

Tuija Nummela (toim.)

YHDESSÄ JA ERIKSEEN
Matkalla työnohjaajaksi

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja
Saimaa University of Applied Sciences Publications

Saimaan ammattikorkeakoulun julkaisuja
Sarja A: Raportteja ja tutkimuksia 22
ISBN 978-952-5714-52-4 (PDF)
ISSN 1797-7266

Alkusanat

Tämän julkaisun artikkelit liittyvät sisällöllisesti työelämän muutokseen ja työyhteisöjen kehittämiseen. Työnohjauksella on myös tärkeä rooli työssä jaksamisen tukemisessa ja työhyvinvoinnin lisäämisessä koko ajan muuttuvissa työtilanteissa. Työelämän muutostarpeisiin vastataan vahvistamalla henkilöstön ammatillista osaamista työnohjauksella. Tämän julkaisun artikkelit ovat syntyneet Saimaan ammattikorkeakoulun täydennyskoulutuksen työnohjauksen erikoistumisopinnojen kehittämistehtävänä. Työnohjauksen erikoistumisopinnot (2009-2011) toteutettiin monimuoto-opintoina. Opiskelijat ovat eri alojen ammattiteissa työskenteleviä oman alansa asiantuntijoita. Suurin osa opiskelijoista on sosiaali-, terveys-, kasvatustai opetusaloilta. Julkaisun artikkelit ovat kirjoittaneet työnohjauksen erikoistumisopinnojen opiskelijat sekä ohjaavat opettajat.

Jokainen haluaa kokea tyydytystä työssä ja kuulua työyhteisöön, jossa voidaan hyvin ja saadaan tuloksia aikaan. Tällä hetkellä sekä työntekijät että työyhteisöt ovat monien haasteiden edessä. Toistuvat organisaatiomuutokset, työn tuottavuuden mittaaminen ja pyrkimys parempiin tuloksiin vähemmällä henkilöstömäärällä kuuluvat tämän päivän työelämään. Parhaimmillaan työnohjaus mahdollistaa myös omien työhön liittyvien käsitysten, näkemysten ja kokemusten yhdessä pohtimisen. Työnohjaus on aina kokemuksellinen oppimisprosessi, mikä tukee työntekijän ammatillista kasvua.

Julkaisun tavoitteena on tuottaa tietoa yhteisöjen työnohjauksen keskeisistä käsitteistä ja sisällöistä. Artikkelin aihealueet tuovat esille työyhteisöjen työnohjaus- ja kehittämisprosessien moninaisuuden. Työnohjaaja tarvitsee perustiedot yhteisöjen työnohjauksen käsitteistä ja ymmärrystä yhteisöllisyydestä, ryhmien toiminnasta ja ryhmän vuorovaikutuksesta. Vaikka jokainen työnohjausprosessi ja kehittämissanke ovat ainutkertaisia, voidaan toisten kokemuksista saada tukea ja hyödyntää niiden kokemuksia omissa prosesseissa. Julkaisun tavoitteena on myös tuottaa käytännön kokemuksia siitä, miten erilaisia kehittämissankkeita on toteutettu tai miten menetelmällistä osaamista on hyödynnetty työnohjausryhmissä.

Julkaisussa on kaksi aihealuetta: osio I, yhteisöjen työnohjauksen kivijalka, jossa on tuotettu taustatietoa yhteisöjen työnohjauksen tueksi, ja osio II, käytännön kokemuksia toteutetuista työnohjausprosesseista. Yhteisöjen työnohjauksen käsitteitä, lähikäsitteitä ja yhteistyönohjausta avaa *Vuokko Koiranen* artikkelissaan. Yhteisöjen rooleja ja roolien merkitystä yhteistyönohjauksessa kuvaavat *Anna-Liisa Heinonen* ja *Kristiina Vepsä*. Työnohjaaja toimii dialogisen vuorovaikutuksen sekä reflektiivisen oppimisen ohjaajana. *Eeva Reijonen* ja *Helena Wright* käsittelevät artikkelissaan sitä, miten työnohjaaja ohjaa dialogista vuorovaikutusta kohti kokemuksellista oppimista. Muutoksen johtamisessa esimiehen rooli on merkittävä. *Kari Bagge*, *Leena Byckling* ja *Tiina Ojala* tuovat esille esimiesten ja johtamisen merkitystä osana työyhteisöjen toimintaa. He pohtivat esimiesten omaa jaksamista ja sen tukemista työnohjauksen avulla.

Jokaisen ihmisen perusoikeuksiin pitäisi kuulua mahdollisuus kokea työstään iloa ja onnistumisen kokemuksia. *Sari Kuitto* tuo artikkelissaan esille itsetuntemuksen merkityksen työssä ja miten työnohjauksella voidaan parantaa itsetuntemusta ja työyhteisötaitoja. Hän pohtii myös työntekijän omaa vastuuta työssä kehittämisessä. Työnohjaustilanteissa kohdataan aina myös omia tunteita. Työssä kaikki tarvitsevat vahvistusta työntekijöinä. *Sanna Sinkko* puhuu artikkelissaan siitä, miten hyväksymistä ja myötätuntoa voidaan hyödyntää työnohjauksessa ja työnyhteisöjen kehittämisessä. Työyhteisössä kaikki kantavat myös taakkoja. *Sirpa Kantoluoto* kuvaa työnohjauksen keskeisempiä tunneilmiöitä, *erityisesti* taakan siirtämistä ja vastaanottamista sekä sen käsittelyä työnohjauksessa. Työterveyshuollolla on keskeinen merkitys työhyvinvoinnin ylläpitäjänä. *Pirjo Lähteenmäki* kuvaa kattavasti työyhteisöjen hyvinvoinnin sisällön ja työterveyshuollon tehtävät ja työhyvinvoinnin edistämisen.

Toisessa osassa julkaisuja kuvataan työnohjausryhmien kanssa saatuja käytännön kokemuksia. *Satu Komi* kertoo, miten työnohjausryhmässä on etsitty työhyvinvointia tykotalon avulla. *Hanna Marquis* kartoitti päiväkodin työntekijöiden *näkemyksiä* työhyvinvoinnista. Hänen mukaansa työnohjauksen liittäminen osaksi varhaiskasvatuksen perustyötä edistää työhyvinvointia. *Jari Lavikka ja Minna Kunttu* kuvaavat omien työnohjausryhmien ja työkavereiden kokemusten kautta työnohjausta edistäviä ja estäviä tekijöitä. Ne voivat liittyä työnohjaajaan, työnohjattavaan tai kumpaankin. Työnohjausryhmän vuorovaikutusta on tarkastellut *Anne Knutars* sosiaalisen atomin avulla. Tunteet ovat läsnä jatkuvasti sekä työssä että omassa elämässä. *Pirjo Pien-Inkeroinen* kuvaa tunteiden käsittelyä ja tunnetyöskentelyä työnohjaustilanteissa. Työyhteisöjä voidaan kehittää myös työnohjausta ja koulutusta yhdistämällä. *Tuija Nummela* kuvaa aikuissosiaalityön asiantuntijuuden vahvistumista aikuissosiaalityön tiimien kehittämisprosessissa. Julkaisun viimeisessä artikkelissa *Markku Rouvali* pohtii työnohjauksen ja erityisesti sen vaikutusten arvioinnissa kohdattavia ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja.

Lappeenrannan Skinnarilassa 29.10.2011

Tuija Nummela

KIRJOITTAJAT

Bagge Kari, sosionomi (AMK), suunnittelija Suomen lähi- ja perushoitajaliitto
SuPer Ry

Byckling Leena, YTL, lehtori Saimaan ammattikorkeakoulu

Heinonen Anna-Liisa, sairaanhoitaja (AMK), kotisairaanhoitaja Etelä-Karjalan
sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Kantoluoto Sirpa, sairaanhoitaja (AMK)

Koiranen Vuokko, KM, työnohjaaja, lehtori Saimaan ammattikorkeakoulu

Knutars Anne, sairaanhoitaja (AMK), logoterapeutti LTI, Etelä-Karjalan sosiaali-
ja terveystieteiden keskus

Komi Satu, KM, Ktao, opinto-ohjaaja Itä-Suomen koulu

Kuitto Sari, Terveystieteiden keskus, NLP- practitioner, osastonhoitaja Etelä-Karjalan
sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Kunttu Minna, Psykiatrisen sairaanhoitaja, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Lavikka Jari, psykiatrisen sairaanhoitaja, ohjaaja Nuorten ryhmäkoti Lehtosara

Lähteenmäki Pirjo, terveydenhoitaja, työterveyshoitaja Etelä-Karjalan Työkunto
Oy

Marquis Hanna, Ito, päiväkodin johtaja Lappeenrannan kasvatus- ja opetustoimi

Nummela Tuija, YTT, työnohjaaja, yliopettaja Saimaan ammattikorkeakoulu

Ojala Tiina, KTM, henkilöstöpäällikkö Lappeenrannan seurakuntayhtymä

Pieninkeroinen Pirjo, sairaanhoitaja (AMK, ETK, elämäntapavalmentaja An-
gelMaya

Reijonen Eeva, sosiaalikasvattaja, vastaava ohjaaja Lasten ja nuorten vastaan-
ottokoti Tarulantupa

Rouvali Markku, MMM, organisaatiokonsultti

Sinkko Sanna, psykiatrisen sairaanhoitaja, neuropsykiatrisen coach, kognitiivi-
nen lyhytterapeutti, Etelä-Karjalan sosiaali- ja terveystieteiden keskus

Vepsä Kristiina, psykiatrisen sairaanhoitaja, sosionomi (AMK), vastaava ohjaaja
Kaakkois-Suomen sosiaalipsykiatrisen yhdistys ry

Wright Helena, FM, koulutusjohtaja Saimaan ammattikorkeakoulu

SISÄLTÖ

I	YHTEISÖTYÖNOHJAUKSEN KIVIJALKA	8
1	KÄSITTEIDEN KOUKEROITA	8
1.1	Työnohjaus	8
1.2	Yhteisöllisyys	12
1.3	Yhteistyönohjaus	14
2	TAVOITTEENA TOIMIVUUS - roolit yhteisö- ja ryhmätyönohjauksessa	19
2.1	Yhteisön roolit	20
2.2	Yhteisön mahdollisuudet	22
2.3	Yhteisö- ja ryhmätyönohjaus	26
2.4	Roolien merkitys yhteistyönohjauksessa	27
3	DIALOGISUUDEN TIEDOSTAMINEN TYÖNOHJAUKSESSA	31
3.1	Dialogisuus	31
3.2	Kokemuksellinen oppiminen	34
3.3	Reflektio ja työnohjaus	37
4	HYVINVOIVA ESIMIES ONNISTUU MUUTOKSEN JOHTAMISESSA	39
4.1	Johtajuuden eri muodot	40
4.2	Johtajuuden ulkoiset ja sisäiset tekijät	42
4.3	Jatkuva uudistuminen vai pysyvä muutos	44
4.4	Yksilöinä ryhmässä – pysyvä muutos työyhteisön näkökulmasta	45
4.5	Muutosprosessin vaiheet	47
4.6	Johtajan ja esimiehen hyvinvointi	49
5	ITSETUNTEMUS, TYÖYHTEISÖTAIDOT JA TYÖNOHJAUS - Vastuu kehittymisestä on itsellä	53
5.1	Itsetuntemus	53
5.2	Työyhteisötaidot alaitaitojen näkökulmasta	57
5.3	Työnohjaus parantaa itsetuntemusta ja työyhteisötaitoja	61
5.4	Pohdinta	62
6	HYVÄKSYMINEEN JA MYÖTÄTUNTO TYÖNOHJAUKSEN APUNA	64
6.1	Hyväksyntä ja myötätunto	64
6.2	Hyväksynnän lisääminen	67
6.3	Pohdinta	68
7	TAAKAN KÄSITTELY TYÖNOHJAUKSESSA	70
7.1	Tunneilmiöt työnohjauksessa	71
7.2	Taakka ja sen käsittely työnohjauksessa	74
7.3	Työnohjaajan rooli taakan käsittelyssä	76
8	TYÖTERVEYSHUOLLON NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTIIN	81
8.1	Työkyky ja työhyvinvointi	81
8.2	Työkykyongelmien hallinta ja tukeminen	87
8.3	Työhyvinvoinnin edistäminen	96
II	KÄYTÄNNÖN KERTOMAA	102
9	TYÖHYVINVOINTIA ETSIMÄSSÄ TYÖKYKYTALON AVULLA	102
9.1	Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen	102
9.2	Työnohjaus	103
9.3	Työkykytalon malli työnohjauksessa	104
10	PUHALLETAAN YHTEEN HIILEEN - CASE PÄIVÄKOTI	108
10.1	Näkemyksiä työhyvinvoinnista	109

10.2	Kokemuksia työnohjauksesta	111
10.3	Pohdinta	113
11	TYÖNOHJAUSTA EDISTÄVIÄ JA ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ	115
11.1	Työnohjaajaan liittyvät työnohjausta edistävät tekijät	115
11.2	Työnohjaajaan liittyvät työnohjausta estävät tekijät	116
11.3	Työnohjattaviin liittyvät työnohjausta edistävät tekijät.....	117
11.4	Työnohjattaviin liittyvät työnohjausta estävät tekijät	118
11.5	Yleisiä ja yhteisiä tekijöitä.....	120
12	SOSIAALINEN ATOMI SILTANA VUOROVAIKUTUKSEEN.....	121
12.1	Sosiaalinen atomi ja vuorovaikutus	121
12.2	Ryhmän kokemukset	126
12.3	Pohdinta	128
13	TUNTEIDEN KERTOMAA.....	130
13.1	Tunteet elämässä ja työssä	130
13.2	Tunteet työnohjaustilanteissa	134
14	KOULUTUKSEN JA TYÖNOHJAUKSEN YHDISTÄMINEN AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ.....	139
14.1	Aikuissosiaalityö ja asiantuntijuus.....	139
14.2	Mallin kuvaus.....	141
14.3	Kehittämiprosessien kuvaus ja kokemukset	143
14.4	Pohdinta	147
15	TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTUSTEN ARVIOINNIN VAIKEUS	149

I YHTEISÖTYÖNOHJAUKSEN KIVIJALKA

1 KÄSITTEIDEN KOUKEROITA

Vuokko Koiranen

Työnohjauksella on pitkä historia ja se on yhä edelleen pitänyt pintansa konsultoinnin, coachingin, mentoroinnin ja sparrauksen rinnalla. ”Alkuvaiheen vanhempi työntekijä neuvoo nuorempaansa” -suhteesta on edetty sielunhoitotyöstä sosiaali- ja terveydenhuoltoon ja siitä edelleen kasvatusalalle. Seuraava askel oli liike- ja talouselämän työnohjaus ja tänä päivänä uusin aluevaltaus lienee johdon ja esimiesten työnohjaus. Työnohjauksen painopiste on myös siirtynyt yksilökohtaisesta työnohjauksesta ryhmien ja työyhteisöjen ohjaukseen.

Työnohjaus ei ole vastaus kaikkiin kysymyksiin ja ongelmiin. Se ei ole yleinen tietopankki, eikä työnohjauksessa löydy vastauksia kaikkiin kysymyksiin. Parhaimmillaan työnohjauksen avulla voidaan vastata oman perustehtävän kehittämiseen ja yhteisössä tapahtuviin muutoksiin.

Tässä artikkelissa määritellään työnohjauksen käsitettä ja työnohjauksen reunaehtoja. Lisäksi pohditaan, mitä on yhteisöllisyys, ja määritellään yhteistyönohjaus.

1.1 Työnohjaus

Työnohjaus-käsite on monimuotoinen ja laaja. Mielenterveyslaki (1990/1116) on ainoa laki, jossa työnohjaus mainitaan. Laissa (4 §) velvoitetaan työnantajaa järjestämään mielenterveystyötä tekeville työntekijöille toimivan työnohjausjärjestelmä.

Suomen työnohjaajat ry:n työnohjauksen määritelmän mukaan 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.) Työnohjaus on ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämistä reflektiivisen keskustelun avulla ja se keskittyy työhön, työn ja työntekijän itsensä tutkisteluun. Lähtökohtana on aina työntekijän oma halu ja tarve saada työnohjausta ja tavoitteena on kokemuksellinen oppimisprosessi. (Punukanen 2009)

Jyväskylän koulutuskeskuksen (2011) mukaan työnohjaus on oman työn ja työyhteisön kehittämisen väline ja se perustuu aina kokemukselliseen oppimiseen. Keskeisin menetelmä toteuttaa työnohjausta on keskustelu. Työnohjauksen päämääränä on auttaa työntekijää prosessoimaan työtään, oppimaan siitä ja auttaa työssä jaksamisessa. Työnohjaus on säännöllistä ja aina luottamuksellista, ja sen kestosta sovitaan yksilöllisesti työnohjattavien kanssa. Marita Paunonen–Ilmosen (2011) mukaan työnohjaus voidaan määritellä ohjattavan oman työn ja itsen tutkimiseksi. Tämän tutkimisen ja tarkastelun tuloksena on mahdollista saavuttaa oman työn aikaisempaa parempi hallinta ja oman itsen ammatti-identiteetin vahvistuminen ja selkeytyminen.

Yhteistä näille kaikille työohjauksen määritelmille on vuorovaikutus, oppimisprosessi, ohjattavan oma tarve ja se, että työnohjaus on vapaaehtoista. Työnohjauksessa keskitytään ohjattavan työhön, työstä nouseviin asioihin, tunteisiin ja asenteisiin. Työnohjauksen muita kivijalkoja ovat työnohjaussopimuksen tekeminen, yhdessä oppiminen ja kehittyminen. Työnohjaussopimuksessa määritellään työnohjauksen reunaehdot ja tavoitteet ja päämäärät. Työnohjauksessa painopiste on arkityössä ja siitä nousevissa tunteissa ja ajatuksissa.

Yhteistä työnohjauksen taustateoriaa on mahdotonta löytää, ja siksi työnohjaus määritellään monella tavalla eri teorioiden kautta. Kiinnekohtia löytyy useisiin ihmistieteisiin ja näitä tieteenaloja ovat esimerkiksi psykologia, oppimis-, käyttäytymis- ja kasvatusteoriat, systeemiteoria, ratkaisukeskeisyys ja psykoanalyttinen traditio. Keski-Luopa (2001, s. 214) toteaa, että teoreettisten perusteiden ja työnohjauskäsitteen epämääräisyys aiheuttaa epävarmuutta ja jopa hämmennystä ohjattavien keskuudessa. Tästä voi aiheutua epäammattillista ja epäeettistä toimintaa työnohjausnimikkeen alla. Taustateorian hajanaisuus, puutteellisuus ja hataruus tarkoittavat pahimmillaan sitä, että hyvinkin erilaisista me-

netelmistä voidaan käyttää nimitystä työnohjaus. Siitä syystä työnohjauksen tilaajan pitää kiinnittää vakavaa huomiota työnohjaajan koulutukseen ja asiantuntijuuteen

Työnohjauksen lähikäsitteet

Työnohjaus sekoitetaan usein konsultaatioon, terapiaan, työn opastukseen tai mentorointiin. Työnohjaus eroaa koulutuksesta siksi että, koulutuksella on ennalta sovittu aihealue ja työnohjauksessa kohteena on työnohjattavien arkityö kokonaisuudessaan. Työnohjaaja tekee konsultin tavoin jatkuvaa analyysia, mutta ei ennalta määrätyn tavoitteen näkökulmasta eikä työnohjaaja anna suoria ohjeita ohjattavalle tai ryhmälle. Mentorointi on puolestaan menetelmä, jossa tietomukaan lukien niin sanottu hiljainen tieto ja osaaminen siirtyvät kokeneemmalta työntekijältä (mentor) kokemattomammalle (aktor tai ohjattava) työntekijälle. Menetelmä perustuu kahdenkeskiseen vuorovaikutussuhteeseen, jossa mentor neuvoo ja tukee ohjattavaansa. Tätä suhdetta on usein kuvattu myös sanaparilla mestari-kisälli. Terapiassa käsitellään ihmisen henkilökohtaista elämää, ajatuksia ja tunteita. Valmennus (coaching) on työntekijän tai työntekijäryhmän tukemista ja valmentamista parantamaan suoritustaan työssään. Siinä voidaan myös etsiä ryhmän tai yksilön esteitä tai vahvuuksia.

Usein työnohjaus ymmärretään vain työyhteisöjen riita- ja kriisitilanteiden purkumenetelmäksi, mitä se ei ole. Työyhteisöjen kriisien laukaisemiseen voidaan käyttää ulkopuolista konsulttia, ja silloin on kysymys kriisikonsultaatiosta. Yhteisöjen esimiesten tulisi puuttua yhteisöjensä pulmakohtiin ajoissa, jolloin kriisin purkua ei tarvitsisi ulkoistaa muille. Työnohjauksessa kaikkien voimavarat pitäisi saada käyttää työn ja henkilöiden itsensä kehittämiseen.

Työnohjauksen reunaehdot

Työnohjaus on parhaimmillaan pitkäkestoista ja kestää 1-3 vuotta. Tapaamiset ovat ennalta sovittuja, säännöllisiä ja toistuvia. Työnohjaus voi olla myös konsultatiivista, jolloin ohjausprosessi voi olla lyhyempi. Työnohjaus voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä-, yhteisö- ja esimiestyönohjauksena. Yksilötyönohjauksessa keskustellaan työhön liittyvistä asioista henkilön omasta näkökulmasta. Ryhmä-

työnohjaukseen osallistuvat lähinnä samoissa työtehtävissä toimivat henkilöt. He voivat työskennellä myös eri yksiköissä. Tavoitteena on auttaa ryhmän jäseniä oppimaan tehokkaita kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja arjessa ja ongelmatilanteissa. Läheisesti yhteistyössä toimivien henkilöiden muodostamien ryhmien työnohjauksen tavoitteena voi olla myös yhteistyön ja työskentelyprosessien toimivuuden kehittäminen. Esimiestyönohjauksessa työnohjauksen keskipisteenä on johtaminen ja johtajan rooli ja siihen liittyvät ilmiöt.

Työnohjaajan koulutus voi olla hyvinkin erilainen, eikä työnohjaaja-nimikkeen käyttöä ole säädelty lailla. Tänä päivänä koulutusta toteutetaan ammattikorkeakouluissa, yliopistoiden täydennyskoulutuskeskuksissa ja lisäksi erilaiset yhteisöt toteuttavat koulutusta taustateoriastaan riippuen. Koulutukset kestävät keskimäärin 2-3 vuotta.

Suomen Työnohjaajat ry on laatinut suositukset työnohjaajakoulutuksen sisällöstä. Niissä käsitellään työnohjauskoulutuksen rakenne, sisällöt, opiskelijoiden valintakriteerit, kouluttajakriteerit ja markkinoinnin kriteerit. Näitä kriteereitä voi lukea liiton nettisivuilta. (Suomen Työnohjaajat ry)

Työnohjauksen eettiset periaatteet tulee muistaa. Suomen Työnohjaajat ry on määritellyt eettisyyttä työnohjaajan suhteella tilaajaan, ohjattavaan ja itseensä. Arviointi on tärkeä osa työnohjausta. Eettisyyttä työnohjauksessa on lojaalisuus, luottamuksen rakentaminen ja avoimuus. Organisaation ihmisten ja siellä tehtävän työn kunnioitus ovat osa laadukasta työnohjausta. Vaitiolovelvollisuus on rikkumaton. Työnohjaaja pitää riittävää etäisyyttä ohjattavaansa. Kaikki tuttuus- ja tunnekytkennät on puhuttava ennen työnohjaussopimuksen tekemistä. On myös muistettava antaa ohjattavalle riittävästi omaa tilaa kehittyä, kasvaa ja jopa perääntyä.

Työnohjaaja on aina aidosti oma itsensä ja persoona on hänen tärkein työvälineensä eikä hän ylitä oman pätevyytensä rajoja. Jos ja kun inhimillisiä erehdyksiä tapahtuu, työnohjaaja oppii omista virheistään. Haasteellista ja vaativaa on muistaa huolehtia omista voimavaroista. Oman ammattitaidon ylläpitäminen ja kriittinen, avoin arviointi kuuluu eettiseen toimintaan. Palautteen ja arvioinnin

avulla seurataan tuloksellisuutta ja tähän prosessiin on myös varatta aikaa. Lisää työnohjauksen eettisistä periaatteista voi lukea Suomen Työnohjaajien www-sivuilta. (Suomen Työnohjaat ry)

1.2 Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyys viittaa ihmisten väliseen vuorovaikutukseen, johon kuuluvat kommunikaatio, valtasuhteet, tiedonkulku, ongelmien ratkaisu ja johtaminen. Se on sosiaalisen elämän dynamiikkaa. Toimivassa (työ)yhteisössä kaikki tietävät yhteisönsä perustehtävän, päämäärät, arvot ja normit. Yhteisöllisyys on myös asioiden tiedostamista, jäsentämistä ja konkreettisesti näiden näkyväksi tekemistä.

Kari Murron mukaan (2005, s. 44-45) yhteisöllisyyteen kuuluu muun muassa yhteinen kieli ja yhteinen sosiaalinen todellisuus. Yhteinen kieli opitaan jokapäiväisen vuorovaikutuksen tuloksena. Kieltä käytetään vuorovaikutuksen välineenä menetelmänä yhteisissä kokouksissa ja palavereissa. Yhteisissä palavereissa tapahtuvaa inhimillistä ja elävää vuorovaikutusta ei voi korvata millään muulla tavalla.

Ihmiset tulkitsevat saman tilanteen yleensä eri tavalla oman todellisuutensa kautta. Yhteinen sosiaalinen todellisuus on osa todellisuutta, joka ohjaa fyysisen todellisuuden (näkyvä objektiivinen todellisuus) ohella yksilön ja yhteisön käyttäytymistä. Joiltakin osilta se on suhteellisen pysyvää. Näitä pysyviä osia ovat esimerkiksi viralliset ja epäviralliset arvot, normit, tavat, asenteet ja uskomukset. Muuttuvia osia puolestaan ovat esimerkiksi tilannesidonnaiset mielipiteet, tulkinnat ja tunnereaktiot. Yhteiseen sosiaaliseen todellisuuteen kuuluvat myös käsitykset ja uskomukset ympäristöstä, muista ihmisistä ja itsestämme. (Murto 2005, s. 45-49)

Yhteinen sosiaalinen todellisuus ei merkitse sitä, että kaikki yhteisön jäsenet ajattelisivat samalla tavalla ja suhtautuisivat samalla tavalla työhön ja työyhteisöön. Yhteisöllisesti vahvassa työyhteisössä on tilaa kritiikille ja siellä uskalle-

taan tuoda asiat esille. Tarkoituksena on se, että ihmiset luottaisivat toisiinsa niin paljon, että jakaisivat omia käsityksiään ja näkemyksiään toistensa kanssa. Näin kaikki tulisivat tietoisiksi toistensa näkemyksistä, käsityksistä ja uskomuksista. Tällä edistetään yhteisössä keskinäistä ymmärtämistä, vuorovaikutusta ja luottamusta. Keskustelemalla toisten kanssa omista työstä nousevista ajatuksistaan ja tunteista luodaan yhteisössä kollektiivista kokemuspohjaa ja yhteistä sosiaalista todellisuutta. Avointen päätöksentekofoorumien luominen on elintärkeä osa yhteistä sosiaalista todellisuutta. Mitä vähemmän on luullun ymmärtämistä, sitä vahvempaa on yhteisöllisyys. (Murto 2005, s. 49-54)

Yhteisen sosiaalisen todellisuuden rakentaminen on todellisuuden kohtaamista ja tutkimista ja sen todentamista, mitä oikeasti yhteisössä ja ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Yhteisöllisyys rakentuu suhteille ja näiden suhteiden laatu on merkityksellinen. Suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen yhteisössä vaatii jatkuvaa työtä. Rakentavaan vuorovaikutukseen kuuluu itsensä ilmaiseminen ja sen sanoittaminen. Kuuntelemisen ja kuulemisen taidon oppiminen ja omaksuminen on osa sitä, samoin palautteen antamisen ja vastaanottamisen taidot. Vuorovaikutus tulee omalta osaltaan näkyväksi kommunikaatio-, valta-, tunne- ja normisuhteissa. Suhteet konkretisoituvat yhteisön roolien kautta. Aina on muistettava, mitä on pinnan päällä ja alla.

Yhteisöllisyydessä on kysymys siitä, mitä yhteisö sallii sisällään tapahtuvan. Jäsenet sopivat ja vastaavat yhdessä yhteisön toiminnasta. Päätöksenteko tulee olla organisoitunutta, ja silloin päätökset tehdään yhdessä ja niille varatuissa foorumeissa. Yhteisön foorumeita ovat muun muassa tiedonjakamisen foorumit, tiimipalaverit, arviointi- ja suunnittelukokoukset. Lisäksi voi yhteisössä olla työyhteisöpalavereita ja kehityskeskusteluita. Toimintamalli on se, mitä arjessa tapahtuu ja miten se toteutetaan. Avoin vuorovaikutus antaa mahdollisuuden tutkia kaikkea yhteisössä tapahtuvaa toimintaa.

Parhaimmillaan yhteisöllisyys antaa monipuoliset mahdollisuudet osallistua käytännön toimintaan ja tehdä työtä monipuolisesti. Sääntöjen, menettelytapojen ja pelisääntöjen tulee olla niin läpinäkyviä, että kaikki yhteisön jäsenet pystyvät arvioimaan niitä. Hyvän yhteisöllisyyden tunnusmerkki on aito erilaisuuden sal-

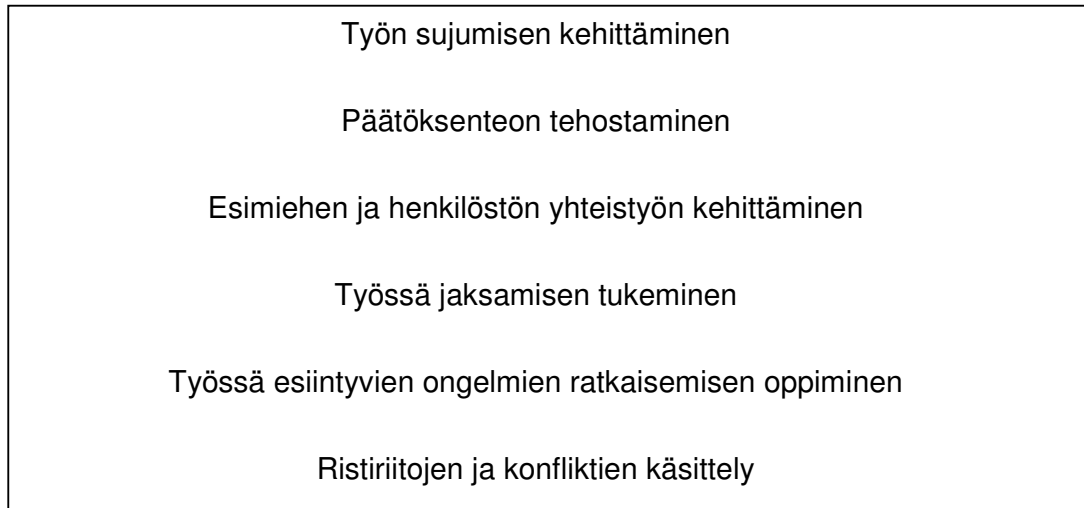
liminen ja toisaalta ihmisten henkilökohtaisten asioiden yksityisyyden kunnioitus. Oman työroolin tunnistaminen ja sen omaksuminen on tälle taidolle elinehto.

1.3 Yhteistyönohjaus

Yhteistyönohjauksen kohteena on koko työyhteisö ja tavoitteena on auttaa yhteisöjä perustehtävänsä totuttamisessa ja omien tavoitteiden saavuttamisessa. Keskeinen tehtävä on tukea työyhteisöä tehokkaassa kommunikaatiossa, ongelmien ratkaisemisessa, konfliktien käsittelyssä ja päätöksenteossa. Käytetyt menetelmät perustuvat kognitiivisiin oppimisteorioihin ja ratkaisukeskeisyyteen. (Jyväskylän koulutuskeskus)

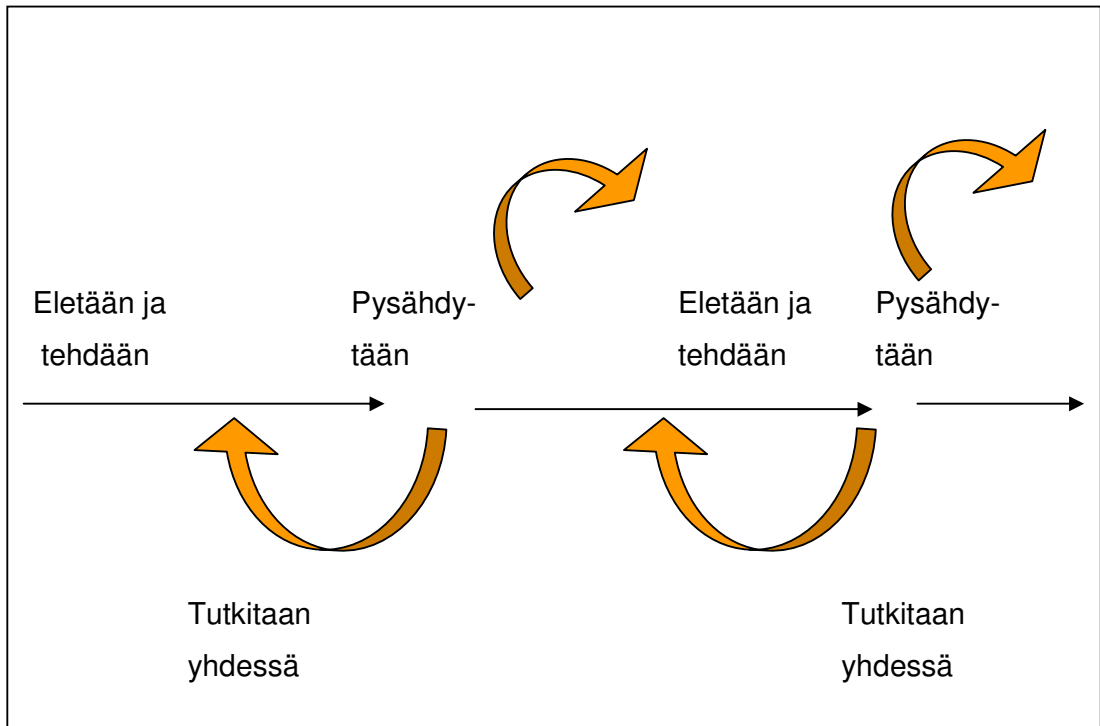
Yhteistyönohjauksessa kirkastetaan arkityön tavoitteita, kehitetään työntekoa tukevia rakenteita ja edistetään työyhteisön ammatillista vuorovaikutusta. Työyhteisö tutkii yhdessä myös yhteisön johtajuutta ja eri jäsenten yhteispeliä. Yhteistyönohjaus on lähellä työyhteisön kehittämishankkeita, mutta pitkäkestoisempää ja tiiviimpää. Koska yhteistyönohjauksessa on mukana koko työyhteisö, yhteisön sisäinen dynamiikka on aina läsnä. Työyhteisö toimii ryhmänä myös työnohjauksen ulkopuolella. Siksi on tärkeää, että työnohjaaja tuntee perusasiat työyhteisödynamiikasta ja yhteisöjen kehitysvaiheista. Tärkeää on muistaa, että yhteisön dynamiikka paljastuu työnohjaajalle vähitellen, ja hän ei koskaan voi saada kovinkaan kattavaa kuvaa yhteisön dynamiikasta. Tämä tekee yhteistyönohjauksen haastavaksi. (Alhanen ym. 2011, s. 137-139)

Yhteistyönohjauksessa on keskeistä keskittyä oppimiseen ja yhteistoimintaa tukevan dialogisen vuorovaikutuksen kehittämiseen. Työnohjaaja pyrkii säilyttämään ja vahvistamaan työyhteisössä ennestään hyvin toimivia vuorovaikutustapoja.



Kuvio 1. Yhteistyönohjauksen kohteet. (Jyväskylän koulutuskeskus)

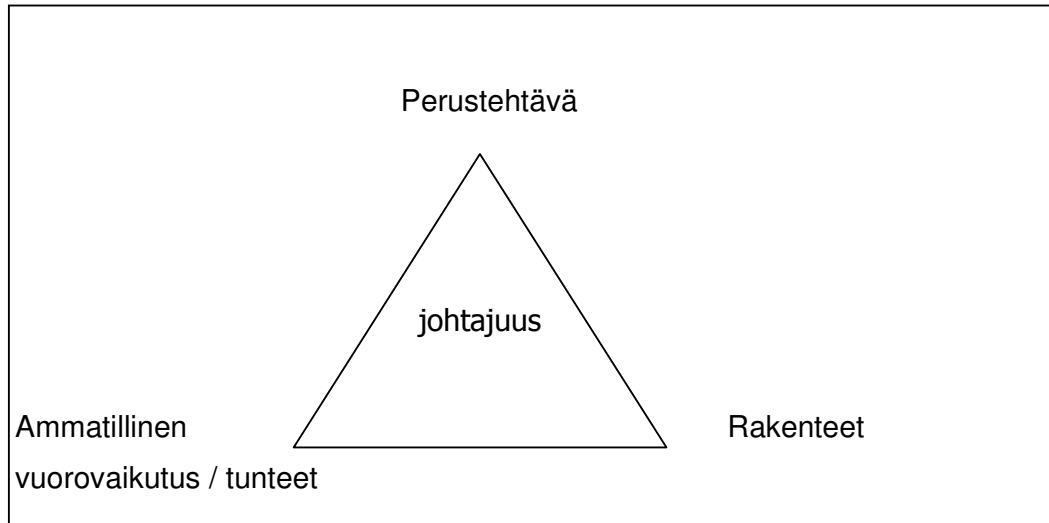
Murto (2005, s. 38) on kuvannut oppimista työyhteisön mallin kautta (living-and-learning). Tämän teorian taustalla on Maxwell Jonesin sosiaalisen oppimisen malli. Yhteistyönohjauksen kiintopiste on yhteisön työn reflektoinnissa, ja työnohjaajan yksi tärkeä tavoite on huolehtia turvallisen oppimistilanteen luomisesta ja turvallisuuden tunteen jatkuvuudesta. Koko ajan on myös muistettava, että työyhteisön arjen tehtävänä on toteuttaa yhteisön perustehtävää. (Alhanen ym. 2011, s. 139-141)



Kuvio 2. Elämällä oppimisen malli. (Murto 2005, s. 38)

Yhteistyönohjauksen haasteita on yksilöllisten ja yhteisöllisten tarpeiden yhteen sovittaminen; miten löydetään tasapaino näiden kahden jännitteen välillä. Uuden oppiminen lähtee yhteisöissäkin aina yksilöiden oppimisesta. Siksi on tärkeää, että yhteisön yksilöiden erilaiset tarpeet tiedostetaan ja hyväksytään. Näistä voidaan sitten muotoilla yhteisiä päämääriä, joihin on kaikkien helpompi sitoutua. Yksilöllisiä tarpeita voidaan huomioida myös yhteistyönohjauksen toteutustavoissa. Ohjaus voidaan alkaa alkukyselykierroksella, jossa jokaisella on mahdollisuus tuoda omia kokemuksiaan ja tunteitaan esille. Tästä saadaan myös materiaalia jatkotyöskentelylle.

Yhteistyönohjauksen alkukartoituksen aikana työnohjaaja selvittää, mihin yhteisö hakee työnohjausta ja millaisessa tilanteessa työyhteisö on tällä hetkellä. Tavoitteena on luoda yhteinen sosiaalinen todellisuus tilaajan ja ohjattavan yhteisön näkemyksistä. Työnohjaus voidaan käynnistää, kun työnohjaaja, tilaaja ja ohjattava työyhteisö ovat saavuttaneet yhteisymmärryksen. (Alhanen ym. 2011, s. 147) Kuviossa 3 on kuvattu yhteistyönohjauksen kolmiomalli, jota voidaan käyttää alkukartoituksen apuna, ja samalla se hahmottaa selkeästi yhteistyönohjauksen rakennetta.



Kuvio 3. Yhteistyönohjauksen kolmiomalli. (Alhanen ym. 2011 s. 148, Koski 2011, s. 75 soveltaen)

Yhteistyönohjausta voidaan toteuttaa monella tavalla. Teemakeskeisesti toteutettuna teemat on ennalta sovittu ja ne voidaan poimia kolmion eri alueilta. Prosessikeskeinen yhteistyönohjaus on tyypillistä yhteisöille, jotka käyttävät työnohjausta jatkuvasti. Tällöin ohjaustilanteissa nostetaan arjen työn keskeltä teemoja tai asioita, joita ohjaustilanteessa käsitellään. Tapauskeskeinen työskentely vaatii turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin, sillä esille tulevat kaikkien yksilölliset työskentelytavat vahvuuksineen ja puutteineen. (Alhainen ym. 2011, 150-151.)

Ohjaustilanteen loppupuolella voidaan käydä vielä palautekierros, jossa jokainen voi tuoda esille oman näkemyksensä. Kuvioon 4 on koottu työnohjaustilanteessa esitettäviä apukysymyksiä.

- Käsiteltiinkö oikeita asioita? Jos ei, niin miksi ei?
- Mistä keskusteltiin? Miksi?
- Minkälainen oli kokouksen ilmapiiri?
- Päätettiinkö joitain, sovittiinko jostakin? Mistä?
- Saiko jokainen sanotuksi, mitä halusi? Jos ei, niin miksi ei?
- Tuliko jokainen kuulluksi? Jos ei, niin miksi ei?
- Jäikö jokin tärkeä asia käsittelemättä? Jos jäi, niin miksi?

Kuvio 4. Työnohjaustilanteessa esitettävät apukysymykset (Alhainen ym. 2011, s. 143-144, Murto 2005, s. 109)

Yhteistyönohjauksen lopettaminen täytyy myös tehdä hallitusti. Lopettamisajankohta voi olla sovittu jo työnohjaussopimusta tehdessä (määräaikainen) tai sitten siitä keskustellaan erikseen siinä vaiheessa, kun se tulee ajankohtaiseksi. Yhteistyönohjaaja tulee väkisinkin osaksi yhteisön sisäistä dynamiikkaa. Silloin ohjaajan objektiivinen näkemys hämärtyy, ja tämä voi haitata yhteisön kehittymistä. Tässä vaiheessa työnohjaajan vaihtaminen on tarpeellista ja siksi ns. määräaikaiset työnohjaussopimukset täyttävät hyvin paikkansa. Lopettamisprosessiin kuuluu aina myös koko työnohjausprosessin arviointi. (Alhanen ym. 2011, s. 151-152)

LÄHTEET

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

Gothóni. R., Koski A. (toim.), 2011. Tilaa työnohjaukselle. Välähdyksiä ammatti-korkekouluun. Saarijärvi: Okka-säätiö.

Jyväskylän koulutuskeskus, 2011. www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi. Luettu 20.4.2011.

Kekkonen, R., 2008. Yhteisöllisyyden rakentaminen yhteistyönohjauksen avulla. Jyväskylän koulutuskeskus. Asiantuntija-artikkelit. www.jyvaskylankoulutuskeskus.fi . Luettu 25.9.2011.

Keski-Luopa, L., 2001. Työnohjaus vai superviisaus. 2. painos. Oulu: Metanoia-instituutti.

Keskinen, S. (toim), 2008. Työnohjaus, mitä, missä, milloin. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus: Painosalama.

Kiander, T., 2005. Luentomuistiinpanot. Imatra.

Murto, K., 2005. Prosessin johtaminen. Jyväskylän Koulutuskeskus Oy, Jyväskylä.

Murto, K., 2010. Luentomuistiinpanot. Saimaan Ammattikorkeakoulu, 6.9.2010. Lappeenranta.

Mielenterveyslaki (1990) /1116. Finlex. Luettu 23.3.2011

Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna. Tammi.

Paunonen-Ilmonen, M. Työnohjaus. www.sued-m.com/yleista. Luettu 20.5.2011.

Suomen Työnohjaajat ry. www.suomentyönohjaajat.fi/ . Luettu 23.3.2011

2 TAVOITTEENA TOIMIVUUS - roolit yhteisö- ja ryhmätyönohjauksessa

Anna-Liisa Heinonen & Kristiina Vepsä

Työyhteisöjen toiminta perustuu usein tiimityöhön ja sen jäsenten samantarvoiseen kuulemiseen toiminnan suunnittelussa ja toteutuksessa. Työryhmän työntekijät toimivat kukin omalla tyylillään joko rooliinsa tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin perustuen. Ryhmän jäsenten persoonalliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat tiimin toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. Ihanteena voidaan pitää voimaannuttavaa työyhteisöä, jossa jokaisella työntekijällä on oma, hänelle ammatillisesti sopiva ja ammatillisuutta kehittävä paikkansa.

2.1 Yhteisön roolit

Roolin muodostumista on tarkasteltu kirjallisuudessa eri näkökulmista. Moreno (1953) painottaa roolin muotoutumista yksilön prosessina. Ihminen muodostaa roolinsa sosiaalisessa ympäristössä sekä kollektiivisesti (sosiaalinen asema) että yksityisesti (henkilökohtainen merkitys). Moreno ei tyydy pelkkään sosiaali- seen rooliin, vaan lisää rooliluokitukseen psykosomaattiset, psykologiset ja henkiset roolit. Hänen mukaansa roolissa toimiminen ja siihen samaistuminen on henkilökohtainen kokemus ja kehityksellinen jatkumo, jossa yksilö kehittää vanhoja roolejaan ja omaksuu uusia rooleja. (Niemistö 1998)

Roolit voidaan jakaa yhteisöllisyyden perusteella kollektiivisiin, sosiaalisiin ja persoonallisiin rooleihin. Kollektiivinen rooli edustaa näkemystä, jonka havaitsemme toisesta ihmisestä hänet nähdessämme, esimerkiksi sukupuoli, ikä ja ulkonäkö. Sosiaalinen rooli perustuu sosiaalisiin sopimuksiin elämässämme kuten opiskelu, työ ja harrastukset. Persoonalliset roolit pohjautuvat persoonaamme ja henkilökohtaisiin tunteisiimme toisiamme kohtaan. (Kopakkala 2005)

Ihmisellä on roolivarasto, josta roolit aktivoituvat ja täydentyvät tarpeen mukaan, mutta voivat myös ruostua. Kun rooliin liittyy minä – elämys, ihminen samaistuu rooliinsa ja kokee olevansa rooli. Ammattirooliin samaistuminen kertoo ammatti- identiteetistä ja yksilön roolivarasto kokonaisidentiteetistä. Roolivarastoa voidaan kuvata ja luetteloida roolimatriisityöskentelyssä, jossa ryhmän ohjaaja määrittelee tarkasteltavan roolin alueen. (Jyväskylän koulutuskeskus 2001-2003)

Työyhteisön jäsenten erilaisia rooleja ovat esimerkiksi keksijä, tiedustelija, tekijä, takoja, viimeistelijä, arvioija, diplomaatti ja kokoaja (Kopakkala 2005). Puncanen (2009) jakaa ryhmän jäsenten epäviralliset roolit tehtävä- ja suhdekeskeisiin, ryhmän kiinteyttä ylläpitäviin rooleihin. Tehtäväkeskeisiä rooleja ovat työtapojen ehdottaja eli aloitteentekijä, yhteisymmärryksen testaaja, orientoija, mielipiteen esittäjä eli kriitikko, selventäjä eli täsmentäjä, tiedon jakaja ja etsijä, arvioija, yhteen vetäjä, koordinoija eli järjestelijä (huolehtii käytännön asioista)

sekä raportoija. Suhdekeskeisiä rooleja ovat tarkkailija, tunteiden ilmaisija, rohkaisija, mukaan vetäjä, dramatisoija, normien selventäjä, toisten tukija, jännityksen lieventäjä (käyttää huumoria apuria), solidaarisuuden osoittaja ja harmonian ylläpitäjä.

Työnohjaajan roolit

Keski-Luopa (2001) painottaa työnohjaajan roolia kasvattajana ja työnohjaussuhdetta kasvatussuhteena. Työnohjaussuhteen ydinprosessi on ohjattavan oppimaan oppiminen – työnohjaaja on refleктоiva peili. Työnohjaajan sisäiset roolit voidaan jakaa viiteen osa-alueeseen: prosessin johtaja, kasvattaja, kehitysobjekti, refleктоiva peili ja opettaja.

Työnohjaajan tulee tutkia omaa rooliaan ja tehtävänsä sekä vastuutaan. Hänen on tiedettävä, mitä kasvatus on sekä millaiseen ihmis- ja oppimiskäsitykseen se perustuu. Työnohjaaja määrittelee työnohjaussuhteen tavoitteet, keinot ja arvot työvälineenään omat persoonalliset ominaisuutensa alistaen ne ohjattavan kasvun tukemiseen. (Keski-Luopa 2001) Työnohjaajan roolit voidaan jakaa opettajan, tukijan, konsultin ja arvioijan rooleihin. Tärkeimmät työnohjaajan ominaisuudet ovat tuen antaminen, vakuuttavuus, huolenpito, ohjaus, neuvonta ja opetus. (Williams 2000)

Toisen määritelmän mukaan työnohjaajan rooleiksi nimetään auktoriteetti, kaikitietävä, matalan profiilin ohjaaja, aito ja rehellinen, ymmärtäjä ja tukija, sitoutumaton, puolueeton ja torjuja. Edellä kuvattuihin rooleihin liittyy sekä negatiivisia että positiivisia tuntemuksia ryhmän taholta. Työnohjaajan tulisi liikkua eri roolista toiseen sopivasti vaihdellen ohjattavien tarpeita myötäillen. (Punkanen 2009)

Murto (2010) kuvaa yhteistyönohjaajan rooleiksi puolueeton, ryhmään kuulumaton, ei tee päätöksiä tai hoida ryhmän asioita, ei ole välittäjä tai sanansaattaja eikä ole välimies tai tuomari ristiriita- ja konfliktitilanteissa. Yhteistyönohjaaja on auttaja ja prosessin parantaja. Työnohjaajan tärkein tehtävä on olla puheen-

johtaja keskustelussa, jossa tutkitaan organisaation perustehtävää, tavoitteita ja työnjakoa.

2.2 Yhteisön mahdollisuudet

Yhteisön ja suuryhmän mahdollisuudet perustuvat ihmisten välisen keskinäisen puhumisen opetteluun eli dialogiin. Yhteisöt ovat ryhmiä laajempia ja monimutkaisempia kokonaisuuksia. Suurten ryhmien tai yhteisöjen vastakkaisuuksien poistaminen ei ole mahdollista, mutta ratkaisuina voidaan kokeilla esimerkiksi vapaata keskustelua, jolloin viha ja turhautuminen pyritään kanavoimaan vuoropuheluksi. Suuryhmässä nousevat perusolettamustilat helposti pinnalle, koska ohjaajan on vaikea vastata kaikkien tarpeisiin.

Yhteisöllisyys ymmärretään olevan ihmisten välistä läheisyyttä ja välitöntä vuorovaikutusta sekä yhdessä tekemistä. Yhteisöllisyyden lähtökohtana jokaisen ihmisen elämä on arvokas elämäntilanteesta ja voimavaroista riippumatta. Kaikilla on elämänsä ja tarpeensa, joiden tyydyttäminen johtaa kunkin elämässä omanlaiseensa kehitykseen. Yhteisöllisyyden tavoitteena on tukea yhteisön jäseniä kohti kaikkein oikeutena olevaa hyvää elämää. Jatkuvan keskustelun avulla selkiytetään, mitä hyvällä elämällä tarkoitetaan ja onko arjen toiminnoilla ja tavoitteilla yhteys hyvän elämän käsitykseen.

Yhteisöllisyyden keskeisenä pyrkimyksenä on vastuu itsestä ja toisista. Tällöin korostuvat jatkuva vuorovaikutus, toiminta, kokemus tasavertaisuudesta ja turvallisuudesta, kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen kokemus sekä kokemus siitä, että minuun uskotaan ja luotetaan, uskotaan kykyyni toimia. Vastuullisuuden kasvu lisää avoimuutta, luottamusta ja sitoutumista. Lisääntynyt vastuullisuus antaa myös mahdollisuuden saada lisää toiminta- ja päätäntävaltaa omassa elämässä ja yhteisössä.

Päätöksenteossa on tärkeää opetella löytämään ratkaisuja keskustelemalla. Näin etsittävä päätös antaa mahdollisuuden sosiaalisten taitojen kehittymiseen ja myös sitoutuminen tehtyyn päätökseen on helpompaa. Kaikkien yhteisön jä-

senten tulee tietää mitä yhteisössä tapahtuu, tieto ei saa olla vain joidenkin etuoikeus. Kaikilla on yhtäläinen oikeus osallistua kaikkeen yhteisön toimintaan ja tulla kuulluksi. (Jyväskylän koulutuskeskus 2001-2003)

Ryhmät

Ryhmän tunnusmerkeiksi mainitaan koko, tarkoitus, rajat, säännöt, vuorovaikutus, työnjako, roolit ja johtajuus. Ihmisjoukosta muotoutuu ryhmä, kun sen jäsenillä on yhteinen tavoite, keskinäistä vuorovaikutusta ja käsitys siitä, keitä ryhmään kuuluu. Toinen toistensa tunteminen ja yhteinen tavoite työnjakoineen erottavat ryhmän yhteisöstä ja verkostosta.

Ryhmän toimintaa säätelevät aina tietyt ulkoiset ja sisäiset ehdot. Ulkoisia tekijöitä ovat ympäristötekijät ja perustehtävä eli tavoite. Sisäiset ehdot liittyvät ryhmän jäseniin. Ohjatuilla ryhmillä on yleensä kaksoistavoite, tunnetavoite ja asiataavoite vaikka niitä ei tiedostettaisi. Tietoisuus tavoitteessa on mielekkään ryhmätyöskentelyn lähtökohta.

Ryhmän jäsenmäärä liittyy kahteen vastakkaiseen ryhmäilmiöön: kiinnittymiseen ja hajoamiseen. Kiinnittyminen ilmenee jäsenten ryhmää kohtaan tuntemana samanmielisyytenä ja vetovoimana. Kielteinen puoli saattaa olla yksilön taipumus mukauttaa mielipiteensä ryhmän normin mukaiseksi. Hajoaminen ilmenee usein suuryhmissä ryhmän jäsenten pyrkimyksenä muodostaa alaryhmiä. Tutkimuksin on osoitettu, että ryhmän jäsenmäärän kasvu yli 9 henkilön nostaa vastakkaisia ryhmän tuottavuutta vähentäviä voimia.

Virallisen suhderakenteen sisältämä työrakenne tarkoittaa ryhmän jäsenten työrooliin sisältyviä tehtäviä, joista ryhmän kokonaistehtävä muodostuu. Työrakenne perustuu sopimukseen, josta kertoo valta- ja normirakenne. Epävirallinen suhdejärjestelmä tarkoittaa jäsenten itse valitsemiaan henkilökohtaisia suhteita, ja se sisältää joskus avoimesti, joskus salaa virallisten suhteiden ohessa vaikuttavia vuorovaikutussuhteita. Molempia suhdejärjestelmiä koskevat viestinnästä kertovat kommunikaatiosuhteet, asemaan, osaamiseen, ulkonäköön perustuvat

valtasuhteet, ryhmän jäsenten toisissaan herättämät tunnesuhteet ja ryhmän yhdenmukaista toimintaa aikaan saavat normisuhteet.

Tuckmanin (1965) kehittämän mallin mukaan ryhmän kehitysvaiheita ovat ryhmänmuodostusvaihe, kuohuntavaihe, yhdenmukaisuusvaihe, hyvin toimiva ryhmä ja lopetus. Hyvin toimiva ryhmä on suorituskykyinen, perustehtävän mukaisesti työskentelevä ja vuorovaikutusta voidaan käyttää ongelmaratkaisun välineenä. Jokainen ryhmä on yksilöllinen ja noudattaa yksilöllistä kehitystään. Riittävä turvallisuus ja vapaaehtoisuus ryhmässä ovat tärkeä perusta ristiriitojen ja pettymystenavoimeen ilmaisemiseen. Tällaisen ryhmäkulttuurin luominen onkin ohjaajan yksi haasteellinen tehtävä. Terapeuttiset ryhmät voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen. Alkuvaiheessa ryhmä muodostuu ja orientoituu. Keskivaiheessa käsitellään teemoja, kohdataan ja selvitellään vaikeuksia. Loppuvaiheessa orientoitutaan työn päättämiseen, käsitellään mahdollisesti eroahdistusta.

Ryhmän ohjaaja voi ryhmäläisten vuorovaikutusta havainnoimalla arvioida jäsenten toisiinsa kohdistamia valtapyrkimyksiä, normisäätelyä tai tunneilmaisuja. Ryhmän ilmapiiriin tai ryhmän asenteeseen perustehtävää kohtaan vaikuttaa ryhmän jäsenten vuorovaikutus tai pelkkä ryhmässä olo. Bionin (1979) mukaan työryhmällä tarkoitetaan mitä tahansa tavoitteen mukaiseen toimintaan kykenevää ryhmää, ei välttämättä työyhteisössä pakertavaa tiimiä. Perusolettamusryhmäksi kuvataan tilaa, jossa ryhmä tavoitteellisen työskentelyn sijaan toimii ikään kuin ryhmällä olisi jokin muu kuin ennalta sovittu. Perusolettamustiloja ovat riippuvuus, taistelu ja pako sekä parinmuodostus. Näihin on lisätty myöhemmin yhdenmukaisuusoletus.

Riippuvassa ryhmässä vallitsee odotus siitä, että se on kokoontunut johtajaansa varten. Ryhmän johtajalta odotetaan tukea, ratkaisujen tekemistä ja työn tekemistä. Taistelu- ja pakoryhmä toimii kuin sitä uhkasi jokin sisäinen tai ulkoinen vihollinen. Taisteluoletuksessa ryhmän tunnelma voi olla kiihtynyt ja siinä voidaan etsiä syyllistä tyytymättömyyteen jostakin ryhmän jäsenestä tai johtajasta ja/tai moititaan ryhmän ulkopuolista tahoa. (Bion 1979)

Parinmuodostusoletuksen mukaan ryhmä on kokoontunut synnyttämään uuden yhteyden, parin, joka voi muodostua henkilöistä tai asioista. Tunnelma on yleensä toiveikas, odottava, hehkeä, jopa seksuaalissävytteinen. Yhtenäisyysryhmä työskentelee perustehtävän mukaan kaikkeen kykenevyyden tunteen vallitessa, mutta on taipuvainen liian suuriin haasteisiin ja epärealistisuuteen. (Bion 1979)

Ryhmää askarruttavaa aihetta sanotaan teemaksi ja se voidaan ilmaista monin tavoin: suoraan tai epäsuoraan, avoimesti tai peitellysti sekä symbolisesti. Teemat nousevat esiin eri tavoin riippuen ryhmän luonteesta ja tehtävästä ja niihin liittyy sekä tunnesisältöä että asiasisältöä. Buchananin (1980) mukaan ohjaajan viritys, ryhmänperustehtävä, ryhmän aihesisältö ja ryhmän tunneteema vaikuttavat ryhmän ilmapiiriin. Askarruttavana aiheena on yhdistelmä ryhmän kanssa tehdystä sopimuksesta, ryhmässä vallitsevasta tunteesta sekä ryhmätapaamisen konkreettisesta sisällöstä.

Teeman toistuminen on tavallista pitkäkestoisissa ryhmissä ja saman teeman käsittelyn tarve tulee huomioida ohjelman edetessä. Keskeiset asiat voivat olla arkaluontoisia ja niitä ei ole mahdollista käsitellä ennen kuin ryhmä tuntee olonsa riittävän turvalliseksi kohtaamaan ydinkysymyksensä. Teeman kohtaaminen ryhmässä on haasteellista sekä ryhmälle että ohjaajalle. Erilaisissa ryhmissä ohjaajan tulee suhtautua teemaan eri tavoin (ihmissuhde- ja terapiaryhmät, koulutus- ja työtiimit). Ohjaajan tulee antaa tilaa ryhmän teemalle, ettei tilaa viedä perustehtävältä.

Avointen ryhmien kehityksessä ohjaajan ei ole mahdollista nopeuttaa ryhmän kehitysprosessia jatkuvasti muuttuvien jäsenten vuoksi. Hänen tulee asettaa normit käsiteltäviin aiheisiin ja saada vaihtelevuutta työskentelyyn. Ohjaajan tulee huomioida sekä uudet että vanhat jäsenet ja mahdollisesti valmistella jäseniä tuleviin henkilövaihdoksiin. Ryhmän kiinteys on seurausta kehitysprosessista ja vaikuttaa olennaisesti ryhmäläisten haluun kuulua ryhmään. Kiinteys edesauttaa vuorovaikutuksen määrää ja muotoa sekä lisää jäsenten tyytyväisyyttä. Myös tehokkuus ja tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. (Niemi 2004)

2.3 Yhteisö- ja ryhmätyönohjaus

Sekä yhteisö- että ryhmätyönohjauksessa esiintyvät samat ryhmäilmiöt, ryhmädynaamiset prosessit ja muutkin seikat ja ilmiöt, jotka liittyvät ryhmän elinkaareen. Toiminnan ydintä olevien tehokkaiden kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä oppiminen tapahtuu työkokemuksia sekä ryhmän vuorovaikutusprosesseja tutkimalla.

Tavoitteena ryhmämuotoisessa työnohjauksessa ovat oman perustehtävän kiristaminen ja mahdollisimman hyvään työsuoritukseen pyrkiminen sekä puitteiden luominen toimivuudelle työyhteisössä. Myös ymmärryksen lisääminen itseään, työtään ja työyhteisöään kohtaan sekä ratkaisujen löytäminen työtilanteiden ja keskinäisen vuorovaikutuksen tuomiin jännitteisiin ovat tärkeitä tavoitteita. Tavoitteellisuuteen kuuluu sekä henkilökohtaisiin että yhteisiin päämääriin pyrkiminen. (Punkanen 2009)

Työyhteisön jäsenet luovat oman mielikuvansa perustehtävästä ja sen luonteesta, mikä aiheuttaa eniten ongelmia työpaikoille. Useinkaan ei hahmoteta sitä, että kyseessä on mielikuva, joka ei välttämättä vastaa ulkoista todellisuutta eikä toisten luomia mielikuvia perustehtävästä. Mitä enemmän mielikuvat poikkeavat toisistaan, sitä enemmän on konflikteja, joihin vähitellen alkaa liittyä henkilöky-symyksiä. Eniten erilaisia tulkintoja ja mielikuvia syntyy organisaatioissa, joissa perustehtävä on määritelty epämääräisesti. (Hyypä & Miettinen 2000)

Keskusteltua on herännyt siitä, tulisiko työnohjaajan olla omalta alalta vai ei. Siihen ei löydy selvää vastausta. Keski-Luopa (2001) painottaa, että työnohjaajan tulee olla työnohjauksen asiantuntija. Sen jälkeen voidaan pohtia, kuinka tärkeää työnohjaajan on olla kyseisen ammattialan spesialisti. Hänen mukaansa tällöin on vaarana, että työnohjaaja antaa asiantuntevia vastauksia unohtaen toimivansa työnohjaajana. Työnohjauksen lähdekirjallisuus korostaa enimmäkseen työnohjaajan tuntemusta työnohjausryhmän alalta. Punkasen (2009) omi-

en työnohjauskokemusten perusteella työnohjaus voi toimia, vaikka ei tuntisi-kaan ohjattavien perustehtävää.

2.4 Roolien merkitys yhteistyönohjauksessa

Rooliristiriidat työyhteisössä

Työyhteisön jäsenellä on sosiaalinen ja persoonallinen rooli, jotka liittyvät kiinteästi toisiinsa vaikuttaen työyhteisön toimivuuteen. Tilanteen mukaan toinen rooli on vahvempi toisen ollessa heikompi. Tiimiroolien pitäisi syntyä enemmän henkilökohtaisten ominaisuuksien pohjalta kuin sosiaalisen roolin perusteella. Ryhmän jäsenten persoonalliset ja sosiaaliset tekijät vaikuttavat tiimin toimintaan ja sen tuloksellisuuteen. He ovat luoneet itselleen roolin, joka on merkittävä tekijä työilmapiirissä ja työyhteisön toimivuudessa. Epävarma työntekijä käyttää kaavamaisesti samaa roolia eri sosiaalisissa yhteisöissä. Kaavamainen rooli kehittyy joustavammaksi ja persoonallisemmaksi ryhmän turvallisuuden lisääntyessä. (Kopakkala 2005) Oppiva organisaatio on turvallinen yhteisö, jossa sen jäsenet esittävät luovassa vuorovaikutusprosessissa omia ideoitaan ja toimintatapojaan ilman pelkoa toisen jäsenen arvostelusta. Työnohjauksen tehtävä on luoda yhteisö turvalliseksi, jotta siitä muodostuu sen jäsenet hyväksyvä, tehtävään sitoutuva, luova ja tuloksellinen työyhteisö. (Aalto 2000)

Rooliristiriitoja esiintyy vuorovaikutustilanteissa sosiaalisten roolien odotus- tai käyttäytymiskonflikteina. Rooliristiriitojen selvittäminen on tärkeää, koska ne häiritsevät yhteisöjen toimintaa ja sitovat yksilön energiaa. Ristiriidat liittyvät usein systeemiin ongelmiin ja väärinkäsityksiin. Kun ristiriita on henkilökohtainen eikä rakenteellinen, ovat ratkaisuyritykset persoonallisia. Niissä voi ilmetä selviytymisen kolme suuntaa: pois, vastaan ja kohti. Ryhmän ohjaajan kokemia ristiriitoja ovat sisäinen rooliristiriita (henkilön ja roolin tai arvojärjestelmän ja odotusten välillä), sisäinen roolien välinen ristiriita (roolivalinnan vaikeus), henkilön valitseman ja toisten odottaman roolin välinen ristiriita ja henkilöiden välinen ristiriita. (Jyväskylän koulutuskeskus 2001-2003)

Tiimityöskentely on turvallista ryhmätöitä, jossa jokainen jäsen on sisäistänyt oman roolinsa ja tehtävänsä työyhteisössä. Entä jos kyseinen tila onkin vain kuvitelma ja tiimityöllä on piilotettu, vaiettu sivupersona? Suurimmalla osalla suomalaisissa hoitoalan työyhteisöissä tilanne on tämä. Työyhteisöt voidaan jakaa kahteen: ei-voimaannuttavat työyhteisöt ”kuilun reunalla” ja ”tekohauskoihin” työyhteisöihin. Kuilun reunalla olevassa yhteisössä työntekijä kokee konkreettisesti olevansa yksin. Hän pelkää, eikä uskalla esittää omia mielipiteitä tai ehdotuksia. Työyhteisössä on yksi tai useampi osaavin, paras ja tietävin henkilö, joka mitätöi toisten saavutuksia tai työntekoa. Työyhteisön esimies on kykenemätön estämään pompottajien toimintaa. Tekohauskassa työyhteisössä vältellään ja pakoillaan tärkeisiin asioihin tarttumista. Valtaa pitävien rakenteiden mielestä yhteisöllä menee hyvin ja yhteisössä esiintyvät ongelmat nimetään huonon tiedon kulun syyksi. Todellisia ongelmia etsivä jäsen vaiennetaan. Esimies kokee olevansa oikeudenmukainen ja esimerkillinen. (Friman 2010)

Työnohjauksella ehkäistään rooliristiriitoja roolitietoisuuden avulla. Roolit puhutaan selviksi, jolloin niistä vallitsee riittävä yksimielisyys. Roolitietoisuuden lisääminen ryhmissä edellyttää rauhoitettua tilannetta ja jäsenten suostumista kohtaamiseen. Osapuolet katsovat asioita myös toisten silmin eivätkä suojaudu rooleihinsa. Rooleja voidaan arvioida ja muuttaa turvallisessa ja ohjatussa ryhmätilanteessa ja roolitietoisuus vapauttaa luovuutta sekä tekee muutoksen mahdolliseksi.

Työnohjaajan tehtävä ei ole helppo, koska Williamsin (2002) mukaan helposti torjutaan ulkopuolisen asioihin puuttuminen; se koetaan tarpeettomaksi. Vaikka nykyinen toimintatapa olisi väärä, ei osata omaksua uusia käytänteitä helposti. Roolia voi kehittää ja uudistaa. Työnohjaajan tulisi tuoda esille vääristyneet roolit, jotka vaurioittavat tehokasta tiimityöskentelyä. Voimaantuneessa työyhteisössä ei tarvitse ylläpitää roolia, vaan työntekijä voi olla vapaasti oma itsensä. (Friman 2010)

Yksilönä yhteisössä

Jokainen yhteisön jäsen vaikuttaa koko yhteisön kehittymiseen omasta roolistaan käsin. Työyhteisön on mahdollista kehittyä aidosti vain silloin, kun lähtökohtana ovat yksilöiden kokemat muutostarpeet omassa työssään. Muutostarpeet tulee tiedostaa yhdessä ja niistä tulee muotoilla yhteisiä päämääriä, jolloin työyhteisön yhdessä läpikäymät muutokset kehittävät kaikkia ryhmän jäseniä myös yksilöllisesti. Ryhmässä toimiminen kehittää yksilön persoonallisuutta, ja ryhmä toimii yksilön peilinä. (Alhanen ym. 2011, Punkanen 2009)

Ryhmässä opittaviin yhteistyötaitoihin ja ryhmän perustehtävän suorittamiseen vaikuttavat ryhmän kiinteys ja jäsenten väliset suhteet. Jokainen ryhmä on ainutlaatuinen sisältäen sekä virallisia että epävirallisia rooleja, jotka syntyvät ryhmän sisäisestä vuorovaikutuksesta. Epäviralliset roolit voivat vaihdella tilanteiden ja ryhmän kehitysvaiheiden mukaan. Niihin vaikuttavat ryhmäläisten persoonallisuus, käyttäytyminen ja tavat toimia ryhmässä. Parhaimmillaan roolit edistävät ryhmän tehtävää täydentäen toisiaan siirryttäessä joustavasti roolista toiseen. Myös negatiiviset voimat tuovat oman haasteensa ryhmän toimintaan. (Punkanen 2009)

LÄHTEET

Aalto, M. 2000. Ryppäästä ryhmäksi. 4. painos. My Generation.

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

Bion, W.R., 1979. Kokemuksia ryhmistä. Espoo: Weilin+Göös Kirjapaino.

Buchanan, D R., 1980. The Central Concern Model, a Framework for Structuring Psycodrematic Production. Group Psychotherapy, Psycodrama and Sociometry. Vol 23.

Friman, T., 2010. Rakkaus ravitsee työyhteisöä. Tehy 10, 67–69.

Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.), 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia instituutti.

Jyväskylän koulutuskeskus, 2001-2003. Yhteisöhoitoon koulutuksen 2001-2003 luentomuistiinpanot.

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

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

Yhteisöhoitoon koulutus, luentomateriaali. Jyväskylän koulutuskeskus 2001–2003.

Moreno, J., 1953. Who shall survive? New York: Beacon House.

Murto, K., 2010. Saimaan ammattikorkeakoulun työnohjauksen erikoistumisopinnojen yhteistyönohjauksen perusteet, luentomoniste 31.8.2010.

Niemistö, R., 2004. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-Paino.

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

Tuckman, B., 1965. Development Sequences in Small Groups. Psychological Bulletin, vol.63. No.6.

Williams, A., 2002. Ryhmän salaisuudet. Sosiometria ryhmän muutoksen voimavarana. Tampere:Resurssi.

3 DIALOGISUUDEN TIEDOSTAMINEN TYÖNOHJAUKSESSA

Eeva Reijonen & Helena Wright

Työnohjaaja toimii dialogisen vuorovaikutuksen sekä reflektiivisen oppimisen ohjaajana. Dialogia ei ole ilman reflektiota. Reflektion kautta opimme itsestämme sekä ryhmistä, joissa toimimme. Työnohjaus voi parhaimmillaan olla ryhmän yhteinen oppimiskokemus. Oppimiskokemusten saavuttamiseksi työnohjaajalta vaaditaan dialogisen vuorovaikutuksen ohjaamista kohti kokemuksellista oppimista.

Dialogin muodostuminen tavallisessa kahden ihmisen välisessä vuorovaikutuksessa on haastavaa, eikä aina niin yksinkertaista. Ryhmässä tämä haaste moninkertaistuu. Lisäulottuvuuksia nousee rooleista, erilaisista työtehtävistä, arvoista ja historiasta. Ryhmän ja yksilön välisessä suhteessa on myös tiedostamatonta, joka vaikuttaa mm. työnohjaustilanteissa dialogisen vuorovaikutuksen olemassaoloon.

3.1 Dialogisuus

Dialogisuudessa on keskeistä avoin kiinnostus ja toisen aito kuunteleminen. Toiselle vastaaminen, omien ajatusten avoin esittäminen sekä valmius muuttaa omia käsityksiä ovat dialogista vuorovaikutusta. Jokaiselle tulee antaa tilaa tasavertaisesti osallistua omana itsenään keskusteluun. Dialogisuutta on ymmärrys, ettei kenelläkään ole tiedossa yhtä ainoaa totuutta. Asioita voidaan jättää avoimeksi, ja yhdessä keskustelemalla lisätä yhteistä ymmärrystä. Työnohjaaja ohjaa dialogista vuorovaikutusta mm. omalla olemisellaan työnohjauksessa. Keskusteluilmapiiiriin tulee olla välitön ja siinä on lupa olla aito. Ihmisyyttä kunnioittava ja kiireetön asenne tuo turvallisuutta tilanteeseen. (Haarakangas 2009, s. 35)

Työnohjaajan tehtävänä on tilanteessa auttaa ryhmää rakentamaan keskinäistä dialogista vuorovaikutusta. Työnohjaajan itsensä antama esimerkki, ilmeet, eleet, tapa ohjata keskustelun kulkua ja osallistua siihen, on tärkein dialogisuutta edistävä tekijä. Työnohjaajalla on vastuu siitä, että jokaisen ryhmäläisen kaikenlaiset kokemukset ja ajatukset tulevat kuulluksi ja että ne otetaan vakavasti. Ohjauksessa kannustetaan keskusteluun ja pidättäytytään tietoisesti tulkintojen, määrittelyjen ja johtopäätösten esittämisestä. Työnojausprosessin alussa työnohjaajan on hyvä nostaa esille kuuntelemisen merkitys ja sen arvo ryhmässä. Se luo turvallisuutta työnohjaukseen. Työnohjaajan avoin ihmettely, pohtiminen ääneen, oman sisäisen reflektion aukaiseminen työn ohjauksissa opettaa myös ryhmää siihen. Työnohjaajan tulisi pyrkiä nostamaan esiin ohjattavien sisäistä vuoropuhelua. (Alhanen ym. 2011, s. 64-65)

Dialogista vuorovaikutusta tukee työnohjaustilanteessa työnohjaajan tietoisuus itsestä, kuinka on läsnä, ajattelee ja toimii työnohjauksessa. Minkälaisen vaikutelman itsestäni annan työnohjaajana? Kenen puolella olen, kun olen työnohjaajana? Työnohjaajan ei ole suotavaa asettua kenenkään puolelle. Dialogista vuorovaikutusta ei tue yhden totuuden tunnustaminen. Dialogisuutta työnohjauksessa on moniäänisyyden tukeminen sekä samanlaisuuden ja erilaisuuden tunnistaminen. Työnohjaaja voi kysyä ryhmältä, mitä he kuulivat toisen puheesta, ja näin ryhmäläiset liittyvät puheeseen. Kysymyksellä siitä, mitä ajatuksia nämä yhden ryhmäläisen kertomat kokemukset herättävät muissa, tuetaan vuorovaikutusta ja dialogia.

Ryhmän on oikein ohjattuna mahdollista kasvaa yhdessä kohti reflektiivistä dialogia. Työnohjaajan ohjaamana ryhmäläiset antavat ja jakavat omia kokemuksia, jotain itsestään. Parhaimmillaan ryhmä peilaa jäsenelleen takaisin hänen ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Yhteisen pohdinnan jälkeen osapuolille jää kuulukseksi tulemisen tunne, joka edesauttaa seuraavaa dialogia. Sen myötä ihminen kokee arvostusta ja kunnioitusta, joka rohkaisee eteenpäin.

Reflektiivinen dialoginen vuorovaikutus työnohjauksessa ei tarkoita sitä, että kaikki ovat samaa mieltä ja vain yhteinen mielipide on onnistuneen dialogin lopputulos. Keskustelu voi olla dialogista ja kuitenkin lopussa on kaksi tai useam-

pia eri ajatuksia ja kokemuksia asiasta. Työnohjauksissa ryhmää vie eteenpäin samanlaisuuden ja erilaisuuden tunnistaminen ja tunnustaminen.

Kokemuksemme mukaan reflektio kannattaa toisinaan ulottaa sanojen merkityksiin asti. Eri aloilla on paljon erilaisia käsitteitä ja ammattislangia, joiden merkitykset muuttuvat ajassa ja paikassa. Yhteisen pohdinnan avulla voidaan tarkentaa sanojen merkityksiä ja sitä kautta edetä kohti yhteistä ymmärrystä ja ajatusta. Dialogia tukee pidättäytyminen arkikielessä.

Työnohjaustilanteessa yksilön tuottama puhe alkaa usein tiedostettuna puheena, ajatuksena ”tämän minä haluan sanoa”. Hän on miettinyt ajatuksiaan etukäteen, työstänyt tunteitaan erilaisten kokemusten ja tunteiden äärellä. Hänellä on tietoisuus siitä, minkä kokemuksen, ajatuksen, tiedon itsestään suhteessa työhön haluaa jakaa ryhmälle sillä työnohjauskerralla. Jo puhuessaan omia ajatuksiaan hän voi käydä samalla uudelleen omaa sisäistä monologiaan, ja ajatus voi muuttua ja kehittyä puheessa. Kokemuksemme mukaan toisen liittyessä puheeseen oman sisäisen ja valmiiksi mietityn puheen vuoro loppuu ja siirrytään keskusteluun. Keskusteluissa toisten kanssa olemme paljaampia ja herkemmin paljastamme itsestämme enemmän. Tietoisuutta itsestä ja omasta sisäisestä puheesta sekä toisten kuunteleminen yhtä aikaa on haastavaa mutta välttämätöntä dialogisessa vuorovaikutuksessa. Työnohjaustilanteessa turvallisen reflektiivian ilmapiirin syntyminen on työnohjaajan vastuulla. Yksilöiden sisäisen puheen ohjaaminen ulkoiseen puheeseen on iso haaste työnohjaajalle ja vaatii jatkuvaa herkkyyttä suhteessa ryhmään.

Työnohjaajan on tiedostettava tietämisen ja ei-tietämisen merkitys työnohjauksessa. Avoin ihmettely tukee dialogista vuorovaikutusta. Tietämiseen loppuu ihmettely, ja se on muutoksen este. Ennakkoajatukset eivät tue avointa dialogia. Kuuntelemisessa on kuultava sitä, mitä ihmiset haluavat sanoa, ei sitä, mitä itse haluaa tietää.

Kuuntelemisen, kuulluksi tulemisen ja avoimuuden lisäksi tulee antaa arvo myös kokemukselle. Kokemus on subjektiivinen asia, mutta jaettuna kokemus saa objektiivisemmän näkökulman ja ryhmä voi oppia työstään juuri pohtimalla

erilaisia kokemuksia. Parhaimmillaan työnohjauksessa opitaan omasta ja muiden työstä omien kokemusten kautta. Työnohjaustilanne antaa hyvän mahdollisuuden pohtia kokemuksia dialogisesti.

3.2 Kokemuksellinen oppiminen

Kokemuksellisessa oppimisessa korostetaan, että varsinainen oppiminen tapahtuu oppijan omassa tajunnassa sisäisen prosessoinnin kautta. Tässä prosessoinnissa oppijan omilla kokemuksillaan on merkittävä asema. Kokemus muuttuu tiedoksi siten, että henkilö tulkitsee kokemansa ja antaa sille merkityksen. Jokainen yksittäinen elämäntilanne ja myös jokainen yksittäinen kokemus on tietyistä samankaltaisista piirteistä huolimatta jollakin tavalla erilainen. Elämäntilanteiden ja niihin liittyvien kokemusten tulkintaa ei voi tehdä kokijan ulkopuolelta. Tämän takia ei ole olemassa kaikkiiin tilanteisiin soveltuvaa oikeata tulkintaa, jota voisi opettaa. Kunkin uuden tilanteen tulkinta on henkilön oma subjektiivinen näkemys asiasta. Tulkinta perustuu aina johonkin viitekehukseen ja näkökulmaan, jonka henkilö on tietoisesti tai tiedostamattaan omaksunut. Kaksi ihmistä voi kokea saman tapahtuman eri tavoin, koska he tulkitsevat asian eri tavalla. (Keski-Luopa 2001, s. 124-125)

Kokemusten käsittely auttaa ihmistä oppimaan siitä, mitä hän tekee, ja se kehittää ihmisestä kriittisen kasvattajan, mikä on työnohjauksen keskeinen tavoite. Kaiken ohjauksen, myös työnohjauksen, yhtenä tärkeänä tehtävänä on, että ohjattava oppii tunnistamaan ajatuksensa, itsensä ja tunteensa, joita työnohjauksessa käydään läpi ohjattavan kokemusten kautta. (Ojanen 2001, s. 96, 121)

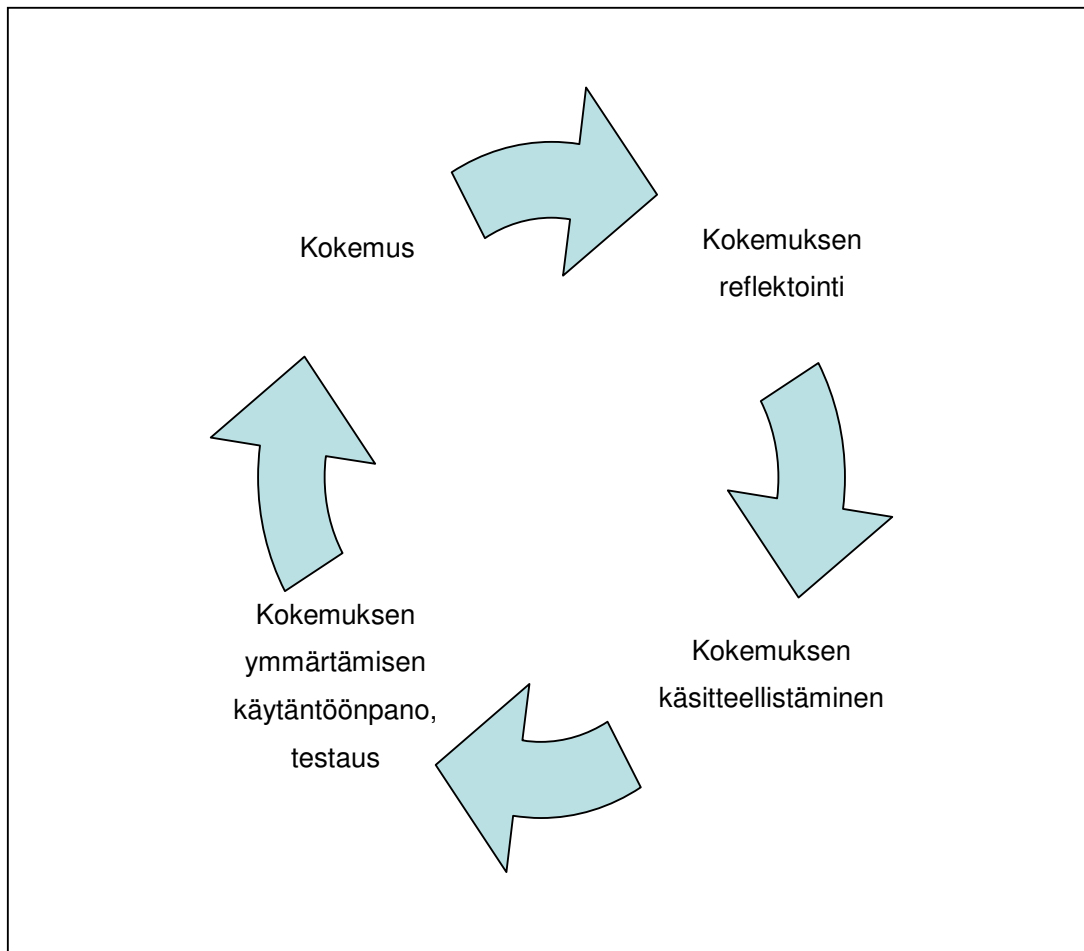
Kokemus perustuu subjektiiviseen, tietyistä näkökulmasta tapahtuneeseen tulkintaan. Subjektiivinen tulkinta on sokea muille kuin omalle näkökulmalleen. Työnohjaustilanteessa voidaan vaihtaa näkökulmia eli tarkastella tapahtumia eri perspektiiveistä ja näin tuottaa uutta tietoa. Se on myös objektiivisempaa, koska yhden näkökulman sijaan on kaksi, jotka valaisevat ilmiötä omalla tavallaan. Mitä useampia näkökulmia löydämme, sitä enemmän tietoa saamme. (Keski-Luopa 2001, s. 128)

Kokemusperäinen oppiminen edellyttää, että ihminen osaa käyttää hyväksi omaa välitöntä kokemustaan. Tämä taito kehittyy harjaantumisen myötä työnohjauksessa. Työnohjaustilanteessa on tärkeää, että ohjattava kykenee saamaan yhteyden omiin kokemuksiinsa. Kokemusten jakaminen edellyttää rohkeutta antautua yhteistyöhön toisten ohjattavien kanssa. Jos ohjattavan käsityksiä ohjaa näkemys oikeasta ja väärästä, sitä haasteellisempaa hänen on toimia luovassa vuorovaikutuksessa ja jakaa toisten kanssa omia kokemuksia ja tutkia niitä. Ohjattava voi tuoda prosessointivaiheeseen etukäteen valmiina olevia käsityksiään, kun taas kokemuksellisessa oppimisessä korostuu, että prosessointi perustuisi juuri hankittuihin kokemuksiin. (Rinne 1996, s. 124-126)

Uuden oppimisen kannalta on tärkeää kiinnittää huomiota ihmisen taipumukseen pysytellä tutulla urallaan. Henkilön halutessa oppia uutta hänen on hyödyllistä käydä dialogia toisen ihmisen kanssa. Toisen ihmisen ajattelu on eri tavalla ohjelmoitunutta kuin hänen omansa. Dialogissa voi syntyä jännite, joka on uuden oppimisen ja todellisen muutoksen aikaansaamiseksi välttämätöntä. Tässä jännitteessä voi syntyä niitä kokemuksellisia yhteentörmäyksiä, jotka voivat tuottaa uusia merkittäviä oppimiskokemuksia. Ne tekevät mahdollisiksi olemassa olevien kokemusjärjestelmien ja ajattelun rakenteiden muutokset. Tämä ns. törmäyskurssille joutuminen voi olla henkilölle uhkaava tilanne, ja siksi ohjaajan olisi hyvä kiinnittää huomiota asianomaisen turvallisuuden tarpeisiin. Muussa tapauksessa tilanne voi muodostua traumaattiseksi oppimiskokemukseksi, joka pikimmiten sulkee kehittymisen mahdollisuuksia kuin avaa niitä. (Keski-Luopa 2001, s. 148-149)

Ojasen (2001, s. 123-128) mukaan työnohjausprosessin pedagogista etenemistä voidaan kuvata vaiheittain. Ensimmäisessä vaiheessa keskitytään välittömään kokemukseen eli kyseessä on kokemuksen muistelu. Kokemuksen kertominen vuorovaikutuksessa toisten kanssa tuottaa uuden löytämisen ja oivaltamisen prosessin. Työnohjaajan tulee tässä vaiheessa rohkaista ohjattavaa välittömän kokemuksen tavoittamiseen ja välttää kaikenlaista kritiikkiä. Toisessa vaiheessa eli reflektiivisessä vaiheessa palataan aina kokemusten herättämiin tunteisiin ja ajatuksiin, ja niitä tutkitaan erilaisista näkökulmista käsin. Reflektiiv-

visessä keskustelussa ei ole tarkoitus saada toiselta vastausta väkisin tai esittää sellaista kysymystä, johon on jo olemassa vastaus. Reflektio on dialogista kysymistä ja tarkoituksena on luoda ns. hämmennyksen tila ja näin synnyttää etsimisen prosessi. Kolmannessa vaiheessa kokemuksia arvioidaan uudelleen ja yleistetään. Uudelleenarviointi liittyy läheisesti itse oppimiskokemukseen ja reflektointi liittyy myös tähän vaiheeseen. Neljännessä vaiheessa, kun olemassa olevaan tietoon on yhdistetty kokemuksen tunteet ja uudet ideat, niistä on tehtävä johtopäätöksiä ja kokeiltava niitä käytännössä. Uusien ideoiden liittyessä osaksi työnohjattavan omaa arvomaailmaa, eli kun reflektion tulokset sitoutetaan osaksi itseä, tapahtuu yksilössä työnohjauksen aikaansaamaa perspektiivin muutosta käyttäytymisen tasolla.



Kuvio 5. Kokemuksellisen oppimisen rakenneulottuvuudet (Ojanen 2001, s. 106 (mukailtuna))

3.3 Reflektio ja työnohjaus

Merkitysten antaminen tarkoittaa kokemusten ymmärtämistä, tietynlaisen tulkinnan laatimista. Myöhemmin käytettäessä tätä tulkintaa toimintamme tai päätöksentekomme ohjenuorana, merkitysten antaminen muuttuu oppimiseksi. Opimme eri tavalla opetellessamme suorittamaan jotakin kuin oppiessamme ymmärtämään meille esitettyjä viestejä. Reflektion avulla voimme oikaista uskomuksiimme sisältyviä vääristymiä ja ongelmanratkaisussa tekemiämme virheitä. Kriittinen reflektio merkitsee niiden ennakko-oletusten arvostelua, joille omat uskomuksemme rakentuvat. (Mezirow 1996, s. 17)

Monien arkikokemustemme taustalla on usein tiedostamattomia perusoletuksia, jotka voivat estää uuden oppimista. Perusoletusten muuttamisen tarpeen synnyttämiseksi on henkilön koettava jotain uutta, joka ei sovi näihin perusoletuksiin. Jotta uusi tieto ymmärrettäisiin syvällisesti ja sitä voitaisiin hyödyntää tiedon soveltamistilanteessa toimintaan vaikuttavaksi, tarvitaan kokemukseen liitettyä tietoista reflektiota. Työnohjauksessa pyritään siihen, että reflektio kohdistuu juuri niihin perusolettamuksiin, jotka ohjaavat yksilön havaintoja ja toimintaa. (Kauramäki 2002, s. 200)

Ihmisen oppimisesta suurin osa tapahtuu tiedostamattomasti. Voidaksemme ottaa enemmän vastuuta oppimisestamme ja saada sitä kriittisen tutkimisen piiriin, meidän on tärkeää löytää keinoja, miten voimme tutkia myös tiedostamattonta tajunnan sisältöä. Tämä merkitsee reflektion käyttöönottoa. Reflektiossa pysähdymme tutkimaan oman tajuntamme liikkeitämme. Se tarkoittaa sitä, että kun henkilö tietoisesti tutkii omaa tajuntaansa, esimerkiksi omaa kokemustaan, hän voi mielessään erottaa sisäisessä minässään kaksi eri puolta, jotka hänen on saatettava yhteistyöhön keskenään. Toinen puoli meissä on se, joka reagoi ärsykkeisiin. Sitä voimme kutsua ”kokevaksi minäksi”. Toinen puoli on taas se osa meissä, joka kiinnittää huomiota, tekee johtopäätöksiä ja ajattelee. Sitä voimme kutsua ”tutkivaksi minäksi”. Yleensä toimimme niin, että tuo tutkiva puo-

li tutkii ulkopuolista maailmaa, mutta se voi tutkia myös sisäistä maailmaamme, omia kokemuksiamme. (Keski-Luopa 2001, s. 129)

Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden reflektoinnille. Refleктоimalla työnohjattava selvittää omakohtaisia kokemuksiaan ja käy tutkiskelevaa puhelua oman itsensä ja toisten kanssa. Reflektio on työnohjauksessa kokevan ja tutkivan puolen kohtaamista itsessä. Työnohjauksessa reflektoinnille on oleellista ihmettely ja kysyminen, käytännössä se tarkoittaa kokemuksen vangitsemista ja sen uudelleen arviointia. Reflektoinnin vaikutuksesta asiat alkavat näkyä uudella tavalla. Työnohjaustilanteessa on tärkeää, että työnohjaaja antaa tilaa ohjattavan tutkivan puolen löytymiselle kokevan puolen lisäksi. Itsefektio ei kuitenkaan aina ole riittävä, vaan tarvitaan ohjaajan ja työnohjausryhmän tukea. Ohjattavan valmius kuunnella omaa sisäistä puhettaan riippuu paljon hänen omasta asennoitumisestaan ja saamastaan avusta. Reflektio koskettaa myös työnohjaajaa. Ohjaajalle se antaa mahdollisuuden tunnekokemukseen, samaistumiseen ja myös etäisyyden ottoon. (Ojanen 2001, s. 71, 75, 81)

LÄHTEET

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

Haarakangas K., 2008. Parantava puhe. Dialogisuus ihmissuhteissa, mielenterveydytyksessä ja psykiatrisessa hoidossa. Vihtijärvi: Magentum.

Holm, P., 2004. Dialogisuus työnohjaajan työskentelyssä.

http://nexus.tacitix.internetix.fi/fi/materiaalit/dokumentit/02_artikkelit/12_dialogine_ohjaus (luettu 3.5.2011).

Holm P. Dialogisuus perhetyössä. Koulutusmateriaali 13-14.11.2008. Lappeenranta.

Kauramäki, P., 2002. Työnohjaus ammatti-identiteetin kehittymisen välineenä aikuiskoulutuksessa. Teoksessa Keskinen, S. (toim.). Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:15. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 181-206.

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

Mezirov, J., 1996. Kriittinen reflektio uudistavan oppimisen käynnistäjänä. Teoksessa Mezirow, J. (toim.). Uudistava oppiminen. Kriittinen reflektio aikuiskoulutuksessa. Oppimateriaaleja 23. Helsinki: Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, 17-33.

Ojanen, S., 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Oppimateriaaleja 99. Saarijärvi: Helsingin yliopiston Palmenia-kustannus.

Rinne, U., 1996. Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa. Teoksessa Keskinen, K. (toim.). Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja Sarja B: Raportit ja selvitykset 12. Turku, 123-136.

4 HYVINVOIVA ESIMIES ONNISTUU MUUTOKSEN JOHTAMISESSA

Kari Bagge, Leena Byckling & Tiina Ojala

Julkaisun artikkeleissa käsitellään laajasti työyhteisöjen hyvinvointia ja sen edistämistä. Tässä artikkelissa otetaan esille esimiestyön ja johtamisen merkitys osana työyhteisön toimintaa. Lisäksi pohdimme esimiesten omaa jaksamista ja sen tukemista työnohjauksen avulla.

4.1 Johtajuuden eri muodot

Usein kysytään tarvitaanko asiantuntijaorganisaatioissa johtamista, kun kaikki työyhteisön jäsenet ovat oman alansa erityisasiantuntijoita. Ja jos tarvitaan, niin millaista? Vastauksen voisi pelkistää vain yhteen sanaan kyllä, mutta ehkä lie-nee syytä etsiä joitakin perusteita tälle kysymykselle sekä vastaukselle.

Johtaminen on aina sidoksissa organisaation toimintaan ja sille asetettuihin tavoitteisiin. Organisaatiolla on kolme keskeistä tehtäväaluetta: toimintapolitiikkaan ja strategiseen päätöksentekoon liittyvät tehtävät, johtamisen arvolähtökohtiin liittyvät tehtävät sekä konfliktien ratkaisemiseen liittyvät tehtävät (Seeck 2008, s. 162). Johtamisen sisältö jaetaan paitsi asioiden johtamiseen myös ihmisten johtamiseen. Asioiden johtaminen sisältää sekä suunnittelun että valvonnan, ja tällöin johtajan vaikutusvalta perustuu hänen asemaansa organisaatiossa ja sen tuomaan valtaan.

Johtaminen sisältää selkeästi neljä seuraavaa perustehtävää: suunnittelun, organisoinnin, johtamisen ja kontrollin. Kaikki esimiestyö olisi helppoa, jos sitä voitaisiin ajatella vain annettujen tehtävien kautta. Asia vaikeutuu heti, kun aletaan pohtia johtajuuden sisältöjä tai esimiestyöhön kohdistuvia rooliodotuksia. Johtajuus sisältää organisaation perustehtävään liittyvien tavoitteiden ja päätöksenteon lisäksi yhä enemmän työyhteisön jäseniin kohdistuvaa kykyä innostaa ja motivoida henkilöstä saavuttamaan annetut tavoitteet. Nämä tehtävät liittyvät esimiestaitoihin ja johtajalle asetettuihin rooliodotuksiin. (Mintzberg 1990, Drucker 2000, Järvinen 2008, Juuti & Virtanen 2009)

Julkisen sektorin esimiehet ovat olleet muutoksessa samojen haasteellisten tehtävien äärellä kuin yritysten johtajat. Kuntiin on tuotu uusien julkisjohtamisoppien avulla yksityissektorilta markkinoita jäljitteleviä toimintamalleja, kuten esimerkiksi tilaaja-tuottajamallit. Samoin julkisen sektorin rooli on muuttunut yhä enemmän palvelujen järjestämiseen kuin itse kaikkien kuntalaisten tarvitsemien palvelujen tuottamiseen. Kunta ostaa palveluja sekä yksityissektorilta että kolmannen sektorin toimijoilta. Leena Kaljusen tutkimuksen mukaan johtamisopit ovat olleet keskeisessä asemassa julkisen sektorin johtamisen uudistamisessa

yrittäjäjohtamisen suuntaan. Näistä johtamisopeista mainittakoon esimerkkeinä tavoite- ja tulosjohtaminen, laatujohtaminen tai arvojohtaminen (Kaljunen 2011, s. 71-72, 78-84).

Vuokko Niiranen (2010) on sosiaalialan johtamista tarkastellessaan löytänyt kolme erillistä johtamisen tasoa. Ylimpänä ovat yhteiskuntapoliittiset tavoitteet ja tehtävät, toisena itse palvelujärjestelmään liittyvät tehtävät ja kolmantena tasona organisaation sisäiseen toimintaan ja johtajan rooliin liittyvät ilmiöt. Kolmas taso sisältää siis henkilöstön johtamisen ja prosessien, asioiden ja substanssien ohjaamisen. Niirasen mallia voidaan soveltaa myös terveydenhuoltoon, josta löytyvät samanlaiset tasot ja ilmiöt.

Kuitenkin julkisen hallinnon eri toimintasektoreilla on erilaiset lähtökohdat, arvot ja toimintasisällöt kuin yksityisessä yrityksessä. Suomessa julkisen sosiaali- ja terveyspalvelun lähtökohtina ovat asiakaslähtöisyys, laatu, avoimuus ja kansalaisten palvelutarpeisiin vastaaminen. Tärkeitä työhön liittyviä arvoja ovat oikeudenmukaisuus, tasa-arvo ja demokraattisuus, jotka ovat paitsi asiakastyön keskiössä myös työyhteisön sisällä. Sosiaali- ja terveysalan työssä nousevat voimakkaasti esiin asiakastyön mukanaan tuomat eettiset ristiriidat. Lainsäädäntö, talous ja eettiset toimintaperiaatteet muodostavat kolmion, joka toimii johtajien päätöksenteon ohjenuorana. (Sinkkonen 2010, s.113-116)

Taloudellisten resurssien niukentuessa vaatimukset hyvinvointipalvelujen tuotavuudesta ja vaikuttavuudesta sekä tehokkuudesta korostuvat. Sosiaali- ja terveysalalla yli 60 prosenttia kaikista menoista on henkilöstömenoja. Julkisen sektorin talouden kiristyessä työntekijöiden työtehtävät lisääntyvät ja muuttuvat sisällöltään. Sosiaali- ja terveysala on tunnetusti yksi tunnekuormittavista työaloista. Tämä korostaa johtajalle ja esimiehelle asetettavia vaatimuksia, jotta osaamisen johtaminen ja muutostilanteiden hallinta toimisivat hyvin. Johtaminen tulisi ymmärtää myös yksilölähtöisenä toimintana, jolloin korostetaan johtajan ihmissuhdetaitoja. (Niiranen 2010)

Työyhteisön jäsenet odottavat johtajan käyttävän hänelle annettua päätöksentekovaltaa, mutta toivovat myös johtajan olevan jämäkkä, oikeudenmukainen ja

tasapuolinen. Hyvä johtaja kommunikoi työyhteisönsä kanssa ja viestittää työyhteisönsä tarpeita eteenpäin organisaatiossa. Asioiden ja ihmisten johtamista ei voida erottaa toisistaan, sillä johtamisen vaikuttavuus edellyttää tänä päivänä sekä määrätietoista asiajohtamista että taitavaa ihmisten johtamista.

4.2 Johtajuuden ulkoiset ja sisäiset tekijät

Johtajuus on ensisijaisesti vuorovaikutuksellista toimintaa. Menestyksellinen johtaminen edellyttää, että johtamisen kautta työyhteisössä syntyy positiivisia tunnetiloja ja uuden luomisen mahdollisuus. Vuorovaikutus johtajan ja johdettavien välillä on kuitenkin normaalia vuorovaikutusta syvempää. Leila Keski-Luopa on kuvannut tätä tilaa samanaikaisesti kahden todellisuuden, eli ulkoisen ja sisäisen väliseksi vuorovaikutukseksi.

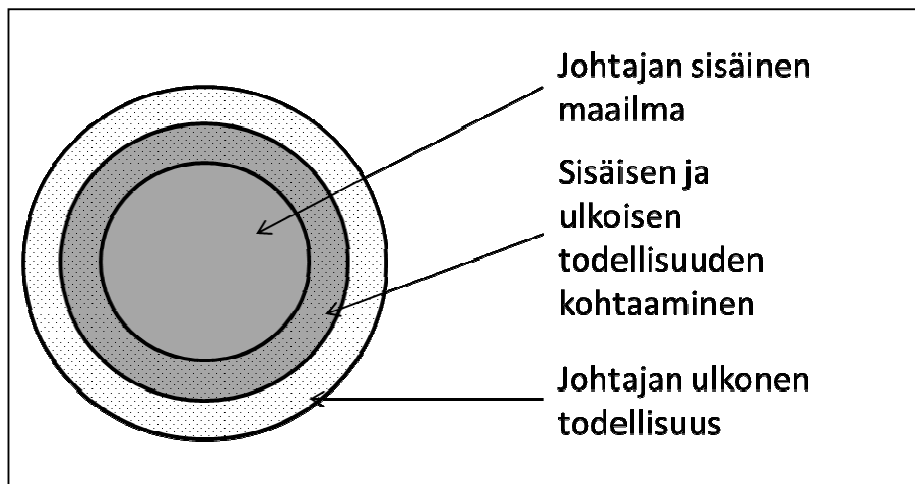
Ulkoista todellisuutta on omin silmin nähty todellisuus. Sisäistä todellisuutta on se, minkä tunnemme todeksi, ja joka muodostuu jokaisen henkilön omaksi kokemaksi todellisuudeksi ja joka rakentuu asianomaisen tapahtumille antamista subjektiivisista merkityksistä. Kumpaakaan todellisuutta emme voi sivuuttaa, sillä ne vaikuttavat siihen, mitä kustakin asiasta ajattelemme, millaisessa tunnetilassa olemme tai miten tulemme kyseisessä tilanteessa menettelemään. Samalla jokainen elää ulkoista todellisuutta sisäisen todellisuuden kautta. Tämä antaa selityksen myös sille, miksi eri ihmiset suhtautuvat samoihin asioihin eri tavoin – myös muutokseen. (Keski-Luopa 2005, s. 76-77)

Työyhteisön jäsenten tunteet vaikuttavat organisaation luovuuteen joko sitä estäen tai edistäen. Tunteet ovat siten merkittävä motivaatiotekijä ja sitä kautta myös organisaation menetystekijä. Keski-Luopan (2005) näkemyksen mukaan organisaatioiden suuri haaste on tiedostaa, mitkä tekijät muodostuvat kuormittavaksi ja millaiset tunteet pitävät yllä hyvinvointia sekä edistävät ammatillista osaamista ja henkistä kehittymistä. Kokemukset ovat osoittaneet, että merkittäviksi kuormitustekijöiksi muodostuvat organisaatioissa sellaiset emotionaaliset tekijät, jotka ovat ristiriidassa mielekkään työtoiminnan kanssa. Johtajan on selviytyäkseen tehtävästä otettava huomioon myös henkilökunnan henkilökohtai-

set tarpeet. Motivoituminen työtehtävän suorittamiseen edellyttää mielekkäästi asetettuja työtavoitteita, siihen liittyviä myönteisiä tunteita ja uskoa omaan kykyyn suoriutua asetetusta tehtävästä.

Johtajan tapa jäsentää omaa toimintaympäristöään muodostaa mukaan perustan sille, miten hän hoitaa johtajuuttaan ja miten hän kykenee johtamaan. Kuviossa 6 on kuvattu johtajan tapaa jäsentää johtajuuttaan ulkoisen ja sisäisen todellisuuden kehinä.

Kukin kolme kehää muodostaa oman sisäisen kokonaisuutensa, jotka samanaikaisesti ovat elävässä suhteessa toisiinsa. Uloimman kehän muodostaa toimintaympäristö, jossa organisaatio toimii. Keskimmäisessä kehässä kohtaavat ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Sisin kehä muodostuu johtajan sisäisestä maailmasta; mielikuvista ja tunteista, joiden varassa hän itse toimii. (Keski-Luopa 2005, s. 79) Kaikkia näitä tarvitaan johtajuuden hallintaan ja johtajana toimimisessa.



Kuvio 6. Ulkoisen ja sisäisen todellisuuden kolme kehää. (Keski-Luopa 2005 soveltaen)

4.3 Jatkuva uudistuminen vai pysyvä muutos

Työelämään on vakiintunut kehittämis- ja muutospainneiden aallokko. Yksittäiset aallot syntyvät esimerkiksi asiakkaiden tarpeista, vallitsevasta markkina- ja kilpailutilanteesta, tekniikan kehittymisestä sekä uudistuvista johtamismenetelmistä tai lainsäädännön muutoksista. Samanaikaisesti ihmisten koulutustaso, arvomaailma ja odotukset työelämältä vaihtuvat. Työn sisällöt kehittyvät sekä työhön liittyvät osaamistarpeet ja ammattitaito muuttuvat. (Hyyppä & Miettinen 2000, s. 161) Työnantajien on pystyttävä jatkossa vastaamaan näihin vaatimuksiin, ja työntekijöiden sitouttamiskeinoiksi täytyy löytyä muutakin kuin hyvä palkka tai haasteelliset työtehtävät. On samalla hyväksyttävä se tosiasia, että muutokset ovat pysyviä ja organisaatioiden elinehto on jatkuva uudistuminen. Uuden työ sukupolven motivaatiossa raha ei aina ole tärkein tekijä. Varsinkin nuorempien työntekijöiden odotukset työelämältä ovat muuttuneet muun muassa arvojen, henkilökohtaisen kasvun, kouluttautumisen ja työelämältä odotettavien joustojen osalta.

Pysyvän muutoksen johtaminen asettaa esimiehet aivan erilaisten kysymysten ääreen kuin muutama vuosi sitten. Pysyvän muutoksen hallinnassa keskeinen voimavara piilee yksittäisissä työntekijöissä, jotka tulisi saada työskentelemään itsenäisinä asiantuntijoina yhteisen edun puolesta. Kilpailu osaavasta työvoimasta ja sen sitouttamisesta organisaatioon on jatkuvasti vaikeutunut. Työntekijät tulisi voida sitouttaa nopealla aikataululla muutoksen toteuttamiseen. Ympäristön hahmottaminen ja omien mahdollisuuksien hyödyntäminen luovat edellytykset menestyksekkäälle toiminnalle. Onnistunut sopeutuminen toimintaympäristöön ei ole vain passiivista mukautumista ympäristössä tapahtuviin asioihin, vaan tapahtumien ennakoimista ja oma-aloitteista niihin vaikuttamista.

Inhimilliset voimavarat ovat pääkeinoja organisaatioiden pyrkiessä tavoitteisiinsa, ja tyytyväiset työntekijät työskentelevät innokkaammin kuin turhautuneet (Etzioni 1968, s. 7). Hyvinvointi työssä ja työn tuloksellisuus korreloivat keskenään. Ne rakentuvat tasapainoisista työolosuhteista, terveyttä ja osaamista ylläpitävästä toimintakyvystä, työn mielekkyydestä sekä vuorovaikutuksellisesta ja tukea antavasta johtamistavasta (Juuti & Vuorela 2004, Nikkilä & Paasivaara

2007). Itsensä johtaminen vaatii ennen kaikkea kykyä pysähtyä ja arvioida omaa toimintaansa ja tilannetta. Itsensä johtaminen edellyttää ja kartuttaa itse-tuntemusta. Esimiehen itsetuntemus ja realistinen näkemys omasta toiminnasta edistävät paremman suorituksen syntymistä ja mahdollistavat esimiehenä kehittymisen (Aarnikoivu 2008, s. 38-40).

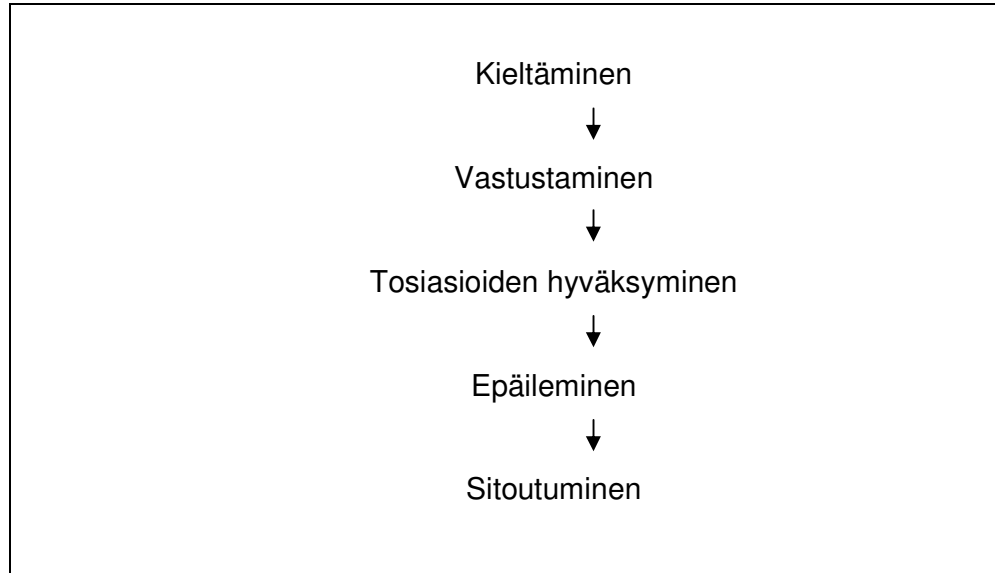
4.4 Yksilöinä ryhmässä – pysyvä muutos työyhteisön näkökulmasta

Työyhteisössä kuulumme tiimeihin erilaisina persoonina moninaisten luonteenpiirteiden ja henkilökohtaisten ominaisuuksien myötä ja muodostamme heterogeenisen joukon, jossa jokainen jäsen reagoi eri tilanteisiin eri tavalla. Esimies-työssä on muistettava, että myös arjen tilanteet koetaan yhtä monella tapaa kuin työyhteisössä on jäseniä. Jos työyhteisössä on kahdeksan jäsentä, koetaan asiat usein kahdeksalla eri tavalla. Jos työyhteisön jäseniä on neljä, koetaan asiat usein neljällä eri tavalla. Mitä suuremmaksi työyhteisö esillä olevan haasteen tai asian kokee, sitä voimakkaampina esiintyvät sekä tiedostetut että tiedostamattomat ryhmäilmiöt.

Työyhteisön kohdatessa muutoksen yksi toimiva esimiehen työväline on kolmiportainen ”kaava”. Kaava sisältää seuraavat kolme osaa: tunne, hyväksyntä ja teot. Käsiteltävälle asialle tarvitaan ensin henkilökohtainen, tunnetason hyväksyntä eli on sisäistettävä muutoksen välttämättömyys. Tähän voidaan vaikuttaa aktiivisella keskustelulla, tosiasioiden esiintuomisella, perusteluilla sekä ääneen lausumattomien asioiden sanoittamisella ja puheeksi ottamisella. Hyväksyntävaiheen aikana työntekijä prosessoi tietoa ja vasta sen jälkeen hän pystyy muuttamaan käytöstään. Vasta tämän jälkeen muutos voi näkyä tekoina käytännön työssä.

Sama kaava voidaan esittää myös viisiportaisena, kuten kuviossa 7 esitetään. Viisiportaisessa mallissa muutoksen työstäminen etenee kieltämisen ja vastustamisen kautta tosiasioiden hyväksymiseen. Käytännön alkuvaiheessa muutoksen tarpeellisuus vielä kertaalleen kyseenalaistetaan ja sitä epäillään. Lopulta toiminnan vakiintuessa työntekijät sitoutuvat uuteen asiaan havaittuaan ja koet-

tuaan muutoksesta seuranneet hyödyt. Muutoksen johtamisella ja aktiivisella esimiestyöllä on merkittävä osuus molempien edellä kuvattujen kaavojen toteutumisessa.



Kuvio 7. Viisiportainen muutoksen eteneminen yksilön tasolla. (Kuusela-Eloranta 2000)

Vakiintumattoman todellisuuden kohtaaminen ja siihen sopeutuminen laittaa ihmisen psyykkisen kestävyyskyvyn koetukselle. Muutostilanne herättelee ihmisen psyykkisissä rakenteissa esiintyviä puutteita. Aktivoituessaan ne tunkeutuvat siihen vuorovaikutusprosessiin, joka tapahtuu johtajan ja hänen alaistensa välillä ja myös suhteessa yksilöiden ja ryhmien välillä. Ne näyttäytyvät tilanteeseen nähden irrationaalisina ja ainakin osittain tiedostamattomina fantasioina ja emotionaalisina kokemuksina, joita rationaalisen ajattelun kautta on mahdotonta tavoittaa. Tällaisissa tilanteissa johtajalta vaaditaan erityistä psyykkistä kestävyttä, koska hän joutuu suurten emotionaalisten odotusten ja pelkojen kohteeksi. (Lönnqvist 2002)

Mikäli johtajalla on valmiuksia kohdata erilaisia tilanteita ja tunteita, hän selviää niiden haasteista. Tunteiden tarkastelu onkin uusi näkökulma, joka on tullut mukaan esimiesten tapaan tarkastella omaa työtään. Onnistuneen muutoksen taustalla on ollut riittävästi aikaa työyhteisön kuuntelemiselle ja sille, miten työn-

tekijät kokevat ja näkevät onnistumiseen vaikuttavat asiat. Aikaa tarvitaan yhdessä luopumiseen, poisoppimiseen ja uuden opetteluun. Inhimillisyys, reiluus, myönteisyys, innostus ja innostavuus, peräänantamattomuus, kannustavuus, yllätyksellisyys – kaikki nämä edesauttavat muutoksessa onnistumista ja ovat tavoitettavissa esimerkiksi työnohjauksen avulla. Aito, avoin keskustelu ja yhdessä tekeminen vievät eteenpäin sekä esimiehen muutosjohtajuutta että koko työyhteisöä (Ponteva 2010, s. 90–110).

4.5 Muutosprosessin vaiheet

Muutos on aina mahdollisuus ja muutoksen puolesta puhuminen sekä perusteleminen kannattavat. Avoimuus ja utelias asenne ovat avuksi, myös palautteen antaminen ryhmälle rohkaisevalla tavalla on tärkeää. (Työnohjaaja 2011)

Muutos on siis prosessi, jonka kuhunkin vaiheeseen liittyy tehtäviä ja valintoja. On tärkeää, että valinnat saatetaan ihmisten tietoisuuteen ja pohdintaan muutostyötä tehtäessä.

Muutostarpeen tiedostaminen Miksi pitäisi muuttua? Ympäristön haasteiden ja omien kehittämisalueiden paikantaminen
Visio muutoksen suunnasta ja keinoista Muutoksen painopisteiden ja välineiden valinta
Tilanneanalyysi Organisaation eri osien, prosessien, osaamisen, resurssien arviointi
Muutoksen suunnittelu Ketkä osallistuvat suunnitteluun? Menetelmien ja välineiden valinta
Muutoksen toteuttaminen Ihmisten sitouttaminen, muutokseen valmentaminen, muutoksen vastustamisen käsittely sekä muutosprosessin hallinta

<p>Jatkuva kehittäminen</p> <p>Muutosten jäädyttäminen, joustavuuden ylläpitäminen, ihmisten tukeminen ja oppivan organisaation kehittäminen</p>
<p>Muutoksen arviointi</p> <p>Toiminnan jatkuva arviointi, palautteen antaminen, oppiminen</p>

Kuvio 8. Muutoksen vaiheet työyhteisön tasolla (Honkanen 2006, s. 367)

Prosessi lähtee liikkeelle muutostarpeen tiedostamisesta, suunnasta sekä käytettävistä keinoista. Lähtötilanteen analyysi on oleellinen osa muutosprosessia, jota ei esimerkiksi ajanpuutteeseen vedoten pidä sivuuttaa. Henkilöstön osallistuminen suunnitteluun on monesti osoittautunut hedelmälliseksi jatkotyöskentelyn ja lopputulosten kannalta. Esimerkiksi työnohjauksessa voidaan käsitellä prosessia palauteketjuna. Muutoksen arvioinnista palataan muutostarpeiden tarkasteluun ja siitä edelleen sen toteuttamiseen. Toteuttamisvaihetta seuraa keskustelu uudelleen arvioinnista, jolloin saadaan liikkeelle jatkuvan seurannan prosessi.

Muutoksen toteuttamistapaa valittaessa on päätettävä toteutetaanko radikaali kertamuutos vai hiljalleen etenevä jatkuva parantaminen. Jatkuvalle parantamisella tarkoitetaan sitä, että uutta rakennetaan vanhan päälle ja edetään pienin askelin eteenpäin, kun taas radikaalissa muutoksessa rakennetaan kerralla kokonaan uutta. Muutoksen suuruutta ja muutosjohtamisen vaativuutta voi arvioida miettimällä, onko haluttu muutos nykyisen organisaatiokulttuurin kanssa yhteensopiva. Miten monen ihmisen on muutettava toimintaansa organisaatiossa ja mitkä ovat heidän valmiutensa? Onko organisaation tultava erittäin hyväksi jossakin tietyssä asiassa? Entä onko organisaatiolla aikaisempaa kokemusta onnistuneista muutoshankkeista? Tiedetäänkö, millainen on muutoshankkeen aikataulu ja onko johto sitoutunut hankkeen onnistumiseen.

Esimiehen yksilötyönohjaus ja koko työyhteisön ryhmätyönohjaus ovat erinomaisia keinoja muutosprosessin edesauttamisessa ja uuden asian vakiinnut-

tamisessa käytännön toiminnaksi. Työnohjaaja havainnoi ja sanoittaa ääneen ryhmässä muuten hiljaiseksi jääviä ja/tai tiedostamattomia ilmiöitä ja pyrkii saattamaan asioita käsittelyyn. Mikäli muutoksen taustalle jää epävarmuutta ja väärinymmärryksiä, ihmiset eivät tunnetasolla sitoudu muutokseen eikä tällöin muutos myöskään aidosti näy käytännön työssä. Työnohjaajalla on merkittävä rooli ryhmässä olevien voimavarojen vapauttajana, ei niiden sitojana (Niemi 1998, s. 178).

4.6 Johtajan ja esimiehen hyvinvointi

Työnohjaus on antanut näkökulmia ja selkeyttänyt omaa tehtävää ja työntekijöiden tehtäväjaot on napakammin hanskassa. (Palaute esimiehen yksilötyönohjauksesta 2011)

Työyhteisön ja organisaation eri tasoilla olevien esimiesten tukeminen on tärkeää arjessa ja erityisesti muutoksissa. Johtaja ja esimiehet ovat avainasemassa muutoksen toteuttamisessa eli asian myymisessä eteenpäin työyhteisön tasolle. Työyhteisön esimies on usein tulkki muutoksen aiheuttajan ja vastaanottajan välissä. Muutoksen ymmärtäminen ja sitä kautta tapahtuva asioiden hyväksyntä vaatii eri ihmisten kesken tapahtuvaa, toistuvaa sanallista keskustelua – mieluiten systemaattista, tietoisesti ohjattua vuorovaikutusta ja vuoropuhelua.

Johtajien työrooli on usein myös yksinäinen, koska esimiesasemassa on rajalliset mahdollisuudet purkaa työpaineita muiden työntekijöiden tavoin. Usein myös johtajien on vaikea myöntää tarvitsevansa ulkopuolista apua vaikka työnohjauksen keinoin. Mari Salo'n tutkimuksen (2009) mukaan esimiehen jaksamiseen vaikuttavat keskeisesti se, millainen käsitys ihmisellä itsellään on itsestään esimiehenä ja se, miten hän työhönsä suhtautuu. Tämä tarkoittaa voimavaroina kokemuksen merkitystä esimiestyössä, alaisiin luottamista, kohtuullista työhön sitoutumista ja esimiehen tunnetta oman elämän hallinnasta.

Mari Salo on luetellut kolme mekanismia, jotka auttavat esimiestä työkuormituksesta irtautumiseen. Nämä ovat luonnollinen mekanismi, mielen hallinnan sekä

toiminnan mekanismit. Luonnollinen mekanismi tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, että työ ja vapaa-aika ovat erillisiä asioita ja siirtyä työstä vapaa-ajalle onnistuu esimerkiksi tiettyjen rutiinien kautta. Mielen hallinnan mekanismeissa esimies tekee tietoisesti siirron työajatusten jättämisestä työpaikalle eikä esimerkiksi vie töitä viikonlopuksi kotiin. Kolmannessa eli toiminnan mekanismeissa haetaan tekemisen ja toiminnan kautta tietoisesti vastapainoa omalle työlle.

Johtajan jaksaminen ja hyvinvointi ilmenevät myös ihmisenä kehittymisen tunteena, haluna oppia uusia tietoja ja taitoja sekä riittävänä itsearvostuksena. Onnistuakseen tehtävässään esimiehen tulee johtaa myös itseään. Vastuullisella esimiehellä on oikeus ja jopa velvollisuus olla rakentavasti itsekäs. (Aarnikoivu 2008) Johtajan tulee käyttää aktiivisesti saatavilla olevia omaa johtamista tukevia keinoja, joista hallinnollinen työnohjaus antaa lisätietoa omista vahvuuksista ja niiden parhaasta hyödyntämisestä koko työyhteisön kannalta. Johtamista voi oppia johtamalla, mutta vasta rohkeus pysähtyä tarkastelemaan omaa johtamistoimintaansa ja omia tavoitteita voi syventää omaa oppimista. (Lönnqvist 2002, s. 60-61)

Mari Salo on päätenyt esimiehiä koskevassa tutkimuksessaan suosittelemaan, että organisaatioiden olisi tarkoituksenmukaista hyödyntää nykyistä laajemmin ja vakiintuneemmin vertaisryhmiä esimiesten työssä jaksamisen tueksi. Tähän viittaa sosiaalisen tuen ja siihen sisältyvän vertaistuen osoittautuminen keskeiseksi jaksamista tukevaksi tekijäksi esimiestyössä. Vertaisryhmien käyttäminen olisi hyödyllistä toteuttaa työnohjauksen muodossa, jolloin esimieskollegoilla olisi mahdollisuus jakaa näkemyksiään ja prosessoida ongelmaratkaisullisesti työhönsä liittyviä kysymyksiä asiantuntijan johdolla. Työnohjauksessa olisi mahdollisuus jakaa esimieskokemusta, onnistumisia ja epäonnistumisia esimerkkinä hankalat tilanteet henkilöstön tai asiakkaiden kanssa. Työnohjausmahdollisuuden tarjoaminen esimiehille palvelee yksilöiden lisäksi koko organisaatiota, sillä esimiehen jaksamisella on selkeä yhteys työyhteisön toiminnan välityksellä organisaation varsinaiseen ydintoimintaan (Salo 2009, s. 61-63).

Kokonaisuutta ajatellen työnohjaus on moniin kehittämissuhteisiin verrattuna suhteellisen edullinen investointi. Ihmiset keskustelevat keskenään noin kerran

kuussa pari tuntia kerrallaan. Ohjattavien kokemuksena nämä hetket voivat olla oivallusta tuottava tila. On varattu erityinen aika, jolloin asioita voi rauhassa ajatella ja työstää – asiat alkavat jäsentyä ja samalla rakentuu vankka perusta muutoksen kohtaamiselle.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H., 2008. Esimiehenä arjessa. Helsinki : WSOYpro.

Drucker, P., 2000. Johtamisen haasteet. Juva: WS Bookwell.

Etzioni, A., 1968. The Active Society: A Theory of Societal and Political Processes, New York. Free Press.

Honkanen, H., 2006. Muutoksen agentit – muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hyypä, H. & Miettinen, A., 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva.

Juuti, P. & Virtanen P., 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.

Juuti, P. & Vuorela A., 2004. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. PS-Kustannus. Juva.

Järvinen P., 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Juva: PS-Kustannus.

Kaljunen, L., 2011. Johtamisopit kuntaorganisaatiossa – diskursiivinen tutkimus sosiaali- ja terveystoimesta 1980 -luvulta 2000-luvulle. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Kauppätieteellinen tiedekunta. Väitöskirja.

Keski-Luopa, L., 2005. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa Hyypä H. & Miettinen A. Johtajuus ja organisaation dynamiikka. Oulu: Kirjapaino Kaleva.

Kuusela-Eloranta, L., 2000. Menestys omissa käsissä. Johtamiskoulutus. Muutoksen johtaminen. Täydennyskoulutus ja kehityspalvelu. Oppimateriaalimoniste. Etelä-Karjalan ammattikorkeakoulu.

Lönnqvist, J., 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Helsinki: HAUS Hallinnon kehittämisen keskus.

Mintzberg, H., 1990. Structuring of Organisations. Great Britain: Prentice Hall.

Niemistö, R., 1998. Ryhmän luovuus ja kehitysehdot. Tampere: Tammer-Paino.

Niiranen, V. (toim), Seppänen-Järvelä R, Sinkkonen M & Vartiainen P., 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Nikkilä, J. & Paasivaara L., 2007. Arjen johtajuus. Rutiinijohtamisesta tulkintataitoon. Sairaanhoidajaliitto. Sipoo: Silver Print.

Ponteva, K., 2010. Onnistu muutoksessa. Juva: WS Bookwell.

Salo, M., 2009. Esimiesten jaksaminen arjen myllerryksessä. Työterveyslääkäri 27(2), 61-63.

Seeck, H., 2008. Johtamisopit Suomessa. Helsinki: Gaudeamus

Sinkkonen M., 2010. Teoksessa Niiranen V., Seppänen-Järvelä R., Sinkkonen M. & Vartiainen P., 2010. Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

5 ITSETUNTEMUS, TYÖYHTEISÖTAIDOT JA TYÖNOHJAUS - Vastuu kehittymisestä on itsellä

Sari Kuitto

Koetko pyörittäväsi kyllästyneenä samoja rutiineja päivästä toiseen? Oletko ehkä ikävystynyt elämääsi tai kyllästynyt työhösi? Tyytymättömyys ja ahdistus omaa elämää kohtaan ovat tärkeä viesti, sillä niiden pitäisi pakottaa miettimään tarvittavia muutoksia elämän kulkuun (Salmimies 2008, s. 23).

Näytelmäkirjailija Maksim Gorkin mukaan: ”Kun työ on nautinto, elämä on iloa. Kun työ on pakko, elämä on kurjuutta.” Jokaisen ihmisen perusoikeuksiin kuuluu saada mahdollisuus kokea työstään ilon kokemuksia. Orjuuttava elämä uuvuttaa, mutta kun työ on nautinto, on koko elämäkin iloisempaa (Kauko-Valli & Koiranen 2010, s. 100).

Työelämä ja elämä yleensäkin ovat muuttuneet nopeatempoisemmiksi ja vaativammiksi aiheuttaen paineita hallita aikaa ja uusiutua jatkuvasti. Tarvitaan alati uudenlaisia taitoja ja kykyjä, sillä aiemmin opittu menettää merkityksensä entistä nopeammin. Muilta saatava tuki vähenee itseohjautuvuuden lisääntyessä. Itseohjautumisen kokeminen liittyy läheisesti avuttomuuden ja voimattomuuden voittamiseen ja hallintaan. (Salmimies 2008, s. 23–24)

5.1 Itsetuntemus

Ydinminä on minuuden tiedostamattomin osa, johon liittyy kaikki tunneperäinen kokemus itsestä. Se vaikuttaa ihmisen itsetuntoon ja toimintaan; kykyyn rauhoittaa itsensä ja kehonsa. Käyttäytymistään ja kehittymishaluttomuuttaan ei voi vain selitellä sanomalla että olen syntynyt tällaiseksi enkä muuta voi. Se on vastuusta vetäytymistä ja uhrin rooliin asettumista. Terve aikuinen voi vaikuttaa omaan käyttäytymiseensä esimerkiksi kohentamalla asennoitumistaan, ajatte-

luaan tai toimintaansa, jotta se palvelisi tilannetta mahdollisimman hyvin. (Kaulio & Ylitalo 2007, s. 42-43)

Itsetuntemuksella tarkoitetaan kykyä tunnistaa omia persoonallisuuden piirteitä, hyviä ja huonoja puolia sekä käyttäytymistottumuksia. Se on myös tietoisuutta omista tunnetiloista, mieltymyksistä ja voimavaroista. Hyvä itsetuntemus ilmenee selkeytenä niin omassa kuin muiden silmissä. Selkeä käsitys itsestä auttaa ilmaisemaan itseä niin, että viesti menee oikealla tavalla perille, tulee ymmärretyksi. (Salmimies 2008, s. 43)

Itsetuntemus kehittyy elämäkokemusten myötä. Jokainen kokemus avaa ihmiselle ikkunan itseensä. Kuka minä olen? Minkälainen olen? Minkälaisena muut näkevät ja kokevat minut? Tutkimusten mukaan varttuneilla ihmisillä on nuoria kehittyneempi tunneäly eli kyky ymmärtää itseä ja muita, suhtautua haasteisiin ja vaalia omaa hyvinvointia. Itsetuntemus kehittyy pysähdyksissä, jolloin ihminen on herkkä peilaamaan tilannettaan ja valintojaan perustaviin arvoihinsa. Tämä lisää ihmisen juurevuutta ja kestävyyttä kriisien aikana. Itsetuntemuksen myötä kehittyy tietoisuus siitä, miten ympäristön säännöt, normit ja käyttäytymistavat sisäistyvät niin sanotuksi yliminäksi. Kehittynyt itsetuntemus koostuu realistisesta ja riittävän hyvästä asenteesta itseään kohtaan. (Kaulio & Ylitalo 2007, s. 43–44)

Itsetuntemuksen kehittämissivaiheissa voidaan reflektoida omaa ajattelua ja toimintaa, kuten sitä, huomaanko toistavani tilanteita jotka koen hankalina. Millaisia tunteita tilanteet herättävät minussa, ja kuinka muutan toimintaani ja käyttäytymistäni hankalissa tilanteissa? Ymmärtämisen tasolla: Millaisia tunnemerkityksiä tunteet ja tilanteet ovat herättäneet minussa? Mitä tilanne merkitsee pohjimmiltaan? Millaisia vaihtoehtoisia toiminta-, ajattelu- ja suhtautumistapoja voin kokeilla vastaavissa tilanteissa? Rohkea uusien ajattelu- ja toimintamallien testaaminen käytännössä voi avartaa näkemystä melkoisesti. (Nummelin 2007) Itsetuntemus kehittyy myös toisilta saaduista palautteista. Se, miten muut näkevät ja kokevat meidät, kertoo tärkeitä asioita persoonallisuudestamme ja olemuksestamme. Kuviossa 8 on tarkasteltu omaa persoonaa ja sen eri puolia

psykologien luoman Joharin ikkunan kautta neljästä näkökulmasta itsen ja muiden silmin.

Avoim puoli: minä itseni ja muiden silmin	Yllätysten alue: minä muiden silmin; asioita, joita en itse näe itsessäni
Salattu alue: minä itseni silmin, jota muut eivät näe	Piilossa oleva minä: minä jota en itse eivätkä muutkaan tunne

Kuvio 9. Joharin ikkuna (Kaulio & Ylitalo 2007)

Hyvään itsetuntoon ja itsetuntemukseen kuuluu kyky suhteuttaa muiden antama palautetta omaan näkemykseen ja aiemmin saatuun palautteeseen. Saatua palautetta on hyvä pohtia, mistä palaute kertoo: tilanteesta, toisen ihmisen odotuksista, keskinäisestä vuorovaikutuksesta vai omasta tai toisen hetkellisestä tunnetilasta. (Kaulio & Ylitalo 2007, s. 45–46) Kun voi myöntää omat puutteet ja heikkoudet, pystyy suhtautumaan niihin hyväksyvämmän ilman suurempia häpeän tunteita. Tällöin heikkouksia ei tarvitse yrittää jatkuvasti kompensoida ylikorostuneella pätemisellä. (Salmimies 2008, s. 43–44)

Itsensä johtaminen on itsetuntemuksen perusta. Sen voidaan ajatella tarkoittavan omien ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamista niin, että voi omat mahdollisuudet ja vahvuudet itselle sopivimmalla tavalla. Ajattelu, tunteet ja tahto mahdollistavat henkisen kypsyyden, jossa yksilö on löytänyt tasapainon näiden kolmen perusolollisuuden välille. Tämä tasapaino mahdollistaa yksilöä rakentamaan itselle mielekästä elämää ja menestymään elämässä. Itsensä tunteva ja itseä toteuttava ihminen voi vaikuttaa oman elämän kulkuun ja ohjata sitä tietoisesti. Ilman tavoitteita ja tietoista suuntaa elämässä päätyy helposti ajelehtimaan ja tyytymättömyyteen. (Salmimies 2008, s. 22)

Henkilökohtaisen kehittymisen kautta lisääntyvä itsetuntemus auttaa löytämään itsessä piilevät resurssit, joista ei aina edes itse ole tietoinen. Yksilön tasapainoisuus näkyy siinä, ettei hänellä ole epärealistisia suuruuden kuvitelmia, eikä

hän vastaavasti koe myöskään alemmuudentuntoa. Kun ajatukset, tunteet ja toiminta ovat tasapainossa, koko olemus viestittää siitä. Synnynnäisen taipumuksen mukaisesti voimme suhtautua elämään joko optimistisesti tai pessimistisesti. Taipumus ei tee meistä kuitenkaan kumpaakaan, sillä ympäristöllä ja itsellä on lopputulokseen suuri vaikutus. Voimme suhtautua asioihin, ihmisiin tai tilanteisiin joko myönteisesti tai kielteisesti. Suhtautumistapa paljastaa opitun asenteen. Mitä tärkeämmästä asiasta on kyse, sitä voimakkaammin asenne ja tunteet näkyvät. Mitä merkityksellisemmäksi koetaan asenne jotakin asiaa kohtaan, sitä enemmän vaaditaan ponnisteluja asenteen muuttamiseksi. Myönteisellä elämänasenteella on monia hyödyllisiä vaikutuksia psyykkiseen ja fyysiseen terveyteen, joten senkin vuoksi optimistisuus on kannattavaa. (Salmimies 2008, s. 44, 221)

Pessimistinen asenne on oppimisen tulos, jossa suhteellisuudentajun voidaan ajatella pettävän. Asioihin suhtaudutaan pessimistisesti ja koetaan epäonnistumisissa huonoutta. Poisoppiminen pessimismistä vaatii ongelman tiedostamista ja tietoista asennemuutosta. Muutos tapahtuu tiedon karttumisen ja kokemuksellisen oppimisen kautta. Optimisti osaa vastaavasti suhteuttaa pettymyksen kokonaisuuteen ja tietää, että kaikille sattuu ikävyyksiä. Optimismi ei kuitenkaan tarkoita positiivista ajattelua kaikissa tilanteissa. Itselle ja elämään asetettuihin tavoitteisiin liittyvä toivo nähdään optimistisena odotuksena. Toivo avaa mahdollisuuden tulevaisuudelle ja kantaa pyrkimyksissä eteenpäin. Se vie tulevaisuuden tarkastelussa huomion pois ongelmista ja vaikeuksista kohti toivottavaa ja tasapainoista elämää. Optimismiin liittyy myös usko siihen, että asiat järjestyvät parhaalla mahdollisella tavalla. (Salmimies 2008, s. 221–222)

Joustavuus on edellytys menestymiselle elämässä. Hyvä itsetuntemus ja minäkäsitys ovat joustavuuden pohja. Siinä tiedostetaan omat hyvät ja huonot puolet sekä niiden vaikutukset. On myös hyvä olla tietoinen omasta ihmiskäsityksestä ja sen merkityksestä muihin ihmisiin vuorovaikutustilanteissa. (Salmimies 2008, s. 222–223)

Joustavuus nähdään myös vastuullisuutena itseä ja muita kohtaan. Joustavuuden taustalla vaikuttavat asenteiden ja uskomusten lisäksi suhtautumistapa

elämään. Tarvitaan paljon joustavuutta ja sitoutumista pyrittäessä muuttamaan tiedostettuja omaan elämäänsä vaikuttavia ajattelu-, toiminta- ja tulkintamalleja sekä tunteita. Päämäärän selkeys auttaa valitsemaan tietoisesti tavoitteet, joilla saavutetaan se, mitä halutaan. Elämän ja ihmissuhteiden rikastamisen onnistumiseen vaikuttaa kyky hyödyntää itsetuntemustaan ja omaa erilaisuuttaan sekä se, että osaa sovittaa oman toiminnan vastaamaan paremmin keskustelukumppanien tyyliin. Olisi hyvä kyetä ”lukemaan” vuorovaikutuksessa olevien muiden henkilöiden ajattelua ja käyttäytymistä sekä ymmärtää oma erilaisuus ja ainutlaatuisuus, jotta pystyy toimimaan hyvin vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa. (Salmimies 2008, s. 223)

5.2 Työyhteisötaidot alaistaitojen näkökulmasta

Työyhteisötaidoissa, niin alaistaidoissa kuin esimiestaidoissa, on kyse sosiaalisista taidoista, yhteistyötaidoista ja tunnetaidoista. Hyvinvoivan työyhteisön tunnusmerkkeinä nähdään vuorovaikutteinen esimiestyö ja puheeksi ottamisen rohkeus, ”ihmisiksi oleminen” ja työhyvinvoinnin suunnitelmallinen kehittäminen. Hyvinvoiva työntekijä vastaavasti osaa työyhteisötaidot, omaa hyvän itsetuntemuksen ja huolehtii itsestään. (Vesterinen 2010, s. 116–117)

Hyvinvoivassa työyhteisössä panostetaan keskinäiseen kanssakäymiseen, avoimuuteen, kuunteluun, palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen sekä pelisääntöjen kunnioittamiseen. Vuorovaikutuksen toimivuus on siis tuloksellisen ja hyvinvoivan työyhteisön edellytys. (Kuntatyö kunnossa) Hyvillä työyhteisötaidoilla tarkoitetaan vastuullisuutta ja rakentavuutta suhteessa esimieheen, työtovereihin, itseen ja työhön. Työyhteisötaitoisella työntekijällä on aktiivinen ote työhön ja sen kehittämiseen ja kyky arvioida itsensä kehittymistä suhteessa työn tavoitteisiin. Hänellä on vuorovaikutustaidot kollegoiden, esimiehen ja alaisten kanssa, ja osaa ottaa toiset huomioon ja ymmärtää työn ja yksikön kokonaisuuden. Henkilön punnitessa omia työyhteisötaitojaan hän joutuu pohtimaan toimintaansa. Työntekijä ei voi ajatella ”olevansa täällä vain töissä” tai että hänelle riittäisi omien tehtävien hoitaminen muusta välittämättä. (Vesterinen 2010, s. 116–117)

Keskeisiä työyhteisötaitoja ovat tunnetaidot. Ne edellyttävät omien tunteiden tunnistamista, niistä vastuun ottamista ja välttämistä kiukun siirtämisessä toisiin. Työroolissa tulee osata käsitellä, siirtää, hillitä, peittää ja hallita tunteensa. Jokaisen siis kannattaakin ottaa mieltä vaivaavat asiat puheeksi ja kertoa omista toiveistaan ja tarpeistaan. Tunnetaidot ovat tietoisuutta omista tunteistaan, taitoa käsitellä omia tunteita, motivoida itseä, kykyä tunnistaa toisen ihmisen tunteita ja ihmissuhteiden vaalimista ja hoitamista. Tunteet olisi hyvä nähdä ystävinä, joiden kanssa tullaan toimeen ja jaksetaan paremmin sekä työsuoritusta parantavana apukeinoina. (Vesterinen 2010, s. 113)

Työyhteisössä yksilöllä ei ole oikeutta käyttää työyhteisöä tai esimiestään hyväksi kasaamalla ongelmiaan heidän niskaansa eikä myöskään manipuloida työyhteisöä ongelmillaan tai poikkeavalla persoonallisuudellaan. On selvästi erotettava selvästi toisistaan työyhteisön toimivuutta ja viihtyvyyttä lisäävä ihmisten välinen empatia ja toisten ongelmiin mukaan meneminen. (Kuntatyö kunnossa)

Alaistaidot

2000-luvulla on vihdoinkin alettu keskustelemaan enemmän myös alaistaidoista. Alainen terminä on herättänyt voimakastakin kritiikkiä, sillä sen on koettu viittaavan arvoasteikolla jonkun alapuolella olemiseen. Vesterisen (2010) mukaan alainen terminä on kuitenkin esimiesroolin vastinpari. Siinä on kyse esimiesalaissuhteesta, jossa esimies tarvitsee johtamistaitoja ja työntekijä alaistaitoja. Viime vuosina on myös huomattu johtamisen merkitys suhteessa itseohjautuvaan työntekijään olevan monisäikeistä. Työntekijän tulee tietää mitä häneltä odotetaan, jotta hän voi toimia odotusten ja tavoitteiden mukaisesti. Ilman esimiehen kanssa käytyä tavoitekeskustelua, esimerkiksi kehityskeskustelua, työntekijän käsitys työn tavoitteista voi olla puutteellinen. Vastaavasti työntekijän odotusten esimiehelle tulisi olla kohtuulliset, ja työntekijän tulisi pohtia kuinka itse toimii tullakseen hyvin johdetuksi. Alaistaidot ovat yhtä tärkeitä kuin esimiestaidotkin. Sekä esimiehen että alaisen rooliin kuuluu organisaation tavoitteiden saavuttamisen edistäminen. Esimiehellä ei voi olla yksin vastuu työn tu-

loksista tai työyhteisön ilmapiiristä. Riittävän hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan onnistunutta yhteistyötä. Alaistaidot ovat monen tekijän summa. Niihin vaikuttavat persoonallisuus, kyvyt, esimiestyö, työyhteisön ilmapiiri ja työntekijän aikaisemmat kokemukset työyhteisöistä. (Kuntatyö kunnossa)

Alaistaidoilla tarkoitetaan työntekijän halua ja kykyä toimia työyhteisössään rakentavalla tavalla perustehtävän suuntaisesti. Hyvät alaistaidot tarkoittavat muun muassa sitä, että tekee oman työn hyvin, huolehtii työpaikan viihtyisyydestä ja resurssien järkevästä käytöstä. Hyvä alainen on vuorovaikutuksessa esimiesten ja työtovereiden kanssa, ilmaisee mielipiteensä asioiden eteenpäin viemiseksi ja osallistuu aktiivisesti työpaikan kehittämistyöhön. (Kuntatyö kunnossa)

Alaistaidot ovat keinoja ja mahdollisuuksia vaikuttaa työntekijän näkökulmasta perustehtävään. Alaisen rooliin liittyy velvollisuus johdettavana olemisesta ja perustehtävän tekemisestä. Alaistaidot nähdään myös työnhallintakeinoina, joilla työntekijä osaa tunnistaa toimintaympäristössään mahdollisuuksia vaikuttaa ja käyttää niitä aktiivisesti tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen on vastavasti omilla johtamistapoihin liittyvillä valinnoilla luotava puitteet, jotta työntekijä voi toteuttaa ja kehittää alaistaitojaan. (Kuntatyö kunnossa)

Hyvää alaistaitoa toteuttava työntekijä osaa olla kohtuullinen esimiestään kohtaan eikä vaadi täydellistä suoritusta. Työntekijä muodostaa mielikuvan ihannesimiehestä ja vertaa sitä omaan esimieheensä. Mitä paremmin esimies vastaa ihannemielikuvaa, sitä paremmaksi esimies-alaisuhde muodostuu. Esimieheen kohdistuvien odotusten realistisuus ja jäsentyneisyys ovat myös osa alaistaitoja. Työnohjauksessa ja vuosittaisissa kehityskeskusteluissa työntekijä voi pohtia omaa toimintaa työyhteisössä ja sen mahdollisia vaikutuksia. (Kuntatyö kunnossa)

Työntekijällä tulee olla halu tehdä työtä ja yhteistyötä. Oma-aloitteisuus antaa mahdollisuuden suurempaan itseohjautuvuuteen ja mahdollisuuteen käyttää kykyjään laaja-alaisemmin. Passiivinen työntekijä saattaa helpommin jäädä huomiotta kun tarvitaan kaikkien ideoita esimerkiksi muutoksen läpiviennissä.

Näin työntekijä voi itse omalla toiminnallaan aiheuttaa tilanteen jossa hänet si-
vuutetaan, kun uusia mielenkiintoisia tehtäviä jaetaan. Alaistaidot karttuvat työ-
taidon ohella ammatillisen kokemuksen kasvaessa. (Kuntatyö kunnossa)

Alaistaidot ovat esimiestaitojen lailla monen tekijän summa. Niiden kehittymi-
seen vaikuttavat sekä yksilölliset että yhteisölliset tekijät. Työntekijän on vaikea
kehittää ja toteuttaa alaistaitojaan huonon esimiehen alaisuudessa ja vastaa-
vasti hyväkään esimies tai alaistaidoiltaan taitava työtoveri ei pysty opettamaan
työntekijälle alaistaitoja, jos työntekijältä puuttuu motivaatio tai kyky kehittämi-
seen. (Kuntatyö kunnossa). Kuviossa 9 on koottu yhteen, miten työntekijä voi
tarkastella alaistaitojaan. Esimiestaitoja ja johtamista on käsitelty aiemmin tä-
män kirjan luvussa 4.

Vuorovaikutuksen taso

Osaanko kertoa mielipiteeni ja tuntemukseni niin hyvässä kuin huonossa?
Olenko aktiivisessa ja rehellisessä vuorovaikutuksessa työyhteisön jäsenten
kanssa?
Annanko rakentavasti palautetta?
Kuuntelenko erilaisia mielipiteitä?
Osaanko vastaanottaa palautetta työstäni ja kykenenkö ongelmien sattuessa
avoimeen keskusteluun?

Käyttäytymisen ja asenteen taso

Olenko yhteistyökykyinen, ryhmässä toimija?
Osallistunko työyhteisöni kokouksiin, palavereihin?
Pidätkö kiinni sovitusta asioista ja noudatanko yhteisiä pelisääntöjä?
Miten jäsenän työyhteisön keskinäisiä odotuksia?
Miten asennoidun työhön, ammatilliseen kehittymiseen, esimieheeni ja koko
työyhteisööni?
Ovatko omat toimintatapani ja asenteeni edistämässä yhteistyötä ja hyvinvoin-
tia vai olenko kenties kehityksen jarru?
Mikäli huomaan olevani jarru, niin mitä voisin tehdä työyhteisöni hyvien tavoit-
teiden edistämiseksi?

Kuvio 10. Työntekijä ja alaistaidot. (Kuntatyö kunnossa)

5.3 Työnohjaus parantaa itsetuntemusta ja työyhteisötaitoja

Työnohjauksessa on keskeistä toisen näkökulman ymmärtäminen ja siitä lähtevä ymmärrys, pyrkimys oikeaan tulkintaan. Dialogisessa vuorovaikutussuhteessa toteutuu yhdessä kasvaminen. Työnohjaussuhteessa antaudutaan yhteyteen toista esineellistämättä tai kohtelematta objektina. Dialogissa olevien osapuolten tulee luottaa ponnistelujensa tulokseen ja nähdä mahdollisuus parempaan sekä ymmärtää todellisuus muutoksessa olevaksi prosessiksi. Reflektio yhdistettynä dialogiin antaa kasvualustan työnohjausprosessille. Tällainen reflektiivinen dialogi tarvitsee aikaa ja tilaa. Työnohjauksessa reflektio on prosessi, jossa oppija tarkastelee ja käsittelee uusia kokemuksiaan voidakseen aktiivisesti yhdistää ja rakentaa uutta tietoa tai uusia näkökulmia suhteessa aikaisempiin tietoihin. Oikeiden kysymysten kriittinen esittäminen vie prosessia eteenpäin. Kysymyksiä voi tehdä ohjaaja, mutta parempi tulos saavutetaan, jos ohjattava itse esittää kysymyksiä, joihin hän haluaa itseltään vastauksen. (Punkanen 2009, s. 50–52)

Työnohjaaja auttaa omalla toiminnallaan ohjattavaa eteenpäin. Kysymykset ”mitä ja miksi tapahtui” sekä ”mitä olisi pitänyt tehdä toisin” auttavat asian eteenpäin viemisessä. Tapahtumien ja tunteiden uudelleenarviointi synnyttää usein uusia ajatuksia ja näkökulmia, joita voi jatkossa soveltaa vastaavanlaisissa tilanteissa. Näin syntyvistä uusista kokemuksista saadaan uusia reflektoinnin kohteita. Ohjattava tarvitsee jatkuvaa reflektiota yksin, työyhteisössä tai suunnitelmallisemmin työnohjauksessa, jotta ohjattava saa uusia toimivia käytäntöjä työhönsä. Reflektiivinen tapa työskennellä on tapa pohtia analyttisesti omia sanojaan ja tekojaan sekä omaa rooliaan eletyssä tilanteessa. Työnohjaaja auttaa reflektiivisessä tavassa toimia ja mahdollistaa tapahtumien ja tuntemusten uudelleen käsittelyn, jossa ohjattava itse tekee analyttisen pohdinnan. (Punkanen 2009, s. 52-53)

Toiminnalliset menetelmät ovat hyvä lisä keskusteluun perustuvassa työskenteilyssä. Ne eivät saa olla työnohjauksen itsetarkoitus, vaikka ne voivat viedä prosessia eteenpäin ja antaa sille uusia ulottuvuuksia. Toiminnallisissa menetelmissä tapahtuu kokemuksellista oppimista ja niiden avulla voidaan herätellä

ohjattavassa ajatus- ja tunneprosesseja. On olemassa toiminnallisia menetelmiä kuten kuvien ja symbolien käyttö, liike, musiikki, kirjoittaminen, pari- ja ryhmäkeskustelut sekä erilaiset rooli- ja ryhmätyöskentelyt. Ohjattavan kuvatessa omia tuntemuksiaan ja reflektoidessaan tuotoksiaan löytävät niin ohjaaja kuin ohjattava uusia näkökulmia ja ratkaisuja mahdollisiin ongelmiin. Toiminnallisten menetelmien avulla voidaan virittäytyä, lämmitellä tulevaan työnohjausistuntoon sekä tukea vuorovaikutusta että tunteiden ja ajatusten jakamista. Niiden avulla lisätään itsetuntemusta ja selkiytetään ajatuksia ja kysymyksiä, jotka nousevat esille. Toiminnallisilla menetelmillä voidaan auttaa vuorovaikutuksen lisäämistä työyhteisössä. Ryhmässä toiminnalliset menetelmät voivat myös avata vuorovaikutuksen solmuja. Toiminnan ja siihen liittyvän reflektion avulla ohjattavat kertovat itsestään, ajatuksistaan ja tunteistaan vapaammin, jolloin ohjaajan ja ohjattavien keskinäinen ymmärrys lisääntyy. (Punkanen 2009, s. 63–64, 68)

5.4 Pohdinta

Työelämän ja elämän muuttuessa yhä nopeatempoisemmaksi ja vaativammaksi tarvitaan riittävän hyvää itsetuntemusta, jotta henkilö kokee pärjäävänsä erilaisissa muutoksissa ja kriiseissä. Positiivinen elämänasenne auttaa suhteuttamaan pettymykset osaksi elämää. Pettymyksiä sattuu kaikille eikä niistä tarvitse tuntea huonommuutta.

Itsetuntemus on todennäköisesti kohdallaan, mikäli henkilöllä on realistisen myönteinen kuva itsestä ja hän tulee toimeen muiden ihmisten kanssa. Tutkimusten mukaan ihmiset tuntevat itsensä keskimäärin hyvin. Omat ja toisten arviot eivät mene kuitenkaan ihan yksi yhteen, koska henkilöllä on jotain sellaista tietoa, mitä muilla ei ole. Vastaavasti muilla on tietoa, mitä henkilöllä itsellään ei ole. Ystävällinen asenne muita kohtaan on paras tapa oman itsetuntemuksen parantamiseen. (Ojanen 2011, s. 65-67)

Työnohjaus antaa hyvän mahdollisuuden pohtia ja kehittää itsetuntemusta, työtä ja alustaitoja. Luottamus työnohjaajan ja ohjattavan välillä mahdollistaa hyvin syvää luotaavan pohdinnan ja muutoksen käynnistymisen ohjattavassa. Luot-

tamuksen rakentumisen näkökulmasta työnohjausprosessille tulee varata riittävästi aikaa.

LÄHTEET

Kauko-Valli, S. & Koironen, M., 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Toimittaneet Suutarinen M. ja Vesterinen P-L. Työhyvinvoinnin johtaminen: Otavan Kirjapaino Oy.

Kaulio, P. ja Ylitalo, M., 2007. Elämän viemää. Näin selviän muutoksista. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kuntatyö kunnossa: Alaistaidot, esimiestyö ja työnhallinta työhyvinvoinnin rakentajana. <http://kuntatyönantajat.fi>

Nummelin, T., 2007. Keskusteleva esimiestyö: opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOY.

Ojanen, M., 2011. Opi itsetuntemusta. Tehy nro 11, 65-67.

Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Salmimies, R., 2008. Onnistu itsesi johtamisessa. Juva: WSOY.

Vesterinen P-L, 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Toimittaneet Suutarinen Marjaana ja Pirkko-Liisa Vesterinen 2010. Työhyvinvoinnin johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

6 HYVÄKSYMINEN JA MYÖTÄTUNTO TYÖNOHJAUKSEN APUNA

Sanna Sinkko

6.1 Hyväksyntä ja myötätunto

Olemme tottuneet käyttämään työnohjausta apuna työn kehittämiseen, perustehtävän kirkastamiseen tai oman jaksamisen avuksi. Työnohjauksessa voimme pohtia myös asiakastapauksia tai uusia hoitolinjauksia. Työnohjauksessa kohtaamme jatkuvasti omia tunteitamme. Välillä työnohjaus on ristiriitaa omien tarpeiden, tunteiden ja vaatimusten välillä. On asioita, joihin emme pysty vaikuttamaan. Työnohjouksen tarkoituksena on vahvistaa ja selkeyttää ohjattavan ammatillisuutta, parantaa työyhteisön ja yksilön toimintaa sekä työn laatua. Työelämässä joudumme joka päivä erilaisten haasteiden eteen, kiire on jatkuva ja paineet välillä tuntuvat musertavilta. Koemme välillä myös epäoikeudenmukaisuutta joko tunteena ja tai sitten aivan oikeutetusti jonkin teon seurauksena. (Punkanen 2009)

Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset alkavat helposti näin ollen nakertaa omaa ammatillisuuttamme ja toimintaamme sekä heikentävät entisestään motivaatiota työn laadun parantamiseen (Pietikäinen 2009). Tämän vuoksi kuulemmekin niin työnohjaajina kuin työyhteisön jäsenenä kysymyksiä: "Miksi aina me?" "Mikseivät ne toiset ikinä?" Tunne siitä, että aina meille laitetaan potilaita ylipaikoille, tai että aina meille tulevat haasteellisimmat potilaat, voi alkaa elää omaa elämäänsä työyhteisössä vieden aikaa laadukkaalta potilastyöltä.

Nykypäivänä kuulee paljon puhetta yksilön oikeuksista. Kuulee myös aika-ajoin niitä kommentteja, että "minulla on oikeus sanoa tästä asiasta", tai "minulla oli oikeus ilmaista mielipiteeni". Todennäköisesti asia on näin, mutta kuinka järkevää ja kauaskantoista tuo toiminta työntekijää itseä ja työyksikköä ajatellen on. Oikeudet tuovat tullessaan myös velvollisuuksia ja meidän tulee kohdella toisiamme tasavertaisina ja inhimillisinä yksilöinä. Meidän ajatuksemme ovat eri asia kuin me itse (Orloff 2009).

Kåverin (2005) mukaan tarkastelemalla omia haitallisia ajatuksiamme pystymme kartoittamaan tilanteita, jotka aktivoivat niitä. Hyödyllisempää on tarkastella tilanteita ja miettiä, mikä niissä laukaisee nämä ajatukset tai toiminnan, sekä tätä kautta mahdollisesti muuttamaan näitä tilanteita. Nämä fantasiat muuttuvat kuitenkin ajan kuluessa todeksi ilman, että kukaan tätä asiaa kunnolla tarkistaisi. Mielenkiintoiseksi asian tekee se, että naapuriosastolla, missä on vähän ja helppohoitoisia potilaita, elää täsmälleen samanlainen uskomus. Tietämättömyys lisää entisestään tulkintoja sekä luuloja. Työnohjauksessa olisi hyvä tarkastella juuri näitä ääri-ilmiöitä, jotka esiintyvät puheessa sanoilla aina, ei koskaan, ikinä, kaikki, mikään. Nämä väittämät eivät yleensä perustu tosiasioille vaan liioittelulle.

Laakson (2009) mukaan hyväksynnällä tarkoitetaan erityisesti tapaa kohdata käsillä oleva todellisuus hyödyllisellä tavalla. Hyväksyminen on avautumista kaikelle sille tiedolle, jota voimme vastaanottaa ulkomaailmasta tai sisältämme. Jokaisella on myötäsytynyt taito hyväksymiseen ja omakohtaista kokemusta siitä. Toisinaan meidän on helppo hyväksyä asioita, mikäli nämä ovat itselle mieluisia. Mutta entä sitten kun elämä pakottaa meidän hyväksymään jotakin epämieluisaa? Hyväksyminen ei tarkoita periksi antamista tai alistumista. Hyväksynnällä tarkoitetaan asennetta tai tapaa toimia tyynesti vaikka asiat välillä olisivatkin sävyltään kurjia (Kåver 2005).

Periksi antamalla luovumme toivosta. Tätä voidaan kutsua passiiviseksi hyväksymiseksi. Oma toimintaamme tarkastelemalla voimme päätellä, milloin suhtautumisemme on passiivista tai aktiivista. Passiivisessa hyväksymisessä saamme omalla toiminnallamme aikaan vahinkoa, luovumme siis yrittämisestä. Aktiivisessa hyväksymisessä pystymme myöntämään, että elämään sisältyy tehtäviä, joista emme pidä. Kuitenkin pystymme suoriutumaan niistä niin, että lopputulos on meille edullinen. (Orloff 2009)

Hyväksyminen on pitkä prosessi, joka etenee askel kerrallaan. Tähän prosessiin kuuluu myötätunto ja armollisuus itseä kohtaan. Kun pystymme hyväksymään vastenmielisyyden asioita kohtaan, olemme jo aloittaneet hyväksynnän

harjoittelun. Redfieldin (1997) mukaan paras kenttä hyväksymisen harjoitteluun on oma itse. Tunnustele miten pitkälle olet valmis joustamaan. Muista myös, että hyväksyminen on elämän mittainen prosessi, joka kulkee vahvasti käsikädessä henkilön omien arvojen kanssa.

Myös myötätunto on eräs mielen taito. Olemme tämän taidon kanssa tekemisissä päivittäin kuuntelemalla ja ymmärtämällä toisia, halullamme auttaa työtovereita, potilasta, asiakasta. Vaikka osoittaisimme kuinka paljon myötätuntoa muille, on myötätunto itseämme kohtaan ensimmäinen asia, jota tarvitsemme, kun asiat menevät pieleen. Työnohjauksessa myötätunnon harjoittelu itseä kohtaan voi auttaa hyväksymään itsessämme niitä asioita, joiden kanssa on välillä vaikea elää (Nilssone 2005).

Hyväksyminen apuna työyhteisössä

Työelämässä joudumme myös väistämättä joskus epäasiallisen kohtelun vastaanottajaksi. Luonnollinen tapa reagoida voi olla vastapuolen syyttäminen tai mitätöinti. Toisaalta myös vastapuolelle on oma näkemyksensä asioista. Tällaisissa tilanteissa oma joustavuus joutuu koetukselle (Pietikäinen 2010). Paras tapa yrittää pitää tilanne mahdollisimman objektiivisena on pitäytyä vain tosiasioissa. Jatkuvan taistelun sijaan voimme kohdata ja hyväksyä ne epämukavat kanssakulkijat, joita emme voi häätää reviiriltämme.

On tärkeää pysähtyä tähän paikkaan ja aikaan ja ymmärtää, että voimme tehdä siinä hetkessä vain tietyn määrän. Töiden murehtimien etukäteen ei tee niitä tehdyksi, aiheuttaa vain lisää pahaa oloa ja stressiä. Ja vaikka kuinka yrittäisimme mielessämme tehdä ja suunnitella jo huomisenkin tehtävät, kukaan ei pysty antamaan meille sitä lupautusta, että huomisen ylipäättänsä on olemassa. (Gangaji 2007)

Elämässä tapahtuu paljon, pidimme niistä tai emme. Varsinkin traumaattisten kokemusten edessä on mahdotonta nähdä asioissa mitään hyvää. Tätä olisi kohtuutonta edes vaatia. Kysymyksenä on se, miten me uskallamme kohdata todellisuuden ja miten uskallamme surra. (Orloff 2009) Hyväksymisen avulla

voimme itse vaikuttaa siihen, miten annamme asioiden itseemme ja toimintamme vaikuttaa. Toisen ihmisen hyväksyminen ei myöskään tarkoita sitä, että välttämättä pitäisimme hänestä tai hänen toiminnastaan. Tarkoituksena on, että näemme toisemme aidosti erilaisista näkökulmista. Tämän asian työstämiseen ja harjoitteluun työnohjaus on oiva keino. Voimme tarkastella sitä ikään kuin kaunista lasinpalaa ja joka hetki se näyttää erilaiselta. (Farm 2009)

6.2 Hyväksynnän lisääminen

Työyhteisössä vastaan voi tulla tilanne, jossa oman toimintamme hyvästä laadusta huolimatta tuloksena on epäonnistuminen. Todellisuutta on joskus vaikea hyväksyä ja se tuottaa meille hyvin monenlaisia tunteita. Kaikki tunteet ovat kuitenkin normaaleja ja niillä on omat tarkoituksensa. Omia tunteita on vaikea kontrolloida. Halukkuus tutkia omia tunteita sekä niitä aiheuttavia tilanteita lisää omaa joustavuutta. Tähän hetkeen pysähtyminen voi auttaa. Usein työyhteisöissä kuulee sanottavan, että ainut pysyvä asia on muutos. Kiire, todellinen tai itse aikaansaatu, huolehtii hyvin siitä, että pysymme tehokkaasti irti tunteistamme.

Punkasen (2009) mukaan myös työnohjaajalla voi olla monta roolia: kuuntelija, ymmärtäjä ja peili. Työnohjaajan tärkeä rooli on pystyä esittämään niitä kysymyksiä, joiden avulla ohjattava riisuu ikään kuin silmälaput ja pystyy näkemään avarakatseisemmin ympärillä olevia kannanottoja. Onko työnohjauksella jotain annettavaa, jotta tämä kärsimys voisi helpottaa tai jopa peräti muuttua siedettäväksi tai vielä tämänkin jälkeen myönteiseksi ajatteluksi. Dalai Laman (2006) mielestä niillä tunteilla, mitä tunnemme, on aina jokin tehtävä. Jos tunnemme ylpeyttä työstämme, olemme todennäköisesti myös onnistuneet. Jos taas olemme surullisia, toivomme jonkun tulevan lohduttamaan. Jos jatkuvasti olemme kiukkuisia, sillä on myös oma kertomuksensa, jota meidän olisi pysäyttävä kuuntelemaan. Kumpuaako kiukku omista turhautumista vai onko sillä jokin konkreettinen lähtökohta? Työnohjauksen avulla pystymme myös erottamaan toisistaan ne asiat, joihin voimme vaikuttaa ja joihin emme.

Muutokseen suhtautuminen on usein kaksijakoista. Toisaalta ohjattava haluaa muutosta ja toisaalta hän voi sitä myös vastustaa. Muutos merkitsee yleensä uhkaa omalle turvallisuuden tunteelle. Hyväksymisen ja myötätunnon kehittäminen on haasteellinen prosessi, ja vanha jurputusmenetelmä voi useinkin tuntua tutulta ja turvalliselta, varsinkin, jos siihen saa työyhteisöstä vahvistusta ja tukea.

Pikemminkin on siis kysymys ohjattavan itsensä levollisesta arjen kohtaamisesta siten, ettei elämästä tule taistelua (Kåver 2005). Työelämässä meidän on opittava käyttämään taitavasti kahta elintärkeää sanaa: ei ja kyllä. Ehkäpä käytämme sanaa kyllä, kun todellisuudessa tarkoitamme ei. Se, miten opimme sanomaan ei, vaikuttaa siihen, miten työelämän kiireessä jaksamme. Sana ”kyllä” houkuttelee, koska haluamme olla tehokkaita ja tuottavia. (Ury 2007) Ei-sanalla voi olla jopa itsekkään ja laiskan työntekijän leima. Tämän taidon oppiminen ja sen myönteinen ja jämäkkä ilmaisu ovat hyvän työnteon perusteina. Millainen sisäinen orjapiiskuri meissä asuu ja minkälainen on suhteemme tähän? Itsestä huolehtiminen on paras tapa vaientaa orjapiiskuri ja kunnioittaa siinä samalla myös itseä. (Ury 2007)

6.3 Pohdinta

Työyhteisössä kaikki tarvitsevat vahvistusta työntekijöinä, mikä tarkoittaa nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi tulemistä. Joskus työpanoksemme ei tule havaituksi kuten toivoisimme ja tämä saattaa aiheuttaa turhautumista työntekijässä. (Pietikäinen 2010)

Joskus työhön liittyvät arvot eivät pääse toteutumaan, ja myös tästä voi seurauksena olla tyytymättömyyttä tai työilon katoamista. Yksi vaikeimmista tehtävistä on oppia ilmaisemaan toisen käytöstä niin, ettei se sisällä paheksumista tai tuomitsemista. Työyhteisössä kohtaamme lähes päivittäin asioita, joita emme voi muuttaa tai joihin emme voi vaikuttaa. Työnohjauksessa juuri näiden asioiden etsiminen voi kirkastuttaa työnohjauksen tavoitteita. Kuitenkin olemme

kaikki riippuvaisia toisistamme, halusimme sitä tai emme. Ilman muita työntekijöitä yritystä ei yksinkertaisesti ole olemassa.

Työnohjauksessa olisi myös hyödyllistä pohtia sitä, millainen työkaveri olet tai millainen haluaisit olla. Työyhteisön surkuttelun sijaan hyödyllisempää voisi olla etsiä niitä asioita ja tekoja, joita voit toteuttaa ja muuttaa jo tänään. Välillä käy myös niin, että ohjattava on niin syväälle kietoutunut työyhteisön konflikteihin, että hänen oma työkykynsä kärsii. Tällöin myös työnohjaajasta haetaan liitto-laista. Kiitoksen jakaminen työyhteisössä niin muille kuin itsellekin kuuluu valittavan harvoin suomalaiseen kulttuuriin (Kåver 2005).

Ryhmätyönohjauksessa työntekijät voivat käsitellä hyvinkin vaikeita asioita varsin ammatillisesti ja tehokkaasti, mutta jos osallistujat joutuvat kiittämään itseään, tämä koetaan hankalampana asiana kuin työnohjauksessa käsitellyt asiat. Työyhteisössä vaarallisia tilanteita ovat ne, joissa pyrimme tulkitsemaan toistemme käytöstä. Tunteenpurkaukset voivat johtua monista eri seikoista, esimerkiksi kotiongelmista. Työnohjaajan olisi hyvä tarjota juuri näihin kohtiin ohjattavalle eri näkökulmia. (Keskinen 1996)

Hyväksymiseen kuuluu se, ettet muutu täydellisyysvartijaksi, vaan keskität huomiotasi niihin syihin, joista on syytä olla kiitollinen. Työnohjauksessa keskitymme monesti laadun parantamiseen sekä etsimme keinoja joilla saamme aikaan parempaa tulosta. Eikö siis hyödyllisempää olisikin alkaa etsiä laatua ja tulosta omasta työtyytyväisyydestä tai hyvinvoivasta työntekijästä, joka arvostaa omaa ja muiden työpanosta.

LÄHTEET

Bach, T., 2010. Ehdoton hyväksyminen. Basam Books.

Dalailama & Cutler H.C., 2006. Työn ilon onnellisuuden taito työssä. Tammi.

Farm, M., 2009. Apua kognitiivisesta käyttäytymisterapiasta. Basam Books.

Gangali, 2007. Löydä sisäinen loisteesi. Basam Books.

Keskinen, S., 1996. Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.

Kåver, A., 2005. Elämää ei taistelua. Edita publishing.

Laakso, JN, 2009. Mielen taito. Kirjapaja.

Nilssone, A., 2005. Kuka ohjaa elämääsi. Edita publishing.

Orloff, J., 2009. Emotionaalinen vapaus. Basam Books.

Paunonen-Ilmonen, M. Työnohjaus toiminnan laadun varmistajana. WSOY

Pietikäinen, A., 2010. Joustava mieli. Duodecim.

Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Tammi

Redfield, J., 1997. Oivaltava tietoisuus. WSOY

Ury, W., 2007. Myönteinen ei. Basam Books.

7 TAAKAN KÄSITTELY TYÖNOHJAUKSESSA

Sirpa Kantoluoto

Koko työyhteisö kantaa taakkaansa: johtaja, johtoryhmä, työntekijä ja heidän tukijansakin. Taakaksi voi myös muodostua se, että ihminen uppoutuu liian syvälle työtehtäviinsä. Yksilön ja yhteisön tunnistamatta jääneet, vaiennetut ja käsittelemättömät ongelmat ja traumaattiset kokemukset siirtyvät sukupolvelta

toiselle myös työyhteisöissä. Perittyjä taakkoja on kuitenkin mahdollista käsitellä ja muuttaa oman kokemuksen osaksi. Tätä prosessia kannattelee ja työstää työnohjaus. (Metso 2009, Siltala 2009)

Uuteen työyhteisöön työnohjaajan on aina hyvä mennä vieraana ja tutkien, tarkastellen ja yhteisöä kunnioittaen. Jokaisella organisaatiolla on oma emotionaalinen elämänsä, kulttuuriset arvonsa ja traditionsa, joita työnohjaaja ei voi tietää eikä oppia kovin nopeasti. Taakka voi työnohjaajalle tulla myös jokaisesta epäonnistuneesta työnohjauksesta. Työnohjaaja voi keventää taakkaansa myöntämällä ja hyväksymällä sen, ettei ole täydellinen. Työnohjaajakoulutuksessa sekä kirjallisuudessa korostetaan työnohjaajan oman työnohjauksen tärkeyttä. Työnohjaajakoulutuksen aikana olen yhä syvemmin ymmärtänyt oman työnohjauksen välttämättömyyden.

7.1 Tunneilmiöt työnohjauksessa

Keskeisempiä ilmiöitä työnohjauksessa on transferenssi eli tunteensiirto. Transferenssilla tarkoitetaan sitä, että nykyhetken ihmisiin ja tilanteisiin reagoidaan tunnetasolla ikään kuin he olisivat henkilön menneeseen elämään kuuluneita ihmisiä tai tilanteita. Kyseessä on eräänlainen muistamisen muoto. Esimerkiksi ensivaikutelma toisesta ihmisestä perustuu transferenssiin. Tässä ilmiössä tulee esiin tunteita, asenteita, odotuksia ja pelkoja. Ihminen reagoi tämän hetken ihmisiin aivan kuin henkilöt olisivat heidän aikaisempaan elämäänsä kuuluneita. Kaikki ihmiset siirtävät syvältä lapsuudenkokemuksistaan ja elämyksistään sekä merkittävistä ihmisistä tiedostamattomia tunteita, impulsseja ja mielikuvia nykyisiin ihmissuhteisiinsa. Näin tapahtuu myös auttamistilanteissa ja työnohjauksessa. Transferenssi on tiedostamaton prosessi ja johtaa usein nykyisyyden väärinymmärtämiseen, epätarkoituksenmukaiseen ja kaavoihin kangistuneeseen toistamispakkoon. (Tähkä 1982, Punkanen 2009) Jokainen auttaja on asiakkaansa transferenssin kohde. Tällä tarkoitetaan sitä, että ihminen siirtää tunteita, mielikuvia, odotuksia ja asenteita auttamissuhteeseen. Siltala muistuttaa, että hoitoyhteisöt ovat myös asiakkaiden ja heidän lähiyhteisönsä ongelmien, vääristymien, petosten ja tuhonvyyhtien vastaanottotiloja. Työyhteisössä edellä

mainitut asiat siirtyvät työntekijöiden keskinäisiksi ongelmiksi eli siirtotaakoiksi, joihin tarvitaan yhteisöllistä työnohjausta. (Siltala 2009)

Työnohjaustilanteessa työnohjaajan tehtävänä on havainnoida transferensseja ja auttaa ohjattavaansa tulemaan niistä mahdollisimman paljon tietoisiksi. Transferenssit voivat olla positiivisia tai negatiivisia, jolloin niiden erilainen vaikutus on työnohjaustilanteessa merkittävä. (Punkanen 2009) Vastatransferenssissa voidaan puhua sekä positiivista että negatiivisista tunteista, joita työnohjaaja tuntee asiakastaan kohtaan. Työnohjaaja edustaa tunnereaktioissaan sekä asiakasta että henkilöitä, jotka ovat asiakkaan maailmassa tärkeitä. Nämä tärkeät henkilöt ovat painaneet kuvansa asiakkaan sieluun. Auttaja/työnohjaaja voi suunnistaa omien vastatunteiden vastatransferenssien kautta. Voimakkaat emotionaaliset reaktiot asiakkaaseen viestivät, mitä asiakkaan sisimmässä liikkuu. (Lindqvist 1990) Vastatransferenssitunteita työnohjaajan on tärkeää käydä läpi omassa työnohjauksessaan.

Puhutaan myös peilautumisprosessista eli paralleeliprosessista. Asiakkaiden suhteet heijastuvat työntekijöiden kesken; esimerkiksi mielikuvat, tunteet ja asenteet. Paralleeliprosessin logiikka on: teen sinulle sen, mitä minulle itselleni on tehty. Työnohjaustilanteessa ilmiö tarkoittaa ohjattavan työtilanteessa esiintyvän ilmiön, usein tunnetilan, siirtymistä työnohjaustilanteeseen. Paralleeli-ilmiö on vastatunteiden heräämistä, kun ohjattava tai joku ohjattavista kertoo jostain työhön liittyvästä tilanteesta ja siihen liittyvistä tunteista. Tämä aktivoi työnohjauksen kaikissa osapuolissa tunteita. Paralleeli-ilmiön avulla tulee mahdolliseksi ymmärtää toista ihmistä. (Lindqvist 1990, Punkanen 2009)

Paralleeliprosessissa ryhmän ilmiöt ja dynamiikka heijastuvat ohjaajaan. Tämän seurauksena työnohjaajalla aktivoituvat samantyyppiset reaktiot kuin alaisella esimiehensä kanssa. Paralleeliprosessi häiritsee työskentelyä, mutta toisaalta, jos ohjaaja kykenee ilmiön tunnistamaan, työnohjaaja saa paljon tietoa ryhmän dynamiikasta. Ohjaajan tulee kiinnittää huomiota omaan mielentilaansa ja rooliinsa ohjaajana. (Punkanen 2009)

Työnohjaukseen liittyy myös väistämättä ahdistusta. Tämän seurauksena ihminen ottaa käyttöönsä itselleen sopivat puolustusmekanismit. Yksi puolustusmekanismeista on projektio, jolla tarkoitetaan, että jokin itseä ahdistava tunne heijastetaan itsestä pois. Työnohjauksessa tämä ilmiö tarkoittaa, että ohjattava heijastaa omaa pahaa oloaan työnohjaajaan. Projektilla ohjattava tuntee vapautuvansa jostakin tunteesta, jota ei miellä itselleen kuuluvaksi ja haluaa siirtää epämiellyttävät tunteensa toisiin. Ohjattava voi esimerkiksi sanoa esimiehen olevan hänelle vihainen jostakin, vaikka on itse vihainen esimiehelleen. (Punkanen 2009) Työnohjaajan on tärkeää tutkailla omia tilanteitaan, joissa ohjattavat ärsyttävät häntä. On hyvä miettiä, onko kyseessä projektio vai vastatransferenssi.

Projektiivinen identifikaatio on myös puolustusmekanismi, jota kaikki ihmiset käyttävät ongelmiansa ratkaisumenetelmänä. Tämä puolustusmekanismi on aina silloin käytössä, kun ahdistus lisääntyy ja ongelmaan etsitään ratkaisua. Työnohjaajan tehtäväksi jää integroida saamansa materiaali käyttämällä väliinena samaistumista ja empatiaa sekä omaa teoreettista osaamistaan. Projektiivisessa identifikaatiossa on kyse omasta tunteesta, joka heijastetaan toiseen ja samalla samaistutaan tähän ja kontrolloidaan tätä tunnetta toisessa. Tunnetta ei kuitenkaan tunnisteta omaksi. Ryhmässä tämä ilmiö on tyypillinen: ryhmän jäsen sijoittaa omat mielikuvituksensa tuottamat fantasiat muihin ryhmän jäseniin ja pyrkii käsittelemään heitä sen mukaisesti. (Punkanen 2009)

Työnohjaaja ottaa vastaan mahdollisimman avoimesti kaikkea, mitä työnohjattava tai ryhmä viestittää ja mitä häneen sijoitetaan. Työnohjaaja tai terapeutti antaa tunteiden vaikuttaa itsessään niin kauan, että alkaa tuntea itsessään erilaisia vasteita. Reflektoidessaan viestintää ja vasteitaan työnohjaaja yrittää integroida niitä ja alkaa ymmärtää, mistä on kysymys. Työnohjaaja on joustavasti vastaanottava, maltillinen ja yrittää kutsua asiakkaan pohtimaan syntynyttä tilannetta. Vähitellen työnohjaaja löytää ymmärrystä ja työstää itsessään tavan sanoa asia niin, että asiakas voi ottaa sen vastaan.

Taakan siirtäminen ja vastaanottaminen

Työnohjaus lähtee kohtaamisesta, joka vaatii kuuntelemista, ahdistuksen sietoa ja ohjaajan toimimista containerina eli vastaanottavana säiliönä ohjattavan negatiivisille tunteille. Jos työnohjaaja kestää ja ymmärtää, mistä on kysymys ja sanoittaa tilanteen empaattisesti asiakkaalle, voi työnohjattava ottaa takaisin sen tunteen, jonka oli lohkonut pois ja sijoittanut työnohjaajaan. Sen jälkeen hän pystyy työstämään ja refleктоimaan omaa tunnettaan.

Työnohjaajan tulee siis kestää, sisällyttää ja ymmärtää ja lopulta kyetä tarjoamaan ymmärryksensä sanallisessa muodossa asiakkaalle siten, että hän sen kykenee vastaanottamaan. Työnohjattava voi kierrättää sisäisen maailmansa tuskallisia tunteita ymmärtävän työnohjaajan kautta takaisin itseensä. Työnohjaajan tulee käsitellä asiaa itsessään siten, että asiakkaalle sietämätön ja käsitämätön asia muuttuu hänelle siedettävään ja omaksuttavaan muotoon. (Hyypä ym. 2005)

Työnohjauksessa voi tulla tilanteita, joissa mikään teoreettinen ajattelu ei ole mahdollista. Tällaisissa tilanteissa Pölösen mukaan tarvitaan "sydämen viisautta". Tällä tarkoitetaan sitä, että työnohjattavan ja ohjaajan tiedostamattomassa ollut tulee tietoiseksi ja ne kohtaavat samanaikaisesti toisensa. Tällaisissa tilanteissa syntyvät parhaat oivallukset ja työnohjaustilanne on tasavertainen. Tästä seuraa, että itsetunto vahvistuu ja uuden oppiminen tulee ilonaiheeksi ja siirtyy tehtävän työn edistymiseksi. Tämä mahdollistaa myös työnohjaajan mahdollisuuden oppia uutta ja kehittyä työnohjaajana. (Pölönen 2005)

7.2 Taakka ja sen käsittely työnohjauksessa

Taakkasiirtymät

Tiedostamaton ja nimeämätön taakkaa Siltalan mukaan merkitsee ihmisen vieraantumista itsestään. Itsestäänselvyydet, yksinkertaistukset, vakiinnuttamiset ja sovinnaisuuksista kiinni pitäminen mahdollistavat taakkasiirtymien toteutumisen ja pysyvyyden. (Siltala 2009) Varhaislapsuudessa tarpeiden tyydyttyminen

ja haavoittuminen muodostuvat helposti hyvin syviksi kokemuksiksi, joita ihminen kantaa läpi elämänsä heijastaen ne uusiin ihmissuhteisiinsa ja hänelle merkittäviin yhteisöihin. Näiden asioiden ymmärtäminen ja tiedostaminen myös työnohjauksessa on tärkeää ja korostuu esimerkiksi hoitotyössä. (Lindqvist 1990)

Taakkasiirtymistä puhuttaessa on tärkeää ymmärtää niiden moniulotteisuus. Taakkasiirtymät ovat usein sukupolvesta toiseen siirtyvä perintö - sukupolvien psykologinen taakka. Elämän mukanaan tuomat vaikeat kokemukset ja erilaiset ristiriidat vaikuttavat ihmisen elämään sukupolvesta toiseen, jos niitä ei yhteisöllisesti eikä yksilöllisesti kohdata eikä työstetä. (Siltala 2009)

Kun ihmiset eivät tule toimeen keskenään, puhutaan helposti henkilökemioiden yhteensopimattomuudesta. Hyypän ym. (2005) mukaan olisi parempi kuitenkin kysyä, mitä taakkaa toinen kantaa. Usein oleellinen kysymys löytyy kantamisperspektiivin kautta. Näiden purkaminen vaatii ammattitaitoa ja ammatillista yhteistyötä erilaisten näkökulmien ja menetelmien välillä.

On hyvä myös pohtia, mitä taakkaa jokin ryhmä kantaa. Se on usein avain tilanteen ymmärtämiseen ja tutkiminen laukaisee tilanteen. Periytyviä taakkoja saatetaan pyrkiä hallinnoimaan, puhdistamaan ja sulkemaan pois. Myös johtajan taakat voivat periytyä työyhteisölle. Siltala (2009) toteaa johtajien työstämättömien taakkojen siirtymisenä johtajuuteen ja sitä kautta työyhteisöjen ja työntekijöiden taakoiksi. Työnohjauksia ja hoitotyötä tehdessä syntyy usein tilanne, jossa joutuu arvioimaan, kuinka syvälle kipua kohti voi mennä ja miten paljon taakkaa on syytä purkaa. On osattava arvioida, missä menee työnohjauksen ja terapeutin istunnon raja.

Työnohjauksessa taakkasiirtymiä ei koskaan saa loppuun käsitellyksi, kuten traumojakaan ei saa tapahtumattomiksi. Työnohjaaja ja ohjattavat jakavat avuttomuuden tunteen kohdatessaan pahan. Traumaa on kuitenkin mahdollista integroida oman elämänosiksi. Yksilön tai yhteisön historia antaa uusia merkityksiä nykyiselle ja tulevalle. Uudelleen tutkittu menneisyys voi olla entistä rikkaampi ja voi taata uudenlaista kohtaamista ja vuorovaikutusta. (Metso 2009)

Taakkasiirtymien työstäminen sisältää kysymyksen siitä, jaksanko riittävästi työstää kokemaani vai jatkaako vastaanottamani taakkasiirtymä matkaansa eteenpäin. Siltalan (2009) mukaan taakkasiirtymä voi siirtyä eteenpäin ihmisesä ruumiillisena ja psyykkisenä pahoinvointina. Ihminen voi myös ulkoistaa taakkasiirtymän dynamiikan uusiin kohteisiin esimerkiksi työyhteisössä. Yksilöltä, perheeltä ja yhteisöltä taakat siirtyvät niin psykoterapiassa kuin työnohjauksessakin työstettäviksi. Työnohjauksessa ei voi ohittaa työyhteisön tai yksilön historiallista todellisuutta. Historia pyritään kohtaamaan ja ymmärtämään, ettei työ jäisi puolitiehen. (Siltala 2009)

7.3 Työnohjaajan rooli taakan käsittelyssä

Työnohjaajan on tärkeä tuoda tietoisiksi työyhteisölle työnohjauksessa esille nousevat kipeät asiat, pelot ja vaikeat tunteet. Työnohjaajan tehtävänä on myös nimetä havaitsemiaan tunteita, pelkoja ja kipeitä asioita. Negatiivisten tunteiden kohteena oleminen ei ole helppoa, mutta niiden tuoman materiaalin analysointi voi avata mahdollisuuden ymmärtää sen taakse kätkeytyviä pelkoja. Työnohjaajan tulee olla avoin kaikelle informaatiolle, tuotiinpa se työnohjaustilanteessa millä ilmaisukeinolla tahansa. Jokainen ilmaisu, sanallinen ja toiminnallinen, antaa materiaalia työnohjaajalle. Työnohjaajan tulee vastaanottaa se, analysoida omassa mielessään ja palauttaa uudessa muodossa ohjattaville. Työnohjaaja voi auttaa ohjattavaa tarkastelemaan omaa toimintaansa ja tunteitaan suhteessa asiakkaisiinsa. Negatiivisten tunteiden tutkiminen ja niiden motiivien selkiytyminen lisää ammattitaitoa vaikeisiin vuorovaikutustilanteisiin. (Punkanen 2009)

Ammatillisuus on suoja sitä tunnekuormitusta vastaan, joka uhkaa imaista työnohjaajan asiakkaan pahaan oloon, kaoottisuuteen ja avuttomuuteen. Työnohjaaja toimii tietoisesti otetussa roolissa asiakkaan palveluksessa. Lindqvist (1990) toteaa, että ammatillisen suojan korostaminen auttaa selviämään tunne-
taakasta, mutta toisaalta asiakas ei saa osakseen välttämättä empatiaa ja kokemusta tulleen kohdatuksi inhimillisellä tasolla. Tämä onnistuu vain, jos auttaja suostuu laittamaan käyttöön oman persoonansa. Tällöin auttaja tulee kui-

tenkin haavoittuvaksi. Työnohjaaja/auttaja ei voi koskaan kaataa omia tunnereaktioitansa asiakkaan päälle. Tämä tarkoittaa, että työnohjaajalle ja auttajalle on välttämätöntä oma työnohjaus ja erilaiset keinot tunteiden purkamiseen. Työnohjaajan tulisi kyetä arvioimaan ja tunnistamaan sekä hillitsemään tunteitaan harkiten. Aktiivinen vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa opettaa huomioimaan toisten tunteita, kuuntelemaan tunteita. Oleellista on, että auttaja tuo ymmärtämisen oikealla tavalla esiin käyttäytymisessään. (Lindqvist 1990)

Työnohjaajan tunteiden ilmaisu on osoitus myötäelämisen taidosta, mutta se ei voi viedä ryhtiä asiakassuhteesta. Työnohjaajan vihamieliset tunteet asiakasta kohtaan eivät voi ulottua asiakassuhteeseen. Vihan tai muiden kielteisten tunteiden tunnistaminen on ensisijaista ammatillisessa asiakassuhteessa. Tunteiden tiedostaminen, niiden analysoiminen ja läpikäyminen auttavat työnohjaajaa sekä auttajaa työssään. (Haho 2009)

Työnohjaaja havaintojen tekijänä ja prosessien sanoittajana

Työnohjaustilanteessa ohjaaja tekee havaintoja. Keskipisteenä ovat työnohjaajan persoona ja erilaiset auttamisroolit. Tärkeää on työnohjattavan kuunteleminen ja ymmärtäminen. Työnohjaaja kuuntelee ja tekee havaintoja siitä, mitä itässä ja ryhmässä tapahtuu kohtaamisen aikana. Asiakas tuo haasteensa/vetoomuksensa kohtaamistilanteeseen. Työnohjaajan on hyvä miettiä, kenen taakkaa kantaa (Metso 2009).

Työskentelytilanteessa on tärkeää huomion kiinnittäminen tunneprosessiin ja dynamiikkaan. Kohteena erityisesti se, mitä työnohjaustilanteessa tapahtui tietoisella tasolla ja tiedostamattoman rajamailla; kuinka istunto alkoi, kuinka päättyi, millaisilla tunteen ja mielensisäisen maailman alueilla liikuttiin, mitä mielikuvia ja metaforia käytettiin, miten ilmeet ja ääni vaihtelivat. Tapahtuiko jotain erikoista, kiinnostavaa tai kiusallista. Pyrkimyksenä on lisätä työntekijän ymmärrystä työtilanteen tunneprosessista ja dynamiikasta. (Hyypä 2005)

Työnohjaajan tehtävä on auttaa ohjattavaa ottamaan etäisyyttä työtilanteen tunneprosesseihin ja näkemään niitä laajemminkin kuin omasta perspektiivis-

tään, eli asiakkaan kannalta. Tärkeää on, että työnohjaaja työskentelee rauhas-
sa itsensä kanssa. Tämä tarkoittaa, että työnohjaaja on yhteydessä siihen, mitä
hänessä itsessään liikkuu tunteen ja mielikuvien tasolla. (Lindqvist 2009)

Työnohjaaja taakan vastaanottajana

Työnohjaajan on otettava vastaan materiaalia, joka ilmaistaan teoin ja sanoin,
koettava se tunnereaktioina. Sitten materiaali on analysoitava omassa mielessä
ja annettava se ohjattaville verbaalisena palautteena. Tunteiden ja taakkojen
vastaanottajana on haastavaa. Säiliötoiminta auttaa työyhteisöä tiedostamaan,
että ainakin yksi henkilö kykenee ajattelemaan tilanteessa laajakatseisesti ja
kiihottomasti. Työnohjauksessa työnohjaajan tulee itse mallintaa johtajuutta
toimimalla säiliönä. Työnohjaaja ei saa provosoitua, vaikka häntä provosoitai-
siinkin. Työnohjaaja ottaa säiliötoiminnan avulla etäisyyttä tunteisiin, pohtii ja
analysoi ja toimii vasta sitten. (Järvinen 2001)

Jokainen työnohjaaja on asiakkaansa transferenssin kohde eli ihminen siirtää
tunteita, mielikuvia, odotuksia ja tunteita auttamissuhteeseen. Työnohjaajan
oma piilotettu ja poisleikattu varjo on hänen sisäisen sokeutensa tärkein syy.
Omaa tunnetta vastatransferenssia seuraten työnohjaaja pääsee nopeimmin
perille asiakkaan sisäisiin prosesseihin. Tässä on kuitenkin olemassa riski, että
työnohjaaja näkee vain sen, minkä on valmiiksi asiakkaaseen alitajuisesti sijoit-
tanut. (Lindqvist 1990)

Työnohjausistunnon jälkeen työnohjaaja voi omassa työnohjauksessaan tutkia,
mitä tunteita, ajatuksia ja mielikuvia hänessä herää tässä ja nyt. Työnohjaaja
voi parhaimmillaan oman tunnekokemuksensa pohjalta tarjota asiakkaal-
leen/ohjattaville reflektointinäkökulmia. (Punkanen 2009)

7.4 Pohdinta

Oman persoonan käyttäminen työssä luo tilaa herkkyydelle, intuitiivisuudelle ja
spontaanisuudelle. Persoonan käyttö työssä antaa myös enemmän kosketus-
pintaa autettavan maailmaan ja suhde on enemmän vastavuoroinen. Samalla

se merkitsee säiliön nopeaa täyttymistä. Sen vuoksi on tärkeää ammatillisuuden ja persoonan oikea rytmittäminen. (Lindqvist 1990)

Persoonan käyttö mahdollistaa myös tässä-ja-nyt – ajatuksen. Kohtaamisessa saa syntyä se, mikä on mahdollista ja tuntuu oikealta. Yksi elämän paradokseja on, että matka menneisyyteen on itse asiassa matka nykyisyyteen. Tavoitteena on, että ihminen vapautuu elämään tässä ja nyt. (Hellsten 2010) Auttajan tai työnohjaajan ei tarvitse hävetä omaa menneisyyttään tai lapsuuden varjoaan. Mitä enemmän omaa pimeyttä tuntee, sen turvallisemmin sen kanssa voi tulla toimeen ilman, että kohtuuttomasti vahingoittaa toista. Riittää että tuntee omat varjonsa, tietää siitä aiheutuvat vaarat ja tulee toimeen sen kanssa. (Lindqvist 1990) Mitä paremmin ihminen on tietoinen omista tunteistaan, sitä paremmin hän pystyy tunnistamaan menneisyytensä vaikutukset nykyisyyteen.

Liikkuessaan asiakkaan kanssa työnohjaaja on asiakkaan ehdoilla kuuntele-massa, katselemassa ja toimimassa. Yhdessä tehden rinnakkaista matkaa omassa itsessään työnohjaaja tutkii asiakkaansa ongelmaa omana ongelmana. Asiana, joka koskettaa häntä ja on hänelle pohjimmiltaan tuttu, vaikkakaan ei täysin selitettävissä eikä hallittavissa. Toiminta ei kuitenkaan estä ammatillisuutta. Työnohjaaja etsii, tutkii ja kuuntelee sitä, mitä asiakas elämässään ja tilanteessaan tarvitsee. (Lindqvist 1990)

Työnohjaaja on matkalla yhdessä asiakkaan kanssa omaan ihmisyyteensä. Työnohjaajana oleminen ja kehittyminen on jatkuva prosessi, jossa tulee aina muistaa oma vajavaisuutensa ja inhimillisyytensä. Lindqvistin (1990) mukaan olla ihminen on kasvaa ihmisenä ja jakaa asiakkaidensa kanssa ihmisenä olemista. Ihmisenä oleminen on tärkeä elementti myös työnohjauksessa. Se on tärkeä elementti kaikessa ihmissuhdetyössä, kuten hoitotyössä.

LÄHTEET

Haho, A., 2009. Miten minä toimin? Itsetuntemisestä ammatilliseen osaamiseen.IV. Sairaanhoitajalehti 1/2009.

Haho, A., 2009. Mitä minä havaitsen? Itsetuntemisestä ammatilliseen osaamiseen II . Sairaanhoidajalehti 3/2009.

Hellsten, T., 2010. Elämän lapsi. Kustantaja Kirjapaja.

Hyypä, H., Keski-Luopa, L., Ruotsalainen, S., 2005. Ettemme olis kuin lamppaat. Syventäviä tekstejä organisaatioiden psykodynaamikasta ja tutkivasta työotteesta. Metanoia instituutti, 2005.

Järvinen, P., 2001. Onnistu esimiehenä. WS Bookwell. Juva

Lindqvist, M., 1990. Auttajan varjo. Otava, Helsingin kustannusosakeyhtiö, 1990.

Metso, S., 2009. Pieni Mielen kuorma on aina paikallaan. Artikkelit Työnohjaus- ja konsultaatiotyön konferenssi Järvenpäässä 21.-22.8.2009, Osviitta 3/2009.

Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina, Tammi.

Pölönen, R., 2005. Varjosta valoon - tiedostamattomasta tietoisuuteen, ”sydän näkee parhaiten”. Osviitta 3/2005. Suomen työnohjaajat ry.

Siltala, P., 2009 Työnohjaus taakkasiirtymän vastaanottajana ja työstäjänä. Osviitta 04/09

Tähkä, V., 1982. Psykoterapian perusteet, Juva: WSOY

8 TYÖTERVEYSHUOLLON NÄKÖKULMA TYÖYHTEISÖJEN HYVINVOINTIIN

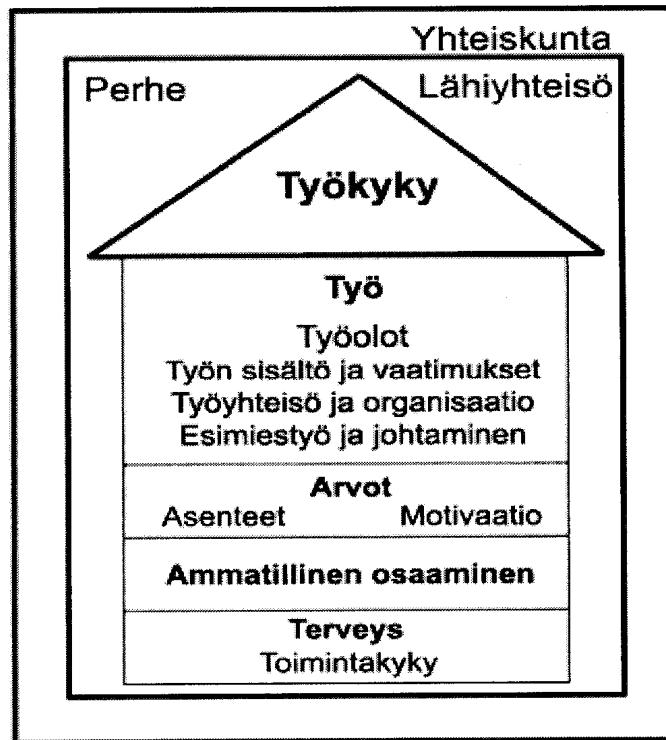
Pirjo Lähteenmäki

8.1 Työkyky ja työhyvinvointi

Terveyden ja työkyvyn säilyminen on työelämän suurimpia haasteita ja sen merkitys kasvaa koko ajan. Terveys 2000 -tutkimuksen ”Työkyvyn ulottuvuudet” mukaan suomalaisten työkyky on kohentunut viimeisten 20 vuoden aikana. Osittain tätä selittää koulutustason nousu, etenkin naisilla. Kaikista vanhuuseläkeikässä olevista 63–67 -vuotiaista noin kolmannes suoriutuisi vielä oman arviionsa mukaan työstään. Kuitenkin monet etenkin hoiva-alan raskasta työtä tekevät naiset kokevat työkykynsä heikentyneeksi. Tutkimuksessa tuli myös esille, että vanhimpien ikäryhmien työssä käyvät naiset kokevat työkykynsä selvästi huonommaksi kuin samanikäiset miehet. On ajateltu, että työ kevenee naistenkin aloilla. Kiire ja aikapaine ovat kuitenkin lisääntyneet, etenkin peruspalveluammateissa. Työelämän asenteet vaikuttavat työkykyyn. Työn itsenäisyys, ammatillinen osaaminen ja työyhteisön tuki vaikuttavat työkykyyn. Eniten työsäkävien työkykyä heikentävät mielenterveysongelmat ja tuki- ja liikuntaelinsairaudet.

Suurten ikäluokkien eläkeiän lähestyminen sekä nuorten ikäluokkien samanaikainen pieneneminen aiheuttavat tulevaisuudessa huolta työvoiman riittävydestä. Työvoiman ikääntymisen ohella suomalaista työelämää kuormittavat teknisen kehityksen ja kiristyvän kilpailun aiheuttamat nopeat muutokset. Vakituiset työsuhteet ovat vaarassa, osaamisen ja vastuun vaatimukset kasvavat. Melkein joka toinen kärsii kiireen aiheuttamasta kuormittumisesta, samalla kun lähes joka kymmenes on vailla työtä (Huuhtanen&Tuomi 2005, s. 21).

”Pitkää työuraa” – kirjassa (Ilmarinen 2005, s. 79–80) kuvataan työkykyä työkykylomallin avulla (kuvio 10). Työkyky voidaan kuvata rakennelmana, joka koostuu eri kerroksista.



Kuvio 11. Työkykytalo (Ilmarinen 2005, s. 80)

Pohjakerroksen muodostavat terveys sekä fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen toimintakyky. Koko rakennelman paino kohdistuu pohjakerrokseen. Muutokset toimintakyvyssä ja terveydessä heijastuvat työkykyyn, jolloin terveyden heikkeneminen luo uhkan työkyvylle. Toimintakyvyn vahvistuminen mahdollistaa työkyvyn kehittämisen.

Rakennelman toinen kerros kuvaa osaamista ja ammattitaitoa. Tiedoilla ja taidoilla sekä niiden päivityksellä vastataan työelämän haasteisiin. Vaatimusten ja haasteiden muutos työssä merkitsee, että osaamisen jatkuva päivittäminen on entistä tärkeämpi edellytys työkyvylle. Osaamiseen katsotaan myös pätevyys kehittää omaa työtä.

Kolmas kerros kuvaa arvoja, asenteita ja motivaatiota. Tässä kerroksessa käsitellään sekä työn ja omien voimavarojen tasapainoa että työn ja muun elämän välisiä suhteita. Kerros on avoin monenlaisille vaikutteille.

Neljäs kerros kuvaa työtä ja siihen liittyviä tekijöitä. Se on suurin ja painavin kerros, joka myös painaa alempia kerroksia. Työn vaatimukset, organisointi, työyhteisön johtaminen ja toimivuus tekevät tästä kerroksesta vaikeasti hahmottuvan ja mitattavan kokonaisuuden. Erityinen huomio on esimiestyöllä ja johtamisella. Esimiehillä on vastuu neljännessä kerroksesta ja mahdollisuus sen organisointiin ja muutoksiin.

Työkyvyssä on kysymys työn ja ihmisen voimavarojen välisestä tasapainosta. Tasapainon löytämiseksi tarvitaan työn ja ihmisen voimavarojen jatkuvaa yhteensovittamista. Ihmisen voimavarat muuttuvat iän myötä ja työn vaatimukset muuttuvat koko ajan tekniikan kehittymisen ja globalisaation myötä. Työkykyyn vaikuttavat tekijät muuttuvat jatkuvasti. Työkyvyn ylläpitäminen ja kehittäminen edellyttää esimiehen ja työntekijän hyvää yhteistyötä. Työsuojeluorganisaatiolla ja työterveyshuollolla on merkittävä rooli työntekijän työkyvyn tukemisessa. Perhe ja lähiyhteisö vaikuttavat työkykyyn monin eri tavoin. Siksi työn ja perhe-elämän yhteensovittaminen on noussut tärkeäksi asiaksi.

Juhani Ilmarinen (2005 s. 118) tuo esille, että kun työntekijän toimintakyky heikenee, mutta työn vaatimukset eivät muutu, seuraa siitä työkuormituksen kasvu. Tällöin yhä suurempi osa ihmisen toimintakyvystä ja sen reservistä menee työn suorittamiseen. Tämä lisää ihmisen väsymistä, kuormittumista ja hidastaa palautumista. Iän myötä työstä palautuminen ja elpyminen tulevat yhä tärkeämmiksi, koska vanhemmat työntekijät liikkuvat lähempänä maksimisuorituskykynsä rajoja verrattuna nuorempiin. Elpymistä ei voi siirtää ajassa eteenpäin vaan sen tulisi tapahtua työhön kuuluvan vuorokauden aikana. Tähän on kaksi ratkaisuvaihtoehtoa: toimintakyvyn ennenaikainen heikkeneminen ehkäistään tai työkuormaa kevennetään Työkuorman säätely iän lisääntyessä mahdollistaa pidemmän työuran. Jos työkuormaa lisätään, työura lyhenee.

Työkyky kuvastaa ihmisen kykyä tehdä työtä ja ansaita siten elantonsa. Työkykyarvioon sisältyy aina arvio ihmisen toimintakyvystä, osaamisesta, koulutuspohjasta, työhistoriasta ja työstä (Ropponen 2006). Työkyvyn arviointi tapahtuu

suhteuttamalla yksilön resursseja työn vaatimukseen (Järvikoski, Härkäpää s. 24, 112).

Toimintakyky

- lääketieteellinen käsite
- kuvaa ihmisen rakenteiden ja/tai koko ihmisen kykyä reagoida ympäristöönsä ja toimia siinä
- toimintakykyyn ja terveyteen vaikuttavat mm. työ, elintavat ja perimä. (Ropponen 2006)

Alentunut työkyky

- Työntekijä ei pysty fyysisistä syistä johtuen suoriutumaan kaikista aiemmin mahdollisista työtehtävistä (esim. valvominen, tarkkoja aistihavaintoja vaativat tehtävät).
- Ei suoriudu työn psykososiaalisista vaatimuksista riittävästi (johtaminen, asiakaspalvelu, yhteistyö/vuorovaikutustaidot).
- Työkykyyn vaikuttavat muutokset voimavaroissa, esim. toimintakyky ja ammattitaito, ja myös työssä tapahtuvat muutokset; työkykyä arvioidaan aina suhteessa työhön. (Caven-Suominen 2005, s. 6-20)

Vajaakuntoinen

- Maailman terveysjärjestön WHO:n määritelmän mukaan vajaakuntoisuudella tarkoitetaan "vamman tai vajaatoiminnan aiheuttamaa sosiaalista haittaa, ristiriitaa yksilön kokonaissuorituskyvyn ja hänen sosiaalisen asemansa ja häneen asetettujen odotusten välillä" (Vates-säätiö 2006).
- Työterveyshuoltolaki (2003) määrittelee vajaakuntoiseksi henkilön, "jolla on työkykyä uhkaava sairaus tai sairaus, jota työ tai työolosuhteet voivat pahentaa".

Työkyvyttömyys

- Kansaneläkelain (347/1956) mukaan "työkyvyttömänä pidetään henkilöä, joka sairauden, vian tai vamman takia on kykenemätön

tekemään tavallista työtään tai muuta siihen verrattavaa työtä, mitä on pidettävä ikä, ammattitaito ja muut seikat huomioon ottaen hänelle sopivana ja kohtuullisen toimeentulon turvaavana”.

- Työkyvyttömyyden arvioissa otetaan huomioon myös muita kuin lääketieteellisiä tekijöitä (esim. ikä, koulutus, ammatti, työkokemus). (Järvikoski, Härkäpää 2004, s. 10)

Työterveyslaitoksen (2005) mukaan työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisö kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.

Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia työpaikalla. Työhyvinvointi ymmärrettään nykyisin laaja-alaisesti, eli siihen kuuluu yritykseen, työyhteisöön ja yksilöön itseensä liittyviä tekijöitä. Työhyvinvointi rakentuu hyvästä johtamisesta ja esimiestyöstä, työyhteisön yhteisistä pelisäännöistä, työn organisoinnista, osaamisesta, vuorovaikutteisesta toimintatavasta ja myönteisestä yrityskulttuurista. Työhyvinvointia lisäävät tutkimusten mukaan omaan työhön liittyvät vaikutamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus.

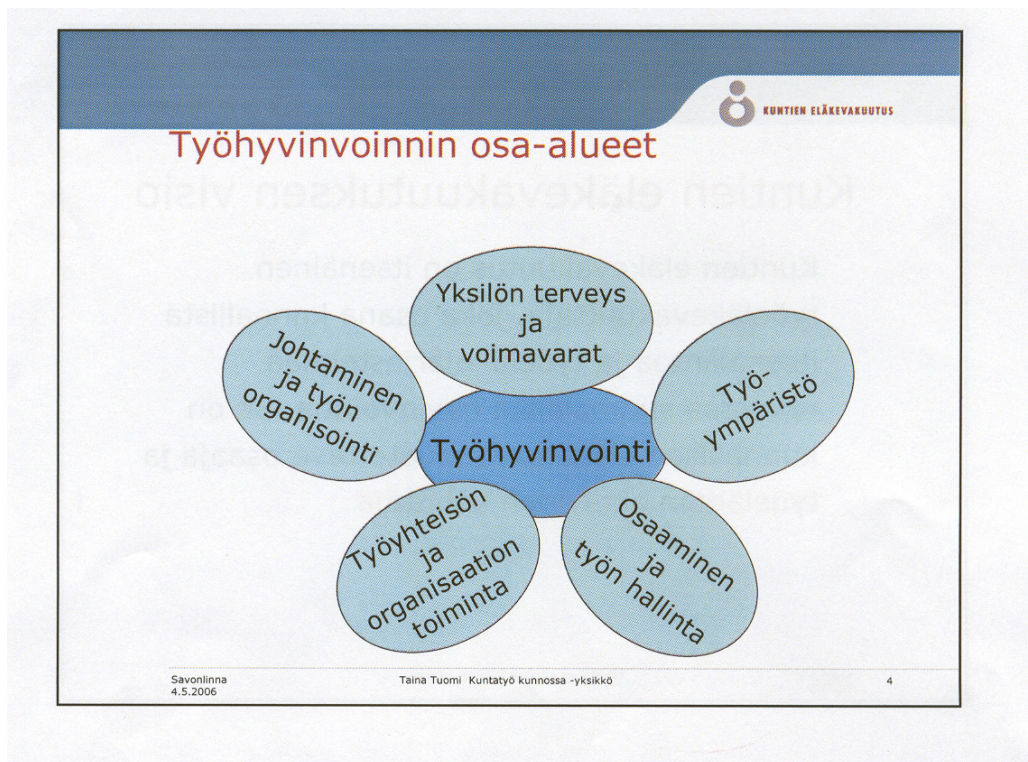
Onnistunut esimiestyö on toiminnan ja ihmisten johtamista oikeudenmukaisella tavalla. Hyvä ryhmähenki perustuu työyhteisön jäsenten keskinäiseen luottamukseen ja se ilmenee avoimena vuorovaikutuksena ja työyhteisötaitoina. Tarjotaan apua ja tukea, arvostetaan muita työntekijöitä ja otetaan yhteisesti vastuuta työn tuloksesta. Hyvinvoiva työyhteisö ottaa huomioon ihmisten erilaisuuden ja se nähdään vahvuutena. Tutkimusten mukaan innovatiivisuutta lisää se, että työyhteisö koostuu eri-ikäisistä ja erilaisista ihmisistä.

Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä voi hyödyntää työssään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja saa tukea työlleen. Onnistuminen näkyy työn tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakaspalveluna. Jo pienetkin muutokset tähän suuntaan tuottavat tulosta.

Tämä tukee myös monitaitoisuuden kehittämistä, tietoa ei ole silloin syytä pan-
tata. Uusia ideoita työhön, tuotteisiin ja asiakassuhteisiin voidaan löytää katso-
malla asioita erilaisista näkökulmista ja kunkin osaamista hyväksi käyttäen.

Työterveyslaitoksen tutkimusten mukaan naiset ovat innostuneempia työstään
kuin miehet. Naiset kokevat kuitenkin miehiä enemmän, että heidän vaikutus-
mahdollisuudet työn määrään ja työtahtiin ovat vähentyneet. Mielekäs työn si-
sältö auttaa sietämään työhön liittyvää epämukavuutta, joskus liian pitkäänkin,
jolloin vaarana on työuupumus. Naiset kokevat myös, että työlle on liian vähän
aikaa ja tekijöitä. Tuolloin on tunne, että työntekijä ei saa riittävästi aikaan. Ai-
kaansaamisen tunne on erittäin tärkeä, se auttaa jaksamaan ja kantaa myös
vapaa-ajalla. Tunne siitä, ettei pysty täyttämään vaadittavia normeja, kuluttaa
ihmistä yhtä paljon kuin fyysisesti raskas työ (Manka ym. 2010, Koskela 2011).

Kuviossa 11 on kuvattu työhyvinvoinnin osa-alueet.



Kuvio 12. Työhyvinvoinnin osa-alueet. (Tuomi 2006)

Työhyvinvoinnin osa-alueita ovat yksilön terveys ja voimavarat, työympäristö, osaaminen ja työn hallinta sekä työyhteisön toiminta ja johtaminen. Ihmiset voivat työssään hyvin, kun he kokevat työnsä merkityksellisesti sekä tuntevat itsensä arvotetuiksi, oikeudenmukaisesti kohdelluiksi, täysivaltaisiksi työyhteisön jäseniksi. Lisäksi he tuntevat hallitsevansa oman työnsä.

8.2 Työkykyongelmien hallinta ja tukeminen

Aikainen aktiivinen puuttuminen / varhainen välittämien

Työterveyshuollon tehtävänä on kartoittaa työkykyongelmaa ja etsiä työkykyä tukevia keinoja. Työterveyshuolto voi neuvoa ja tukea myös esimiestä, jos työntekijällä on ongelmia työssä selviytymisessä. Työterveyshuolto on työnantajalle ja esimiehelle voimavara ja yhteistyökumppani.

Työkyvyltään alentuneet työntekijät tulevat yleensä työterveyshuollossa esille terveystarkastusten yhteydessä, esimiehen, tai muun yhteydenoton perusteella. Työntekijällä on pitkittynyt sairausloma tuki- ja liikuntaelinvaivojen takia tai mielenterveyssyistä. Työntekijällä voi olla myös paljon lyhyitä sairauslomia. Työterveyshuolto tapaa myös nuoria, joilla on jokin pitkäaikaissairaus, mikä heikentää työkykyä tai mielenterveysongelmia. Usein taustalla voi olla myös ”epämääräistä” oireilua, jonka syynä voivat olla ongelmat perhepiirissä tai työyhteisön ilmapiiirissä. Eniten työkyvyltään alentuneita työntekijöitä tulee fyysisesti raskailta toimialoilta kuten terveydenhuoltoalalta, maatalouslomituksesta ja siivouspuolelta. Merkkejä työkyvyn alenemisesta voi todeta henkilö itse, esimies, työtoveri/työyhteisö, työsuojeluhenkilöstö tai työterveyshuolto. Tämän jälkeen tilannetta pitäisi lähteä selvittämään tarkemmin yhteistyössä keskustelujen ja tarvittaessa työkykyarvion avulla.

Työntekijätasolla työkyvyn heikkeneminen olisi osattava tunnistaa ja arvioida jo varhaisessa vaiheessa, jotta työntekijän työssä suoriutumista voidaan tukea ja estää merkittävät työkykyongelmat. Monesti työssä selviytymisen ongelmien taustalla on entistä useammin työyhteisön toimivuuteen ja työhön liittyviä tekijöi-

tä. Toimenpiteiksi riittävät usein työpaikan sisäiset järjestelyt, tavoitteen selkiyttäminen, muutokset työn organisoinnissa tai lisäkoulutus. Vain osa työkyvyn ongelmista johtuu pelkästään terveydentilasta. Myös työterveyshuollon pitäisi ajoissa tavoittaa ne työntekijäryhmät, joilla on riski siirtyä ennen aikaisesti pois työelämästä ja tukea heidän työssään jaksamistaan.

Yhteisesti laaditulla työpaikan omalla varhaisen puuttumisen/välittämisen mallilla pystytään saamaan ajoissa apu sellaisiin työstä johtuviin tekijöihin, jotka saattavat aiheuttaa väsymystä, epäonnistumisia, kyynisyyttä, itsetunnon laskua ja työtyytymättömyyttä. Aikaisella puuttumisella voidaan estää työkyvyn heikkeneminen ja siitä johtuva sairastuminen. Yhteinen toimintamalli sitouttaa kaikki osapuolet parhaiten toimimaan yhteisen päämäärän eteen. Myös esimiesten kouluttaminen on tärkeää ohjeiden sisäistämisen kannalta. Esimiehillä on myös oltava halua ja aikaa kuunnella ja keskustella työntekijöidensä kanssa. Työnantajan on myös mahdollistettava esimiesten työskentely. Näitä ovat riittävät resurssit, hyvät työolosuhteet ja riittävä koulutus.

Varhaisen vaiheen puuttumisen pitäisi olla normaalia esimiehen toimintaa ja työntekijästä välittämistä. Vaikeiden asioiden (sairauspoissaolot, ristiriitatilanteet) puheeksiottaminen on tärkeä taito työyhteisössä ja vaatii onnistuakseen luottamuksellista ilmapiiriä ja hyviä vuorovaikutus- ja yhteistyötaitoja. Toimintamallista on informoitava myös työntekijöitä jo työhön perehdyttämävaiheessa, jolloin se parhaiten sitouttaa työntekijän mukaan yhteiseen prosessiin ja vähentää työntekijän pelkoja silloin kun ongelmia tulee esille ja niitä käsitellään.

Yhteisen toimintamallin avulla myös esimiesten ja työterveyshuollon vastuualueet selkeytyvät ja yhteistyö paranee. Pitkällä aikavälillä arvioituna varhaisen puuttumisen/välittämisen mallin käyttö vähentää sairauspoissaoloja, työvoiman vaihtuvuus vähenee, eläkekustannukset pienenevät, palvelun laatu paranee ja sitä kautta myös asiakastytyväisyys.

Varhaisen vaiheen puuttumisen mallia pitää muistaa "päivittää" ja kehittää koko ajan. Tulevien vuosien aikana kasvava ikääntyneiden työntekijöiden ryhmä tulee haastamaan työterveyshuollon kehittämään laaja-alaisesti ja monipuolisesti

osaamistaan ikääntyvien työntekijöiden tukemiseksi. Myös työterveyshuollon resurssien on oltava kunnossa. Työnantajan hankkimat vapaaehtoiset sairaanhoitopalvelut lisäävät myös paremmin mahdollisuutta puuttua ajoissa työkykyongelmiin. Työsuojelun ja työterveyshuollon tulisi myös enemmän rantautua työpaikoille/työyhteisöön, jolloin työyhteisöongelmat olisivat herkimmin aistittavissa ja työntekijät kokisivat tulleen paremmin kuulluiksi ja nähdyiksi.

Työpaikalla tarvitaan aktiivista aikaista puuttumista silloin kun

- havaitaan terveyttä tai turvallisuutta uhkaava vaaratekijä (TtL §19)
- työntekijän tuloksellisuus tai työn laatu on alkanut heikentyä
- huomataan työntekijän työkäyttäytymisessä muutos verrattuna aikaisempaan
- työtoverit ovat huolestuneet työntekijästä tai valittavat hänestä
- työntekijällä on ongelmia sitoutua työaikoihin
- työntekijän käyttäytyminen viittaa alkoholin tai päihteiden ongelmakäyttöön. (Caven-Suominen 2005, s. 17)

Aktiivinen aikainen puuttuminen on oikea-aikaista puuttumista. Puuttumisen tekee aktiiviseksi se, että sitä tehdään jatkuvasti, tietoisesti, suunnitelmallisesti ja hyvin tiedottaen sekä toimintaa seuraten ja arvioiden. Puuttuminen edellyttää kaikkien osapuolien sitoutumista. Aktiivinen aikainen puuttuminen on työkykyriskien hallintaa sekä yksilö- että yhteisötasolla. Aktiivisella aikaisella puuttumisella turvataan yksilön työelämässä pysyminen ja tyytyväisyys elämään. Aikainen puuttuminen on työntekijästä välittämistä. (Caven-Suominen 2005, s. 18-21)

Työkyvyssä ja jaksamisessa on kyse työntekijän voimavaroista suhteessa työhön. Työkyvyn edistäminen lähtee myös yksilöllisistä tarpeista. Ensimmäiset merkit työssä selviytymisessä voivat olla esimerkiksi eristäytyminen, toistuvat poissaolot tai pitkään jatkuvat työpäivät. Vastuu hyvinvoinnista on esimiehillä, mutta myös työtovereilla. Apua tilanteeseen tarvittaisiin mahdollisimman varhaisessa vaiheessa, jotta tilanne ei pääse etenemään työkyvyttömyyden uhkan puolelle. Siksi työpaikalla tulisi olla oma työpaikan kulttuurista lähtevä, yhdessä

rakennettu toimintamalli, mikä auttaisi esimiestä ja muuta henkilöstöä tarttumaan ongelmiin varhaisessa vaiheessa. (Jouttimäki 2005)

Esimiehen tehtävät

Esimiehen tärkein työväline on halu työskennellä ihmisten kanssa. Esimiehen on pidettävä ihmisistä, koska he ovat hänen työnsä kohde. Työnantajan, johdon ja esimiesten on luotava työntekijöille edellytykset onnistua työssään. Näin mahdollistetaan tuottava ja tehokas toiminta. Esimiehelle on myös luotava sellaiset työolosuhteet, jotta hän pystyy toimimaan ja onnistumaan työssään. Esimies tarvitsee ylemmän johdon tuen ja riittävät henkilöstöresurssit. Esimiehen jaksamista voidaan edistää lisäämällä etenkin naisesimiesten työajan hallintamahdollisuuksia (resurssit/työtehtävät). Lisäksi jaksamista voidaan edistää antamalla välineitä ja tukea ristiriitatilanteiden hallintaan. Konfliktijohtamista voidaan parantaa koulutuksen, mentoroinnin ja työnohjauksen avulla. (Rehnbäck 2005, s. 26)

Esimiehen asema korostuu varhaisen vaiheen puuttumisessa. Esimies keskustele työntekijän kanssa ja yhdessä suunnitellaan tarvittavat jatkotoimet. Puheeksiottaminen vaatii esimieheltä näkemystä siitä, että puuttumalla vaikeisiin tilanteisiin voidaan löytää nykytilannetta parempia ratkaisuja. Työkykyongelmaa koskevassa esimiehen ja työntekijän välisessä keskustelussa on kuultava kummankin osapuolen näkemyksiä. (Caven-Suominen 2005, s. 25)

Puheeksi otettavia asioita

- työntekijän voimavarat: henkiset ja fyysiset voimavarat, voimavarojen riittävyys tulevaisuudessa, terveys suhteessa työhön ja työntekijän muu elämäntilanne
- työyhteisön toimivuus: vaikuttaminen omaan työhön, esimiehen tuki, työtovereiden tuki, työilmapiiri, palautteen saaminen/palautteen antaminen
- ammatillinen osaaminen: perustehtävä/työnkuva, työn tavoitteet, osaaminen nyt ja tulevaisuudessa, koulutus

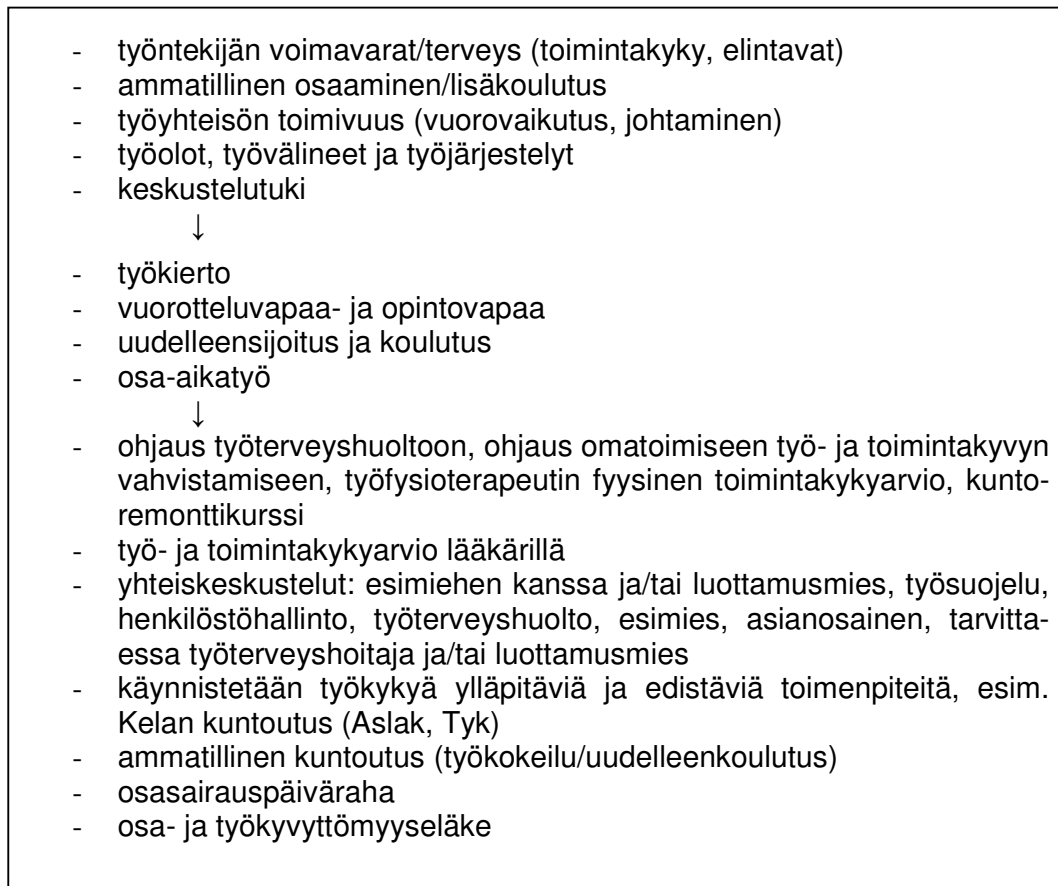
- työolot: työvälineet ja menetelmät, työolojen turvallisuus ja terveellisyys, työaikajärjestelyt, työn kuormittavuus ja jakautuminen työyhteisössä. (Caven-Suominen 2005, s. 25)

Keskustelussa voidaan käyttää työvälineinä erilaisia yhdessä laadittuja puheeksiotto- tai puuttumiskeskustelulomakkeita sekä työntekijöille että esimiehille, sekä sovitut asiat työhyvinvoinnin edistämiseksi –lomaketta. Lisäksi esimies voi käyttää apuna tarvittaessa työpaikan omaa perehdyttämissuunnitelmaa, työhyvinvointisuunnitelmaa ja työsuojelun toimintaohjelmaa. Työkyvyn tukemisen toimintamallia on esitetty kuvassa 12



Kuvio 13. Työkyvyn tukemisen toimintamalli. (Ropponen 2006)

Kuviossa on havainnollistettu, miten esimies voi puuttua työntekijän tilanteeseen, kun hän havaitsee yli 30 päivän sairausloman tai paljon lyhyitä poissaoloja tai tarpeen selvittää työntekijän työkykyä, ja mitä tekijöitä esimies voi ottaa esille työhyvinvoinnin edistämiseksi. Esimies keskusteleekin asiasta työntekijän kanssa. Yhdessä suunnitellaan tarvittavat jatkotoimet ja seuranta. Kuviossa 13 on esitetty työhyvinvoinnin edistämiskaavio.



Kuvio 14. Työhyvinvoinnin edistämiskaavio

Työterveyshuollon tehtävät

Työntekijän oman terveyden tukeminen tai työhön liittyvien asioiden kehittäminen eivät aina riitä työssä selviytymisen tukemiseksi. Silloin kun työpaikan omat keinot eivät riitä tarvitaan muita yhteistyökumppaneita. Työterveyshuollon toiminta on jokaiselle organisaatiolle voimavara. Työterveyshuollossa selvitetään onko työkyvyn heikkenemisen syynä terveydelliset tekijät tai sairaus, ja ovatko terveydentilaan liittyvät tekijät hallinnassa. Työterveyshuolto tuo nk. kolmikantakeskusteluun oman osaamisensa eli tiedon ja näkemyksen työn ja terveyden välisestä suhteesta. Kolmikantakeskustelujen eri näkökulmat, joissa työterveyshuollon mukanaolo laajentaa työkyvyn tarkastelun näkökulmaa työn ja terveyden väliseen suhteeseen on havainnollistettu kuviossa 14.



Kuvio 15. Kolmikantakeskustelujen näkökulmat. (Helsingin kaupunki 2004)

Työterveyshuollon tehtävänä on kartoittaa työkykyongelmaa ja etsiä työkykyä tukevia keinoja. Työterveyshuolto voi tukea ja neuvoa myös esimiestä siinä, miten edetä ja toimia tilanteessa, jossa työntekijällä on ongelmia työssä selviytymisessä. Myös työntekijä voi ottaa yhteyttä työterveyshuoltoon ja halutessaan ottaa myös mukaan kolmannen osapuolen (esim. luottamusmies, työsuojeluvaltuutettu). Työntekijä voi myös pyytää työterveyshuoltolain (2003) perusteella arviota työkuormituksestaan, jolloin siihen voi liittyä myös tarve työkykyarvioon. Aloite voi tulla myös työterveyshuollon puolelta, mikäli työntekijällä on paljon sairauspoissaoloja tai vastaanottokäyntejä.

Lääketieteellisellä työkyvynarviointilla tarkoitetaan terveydentilaan liittyvistä ongelmista johtuvan työkyvyn heikkenemisen arviointia. Aloitteentekijänä voi olla työntekijä, esimies tai työterveyshuolto. Esimiehellä on lakisääteinen oikeus lähettää työntekijä työkykyarvioon. Työkyvynarviointipyyntö voidaan tehdä myös kirjallisesti. Työntekijän tulee tietää työkykyarviointipyyntö. Työkykyarvion tekee työterveyslääkäri. Tarvittaessa ennen kuin lääketieteellisiä tutkimuksia aloitetaan työntekijä, esimies ja työterveyshuolto voivat keskustella yhdessä. Näin voidaan varmistaa, että ongelma ei liity työpaikkaan vaan työntekijän sai-

rauteen. Esimiehen pyytämästä työkyvynarviosta voidaan myös antaa kirjallinen lausunto sekä esimiehelle että työntekijälle. (Helsingin kaupunki 2004, s. 25)

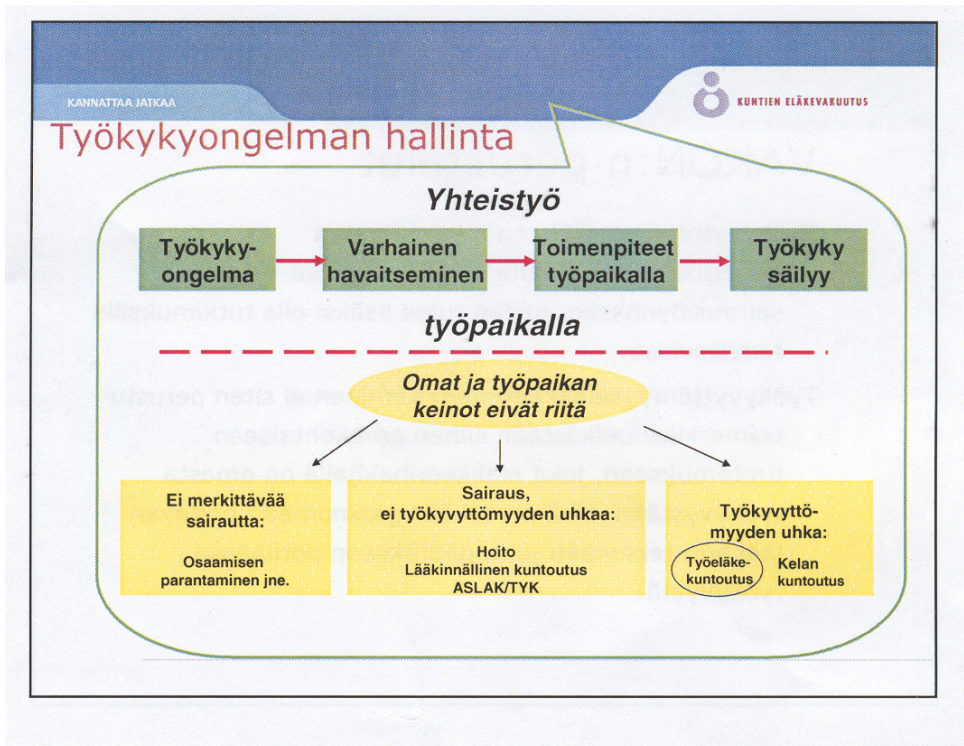
Työterveyshuolto seuraa ja arvioi yhdessä henkilöstöhallinnon ja esimiesten kanssa työntekijöiden työssä selviytymistä ja tukee sitä eri toimenpitein. Toimenpiteinä voi olla lääketieteellinen työkykyarvio (työterveyslääkäri) ja jatkotutkimukset, tarvittaessa Kelan lääkinällinen kuntoutus tai työeläkelaitoksen/kansaneläkelaitoksen ammatillinen kuntoutus. Kela myöntää myös lääketieteellistä kuntoutusta työikäisille (sairausperusteinen kuntoutus). Aslak-kuntoutus on ammatillisesti syvennettyä kuntoutusta ja TYK-kuntoutus on työkykyä ylläpitävää ja parantavaa kuntoutusta.

Ammatilliseen kuntoutukseen on oikeus, jos työssä uhkaa työkyvyttömyys tai sairauteen liittyy uhka työkyvyttömyyseläkkeelle siirtymisestä lähimmän viiden vuoden sisällä (työntekijän lakisääteinen etuus 1.1.2004 alkaen). Ammatillisen kuntoutuksen tavoitteena on työkyvyn parantaminen niin, että asianomainen henkilö voi jatkaa työelämässä tai päästä sinne. Työeläkelaitoksen kuntoutus edellyttää, että kuntoutukseen hakeutuva on ansainnut työeläketurvaa kohtuullisen ajan. Ammatillinen kuntoutus alkaa kuntoutustarveselvityksellä tai kuntoutustutkimuksella. Ammatillinen kuntoutus voi olla työkokeilua, työhön valmistusta tai uudelleen koulutusta. Kuntoutuskustannuksista vastaa työeläkevakuutus tai Kansaneläkelaitos. (Kuntien eläkevakuutus 2010)

Osasairauspäivärahan tarkoitus on tukea työkyvyttömän henkilön työssä pysymistä ja työhön paluuta (asteittainen työhön paluu sairauden jälkeen) Jos koko-aikaisessa työssä oleva työntekijä haluaa palata sairauspoissaolon jälkeen työhönsä osa-aikaisesti, on asiasta sovittava yhdessä työnantajan kanssa. Työajan on vähennyttävä 40-60 % aiemmasta kokoaikatyöstä. Työ ei saa vaarantaa työntekijän terveyttä eikä toipumista. Etuus tuli voimaan vuoden 2010 alusta, jonka ansiosta osasairauspäiväraha voidaan aloittaa vajaat kaksi viikkoa kestävä omavastuuajan jälkeen. Aiemmin etuus myönnettiin vasta sen ja 60 sairauspäivärahan jälkeen. (Kela 2011)

Olipa kyseessä ammatillinen kuntoutus, osasairaspäiväraha tai osatyökyvyttömyyseläke, niin työpaikalla se edellyttää yksilölähtöistä työjärjestelyjen suunnittelua, esimiehen ja työyhteisön antamaa tukea ja työterveyshuollon kanssa tehtyä yhteistyötä.

Työkykyongelman hallinta työpaikalla edellyttää varhaista havaitsemista, ongelmatilanteiden korjaamista ja tarvittaessa työterveyshuollon tai muiden asiantuntijoiden apua (kuvio 15).



Kuvio 16. Työkykyongelman hallinta (Ropponen 2006)

Myös kolmas osapuoli voi auttaa tilanteen selkiyttämässä, kuten työnhajaaja, työyhteisökonsultti, esimiehen esimies, työsuojeluvaltuutettu tai luottamusmies. Kolmas osapuoli voi olla apuna silloin, kun työntekijän ja esimiehen on vaikea keskustella kahden kesken. Työsuojelu (työsuojeluvaltuutettu ja/tai työsuojelupäällikkö) on yhteistyökumppanina merkittävä, jo ongelmat liittyvät työoloihin ja työympäristöön. Työohjaajasta tai kehittämiskonsultista voi olla apua, kun ongelmana on työyhteisön toimivuus. Esimiehen esimies on hyvä kumppani, kun ongelmana ovat toimialan tavoitteet, resurssit tai rakenteet. Luottamusmiestä

tarvitaan, kun ongelmat liittyvät palvelusuhteen ehtoihin. (Helsingin kaupunki 2004, s. 24)

Jos kuntoutuksen avulla työntekijän työkyky ei ole palautunut riittävästi ja työntekijä ei selviydy omassa työssään mietitään uudelleensijoitusta. Etsittäessä uusia työmahdollisuuksia työterveyshuolto, työntekijä, esimies, toimialajohtajat ja henkilöstöhallinto tekevät yhteistyötä. Työterveyshuolto ja esimies seuraavat työntekijän selviytymistä työssä.

8.3 Työhyvinvoinnin edistäminen

Työhyvinvointi on kaikkien yhteinen asia. Jokainen työssä käyvä viettää työelämässä suuren osan elämästään. Tämän takia työssä pitäisi viihtyä. Viihtymiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Esimies ei ole ainoa, jolla on mahdollisuus vaikuttaa työssä jaksamiseen, kaikki ovat yhdessä vastuussa siitä, kuinka työyhteisö voi. Yhteisesti suunnitelluilla ja sovitulla työelämän pelisäännöillä tuetaan työntekijöiden jaksamista. Pelisäännöt turvaavat tasavertaisen ja oikeudenmukaisen kohtelun kaikille. Ristiriitojen tunnistaminen ja ratkaisu ovat tärkeitä hyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Aktiivisuus puuttua ongelmatilanteisiin on jokaisen velvollisuus. Ihmiset voivat työssään hyvin, kun he kokevat työnsä merkitykselliseksi, tuntevat hallitsevansa sen ja tulevansa arvostetuiksi.

Työhyvinvoinnin yhtenä tärkeänä tekijänä on mahdollisuus osallistua työnsä kehittämiseen ja suunnitteluun. Jos kehittämisideat tulevat ylhäältä, työntekijät eivät saa toimia oman työnsä asiantuntijoina, jolloin sitoutuminen uusiin toimintamalleihin voi jäädä heikoksi. Asiantuntijuuden ja tiedon jakaminen voimistaa työyhteisöä ja parantaa työn tuloksia.

Työyhteisössä tulisi ottaa kaikkien mielipiteet huomioon tasavertaisesti. Oikeudenmukaisella ja tasapuolisella kohtelulla ja huumorilla voi saada paljon hyvää aikaa. Työntekijöiden mahdollisuudet osallistua päätöksentekoon ja sen valmisteluun lisäävät luottamusta työnantajaan. On tärkeää, että työntekijät voivat osallistua myös muutoksen suunnitteluun. Jos kokemus vaikuttamisesta on

puutteellista, se voi aiheuttaa tunteen, ettei työnantaja kunnioita työntekijöitään. Etenkin jos työntekijä saa lukea muutoksesta lehdestä, se koetaan loukkaavana.

Perehdyttämällä on suuri merkitys työntekijän varmuuteen tehtäviensä hoitamisessa. Kokemus työn hallinnasta lisää työviihtyvyyttä. Etenkin julkisella sektorilla on ongelmana perehdyttämisen niukkuus. Tämä voi johtaa virhesuorituksiin ja aiheuttaa pelkoa työhön sitoutumiseen.

Työ- ja yksityiselämän tasapaino vaikuttaa työssä jaksamiseen. Meillä jokaisella on joskus vaikeuksia sekä kriisejä niin työ- kuin yksityiselämässäkkin. Ei ole erikseen työ- ja yksityisminää, vaan vain yksi minä, joka reagoi asioihin kunkin hetken todellisuuden mukaan. Jos vaikeudet selvitetään avoimesti ja rehellisesti, auttaa se parempaan jaksamiseen ja hyvinvoinnin tuntemukseen.

Vapaa-ajan valinnat voivat joko voimaannuttaa tai uuvuttaa työntekijän. Jokaisella työntekijällä on vastuu omasta hyvinvoinnistaan; mitkä ovat motivaation ja energian lähteeni ja kuinka hoidan niitä ja miten vaikutan omassa työyhteisössäni niin, että meillä kaikilla on hyvä olla. Oma asenne auttaa jaksamaan työssä. Asennettaan jokainen voi muuttaa tietoisesti. Yhteiset koulutus- ja virkistysmatkat toimivat työkyvyn ylläpitäjinä yhteisten kokemusten kautta.

Jokainen työntekijä kaipaa työstään palautetta. Sen voimalla ihminen ohjaa toimintaansa. Se auttaa korjaamaan toiminnan suuntaa. Positiivinen palaute auttaa jaksamaan työssä paremmin ja yrittämään parempiin suorituksiin. Myös negatiivista palautetta on annettava, mutta rakentavassa hengessä. Esimies kaipaa myös työstään palautetta, niin negatiivista kuin positiivistakin. Kehityskeskusteluilla on tärkeä rooli työhyvinvoinnin kannalta.

Myös työnohjauksella voidaan tukea työyhteisöä vastaamaan työelämän haasteisiin ja varautumaan muutoksiin. Työnohjaus tukee työntekijän ammatillista kasvua, itsensä johtamista ja työssä jaksamista.

Työterveyshuollon kehittämiskokonaisuutta täydentää vuoden 2011 alussa voimaan tullut sairausvakuutuslain muutos, joka koskee ehkäisevän työterveyshuollon kustannuksista maksettavaa korvausta. Työpaikalla ja työterveyshuollossa on oltava sovittuna yhteiset tavoitteet ja käytännöt työkyvyn hallinnasta, seurannasta ja varhaisesta tuesta.

Työkyvyttömyyseläkkeiden ennaltaehkäisyssä työterveyshuollolla on merkittävä rooli. Helmikuussa 2010 Jukka Ahtelan työurien pidentämistä pohtinut työryhmä on ehdottanut työterveyshuollon sisällön ja tavoitteiden uudelleensuuntaamista, jotta työterveyshuolto tukisi nykyistä tehokkaammin työurien pidentämisen tavoitetta. Konkreettisimmin on etenemässä ehdotus työkyvyttömyysarvioinnin kehittämisestä. Jatkossa työterveyshuolto antaisi lausunnon 90 päivää sairauslomalla olevan henkilön jäljellä olevasta työkyvystä ja työn järjestämismahdollisuuksista työpaikalla. Työryhmä ehdottaa myös, että sairauspäivärahaa haetaan nykyisen neljän kuukauden sijasta kahden kuukauden kuluessa. Työterveyshuoltolakiin ehdotetaan myös muutosta, jossa työnantajan edellytetään ilmoittavan työntekijän sairauspoissaolosta työterveyshuoltoon viimeistään silloin, kun poissaolo on jatkunut kuukauden ajan. Työurien pidentämisessä on tärkeintä vähentää työkyvyttömyyttä. (Partinen 2011)

Ahtelan työelämätyöryhmä on ehdottanut myös, että Työturvallisuuskeskuksen yhteyteen luodaan työhyvinvoinnin palvelukeskus, joka tarjoaa käytännönläheisiä palveluita ja työvälineitä työhyvinvoinnin ja tuottavuuden edistämiseksi etenkin pk-yrityksille. Esim. jatkossa on mahdollisuus suorittaa työhyvinvointikortti, jonka tavoitteena on saada aikaan työpaikalla työhyvinvointia edistäviä prosesseja ja parantaa yhteistyötä eri toimijoiden kesken. (Akava 2011)

Työhyvinvointi tukee työuran ja muun elämän hallintaa. Se pienentää sairauspoissaolo-, tapaturma- ja työkyvyttömyyskustannuksia ja parantaa työtyytyväisyyttä, motivaatiota ja työyhteisön ilmapiiriä. Tätä kautta myös työn tuloksellisuus ja tuottavuus paranevat.

Organisaatioille on elintärkeää, että työntekijät jaksavat tehdä työtään vanhuuseläkeikään asti kohtalaisen terveinä ja työhönsä tyytyväisinä. Työnantajat, jotka

panostavat työelämän ja työhyvinvoinnin kehittämiseen selviytyvät myös kilpailijoita paremmin taloudellisessa kilpajuoksussa ja uusien työntekijöiden rekrytoinnissa. Monilla aloilla on jo ongelmia ammattitaitoisten henkilöiden palkkauksessa. Normaalien sijaisuuksien täyttäminen vaikeutuu, mikä lisää muiden työntekijöiden työtaakkaa ja vaikuttaa työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Työntekijöiden työssä jaksaminen entistä pidempään on myös sosiaaliturvan rahoituksen kannalta erityisen tärkeää, mutta myös työntekijöiden eläkkeelle siirtyminen aiempaa parempikuntoisina on tulevien terveydenhuoltomenojen kannalta merkityksellistä, sillä hyvän terveyden ja toimintakyvyn omaavien henkilöiden terveystalveluiden tarve vähenee.

Työikäinen väestö ikääntyy ja vaihtuu nuorempiin työntekijöihin. Nuorilla on työle erilaiset odotukset ja toiveet. Esimiesten työ on muuttunut monissa työpaikoissa selkeiden käskyjen antamisesta valmentajan rooliksi. Työntekijän rooli on myös muuttunut oma-aloitteellisempaan suuntaan. Ne tiedot ja taidot, joilla aikaisemmin pärjäsi työelämässä, ovat nyt toisentyypisiä. Työelämässä selviytyminen edellyttää työorganisaatiossa toimimiseen liittyvien taitojen ja jatkuvan ammatilliseen erityisosaamiseen liittyvän tiedon päivittämistä. Lisäksi tarvitaan hyviin vuorovaikutustaitoihin perustuvia alaistaitoja/työyhteisötaitoja, joita voi oppia ainoastaan työelämässä ja omalla työpaikalla. Työntekijä/alaistaidot ovat työhyvinvointia edistäviä taitoja.

Työyhteisötaitojen kehittyminen näkyy työpaikoilla myös konkreettisesti esimerkiksi sairauspoissaolojen vähenemisenä ja sitä kautta työhyvinvoinnin kasvuna. Työyhteisöjen hyvinvointi ja tuloksellisuus riippuvat kaikkien työyhteisön jäsenten halusta ja kyvystä sitoutua työhön ja ottaa huomioon kokonaisuus, jossa työskennellään.

LÄHTEET

Ajankohtaista työurien pidentämiseen. 2011. Saatavilla www.muodossa: http://www.akava.fi.

Ammatillinen kuntoutus. 2004. Saatavilla [www.muodossa: http://www.keva.fi](http://www.keva.fi)

Caven-Suominen, S., 2005. Aktiivinen aikainen puuttuminen. Kuntien eläkevaakuutus: Turku, 6-25.

Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. Työkyvyn ulottuvuudet, Terveys 2000 -tutkimus. Saatavilla [www.muodossa: http://www.ktl.fi/terveys2000](http://www.ktl.fi/terveys2000).

Huhtanen, P., Tuomi, K., 2005. Mikä saa työntekijän miettimään eläkkeelle lähtöä? Työterveiset 4, 21–22.

Ilmarinen, J., 2005. Pitkää työuraa. Jyväskylä: Gummerus.

Jouttimäki, L., 2005. Varhainen kuntoutus – millä toimintamalleilla? Työterveyspäivät 25.10–26.10.2005. Helsinki.

Järvikoski, A., Härkäpää K., 2004. Kuntoutuksen perusteet. Porvoo: WSOY.

Osasairauspäiväraha. 2010. Saatavilla [www.muodossa: http://www.kela.fi](http://www.kela.fi).

Partinen, R., 2011. Työryhmien ehdotukset vahvistavat työterveyshuollon tehtävää. Työterveyshoitaja-lehti 3/2011.

Rehnbäck, K., 2005. Työhyvinvointia alaitaidoilla ja esimiestyön hallinnalla. Kuntien eläkevakuutus. Helsinki, 26.

Ropponen, T., 2006. Työkyky ja työterveyshuolto. Kuntien eläkevakuutus. Työhyvinvointi -seminaari 4.5.2006. Savonlinna

Tuomi, T., 2006. Työhyvinvointi strategisena tavoitteena. Kuntien eläkevakuutus. Työhyvinvointi -seminaari 4.5.2006. Savonlinna.

Työterveyshuoltolaki 2002. 21.12.2001/1383

Työturvallisuuslaki 2003. 23.8.2002/738

Varhainen tuki-toimintamalli työkyvyn heiketessä. 2004. Helsingin kaupungin työterveyskeskus. Helsinki:Erweko Painotuote Oy, 21–27.

Vates-säätiö. Vajaakuntoisuus. Saatavilla www-muodossa:
http://www.vates.fi/vatesinfo_199_tyokyky.htm.

II KÄYTÄNNÖN KERTOMAA

9 TYÖHYVINVOINTIA ETSIMÄSSÄ TYÖKYKYTALON AVULLA

Satu Komi

Suurittaessani työohjauksen harjoitteluani 2010-2011 harjoitusryhmäni valitsivat työnohjauksensa pääteemakseen työssä jaksamisen. Lisäksi usean vuoden ajan olen omassa työssäni ja työyhteisössäni saanut mieltä keinoja työssä jaksamiseen ja voimaantumiseen. Tekemäni työnohjauksen innoittamana ja oman elämänhistoriani viitoittamana käsittelen tässä artikkelissa sitä, miten työnohjauksessa voi tukea työssä jaksamista. Lisäksi esittelen tarkemmin Työterveyslaitoksen työkykytalon, mitä itse käytin apuna työnohjausistunnoissa.

9.1 Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen

Työterveyslaitoksen työhyvinvoinnin määritelmän lähtökohtana on tyytyväisyys itse elämään sekä tehtävään työhön. Lisäksi työhyvinvointiin vaikuttavat myös henkilön muut ihmissuhteet, terveys, työyhteisön toimivuus ja työolosuhteet. (Työterveyslaitos 2010)

Myös Juuti ja Vuorela (2002) lähtevät työhyvinvointia käsitellessään siitä, että ihminen on kokonaisuus, jolloin hänen hyvinvointiinsa vaikuttavat henkilön fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi. Työhyvinvointi ei siis ole aivan yksinkertainen käsite, vaan siihen vaikuttavat monet eri seikat työolosuhteista jokaisen yksilölliseen elämäntilanteeseen.

Työssä jaksaminen voidaan määritellä yksilön taidoksi. Taito on jotain, mitä voidaan harjoitella ja oppia sekä sitä voidaan saada lisää kokemuksen kautta. Toisilla ihmisillä on kuitenkin sellaisia persoonallisuuspiirteitä, joiden avulla on helpompaa oppia työssä jaksamiseen liittyviä taitoja. Tällaisia taitoja ovat muun muassa sitkeys, jolloin ihminen kykenee paineessakin oppimaan lisää, ja koherenssein tunne eli luottamus selviytymiseen. Jaksamisen taito on omien voimava-

rojen tunnistaminen, oman osaamisen tunnistaminen, käytettävissä olevien tukiverkostojen tunnistaminen sekä stressinhallinta. (Iltaanen 2002)

Työssä kuluminen ja uupuminen ovat erityisesti niiden ammattien vaarana, joissa työntekijä on omalla persoonallisuudellaan mukana työssä, kuten auttamassa, palvelemassa, parantamassa tai luomassa uutta. Väsyminen ja uupuminen syntyy, kun tähän kaikkeen pyrkiessä työntekijä kohtaa jatkuvia esteitä, joiden vuoksi voi lopulta stressaantua ja turhautua. (Vartiovaara 1996)

Suomalainen työelämä on muuttunut paljon viimeisen 20 vuoden aikana. Samalla kun työntekijöiden kehittämis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat parantuneet, työtahti on kiristynyt ja epävarmuus lisääntynyt. Työn mielenkiintoisuus on lisääntynyt, mutta työpaikkojen ristiriidat ovat pahentuneet. Tämä näkyy työpaikoilla myös työpaikkakiusaamisena. (Iltaanen 2002, s. 241) Työnohjaus on osaltaan tullut tukemaan työntekijöiden työssä jaksamista ja lisäämään heidän työhyvinvointiansa koko ajan muuttuvissa työtilanteissa.

9.2 Työnohjaus

Työnohjaus on monikäyttöinen menetelmä. Parhaimmassa tapauksessa työnohjauksen avulla työntekijä voi paremmin sitoutua työhönsä, ja se myös auttaa jäsentämään ja erittelemään toimintaa. Erityisesti nuoret työntekijät tarvitsevat aikaa ja tilaa pohtia osaamistaan ja sitä, miten ammatillisessa koulutuksessa hankitut tiedot ovat sovellettavissa ja miten esimerkiksi arvot näkyvät tässä toiminnassa. (Borgman&Packalen 2002) Tämä nousi voimakkaasti esille myös omassa työnohjausryhmässäni, kun työnohjattavat pohtivat omien arvojensa merkitystä työlle. Ongelmakohtaksi oli muodostunut monelle se, että työssään oli joutunut työskentelemään vastoin omia arvojaan. Tässä mielessä työnohjaus on erinomainen mahdollisuus saattaa erilaisia ja eri-ikäisiä työntekijöitä pohtimaan yhdessä omia käsityksiään, näkemyksiään ja kokemuksiaan työstä. (Borgman&Packalen 2002)

Työnohjaus on aina kokemuksellinen oppimisprosessi, mikä tukee työntekijän ammatillista kasvua. Työnohjauksessa oleellisin seikka on työntekijän tiedollisen, toiminnallisen ja tunteiden tason tunnistaminen ja niiden yhteyksien lisääminen. Samalla työntekijää tuetaan löytämään ja nostamaan esiin omat kyvyt ja mahdollisuudet, jotta hän pystyisi työssään tyydyttävimpiin tuloksiin. (Rinne 2002, s. 123)

Työnohjauksessa katsotaan eteenpäin ja voimavaroja rakennetaan jatkoa varten. Mennyt käsitellään siten, että se vapauttaa voimia ja auttaa löytämään uusia tapoja toimia vastaavankaltaisissa tilanteissa. Työnohjauksessa ollaan kiinnostuneita muutosten aikaansaamisesta sekä asioiden ja tapahtumien kuvaamisesta. Huomiota kiinnitetään enemmän siihen, mitä tapahtuu ihmisten välillä kuin siihen, mitä tapahtuu yksittäisen osallistujan pään sisällä. Parhaimmillaan tiimille ja sen jäsenille kehittyy työnohjauksen myötä uusi viitekehys oman toimintaansa sekä tapahtumien että kokemusten tulkitsemiseen. (Hakala 2002, s. 218)

9.3 Työkykytalon malli työnohjauksessa

Harjoitteluryhmäni kanssa kävimme työssä jaksamista läpi Työterveyslaitoksen työkykytalon avulla (ks. Pirjo Lähteenmäki). Työkykytalon kolme alimmaista kerrosta kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros kuvaa itse työtä ja työoloja (Työterveyslaitos 2010).

Ihmisen terveys ja toimintakyky ovat talon perusta ja ne muodostavat terveyden kanssa työkyvyn perustan. Ammatillisen osaamisen perustana ovat peruskoulutus sekä ammatilliset tiedot ja taidot. Kolmannessa kerroksessa kohtaavat työelämä ja yksityiselämä. Omat arvot, asenteet ja motivaatio vaikuttavat merkittävästi työkykyyn. Talon neljäs kerros (työ) kuvaa työpaikkaa konkreettisesti. Lisäksi tähän kuuluvat työolot, työyhteisö ja itse organisaatio sekä esimiestyö ja johtaminen. (Työterveyslaitos 2010)

Olimme työnohjausryhmän kanssa sopineet työnohjauksen säännöissä, että istunnon alussa käydään ryhmää askarruttavia ja mieltä painavia kysymyksiä läpi ja lisäksi työstämme työssä jaksamista sekä yhteisöllisyyttä tukevaa temaattikkaa. Työnohjausryhmässä rakensimme oman työkykytalon pienryhmätyökentelynä. Ryhmä jaettiin neljään pienryhmään ja jokainen ryhmä sai työstää kaikkia työkykytalon osa-alueita. Ryhmän tuotoksissa tulee hyvin esille heidän työnsä erityisluonne. Kuviossa 16 on esitelty ryhmän aikaansaannokset.

<p>Työ</p> <p>Erilaiset työolot</p> <p>Monipuolista osaamista vaativa työyhteisö</p> <p>Erilainen työn vaativuus</p>
<p>Arvot, asenteet ja motivaatio</p> <p>Asenne ja motivaatio vaihtelevat</p> <p>Positiivinen asenne työpaikalla</p> <p>Asennoituminen erilaisuuteen</p>
<p>Ammatillinen osaaminen</p> <p>ammattillinen koulutus</p> <p>Halu oppia uutta</p> <p>Tekemisen ja osaamisen varmuus</p>
<p>Terveys & Toimintakyky</p> <p>Fyysinen, reunaehdot kunnossa</p> <p>Psyykinen, muu elämä tasapainossa</p> <p>Sosiaalinen, avoin eri työyhteisöille</p>

Kuvio 17. Työnohjausryhmän työkykytalo

Työolot olivat hyvin erilaisia. Ryhmän jäsenet toivat esille home- ja kosteusongelmia, ahtautta, työvälaineiden puutteellisuutta tai puuttumista. Samoin työyhteisöissä työn vaatimukset vaihtelivat. Asenne työhön ja motivaatio vaihtelivat myös. Kodin ja työn yhteensovittaminen tuli myös esille, samoin asennoituminen erilaisuuteen. Jokainen työntekijä tuo myös työhön oman arvomaailmansa. On myös tilanteita, joissa joutuu työskentelemään vastoin omia arvojaan. Ammatillisessa osaamisessa tuli esille lisäkoulutuksen merkitys ja oppiminen vir-

heistä sekä halu oppia uutta. Terveysteen ja toimintakykyyn vaikuttivat riittävä uni, kunnan ruoka myös työaikana, liikunta ja loma. Myös kunnossa olevat kotiolot ja harrastukset sekä avoimuus tulevat työssä jaksamista.

Työkykytalo auttoi konkreettisesti ja monipuolisesti käymään läpi työssä jaksamista. Talomallin avulla pystyttiin pilkkomaan työssä jaksamiseen vaikuttavat osa-alueet pienempiin aiheisiin. Näitä pienempiä kokonaisuuksia oli helpompi käsitellä ja sitä kautta päästiin tarkemmin asian ytimeen. Myös ryhmän jäsenet työstivät mielellään talomallia.

Työnohjausryhmä koki, että työnohjaus oli heille paikka, mistä he saivat kaipaamaansa vertaistukea. Työnohjaus yhdisti ryhmää ja työnohjauksen lopussa he kokivat, että nyt heillä on ”työkaverit”. Ryhmän jäsenten mukaan työnohjaus on lisännyt työmotivaatiota ja he kokevat tiimiytyneensä työnohjauksen aikana. Useasti ryhmän sisällä tuli esille, että nyt oli tietoisuus, että jäsenet eivät enää olleet yksin ongelmiansa kanssa. Jo pelkkä tietoisuus siitä, että nämä asiat askarruttavat myös muita työntekijöitä, tuntui helpottavan.

Kopakkala (2008, s. 197) myös painottaa, että sosiaalinen tuki on hyvin tärkeää työntekijän hyvinvoinnille. Menestyvä yrittäjä voi tulla toimeen melko itsenäisesti, mutta perinteisessä, suorittavassa työssä työkaverit pitkälti ratkaisevat hyvinvoinnin määrän.

Työnohjauksella on oma rajattu tehtävänsä työelämän kehittämistyössä. Työnohjauksen investointi näkyy henkilöstön motivoituneisuuden lisääntymisenä, työhön sitoutumisena sekä työyhteisön entistä paremmassa toiminnassa. Tätä kautta se lisää työntekijöiden työyhteisön tuottavuutta ja työssä jaksamista. Kun työntekijä löytää työstään idean ja näkee oman työnsä merkityksen sekä tuntee oman arvonsa työntekijänä, ihminen sitoutuu työhönsä ja voi siten tuntea ajoittain työniloa. (Fränti-Kauppinen&Turkko 2002)

Työnohjaajana koin, että työkykytalo puolsi paikkansa tässä työnohjausryhmässä. Ensimmäiset neljä kertaa ohjausryhmä oli hyvin riippuvainen työnohjaajastaan. Ryhmän jäsenet eivät silloin vielä tunteneet toisiaan, eivätkä he silloin vie-

lä luottaneet toinen toisiinsa eivätkä työnohjaajansa. Myös työnohjaus oli heille toimintamuotona täysin uusi. Tämän takia oli mielekästä käyttää konkreettista työkykytaloa, jonka avulla voitiin lähestyä vaikeaa aihetta.

Jatkotyöskentelyssä olisimme voineet lähestyä jokaista talon osa-aluetta ja purkaa näitä vielä pienempiin osiin. Tällöin olisimme voineet pohtia, miten nämä aihealueet vaikuttavat jokaisen fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen hyvinvointiin. Myös perheen, lähiyhteisön ja yhteiskunnan vaikutus työhyvinvointiin jäi keskusteluissamme aika suppeaksi. Nämä jatkotyöskentelyn muodot jäivät pois, koska tässä vaiheessa ryhmään tuli kolme uutta jäsentä. Työnohjaajana koin, että ei ollut mielekästä laittaa heitä jatkotyöstämään toisten ryhmäläisten aikaansaannoksia. Tästä myös keskusteltiin ryhmän kanssa yhdessä ja tultiin siihen johtopäätökseen, että työkykytalo on osaltaan loppuun käsitelty.

LÄHTEET

Borgman, M. & Packalen, E., 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Tampere: Tammer-Paino Oy.

Fränti-Kauppinen, S. & Turkko, U-M., 2002. Työnohjauksen merkitys työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turku: Painosalama Oy.

Hakala, L., 2002. Tiimin työnohjaus, oppiminen ja kehittäminen. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turku: Painosalama Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A., 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Iltaanen, S., 2002. Terveysthuollon muutos, jaksaminen ja työnohjaus. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Turku: Painosalama Oy.

Kopakkala, A., 2008. Porukka, jengi ja tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.

Rinne, U., 1996. Kokemuksellinen oppiminen työnohjauksessa. (123-136.) Teoksessa S. Keskinen (toim.) Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turku: Painosalama Oy.

Työterveyslaitos. 2010. Henkinen hyvinvointi. Päivitetty 18.6.2010. Luettu 1.12.2010. <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Työkyky>.

Vartiovaara, I., 1996. Burnoutista jaksamiseen. Helsinki: Otava.

10 PUHALLETAAN YHTEEN HIILEEN - CASE PÄIVÄKOTI

Hanna Marquis

Olen toiminut päivähoidon esimiestehtävissä yli kymmenen vuotta. Työhyvinvoinnin edistäminen sekä työyhteisön kehittäminen työnohjauksen keinoin on kiinnostanut minua jo pitkään. Käsitykseni on, että me kaikki haluamme kokea tyydytystä työssämme sekä kuulua työyhteisöön, jossa voidaan hyvin ja saada tuloksia aikaan. Niin esimiesten kuin työntekijöittenkin päämäärä on yhteinen. Tällä hetkellä niin yksittäiset työntekijät kuin työyhteisötkin ovat monien haasteiden edessä. Toistuvat organisaatiomuutokset, työn tuottavuuden mittaaminen ja pyrkimys parempiin tuloksiin vähemmällä henkilöstömäärällä kuuluvat myös hoito- ja kasvatusalaille. Varmaa on vain jatkuva muutos. Työn sisältö, työmenetelmät ja organisaatorakenteet ovat muuttuneet kaikilla keski-ikäisellä siitä, kun he valmistuivat ammatteihinsa 1970-80 -luvulla. Hoito-, kasvat- ja opetusalailla inhimilliset voimavarat ovat se resurssi, jolla organisaatiot saavuttavat tavoitteensa. Tyytyväiset työntekijät kykenevät uusiutumaan sekä enna-

koimaan muutoksia. Hyvinvointi ja tuloksellisuus työssä korreloivat keskenään (Ollila 2001, s. 99).

10.1 Näkemyksiä työhyvinvoinnista

Maaliskuussa 2011 haastattelin 17-henkisen eteläkarjalaisen päiväkodin henkilöstöä kysyen muun muassa mitä työhyvinvointi heidän mielestään tarkoittaa. Kuvioon 17 on koottu yhteenvetona päiväkodin henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista.

Subjektiiiset kokemukset hyvinvoinnista	Kokemukset työstä Kokemukset terveydentilasta Kokemukset yksityiselämästä
Työyhteisöstä johtuvat syyt	Työyhteisön ilmapiiri ja työtoverit Työn organisointi ja johtaminen Kehittymishalukkuus Fyysiset tekijät ja ergonomia
Työyhteisön ulkopuoliset syyt	Riittävät henkilökuntaresurssit Määräraha työkyvyn edistämiseen Koulutusmahdollisuudet Työsuhteen jatkuvuus työsuhdeturva

Kuvio 18. Päiväkodin henkilöstön näkemykset työhyvinvoinnista

Hyvinvoinnin kokemusta subjektiivisena kokemuksena kuvailtiin työssä viihtymisenä, turvallisuutena ja työn mielekkyytenä. Omaa jaksamista, terveyttä ja kuntoa pidettiin tärkeänä osana työhyvinvointia. Kokemuksia siitä, että työkaverit arvostavat sekä hyväksyvät erilaisuutta, pidettiin myös tärkeinä. Eräässä vastauksessa mainittiin hyvinvoinnin olennaisina tekijöinä itsensä arvostaminen ja kunnioittaminen. Myös työpanoksen arvostaminen koettiin hyvinvointia edistävänä tekijänä. Tässä erään haastateltavan näkemys: *”Koostuu monista asioista ja tekijöistä: oma hyvinvointi / ”siviilielämä” vaikuttavat työhyvinvointiin ja toisin päin.”*

Työhyvinvointi on hyvin subjektiivinen kokemus. Eräs haastateltava kiteyttää oman kokemuksen ja työhyvinvoinnin suhteen seuraavasti: *”Ilmapiiri, missä jokainen kokee itsensä arvokkaaksi ja missä jokaisen on mahdollisuus hyödyntää omia vahvuuksiaan, missä annetaan tilaa uudistua, osallistua koulutuksiin, missä vuorovaikutus toimii ja vaikeatkin asiat ratkotaan yhteistuumin.”*

Erityisesti työtovereiden ja toimivien ihmissuhteiden merkitys korostui työyhteisötason hyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä. Se, että työtoverit joustavat, auttavat ja tekevät yhteistyötä, ”puhalletaan yhteen hiileen”, olivat tässä työyhteisössä olennaisia työyhteisötason hyvinvointitekijöitä. Työyhteisön johtamisessa tärkeänä pidettiin johtajan läsnäoloa ja välittämistä, johtaja-alaiskeskusteluja niin sanottuja kehityskeskusteluja, alaisten puolien pitämistä sekä johdonmukaisuutta.

Viime vuosina johtamista on tutkittu paljon. Esimiesvalmennukseen käytetään organisaatioissa runsaasti resursseja. Johtamisella on todettu olevan merkittävä rooli työyhteisöissä. Toiminnallaan johtaja luo osallistumisen ja vaikuttamisen mahdollisuuksia työyhteisön päätöksentekoon. Osallisuus sitouttaa ja luo työtyytyväisyyttä työntekijöissä. Johtajan yksi keskeinen tehtävä on vaalia työyhteisön ilmapiiriä, jossa otetaan huomioon yksilön ja yhteisön tarpeet. Ilmapiiriin vaikuttaa toimintaperiaatteiden ja päätöksenteon oikeudenmukaisuus (Laakkonen 2008, s. 106). Oikeudenmukaisuutta työntekijät kokevat silloin, kun esimies toimii johdonmukaisesti, aivan kuten kyselyssäkin mainittiin. Esimiehen hyvinvointi välittyy aina myös työyhteisöön.

Moni työntekijä toi esille myös fyysisten tekijöiden merkityksen osana työhyvinvointia; työergonomia, hyvät työskentelytilat ja välineet sekä ympäristön viihtyisyys koettiin tärkeinä. Työn mielekkyys rakennetaan yhdessä. Yhteisiin arvoihin sitoutuminen on pohja toimivalle ilmapiirille, jossa voidaan vaikuttaa työn sisältöön, työnjakoon ja toimintatapoihin. Kehittyminen yhdessä lisää yhteisen hyvinvoinnin kokemusta. Eräs haastateltava toteaa, että *”työyhteisö, joka kehittyy eteenpäin, lisää työhyvinvointia, vaikka joutuisikin panostamaan enemmän.”*

Vastauksissa tuotiin esille myös työyhteisön ulkopuolisia työhyvinvointiin vaikuttavia syitä, kuten toimialan työkykyä ylläpitävään toimintaan budjetoidut määrärahat, koulutusmäärärahat, sijaisresurssien turvaaminen sekä työsuhteiden jatkuvuus. Myös Otalan (2000) mukaan hyvän työyhteisön kriteerejä ovat arvojen ja organisaatiokulttuurin ihmismyönteisyys, tasa-arvo ja oikeudenmukaisuuden toteutuminen, ilmapiirin avoimuus ja yhteisöllisyyden tunne, oman työn merkitys ja yhteisten tavoitteiden selkeys, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, oppimis- ja kehittymismahdollisuudet, tiedon kulku ja tiedon saanti, työolosuhteet, palkka- ja palkitsemispolitiikka sekä työn ja yksityiselämän yhteensovittaminen. Haastattelussa esille tulleet työhyvinvoinnin tekijät ovat hyvin samankaltaisia Otalan hyvän työyhteisön kriteerien kanssa.

10.2 Kokemuksia työnohjauksesta

Työnohjauksessa sitoudutaan ehdottomaan luottamuksellisuuteen, jotta jokainen voi kokea olevansa turvassa jakaessaan omia kokemuksiaan ja tunteitaan. Parhaimmillaan työnohjauksessa työyhteisön jäsenet oppivat toisiltaan sanoittaessaan kokemuksiaan. Sosiaalisen konstruktivismin keskeisen periaatteen mukaisesti, yhteisön jäsenet antavat yhteisiä merkityksiä työyhteisössä ilmeneville tapahtumille ja ilmiöille. He rakentavat yhteistä ymmärrystä, joka auttaa heitä muokkaamaan uutta tietoa käytännön teoiksi. He antavat merkityksiä yhdessä koetuille asioille (Ollila 2006, s. 107). Uusia näkökulmia avautuu, lukkiutuneet ajattelutavat muuttuvat ja yhdessä voidaan löytää tarkoituksenmukaisempia toimintatapoja. Myös työn laatu ja tehokkuus paranevat.

Tukea omaan hyvinvointiin
Tilaa yhteiselle keskustelulle
Apuja ongelmien ratkaisuun
Mahdollisuutta valmistautua yhdessä muutokseen

Kuvio 19. Päiväkodin henkilöstön kokemukset työnohjauksesta

Työnohjaus voi parhaimmillaan tarjota monenlaista ja monen tasoista tukea työyhteisölle. Kuvioon 18 on koottu yhteenvedona päiväkodin henkilöstön kokemukset työnohjauksesta.

Henkilökunta oli kokoontunut 14:ään yhteiseen työnohjaustapaamiseen. Heiltä kysyttiin, miten työnohjaus on tukenut työhyvinvointia. Suurin osa työntekijöistä koki saaneensa työnohjauksista tukea hyvinvoinnilleen. Useat työntekijät pitivät tärkeänä työnohjauksessa sitä, että työnohjausistunnoissa heillä oli riittävästi kiireetöntä aikaa koko työyhteisön yhteiselle keskustelulle, työhön liittyvien asioiden pohtimiselle. Jo pelkkä työyhteisön yhdessä oleminen tuntui heistä tärkeältä. Nämä kokemukset edesauttavat jokaisen työyhteisön jäsenen osallisuutta sekä kuulluksi tulemisen kokemusta. Apua on saatu akuutteihin, mieltä painaviin ongelmiin, ne on saatu yhdessä purettua. Tuleviin muutoksiin on voitu valmistautua yhdessä. Muutama vastaaja kuitenkin koki, ettei heidän tiimillään ollut tarvetta työnohjaukseen tai että kaikkia tiimejä yhdistävä aihe puuttui. Työnohjaus oli auttanut tutustumaan työkavereihin paremmin, jokainen oli saanut äänensä kuuluville. Yhteinen keskustelu oli helpottunut, kun keskustelulle oli varattu riittävästi aikaa. Keskustelun kautta toisten ajatusten ymmärtäminen oli lisääntynyt ja myös omat näkemykset asioista olivat joutuneet tarkasteltaviksi ”lähteneet käyntiin”. Myös luottamuksen on koettu parantuneen työyhteisössä työnohjausten kautta. Oma tapa suhtautua työyhteisön stressaaviin tilanteisiin oli muuttunut työnohjauskeskustelujen myötä, eräs vastaaja ilmaisi asian näin: *”Itsensä voi hyväksyä väsyneenäkin.”*

Vastaajan kokemusta voidaan kuvata voimaantumisen käsitteellä. Työnohjaus voi toimia voimaantumisprosessina, jossa oman persoonallisuuden ja itsetuntemuksen kehittyminen lisääntyvät kriittisen ajattelun kautta. Voimaantuminen tapahtuu jokaisen omista lähtökohdista käsin ja siitä seuraa kokemus hyvinvoinnista. Työn hallinnan tunteen lisääntyminen alkaa työyhteisön tunneilmapiirin vaalimisesta (Ollila 2006, s.106).

Työnohjaus voidaan määritellä reflektiivisenä prosessina, jossa sisäiset yksilölliset funktiot yhdistyvät ulkoisiin toimintoihin. Sisäisiä funktioita ovat tunteet, mielikuvat, arvostelukyky ja ulospäin suuntautuvia toimintoja taas myötätunto,

intuitio, pohtiva arviointi ja tarkoituksellisuus. Työnohjauksessa käytetään erilaisia oppimistapoja mm. reflektiivistä prosessia, kriittistä ajattelua ja kokemuksellista oppimista. (Ollila 2006, s. 95).

Haastateltavien mukaan kokemuksen vahvuus on selkeästi riippunut työtilanteen haastavuudesta. Mitä enemmän avun tarvetta, sitä tärkeämmäksi työnohjaus on tullut. Työnohjaus luo ajan ja rauhan työhön liittyvien asioiden pohtimiselle. Työnohjaus kokoaa työyhteisön yhteen, mikä on päiväkodissa muuten harvinaista. Ulkopuolinen työnohjaaja tuo tilanteisiin ja vuorovaikutukseen aina uutta näkökulmaa. Työnohjaus voi ratkaista konkreettisia ongelmia ja ennen kaikkea se tukee työntekijän jaksamista. Ihmissuhdetyö on kuormittavaa ja työnohjaus mahdollistaa merkittävästi siinä jaksamista.

10.3 Pohdinta

Joillakin ammattialoilla työnohjaus kuuluu olennaisena osana työhön. Esimerkiksi mielenterveyspalveluiden tarjoajalta edellytetään toimivaa työnohjausjärjestelmää työntekijöilleen (Mielenterveyslaki 1990/1116). Työturvallisuuslaissa (2002/738) pyritään huomioimaan työn kuormittavuus henkisen terveyden kannalta. Työnohjauksella on siis myös työsuojelullinen vaikutus. Työnohjauksella voidaan ehkäistä työn liiallista kuormittamista sekä kehittää työyhteisön toimivuutta. Työnohjauksella voidaan kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja sekä vastuunottamista työyhteisöä koskevissa asioissa. Tällä tavoin työyhteisön luottamus omiin voimavaroihin vahvistuu.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteiden mukaan kasvattajan työssä on tärkeää tiedostaa oma kasvattajuus ja sen taustalla olevat arvot ja eettiset periaatteet. Kasvattajalta edellytetään sitoutuneisuutta, herkkyyttä ja kykyä reagoida lapsen tunteisiin ja tarpeisiin. Kasvattajat mahdollistavat aikuisten ja lasten yhteisössä hyvän ilmapiirin, jossa lapset voivat kokea yhteenkuuluvuutta ja osallisuutta. Kasvattajat vaalivat lapsen ystävyyssuhteiden ja hoito- ja kasvatussuhteiden jatkuvuutta. (Varhaiskasvatuksen valtakunnalliset perusteet 2005, s. 16)

Varhaiskasvattajan tulee olla taitava vuorovaikuttaja, rautainen ihmissuhdeammattilainen. Valitettavan usein kasvatus- ja opetusalailla nähdään työnohjaus vain keinona kriisien purkamiseen. Kun työnohjaus liitetään osaksi varhaiskasvattajien perustyötä, se edistää työhyvinvointia, työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehitystä ja yhdessä oppimista. Mitä paremmin kasvattajat ja kasvattajayhteisöt voivat, sitä enemmän he puolestaan kykenevät tukemaan lasten kasvua, oppimista ja hyvinvointia varhaiskasvatussuunnitelman hengen mukaisesti.

LÄHTEET

Keskinen,S., Leimala L. & Romana, A., 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu- ja B:20

Laakkonen, H., 2008. Luottamukseen perustuvan johtamisen prosessimalli ja työyhteisön hyvinvointi, Universitas Wasaensis, Väitöskirja.

Mielenterveyslaki 1990/1116.

Ollila S., 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa, Universitas Wasaensis,Väitöskirja.

Otala L-M. 2000. Toimittanut Petteri Halme. Hyvä ja tasa-arvoinen työyhteisö. Tykesin julkaisu Helsinki. www.tykes.fi. Luettu 4.5.2011.

Työturvallisuuslaki 2002/738.

Varhaiskasvatussuunnitelman perusteet. 2005. Stakes, oppaita no:56

11 TYÖNOHJAUSTA EDISTÄVIÄ JA ESTÄVIÄ TEKIJÖITÄ

Jari Lavikka & Minna Kunttu

”Työ tekijäänsä kiittää, eikä ne työt tekemällä lopu.”

Ajatus tämän artikkelin kirjoittamisesta syntyi keskustellessamme omista työhjoauskokemuksistamme. tarinat kiehtovat meitä, ja työhjoaus on tarinankerontaa monen kertojan ja kuulijan voimin.

Tiedonkeruumenetelmänä artikkelia kirjoitettaessa käytimme vapaan keskustelun havainnointia. Lähteenä käytimme omia ja työkalvereidemme kokemuksia. Kokemukset on kiedottu tarinaan siten, ettei niistä voi tunnistaa omaa kertomustaan.

Työhjoausta estävät ja sitä edistävät tekijät voidaan jaotella kolmeen osaan. Nämä ovat työhjoajaan ja ohjattaviin liittyvät sekä kummallekin yhteiset tekijät. Sama tekijä voi olla myös samanaikaisesti sekä estävä että edistävä, taikka sitä ei voi määritellä yksiselitteisesti kummaksikaan. Käytämme käsitettä ohjattavat tarkoittamaan yksilö, -ryhmä ja yhteisötyöhjoattavia.

11.1 Työhjoajaan liittyvät työhjoausta edistävät tekijät

Työhjoajalla täytyy olla tietoa ja taitoa, hyvät vuorovaikutustaidot, käsitys vastuusta ja rooleista työyhteisöissä, ymmärrys ryhmädynamiikasta ja selkeä ulosanti. Työhjoauksen onnistumista saattaa edistää ohjaajan ja ohjattavien tutuus. Ohjattavien työn tuntemus ja mahdollinen oma kokemus voivat olla eduksi työhjoausprosessissa. Ensisijaisen tärkeää on, että ohjaaja on kiinnostunut ohjattavien työstä, ja hänellä on into tehdä työhjoausta. Ohjaajan täytyy suhtautua kunnioittavasti ja arvostavasti ohjattaviinsa. Hänen tulee olla selkeä, napakka ja konkreettinen. Ohjaajan tulee puhua ohjattaviensa kanssa samaa kieltä, välttämällä kuitenkin ammattislangia. Työhjoausprosessissa vastuu ohjauksen kulusta on oltava kokoajan työhjoajalla. Tämä luo turvallisuutta ohjattaville ja vie prosessia eteenpäin.

”Oli alkanut hajanaisen työryhmän työnohjaus. Ohjattavat olivat kukin tahoillaan työnohjauksen konkareita; osa oli saanut aiemmin yksilötyönohjausta, osa ryhmätyönohjausta, ja osalla oli omaakin kokemusta työnohjaajana toimimisesta. Koulutusta kellään ohjattavalla ei siihen työhön ollut, vaan ohjaus oli ollut vertaistyönohjausta, kaverityönohjaukseksikin kutsuttua. Ryhmä oli kriittinen ja vaativa. Työnohjaaja koki olevansa erityisen tarkkailun alaisena. Paineita nostatti vielä se seikka, että työnohjaajaa oli mainostettu päteväksi alallaan. Hänhän oli julkaissut aiheesta kirjojakin! Sanavalmiit ja äänekkäät ryhmän jäsenet olivat ensimmäisen työnohjauskerran jälkeen aivan pyörällä päästään. - Mitä työnohjausta tuo nyt oli, oltaisiin ihan yhtä hyvin voitu jutella keskenään! - siinä se nähtiin, työnohjaaja onkin ihan tavallinen tallaja, taitaa olla maine suurempi kuin teot? Muutaman kerran jälkeen kuvio alkoi kirkastua ohjattaville. -Ahaa, se olikin sellainen kikka ja konsti mitä se käytti se ohjaaja! Antoi meidän ensin ihan rauhassa kuohua, kuunteli mistä on kysymys ja sitten otti ohjat käsiinsä ja nyt luotsaa tätä laivaa vahvalla ammattitaidolla.”

11.2 Työnohjaajaan liittyvät työnohjausta estävät tekijät

Työnohjaajan ammattitaidon puute voi olla työnohjaukselle kohtalokasta. Ohjaaja saattaa nostaa ryhmässä esille sellaisia asioita, joita hän ohjaajana ei kykene käsittelemään istunnon aikana. Pahimmassa tapauksessa ryhmä jää kuohumistilaan työnohjausistunnon jälkeen. Asiat ovat silloin huonommin kuin ennen työnohjausta. Ohjattavat saattavat oloaan helpottaakseen joutua hakemaan apua muualta, työnohjausryhmän ulkopuolelta. Tällöin ryhmädynamiikka kärsii, samoin koko työnteke ja työilmapiiri. Tällainen vaara on olemassa myös silloin, kun työnohjaaja ei tunnista ryhmän dynamiikkaa, ja menee mukaan ohjattavien mahdollisiin peleihin. Ohjaaja voi antaa vetovastuun ryhmälle tai sen vahvimmalle jäsenelle. Työnohjaaja saattaa olla niin kiltti ja miellyttämishaluinen, että hän myötäilee kaikkia. Tällainen toiminta ei edistä lainkaan työnohjausprosessia, vaan on omiaan tuottamaan pettymyksiä ja turhautumisia ohjattaville. Työnohjaaja voi myös olla vuorovaikutustaidoiltaan niin vajavainen, että suhtautuu alentuvasti tai arvostelevasti ohjattaviinsa. Ohjaajan ammatti saattaa myös

vaikuttaa hänen tapaansa kohdata ihminen. Hän saattaa antaa suoria ohjeita, määräyksiä tai neuvoja työnohjauksen sijaan. Pahimmassa tapauksessa ohjaaja käyttää ohjattaviaan viisautensa yleisönä luennoimalla heille tärkeäksi katsomastaan asiasta. Tällöin ei kohtaamista ja oivaltamista tapahdu lainkaan.

”Pienen terveysaseman henkilökunnalle oli päätetty aloittaa yhteinen työnohjaus. Mukaan oli määrätty koko henkilökunta; laitosapulaiset, hoitajat, vastaanottoapulaiset ja lääkäri. Määräys ei ulottunut terveysasemalla työskentelevään psykiatriseen sairaanhoitajaan, koska hän kävi muualla työnohjauksessa. Lääkäri ei katsonut kohdallaan olevan tarpeellista tai oikein mahdollistakaan osallistua työnohjaukseen, joten ryhmään jäivät siis terveyskeskusavustaja, laitosapulaiset ja sairaanhoitajat. Ryhmä oli haastava. Terveysasemalla oli ikaikainen hierarkia. Henkilökunta ruokailikin eri aikaan ja eri tilassa, ammattiryhmittäin jaoteltuna. Työnohjaajan tehtävänä olisi nyt ollut tehdä joukosta ryhmä, ja löytää yhteinen nimittäjä kaikkien erilaiselle työlle. Perustehtävän kirkastaminen ja yhteisten pelisääntöjen luominen, me-hengen nostattaminen olikin ohjaajalle itselleen selkeä tavoite. Ikävä kyllä tavoite jäi saavuttamatta ja lopputulos oli jokseenkin katastrofaalinen. Ryhmään osallistuvat työntekijät alkoivat kukin vuorolleen käydä puhumassa talon psykiatriselle sairaanhoitajalle työnohjauksessa esiin nousseita asioita, joita he eivät pystyneet käsittelemään työnohjauksessa. Työnohjaus ikään kuin pöyhi meren mutaa sumentaen näkyvyyden, mutta asia ei edennyt mihinkään.”

11.3 Työnohjattaviin liittyvät työnohjausta edistävät tekijät

Työntekijät kysyvät, mitä työnohjaus on, mihin sitä tarvitaan ja mitä hyötyä siitä on. Kun ohjattava tietää vastauksen näihin kysymyksiin, hän on motivoitunut kehittämään työtään ja itseään työryhmän jäsenenä. Hän on kiinnostunut ja innostunut työstään. Hänellä on työryhmänsä muiden jäsenten kanssa selvä käsitys työnsä perustehtävästä, ja ellei ole, intoa ja tahtoa selvittää se työnohjauksen avulla. Vastuukysymykset työssä ovat selkeät. Työnohjausryhmä on koottu oikein, jokaista sen jäsentä kuunnellen. Jos esimies on mukana työnohjausryhmässä, hänen roolinsa on selkeästi määritelty ja työnohjausistuntojen johtovas-

tuu on työnohjaajalla. Silloin kun ohjattavilla on aikaisempia hyviä kokemuksia työnohjauksesta, työnohjauksen onnistuminen on odotettua. Samoin työnohjausprosessia edistää vaikuttamismahdollisuus ohjaajan valintaan. Ohjattavat ovat avoimia ja halukkaita luottamaan työnohjaajaansa ja viemään osaltaan prosessia eteenpäin.

”Uudenlainen nuorten hoitoyhteisö oli aloittanut toimintansa. Työ alkoi proosallisesti yhteisön tilojen kalustamisella, eli huonekalujen sisään kantamisella. Ensimmäinen viikko meni taloa kuntoon laittaessa ja toisiinsa tutustumisessa. Työryhmä oli entuudestaan toisilleen tuntemattomista monen alan ammattilaisista koottu joukko, josta oli tarkoitus koulia yhteisen tavoitteen omaava ryhmä ennen asiakkaiden saapumista. Tutustumisharjoituksissa ryhmä hitsautui yhteen, ja ensimmäinen työnohjaus oli jo ennen kuin ensimmäistäkään asiakasta oli otettu vastaan. Työntekijäryhmästä muodostui aikojen saatossa kiinteä työryhmä, ja sitä oli mahdollistamassa osaltaan toimiva työnohjaus. Työntekijät olivat innokkaita oppimaan uutta, olivathan he tekemässä jotain sellaista mitä ei ollut kukaan ennen tehnyt, juuri sillä tietyllä tavalla ja hengellä. Alussa työnohjauksessa keskityttiin pikkiriikkisiin käytännön ongelmiin, kuten että miksi joku aina jättää tyhjät maitopurkit jääkaappiin, ja prosessin edetessä päästiin syvemmälle asioiden ytimiin. Työnohjaaja oli kokenut ja viisas ihminen, joka antoi työryhmän kuohua istunnon aluksi ja rauhoitti sitten porukan keskittymään kulloiseenkin kysymykseen. Työnohjaus oli rauhoittava keidas hektisessä yhteisön elämässä.”

11.4 Työnohjattaviin liittyvät työnohjausta estävät tekijät

Ihminen on kokonaisuus, josta ei voi jättää osia lepäämään kotiin, kun lähtee töihin ja toisinpäin. Samalla tavalla ryhmä on enemmän kuin osiensa summa. Kun ihmiset kokoontuvat, mukana on kunkin ihmisen koko elämä kaikkine lieveilmiöineen. Työnohjaustilannetta voi vaikeuttaa tai haitata siihen osallistuvien ihmisten senhetkinen elämäntilanne. Tilanne töissä on voinut olla kaoottinen juuri ennen työnohjausistunnon alkamista. Ohjattavilla saattaa olla luottamuspuola toisiaan, esimiestään, organisaatiotaan tai pahimmassa tapauksessa työnoh-

jaajaansa kohtaan. Ohjattavien keskinäiset välit voivat myös olla niin tulehtuneet, ettei työnhajuksesta ei tule mitään. Ohjattavat eivät näissä tilanteissa voi puhua vapaasti. Saattaa esiintyä jopa suoranaista epärehellisyyttä, eikä vain asioiden peittelyä tai salaamista. Tällöin ohjattavat saattavat puhua työnhajuksen ulkopuolella asiat halki, usein pienissä kuppikunnissa, ja ristiriidat vain paisuvat. Ryhmässä saattaa myös olla voimakas persoona, mielipidejohtaja, joka jättää varjoonsa muut, hiljaisemmat osanottajat. Ohjattavilla saattaa olla epärealistisia odotuksia työnhajuksen pelastavasta vaikutuksesta, ja tällöin he vääjäämättä joutuvat pettymään. Ellei ole valmis antamaan myös itsestään, ei voi saada kovin paljoa. Joskus joku ulkopuolinen taho voi edellyttää työnhajusta, ja silloin ohjattavilta saattaa puuttua motivaatio tyystin.

”Vanhainkodissa oli otettu käyttöön uudenlaisia työmenetelmiä. Uudistukset olivat alkaneet osastonhoitajan vaihduttua. Entinen osastonhoitaja oli ollut toimessaan kunnioitettavat kolmekymmentäkaksi vuotta, ja nyt hän oli jäänyt eläkkeelle. Osa vanhainkodin henkilökunnasta oli eläkevuoroaan odottelevia konkareita, osa uusia, innokkaita keltanokkia. Yhteisten työmenetelmien varmistamiseksi osastonhoitaja halusi järjestää henkilökunnalleen työnhajusta. Käsite oli hämärästi tuttu osalle työntekijöitä, toisille hyvinkin selkeä. Työryhmä oli hyvin jakautunut, kuppikuntia oli useita ja niiden kokoonpano vaihteli. Joukon äänitorvena toimi taloa piilojohtanut eläkkeelle jääneen osastonhoitajan kurssikaveri. Hän jyräsi hiljaiset ja vähän rohkeammatkin iän suomalla arvovallalla. Työnhajuksen jälkeen hän aina suureen ääneen päivitteli, kuinka taas oli kulutettu aikaa ihan turhaan, kun olisi voitu sekin aika hyödyntää vaikka ikkunoita pesten. Osastonhoitaja ei osallistunut tähän työnhajukseen, vaan hänellä oli oma yksilötyönhajaus toisaalla. Hän jäi siihen uskoon, että työnhajaus toimi ja vei työryhmää oikeaan suuntaan.”

11.5 Yleisiä ja yhteisiä tekijöitä

”Työtä, työtä, työtä tehdään, jotta, jotta leipää syödään.”

Sekä työnohjaajaan että ohjattaviin liittyviä tekijöitä on edellä mainittujen lisäksi useita muitakin. Tässä on muutamia esimerkkejä. Henkilökemioitten kohtaamattomuus voi tulla esiin vasta kun työnohjaussopimus on tehty, tai kaikilla osanottajilla ei ole ollut mahdollisuutta testata henkilökemioiden yhteensopivuutta ennen päätöksen tekemistä.

Erilainen viitekehys ohjaajan ja ohjattavien kesken saattaa ratkaisevasti huonontaa työnohjausta, varsinkin jos kumpikin osapuoli on joustamaton käsityksissään tai jopa fanaattinen yhden äänen kannattaja. Ohjaajan ja ohjattavien ikä ja kokeneisuus suhteessa toisiinsa saattavat johtaa törmäyskurssille; kenestäkään ei kai ole mukavaa joutua työttölyyn tai pojittelun kohteeksi, eikä toisaalta ikärasismikaan ole hyväksyttävää. Kun työnohjauksen tarve ja ohjaajan tietotaito kohtaavat, tuloksia on odotettavissa. Tällöin käytettävät menetelmät ovat luontevia ohjaajalle, ei ole ulkoa opitun makua. Ohjattavia kuunnellaan menetelmiä valittaessa. Käytännön asiat, puitteet ja pelisäännöt ovat hyvin hoidettu ja niitä noudatetaan. On hyvä miettiä työnohjauksessa käytettävää tilaa; oma työhuone tai työpaikka ei välttämättä ole paras mahdollinen. Työnohjaukseen kerralla käytettävän ajan pitää olla tarpeeksi pitkä, ettei asioita jää sanomatta ajanpuutteen vuoksi. Työnohjauksen jatkumisesta voidaan joustavasti sopia lisää arvioinnin jälkeen. Palautteen antaminen ja saaminen kuuluu luonnollisena osana työnohjaukseen. Työnohjauksen jänne pysyy, jos ei tule liikaa sovittujen ohjauksetojen peruuttamisia tai siirtämisiä. Prosessi häiriintyy myös jos ryhmästä lähtee ja/tai siihen tulee uusia jäseniä kesken sopimuskauden. Kun jokin tulee kuulluksi, nähdyksi ja vakavasti otetuksi, hän löytää ratkaisut itseltään hyvän työnohjaajan ja ryhmän avulla.

Tässä artikkelissa olemme halunneet lähestyä työnohjauksen kenttää ruohonjuuritasolta, kokemukselliselta näkökannalta. Työnohjaus on vakiintunut työmenetelmä psykiatrisessa hoitotyössä ja lastensuojelutyössä, joilta aloilta me tämän kirjoittajat olemme. Omat kokemuksemme ovat olleet voittopuolisesti hyviä,

koskapa olemme työnohjaajakoulutukseenkin lähteneet. Uskomme työnohjauksen olevan välttämätön työkalu hyvään ihmissuhdetyöhön, joka muuten vai tiolovelvollisuuksineen ja toisinaan ylisuurine vastuineen saattaisi musertaa hyvänkin työntekijän alleen.

12 SOSIAALINEN ATOMI SILTANA VUOROVAIKUTUKSEEN

Anne Knutars

”Ihmistyö itsessään, jatkuvasti tapahtuvana prosessina on ihmiskäsityksen rakentamista vuorovaikutuksessa avuntarvitsijoihin ja koko työyhteisöön. Jokaisessa kohtaamistilanteessa on jotakin uutta ja yllättävää, joka ei sovi ennakkokäsitykseemme, vaan rikkoo sen rajat. Olemme matkalla omaan ihmisyyteemme asiakkaamme kanssa.” (Martti Lindqvist)

Tässä artikkelissa kuvaan oman työnohjausharjoitteluryhmäni kokemuksia vuorovaikutuksen tarkastelusta ryhmässä. Välineenä vuorovaikutuksen esille tuomiseen käytin soveltaen sosiaalista atomia.

12.1 Sosiaalinen atomi ja vuorovaikutus

Vuorovaikutus on ihmisten kohtaamisessa syntyvä hetki tunteineen, jonka syvyys tai pinnallisuus vaihtelee. Kohtaamistilanteen laatuun vaikuttavat aiemmat henkilökohtaiset kokemukset ryhmissä yleisesti, ihmisenä ja työntekijänä. Omat kokemukset voivat estää tai edistää vuorovaikutuksen syntymistä ja jokainen peilaa tilanteessa omien arvojen ja asenteiden kautta. Vuorovaikutuksen perusasioita on molemminpuolisuus. Ilman riittäviä vuorovaikutustaitoja tiedon siirtäminen työntekijältä toiselle voi vaarantua. Vuorovaikutus, kohtaaminen ja ihmissyys muodostavat vuorovaikutuksen ytimen. Avoin vuorovaikutus, johon kuuluu

tiedottaminen, rehellisyys ja suora palaute, ovat toimivan työyhteisön peruspilareita.

Dunderfeltin (2002) mukaan oppimisessa vaikuttavat asenne, ymmärrys ja harjoittelu. Toimivaan vuorovaikutukseen tarvitaan juuri edellä mainitut asiat. Ihmissuhteiden hoitamisessa tarvitaan haluamisen lisäksi tahtoa, kunnioitusta, empatiaa ja yhteistyötahtoa. Samat asiat ovat myös työnohjauksen kulmakiviä, niin ohjattavien kuin ohjaajankin näkökulmasta. Näiden kahden välille syntyvä vuorovaikutus ratkaisee, miten itse työnohjaus pääsee alkamaan, ja mikä on siitä saatava hyöty. Parhaimmillaanhan molemmat ovat antavia ja saavia osapuolia.

Vuorovaikutus käsitteenä on melko laaja. Kiinnostuin asiasta erityisesti alaistaitojen pohtimisesta työnohjauskoulutuksen myötä. Johtajuudesta ja esimiestaidoista on käyty keskustelua paljonkin, alaistaidoista sen sijaan vähemmän. Martin Buberin (1999) mukaan tullakseen Minäksi ihminen tarvitsee Sinän, on mielestäni sopiva vuorovaikutusteorian aloitus. Todellinen yhteisö syntyy vain vastavuoroisessa keskustelussa, jonka avulla pyritään etsimään totuutta ja yhteisymmärrystä.

Frankl (2002) korostaa vastuun tuntemista: *”Jokaisella on oma erityinen työnsä tai tehtävänsä elämässä, jokaisen on tehtävä tehtävänsä. Häntä ei voida korvata toisella, eikä mikään muu elämä voi korvata hänen elämäänsä. Siksi jokaisen elämäntehtävä on ainutkertainen samoin kuin asianomaisen mahdollisuus suorittaa se.”* Frankl tulkitsee keskitysleirikokemustaan, jossa tulee esille inhimillisyyden ja raadollisuuden vuoropuhelua, vuorovaikutuksen laatua niissä oloissa voi vain kuvitella. Työyhteisöjen raadollisuus tulee esille työpaikkakiusaamislanteissa, silloin vuorovaikutus on laadullisesti huonoa ja vahingoittavaa.

Suomessa on panostettu vuosikymmeniä työyhteisöjen hyvinvointiin ja järjestetty toimivat työterveyshuollot. Henkinen hyvinvointi ja siihen panostaminen on vaarassa jäädä sivuun talouskasvun, tulostavoittelun ja menestymisen paineissa. Arvot ja asenteet ovat muuttuneet, ihmiset haluavat enemmän rahaa ja valtaa, jotka eivät tue vuorovaikutuksen lisääntymistä myönteiseen suuntaan.

Kopakkala (2008) on pohtinut näkökulmia ryhmän vaiheittaiseen kehitykseen. Aluksi yksilön haasteena on, tuleeko hyväksytyksi ja kelpaako ryhmän jäseneksi sekä kelpaako ryhmä itselle. Ryhmän raja on aluksi epäselvä, vuorovaikutus kulkee ohjaajan kautta. Ryhmän jäsenten omat valmiudet, esimerkiksi kokemukset aikaisemmista ryhmistä ja tähän ryhmään asetetut odotukset ja käsitykset vaikuttavat ryhmädynamiikkaan. Hän on ottanut esille sähköpostin merkityksen viestimisen välineenä. Itse olen miettinyt myös, miten työyhteisöissä vuorovaikutus muuttuu, kun asioista ei puhuta, vaan tiedottaminen ja muu asioiden hoito tapahtuu sähköpostin välityksellä. Ihmisten välisen kohtaamisen vähentyminen vaikuttaa arvojen kovenemiseen ja vähentää empatiakykyä sekä vieraannuttaa yhteisöllisyydestä.

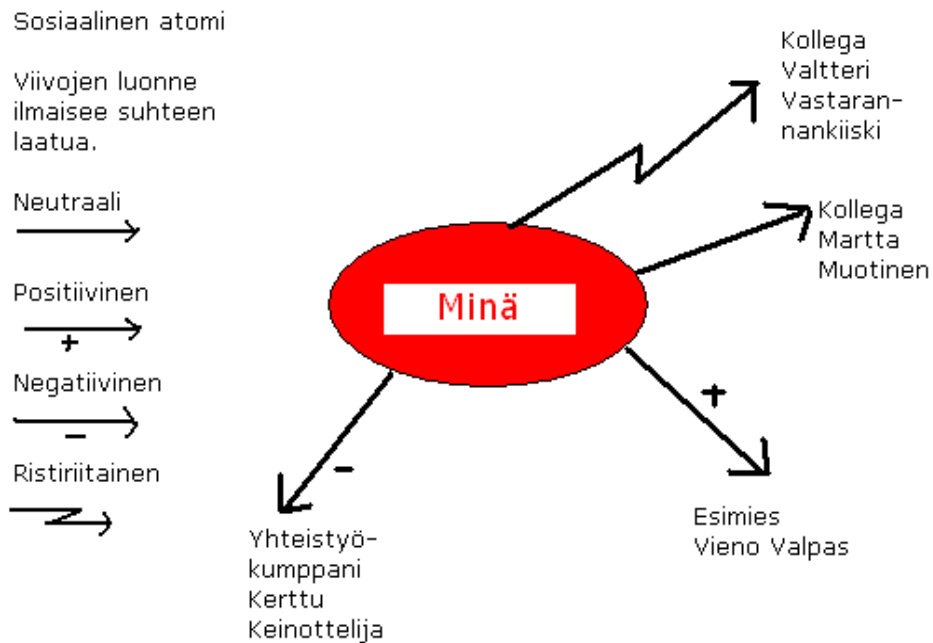
Esimiehen ja alaisten väliset suhteet ja mielenkiinnon kohteet vaikuttavat merkittävästi vuorovaikutuksen laatuun. Alaisten keskinäisiin suhteisiin vaikuttavat työyhteisön ulkopuoliset yhteistyökumppanit ja heidän mukanaan tuomat arvot ja asenteet. Esimiehen rooli on merkittävä työilmapiirin muodostumisen kannalta ja sieltä lähtee rakentumaan pohja vuorovaikutuksen laadulle. Hiljaisen tiedon merkitystä perään kuulutettiin takavuosina enemmän, suurten ikäluokkien eläkkeelle jääminen vaikuttaa työyhteisöissä myös vuorovaikutukseen. Kokemuksen ja uuden teorian yhteensovittaminen eri-ikäisten kesken voi tuoda jännitteitä. Muutosten vastaanottaminen saattaa olla erilaista nuoremmille kuin useita kymmeniä vuosia työssä olleille. On tärkeää kyetä kunnioittamaan toisen työtä kaikissa olosuhteissa ja tilanteissa, ymmärtää toisen ihmisen ainutlaatuisuus ja arvostaa sitä. Rakentavan ja korjaavan palautteen antaminen on kehittyvän työyhteisön eilinehto, mitä paremmin yhteisössä ymmärretään vuorovaikutustaitojen syventäminen, sen paremmin yhteisö selviää suuristakin haasteista.

Sosiaalinen atomi

J. L. Moreno loi sosiometrian käsitteen. Sosiometria on ajattelu - ja työskentelytapa, jonka yksi menetelmä on sosiaalinen atomi. Sen avulla voi tehokkaasti kartoittaa henkilökohtaista maailmaa eri tavoin toteutettuna

Työyhteisön vuorovaikutussuhteita on myös mahdollista kuvata ja arvioida sosiaalisen atomin avulla. Tällä menetelmällä voidaan tutkia työntekijöiden välisiä suhteita ja niihin liittyviä tunteita. Omien roolien ja ihmissuhteiden arviointi auttaa tuntemaan itseään ja yhteisöä sekä ryhmässä olevia tunnetiloja. Sosiaalisen atomin avulla voi hahmottaa oman lapsuudenperheen ja suvun merkitystä tämän päivän ihmissuhteisiin. Joskus voi löytää yhteneväisyyttä suhtautumisessa isään ja esimieheen tai äidin ja opettajan välisissä tunnetiloissa. Jokaisella puulla on juuret, niin myös meillä ihmisillä.

Lindqvistin (1998) mukaan mitä paremmin auttaja tuntee varjonsa, sen paremmin hän pystyy muita auttamaan sekä ymmärtämään vuorovaikutuksen kulkua. Tämä näkemys on armahtava ja puhutteleva. Sosiaalinen atomi on hyvä työväline oman varjonsa tunnistamiseen. Kuviossa 19 on esitetty sosiaalisen atomin toteuttaminen työyhteisössä.



Kuvio 20. Sosiaalisen atomin toteuttaminen työyhteisössä

(<http://www.oulu.fi/ktk/life/koulutuskansio/menetelma/alasivut/sosiatom.htm>)

Piirtämisen jälkeen voi sanallisesti tai kirjallisesti vielä tarkentaa suhteita, rooleja ja tunnetiloja peilattavaan ryhmään.

Kuvaus työnohjausryhmän kanssa tehdystä harjoittelusta vuorovaikutuksen lisäämiseksi

Työnohjausopiskeluun kuuluvan harjoitteluryhmän kanssa teimme vuorovaikutusteemaan liittyen eräänlaisen sovelluksen sosiaalisesta atomista. Ryhmän kanssa aloittaessa ja tavoitteita sovittaessa emme tiedäneet, että vuorovaikutuksen tarkastelu tuli lisätavoitteeksi väliarvioinnin yhteydessä.

Ensimmäisellä kerralla aloitimme tutustumisen kertomalla, millaisena tulee työhön ja mitä tuo mukanaan itsestään – esimerkiksi, miten kodin tunnelmat vaikuttivat, millainen on oma vireystaso, miten kokee aamuherätyksen ja niin edelleen.

Seuraavalla kerralla aiheena oli ”sano jotain hyvää työkaveristasi ja itsestäsi”. Kehut kirjattiin jokaisen nimen alle. Tehtävä jatkui vielä niin, että ohjattavat laitoivat ”sano hyvää” laput työyksikön seinälle nähtäviksi, ja yhteisön jäsenillä oli mahdollisuus myös laittaa omia arviointeja työntekijöistä. Lopuksi pohdittiin millaista on antaa myönteistä palautetta toisesta ja löytää hyviä ominaisuuksia itsestä. Tällä työnohjauskerralla kerralla ehdotin sosiaalisen atomin menetelmää. Kerroin toimintatavan, sovittiin menetelmän käyttöönotosta ja käytiin tehtävän kulku vielä yksityiskohtaisemmin.

Ensimmäinen vaihe oli tehdä sosiaalisen atomin avulla omasta lapsuudenperheestä kuvauksen kertomalla, ketä heidän lähipiiriinsä kuului, kun olivat viiden vuoden ikäisiä. Pohdintaan kuului myös muistella ja tarkastella ihmisten välisiä suhteita; kuka oli läheinen ja kuka oli tärkeä ihminen. Ajatuksena oli tehdä sosiaalinen atomi mahdollisimman laajasti ja tarkkaan pohtien, mutta ryhmälle ei ollut pakko kertoa kaikkea, vain ne asiat joka tuntui luontevalle ja turvalliselle jakaa toisille. Lopuksi oli pohdintaa millaisen tällä hetkellä kokee samat ihmiset lapsuudesta.

Toisena vaiheena oli pohtia ja tarkastella tilannetta sosiaalisen atomien avulla, kun aloitti työt yksikössä. Ketä oli töissä, mitkä olivat omat työtehtävät, millainen oli ilmapiiri, entä vuorovaikutus työyhteisössä?

Kolmas vaihe oli sosiaalisen atomien avulla kartoittaa nykyhetki työyhteisössä ja tarkastella muutosta, sekä omaa mahdollista muuttumista työntekijänä ja ihmisenä. Tälle kerralle olin tehnyt kysymykset ja pohdittavat asiat valmiiksi. Olen saanut luvan ohjattaviltani laittaa heidän pohdintansa suorina lainauksina tähän artikkeliin.

12.2 Ryhmän kokemukset

Työskentelyssä haettiin vastausta kysymykseen: Miten sosiaalinen atomityöskentely on auttanut sinua ymmärtämään itseäsi ja työkavereitasi? Ryhmän jäsenet kuvasivat ymmärryksen ja luottamuksen lisääntymistä työyhteisössä työnohjauksen aikana.

- *"Jokaisen henkilökohtainen historia ja koti & muu kulttuuri auttaa ymmärtämään ihmistä enemmän, pääsee paremmin samalle aaltopituudelle"*
- *"Kun tulee tutummaksi voi olla enemmän oma itsensä"*
- *"Olen oppinut tuntemaan työkaverit ja itseni paremmin"*
- *"Ymmärtämys on lisääntynyt, jännitteet hävinneet/vähentyneet, luottamus kasvanut, letkeämpi meininki"*
- *"Vieläkin paremmin luotan työkavereihini"*

Palautetta työnohjauksesta harjoitteluryhmältä, jonka kanssa työskenneltiin yhdessä liittyen vuorovaikutusteemaan.

- *"Työnohjaus on ollut oman työmme tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka on toteutunut sinun avullasi. Olemme saaneet työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviin kysymyksiin, kokemuksiin ja tunteisiin tulkintaa ja jäsentämistä yhdessä."*

- *”Olemme pohtineet suhdettamme työhömmme. Asioiden käyminen yhdessä on auttanut meitä näkemään itsemme ja työmme entistä selvemmin.”*
- *”Työnohjauksessa on käsitelty työtilanteita ja tarkoituksena on ollut oppia niistä. Olemme kokeneet, että näin on tapahtunut. Ohjaus on auttanut meitä tarkastelemaan osuuttamme erilaisissa työtilanteissa ja vastuukysymyksissä.”*

Työnohjaajaopiskelijoiden kokemuksia vuorovaikutuksesta työharjoitteluun liittyen

Työnohjaajaopiskelijat kertoivat havaintojaan ohjausryhmiensä toiminnasta. Ryhmien työstämät teemat liittyivät sekä ryhmän keskinäiseen vuorovaikutukseen että käsillä olleeseen, ajankohtaiseen tilanteeseen.

Vuorovaikutusta lisäävinä hyötyinä listattiin monenlaisia asioita. Työohjaustapaamiset olivat hyvä foorumi kuukausittaisen henkilöstöpalaverin lisäksi, jolloin työnohjaus toimi purkupaikkana sekä ajatusten selkiyttäjänä. Ryhmän sisäistä vuorovaikutusta vei eteenpäin myös ennakoitavien tilanteiden käsitteleminen ja toimintamallien luominen niihin. Ryhmissä oltiin tyytyväisiä siitä, että työnohjaustapaamiset olivat tiivistäneet jo entuudestaan sujuvasti keskusteltavaa ryhmää, jolloin siirtyminen vaikean asian käsittelyyn (yksikön lopettaminen) tapahtui nopeasti. Toisessa, varsin uudessa työyhteisössä ohjauksen anti oli ryhmäytyminen. Työyhteisö oppi tuntemaan toinen toisiaan, jolloin ison taustaorganisaation mukanaan tuomia väliaikaisia epäselvyyksiä voitiin yhdessä todeta ja sietää.

Työnohjaajaopiskelijat havainnoivat itseään ryhmädynamiikan ja siihen liittyvän vuorovaikutuksen osalta:

- *”Työnohjaajana, ryhmän ulkopuolisena henkilönä, näin asian käsittelemisen tarpeellisuuden nähtävästi vielä suurempana kuin työryhmän esimies ryhmän jäsenenä sen koki.”*

- *”Työnohjaajan tulee sietää ohjattavan epävarmuutta niin itsessään kuin työyhteisössäänkin. Tämän (epävarmuuden) kokeminen on työnohjaajalle voimia vievää.”*
- *”Työnohjaajan on rohkeasti sanoitettava tunteita ja ilmiöitä, näin hän auttaa ryhmää eteenpäin asian käsittelyssä.”*
- *”On olennaista erottaa, milloin kannustetaan kärsivällisyyteen ja miten se erotetaan alistumisesta.”*

12.3 Pohdinta

”Ryhmä on aina osiensa summa” -sanonta on auennut itselleni erilaisena työnohjausopiskelujen myötä. Olen innostunut näkökulmien merkityksistä, vuorovaikutus käsitteenä on tullut tutummaksi, ja on hienoa huomata oppivansa uutta. Tämä opiskelu on vienyt prosessiin, joka taitaa olla päättymätön tie. Se on hämmästyttänyt, miten paljon voi oppia työnohjauskerroista, itsestään ja omista tunteista sekä kokemusten kautta nousevista muistoista. Työnohjausopiskelun myötä olen enemmän alkanut kunnioittaa ja arvostaa sekä toisten tekemää työtä että myös omaani. Usein juhlapuheissa sanotaan miten tärkeä jokaisen työpanos on. Sanonta on niin totta ja silti väheksyty. Jääkö työarvostus tuottavuuden ja tulosvastuun jalkoihin kuitenkin, siis pelkäksi sanahelinäksi? Puolustan ihmisyyden kunnioittamista ja avoimuuden rakentamista työyhteisöihin.

Rohkeasti ja avoimin mielin olen tehnyt matkaa työnohjaajaopinnoissa ja harjoittelussa. Kokemuksen kautta tulevan tiedon siirtäminen teoriaksi muodostui haasteelliseksi, tunteiden ja kokemusten sanoiksi pukeminen vaatii miettimistä. Oppimisen kannalta työnohjausprosessin kuvaus on itselle arvokasta ja syventää osaamisen tasoa. Tulee hiljaisen nöyrä olo, voisinpa oppia kuuntelemaan enemmän ja puhumaan vähemmän.

Jatkotutkimuksena kiinnostaa vertailu yhteisöllisyyden ja yksilökeskeisyyden vaikutuksista työyhteisöjen vuorovaikutuksen laatuun. Pohdinta osion loppuun sopii koulutuksemme opintomatkaankin liittyen seuraava aforismi:

"Elämää ei voi kirjoittaa; se on eletävä" Oscar Wilde

LÄHTEET

Buber, M., 1999. Minä ja Sinä. Pietilä, J. (suom.) Edellinen laitos 1986 (Therapia-säätiön julkaisuja 1). - 3. painos 1999. Porvoo Helsinki Juva: WSOY. Alkuperäisteos Ich und Du. 1923.

Dunderfelt, T., 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Juva: WS Bookwell.

Dunderfelt, T., 2002. Seitsemän avainta hyviin henkilökemioihin. Helsinki: Hakapaino Oy.

Frankl, V.E., 2002. Ihmisyyden rajalla. Jokinen, O & Sandborg, E. (suom.) Otavan kirjapaino Oy. Keuruu Alkuperäisteos Man`s Search for Meaning .1959, 1963.

Goleman, D., 2009. Sosiaalinen äly. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Keltikangas-Järvinen, L., 2010. Sosiaalisuus ja sosiaaliset taidot. Juva: WS Bookwell Oy.

Kemppinen, J., 2010. Naamion takaa – persoonallisuuden mahdollisuudet. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kopakkala, A., 2008. Porukka, jengi, tiimi. Helsinki: Edita Prima Oy.

Korpi, R. & Tanhua, P., 2007. Yhteispeli työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lindqvist, M., 1998. Auttajan varjo. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Lindström, K., 1994. Terve työyhteisö – kehittämisen malleja ja menetelmiä. Työterveyslaitos. Helsinki.

Punkanen, T., 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Siltala, J., 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Viides painos. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Vilèn, M, Leppämäki, P & Ekström, L., 2005. Vuorovaikutuksellinen tukeminen sosiaali- ja terveysalalla, 1.-2. painos. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
<http://www.oulu.fi/ktk/life/koulutuskansio/menetelma/alasivut/sosiatom.htm>,
luettu 20.9.2011

13 TUNTEIDEN KERTOMAA

Pirjo Pien-Inkeroinen

13.1 Tunteet elämässä ja työssä

Tunteet ovat läsnä elämässämme jatkuvasti. Toiset ovat niistä tietoisia ja toiset kuvailevat herkästi tunteina johtopäätöksiä ja tapahtumia. Emme tiedosta läheskään aina, miltä tilanne ihan oikeasti tuntui. Ohitamme ja ajattelemme, ettei tunteilla ole merkitystä, tai tarraudumme niihin kiinni kaikilla hampaillamme irvistäen ja muristen. Kumpikin tapa jumiuttaa meidät siihen hetkeen. Tunteiden tarkoitus on antaa meille toiminnan suuntaviittoa ja auttamaan pärjäämään ympäristön vaatimusten kanssa.

Kerron esimerkin omasta työstäni. Vetäessäni opintoja 22 ihmisen ryhmälle tunsin yllättäen itseni aivan uupuneeksi, väsyneeksi. Totesin rehellisesti, että olen väsynyt, ja että ryhmä saa palautteen sähköpostilla. Kun myönsin uupumuksen, jatkoin työskentelyä energisempänä tietäen, että kotiin päästyäni voi levätä. En jäänyt kiinni väsymyksen tunteeseen, mutta en kieltänytkään sitä.

Joku viisas on sanonut, että tunteet on tarkoitettu tunnettavaksi ja sen jälkeen irtipäästettäväksi. Aina tunteita ei tarvitse sanoa ääneen, riittää kun tunnistaa ne hiljaa mielessään ja hyväksyy ne siihen tilanteeseen kuuluvaksi. Tämän jälkeen on tärkeä miettiä, mitä haluaa tuntea, mikä tunnetila auttaa sinua perustehtäväsi suorittamisessa sillä hetkellä. Missä tunnetilassa tätä työtä olisi hyvä tehdä.

Väsymyksellä ja uupumuksella oli minulle tärkeä viesti - lepää enemmän. Kehon viestejä on hyvä kuunnella isolla korvalla. Tukahdutetut, kielletyt tai ne tunteet, joita emme ole hyväksyneet, varastoituvat kehoomme, alkavat antaa erilaisia viestejä itsestään. Fyysiset vaivat kehossamme voivat viestiä näistä. Tunneosaamisen on todettu vähentävän poissaoloa työpaikalta. Tärkein vaikutus on kuitenkin yksilön oman hyvinvoinnin lisääntyminen ja työilmapiirin avoimuuden sekä sallivuuden paraneminen.

Olisin myös voinut ohittaa tunteeni ja yrittää jaksaa. Siitä olisi todennäköisesti seurannut kiristynyt pinna, päänsärkyä tai liian napakoita sanoja. Kenties olisin alkanut inhota työtäni tai syyttämään johtoa huonosti organisoidusta tilanteesta. Kukaan muu ei kuitenkaan ole vastuussa minun tunnereaktioistani kuin minä itse.

Tunnereagointimme juuret ovat lähtöisin menneestä, eletystä elämästä. Tunteet ovat läsnä kaikissa rooleissamme sekä siinä, miten liitymme ryhmään ja miten toimimme ryhmässä. Yksilötasolla tunteet suuntaavat mielenkiintoamme ja motivoivat toimintaamme. Ihmisen sisäinen halu on aina olla onnellinen. Myönteisiä tuntemuksia, kokemuksia sekä haasteita antavat työtehtävät vetävät meitä puoleensa. Holdenin (1996) mukaan lähes kaikkiin tekoihin ja vaistonvaraiseen toimintaan ja käyttäytymiseen vaikuttaa ihmisen halu elää jatkuvasti onnellista ja iloista elämää. Toivo ja toiveikkuus ovat ohjaamassa toimintaamme onnellisuuteen. Teemme joka päivä töitä huomisen eteen, vaikka mitään takeita ei huomisen ole. Toivo on tunne, joka kantaa meitä hetkestä toiseen erilaisissa tilanteissa. Onkin tärkeää löytää myötälämisen (empatian) tunne, joka helpottaa auttamiskäyttämistä ja lohduttamista, jotta toivo voisi elää meissä jokaisessa. Empatiakyky on siis avain tunnistaa toisen ihmisen tunnetila. Dalai Laman

(2001) mukaan meillä ihmisillä on syntymälahjana kyky ja tarve tuottaa hyvää mieltä ja iloa muille.

Myönteisillä tunteilla on paljon hyviä vaikutuksia työelämässä. Fyysisellä ja psyykkisellä hyvinvoinnilla on yhteys tunnekokemuksiin. Työelämässä ne parantavat luovaa ongelmaratkaisukykyä, keskittymiskykyä ja oppimista. Havainnot ja arvioinnit terästävät. Työtyytyväisyyden, sitoutumisen, motivaation ja työn hallinnan tunteet lisääntyvät.

Muun muassa Rantanen (2011) ja Paasivaara (2010) kirjoittavat tunnejohtamisen näkyvän juuri ihmisten kohtaamisissa ja eri vuorovaikutustilanteissa. Niin myönteiset kuin haastavat tunteetkin leviävät ympäristössään. Yksi iloinen ihminen voi saada ilon leviämään ja samanaikaisesti yksi hapannaama voi viedä työnilon koko porukalta. Epävarmuuden tunne voi lisätä varautuneisuutta työyhteisössä. Kuviossa 20 on koottu myönteisten tunteiden tai tunnekokemusten vaikutuksia työelämään.

Luova ongelmanratkaisukyky lisääntyy
Keskittymis- ja oppimiskyky paranee
Havainnot ja arvioinnit terästävät
Työtyytyväisyys-työnilo lisääntyy
Sitoutuminen ja motivoituminen paranevat
Työn hallinnan tunne lisääntyvät
Fyysinen ja psyykkinen hyvinvointi yksilötasolla lisääntyy

Kuvio 21. Myönteisten tunteiden vai tunnekokemusten vaikutuksia työelämässä

Tunteilla on merkitystä työyhteisön ihmissuhteissa. Jos työpaikalla on luottamuksellinen ilmapiiri, on kaikilla helpompi olla oma itsensä. Varsinkin uudet työntekijät aistivat työpaikan tunneilmaston heti. Kodikkaassa ilmapiirissä uusi työntekijä oppii tehtävänsä nopeasti ja kokee, että hänellä mahdollisuuksia vaikuttaa ja olla luova. Toisaalta, jos työyhteisössä on paljon erimielisyyksiä ja kätkeytyjä tunteita, ristiriidat jäävät roikkumaan ilmaan ja ihmiset ovat varuillaan.

Ehkä mietitään, mitä täällä uskaltaa sanoa ja ketkä ovat klikkiytyneet yhteen. Dunderfelt (2001) kirjoittaa tunneviestinnän ja intuitiivisen viestinnän olevan avain taito ihmisten väliseen arvostavaan vuorovaikutukseen.

Puhutaan tunneälystä, joka voidaan kääntää tunnetietoisuudeksi. Tunneäly koostuu tietoisuudesta ja kyvystä käsitellä omia tunteita sekä itsensä motivoimisen, toisten ihmisten tunteiden tunnistamisen ja ihmissuhteiden vaalimisen ja hoitamisen taidoista. (Dunderfelt 2001) Paasivaara (2010) kiteyttää saman tunteiden hyväksymiseen, joka syntyy omakohtaisen tutkimisen että vuorovaikutuksen kautta. Työsuhdetta tulee hoitaa. Tämä tapahtuu omien työhön liittyvien tunteiden ja oletusten tarkastelulla. Avain on omien tunteiden tunnistaminen ja reaktioista vastuun ottaminen. Näin voi aidosti arvostaa ja kuulla muiden työyhteisön jäsenten tunteita. Tilanteet ovat neutraaleja niin kauan kunnes annamme niille jonkin merkityksen oman käsitys- ja kokemusmaailman kautta.

Paasivaaran (2010) mukaan henkilökohtaiset tunneälytaidot ovat hyvä itsetuntemus, itsekontrolli ja läpinäkyvyys. Sosiaalisia tunneälytaitoja ovat empaattisuus, kannustava johtajuus, kyky auttaa toisia kehittymään, taito hallita konflikteja sekä ryhmä- ja yhteistyötaidot. Johtajan taidolla ja kyvyllä käsitellä työyhteisössä nousevia tunteita on suuri merkitys siinä, millaisena työntekijät kokevat työyhteisönsä tunneilmapiirin. Tunteet tulevat esille monin eri tavoin viestinnässä. Sanojen merkitys tulisi muistaa. On aivan eri asia sanonko haastava tilanne vai ongelmallinen tilanne, ja myös se, kuinka painotan sanoja, antaa niille oman tunnelatauksen. Sanat voivat parhaimmillaan eheyttää ja elvyttää sekä rakentaa siltaa. Pahimmillaan ne hajottavat ja ampuvat toivon alas sekä voivat olla suorastaan pahansuopia. Aina on kuitenkin varma, että ne saavuttavat jonkinlaisen vastareaktion kuulijassaan.

Avaimet tunteiden hyödyntämiseen työelämässä ovat tunteiden tiedostaminen, ymmärtäminen, tunnistaminen sekä niiden vaikutusten tunnistaminen. Tulevaisuuden haaste työelämässä onkin uteliaisuuden ja kiinnostuksen herättäminen tunteita koskevaan tietoon. Tieto tulisi ottaa konkreettisesti käyttöön. Tunteista myötätunto ja empatia ovat rakentavia monissa tilanteissa. Haasteena on, kuinka saisimme nämä hyötykäyttöön työelämässä. (Rantanen 2011)

13.2 Tunteet työnohjaustilanteissa

Tunteet tulevat ilmi työnohjaustilanteissa niiden ilmaisun kautta. Erityisesti valintatilanteissa, joissa ilmaiseemme omaa tahtoaamme. Voidaan miettiä, onko reagointi sopivaa tilanteeseen nähden. Toisinaan reagoimme aivan yli suhteessa siihen, mitä on tapahtunut, tai pysymme aivan viilipytytinä, vaikka tapahtuma vaatisikin jonkinlaista tunnereaktiota - eli alireagoimme tapahtuneeseen. Reagoitapamme tulee tunteiden säätelymekanismien kautta. On helpompaa lähteä syyttelemään toista, etsimään syntipukkia, kun asiat eivät mene toivotulla tavalla, kuin miettiä omaa osuutta asiaan tai pysähtyä pohtimaan, mikä saa aikaiseksi minussa tämän reaktion. Työyhteisö, jossa ollaan kaikesta samaa mieltä, on mielenkiintoinen työkenttä. Kaikki kokevat kaiken olevan hyvin, ei ole mitään vaikeaa, haasteellista. On hienoa kun menee hyvin, mutta onko todellisuutta, että kaikki kokevat ja tuntevat samoin?

Aalto (2004) tuo esille yksilön tietoisuuden ja yhteyden tärkeyden kielteisiin tunteisiin. Näitä ovat esimerkiksi kateus, pelko, syyllisyys ja häpeä. Kun olemme itse sinut omien pelkojen ja häpeän tunteiden kanssa, emme enää koe uhkaksi eriävä mielipiteitä työyhteisössä. Oman aggression ja pahan olon tunnistaminen ja sietäminen, auttaa sietämään toisen vastaavia tunteita. Epäonnistumisen tunteen sieto, helpottaa omien virheiden myöntämisessä ja vastuun ottamisessa sekä helpottaa korjaavan palautteen vastaanottamista. Työyhteisössä voi esiintyä asiakkaiden tai työpaikan sisältä väkivallan uhkaa, niin fyysistä kuin psyykkistä. Kun tunnistamme tästä johtuvan pelon, pystymme paremmin antamaan korjaavaa palautetta. Rantanen (2011) kyseenalaistaa vanhat opit negatiivisten tunteiden purkamisesta. On tärkeää miettiä minkälaisia synapsiyhteyksiä vahvistamme tunteisiin liittyen. Myötätunnon ja empatian opetteleminen kielteisten tunteiden käsittelyssä on tervetullut toimintamalli.

Näemme työyhteisössä asioita omasta näkökulmasta ja joskus näkökykymme kaventuu niin kapeaksi, että ajattelemme työnteon olevan helpompaa, jos kaikki tekisivät työtä samalla tavalla ja ajattelisivat yhtä järkevästi kuin minäkin. Tämä voi tulla esille työnohjauksessa toisten tunnereaktioiden sietämisen vaikeutena. Colliander ym. (2010) tuovat esille mielen johtamisen tärkeyden yksittäisen yksi-

lön ajatusten, tunteiden ja tahdon ohjaamisessa. Taitoja, joita ihminen tähän tarvitsee, ovat positiivinen erottelu-, arvostelu- ja harkintakyky sekä kyky nähdä oleellinen.

Melkein joka työpaikalta löytyy yksi marttyyri, joka kokee tekevänsä kaiken, mutta kukaan muu ei tee mitään. Hän voi työnohjaustilanteessa tuoda oman erinomaisuuden ilmi kertomalla, mitä kaikkea hän on tehnyt ja mitätöimällä toisten saavutukset. Työmyyrältä voidaan kysyä, onko hänellä muuta kuin työ? Työmyyrä hautaa tunteensa työnteon alle ja vaatii muilta samanlaista panostusta työtehtäviin. Hän vaatii sekä venymään että joustamaan. Työyhteisössä tämä aiheuttaa kitkaa, ja ympärillä olevat ihmiset alkavat uupua jatkuvan työnteon alle, jossa ei ole sijaa tunteille. Dunderfeltin (2001) mukaan työpaikoilla ollaan työkeskeistä, eikä siellä ole aikaa tuntea – tunnustella ihmissuhdekenttää. Toisten mielipiteiden sivuuttaminen ja oman näkemyksen läpiajaminen muodostuvat herkästi työyhteisön ilmapiiiriä häiritseviksi tekijöiksi. Hellsten (2008) nostaa esille tärkeän huolen. Näyttää siltä, että työnantajalla on sisäänrakennettu ajatus työntekijän epärehellisyydestä ja laiskuudesta. Tämä käsitys korostaa työkeskeisyyttä eikä huomioi ihmistä tunteineen. Suoritus nähdään tärkeämpänä kuin ihminen. Hän miettii mitä tapahtuisi, jos työntekoa ajateltaisiin, että hyvinvoiva ihminen haluaa tehdä työnsä hyvin.

Tunteiden osalta työnohjauksen tavoitteeksi voidaan asettaa kolme asiaa. Ensimmäisenä tunne reaktioiden tiedostaminen yksilötasolla sekä yhteisötasolla eli tulla tietoiseksi työyhteisön työntekijöiden erilaisista tunnereaktioista samaan asiaan. Jos ihminen kieltää tunteensa tai jää niiden syövereihin, se vie energian pois perustehtävästä työpaikalla. Toisena työnohjaustilanne toimii turvallisenä tunteiden purkupaikkana. Äärimmäisen tärkeää on luoda työyhteisöön toimintamenetelmiä, joiden avulla sallittua purkaa ja käsitellä tunteita. Yksi työnohjaajan tehtävä on säilöä ja työstää työnohjaustunnossa nousseita tunteita niin, että ne voidaan palauttaa takaisin muodossa, jossa ihminen pystyy niitä rakentavasti käsittelemään ja työstämään. Kolmantena on ryhmä dynamiikan huomiointi ja sen saaminen turvalliseksi.

Parhaimmillaan ryhmä on parantava myös tunnekokemusten osalta. Puhutaan katarisisesta eli korjaavasta tunnekokemuksesta. Tässä yksilöllä on voimakas tunnekokemus suhteessa toisiin ryhmän jäseniin. Esimerkiksi Lissu on suuttunut Erkille, koska Lissun mielestä Erkki on toiminut toisin kuin oli sovittu edellisellä kerralla. Hän näyttää sen kiukuttelulla ja nokittelemalla Erkille pienistä asioista. Ryhmätyönohjauksessa tämä asia nousee esille kysyttäessä, mistä halutaan tällä kertaa puhua. Lissu kertoo, ettei tahdo enää työskennellä Erkin kanssa, koska hän ei osaa työtään. Työnohjaajan ensimmäinen tehtävä on kaivaa kysymyksillä esille, mitä tämän päätöksen takana on, jolloin voivat Lissun tunteet löytyä. Tämän tunnekokemuksen käsittely realiteettien rajoissa auttaa ihmistä oivaltamaan omaa toimintaa sekä taustoja mitkä ovat vaikuttaneet tähän. Oivallus voi olla vaikkapa, että tämä asiahan tapahtuu minulle usein, jolloin ihminen voi aloittaa oman työskentelyn oman itsensä kanssa.

Reflektio-mallissa työyhteisön haasteellinen tilanne pyritään palauttamaan takaisin mieleen ja myönteiset sekä kielteiset tunteet, jotka liittyivät tapahtuneeseen tilanteeseen. Esimerkiksi työpaikalla on tapahtunut kriisitilanne erään työntekijän toimista, mikä on nostattanut yleisellä tasolla vihaa pintaan. Palautetaan tilanne mieleen konkreettisesti, faktatasolla. Jokainen yksilö kertoo omalta osaltaan, mitä tunteita ja tunteita asia on nostanut pintaan, ja mitkä ovat tuntuneet pahimmilta. Tärkeää on pysähtyä ja miettiä, miksi ja mistä tämä tunne tuli. Lopuksi etsitään, mitä hyvää tämä henkilö on tuonut, ja missä hän on ollut hyvä.

Kokemuksen uudelleen arvioinnin tarkoitus on arvioida itsekriittisesti ja kokonaisvaltaisesti tapahtunutta tilannetta. Pohdittavia asioita ovat muun muassa se, mitä eri ihmisten mielestä on tapahtunut, miksi ja minkä seurauksena, mikä oli minun ja mikä muiden osuus, sekä olisiko voinut tehdä jotain muulla tavoin. Työnohjaajan reflektoinnin tuloksena tulisi olla uusia näkökulmia ja valmiuksia, joita voi soveltaa käytännön työelämäään. Esimerkin tapauksessa lopputuloksena voisi olla uusia toimintaohjeita haastaviin tilanteisiin. Energiaa vapautuu henkilökunnalle omaan perustehtävään. Heitä on kuultu ja ymmärretty ja mietitty erilaisia toimintatapoja. Muistetaan edelleen, että vastuu tunteistamme säilyy aina meillä itsellämme ja siitä kuinka kauan niitä kannamme mukanaamme.

Meidän tulisikin miettiä, mistä tunne nousee tai onko tämä tilanne niin suuri, kuin tunteeni ovat. Toiset meistä ovat herkistyneet aistimaan toisten ihmisten tunteita. Saatamme jossain tilanteessa kokea ärtymystä tai vaikkapa ahdistusta. Kun pysähdymme tunteemme äärelle, huomaamme, ettei tämä tunne nyt oikein kuuluisi tähän tilanteeseen. Emme ole kokeneet mitään sellaista kriisiä, josta se voisi olla peräisin. Reaktio ei ole luontainen lapsuuden toimintamallin mukainen. Tällöin voi olla kyseessä toisen ihmisen tunnereaktio, jonka tunnistamme itsesämme. Paasivaara (2010) nostaa esille tämän reaktion ymmärtämisen tärkeyden: kaikki itsessä vaikuttavat tunteet eivät ole aina omia tunteita vaan osa on toisista tarttuneita tunteita.

Erlaisia menetelmiä on tarjolla tunteiden käsittelyyn. Työnohjaajan omat tunteet tulee olla tasapainossa, jotta hän voi alkaa luotsata ohjattavia tunteiden valtameressä kohti seesteistä ulappaa. Vaikka meillä on veneessä vakaa pohja ja kurssi tiedossa sekä apuvälineitä, olemme edelleen ihmisiä, joita tunteet voivat joskus ohjailta omineen. Tärkeää on antaa taitoja mennä rannalle huilamaan ja ottamaan etäisyyttä, jos tunnemyrsky yllättää. Kuvioon 21 on koottu tunneälytyöskentelyn tavoitteet.

Tunnereaktioiden tiedostaminen
Tunteiden alkuperän tiedostaminen
Omien ja toisten mahdollisesti erilaisten tunteiden hyväksyminen
Oman vastuun oivaltaminen reagoimisesta
Mahdollisten uusien toimintatapojen oppiminen

Kuvio 22. Tunnetyöskentelyn tavoitteita

Oma kokemukseni tunteiden kartoittamisesta ja yksittäisten tunnekokemusten läpikäymisestä työnohjauksissa on ollut erittäin positiivinen. Omista tunnekokemuksista puhuminen on helpottanut tunnekuormaa ristiriitaisen tapauksen jälkeen. Myötätunto ja ymmärrys toisen tapaan tehdä asioita ovat lisääntyneet. Myös ymmärrys siitä, että erilaisilla tunnereaktioilla on pitkät juuret menneisyydessä, on lisääntynyt. Tämä on tuntunut helpottavalta ja on ollut hyödyllistä käytännön työnteon tasolla.

LÄHTEET

Aalto, M., 2004. Ryppäästä ryhmäksi 3.painos. [My Generation oy](#)

Colliander, A., Ruoppila, I. & Härkönen, L..2009.Yksilöllisyys sallittu. Moninaisuus voimaksi työpaikoilla. PS-kustannus..

Dalailama & Cutler, H.C., 2001. Onnellisuuden taito. Elämän opaskirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Dunderfelt, T., 2001. Intuitio ja tunneviestintä. Ihmisten välinen näkymätön yhteys. Juva: WS Bookwell oy.

Hellsten, T., 2008. Uhanalainen ihminen. Helsinki: Kirjapaja.

Holden, R., 1996. Ihmeiden aikaan. Oivallus- ja opaskirja onneen. Porvoo: WSOY

Paasivaara, L., 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rantanen, J., 2011. Tunteella, voimaa tekemiseen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Siira, J. & Saarinen, M., 2011. Tunnekartalle. Tietoisempaan tunne-elämään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

Työnohjaajakoulutuksen luennot 2009-2011

Marja Kokkosen luentomateriaali 2010. Ihastuttavat ja vihasuttavat tunteet

Marja Kokkosen luentomateriaali 2007. Tunneäly työyhteisön voimavarana

Omat työnohjauskokemukset

14 KOULUTUKSEN JA TYÖNOHJAUKSEN YHDISTÄMINEN AIKUISSOSIAALITYÖSSÄ

Tuija Nummela

14.1 Aikuissosiaalityö ja asiantuntijuus

Tässä artikkelissa kuvataan aikuissosiaalityön asiantuntijuuden vahvistumista ja aikuissosiaalityön tiimien kehittämisprosessia. Lisäksi kuvataan kehittämishankkeeseen osallistuneiden sosiaalityöntekijöiden, sosiaaliohjaajien ja etuuskäsittelijöiden kokemuksia, sitä miten kehittämistyö edisti ammatillisuuden vahvistumista. Myös sosiaalityön esimiesten kokemukset välittyvät tiimien kehittämiseen osallistuneiden kautta. Aikuissosiaalityön asiantuntijuutta tuettiin koulutusta ja työnohjausta yhdistämällä. Artikkelin tavoitteena on tuottaa konkreettista tietoa aikuissosiaalityön tämän hetken pulmakohdista siten, että artikkelin tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää aikuissosiaalityön kehittämisessä. Asiantuntijuutta vahvistavan mallin prosessin kuvaaminen mahdollistaa kehittämistyön siirtämistä myös muuhun yhteisöön.

Aikuissosiaalityön tavoitteena on asiakkaan omaehtoinen selviytyminen ja elämänhallinnan ja osallisuuden vahvistaminen. Samalla se nähdään myös alueellisesti ja yhteiskunnan rakenteisiin kohdistuvaksi työksi, jonka tavoitteet liittyvät aikuissosiaalityön palvelujen ja työn kehittämiseen. Aikuissosiaalityössä tuki jäsenetään enemmän auttamistyöksi, ja kontrolli liittyy organisaation reunaehtoihin, joiden taustalla vaikuttavat lainsäädäntö ja taloudelliset reunaehdot. (Juhila 2008) Kunnallisen aikuissosiaalityön ongelmia ovat erityisesti työttömyyteen, taloudellisen tilanteen vaikeutumiseen ja elämänhallintaan liittyvät kysymykset. Asiakkaiden vaikeutuneet elämäntilanteet ja monimuotoinen avuntarve edellyttävät sekä asiantuntijuuden laajentamista että yhteyttä asiakkaan arkeen. Aikuissosiaalityö on suoraan kytköksissä yhteiskunnassa tapahtuviin muutoksiin, sillä esimerkiksi työttömyyden aiheuttamat ongelmat heijastuvat suoraan aikuissosiaalityöhön. Aikuissosiaalityö on ennen kaikkea köyhien ihmisten

parissa tehtävää sosiaalityötä. Aikuissosiaalityö ymmärretään lakisääteisenä työnä, jota tehdään kuntien sosiaalitoimistossa. Toimintaa raamittavat sosiaalihuollon lainsäädäntö, sosiaalihuoltolaki ja sitä täydentävät asiakasryhmäkohtaiset ja etuuskohtaiset lait. (Mäntysaari 2006, Sarvimäki&Siltaniemi 2007) Aikuissosiaalityön ydinalueeksi on määrittynyt vaikeimmissa sosiaalisissa tilanteissa olevien ihmisten auttaminen. Käytännön kehittämistoiminnassa aikuissosiaalityöllä on taloudellista tukitoimintaa laajempi tulkinta. Se näyttäytyy vaativana, monialaista osaamista edellyttävänä, tehtäväalueiltaan laaja-alaisena asiantuntijuutena yli 18-vuotiaiden asiakkaiden taloudellisessa ahdingossa ja vaikeissa elämäntilanteissa.(Horsma&Jauhiainen 2004, Kotro 2008)

Aikuissosiaalityössä liikkuu monisisältöistä ja monitasoista tietoa, jonka hallinta on usein vaikeaa. Tiedosta ja myös asiantuntijuudesta osa kiinnittyy yhteiskunnalliseen ja työelämän kontekstiin. Lisäksi työssä tarvitaan tietoa ja asiantuntijuutta, joka liittyy vallitseviin työorientaatioihin ja menetelmiin sekä niiden soveltamiseen sosiaalityöhön aikuisten parissa. Aikuissosiaalityön asiantuntijuus elää tällä hetkellä hallinnollista ja toiminnallista muutosvaihetta. Palvelukokonaisuudet vaihtelevat sen mukaan miten aikuissosiaalityö on kunnassa organisoitu. Myös asiantuntijuudet ovat tulleet lyhytkestoisimmiksi. Teoreettisen ja käytännöllisen osaamisen vahvistuminen näkyy reflektoidun työotteiden kehittymisenä ja oleelliseen keskittymisenä monitahoisessa työkentässä. (Väisänen 2011, s. 11-12)

Aikuissosiaalityö erityisiä vuorovaikutustaitoja vaativana työnä on psykososiaalista työtä, jossa tiedostetaan asiakkaiden ymmärtäminen ja tukeminen psyykkisissä vaikeuksissa ja erilaisissa elämän kriiseissä. Hallinnollista työtä aikuissosiaalityö on silloin, kun työtä määrittävät keskeisesti hallinnolliset ja lainsäädännölliset ehdot, ja kun työtä tehdään huomattavassa määrin asiakirjojen kanssa. Yhteisöllisenä muutostyönä sosiaalityön kiinnostuksen kohteena ovat erityisesti ne rakenteet, jotka ylläpitävät eriarvoisuutta yhteiskunnassa. (Väisänen 2011, s. 13-14) Aikuissosiaalityön asiantuntijuus edellyttää myös monimuo-

toista menetelmäteoreettista ja toiminnallista osaamisesta, kun sosiaalityöllä vahvistetaan yksilöllisiä ja yhteisöllisiä taitoja.

Jatkuva muutos sosiaalialan työn puitteissa ja organisoinnissa sekä uudistuvat haasteet ja alan kuormittavuus edellyttävät vahvoja tukirakenteita ja oman työn pohdinnan tilaa. Sosiaalityön asiantuntijuudessa on kyse suunnitelmallisesta työstä, jossa arvioidaan asiakkaan tilanne, määritellään työn tavoitteet ja valitaan työssä käytettävät menetelmät ja arvioidaan toimintaa. (Juhila 2006) Sosiaalialalla tutkimusten mukaan uupumus ja jaksamisen ongelmat sekä vetovoimaisuuden ja viihtyvyyden kysymykset ovat erityisesti olleet erityisen huomion kohteena (Niinikoski-Karvinen 2011). Sosiaalityön asiantuntijuuden kannalta keskeistä on, että työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen ehtoihin sekä työn kokonaisuuden kehittämiseen.

14.2 Mallin kuvaus

Asiantuntijuuden vahvistaminen koulutusta ja työnohjausta yhdistävää mallia on kehitetty Saimaan ammattikorkeakoulussa ns. SUED-mallin pohjalta, jossa yhdistyy työnohjaus ja koulutus. Asiantuntijuuden kehittämismallilla voidaan samanaikaisesti vaikuttaa sekä oman perustehtävän osaamisalueiden kehittämisen vajeisiin että yhteisössä tapahtuviin muutoksiin. Työyhteisön kehittämisprosesseissa asiantuntijuuden vahvistuminen perustuu työyhteisön toimijoiden kehittymistarpeiden ja kiinnostuksen kohteiden tunnistamiseen ja ankkuroituu vahvasti toimijoiden arkikokemukseen. Toimintaympäristöt ovat jatkuvassa muutoksessa ja muutokset heijastuvat työyhteisöjen arkeen. Samaan aikaan tarvitaan sekä oman asiantuntijaosaamisen vahvistamista että valmiuksia selviytyä muutoksessa kadottamatta oman perustehtävän hallintaa.

Henkilökunnan täydennyskoulutus järjestetään suurelta osin työyhteisön ulkopuolisena koulutuksena. Samoin täydennyskoulutus ja työnohjaus toteutetaan yleisesti erillään toisistaan. Täydennyskoulutus on tärkeä työ-

yhteisön kehittämisen väline, jonka koulukselliset sisällöt asiantuntija-osaamisalueiden vahvistumiseksi löytyvät työnohjauksen avulla. Yksi tapa toteuttaa henkilöstön täydennyskoulutusta on, että työnohjaus ymmärtää osaksi henkilöstön työtä ja sen kautta nostetaan esille lisäkoulutustarpeet. Täydennyskoulutuksen avulla ylläpidetään ja kehitetään työssä tarvittavaa osaamista. Se vastaa sekä henkilöstön välittömiin koulutustarpeisiin että suuntaa myös tulevaisuudessa tarvittaviin tietoihin ja taitoihin. Työnohjaus puolestaan on työntekijöiden työhön liittyvien ongelmien käsittelyä, joka tähtää ammatilliseen kasvuun ja työn kuormittavuuden vähentämiseen.

Asiantuntijuuden kehittyminen työssä, jossa ollaan koko ajan vuorovaikutuksessa erilaisten asiakkaiden kanssa, edellyttää koulutuksesta ja kokemuksista esille nousevien ilmiöiden reflektointia sekä ymmärrystä toimintaympäristön moninaisuudesta. Myös asiakkaiden pulmat edellyttävät monen asiantuntijan yhteistyötä ja yhteisiä näkemyksiä. Asiakasta palveleva työote antaa mahdollisuuden jakaa ja pohtia kokemuksia muiden kanssa. Kuviossa 22 on esitetty asiantuntijuuden kehittämismallin eteneminen.

Aloitus Työyhteisön muutostarve

Työnantajan ja työyhteisön keskustelut: resurssit, toimintatavat

Ryhmäprosessin käynnistäminen

Ryhmä konkretisoi yhteisen kehittämistavoitteen, Työnohjauksellinen tuki

Nykytilan tunnistaminen ja näkyväksi tekeminen

Kirjataan ja analysoidaan yhdessä työyhteisön kokemukset, Työnohjauksellinen tuki

Muutostarpeen havaitseminen

Tunnistetaan ja erotetaan perustehtävään ja organisaatioon liittyvät muutospaineeet

Uusien ratkaisujen hakeminen

Koulutus, konsultaatio, Työnohjauksellinen tuki

Uusien toimintatapojen käyttöönotto

Käytännön kokemusten jakaminen, Jatkotoimenpiteistä sopiminen,

Arviointi

Yhdessä esimiesten kanssa keskustellen ja työnohjauksessa

Käytännön vakiinnuttaminen

Kuvio 23. Asiantuntijuuden kehittämismallin kulku

Asiantuntijuuden kehittämismalli rakentuu siis aloituksen, ryhmäprosessien käynnistämisen, nykytilan tunnistamisen ja näkyväksi tekemisen, muutostarpeen havaitsemisen, uusien ratkaisujen hakemisen, uusien toimintatapojen käyttöönoton sekä arvioinnin ja käytännön vakiinnuttamisen osa-alueisiin.

14.3 Kehittämisprosessien kuvaus ja kokemukset

Asiantuntijuutta aikuissosiaalityön hallintaan -hankkeen (2008–2009) tavoitteena oli vahvistaa erityisesti työn hallinnan kokemusta. Hanke jakaantui neljään kehittämisalueeseen: esimiestyö ja johtaminen, tiimi- ja työryhmätyöskentely, työvälineiden ja työn tuloksellisuuden parantaminen sekä asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen. Hankkeessa Saimaan ammattikorkeakoululle on määritelty vastuuna aikuissosiaalityön asiantuntijuuden vahvistaminen erityisesti aikuissosiaalityön tiimeissä. Kyseessä on kehittämisprosessi, jossa yhdistetään

työnohjausta ja koulutusta. Tavoitteena on vahvistaa aikuissosiaalityön asiantuntijuutta ja tiimirakennetta hankekunnissa. (Projektihakemus 2008)

Jokainen kunnan aikuissosiaalityön esimiehille esiteltiin hanke sekä pidettiin ryhmiin osallistuvien ja esimiesten yhteinen aloituskokous, jossa määriteltiin tavoitteet ja kehittämisprosessin reunaehdot. Yhdessä pohdittiin työyhteisön muutostarvetta hankkeen näkökulmasta. Sen jälkeen käynnistettiin ryhmien työskentely. Tiimien (yhteensä 6 kpl) toiminta käynnistyi syksyllä 2009 ja päättyi toukokuussa 2010.

Työ tiimien kanssa käynnistettiin ja jokainen tiimi konkretisoi yhteisen kehittämistavoitteen. Yhden tiimin kehittämiskohteiksi valikoitui yrittäjäosaamisen vahvistaminen johtuen yritysasiakkaiden määrän kasvusta aikuissosiaalityössä. Toisen tiimin kehittämiskohde oli tiimitoiminnan kehittäminen, koska tiimi työskenteli fyysisesti hajallaan. Kolmannen tiimin kehittämiskohde oli palveluohjaajaosaamisen vahvistaminen, koska tiimien asiakkaina oli paljon monien eri viranomaisten apua tarvitsevien asiakkaiden kohtaamisen kehittäminen. Yhden kunnan kehittämiskohteen oli koko aikuissosiaalityön tiimirakenteen ja tehtäväkuvien selkeyttäminen. Tiimin työskentelyyn osallistui koko tiimi, myös esimies. Yhden kunnan kehittämiskohteeksi valittiin sosiaaliohjauksen ja sosiaalityön sisällön kehittäminen. Täällä kehittämistyön tapahtui muista poiketen erikseen sosiaaliohjaajien ja sosiaalityöntekijöiden kanssa. Kunnassa oli juuri toteutettu monen kunnan kuntaliitos, joten työn tekemisen muodot olivat hyvin erilaisia. Täällä kehittämistyö alkoi sekä toisiin että toisten työhön tutustumisella.

Tiimien työskentely käynnistyi yhdessä ulkopuolisen vetäjän kanssa nykytilan tunnistamisella ja näkyväksi tekemisellä sekä muutostarpeiden havaitsemisella. Näitä työstettiin tiimeissä työohjauksellisten keskustelujen kautta. Kun muutostarpeet oli yhteisesti havaittu, tiimin kanssa haettiin ratkaisuja ammatillisuuden vahvistamiseen. Muutostarpeeseen vastattiin koulutuksen, vertaistuen ja menetelmäosaamisen kautta. Koulutuksia järjestettiin palveluohjauksesta ja yrittäjistä aikuissosiaalityön asiakkaina. Kehittämishankkeen vetäjä suunnitteli ja toteutti koulutukset osallistujien toiveiden pohjalta. Kaikilla projektiin osallistuneilla kunnilla oli mahdollisuus osallistua koulutuksiin. Koulutukset tukivat aikuissosiaali-

työn ammatillisuuden vahvistumista monella tavalla. Koulutustilaisuuksista pyydettiin osan ottajilta palautteet. Palautteet olivat erittäin myönteisiä, sillä koulutuksilla vastattiin välittömästi työssä havaittuihin osaamisvajaisiin.

Koulutuksen ja työnohjauksellisen tuen kautta tiimit alettiin työstää uusia toimintatapoja. Tiimeissä jaettiin käytännön kokemuskisa, opittiin muilta ja refleктоitiin työnohjaustilanteissa. Tiimit valmistelivat konkreettiset toimenpide-ehdotukset tiimin työn kehittämiseksi ja ammatillisuuden vahvistamiseksi. Viimeisessä tapaamisessa käytiin yhdessä esimiesten kanssa tiimin kehittämistavoitteet, jotka liittyvät työn sisällön kehittämiseen sekä tiimien tehtäväkuvien selkeyttämiseen tiimin ja johdon osalta. Koko kehittämisprosessi arvioitiin.

Kehittämisprosessista kokemuksista tuotettiin tietoa monin tavoin. Viimeisessä tapaamisessa arvioitiin yhdessä esimiesten ja tiimien jäsenten kanssa. Samoin kehittämisprosessiin osallistuneilta pyydettiin erillinen palaute. Kuviossa 23 on esitetty asiantuntijuuden vahvistumista tukevat asiat.

Työn sisältöön liittyvät asiat	Paikka keskustella oman työn sisällöstä Yhteisen todellisuuden luominen Konkreettiset kehittämis ehdotukset Vertaistuki Koulutuksen välitön hyöty
Reunaehtoihin liittyvät	Esimiesten sitoutuminen ja tuki kehittämistyölle Kehittäminen arkielämän lomassa Kehittämisprosessissa ulkopuolinen vetäjä

Kuvio 24. Asiantuntijuuden vahvistamista tukevat asiat

Kehittämis työ mahdollisti tiimin jäsenille paikan keskustella omasta arkityöstään. He käyttivät termiä, että heillä on lupa puhua omasta työstään. Kehittämishankkeeseen osallistujat olivat jokainen jäsenenä omissa säännöllisesti koontuvissa tiimeissään. Yhteisissä tiimikokouksissa käsiteltiin etupäässä hallinnosta tulevia asioita, joilla linjataan työtä tai haasteellisia asiakastapauksia.

Tiimikokouksissa on yleensä paljon asioita ja vähän aikaa. Näissä on ollut vain vähän tilaa oman työn pohdintaan.

Kehittämishankkeen kunnissa on ollut myös suuria hallinnollisia muutoksia kuten kuntaliitoksia, hallinto- ja tiimirakenteiden muutoksia, jotka ovat tulleet ulkoapäin annettuina. Kehittämishanke tuki omalta osaltaan tilaa luoda yhteistä todellisuutta. Uuden organisaation myötä tiimeissä työskenteli jäseniä, jotka olivat tehneet samaa työtä eri kunnissa. Kehittämishankkeessa vaihdettiin tieto- ja työtavoista ja aloitettiin yhteisen todellisuuden luominen.

Jokainen tiimi tuotti konkreettiset kehittämissuositukset, jotka liittyivät valittuun teemaan. Kehittämissuositukset työstettiin yhdessä tiimin kanssa ja ne käsiteltiin esimiesten kanssa viimeisessä tapaamisessa. Samalla sovittiin yhteisesti kehittämissuositusten toteuttaminen, vastuut ja aikataulut.

Tiimien jäsenet kokivat saaneensa vertaistukea monella tasolla. Ryhmässä jaettiin tietoa, kuultiin toisten kokemuksia ja opittiin toisilta. He saivat myös ryhmältä tukea omille toimintavoilleen. Kehittämissuositukseen liittyviin koulutuksiin osallistui henkilöstöä eri kunnista. Näissä tilaisuuksissa he vaihtoivat kokemuksia. Tiimissä, jossa kehittämiskohteena oli sosiaalityöntekijän ja sosiaaliohjaajien tehtäväkuvien selkeyttäminen, vieraili toisen kunnan työntekijä vertaistukena. Asiantuntijuuden ja kokemusten vaihtaminen vahvisti asiantuntijuutta. Hankkeen ulkopuolella he järjestivät tutustumiskäyntejä toistensa työyhteisöön jonkin teeman ympärille.

Kehittämissuosituksen aikana toteutettiin kaksi yhteistä koulutustilaisuutta kehittämishankkeeseen osallistuneiden tarpeiden mukaan, Aiheina olivat palveluohjaus ja yrittäjä toimeentulokiasiakkaana. Koulutuspäiviin osallistuivat ne, joita asia koskettaa työssään. Koulutuspäivän palaute oli erittäin hyvä ja osallistujat saivat konkreettista tietoa käytännön työhön. Samalla esitettiin jatkokoulutustarpeita. Koulutuksesta saatu hyöty arkityöhön näkyi välittömästi, kun se voitiin toteuttaa ”täsmäkoulutuksena” työntekijöiden toiveiden mukaan. Koulutuksiin osallistui myös organisaatiosta muita työntekijöitä, jolloin koulutukset toimivat myös yhteisöllisesti ammatillisuuden tukena.

Malli, jossa kehittämistyö aloitetaan ja lopetetaan yhdessä esimiesten kanssa, on toimiva. Ennen kehittämistyön aloittamista luotiin yhdessä esimiesten kanssa hankkeen tavoitteet ja keskusteltiin menettelytavat. Ensimmäisen tapaamiskerran alussa esimiehet olivat läsnä, jolloin luotiin yhteiset pelisäännöt. Väliajan tiimit työskentelivät keskenään. Ennen viimeistä tapaamista sekä tiimin jäsenille, että esimiehille oli toimitettu etukäteen kehittämisehdotuksen, jotka käytiin yhdessä läpi ja sovittiin toimenpiteet. Tiimien mielestä tämä tuki asiantuntijuiden vahvistumista ja jäntevöitti kehittämisprosessia.

Kehittämistyö toteutettiin arkityön ohessa, osassa jopa tiimikokouksen yhteydessä. Arki ja kehittäminen limittyivät näin toisiinsa. Kehittämistyötä ei näin koettu irralliseksi muusta työstä, mikä lisäsi sitoutumista kehittämishankkeeseen. Tiimeillä oli kokemusta kehittämistyöstä, joka on toteutettu irrallaan arkityöstä ja kehittämisen loputtua tulokset eivät ole jalkautuneet arjen työhön. Kehittämisprosessin ulkoinen vetäjä, jolla oli ymmärrys aikuissosiaalityön kokonaisuudesta, toi uusia näkökulmia.

14.4 Pohdinta

Tiimit tuottivat aikuissosiaalityöhön konkreettiset kehittämisehdotukset, jotka käytiin yhdessä läpi esimiesten kanssa. Kehittämisehdotusten käytännön toteuttaminen ja seuranta jäivät jokaisen työyhteisön vastuulle.

Kehittämisprojektin tiimit valitsivat yhdessä kehittämiskohteen. Tämän lisäksi tiimien työskentely tuotti myös kehittämisehdotuksia muuhunkin esimerkkinä esimiestyön selkeyttämiseen.

Kehittämistyön hyödyllisyyttä kuvaa, että yhdessä kunnalla kehittämistyötä päätettiin jatkaa saman mallin mukaisesti aikuissosiaalityön uuden tiimin rakentamiseksi. Toinen tiimi on jatkanut kehittämistyötä yrittäjäosaamisen vahvistamiseksi. Tiimi on jatkanut kehittämistyötä yhdessä kouluttajan kanssa, joka toteutti koulutuksen aiheesta yrittäjä toimeentulotukiasiakkaana. Kehittämistyötä on

jatkettu konsultaatiomallin kehittämiseksi yrittäjäasiakkaiden kanssa työskentelelyyn. Myös yrittäjäosaamisen vahvistamisesta kiinnostuneita henkilöitä on koulutettu. Yksi tiimi on jatkanut kehittämistyötä uuden hankkeen kautta. Kehittämistyössä tuli esille syrjäytymisvaarassa olevien nuorten tukemisen ongelmakohdat. Jatkotyöskentelynä toivottiin kokemuksellisen tiedon hyödyntäminen naapurikaupunkien kanssa.

Yrittäjäosaamisesta aikuissosiaalityöhön on syntynyt asiantuntija-artikkeli aikuissosiaalityötä käsittelevään julkaisuun. Saimaan ammattikorkeakoulussa jatketaan asiantuntijuuden kehittämistä koulutusta ja työnohjausta mallin jatkauttamista uusiin työyhteisöihin ja tämä artikkeli on yksi osa mallin arviointia ja kehittämistä.

LÄHTEET

Horsma, T. & Jauhiainen E. (toim.), 2004. Sosiaalihuollon tehtävä- ja ammattirakenteen kehittämissuunnitelman loppuraportti. Sosiaali- ja terveysministeriö selvityksiä 10. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Juhila, K., 2006. Sosiaalityöntekijöinä ja asiakkaina: sosiaalityön yhteiskunnalliset tehtävät ja paikat. Tampere: Vastapaino

Karvinen-Niirikoski, S., 2011 Kehittävä työnohjaus – hengittävä rakenne työelämän paineissa. Osviitta 1/2011, 14-17.

Kotro, H., 2008. Aikuissosiaalityön areenat kehittämissuunnitelman loppuraportti. Lappeenranta:Kaakkois-Suomen sosiaalialan osaamiskeskus Oy.

Mäntysaari, M., 2006. Syrjiikö sosiaalityö? Teoksessa Helne T. & Laatu M. (toim. Vääryyskirja. Helsinki: Kelan tutkimusosasto, 115-131.

Nummela, T. & Tyyskä, E., 2007. Asiantuntijuuden kehittyminen täydennyskoulutusta ja työnohjausta yhdistämällä – kokemuksia ja reunaehtoja. Etelä-

Karjalan ammattikorkeakoulu, työnohjauksen erikoistumispalvelut, kehittämis-
tehtävä

Projektihakemus 2008. Asiantuntijuutta aikuissosiaalityön hallintaan

Sarvimäki P. & Siltaniemi A. (toim.), 2007. Sosiaalihuollon ammatillisen henkilöstön tehtävärakennesuositus. Sosiaali- ja terveysministeriö julkaisuja 14. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö.

Väisänen, R., 2009. Työelämä tieto ja menetelmällinen tieto voimavarana aikuissosiaalityössä. Teoksessa Aikuissosiaalityön toiminnallinen kehittäminen ja hyvinvointi. Itä-Suomen yliopisto, yhteiskuntatieteiden laitos, 11-18.

15 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTUSTEN ARVIOINNIN VAIKEUS

Markku Rouvali

Työnohjauksella uskotaan yleisesti olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden ammatilliseen kasvuun yksilöinä ja usein koko työorganisaation kehittymiseen. Työnohjauksen vaikutusten ja hyötyjen tunnistaminen ja toteennäyttäminen on kuitenkin hyvin monimutkainen prosessi, jossa on lukematon määrä liikkuvia osia ja toimintaympäristö täynnä monimuotoisia kausaalisuhteita. Tässä keitoksessa jo työnohjauksen vaikutusten tunnistaminen, todistamisesta puhumatta-
kaan, on lähes sietämättömän haastava tehtävä.

Tässä artikkelissa käsitellään työnohjauksen ja erityisesti sen vaikutusten arvioinnissa kohdattavia ongelmia ja mahdollisia ratkaisuja. Työnohjauksen arviointia määrittelevät samat lainalaisuudet kuin yleisessä arviointitutkimuksessa. Tässä yhteydessä sovellettujen arvioinnin periaatteiden taustat ovat pitkälti läh-
töisin muun muassa Pattonin (1987), Robsonin (2001) ja Virtasen (2007) teok-

sista. Termillä *interventio* tarkoitetaan tässä artikkelissa itse työnohjaustapah-
tunmaa kokonaisuutena, ei pelkästään yksittäistä työnohjauksen sisällä tapahtu-
vaa toimenpidettä.

Ensimmäisenä on tehtävä pesäero työnohjauksen välittömien tulosten ja vaiku-
tusten välille. Yleisessä keskustelussa vaikutuksilla viitataan usein intervention
aiheuttamaan muutokseen intervention jälkeen. Esimerkiksi työnohjausistunto-
jen jälkeen voidaan arvioida, millä tavoin ohjattavien tilanne on muuttunut työn-
ohjausprosessin aikana: ” *Työntekijöiden työssään kokema ahdistus piene-
ni työnohjauksen seurauksena 38,7%*”. Vaikka unohtaisimme kuvatun mittausase-
telman absurdisuuden, on saatu muutos ainoastaan välitön tulos – ei vaikutus.
Välittömien tulostenkin perusteella voidaan toki ennakoida todennäköisiä tulevia
vaikutuksia. Varsinainen vaikutus tai vaikuttavuus voidaan kuitenkin havaita
vasta pidemmän ajan kuluttua itse interventioprosessista. Vaikuttavuuden arvi-
oinnin erityisongelmia käsitellään vielä tuonnempana, mutta jo työnohjauksen
välittömien tulosten arvioinnissa kohdataan monia haasteita.

Interventioista tuloksiin

Ensimmäinen arvioinnin ongelma on luonnollisesti se, mitä arvioidaan. Jokainen
työnohjausprosessi on ainutlaatuinen, joten myös arviointiasetelma on luotava
jokaiseen erikseen – kaikkiin tilanteisiin sopivaa perussabluunaa ei ole olemas-
sa. Tulosperusteisessa arvioinnissa tarkastellaan luonnollisesti sitä, kuinka hy-
vin työnohjaukselle asetetut tavoitteet täyttyvät ohjausprosessin aikana. Tätä
voidaan pitää vähimmäisvaatimuksena jokaiselle työnohjauksen arvioinnille.
Pelkästään tavoitteiden täyttymiseen rajoittuminen on kuitenkin harvemmin riit-
tävä taso. Intervention aikana tapahtuu yleensä paljon ohjattavan työhön liittyviä
asioita, jotka jäävät varsinaisen tavoiteasettelun ulkopuolelle. Myös näiden seu-
raamukset tulisi tehdä näkyväksi. Kokonaisuuden hahmottaminen työnohjaus-
sen arvioinnissa on tärkeää jo siksi, että työnohjauksen tuloksista on työnohjaa-
jan ja –ohjattavien lisäksi kiinnostunut laajempi joukko, aina organisaation joh-
toa ja esimiehiä myöten. Työnohjaushan edustaa merkittävää henkilöstön kehit-
tämistyötä, johon panostetaan henkilöstön aikaa ja taloudellisia resursseja.

Työnohjauksen arviointikohteita on pyritty yhdenmukaistamaan perustamalla arviointia erilaisiin työnohjauksen malleihin. Esimerkkeinä voidaan mainita Fau-gierin työnohjauksen kasvun ja tuen malli, Hawkinsin & Shohetin työnohjaus-prosessin ja sen vuorovaikutukseen perustuva malli, sekä esim. terveydenhuol-lossa laajemmin käytetty Proctorin työnohjauksen kolmen pääfunktion malli. Proctorin mallin mukaan työnohjausprosessissa on mukana hallinnollisia, ope-tuksellisia ja tukevia funktioita, jotka pitäisi aina sisällyttää työnohjauksen arviointiin (ks. Siro-la-Karvinen 2008, Winstanley & White 2002). Malleihin perustu-vat arviointimenetelmät ovat aina kompromissi käytännöllisyyden ja todellisuus-ten kuvauksen välillä, siksi niiden käyttöä tulisi tarkkaan harkita tapauskohtai-sesti. Suurissa organisaatioissa, joissa työnohjaukseen osallistuu useita ryhmiä ja eri työnohjaajia, täytyy johdon hahmottaa koko työnohjaustoiminnan tuloksel-lisuus, jolloin säännönmukainen mallien soveltaminen puoltaa hyvinkin paik-kaansa.

Kun tiedetään mitä halutaan arvioida, on seuraavaksi selvitettävä miten arvioin-tikohdetta mitataan. Yleisesti arvioinneissa juuri mittarin väärällä valinnalla voi-daan harhautua eniten metsään. Myös työnohjauksen tavoitetta peilaavan mit-tarin löytyminen voi usein olla kiven takana. Valitun mittarin täytyy mitata juuri oikeaa asiaa ja sen täytyy tehdä se tarkasti. Kuten tavoitteiden, myös mittarien valinta on aina tapauskohtainen. Tosin myös mittarien asettamisessa voi mal-leihin turvautuminen joskus puolustaa paikkaansa. Esimerkiksi terveydenhuol-lon työnohjauksiin on kehitetty *Manchester Clinical Supervision Scale* (ks. Siro-la-Karvinen 2008). Mittaria käytetään työnohjauksen laadukkuuden ja työnohja-usten onnistumisten seurantaan ja arviointiin. Malli käsittää viisi osa-alueita, joita arvioidaan 33 mittarilla. MCSS-mallissa arvioitavia osa-alueita ovat työnoh-jaajan ja ohjattavan välinen luottamus ja työnohjaussuhde; työnohjaajan tarjoa-ma tuki ja neuvot; ammattitaidon paraneminen työnohjauksen avulla; työnohja-uksen tärkeys ja arvo; sekä henkilökohtaisesti tärkeiden työasioiden käsittele-minen ja reflektointimahdollisuus.

Kaikki malleihin perustuvat mittarit ovat enemmän tai vähemmän yksinkertais-tuksia todellisuudesta, joten niitä valittaessa kriittisyys niiden sopivuudesta omiin tarpeisiin on tarpeen. MCSS-mallin arviointialueissa kiinnitetään runsaasti

huomiota työnohjauksen prosessiin. Työnohjauksen arviointimallia valittaessa on myös hyvä varmistaa, että sen mittarit sisältävät sekä tavoitteita että itse prosessia arvioivia elementtejä.

Työnohjaus on usein osa suurempaa työyhteisön tai organisaation kehittämisprosessia. Tällaisessa projektissa työnohjaus on yksi muutoksenteon työkaluista, jolla pyritään saamaan aikaan muutos yksilössä, työyhteisössä tai koko organisaatiossa. Tämän muutoksen arvioimiseksi on ennen kaikkea selvítettävä minne työnohjauksen avulla on päästy, mutta on myös tiedettävä mistä on tultu.

Lähtötilanteen määrittäminen on usein työnohjauksen ja konsultatiivisten prosessien arvioinnin pullonkaula. Jos tulevan prosessin tavoitteet saadaankin lähtötilanteesta määritettyä konkreettisiksi ja selkeiksi, voi lähtötilanteen niin sanottu *baseline* unohtua pitkän prosessin aikana, jos sitä ei ole riittävän hyvin dokumentoitu työnohjausta aloitettaessa. Pelkästään intervention lopputilannetta kartoittamalla voidaan muutoksen suuruutta arvioida vain osallistujien muistikuvien pohjalta. Jos työnohjausprosessi on kestänyt vaikka yli vuoden, voivat muistot interventiota edeltävästä ajasta hämärtyä. Dokumentoimalla myös väliarvioinnit huolellisesti voidaan tätä ongelmaa jossain määrin pienentää. Tärkeämpää on kuitenkin määritellä lähtötaso huolellisesti.

Mikäli työnohjaukselle asetetun tavoitteen voi ilmaista numeerisesti, voi myös lähtötason määritellä helpommin. Työnohjauksissa tällainen lienee mahdollista varsin harvoin, mutta myös kvalitatiivisten mittarien lähtötaso voidaan dokumentoida kirjallisesti. Esimerkiksi työnohjaaja voi ohjausprosessin alussa kerätä ohjattavilta kirjallisen kuvauksen työnohjaukselle asetetun tavoitteen nykytilasta ja palauttaa sen heille vertailukohtaksi loppuarviointia varten intervention päätyttyä.

Tuloksista vaikutuksiin

Haastavaksi arviointi muuttuu, kun työnohjauksessa tehdyt interventiot ja saadut tulokset pyritään yhdistämään työnohjauksen vaikutukseksi. Syyn ja vaikutuksen välisen suhteen monimuotoisuuden hahmottaminen on yksi työnohjauk-

sen todellisten vaikutusten arvioinnin keskeisimpiä haasteita. Eri ilmiöiden kausaalinen suhde on harvoin suoraviivainen tai helposti ymmärrettävissä. Joskus on jopa vaikea nähdä, mikä ilmiö on syy ja mikä vastaavasti seuraus. Muutos ohjattavien tilanteessa ei välttämättä johdukaan työnohjauksen interventioista, vaikka siltä päällisin puolin näyttäisi. Kausaalisuhteen näkemistä voi hankaloittaa myös luotettavan seuranta-aineiston puute; työnohjausprosessissa ei yleensä ole mahdollista – tai tarkoituksenmukaistakaan – uhrata resursseja raskaisiin vaikuttavuustutkimuksiin.

On myös muistettava, että organisaatioissa työnohjaus on yleensä vain yksi osa laajempaa työyhteisön kehittämistyötä. Vaikka jokin saatu ja mitattu tulos olisi asetettu työnohjauksen suoraksi tavoitteeksi ja interventioita sen saavuttamiseksi olisi tehty, on myös pystyttävä erittelemään missä määrin ilmiö on juuri työnohjauksen vaikutusta vai olisiko samaan tulokseen päästy ilman työnohjaustakin. Tämä *deadweight* –vaikutus tulisi ottaa huomioon kaikissa työnohjauksen arvioinneissa. Alun esimerkki ohjattavien ahdistuksen pienenemisestä voi johtua siitä, että ahdistusta on päästy purkamaan työnohjaajan kanssa – tai se voi johtua jostain ihan muusta: Hankala esimies on jäänyt eläkkeelle tai aikaisemmat pelot irtisanomisista ovat hälvenneet. Kun arvioinnin tekijät ovat päättymässä johtopäätökseen, että jokin ilmiö on syntynyt työnohjauksen seurauksena, on kysyttävä: mitä olisi tapahtunut ilman työnohjausta?

Työnohjaus on hyvin monisäikeinen prosessi. Se ei kulje kohti asetettuja tavoitteita kuin juna kiskoillaan, vaan voi polveilla useille sivuraiteille. Työnohjausprosessi voi käynnistää odottamattomia tapahtumaketjuja ja uusia prosesseja, joiden vaikutukset jäävät helposti huomaamatta, jos niihin ei osata kiinnittää huomiota tai ollaan kiinnostuneita vain alkuperäisen tavoitteen arvioinnista. On syytä huomata, että tahattomat vaikutukset voivat olla joko myönteisiä tai kielteisiä. Molemmissa tapauksissa arvioinnissa tulisi huomioida myös odottamattomia ja tahattomia vaikutuksia, vaikka arviointiasetelma olisikin sidottu pelkästään arvioidavan työnohjauksen tavoitteisiin.

Eettisyys ja yksityisyyden kunnioittaminen ovat teemoja, jotka korostuvat työnohjauksen arvioinnissa. Työnohjauksen tapahtumat ja työnohjaajan ja ohjattavi-

en väliset keskustelut ovat ehdottoman luottamuksellisia. Työnohjauksen arvioinnin puolestaan tulee olla läpinäkyvää ja julkista, onhan arviointitiedon käyttäjinä erityisesti organisaation johto ja esimiehet. Näiden vastakkaisten vaatimusten yhteensovittaminen voi olla haastavaa. Häviääkö työnohjauksen vaikuttavuudesta jotain, jos sitä ei voi eettisistä syistä arvioinnissa julkistaa? Täytyykö arvioinnissa tyytyä vain ympärilyöreisiin johtopäätöksiin, vaikka henkilökohtaisella tasolla ohjauksella olisi ollut elämää mullistavia vaikutuksia? Selvää lienee kuitenkin se, että arvioinnin raportointiin sisällytettävät asiat eivät saa loukata kenenkään yksityisyyttä.

Vaikutuksista eteenpäin

Työnohjauksen vaikuttavuutta voidaan arvioida pitkälti samanlaisilla menetelmillä kuin muitakin työelämän kehittämishankkeita. Myös menetelmiin liittyvät heikoudet ovat samat. Arvioinnin aikajänne ei yleensä yllä tarpeeksi pitkälle pystyäkseen tuottamaan riittävän syvällisen kuvan työnohjaukseen osallistuneiden toiminnan muutoksista ja mitä siitä ajan myötä seuraa. Vaikuttavuuden arviointiin ollaan koko ajan kehittämässä uusia lähestymistapoja erilaisilla painotuksilla. Yksi mielenkiintoinen lähestymistapa on seuraamustutkimus (ks. Kajamaa et al 2008), jossa ei korosteta interventioiden ja vaikutusten kausaalisuutta. Seuraamusten ei siis väitetä johtuvan juuri kyseisestä interventiosta, vaan osoitetaan että niiden välillä on tekojen ketjuista ja poluista muodostuvia paikallisia ja ajallisia yhteyksiä. Näistä yhteyksistä voidaan sitten rakentaa muutospolkuja, jotka kuvaavat muutoksen ja innovaation etenemistä. Kausaalisuhteen jättäminen vähemmälle huomiolle helpottanee muutoksen tunnistamista, mutta toisaalta jättää epätietoisuuden sen syistä. Kun työnohjauksen vaikuttavuuden arvioinnilla pyritään kuitenkin usein osoittamaan työnohjauksen hyötyjä ja antamaan sille olemassaolon oikeutus, on sillä silloin myös tarve tuoda näkyväksi kaikkien kehittämistoimenpiteiden joukosta juuri työnohjauksen aiheuttamat seuraukset – tällöin syy-seuraussuhteen merkitys päinvastoin korostuu entisestään.

Työnohjauksen vaikutusten arviointi on osoittautunut hyvin monisyiseksi ja haasteelliseksi tehtäväksi. Kuinka näihin ongelmavyhtiin voidaan varautua?

Kun jokainen työnohjaus on omanlaisensa, omassa paikassa ja ajassa, on myös sen arviointiin kehitettävä luovaa ajattelua. On vahvistettava taitoja ajatella toisin, nähdä erilaisia vaihtoehtoja arvioitavan työnohjauksen toimintalogiikasta ja löytää mahdollisia syy-vaikutussuhteita. Työnohjaukseen liittyy sanonta, että täytyy luottaa työnohjauksen prosessiin, vaikka se näyttäisikin etenevän tahmeasti. Sama pätee osaltaan myös työnohjauksen arviointiin: kannattaa vain luottaa prosessiin, niin asiat voivat loksahdella paikoilleen avaten uusia näkökulmia myös vaikuttavuuteen.

LÄHTEET

Engeström, Y., Kerosuo, H. & Kajamaa, A. (2008). Vaikuttavuuden arvioinnista seuraamusten tutkimukseen. Teoksessa Mäkitalo, J., Turunen, J. & Vilkkumaa, I. (toim.). Vaikuttavuus muutoksessa. Verve. Oulu.

Kajamaa, A., Kerosuo, H. & Engeström, Y (2008). Työelämän kehittämissuunnitelman seuraamusten jäljillä – uusi näkökulma arviointitutkimukseen. Hallinnon tutkimus 27 (2008) : 4

Koski, A. Työnohjauksen vaikutukset. Suomen työnohjaajat ry (www.suomentyonohjaajat.fi)

Patton, M. (1987). Creative Evaluation. Newbury Park, California. Sage

Robson, C. (2001). Käytännön arvioinnin perusteet. Tammi. Helsinki

Sirola-Karvinen, P. (2008). Hallinnollinen työnohjaus inhimillisten voimavarojen johtamisen menetelmänä terveydenhuollon organisaatioissa. Kuopion yliopisto.

Virtanen, P. (2007). Arviointi – Arviointitiedon luonne, tuottaminen ja hyödyntäminen. Edita. Helsinki

Winstanley, J. & White, E. (2002) Clinical supervision: models, measures and best practice. Nurse Researcher 10 (4), 7-37.