispyrkimykset, vanhempien odotukset, vaativat lapsiryhmät sekä lasten yksilöllisen kasvun ja kehityksen tukeminen suuressa ryhmässä kuormittavat työntekijöiden arkea välillä jo kohtuuttomasti. Päiväkodin henkilökunnan työ on pääsääntöisesti tiimityötä, joka on rikkaus ja voimavara sinänsä, mutta

vaatii myös jatkuvaa joustoa ja kykyä ryhmässä toimimiseen. Tällaisessa työyhteisössä ryhmädynaamiset ilmiöt korostuvat ja vuorovaikutuksen ongelmat saattavat kärjistyä. Valitettavaa on, että työnohjausta on perinteisesti tarjottu lapsiryhmissä työskentelevälle henkilökunnalle vasta siinä vaiheessa kun ongelmat ovat päässeet kasautumaan ja konflikti käsillä. Tästä harmillisesta käytännöstä johtuen työnohjaus on osittain profiloitunut hieman ikävällä tavalla tahoksi, jonka puoleen käännytään kun muu ei enää auta. Toivottavaa onkin, että tulevaisuudessa työnohjausta olisi mahdollista hyödyntää nykyistä enemmän päiväkotien työyhteisöjen kehittämisen ja henkilökunnan tiimityöskentelyn tukena. **Kun työnohjauksen ennalta ehkäisevä vaikutus voimavarojen, ratkaisujen ja uusien näkökulmien löytämisessä arjen haasteisiin mahdollistuisi, se edistää myös henkilökunnan työssäjaksamista.**

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P, Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Tammi.

Bion, W. R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Espoo: Weiling & GööS.

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Reteaming valmentajan käsikirja. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Ongelmista ratkaisuihin. Lyhytterapian perusteet. Helsinki: Tammi.

Hirvihuhta, H. 2006. Coaching. Valmenna ja sparraa menestykseen. Helsinki: Tammi.

Jauhiainen, R. & Eskola, M., 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.

Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.

Keski-Luopa, L. 2008. Paha työyhteisössä. Teoksessa Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta. Näkyvään kätkeytynyt. Toim. K. Karjalainen & T. Totro. Oulu: Metanoia Instituutti.

Kopakkala, A. 2005. Porukka, jengi ja tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Niemistö, R. 2007. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Palmenia-kustannus.

Parsons 1993, lähteessä Jauhiainen, R. & Eskola, M., 1994. Ryhmäilmiö. Juva: WSOY.

Punkanen, T. 2012. Työnohjaus muutoksen moottorina. Mämmälä: SOLVER palvelut Oy.

Räsänen, M. 2007. Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Romana, A. Coaching edistää esimiestaitoja 2007. Teoksessa Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Toim. M. Räsänen, 115–13. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2013. Ratkaisuja esimiestyön haasteisiin. Helsinki: Sanoma ProOy.

Sihvonen, R. 2014. Konfliktit työyhteisössä-työpaja. Luento. Työnohjauskonferenssi Jyväskylässä 13.6.2014.

Williams, A. 2000. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Roolit, tavoitteet ja menetelmät. Tampere: Kirjatalo Resurssi.







# LUONTOKOKEMUKSET JA GREENCARE TYÖNOHJAUKSESSA

Asta Suomi & Sirpa Valkama

Tässä luvussa nostetaan esille luonto elvyttävänä ja inspiroivana elementtinä, työnohjauksen kontekstina ja metodina. Luonto näyttäytyy kirjoittajien teksteissä metaforisesti tai konkreettisten työtapojen esittelyjen kautta. Kirjoittajathan kirjoittavat ammatillisesta kehittymisestä kohti työnohjaajuutta. Tällöin on luonnollista puhua kasvusta, kehittymisestä, muuttumisesta ja jopa lakastumisestakin. Lukija myös tutustuu Green Caren toimintaperiaatteisiin ja mahdollisuuksiin työnohjauksen työtapoina.

Green Care ajattelu on muualla Euroopassa tunnettu viitekehys kasvatusta-, opetus- ja hoivatyössä. Suomessa on puolestaan monien vuosikymmenten ajan hyödynnetty vaihtelevasti luontokokemuksia asiakastyössä: ennen toista maailmasotaa lähes kaikissa vanhustenhuollon, psykiatrian-, päihdetyö- ja vammaistyön hoitoyksiköissä sekä vankiloissa oli omia hyötykasvipuutarhoja ja kasvimaita. Vaikka kysessä oli omavaraisuus, hoitomenetelmissä uskottiin työ kuntoutukseen raikkaassa ulkoilmassa. Valitettavasti 1990-luvun lama karsi monia toimivia työtapoja ja luontoympäristössä tapahtuvaa kuntouttavaa toimintaa hoitoyhteisöissä.

Myös Suomen luonnon erityisyyttä hyvinvoinnin ja terveyden edistäjänä on aina arvostettu: suomalaiset ovat tukeutuneet koululääketieteen rinnalla kansanparannukseen, parantaviin yrtteihin, vesihoitoihin (kylvyt, sanominen, ulkoilmassa uinti niin tavella kuin kesällä) ja ulkoilmassa kuntoiluun.

Suomessa on ollut myös eläinavusteisia työmuotoja jo pitkään (ratsastusterapia, sosiaalipedagoginen hevostoiminta) sekä puutarhaterapian sovelluksia. Kuitenkin vasta vuonna 2006 Green Care käsite rantautui MTT:n (Maa ja elintarviketalouden tutkimuskeskus) seminaarissa Suomeen ja se kokosi myöhemmin alleen sateenvarjokäsitteenä vihreän hoivan ja vihreän voiman käsitteistön. Sen jälkeen Green Care on määritelty seuraavasti:

*Green Care on luontoon ja maaseutuuympäristöön liittyvää toimintaa, jolla edistetään ihmisten hyvinvointia ja elämälaatuja. Ammattialan osaamisen mukaisesti käytetään monia erilaisia eläin- ja luontoavusteisuuden menetelmiä. Näitä ovat muun muassa ratsastusterapia, puutarhaterapia ja –toiminta, sosiaalipedagoginen hevostoiminta tai ekopsykologian menetelmät. Toimintaa harjoitetaan tavoitteellisesti, vastuullisesti sekä ammatillisesti (ks. Green Care Finland Ry).*



Green Care osaaminen on yleensä täydennyskoulutustasoista osaamista sosiaali-, terveys- ja kasvatustalouden toimijoilla. Toki monet matkailualan tai maa- ja metsätalouden toimijat saattavat tuottaa Green Caren virkistyspalveluita, jolloin heillä on yleensä erillisesti hankittu spesifioitu Green Care osaaminen.

Asiakastyön alueella monet viime vuosien hankkeet (esim. Hirvonen 2014; Vehmasto 2014; Yli-Viikari 2009,) ovat tuottaneet oppaita sekä luonto- että elänavusteisen hoivan ja voimaantumisen alueelle. Myös MTT, METLA, THL, Sininauhaliitto ja monet oppilaitokset ovat tuottaneet kiinnostavia asiakastyötä koskevia hankkeita, opetusmateriaalia sekä selvityksiä (esim. Era & Puromäki 2014). On kuitenkin erikoista, että vasta nyt Suomessa nostetaan esille luonnon elvyttävä puoli myös työyhteisön voimaantumisen ja erityisesti työnohjauksen sekä valmennuksen kentässä. Niin kiinnostava kuin teema onkin, se kuitenkin edellyttää erityisosaamista työnohjaajilta ja valmentajilta.

Tässä luvussa esitellään sekä puutarhaterapian että luontovusteisen voimaannuttavan työtavan elementtejä työnohjauksessa. Ensimmäisessä artikkelissa kirjoittaja sukeltaa puutarhaterapiaa ja työnohjauksen kytkeymiin ja jälkimmäisessä artikkelissa kirjoittaja liittyy yhteen luontokokemuksen, ammatillisen kasvun sekä narratiivisen ajattelun teemoja.

## LÄHTEET

Era, T & Puromäki, H. 2014. Lumoa Luonnosta. Luontolähtöisen työllistymisen kartoitus Jyväskylän seudulla. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Hirvonen, J. 2014. Luontolähtöiset hyvinvointipalvelut. Opas asiakastyöhön ja palveluiden kehittämiseen. Julkaisija: Mikkelin ammattikorkeakoulu, 2014D Vapaamuotoisia julkaisuja - Free-form Publications 28, <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-588-430-5>. Viitattu 21.5.2015

Yli-Viikari, A., Lilja, T., Heikkilä, K., Kirveenummi, A., Kivinen, T., Partanen, U., Rantamäki-Lahtinen L. & Soini, K. 2009. Green Care - terveyttä ja hyvinvointia maatilalta. Maa- ja elintarviketalous 141. Helsinki: Maa- ja elintarviketalouden tutkimuskeskus 2009. Green care- terveyttä ja hyvinvointia maatilalta. <http://www.mtt.fi/met/pdf/met141.pdf> Viitattu 25.5.2015

Vehmasto, E. (toim.) 2014. Green Care -toimintatavan suuntaviivat Suomessa. Helsinki: MTT Kasvu 20. <http://www.mtt.fi/mttkasvu/pdf/mttkasvu20.pdf>. Viitattu 25.5.2015.

# VIHERALTISTUKSEN MAHDOLLISUUDET TYÖNOHJAUKSEN TOIMINTAMUOTONA – VIHERALTISTUKSEN JA TYÖNOHJAUKSEN KÖYNNÖS

Tuija Väisänen

Arkikeskusteluissa työpaikoilla on helppo huomata, että ihmiset kaipaavat kiireen keskelle elvyttäviä hetkiä ja hyvinvointia lisääviä kokemuksia. Kahvipöytäkeskusteluissa käy ilmi myös se tosiasia, että ihmiset alkavat vieraantua ympäröivästä luonnosta. Heräsin, kun joku ihmetteli ääneen, että kukka paleltui pakkasessa. Ihmisen ja luonnon välinen luonnollinen vuorovaikutus ja ymmärrys ovat muuttuneet.

Työnohjauksen tavoitteena mainitaan useissa eri yhteyksissä uusien näkökulmien avaaminen omaan työhön sekä työssä onnistuminen ja jaksaminen. Puutarhaterapia tulee mielestäni luontevasti avuksi näiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Lisäksi puutarhaterapia voi olla oivallinen tapa harjoitella ajan hallintaa ja rajaamista. Lähtökohtaisena oletuksena minulla on se, että puutarhaterapia on, kiivastahtisen työn ja jatkuvien muutostilanteiden aikana, hyvä tapa pysähtyä tutkimaan omaa työtä ja kehittyä omassa ammatissa.

Lukuisissa tutkimuksissa on todettu puutarhaympäristön suotuisat vaikutukset; esimerkiksi stressioireet vähenevät, tarkkaavaisuus paranee ja sairauksista toipuminen nopeutuu. Myös fyysinen hyvinvointi kohenee monella tavalla. Lisäksi kasvit puhdistavat ilman epäpuhtauksia, vähentävät melua ja lisäävät ilmankosteutta. Kasvien vaikutuksiin liittyvä tutkimustyö on ollut viimeisten vuosien aikana erittäin vilkasta. Eko- ja ympäristöpsykologi Kirsi Salonen tuo esille viheraltistuksen positiivisen merkityksen psyykkiseen hyvinvointiin. Salosen esille nostama sana ”viheraltistus” kuvaa paremmin käsitystäni kaikesta siitä mitä vihreä luonto voi meille tarjota. Viheraltistuksen määrän ja laadun jokainen määrittää itselleen sopivaksi. Yhdelle se on pieni ketunleipä puutarhan nurkassa, kun taas toiselle se voi olla vuosien täyttymys ”kukkamatka Madeiralle”. Etsin voimaannuttavaa ”viheraltistusta” ratkaisu- ja voimavarakeskeisen työnohjauksen maailmassa! Tarkoituksena on ideoida työnohjauksen toimintamuuotoja puutarhaterapian viitekehityksessä. Tekstissä kuljetan samalla kudelman tavoin omaa kasvu-tarinaa. Oman tarinan erotan muusta tekstistä kirjatun sen kursiivilla. Oma puutarha on selkeästi tärkeä lähtökohta. Minulla on vahva oma kokemus siitä, että puutarha hoitaa minua.

## TYÖNOHJAUKSEN JA VIHERALTISTUKSEN KÖYNNÖKSEN KASVATUS

Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen. (Suomen Työnohjaajat ry.) Punkasen (2012, 7) mukaan työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun avulla. Työnohjaus sisältää merkittäviä mahdollisuuksia erityisesti silloin, kun sitä kehitetään arkityön ammatillisen reflektoinnin suunnassa. Reflektiolla tarkoitetaan prosessia, jossa työntekijät pysähtyvät, ulkopuolisen ammattilaisen ohjauksessa, pohtimaan toimintaansa, sen lähtökohtia, tavoitteita ja seurauksia. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2012, 17.) Työnohjaus on käsitteenä laaja ja monimuotoinen. Työnohjaajan eettiset periaatteet sisältävät työnohjaajan suhteen tilaajaan, ohjattavaan ja itseensä sekä arvioinnin. (Suomen Työnohjaajat ry.) Ratkaisukeskeisyys pyrkii ratkaisuihin, tavoitteiden ja päämäärien löytämiseen. Tulevaisuuteen suuntautuminen, toiveikkuuden ja voimavarojen etsiminen ja tukeminen kuuluvat olennaisesti tähän ajattelu-tapaan. Edistyminen tapahtuu pienin askelin kohti muutostoitetta. Arvostus ja kunnioittaminen kuuluvat ratkaisukeskeiseen vuorovaikutukseen. Myös leikki ja huumori ovat sallittuja toimintatapoja. (Katajainen, Lipponen & Litovaara 2012, 13–15.)

Kotimaisesta kirjallisuudesta löytyy mainintoja terapeuttisesta puutarhatoiminnasta. Liikuntavammaisten, kehitysvammaisten, mielenterveyskuntoutujien, ikääntyvien ja vankien toimintaa on toteutettu hyvin arkilähtöisesti puutarhaterapeuttisesta näkökulmasta. Voi olla, että aikaisempina vuosina terapeuttinen toiminta on ollut toissijaista. Ensisijaisena tarkoituksena on ollutkin viljely ravinnon saantia varten. Kirjallisuudessa esitetyissä kuvauksissa käy ilmi, että kaikki ovat osallistuneet puutarhatoimintaan omien voimavarojen ja mahdollisuuksien mukaan. Vuosien saatossa näkökulmat ja määrittelyt ovat muuttuneet, vaikkakin yhteistä on koko ajan ollut luontoelementin tarjoamat mahdollisuudet. Kylén ja Heikkinen (2011, 186) toteavat, että myöhemmin siirtolapuutarhatoiminta on tarjonnut mahdollisuuden toiminnalliseen ja terveelliseen tekemiseen maalta kaupunkiin muuttaneille perheille.

Kaupunkilaisten saama ”viheralistus” vaikuttaa psyykkiseen hyvinvointiin, kun viheralueita käytetään yli viisi tuntia kuukaudessa tai kun kaupungin ulkopuolisilla luontokohteilla vierailaan 2–3 kertaa kuukaudessa. (Tyrväinen, Silvennoinen, Korpela & Ylen 2007.) Samoin Salonen (2010, 59) toteaa, että

luonnossa vietetyllä ajalla on vaikuttavuuden ja havaintojen tunnistamisen kannalta suuri merkitys. Kielteiset tuntemukset vähenevät vasta, kun viheral-  
tistusta on yli kuusi käyntiä kuukaudessa luontoalueilla.

Viheral-  
tistuksen määrittelemisen vaikeus on kompastuskivi. Salosen (2010, 21) mukaan Pollan (2002) tarjoaa pohdintaan erään näkemyksen: Luonto ei ole vain `siellä ulkona`, vaan se on myös `täällä sisällä`. Omena ja peruna, puutarha ja keittiö ovat luontoa, samoin kuin ihmisaivot, johon heijastuu tulppaanin kauneus tai kannabiskukan savun vaikutus. Veikkaisin, että kun alamme nähdä tällaiset paikat yhtä itsestään selvästi luontoon kuuluvina kuin nyt näemme villin luonnon, ymmärrämme paljon nykyistä paremmin omaa paikkaamme luonnossa.

Suomessa toimii Green Care Finland ry, jonka tehtävä on edistää luonto-, eläin- ja maatila-avusteisten menetelmien käyttöönottoa hyvinvointi- ja terveyspalveluiden yhteydessä. Hyvinvointia ja terveyttä lisäävät vaikutukset syntyvät luonnon elvyttävyyden, osallisuuden ja kokemuksellisuuden avulla. Green Care kattaa monia menetelmiä, joita käytetään ammatillisesti, tavoitteellisesti ja vastuullisesti. (Green Care Finland ry 2014.) Green Care -toiminnalle on hyväksytty eettiset ohjeet vuosikokouksessa Tampereella 13.4.2012.

*Köynnökset kiertyvät tai tarttuvat yleensä itse tukeen. Osa köynnöksistä on kuitenkin syytä sitoa tukeen, esimerkiksi puun runkoon tai seinään tai harvaan aitaan. Avomaalla köynnökset saattavat tarvita suojaa talvehtimisen ajaksi. Köynnöksen voi peittää harsoilla tai säkkikankaalla tai köynnöksen voi laskea maahan lumihangen suojaan.*

Edellä kuvatun kaltainen ajatusmaailma sopii mielikuvana mielestäni hyvin työnohjauksen ja viheral-  
tistuksen yhteen nivomiseen. Yleensä ihmiset saavat työhön tarvitsemansa tuen omatoimisesti lähiympäristöstään. Osa ihmisistä kuitenkin tarvitsee esimerkiksi työnohjauksen ja viheral-  
tistuksen kaltaista tukea työelämässä. Joskus työnohjausta tarvitaan akuutissa tilanteessa tai toisaalta työnohjaus voi olla pitkäkestoinen tuki haasteelliselle työlle. On työelämän tilanteita, joissa on hyvä antaa pölyn laskeutua – samoin kuin köynnös voi laskeutua lumihangen suojaan. Työnohjauksen ja Green Care -toiminnalle asetetut eettiset periaatteet asettuvat mielestäni luontevasti, köynnöksen kasvutapaa muistuttaen rinnakkain.

## TYÖNOHJAUKSEN JA VIHERALTISTUKSEN KÖYNNÖKSELLE KASVUALUSTA

Työnohjauksen pääasiallinen menetelmä on aina keskustelu, dialoginen vuorovaikutus (Punkanen 2012, 63). Työnohjauksen tavoitteena on, että ohjattavat puhuvat nimenomaan tämänhetkisistä kokemuksistaan eivätkä toista totunnaisia ajatuksiaan (Alhanen ym. 2011, 65). On mielenkiintoista, että tämänhetkisyyden todellisuus on luontaista myös viherympäristössä. On monia kukintoja, jotka kukkivat vain pienen hetken tai jopa yhden yön ja kuihtuvat pois. Yhteistä työnohjauksen ja viheraltistuksen köynnökselle on tämänhetkisyyden tunnustaminen. Alhanen ja muut ovat todenneet, että työnohjaajan tulee olla ammatillisen pohdinnan ammattilainen. (Alhanen ym. 2011, 16.) Samalla tavalla oman asiantuntemusalan ammattitaidon vaatimusta painotetaan Green Care -palveluntuottajilta. Lisäksi yhdistävänä tekijänä on se, että sekä työnohjaus että Green Care -toiminta ovat aina tavoitteellista työskentelyä.

Green Care Finland ry:n puheenjohtaja ja työnohjaaja Tuomo Salovuoren (2014) mukaan työnohjaukseen liittyen on melko vähän Green Care -kehittelyjä. Luontoympäristössä virkistys ja asioiden työstäminen voivat käydä käsi kädessä. Luonnon tarjoama avoin tila mahdollistaa usein sellaisten asioiden kohtaamisen, joita ei tavallisissa keskustelutilanteissa tule käsitellyksi. Pehmeän lumoutumisen termillä tarkoitetaan juuri luontoympäristössä tapahtuvaa elämäkysymysten punnitsemista. (Salovuori 2014.)

Toiminnallisten menetelmien ensisijainen tarkoitus on aina palvella työnohjaukseen osallistuvien työhön ja työrooliin kohdistuvaa oppimista. Alhanen ja muut varoittavat siitä, että toiminnallisista menetelmistä ei saa tulla itsetarkoituksellisia ”viihdenumeroita”, elämyshakuisia tunnekokeiluja eikä työnohjaajan henkilökohtaisen innostuksen ruokkimia harjoituksia. (Alhanen ym. 2011, 112.) Punkasen (2012, 63) mukaan toiminnalliset menetelmät ovat yksi tapa työstää työhön liittyviä kysymyksiä luovasti, jolloin liiallinen kontrolli jää tilanteista pois. Toiminnallisten menetelmien avulla ohjattavassa herätetään ajatus- ja tunneprosesseja, joiden avulla on mahdollista löytää uusia näkökulmia itseensä, työhönsä ja ihmissuhteisiin.

Työnohjauksen ja viheraltistuksen köynnös vaatii hyvämultaisen kasvualustan. Tämän köynnöksen kasvualusta edellyttää ammatillista työtettä työnohjauksen ja viheraltistuksen maailmassa, tavoitteellista työskentelyä, tämänhetkisyyttä, pehmeää lumoutumista ja toiminnallisten menetelmien hallitsemista.

## VIHERALTISTUKSEN JA TYÖNOHJAUKSEN KÖYNNÖKSEN KUKKASET

Työnohjausprosessissa herää ajatuksia ja tunteita tarkasteltavaksi ja tutkittavaksi. Tunteita ja ajatuksia voi työstää maalaamalla, piirtämällä, liikkumalla ja tanssimalla. Voiko tunteita ja ajatuksia herätellä taimia kasvattamalla tai pysähtymällä aarteiden luo? Minkälaisia ajatuksia/tunteita herää tarinoita kirjoittamalla? Mitä tapahtuu, kun istuu mielipaikassa? Olisiko mahdollista voimaantua ja saada lisäarvoa työn uudelleen tarkastelua varten näkökulmaa vaihtamalla, esimerkiksi osallistumalla kukkaprojektiin?

## SIEMENESTÄ TAIMEKSI

Viheraltistuksen maailmaan voi saada kosketuksen myös kuvien avulla. Taimikasvatusta varten tutustuin erilaisiin taimiin siemenluettelon kuvia selailemalla. Samalla, kun etsin juuri tällä hetkellä minulle sopivia siemeniä, mieleeni palautui Pradon (2006, 66) toteamus elämän kahdeksannesta seitsenvuotiskaudesta, jolloin elämälle on löydettävä rauhallisempi rytmi, koska fyysinen keho ei enää siedä aikaisempaa kiihkeää elämänrytmiä. Tässä vaiheessa ihmisestä kehittyy parhaimmillaan neuvonantaja, jonka luokse nuoremmat tulevat pulmatilanteissa. Mielenkiintoista, että kiinnostuin minulle hyvin vieraasta toimintatavasta, taimikasvatuksesta. Ehkä iällä on merkitystä. Mietin muutaman tarkennetun kysymyksen, jotka auttavat minua hankkimaan oikeanlaisia siemeniä taimikasvatusta varten. Minkälaisia taimia haluan kasvattaa? Minkälainen taimikasvatus sopii tähän elämäntilanteeseen? Mitä valittu siemen/taimi kertoo minusta? Mitä valittu siemen/taimi kertoo työtilanteesta?

*Kokeilen tomaatin kasvatusta. Kaipaan pihaani jotakin kirkasta punaista. Kypsän tomaatin tuoksu on voimakas hajumuisto lapsuudesta. Tomaatin lähelle istutan kasvamaan basilikan. Työnohjauksen näkökulmasta juuri tomaatin valinta taimikasvatukseen tänä vuonna minulle on hyvä valinta. Tomaatit opettavat minulle tärkeitä asioita, esimerkiksi malttia. Pitkä taimikasvatusaika on tällaiselle kiivastahtisen työn keskellä elävälle ihmiselle oiva opettaja.*

*Tomaatilla on vaatimuksia kasvuolojen suhteen, joten hoidan tomaatin taimia melko huolellisesti: valo riittävästi, välillä viileyttä ja välillä lämpöä. Tomaatin taimet neuvovat minulle oman hoivan tärkeyttä. Ilman vettä*

*taimet helposti nuukahtavat. Se on minulle muistutus, kun en itse muista juoda vettä tarpeeksi päivän aikana. Ihan rehellisesti on todettava, että muutama taimi on kuollut kuivuuteen. En ota kuitenkaan taimikasvatusta ankarana rasitteena, vaan elämän eliksiiriä lisäävänä toimintana. Taimet kuolivat – ne kompostoituvat mullaksi ja auttavat toisia taimia kasvamaan entistä ehommaksi. Tässä kohtaa vaihdoin vähän näkökulmaa!*

## TARINAT

Viheraltistuksen mahdollisuudet tarinoiden ja kertomusten maailmassa ovat valtavat. Oma henkilökohtaista kasvutarinaa kirjoitan kotipihan pihlajaa katsellen.

*Pyhä puu Pihlaja on minulle merkityksellinen puu. Se on istutettu tontillemme ensimmäisenä puuna. Ajatuksena oli istuttaa kukkiva ja marjoja tuottava puu tontille. Se on huolipuu – se tarkoittaa sitä, että töistä tullessa voin ripustaa kaikki työhuolet pyhän puun oksalle odottamaan. Puu on istutettu kasvamaan pihan sisäänkäynnin pientareen puolelle eli mahdollisimman etäälle kotiovesta. En kannan työhuolia kotiin, vaan pihlaja vartioi niitä vapaiden ja lomien ajan. Pihlaja kasvaa uljasrunkoisena nopeasti pituutta. Olen seurannut puun kasvua vuodesta 2005 asti. Välillä unohdan puun istuttamisen yhteydessä ajatellun merkityksen huolipuusta. Usein huolipuun merkityksen unohdan kiireisenä ja stressaantuneena. Virkistäytyneenä katselen puuta arvostaen ja ihailen. Viisas pihlaja puhuisi minulle kannustavia ja voimaannuttavia sanoja, jos osaisi puhua. Sateella ja tuulella puun viesti voi olla vähän erilainen kuin tyynellä ja aurinkoisella säällä. Syksyllä pihlaja ilahduttaa kauniilla, punaisilla marjatertuilla, kun taas kesäkuun alkupuolella siihen puhkeaa tuoksuvat kukinnot.*

*Mitä viisasta pihlaja nyt sanoisi minulle? Ehkäpä sitä en ole tullut ennen ajatelleeksi, että pihlaja tarvitsee iän myötä enemmän valoa! Pihlajan kasvun vaatimus on sellaista nerokkuutta, jota minunkin olisi syytä oppia enemmän iän myötä – enemmän valoa ja aurinkoa! Pihlajalla on muutoinkin älykäs elämisen rytmi: lepokausi ja kasvukausi vaihtelevat. Pihlaja tuntuu kuiskivan voimauttavaa viestiä ... ”Ota juuristasi voimaa ja levitä se lehtiin, siksihän puun juuret vahvoiksi tehtiin!”*

## KUKKAPROJEKTI

Vihertistutus voi toteutua hyvin erilaisissa konteksteissa. Se voi olla pieni käpy kämmenellä, viimeiseen asti hiottu morsiuskimppe tai jotakin muuta. Sain vihertistuksesta erikoisen kokemuksen, kun osallistuin floristihortonomi Jouni Seppäsen työskentelyyn assistentin roolissa. Morsiuskimpun työstäminen kesti reilun vuorokauden. Koen, että sain olla etuoikeutetussa asemassa Seppäsen avustajana. Shanghaissa kukkasidonnain maailmanmestaruuskilpailuissa vuonna 2010 Seppäsen morsiuskimppe valittiin maailman kauneimmaksi. Seppänen (2014) toteaa, että hän ei halua kilpailla kukkien halpatuonnin kanssa. Hän perustelee valintaansa sillä, että hän ei tuota kukkia maista, joissa ympäristölainsäädäntö ei ole riittävä tai se on kehittymätön. Hän kieltäytyy hankkimasta kukkia, joiden tuotantomaan myrky- ja työlainsäädäntö ei vastaa hänen omia arvojaan. Ikävänä esimerkkinä hän kertoo ruusujen kasvattamisesta halpatuontia varten. Valtava joukko naisia laitetaan pellolle keräämään piikkisiä ruusuja ja miehet toimivat johtajina. Naiset eivät saa käyttää rukkasia, koska se hidastaa ruusujen poimimista. Kylmärekka odottaa kiireisenä pellon laidalla. Naisten kuukausipalkka on alle 50 euroa.

Toiminko eettisesti kestäväällä pohjalla, jos osallistun kukkaprojektiin, jossa käytetään ulkomailta lentokoneella kerosiinin voimalla tuotuja kukkia? Ajatukseeni siitä, että toimin ”epävihreästi”, mietityttää kovasti. Eettinen ja ekologinen taso kukkaprojekteissa ei ole vielä rakentunut mielessäni selkeäksi.

Salovuoren (2012, 81) mukaan voimaantumisen kokemus Green Care -toiminnassa alkaa terveyttä tukevassa ympäristössä. Voimaantuminen edellyttää hyviä ohjaustaitoja, ohjaussuhdetta ja yksilöllistä työskentelyä. Osallisuuden ja onnistumisen kokemuksen seurauksena muodostuu toiminnallinen identiteetti.

Oman kokemukseni mukaan kukkaprojektissa, jossa toimin hortonomin ohjaamana assistenttina sekä ”työnohjaajaoppilaana”, voin hyvin allekirjoittaa Salovuoren teoreettisen mallin toiminnallisen identiteetin kehittymisestä ja voimaantumisesta Green Care -toiminnassa. Jo se, että työympäristössä oli satoja orkideoja, perunanarsisseja, tulilatvoja ym., sai oman olon tuntumaan vahvalta ja terveeltä. Seppänen aloitti työskentelyn mielen virittämistä morsiuskimpun rakentamista varten. Hän käytti paljon aikaa fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen ympäristön valmisteleamiseen. Käytännössä se tarkoitti työskentelypaikkojen tutkimista ja asettelemista, yhteistä päivällistä ja keskustelua työskentelyn tarkoituksesta. Yksilöllisestä ohjaussuhteesta sain valtavan voimaannuttavan kokemuksen. Floristihortonomi Seppäsen taito ottaa minut ”työpariksi” ja osalliseksi merkittävään projektiin sai minut tuntemaan onnis-



tumisen ja ilon kokemuksen. Minulla oli myös tilaisuus nähdä, kun hääpari sai morsiuskimpun nähtäväksi. Kaikilta tuli kyyneleet.

Seppänen (2014) tuo kukkaprojektin aikana esille laajan asiantuntemuksensa kukkien maailmasta. Hän ei myöskään päästä työskentelyssä työparia helpolla, vaan velvoittaa pohtimaan kasvimaailman kokonaisuuksia laaja-alaisesti. Hänen tavoitteena on lisätä yhä enemmän ymmärrystä kasvimaailmasta ja oppia ”lukemaan” kasveja. Opin hänen kanssaan työskennellessä mm. sen, että kukatkin stressaantuvat ja silloin kukan elämän laatu heikkenee sekä elinikä lyhenee. Hän muistuttaa, että kukat eivät kuki hyvän olon tunteesta, vaan siksi, että kukat varmistavat suvun jatkumisen ja lisääntymisen. Seppänen toteaa, että kukat kukkivat ääriolosuhteiden jälkeen tai sitä ennen. Kasvit eivät voi koskaan olla varmoja seuraavasta kasvukaudesta. Luonnossa kaikki on oikein ja kaikki tapahtuu oikeassa järjestyksessä, hän muistuttaa. Seppänen (2014) ei ainoastaan työskentele yksittäisen kukan tai morsiuskimpun kanssa, vaan hän pohtii luonnon kiertokulun merkitystä kasvilajien kehittymiselle. Viisas kukka valmistautuu kuolemaan karistamalla lehtensä ja kuivattamalla kukkansa. Kukkaprojektin aikana keskustelu eteni hyvin syvälliseksi. Johanna ja Juha Tanskan (2013, 7) esille tuoma hengellinen näkemys puutarhatyöhön konkretisoituu mielessäni.

*Puutarha on toimiemme, hyödyntämisen, tunteiden ja ajatuksen kohde. Sen lisäksi kosketus luontoympäristöön merkitsee syvää osallisuutta elämään. Puutarhan vertauskuvallinen kieli avautuu silloin, kun malttaa opetella viipymään aistit avoinna niin levossa kuin työssä luonnon keskellä. Samalla liikkeelle lähtee hiljalleen hyvää tekevä muutos (Tanska 2013, 7).*

## AARTEET

Puutarha tarjoaa mahdollisuuden etsiä ja löytää monenlaisia luonnon elementtejä, aarteita: kiviä, oksia, käpyjä, multaa, savea, kukkia, eläimiä, sammalta. Työnohjauksessa puutarhan aarteita voi hyödyntää symbolityöskentelyn tavoin. Symbolia voi käyttää aivan istunnon alussa helpottamaan asettumista ohjaustilanteeseen. Symbolityöskentely voi auttaa avaamaan lukkiutuneita ajatusratoja ja saattaa tarjota uusia näkökulmia. (Alhanen ym. 2011, 115.) Omaa harjoitusta varten työstin muutaman kysymyksen: *Mikä aarre puutarhassa kuvaa Sinun ammatillista kasvamista juuri nyt, tässä hetkessä? Mitä ilahduttavaa aarre Sinulle sanoisi, jos se olisi ikiviisas?*

Aarreretki omaan puutarhaan oli hupaisa kokemus. Tuskin koskaan aiemmin olin katsellut omaa puutarhaa erityisten aarresilmälasiensa kautta. Yksittäi-

sen aarteiden etsiminen tuntui haastavalta, kunnes kohtasin sammakon. Siinä se kurnutti vastapäätä ja olin heti vakuuttunut, että jotakin kerrottavaa Saku Sammakolla oli työnohjaajaksi kasvamisessa.

Saku nauttii auringon noususta ja kaiketi puntaroi tärkeitä omia asioitaan. Saku on asettunut mukavasti karikkeen päälle, vaikka alla on monta metriä jo osittain maatuneita havunneulasia, puolukan varpuja, koivun lehtiä. Kaikki palaset ovat asettuneet vuosien saatossa omille paikoilleen hyvään järjestykseen ja Sakun on siinä kiva olla. Hän opettaa minulle läsnä olemisen taitoa. Olen siinä hetkessä nyt, että tavoittelen tällaista läsnä olemisen ja tyyneyden tilaa. Tämä kyseinen sammakko on selvästi onnistunut tekemään Åsa Nilssonin harjoituksen mielenrauhasta.

Minun on syytä yhä edelleen harjoitella sitä, että en joudu liikaa tunteiden vietäväksi. Siispä harjoituksen alla on teema ”mitä enemmän kuvailevia ajatuksia sitä vähemmän arvottavia ja tuomitsevia ajatuksia”. Olen ymmärtänyt kaipuuni hiljaisuuden ja yksityisyyden äärelle Saku Sammakon tavoin. Arjessa olen koko ajan hyvin erilaisten ja eri-ikäisten ihmisten kanssa vuorovaikutuksessa. Tasapainottamaan tarvitsen vapaa-ajalla paljon rauhaa ja levollisuutta. Jos Saku Sammakko olisi Ikiviisas, niin hän ilahduttaisi minua huumorilla, ”kvaak – kvaak”. Saku kannustaisi minua muistamaan huumorin arjen voimavarana.

## MIELIPAIKKA

Salosen (2010, 86) kehittämä luontointerventio, mielipaikkaharjoitus sopii esimerkiksi työssä väsyneelle. Mielipaikka on yksinkertaisesti oma hyvä paikka, jossa tuntuu hyvältä. Parasta on, jos mielipaikassa voi käydä päivittäin vaikkapa vain hetken. Mielipaikkaan voi palata mielikuvien kautta rentoutusharjoituksissa, meditaatiossa ja muuten vain vaikka kesken kiireisen päivän.

Työnohjauksen näkökulmasta mielipaikka toimii elpymisen ja voimaantumisen mahdollisuutena. Minulle se on hetki, jolloin voin käydä sisäistä keskustelua ammatti-identiteettiin liittyvien kysymysten äärellä. Mielipaikassa saan riittävästi etäisyyttä arjesta ja pystyn tutkimaan omaa kasvutarinaani vähän kauempaa. Tärkeä oivallus on se, että kasvaminen tapahtuu hitaasti edeten. Se on helppo hyväksyä mielipaikassa, kun katselee vanhojen puiden ja paksun sammaleen kasvutarinaa. Kuitenkin toinen puoli päättää muistuttaa elämän realismista ja kannustaa etenemään kurillisesti, sovitussa aikataulussa. Olen löytämässä kultaisen keskitien. Vanha havupuu on suojana, turvana sellän takana. Voin nojata siihen silloin, kun tuntuu siltä. Auringon valo ja lämpö huokuu puiden lomasta. Kuulen metsän ääniä: tuuli, linnun laulu, oravan tep-

sutus lähipuussa. Haistan havupuun tuoksun. Lähellä on tehty metsätöitä, joten havupuun tuoksuun sekoittuu moottorisahan bensan haju. Näen metsän kaarevat muodot, en näe suoraa viivoja. Puiden rungot ovat hyvin yksilöllisiä ja erilaisia. Tunnen pehmeään sammaleen takapuolen alla. Se on ollut siinä kauan. Maistan ketunleipiä, niiden suolaisen maun.

Salosen (2010, 93) mukaan mielikuvakokemusta voidaan lisätä ja vahvistaa luontokuvien avulla. Kuvat toimivat ikään kuin ankkureina, jotka palauttavat kokemuksen mielipaikkaan. Mielipaikka on minulle erittäin tärkeä. Pyysin taiteilija Liisa Kuusela tekemään siitä maalauksen, jotta voin vahvistaa mielipaikan merkitystä kuvan avulla. Kannan maalausta mukana työssä, joten pystyn palaamaan mielipaikkaan silloin, kun sitä tarvitsen.

## TYÖNOHJAUKSEN JA VIHERTISTUKSEN KÖYNNÖKSEN KASVU OSAKSI PUUTARHAA

Vihreä hoiva hoitaa mieltä ja sydäntä. Luonnollisesti jokaisella on oma kokemus vihertistuksen voimaannuttavasta vaikutuksesta. Ihmiset ovat erilaisia ja kaikilla on juuri oikea tapa elpyä ja rauhoittua vihertistuksen voimasta. Luonto tarjoaa yksilöllisen mahdollisuuden olemiseen, kannon potkimiseen, kävelemiseen tai juoksemiseen oman valinnan mukaan. Luonto on lepopaikka. Työnohjauksen ja vihertistuksen köynnös on lisännyt ymmärrystäni siitä, että olemme osa suurta kokonaisuutta. Olen saanut omakohtaisten vihertistusharjoitusten myötä kokemuksen spiritualiteetin vahvistumisesta. Minulle se tarkoittaa hyvin luontevaa yhteyden tunnetta elämäntietokulun kanssa. Olen tullut vaikuttuneeksi luonnon valtavasta voimasta ja siitä, että maailmankaikkeus pyörii aina myötäpäivään! Vihertistuksen lisäämisellä omaan elämään on ollut hyvin voimaannuttava ja hoitava vaikutus. On löytynyt riittävän hyvä tasapaino työn ja levon kesken. Tärkeät oivallukset eivät ole suuren suuria ja mahtipontisia, mutta sitäkin merkityksellisempiä oman hyvinvoinnin kannalta. Uusien näkökulmien avautuminen ja oivallukset ovat tulleet mahdollisiksi toiminnallisten menetelmien ansiosta. Minulle jää tunne siitä, että vihertistuksen ja työnohjauksen merkitykselliset piirteet kiteytyvät tämänhetkisyteen ja pysähtymiseen. Siihen liittyy myös yllätyksellisyyttä. Viherympäristöstä ei voi koskaan olla varma: valo, sää, liike, tuoksu. Uskon siihen, että omat kokemukset vihertistuksen suotuisista vaikutuksista ja pehmeästä lumoutumisesta ovat joka kerta, yhä uudelleen, työnohjaajan työetu!

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Green Care Finland ry. <http://www.gcfinland.fi/>, Viitattu 29.3.2014.

Katajainen, A., Lipponen, K & Litovaara, A. 2012. Voimaa! Oman tarinan mahdollisuudet. Helsinki: Duodecim.

Kylén, A. & Heikkinen, J. 2011. Mieli maasta puutarhaterapeuttisen työskentelyn keinoin. Teoksessa Mieli maasta. Masentuneen nuoren kohtaaminen ja tukeminen. Toim. A-L Lämsä, 184–207 Jyväskylä: PS-kustannus.

Prado, M. 2006. LogoArt–taiteen avulla kohti tarkoitusta. Kuusamo: Koillismaan kirjapaino.

Punkanen, T. 2012. Työnohjaus muutoksen moottorina. Mämmälä: Solver.

Salonen, K. 2010. Mielen luonto. Eko- ja ympäristöpsykologian näkökulma. Helsinki: Green Spot.

Salovuori, T. 2009. Vihreyden keskellä. Levon ja virkistyneen puutarhat. Helsinki: Kirjapaja.

Salovuori, T. 2012. Terveyttä puutarhasta - voimaantuminen green care -puutarhatoiminnan ohjauksessa. Pro gradu tutkielma. Aikuiskasvatus. Kasvatustieteen laitos. Turun yliopisto. [https://www.academia.edu/5085712/Terveytt%C3%A4\\_puutarhasta\\_-\\_voimaantuminen\\_green\\_care\\_-\\_puutarhatoiminnan\\_ohjauksessa](https://www.academia.edu/5085712/Terveytt%C3%A4_puutarhasta_-_voimaantuminen_green_care_-_puutarhatoiminnan_ohjauksessa). Viitattu 23.3.2015

Salovuori, T. 2014. Projektipäällikkö. Vihreä veräjä - hanke. Sininauhaliitto. Haastattelu 28.3.2014.

Salovuori, T. 2014. Luonto kuntoutumisen tukena. Tampere: Mediapinta.

Seppänen, J. 2014. Floristihortonomi. Runeberginkukka Dan Ward. Haastattelu 8.3.2014.

Suomen Työnohjaajat ry.. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/>, viitattu 26.2.2014

Tanska, J & J. 2013. Alussa oli puutarha. Viisaus kasvaa maasta. Helsinki: Kirjapaja.

Tyrväinen, L., Silvennoinen, H., Korpela, K. & Ylen, M. 2007. Luonnon hyvinvointivaikutusten taloudellinen merkitys. Viitattu 23.3.2015. [Http://www.sitra.fi/julkaisu/2013/luonnon-hyvinvointivaikutusten-taloudellinen-merkitys](http://www.sitra.fi/julkaisu/2013/luonnon-hyvinvointivaikutusten-taloudellinen-merkitys).

# IKIVIISAS: METSÄLUONTO KASVUPROSESSIN OHJAAJANA

Kirsi Eräpuro

## JOHDANTO

Voimavarakeskeisen työnohjaajakoulutuksen lopputyön aihetta miettiessäni mielessäni risteili monenlaisia mielenkiintoisia vaihtoehtoja. Minua kiinnostivat mm. vuorovaikutusosaaminen, näkökulman vaihtamisen taito, filosofiset kysymykset sekä luonto ja sen vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Pohdin sitä, miten näitä aiheita voisi hyödyntää työnohjauksessa. Omakohtaisten kokemusten myötä luontoaihe ja erityisesti ympäristöpsykologia alkoivat vetää entistä enemmän puoleensa. Työnohjaajakoulutus ja ratkaisukeskeisen ajattelutavan omaksuminen olivat avanneet minulle aivan uuden maailman ja mahdollistaneet identiteettini uudelleen rakentumisen työnohjaajaksi kasvaessani. Tämä henkinen kasvu oli ollut minulle niin merkittävä ja voimaannuttava kokemus, että päätin lopulta uskaltaa seurata intuitiotani ja tehdä lopputyöni työohjaajaopiskelijan kasvutarinasta, jossa metsäluonto ja narratiivisuus ovat vahvasti mukana.

Omakohtaisten kokemusteni tueksi löysin paljon luontoon ja ihmisten hyvinvointiin liittyvää tutkimus- ja muuta aineistoa mm. ympäristöpsykologian ja ekopsykologian aloilta. Tein lopputyöprosessini aikana useita kävelyretkiä lähimetsääni ja valokuvasin retkilläni erilaisia luontokohteita intuitiioni ohjaamana. Ymmärsin metsäretkilläni sen, ettei minun tarvitse tieteellisesti todistaa luonnon merkitystä ja hyvää tekevää vaikutusta ihmiselle, sillä se on ikaikainen viisaus. Siitä syntyi myös ajatus lopputyöni nimeksi: Ikiviisas. Tätä Ikiviisautta voimme hyödyntää myös työnohjauksessa ammatillisen kasvun ja kehittymisen tukena.

## YMPÄRISTÖPSYKOLOGIA

Ympäristöpsykologia on psykologian ala, joka tutkii ihmisen ja hänen fyysisen ja sosiaalisen ympäristönsä suhdetta. Se on monitieteellinen ala, joka on saanut vaikutteita muun muassa havaintopsykologian, sosiaalipsykologian, antropologian sekä ympäristösuunnittelun aloilta. Ympäristöpsykologian yhtenä tavoitteena on tuottaa ympäristösuunnittelun käyttöön sellaista tietoa, joka edistää ihmisläheisempien ympäristöjen aikaansaamista. (Aura, Horelli & Korpela 1997, 11–15.) Ympäristöpsykologisten tutkimusten taustalla on ajatus, että ihmisen olemassaolo todentuu kolmessa perusmuodossa: kehollisuutena,

tajunnallisuutena ja suhteina todellisuuteen eli situationaalisuutena. Ihminen tulee olemassa olevaksi ympäristönsä ehdoilla, sillä ihmisen kehollisuus ja tajunta edellyttävät ympäristöä. Näiden kolmen olemassaolon perusmuodon tasapaino määrittää ihmisen hyvinvoinnin. (Aura ym. 1997, 18.) Ympäristöllä on näin ollen suuri psykologinen merkitys yksilölle (Mts. 54).

Ympäristöpsykologisissa tutkimuksissa on tarkasteltu luonnon elvyttävää vaikutusta pääasiassa kahdella tavalla: tarkkaavaisuuden elpymisenä ja elpymisenä stressaantumisen jälkeen (Mts.100). **Elpyminen** on kokemus, johon liittyy sekä fysiologisia että psykologisia muutoksia. Se voidaan nähdä osana psyykkisen itsesäätelyn ja stressin säätelyn ilmiötä. (Stenius 2006, 3; Korpela 1995.) Psykofysiologisen stressistä elpymisen teorian mukaan ihmisen ensireaktio ympäristöön on tunteenomainen ja erityisesti luontoympäristön havaitsemisesta seuraa stressitilanteiden jälkeen hyvinkin nopeasti elvyttäviä kokemuksia. Luontomaiseman katselemisen on todettu saavan aikaan muutoksia aivojen, sydämen ja lihasten toiminnassa stressaantuneella ihmisellä jo alle seitsemässä minuutissa. (Stenius 2006, 4.) Yhdysvalloissa 1970-luvulla tehdyn tutkimuksen tulosten perusteella elvyttävälle kokemuksille oli tyypillistä neljä seikkaa: paikassa syntyvä lumoutuminen, arkipäivästä irtautuminen, paikan tai maiseman ulottuvaisuuden ja yhtenäisyyden tuntu sekä ympäristön sopivuus itselle. (Aura ym. 1997,101.)

Ympäristöpsykologiassa **mielipaikka** tarkoittaa arkiympäristön paikkaa, joka on erityisen tärkeä, mieluisa tai arvokas itselle. Mielipaikkaan mennään usein kielteisen olotilan vallitessa, esimerkiksi uhkaaviksi koettujen tilanteiden ja pettymysten jälkeen. Näissä tilanteissa mielipaikassa rauhoitutaan, rentoudutaan ja olo koetaan taas turvalliseksi. Kun mielipaikkaan mennään neutraalin tai hyvän olotilan vallitessa, myönteiset tunteet säilyvät tai jopa vahvistuvat. (Stenius 2006, 2; Korpela 1992 ja 2003; Korpela & Ylen 2006.) Useimmiten ihmiset kokevat miellyttäväksi sellaisen ympäristön, jossa on jäsenytyneisyyttä, monimuotoisuutta, salaperäisyyttä, luettavuutta, pyöreitä muotoja, vihreää kasvillisuutta ja vettä (Salonen 2010, 31; Kaplan & Kaplan 1989).

Metlan ja Tampereen yliopiston vuosina 2005–2007 tekemässä tutkimusprojektissa eräs mielenkiintoinen havainto oli työhön ja opiskeluun liittyvän viherkokemuksen vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Positiiviset tuntemukset lisääntyivät, kun työ- tai opiskelumatkasta yli puolet kulki puistojen, taajamametsien tai muiden viheralueiden kautta. Vastaavasti viikoittainen työhön tai opiskeluun liittyvä viheralueiden käyttö lisäsi positiivisia ja vähensi negatiivisia tuntemuksia. **Tämän perusteella voidaan päätellä, että viheralueiden käyttö ja luonnossa liikkuminen vaikuttavat epäsuorasti työn tuottavuuteen ja laatuun lisäämällä psyykkistä hyvinvointi ja ylläpitämällä työkykyä.** (Tyr-

väinen, Silvennoinen, Korpela & Ylen 2007, 73–75.) Ympäristön vaikutuksesta terveyteen, hyvinvointiin ja elpymiseen on tehty lukuisia muitakin tutkimuksia (Aura ym. 1997, 97–99; Stenius 2006, 9). Esimerkiksi Japanissa on näiden tutkimusten myönteisten tulosten innoittamana syntynyt käsite ”metsäkylpy”, japaniksi shinrin-yoku, joka tarkoittaa kävelyä tai oleskelua metsässä terveyden edistämiseksi. (Morita ym. 2007.)

## EKOPSYKOLOGIA

Ekopsykologia on ympäristöpsykologiaa nuorempi psykologian ala, jossa kiinnostuksen kohteina ovat luontoympäristö, ympäristönsuojelu sekä ihmisen ja luonnon välinen yhteys (Salonen 2005, 13). Ekopsykologien mukaan ihminen on vastavuoroisessa suhteessa luontoon ja mielenterveys on sidoksissa ihmisen ja luonnon välisen suhteen terveyteen (Hirvi 2007, 13). Ekopsykologiassa puhutaan myönteisestä luontoriippuvuudesta. Ihminen on riippuvainen ilmasta, mineraaleista, aurinkoenergiasta, vedestä ja ravinnosta. Jokaisella ihmisellä on alkuperäinen luontosuhde, jota voidaan kutsua myös **ekologiseksi alitajunnaksi**. Alkuperäinen luontosuhde on kokonaisvaltainen ja monikerroksinen kokemus, jonka perimmäinen osa on tunne omasta kehosta biologisine tarpeineen osana luontoa. Se voi jossain elämän vaiheessa häiriintyä tai heikentyä. Silloin ihminen voi joutua hyvinkin kauaksi omasta luonnostaan, mikä voi ilmetä erilaisina fyysisinä ja psyykkisinä häiriöinä. Ekopsykologisten menetelmien tärkein tehtävä onkin alkuperäisen luontosuhteen palauttaminen. (Salonen 2005, 47–48.)

Ekopsykologisen ajattelun mukaan luonnon elvyttävä ja tasapainottava vaikutus sekä ekopsykologisten menetelmien hyvää tekevä vaikutus ei perustu rationaalisuuteen. Luontokokemukseen liittyvä **myönteinen irrationaalisuus** vahvistaa lumoutumisen kokemusta ja elpymisen vaikutusta. Ekopsykologisten menetelmien tärkein anti onkin vapautuminen tietämisestä (Mts. 53–55.) Tajunnantila muuttuu vastaanottavammaksi, kun heittäytyy tietämättömyyden autuuteen ja vapautuu rationaalisuudesta. Elpymisen kokemuksen jälkeen prosessiin tulee mukaan tietoisempi asian käsittely. (Mts. 71–74.)

Ekopsykologiassa käsite **olemisen kokemus** tarkoittaa tiettyä riittävyiden ja hyväksymisen olemusta tai tilaa, jonka tietynlainen ympäristö tai olosuhde voi aktivoida ja ylläpitää. Olemisen kokemus on myönteinen ja syvälinen tunne itsestä ilman negatiivisesti vaikuttavia sosiaalisia odotuksia tai ympäristön luomaa kuormitusta tai paineita. (Salonen 2010, 57.) Sen avulla voi syntyä uusia näkökulmia ja uutta toimintaa (Salonen 2005, 61–63). Luontokokemuksen kautta tuleva myönteisen olemisen kokemus on avain myötätunnon kokemiin myös itseä kohtaan (Salonen 2010, 73).



**Luontomenetelmä** on interventio, jossa luontoympäristö tai luontoelementti tuodaan tietoisesti ja tavoitteellisesti mukaan kuntoutus-, terapia-, hoito- tai ohjausprosessiin. Näiden menetelmien avulla helpotetaan tai vahvistetaan terapeuttisia, kuntouttavia tai ohjauksellisia tavoitteita. Luontomenetelmien avulla tavoitellaan rauhallisuutta, ajan kulun hidastumista ja rentoutumista. (Salonen 2010, 76–77.) Ekopsykologisia menetelmiä voidaan parhaiten ja monipuolisemmin hyödyntää ulkona luontoympäristössä. Niillä on havaittu olevan ainakin seuraavanlaisia psykologisia vaikutuksia: avautuminen ja luottamus ryhmässä helpottuvat, yhteistyö helpottuu, ryhmäytyminen nopeutuu, kokemuksellisuus vahvistuu, menetelmät aktivoivat tunteita, tiedostamattomat tunnelmat nousevat helpommin prosessiin, myönteinen minäkuva vahvistuu riittävyuden kokemuksen myötä, löytyy uusia ongelmanratkaisukeinoja ja avautuu myönteisiä tulevaisuuden näkymiä. (Mts. 54.)

**Perinne-ekopsykologia** on yksi ekopsykologian haaroista. Se pohjautuu erityisesti Pohjois-Amerikan intiaanien ja Pohjois-Euroopan saamelaisten esiin nostamaan ekologiseen perinnetietoon. (Heiskanen & Kailo 2007, 29.) Perinne-ekopsykologiassa yhtenä tavoitteena on erilaisten kulttuurien toimintatapojen ja arvojen sekä ympäristösuhteen ymmärtäminen (Mts. 35). Tavoitteena on myös jakaa ja kierrättää eri kulttuuritaustojen antia ja sitä kautta rakentaa reilumpaa, tasa-arvoisempaa ja etnisesti moniarvoisempaa maailmaa (Mts. 29).

Tietoyhteiskunnassa kehityksen katsotaan menevän lineaarisesti eteenpäin, mutta perinne-ekopsykologiassa kaikki toiminta nähdään kehämäisenä, kuten maapallon kierto auringon ympäri, vuoden ajat ja ihmiselämän vaiheet. Perinne-ekopsykologiassa aika ymmärretään suhteellisena ja spiraalisena. Ajan ymmärtäminen aluttomana ja loputtomana auttaa pysähtymään ja ymmärtämään, että ”kaikella on aikansa”. Erilaisten loppujen ja uusien alkujen yhteyden havaitseminen jatkuvassa luomisen tapahtumisessa on hyvin eheytävä kokemus. (Mts., 33–34.)

## NARRATIIVISUUS

**Narratiivisessa terapiassa** ajatellaan, että tarinat muodostuvat tapahtumista, jotka etenevät peräkkäin, toisiinsa ketjuuntuneena tietyn juonen mukaan. Kerromus on säie, joka punoo tapahtumat toisiinsa ja muodostaa niistä yhtenäisen tarinan. Ihmiset selittävät ja tulkitsevat tapahtumia ja luovat siten mielekkyyttä tarinoihin. Merkityksenanto muodostaa tarinan teeman. (Morgan 2008, 13–15.) Kertoessamme uudelleen tarinoita elämästämme, jätämme aina valitsematta tiettyjä tilanteita ja tapahtumia se mukaan, miten ne sopivat tai eivät sovi hallitsevaan teemaan. Tämä hallitseva tarina ei vaikuta pelkästään nykyhetkessä,

vaan se vaikuttaa myös tulevaisuuteen. Narratiivisessa terapiassa etsitään ongelmatarinoiden tai ohuiden johtopäätösten tilalle vaihtoehtoisia tarinoita. Näissä keskusteluissa etsitään ja luodaan sellaisia identiteettitarinoita, jotka auttavat ihmistä pääsemään pois kohtaamiensa ongelmien vaikutuksesta. Vaihtoehtoiset tarinat voivat vähentää ongelmien vaikutusta ja luoda uusia elämisen mahdollisuuksia. (Mts. 22–24.) Narratiivisessa terapiassa käydään niin sanottuja ulkoistavia keskusteluja, joissa ongelmista puhutaan ihmisistä erillisinä asioina. Tällöin ihminen ymmärtää, että hän on eri asia kuin ongelma. Ongelma ei tunnu enää yhtä pysyvältä eikä rajoittavalta ja ihmiselle avautuu uusia vaihtoehtoja. Yksi hyvä keino ulkoistaa ongelma on sen nimeäminen. (Mts. 25–32.)

**Narratiivisessa työnojauksessa** ei ole tarkoituksena ratkaista ongelmia, vaan siinä rakennetaan yhdessä vaihtoehtoisia merkityksiä ja kokemuksia ongelmatarinan rinnalle tai tilalle. Narratiivisessa työskentelyssä työnohjaaja kysyy paljon kysymyksiä, joilla hän auttaa ohjattavaa rakentamaan ns. ainutkertaisista avautumista uusia, rikkaita tarinoita. Tärkeä elementti narratiivisessa työnojauksessa on se, että syntyneelle hyvinvointitarinalle tarjotaan yleisö, joka osallistuu uutta identiteettiä voimistavaan määrittelyseremoniaan. Yleisönä voi toimia esimerkiksi ryhmän muut jäsenet refleктоimalla, virtuaalinen ryhmä tai itsereflektio. (Malinen 2008.)

## NARRATIIVISUUS TYÖN TUKENA

Ammatti-identiteetti rakentuu kahdesta eri tekijästä, kollektiivisesta tarinasta ja persoonallisesta identiteetistä. Kollektiivinen tarina sisältää ammattikunnan ylläpitämät tarinat, joihin sisältyy perusolettamukset ja sukupolvelta toiselle kerrottavat myytit. Persoonalliseen identiteettiin sisältyy henkilön persoonallisuus ja kokemukset kuulumisesta tiettyyn kulttuuriin. Varsinkin ihmishuhtotyötä tekevien on oltava sinut oman itsensä ja elämäntarinansa kanssa. Jokainen tuo oman tarinansa työpaikalleen ja työhönsä. Uskomukset omasta itsestä ja omista mahdollisuuksista vaikuttavat ratkaisevasti kaikessa tekemisessä. (Mäkisalo-Ropponen 2007, 74.) Markku Ojasen mukaan tarina kuljettaa ihmistä eteenpäin varsinkin silloin, kun se on keskeneräinen. ”Jotakin täytyy vielä tehdä, jotta elämän tarina tulisi valmiiksi” (Mäkisalo-Ropponen 2007, 53).

## IDENTITEETIN RAKENTAMINEN JA VOIMAANTUMINEN

ID-valmentaja ja työnohjaaja Salme Mahlakaarto tutki vuonna 2010 tarkastetussa väitöskirjatyössään ”Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehittämissuunnitelmassa” yksilöiden voimaantumista. Keskeinen

käsite hänen väitöskirjassaan on subjektilähtöinen voimaantuminen, jonka hän määrittelee lisääntyneenä tietoisuutena itsestä ja omista suhteista sosiaaliseen ympäristöön sekä omien vaikutusmahdollisuuksien vahvistamisena. (Mahla-kaarto 2010, 13.) Mahlakaarto tarkastelee tutkimuksessaan voimaantumista identiteetin näkökulmasta. Identiteetti on jatkuvasti muotoutuva prosessi, jota tuotetaan rakentamalla kertomuksia omasta elämänhistoriasta sekä omasta tulevasta ja tavoiteltavasta minästä. Työidentiteetin merkitys suhteessa yksilön omaan persoonaan ja arvomaailmaan näkyy siinä, miten hän paikantaa itsensä työhön. Työ ja identiteetti ovat vastavuoroisessa suhteessa ja siten molemmat muovaavat toisiaan. (Mts. 15.) Identiteettiä voidaan tarkastella myös narratiivisen lähestymistavan kautta. Siinä identiteetti nähdään jatkuvasti rakentuvana ja muuntuvana minäprojektina. Tarinat antavat merkityksen kokemuksille ja jäsentävät niitä. Yksilön kertomia tarinoita voidaan tulkita identiteetin heijastumina ja identiteettiä pidetään yllä tarinoiden avulla. Ihmisen tarinoilla on voimaannuttava merkitys, sillä ne mahdollistavat oman identiteetin uudelleenmäärittelyn tai oikeuttavat aikaisempien valintojen merkityksen. (Mts. 21.)

Yksilön elämänkaaren aikana tulee ajan mittaan eteen tilanteita, kuten erilaisia kriisejä tai uusia kokemuksia, joissa ihminen kokee tarvetta muutokseen. Joskus tällainen elämänmuutos voi käynnistää hyvinkin kokonaisvaltaisen identiteetin muutosprosessin, jossa koko elämää koskeva tarinallinen jäsenyys saa uuden muodon. Tällaisessa identiteetin muutosprosessissa työskennellään sekä tietoisella että tiedostamattomalla tasolla. Tarinoiden avulla päästää käsiksi juuri tiedostamattomiin identiteetin kerroksiin. Yksilö tarvitsee identiteettityöhönsä ympärilleen toisen ihmisen tai ryhmän, johon voi samautua ja joka voi vahvistaa minän olemassaoloa. Tästä peilistä hän voi peilata omaa sosiaalista ympäristöään ja sen suhteita sekä vahvistaa subjektiuden kokemusta. (Mts. 21–24.)

## RATKAISUKESKEISYYS JA TOIMINNALLISUUS METSÄLUONNOSSA

Metsä ja luonto sisältävät paljon ratkaisukeskeisiä ja toiminnallisia elementtejä. Metsässä kulkiessa on helppo hidastaa mieltään ja pysähtyä olemaan läsnä tässä hetkessä. Luonto on armollinen ja lohdullinen, siellä kelpaa juuri sellaisena kuin on. Luonnossa liikkua voi katsella itseäänkin armollisemmin ja ystävällisemmin. Kun tarkkailee rauhassa ympäristöään, huomaa luonnossa paljon erilaisia metaforia, joiden kautta syntyy uusia oivalluksia ja näkökulmia. Metsässä luonnon kiertokulkua seurattaessa on helppo suunnata katse toiveikkaana tulevaisuuteen ja voi nähdä lopuissa uusia alkuja. Keväällä lintujen laulu on täynnä lupauksia ihanasta kesästä ja tulevaisuudesta ja unelmatkin lähte-

vät lentämään. Toisaalta syksyllä maassa mätänevä lehti antaa seuraavana keväänä voimaa jollekin toiselle kasville - eli ratkaisukeskeisesti ilmaistuna: menneisyys on voimavara.

Toiminnallisuutta on se, kun liikkuu metsässä havainnoiden, kuuntelee kehonsa tuntemuksia ja käyttää kaikkia aistejaan. Metsässä voi vapaasti tuntea ja ilmaista kaikenlaisia tunteita, saa iloita tai surra tarvitsematta selittää kenellekään syitä. Siellä on mahdollisuus oikeasti rauhassa kuunnella itseään; mitä minulle kuuluu ja miten minä voin.

Työnohjauksessakin voi hyödyntää luontoa ja metsää monella tapaa. Ulkona liikkuminen antaa tilaa tunteille ja ajatuksille ja myös ryhmän keskinäinen luottamus vahvistuu. Luontoympäristössä voi toteuttaa monia erilaisia toiminnallisia harjoituksia. Sisätiloissa tehtävissä symboliharjoituksissa voi käyttää hyödyksi erilaisia luontomateriaaleja, kuten kiviä ja luontokuvia.

## TYÖNOHJAAJAKSI KASVAMINEN – LÖYTÖRETKI ITSEENI

Tässä osassa lopputyötäni käsittelin henkistä kasvuprosessiani ja työnohjaajidentiteettini rakentumista luontokokemusten ja metsässä ottamieni valokuvien avulla hyvin henkilökohtaisella tasolla. Sen vuoksi kerron tässä lopputyön lyhennelmässä tarinastani vain pääkohtia ja oivalluksia. Kasvutarinassani käytin metaforana männyn latvaan kiipeämistä. Tarinani alkoi juurista ja matka jatkui kiipeämällä männyn pitkää suoraa runkoa ylöspäin. Oksistoon tullessani kohtasin haasteita ja vaikeuksia, ja jouduin useamman kerran pysähtymään tarkastelemaan ja pohtimaan sisintäni: kuka minä olen, mistä minä tulen, mihin olen menossa. Ja ennen kaikkea: mihin haluan olla menossa. Oikean reitin ja polun valitseminen ei ollut aina helppoa ja vaati rohkeutta valita välillä vieraankin näköisiä polkuja.

Tunteiden tunnistamisella ja erilaisten tunteiden tuntemisella oli kasvutarinassani olennainen rooli. Tässä merkittävänä apuna olivat löytöretkelläni tapaamani toiset ihmiset, erityisesti työnohjaajaopiskelijatoverini. Matkan aikana tekemilläni monilla metsäretkillä ja ottamillani luontokuvilla oli suuri merkitys henkisen kasvuni tukemisessa ja ohjauksessa. Metsäluonto oli alusta saakka tärkeä tuki ja ”kasvualusta” minulle. Se näki minut sellaisena kuin olen ja hyväksyi minut sellaisena kuin olen. Metsä antoi minulle voimia matkaa varten ja uskoa ja luottamusta siihen, että selviän. Kasvutarinassani metsä muistutti minua toistuvasti siitä, että pitää hidastaa, kuunnella ja edetä rauhassa.

Työnohjaajaksi kasvaessani tein tunteikkaan ja monivaiheisen löytöretken itseeni, ”Itsetuntemuksen ja henkisen kasvun maailmanympärysmatkan”. Oksa kerrallaan, välillä kompuroiden, pääsin kiipeämään työnohjaajakoulutuksen

aikana Voimamäntyni latvaan saakka. Lopussa istuin paksulla oksalla väsyneenä, mutta todella tyytyväisenä. Olin selvinnyt monesta hankalasta paikasta ja saavuttanut haaveeni ja päämääräni!

## POHDINTA

Luonnolla on ollut aina suuri merkitys ihmisille sekä fyysisesti että myös henkisesti. Varmasti kaikki meistä ovat saaneet kokea luonnon elvyttäviä vaikutuksia eri muodoissa ilman, että siihen on kiinnittänyt mitään erityisempää huomiota. Siksi minusta tuntuikin tätä lopputyötä tehdessäni, että kirjoitan nyt jostain kaikille täysin itsestään selvästä asiasta. Kuitenkin kun luin lähdemateriaaleja ja yhdistin teoriaa omiin luontokokemuksiini, sain niin paljon uusia oivalluksia ja eväitä matkareppuuni, että halusin kertoa niistä muillekin. Metsäluonnossa liikkuessani olen saanut omakohtaisesti kokea luonnon elvyttävän vaikutuksen. Ekopsykologiassa puhutaan olemisen kokemuksesta ja myönteisestä irrationaalisuudesta ja minunkin kohdallani ne ovat olleet olennaiset elementit vaikuttavien luontokokemusten syntyemisessä. Ratkaisukeskeisen ajattelun avulla löysin luonnosta Ikiviisaan, joka on neuvoillaan ohjannut minua tällä matkallani. Kun lisäsin matkareppuuni mukaan vielä narratiivisuuden vaihtoehtoisine tarinoineen, muotoutui löytöretkestäni Vahva Kasvutarina.

Tällä löytöretkelläni olen oppinut hyvin paljon itsestäni, ihmisistä, luonnosta ja elämästä ylipäätään. Olen oppinut tuntemaan itseäni paremmin, mutta ennen kaikkea olen oppinut hyväksymään itseäni paremmin. Uskon, että kun tunnen itseni ja näen sisälleni paremmin, kykenen näkemään ja ymmärtämään paremmin myös muita. Itsensä löytäminen ja itseensä tutustuminen vahvistaa myös identiteettiä ja voimaannuttaa, kuten kävi ilmi myös Mahlakaarron väitöskirjassa. Tämän matkan aikana olen huomannut myös, miten tärkeää on ajatusten ja tunteiden jakaminen toisten ihmisten kanssa. Kuinka moni hieno oivallus minulle onkaan syntynyt juuri opiskelutovereitteni kanssa käytyjen keskustelujen ansiosta! On ollut myös hienoa huomata, miten ryhmä voi antaa jäsenilleen voimaa ja tukea.

Tämän omakohtaisen kokemuksen vuoksi olen vakuuttunut siitä, että luontokokemukset yhdistettynä ratkaisukeskeiseen ja narratiiviseen ajatteluun voivat olla tukemassa ja auttamassa myös ammatillisen identiteetin rakentumisessa ja vahvistumisessa. Sen vuoksi näitä menetelmiä voi mielestäni hyödyntää myös työnohjauksessa. Työnohjausistuntoja voisi välillä pitää ulkona luonnossa. Esimerkiksi metsäretkellä voisi tehdä erilaisia toiminnallisia harjoituksia, joiden avulla olisi helpompi käsitellä työhön liittyviä ajatuksia ja tunteita. Valokuvauksen liittäminen mukaan syventäisi prosessia

ja sitä voisi jatkaa vielä sisätiloissakin kuvia katselemalla ja niiden herättämistä ajatuksista keskustelemalla. Kuvista syntyisi varmasti uusia tarinoita, joista ohjattavat voisivat halutessaan myös kirjoittaa. Näillä menetelmillä syntyisi varmasti paljon uusia oivalluksia ja uuden oppimista, jota kautta ohjattavien ammatti-identiteetti vahvistuisi. Haaveenani onkin rakentaa tulevaisuudessa jonkinlainen luontokokemuslähtöinen työnohjauskonsepti, johon voisi yhdistää esimerkiksi voimaannuttavaa valokuvausta ja kirjallisuusterapian metodeja.

Tulevaisuudessa löytöretkeni jatkuu; sekä ulospäin maailmaan että sisään päin omaan itseeni. Tiedän, että on vielä lukemattomia kiviä käännettävänä ja niiden alta voi löytyä niin isoja kuin pieniäkin yllätyksiä ja ihmetyksen aiheita. Se juuri tekee matkasta niin kiehtovan; koskaan ei tiedä mitä seuraavan mutkan takana tai seuraavan kiven alla on.

## LÄHTEET

Aura, S., Horelli, L. & Korpela, K. 1997. Ympäristöpsykologian perusteet. Porvoo: WSOY.

Heiskanen, I. & Kailo, K.(toim.). 2007. Ekopsykologia ja perinnetieto. Helsinki: Green Spot.

Hirvi, J. 2007. Terve mieli terveessä luonnossa. Teoksessa Ekopsykologia ja perinnetieto. Toim. I. Heiskanen & K. Kailo. 11–20. Helsinki: Green Spot.

Mahlakaarto, S. 2010. Subjektiksi työssä – identiteettiä rakentamassa voimaantumisen kehittymisohjelmassa. Väitöskirja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, kasvatus-tieteiden laitos.

Malinen, T. 2008. Ohuista häivähdyksistä rikkaaseen tarinaan – johdatus narratiiviseen työnohjaukseen. Viitattu 25.5.2015. [Http://www.tathata.fi/artik\\_suom/ohuista\\_haivahdyksista.htm](http://www.tathata.fi/artik_suom/ohuista_haivahdyksista.htm).

Morgan, A. 2008. Johdatus narratiiviseen terapiaan. 3. p. Iloa: Kuva ja mieli Ky.

Morita E. ym. 2007. Psychological effects of forest environments on healthy adults: Shinrin-yoku (forest-air bathing, walking) as a possible method of stress reduction. Abstract. Puplic Health. Volume 121, Issue 1, 54–63.

Mäkisalo-Ropponen, M. 2007. Tarinat työn tukena. Jyväskylä: Gummerus.

Salonen, K. 2005. Mieli ja maisemat. Eko- ja ympäristöpsykologian näkökulma. Helsinki: Edita.

Salonen, K. 2010. Mielen luonto. Eko- ja ympäristöpsykologian näkökulma. Helsinki: Green Spot.

Stenius, H. 2006. Mielipaikassa elpymisen, negatiivisen affektiivisuuden ja koetun terveyden väliset yhteydet. Pro gradu-tutkielma. Tampere: Tampereen yliopisto, psykologian laitos.

Tyrväinen, L., Silvennoinen, H., Korpela, K. & Ylen, M. 2007. Luonnon merkitys kaupunkilaisille ja vaikutus psyykkiseen hyvinvointiin. Helsinki: Metlan työraportteja 52, 57–77.





# SOSIAALI- JA TERVEYSALAN HAASTAVAT KONTEKSTIT

Asta Suomi & Sirpa Valkama

Sosiaali- ja terveysalan kontekstit ovat työnhajauskoulutuksessa kaikkien tutuimpia. Erityisenä haasteena on kuitenkin työnhajajalle substanssityönhajauksen läheisyys ja tuttuus: miten säilyttää etäisyys ja nousta keskusteluissa uteliaan tutkimisen tasolle, jos asiakastyötä koskeva substanssi on työnhajajalle hyvin tuttu ja omakohtaisesti koettu. Seuraavissa esimerkeissä kirjoittajat miettivät heille tutun substanssin kautta työnhajauksen paikkaa ja työtapoja sosiaali- ja terveydenhuollon asiakastyössä. Kirjoittajat kirjoittavat henkilökohtaisesti, jopa intiimisti siitä, miksi he tuntevat paloa juuri kirjoittamaansa teemaan.

Näissä luvun esimerkeissä ollaan elämän äärilaidoilla, sekä sijoitettujen lasten että seniori- ja vanhustyön haastavissa maastoissa. Tällöin työnhajaus näyttäytyy elämän haavoittuvuuden, toiveikkuuden ja toivottomuuden uudenlaisissa maastoissa. Työnhajajahan pyrkii vilpittömästi tukemaan työnhajattavia omassa työssään, esimerkiksi haastavien asiakastilanteiden tai työyhteisökysymysten ymmärtämisessä. Tämä edellyttää oman toiveikkuuden ja käyttöteorian kirkastamista, mistä ensimmäinen kirjoittaja kirjoittaa hyvin omakohtaisesti vanhustyön kontekstissa: asiakastyö on elämän loppuvaiheen kanssa kasvotusten olemista, hetkittäin tapahtuvaa arjen rakentumista, usein siis elämän ja kuoleman maastossa olemista.

Toisessa artikkelissa nostetaan esille työnhajauksen maasto lastensuojelutyö erityisalueella, sijaisvanhemmuudessa. Työnhajauksen erityisyys lähtee kontekstista: miten työnhajata työtä, missä työn tekijä on samalla äiti tai isä? Miten työnhajata kiintymyssuhdetyötä? Miten työnhajaus tulee lähelle valmennusta, on vahvasti jopa terapeutista ja missä kulkee raja vaikkapa vanhemmuuden ja parisuhdekysymysten välillä?

Viimeisessä artikkelissa pohditaan työnhajauksen tuotteistamisen haastetta: mitä työnhajaus on uudessa tilanteessa, missä työnhajaus ja muut lähikäsitteet liukuvat toistensa päälle. Tällöin yhä enemmän työnhajaja on oman erityisen työnhajautuotteensa markkinoija, ts. pitää osata myydä omaa tuotetta. Monet työnhajajat eivät toimi yksityisinä ammatinharjoittajina vaan työnhajajat tekevät työnhajauksena osana omaa virkatyötä. Tällöin työnhajauksista ei erikseen tarvitse tuotteistaa saati myydä. Miten markkinointi ja oman tuotteen profilointi sopivat työnhajauksen kontekstiin ja päinvastoin?

## TYÖNOHJAUS VANHUSTYÖN VOIMAVARANA

Seija Leppänen

Miten työnohjauksella voi edistää voimavarakeskeisen ajattelun vahvistumista sekä työntekijöiden (työ)hyvinvointia vanhustyössä? ”Premissini” on hyvin yksinkertainen. Ajattelen, että voimavara- ja ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa läsnäolijat tulevat osalliseksi sitä tunnelmaa ja ajattelua, jonka ko. viitekehyksen mukaan työskentelevä työnohjaaja luo. Parhaimmillaan työnohjausistunnoista tarttuu mukaan jotakin hyvää. Lisäksi kun asioita käsitellään voimavara- ja ratkaisukeskeisellä työotteella, se tulee tutuksi ja luontevaksi tavaksi ajatella ja työskennellä. Halutessaan työntekijä voi hyödyntää samoja työskentelytapoja vuorovaikutussuhteissaan asiakkaisiin sekä työtovereihin, kuin myös yksityiselämässä. Näin voimavara- ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa voi tarttua ja laajentua ja hiljalleen tulla osaksi työyhteisön kulttuuria. Lukija voi ajatella, että suuret ovat luulot. Silloin muistutan, että kirjoitan haaveistani. Itse asiassa myös uskon, että kaikki tämä on mahdollista.

Vanhustyön keskiössä on elämänsä viimeistä vaihetta elävä ihminen. Elämän herkissä kohdissa tunteet tiivistyvät ja siirtyvät. (Molander 2003, 11–12.) Kiinnittyäkseen ja sitoutuakseen työmaailmaansa, työntekijän on tärkeä tunnistaa mitä tunteita vanhus, vanhuus, vanhustyö ja kuolema hänessä synnyttävät. Tunteiden tunteminen on näkymätön mutta olennainen osa auttamistyötä. (Heimonen, Sarvimäki & Suni 2010, 156–180.) Voimavarakeskeisessä lähestymistavassa nähdään ihmisen elämänkulun jatkuvuus, arjen kulttuurisuus ja elämän kokonaisuus. Voimavarakeskeisestä viitekehyksestä katsottuna eri-ikäisyys, erityisesti myös vanhuus, nähdään rikkautena. (Suomi 2008, 171–242.) Työntekijän uskottavuuden edellytyksenä on hänen omien tunteiden, kokemusten, tietojen, arvojen ja tahdon ilmaiseminen. Itsensä ilmaisemisen taito tekee työntekijästä näkyvän. Näin asiakkaille välittyy vaikutelma avoimuudesta ja siitä, että työntekijä on kontaktissa itsensä kanssa. (Heimonen, Sarvimäki & Suni 2010, 156–180.) Tunteiden yhdessä tarkasteleminen ja pohtiminen työnohjauksessa saavat aikaan seesteisyyttä ja varmuutta, joka heijastuu työn tekemisen tapaan ja vanhuksen kohtaamiseen.

### MATKALLE KOHTI HAAVETTA

Lähtölaukaus matkalleni oli voimavara- ja ratkaisukeskeisesti painottuva työnohjaajakoulutus ja sen materiaali. Materiaalilla tarkoitan kaksi vuotta kestäneen prosessin aikana kertyneiden luentomuistiinpanojen, kirjallisuus-

reflektioiden ja -referaattien sekä päiväkirjamerkintöjen lisäksi ennen kaikkea keskusteluissa syntyneitä aineetonta materiaalia; ajatuksia, käsityksiä, tunteita, kysymyksiä, ihmettelyjä, toiveita ja haaveita. Haaveita esimerkiksi siitä, millaista vanhustyö parhaimmillaan voisi olla? Miten työnohjaus voisi edistää haaveen toteutumista? Haaveeni oli ja on, että me vanhustyön ammattilaiset ajattelisimme ja toimisimme voimavarakeskeisesti sekä itseämme että työtovereitamme kohtaan ja ennen kaikkea asiakkaitamme ja heidän läheisiään kohtaan.

Huolimatta siitä, että lähtökohtani oli itsekeskeinen, en kirjoittanut lopputyötäni umpiossa. Valtakunnallisten vanhustyön strategioiden, tavoite- ja toimintaohjelmien, laatusuosituksen sekä viimeisimmäksi vanhuspalvelulain avulla kannustetaan kuntia osaavan ja hyvinvoivan sosiaali- ja terveydenhuollon henkilöstön turvaamiseen ja heidän ammatillisten valmiuksiensa lisäämiseen. Lisäksi ohjeistuksissa kannustetaan ja edellytetäänkin kuntia järjestämään vanhuspalvelut työntekijöiden ja myös vanhuspalveluiden asiakkaana olevien ikäihmisten voimavaralähtöisyyteen perustuen. (Esim. STM 2013:11; L 28.12.2012/980; Vanhuus ja hoidon etiikka 2008.)

Jokainen ihminen on vastuussa omasta henkilökohtaisesta ihmiskäsityksestään. Sitä ei voi analysoida kukaan muu kuin hän itse. Hän on itse vastuussa myös sen kehittämisestä. (Keski-Luopa 2011, 95–96.) Uudet koulutukset parhaimmillaan tarjoavat tilaisuuksia tutkia itseä, myös ihmiskäsitystä. Työnohjaajakoulutukseni yhteydessä olikin mahdollisuus päivittää omaa ihmiskäsitykseni selkeämmin voimavarakeskeiseen suuntaan.

## IHMISKÄSITYS

”Olen kiinnostunut ihmisestä, joka elää omaa elämäänsä, toimii ponnistellakseen terveytensä ja hyvinvointinsa eteen ja jolla on omat arvonäkemyksensä ja toimintamallinsa. Ihminen on subjekti, persoona, jolla on oma elämäntapansa ja omat arvostuksensa. Hän on omalla tavallaan ajatteleva, tunteva ja tahtova olento, joka kykenee tietoisesti tarkastelemaan omia ajatuksiaan, aikomuksiin ja tunteitaan. Ihminen pyrkii itse muokkaamaan omaa elämäänsä. Hänellä on näkemys siitä, mihin suuntaan hän haluaa elämäänsä kehittää. Ihminen on aktiivinen ja asioita arvottava olento”. (Korolainen 2006, 29.) Näin ajattelin aikaisempien opintojeni aikana. Kirjoittamani vaikuttaa olleen kovin tiivis ja ehdoton, vaikka ajattelenkin edelleen samalla tavoin. Nykyisellään muotoilisin ihmiskäsitykseni epävarmemmaksi ja avoimemmaksi muutoksille. Siihen voisi lisätä jotakin seuraavaa Kasslin-Pottierin (2012, 79) kirjoitusta vapaasti mukailen. Ihminen voi tietoisesti muuttaa toimintatapojaan ja käytöstään. Hän voi

suhteellisen pienellä avustuksella oppia arvioimaan ja analysoimaan itseään rehellisemmin ja sitä kautta hallitsemaan omia tunteitaan ja omaa käytöstään entistä paremmin. Syvällisempi muutos arvoissa ja persoonallisuudessa vie enemmän aikaa ja voimavaroja, mutta sysäys voi lähteä pienestä liikkeelle. Elämä on kokemista ja elämiseen liittyy olennaisesti niin ajatus kuin tunteetkin. Eteen tulevia ongelmia ja kriisejä kohdellaan mahdollisuuksina kasvuun ja kehitykseen. Oletuksena on, että kun ongelmia oppii katsomaan vähän kauempaa, ne menettävät valtansa yksilön elämään. Ihminen ei myöskään tule koskaan valmiiksi, vaan hän muuttuu ja kehittyy koko elinkaaren ajan. Pohjimmiltaan ihminen haluaa olla hyvä.

*Tässä kohdin pääällimmäisenä ajatuksenani on, että ihmiskäsitys tarkoittaa kaikkia ihmisiä; niin asiakkaana olevia vanhuksia kuin työtovereita, esimiehiä, sosiaali- ja terveystalouden jäseniä, työhjoajia ja ohjattavia, meitä jokaista. Ei ole mitään syytä, että asiakkaitamme varten on tietty, erilainen, vain heitä varten räätälöity ihmiskäsitys. Yksinkertaisesti olemme kaikki samanlaisia ja myös erilaisia ihmisiä. Ihmiskäsitystä ei voi opettaa. Mutta jokainen voi muotoilla ja sisäistää ja muokata omaa ihmiskäsitystään lukemalla kirjallisuutta, pohtimalla itsekseen, keskustelemalla työtovereiden kanssa tai vaikkapa työhjoausistunnoissa. Ja tekemällä tuon saman aina uudelleen ja uudelleen koko ammattiuransa ajan.*

## TYÖNOHJAAJAN VIITEKEHYS

Työhjoaus on tapa tarkastella uudella tavalla omaa ja yhteisön työtä. Siinä tutkitaan yhdessä ohjaajan kanssa omia työtapoja ja käyttäytymismalleja; miten ajattelee, tuntee ja toimii työssään. Lähtökohtana voi olla oman ammatti-identiteetin pohtiminen ja työntekijänä kasvaminen. Usein työhjoausistunnoissa keskeinen keskustelun ja tutkimisen kohde on työntekijän ihmissuhdetaidot. (Valkama 2012.) Työhjoausistunnoissa tulee korostua osallisuuden, arvostuksen ja hyväksynnän kokemukset, joista yksilö ja työyhteisö voimaantuu. Työhjoauksessa sanoitetaan mielikuvat ja tunteet konkreettisiksi käsitteiksi ja luodaan asioille merkityksiä. (Suomi 2013.)

Työhjoaus toimintana työyhteisössä on voimavaralähtöistä ja tulevaisuuteen suuntaavaa prosessuaalista työskentelyä (Koski 2014). Työhjoauksen yksi tärkeä tehtävä on myös organisaation tukeminen. Vaikka työhjoausta toteutetaan erilaisissa kokoonpanoissa (yksilö, ryhmä, työyhteisö), tulisi ohjauksen aina palvella myös ohjattavien yksilöiden työpaikan kokonaisvaltaista kehittämistä ja kehittymistä. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 19–21.)

Työnohjaajan perustehtävä on tukea työntekijää työssään! Työnohjaajan oma persoonallisuus ja ammatillinen osaaminen ja erityisosaaminen johtavat usein siihen, että työnohjaajat profiloituvat tiettytyyppisten organisaatioiden ja työyhteisöjen työnohjaajiksi. Tämä mahdollistaa työnohjaajan oman osaamisen kehittymisen ja siten myös työyhteisön kehittymisen. Tässä yhteydessä tulevat näkyviksi myös työnohjaajan oma arvomaailma ja omat valinnat. (Koski 2012, 54–75.)

Työnohjaajan taustateoria on se käsitteiden kokonaisuus, joka ohjaa työnohjaajan ajattelua ja toimintaa taustalla eli vaikuttaa ”pinnan alla”. Eri-laisia teoreettisia lähestymistapoja ovat esimerkiksi psykodynaaminen, sosiodynaaminen, kognitiivinen ja ratkaisukeskeinen lähestymistapa. Työnohjauksen taustateoria voi myös olla sosiokulttuurinen. Kärkkäisen (2013, 23–24) mukaan hoitotieteen työnohjaustutkijat yhdistävät työnohjauksen kokemukselliseen oppimiseen, (esimerkiksi Paunonen-Ilmonen 2001; Cutcliffe ym. 2011.) Työnohjauksessa hoitotieteen teoria viitekehyksenä tarkoittaa työnohjauksen fokuksen olevan hoitajan ammatillisen kompetenssin kehittymisessä ja asiakkaan/potilaan elämäntilanteen ja voimavarojen ymmärtämisessä ja löytämisessä.

*Tällä hetkellä tunnistan oman ajatteluni kiinnittyvän vahvasti ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan, joka lienee tarkoituksenmukaista ja suotavaakin, olenhan valmistunut voimavara- ja ratkaisukeskeisestä työnohjaajakoulutuksesta. Myös sosiokulttuurinen ajattelu tuntuu läheiseltä aikaisempien opintojen pohjalta. Huomaan myös uinuvan hoitotieteilijän heräävän, koska tunnen vetoa hoitajien ammatillisen kompetenssin kehittymisen tukemiseen, joka edesauttaisi ikäihmisten ja vanhusten voimavarojen ymmärtämistä ja löytämistä.*

Työnohjauksen viitekehyksiksi voidaan ajatella myös narratiivinen tai toiminnallinen työnohjaus. Narratiivisessa työnohjauksessa ohjattavan ensin tuotama ohut tarina sidotaan kulttuurisiin ja historiallisiin yhteyksiinsä. Samoin kerätään tarinaa hyvin onnistuneista työtilanteista ja näiden elementtien avulla rakennetaan uusi tarina, joka osoittaa ohjattavan voimavarat. Toiminnallisessa työskentelyssä työnohjattavia autetaan kuvittelemaan ja esittämään puheena oleva asiansa toiminnallisesti sen sijaan, että he vain puhuisivat siitä. Pääidea on oman kokemuksen tutkiminen. Toiminnalliset menetelmät tavoittavat kokemuksen syvällisemmätkin kerrokset ja rikastuttavat reflektiota. Voidaan myös ajatella, että narratiivinen tarinan kerronta ja erilaiset toiminnalliset menetelmät ovat viitekehysten sijaan menetelmiä, joilla edesautetaan työnohjattavien dialogia. (Alhanen ym. 2011, 19–21.)

## VOIMAVARA- JA RATKAISUKESKEINEN VIITEKEHYS

Viitekehys on se näkökulma, josta työnohjaaja tarkastelee työnohjattavaa ilmiötä. Näkökulma määrää, mihin työnohjaaja kiinnittää huomiota, ja sitä kautta sen, mitä hän näkee ja kuulee. Esimerkiksi ratkaisukeskeisesti orientoitunut työnohjaaja kiinnittää huomiota ohjattavien osaamiseen ja sitä hyödyntäen toimitaan arkisten ja elämänarvoja toteuttavien tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnohjauksessa pääpaino on tulevassa tekemisessä ja sen tarkastelussa. Ratkaisut löytyvät suuntaamalla huomio resursseihin ja tulevaisuuteen.

Ongelmien syntyhistoriaa ei aina tarvitse tuntea. Päinvastoin negatiivisten syiden ja seuraamusten liika pohtiminen jumiuttaa helposti tilannetta ja luo vuorovaikutuksesta negatiivisen. Ratkaisukeskeisyydessä ei etsitä salattua tietoa, joka kertoisi mistä ongelmassa on kyse, mistä se johtuu. Ei tarvitse tietää kaikkea ihmisen tai työyhteisön ongelmista. Ratkaisukeskeisen ajattelun lähtökohtina ovat huomion kiinnittäminen kieleen ja tapaan, jolla ongelmista puhutaan, ongelmien positiiviseen uudelleenmäärittelyyn sekä olemassa olevien voimavarojen vahvistamiseen.

Tässä ajattelu- ja työskentelytavassa uskotaan pienten askelten merkitykseen ja vaikutukseen, pienikin muutos voi olla riittävä. Muutos yhdessä tilanteessa aiheuttaa ketjureaktion, joka laajenee muunlaisiin tilanteisiin: keskitytään niihin asioihin joita ihminen on valmis muuttamaan. Tämä pitää sisällään myös eettisen näkökulman. Työnohjattavia henkilöitä ei pyritä muuttamaan ulkoapäin eikä työnnyttä korjaamaan heidän olemusta. Asiat, joista keskustellaan työnohjauksessa, ovat asioita joita työnohjattavat sinne itse tuovat.

Voimavara- ja ratkaisukeskeisessä ajattelussa keskitytään ihmisen edistykseen, onnistumisiin, uusiin vaihtoehtoihin ja ratkaisuihin. Siinä uskotaan vakaasti siihen, että jokainen ihminen pystyy muuttamaan, oppimaan, kasvamaan ja löytämään oman tiensä. Voimavara- ja ratkaisukeskeisyydessä eletään toiveikkouden maailmassa ja etsitään ja myös löydetään myönteisiä näkökulmia. Jotta ongelmallinen tilanne voi ratketa, on tärkeä pyrkiä eri tavoin määrittelemään uudelleen ongelma tai vaikea tilanne luomalla esimerkiksi useita vaihtoehtoisia tulkintoja samasta asiasta. Etsitään niitä asioita, jotka ovat toimineet edes vähän, ja otetaan kiinni niistä; ”kastellaan niitä vihreitä versoja, ei kuivia oksia”. Jos työnohjattava ei vielä tässä hetkessä pysty löytämään asioita jotka toimivat, otetaan avuksi tulevaisuus. Tulevaisuudesta käsin voidaan nähdä mahdollisuuksia nykyhetkessä. Etsitään tavoitteita tulevaisuudesta käsin ja tavoite muotoillaankin jonkun alkamisena, ei välttämättä jonkun päättymisenä. Tähän liittyy myös ajatus lohdullisuudesta, ajatus siitä,

että aina on jotakin tehtävissä. Jos esimerkiksi tilanne työyhteisössä on sellainen, että ihminen ei voi sitä muuttaa, voidaan kuitenkin löytää selviytymis- ja suojautumiskeinoja. Eletään toiveikkuuden maailmassa ja tutkitaan erityisesti niitä aikoja ja hetkiä, jolloin vaikeudet ovat paremmin hallinnassa tai jokin tavoite toteutuu vaikka osaksikin. Tärkeää on kartoittaa tavoitteen suuntaan tapahtuvaa edistystä.

Myönteisyys, luovuus, leikillisuus ja huumori - tämä työmuoto tukee työn-ohjattavien vahvoja puolia. Uusien näkökulmien syntyminen lisäksi oleellista on ideoida ja testata vuorovaikutussuhteessa erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja: puretaan uskomuksia ja uudelleenmääritellään ilmiöitä. Ratkaisukeskeinen työtapa on salliva ja siinä voidaan vapaasti liittää muista työmuodoista lainattuja ideoita. Asiakkaan verkostot ja läheiset nähdään voimavarana ja pulmia voidaan ratkoa yhteistyössä heidän kanssaan. Tärkeä osa työtä on aito myönteinen palaute sekä ansion ja kiitosten jakaminen edistyksestä eri osapuolille. Oleellista on, että työnhajaaja osaa keskittyä sekä voimavaroihin että ongelmiin ja tuen tarpeisiin. Voimavara- ja ratkaisukeskeisyys ei tarkoita ongelmien ohittamista, vaan niiden näkemistä ensisijaisesti olemassa olevien voimavarojen valossa.

## MATKAN MUISTELU

Lopputyöni lähtökohdat kiinnittyivät voimavarakeskeiseen ajattelutapaan sekä vanhustyöhön ja sen kehittämiseen työnohjauksen avulla. Lopputyö oli ammatillisen kehitykseni yhden vaiheen aukikirjoitus, näyte ajattelustani sillä hetkellä. Halusin tiedostaa ja ilmaista arvoni, uskomukseni sekä ihmiskäsitykseni, jotta niiden vaikutusta työskentelyyni voidaan arvioida. Ei ole olemassa yhtä ainoaa totuutta, vaan vanhustyössä niin työntekijöillä kuin asiakkaillakin on kullakin omat kokemuksensa ja siten myös niihin liittyvät totuutensa. Myös minun oma totuuteni, persoonallisuuteni, arvoni ja historiani suuntasivat lopputyön tekemistä ja sen sisältöjä. Näin ollen tietoa koskeva lähtökohtani oli, että tieto on inhimillistä, rajallista, subjektiivista ja arvosidonnaista. Tieto on sidoksissa ihmisen sosiaaliseen elämään ja kulttuuriin. (Syrjäläinen 1994).

Kirjoitin lopputyöni osittain metaforien avulla, sillä vertauskuvat luovat yhteyden ja tuovat samuutta abstraktien, moniselitteisten käsitteiden sekä konkreetin kokemuksen välille. Metaforat ovat myös tapani ajatella. (Pohjola 16.1.2014.) Lopputyöni oli ajatusmatka kohti haavetta sekä ammatillisen kasvun sisäistä puhetta. Ensimmäinen pääluku koostui matkan valmisteluista. Luku sisälsi arvoperustaa ja teoriaa, jotka ainakin ovat edellytyksiä voimavarakeskeisen ajattelun ja työotteen jatkotyöstämiselle. *Ihmiskäsityksen* sekä työn-

*ohjaajan viitekehityksen lisäksi kirjoitin työnohjauksen keskeisistä elementeistä, dialogista ja reflektiosta. Elämänkulku, vanhuus ja haavoittuvuus sekä voimavarakeskeinen vanhustyö saivat myös omat lukunsa. Toisessa pääluvussa käsitteelin asenteita. Sisällössä painottui asenteiden merkitys työelämässä, kutsumuksellinen työ, työn ilo ja spontaanius sekä työntekijän oma vastuu asenteestaan, työhyvinvoinnistaan ja työnsä kehittämisestä.*

Valitsin lopputyöhön ja tähän artikkeliin yllä mainitut aihealueet, koska ne ovat mielestäni tärkeitä ja mielenkiintoisia voimavarakeskeisen ajattelun ja toiminnan saavuttamisessa. Aihealueiden valinnassa käytin tiedonlähteenä omaa intuitiota ja omia kokemuksia työelämässä sekä potilas- ja asiakastyössä 30 vuoden ajalta. En väitä, että nimenomaan nämä asiat ovat vain ja ainoastaan oikeat. Myös toisenlaisella lähestymistavalla ja toisenlaisella matkalla voimme kehittää vanhustyötä.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Dolan, Y. 2009. Pieni askel: Tie hyvään elämään traumaattisen kokemuksen jälkeen. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy

Vanhuus ja hoidon etiikka. 2008. Valtakunnallisen terveydenhuollon eettisen neuvottelukunnan (ETENE) raportti. ETENE-julkaisuja 20. Viitattu 15.5.2014. [http://www.etene.fi/c/document\\_library/get\\_file?folderId=17135&name=DLFE-525.pdf](http://www.etene.fi/c/document_library/get_file?folderId=17135&name=DLFE-525.pdf).

Furman, B. & Ahola, T. 2007. Onnistuminen on joukkuelaji. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti Oy

Heimonen, S., Sarvimäki, A. & Suni, A. 2010. Hoitaja haavoittuvuuden kohtaajana. Teoksessa Vanhuus ja haavoittuvuus. Toim. A. Sarvimäki, S. Heimonen & A. Mäki-Petäjä-Leinonen, 156–180. Helsinki: Edita Prima

Kasslin-Pottier, H. 2012. Näyttämöllä työyhteisö. Teatterin keinot kehittämissä. Helsinki: MIF, 73–79

Keski-Luopa, L. 2011. Työnohjaus vai superviisaus: Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 4.painos. Jyväskylä: Bookwell Oy.



Korolainen, S. 2006. Elämän tärkeät asiat talonpoikaisessa kulttuurissa: etnografinen tutkimus kainuulaisten maanviljelijöiden näkemyksistä. Pro gradu – tutkielma. Hoitotieteen laitos. Kuopio: Kuopion yliopisto. Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta.

Koski, A. 2012. Työyhteisön perustehtävä. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen, 54–75. Helsinki: Sanoma ProOy.

Koski, A. 2014. Työnohjaus ja tutkimuksen haasteet työyhteisöissä. <http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/haasteet.php>, Viitattu 27.4.2014.

Kärkkäinen, M-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M-L. Kärkkäinen, 23–24 Helsinki: Sanoma Pro Oy.

L 28.12.2012/980. Laki ikääntyneen väestön toimintakyvyn tukemisesta sekä iäkkäiden sosiaali- ja terveystalvuluista. Valtion ajantasainen lainsäädäntö Finlex. <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2012/20120980>, viitattu 15.4.2014.

Mattila, A.S. 2006. Näkökulman vaihtamisen taito. Juva: WS Bookwell Oy

Molander, G. 2003. Työtunteet – esimerkkinä vanhustyö. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nilsonne, Å. 2005. Kuka ohjaa elämäsi? Tietoisuustaidot arjen apuna. Helsinki: Edita Prima Oy

Pohjola, R. 16.1.2014. Hyvät kysymykset ja metaforat työnohjauksessa. Moniste. Voimavarakeskeinen työnohjaajakoulutus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

STM 2013:11. Laatusuositus hyvän ikääntymisen turvaamiseksi ja palvelujen parantamiseksi. <http://www.stm.fi/>. Viitattu 15.4.2014.

Suomi, A. 2008. Uusia ikäkäytäntöjä. Teoksessa. Kuluerästä voimavaraksi Sosiokulttuurinen puheenvuoro ikääntymiskysymyksiin. Toim. A. Suomi & S. Hakonen Juva: WS Bookwell Oy.

Suomi, A. 2013. Työnohjauksen prosessi. Moniste 10.4.2013. Voimavarakeskeinen työnohjaajakoulutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Syrjäläinen, E. 1994. Etnografinen opetuksen tutkimus: kouluetnografia. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Toim. L. Syrjälä, S. Ahonen, E. Syrjäläinen & S. Saari, 67–112. Helsinki: Kirjayhtymä Oy,

Valkama, S. 2012. Kokemukselliset ja toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa. Moniste 16.7.2012. Voimavarakeskeinen työnohjaajakoulutus. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

# SIJAISVANHEMMUUS, TUNTEET JA TYÖNOHJAUS

Kaisa Saarelainen

## JOHDANTO

Sijoitetun lapsen vanhempana toimiminen haastaa aikuisen monella tavalla. Se nostaa esiin tunteita, joiden alkuperää ei osaa tunnistaa ja joiden heräämiseen on vaikea etukäteen valmistautua. Erilaiset tunteet tulevat esille ja puheeksi perhehoitajien työnohjauksessa. Kiinnostukseni tutkia tarkemmin tunteita on herännyt niin sijaishuollon sosiaalityöntekijän kuin työnohjaajan näkökulmasta. Tyypillisimmät asiakastilanteet ovat tunnelataukseltaan herkkiä, joskus jopa räjähdysherkkiä.

Asiakastilanteissa osapuolina ovat biologinen vanhempi, lapset, sijaisvanhemmat ja kuntien sosiaalityöntekijät. Sijaishuoltoyksikön sosiaalityöntekijänä osallistun asiakastapaamisiin, joissa saatan ensimmäisen kerran tavata kunnan sosiaalityöntekijän, sijoitettavan lapsen ja hänen vanhempansa. Työntekijänä minun täytyy saada heidät luottamaan siihen, että pystyn löytämään mahdollisimman hyvän sijoitusratkaisun asiakkaana olevalle lapselle. Tapaamisissa tarvitaan mielestäni tunneälyä; kykyä toimia yksikkömme ja omien arvojen mukaisesti, samalla huomioiden eri osapuolien tunteet.

Huostaanottoon ja sijoitusprosessiin liittyviin raskaisiin ja ahdistaviin tunteisiin saan vastapainoa sijaisperheiden kanssa työskentelystä, sillä näiden perheiden kanssa työskentelyyn liittyy valtavasti positiivisia ja miellyttäviä tunteita. Sijaisperheiden valmennuksen aikana perheisiin tutustuu ja ihastuu. Välillä tosin arviointiprosessiin liittyy tilanteita, jolloin perheen haaveet ja suunnitelmat sijaisvanhemmuudesta joudutaan romuttamaan, mikäli perheellä ei ole sijaisvanhemmuuteen tarvittavia valmiuksia. Tällöin on tärkeää, että perustelut perheiden poisarvioinnille löytyvät työskentelyn aikana tulleesta tiedosta, eikä työntekijän tuntemuksista tai yleistyksistä.

Keski-Suomen Sijaishuoltoyksikkö tarjoaa sijaishuollon palveluja maakunnan 24 kunnalle Jyväskylän kaupunki mukaan lukien. K-S:n Sijaishuoltoyksikön yksi tehtävä on rekrytoida ja valmentaa sijaisperheitä sekä etsiä sijoitettaville lapsille heidän tarpeitaan vastaava sijaisperhe. Sijoittaneen kunnan velvollisuus on vastata niin sijoitetun lapsen kuin perhehoitajan tukipalveluiden mahdollistamisesta. Työnohjaus on yksi sijaisperheiden lakisääteisistä tukimuodoista.

Keski-Suomessa on sijaisperheiden tukemiseksi kehitetty Perhehoidon Tukipilarit – malli: sijaisperheiden tukena ovat mentorointi, intensiivisen tuen ryhmä ja työnohjaus. Myös perhehoitajien lapsille, sijoitetuille lapsille ja heidän

vanhemmilleen pyritään järjestämään vertaistukitoimintaa. Kun lapsen sijoituksesta on kulunut noin puoli vuotta, perhehoitajat ohjataan Intensiivisen tuen ryhmään (INTU-ryhmä). Ryhmässä tapaamisten teemoja ovat: kiintymäsuhteen muodostumisen vahvistaminen, sijoituksen vaikutukset perhedynamiikkaan, yhteistyön edistäminen sosiaalityöntekijöiden ja lasten läheisverkoston kanssa sekä vertaistuen ja työnohjauksen piiriin saattaminen. Tämän jälkeen sijaisvanhemmat jatkavat ryhmätyönohjauksessa, jonka vetäjänä toimii joko työnohjaajaksi koulutautunut sijaisvanhempi tai sosiaalityöntekijä. Keski-Suomen Sijaishuoltoyksikkö on järjestänyt Intensiivisen tuen ryhmiä ja ryhmätyönohjausta vuodesta 2007 alkaen. Ryhmiin on osallistunut yhteensä noin 40 perhettä. (Siekkinen & Vilokkinen-Saxlund 2007.)

Edellä mainittujen INTU-ryhmien koulutuksellisessa osuudessa käydään läpi kiintymäsuhdeteoriaa. Kiintymäsuhteen tarkastelun tekee mielenkiintoiseksi ja tärkeäksi se, että se ei koske lapsen ja biologisen vanhemman suhdetta, vaan sitä tarkastellaan myös sijoitetun lapsen ja vanhemman välillä. Työnohjauksen yksi tavoite on auttaa sijaisvanhempia jaksamaan tehtävänsään, jotta sijoitetun lapsen elämään saadaan jatkuvuutta ja pysyvyyttä. Sijaisvanhempien työnohjaajana on tärkeä tunnistaa mm. kiintymäsuhteissaan traumatisoituneen lapsen oireilua, jotta pystytään auttamaan sijaisvanhempia tunnistamaan lapsen käyttäytymisen taustalla olevia syitä. Myönteisen tunneyhteyden rakentuminen sijaisvanhemman ja lapsen välille on edellytys lapsen eheytymiselle.

## TYÖNOHJAUS SIJAISVANHEMMUUDEN TUKENA

Perhehoitajalain mukaan sijaisvanhemmilla on oikeus työnohjaukseen, mutta valitettavasti monet kunnat eivät huolehdi työnohjauksen järjestämisestä. Sijaisvanhemmat hakevat työnohjausta usein kriisitilanteessa, mutta jos sitä ei järjesty, tilanne saattaa mennä ohi ja työnohjaus unohtuu. Sijaisperheen vanhempien tehtävä on niin vaativa, että heillä ei ole vain oikeutta, vaan myös velvollisuus hakea työnohjausta, jotta he jaksavat hoitaa vastuullista tehtäväänsä. Työnohjaukseen on useimmiten tarvetta sijoituksen alkuvaiheessa, kun kiintymyssuhdetta ollaan luomassa. Sijoitetun nuoren murrosikä on toinen vaihe, jolloin työnohjauksen usein tarvitaan. Sijaisvanhemmat jäävät usein liian yksin hoitaessaan perheeseen sijoitettua lasta. Näin ollen lapsen saaman hoidon laatu riippuu paljon siitä, miten hyvin tai huonosti sijaisvanhemmat voivat.

Heillä ei ole sitä yhteisön tukea, jota lastensuojelun laitoksessa työskentelevä saa työyhteisöltään. Kuitenkin molempien työssä on kyse traumatisoituneen lapsen hoidosta, molemmissa nousevat esiin samat ilmiöt ja ongelmat.

Erona on, että laitoksen työntekijä tekee oman vuoronsa ja on sen jälkeen vapaalla, mutta perhehoitaja työskentelee 24/7. Sijaisvanhempi tarvitsee tukea, jotta hän jaksaa sitoutua lapseen, joka saattaa tehdä miltei kaikkensa, että hänet hylättäisiin. Ilman tarvitsemaansa tukea sijaisvanhempi kääntyy helpommin lasta vastaan, ja alkaa nähdä lapsen huonona.

**Sijaisperheet ovat ”tavallisina” perheinä avanneet kotinsa ja sydämensä lapselle.** Lapsen ohessa heidän elämänpiiriinsä saattaa tulla hyvin erilaiset arvot ja elämäntavat omaavat lapset läheiset. Yhteistyö lapsen läheisverkoston kanssa on keskeisiä ihmetyksen aiheita työnohjauksessa. Sijaisvanhemmat saattavat tarvita rohkaisua omien näkemystensä esiin tuomiseen lapsen palaverissa, jotta lapsen etu esimerkiksi tapaamisissa toteutuisi. Sijaisvanhempiin kohdistuu monenlaisia odotuksia sijoitetun lapsen, hänen vanhempinsa ja yhteistyötahojen suunnalta. Työnohjauksessa on mahdollisuus pohtia, mihin odotuksiin on hyvä vastata ja mitkä eivät kuulu sijaisvanhempien tehtävänkuvaan.

Sijaisperheet hakevat apua sijoitettujen lasten kiintymäsuhteen tukemiseen sekä psyykkisiin ja somaattisiinkin pulmiin terapioidista ja asiantuntijoilta. Osaan terapioidista liittyy vanhempien omat käynnit ja monet sijaisperheet kokevat saavansa niistä apua lapsen kanssa toimimiseen ja jaksamiseenkin. Työnohjauksessa on kuitenkin tarvetta selvittää omaa roolia, omaa tehtävää sijoitetun lapsen elämässä ja verkostossa.

Monesti ongelmia tulee erilaisista rooleista ja esim. siitä, kenen vastuulla jokin asia on ja kuka siitä saa tai joutuu päättämään. Samoja asioita, joita pohditaan työyhteisöjenkin työnohjauksessa. Perheet saavat paljon vinkkejä ja tukea toisiltaan, huolimatta siitä, että jokaisella sijaisperheellä on toisistaan poikkeava tilanne.

**Sijaisvanhemmat toteuttavat parhaimmillaan terapeuttista vanhemmuutta, johon kuuluvat riittävän vahvat arjen rakenteet ja syvä, emotionaalinen tunne ja riippuvuussuhde.** Sijaisvanhempien tulee auttaa lasta kokemaan itsensä merkitykselliseksi ja rakastetuksi. Osa arjen terapeuttisuutta liittyy siihen, että aikuisen tulee puhua lapsen tunteista ja sanoittaa niitä. Ei riitä, että käsitellään vain tapahtumia, vaan asiat täytyy saada käsiteltäväksi tunnetasolle. Täytyy pohtia, mitä hankalan käyttäytymisen tai tuomittavan teon takana mahdollisesti on. Tuovila (2008) on työnohjatessaan sijaisvanhempia huomannut, että sijaisvanhemmilla on valtavasti hyvää näkemystä lapsen sisäisestä tilasta ja sen linkittymisestä hänen käytökseensä, mutta vähemmän uskallusta käyttää tätä tietoaan lapsen avuksi. Helposti pysytään ns. pintatasolla, eikä mennä keskustellen syvemmälle rakentamaan lapsen mielikuvia syistä ja seurauksista sekä tunnemaailman monimutkaisuudesta.

Työnohjauksessa voi vanhempia johdattaa tällaiseen syvemmälle tasolle menemiseen auttamalla heitä tunnistamaan omia taitojaan ja valmiuksiaan. Myös kannustaminen ja palautteen antaminen pienistä edistymisistä voi auttaa perhettä oikeaan suuntaan.

**Parisuhde** on tärkeä osa perheen tunneilmastoa ja toimii kasvualustana lapsille. Parisuhde tuo oman lisänsä sijaisvanhempien työnohjaukseen. Aikuisen tunnemaailman pohjana on se, miten omat vanhempamme olivat tunnetasolla tavoitettavissa, millainen tunneilmasto kotona oli ja miten vanhempamme selvisivät etenkin hankalien tunteiden kanssa. Tunteet ovat kaiken kanssakäymisen ja elävän vuorovaikutuksen pohjana. Siksi on tärkeää, että kasvattajana tiedostaa omia tunteitaan ja tietää, minkälaiset tilanteet niitä herättää ja miten niitä käsitellään.

Parisuhdeasioiden ja muiden perheensisäisten asioiden tuominen ryhmätyön- ohjaukseen vaatii puolisoilta suurta luottamusta ryhmää ja työnohjaajaa kohtaan. On mahdollista, että sijaisperheiden arkuus lähtee työnohjaukseen voisi johtua pelosta, että perheen asioita joutuisi käsittelemään muiden kuullen. Toisaalta työnohjauksesta ei ole välttämättä aikaisempaa kokemusta, mikä osaltaan aiheuttaa ennakkoluuloja ja pelkoja sitä kohtaan.

Työnohjaus perustuu työnohjaajan ja ryhmän keskinäiseen vuorovaikutussuhteeseen. Työnohjauksen tehtävänä on edistää ammatillista kehittymistä ja itseymmärrystä.

**Sijaisvanhempien työnohjauksessa korostuu tuen antaminen, kannustus, kasvu, kuulluksi tuleminen ja oman elämänalueen ymmärtäminen kokonaisuudessaan.** Ratkaisu ja voimavarakeskeisessä työnohjauksessa ongelmapuheen rinnalle tulee toiveikkuus. Keskusteluissa painopiste on tavoitteissa ja siinä, miten ne saavutetaan. Ratkaisu- ja voimavarakeskeiselle ajattelulle on ominaista myönteisyys, leikillisuus, luovuus ja huumori. Ne ovat asioita, jotka ovat tärkeitä myös sijoitetuille lapsille ja sijaisperheille.

Työnohjauksessa voi käsitellä ahdistavia tunteita, joita syntyy vaikka silloin, kun rakkauden tunnetta lapseen ei syntyntykään, tai/ja kun tuntuu siltä, että sijaisvanhemmuus on pilannut koko perheen elämän. Työnohjauksessa voidaan jakaa onnen tunteita siitä, kuinka lapsi on tärkeä osa perhettä ja kaikkien rakkauden kohde. Sijaisvanhempien ryhmätyönohjauksessa juuri vertaistuellalla on suuri merkitys, koska työyhteisöä ei ole. Työnohjaus on sijaisvanhemmille se kahvitunti, tupakkatauko tai lounashetki, jolloin voi puhua siitä, mikä puhuttaa ja saada toisilta myötätuntoa, selkääntaputuksia tai vain hiljaista nyökyttelyä. Työnohjauksessa tullaan kuulluksi ja ymmärretyksi ”oman porukan” edessä. Työnohjauksessa voi käsitellä kaikkia niitä arjessa kertyneitä asioita, joista vaihtolovelvollisuuden vuoksi ei voi missään muualla puhua.

Ryhmätyönohjauksessa rakenne on tärkeä. Rakenne jäsentää keskustelua ja kuljettaa sitä eteenpäin. Työnohjaukserran alussa on hyvä rauhoittua ja aloittaa tapaaminen liittymällä ryhmään olemalla läsnä ja katsekontaktissa. Ryhmän alussa voidaan palata edelliseen tapaamiseen ja kysyä, *jäikö sieltä jotain, mihin olisi hyvä palata*. Kun edellisen kerran asiat on keskusteltu, kysytään *mitä tällä kertaa on sellaista, josta haluaisitte puhua tai kun tämä kerta on ohi, mistä on ainakin puhuttu?* Kun ryhmäläiset tarjoavat pohdinnan aiheita, ryhmä valitsee niistä siihen kertaan aiheen tai joku ryhmäläisistä esittää toiveen, että hän saa kertoa aiheestaan. Sen jälkeen pyydetään ryhmäläistä kertomaan tilanteesta, kysytään lisää ja kannatellaan hänen tarinaansa. Voidaan konkretisoida: *miten toimit ja mitä teit?* tai etsiä poikkeuksia tai toiveikkuutta: *mikä toimi edes hivenen?* Ihmekysymyksillä, asteikkokysymyksillä ja ongelman nimeämisellä pyritään katsomaan asiaa kauempaa ja vaihdetaan näkökulmaa. Lopuksi pyydetään kertojaa refleктоimaan: *nyt kun olet kertonut tästä asiasta, mitä sinä ajattelet siitä nyt?* Toisen asteen reflektiossa kysytään: *mitä se kertoo sinulle sinusta?* Tähän vastaukseen päätetään ja annetaan lyhyesti palautetta.

Työnohjaustapaamiset eivät aina mene saman kaavan mukaan, eikä se ole tarkoituskaan. Työnohjaajan tehtävä on ottaa vastaan se, mitä ryhmä tarjoaa, eikä tyrkyttää omia kiinnostuksen kohteitaan.

Dialogisuuden periaatteet ovat oleellisia omalle tavalleni toteuttaa työnohjausta. Dialogisuus on lähtökohdaltaan ihmisarvoon perustuvaa kohtaamista. ”Dialogisuus on tapa olla vuorovaikutuksessa toisten kanssa niin, että voidaan yhdessä ymmärtää, jakaa tai etsiä vaihtoehtoisia ymmärrys tai toimintatapoja” (Holm 2006, 6).

Ryhmänohjaajana on tärkeä luoda ilmapiiri, jossa erilaisten tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen onnistuu. Holmin mielestä on tärkeä miettiä, miten työnohjaajana kannattaa olla, ajatella ja toimia, jotta dialogisuus toteutuisi? On tärkeää, että ihmiset saisivat olla sellaisia kuin ovat ja työnohjaaja on oma itsensä. Tämä synnyttää turvallisuutta tilaan ja hetkeen, mikä mahdollistaa vaikeistakin asioista puhumisen. Kun työnohjaaja on omana itsenään läsnä tilanteessa, myös ohjattavat voivat kukin osallistua omalla tavallaan työnohjaukseen. Kiireettömyys mahdollistaa se, että ihmiset kuuntelevat rauhassa toisiaan ja itseään

Dialogisuudessa keskeisintä on kuuntelu. Työnohjaajan tulee kuunnella erityisesti sitä, mitä ihmiset haluavat sanoa, eikä niinkään sitä, mitä itse haluaisi tietää. Kuuntelun lopputuloksena ei tarvitse olla työnohjaajan ymmärrys asiaan, vaan se, että ohjattavat ymmärtäisivät itseään ja työtään. Eli ”kuuntele sitä, mitä ihmiset sanovat, älä sitä, mitä luulet heidän tarkoittavan”. Kuuleminen tarkoittaa sitä, että ei anna toisen sanomalle merkitystä omista lähtökohdis-

taan käsin. Tämä ei ole helppoa ja edellyttää sitä, että kysytään enemmän ja halutaan tietää ohjattavan tavasta ajatella. Lähellä omaa osaamisaluetta olevien sijaisvanhempien työnohjauksessa koen tärkeänä itselleni säilyttää ”ei – tietämisen tilan”, jotta pystyn säilyttämään kiinnostuksen kuhunkin tarinaan ilman, että alan miettimään niihin ratkaisua. Työnohjaus on Holmin (2006, 5) mukaan elävä vuorovaikutustilanne, jossa on kyse useimmiten jakamisesta kuin lopputulokseen pääsemisestä.

## SIJAISVANHEMMUUS ON VAATIVA TEHTÄVÄ

Sijaisperheisiin sijoitetut lapset ovat usein erityistä tukea tarvitsevia, mikä vaatii sijaisvanhemmilta paljon aikaa ja taitoa kohdata lapsen tarpeet. Sijaisvanhempien on usein myös käsiteltävä menetystä ja surua monesta näkökulmasta: biologisen vanhemman surua lapsen menettämisestä, sijoitetun lapsen surua joutuessaan eroon vanhemmistaan sekä omaa ja muiden perheenjäsenten surua, mikäli lapsi palaa syntymäperheeseensä tai sijoitetaan muualle. (Valkonen 2008, 106.)

Sijaisvanhempien yksi tehtävä on ylläpitää lapsien suhteita biologisiin vanhempiin ja lapselle tärkeisiin ihmisiin. Se, että sijaisvanhemmat hyväksyvät lapsen biologiset vanhemmat ja pystyvät heidän kanssaan hyvään yhteistyöhön, näyttää edistävän sijoituksen onnistumista myös monien tutkimusten mukaan. Sijoitetulla lapsella saattaa olla hyvä suhde johonkin sukulaiseen ja samaan aikaan haitallinen suhde toiseen. On siis tärkeää kuunnella lasta ja hänen toiveitaan. Yhteyden katkeaminen syntymävanhempiin merkitsee hylätyksi tulemistä, joka on kasvuiän raskaimpia kokemuksia. Lapsi tarvitsee kaikkien aikuisten tuen selvitäkseen huostaanoton aiheuttamasta kriisistä.

## SIJAISVANHEMMUUS ON TUNNETTYÖTÄ

Sijaisvanhempi Raija Remes kertoo muistavansa hyvin ensimmäisen sijoitetun lapsen tulon: Hän tunsi ihastusta, hellyyttä ja hoivaamisen tarvetta. Vähitellen tunneskaala laajeni myös hämmästykseen, hämmennykseen, epävarmuuteen, osaamattomuuden kokemukseen, vihaan, raivoon, väsymykseen ja suruun – ihan kaikkeen. (Ropo 2010, 21.)

Tavalliseen perheeseen verrattuna sijaisperheessä eletään päivittäin menetyksen ja surun kanssa. Lapsi on menettänyt paljon ja hänen tunteensa siirtyvät myös sijaisperheeseen. Sijaisperheen haasteet ja ongelmat eivät ole välttämättä samanlaisia kuin tavallisten perheiden. Sijoitetut lapset ovat taitavia käsittelemään ja ohjailemaan aikuisia, jolloin vanhempi helposti löytää



itsensä samasta liemestä lapsen kanssa. Säännöllinen, turvallinen ja tylsäkin arki tuovat lapsen elämään terapeutin elementin, mikä parhaassa tapauksessa auttaa lasta eheytyään. Sijaisvanhemmuudessa on ”palikat pään sisällä” laitettava uuteen asentoon. Omien lasten kanssa käytetyt menetelmät eivät välttämättä toimi, vaan sijoitetun lapsen käyttäytyminen on suhteutettava hänen elämänsä raameihin

Sijaisvanhemmuudessa onnistumisen kannalta keskeistä on vanhemman herkkyyks lapsen tarpeille, lämpö, johdonmukaisuus ja myönteisen käyttäytymisen vahvistamisen tärkeys, jotka ovat tyypillisiä ohjaavalle eli auktoritatiiviselle kasvatustyyliille. Auktoritatiiviset vanhemmat yhdistävät lämpimyyden ja hoivan johdonmukaiseen kontrolliin ja lapseen kohdistuviin odotuksiin. Becker-Weidmanin (2008) mukaan sijaisvanhemmilta edellytetään itsetuntemusta ja reflektiokykyä eli kykyä pohtia omaa toimintaansa ja omia tunteitaan. Voidakseen vastata lapsen haastavaan käytökseen ja lapsen tarpeisiin, sijaisvanhemman on kyettävä suhtautumaan ja toimimaan terapeutisesti. Lapsi, joka kärsii läheisyyden pelosta, pyrkii konfliktien avulla ylläpitämään emotionaalista etäisyyttä. Sen sijaan, että vanhempi lähtisi tähän mukaan, hänen on houkuteltava lasta vuorovaikutukseen ja tarjottava kiintymystä edistäviä virikkeitä.

Vanhemmuuteen laatuun vaikuttavat psyykkiset voimavarat (persoonallisuus, hyvinvointi ja koettu stressi), kontekstuaaliset tekijät (parisuhde, sosiaaliset verkostot, työ) sekä lapsen ominaisuudet (temperamentti). Vanhemmuuden stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa vanhempi kokee vanhemmuuden kuluttavan hänen voimavarojaan.

Stressi voi liittyä mm. kasvatukselliseen haasteellisuuteen, jolloin vanhempi kokee voimattomuutta kasvatustehtävänsä edessä. Lapsen vaikea temperamentti ennustaa vanhemmuuteen liittyvää stressiä. Päivittäiset stressin kokemukset vaikuttavat lapset ja aikuisen vuorovaikutukseen ja ilmapiiriin haitallisesti (Väliavaara, 2010, 22–23).

Tunteet ovat kaiken kanssakäymisen ja elävän vuorovaikutuksen pohjana. Siksi on tärkeää, että kasvattajana tiedostaa omia tunteitaan ja tietää, millälaiset tilanteet niitä herättää ja miten niitä käsitellään.

Sijoitetuilla lapsilla on kaikilla takanaan traumatisoitunut vuorovaikutussuhde. Sijoitukseen liittyvä tapahtumasarja on lapselle jo sinänsä menetys ja suuri elämänmuutos, joka vaikuttaa aina voimakkaasti tunne-elämään. Jatkuva kaltoin kohtelu varhaisessa hoivasuhteessa aiheuttaa häiriön kiintymäsuhteessa.

**Kiintymyssuhde** on yksi ihmisen psyykkisen tasapainon ja minäkäsityksen keskeisimpiä lähtökohtia. Kiintymyssuhteen turvin lapsi kykenee rauhoittumaan ja luottamaan itseensä. Turvallisen kiintymyssuhteen edellytys on, että

vanhempi sitoutuu toimimaan lapsen hoivahahmona. Hän havaitsee lapsen stressitilan ja pyrkii aina lieventämään sitä sekä on emotionaalisesti lapsen käytettävissä. Omat lapsuuden kokemukset sekä nykyiset ihmissuhteet ja niiden laatu vaikuttavat aikuisen kykyyn muodostaa hyvä kiintymyssuhde kasvavaan lapseen. Turvallinen vanhempi tukee lapsen kehittyvää itsesääteilyä. Vanhemman tuella lapsen on mahdollista kokea voimakasta hyvää oloa ja kestää pahaa oloa. Turvallisen kiintymyssuhteen omaava lapsi on hoivan suhteen valikoiva, hän on kyvykäs hakemaan hoivaa mm. ilmaisemalla pahaa oloaan ja lapsi kykenee rauhoittumaan lohtua saadessaan (Salo 2013).

Vanhemmuuden pohjalla ovat omat kokemuksemme hoivasta, ja etenkin sijaisvanhempien on tärkeä tiedostaa omat kiintymyksen mallinsa, koska sijoitettu lapsi omalla käyttäytymisellään kaivaa esiin moninaisia tunteita. Oma turvallinen kiintymäsuhdemalli tuo aikuisena kykyä turvalliseen, rohkaisevaan kasvatustyyliin. Aikuinen kykenee ottamaan vastaan lapsen hädän ja tarjoamaan lohdutusta joutumatta syvälle omiin tunnetiloihin. Välttelevän kiintymäsuhteen omaava aikuinen saattaa olla itseriittoinen kasvattaja, jonka on vaikea havainnoida lapsen tarpeita ja signaaleja.

Vanhempi saattaa rohkaista lasta liian varhaiseen itsenäiseen selviytymiseen, kun lapsi käyttäytyy takertuvasti ja on hyvin tarvitseva. Ristiriitaisesti kiintyneen aikuisen on vaikea tietää, miten olla lapsen kanssa. Kiintymyksen tunteisiin liittyy ahdistusta, joka heikentää kykyä tulkita lapsen käyttäytymistä oikein. Häiriintynyt, jäsentymätön kiintymyssuhde näyttäytyy aikuisena pelottavana tai pelokkaana vanhemmuutena, jossa oleellista on mielipiteiden ja reaktioiden vaihtelu. Lohdullista on, että lapsuuden kiintymysmallia voi muuttaa aikuisena. Välttelevästi kiintynyt voi opetella ilmaisemaan tarpeitaan myöhemmin ystävien, puolison tai terapeutin kanssa.

Tutkimusten mukaan on todistettu, että aikuisten aivot muuttuvat omaa lasta hoivatessa: antamalla lapselleen asioita, joita ei ole itse lapsena saanut voi muuttaa sitä, miten kiintyy toisiin ihmisiin. (Mäkelä 2013.)

Sijaisvanhemmuus tarkoittaa korvaavana kiintymyshahmona toimimista lapselle. Ihmislajin erityispiirre on se, ettei vanhemmuus ole sidottu biologiseen sukulaisuuteen. Tieto kiintymyssuhteesta täytyy ottaa aktiiviseen käyttöön niin keskusteluissa, kysymyksissä ja tavassa toimia. Näin kyky ymmärtää lasta lisääntyy ja kyky toimia kiintymystä tukevalla tavalla vuorovaikutuksessa on mahdollista.

Sijaisvanhemman pitää pystyä mm. hallitsemaan oman kiukku ja luomaan myönteinen ilmapiiri itsensä ja lapsen väliin. Hänen täytyy ymmärtää, että todellinen tunneyhteys lapseen rakennetaan hoivaamalla lasta huolimatta lapsen iästä. PLACE- asenne, Theraplay-terapia ja vuorovaikutteinen kehitys-

psykoterapia ovat keinoja rakentaa ja vahvistaa lapsen ja hoitavan aikuisen välistä kiintymystä. Sijaisvanhempien työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden tukea vanhemmuuden voimavaroja ja tarkastella vuorovaikutustyyliä ja vaikkapa perheen tunneilmastoa.

## TUNTEISTA

Tunteet ovat tärkeintä, mitä ihmisellä on, koska ne tekevät ihmisestä ihmisen. Tunteet ovat läsnä elämässämme jatkuvasti. Kukaan muu ei ole vastuussa tunnereaktioistamme kuin me itse. Tunnereagointimme juuret ovat lähtöisin menneestä, eletystä elämästä. Tunteet ovat liikettä, energiaa ja niillä on pyrkimys johonkin.

Innostukseni tunteisiin nousi, kun ystäväni suositteli minulle Jarkko Rantasen (2011) kirjaa *Vaikuta tunteisiin*. Tunteet ovat edelleenkin läsnä työpaikoilla, lähentävät tai loitontavat ihmisiä ja saavat aikaan innostusta tai jotain muuta. Koska tunteet ovat läsnä myös työnohjauksessa, on hyvä tietää niistä enemmän. Rantasen mielestä työelämässä oman tunne-elämän hallinta on ensimmäinen askel tunteiden parempaan hyödyntämiseen. Tunteet vaikuttavat työelämässä ja niiden vaikutus suorituskykyymme on ilmeinen. Alakuloisena vauhti hidastuu, innostuneena pursuamme energiaa ja suuttuessamme saattamme toimia harkitsemattomasti. Johtajan näkökulmasta liika tyytyväisyys saattaa olla tuhon alku, mutta työntekijä tavoite saattaa olla se, että voisi joka päivä olla mahdollisimman tyytyväinen itseensä, suoritukseensa ja elämäänsä. Tunneälyä kuvataan yleensä kykyinä tunnistaa, ymmärtää ja käsitellä rakentavasti tunteita. Tunneälyn keskeinen ajatus on, että tunnistamalla ja käsittelemällä omat tunteet ja ymmärtämällä muiden tunteita toiminta tehostuu ja paranee monin tavoin. Varsinkin johtotehtävissä tunneälyn merkitys on ratkaiseva. (Mts.19–22.)

Kokemamme tunteet voivat olla hurmaavia rakkauden ja ihastuksen tunteita tai ahdistavia pelon ja syyllisyyden tunteita. Jotta tunteet eivät vaikeuttaisi elämäämme liikaa, on hyvä tietää niistä joitakin seikkoja.

- 1** Tunne ei tapa. Tämä on lohduttavaa, koska pohjimmiltaan ihmiset eivät uskalla kohdata tunteita, koska pelkäävät niiden tuhoavaa voimaa.
- 2** Tunteet ovat minussa. Vaikka tunne on itselle suuri ja totta, se ei ole sitä välttämättä toisille. Hyvä puoli siinä on se, että siihen voi itse myös vaikuttaa.

- 3 Tunteet eivät ole minä. Usein olemme samaistuneet juuri siihen tuntemukseen ja ajatukseen, jota koetaan omassa mielessä, mutta yksilönä ja persoonana olemme paljon enemmän kuin nykyhetken tuntemukset.
- 4 Tunteet liikkuvat. Tunteet voivat olla yhdessä hetkessä kuin tyyni järvi ja kohta kuin myrskyävä meri. Ne syttyvät ja sammuvat.
- 5 Tunteet jäävät meihin koukkuun, jos me haluamme pitää niistä kiinni. Hyvässä tunnelmissa on mukava viipyä, mutta helposti alamme pyöritellä myös ajatuksia, jotka herättävät vanhat ikävät tunteet taas eloon. Pettymykseen päättynyttä ihmissuhdetta vatvotaan yhä uudelleen ja yhä uudelleen tunnetaan katkeruutta ja hylkäämistä.
- 6 Meillä on mahdollisuus valita, mitä teemme tunteilla. Tunteet ja toistuvat ajatusmallit voivat olla niin itsepintaisia ja tukalia, että on vaikea kuvitella, miten niistä pääsisi eroon. Silloin kun tunteet estävät rakentavaa toimintaa on hyvä oppia ohjailemaan tai jopa poistamaan tunteitaan. (Rantanen 2011 ja 2013.)

Dunderfelt (2014, 24–28) käyttää näistä ”ei rakentavista” tunteista nimeä tunnekoukku. Jotta tunnekoukuista ja ajatuslukoista pääsee irti, on oltava taitoa muuttaa tulkintaansa, jotta tunnetila voisi muuttua.

Kimmo Takanen (2011) puhuu puolestaan tunnelukoista. Tunnelukko on jo lapsuudessa ja nuoruudessa opittu tapa reagoida, kokea, ajatella ja käyttäytyä. Kun tunnelukko nykypäivänä aktivoituu, meistä virittyy lapsuutemme tunteita, ja lukitumme tiedostamatta toimimaan lapsuudessa opittujen selviytymismallien mukaisesti. Tunteemme eivät ole varsinainen ongelma, vaan se, miten ne pakottavat meidät toimimaan lapsuuden keinoin. Tunnelukot saavat meidät lapsenkaltaisesti välttelemään, antautumaan ja hyökkäämään kohtaamissamme tilanteissa. Nämä keinot ovat aikuisiällä haitallisia ja toimivat meitä itseämme vastaan (Takanen 2011,9–10).

Tunnelukkoja on meillä jokaisella. Pietikäisen (2013, 280–285) mukaan tunnelukkoja koskeviin tilanteisiin liittyy kolmenlaisia tavoitteita.

- 1 Objektiivinen tavoite; mitä haluan ja toivon tässä tilanteessa?
- 2 Ihmissuhdetavoite; mitä haluan tämän ihmisen tuntevan minua kohtaan tämän tilanteen jälkeen?

- 3 Itsekunnioitustavoite; miten kunnioitan omia arvojani? Miten haluan ajatella itsestäni ja voinko katsoa peiliin tuntematta häpeää ja katumusta tilanteen jälkeen?

Psykologinen joustavuus tarkoittaa tasapainottelua edellä mainitun kolmen tavoitteen kesken. Jos usein käy niin, että huomaamme kieltäytymisen vaikeaksi, vaikka se olisi objektiivinen tavoitteemme, tarvitsemme jämäkkyuden harjoittelua. Jämäkkyys on sitä, että tiedämme omat arvot ja tarpeet ja tunnistamme omat oikeudet. Pyydämme, mitä haluamme, mutta ei hyökkäävästi ja manipuloimalla muita. Esitämme pyynnöt mahdollisimman selkeästi: ”Voisitko auttaa minua tässä tehtävässä?” Kerromme tunteista ja tarpeista rehellisesti ja suoraan, mutta kunnioittaen samalla muita ja ottaen heidät huomioon. Pidämme puoliamme pyytelemättä anteeksi.

## TUNTEET TYÖNOHJAUKSESSA

Työnohjaus on ollut paikka, missä on voinut reilusti sanoa ääneen, miltä tuntuu, on tullut kuulluksi ja on huomannut, että ei ole tunteidensa kanssa yksin. Sijaisvanhemmat eivät voi salassapitovelvollisuuden takia puhua lasten asioista yleisesti, joten työnohjauksessa antaa siihen harvinaisen tilaisuuden.

Vanhemmuuden stressillä tarkoitetaan tilannetta, jossa vanhempi kokee vanhemmuuden kuluttavan hänen voimavarojaan. Stressi voi liittyä mm. kasvatukselliseen haasteellisuuteen, jolloin vanhempi kokee voimattomuutta tehtävässään. Kun kartoitin sijaisvanhempien kokemuksia, he kokivat huonoa omaatuntoa ja pettymystä itseensä, kun eivät jaksaneetkaan lasten kanssa niin hyvin, kuin olivat alun perin ajatelleet. Heidän oli myös vaikea hyväksyä se, että tunteet biologisia lapsia kohtaan olivat erilaisia kuin sijoitettuja kohtaan. Sijaisvanhemmilla oli vastausten mukaan kokemus, että työnohjaus oli auttanut heitä tunteiden käsittelyssä. Tunteet aiheuttavat monenlaisia haasteita arkeen, mutta sijaisvanhemmalla ei ole muuta työyhteisöä kuin puoliso, jonka kanssa hän voi jakaa tunteitaan. Miten paljon tunteisiin voi ylipäätään vaikuttaa? Jokainen tunne tarjoaa tietynlaisen suunnan tai liikkumavaran, johon tarttumalla tunne voi vaimentua, voimistua tai muuttua kokonaan toiseksi. Työnohjaajan kyky empatiaan auttaa huomaamaan tilanteiden taustalla olevat tunteet. Työnohjaajan on kyettävä ohjaamaan keskustelu syvistä vesistä kohti keinoja ja ratkaisuja niin, että jokaisella ryhmäläisellä on lähtiessä kevyempi tai kyvykkäämpi olo kuin ryhmään tullessa.

## YHTEENVETOA

Kun uudelleen mietin, miksi kiinnostuin tunteista lopputyöni aiheeksi, mieleeni palaa monet kysymykset, joita olen pohtinut yhdessä kollegojen, sijaisvanhempien ja asiakkaiden kanssa: Miksi elämä menee niin, että ei voi huolehtia omasta lapsestaan, miksi luovuttaa ainutkertaisen elämänsä päihteille, miksi ei pidä lupauksiaan omalle lapselleen? Joidenkin mielestä on turhaa kysyä syytä, mutta itselleni on tärkeää tuntea joku polku tai historia asioiden taustalla.

Kuten aikaisemmin on todettu, tunteet liikuttavat meitä, ne vaikuttavat käyttäytymisemme ja suuntaavat sitä. Rakkauden tunteen vaikutuksesta saatetaan siirtyä jopa toiselle mantereelle. Tunnelukot tai -koukut voivat aktivoida meidät toimimaan lapsuudessa opittujen selviytymismallien mukaisesti. Nämä keinot eivät aikuisena ole enää toimivia, vaan ne toimivat itseämme vastaan. Sijaisvanhempien valmennuksessa käydään monella tapaa läpi puolisoiden omaan lapsuutta. Valmennuksessa kerrotaan, että sijoitetut lapset ovat taitavia kaivamaan aikuisen heikot kohdat esiin. Sijaisvanhempien on hyvä tunnistaa oma kiintymyssuhde, koska vanhempien omat kiintymyssuhteet ja nykyiset ihmissuhteet vaikuttavat vanhempienkykyyn muodostaa hyvä kiintymyssuhde sijoitettuun lapseen.

Mitä tämän työ sitten antaa minulle työhönohjaajana? Ensimmäisen tulee mieleen ajatus, että kirjoittamalla oppii, kun joutuu hakemaan tietoa ja jäsentämään sitä. Työhönohjaajana minun tulee opetella pitämään päiväkirjaa ja reflektoidaan ajatuksiani siihen. Se ei ole minulle ollut luontainen tapa eikä tottumus, mutta otan tämän opiksi. Todennäköisesti toimin ainakin aluksi työhönohjaajana sijaisvanhemmille. Ryhmiin osallistuneille sijaisvanhemmille tekemäni kysely ja sen tulokset antavat hyvää tietoa sijaisvanhempien tunteuksista ja ajatuksista.

Lähtöajatukseni siitä, että tunteet ovat sijaisvanhempien työhönohauksessa usein tarkasteltavana, on vahvistunut tämän työn tekemisen myötä. Vanhemmuuteen liittyvät tunteet nostavat aina myös omaan lapsuuteen liittyviä mielikuvia ja muistoja ja kysymyksiä siitä, millaisen kiintymäsuhteen olen itse saanut. Sijaisvanhempien työhönohjaajana tarvitsen tietoa kiintymäsuhteesta, mutta miellän työhönohjaajan roolin sellaiseksi, että myös siinä on hyvä olla tietoinen omasta historiastaan ja lapsuuden maisemista, jotta osaa arvostaa itseään ja myös tunnistaa heikkouksiaan. Tässä työssä olen ottanut erityiseen tarkasteluun tunteet, joihin ihan omasta mielenkiinnostani halusin tutustua. Olen ehkä aikaisemmin kokenut tunteet ja niiden tutkimisen vähän liiankin psykologiseksi alueeksi, Olen nyt iloinen, että pääsin niiden opiskelussa alkuun ja uskon, että voin hyödyntää sitä työhönohjaajana. Etenkin Kimmo Takasen

(2011) *Tunne lukkosi -kirja* antoi minulle paljon ajattelemisen aihetta. Jo pienillä muutoksilla voi lisätä onnellisuuttaan, esimerkiksi opettelemalla olemaan jämäkkä työssä tai perheen parissa. Jämäkkyys on sitä, että tiedämme omat arvot ja tarpeet ja tunnistamme omat oikeudet.

Tämän lopputyön tekeminen on ollut antoisaa ja opettavaista ja se on vienyt minua eteenpäin sijaishuollon sosiaalityöntekijänä ja tulevana työnhajaajana. Halusin tehdä lopputyön, joka on hyödyllinen itselleni työnhajaajana mutta myös työnantajalleni, joka on työnhajaajakoulutukseni pääasiallinen maksaja. Jon nyt voisin palata aikaan kun aloitin lopputyön tekemisen, valitsisin pienemmän kysymyksen, johon etsisin vastausta.

Työnhajaajakoulutuksen alussa meiltä kysyttiin toiveita, mitä repussa olisi, kun koulutus on ohi. Toivoin viisautta. Sille ehkä hieman naureskeltiin, mutta ajattelen nyt, että jotain viisautta on tarttunut puseroon: Viisautta on asettua kuuntelemaan ja pidättäytyä neuvomasta.

*Kun ajatellaan, että kaikki on hyvin, niin mikä on ihmisen luontainen olotila, millaiseen olotilaan mieleemme hakeutuu, jos se saa olla rauhassa? Ihmisen luonnollinen olotila on rauhallinen, tyytyväinen ja hyväntahtoinen. Siihen mieli palaa surujen ja ahdistusten jälkeen ja sinne se palaa suurten ilojen ja riemujen jälkeen. Kun mieli rauhoittuu, se asettuu lähemmäksi luonnollista olotilaansa.*

## LÄHTEET

Becker-Weidman, A. & Shell, D. 2008. (toim.) Auta lasta kiintymään. Vuorovaikutteinen kehityspsykoterapia traumaperäisen kiintymyshäiriön hoidossa. Tampere: PT-kustannus.

Dunderfelt, T. 2004. Irti Tunnekoukuista. Helsinki: Dialogia Oy.

Holm, P. 2006. Dialogisuus työnhajaajan osaamisena. [http://www.dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus\\_tyonhajaajan\\_osaamisena.pdf](http://www.dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus_tyonhajaajan_osaamisena.pdf) , viitattu 25.5.2015

Mäkelä, J. 2013. Anna lapselle tilaa innostua. Perhehoito, 2 /2013, 18–19

Nurminen, K-M 2013. Sijaisvanhemmuus on kuningaslaji. Perhehoito 2/2013, 20–22.

Pietikäinen, A. 2013. Joustava mieli. Vapaudu stressin, uupumuksen ja masennuksen yliotteesta. Helsinki: Duodecim.

Rantanen, J. 2011. Tunteella! Voimaa tekemiseen. Liettua: Talentum.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Liettua: Talentum.

Remes, R. 2010. Sijaisvanhempien kokemusta etsimässä – mitä väkivaltaa kokenut lapsi tuo sijaisperheeseen. Teoksessa P. Repo. Opinnäytetyö. Sosionomin koulutus-ohjelma. Mikkeli: Mikkelin ammattikorkeakoulu.

Siekinen, R & Vilokkinen-Saxlund, T. (2007). Työnohjauksellinen koulutus.

ToKoSi. Työnohjauksellinen koulutus kiintymäsuhteista vanhemmille. Opinnäytetyö. Työnohjaajakoulutus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Salo, S. 2013. Miten tukea lapsen kehitystä hänen ihmissuhteissaan? Luentomoniste.

Takanen, K. 2011. Tunne lukkosi. Vapaudu tunteiden vallasta. Helsinki: WSOY.

Tuovila, P. 2008. Menetykset ja lapsen kehitys, Teoksessa Menetyksistä mahdollisuuksiin. Perhehoidon keinoja lasten ja vanhemmuuden tueksi. Toim. J. Ketola, 29–75. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valkonen, L. 2008. Mitä perhehoidosta tiedetään tutkimukset perusteella? Teoksessa Sijoita perheeseen. Perhetoito inhimillisenä ja taloudellisena. Toim. J. Ketola, 99–117. Jyväskylä: PS kustannus. Jyväskylä,

Välivaara, C. 2010. Sijaisvanhempi ja sijoitetun lapsen tunteet – viikko sijaisperheen arkea päiväkirjojen valossa. Pro gradu – tutkielma. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, Psykologian laitos.



# TYÖNOHJAAJAYRITTÄJÄN ERITYISYYS TUOTTEESSA

Paula Kallatsa

## JOHDANTO

Työnohjaajakoulutuksen lopputyön tarkoituksena oli haastatteleamalla selvittää, mitä erityisyyttä työnohjaaja tuo esille tuotteissaan. Haastattelin puhelimitse ja sähköpostitse seitsemään summittaisesti Suomen työnohjaajat ry:n nettisivuilta valittua työnohjaajaa. (Suomen työnohjaajat ry 2015.) Tavoitteena oli selvittää yrittäjän markkinoiman työnohjaustuotteen eroavaisuus muiden työnohjaajien tarjoamasta työnohjauksesta. Tavoittelin selvennystä, *millaisen matkan työnohjaajayrittäjä on tehnyt meritoitumisensa eteen?* Lisäksi tavoitteena oli selvittää, *miten työnohjaaja markkinoi itseänsä?* Lopussa tuon esille oman yrittäjyyspolkuni alkutaipaleen aikana kokemiani haastavia tuotteistamisen kokemuksia. Osallistuin JAMK:n mahdollistamalle yrittäjäksi aikovan esihautomoon. Kehittämistyön tuotoksena syntyi esimerkki työnohjaajayrittäjäksi aikovan yrityspresentaatiosta. Työnohjaajayrittäjä-idean omistajana esitin liikeideani rahoituspaneelin edustajille.

## TYÖNOHJAAJA ON ERITYINEN TYÖNOHJAUSTUOTTEESSAAN

Kaikki haastateltavani (7 kpl) toimivat päätoimisina yrittäjinä. Kuudelle haastateltavista työnohjaus oli päätuote, mutta yhdelle työnohjaus oli vain yksi pieni osa yrittäjän tarjoamista muista tuotteista. Toisistaan tietämättä haastateltavat työnohjaajat toivat esille, että **työnohjaaja on itse ammattilaisena erityinen**. Niin ero kuin erityisyys toisiin työnohjaajiin tulee *työnohjaajan persoonasta, metataidoista ja elämäkokemuksesta koulutuksineen*, mitkä myös toimivat myyntivaltteina. Haastateltavat totesivat työnohjaajan seniorisuuden olevan hyvästä myynnin ja markkinoinnin kannalta. Erityisyys ja eroavaisuuden esille tuominen voi olla myyvää/ tärkeää kuten myös, minkä ammattiryhmän ihmisiä ja kuinka kauan työnohjaaja on aikaisemmin työnohjannut. Saako tilaajan ei-ammattia entuudestaan tunteva työnohjaaja kysymyksillään lisättyä uusia näkökantoja, ulkoistamisen taitoja ja reflektointia verrattuna entuudestaan tilaajan ammatin tuntevaan työnohjaajaan? Työnohjaajan persoonallinen erityisyys aistitaan kuullun mukaan vasta työnohjauksen jälkeen käytännön vuorovaikutustaidoissa. Erityisyyttä, eroavaisuutta ja myyntiä tuo työnohjaajan kyky vastata tilaajan toiveisiin, ja markkinointia voi lisätä työnohjaajan hallussa olevilla erilaisilla menetelmillä ja keinoilla. Erityisyys työnohjaajan identiteetissä näkyy myös siinä, minkä työnohjaajakoulutuksen hän on saanut.

## TYÖNOHJAAJAYRITTÄJÄN MARKKINOIMAT TYÖNOHJAUSTUOTTEET EROAVAT SISÄLLÖLLISESTI JA AJALLISESTI

Selvitykseni mukaan työnohjaustuotteet erosivat kaikilla toisten työnohjaajien tarjoamista tuotteista. Haastattelun mukaan yhdellä oli vain yksi tuote: 90 minuutin työnohjaus ja selkeästi yksi hinta tuotteelle. Oli myös aikahinnoiteltua työnohjausta eli hinta oli, valitusta menetelmästä tai ryhmän koostumuksesta huolimatta, kaikille tuotteille sama. Osa käytti menetelmähinnoittelua: työnohjaus sekä ryhmä- ja työyhteisötuotteet olivat hinnoiteltu osallistujamäärän perusteella. Yleensä haastateltavat kutsuivat pienryhmäksi ryhmää, missä oli maksimissaan kuusi osallistujaa, jolloin hinta on pienempi. Yli seitsemän henkilön ryhmää puolestaan kutsuttiin suurryhmäksi. Tällöin hintakin on suurempi. Yksilötyönohjaustuotehinnoittelua käyttivät kaikki. Joillakin oli menetelmähinnoittelu, osallistujamäärähinnoittelu sekä kalliimpi tuote johtajille ja esimiehille. Osalla saattoi olla sama hinta tai eri hinta eri ammateista tai samasta ammasteista koostuville ryhmille ja työyhteisöille ja – tiimeille omine tuoteniminen.

**Haastateltavat olivat erilalla tuotteistaneet työnohjauksen ja hinta oli kaikilla neuvoteltavissa.** Yksi haastateltavista kertoi, että hinnat muodostuvat tilaajan maksukyvyyn mukaan. Esimerkiksi iso firma tai organisaatiolle aikahinnoittelu oli korkeampaa kuin yksityiselle henkilölle tai pienfirmalle. Osallistujamäärän tai menetelmän mukaan hinnoiteltaessa pienorganisaatiotilajaajat saivat neuvoteltua kalliimpia tuotteita alempaan hintaan. Hinta myös nousi, jos suurten organisaatioiden sopimukset olivat lyhytkestoisia. Tuotteita oli siis paljon: mitä yhteistä tuotteista sitten löytyi?

*"Aikahinnoiteltu työnohjaustuote, menetelmähinnoiteltu työnohjaustuote tai pienryhmä, esimerkiksi kuusi osallistujaa tai sen alle, sekä suurryhmä, seitsemästä ylöspäin. Tai ryhmä- ja työyhteisötyönohjaustuotteet."*

Yhteistä haastateltavien tuotteille oli sana työnohjaus. Menetelmähinnoittelussa tuotteissa lisäksi kävi ilmi työnohjaajan lisä- ja täydennyskoulutukset sekä aikaisemmat työkokemukset esimerkiksi johtajana, päällikkönä ja esimiehenä.

**Yhteenvetona** voin tiivistää, että työnohjaustuotetta muotoillaan tilaajan tarpeiden mukaisesti niin sisällöllisesti kuin ajallisesti. Yleensä yksi työnohjauskerta kestää 90 min. Tilaaja voi tehdä usean vuoden sopimuksen tai muutaman kerran tapaamisia kuten 3 kertaa keväällä ja 3 syksyllä. Haastateltavat kertoivat tämän päivän tilaussuuntauksesta, että tilaajalla on rahaa käytettävissä työnohjaukseen rajallisesti ja sen mukaan toimitaan.

## TYÖNOHJAAJAN HYVÄ TYÖN LAATU MARKKINOI ITSEÄÄN

Haastateltavista vain yksi lähetti uutiskirjeitä sähköpostitse markkinointitarkoituksella. Kaikki haastateltavat olivat laatineet omat nettisivut, mihin oli linkki Storyn sivuilta. Kuusi haastateltavaa kertoi markkinoinnin olevan minimaalista, eivätkä he kokeneet tarvetta markkinoinnille. *Miten ihmeessä, ihmettelin, mitä he sitten ovat tehneet meritoitumisensa eteen?* Työnohjaajat ovat tehneet työnohjausta omalla persoonallaan, metataidoillaan, kokemuksellaan ja kouluttautumisellaan. Meritoituminen kumpuaa työnohjaajan sisältäpäin hänen arvoistaan, mitkä näkyvät, kuuluvat ja tuntuvat sekä ovat *jopa haistettavissa ulospäin*. Askel meritoitumiseen lähtee toisen ihmisen arvostamisesta ja kunnioittamisesta sekä tämän kuuntelemisesta, yhdessä aidosti jaettavaa asiaa ihmeteltäessä. Työnohjattavia on haastateltavien mukaan tullut vuorovaikutuksen ansiosta ja hyvä laadukkaan työn ansiosta: joku tietää tai on kuullut jostakin työnohjaajasta ja kertoo eteenpäin suositellen ottamaan tähän yhteyttä; tyyliin *hyvä sana kauas kuuluu*.

*Entäpä minun työnohjaustuotteeni?* Minun tuotteeni on nimeltään Paulan persoonallinen tilanne- ja tunnejohtajuus, missä hyödynnän yli 25-vuoden ryhmäohjaukokemusta, kuntoutus- ja urheilupuolen valmennuskokemusta sekä viiden lapsen kasvattajana saamaani kokemusta. Työnohjaustuotteeni erityisyys näkyy liikkeenä, keholla, ajatuksena mielessä ja tunteena sydämellä. Paulan tuotteet ovat yksilö-, ryhmä- ja työyhteisötyönohjaus, missä hinta neuvotellaan osallistujamäärän mukaisesti. Korkeampaa hintaa tarjotaan esimies-, johtaja-, konsultti-, valmentaja-, projekti- ja kehittämistyönohjaukseen.

*Paula: kouluttanut työnohjaaja: työnohjaa voimavaraistavien ja ratkaisukeskeisten kysymysten ja toiminnallisten menetelmien avulla työhön, omaan työrooliin ja työyhteisöön liittyviä asioita. Auttaa asiakasta työhön liittyvien tunteiden jäsentämisessä, tutkimisessa, tiedostamisessa sekä näkyväksi tekemisessä.*

## KESKEISET KÄSITTEET

### Työnohjaus

Palaan nyt kokoavasti keskeisiin käsitteisiin, joiden kautta olen kuvannut omaa työnohjaustuotettani.

Alhasen, Kansanahon, Ahtiaisen, Kankaan, Soinin & Soinisen (2012, 17) sekä Williamsin (2000, 13) mukaan työnohjaukselle ei ole vielä kyetty luomaan kokonaisvaltaista teoriaa eikä yleistä mallia, joka sopisi laajasti työelämän eri

alueille. Williamsin (2000,13) mukaan työnohjauksessa olet keskellä arvoista, ihanteista ja intohimoista koostuvaa kaaosta, joka on osa elämää. Alhasen ym. (2012,17) mukaan työnohjaus sisältää arkityön ammatillisen reflektoinnin. Reflektio on sinänsä kiinnostava käsite. Kalliolan, Kurjen ja Salmen (2010, 154–155) mukaan reflektiolla tarkoitetaan asioiden tarkastelua pohtien jälkikäteen, mitä tapahtui, miten toimit, millaista palautetta sait, mitä ajattelit, mitä tunsit sekä mitä tekisit toisin. Työnohjaaja ohjaa reflektiota niin, että työntekijät pysähtyvät arkityön lomassa pohtimaan toimintaansa, sen lähtökohtia, tavoitteita ja seurauksia. Työnohjaus käsittää omassa työssä oppimista niin, että työntekijä oppii näkemään ja hahmottamaan oman toimintansa seuraukset ja hänen oma kokemus toimijuudestaan vahvistuu. Onnismaa, Pasanen & Spangar (2004, 267–270) kirjoittavat reflektion liittyvän kokemukselliseen oppimisen teoriaan, mikä liittyy morenolaisen rooliteorian mukaiseen ymmärtämiseen oppimisesta. Heidän mukaan reflektion käsitettä käytetään eri tieteenaloilla eri viitekehyksissä ja käyttötarkoituksissa. Reflektioprosessin vaiheita Onnismaan ym. (2004, 269) mukaan on kuvattu Deweyn, Lewinin ja Jean Piaget'n käsityksiin liittyen Kolbin kehänä kutsuttua kokemuksellisen oppimisen mallina.

Alhanen ym. (2012,18) painottavat, että **työnohjaus on aina yhteistoimintaa kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutuksesta, joka tähtää yhteisiin päämääriin. Yhteistoiminnan ydin on moniäänisessä dialogissa, jossa kuunnellaan kaikkien osallistujien kokemuksia.** Työnohjaus tavoittelee demokraattista yhteiselämää niin työpaikalla kuin yhteiskunnassa. Story ry:n mukaan työnohjaus on työhön, omaan työrooliin ja työyhteisöön liittyvien kysymysten ja tunteiden jäsentämistä, tutkimista ja tiedostamista yhdessä koulutetun työnohjaajan kanssa. Kalliola, Kurki, Salmi & Tamminen-Vesterbacka (2010, 156–157) määrittelevät työnohjauksen ulkopuolisen henkilön antamana ammatillisena tukena ja erilaisina menettelytapoina, joiden perustehtävänä on saada ohjattavalle jäsentynyt suhde pulmallisiin työtilanteisiin. Heidän mukaan työnohjaaja tukee ohjattavaa tilanteen tutkimisessa ja uusien luovien ratkaisujen kehittämisessä ja tilanteen hallintaan ottamisessa. Työnohjaus on keskustelua työhön liittyvistä haasteista, joihin kuuluu oleellisena osana tunteista keskusteleminen. Työnohjaus on luottamuksellinen ja vuorovaikutukseen perustuva tavoitteellinen tapahtuma.

## Tuote

Työnohjaus tulee tuotteistaa. Kivistö (2003, 177–178) ja Majoinen, K. Sahala, H. & Tammi, T. (2003, 62) tarkoittavat tuotteistamisella palvelujen yhteydessä tuotteiden eli toimintojen määrittelyä tai kuvausta, jossa huomioidaan tuot-

tajan toisin sanoen työntekijän, yksikön, yrityksen tai kunnan asiakkaalle antaviin erilaisiin palveluihin käytetty aika ja resurssien käytön vaihtelevuus saavuttaakseen palvelutoiminnoille asetetut tavoitteet. Kivistö (2003) käyttää toiminnoista nimitystä prosessi, joka kuluttaa annettuja resursseja tuottaakseen jonkin suoritteen. Prosessit sisältävät erilaisia työtehtäviä. (Mts. 177–178.)

Kivistön (2003, 177–178) ja Majoisen ym. (2003, 62) mukaan tuotteistamisella konkretisoidaan palvelu, toisin sanoen jokainen palvelu avataan erikseen määritellen, mitä toimintoja se pitää sisällään ja asetetaan selkeät tavoitteet, sisältö, tarvittavat resurssit sekä yhdenmukaistetaan palveluja, jolloin sama palvelu tai työ yksikön sisällä ja yksikköjen kesken on samanlainen. Majoisen ym. (2003, 62) täydentävät, että tuotteistamistyössä on olennaista asiakkaiden ja asiakasryhmien sekä palveluiden ja palveluprosessien analysointi. Harjula (2005, 6) kiteyttää tuotteen olevan asiakkaalle toimitettava hyödyke, jonka sisältö ja käyttötarkoitus on määritelty. Sitä voidaan tuottaa saman sisältöisenä useita kappaleita esim. kotihoidon kotikäynti. Palvelutuotteella tarkoitetaan palvelua, jolla on hinta ja ennalta määritelty sisältö. (Mts. 6.)

Liukko (2009) on tehnyt havaintoja tuotteistusmalleista perusterveydenhuollossa. Tuote tarkoittaa joissakin paikoissa samaa kuin käynti. Joissakin käyntejä lajitellaan tyyliin ensikäynti, uusintakäynti, jälkitarkastus, kotikäynti, jolloin erityyppisille käynneille saadaan eri hinta lähinnä käyntiin kuluvan työajan perusteella. Tuotteille on löytynyt myös nimiä akuutti-, kontrolli-, perus-, laaja- ja toimenpidevastaanotto sekä eri ammattiryhmien yhteistyö asianomaisen vastaanotolla määrittää yhteistyöaika ja hintaa. (Mt. 2009.)

Mikkolan mukaan palvelun tuotteistaminen on tavoitteellista palvelunkehitystä palvelun sisällön, laadun, markkinointiviestinnän toteuttamista asiakaskeskeisesti, asiakkaan tarpeisiin pureutuen. Asiakkaan ongelma, joita yritys ratkaisee? Miten kilpailijat markkinoivat palvelujaan? Millainen on yrityksen asema markkinoilla? Mitkä ovat kilpailevien tuotteiden vahvuudet, tavoitteet joiden saavuttamista edistetään. Palvelulupaus asiakkaalle? Tuotteistettu palvelu on helpompi ostaa ja myyjälle myydä Mikkolan (2013) mukaan asiakas arvioi palvelua rationaalisesti ja tunneperäisesti. Asiakaskeskeisesti kehitetty herättää mielenkiintoa ja parantaa yrityskuvaa. Edellytykset kannattavuuteen ja tuloksellisuuteen kasvaa. Tuotetut palvelut vastaavat paremmin asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaat sitoutuvat, ostavat uudelleen ja suosittavat muille. Asiakas näkee toimialan yritykset samantasoisina. Palvelupaketit erilaisiin asiakasryhmiin, Palvelukokonaisuuteen kuuluu tietty ydinpalvelu ja sen lisäksi tarjottuihin tuki- ja lisäpalveluihin. (Jaakkola, Orava & Varjonen, 2009.)

## Yrittäjä

Ryhtyäkö yrittäjäksi? Wikipedian mukaan yrittäjähän on henkilö, joka yksin tai yhdessä muiden henkilöiden kanssa organisoii liiketoimintaa hänen itsensä tai jonkun muun havaitseman liiketoiminta mahdollisuuden hyödyntämiseksi. Yrittäjä kantaa liiketoimintamahdollisuuteen liittyvän riskin ja pyrkii tekemään liiketoiminnallaan voittoa. Tavallisin tapa organisoida liiketoiminta on perustaa yritys tai tehdas. Liiketoimintaan tarvitaan yleensä pääomaa.

## TYÖNOHJAUKSEN TUOTTEISTAMINEN TUSKAISUUDEN POHDINTAA

**Yrittäjyysopintojen aikana tulisi tietoiseksi, miten haasteellista työhönsä on tuotteistaa niin, että työhönsä hyödyt tulevat selkeästi esille myyvänsä lauseina täysin työhönsästä tietämättömälle kysyjälle.** Eri alojen yrittäjäopiskelijoiden haasteelliset kysymykset työhönsä tuotteesta nostivat esille tunteita kuten tietämättömyyttä koko työhönsästä ja tuote -käsitettä kohtaan, epävarmuutta jatkaa yrittäjäksi ryhtymästä, luovuttamisen tunnetta. Huomasin itsestäni paineistuksen lisäävän tuloksellisuutta. Laitettaessa Paula perustelee ryhmän edessä, että *perustelee, miksi työhönsä pitää ostaa, mitä hyötyä siitä on jne.* kysymyksiin, rauhoitun ja alan selvittämään asiaa entistä laajemmista lähteistä ja kyselen toisilta työhönsäajilta, kuinka olette selvinneet edellä mainituista tunteista ja ovatko alkavat työhönsäajat ylipäätensä kokeneet moisia tunteita. Tehdessäni itselle selväksi, mitä työhönsä on, tulee levollisuus. Usko omaan tuotteeseen. **Olen tiivistänyt työhönsä olevan työssä ja työhönsäessä askarruttavien asioiden ja ilmiöiden vuorovaikutuksellista ja voimavaaraistavaa keskustelua työhönsäajan ratkaisukeskeisten kysymysten ja toiminnallisten menetelmien avulla.**

Haastattelukierrosta tehdessäni sain lohdutusta yrittäjäksi ryhtymisen epävarmuudelleni, että työhönsäajalle on aina työtä, hyvä sana kauas kiirii, ikä ja kokemus ovat hyvästä. Haastateltavat työhönsäajat painottivat työhönsäajaksi itsessään olevan jo tuote. Hinta räätälöidään tilaajakohtaisesti. Suurimpia tilaajia ovat sosiaali-, terveys- ja opetusala sekä yritykset. Tuotteen sisältö muotoutuu työhönsäajan herkin tilannejohtajuuden avulla aistien ohjattavien tarpeet ja hyödyntäen oppimisaan työvälineitä ja menetelmiä. Työhönsäajan erityisyys on työhönsäajan persoonana. Ammatti-identiteetti kehittyy prosessimaisesti ja erityisyys kristallisoituu työhönsäajatuotteessa ajan, kokemuksen ja koulutuksen myötä vuorovaikutteisessa verkostossa toisten työhönsäajien kanssa. Kuusi seitsemästä haastateltavista ei markkinoinut erikseen, kaikilla oli

omat nettisivut ja yksi seitsemästä lähettää sähköpostitse markkinointikirjeitä. Kaikki haastateltavat painottivat elinikäistä kouluttautumista ja verkostoitumista kehittyäkseen ihmisenä.

Työnohjausopinnoista olen saanut valmiuksia työnohjaajan ammattiin. Käytännössä työnohjaamiseen harjautuu vain tekemällä ja aluksi mennään teoria edellä. Koenkin epävarmuutta käytännön tilanteissa työnohjauskokemuksen vähäisyyden vuoksi. Työnohjaajan ammatillisuus ja persoonani kehittyvät rinta rinnan ja lomittain, mihin yhdistyvät työfysioterapeutin ammatillisuus sekä urheilu- ja liikuntavalmentajan ammatillisuus. Aika, tulevat koulutukset ja työkokemukset kehittävät ja selkiyttävät prosessimaisesti ammatti-identiteettiäni. Haluan kehittyä tulevaisuudessa työnohjaajana kulkemalla oman mukavuusalueen ulkopuolisiakin polkuja. Koen sietäväni epävarmuutta ja riskejä sekä epäonnistumista. Mottoni on, että ihminenhän sitä vuorovaikutusta on ennenkin saanut aikaiseksi. Ammatillinen identiteettiäni on vielä kirkastumatta ja sen tuominen esille tuotteessa on haasteellista. Olen uusi yrittäjä ja minun on tehtävä omat nettisivut, jotka saan linkitettyä Storyn sivuille sekä laitettava työnohjaustarjous kirjeitä sosiaali-, terveys-, liikunta- ja opetusaloille sekä yrittäjille. Lisäksi soittelen joihinkin työpaikkoihin, kysyen, voinko tulla esittelemään työnohjaustuoteitani paikanpäälle.

Kehittämistehtävässä yhdistyivät työnohjaaja- ja yrittäjyysopinnot. Sain kaksi uutta ammattia sekä identiteettiä: työnohjaaja ja yrittäjä. Matka opetti minulle sitkeyttä uskoa itseeni ja päättäväisyyttä toteuttaa haaveeni. Kiitän nyt jälkikäteen, että jouduin pohtimaan omaa tuotettani ja tätä kautta selkiyttämään ajatteluaani.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjaajan käsikirja. Hämeenlinna: ProTammi.

Harjula, R. 2007. Tilaajan ja tuottajan haasteena yhteinen palvelujen paketointi. Hämeenlinnan seutukunta. Etelä-Suomen lääninhallitus.

Jaakkola, E., Orava, M. & Varjonen, V. 2009. Palvelun tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrittäjille. Helsinki: Tekes.

Kalliola, T., Kurki, A., Salmi, M. & Tamminen-Vesterbacka, T. 2010. Matkalla ohjaajuuteen. Helsinki: Kirjapaja.

Liukko, M. 2009. Terveydenhuollon palveluseteli ensiaskel potilaan valinnanvapauden lisäämiseen Suomessa. MHL -Palvelut Oy. Viitattu 3.6.2015. [Http://www.slideshare.net/palveluseteli/terveydenhuollon-palveluseteli-ensiaskel-potilaan-valinnanvapauden-lisamiseksi-suomessa](http://www.slideshare.net/palveluseteli/terveydenhuollon-palveluseteli-ensiaskel-potilaan-valinnanvapauden-lisamiseksi-suomessa).

Ojanperä, R. 2013. Kilpailija-analyysi. Luentomateriaali 21.10.2013. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kivistö, A. 2003. Talousohjaus ja tuotteistaminen sosiaali- ja terveydenhuollossa. Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 5. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.

Majoinen, K. Sahala, H. & Tammi, T., 2003. Sosiaalipalveluja seutuyhteistyöllä – ideasta sopimukseen. Suomen Kuntaliitto. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Mikkola, H. 2013. Palvelun tuotteistaminen. Luentomateriaali. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Suomen työnohjaaja ry. Viitattu 3.6.2015. [Http://www.suomentyonohjaajat.fi](http://www.suomentyonohjaajat.fi).

Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. 2004. Ohjaus ammattina ja tieteenalana. WS Bookwell Oy. Juva: PS-kustannus.

Wikipedia 2015. Yrittäjä. Viitattu 3.6.2015. [Http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritt%C3%A4j%C3%A4](http://fi.wikipedia.org/wiki/Yritt%C3%A4j%C3%A4).

Williams, A. 2000. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.





# TYÖNOHJAUKSEN YTIMESSÄ: TYÖNOHJAUKSEN METODISUUDESTA

Asta Suomi & Sirpa Valkama

Työnohjaus on työtodellisuuden tutkimista, eri tavalla tekemisen mahdollistamista ja oivalluttamista. Tämä puolestaan edellyttää sitä, että työnohjauksen prosessissa ja yksittäisen työnohjausistunnon rakenteessa on tutkimiseen ja oivaltamiseen mahdollistavia hetkiä. Työnohjaajan osaamisesta kertoo se, miten hän avaa, mahdollistaa, mallintaa tutkimisen ja oivaltamisen ovia.

Dialogisuus on haastavaa, sillä monet puheenvuorot varsinkin ryhmämuotoisessa työnohjauksessa ovat luonteeltaan yksittäisen ihmisen kertomia. Dialogiseksi tapahtuman tekee se, että on mahdollista ääneen yhdessä puhumalla ikään kuin viipyillä tilanteessa tutkimalla tunteita ja tapahtumia ilman pakkoa ratkaista tilannetta. Toisen osapuolen toistaminen, oman puheenvuoron silmukoittaminen edelliseen on joskus haastavaa, kun oma mieli perinteisesti tuottaisi ratkaisuja ja ideoita eteenpäin. Totro (2012) puhuu viipyilemisen yhteydessä ei-tietämisestä, joka on elävää odottamista. Kyse on luottamuksen rakentumisesta, ei ole hätä edetä, annetaan mielen rakentaa omia ajatuskulkuja. Tämä viipyilevä tilanne tarvitsee kuitenkin rakenteen. Päivi Vuokila-Oikkonen (2014, 97) käyttää oman työnohjausorientaationsa kuvailemisessa käsitteitä vajoaminen (puhe alkaa vähetä, mennään kohti hetkeä, missä vaikea löytää sanoja ja lopulta hiljennetään miettimään). Vajoamista seuraa tokkeentuminen, joka tarkoittaa resilienssin (sitkeys, joustavuus) löytämistä (emt. 98).

Kaikkein puhuttelevimmat sanat dialogisuuden yhteydessä ovat myötätunto, ystävällisyys, jopa rakkaus, josta mm. Jani Roman (2015, 7–11) kirjoittaa. Kaikki lähtee siitä, että osaan olla läsnä itselleni, dialogisessa suhteessa sisäiseen ääneeni. Silloin olen vilpitön, ystävällinen ja armelias itselleni. Jos taas ajattelemme dialogisesti johdettua ja toimivaa työorganisaatiota, Roman (2015, 3) puhuu dialogisuuden kolmentasoisista edellytyksistä. Ensimmäisenä edellytyksenä ovat yksittäisen henkilön dialogitaidot. Tämä lisäksi organisaatiossa tulee olla riittävät dialogiset rakenteet ja prosessit sekä dialoginen organisaatiokulttuuri ja systeemi.

Reflektiivisyys puolestaan on kiinnostava tapa puhua omaa ajattelua ääneen, liittyy jo sanottuun, jalostaa eteenpäin. Reflektiivisyys on teema, joka yhdistää psykologian, kasvatustieteen ja perheterapian käsitteistöä. Miten reflektio syntyy ja etenee? Reflektio voi olla tässä ja nyt olevan tarkastelua, tunteiden, ajatusten ja käsitteiden tutkailua. Reflektion metataso puolestaan

sisältää kriittisen reflektion, missä toimijat tulevat tietoisiksi ennakko-oletuksistaan ja kyseenalaistavat myös omaa merkitysperspektiiviään. Metakognition sisältyy yksilön kyky valvoa ja säädellä omia prosessejaan. Reflektiossa voidaan keskittyä omaan itseen ja toimintaan (sentraatio) tai suuntautua ulospäin (desentraatio) sekä siihen, mitä, miten ja miksi toimitaan, tai kohti yhteistä ymmärrystä ja yhteistä toimintaa ilmiöiden ratkaisemiseksi (resentraatio). (Engeström, 2004.)

Työnohjaus parhaimmillaan tuottaa kokemuksia ja tapahtumia, joista työnohjattavat käyttävät sanoja reflektivisyys, oman työminän syvempi tuntemus, oivaltaminen ja voimaantuminen. Tässä luvussa kirjoittajat pohtivat reflektivisyyttä ja sitä, mikä on loppujen lopuksi voimavaraistavaa työnohjauksessa.

## LÄHTEET

Engeström, Y. 2004. Ekspansiivinen oppiminen ja yhteiskehittely työssä. Tampere: Vastapaino

Totro, T. 2012. Tieteen näkökulma todellisuuteen. Teoksessa T. Totro & H. Hyyppä 2012. Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä. Todellisuuden kohtaaminen- W.R. Bionista keskiajan mystiikkaan, 47–85. Harri Consulting. Jyväskylä: Bookwell Oy,

Roman, J. 2015. Kohti dialogisempia yhteisöjä, kohti parempaa maailmaa. Viitattu 3.3.2015. [https://www.academia.edu/11006057/Kohti\\_dialogisempia\\_yhteisöjä\\_kohti\\_parempaa\\_maailmaa?auto=download&campaign=weekly\\_digest](https://www.academia.edu/11006057/Kohti_dialogisempia_yhteisöjä_kohti_parempaa_maailmaa?auto=download&campaign=weekly_digest).

Vuokila-Oikkonen, P. 2014. Ratkaisukeskeinen, narratiivinen ja dialoginen työnohjausprosessi työelämän kehittämisessä. Teoksessa Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjauksessa. Toim. T. Heroja, 93–108. EU: United Press Global.

# ”MITÄS TE TÄSTÄ?” REFLEKTOINTI AMMATILLISEN TOIMINNAN TIEDOSTAMISEN JA KEHITTÄMISEN TUKENA

Johanna Heinonen

## JOHDANTO

Reflektointi liittyen itseäni ja oman ammatillisen toiminnan ja identiteetin pohittamiseen itsekseni ja työnohjauksessa käydessäni on kuulunut luonnollisena osana omaan toimintaani psykologina. Reflektointi on tehnyt minuun vaikutuksen osana työnohjausta. Tarkoitukseni oli oppia ymmärtämään, milloin reflektointi tukee työskentelyä ja miten eri tavoin sitä voi käyttää. Harjoittelin reflektoinnin käyttämistä työnohjaus-opintojen harjoitusryhmäni kanssa. Ajatuksena oli käyttää pienimuotoisesti ja opetellen reflektointia ohjattavien ammatti-identiteetin tutkimiseen ja vahvistamiseen, ja lähtökohtaisesti ohjata ryhmäläisiä refleктоimaan omia ja toistensa ajatuksia ja kokemuksia suhteessa itseensä ammatillisena. Olen kiitollinen ja vaikuttunut niin ryhmäläisten kyvystään ja halustaan tutkia omaa työtään ja ammatti-identiteettiään kuin heidän antamastaan opista ja tuesta itselleni askeleissani työnohjaajaksi. Jätän tietosuojasyistä ryhmäprosessin kuvaamatta tässä artikkelissa.

## REFLEKTOINTI

Reflektointi on eräänlaista tutkiskelevaa vuoropuhelua itsen ja toisten eli ympäröivän todellisuuden kanssa (Ojanen 2009, 71, 74, 75). Reflektion käsitettä käytetään monilla aloilla, kuten filosofiassa, sosiaalityössä, opetustyössä, terapiassa ja työnohjauksessa. Reflektointi ja reflektiivisyys ei ole sinänsä uutta. Jo Antiikin Kreikassa Sokrates kehotti ihmisiä kuuntelemaan omaa sisäistä puhettaan. Varsinaisesti reflektointi innoitti menetelmän asiakastyössä 1980-luvulta alkaen.

Reflektointi nähdään dynaamisena toimintatapana (Mts. 76). Reflektoinnissa rutiininomainen, itsestään selvyykseen nojaava tai auktoriteettiuskoinen toiminta korvautuu ihmisen omilla käsityksillä ja uskomuksilla, jotka ovat muodostuneet tarjotun tiedon ja tiedostavan pohdinnan tuloksena. Oppimisemme edellyttää paljolti uusien tulkintojen tekemistä, joilla voimme kehittää, eriyttää tai uudelleen vahvistaa viitekehyksiämme tai luoda uusia merkitysskeemoja (Mezirov 1996a, 21–23). Reflektiota voidaan eritellä laadullisesti. Se voi olla oleellinen osa parhaan toimintamuodon valintaa tai sisältää jälkikäteen tehtyjä uudelleen arviointeja. Hyvin olennainen oppimisprosessi on aiemmin opi-

tun **jälkikäteisreflektointi**, joka sisältää sen selvittelyä, onko oppimamme yhä perusteltua nykyisissä olosuhteissa. **Kriittisellä reflektiolla** tarkoitetaan ennako-oletuksiin kohdistuvaa reflektointia, niiden pätevyyden pohtimista ja arvioimista (Mts. 23, 30). Se merkitsee vakiintuneiden ja tavanmukaisten odotustottumusten, merkitysperspektiivien kyseenalaistamista ja koskee toiminnan syitä ja seurauksia. **Reflektion ydin on ajatussisältöjen eli pääosin omien merkityssuhteiden syvälinen pohtiminen** (Ojanen 2009, 72, 77). Tämä nk. objektivoiva reflektio on tietoista merkityssuhteiden tutkimista. Merkityssuhteet auttavat meitä ymmärtämään ja tiedostamaan sitä, mitä olemme ja miten toimimme. Pelkkä uusi tieto ei muuta ihmisen käyttäytymistä, vaan oppiminen on muutostapahtuma; kun ajattelu muuttuu, toiminta muuttuu.

Reflektointi asiakastyössä tarkoittaa tilannetta, jossa asiantuntija palauttaa tai heijastaa takaisin sen, mitä toinen sanoi (Tiuraniemi 2002, 7). Reflektoidessaan asiantuntija palauttaa takaisin toisen sanoman olennaisen sisällön ja liittää siihen oman käsityksensä keskeisestä tunnesisällöstä. Reflektoinnilla osoitetaan kiinnostusta ja halua paneutua asiakkaan asiaan sekä tarkistaa, onko asia ymmärretty oikein. Reflektoinnilla voi myös osoittaa hyväksyntää asiaan ja siihen liittyviin tunteisiin sekä auttaa asiakasta tunnistamaan omia tunteitaan. Refleктоitaessa voi tukea ongelman-ratkaisua suuntaamalla huomio olennaisiin puoliin asiassa.

Reflektointi nähdään tärkeänä menetelmänä niin perheterapiassa kuin oppimisen ohjaamisessa ja työnohjauksessa (Ojanen 2009, 74). Tausta reflektoinnin käyttämiselle asiakastyössä on vahvasti perheterapiassa. Reflektiivinen työote antaa tilaa kaikenlaisille terapeuttisille ajatuksille ja erilaisille tekniikoille. Tätä ajattelutapaa ja työskentelyn kehystä luonnehtii dialogisuus, kunnioittavuus, spontaanisuus, positiivisuus, tunteiden kuunteleminen, hiljaisuuden mahdollisuudet sekä moniäänisyys. (Rautkallio 1997, 5, 6.)

## RATKAISUKESKEISYYS JA DIALOGISUUS TYÖNOHJAUKSESSA

Ratkaisukeskeisyydessä olennaista on luoda vuorovaikutteista keskustelua ja todellista dialogia. Tarkoituksena on auttaa ohjattavaa löytämään itse ratkaisunsa ja irrottaa työntekijää pois asiantuntija-asemasta. Lähestymistavassa on olennaista luoda tasaveroisen ja yhteistyötä painottava työskentelyote asiakkaan tuottamia tavoitteita kohti. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 62.) Vuorovaikutteisen keskustelun ja todellisen dialogin synnyttämisessä ja ylläpitämisessä tärkeitä välineitä ovat kysymykset, jotka mahdollistavat asiakkaan itse havaita omia voimavarojaan ja löytää uusia näkökulmia, oivalluksia ja sitä kautta ratkaisuja ongelmiin. Kysymystekniikassa ideana on välttää tai käyttää

harkiten nk. suljettuja kysymyksiä (-ko, -kö – loppuisia tai onko -kysymyksiä) ja käyttää ohjattavaa aktivoivia nk. avoimia kysymyksiä (Mitä?, Mikä?, Missä?, Milloin?, Miten?, kuka?). Avoimia kysymyksiä ovat esimerkiksi ”Mistä moinen?” tai ”Mistä muutos mielestäsi johtuu?” tai edistymistä painottaessa ”Mitkä asiat tuntuvat liikahtaneen eteenpäin?”(Hirvihuhta & Litovaara 2003, 101–102.)

Ratkaisukeskeisyydessä pidetään tärkeää läpinäkyvyyttä, eli sitä, että havainnot ja ajatukset puhutaan ääneen. Esimerkiksi jos keskustelussa ilmenee jotain yllättävää, hankalasti ymmärrettävää tai outoa, sitä voi ihmetellä ääneen reflektoiden. Tällöin kerrotaan omista kokemuksista tai tunnelmista ja sen jälkeen kysytään muilta heidän ajatuksistaan. Näin saadaan esille ohjattavien näkökulmia ja päästään keskustelemaan asiasta työnohjaajan tekemien tulkintojen sijaan. Keskustelun hyödyllisyyttä tulee arvioida sen kuluessa ja sen lopussa, esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä ”Mitä sellaista keskustelussa tuli ilmi, mitä ette ole aiemmin ajatelleet?” tai ” Sanokaa yksi tärkeä asia, jonka otatte mukaan tästä keskustelusta.” tai ”Mitä ajattelet tästä keskustelusta nyt?”(Hirvihuhta & Litovaara 2003, 189–190.)

**Työnohjauksessa työnohjaajan tehtävänä** on toimia dialogisen vuorovaikutuksen ja reflektiivisen oppimisen ohjaajana. Reflektointi voi liittyä sekä toisen esiin tuomiin kokemuksiin ja ajatuksiin että omaan itseen ja omien kokemusten tarkasteluun. Itse-reflektio tarkoittaa oman toiminnan tarkastelua (Tiuraniemi 2002, 9). Tällöin on kysymys vuorovaikutuksessa aktivoituneiden omien tunteiden, mielikuvien ja erilaisten sisäisten prosessien metakognitiivisesta tarkastelusta. Työnohjausryhmässä oppiminen tapahtuu parhaimmillaan ryhmän yhteisenä oppimiskokemuksena. (Reijonen & Wright, 2011, 31.) Holm (2010, 2) näkee dialogisen työotteen tukevan ohjattavan aitoa dialogia suhteessa itseensä ja toimintaansa. Työnohjaajan on oltava dialogissa mahdollistaakseen ohjattavan dialogin. Keskeistä dialogisuuden toteutumisessa on aktiivinen kuuntelu. Työnohjaajan tehtävänä on toistaa, tarttua ja kytkeytyä ohjattavien omiin sanoihin. Holm lainaa amerikkalaisen terapeutin Harry Goolishianin sanoja: ” Kuuntele sitä, mitä ihmiset sanovat, älä sitä, mitä luulet heidän tarkoittavan.” (Holm 2010, 3–4.) **Sana saa aina merkityksenä tässä ja nyt.** Keskustelussa sanaa ja kokemuksia voidaan yhdessä kuulla ja ymmärtää samankaltaisiksi tai erilaisiksi kuin aikaisemmin niistä keskusteltaessa. Keskustelun osapuolet voivat samanaikaisesti ymmärtää sanaa osin samoin ja osin eri merkityksin kuin muut. Kun osallistujat kertovat kokemuksistaan, he samalla rakentavat niistä tietynlaisia. (Holm 2009, 1.) Dialoginen vuorovaikutus edellyttää sekä tietoisuutta itsestä ja omasta sisäisestä puheesta sekä toisten kuuntelemista. (Reijonen & Wright 2011, 33–34.)

Rautkallio (1997, 14) kuvaa Tom Andersenin kertoneen aloittavansa reflektion aina sanoin ”Se, mitä näin...” tai ”Se, mitä kuulin...” Andersen (1987, 418) painottaa reflektion spekulatiivisuuden ja varovaisuuden tärkeyttä, esimerkiksi ”En ole ollenkaan varma, mutta...” tai ”Ehkä tämä ei ole tärkeää, mutta...” (Holm 2009, 3–4) Työnohjaaja voi ohjata ryhmäläisiä liittymään toisen puheeseen kysymällä heiltä ”Mitä kuulit?” tai ”Mitä ajatuksia kuulemasi herätti?”. Kokemusten jakamisen ohella ryhmäläiset parhaimmillaan toimivat siis peilinä toistensa ajatuksille ja kokemuksille.

Reflektointia voi käyttää eri vaiheissa asiakastilanteessa. Työnohjaajan tulee ohjata asian käsittelyä suhteessa reflektion kehän eli reflektioprosessin eri vaiheisiin (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 51–52) Mezirov (1996b, 387–388) kuvaa teoksessaan, miten Boud, Keogh ja Walker (1985) ovat erotelleet reflektiivisen oppimisen kolme vaihetta. Ensimmäiseksi palataan aikaisempaan kokemukseen ja sen tapahtumiin mieleen palauttamiseksi mahdollisimman yksityiskohtaisesti. Toiseksi pohditaan aikaisempaa kokemusta asiallisesti ja pyritään tunnistamaan silloisia tuntemuksia. Kolmanneksi arvioidaan uudelleen kokemusta, eli toimintaa, ajatuksia ja tunteita. Uudelleen arvioiminen tapahtuu rinnakkain kahden muun vaiheen kanssa ja siinä yhdistellään alkuperäistä kokemusta koskevia ja reflektoinnin aikana toteutuneita ajatuksia ja tunteita olemassa olevaan tietoon ja asenteisiin. (Mezirov 1996b, 387–388.) Työnohjausprosessissa ei aina ole mahdollista tai mielekästä käydä kaikkia vaiheita läpi. Työnohjaajan on hyvä tunnistaa, missä vaiheessa reflektioprosessia ohjattavat ovat ja milloin he tarvitsevat apua. Reflektion vaiheen tunnistamisessa tulee pyrkiä hahmottamaan, millaisia teemoja ohjattavat tuottavat ja millainen suhde heillä on teemoihin. (Alhanen ym. 2011, 51–52.)

## REFLEKTOINNIN HARJOITTELUA KÄYTÄNNÖSSÄ

Harjoittelin reflektoinnin käyttöä työnohjaajakoulutuksen harjoitusryhmäni kanssa. Tapaamisia oli kymmenen. Tavoitteenani oli vähintään saada ryhmäläiset refleктоimaan tapaamiskerran lopulla ko. kerralla käsiteltyä ja sen suhdetta itseen (esim. ”Tänään olemme puhuneet ... Mistä tulit tietoiseksi? tai Mitä tämänpäiväinen antoi sinulle ”ammattisi edustajana” (=ammattinimikkeen sijaan tämä tässä raportissa)?”) Viimeisellä työnohjauskerralla oli tavoitteena arvioida työnohjauksen kokonaisuutta suhteessa ryhmän asettamiin tavoitteisiin ja omaan ammatilliseen kehittymiseen ja ammatti-identiteetin pohtimiseen. Reflektoinnissa painotus oli 2. asteen reflektoinnissa siten, että olin työnohjaajana koonnut fläpille jokaiselta työnohjauskerralta käsitellyt teemat

ja loppureflektoinnin aiheet. Ohjattavien tehtävänä oli pohtia niitä suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Esitin heille kysymyksen: Mistä tulet tietoiseksi itsestäsi ammattisi edustajana ja mitä otat mukaasi työnohjauskokonaisuudesta, kun mietit käsiteltyjä teemoja ja reflektointejanne työnohjauskertojen lopussa?

## POHDINTAA

Tavoitteeni oli ymmärtää refleктоimista aiempaa syvemmin ja oppia käyttämään sitä itsereflektoinnin ohella myös asiakastyössäni perustehtävässäni psykologina ja työn-ohjaajana. Reflektoinnin ymmärtämiseen liittyen pääsin tavoitetta kohti. Näen olennaisena sen, että reflektoinnin avulla, oli se sitten itsereflektointia tai ryhmässä tapahtuvaa reflektointia, asioiden käsittely pääsee tietoisemmalle tasolle. Se ei tarkoita tietämistä, vaan oppimista ja uuden ymmärryksen näkymistä myös toiminnan tasolla myöhemmin. Uusi ymmärrys alkaa heijastua omaan tapaan jäsentää tilanteita ja toimia niissä. Reflektoinnin oppiminen ja säännöllinen käyttäminen työnohjauksessa voi parhaimmillaan tukea reflektoinnin omaksumista osaksi oma tapaa tehdä työtä.

Harjoitusryhmässäni refleктоiminen tuntui ryhmäläisistä alkuun vieraalta. Kerta kerran jälkeen refleктоiminen alkoi tuntua heistä tutummalta ”Ai niin, sää kysyt taas tota” he joskus totesivat. He kokivat reflektivisten kysymysten olevan vaikeita. Jo alkuvaiheissa ja eritoten ryhmäprosessin kuluessa vakuutuin yhä enemmän siitä, että hyvä kysymys aktivoi miettimään ja uuden synnyttäminen vaatii pysähtymisen ja aikaa ajatteluun. Näin ollen olen varsin vakuuttunut siitä, että kysyminen, hiljaisuus ja vastauksen odottaminen avaavat tien uuteen. Refleктоimisen ydinajatuksenahan on aktivoida pohtimaan kriittisesti omia ajatuksia, uskomuksia ja omaan toimintaa irti itsestään selvyyksistä ja luoden uutta.

Refleктоinti vaihteli konkreettiselta tasolta abstraktimmalle tasolle, kuten suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Refleктоinneista syntyi nimenomaan vaikutelma siitä, että tarkastelun kohteena oleva asia tai tehtävä vaikutti reflektoinnin kohteeseen ja sen luonteeseen. Jos keskustelun ytimessä oli erilaisten toimintatapojen pohtiminen erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, käsiteltiin tunnereaktioita ja toimintaa, ja ohjattavat tuottivat yleensä loppureflektoinnissa saaneensa vinkkejä toimintatavoista erilaisiin tilanteisiin ja myös oman perustehtävän rajaamista asian suhteen. Kun keskustelu kosketti tiettyä asiakasryhmää, yleinen ja erityinen tietous asiasta tai ilmiöstä oli reflektoinnin keskiössä. Toisaalta ohjaisin heitä refleктоimaan asiantuntemustaan suhteessa heidän ammatti-identiteettiinsä. Kun käsiteltiin omia vahvuuksia ja kehittämi-



sen kohteita tai omaan työnkuvaan liittyviä asioita ja usko-muksia, reflektointi kosketti omaa ammatti-identiteettiä. Tosin tässä tilanteessa heitä täytyi auttaa konkreettisia tilanteita abstraktimmalle tasolle esittämällä sitä tukevia kysymyksiä, kuten ”Mitä tämä kertoo sinusta ”ammattisi edustajana”?”

Työnohjausprosessin myötä rohkaistuin enemmän haastamaan kysymällä uudelleen asiaa, jos tuntui siltä, etteivät he lähteneet sitä heti pohtimaan. Lisäksi opin vähitellen tukemaan ryhmäläisten kuulluksi tulemista ja keskinäistä dialogia, eli moniäänisyyttä, kysymällä ohjattavilta ajatuksia ja tunnelmia liittyen kuulemaansa. Tavallisesti kysyin toisen kertomaa kuunnelleilta ”Mitä kuudit?” tai ”Mitä kuulemanne herättää? Mitä haluaisitte sanoa X:lle?” Tähän olisi ollut oivallista liittää välirefleksio esittämällä ryhmälle reflektioita synnyttäviä kysymyksiä, mikä olisi ohjannut ryhmää ottamaan vastuuta kuullun ja käsitellyn hyödyntämisestä tai ko. asian käsittelyn suuntaamisesta jatkossa.

Mielestäni ryhmän reflektioinneissa tuli selvästi esiin, miten työnohjauksen aikana käydyt teemat ja reflektointi suhteessa niihin laajensivat ohjattavien käsitystä omasta kokemusvarastostaan ja laajasta työnkuvastaan. Erityisen tärkeä osa kokonaisuutta oli viimeisen kerran 2. asteen reflektio, jälkikäteen toteutunut aiemmin reflektoidun jälkirefleksio. Siinä reflektointi tapahtui suhteessa omaan ammatti-identiteettiin. Oletan, että työnohjauksen myötä ohjattavat pystyivät sekä jäsentämään omaa perustehtäväänsä ja omaa tapaansa tehdä sitä että muodostamaan uudenlaista kuvaa ammatistaan ja itsestään erityisavustajana. Upeaa oli se, että he alkoivat tietoisesti peilata ajatuksiaan, kokemuksiaan ja persoonallista tapaansa tehdä työtään suhteessa toisiinsa.

Harjoitusryhmän kanssa toteutetun 2. asteen reflektion toteuttamistapa herätti mietteitä jälkikäteen. Kokosin fläpeille työnohjausistunnoissa käsiteltyjä teemoja ja niihin liittynyttä reflektointia. Nyt ajattelen, että minun olisi pitänyt kerrata sisällöt heidän kanssaan ja pyytää heitä tekemään tiivistelmät. He olisivat silloin saaneet nostaa asioista sen, minkä haluavat ja myös käyttää itse valitsemiaan sanoja ja ilmaisuja. Tämä olisi vahvistanut käsittelyyn neutraalisuutta ja läpinäkyvyyttä.

Lopuksi on syytä pysähtyä miettimään: ”Mitä minä tästä?” Reflektointi kehittämistyön aiheena säilyi mielekkäänä loppuun saakka. **Reflektointi tuntuu välttämättömältä, jotta ohjattavan luottamus kokemuksiinsa ja asiantuntemukseen vahvistuu ja työnohjauksessa tehdyt löydöt sisäistyvät omaan ajatteluun ja osaksi ammattitaitoa.** Tämän kehittämistyön myötä ajattelen, että huolellinen kuunteleminen, myös tunteiden kuuleminen, läpinäkyvyys, moniäänisyys, positiivisuus ja tulevaisuuteen suuntaavuus vievät kohti uusia näkökulmia ja ratkaisua kunnioittavalla ja osallistavalla tavalla. **Työnohjaajana peruseriaate on antaa ja palauttaa aina ”pallo ryhmälle”,**

**eli ryhmä työskentelee ja ratkaisee, minä työnohjaajana ohjaan.** Tämän kehittämistyön ja harjoittelun myötä ymmärrän, että reflektointia ja reflektioivia kysymyksiä tulee käyttää enemmän ja monipuolisemmin mukailien reflektio-prosessin vaihetta. Rautkalliota (1997, 15) siteeraten anna itselleni tavoitteen tulevassa kehityksessäni työnohjaajana ”Taitavimpia meistä ovat ne, jotka kuuntelevat huolellisimmin ja puhuvat tarkimmin.”

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soininen, J. & Soini, T. 2012. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Andersen, T. 1987. The Reflecting Team: Dialogue and Meta-Dialogue in Clinical Work. *Family Process*, 26, 415–428.

Hirvihuhta, H. & Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Helsinki: Tammi.

Holm, P. 2009. Loukkaantumisen reflektiivinen kohtaaminen työnohjauksessa. Viitattu 25.5.2015. [http://www.dialogic.fi/wp-content/uploads/pdf/julkaisut/Loukkaantumisen\\_kohtaaminen\\_to\\_ssa.pdf](http://www.dialogic.fi/wp-content/uploads/pdf/julkaisut/Loukkaantumisen_kohtaaminen_to_ssa.pdf).

Holm, P. 2010. Dialogisuus työnohjaajan osaamisena. Viitattu 25.5.2015. [http://www.dialogic.fi/wp-content/uploads/pdf/julkaisut/dialogisuus\\_tyonohjaajan\\_osaaamisena.pdf](http://www.dialogic.fi/wp-content/uploads/pdf/julkaisut/dialogisuus_tyonohjaajan_osaaamisena.pdf).

Mezirov, J. 1996 a. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Toim. J. Mezirov, 17–37. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Mezirov, J. 1996b. Johtopäätös: kohti uudistavaa oppimista ja emansipatorista koulutusta. Teoksessa *Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa*. Toim. J. Mezirov, 374–397. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus.

Ojanen, S. 2009. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Gaudeamus.

Rautkallio, A. M. 1997. Reflektiivinen tiimi ja avoin dialogi perheterapiassa. *Perheterapia*, 4, 4–16.

Reijonen, E. & Wright, H. 2011. Dialogisuuden tiedostaminen työnohjauksessa. Teoksessa Yhdessä ja erikseen. Matkalla työnohjaajaksi. Toim. T. Nummela, 31–39. Imatra: Saimaan ammattikorkeakoulu.

Tiuraniemi, J. 2002. Reflektiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa Taitavan toiminnan psykologia. Toim. P. Niemi & E. Keskinen, 165–195. Turku: Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja.

# VOIMAANTUMINEN TYÖNOHJAUKSESSA, AJATUSTEN VAIHDOSTA POSITIIVISEEN ENERGIAAN – YKSILÖLLISET VOIMAANTUMISEN KOKEMUKSET TYÖNOHJAUKSESSA

Marjo Makkonen

Eräällä työnohjattavallani oli aikoinaan viehättävä tapa päättää työnohjaus-istuntomme huokaukseen: ”Kylläpä taas helpotti”. Mikä työnohjattavalle tuolon, että on tullut autetuksi, kuulluksi, saanut helpotuksen tunnetta? Työnohjaajakoulutukseni päättötyön aiheeksi muodostui, mistä työnohjattava saa voimaantumisen kokemuksia työnohjauksessa ja mitä työnohjaajan pitäisi tehdä, että ohjattava voisi voimaantua. Liitin kysymykseni työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen teemoihin. Voimaantumisen käsitteen jäsentämiseen käytin Antonovskyn koherenssin määritelmää. Pohdin myös voimavarakeskeisen lähestymistavan käyttöä työnohjauksessa voimaantumisen näkökulmasta.

## TYÖNOHJAUS DIALOGIN PERIAATTEITA NOUDATTAVANA VUOROVAIKUTUSTAPAHTUMANA

Työnohjaus on aina yhteistoimintaa eli kahden tai useamman ihmisen vuorovaikutusta. Ihmisen kokemus omasta toimijuudesta kehittyy parhaiten yhteistoiminnan avulla. Yhteistoiminnan ydin on moniäänisessä dialogissa, jossa tähdätään sekä omien näkökulmien syvenemiseen ja monipuolistumiseen että aivan uusien ideoiden esilletuloon ja jäsentymiseen. Myös työnohjaajan on asetettava oma kokemuksensa ja ymmärryksensä ohjattavien käyttöön – yrittäen myös itse oppia toisten kokemuksista. (Alhanen ym. 2012, 18.)

Räsänen erottelee neljä käyttäytymismallia, joita ryhmä ja yksilöt tarvitsevat pystyäkseen dialogiin:

- 1** Kuuntelu. Samanaikaisesti, kun on ottamassa informaatiota vastaan muilta, ei tulisi turvautua kriittiseen otteeseen.
- 2** Kunnioitus. Puhumistilanteessa tulisi vahvistaa hyväksyvää ilmapiiriä ja vahvistaa sellaisia keinoja, jotka rohkaisevat jatkuvaan puhumiseen ja avoimeen ilmaisuun.
- 3** Mielipiteen muodostaminen tarkoittaa pysähtymistä, etäisyyden ottamista, asioiden katsomista uudesta näkökulmasta.

- 4 Omalla äänellä ääneen sanominen, sanominen luodaan puhuessa. Luodaan tilanteesta sellainen, että puhujaa arvostetaan ideoiden esittäjänä ja hän saa tukea kehittää niitä edelleen

Aidossa dialogissa ihmiset kohtaavat toisensa erillisinä ja tasavertaisina. Keskeistä dialogissa on väitteiden testaaminen, jolla tarkoitetaan nimenomaan toisen mielipiteen merkityksen arviointia. Väitteistä ei etsitä heikkouksia, vaan niiden voimaa. (Räsänen 2006, 342–345.)

Parhaimmillaan työnohjaus on dialogin periaatteita noudattava vuorovai-  
kutustapahtuma, jossa kukin osallistuja pystyy omakohtaisen reflektoinnin  
avulla jäsentämään käsiteltävästä asiasta jollakin tavalla itselleen uuden koko-  
naisuuden. Ymmärrys asiasta on erilainen työnohjaustapahtuman alussa kuin  
lopussa ja tämän uudelleenmääritellyn kokonaisuuden henkilö liittyy osaksi  
omaa ymmärrysmaailmaansa.

#### VOIMAVARAKESKISYYS TYÖNOHJAUKSESSA

Voimavarakeskeinen tai voimavarasuuntautunut työnohjaus käyttää avukseen  
lyhytterapeuttisia, ratkaisusuuntautuneen terapian ja ohjauksen lähtökohtia ja  
keinoja. Ratkaisusuuntautunut työote on tapa kuvata ja lähestyä ongelmia ja  
niiden ratkaisuja. Ratkaisusuuntautuneen toiminnan lähtökohtana ovat asiak-  
kaan tai ohjattavan omat näkemykset ja tavoitteet. Myös tuloksellisuutta arvi-  
oidaan näiden tavoitteiden näkökulmasta. Ratkaisusuuntautuneessa työssä  
hyödynnetään asiakkaan jo aikaisemmin opittuja ongelmanratkaisutaitoja.  
(Helander 2000, 17, 21–22.)

Ihmisen esille tuomia ongelmia voidaan nimittää monilla eri tavoin. Se,  
mikä nimitys kulloinkin valitaan, määrää sen, miten ongelmaan suhtaudutaan  
ja mitä sille yritetään tehdä. Muuttamalla ongelman nimitystä muutetaan usein  
myös sitä tapaa, jolla ongelmaa lähestytään. Selitykset määräävät sitä, mitä  
ajatellaan ongelman ratkaisusta. (Furman & Ahola 2012, 54.)

Ratkaisukeskeisessä työskentelytavassa keskustelun painopiste on tule-  
vaisuudessa ja ratkaisuisissa. Toivottua muutosta voi lähestyä mielikuvan kautta.  
Myönteinen mielikuva tulevaisuudesta auttaa paitsi havaitsemaan merkkejä  
jo käynnissä olevasta muutoksesta, myös löytämään käytännöllisiä ratkaisuja  
tavoitteen saavuttamiseksi. Ohjattavaa voi saatella muutokseen kysymällä,  
mitä tavoitteestasi toteutuu jo nyt. (Mts. 95–98.)

Ratkaisusuuntautuneessa työnohjausotteessa korostetaan sellaisten poikkeuksien etsimistä, jotka voitaisiin määritellä ohjattavan käyttäytymisessä merkitykselliseksi. Ohjaaja voi auttaa ohjattavaa etsimään poikkeuksia, jolloin po. ongelma ei ole ollut esillä. Ratkaisusuuntautuneessa työotteessa pyritään määrittelemään ainakin jokin puoli ongelmasta uudella tavalla. Useimpien ongelmien nähdään ratkaisukeskeisessä mallissa syntyvän ja myös pysyvän yllä inhimillisissä vuorovaikutussuhteissa. Ratkaisujen painopiste on siis vuorovaikutuksen muuttamisessa. (Helander 2000, 22.)

**Ohjausistunto on enemmänkin yhteisneuvottelu, jossa ”jonkun (ongelman) ajattelusta” on siirrytään ”yhdessä ajatteluun”.** Tässä lähestytään aiemmin mainitsemiani dialogin periaatteita – tietämisen keskustelusta siirrytään ei-tietämisen asenteeseen, keskinäisen arvostamisen ja neuvottelun yhteistyöhön, jonka lopputulosta ei etukäteen vielä kumpikaan osapuoli tiedä. (Furman & Ahola 2012, 15; Malinen 2008, 199.)

## TYÖNOHJAUS JA TYÖHYVINVOINTI

Työhyvinvointia voi tarkastella sekä työyhteisön että työntekijän näkökulmasta. Työnteon kokeminen mielekkäänä edellyttää, että ihminen voi perustaa työyhteisössä toimintansa itse jäsennettyyn kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään. Mikäli tämä kokemus rikkoutuu, ihminen kokee työnteon vaikeaksi, jopa mahdottomaksi. Työntekijän näkemys omasta työstä kapeutuu ja mahdollisesti työntekijä uupuu. Kapeutunut, uupunut työntekijä ei pysty vastaamaan työelämän ja työyhteisön vaatimaan yhteistyöhön eikä pysty luovuuteen omassa työssään.

Työhyvinvoinnin ja työurien pidentämisen haasteena on löytää sellaisia työelämän parannuksia, joilla työntekijät voisivat kokea työnsä mielekkäänä ja jaksaa jatkaa mm. sillä perusteella työelämässä pidempään. Yhtenä tällaisena keinona on pidetty työnohjauksen järjestämistä. Työnohjauksen merkittävydestä ja vaikuttavuudesta työhyvinvoinnin lisääjänä on Suomessa useita tutkimuksia ja selvityksiä. Esim. Salonen on perehtynyt Koivun, Saarisen ja Hyrkäksen tutkimukseen, jossa tuli esiin, että tehokasta työnohjausta saaneilla ammatillisen itsetunnon lasku väheni ja työmotivaatio säilyi korkeammalla tasolla kuin sellaisilla, jotka saivat tehottomampaa työnohjausta tai eivät saaneet sitä lainkaan. Työnohjauksesta hyötyneet raportoivat enemmän kokemuksesta työn hallinnasta. Heillä oli positiivisia asenteita yhteistyön lisääntymiseen. (Salonen 2013, 25.)

Salonen itse puolestaan sai tutkimuksensa vastauksissa esiin, että työnohjaus nähtiin ohjattavien keskuudessa yhtenä työssä jaksamisen tukipalve-

luna. Kyselyn tuloksena työnohjauksella todettiin olevan positiivinen vaikutus työhyvinvointiin ja jaksamiseen. Työnohjauksen keinoiksi nousi mm. tunteiden ja ajatusten jakamisen mahdollisuus sekä omien voimavarojen ja rajojen tunnistaminen. Lisäksi oli tuotu esiin ammatillisen kehittämisen ja reflektion merkitys työssä jaksamisessa. Kyselyyn vastaajat olivat kokeneet, että työnohjaus auttaa jaksamiseen, mutta vain vähemmistö katsoi, että se voisi auttaa jaksamaan työssä pidempään. (Mts. 25–26.)

Koivun tutkimuksen mukaan työnohjauksen työhyvinvointivaikutukset perustuvat oman työn merkityksen ja omien todellisten vaikutusmahdollisuuksien havaitsemiseen ja käyttämiseen. Koivu toteaa, että työnohjattaviin liittyvät yksilölliset tekijät vaikuttavat siihen, kuka sitoutuu työnohjaukseen ja hyötyy siitä. Tutkimuksissa on havaittu, että työnohjauksen hyödyt riippuvat työnohjaukseen osallistumisaktiivisuudesta. (Koivu 2013.)

## VOIMAANTUMINEN

Työhyvinvoinnin tutkimuskohteina olivat pitkään työelämän negatiiviset indikaattorit, esim. sairaudet. Positiivisen psykologian liikkeen ajatustavan nousu toi uupumus- ja jaksamispainotteisuuden rinnalle positiivisen suuntauksen voimaantumisen (engl. empowerment) käsitteen myötä. (Siitonen 2007, 1.)

Voimaantuminen liittyy asioiden mahdollistamiseen, voimavarojen löytämiseen sekä elämänhallintaan ja toimintavalmiuksien sekä – kykyisyyden saavuttamiseen. Voimaantumiseen kuuluu, että jokainen miettii omalta kohdaltaan, miten juuri hän voi pitää huolta omasta hyvinvoinnistaan ja mikä voisi olla hänen panoksensa esim. jonkin tarvittavan muutoksen käynnistämisessä työyhteisössä. (Räsänen 2002, 19.)

Käytän voimaantuneisuuden käsitteen tutkimisessa välineenä terveys-sosiologi Aaron Antonovskyn koherenssin – käsitettä. Koherenssi tarkoittaa yhteenkuuluvuutta. Koherenssin tunne on yleinen, pysyvä tapa nähdä maailmaa ja se luo pohjan sille, miten yksilö tulkitsee ympärillään tapahtuvia asioita.

Yksilön koherenssintunne koostuu kolmesta tekijästä:

- 1** Ymmärrettävyys, tunne siitä, että kykenee hallitsemaan omat sisäiset voimavaransa sekä vuorovaikutuksen sosiaalisen ympäristön kanssa. Yksilö kokee, että elämä on selitettävissä.
- 2** Hallittavuus, tunne siitä, että käytettävissä olevat omat tai kontrolloitavissa olevat muiden voimavarat ovat sellaisia, että niiden avulla voi vastata erilaisiin haasteisiin.

- 3 Mielekkyyys, tunne emotionaalisesta mielekkyydestä. Henkilö, jolla on vahva koherenssi, näkee ympäristönsä ja itsensä suhteessa siihen realistisesti, ei sokeasti luota omiin kykyihinsä, ymmärtää ettei kaikkea voi hallita ja kontrolloida. (Räsänen 2006, 47–49.)

Koherenssitunteen perusominaisuus on voimaantuneisuus. Voimaantuneisuus on tunne, että voimaa virtaa itseen sekä muista että itsestä ja että on voimaa toimia ja kasvaa. Voimaantunut ihminen on sellainen, jonka itsetunto vahvistaa vuorovaikutusta muiden ihmisen kanssa ja samalla itse vahvistuu tästä vuorovaikutuksesta. Voimaantuneen ihmisen tilaa kuvaavat esim. käsitteet tyytyväisyys, myönteisyys, ilo, luovuus, itsetietoisuus, itsetunto, itseluottamus, kompetenssi, sitoutuminen ja vastuu. (Mts. 21.)

#### TYÖNOHJAAJAN ROOLI VOIMAANTUMISEN KÄYNNISTÄMISESSÄ

Ojanen on todennut, että työnohjauksessa tärkein ohjattavassa tapahtuva muutospyrkimys on syvemmän ymmärryksen tason löytäminen, lähinnä työhön liittyvien kaavamaisuuksien tiedostaminen ja purkaminen. Kysymys on nimenomaan itseä koskevan oivalluskyvyn lisääntymisestä. Ohjattavan avuksi asettuminen vaatii ohjaajalta kuuntelijaksi asettumista ja ei-tietämisen asennetta. Tarkoitus on luoda ohjattavan ja ohjaajan yhteistä prosessia. (Ojanen 2006, 26–27 ja Malinen 2008, 199–200.)

Keino oivalluskyvyn lisääntymiseen on reflektiivisessä tutkimisessä. Ohjauksen tavoitteena on auttaa työntekijää tunnistamaan omat ajatuksensa ja tunteensa. Ratkaisukeskeisellä, voimavaroihin suuntautuneella lähestymistavalla ohjaaja antaa ohjattavalle luvan määritellä itse pulmansa, auttaa tarkastelemaan ohjattavan omaa toimintatapaa ja löytämään sieltä jo toimivia toimintatapoja ja/tai uudelleennimeämällä jonkin näkökulman, joka voi auttaa löytämään uuden tavan toimia. Itsereflektion avulla työntekijä saa uutta ymmärrystä omista voimavaroistaan, mahdollisesti hallittavuuden tunnetta ja myös mielekkyyden tunnetta, koherenssia.

Itsereflektion ja tiedostamisen avulla ohjattava tutkii omia ajattelutapojaan ja omaa ymmärrystään suhteessa työhön. Hyvällä työnohjaajalla on kyky virittää ohjattavassa omia kysymyksiä ja tarvetta rakentaa niistä itselleen vastauksia. (Ojanen, 2006, 29–30.)



## TYÖNOHJAUSHARJOITUSRYHMÄN VOIMAANTUMISKOKEMUKSET

Työnohjauskoulutukseni harjoitustyönohjausryhmässä oli kahdeksan ohjattavaa työntekijää. Työnohjauskertoja oli kymmenen, noin kuukauden välein. Työnohjausprosessin tavoitteiksi ohjattavat asettivat työssä jaksamisen lisääntymisen ja ajatusten tuulettamisen.

Työnohjaustilanteissa tuli välitöntä palautetta ohjattavien tuntemuksista, että olo oli helpottunut, rauhoittunut, jäsentynyt ja että puhuminen oli auttanut. Teetin työskentelyn loppuvaiheessa ryhmälle kyselyn, jonka tarkoitus oli paitsi yleisesti palautteen saaminen kuluneesta työnohjausprosessista, myös yksilökohtaisen voimaantumisen tutkiminen.

Työnohjattavien kokemuksia työnohjauksen merkityksellisyydestä tutkitiin koskien työssäjaksamisen lisääntymistä, työssä viihtymisen kasvua, työn mielekkyyden kokemuksen lisääntymistä, työroolin selkeytymistä ja ammatillista itsetuntoa. Voimaantumisesta kysyttiin avoimella kysymyksellä ”Mikä on voimaannuttanut sinua työnohjauksessa?”.

Ryhmä totesi työnohjauksen olleen merkityksellisintä työroolin selkeytymiselle ja ammatilliselle itsetunnolle. Näitä kokemuksia voi pitää pirstaloitumisen kokemuksen vastakohtana. Työn hallittavuuden kokemus kasvaa, kun pystyy hahmottamaan ja erittelemään omaa työnkuvaansa. Ammatillisen itsetunnon vahvistuessa pystyy konkretisoimaan myös vaikutusmahdollisuuksiaan esim. omalla työpaikallaan keskusteluissa siitä, mikä on kenenkin tehtävä, kenellä on vastuu mistäkin asiasta. Sekä työn hallittavuuden kokemuksella että ammatillisen itsetunnon vahvistumisella voi olla merkitystä myös työn merkityksen ymmärtämiselle. Näissä kokemuksissaan ohjattavat seurasivat myös aiemmin mainittujen työnohjauksen merkittävyyttä tutkineiden tutkimusten tuloksia.

Työssäjaksamisen lisääntyminen, työssä viihtymisen kasvu ja työn mielekkyyden kokemuksen kasvaminen jäivät työnohjauksen merkityksellisyyttä mitattaessa keskiarvoissa alhaisemmiksi kuin työroolin selkeytymisen ja ammatillisen itsetunnon kasvun merkityksellisyyden kokemukset. Aiemmin mainitsemassani Koivun tutkimuksessa työnohjauksen työhyvinvointivaikutukset perustuivat oman työn merkityksen ja omien todellisten vaikutusmahdollisuuksien havaitsemiseen ja käyttämiseen. Mahdollisesti harjoitusryhmässäni kyse oli myös siitä, että työssäjaksaminen, työssä viihtyminen ja mielekkyyden kokemukset liitettiin itseä enemmän työyhteisöön ja / tai esim. johdon tekemiin ratkaisuihin sekä rakenteellisiin ratkaisuihin. Esimerkiksi, jos yksilö kokee, ettei voi vaikuttaa työn määrään tai että valinnanmahdollisuuksia työn järjestelyissä on todellisuudessa hyvin vähän, ei yksilöllisellä työn-ohjauksella

tapahtuneessa voimaantumisella ole välttämättä merkitystä työssä viihtymisen kasvulle tai työssäjaksamiselle työyhteisötasolla.

**Kysymyksen ”mikä on voimaannuttanut sinua työnohjauksessa?”** vastausten sisällön jakautui kolmeen kategoriaan. Kaikissa vastauksissa mainittiin (1) asioiden jakaminen voimaannuttavana tekijänä. Tähän liittyen vertaiskokeuksia pidettiin tärkeinä, samoin käytännön konkreettisia vinkkejä siitä, miten toimia työssä. Toinen vastauskategoria muodostui (2) itselle saadusta vahvistuksesta ja vahvistumisesta. Nämä asiat mainittiin yli puolessa vastauksista. Kolmas voimaantumista ilmaiseva kategoria syntyi kommentteista koskien (3) ohjaustilanteiden ilmapiiriä esim. huumorista, ilosta, luottamuksellisuudesta. Myös näitä kommentteja oli yli puolessa vastauksista.

## POHDINTA

Työnohjauksessa näytti siis syntyvän voimaantuneisuuden kokemuksia. Voiman virtaamiseen itseen tarvittiin yhteisön kokemuksia ja jakamalla omia kokemuksia, voimaa virtasi itsestä myös muihin. Ohjattavat kuvasivat voimaantumisen kokemuksiin liittyvissä vastauksissaan koherenssin tunteen lisääntymistä: sekä ymmärrettävyyden, hallinnan tunteen että mielekkyyden tunteen lisääntymistä tuli esiin.

Näyttää siltä, että kyetäkseen tarjoamaan työnohjattaville voimaantumista ohjausprosessin aikana, täytyy työnohjaajan luoda sellainen keskustelun ilmapiiri, jossa jokainen uskaltaa sanoa oman ajatuksensa ja näkemyksensä ääneen ja siten voi kokea tulleen kuulluksi. Ohjattavien palautteissa oli nähtävissä sekä omien näkökulmien syvenemistä ja monipuolistumista että uusien ideoiden keksimistä. Aiemmin esittelemäni Räsäsen malli dialogisuuden edellytyksistä tuntui täyttyvän harjoitusryhmässä: ryhmässä oli kuuntelua, kunnioitusta, pysähtymistä ja omalla äänellä sanomista.

Omalla äänellä sanomista ja kuulemista harjoiteltiin mm. harjoituksella: 1. Millaista sisäistä puhetta käytät? 2. Olisiko hyödyllistä muuttaa sisäistä puhetta? Jos on, niin mikä olisi paras viesti itsellesi päivän aikana? Päiväkirja toimi reflektion välineenä, opiskelijat purkivat harjoitusta myös omaehtoisesti ohjaajan sitä pyytämättä.

Dialogin mahdollistaminen ja käynnistäminen nousee yhdeksi tärkeimmistä työnohjaajan tehtävistä, jotta työnohjaus aikaansaisi ohjattavissa voimaantumisenä ilmenevän prosessin. Ratkaisukeskeisen työskentelyn periaatteet ovat erityisen sopivia sekä dialogin rakentamisen että voimaantumisen näkökulmista, koska ratkaisukeskeinen tapa lähestyä ongelmia ja niiden ratkaisuja on jo itsessään voimaannuttava korostaessaan ihmisen toimivuutta ja pää-

tösvaltaisuutta. Ratkaisukeskeiseen ajattelussa ohjaajalla ja ohjattavalla on tasaveroiset keskusteluroolit. Toiminnalliset työskentelytavat mahdollistavat puheen lisäksi esim. symbolien, roolien ja kuvien käytön ohjattavan oman ajatuksen ohjaajina ja ”mallintajina”. Toiminnalliset menetelmät tukevat ohjattavan omaa toimijuutta todellisuutensa kuvaamisessa ja jäsentämisessä.

**Voimaannuttavassa keskustelutavassa siirrytään tietämisen keskustelusta ei-tietämisen asenteeseen, keskinäisen arvostamiseen ja neuvotteluun sekä yhteistyöhön, jonka lopputulosta ei vielä tiedetä, ei edes työnohjaaja.** Myös työnohjaajan on esiteltävä omat näkemyksensä ohjattaville osana dialogia. Tämä noudattelee myös ratkaisukeskeisyyden periaatteita: tieto siitä, mitä on tärkeintä käsitellä, on aina ohjattavalla. Muilta ryhmäläisiltä saatu reflektio ohjattavan omalle näkemykselle tai asialle jäsentää ohjattavan näkemystä edelleen ja siten ryhmän avulla on tullut mahdollistetuksi jotain sellaista, jota yksilö ei olisi yksin voinut saavuttaa. Näin ohjattavan ymmärrys ja hallittavuuden tunne asiansa suhteen kasvaa – tämä lisää koherenssin tunnetta. Tämänkaltaisessa työskentelyprosessissa ohjattava työstää uudelleen jotain aiemmin omaksumaansa ja ikään kuin ”oppii” asian uudelleen, rekonstruoi asian itselleen uudella tavalla, jossa on jotain entisestä, mutta myös jotain itselle uutta.

## LÄHTEET

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2012. Työnohjauksen käsikirja. 2. p. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Furman, B. & Ahola, T. 2012. Ongelmista ratkaisuihin. Lyhytterapian perusteet. 2. uud. p. Latvia: Tammi.

Helander, J. 2000. Oppiminen ratkaisusuuntautuneessa terapiassa ja ohjauksessa. Helsinki: Helsingin yliopiston kasvatustieteen laitoksen tutkimuksia 169. Viitattu 25.5.2015. <http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/kas/kasva/vk/helander/oppimine.pdf>.

Koivu, A. 2013. Hoitotyön työnohjauksen vaikuttavuuteen yhteydessä olevat tekijät – väitöskirja. Viitattu 31.1.2014. <http://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=107323&n=tiedote>.

Malinen, T. 2008. Luova tila. Ratkaisukeskeisestä ja narratiivisesta työtavasta. Helsinki: Lyhytterapiainstituutti

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uud. p. Helsinki: Yliopistopaino.

Räsänen, J. 2002. Voimaantumisen oikeus ja välttämättömyys. Ammatillisen voimaantumisen edellytykset ja käytäntö. Suomen työvalmennusakatemia julkaisu. Lahti: Päijät-Paino.

Räsänen, J. 2006. Voimaantumisen mahdollistaminen ja ratkaisut. Yhteiskunnan, yhteisön ja yksilön valtaistaminen. Suomen työvalmennusakatemia julkaisu. Järvenpää: Julkiviestintä.

Salonen, M. 2013. Työnohjauksen arvioiminen. Osviitta 3, 24–27.

Siitonen, J. 2007. Voimaantumisen viitekehys. Tiivistelmä. Taustatueksi voimaantumisen mahdollistavan yhteisön kehittämiseen ja voimaantumisen prosessointiin omassa elämässä. Viitattu 12.2.2014. [Http://www.tyhjoverkosto.fi/materiaalit/seminaarit/siitonen.pdf](http://www.tyhjoverkosto.fi/materiaalit/seminaarit/siitonen.pdf).



# YHTEENVETOA

Asta Suomi & Sirpa Valkama

## KOULUTUKSEN PROSESSI

*Vaikka koulutuksen aikana olen saanut käydä läpi välillä rankkojakin tunne-  
mylläköitä, koulutus on kuitenkin antanut minulle enemmän energiaa kuin  
mitä se on vienyt. Koulutuksessa oppimieni ratkaisukeskeisten ajatteluta-  
pojen ansioista olen jaksanut omassa työssäniikin aiempaa paremmin. On  
ollut myös hienoa huomata, miten pystyn vielä oppimaan uusia asioita,  
muuttumaan ja kehittymään.*

*Innostuin toiminnallisesti menetelmistä ja niiden vaikuttavuudesta entistä  
enemmän tämän koulutuksen aikana. Uskallan jo käyttää niistä helpoimpia,  
mutta koen että tarvitsen niihin vielä paljon lisää harjoittelua ja teorian-  
toakin.*

Työnohjaajakoulutus on prosessikoulutus, missä yhtenä painopisteenä on ollut tutustua ryhmän prosesseihin, oman prosessointikyvyn ja itsetuntemus-  
taitojen kehittymiseen. Työnohjaajakoulutukseen oli rakennettu ammatillisen  
kehittymisen tueksi ohjattu vertaisryhmätoiminta. *Tavoitteena oli vahvistaa mo-  
niammatillisia, dialogisia keskusteluvalmiuksia ja tukemisen tapoja osallistujan  
omassa pienryhmässä. Lisäksi haluttiin tukea osallistujan omaa ammatillista  
kehittymistä ja työnohjaajaidenteettiä sekä ryhmätyöskentelyn tunnistamista.*  
(Opetussuunnitelma 2012–2014, 10)

## VERTAISRYHMÄT

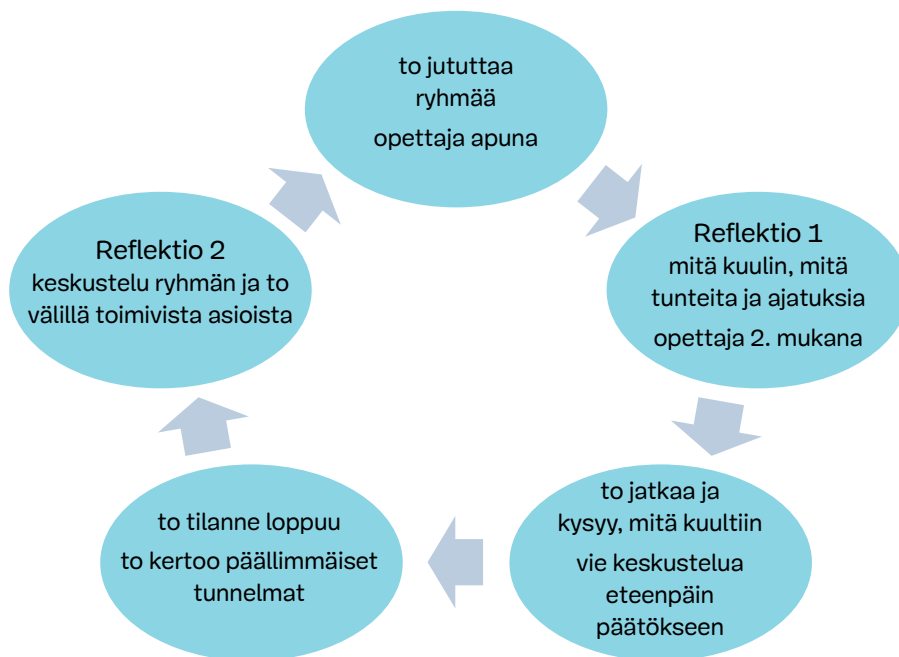
Työnohjaajakoulutuksissa on yleensä vertaisryhmätyöskentelyä, tässä kou-  
lutuksessa vertaisryhmätyöskentely perustui ohjattuihin toiminnallisiin työ-  
tapoihin. Vertaisryhmiä oli kaksi, joilla oli omat ryhmien tavoitteet yhteisten  
tavoitteiden lisäksi sekä osallistujan omat tavoitteet omalle kasvulleen. Iskevä  
motto ryhmälle kokosi ryhmän tunnot yhteen. Yhteisesti koottuina ryhmien  
tavoitteena oli saavuttaa aitous toimia omana itsenään ryhmässä, samalla  
vahvistuen ja kasvaen omanlaiseksi työnohjaajaksi. Ryhmän toivottiin toimivan  
peilauspaikkana antaen uusia näkökulmia. Tilanteiden ja kokemusten jakami-  
nen edellytti turvallista, ei uhkaavaa ryhmää, jossa voisi rauhassa harjoitella,

saaden palautetta, myöskin korjaavaa palautetta. Palautteen antamiseen tahdottiin kytkeä myös perustelut palautteelle. Kasvuprosessia tahdottiin kuvata hermeneuttisena kehänä. Ilmaisussa koettiin tärkeäksi kuvaileva tapa ilmaista asioita. Ryhmän toiminannan keskiössä todettiin olevan ammatti-identiteetin kasvu.

Ryhmän eettisinä periaatteina toteutuivat kunnioittaminen, luottamus ja turvallisuus sekä mahdollisuus oman itsen rehellisyyteen. Ryhmän ohjaamisen menetelmänä oli toiminnallisuus, jonka lähteenä toimi spontaanius. Spontaaniuden ydin on elää välittömässä suhteessa ihmisiin ja ilmiöihin. Ryhmissä käytettiin erilaisia lämmittely- ja työskentelyharjoituksia. Harjoituksiin sisältyi musiikkia, rentoutusta, liikettä sekä symboli- ja roolin vaihtoharjoituksia. Omaa toimijuutta, subjektiivuutta pyrittiin ymmärtämään ja tietoisuutta lisäämään suhteessa lähimpään ympäristöön mm. sosiaalisen atomien avulla. Oman oppimispolun kuvaaminen symbolien avulla avasi merkittäviä oman kasvun kohtia. Tyhjän tuolin tekniikalla tarkasteltiin oman työnohjaajuuden kasvuja osaamista. Ryhmien antaman palautteiden mukaan osallistujilla säilyi Nicholas Boothmanin mainitsemat viisi supervoimaelementtiä: innostus, uteliaisuus, kyky palautteen käsittelyyn, empatia ja mielikuvitus.

## KOULUTUSTYÖNOHJAUS

Vertaisryhmätyöskentelyn lisäksi koulutukseen kuului oma koulutustyönohjaus, jonka toteutti koulutuksen ulkopuolinen työnohjaaja. Näin opiskelijoille tuli mahdollisuus saada kokemus autenttisesta työnohjauksesta, jolloin työnohjaaja tuli täysin erilaisesta kontekstista. Lisäksi koulutuksessa oli koulutuksen yhteyteen rakennettu **suoran työnohjauksen optio**: opiskelijat toivat omia harjoitustyönohjausryhmiä kontaktijaksolle, jolloin työnohjausharjoitteluun sai suoran työnohjauksen. Suoran työnohjauksen rakenne (2 x 45 min) oli kuvattu kuviossa 1.



Kuvio 1. Suora työnohjaus oppimisen laadunvarmistajana

Suora työnohjaus oli monikerroksinen oppimistapahtuma ja samalla se oli myös tärkeä kohtaaminen työnohjattavien, heidän ohjaajansa (opiskelija), muiden opiskelijoiden ja kouluttajien kesken. Kyse oli myös prosessuaalisesta tapahtumasta, jopa eräänlaisesta rituaalista, jossa oli kuviossa 1. kuvatut tapahtumat



## Työelämästä tullut työnohjausryhmä ja sen opiskelijavetäjä

Toinen pääkouluttaja toimi suoran työnohjauksen mukaisesti, arvostavasti ja aktiivisesti, auttoi tarvittaessa. Roolitus sovittiin ennen kaikkea opiskelijan toiveen mukaan.

**Reflektiivinen ryhmä 1**, joka koostui toisesta työnohjaajasta sekä osasta opiskelijoita

Tämän ryhmän tehtävänä oli toimia reflektiivisen tiimin mallin mukaan joko reflektoida perinteisesti, ratkaisukeskeisesti tai narratiivisesti tilanteen mukaan: kuullun perusteella kuitenkin käydä arvostava, reflektiivinen keskustelu korkeintaan. 10 min teemoilla

- mitä kuulin, mitä tunteita ja ajatuksia se minussa herätti?
- mitä toimivaa ja arvokasta kuulin, sain?

Tavoitteena oli synnyttää aito heijastus, missä työnohjausryhmä sai kokemuksen kuuluksi tulemisesta ja että heidän oma reflektio ja ideointi käynnistyvät. Tämä puolestaan edellytti sitä, että reflektiivinen tiimi ei neuvonut eikä antanut palautetta, eikä varsinkaan esittänyt mitään tulkintaa. Kaikki piti perustua siihen, mitä kuultiin tai jatkaa siitä, mitä edellinen puhui (silmutointi). Reflektion loputtua opiskelija kysyi puolestaan työnohjausryhmästä, mitä he kuuluivat reflektiosta ja mitä siitä lähtee elämään, nousee ideoiksi tms. tilanteen mukaan.

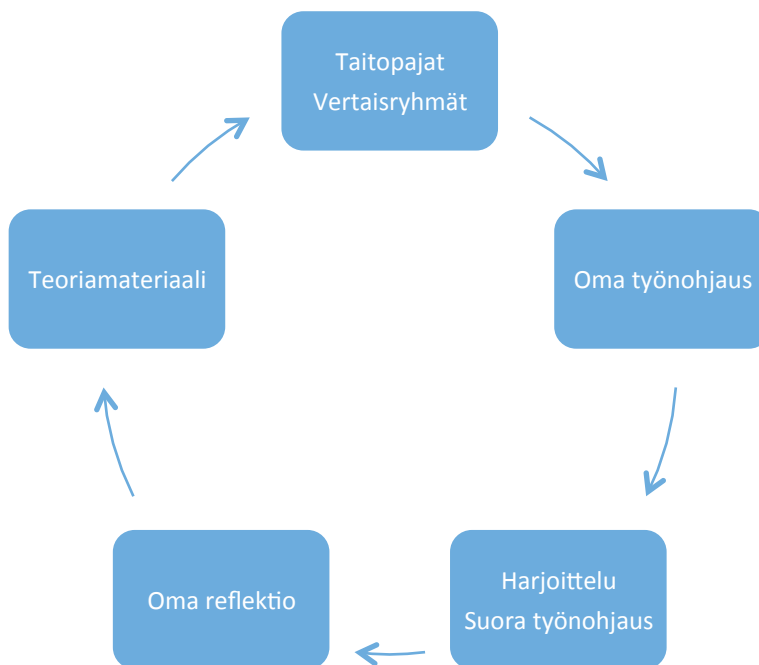
**Reflektiivinen ryhmä 2**. loput opiskelijoista, joiden tehtävänä oli koota työnohjaajajharjoittelijan työtavasta toimivia tapoja ja ideoita jatkolle. Tämä keskustelu käytiin sen jälkeen, kun työnohjausistunto oli ohi.

Tämä edellä kuvattu työtapa oli hyvin antoisa ja haastava. Samalla työnohjaajaopiskelija ja koko koulutus sai välitöntä ja autenttista palautetta työnohjausryhmältä siitä, mikä toimii ja mitä pitää kehittää edelleen. Tämä myös lisäsi koulutuksen ja kouluttajien uskottavuutta sekä yhdisti opiskelijoita ja kouluttajia yhteisen tutkimisen äärelle.

Edellä kuvattu työtapa oli hyvin asiakaslähtöinen, dialogisuutta vahvistava, ja ennen kaikkea laatua mittaava sekä kehittävä oppimismetodi.

## KOULUTUKSEN VAIKUTTAVUUDESTA: KOHTI SYVENEVÄÄ OSAAMISTA

Koulutuksen vaikuttavuutta pohdimme koko koulutuksen ajan ja erityisesti koulutuksen alussa. Miten saada rakennettua yhä syvenevä oppimisen prosessi? **Tätä mietimme koulutuksen alussa ja päädyimme siihen, että opiskelijat palaavat samoihin peruskysymyksiin kerta toisensa jälkeen.** Alkuaikatuksen oli, että HOPS- keskusteluissa ja konkreettisten harjoitusten sekä oman osaamisen näytön kautta oli mahdollista löytää omaa työotteeseen yhä syvempiä teemoja. **Koulutukseen oli rakennettu pienryhmät, joissa harjoiteltiin työnohjaustaitoja (esim. kysymystekniikat, interventiot), reflektoidtiin oman elämän vaikuttavia peruspilareita sekä opeteltiin kuuntelemaan omaa sisäistä puhetta, esim. kuka minä olen ja kuka määrittää minua (sosiaalinen atomi).** Kokemukselliset ja toiminannalliset harjoitteet auttoivat erityisesti itsereflektiota, missä asioita pohdittiin asenteiden ja eettisyyden näkökulmasta. Tästä syvenevästä oppimisesta on konkretisoitu seuraavassa kuviossa 2.



Kuvio 2. Syvenevä osaaminen työnohjauskoulutuksessa

Monet näistä mallin eri elementeistä tapahtuivat rinnakkain, joten on vaikeaa yksiselitteisesti kuvata vaikuttavuuden kehää. Kuitenkin nämä eri elementit toimivat myös toisiaan **paikkaavasti**: jos jokin yksittäinen elementti ei toiminut tai tuottanut toivottua oppimistulosta, toinen elementti puolestaan haastoi saman teeman toisesta näkökulmasta. Tämä edellytti, että kouluttajilla oli aikaa reflektoida koko koulutuskokonaisuutta sekä yksittäisen opiskelijan prosessia. Tämä puolestaan edellyttää monia pedagogisia ratkaisuja

Koulutuksen vaikuttavuutta ja laatua voi tarkastella opiskelijoiden oppimiskokemusten ja konkreettisten oppimistulosten kautta. Koulutuksen aikana kerättiin palautetta puolivuositain ja tällöin opiskelijat kertoivat oppimistuloksistaan ja antoivat palautetta koulutuksen sisällöistä sekä koulutusjärjestelyistä. Tämän lisäksi opiskelijat toivat esille koulutukseen ja omaan kehittymiseen liittyviä teemoja myös omissa HOPS-keskusteluissaan. Koulutuksen jälkeen kerätyssä palautteessa opiskelijat arvioivat koulutuksen kokonaisarvosanaksi **(asteikolla 1–5), arvosanan 4.22.**

Avoimissa vastauksissa tuli esille seuraavia positiivisia, koulutuksen laadusta kertovia asioita:

*Omaa ammatillista kasvua vahvasti tukeva koulutus joka on pistänyt haastamaan itseä.*

*Opettajat olivat asiansa osaavia ja ammattitaitoisia, ratkaisu- ja voimavarakeskeisiä ehdottomasti toiminnallisine harjoituksineen. Toteutustapa oli pitkälti itsensä likoon laittamista, itseohjautuvaa, itse teorian lukemista ja pohdintaa käytäntöön luottaen elämän kannatteluun ja tehtäväksi antojen avoimuus oli aluksi outoa, kun oli tottunut opettajajohtoiseen työskentelyyn. Käytännönharjoitukset olivat opettavaiset ja selkeästi tuli esille prosessioppiminen kaikilta ryhmäläisiltä, ohjattavilta ja opettajilta.*

Työnohjaajakoulutus oli vaikuttanut myös asiakastyön tekemiseen:

*Minulle on rakentunut uusi viitekehys asiakaskohtaamisiin. Suurinpana muutoksena pidän kuuntelemisen ja asiakas edellä etenemisen löytämistä. Tietenkin tärkeää on myös kysymystekniikoiden ja rakenteen löytäminen työskentelyyn.*

*Vuorovaikutustaidot ovat kehittyneet dialogin moninaisuudessaan*

Palautteessa kysyttiin myös koulutuksen annin soveltuvuutta nykyiseen työhön:

*Kehityskeskustelukäytännöt kehittyneet. Ongelmatilanteiden ratkaisemiseen tullut uusia lähestymistapoja. Toiminnallisia harjoituksia tullut hyödynnettyä työkokouksissa ja kehittämispäivissä.*

Aina on koulutuksessa parannettavaa ja tähän opiskelijat antoivat seuraavia vinkkejä:

*Kokonaisuus rakentui pääosin hyvin ja punainen lanka oli löydettävissä. Pidin työtavoista, ehkä demoja olisi saanut olla enemmänkin. Oli hyvä, että kontaktijaksot olivat kerran kuussa ja välillä sai opiskella omaan tahtiin.*

*Opiskelijan alun orientoitumista olisi saattanut helpottaa vaikkapa jonkin karkean rungon saaminen, joka olisi kertonut opetussuunnitelman lisäksi, mitä on tulossa. Toisaalta on ollut hienoa, että olemme saaneet runkoon vaikuttaa esim. toivomalla kouluttajia itse. Työnohjauksen työnohjausta oli tosi paljon - itselleni olisin arvioinut riittävän vähän pienemmänkin määrän, siis koulutuksen rakenne myös arviointiin ja palautteeseen. Optima toimi ajoittain surkeasti.*

## TYÖNOHJAAJAKOULUTUKSEN SEURAAVAT ASKELMERKIT

Koulutus on ollut 2-vuotinen prosessi. Haasteena on ollut, miten koulutuksessa saadaan pidettyä oppimisen punainen lanka, joka samalla mallintaa myös työnohjauksen prosessia. Työnohjauksen ideaalitarinassahan on aina kyse ammatillisen identiteetin kehittymisestä, jota on suoraan melko vaikea kuvata saati mitata. Prosessuaalisuus, kehityksen kokonaisvaltaisuus ja prosessiin ottautuminen ovat tällöin myös henkilökohtaiseen kehittymiseen suostumista. Tällöin oppiminen on myös jotain, josta opiskelija kertoo osaamisen lisäksi myös henkilökohtaisen identiteettitarinan kautta. Tässä julkaisussa jokainen kirjoittaja on kirjoittanut henkilökohtaisesti ja lukija saa päätellä, mitä se kertoo työnohjaajaksi oppimisesta.

*Kaiken kaikkiaan olen oppinut ja kehittynyt tämän koulutuksen aikana paljon enemmän kuin mitä osasin asettaa tavoitteeksikaan. Olen löytänyt itsestäni paljon vahvuuksia ja uskallan myös tuoda niitä esille. Koen olevani ihan eri ihminen nyt valmistuessani työnohjaajaksi kuin ennen koulutusta. Nyt valmistuessani olen kuitenkin vasta työnohjaajarakkile ja toivonkin, että pääsen mahdollisimman pian tekemään työnohjaajan työtä, jotta saan harjoitella lisää ja pääsen kypsyymään ja kehittymään oman näköisekseni työnohjaajaksi.*

Työnohjauksella ja työnohjaajakoulutuksessa on edessään monia haasteita. Sote- uudistus tuo mukanaan yhä laajempia verkostoja ja kumppanuuksia. Tällöin työntekijät tarvitsevat paikkoja, missä koota asiakastyön ja yhteistyön sisältöjä. Nopeatempoisuuden vastapainoksi tarvitaan mielellistä hidastamista ja rauhoittumista, identiteetin eheyttämistä ja jaksamisen tukemista.

Työnohjaajakoulutus tulee olla ajan hermolla ja samalla sitkeästi keskittyä nykyajan työkontekstien ymmärtämiseen sekä työnohjaajan taitojen opettamiseen. Työnohjaus muuttuu ajan myötä, etäohjaukset sekä työnohjauksen ja valmennuksen välimaastot tulee olla taitoina riittävästi hallussa. Myös uusiin oppimismenetelmiin sekä opetusteknologiaan kannattaa satsata. Työnohjaajakoulutuksen valintaprosessiin kannattaa kiinnittää huomioita: (onko hakija motivoitunut ja onko valmis laittamaan itsensä alttiiksi kasvuprosessille ja mikä visio hänellä on itsestä työohjaajana)

Työnohjaajakoulutus on prosessikoulutus, mikä edellyttää kouluttajilta vahvaa osaamista ja sitoutumista yhteisopettamiseen, jolloin kumpikin kouluttaja on koko ajan mukana ja valmis jakamaan ja vastaanottamaan osaamista ja valmis kunnioittamaan toisen osapuolen osaamista ja näkökulmia. Kyse on myös

yhdessä innostumisesta ja voimaantumista. Yhteisopettaminen edellyttää omaa pedagogiikkaa ja työorientaatiota, myös vilpittömyyttä ystävyyttä. Hyvin vähän koulumaailmassa puhutaan opettajien työyhteisyydestä, vaikka opettajat saattavat olla toistensa kanssa eniten valvella olon tunteja vuorokaudessa.

Olemme tehneet työnohjaajakoulutuksia vahvalla sitoutumisella. Uskomme, että luovuus, joustavuus sekä toisaalta eettisyys korostuvat työelämässä yhä edelleen. Aina voi palata työnohjauksen eettisyyden kompassiin, ts. mitkä ovat pääilmansuunnat, mitkä ovat tärkeimmät arvot, mitä tavoittelen omassa työssäni. Entäpä väli-ilmansuunnat: reflektio ja arviointi, miten nämä näkyvät omassa työskentelyssäni ja miten palata tähän ajoittain?

Jyväskylässä 12.4.2015

Asta Suomi ja Sirpa Valkama

KIRJOITTAJAT

## KIRJOITTAJAT

Kirsi Eräpuro, työterveyslääkäri

Johanna Heinonen, psykologi

Johanna Junno, nuoriso- ja kulttuuripäällikkö

Paula Kallatsa, työfysioterapeutti

Susanna Karkulahti, päiväkodin johtaja

Soile Kuismanen, erityislastentarhanopettaja

Seija Leppänen, palveluohjaaja

Marjo Makkonen, sosiaalityöntekijä

Kaisa Saarelainen, sosiaalityöntekijä

Eeva-Liisa Saarman: palvelujohtaja

Tuija Väisänen, erityislastentarhanopettaja



JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULUN  
Julkaisuja



MYYNNTI JA JAKELU

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

VERKKOKAUPPA

[www.tahtijulkaisut.net](http://www.tahtijulkaisut.net)

**jamk.fi**

# jamk.fi

JYVÄSKYLÄN AMMATTIKORKEAKOULU

PL 207, 40101 Jyväskylä

Rajakatu 35, 40200 Jyväskylä

Puh. 020 743 8100

Faksi (014) 449 9700

[www.jamk.fi](http://www.jamk.fi)

AMMATILLINEN OPETTAJAKORKEAKOULU

HYVINVOINTIYKSIKKÖ

LIIKETOIMINTAYKSIKKÖ

TEKNOLOGIAYKSIKKÖ



Tämä julkaisu sisältää kirjoituksia työnohjauksen monimuotoisuudesta eri toimintaympäristössä. Työnohjauskäytännöt vaihtelevat, samoin koulutukset. JAMKin hyvinvointiyksikkö on tuottanut 2-vuotisia työnohjaajakoulutuksia jo 10 vuotta. Koulutukset ovat olleet suunnattuja sosiaali- ja terveys sekä opetusalan henkilöstölle. Koulutukset ovat sisältäneet sekä ratkaisu- ja voimavarakeskeisiä että toiminnallisia työmenetelmiä ja teoriaa. Kirjoittajat ottavat kantaa lastensuojelun ja vanhustyön äärikysymyksiin sekä yrittäjyyden arkeen.

Julkaisu esittelee työnohjaajakoulutuksen eri välähdyksinä, sisältöinä ja työtapoina, dialogisesti rakentuvana prosessina niin koulutettavien kuin kouluttajienkin kokemuksina.

ISBN 978-951-830-381-0



9 789518 303810 >