
SPSYS3

Raportti

harjoittelusta

Etnografisia havaintoja
työnohjaajan työstä

Aila Wallin # 30787 20.09.2012

Lähtökohta ja konteksti

Harjoitteluraporttini kuvaa työtäni työnohjaajana - niitä kokemuksia ja näkemyksiä joita minulla on työstäni tällä hetkellä. Olen toiminut päätoimisena, yksityisenä työnohjaajana n. 15 vuotta, lähinnä Etelä-Suomen alueella. Pohjakoulutukseni on sosiaalityössä ja aikuiskasvatuksessa, työnohjaajan pätevyyden olen hankkinut v. 1997 kaksivuotisessa Helsingin yliopiston järjestämässä sosiaali-, terveys- ja yritysalan työnohjaajakoulutuksessa. Työtaitoani pidän yllä osallistumalla kansallisiin ja kansainvälisiin työnohjauksen ja konsultaatiotyön täydennyskoulutuksiin ja konferensseihin.

Tällä hetkellä työnohjausasiakkainani on esimies- ja asiantuntijatehtävissä olevia työntekijöitä, jotka työskentelevät lastensuojelun ja aikuissosiaalityön järjestö- tai muissa organisaatioissa. Yksi ryhmä työskentelee maahanmuuttajille suunnatussa aikuiskoulutuksessa. Lisäksi ohjaan muutamaa julkisen terveydenhuollon organisaatiossa toimivaa työyhteisöä tai tiimiä sekä oppilaitosten hyvinvointipalveluissa, lähinnä koulusosiaalityössä työskenteleviä. Asiakkaani ovat siis pääosin ryhmiä, tiimejä tai kokonaisia työyhteisöjä paria yksilöasiakasta lukuun ottamatta. Ohjaamani prosessit kestävät yleensä vuodesta puoleentoista, joten asiakkaat vaihtuvat aika ajoin.

Työnohjaus on luottamuksellista toimintaa ja sen yksi keskeisistä pelisäännöistä on, että asiakkaat voivat halutessaan pysyä anonyymeina. Siksi kuvaan työtäni mahdollisimman yleisellä tasolla, mutta kuitenkin pyrkien säilyttämään subjektiivisen otteen.

Mitä työnohjaus on?

Työnohjaus on työntekijän tai työyhteisön osaamista, ammatillista kasvua ja hyvinvointia tukeva, voimauttava, reflektiivinen ja dialoginen instrumentti, joka prosessina tähtää työssä tarvittavien yksilöllisten ja yhteisöllisten valmiuksien lisäämiseen. Keskiössä on suhde omaan työhön, sen prosessien ja siihen liittyvien kokemusten näkyväksi tekeminen, tutkiminen ja arvioiminen. Parhaimmillaan työnohjaus nostaa esiin työntekijän potentiaalin ja antaa uusia välineitä haasteellisiin työtilanteisiin. Siinä keskitytään ohjattavan voimavaroihin, yhteisen todellisuuden luomiseen, osallistamiseen ja itsenäistämiseen. (Mm. Cope 2004; Keski-Luopa 2011; Koski 2011; Punkanen 2009).

Ajanmukaisella työnohjauksella on sekä sosiaalitieteellinen että kasvatustieteellinen tausta. Alunperin sitä on vahvasti muovannut psykoanalyttinen teoria, mutta vasta systeeminen näkemys kokonaisvaltaisuudesta ja konstruktivistinen käsitys yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentamisesta sekä kokemuksellisesta oppimisesta on tuonut työnohjauksen paitsi laajempaan myös moniammatillisempaan tietoisuuteen ja käyttöön. Nykyisin se on monien professioiden työkalu: oma asiakaskuntanikin on vuosien varrella koostunut mm. koulunkäyntiavustajista monen eri alan ja koulutusasteen opettajiin, fysioterapeuteista terveydenhoitajiin ja lääkäreihin sekä sosiaalialan työntekijöistä alan järjestöjen toimijoihin ja johtajiin. Yleisellä tasolla ammatillinen monialaisuus on vielä laajempi. Työnohjauksessa pyritään pysyttämään nykyhetkessä, mutta siinä on myös aina läsnä menneisyys ja tulevaisuus. Samoin siinä pyritään fokusoimaan ohjattavan ja ohjattavien työhön, mutta samanaikaisesti liikutaan organisaatiossa vertikaalisesti: johdosta asiakkaaseen, potilaaseen, oppilaaseen jne. (Ojanen 2009; Keski-Luopa 2011; Punkanen 2009; Scaife 2010)

Työnohjauksen funktio Suomessa onkin toimia sekä työssä oppimisen että hyvinvoinnin ja jaksamisen instrumenttina. Vaikka sillä on vankat perinteet sekä terapeuttisessa että sielunhoidollisessa työssä, se on Suomessa suuntautunut entistä enemmän koulutukselliseen suuntaan. Immaisi (2011, 18) kuvaa työnohjausta työyhteisössä tapahtuvaksi, oppimista edistäväksi ja organisaation toimintaa kehittäväksi työmenetelmäksi. Työnohjauksessa tutkitaan koulutetun ohjaajan johdattelemana omaa työtä ja työpersonaa, tavoitellaan sekä entistä osaavampaa työtöitä että ammatillista kasvua. Sen avulla voidaan vahvistaa monia työelämätaitoja vähintäänkin tarkastelemalla työn haasteita ja mahdollisuuksia uudella tavalla. Työnohjaus kehittää myös ryhmän, tiimin tai yhteisön vuorovaikutusta, mikä onkin usein lähtökohta työnohjausprosessin aloittamiselle.

Aivan hiljattain kuulin ajatuksen, että työnohjaus heijastaa yhteiskuntaa. Yhteisöllisyyttä peräänkuulutetaan, on kuulutettu jo pitkään. Kaipuu yhteisöllisyyteen näkyy myös työnohjauksessa; ihmiset haluavat kokoontua yhteen, luoda tilan keskustelulle jolle muuten hektisessä työssä ja informaatioteknologian viidakossa ei löydy aikaa, paikkaa eikä energiaa. Se heijastaa myös arvojen muutosta yhteiskunnassa. Työnohjaus halutaan edelleen mieltää "hoivan" tuottamiseksi ja tukemiseksi, vaikka sen arvo, funktio ja menetelmä on otettu, toki hieman muokattuna, käyttöön myös yritysmaailmassa. Siksi siellä puhutaan coachingista, joka tuottaa ja tukee bisnestä. Money talks. Itse ajattelen, että työnohjaus on ennen muuta oppimista. Sitä tarvitsevat sekä hoivan että bisneksen tekijät.

Kokemukseni on, että työnohjaus lisää paitsi hyvinvointia ja osaamista, se vahvistaa monimuotoisia työelämätaitoja ja kerryttää henkilöstön ja koko organisaation sosiaalista pääomaa. Tälläkin hetkellä ohjaamissani työnohjausryhmissä näkyy myös se synergiaetu, joka ilmenee eri-ikäisten tai intensiivisyydeltään erilaisella kokemuksella varustettujen työntekijöiden tarinoissa, työskentelyssä sekä työssä oppimisessa ja ammatillisessa kasvussa. Työnohjauskeskusteluissa ei vain syvennetä kokemuspohjaa, vaan rakennetaan ammatillista identiteettiä, luodaan yhteistä todellisuutta ja sosiaalistutaan ammatilliseen traditioon (Ylijoki 1998).

Käytäntö ja muoto

Työnohjausprosessilla on selkeä, yleisesti hyväksytty ja kokemukseen perustuva muoto: se toteutuu toistuvina, ajallisesti rajattuina istuntoina joita koulutettu työnohjaaja ohjaa. Työnohjaus voi kestää esim. viidestä tapaamisesta puolentoista - kahden, kolmen vuoden mittaiseen jatkumoon. Tavoitteesta riippuen ohjauksen kesto ja vaikuttavuus kulkevat käsi kädessä. Itse pyrin solmimaan ensisijaisesti juuri puolentoista vuoden työnohjaussopimuksia, koska niissä olen kokenut tulosten olevan parhaimmillaan.

Sekä prosessin että ryhmän dynamiikan kannalta on olennaisinta, että aloitettaessa tiedetään kuinka kauan ohjaus kestää. Työnohjauksessa keskeistä ovatkin tavoite ja rajat: työskentelylle määritelty aika, tila ja tehtävä. Ne luovat paitsi turvallisuutta ja selkeyttä, myös aktivoivat tavoitteelliseen työskentelyyn sekä antavat oppimiskokemuksen hektistä työelämää ajatellen. Monissa, etenkin ihmissuhdealan työtehtävissä työskentelevien ryhmissä, tiimeissä ja yhteisöissä on ns. vellomisen imu. Työnohjauksessa pyritään pääsemään siitä irti ja oppimaan toiminta- ja ajattelutapoja, joilla päästään ratkaisuihin, olemassa olevien resurssien hyödyntämiseen sekä selkiyttämiseen. Kaiken tämän tavoitteena on tietysti viime kädessä työnohjattavien omien asiakkaiden kokema hyöty. Työnohjauksen sanotaankin olevan myös välillistä asiakastyötä.

Työnohjauksesta sovitaan pääsääntöisesti yksikön esimiehen tai muun organisaation edustajan kanssa. Esimies osallistuu yleensä myös tavoitteiden asetteluun työnohjausprosessin alussa sekä palautekeskusteluun sen lopussa. Työnohjaus kestää useimmiten vuodesta puoleltoista, ja prosessi sisältää puolentoista tunnin mittaisen istunnon n. kerran kuukaudessa.

Työnohjausta koulutusryhmissä tai asiakkaalle esitellessäni kuvaan sitä usein sloganilla STARS -tie työn tähtihetkiin. S tarkoittaa tämän päivän kiireiselle työntekijälle, esimiehelle tai asiantuntijalle mahdollisuutta pysähtyä (stop) tarkastelemaan omaa työtä, työpersoonaa ja työyhteisöä. T tarkoittaa ajattelua (think). Työnohjauksessa rohkaistaan ajattelemaan ääneen, mikä puolestaan edistää niin omaa kuin toistenkin ajattelua. Ajattelurakenteiden kehittäminen tukee sekä osaamista että jaksamista. A merkitsee työnohjauksen päämäärää vaikuttaa toimintaan (act) ja työkäyttäytymiseen. Toisinaan se on välillinen, toisinaan varsin välitönkin tavoite. Siinä korostuu nimenomaan oppimisen ja ammatillisen kasvun näkökulma työnohjauksessa. Vaikka työnohjaus ei ole varsinaista koulutusta, se antaa kuitenkin mahdollisuuden omien kvalifikaatioiden syventämiseen ja laajentamiseen. R merkitsee reflektiota (reflection). Dialogisen, sisäisen keskusteluprosessin synnyttäminen ja reflektion vahvistaminen ovatkin työnohjauksen keskeisiä funktioita. S tarkoittaa jakamista (share), joka on aivan olennainen osa etenkin ryhmätyönohjausta. Jakamalla oivalluksia sekä yksilö että yhteisö voi rikkoa osaamisensa rajoja. Jakaminen luo synergiaa, joka hyödyttää koko yhteisöä, jokaista osallistujaa ja myös heidän asiakkaitaan.

Prosessoivaa tunnettyötä

Työnohjausistuntoja kuvataan joskus myös paitsi ajatusten, nimenomaan työtunteiden tuuletusmahdollisuutena; purkupaikkana ja lataamona. Tämä onkin monessa työssä tarpeen. Omien tunteiden kontrolloimaton ilmaiseminen ei sovi kaikkiin työtilanteisiin. Suru ja ahdistus saattavat olla myötäelämisen osoituksia, mutta eivät välttämättä kannattele asiakasta. Ärtymys ja viha sopivat aniharvaan asiakkaan kohtaamiseen. Siksi on hyvä, että on turvallinen ja luvallinen paikka niiden ulostuloon. Toki työ herättää muitakin tunteita: iloa, energisyyttä ja voitonriemua, mutta myös pettymystä ja pelkoa.

Työnohjauksessa voidaankin siis paneutua työn herättämiin tunteisiin ja joskus myös oman elämän kriisitilanteisiin. Työnohjauksessa ohjaaja voi säädellä ulkoisen reflektion syvyyttä, omista taidoistaan riippuen. Psykoanalyttinen näkökulma tuo työnohjaukseen mahdollisuuden pohtia niitä yhtymäkohtia, joita yksittäisellä työntekijällä on suhteessa omaan menneisyyteensä ja tapansa reagoida esimerkiksi työyhteisössä esiin nouseviin pulmatilanteisiin. Tunteiden ja tiedostamattoman

alueella liikuttaessa on kuitenkin tärkeätä pitää työnohjaus ja terapia erillään. Linkitys työhön jää työnohjaajan vastuulle.

Tunteet ja niiden ilmaiseminen ei ole työnohjauksessa kuitenkaan mikään itsetarkoitus. Vaikka kyyneleillä ja kirouksella on työnohjauksessa tilansa, se ei ole tavoite. Painopiste mielestäni tulee olla inhimillisen ja ammatillisen suhteessa. Tuuletuksen jälkeen työnohjaajana johdattelen ohjattavan tai ryhmän tunteiden rationaalisempaan käsittelyyn tavoitteena tilanteesta oppiminen, uusia näkökulmien löytyminen ja voimautuminen. Erityisesti ihmisten kanssa sosiaali-, terveys- ja opetustoimen alalla työskentelevät ohjattavani voivat tehdä löytöjä tähän omaan tunnemaailmaansa työnohjauksessa - juuri ihmetellessään omia voimakkaita reaktioitaan. Työnohjaajana olen tuonut esiin dialogisen ajattelun, jossa asiantuntija "tulee ulos kaapista", luopuu ammatillisuuden tuomasta auktoriteettiasemasta ja asettuu positioon jossa sekä ihmisyyys että asiantuntijuus ovat läsnä.

Tunnetason työskentelyyn liittyy kiinteästi myös kyky reflektioon. Työnohjauksessa se on paitsi väline, myös kehityshaaste ja oppimistavoite. Ajattelen, että työskentelevätpä ohjattavani missä tahansa tehtävässä tai millä tahansa toimialalla, heidän kykynsä myös itseen kohdistuvaan kriittiseen ajatteluun ja kyseenalaistamiseen edistää heidän mahdollisuuksiaan työssä asiakkaiden tai alaisten kanssa. Reflektio ei tietenkään sinällään takaa muutosta sen enempää työpersoonaan kuin työkäyttäytymisessäkään. Se kuitenkin mahdollistaa - työnohjauksessa koulutetun ohjaajan tuella - uusien polkujen etsimisen ja analysoimisen. Menestyksellinen analyysi johtaa oppimiseen ja sekä työtaitojen että itsesääätelytaitojen kehittymiseen. (Scaife 2010).

Entä työnohjaajan ammatillisuus ja rooli?

Työnohjaajana työskentelen pääasiassa moniammatillisten tiimien, työyhteisöjen ja esimiesryhmien kanssa. Yksilötyönohjausasiakkaita minulla on vain harvoin. Työnohjausryhmät edustavat tällä hetkellä sosiaali- ja terveydenhuollon sekä opetustoimen esimiehiä, asiantuntijoita ja toimijoita. Ohjauksessani on maahanmuuttajakouluttajia, yhdyskuntatyöntekijöitä, lastensuojelualan järjestöjen toiminnanjohtajia, terveydenhoitajia, lääkäreitä, fysioterapeutteja, hammashoitajia ja perhetyöntekijöitä. Sosiaalitieteellinen näkemys yhdistettynä aikuisten oppimiseen on organisaatioissa, työyhteisöissä ja ryhmissä enemmän kuin paikallaan. Ryhmien koko vaihtelee kahdesta kahdeksaan.

Etenkin työnohjausta suunniteltaessa ja sopimusta solmittaessa nousee usein esiin kysymys siitä, miten hyvin työnohjaaja tuntee ohjattavien työn ja sen arjen. Oma vastaukseni on, että se ei ole lainkaan välttämätöntä. Työnohjaajan aktiivinen kiinnostus ohjattavien työhön mahdollistaa juuri sen, että ohjattavat "joutuvat" kertomaan omasta työstään mahdollisimman paljon. Se jo tuottaa heille itselleen havaintoja työtavoistaan ja toiminnan solmukohdista, joita ohjaajana sitten voin syventää lisäkysymyksillä. Konsultatiivisessa, valmentavassa ja dialogisessa työotteessa, jota itse käytän, kysymykset ovat aina olennaisempia kuin vastaukset. Sen sijaan työnohjaajan on osattava työnohjaus- ja ryhmäprosessin johtaminen. Ohjattavien asiantuntemus omasta työstään ja työnohjaajan asiantuntemus työnohjauksesta takaavat parhaan mahdollisen lopputuloksen.

Yksi työnohjauksen kansainvälisistä oppi-ististä, Antony Williams (2000) on kuvannut työnohjaajan roolia samanaikaisesti tai varioiden opettajaksi, tukijaksi, konsultiksi ja arvioijaksi. Tämän päivän työnohjauksen trendi painottuu ehkä hieman enemmän edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi valmentavaan ja dialogiseen suuntaan, jossa työnohjaaja on entistä tiukemmin ohjattavansa rinnalla, mutta silti ammatillisen etäisyyden säilyttäen. Omaa toimintatapaani työnohjaajana kuvaa ehkä parhaiten dialogisuus. Sen keskeiset peruspilarit ovat läsnäolossa ja kohtaamisessa, syväkuuntelemisessa, yhdessä oppimisessa sekä oman persoonan käyttämisessä.

Työnohjaajan oma kehitys, koulutus ja laadunvarmistus on tärkeää. Reflektio ja oman työn arviointi, ohjattavilta systemaattisesti pyydettävä palaute, loppuarviointi ohjattavien esimiehen tai organisaation edustajan kanssa sekä oma työnohjaus ja jatkuva kouluttautuminen ovat niitä elementtejä, joilla laatua voi ylläpitää.

Työnohjaus työyhteisössä tai moniammatillisessa tiimissä

Ohjaamani työyhteisöt ja tiimit ovat oikeastaan kolmenlaisia. Yksi motiivi työnohjauksen hankkimiseen on keho tai tulehtunut ilmapiiri ja joskus suorastaan kriisiytynyt tilanne. Tarvitaan ulkopuolista apua dialogisen tilan synnyttämiseksi sekä avoimemman ja turvallisemman vuorovaikutuksen edistämiseksi. Tällaisia ryhmiä on ohjattavanani tälläkin hetkellä. Näissä ryhmissä on ehdottoman välttämätöntä, että esimiesasemassa oleva työntekijä on myös mukana - sitä ei aina pidetä itsestäänselvyytenä!

Työnohjaajana pyrin omalla kommunikaatiollani sekä tasapuolisella ja kaikkia arvostavalla suhtautumisellani rauhoittamaan ja selkiyttämään keskustelua. Joskus todellisten kipukohtien löytäminen vie aikaa, mutta sinnikäs työskentely yleensä palkitaan. Niiden, ja etenkin niiden herättämien tunteiden käsittely on tärkeää. Sen jälkeen päästään arvioimaan yhteisön voimavaroja ja mahdollisuuksia luoda uudenlaisia toimintastrategioita yhteistyön sujumiseksi ja vuorovaikutuksen parantamiseksi. Joskus joku työnohjaukseen osallistunut saattaa irtisanoutua työstään ohjauksen aikana. Silloin joutuu miettimään, mikä rooli työnohjauksella on tilanteeseen ja onko työnohjaus silloin epäonnistunut vai ei? Yhtä oikeaa vastausta ei ole.

Toinen kategoria työyhteisöjen ja tiimien työnohjauksessa, ja omien asiakkaitteni suhteen yleisin, on työn kehittäminen ja eräänlainen tiiminrakennus. Silloin jo lähtökohta on voimavaroissa, joiden pohjalta lähdetään yhdessä etsimään uusia näkökulmia ja entistä parempia toimintatapoja. Työyhteisön toiminnan ja hyvinvoinnin tärkein kulmakivi on perustehtävä. Ja silti se myös useimmiten on kadoksissa. Varsin monesti lähdetäänkin siitä liikkeelle. Yhteisön tai organisaation rakenteet, sopimuksen ja rajat joutuvat myös tarkasteluun. Monet asiakkaistani toimivat järjestösektorilla, jonka organisaatio ja kulttuuri asettuu julkisen hallinnon organisaatioiden ja yritysorganisaatioiden välimaastoon. Ohjaajana kannattaa näissäkin kysymyksissä pyrkiä selkeisiin tavoitteisiin ja auttaa ryhmää työstämään strategioita niiden saavuttamiseksi. (Koski 2011; Obholzer & Roberts 2006).

Kolmas tavoite tiimien työnohjaukselle on työtunteiden käsittely. Erilaisissa haasteellisissa asiakastyössä etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon työtehtävissä henkilöstö tarvitsee tilaa ja paikan purkaa sitä emotionaalista kuormitusta, minkä työskentely perheväkivallan, huostaanottojen, kuoleman tms. parissa aiheuttaa. Silloin työyhteisön toiminta ja rakenteet ovat yleensä aluksi sivuosassa, mutta saattavat kuitenkin nousta työskentelyn keskiöön kun havaitaan niiden merkitys ja vaikutus myös työssäjaksamiseen.

Sekä työryhmä että tiimi muodostavat yhteisön, jonka työnohjauksessa on olennaista myös johtajuuden tarkastelu. Johtajuuden voi nähdä silloin sekä sisäisenä johtajuutena, joka on yksilöllinen dimensio sekä yhteisöllisenä, jolloin johtamis- ja alustaidot ovat yhtä tärkeitä teemoja uudelleenarvioitavaksi.

Esimies- ja johtotehtävissä toimivien työnohjaus

Esimiestehtävissä työskentelevien työnohjauksessa usein tavoitteena on selkiyttää ja vahvistaa roolia esimiehenä, pohtia johtajuuden näkökulmia ja haasteita. Työskentelyssä paneudutaan strategian tai organisaation kipukohtiin, vastuun kuormittavuuteen ja henkilöstössä esiin nouseviin pulmatilanteisiin. Ihminen on kuitenkin aina työpersoonana, myös johtajan tehtävissä toimiva. Työnohjaus näyttää olevan toimiva kanava johtamisen ja ihmisyyden tarkastelulle.

Ajattelen työpersoonalla olevan neljä dimensiota: tieto, taito, tunteet ja toiminta. Näiden ulottuvuuksien tasapainoa olemme pohtineet työnohjauksessa. Tiedollista ja vahvuutta syntyy ryhmän jäsenten vuorovaikutuksesta, osaamisen jakamisesta. Lupa työhön liittyviin tai työstä nouseviin tunteisiin on esimiehelle, jos kenelle, erittäin tärkeää - ja tärkeää on myös oivaltaa, miten paljon ne vaikuttavat omaan toimintaan, ilmaisipa niitä tahi ei. Tunteiden tunnistaminen onkin esimiestyön työnohjauksessa mielestäni yksi keskeisimmistä kysymyksistä.

Työnohjauksen vaikuttavuus - ja palkitsevuus?

Joku saattaa pitää työnohjaustyötä varsin kuormittavana tai haasteellisena. Ajattelen, että ehkäpä se sopiikin kaltaiselleni haasteita kaipaavalle. "Se selviää paremmin, kun sillä on vähän vaikeuksia", sanoi Muumimamma krookuksesta, jonka Niiskuneiti olisi halunnut suojata kylmältä. Haasteet - kuten tällä hetkellä - saattavat alkaa jo työnohjauksen luonteen ja henkisen hyvinvoinnin yhteensovittamisesta markkinatalouden lainalaisuuksien kanssa. Yrittäjänä joutuu myymään palveluitaan ja tuotteitaan, eikä se ole aina mieluisaa eikä taidokastakaan. Yhtä lailla ostajan ja maksajan saattaa olla ylivoimaista käsittää taas yritystoiminnan kustannuksia ja riskejä. Haasteet jäävät kuitenkin ilman muuta sen kokemuksen alle, että työllä on jotakin vaikuttavuutta. Se palkitsee.

Työnohjauksen vaikuttavuutta arvioidaan usein sen pohjalta, miten se vaikuttaa ohjattavien ammatillisiin käytäntöihin ja käyttäytymiseen tai millaisia muutoksia se aiheuttaa organisaatiossa. Vaikka vaikutukset eivät välttämättä ole kovin näkyviä, ne voivat olla työntekijän näkökulmasta

varsin merkittäviä. Yksinkertaisena arviointikriteerinä voidaan pitää sitä, miten ohjattava itse kokee työskentelyn. Jos hän tuntee hyötyvänsä, hän yleensä myös hyötyy. Eräässä koulun hyvinvointipalvelun erityistyöntekijöiden ryhmässä jäsenet saivat lisää uskallusta tuoda lapsen ja perheen näkökulmaa ja etua esiin oppilaitoksen muiden ammattiryhmien kanssa käydyssä keskustelussa. Eräs yksittäinen esimiesasemassa oleva työntekijä sai vahvistusta omalle työvisiolleen ja toinen varmuutta ja taitoa kyseenalaistaa oman esimiehensä toiminnan perusteita.

Työnohjaus näyttääkin olevan siten sekä muutosta käynnistävää - mutta myös hyviä käytäntöjä säilyttävää ja tukevaa (Punkanen 2009). Tämän päivän työnohjausistunnoissa keskustellaan varsin usein kiireestä ja työn hektisyydestä. Kiirepuhe leimaa hyvin monen ammattikunnan arkea. Joskus se jopa ohittaa keskustelun työn raskaudesta. Olen huomannut, että ainakin kaksi näkökulmaa auttavat kiireistä ammatti- ja asiantuntijahenkilöstöä etenkin sosiaali- ja terveydenhuollon toimialoilla siirtämään diskurssin painopistettä kiireestä läsnäolopuheeseen. Toinen on itse työnohjaustilanne: pysähtyminen tutkimaan diskurssia; miten se ilmenee, mitkä ovat sen ulkoiset merkit, mistä se kertoo, milloin se voimistuu jne. Toinen on omien rajojen etsiminen. Se taas tapahtuu usein autenttisia asiakastapauksia käsittelemällä. Kun työnohjauksessa onnistutaan jäsentämään asiakkaan kompleksista elämäntilannetta siten, että työntekijä tunnistaa sekä omat mahdollisuutensa että rajansa, se selkiyttää ja mahdollistaa tehtävien priorisoinnin. Olemassa olevat voimavarat voidaan suunnata todella merkityksellisiin asioihin ja tarpeisiin.

Esimerkkini kiirepuheesta kertoo siis työnohjauksen mahdollisuudesta voimauttaa työntekijää sen sijasta, että hän tuntisi uupuvansa työkuorman alle. Samalla esimerkillä voidaan osoittaa, että työnohjauksella voidaan myös muuttaa keskustelun tapaa organisaatiossa. Se ilmenee erityisesti työyhteisöjen työnohjauksessa. Useinhan työnohjausta haetaan avuksi yhteistyön, -toiminnan ja ilmapiirin kehittämiseen. Työnohjauksen tehtäväksi muodostuu silloin luottamuksen ja turvallisuuden synnyttäminen siinä määrin, että aletaan puhua siitä, mistä oikeasti pitää puhua. Ihmiselle ja yhteisölle on luontaista lakata puhumasta, kun pitäisi alkaa puhua todella tärkeistä ja olennaisista asioista - jotka saattavat vaikuttaa perustehtävään nähden irrationalisilta, mutta kuitenkin ohjaavat toimintaa ratkaisevasti. Onnistuessaan työnohjaus mahdollistaa näiden emergenttien teemojen käsittelyn ja luo dialogisia rakenteita yhteisön toiminnalle jatkossakin, työnohjauksen jälkeen. Kun työyhteisöön syntyy keskusteluyhteys, se on jo terveellisellä tiellä. (Shaw 2002)

Olen jo aiemmin maininnut reflektion olevan yksi työnohjauksen keskeisimmistä menetelmistä ja samalla tavoitteista. Kyky reflektioon on ilmeisesti osittain yksilön persoonallisuuteen liittyvä piirre, mutta sitä voi myös kehittää itsessään. Siinäkin työnohjaus on oiva alusta ja foorumi. Ainakin esimerkiksi mielenterveystyön ja sosiaalialan ammattilaisen ammatilliseen profiiliin se kuuluu; taito ja halu katsoa omaa työtään ja työpersoonansa ikäänkuin lintuperspektiivistä.

Työnohjaus siis yhtäältä perustuu reflektioon; ohjaajan tehtävänä on aktivoida oman toiminnan kriittistä arviointia. Toisaalta samalla työnohjaus vahvistaa ohjattavan olemassa olevaa reflektiokykyä ja sen käyttöä arjen työtilanteissa. Reflektio ei ole kuitenkaan pelkkää arviointia, vaan se on myös väline uusien perspektiivien syntymiseen ja löytämiseen. Vaikuttavuuden näkökulmasta huomaan sillä olevan monenlaisia merkityksiä.

Kun ajattelen ohjaamiani ryhmiä ja työntekijöitä, työnohjaus näyttää käynnistävän sellaisia pohdinnan prosesseja, jotka tekevät näkyväksi työn tiedostamattomia elementtejä, kyseenalaistavat organisaatiokulttuurin itsestäänselvyksiä sekä tekevät yhteisössä tilaa uusille perspektiiveille, dialogille ja moniäänisyydelle. Työnohjaus näyttää parhaimmillaan suorastaan kutsuvan sosiaalisen todellisuuden uudelleenarviointiin ja jopa rakentamiseen. Yksilön kannalta reflektio tietenkin ilmenee myös itsesäätelytaitona, joka on edellytys myös oppimiselle, sitoutumiselle ja kasvuorientaatiolle yleensäkin - joka näyttää puolestaan olevan myös hyvinvoinnin tae.

Kaoottiset asiakastilanteet ja kaoottisissa elämäntilanteissa olevat asiakkaat ovat omiaan projisoitumaan myös niitä kohtaavissa asiantuntijoissa ja työyhteisöissä (Obholzer & Roberts 2006). Varsin usein huomaan ja kuulen ohjaamieni terveydenhoidon, päihdehuollon tai lastensuojelun henkilöstöryhmien tuottavan ohjaustilanteisiin hyvin negatiivisia ja "raskaita" asenteita työhön. Ne eivät suinkaan aina ole suorita tai näkyviä, vaan edellyttävät juuri pysähtymistä ja houkuttelemista kurkistamaan ja stimuloimaan alitajuntaa esimerkiksi erilaisin toiminnallisin keinoin. Näin myös työyhteisöt voivat oppia avaamaan kollektiivisen tiedostamattoman portteja.

Työnohjaajan haasteet - minun haasteeni

Omista tunnetiloista, toiminnasta ja vuorovaikutuksesta tietoiseksi tuleminen on jokaisen vastuullisen ja laatutietoisin työnohjaajan opinkappale - ei tosin aivan helppo. Tunnetasolla tapahtuva työskentely kuormittaa tietysti myös työnohjaajaa ja edellyttää häneltäkin reflektiota omien tunteiden käsittelemiseksi. Ihannetapauksessa työnohjaajalla on aina tukenaan oma työnohjauksensa, mutta käytännössä se harvoin on systemaattista. Itselleni usein pitkä ajomatka asiakkaan luota mahdollistaa reflektiivisen tilan rakentamisen ja sisäisen dialogin mennyttä työnohjausistuntoa ajatellen.

Ajattelen, että työnohjauksen suurimmat haasteet ovat työnohjaajan omassa ajattelussa ja toiminnassa. Miten pystyisin kehittämään itseäni siten, että pystyisin mahdollisimman usein ajattelemaan refleksiivisesti. Toisin sanoen kykenisin näkemään suurempia kokonaisuuksia, konstellaatioita ja systeemejä, joihin työnohjattavien tarinat, työ ja arki sisältyvät. Ymmärtämään sitä kerroksisuutta, jota elämä, ihmiset ja organisaatiot ovat täynnä.

Miten onnistun samalla luomaan dialogisen tilan ja olemaan läsnä niissä työn yksityiskohdissa, jotka tuntuvat sillä hetkellä ohjattavasta tärkeiltä? Miten onnistun heittäytymään ja tavoittamaan sitotuneen, jopa intohimoisen, ennakkoluulottoman, tutkivan, oppivan ja aktivoivan otteen siten, että subjektiiviset tulkintani ja johtopäätökseni eivät ohjaisi liikaa - tai ainakaan väärään suuntaan. Miten onnistun luottamaan sekä ryhmään että prosessiin? Nämä kysymykset ovat pinnalla paitsi tällä hetkellä ohjaamissani tyhmissä, koko työnohjaustyössäni ja tämän hetken laadukkaassa ja kehittyvässä työnohjauksessa yleisemminkin (Shohet 2008; Totro & Hyyppä 2012).

Lähteet

- Cope, M. 2004. *The Seven Cs of Coaching. The definitive guide ot collaborative coaching.* Glasgow: Pearson.
- Holm, P. 2005. Dialogisuus työnohjaajan osaamisena. Osoitteessa: <http://www.dialogic.fi> Luettu 28.10.2012
- Immaisi, A-M. 2011. Työnohjauksen muutosmatka - katsaus historiaan ja visio tulevaan. Teoksessa K. Ranne & H. Markkanen & T. Malo (toim.). *Työnohjaus ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä.* Tampere: Tamk, 18- 23.
- Keski-Luopa, L. 2011. Työnohjaus vai superviisus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Koski, A. 2011. Työyhteisön työnohjaus - kehittämisen tila ja menetelmä. Teoksessa R. Gothoni & A. Koski (toim.) *Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä.* Saarijärvi: OKKA, 68-83.
- Obholzer, A. & Zagier Roberts, V. (toim.). 2006. *Tiedostamaton työssä. Yksilöllinen ja organisatorinen stressi palvelualoilla.* Oulu: Metanoia Instituutti.
- Ojanen, S. 2009. *Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä.* Helsinki: Yliopistopaino.
- Onnismaa, J.& Gardemeister, S. 2009. Dialogisuus, työ ja yhteisön kaipuu. Teoksessa Heikkilä, J.-P, Hyyppä H. & Puutio R. (toim.) *Yhteisön lumo. Systeemisiä kytkeytymisiä.* Oulu: Metanoia.
- Punkanen, T. 2009. *Työnohjaus muutoksen moottorina.* Helsinki: Tammi.
- Scaife, J. 2010. *Supervising teh Reflective Practice. An essential guide to theory and practice.* London: Routledge.
- Shaw, P. 2002. *Changing Conversations in Organizations. A complexity approach to change.* London: Routledge.
- Shohet, R. (ed.) 2008. *Passionate Supervision.* London: MPG Books.
- Totro, T. & Hyyppä, H. 2012. "Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä"... Todellisuuden kohtaaminen - W.R. Bionista keskiajan mystiikkaan. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Ylijoki, O-H. 1998. *Akateemiset heimokulttuurit ja noviisien sosialisatio. Akateeminen väitöskirja.* Tampere: Vastapaino.
- Williams, A. 2000. *Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus.* Tampere: Resurssi.