



HELSINGIN YLIOPISTO
KOULUTUS- JA KEHITTÄMISPALVELUT

Työnohjaus, coaching ja fasilitointi kehittymisen tukena

Kirjoittajat: Marjo Keravuori, Riitta Kulmanen, Johanna Pulkkinen,
Sini-Tytti Saarinen, Tuija Salmikannas, Merja Soosalu, Jari Suviola,
Leena Unkari-Virtanen, Heikki Vuojakoski

Kirjoitusprojektin ohjaajat: Päivi Kupias ja Marianne Terkki-Mallat
Kustannustoimittaja: Harri Paasio
Valokuvat: Heikki Vuojakoski

Sisältö

Lukijalle	4
1. <i>Marjo Keravuori</i> : Erityisherhän asiakkaan kohtaaminen työnohjauksessa	13
2. <i>Riitta Kulmanen</i> : Työnohjaus arvostavan dialogin vahvistajana	30
3. <i>Johanna Pulkkinen</i> : Työnohjaaja esimiehenä – käsityksiä hyvästä johtamisesta	44
4. <i>Sini-Tytti Saarinen</i> : Intuitio työnohjausprosessissa - ohjaajan näkökulma	67
5. <i>Tuija Salmikannas</i> : Kynä ohjattavalle – kokemuksia työskentelytavasta sekä työskentelytavan mahdollisuuksista ja vaikutuksista ohjaajan näkökulmasta	85
6. <i>Merja Soosalu</i> : Valmentava johtaminen valmennuksen maailmassa	105
7. <i>Jari Suviola</i> : Ohjausprosessin raamit ja sisäinen elävyys – voimaantuminen esimiehenä -ryhmäcoaching-prosessin herättämää reflektointia	119
8. <i>Leena Unkari-Virtanen</i> : Työnohjaus tulevaisuuden muotoiluna	130
9. <i>Heikki Vuojakoski</i> : Hidas, laiska ja tyhmä – esimies ohjauksellisten menetelmien käyttäjänä	150

Lukijalle

Työnohjaaja kehittäjänä – työnohjaus, coaching ja fasilitointi oppimisen tukena -koulutus on uudentyypinen työnohjaajakoulutus Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden työnohjaajakoulutustarjonnassa, johon kuuluu vahvasti myös coaching ja fasilitointi. Tämä julkaisu tuo esille tähän aihepiiriin liittyviä mielenkiintoisia teemoja ja kirjoittajien kokeiluja. Julkaisuprojektin tavoitteena oli ensisijaisesti tukea opiskelijoiden kasvua työnohjaajiksi.

Julkaisun tekemiseen osallistui yhdeksän kirjoittajaa koulutuksen kahdestakymmenestä yhdestä opiskelijasta. Kirjoittajat saivat valita aiheen ja lähestymistavan oman kiinnostuksensa mukaan ja he ovat eri ammattialoilta. Artikkelit ovat myös osa kyseisten opiskelijoiden lopputyötä. Osallistuminen julkaisuprojektiin oli vapaaehtoista.

Julkaisun toimittajat toimivat projektin vetäjinä ja fasilitoivat sen syntymistä. Projekti sisälsi neljä erillistä työpajaa. Yhteisessä työskentelyssä hyödynnettiin myös Moodle -verkko-oppimisympäristöä ja sosiaalisen median välineitä.

Työnohjaaja kehittäjänä koulutuksen alaotsikko ”työnohjaus, coaching ja fasilitointi oppimisen tukena” kertoo, että koulutuksessa ”koputeltiin” työnohjauksen rajoja ja tarkasteltiin erilaisia ohjausmuotoja. Toisaalta koulutuksen painopisteenä ollut voimavara- ja ratkaisusuuntautuneisuus yhdisti luontevasti työnohjauksen ja coachingin. Molemmissa ohjausmuodoissa voidaan nimittäin keskittyä työskentelemään tavoitteellisesti ja tulevaisuussuuntautuneesti sekä ohjattavan voimavaroja tukien. Fasilitointitaitoja puolestaan voi tarvittaessa soveltaa erityisesti ryhmien ohjaamiseen niin työnohjauksessa kuin coachingissakin.

Eri ohjausmuotojen tarkastelu näkyy myös julkaisun artikkeleissa. Useimmat artikkelit keskittyvät työnohjauksen kysymyksiin ja sana työnohjaus esiintyy myös artikkelien otsikoissa. Osassa artikkeleista puhutaan coachingista, valmennuksesta tai yleisemmin ohjauksesta, jolloin kyse voi olla työnohjauksesta, coachingista, valmentavasta työotteesta tai fasilitoivien työskentelymenetelmien käytöstä. Olennaista ei olekaan, mitä nimitystä käytämme, vaan millaiseen asiakkaan ohjaukselliseen tarpeeseen vastaamme ja millaisella alueella ohjaajina osaamme ja haluamme liikkua. Eri ohjausmuotojen juuret voivat olla erilaisessa maaperässä, mutta näyttää siltä, että niiden latvat kurkottavat samaan suuntaan. Kyse on aina siitä, että ohjattavat saavat mahdollisuuden pysähtyä ja havahtua sekä voimaantua (tai vahvistua) auttamaan itse itseään, yksin tai yhdessä. Tästä on kysymys näissä kaikissa artikkeleissa.

Osa opiskelijoista ei alun perinkään halunnut kirjoittaa lopputyönään julkaistavaa artikkelia. Joidenkin aihe oli joko liian henkilökohtainen tai luottamuksellinen julkaistavaksi. Jotkut puolestaan pitivät artikkelin kirjoittamista liian vaativana ja halusivat tehdä lyhyemmän raportin lopputyöstään. Muutamien opiskelijoiden elämäntilanne muuttui lopputyöprojektin aikana, eikä aika lopulta yksinkertaisesti riittänyt artikkelin hiomiseen. Julkaisun ulkopuolelle jäi suuri määrä mielenkiintoisia lopputöitä, jotka esiteltiin ryhmässä. Koko ryhmä lopputöineen onkin vaikuttanut kaikkiin tämän julkaisun artikkeleihin, tavalla tai toisella.

Marjo Keravuori kirjoittaa erityisherkeitä ihmisistä sekä erityisherkkyyden huomioimisesta työelämässä. Erityishuomio on herkän asiakkaan kohtaamisessa työnohjauksessa. Artikkelissa esitetään erityisherkkien työntekijöiden kokemuksia työnohjauksesta sekä esitellään erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joita kannattaa hyödyntää herkän asiakkaan ohjauksessa.

Riitta Kulmasen artikkelissa paneudutaan arvostavaan dialogiin, sen merkitykseen ja hyötyihin työyhteisössä sekä työnohjauksen mahdollisuuksiin arvostavan vuorovaikutuksen rakentamisessa. Arvostavan dialogin rakentamista tarkastellaan statusajattelun avulla. Artikkelissa esitellään työnohjauksessa sovellettavia statusharjoituksia.

Johanna Pulkkinen haastatteli lopputyötään varten viittä esimiestä, jotka kaikki olivat käyneet työnohjaajakoulutuksen. Artikkelissa käsitellään, mitä työnohjaajakoulutus voi antaa esimiestyössä työskentelevälle ja mitä koulutuksen käyneet henkilöt ajattelevat hyvästä johtamisesta.

Sini-Tytti Saarisen artikkeli käsittelee intuitiota. Artikkelissa pohditaan mitä intuitio on ja voiko siihen luottaa, miten intuitio toimii ja miten sitä voi hyödyntää työnohjauksessa?

Tuija Salmikannas kuvaa artikkelissaan prosessin, joka alkaa Kynä ohjattavalle –menetelmän tai –toimintatavan kuvauksesta. Toimintatavan tutkimisen kautta päädytään pohtimaan laajemmin ohjausta ja ohjattavan toimijuuden vahvistamista sekä jaettua ohjaajuutta.

Merja Soosalun artikkelissa pohditaan, miten positiiviseen psykologiaan ja sisäisen motivaation perustuva valmentava johtajuus sopii urheilu- ja erityisesti jalkapallon maailmaan. Artikkelissa esitellään, miten erityisesti joukkuejohtajien valmentavan johtamisen orientaatiota on mahdollista tukea työnohjauksen, coachingin ja fasilitoinnin avulla.

Jari Suviola tarkastelee artikkelissaan onnistuneen esimiesten ryhmäcoachingprosessin kautta ohjausprosessin raameja ja niiden merkitystä prosessin toimivuuden ja elävyyden kannalta. Esille

nostetaan ohjauksen ulkoisten raamien lisäksi, millaisessa olotilassa ohjaaja ja osallistujat ovat prosessin tapahtuessa.

Leena Unkari-Virtasen artikkelissa tutkitaan, miten ratkaisukeskeinen ohjaaja voi tukea ohjattavaa kohti tämän itsensä sanoittamaa hyvää tulevaisuutta, huomioimalla toiveiden lisäksi ohjattavan kaikki muutkin mielikuvat, myös pelot ja uhkakuvat. Artikkelin lopussa esitellään tähän ajatukseen perustuva työnohjauksen ”tulevaisuuden muotoilu” -malli.

Heikki Vuojakoski keskittyy artikkelissaan tarkastelemaan, miten esimies voi käyttää työssään ohjauksellisia menetelmiä. Artikkelissa pohditaan, millaisia rajoitteita esimiehen rooliin liittyy ohjauksellisen otteen soveltamisessa. ”Olemalla hidas, laiska ja tyhmä, johtaja voi luoda nopean, ahkeran ja viisaan organisaation.”

Julkaisu sopii luettavaksi monenlaisille ohjaajille (työnohjaajille, coacheille, fasilitaattoreille, mentoreille jne.) sekä ohjaajaopiskelijoille, jotka ovat kiinnostuneita eri ohjausperheiden hyödyntämisestä ohjattavien oppimisen ja kehittymisen tukemisessa. Artikkelit ovat oivalluttavaa luettavaa myös esimiehille. Johanna Pulkkinen ja Heikki Vuojakosken artikkelit käsittelevät suoraan esimiestyötä. Myös työnohjauksen, coachingin ja fasilitoinnin tilaajat voivat laajentaa ja syventää käsitystään ohjauksesta. Kirjassa esitetyt näkemykset antavat myös virikkeitä niille, jotka harkitsevat työnohjaajakoulutukseen hakeutumista.

Antoisia lukuhetkiä!

Päivi Kupias

Marianne Terkki-Mallat

Kirjoittajat



Marjo Keravuori on ratkaisukeskeinen ja voimavarasuuntautunut työnohjaaja, coach ja fasilitaattori. Hän on toiminut työnohjaajana yritysten ja erilaisten järjestöjen parissa ohjaten johtajia, esimiehiä ja työntekijöitä. Hän on toiminut myös erilaisissa HR-tehtävissä kahdeksan vuoden ajan kansainvälisissä teknologiateollisuuden yrityksissä, työskennellen monipuolisesti erilaisten HR-asioiden, työhyvinvoinnin ja esimiestyön tukemiseen liittyvien asioiden parissa. Hän on innostunut tukemaan työntekijöitä ja esimiehiä työssään, kehittämään työhyvinvointia, motivoimaan ihmisiä sekä auttamaan heitä kehittymään tehtävässään ja urallaan.



Riitta Kulmanen on äidinkielen, kirjallisuuden ja median lehtori, FM. Hän on jatkokouluttautunut draamapedagogiksi (Teak) ja viestintä- ja ilmaisukasvattajaksi. Hän on yli kahdenkymmenen vuoden ajan toiminut opettajana ja kouluttajana keskiasteen oppilaitoksissa ja aikuiskoulutuksessa sekä asiantuntijatehtävissä elokuva-alalla. Hän opettaa journalistista kirjoittamista ja puheviestintää. Ratkaisukeskeisenä työnohjaajana ja coachina hän on ohjannut sekä työyhteisöjä että esimiehiä ja fasilitoinut työyhteisöjen kehittämistä.



Päivi Kupias on Työnohjaaja kehittäjänä -koulutuksen 2014-2016 johtaja. Koulutukseltaan hän on KM, työnohjaaja, toto ja coach. Hänen erityistä osaamistaan on oppimisen edistäminen niin yksilö-, ryhmä- kuin organisaatiotasolla. Hänellä on pitkä ja laaja kokemus ryhmien ja yksilöiden ohjaajien valmentamisesta. Viime vuosina Päivi on paneutunut erityisesti työnohjaajien, coachien, fasilitaattoreiden sekä mentoreiden valmentamiseen ja ohjaamiseen. Hän on kirjoittanut useita oppimisen edistämistä ja ohjausta käsitteleviä kirjoja. Ohjaajana ja valmentajana hän innostava sekä osallistujien osaamista ja näkökulmia arvostava. Hän haluaa työskennellä sen puolesta, että eri ohjausmuotojen edustajat voisivat avoimesti ja ennakoluulottomasti oppia toinen toisiltaan.



Johanna Pulkkinen on koulutukseltaan KM, erityisluokanopettaja, JET. Lisäksi hänellä on työnohjaajan ja Kaiku-työhyvinvointikehittäjän koulutukset. Hän on toiminut erilaisissa opetus-, koulutus- ja johtamistehtävissä perusopetuksessa vuodesta 1996. Tällä hetkellä hän on apulaisrehtori. Keskeistä hänen työssään on esimiestyön lisäksi opetussuunnitelmatyön ja oppilashuollon koordinoiminen ja johtaminen. Hän on myös kouluttaja ja työnohjaaja. Hänellä on kokemusta monikulttuurisissa ja moniammatillisissa työyhteisöissä toimimisesta. Hänelle on tärkeää ihmisten motivoiminen ja tukeminen muuttuvissa työoloissa.



Sini Saarinen on FM, työnohjaaja, coach & fasilitaattori. Hän toimii lehtorina ja on työskennellyt myös organisaation yrittäjyysvalmentajana sekä kouluttajana luovan alan kursseilla. Hän on ratkaisu- ja voimavarakeskeinen ohjaaja, jolla on dynaaminen, asiakaslähtöinen, rohkea ja kannustava ote ohjaukseen. Hän toimii nuorten parissa organisoiden opetuksen lisäksi kulttuuritoimintaa ja esiintyy myös itse. Hänellä on kokemusta sekä yksilö- että ryhmänohjauksista. Tulevaisuuden visiona hänellä on olla mukana työyhteisövalmennuksessa avaamassa uusia näkökulmia muutokseen.



Tuija Salmikannas on ratkaisu- ja hyvinvointikeskeinen työnohjaaja ja coach, FM, BBA, aikuiskoulutukseen suuntautunut opettajan pedagoginen pätevyys. Hän on henkilöstöalan ammattilainen jolla on monipuolista henkilöstöalan kokemusta eri toimialoilta. Hän kiinnostui ratkaisukeskeisyydestä osana työtään, ja halusi syventää osaamistaan kouluttautumalla ratkaisukeskeiseksi työnohjaajaksi ja coachiksi. Hän ohjaa sekä yksilöitä että ryhmiä uskoen jokaisen voimavaroihin ja kykyyn oivaltaa itselleen sopivimmat oppimisen ja muutoksen askeleet. Hän puhuu jatkuvan kehittymisen ja työhyvinvoinnin puolesta. Hän on myös ranskan kielen opettaja.



Merja Soosalu on esimiestyön ja johtamisen kehittämisen ammattilainen. Hän toimii päätyökseen henkilöstöasioiden, johtamisen ja esimiestyön sekä työyhteisötaitojen parissa. Hänellä on lasten ja omien harrastusten kautta kokemusta urheilutoiminnasta 14 vuoden ajalta. Hän toimii naisten harrastejalkapallojoukkueen joukkueenjohtajana, seuran johtokunnassa ja jalkapallojaoksessa sekä Suomen Palloliiton Uudenmaan piirin seurakehitystoiminnassa.



Jari Suviola on työterveyspsykologi, psykoterapeutti, työnohjaaja sekä vuorovaikutus- ja hyvinvointivalmentaja. Hän on työskennellyt työterveyden sekä työyhteisöjen toimivuuden ja hyvinvoinnin kehittämisen piirissä vuodesta 2008 lähtien. Jarilla on kokemusta myös aikuispsykiatriasta ja perheneuvolatyöstä sekä erilaisista opetus- ja koulutustehtävistä. Nykyisin hän tuottaa ammatinharjoittajana työterveyshuollon asiantuntijapalveluita Keski-Uudenmaan alueella sekä vetää esimies- ja johtoryhmävalmennuksia ja pitää työhyvinvointiin liittyviä koulutuksia.



Marianne Terkki-Mallat toimii Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämisspalveluissa projektipäällikkönä. Koulutukseltaan hän on KM, työnohjaaja, coach ja kouluttaja. Mariannella on vankka osaaminen erilaisten prosessi- ja monimuotokoulutusten suunnittelijana, kouluttajana, valmentajana, fasilitaattorina ja erilaisten kehittämishankkeiden vetäjänä mm. henkilöstön ja organisaation kehittämisen ja johtamisen, pedagogiikan ja uraohjauksessa alueilla. Hänellä on monipuolinen kokemus myös yksilö- ja ryhmäohjauksista sekä työyhteisöjen työnohjauksesta viitekehyksenä voimavara- ja ratkaisukeskeisyys sekä dialogisuus ja narratiivisuus. Palautteiden perustella Marianne on ohjaajana kannustava ja innostava, joka osaa sopivasti myös haastaa.



Leena Unkari-Virtanen on koulutukseltaan opettaja, musiikin tohtori ja ratkaisukeskeinen työnohjaaja, coach ja fasilitaattori. Hänellä on pitkä kokemus tutkivan kehittämistyön ohjaamisesta ja fasilitoinnista Metropolia Amkin musiikin Master's -tutkinnon vastuuopettajana ja TKI-vastaavana. Hän on ohjaamisen ja innovoinnin menetelmien asiantuntija ja toiminut musiikkipedagogina, tutkijana ja kouluttajana monissa eri tehtävissä ja työympäristöissä. Työnohjaajana hän on ohjannut niin ryhmiä kuin yksilöitä, kehittänyt innostusta ja työn flowta yhteisöllisesti kartoittavan toimintamallin sekä mm. vastannut toiminnallisia menetelmiä, työnohjausta ja uusinta asiantuntijatietoa yhdistävästä taideoppilaitosten muutosjohtamisen koulutuksesta.



Heikki Vuojakoski on koulutukseltaan nuorisotyöntekijä ja MBA. Hän on toiminut nuoriso- ja liikuntajärjestöjen johtotehtävissä yli 20 vuoden ajan Nuorten Akatemiassa, Suomen Taitoluisteluklubiin ja AKK-Motorsportissa. Työssään hän on erikoistunut järjestöjen toiminnan kehittämiseen sekä strategiatyöhön, ihmisten motivoimiseen ja johtamiseen nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä, erilaisten palveluiden tuotteistamiseen sekä järjestöjen ja yritysten välisen yhteistyön rakentamiseen. Tulevaisuuden tavoitteena hänellä on tukea organisaatioita ja työntekijöitä löytämään omat vahvuutensa ja keskittymään oleelliseen.

1. Erityisherhän asiakkaan kohtaaminen työnohjauksessa

Marjo Keravuori

Alkusanat

”Olipa kerran pieni hiljainen tyttö, joka huomasi aina kaikki ihmiset, heidän ilmeet ja eleet, ilon pirskahdukset, peitetyn surun ja pettymyksen huokauksetkin. Tyttö kasvoi kotonaan lämpimässä ilmapiirissä. Vähitellen hän huomasi kokevansa asioita herkästi. Hän huomasi pystyvänsä aistimaan ilmapiiriä, vaikuttamaan muihin positiivisesti ja pystyvänsä tulkitsemaan asioita monivivahteisesti, syvällisestikin. Joskus stressaavat tilanteet ja muiden ihmisten negatiiviset tunteet menivät ikäänkuin ”ihon alle”. Tuolloin hän koki tarvitsevänsä aikaa palautumiseen. Ihmetellen herkkyyttään, hän päätti ryhtyä tutkimaan sitä enemmän”

Herkkyys on herkkä asia. Joillakin se tarkoittaa positiivista ominaisuutta, toisille negatiivisten kokemusten ja väärinymmärrysten myötä muodostunutta raskasta taakkaa. Tässä artikkelissa pyrin tutkimaan tätä teemaa seuraavien kysymysten kautta. *Millainen on herkkä tai erityisherkkä ihminen? Millainen johtaminen ja työilmapiiri saa herkän työntekijän loistamaan? Millaisella työnohjauksella voidaan vaikuttaa erityisherhän kykyyn toimia työelämässä täysipainoisesti?* Toivon onnistuvani avaamaan herkkyyden ominaispiirteitä ja löytämään herkkyyttä arvostavia työnohjauksen polkuja, jotka voimaannuttavat, lisäävät itsetuntemusta sekä tuovat itsensä johtamisen ja tunteiden käsittelyn taitoja herkän ihmisen ulottuville.

Tarkastelen aluksi erityisherkkyyden piirteitä ja tutkimustietoa aiheesta. Tämän jälkeen pohdin erityisherhän ihmisen kohtaamiseen liittyviä teemoja esimiestyön ja työyhteisön näkökulmasta. Sivuan tässä mahdollisia ongelmakohtia, joita voi syntyä mikäli erityisherkkä ihminen ei itse ole tietoinen herkkyydestään tai ei muusta syystä huomioi herkkiä ominaisuuksiaan, ja ajautuu stressaavassa tilanteessa konflikteihin työkavereidensa kanssa. Ristiriitoja saattaa myös ilmaantua, mikäli työyhteisössä ei osata kiinnittää huomiota herkän ihmisen ominaisuuksiin tai ilmiö ei ole tuttu esimiehelle, eikä herkkyyttä oteta mitenkään huomioon työntekijän yhtenä yksilöllisenä ominaisuutena. Tässä osiossa sivuan myös organisaatiokulttuuriin liittyvää myötätuntotutkimusta, joka on löytänyt viimein tiensä myös Suomeen.

Päätän artikkelini työnohjaajan rooliin erityisherhän asiakkaan kohtaamisessa. Pyrin valaisemaan erityisherhän ihmisen ohjaustapaa siten, että siitä on käytännön apua työnohjaajille tai työnohjausta opiskeleville. Käyn läpi työnohjauksellisia lähestymistapoja, joista voi olla apua

erityisesti herkän ihmisen ohjaamisessa. Pyrin löytämään menetelmiä ja painotuksia, jotka lisäävät asiakkaan taitoa kohdata työelämän vaatimuksia rakentavasti omia tuntemuksiaan paremmin ymmärtäen ja omia voimavarojaan kuunnellen. Itse menetelmät ovat kuitenkin vain pieni osa työnohjauksen sisältöä. Pääpaino on asiakkaan kohtaamisessa myönteisesti, arvostaen ja myötätuntoisesti hänen rinnallaan kulkien, asiakkaan omaa toimijuutta vahvistaen ja voimaannuttaen. Lähestyn asiaa kokemuksellisuuden ja ratkaisukeskeisen työnohjauksen viitekehyksestä. Tarkastelen asiaa sekä erityisherikän asiakkaan että työnohjaajan näkökulmista.

Erityisherikän tunnusmerkkejä

Erityisherikkyys synnynnäisenä piirteenä

"Erityisherikkyys on synnynnäinen, hermostollinen ominaisuus. Erityisherikän ihmisen (Highly Sensitive Person, HSP) hermosto käsittelee aistien välittämää tietoa tavallista laajemmin ja syvällisemmin. Käytännössä se ilmenee tarkkana havainnointikykyä, kokemisen syvyytenä sekä monipuolisena ja syvällisenä asioiden käsittelykykyä." (Suomen Erityisherikät ry)

Yhdysvaltalainen psykologian tohtori, psykoterapeutti Elaine Aron on tutkinut erityisherikkyttä 1990-luvulta alkaen. Hän on arvioinut erityisherikkiä ihmisiä olevan n. 15-20 % väestöstä. Tutkimuksissa erityisherikillä ihmisillä on havaittu voimakkaampaa aktiivisuuden lisääntymistä aivosaaressa sekä peilisolujärjestelmässä. Tutkimusten mukaan erityisherikkien aivoissa havaintoja yksityiskohtaisesti käsittelevät alueet aktivoituivat voimakkaammin kuin normaaliherkkien. Erityisherikiltä on myös löydetty geenimuunnoksia, jotka vaikuttavat serotoniinin ja dopamiinin erittymiseen. Tieteellisissä yhteyksissä erityisherikyydestä käytetään termiä "sensory processing sensitivity" tai "aistitiedon käsittelyn herikkyys". (Aron 2013, 11 - 13, 17)

"Erityisherikkyys saattaa ilmetä fyysisenä (mm. aistisherikkyys), sosiaalisena (vuorovaikutustilanteet, tunneäly), psyykkisenä (tunneherikkyys, luovuus) tai henkisenä (arvot, merkityksellisyys, intuitio)." Erityisherikkyys ajatellaan yhdeksi temperamenttipiirteeksi, joka ei sulje muita piirteitä pois. Erityisherikka ihminen reagoi keskimääräistä herkemmin sekä positiiviseen että negatiiviseen kohteluun, ympäristöön tai olosuhteisiin. (Erityisherikän elämää -esite).

Erityisherikyyden piirteet EVÄS

Seuraavat piirteet ovat yhteisiä kaikille erityisherikille (soveltaen Aron 2013, 16 - 20 & Suomen Erityisherikät ry www-sivut):

E – Emotionaalinen reaktiokyky (Emotional intensity)

Vahva eläytymiskyky - tunteiden ja tuntemusten voimakas kokeminen

Tunne-elämän voimakkuus, emotionaalinen reaktiivisuus ja empatiakyky. Erityisherkan ihmisen tunteet ja tuntemukset voivat olla voimakkaita. Hänellä on kyky liikuttua, vaikuttua ja asettua toisen asemaan helposti.

V – Vivahteiden vaistoaminen (Sensory sensitivity)

Tarkka havainnointikyky – vivahteet, yksityiskohdat, kokonaisuus

Erityisherkan ihmisen aistihavainnot ovat hienovaraisia. Hän tarkkailee sekä ympäristöään että sisäisiä kokemuksiaan, ja tekee niistä tarkkoja havaintoja. Herkan aistit eivät kuitenkaan ole paremmat kuin muilla, vaan kyseessä on hermoston herkkä reagointi.

Ä – Ärsykkeiden liiallisuus (Overarousability)

Kuormittumisalttius - ylivireys, ylikuormitus

Erityisherkkä ihminen stressaantuu liiallisesta aistimus- tai tietomäärästä. Monipuolinen, intensiivinen tai pitkäkestoinen tapahtuma voi viedä hänen voimansa, jotka palautuvat lepäämällä, rajaamalla aistimuksia tai poistumalla tilanteesta.

S – Syvällinen käsittely (Depth of processing)

Syvällinen aistiärsykkeiden ja -tiedon prosessointi - tietoinen tai tiedostamaton

Erityisherkkä ihminen käsittelee havaintoja ja tietoa syvällisesti. Hän miettii eri vaihtoehtoja, vertaa tietoa aiempaan tietoon tai kokemuksiin ja yhdistää ulkoiset ja sisäiset havainnot kokonaisuudeksi.

Myötätuntoista esimiestä ja työilmapiiriä etsimässä

Erityisherkkänä työyhteisössä

Janna Satri (2014) on vertaillut Suomessa 1950-luvulta lähtien erityisherkkyyttä tutkineen Sylvi-Sanni Mannisen ja yhdysvaltalaisen Elaine Aronin käsityksiä erityisherkkien ja herkkien ihmisten ominaisuuksista työelämässä. Sattrin mukaan herkkien ihmisten erityispiirteistä eli hienovaraisten yksityiskohtien havaitsemisesta on hyötyä useissa työtehtävissä. Herkät ihmiset voivat toimia heikkojen signaalien vastaanottajina ja välittäjinä. He tunnistavat ympäristöstään tarkempia taajuuksia kuin useimmat ihmiset ja lukevat sen vuoksi ympäristöään tarkemmin. Elaine Aron kuvailee herkkiä ihmisiä neuvonantajiksi. Aronin näkökulmassa painottuvat havaintojen syvälinen prosessointi ja hermoston herkkä kuormittuminen (Aron 2013, 33). Manninen on korostanut herkkien ihmisten luontaista soveltuvuutta ihmisten parissa työskenteleeseen. Hänen mukaansa erityisherkkä ihminen kykenee eheyttämään ilmapiiriä ja työskentelemään erimielisyyksien sovittelijana. Hän tuo esiin herkkä ihmisen vaikeuden sopeutua ulkoapäin annettuihin normeihin, jos ne ovat ristiriidassa ihmisen sisäisen arvomaailman kanssa. Hänen mukaansa useimmat herkät sopeutuvat tunnollisina tilanteeseen, mutta joskus ristiriita tuo mukanaan voimakkaan vastareaktion, ja herkkä ihminen saattaa hakeutua omia arvojaan paremmin vastaavaan työhön. (Satri 2014, 144-146)

Koen tämän ilmentävän erityisherkkä ihmisen sisäisen tiedon ja intuition kuulemisen taitoa. Omien arvojen ja sisäisen motivaation mukaisen työn ja työyhteisön löytäminen edistää pitkällä tähtäimellä hyvinvointia ja vie lähemmäksi oman luontaisen potentiaalin toteutumista. Kokemus arvoihin liittyvästä tunteesta on vahvasti yksilöllinen, ja on sen vuoksi vaikea tulkita ulkopuolisen näkökulmasta.

Työyhteisön kannalta erityisherkkä ihmisen kuormittuneisuus- tai stressiherkkyys voi muodostua ongelmalliseksi, mikäli erityisherkkä ei jostain syystä itse huomioi palautumisen tarvettaan itselleen sopivalla tavalla. Erityisherkkä työntekijä tarvitsee aikaa palautumiselle ja rauhoittumiselle. Tämä on hyvä tiedostaa myös esimiehen näkökulmasta, kun pohditaan työnjakoa ja työrooleja tiimissä. Erityisherkkä ihmisen työtovereiden on hyvä tunnistaa välillä syrjäänvetäytyvän herkkä ihmisen käyttäytymiseen liittyvät motiivit. Ylivirittyneisyys ja stressiherkkyys ovat asioita, jotka saattavat nousta näkyville erityisherkkien ihmisten kohdalla vaativassa tilanteessa, jossa on paljon virikkeitä ja ärsykeitä. Tällaisissa tilanteissa erityisherkkä ihminen saattaa tarvita omaa aikaa ja rauhoittumista ja hakeutua oma-aloitteisesti syrjään muusta työyhteisöstä. Tällä tavalla hän säätelee omaa vireystasoaan ja pyrkii saavuttamaan itselleen optimaalisen työkyvyn ja paluun takaisin positiiviseen työn imuun.

Mikäli erityisherkkä ihminen ei pääse palautumaan tarpeeksi stressaavasta tilanteesta, tai antaa stressitason pysyä korkealla pitkään, hän saattaa uupua. Uupuminen voi näkyä ylivirittyneisyytenä, joka puolestaan ilmenee mm. uni-, muisti- tai keskittymisongelmina. Työhyvinvoinnin ja työkyvyn ylläpitäminen on tärkeää kaikkien työyhteisön jäsenten kohdalla, mutta erityisen tärkeää se on herkälle ihmiselle, joka kokee ja aistii nämä asiat omassa kehossaan voimakkaasti. Tukemalla omaa työkykyään ja riittävän hyvään tulokseen tähtääviä työskentelytapoja erityisherkkä ihminen pystyy suoriutumaan tehtävistään itselleen parhaalla mahdollisella tavalla.

Mikäli työyhteisössä tai tiimissä on jännitteitä ihmisten välillä, erityisherkkä ihminen huomaa ne helposti. Sanattomat viestit, kehon kieli ja käyttäytymisen erilaiset vivahteet saatetaan tulkita helposti väärin, mikäli niihin liittyviä tulkintoja ei ole mahdollista keskustella yhdessä läpi. Molemminpuolinen arvostava dialogi ja kuuntelu ovat tärkeitä elementtejä, joilla rakennetaan luottamusta ja lisätään ymmärrystä tiimin jäsenten välillä kullekin ominaisista toimintatavoista.

Valmentava esimies erityisherkkän työntekijän voimauttajana

Esimiehen myötätuntoinen, lämminhenkinen ja inhimillisyyden salliva lähestymistapa toimii kokemukseni mukaan hyvin erityisherkkän työntekijän kohdalla. Vapauden ja vastuuttamisen kautta työntekijän oman toimijuuden arvostava tukeminen sekä työrauhan antaminen ovat tärkeitä asioita. Aronin (2014, 146) mukaan erityisherkkä ihminen suoriutuu usein huonommin silloin kun häntä tarkkaillaan tai jos hän on jostain syystä ylivirittynyt. Satunnaiset etätyöpäivät tai joustavat työaikakäytännöt voivat olla erityisherkkälle ihmiselle hyvin voimaannuttavia ja työkykyä ylläpitäviä. Etenkin stressaavassa työtilanteessa tai ylivirittyneessä tilassa olisi hyvä ottaa muistaa lepoa ja palautuminen.

Toisinaan asiat saattavat aiheuttaa erityisherkkälle ihmiselle tunnevyöryn ja tulla ”iholle”. Tällöin kannattaa asioiden reflektointi ja etäännyttäminen esimerkiksi erilaisten rakenteiden kautta. Tunnettyöskentelystä esimerkiksi jollain toiminnallisella menetelmällä voi olla apua tällaisessa tilanteessa. Oman työskentelyn reflektointi ja tutkiminen ulkopuolisen ohjaajan tai valmentajan johdolla voi olla hyödyllistä. Myös valmentava esimies voi auttaa tässä.

Herkän ihmisen kohtaamiseen auttaa aitous ja rohkaiseva, arvostava asenne. Inhimillisen, riittävän hyvän toimintamallin löytäminen voi auttaa erityisherkkää ihmistä kohtuullistamaan vaatimuksiaan ja selviytymään paremmin. Ristikankaan ja Grünbaum (2015) Valmentava Esimies -kirjassa on esitelty erilaisia coachaavan esimiehen tapoja johtaa alaisiaan. Etenkin sisäisen johtajuuden ja itsensä johtamistaitojen tukeminen sekä tarvittaessa asioista sparrailu myönteiseen, rohkaisevaan tapaan ovat hyödyllisiä esimies-alaiskeskusteluissa.

Kohti myötätuntoisempaa yrityskulttuuria

Pyrkimys myötätuntoisen kulttuurin luomiseen työyhteisöihin on viime aikoina esiintynyt keskusteluissa myös suomalaisessa työyhteisötutkimuksessa. Helsingin yliopiston monitieteinen CoPassion hanke pyrkii nostamaan sosiaalisen arvon (social value) yritystoiminnan ytimeen ja tukee tätä edistämällä myötätuntotaitojen kehittämistä organisaatioissa.

Myötätunto voidaan käsittää sekä tunteeksi että teoksi. Se muodostuu kolmesta perustekijästä (Kanov ym. 2004, Lilius ym. 2011): 1) *huomio, tieto* (henkilön kyky havaita toisen tunnetiloja, 2) *tunne* (halu auttaa ja tukea toista) sekä 3) *teot* (hyvän tekeminen eli toista auttavat teot). (Pessi 2014, 181)

Pessi (2014, 181) kuvailee myötätuntoa seuraavasti: *”Myötätunto on co-jotain: se on mukana elämistä, jakamista, kohtaamista, vahvistamista, ihmisyyttä. Jakaminen ei suuntaudu vain kärsimykseen, suruun, harmitukseen, uupumukseen tai ongelmaan vaan myös intohimoon, riemuun, innostukseen ja iloon. Myötätuntoa on se, että toisen ilon ja innostuksen jakaminen tuo ihmiselle iloa, valoa ja energiaa. Yhtä lailla myötätuntoa on se, että toisen kärsimyksen näkeminen tuntuu pahalta.”*

On mielenkiintoista sattua seuraamaan seurata näitä kahta erillistä kehityskulkua samaan aikaan. CoPassion tutkimushanke pyrkii edistämään myötätuntotaitoja yritysmaailmassa ja edistämään inhimillisemmän työelämän kehittymistä. Erityisherkkien ihmisten ryhmä on puolestaan löytänyt omat inhimilliset, herkäät piirteensä, ja oppinut hyväksymään ne osaksi itseään. Tämän myötä tulee pohdittua, olemmeko vähitellen matkalla kohti pehmeämpiä arvoja korostavaa yrityskulttuuria, jossa arvostetaan inhimillisyyttä ja vaalitaan myötätuntoa. Kenties erityisherkkien ihmisten kyky aistia asioita herkästi ja nähdä tunteiden eri sävyjä voidaan nähdä vahvuutena tällaisessa kulttuurissa.

Mielestäni näiden kahden ilmiön rinnakkain tarkastelulla voisi olla enemmänkin synergioita. Erityisherkäät ihmiset voivat toimia yritysten ”ilmapiiritutkana” ja myötätunnon lähettiläinä, mikäli heidän yksilöllinen herkkyytensä ja lahjakkuutensa liittyy tunneälyyn ja empatiakykyyn. Tällaisilla työntekijöillä on nimenomaan kyky havaita herkästi toisten tunnetiloja ja aistia organisaation ilmapiiriä. Tulkitessaan organisaation tilanteita ja tunnetiloja heidän on hyvä kuitenkin tiedostaa, että tulkinnat voivat olla omien kokemusten pohjalta värittyneitä subjektiivisia käsityksiä tilanteesta. Erityisherkäät ihmiset voivat kuitenkin olla mukana kehittämässä organisaatioita toimimaan myötätuntoisemmin, etenkin jos pystyvät refleктоimaan omia tulkintojaan taitavasti. Mielestäni

erityisherkkien ihmisten herkkien tunteiden aistimiskyvyn valjastaminen osaksi inhimillisyyden ja myötätunnon lisäämisen hankkeita olisi kannattavaa myös laajemmassa mittakaavassa.

Näen työnohjauksen ja coachingin roolin tässä kaikessa mahdollistajana ja fasilitaattorina. Työnohjaus voi tarjota ajan ja paikan tarkastella työelämän ja työskentelykulttuurin tuomia ilmiöitä ja asioita yhdessä. Työnohjauksessa asioista voidaan keskustella turvallisessa ilmapiirissä, tutustuen eri näkökulmiin, toisiaan kuunnellen ja aitoa dialogia käyden. Näin voimme yhdessä tavoitella parempaa, inhimillisempää ja myötätuntoisempaa työelämää yksilöille ja yrityksille, joissa jokaisella on oikeus loistaa omalla luontaisella tavallaan.

Ohjauksellinen ote – herkkyyden hyväksyminen ja arvostava kohtaaminen

Työnohjauksen tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä

Työnohjauksen tuloksellisuuden arvioiminen on tärkeää, jotta pystytään aidosti tarkastelemaan ja ymmärtämään työnohjauksen vaikutusta. Työnohjauksen tuloksellisuuteen vaikuttavat tekijät voidaan jakaa neljään eri osa-alueeseen: 1) Työnohjauksesta riippumaton ohjattavan muutos 40%, 2) Työnohjaajan ja ohjattavan välinen suhde 30%, 3) Pystyvyysodotukset 15% ja 4) Tekniikat 15% (Ruutu & Salmimies 2015, 31). Keskityn seuraavassa niihin osa-alueisiin, joihin työnohjaaja voi aktiivisesti omalla toiminnallaan vaikuttaa. Näen ohjaajan ja ohjattavan välisen vuorovaikutussuhteen sekä ohjattavan minäpystyvyyden vahvistamisen ja toimijuuden tukemisen olevan tärkeitä tekijöitä erityisherkan asiakkaan kannalta.

Ohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutussuhde on olennainen tekijä työnohjauksen onnistumisen kannalta. Työnohjaajalla on hyvä olla kykyä asiakaslähtöiseen toimintaan ja aktiiviseen kuunteluun. Läsnä oleva ja hyväksyvä vuorovaikutus mahdollistaa avoimen ja rehellisen viestinnän, tunteiden huomioimisen sekä aidon kohtaamisen. (Ruutu & Salmimies 2015, 28)

Pystyvyysodotuksilla tarkoitetaan ohjattavan näkökulmasta hänen minäpystyvyyttään (self efficacy), tunnetta siitä, että hänellä on taidot uuden oppimiseen ja käyttäytymisen muuttamiseen. Tähän liittyy myös ohjattavan ennakko-odotukset työnohjaajan kyvystä ohjata prosessia sekä ohjattavan myönteiset ennakko-odotukset työnohjaajan osaamisesta. Työnohjaajan näkökulmasta pystyvyysodotuksilla tarkoitetaan työnohjaajan omaa minäpystyvyyttä, omaa hallinnan tunnetta ja luottamusta omaan ohjauskykyyn sekä työnohjaajan uskoa ohjattavansa kykyihin oppia uutta. Ruudun ja Salmimiehen mukaan olennaista on ohjaajan oma asenne, usko ohjattavansa kykyihin sekä ohjattavan vastuullisen toimintakyvyn aktiivinen vahvistaminen. Työnohjaajan tehtävänä on

toiveikkuuden ylläpitäminen, realistiseen optimismiin rohkaiseminen sekä asiakkaan tukeminen uusien käyttäytymis- ja ajattelumallien kokeilemiseen tosielämän tilanteissa. (Ruutu & Salmimies 2015, 29)

Menetelmät ja tekniikat toimivat lähinnä prosessin siivittäjän roolissa. Ne auttavat työnohjaajaa viemään prosessia eteenpäin pyrkien aikaansaamaan ohjattavassa hänen itsensä toivomia muutoksia ja oivalluksia. (Ruutu & Salmimies, 2015, 30)

Asiakkaan kokemus, myönteisyys ja ratkaisukeskeisyys työnohjauksessa

Näen ohjaajan ja asiakkaan välisen vuorovaikutussuhteen rakentuvan erityisherkin asiakkaan kohdalla olennaisesti myötätuntoisen, arvostavan kohtaamisen varaan. Pessin (2014, 188) mukaan myötätunto onkin hyvän asiakaskohtaamisen ydinosa. Työnohjausprosessin onnistumista voi arvioida asiakkaan kokemuksen kautta. Tavoitteena on tällöin rakentaa asiakkaalle hyvä ohjauskokemus hänen tarpeitaan arvostaen ja yksilölliset ominaisuudet huomioiden, ajattelukykyä eteenpäin kehittäen. Jokaisella asiakkaalla on omat lähtökohdat ja toiveet ohjaukselle, joiden pohjalta on hyvä lähteä tunnustelemaan tarkemmin asiakkaan tavoitteita. Uskon, että erityisherkillä asiakkaalle voi olla hyötyä siitä, että hän saa ohjauksen kautta käsitellä tunteitaan ja opetella rauhallisessa, luottamuksellisessa ympäristössä kuuntelemaan itseään.

Työnohjaaja voi auttaa asiakasta keskittymään tilanteeseen, hyväksymään itsensä ja arvostamaan itseään. Ohjauksen avulla asiakasta voi opettaa olemaan läsnä, kuuntelemaan kehoaan ja rentoutumaan. Intuiitiivinen, aito ja hyväksyvä asenne asiakasta kohtaan on tärkeää. Ohjaaja voi auttaa herkkää asiakasta kuuntelemaan sisäistä intuitiotaan, osallistumaan elämäänsä ja saavuttamaan tavoitteensa. Ohjaaja voi tukea asiakkaan itsetuntoa, opastaa kulkemaan kohti tasapainoisempaa, asiakkaan omien arvojen mukaista elämää. Ohjaajan kyky ohjata asiakasta vaalimaan omia voimavarojaan ja vähentämään tarvittaessa liiallisia virikkeitä ovat tärkeitä erityisherkin asiakkaan ohjaamisessa. Asiakasta voi auttaa tässä keskittymään juuri tähän hetkeen esimerkiksi hyväksyvän tietoisien läsnäolon (mindfulness) periaatteita soveltaen.

Itsereflektion kautta pystytään tuomaan käsitystä oman toiminnan vaikutuksista ja tutkimaan toimintaa etäämmältä, analyttisesti. Työnohjaaja voi auttaa refleктоimaan tilannetta esittämällä oivalluttavia, kriittisiäkin kysymyksiä, jotka avaavat erilaisia näkökulmia asiakkaalle. Reflektiokyvyn opetteleminen tuo asiakkaalle taidon katsella olemassa olevaa tilannetta tai ongelmaa eri näkökulmasta. Erityisherkin ja herkin asiakkaan kohdalla tämä on hyödyllinen taito siinäkin suhteessa, että hän oppii tarkastelemaan tilannetta kauempaa, pääsemään tilanteen yläpuolelle

ilman liiallisia tunteita, jotka saattavat itse tilanteessa koettuna olla voimakkaita ja vaikuttaa toimintaan häiritsevästi.

Elämänhallinnan keinojen vahvistaminen, itsemyötätunnon (self compassion) ja hyväksyvän tietoisien läsnäolon taitojen opetteleminen ovat hyviä keinoja lisätä keskittymistä ja rauhallisuutta kiireisen työelämän keskelle kaikille työnohjauksen asiakkaille. Näistä voi kuitenkin olla erityisen paljon apua erityisherkillä tai herkällä asiakkaalle, joka etsii keinoja vähentääkseen stressioireitaan ja jännittyneisyyttään.

Myötätunto- ja myönteisyysharjoitteluilla on saatu aikaan työmotivaation ja -tehokkuuden parantumista. Ne myös vähentävät stressiä, edistävät terveyttä ja tuovat tasapainoa työn ja kodin välillä. Niiden on nähty myös kirkastavan tavoitteita ja sisäistä motivaatiota sekä vahvistavan myönteisiä tunteita. (Pessi 2014, 188)

Fredrikssonin mukaan myönteisillä tunteilla on tehokas ja pitkäkestoinen vaikutus henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen. Myönteiset tunteet kasvattavat ja laajentavat havainnointikykyä ja luovat erilaisia toimintamahdollisuuksia. (Ruutu & Salmimies 2015, 26).

Fredriksson on tuonut ilmi myös myönteisten tunteiden monipuolisen vaikutuksen vastoinikäymisestä selviämiseen ja hyvinvointiin. Myönteiset tunteet edistävät luovuutta ja rakentavat ajattelukykyä niin yksilö- kuin ryhmätasolla. Myönteiset tunteet auttavat kehoa toipumaan nopeammin stressireaktiosta ja vähentävät kielteisten tunteiden negatiivisia vaikutuksia psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. (Lipponen 2014, 210)

Ratkaisukeskeinen lähestymistapa voi toimia hyvin erityisherkillä asiakkaan kohtaamisessa. Siinä etsitään asiakkaan omasta kokemuksesta lähtien voimavaroja, toiveita ja haaveita. Lähestymistapa perustuu aina kunkin asiakkaan ainutkertaiseen tilanteeseen, jonka pohjalta edetään pienin askelin kohti parempaa. (Lipponen 2014, 202)

Ratkaisukeskeisessä ajattelussa luodaan yksilön kokemuksessa toimivaa mallia kysyen ja keskustellen, uusia näkökulmia ja mahdollisuuksia hakien (Lipponen 2014, 208). Yksi työnohjaajan tärkeimmistä taidoista onkin auttaa ohjattavaa näkemään tilannetta vaihtoehtoisista näkökulmista (Ruutu & Salmimies 2015, 158).

Lipponen on esitellyt ratkaisukeskeisen työskentelyn olennaisimpia piirteitä, joiden kautta ratkaisukeskeinen lähestymistapa konkretisoituu käytännössä (Lipponen 2014, 206: soveltaen

McKergow & Korman 2009). Mielestäni näitä voi hyvin käyttää myös erityisherkin asiakkaan työnohjauksessa.

Ratkaisukeskeisen ohjauksen periaatteita (soveltaen Lipponen 2014, 206)

- *Ohjaaja keskittyy siihen, mitä asiakas sanoo haluavansa ja miten tämä vaikuttaa hänen arkeensa*
- *Ohjaaja kysyy mikä auttaa etenemään asiakkaan toivomaan suuntaan*
- *Ohjaaja käyttää asiakkaan kuvausta siitä, mitä asiakas haluaa ja mitä tämän suuntaista tapahtuu jo. Asiakas voi itse päättää, mitä olisi hyödyllisintä tehdä lisää.*
- *Ohjaaja kuuntelee tarkasti asiakasta, asiakkaasta löytyy ratkaisun avaimet.*
- *Ohjaaja käyttää konkreettista kieltä, joka rakentuu asiakkaan kuvauksille.*

Erityisherkin asiakkaan kokemus työnohjauksesta

Tein tämän artikkelin taustatyönä pienen kyselyn erityisherkin asiakkaan työnohjauskokemuksiin liittyen tammi-helmikuussa 2016. Kyselyn avulla selvitettiin erityisherkinä itseään pitäviltä ihmisiltä heidän kokemustaan työnohjaukseen osallistumisesta ja sen onnistumisesta tai epäonnistumisesta. Kysely toteutettiin SurveyMonkey-kyselynä Erityisherkit HSP – suljetussa facebook-ryhmässä (8974 jäsentä) ja jaettiin Suomen Erityisherkit ry:n jäsenille tarkoitetussa suljetussa facebook-ryhmässä (n. 2500 jäsentä). Kyselyyn vastasi 46 henkilöä, joista 43 naisia, 3 miehiä.

Vastaajat kuvailivat omia erityisherkkyydelle tunnusomaisia piirteitä mm. seuraavasti:

- *vetäytyminen omiin oloihin, sosiaalisista tilanteista uupuminen, oman tilan tarve, rauhoittumistarve*
- *voimakas empaattisuus, ihmisten tunnetilojen ”tarttuminen”*
- *herkkyys aistia ja huomata toisten tunteita, tilanteiden ja ihmisten ”lukeminen”*
- *ympäristön ja ilmapiirin aistiminen*
- *aistiherkkyys, ääni- ja valoherkkyys*
- *varovaisuus sosiaalisissa tilanteissa*

Seuraavat työnohjausmenetelmät koettiin toimiviksi:

- *spontaani kuulumiskierros*

- *kiertävä puheenvuoro, myös hiljaisten jäsenten huomioiminen, oman mielipiteen avoin ilmaiseminen ja luottamus*
- *kuuntelu, asioiden ja ilmiöiden sanoittaminen*
- *positiivisen palauttaan antamisen rinki, tiimiläisten vahvuuksien kertominen sekä toisista että itsestä*
- *tunnetyöskentely*
- *toiminnalliset & luovat menetelmät: roolinvaihto, kuvat, esineet, taiteet*

Seuraaviin työnohjausmenetelmiin suhtauduttiin kriittisesti:

- *ryhmätyönohjaus ei toiminut, koska muut osallistujat veivät tilan*
- *ryhmässä vuorotellen järjestyksessä puhuminen, koska oman vuoron odottaminen jännittää eikä muita pysty kuuntelemaan*
- *ryhmätyönohjauksessa kaavamainen, pintapuolinen suunnitelma ilman syvemmän sisällön esille tuomista*
- *asioiden sanomatta jättäminen (koska sen aistii)*
- *jos ohjaaja ei näe pintaa syvemmälle*
- *työnohjaaja on joko liian passiivinen tai liian aktiivinen, puhuu liikaa*
- *yksilöohjauksessa tunne siitä, ettei ohjaaja ole läsnä tai ei jaksaa kuunnella*
- *ratkaisukeskeisyys*

Erityisesti kritiikki ratkaisukeskeisyyttä kohtaan herätti huomioni. Voi olla, että tässä käsitettiin ratkaisukeskeisyys pinnalliseksi tavoitteelliseksi ohjaukseksi, jossa pyritään nopeasti pääsemään ratkaisuun, ilman asioiden syvällisempää pohdintaa. Kyselyn vastauksissa tuli jossain määrin ilmi erityisherkan ihmisen taipumus asioiden syvälliseen pohdintaan, joka tukisi tällaista tulkintaa.

Lähestymistapoja ja menetelmiä työnohjaukseen

Tässä osiossa käyn läpi erilaisia lähestymistapoja ja menetelmiä, joista voi herkan asiakkaan ohjauksessa olla hyötyä. Asiakslähtöisyys ja avoin, hyväksyvä suhtautuminen on työnohjauksessa tapahtuvan vuorovaikutustilanteen perusta. Erityisen tärkeänä näen tämän herkkien asiakkaiden kohtaamisessa, koska heille on tärkeää aito, hyväksyvä kohtaaminen ja rauhallisen tilan antaminen itsensä ja oman työnsä tutkimiseen. Kuten aiemmin kuvailtiin, työnohjauksen tuloksellisuudesta vain 15% on tekniikoista ja menetelmistä lähtöisin (Ruutu & Salmimies 2015, 31). Tämä on hyvä huomioda ja ajatella menetelmiä enemmänkin vain prosessia

edistävinä tekijöinä, joiden avulla pyritään aikaansaamaan ohjattavassa hänen itsensä toivomia muutoksia ja oivalluksia.



Miten ohjaan erityisherkkää?

Minäkuvan ja itsetunnon vahvistaminen

- Elämäntarinan kertominen
- Omien arvojen pohtiminen
- Myönteisen minäkuvan vahvistaminen
- Elämäntuntemuksen vahvistaminen
- Itsensä johtamisen taidot

Mielenhallinnan taidot ja tasapainon löytäminen

- Stressin hallintaan liittyvät menetelmät
- Positiivisen psykologian harjoitukset
- Mindfulness – hyväksyvän tietoisien läsnäolon harjoitukset
- Luonnossa liikkuminen
- Kokonaisvaltaisen hyvinvoinnin tukeminen

Minäkuvan ja itsetunnon vahvistaminen

Elämäntarinan kertominen ja omien arvojen pohtiminen

Tämän harjoituksen avulla asiakas näkee oman tämän hetken tilanteensa laajemmassa perspektiivissä. Tässä asetetaan tavoitteita, jotka ovat sopusoinnussa oman minäkuvan ja arvojen kanssa, nähdään teemoja ja seurauksia aiemmalle toiminnalle, sekä suunnitellaan näiden kokemusten pohjalta uutta. Tavoitteena on haaveiden (esim. Future Perfect - menetelmä) kautta rakentaa itse aktiivisesti omaa elämää, nähden itsensä toimijana, jolla on valta vaikuttaa elämään kokonaisuutena. Tämä hetki nähdään osana suurempaa elämän tarinaa. Tulevaisuudesta pyritään löytämään toivoa. Hyväksytään tämän hetkinen tilanne ja vahvistetaan asiakkaan toimijuutta. Asiakas voi itse valita toteuttaako tämän piirtämällä ja puhumalla vai kirjoittamalla elämäntarinaa. Allaolevat kysymykset voivat auttaa rakentamaan elämäntarinaa:

- *Kuka olet? Mistä tulet?*
- *Mikä on sinulle tärkeää tällä hetkellä? Miksi?*
- *Kuka on sinulle tärkeä? Miksi?*

- *Mistä haluat tulla muistetuksi elämäsi aikana?*
- *Millaisten arvojen haluat ohjaavan elämän polkuasi? Ovatko ne sinun arvojesi, vai jonkun toisen?*

Tarinallisuutta voi hyödyntää myös asiakkaan työelämätarinan kirkastamisessa esimerkiksi seuraavien kysymysten kautta (Ruutu & Salmimies 2015, 209-210):

- *Jos työelämäsi olisi satu, mikä tarina se olisi?*
- *Mitkä tahot olisivat tarinan sankareita ja roistoja? Mitä ne pyrkivät saamaan aikaan?*
- *Mitä keinoja sankarit / roistot käyttävät oikeuttaakseen omat pyrkimyksensä?*
- *Mitä tärkeitä arvoja päähenkilö haluaa tuoda näkyväksi? Mitä tarpeellisia ominaisuuksia hänellä on?*
- *Mitä juonia pahat punovat? Mitä ne toivovat tapahtuvaksi?*
- *Mitä eettisesti kannattavalla tavalla päähenkilö voi voittaa?*
- *Mikä on tarinan onnellinen loppu?*

Huom. Yllä olevia roistoja ja sankareita ovat kollektiiviset tahot, asiantilat (esim. tehdyt mokat, kriisit ym. ongelmat), eivät yksittäiset ihmiset. Ohjaajan on tärkeää muistaa, ettei hän lähde etsimään syyllisiä.

Myönteisen minäkuvan vahvistaminen

Herkkyyden pohtiminen oman minäkuvan osana hyväksyen ja arvostaen.

- *Mitä herkkyyys on tuonut minulle? Millaisia herkkyyden piirteitä minulla on?*
- *Millaisissa tilanteissa siitä on hyötyä?*
- *Miten selviän sellaisista tilanteista, joissa koen liiallisesta herkkyydestä olevan haittaa?*
- *Ryhmässä voidaan jakaa kunkin ihmisen toimintatapoja selviytymiseen liittyen ja siten tukea ja vahvistaa muidenkin selviytymiskykyä ”hankalassa” tilanteessa*
- *Miten olen aiemmin selvinnyt? Voinko käyttää samoja keinoja, vai haluanko kokeilla jotain uutta? Mitä hyvää voin vanhoista kokemuksistani tuoda tähän hetkeen ja tulevaisuuteen?*

Elämänhallinnan tunteen vahvistaminen ja itsensä johtamisen taidot

Näkyväksi tekeminen: asioiden listaaminen, piirtäminen, miellekarttojen laatiminen jne.

- *Mitä olen saanut aikaan? Missä olen hyvä? Miten voin vahvistaa tätä tunnetta?*
- *Tee näkyväksi eteneminen jonkin asian suhteen. Paljonko asteikolla 1-10 olen edistynyt verrattuna alkutilanteeseen? Miten tämä on käytännössä näkynyt?*

Viikko- ja päiväsuunnitelmien käyttö

- *Listaa edellisenä iltana 3 asiaa, jotka tulee saada tehtyä seuraavan päivän aikana.*
- *Käytä työlistoja (task list), mikäli se on työillesi luontevaa. Kirjaa ylös asioita kiireellisyys ja tärkeysjärjestyksessä ja suunnittele niille tavoiteajat.*
- *Pidä kiinni päivittäisestä suunnitelmastasi, etene pienin askelein eteenpäin. Joskus tulee asioita eteen, jotka muuttavat suunnitelmiasi. Toimi myönteisen jämäkästi näissä tilanteissa ja muuta suunnitelmiasi tarvittaessa.*
- *Tutki säännöllisin väliajoin tilannetta ja muuta toimintatapaa tarvittaessa*

Mielenhallinnan taidot ja tasapainon löytäminen

Tasapainoisen elämän tukeminen

Erityisherälle ihmiselle on hyödyllistä oppia keinoja säädellä ärsyketulvaa ja ylläpitää sopivaa vireystasoa. Keho-mieli yhteys ja kokonaisvaltainen itsestään huolehtiminen ovat tärkeitä seikkoja vireystason säätelyssä.

- *Miten pidän huolta itsestäni? Miten säilytän optimaalisen vireystason?*
- *Millaisilla teoilla rakennan itselleni tasapainoisen elämän?*

Lisätietoja keho-mieli yhteydestä mm. Block Stanley: Kehon ja mielen yhteys
- stressinkäsittelyn työkirja.

Toiminnalliset menetelmät – musiikki, symbolit & kuvat, liikkuminen, luonto

Tutki musiikin voimauttavaa vaikutusta esim. läsnäoloharjoituksen tai kirjoitustehtävän taustalla. Kokeile kuvien tai symbolien käyttöä työnohjauksen teemojen syventäjänä. Vahvista keho-mieli yhteyttä luonnossa kävelycoachingin avulla. Huomioi, että musiikki saattaa aiheuttaa voimakkaita tuntemuksia erityisherässä ihmisessä. Kuulostele tuntemuksia ja etsi sopivaa tapaa toteuttaa luovia menetelmiä.

Ylivirittyneessä tilassa voi kokeilla fyysisiä lähestymistapoja, joiden avulla voi pyrkiä rauhoittamaan tilannetta. Elaine Aron on suositellut seuraavia menetelmiä tällaisessa tilanteessa: taukojen pitäminen usein, ulkoilu, liikkuminen, silmien sulkeminen (visuaaliset ärsykkeet jäävät ulkopuolelle), hengityksen rauhoittaminen jne. (Aron 2014, 81).

Positiivisen psykologian hyvinvointia vahvistavia harjoituksia – PAI harjoitukset

Onnistumispäiväkirja

Kirjoita itsellesi onnistumispäiväkirjaa kerran päivässä noin viikon ajan. Kirjoita 1-3 onnistunutta kokemusta päivän ajalta ja kerro miten itse myötävaikutit onnistumisiin. Kuulostele tuntemuksiasi ja seuraa miten oma olosi muuttuu viikon aikana.

Kiitollisuuspäiväkirja

Samaan tyyliin kuin yllä oleva harjoitus, mutta aiheena tässä harjoituksessa kiitollisuus, eli kirjoita kolme asiaa, joista olet kiitollinen juuri tänään.

Hyväksyvän tietoisien läsnäolon taidot - Mindfulness

Ota mindfulness-harjoitukset osaksi ohjausta. Mindfulness-harjoituksia löytyy myös matkapuhelimeen ladattavina Appseina. Lisätietoja mm. Antti-Juhani Wihurin kirjassa Mindfulness työssä.

Loppusanat

Toivon, että olen pystynyt tarjoamaan joitain uusia näkökulmia tähän tunteita herättävään aiheeseen. Uskon ettei ole olemassa yhtä yksiselitteistä tapaa kohdata erityisherkkää asiakasta, vaan jokainen kohtaaminen lähtee yksilöstä ja ainutkertaisesta kokemuksesta. Asiakaslähtöinen, arvostava, inhimillinen kohtaaminen toimii niin tässä kuin muissakin työnohjaustilanteissa. Koen, että työnohjaajalla on loistava tilaisuus toimia erityisherkkän ihmisen oivalluttajana ja reflektion mahdollistajana. Punaisena lankana työnohjausprosessissa näen ohjauksen, jossa herkkyyttä arvostetaan ja vaalitaan asiakkaan tilanteeseen sopivalla tavalla, yksilön omien ja työyhteisön tavoitteiden mukaisesti.

Olen saanut aloittaa matkan työnohjauksen kiinnostavassa maailmassa. Kuljen polullani asiakkaitani voimaannuttaen, omalla herkällä tavallani kannatellen ja heidän kanssaan työelämää tutkien. Toivon, että pääsen kulkemaan vielä useiden herkkien ja vähemmän herkkien ihmisten vierellä. Jotain oivalluttavaa ja ainutlaatuista kiteytyy Sylvi-Sanni Mannisen luonnehdintaan herkkyyden olemuksesta: *"Herkkyyys on sellaista sisäistä lepatusta. Herkkä ihminen on kuin ei olisikaan, mutta rekisteröi kaiken"* (Satri 2014, alkusanat)

Ihmisiä olemme kaikki – toiset vain ovat herkempiä kuin toiset.

Lähteet

Aron E. (2013). HSP - Erityisherkkä ihminen. Kustannusosakeyhtiö Nemo. Latvia.

Block, S. (2015). Kehon ja mielen yhteys – stressinkäsittelyn työkirja. Basam Books Oy. Tallinna.

Positiivinen Psykologia. (2014). toim. Uusitalo-Malmivaara. Lipponen K: Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys psykoterapiassa, 200-223. PS-Kustannus. Juva.

Positiivinen Psykologia. (2014) toim. Uusitalo- Malmivaara. Pessi, A-B: Myötätunto onnen lähteenä, 179-200. PS-Kustannus. Juva.

Ristikangas M-R & Grünbaum, L. (2015) Valmentava esimies - Onnistumista palvelevat positiot. Talentum Media Oy. Viro.

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015) Työnohjaajan opas – Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum Media Oy. Helsinki.

Satri J. (2014). Sisäinen lepatus - Herkän ihmisen tietokirja. Basam Books Oy. Tallinna.

Wihuri, A-J. (2014) Mindfulness työssä - Tietoinen läsnäolo vapauttaa onnistumaan. Talentum Media Oy. Viro.

Internet-lähteet:

Myötätunnon mullistava voima (CoPassion) -tutkimushanke. Poimittu 18.2.2016 sivuilta: <http://copassion.fi/>

Suomen Erityisherkkät ry. Poimittu 1.3.2016 sivuilta: <http://erityisherkat.wix.com/erityisherkat>

Erityisherhän elämää esite. Poimittu 13.3.2016 sivuilta:

http://media.wix.com/ugd/043240_20043787fc1c4dd49165ca966d5f9ebb.pdfV

2. Työnohjaus arvostavan dialogin vahvistajana

Riitta Kulmanen

Avoin keskustelukulttuuri pitää yllä työyhteisön hyvinvointia; sitoutuminen ja osallisuuden kokemukset lisääntyvät, kun työntekijöiden ja johdon viestintä on toimivaa. Hyvinvoiva työyhteisö on luottavainen, avoin, uutta oppiva, joustava ja tuottava. Se jaksaa käsitellä rakentavalla tavalla haastaviakin tilanteita. Tämän vuoksi yksi työnohjauksen keskeisistä tehtäväalueista onkin vahvistaa toimivia vuorovaikutus suhteita organisaatiossa. Statusharjoitukset tarjoavat yhden tavan tunnistaa näitä mekanismeja.

Vuorovaikutus työyhteisössä

Työnohjausta tilataan usein organisaatioihin, kun työyhteisössä on ristiriitoja tai tulosta ei synny. Usein näissä tilanteissa taustalla on myös yhteisön vuorovaikutuksen pulmia. Tämän vuoksi koko työyhteisön vuorovaikutustaitojen tarkastelu ja taitojen harjaannuttaminen voivat auttaa myös ratkaisemaan yhteisön muita haasteita ja parantaa työhyvinvointia. Reflektioprosessissa työntekijä tutkii työympäristöään ja itseään osana työyhteisöä. Samalla hän kartoittaa mahdollisuuksiaan toimia tulevilla tilanteilla.

Työyhteisön vuorovaikutus rakentuu yhteisen tehtävän ympärille: mikä on yhteisön yhteinen tehtävä ja tavoite. Lisäksi keskustellaan siitä, mikä on kunkin työntekijän rooli ja tehtävä yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi. Dialogin ja yhteisen ajattelun avulla tästä vuoropuhelusta syntyy yhteinen suunta tekemiselle. Tämä visio puolestaan auttaa työntekijää oman perustehtävän toteuttamisessa. Esimiehen rooli on ylläpitää ja edistää vuoropuhelua ja tunnistaa myös työyhteisössä syntyvät tunteet.

Asioiden johtamisen rinnalle olisi nostettava yhä selkeämmin *ihmisten johtaminen*, dialogisuus ja yhteistoiminta eri työyhteisön osapuolten välillä. Kun kommunikaatio ja yhteistyö lisääntyvät, lisääntyy myös yksilöiden osallisuuden kokemus, joka rakentaa hyvää työskulttuuria (Koski 2012, 58).

Sekä alaisten että esimiehen hyvät työyhteisötaidot rakentuvat oman *vuorovaikutustyylin tunnistamisesta* ja sen ymmärtämisestä, minkälainen rooli itsellä on ryhmän jäsenenä. Sekä työntekijöillä että johdolla on vastuu rakentaa keskinäistä luottamusta. Hyviin työyhteisötaitoihin

kuuluvat toisten auttaminen, reiluus, lojaalisuus organisaatiota kohtaan, yhteisten sääntöjen noudattaminen ja itsensä kehittäminen. (Laine 2009, 75)

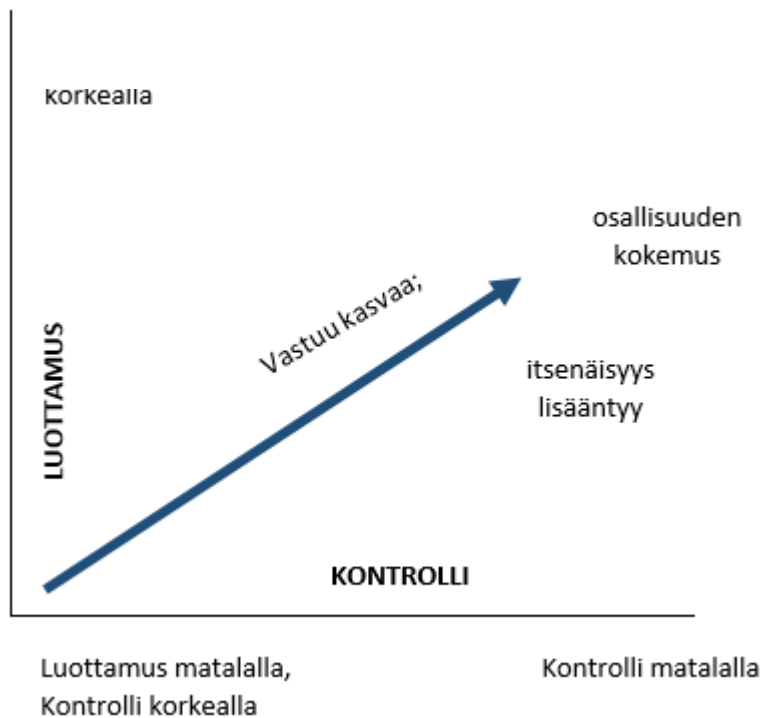
Tunteet luovat arvostavaa dialogia

Työelämää ei voi puhdistaa tunteista, ollaanhan tekemisissä ihmisen perimmäisten liittymisen, joukkoon kuulumisen ja hyväksytyksi tulemisen tarpeiden kanssa. Työyhteisöissäkin merkityksellistä on nähdäksi tulemisen kokemus: ihminen tuo vuorovaikutukseen koko persoonansa, jossa on sisällä kaikki aikaisemmin koettu, oma historia ja omat ajatukset.

Vaikka työyhteisössä ei koko omaa henkilöhistoriaa jaettaisikaan, oma tausta ja persoonan ominaislaatu ovat tavalla tai toisella vaikuttamassa käyttäytymiseen ja vuorovaikutukseen työyhteisössä. Sen päälle rakentuu työyhteisön tunneilmasto ja toiminnan perusta, kuten se, miten turvallisesti työyhteisö koetaan ja miten suuri luottamus ja keskinäinen arvostus yhteisössä vallitsee.

Työyhteisön ristiriidat syntyvät usein siitä, että työstä ja työn tekemisestä nousevat tunteet jätetään käsittelemättä. Jos tunteita ei työyhteisössä tunnisteta eikä johdeta, ne saattavat saada yliotteen ja alkavat ohjata toimintaa (Manka, Kaikkonen, Nuutinen 2007, 15).

Työnohjaus voi auttaa nostamaan työyhteisön jäsenten keskinäisen *luottamuksen* ja *arvostuksen* näkyväksi ja vahvistaa näitä tunteita edelleen. Kun keskinäinen luottamus on korkealla, esimiehen ja alaisten suhteet ovat kunnossa ja työt sujuvat vastuullisesti ilman kontrollia. Työntekijän itsenäisyyden kokemus puolestaan lisää mitä ilmeisimmin vastuuntunnetta ja osallisuuden ja merkityksellisyyden kokemuksia, jotka taas rakentavat työhyvinvointia. Luottamaan ja luotettavaksi oppiminen on *sosiaalinen prosessi, joka todentuu aina vuorovaikutussuhteissa*.



Kuvio 1. Luottamuksen lisääntyminen ja hyvinvointi vuorovaikutussuhteissa.

Meillä työkuultuurin pulmana on usein, ettei arvostusta tai kiitosta osata vilpittömästi sanallistaa. Työnohjauksen toiminnallisten harjoitteiden avulla voidaan tehdä näkyväksi aidon *myötätunnon* ja arvostuksen tai kiitoksen osoittamisen ja muodollisen kiittelyn eroa. Ohjausharjoitteessa ohjattava saa kokea, miltä tuntuu aito kiittävä palaute, ja toisaalta hän voi harjoitella myönteisen, arvostavan palautteen antamista. Toimintakulttuuriin juurrutetaan arvostava, kuunteleva ja myötätuntoinen vuorovaikutustapa. Tunnetaitoja voidaan konkreettisesti harjoitella työnohjauksessa toisaalta vastaanottajan tunnekokemuksena, toisaalta palautteen annon näkökulmasta.

Ratkaisukeskeisesti orientoituneen työnohjauksen orientaationa on arvostava, kuunteleva ja myötätuntoinen lähestymistapa. Samanlaiset tavoitteet voidaan asettaa myös työyhteisön käyttäytymiselle ja lähteä siitä, että näitä tunnetaitoja ja niihin liittyvää vuorovaikutusta voidaan konkreettisesti harjoitella työnohjauksessa.

Tunteet ovat työyhteisössäkkin kaikkien valintojen ja toimien taustalla joko estämässä tai edistämässä haluttua toimintaa. Työyhteisön tapahtumat synnyttävät kokemuksia ja myös jännitteitä yhteisön sisällä, ja siksi kokemusten synnyttämistä tunteista on tärkeää puhua. Tunteet ovat koko ajan ajattelumme pohjalla ja vaikuttavat ajattelun lisäksi keskeisesti muun muassa energiatasoomme, sosiaalisuuteemme ja jopa fyysiseen terveyteemme.

On tärkeä nähdä, että tunnetaidot konkretisoituvat työelämässä tekoina: luottamuksen kokemus konkretisoituu luottamusta osoittavina tekoina, myötätunto on sekä tunnetta että tekoja. Se rakentuu kyvystä havaita toisen tunnetiloja (huomio, tieto), halusta auttaa ja tukea toista (tunne) ja hyvän tekemisestä eli toista auttavista teoista (Pessi 2014, 181).

Työyhteisön tunneilmaston tunnistaminen ja tunnetaitojen harjoittaminen siis rakentavat parempaa työilmapiiriä, joka näyttäytyy avoimempana vuorovaikutuksena. Mitä paremmin työyhteisön jäsenet osaavat vaikuttaa toistensa tunteisiin ja kokemuksiin arvostuksesta, merkityksellisyydestä, kiinnostavuudesta tai hallinnan tunteesta, sitä enemmän myönteisyyttä, työhyvinvointia ja onnistumisia työyhteisössä vahvistetaan.

Dialogi on enemmän kuin tavanomainen keskustelu

Tavanomainen keskustelu on syytä erottaa dialogista: dialogi edellyttää osallistujien syvällistä keskinäistä kuuntelemista ja tasa-arvoista lähestymistapaa. Dialogi on enemmän kuin pelkkä keskustelu, se on luova prosessi, jossa rakennetaan ja kyseenalaistetaan totutut ajatusmallit ja kurottaudutaan uuteen.

Myönteiset tunnekokemukset ja onnistuneet vuorovaikutustilanteet ovat arvostavan dialogin perusta. Työyhteisön mahdollisuus uutta luovaan, arvostavaan dialogiin lähtee arjen vuorovaikutustilanteista. Kun kollega pysähtyy kuuntelemaan aidosti, kysyy mielipidettä tai tarjoaa apuaan, dialogiin nivoutuu asiasisällön lisäksi myös tunnekomponentti: ”arvostan mielipidettäsi – arvostan sinua kollegana”. Arvostuksen ilmapiiri luo maaperän aidolle dialogille. Samalla tavalla arvostuksen osoituksena voi toimia myös palaute tehdystä työstä esimiehen ja alaisen välillä.

Työyhteisön arvostavan dialogin synnyttäminen rakentuu työyhteisön jäsenten oman vuorovaikutustyylin ja tavan tunnistamisesta, niin että esimerkiksi esimies - alaisuudessa tarkoitettu kokonaisviesti – se mitä yksilö viestii – ja vastaanotettu ja tulkittu viesti – se, mitä vastaanottaja kuulee – olisivat mahdollisimman lähellä toisiaan.

Työhyvinvoinnin näkökulmasta on erinomaisen tärkeää, että kollegat osoittavat toisilleen arvostusta, mutta esimiehen esimerkki on kuitenkin ratkaiseva, sillä esimies määrittää pitkälle työskulttuuria. Kaiken kaikkiaan onnistuneeseen dialogiin tarvitaan sitoutuneet ja kuuntelevat osapuolet, jotka ”katsovat samaan suuntaan” eli luovat dialogissa yhteistä todellisuutta.

Dialogi on muutakin kuin puhetta

Työyhteisön kommunikaatio ei ole pelkästään ääneen lausuttuja sanoja, vaan pitkälti sitä, *miten* sanotaan, *missä tilanteessa* sanotaan ja *ketkä* ovat kuulemassa – ketkä ulkopuolella. Tämän lisäksi viestinnän kokonaisuuteen vaikuttavat ilmeet, eleet, äänenpainot, asennot, jotka kaikki kokonaisuutena ilmentävät *asennetta* sekä vuorovaikutuksen sisältöön että osallistujiin.

Vuorovaikutustilanteessa on aina läsnä sekä sanoma- että suhdeulottuvuus. Se, mikä asia välitetään, on yksi puoli viestintää, toinen puoli muodostuu siitä kenelle ja millä asenteella sanotaan, missä tilanteessa ja mitä tunteita, tapahtumia tai kokemuksia osapuolilla on toisistaan tai viestinnästään aikaisemmin. Sanomadimensio toteutuu, kun puhuja tulee ymmärretyksi, suhdepuoli toteutuu, kun puhuja tulee myös hyväksytyksi.

Työyhteisössä vallitseva kokonaisviestinnän tapa laajenee myös käsittämään monipuolisesti sitä, miten työyhteisössä käyttäydytään: miten otamme toisemme myös *sanattomasti* huomioon. Reagoimmeko, kun kollega tulee yhteiseen työtilaan, tervehdimmekö katseella pitkin päivää, vaikka olemme jo aamulla sanoneet hyvät huomenet? Joskus ”ylävitonen” kertoo enemmän kuin tuhat sanaa.

Kuinka nopeasti esimies tai kollega vastaa sähköpostiin? Tulkitsetko vastaamattomuuden välinpitämättömyytenä tai väheksyntänä? Onko työyhteisössä hienovaraista ulkopuolelle jättämistä? Onko kiinnostuksen puute viesti arvostuksen puutteesta?

Työnohjaus dialogin rakentamisen apuna

Työyhteisöjen ryhmänohjaukset kertovat tylyä tarinaa siitä, että työntekijät ovat huomattavan herkkiä lukemaan pieniäkin signaaleja kielteisiksi kokemistaan viestintätilanteista, ja sama kääntäen: pienet arjen huomaavaisuudet, kannustus tai paneutuva kuuntelu saavat aikaan merkityksellisyyden kokemusta ja voimauttavat.

Työnohjaus on työyhteisön keino tarkastella näitä asioita ja toisaalta tunnistaa ja hyväksyä ihmisten erilaisuus myös käyttäytymisessä ja sen tulkinnessa. On selvää, että ihmisten persoonallisuus heijastuu kaikessa toiminnassa ja ryhmien työskentelyssä erilaisina rooleina ja erilaisena osallistumisena, mutta siksi onkin tärkeää *harjoitella* avointa erilaisuuden hyväksyvää *vuorovaikutusta* (Puro, 2003, 38 - 55). Parasta tietysti olisi, ettei työntekijöiden ja esimiesten

kesken olisi paljon tulkittavaa, vaan yhteisöllä olisi yhteinen tieto ja ymmärrys siitä, mitä työhyvinvoinnin näkökulmasta odotetaan dialogisuudelta.

Avoin, toimiva vuorovaikutuskulttuuri ei synny työyhteisössä itsestään, vaan määrätietoisen toiminnan tuloksena, ja tässä esimiehen toiminta on ratkaisevan tärkeä vuorovaikutuksen rakentajana ja ylläpitäjänä. Dialogia ei rakenneta kuitenkaan käskyttämällä eikä myöskään käden käänteessä: avoimen vuorovaikutuksen ja dialogisuuden lisäämiseen tarvitaan aikaa ja luottamuksen rakentamista työyhteisössä.

Kuuntelemisen merkitystä ja dialogisuutta johtamisen ja työyhteisön kehittämisen välineenä on syytä tarkastella työnohjauksessa. Parhaimmillaan ohjauksen tavoitteena on kannustaa kaikkia työyhteisön jäseniä kehittämään sekä omaa asiantuntemustaan että koko organisaatiota. Samalla dialogisuus luo edellytyksiä työntekijöiden hyvinvoinnille, osaamisen uudistamiselle ja vahvistaa työkykyä. Tällaisessa yhteistoiminnallisessa organisaatiossa keskustelukulttuuri tukee myös ihmisten johtamista.

Työnohjaus voi olla paikka, jossa dialogisten suhteiden merkitys tulee näkyväksi: itse kunkin on tärkeä oivaltaa, että yhteisö on osiensa summa myös vuorovaikutuksessa. Vaikka kaikki työyhteisön jäsenet rakentavat käytöksellään ja viestintätavallillaan yhteisön ilmapiiriä, esimies on kuitenkin avainasemassa hyvän ilmapiirin rakentajana. Hän määrittää toimintakulttuuria asemansa perusteella muita enemmän. Hyvä johtaminen vaatii monipuolisia vuorovaikutustaitoja ja tunneherkkyyttä. Avoin, kuunteleva vuorovaikutus ja arvostava johtamistapa auttavat yhteisöä kehittymään.

Työyhteisö voi saada merkittävää apua työnohjauksesta vuorovaikutuksen parantamiseen vähintäänkin jo siksi, että ohjaustilanteet luovat tilan vuorovaikutussuhteiden tarkastelulle. Dialogisuus rakentuu systemaattisella työllä: organisaation kannattaa varata aikaa ja tilaa yhteiselle keskustelulle.

Tavoitteena oman viestintätavallin tunnistaminen

Vuorovaikutustilanteissa me ihmiset olemme niin lähellä itseämme, ettemme useinkaan kovin hyvin tunnista omaa ilmaisuaamme: ajattelemme ilmaisevamme jollakin tietyllä tavalla tai tiettyä tunnetta, mutta kokonaisilmaisu on vastaanottajan näkökulmasta aivan muuta. Jotta voisimme dialogissa onnistua, on itse kunkin hyödyllistä ensinnäkin tunnistaa oma viestintätavallinsa: minkälainen on oma ilmaisutapa ja minkälainen tunneskaala viestintätilanteeseen saattaa itse kullakin sisältyä. Ennen kuin on tietoinen omasta ilmaisustaan, ei ole mahdollista tehdä tietoisia

valintoja. Lisäksi on tärkeää tutkia, millä tavalla kuuntelemme ja minkälaista nonverbaalista viestintää dialogiin sisältyy.

Työyhteisön pulmalliset, vaikeat tai epäselvät vuorovaikutussuhteet ovat usein syitä hakeutua työnohjaukseen, ja siksi uskonkin, että vuorovaikutussuhteiden lähempi kokemuksellinen tarkastelu voi toimia hyvänä apuna pulmatilanteiden tarkastelussa ja ohjattavan voimaannuttamisessa. Vuorovaikutuksen tutkiminen näyttääkin olevan tärkein yksittäinen väline, jonka avulla voidaan rakentavasti tarkastella yhteistyörakenteita, johtajuutta ja perustehtävää (Malinen 2012, 142).

Kokonaisviestintä rakentuu monista erillisistä osista: sekä verbaliset valinnat että nonverbaaliset viestit rakentavat vuorovaikutuksen kokonaisuutta. Lukuisat dialogin osatekijät muodostavat yhdessä viestin kokonaissisällön ja ovat vaikuttamassa dialogin onnistumiseen. Vuorovaikutuksen monimuotoisuuden tunnistaminen ja kokemuksellinen tutkiminen avaavatkin mahdollisuuden onnistuneeseen dialogiin. Sanoman sisällön lisäksi viestiin vaikuttavat ainakin:

- puhetilanne
- puhujan suhtautuminen sisältöön
- puhujan taito ilmaista asiansa
- konteksti
- tieto vastaanottajasta
- asenteet vastaanottajaa kohtaan
- tunteet vastaanottajaa kohtaan
- oletettu reaktio viestinnän sisältöön
- vastaanottajan tunteet ja asenteet
- *dialoginen kuunteleminen*
- vastaanottajan tulkinta
- dialogin osapuolten valtasuhteet

Työnohjauksessa onkin tarkoituksenmukaista haastaa ohjattavat miettimään, toisaalta miten itse viestivät ja toisaalta, miten itse lukevat (ja tukevat) toistensa viestejä. Usein dialogia johonkin suuntaan vahvistavat eleet, ilmeet, äänenpainot tai puheen tauotus viestivät enemmän kuin puheen sisältö, ja aina viestijä ei itse tunnista näiden voimaa vaan ajattelee olevansa neutraali ”asiaviestijä.”

Nonverbaali viestintä voi olla osin tiedostamatonta tai sattumanvaraista: väsyneenä voi tiedostamattaan viestiä kyllästyneisyyttä tai kiireisenä vilkuillen tiedostamattaan vähätellä keskustelukumppanin sanomaa. Tiedetään lisäksi, että silloin kun verbaalinen ja nonverbaalinen (fyysinen) viesti ovat ristiriidassa keskenään, nonverbaalinen viesti tulkitaan vahvemமாகsi. Vuorovaikutuksen kannalta ei olekaan ratkaisevaa ainoastaan se, mitä viestejä luulemme tai tiedämme lähettävämme, vaan se, miten viestit tulkitaan; intentio ja ilmaisu on syytä erottaa toisistaan. (Routarinne 2007, 20)

Viestin vastaanottajina monet meistä ovat puolestaan varsin herkkävaistoisia: luemme herkästi vastapuolen asenteen ja suhtautumisen itseämme kohtaan. Statusajattelu ja vuorovaikutuksen statusroolien tarkastelu ja statuksiin perustuvat harjoitteet voivat olla toisaalta keino tehdä näkyväksi dialogin merkitystä työyhteisössä. Toisaalta statusharjoitteiden avulla voidaan auttaa ohjattavaa voimautumaan työyhteisön jäsenenä sitä kautta, että ohjattava oppii itsestään viestijänä ja rohkaistuu myös ottamaan paikkaansa dialogin osapuolena.

Viestintävalta vuorovaikutuksessa – statusroolit

Statusajattelun taustalla on ajatus, että siinä missä perinteisessä mielessä ymmärretty sosiaalinen status ilmaisee yksilön nauttimaa vaikutusvallan määrää, vuorovaikutustilanteessa *vallankäytön välineenä on yksilön statusilmaisu eli persoonallinen vaikutusvalta*, jonka muodostumiseen ei suoranaisesti vaikuta yhteiskunnallinen asema vaan tapa käyttää valtaa viestintätilanteessa: kuka määrittelee keskustelua, kuka antautuu vallankäytön kohteeksi, kenelle annetaan valtaa ja kuka sen antaa.

Dialogissa vuoroin vaikutetaan omilla argumenteilla toiseen, vuoroin vaikututaan toisen sanojen merkityksellisyydestä. Työyhteisön kehittymisen näkökulmasta on ehkä olennaisin havaita, että *vaikuttamalla* voi korostaa omaa merkitystään ja samalla osoittaa, että toinen on vähemmän tärkeä kuin itse, mutta vaikuttamalla voi pyrkiä myös nostamaa esiin toisen merkityksellisyyden ja osoittaa, että toinen on tärkeämpi tai yhtä tärkeä kuin itse.

Vaikka esimerkiksi työyhteisössä asemaan perustuva valtasuhde on olemassa esimiehen ja alaisen välillä, statusilmaisun tasapaino voi olla täysin toisenlainen (Routarinne, 2007, s. 5 -7). Statusilmaisu liittyy persoonalliseen kokonaisilmaisuun, viestintäkompetenssiin, kehon ja äänen käyttöön, viestintämotivaatioon ja tunnekokemuksiin eri tilanteissa.

Kun viestijä käyttää korkea statusta eli ylästatusta, hän arvostaa itseään viestijänä ja näyttää sen esimerkiksi laajalla ja avoimella liikekielellä ja kiinteällä katsekontaktilla tai rennolla eleettömyydellä. Ylästatus ilmentää usein varmuutta ja luotettavuutta, mutta jos puhuja ei arvosta vuorovaikutuksen toista osapuolta, hän saattaa antaa ylimielisen ja halveksuvan vaikutelman.

Matalaa statusta (=alastatus) ilmaistaan kehon kokoa pienentävillä asennoilla ja eleillä, liikekieli on epävarmaa, katsekontakti väistää. Toisaalta alastatuksella voi vaikuttaa toisen tunteisiin ja ilmaisuun ja ikään kuin rohkaista vastapuolta nostamaan omaa statustaan. Korkea status vie paljon tilaa, matala status vähemmän, mutta kummallakin ilmaisutavalla on sekä hyviä että huonoja puolia. Kun tavoitteena on onnistunut yhteistyö, olisi statusvaltaa osattava sekä ottaa että antaa.

Vuorovaikutuksen tutkimisen tarpeisiin on muodostunut käyttökelpoiseksi statusten nelikenttä, jonka avulla voi ohjauksessa havainnollistaa, miten dialogin osapuolten ennakkoasenteet, tunnetilat, oma viestintätyyli ja joko korkea tai matala status ilmenevät dialogissa.

	Arvostaa muita	Ei arvosta muita
Arvostaa itseään	Positiivinen ylästatus	Negatiivinen ylästatus
Ei arvosta itseään	Positiivinen alastatus	Negatiivinen alastatus

Jos dialogin osapuolet eivät arvosta toisiaan eivätkä itseään viestijöinä – eivät siis usko dialogin mahdollisuuksiin – vuorovaikutustilanne on lähes poikkeuksetta enemmän tai vähemmän epäonnistunut. Kun dialogin toinen osapuoli arvostaa itseään viestijänä, toinen ei, mutta kumpikaan ei arvosta toista, syntyy helposti vähättelyä, jopa lähes konfliktitilanne. Jos toinen arvostaa itseään viestijänä, toinen ei, mutta molemmat arvostavat toista, korkean statuksen viestijä voi laskea omaa viestintäänsä niin, että dialogin tasapaino löytyy ja molemmat tulevat kuulluksi.

Dialogi onnistuu parhaiten, jos dialogin osapuolet kykenevät joustavasti mukauttamaan statustaan tilanteen ja toisen osapuolen statuksen mukaan. Dialogin osapuoli voi halutessaan valtauttaa toisen vähentämällä omaa vaikuttamistaan, antaa tilaa toisen ajattelulle ja rohkaista näin toista tuomaan esiin omia näkemyksiään. (Routarinne 2007, 11, 144, 181)

Ohjauksessa tietoisiksi omasta mukavuusalueesta

Yksilöllä ajatellaan olevan tietty statusilmaisun mukavuusalue, jolla hän liikkuu.

Vuorovaikutustilanteissa hankitut kokemukset, palautteet ja reaktiot ohjaavat ilmaisua: positiivinen palaute vahvistaa, negatiivinen heikentää halua käyttää palautteen koskemaa ilmaisua. Tämä näkökulma on mielenkiintoinen esimerkiksi tarkasteltaessa, miten esimerkiksi naisten ja miesten statusilmaisut keskimäärin eroavat keskenään: onko niin, että naiset saavat työelämässä miehiä enemmän myönteistä palautetta matalan statuksen ilmaisusta ja kielteistä ylästatuksen käytöstä? Mukavuusalueen syntyyn vaikuttavat myös kulttuuriset tekijät, normit ja paikalliset tavat, sukupuoli ja ikä (Routarinne 2007, 67 - 68).

Viestintästatuksen mukavuusalueen tutkiminen on silmiä avaavaa, jopa hämmentävää:

Minkälaisena muut minut näkevät? Minkälaisia statusviestejä lähetän? Työnohjauksessa onkin tärkeätä, ettei eri statuksia tai viestintätyylejä arvoteta, ja ohjattava saa statusilmaisustaan arvostavaa palautetta. Ohjattava itse määrittelee, haluaako muuttaa tai vahvistaa statusilmaisuaan joltain osin tai jossain tilanteessa.

Oman statustyylin tunnistaminen voi kuitenkin antaa vastauksia työyhteisöä pitkään vaivanneisiin dialogin pulmiin. Se voi selvittää sitä, miksi jollakin työyhteisön jäsenellä on jatkuvasti tunne siitä, ettei saa viestiään perille tai miksei hän koe saavansa arvostusta. Ylä- tai alastatukset ovat sosiaalista vallankäyttöä, ja johonkin statusasetelmaan mieltyminen voi toimia eräänlaisena puolustusmekanismina, turvallisuutta tuovana naamiona. Sekä yksilön näkökulmasta että ryhmätaitojen kehittämiseen statusroolien tutkiminen ja statusharjoitteet ovat hyödyllisiä.

Vuorovaikutuksessa persoonallinen vallankäyttö, status, on liikkuvaa ja tilannesidonnaista – statukset voivat lyhyenkin keskustelun aikana vaihdella moneen kertaan korkeasta matalaan niin, että viestijät reagoivat toistensa statuksiin nostamalla ja laskemalla omaa statustaan. Arkisessakin vuorovaikutuksessa vallankäyttö on varsin monisyistä ja rakentuu verbaalisen ja nonverbaalisen viestinnän kokonaisuudesta.

Statusharjoitteet työnohjauksessa

Vuorovaikutuksen statusroolit tulevat alun perin teatterin maailmasta, improvisaatioteatterin työvälineenä ja pedagogisessa draamatyöskentelyssä statukset ovat aktiivisessa käytössä. Draamatyöskentelyn keskeisenä ajatuksena on yhteistoiminnallisesti kehittää vuorovaikutustaitoja

ja ajattelua. Omien kokemusten ja toiminnan reflektoinnin kautta pyritään lisäämään ymmärrystä ilmiöiden syistä ja taustoista.

Ideana on lähteä annetusta tilanteesta improvisoiden dialogiin, jonka lopputulosta tai kulkua ei etukäteen tunneta – tehdään siis näkyväksi annetun tilanteen tai ongelman eri puolia dialogin avulla. Vuorovaikutuksen tutkimiseen ja puheviestinnän harjoitteisiin statuksia voi käyttää soveltuvien osin. Olennainen ero teatteriharjoitteisiin on se, että pedagogisessa draamassa tai sosiodraamassa – samoin kuin vuorovaikutuksen tutkimisessa esimerkiksi työnohjaustilanteessa – ei näytellä, eikä pyritä minkäänlaiseen esitykseen, vaan heittäytymällä annettuun tilanteeseen tutkitaan vuorovaikutusta ja sen valtasuhteita. Vuorovaikutusta voi tutkia esimerkiksi seuraavilla tavoilla:

1. Statusilmaisu tutuksi

Kun statusidea ja siihen sisältyvät ilmaisun eri puolet on tuotu esiin ohjaustilanteessa, voi ohjattavia oivalluttaa ensin käymällä läpi erilaisia vuorovaikutustilanteita, joissa ovat kokeneet että verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä ovat olleet ristiriidassa keskenään. Mikä saa aikaan sen, että esimerkiksi kiittävä palaute ei tunnu aidolta tai anteeksipyyntö vilpittömältä? Miksi joissakin tilanteissa tuntuu, että dialogin osapuoli vähättelee tai mitätöi, vaikka ei verbaalisesti näin teekään.

Statusmenetelmää voi ottaa haltuun myös harjoitteella, jossa pyydetään ohjattavia ensin pareittain tuottamaan jokin tavanomainen arjen tilanne, jossa toinen esittää esimerkiksi pyynnön, antaa ohjeen tai kehotuksen, niin kuin sen tekisi arkitilanteessakin, ja toinen reagoi siihen itselleen ominaisella tavalla. Sitten ohjaaja pyytää ohjattavia mielessään päättämään, minkä osan kokonaisilmaisusta muuttaa ja miten. Toistetaan tilanne ja käydään läpi, mitä toinen osapuoli huomasi ja miten vastaanotto ja tulkinta muuttuivat. Yllättäen yksi vilkaisu sivulle tai lievä puherytmin muuttaminen tai tauotus tai saattaa muuttaa parin tulkintaa tilanteesta ja viestistä.

2. Roolinvaihto

Yksilöohjauksessa ohjattavaa voi oivalluttaa roolinvaihdon avulla niin, että kun ohjattava on ensin kuvannut pulmansa, asetutaan tilanteeseen, jota ohjattava haluaa tutkia. Jos hän pohtii esimerkiksi tilanteita tai vuorovaikutusta esimiehensä kanssa, hän ottaa esimiehen roolin ja ohjaaja ohjattavan roolin. Tässä tilanteessa ohjaajalla on jo reilusti ”kuultua materiaalia”, eli ohjattava on jo monipuolisesti sanallistanut asian. Etukäteen sovitaan, että aina kun ohjattava kokee, että dialogi liikkuu sellaiseen suuntaan, joka tuntuu hänestä vieraalta, hän sanoo ”ohi”. Silloin ohjaaja muuttaa suuntaa.

Ohjattava voi olla dialogissa arvostava haastattelija eli hän ikään kuin haastattelee itseään tai ottaa muutoin esimiehensä roolin. Tällaisessa harjoituksessa ohjattava toisaalta ”kuulee” omaa argumentaatiotaan, löytää mahdollisesti uusia näkökulmia ja kuulostelee myös omaa statustaan dialogissa. Harjoituksen jälkeen ohjattava voi tilanteesta riippuen joko sanallistaa harjoituksessa kuulemaansa, tai dialogin voi myös jättää mielen käsiteltäväksi.

3. Statuksen nosto

Jos ohjattavan pulmana on erityisesti vuorovaikutus joissakin tilanteissa, voidaan edellinen harjoitus tehdä uudelleen niin, että statuksia muutetaan. Ohjattava voi kokeilla ensin, miten dialogi toimii, kun hän nostaa omaa viestintästatustaan asteittain ylöspäin. Näin ohjattava saa myös kokemuksen uudenlaisesta, ehkä itsensä kannalta hedelmällisemmästä vuorovaikutustilanteesta.

4. Joustava status

Harjoitusta voi jatkaa ja varioida niin, että dialogin molemmat osapuolet koettavat mahdollisimman tarkasti kuunnella toistensa statusilmaisua. Kuulemansa perusteella osapuolet koettavat joustavasti reagoida haluamallaan tavalla toisen viestintään.

5. Statusten tasapaino

Edelleen harjoitusta voisi jatkaa niin, että osapuolet pyrkivät kuulemansa perusteella muokkaamaan ilmaisuaan mahdollisimman lähelle toisen statusta.

Tiedetään, että parhaaseen lopputulokseen keskustelussa päästään silloin, kun statukset ovat lähellä toisiaan.

6. Katsotaan tilannetta

Statusharjoitteista on apua tilanteissa, joissa ohjauskeskustelussa käsiteltävä asia vaikuttaa ohjattavasta tai ohjattavista jollakin tavalla hahmottomalta tai epämääräiseltä. Usein ihmisen on helpompi tuoda esiin hankalia tai epäselviä tunteita roolissa kuin omana itsenään. Tällaisessa tilanteessa statusharjoitteen avulla voidaan ns. ”katsoa”, mitä tilanteessa näkyy.

Ryhmätilanteissa ohjaaja voi tarjota joko suoraan käsiteltävään asiaan liittyen dialogista tilannetta, johon esimerkiksi kaksi tai kolme ohjattavaa lähtee mukaan. Tilanne puretaan niin, että harjoitteessa mukana olleet jakavat tunnekokemuksensa roolista ja dialogista. Harjoituksen seuraajat voivat osallistua kertomalla, mitä kuulivat, ja yhteisesti jaetaan, mitä uusia näkökulmia harjoitus toi kyseiseen asiaan.

7. Ajatusäänet

Toinen versio työnohjausryhmän harjoitteesta on neljän hengen dialogi, jossa kaksi osallistujaa ovat dialogissa keskenään ja toiset kaksi toimivat heidän ”ajatusääninä”. Lähtötilanne voi olla yksinkertaisesti, että sovitaan roolit ja tilanne, eikä statuksia vielä määritellä. Pari lähtee käsittelemään asiaa dialogissa, ja ajatusäänet voivat osallistua ja täydentää dialogia ikään kuin ”rehellisemmin” kuin keskustelussa olisi ääneen sanottuna sopivaa.

Ajatusäänten avulla dialogin sisällöt monipuolistuvat ja näkyviin tulee sellaistaakin, joka vuorovaikutuksessa ei ole yleensä ääneen lausuttua. Toisin sanoen osallistujien intentiot ja tunnetilat tulevat näkyviin. Tässä onkin yksi statusharjoitteen voima: se näyttää, miten viestijöiden tunteet vaikuttavat suoraan vuorovaikutuksen tapaan ja statuksen tasoon. Samalla harjoitus toimii kuuntelemisen harjoituksena erityisesti puhujan ja ajatusäänen välillä: on kuultava tarkkaan, jotta voi mukautua toisen argumentaatioon. Kun harjoitus on purettu kaikkien ohjauksen osallistuvien kesken, voidaan toistaa tilanne ja kokeilla, miten koko vuorovaikutus muuttuu, jos toisen tunnetila tai intentio muuttuu tai toisen status joustaa ylös tai alas. Ohjaustilanteissa toiminnallisia draamaharjoituksia voi siis käyttää ohjauksessa käsiteltävän asian, vuorovaikutustilanteen tai työyhteisön pulmatilanteiden tutkimiseen ja saada sitä kautta uusia lähestymiskulmia asiaan. Statuskäsite on tietenkin vain työväline ja tietynlainen näkökulma, mutta sen kautta voi oivalluttaa ohjattavia työyhteisön vuorovaikutuskäyttäytymiseen. Ohjaustilanteissa voidaan ottaa harjoitteet työvälineeksi puhtaasti vuorovaikutuksen parantamisen näkökulmasta eli työnohjaus voi olla paikka, jossa ohjattava tutkii ja vahvistaa omaa viestintäkompetenssiaan haluamallaan tavalla.

Lähteet

Koski, A. (2012). Teoksessa Kallasvuori, Anita ; Koski, Arja; Kyrönseppä, Ulla; Kärkkäinen, Maj-Lis, Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro.

Kurttila, M.; Laane, T.; Saukkola, K.; Tranberg, T. (2010). Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Tammi. Helsinki.

Kyrönseppä, U. (2012). Dynaamiset ilmiöt työyhteisössä. Teoksessa Kallasvuori, Anita ; Koski, Arja; Kyrönseppä, Ulla; Kärkkäinen, Maj-Lis: Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro.

Laine, N. (2009). Luja luottamus, Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Taurus Media. Tampere.

Luoma, J. & Arikoski, J. (2006). Menestystä ja hyvinvointia organisaation muutoksessa. Teoksessa Vesterinen, P. (toim.). Työhyvinvointi ja esimiestyö, s. 123- 135. WSOYpro. Juva.

Malinen, K. (2012). Luottamuksen rakentuminen ja merkitys työyhteisöjen työnohjauksessa. Teoksessa Kallasvuo, Anita ; Koski, Arja; Kyrönseppä, Ulla; Kärkkäinen, Maj-Lis: Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro.

Manka, M-L; Kaikkonen, M-L; Nuutinen, S. (2007). Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto.

Pessi, A,B. (2014). Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Puro, J-P. (2003). Työviestinnän kipupisteet, hallinta ja ratkaisut. Inforviestintä Oy. Tampere.

Puro, J-P. (2010). Kuunteleva organisaatio. Navigare. Porvoo.

Routarinne, S. (2007). Valta ja vuorovaikutus. Statusilmaisun perusteet. Keuruu.

3. Työnohjaaja esimiehenä – käsityksiä hyvästä johtamisesta

Johanna Pulkkinen

Johdanto

Mitä vaikutuksia työnohjaajakoulutuksella on esimiestyöhön ja johtamiseen? Voiko kyseinen koulutus toimia esimieskoulutuksena? Vai olisiko niin, että koulutukseen hakeutuvat sellaiset esimiehet, jotka haluavat saada tukea kasvussaan entistä paremmiksi esimiehiksi? Onko työnohjaajakoulutuksesta haittaa vai menevätkö roolit sekaisin? Voiko henkilö itse tai muut työyhteisön jäsenet havaita eroa esimieheissä ennen ja jälkeen koulutuksen? Tällaisia ratoja ajatukseni kulki miettiessäni työnohjaajaopintoihin liittyvää lopputyötä ja siihen liittyvää haastattelukierrosta.

Syksyllä 2015 haastattelin viittä esimiehenä toimivaa työnohjaajaa siitä, mitä heidän mielestään on hyvä johtaminen. Olin myös kiinnostunut kuulemaan, mitä he ovat saaneet työnohjaajakoulutuksesta. Haastattelemanani henkilöt toimivat kaikki tällä hetkellä esimiestehtävissä ja osa toimii aktiivisesti myös työnohjaajan tehtävissä. Henkilöt toimivat opetus-, lastensuojelu-, terveydenhoito-, henkilöstöhallinto- ja aikuiskoulutussektoreilla. (*LIITE 1. Koostetaulukko haastateltavista*)

Artikkelin painopiste on selkeästi kahdessa teemassa: työnohjaajakoulutuksen annissa esimiestyössä työskentelevälle sekä siinä, mitä koulutuksen saanut henkilö ajattelee hyvästä johtamisesta koulutuksen jälkeen. Artikkelini punaisena lankana toimii haastateltavien ääni ja sitä täydentää artikkelin loppupuolella heidän kanssaan työskentelevien ihmisten: esimiesten, työntekijöiden ja kollegoiden kommentit.

Työnohjaajakoulutus on prosessi: ”Matka oli merkittävä, ei niinkään lopputulos.”

Työnohjaajakoulutuksia järjestävät Suomessa useat tahot ja niiden tulokulmat ovat erityyppisiä. Yhteistä koulutuksille on kuitenkin se, että kyse on aina pitkästä prosessista. Yhteinen nimittäjä koulutukseen hakeutuneilla henkilöillä on varmastikin se, että he ovat kiinnostuneita ihmisen toiminnasta erilaisissa organisaatioissa sekä myös tutkimusmatkasta omaan itseen. Haastattelemanani henkilöt ovat käyneet eri tahojen järjestämiä työnohjaajakoulutuksia. Eri tulokulmista huolimatta haastateltujen kesken vallitsee yhtäläinen käsitys siitä, että työnohjaajakoulutus on ollut merkittävä asia heille jokaiselle.

"2,5 vuotta, on pitkä aika. Sen koulutus kesti ja se oli pitkä prosessi. Sanoisin, että matka oli merkittävä ei niinkään lopputulos. Siinä oppi asemoimaan itsensä ja pohtimaan omaa käyttäytymistä." (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

Haastatteluissa ilmeni, että on vaikeaa erottaa oman persoonan ja työkokemuksen vaikutusta omaan esimiehenä työskentelyyn ja hyvään johtamiseen ja toisaalta sitä, mikä on nimenomaan työnohjaajakoulutuksen vaikutusta. Näin haastateltavat kuvasivat itse:

"Useinhan ne asiat löytyy omasta itsestä ja persoonasta. Työnohjaajakoulutus ja muu saatu johtamiskoulutus ynnä oma persoona: se kaikki yhdessä tukee sitä johtamista. Koulutus on auttanut katsomaan eri kulmista asioita yhdessä oman kokemuksen kanssa. Alunperin lähdin hakemaan koulutuksesta työkaluja omaan työhön ja kyllä niitä sainkin." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta erilaissa HR-tehtävissä)

"On hirveen vaikea sanoa, että miten se työnohjaajuus näkyy mun johtamisessa ... vaikea on itse sitä arvioida. uskoisin kuitenkin, että elementtejä molemmista molempiin (johtajuudesta työnohjaukseen)" (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

"Työnohjaajakoulutus antaa tosi hyvät eväät esimiestyöhön, luo sellaisen reflektointi- ja distanssinottokyvyn mikä ilman muuta auttaa esimiestehtävissä. Kyllähän johtaja tarvii kyllä muutakin koulutusta, mutta Ihmistenjohtamiseen kyllä ... nimenomaan esimieskoulutusta se on (tarkoittaa työnohjaajakoulutusta)." (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaaalialalla)

"Vaikea sanoa työnohjaajakoulutuksen vaikutuksia ihan suoraan suhteessa hyvään johtamiseen ja mikä on persoonassa. Oon kokenut että se on ollut mun tärkein esimieskoulutus kaikista koulutuksista mitä oon käynyt." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatioissa)

"Itse on vaikea sanoa, että miten työnohjaajuus näkyy johtamisessa, mutta kuvittelee ainakin niin, että jo silloin to-koulutusprosessin aikana se, että tuli ymmärrystä siihen miten yhteisöt toimii ja mitkä kaikki asiat vaikuttaa ja millä tavalla työn hahmo voi tulla työyhteisön elämäänsä mukaan. Melkein kokonaisuudessa johtajuuden ja työyhteisön kulmakivet kirkastui mulle et mä luulen mulla on ollut sellainen olo jossain johtamiskoulutuksessa myöhemmin, että kyllä tiedän tämän jo. Mulle oli iso yllätys, että työnohjaajakoulutus oli niin hyvä

koulutus nimenomaan esimiestyöhön: kuinka tärkeitä on rakenteet ja esimiehen tuki.”
(erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä
terveydenhuollon palveluksessa)

”Työnohjauksesta oon saanut perspektiiviä ja ymmärtämystä.” – näkökulma laajenee

Työnohjaajan roolissa pääsee kurkistamaan moniin eri organisaatioihin ja niiden elämään. Ohjaustilanteissa kuulee paljon tarinoita eri ihmisten esittäminä liittyen heidän työhönsä. Työnohjaaja, joka toimii päätyössään esimiesroolissa, saa työnohjauksista paljon oppia toisista organisaatioista ja niiden johtamisesta. Jos avoimin mielin peilaa omaa toimintaansa omassa organisaatiossa niihin kokemuksiin, joita toisten organisaatioiden ihmiset kertovat on ns. tuhannen taalan paikka kehittyä myös itse.

”Työnohjaajuudesta saa perspektiiviä tiettyihin asioihin ja kuulee erilaisia työyhteisöjen tilanteita, saa ratkaisumalleja itelle.” (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

”Työnohjauksessa kuulee paljon tarinoita siitä, miten työntekijät kokevat esimerkiksi kun ei arvosteta omaa osaamista tai hyödynnetä sitä. Luulen, että sitä sisällöllistä osaamista on siltä puolelta siirtänyt eli luulen aika hyvin tajuavani miten organisaatio toimii ja ne kokemukset miten asiat koetaan ja mää en nää uhkana sitä, että ihmisellä on omia toiveita tai vahvuuksia, joita voi monipuolisesti hyödyntää. Mää nään sen aivan puhtaasi win-win tilanteena. En pelkää, että mulla lähtisi jotenkin hallinta, jos näiden ihmisten kaikki tämä tietotaito tuodaan tähän yhteiseen kasaan ja annetaan niiden loistaa. Aattele, että sitä kautta sellainen työtyytyväisyys ja se työhyvinvointi ja ilo ja jopa flow joka tulee siitä sitten parhaimmillaan on sellaista mitä sen työnteon pitäisi olla. Empatia ja kyky näitten tarinoitten kautta on täysin luontevaa, että pystyy näkemään työntekijöitten näkökulmasta se on varmaan hyvin pitkälle työnohjausten ansiota. Jos ei osata arvostaa eikä kunnioittaa ihmisiä yksilöinä aiheutetaan työpahoinvointia.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

Työnohjaajakoulutuksesta on voinut saada ymmärrystä yhteisön elämään.

Työnohjaajakoulutuksen prosessinomaisuus tuli tässäkin esille, mutta myös se, että yhteisöllisyys ja monialaisuus liittyen opiskelukavereihin ruokki ymmärryksen lisääntymistä ja oman ajattelun laajuutta.

"Työnohjaajakoulutus oli äärettömän tärkeä, ratkaisevan tärkeä koulutus, sai valtavasti ymmärtämystä yhteisön elämästä ja niistä ilmiöistä mitkä yhteisöissä elää ... kaikenkattavaa ymmärrystä ja eväitä arkipäivään. Miten tunteet vaikuttaa yhteisöissä, miten ne elää, minkälaisia muotoja ne saa? Kaikella tavalla yhteisön elämään liittyvää. Mitkä ovat sen johtajuuden, tunteiden ja perustehtävän kokonaisuus siellä yhteisössä on? Koulutus oli pitkä prosessimainen juttu, se oli se kaikkein suurin avain siinä. Siinä joutui niin paljon pohtimaan, tekemään välitehtäviä ja pitämään prosessipäiväkirjaa. Meillä oli muutamia henkilöitä; pidettiin omaa kirjapiiriä, oli valtavasti materiaalia. Joku aina perehtyi johonkin ja kokoonnuttiin, laajennettiin siten käsitystä mielenkiintoisista asioista. Kontakti säilyi hirmu pitkään tuon ryhmän kesken. 1-2 kertaa vuodessa tavattiin. Keskusteltiin mm. miten työnohjaus on kulkenut kenenkin työssä mukana. Suuri asia oli se, että meitä oli hyvin eri aloilta. Rikkaus!" (erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä terveydenhuollon palveluksessa)

"Kohtaaminen on kaiken lähtökohta." – vuorovaikutuksen ja kohtaamisen ytimessä

Haastatteluissa nousi poikkeuksetta esille vuorovaikutuksen ja kohtaamisen merkitys sekä esimiestyössä että työyhteisössä laajemminkin. Kun on päättänyt kiinnostua toisesta, alkavat havainnot ohjautua sen mukaan yksilöihin sekä ryhmässä tapahtuviin ilmiöihin, valikoidusti. Ristikangas & Ristikangas kirjassaan Valmentava johtajuus toteavat, että vuorovaikutussuhde vahvistuu kun huomio on toisessa. Työnohjaajakoulutus ja työnohjaajana toimiminen muissa organisaatioissa on auttanut tiedostamaan toimintaa omassa organisaatiossa ja peilannut myös omaa tapaa toimia esimiehenä. (Ristikangas, 83)

Haastattelussa pitkän esimieskokemuksen omaava haastateltava luonnehti näkemyksiään kohtaamisesta seuraavalla tavalla:

"Esimiestyössä alaisen ja työkavereitten kohtaaminen on koko työyhteisön työhyvinvoinnin ja kaiken toiminnan ja osaamisen kehittämisen lähtökohta – nimenomaan kunnioittava ja arvostava kohtaaminen. Myös rohkea kohtaaminen silloin kun tarvii puuttua johonkin epäkohtiin ja asioihin, että ne uskaltaa ottaa rakentavasti esille ja hoitaa ne loppuun asti. Itse arvostaa sellaista toimintaa ja haluaa toimia sillä tavalla."

"Työnohjaajakoulutuksessa on oppinut kaikista eniten kohtaamista ja kuuntelua. Kuunteleminenhan on tällä alalla meidän puhekoneitten helmasynti. Jos sitä ei tietoisesti kehitä, se jää vajaaksi. On niin innokas esittämään niitä omia ajatuksia ja mielipiteitä, että

huomiotta ne toisen hyvät ajatukset. Kun ajattelee, mitä vaikeitakin asioita joutuu esimiestyössä kohtaamaan esim. jos joskus ei jatkettukaan enää työsuhdetta tms. niin siinäkin se kohtaaminen ja kuuntelu ja semmoinen ihmisen kokonaisuuden huomioiminen niin kaikki ne työkalut on tulleet sitä kautta. Muut johdon koulutukset on enemmänkin sellaiseen johtamiseen liittyviä koulutuksia, mutta vuorovaikutukseen ja dialogiin on työnohjaajakoulutus antanut ne eväät.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

Martin Buber määrittelee kolme erilaista tapaa kohdata ja olla suhteessa toisiin ihmisiin: havainnoiva, katseleva ja tiedostava. Asiakeskeinen, persoonaton esimies pyrkii pitämään etäisyyttä alaisiinsa ja kiinnostus heitä kohtaan on hyvin ammattimainen. Havainnoiva johtaja ei kykene dialogiin, vaan keskittyy enemmänkin monologiin. (Ristikangas 83 - 85)

Katseleva kohtaaminen antaa mahdollisuuden parempaan. Tällainen esimies ennen kaikkea odottaa tulewansa kohdatuksi; itse hän ei ole kovinkaan aktiivinen vuorovaikutussuhteissa, Katselevassa suhteessa keskeistä on jokaisen oma vastuu ottaa paikkansa yhteisössä. (Ristikangas 83 - 85)

Tiedostavassa suhteessa esimies hyväksyy jokaisen sellaisena kuin hän on. Vuorovaikutus on vastavuoroista ja dialogisuus toimii. Johtaminen on ihmisiä arvostavaa ja kohtaamisissa toinen ihminen tulee aidosti näkyväksi. Dialogin yksi määritelmä on kaikessa yksinkertaisuudessaan kykyä ja taitoa olla kohtaavassa vuorovaikutuksessa. (Ristikangas 83 - 85) Tässä hyvä esimerkki:

”Kunnioitan erilaisuutta ja pidän sitä jopa tärkeänä asiana ja olen jopa huolissani siitä, että tänä päivänä työyhteisöissä pyritään tasapäistämään ihmiset. On jopa vaikea sietää erilaista tapaa toimia. Kaikkien pitäisi olla samasta muotista. Tärkeää esimiestyössä on se, että pystyt olemaan aidosti läsnä ja että työntekijöillä on olo. että olipa asia mikä hyvänsä hän voi tulla sen kanssa mun luo. Kynnys pitäisi olla matala tulla esimiehen luo vaikka välillä voi olla esimiehellä kiireistäkin. Rajatulla tavalla mahdollista pitäisi olla kyllä silloinkin. Pitää olla tunne, että uskaltaa tulla ja eikä tarvi miettiä, millä tuulella se esimies tänään on.” (erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä terveydenhuollon palveluksessa)

”Lähtökohtaisesti uskon ihmisten hyvyteen ...” – tavoitteena ideoiva, avoin työyhteisö

Työyhteisöissä ja siellä olevissa pienemmissä yksiköissä kuten tiimeissä ilmenee monia erilaisia ilmiöitä. Niiden tunnistamisessa esimies voi harjaannuttaa itseään. On tärkeä oppia havaitsemaan ja ymmärtämään työyhteisöjen ryhmäilmiöiden lainalaisuuksia niin esimiestyön kuin ohjauksenkin kannalta.

Osa tiimeissä esiintyvistä ryhmäilmiöistä, ts. ryhmän sisäinen dynamiikka, edistää ja osa vaikeuttaa tiimin toimintaa. Esimiehellä on aina vaikuttamismahdollisuus tiimin toimimiseen. Ryhmän toimintaa voi kehittää tietoisesti rinnakkain niin valmentavan, sparraavan esimiestyön kuin ryhmän toimintaa tukevan ja kehittävän työnohjauksenkin kautta:

"Ajattelen työnohjausta enemmän prosessina kuin pelkkänä purkupaikkana. Täytyy osata yhdistää asioita aina johonkin. Kun pääsee siihen reflektioon, tunnistaa itsessään asioita ja sehän aiheuttaa oppimista väkisinkin. Oppimisreaktio tapahtuu ... puhun siitä paljon siitä ääneen ... ammatti-identiteetin monipuolistaminen ... siihen liitän oppimisprosessiajattelua: ammatillinen kasvu käytännössä ja itsetuntemuksen lisääntyminen. Ryhmä oppii tuntemaan toisiaan ja kehitytään yhdessä. Ryhmä oppii kun joku reflektoi ja työnohjaus auttaa. Siinä tapahtuu oppimista sekä yksilössä että ryhmässä. Oppiminen on aika keskeinen juttu."
(nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaalialalla)

Useamman kerran haastatteluissa tuli esille esimiesten kokemuksia siitä, kuinka tärkeää on se, että dialogin avulla voidaan saavuttaa ideoivan avoimuuden tila työyhteisössä. Haastattelujen perusteella työnohjaajakoulutus on toiminut myös tällaisena prosessina, se on synnyttänyt uusia näkökulmia.

"Mulla nousi tärkeäksi työnohjaajakoulutuksessa asia, jota kutsuttiin silloin nimellä potentiaalinen tila ja se oli mulle tärkeä näkökulma työnohjaukseen sen luominen kaikki mitä siihen liittyy fasilitetit sun muut miten avaan tän ja miten menee tää juttu. Se ohjas mua tosi paljon ... keskustelu, vuorovaikutus, dialogi on mulle tärkeitä.. ja että saadaan sitä kolmatta tilaa eli meillä on keskustelu keskenään, mutta otetaan kuitenkin vähän sitä distanssia mistä keskustellaan... tietyllä tapaa etäännyttämistä ja liittyy myös reflektioon ... reflektion lisäämistä. Toinen mikä mulle on tärkeää on tunteista keskustelu ja ajattelen että ennen kuin työryhmä voi alkaa tehdä esim. suunnitelmia ja päätöksiä miten tämä jokin hankala asia esim. hoidettaisiin niin mä siinä yleensä puran niitä mitä se on ensinnäkin tunnetasolla herättänyt koska ei niitä voi kuitenkaan erotella siitä työroolista eli ammatti-identiteetistä sitä persoonan identiteettiä ja jos sitä ei työnohjauksessa tehdä niin se voi helposti jäädä vähän ohueksi." (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaalialalla)

Keskeistä on myös luottamus ja usko ihmiseen.

"Ihmiskuva ei ole muuttunut, oma ajatus siitä että lähtökohtaisesti suurin osa ihmisistä on hyviä ihmisiä ja tunnollisia ja työhönsä sopivalla vakavasti suhtautuvia – tilanteet ja asiat mutkistaa ... hyviä kokemuksia olen saanut siitä. Muutama hankala johdettava on muuttunut vähemmän hankalaksi kun on jaksanut uskoa siihen, että hän on hyvä. Jos aidosti uskot siihen voit tehdä asioita ja ajan myötä näkyy olitko oikeassa." (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

Hyvä johtaminen työnohjaajakoulutuksen käyneiden esimiesten näkemänä

"Esimiestyö on nykyisin tosi tärkeitä ..." – ihmisten johtajana toimiminen

Kun aloittaa esimiehenä, joutuu sängen pian aloittamaan oman johtajuuden rakentamisen. Se on kuin matka kuten työnohjaajakoulutuskin. Se on matka omaan itseen, toiseen ihmiseen, omiin ja yhteisön arvoihin ja ylipäättään oman käsityksen muodostamiseen hyvästä johtamisesta. Nuorin haastattelemistani esimiehistä pohti asiaa seuraavasti:

"Esimiestyö on nykyisin tosi tärkeitä ... ei oo todellakaan ihan sama miten sitä tekee. Hyvässä johtamisessa siis täytyy olla molemmat asiat kunnossa eli tietysti se, että tää yksikkö tässä pyörii, mutta myös sitä ymmärtämisen tasoa. Työntekijälle täytyy tulla sellainen olo, että hän on tullut kuulluksi ja että hänet otetaan tosissaan. Konkreetteja ratkaisuja on tehtävä "ongelmiin" tai askarruttaviin asioihin." (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaalialalla)

Nykyaikaisen käsityksen mukaan hyvä ihmisten johtaminen on onnistumisen perusedellytys ja tällöin koko johtamisen suunnan ja painopisteen täytyy muuttua. Kukin ihminen on oman työnsä paras asiantuntija. Ongelmanratkaisuprosessista Juuti ja Vuorela toteavat, että kukin työntekijä palvelee sisäisiä ja ulkoisia asiakkaitaan ratkaisten heidän ongelmiaan yhteistyössä. Tällöin esimies ei voi omaksua alaisiaan paremman ongelmanratkaisijan roolia, sillä jokainen tilanne on ainutlaatuinen. Jokaiselle työntekijälle karttuu kaiken aikaa omiin kokemuksiin perustuvaa äänetöntä taitoa, silloin ei ole järkevää esimiehen liikaa valvoa tai ohjata henkilön työsuoritusta. Lähes kaikki ihmiset pyrkivät onnistumaan työssään. Ihmisten työsuoritusten tukeminen on tämän päivän esimiehen yksi keskeisimmistä tehtävistä ja tie menestykseen. Jatkuvan uusien tavoitteiden asettamisen lomassa tulisi myös osata pysähtyä ja tarkastella mennyttä. Myös kiitos hyvin tehdystä työstä olisi otettava paremmin käyttöön suomalaisessa työ kulttuurissa. (Juuti & Vuorela, 12 - 13)

"Et saa koskaan unohtaa, että vastapuolella on ihminen, joka ansaitseen arvostuksen ihmisenä. Itse olen saanut amerikkalaisesta yrityskulttuurista kokemuksen siitä. Kiitos, palkitseminen, luottaminen, yhteisöllinen toimintakulttuuri, myös vapaa-aikana yhdessäoleminen – kaikki se on ollut hyvää kokemusta itselle. Opin siitä paljon. Se ei ollut pakottamista siihen kuitenkaan, se oli itsestään selvä, että tehtiin yhdessä asioita, se ilmapiiri ja kulttuuri oli sellainen. Opin siitä, että kannattaa antaa aina kun mahdollista aito ja kohdennettu kiitos. Kannattaa antaa kiitosta esimerkiksi vahvuusalueista ja kannustaa uusien alueiden haltuunottoon ja itsensä kehittämiseen." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta erilaissa HR-tehtävissä)

"Toisen ihmisen osaamisen arvostaminen, erilaisuuden ymmärtäminen johtamisessa ja sen hyödyntäminen. Henkilöstön osaamista jää hyvin paljon käyttämättä -olipa se hankittu siellä työpaikalla tai jonkin harrastustuneisuuden/vapaa-ajan toiminnan kautta – mutta se jää usein käyttämättä. Joustamattomasti ahdetaan ihminen johonkin tiettyyn muottiin ja pidetään häntä siinä kun hän on siinä aina ollut eikä ymmärretä, että olisi järkevää kierrättää niitä työtehtäviä." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

"Rinnalla kulkien, suuntaa näyttäen ja asiantuntijuutta arvostaen – se on se mun homma"

Työyhteisöt elävät lähes poikkeuksetta muutoksessa. Väistämättä, kun astuu esimiehen saappaisiin, astuu samalla myös muutosjohtajan saappaisiin – ainakin jossain mittakaavassa. Ihmisten kyky sopeutua muutokseen on hyvin erilainen. Johtajan tehtävä on tukea ja kulkea rinnalla muutosprosessissa. Johtajan tulee myös tiedostaa mitkä muutokset ovat tarpeellisia ja perusteltuja. Tulisikin pohtia:

"Miksi muutos on välttämätön? Onko muutos on välttämätön? Muutos muutoksen vuoksi on ikävää. Muutokseen pitäisi liittyä aina osallistaminen esim. kokeillaan tätä seuraavat puoli vuotta, pidetään sitten seurantalaveri. Siellä sitten katsotaan mille tää tällä hetkellä tuntuu ja mitä pitäisi muuttaa. Jos jotain muutostarpeita on ilmennyt niin ne muutetaan. Ihminen saa tällöin olla mukana matkalla muutoksessakin." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta erilaissa HR-tehtävissä)

Toisaalta John Kotter väittää muutosta kuvaavassa kirjassaan Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa, että kyky käsitellä muutosta ei ole pelkästään johdon tarvitsema taito vaan tänä päivänä yhä tärkeämpi taito jokaiselle organisaation työntekijälle. Mikäli

tätä taitoa löytyy meiltä, varmistaisimme sen, että työpaikoilla vähentyisi ns. hukkaenergia, huonot päätökset, hidas edistyminen ja turhautuminen. Työpaikasta voisi tulla enemmän se meidän yhteinen paikka. Ei ole yhtä ainoaa keinoa ja tapaa tehdä muutosta. Haastatteluissa tuli esille myös se, että ei ole yhtä ainutta tapaa päästä maaliin. (Kotter, 133)

”Ei pidä puhua lillukanvarsista, pidettävä tavoite selkeänä..kuitenkin on monta reittiä sinne samaan maaliin ... pitää vaan antaa aikaa ja kuulla aidosti ihmisten näkemyksiä ... oon usein järjestänyt sellaisia skenaariotyöpajoja ja ihmiset ovat innostuneet ideoimaan. Parempi siitä tulee kuin että johto yksin päättää ja muut vain toteuttaa.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta erilaissa HR-tehtävissä)

Eräs nuorten maailmanmestaruuden vuonna 2016 voittaneista kiekkoilijoina totesi, että päävalmentaja Jukka Jalonen ”antaa pelaajille luovuutta pelata”. Näin pitäisi myös toimia kaikessa johtamisessa eli antaa työntekijälle, joka on oman työnsä asiantuntija, luovuutta tehdä töitä. Valmentaja on näyttänyt pelaajille suunnan ja tavoitteen, joka on yksinkertaisuudessaan voittaa tämä erä, voittaa tämä peli ja lopulta voittaa maailmanmestaruus. Samaa suunnannäyttäjän roolia tarvitaan myös erilaisten organisaatioiden johtamisessa.

Johtamisen yhteydessä puhutaan usein ns. ”isosta kuvasta”. Sillä tarkoitetaan usein strategian luomisen yhteydessä tehtävää kokonaisuuden kuvausta. Sen kautta pyritään ymmärtämään organisaation toiminnan merkitys: miksi ja mitä suurempaa tarkoitusta varten olemme olemassa? ”Isosta kuvasta” puhuivat myös haastattelemani esimiehet:

”... yks tärkein tehtävä on määritellä tavoite ja varmistaa, että kaikki tietää sen ja ymmärtää sen samalla tavalla ... ja sitten aletaan keskusteleen keinoista miten päästään siihen. Mitä sisällöltään haastavammasta tai vaikeammasta tehtävästä on kyse, on kyettävä luottamaan asiantuntijoihin. Sen jälkeen puhutaankin motivoinnista eli miten saa ihmisen innostettua: tämä on yhteinen juttu ja tässä on sulla kaikki pelimerkit käytössä ja suorastaan huudetaan sinun apuasi tähän eli tee tästä hyvä ... Tällä tavalla se minun mielestäni menee ... Suunta ja tavoitteet täytyy näyttää: ihminen ei voi tietää, mitä siltä odotetaan jos se ei tiedä suuntaa. Esimiehenä sitä varmistuu harvoin riittävästi siitä, että tietääkö ihmiset varmasti mitä odotetaan ... sitä olettaa liikaa. Tehtävien määrittely on vähän niin kuin kaksiteräinen miekka: jos määrittelee liian tarkkaan ei se ihminen tuota kaikkea mitä se osaa, silti johtajan täytyis osata määritellä riittävän tarkkaan.” (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

Haastattelin myös henkilöä, joka toimii kuntaorganisaatiossa henkilöstöjohtajana. Hän toi esille sitä, kuinka tärkeää on yksittäisen työntekijän tiedostaa oman perustehtävänsä lisäksi kunnan toiminnan kokonaisuus "isossa kuvassa". Hän kiteyttää:

"Hyvä johtaminen syntyy monesta eri asiasta. Ensinnäkin jokaisella on oltava perustehtävä selvillä kaikilla. Myös iso kuva pitää tehdä selväksi kaikille. Kuntatyössä on tärkeää tiedostaa, mitä kuntatyö on? Mikä on olemassaolon perusedellytys? Miksi mun työtä rahoitetaan? Ja ennen kaikkea yhteinen näkymä mihin ollaan menossa. Strategia ja visio..kokonaisuus täytyy olla selvillä. Ison kuvan lisäksi suunta pitää olla selvillä: yksittäiset esimiehet ei voi vetää omia linjoja. Täytyy olla yksi yhteinen linja. Mun johtamisen rakenteet: oma joukko yhteistä suuntaa kohti. Rakenteet on mulle hirmu tärkeit ja se, että tulevaisuuden osaaminen varmistetaan. Kaikkien perustehtävät pitää olla selvillä ja niiden täytyy ajassa muuttua tarpeen mukaan. Ne on tärkeitä ... tavoitteet, rakenteet ja sen arviointi, että mennäänkö oikeassa suunnassa ja meidän esimiesten tehtävä on auttaa ihmisiä kehittymään." (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta erilaissa HR-tehtävissä)

"Olla sinut itsensä kanssa ..." – kokemuksesta uskallukseen

Entäpä jos esimiehenä aloittaa henkilö jolla ei ole aiempaa kokemusta ihmisten johtamisesta? Hän on kenties toiminut jonkin alueen asiantuntijana. Kirjassa Esimies osaamisen kehittäjänä Kupias, Peltola ja Pirinen käsittelevät aihetta osuvasti. Asiantuntijasta esimieheksi edennyt nojaa epävarmuudessaan uudessa tehtävässään siihen minkä parhaiten osaa. Asiantuntijuus on se pelasturengas, jonka avulla räpiköidään pinnalla. Jos henkilö on saanut vaikkapa opettajana hyvää palautetta työstään, hän yrittää niitä oppeja soveltaa aluksi myös esimiestyöhön toimiessaan rehtorina. Vasta-alkajan olisi hyvä saada rinnalleen ehdottomasti kokenut mentori rinnallakulkijaksi. Kokemus sekä yrityksen ja erehdyksen kokemukset ja avoimuus itsensä kehittämiselle yhdessä muiden kanssa kasvattavat. Myös epävarmuuden ja keskeneräisten asioiden sietokyky kasvaa. Nuori esimies pyrkii usein täyttämään alaistensa toiveita toimien kuin ratkaisuautomaatti. (Kupias, Peltola & Pirinen, 19)

"Nuorempana esimiehenä kun tiedossa oli jokin epämiellyttävä asia, joka piti hoitaa, olisi halunnut tehdä sen heti ja oli suurinpiirtein ilta ja elämä pilalla kunnes asia oli saatu hoidettua ja tilanne ratkottua. Jossain vaiheessa oppi kuin huomaamattaan siirtämään asian syrjään mielessään esim. viikoksi ja ajatteli, että tämä asia hoidetaan sitten ajallaan esim. viikon päästä. Jos on väsynyt tai huonoissa voimissa se piirre pyrkii esille joskus

vieläkin. Kun on ns. normaaliolotila se tunne pysyy kurissa eikä valtaa mua. Kärsivällisyyttä ja viisautta on tullut ja ei ehkä niin nopeasti muodosta mielipiteitä ja myös sellaista tietynlaista mustavalkoisuutta ei niin paljoa ole kuin nuorena ... tunnistan omia tapoja ajatella ja ei toimi niitten varassa liian nopeasti. Kuuntelemista ja ymmärtämistä se on hyvin pitkälle työnohjauksen mukana tullutta. Olisin varmasti ollut ilman sitä ... kärsimättömämpi esimies. Olen usein verrannut työnohjattavien kokemuksia omien alaisten kokemuksiin.”
(haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

Usein nuori esimies pyrkii olemaan uudessa roolissaan vakuuttava. Joskus käy niin, että esimiehen persoona hukkuu täysin uuteen rooliin ja siinä on entistä haastavampaa löytää oma toimintatapa. Kaikki pidempään esimiestehtävässä toimineet haastateltavani korostivat kokemuksen tuoneen uskallusta olla oma itsensä - ammatillisesti:

”Pidän tärkeänä, että esimiehet ja johtajat olisivat sinuja itsensä kanssa

– elämässä yleensäki. Ei tartte esittää ... kammoksun sitä jos esimiehet käyttävät pomottamista johtamismenetelmänä eli asettavat itsensä jalustalle ja jakelevat käskyjä jos karrikoidusti haluaa sanoa – ei ole mun mielestä ollenkaan tätä päivää. Sekin on surullista jos häviää taito käsitellä asioita monesta eri näkökulmasta, eikä aina tarvi mennä niin pilkuntarkasti. Työterveyshuollossa näkee, miten pahaa jälkeä se tekee jos asiat on aina näin ja näin ja näin (ohjeet otetaan kirjaimellisesti vailla luovuutta).” (erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä terveydenhuollon palveluksessa)

Omien tunteiden käsittely ja itsetuntemuksen lisääntyminen on tärkeää. Työnohjaajakoulutus on koettu usein matkaksi omaan persoonaan ja dialogisuuden tavoittelu niin ohjaustilanteissa kuin esimiestyössä on tärkeää.

”Mihin suuntaan sitä sitten haluais kehittyä ... ei mitään tiettyä ... piirteitä omassa persoonassa joista ei kauheesti tykkää ... itse ajattelee, että ne vaikuttaa negatiivisesti ... jostakin on saanut kiinni ja oppinut hillitsemään esim. tietoista ahdistuksen sietoa, kärsivällisyyttä ... tiedostaa omia luonteenpiirteitä ... tiedostaminen on tärkeää ... tässä olisin voinut toimia toisin ja tässä tuli esiin taas tämä minun piirre ...” (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

”Siinä täytyy olla rohkeus lähteä käsittelemään niitä työstä nousevia tunteita ja se on kauheen tärkeä juttu jaksamisen näkökulmasta, että tunnistaa ne

– omat tunteensakin ja miettii, että miksi sitä itte reagoi noin.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

Työhyvinvoinnin merkityksen luonnollisena osana arkea toi esille jokainen haastattelemani henkilö. Työhyvinvointia ei nähty irralliseksi eriytyneeksi osa-alueeksi vaan osaksi perustehtävää ja arkea.

”Työhyvinvointi: läpäisee kaiken..pelkästään, että ihminen tietää, mitä siltä odotetaan aikaansaa sen, että ihminen pystyy vaikuttamaan omaan työhönsä. Tällöin ihminen on keskimääräistä työkykyisempi ja motivoituneempi ja jaksavampi Jos siihen onnistuneesti lisätään palaute ja kannustaminen. Mun mielestä siinä alkaa olla jo aikalailla keskeiset työhyvinvoinnin tärkeitä palasia paikallaan. Normaaleissa perustilanteissa noista rakentuu turvallisuuden tunne, että tietää mitä tehdään, miten ja minkä verran on liikkumavaraa. Erikseen poikkeavia tilanteita, joissa työhyvinvointi syystä tai toisesta murenee/särkyy/ei toteudu.” (haastateltava, jolla yli 10 vuotta esimieskokemusta koulutusorganisaatioissa)

”Lähtee siitä, että perustehtävä on määritelty ja työntekijät tietää mitä ne tekee ... on selkeä työnkuva..johtaja on omalla johtamispuheellaan sanonut mitä me tavoittelemme tässä työskentelyssä ... ykkösjuttu... työhyvinvointi on koko ajan käsillä koska meillä työntekijät altistuu koko ajan tunteen siirrolle ... projisoi ... olen herkillä, että työntekijä on kondiksessa ... menen matalalla kynnyksellä kysymään mitä kuuluu ja miten menee ... käytän siihen aika paljon ...” (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaaalialalla)

”En oo mikään aikahoitaatyyppi ...” – arjen teot luottamuksen rakentajina

On tärkeää huomata, että dialogi ei ole pelkkää verbaliikkaa vaan se on arjen tekoja ja valintoja. Kun järjestää henkilöstölle kehityskeskusteluja, kehittämispäiviä, kokouksia tai mitä muita tilanteita hyvänsä, joissa pyytää ihmisiä ideoimaan, kehittämään, arvioimaan ja antamaan palautetta, tulisi nämä asiat viedä myös käytännössä eteenpäin. Pitkän ja monipuolisen uran esimiehenä tehnyt kertoo:

”Tärkeätä on vahva kokemus siitä, että on tullut kuulluksi ja yhdessä mietitään miten tämä asia yhdessä ratkaistaisiin ja että viime kädessä kun on todella hankala tilanne, esimies ottaisi vastuun. Kontra kuunteliko se vai ei ja mitään ei tapahdu vaikka piti ... todeten: ei tuu mitään, täytyy ratkaista itse. Tämmöisiä kokemuksia on.” (erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä terveydenhuollon palveluksessa)

Dialogi suhteessa johtamiseen ja siihen kuinka esimies arvostaa työntekijöitä voi näkyä myös näin:

"Henkilöstöjohtamisessa joillekin oli vaikea ottaa vastaan sitä miten minä viestin kun se ei ollut sitä 'tee näin' ja 'tee noin' vaan mullahan oli enemmänkin 'miten sä ajattelit tai tekisit tän asian' ja se on edelleen mussa, mutta aiemmin vielä paljon vahvempana ... oli hyvin hankalaa koska he olivat oppineet, että johtaja sanoo miten tehdään ... sanoin, että sun täytyy ite oppia tekemään ja miettimään kun oot ohjaajana vastuussa tässä vuorossas jne ei voi aina mennä niin, että soitat mulle tms. Se on hioutunut tässä matkan varrella. Joskus mä vaan sanon nykyisin, että tehkää noin koska mä tiedän, että se helpottaa sitä tilannetta/ryhmän toimintaa. Eli oon saanut distanssia vähän siihen milloin on hyvä toimia ohjaajatyypillisesti milloin yksikön johtajana ... omalla johtajuuspuheellaan kertoo miten tässä toimitaan ja miksi. Ei se siis ihan probleemitta sujunut se." (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaalialalla)

Jos työntekijä on tottunut hyvin etäiseen ja autoritääriseen johtamiseen voi tuntua aluksi vaikealta kun uudet tuulet puhaltavat työyhteisön vuorovaikutuskulttuuriin:

"Ai palaute? Tulin tilanteeseen jossa ihmiset ei puhuneet keskenään, ei ehkä uskaltaneetkaan. Vaati aikaa ja kärsivällisyyttä, mutta tilanne muuttui avoimeen ja keskustelemaan suuntaan pikkuhiljaa. Suurin osa otti hyvin vastaan uuden tavan johtaa. Pienellä osalla oli toiveena, että pitäisin enemmän jöötä. Suoraan sanottiin, että ei olla totuttu tällaiseen." (nuori esimies, johtamiskokemus n. 5 vuotta sosiaalialalla)

Luottamuksen ilmapiiri on kaiken perusta. Mikael Saarinen määrittelee kirjassaan Tunne älysi - älyä tunteesi vuorovaikutustaidot seuraavasti: Vuorovaikutustaidoilla tarkoitetaan kykyä solmia ja ylläpitää tyydyttäviä, läheisiä ihmissuhteita (Saarinen, 162-163). Yksinkertaista eikö totta? Ihmissuhteet perustuvat molemminpuolisten ajatusten ja tunteiden jakamiselle sekä ennen kaikkea luottamukselle. Kun taas ajatellaan, millä keinoin tuon kaltaiseen luottamukseen päästään, on varmastikin otettava tiedostava kohtaaminen ja dialogisuus tavoitteeksi myös työpaikan ihmissuhteissa ja esimiestyössä. Eikös tämä oikeastaan pitäisi olla kaiken esimiestyön perusta ja perusperiaate? (Kiesiläinen, 39)

"Esimiesroolissa on tärkeää luoda luottamuksen ilmapiiri. Sen jälkeen kun olet saavuttanut sen aseman, että sinuun luotetaan on vaikeittenkin asioiden hoitaminen helpompaa. Jos luottamus puuttuu ei tule yhtään mitään. Se on avain kaikkeen! Miten sitten luottamuksen rakentaa? Oma tapa on jotakin sellaista, että lähden siitä, että jokaikinen työntekijä ja työtehtävä on arvokas siinä työyhteisössä ja jokaisella on oma roolinsa ja yhtä tärkeä olipa

lääkäri tai sihteeri. Jokainen on oma persoonansa: omalaisensa – erinlaisensa.” (erittäin kokenut esimies, kokemus liki 40 vuotta erilaisissa esimiestehtävissä terveydenhuollon palveluksessa)

On arveluttava ratkaisu esimieheltä jäädä passiiviseksi sivustaseuraajaksi ja jättää tiimi selviämään täysin omin neuvoin - seuraukset voivat olla kauaskantoiset ja vaikutuksia korjataan kauan. Kokemukset työnohjaajana toimimisesta auttavat usein hahmottamaan paremmin oman organisaationkin tilanteissa:

”On työnohjauskokemuksista saanut myös esimiestyöhön sitä, että kun on niitä jännitteitä purkanut ohjauksissa niin on esimiestyössä tullut rohkeus tarttua asioihin kun niitä jostakin kuuluu eikä haeta syyllisiä vaan yritetään ymmärtää molempien näkökulmia ja saada niistä jonkinlainen synergia eli ajattelutapa, että ”ennemmin sekä että kuin joko tai.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

”Olisi tärkeä, että osattaisiin vahvuudet hyödyntää ja nämä vahvat ihmiset laittaa oikealla tavalla tekemään ja olla ehkä siltana heidän välillään jos kommunikaatiossa on jotakin ongelmaa tai muuta eikä asetuta heti jyrkästi jonkun puolelle tai nähdään joku uhkaksi. Kun henkilöstöä kuuntelee sellaisella ymmärtäväisellä kuuntelulla niin se pahanolonkin saa siellä purettua niin senkin voi kääntää eduksi kun hän saa tuntea tulleen esimiehen taholta kuulluksi niin hän saa aivan toisella tavalla keskittyä tekemään niitä asioita jotka toimii ... häntä voi myös auttaa näkemään niitä asioita, jotka on hyviä ja toimii ja erottaa vanha viisaus: ’se mille voi tehdä jotakin ja minkä kanssa täytyy oppia elämään’. Toivoisin, että työyhteisössä alaiset saa vaikuttaa niihin mihin voi vaikuttaa ja viisas johto hyödyntää sen, mutta sitten on tiettyjä asioita joihin ei voi vaikuttaa.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

Haastatteluissa vahvistui käsitys myös siitä, että ongelmia ei kannata lakaista maton alle:

”Mää en oo mikään aika hoitaa -tyyppi. Varmaan jossain tapauksessa hoitaakin, mutta en usko, että jos työpaikalla on tietyt jännitteet niitä aika koskaan hoitaa. Joskus menee mulla itellä ne yöunet ja sekään ei ole aina huono. Joskus aamuyön tunteina tulee hyvä ajatus ... uusi näkökulma.” (haastateltava, jolla n. 20 vuotta esimieskokemusta pääasiassa koulutusorganisaatiossa)

”Hän osaa nostaa vaikeatkin asiat rakentavalla tavalla esille.”

– Miten muut näkevät haastattelemini henkilöiden tavan toimia arjessa

Haastatellessani viittä esimiestehtävässä tälläkin hetkellä toimivaa työnhajaajaa, pyysin haastattelun yhteydessä heiltä luvan tehdä pientä täydentävää kyselyä sähköpostitse heidän itse nimeämilleen henkilöille: alaisille, esimiehelle tai kollegalle. Tarkoitukseni oli peilata haastateltujen kertomaa ja vastaavasti heidän kanssaan työskentelevien käsitystä siitä, mitä on hyvä johtaminen ja miten työnhajaajuus ja haastateltavien omat käsitykset johtamisesta näyttäytyvät muille työyhteisössä. Kysyin myös sitä, onko haastatteluni varsinaisen kohdehenkilön johtamistapa muuttunut työnhajaajakoulutuksen myötä. Sain yhteensä kahdeksan (8) vastausta heidän nimeämiltään henkilöiltä.

Ensimmäinen kysymykseni oli: Miten työnhajaajuus näkyy XX:n johtamisessa/esimiehenä työskentelemisessä? Kokosin tähän keskeisimpiä asioita, joita nousi esiin:

- tasapuolisuus ja luottamus

- x:n toimintatapa esimiestyössä on mielestäni tasapuolista, asiallista, rauhallista ja kannustavaa.
- x:n toimintatapaan kuuluu luottaa työntekijöihin; tekemisiä ei vahdita eikä niihin tarpeettomasti puututa.
- x:n johtamistapa vastaa omaa käsitystäni siitä, mitä on hyvä johtaminen. Hän luottaa, antaa vastuuta. Luo mahdollisuuksia ja näyttää suunnan johon kuljetaan. Inhimillistä ja ei-tärkeilevää johtamista. Reilu ja tasapuolinen esimies. Ennen kaikkea aito ihminen eikä jonkin johtaja-roolin esittäjä.

- asioiden käsittely ja esille ottaminen

- osaa nostaa työntekijää/työyhteisöä koskevat vaikeatkin asiat rakentavalla tavalla esille.
- työnhajaajuus näkyi vahvasti x:n toiminnassa etenkin tilanteissa, joissa hän kävi vahvistavia, rohkaisevia tai työntekijän omaan työnteon tapaan liittyviä keskusteluja kahden kesken. Hankalatkin asiat otettiin esille suoraan mutta kannustavasti ja oivalluttavasti.
- x:n johtamistapa on pehmeä, neuvotteleva ja työntekijöitä kunnioittava. Hänellä on aina aikaa kuunnella alaisiaan, vaikka sen seurauksena omat aikataulut joskus pettävät ja stressitaso kasvaa. Päätökset x pyrkii tekemään yhdessä alaistensa kanssa. x pystyy kuitenkin tekemään tarvittaessa myös sellaisia päätöksiä, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä työntekijöissä.
- x käy paljon keskusteluja työntekijöidensä kanssa ja pyrkii tukemaan heitä työssään.

- vuorovaikutus on x viestinnän peruskivi. Hänen kanssaan on todella helppo kommunikoida, koska hän todella noudattaa dialogin sääntöjä.
- työhyvinvoinnin huomiointi
 - tarkkailee työntekijöiden työssä jaksamista ja ottaa tarvittaessa rohkeasti puheeksi jos huolta asiaan liittyy.
 - x tuo uusia työtehtäviä huomioiden työntekijän sen hetkisen työtilanteen/voimavarat.
 - x "suodattaa" asioita, joita esim. johtoryhmässä kuulee. Tällä tarkoitan sitä, että hän ei kuormita alaisiin jonninjoutavilla asioilla vaan tiedottaa vain ne asiat jotka alaisia koskevat. Näin hän huolehtii siitä, että alaiset jaksavat hoitaa perustehtävänsä välillä aika paljon henkisiä voimavaroja vaativissa tilanteissa.
- tunteiden käsittely
 - ainakin tunteet tulivat hyvin kuulluiksi myös alaisilta, myös elämäntilanteiden moninaisuus ymmärrettiin hyvin, myös se että aina ei vain jaksu ja voimat ei riitä. Omaan työtä ja sen sisältöä sai muokata mieleiseksi ja itseä innostavissa sovituissa raameissa, alaiseen luotettiin ja hänen puoltaan pidettiin tarvittaessa.
 - x kiinnittää huomiota tunteisiin ja ilmapiiriin. Liittyy enemmän varmaankin x:n toimintatyyliin kuin työnohjaajakoulutukseen. x joka tapauksessa on kiinnostunut ihmisistä ja heidän tunteistaan. Tunteita käsitellään paljon, joskus jopa liikaa.

Onko esimiehen tapa toimia muuttunut työnohjaajaopintojen myötä?

Tekemälläni kyselyllä yritin selvittää, onko haastateltujen esimiesten johtamisessa ja toimintatavoissa havaittu muutoksia työnohjaajaopintojen myötä. En oikeastaan tähän saanut vastausta, koska juuri kukaan ei pystynyt sitä arvioimaan selkeästi. Sen sijaan moni näki merkittävänä esimiehen persoonan ja sen millainen ihminen hän on. Myöskin haastateltujen esimiesten kokemusta ja kehittymishalukkuutta tuotiin esiin useissa kommentteissa.

Yhteenvetona täydentävän kyselyn osalta voisi sanoa, että se miten ns. vertaishaastatellut näkivät hyvän johtamisen, ei juurikaan poikennut varsinaisten haastattelemieni käsityksistä. Johtajan keskeisimpänä tehtävänä nähtiin toimiminen työnteon mahdollistajana ja suunnannäyttäjänä. Myös luottamus työntekijöiden ammattiosaamiseen nähtiin tärkeänä, eräs alainen pohtii asiaa:

”Hyvä johtaminen on mielestäni asiakeskeistä ja tasapuolista. Siinä ymmärretään työntekijöiden erilaisuutta ja pyritään tukemaan jokaisen omaa vahvuutta. Hyvä johtaja katsoo kokonaisuuksia ja hänellä on laajempaa näkemystä asioiden hoidosta kuin rivityöntekijällä.”

Vastauksissa korostettiin hyvän dialogin merkitystä ja kuuntelemisen taitoa vahvuutena johtamisessa. Lisäksi tunteiden käsittelemistä pidettiin tärkeänä arjen hyvinvoinnin kannalta. Toisaalta vaikka dialogisuutta ja kohtaamista pidettiin tärkeänä, koettiin pyrkimys syvälliseen kohtaamiseen joskus ehkä hieman liialliseksi. Tämä on kohta, jossa työnohjaajakoulutuksen käyneen esimiehen ammattitaito kahdessa erilaisessa roolissa on tiedostettava.

Arvostus, tasapuolisuus, tuki ja avoin luottamus koettiin myös keskeisinä hyvän johtajuuden elementteinä ja niiden nähtiin myös edistävän työhyvinvointia.

”Hyvään johtamiseen kuuluu mielestäni se, että työntekijä tulee kuulluksi ja ymmärretyksi, hänen tekemiseensä luotetaan ja uskotaan, hänelle annetaan vaikuttamisen mahdollisuuksia oman työn sisältöön ja työn kehittämiseen, mahdollisista haasteista keskustellaan ja niissä tuetaan, mokatkin ovat sallittuja, niistä voi ottaa opiksi.”

”Hyvään johtajuuteen kuuluu mielestäni myös se, että vaikka esimies tunnistaakin työntekijänsä tunteet ja tarvittaessa on myös tukena ja selkärankana, hän kuitenkin itse pystyy toimimaan faktoista käsin antautumatta liiaksi tunteiden vietäväksi ja antamatta niiden vaikuttaa omaan tapaansa kohdata ja kohdella eri ihmisiä.”

Yhteenveto – mitä itse tästä opin?

Hyvälle johtamiselle on asetettu runsaasti haasteita. Yhteiskunnan muutokset heijastuvat työelämään ja haastavat organisaatioita nopeisiinkin muutoksiin, talous sanelee monia asioita ja samanaikaisesti tiedostamme, että työntekijän jaksaminen ja työhyvinvointi ovat avaimia menestykseen. Näiden vaateiden edessä johtajalla täytyy olla päämäärä selvillä ja johtajan täytyy osata pukea selkeäksi viestiksi henkilöstölle se, mihin ollaan yhdessä matkalla ja mikä on toiminnan kirkkain päämäärä eli tulos. Johtajan työ on usein hyvin yksinäistä ja kysymys johtaako enemmän asioita kuin ihmisiä nousee varmasti usein mieleen. Pauli Juutin ja Antti Vuorelan mukaan organisaatioiden arjessa tulos on liian usein ihmistä tärkeämpi. Asioiden johtaminen painottaa sääntöjen noudattamista ja hallinnollisia ohjeita. Tämä johtamistapa ei luonnollisesti ruoki henkilöstöä kehittämään ja tuottamaan uusia ideoita. Herää ennemminkin kysymys, minne ihmisten johtajat ovat menneet? (Juuti & Vuorela, 12)

Tätä kysymystä olen itse usein miettinyt ja samalla peilannut millainen esimies itse olen? Millainen ihmisten johtaja olen ja miten siinä tulisin paremmaksi? Esimiestyön alkumetreillä ollessani sangen nuori, pyrin usein valmistautumaan eri tilanteisiin huolella: mitä haastavampi tilanne sen paremmin valmistauduin. Toimin varmasti usein kuin luennoitsija, joka esittää tietyt kysymykset ja etenee tietyn suunnitelman mukaan. Minua jopa ehkä alitajuisesti pelotti ajatus muuttuvista tekijöistä. Uskon, että sillä kokemuksella minulla ei ollut juuri muuhun mahdollisuutta.

Ajan kuluessa, tehtävien muuttuessa ja kokemuksen kasvaessa valmistaudun tilanteisiin edelleen etukäteen ottaen huomioon ns. reunaehdot. Kuitenkin jotain on muuttunut; jätän mielestäni ihmisille mahdollisuuden ratkaista tilanteiden kulkua yhdessä kanssani. Tiedostan esimiehenä tavoitteen ja pyrin tekemään sen ihmisille selväksi. Jokaiselle ihmiselle on tärkeää tietää mitä häneltä työntekijänä odotetaan. Kuitenkin ajattelen johtavani monissa asioissa itseäni pätevämpiä ihmisiä eli heidän kannattaa kyllä ottaa mukaan asioiden valmisteluun mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Siinä missä nuorena esimiehenä vein lähes valmiita asioita palavereihin, pyrin nyt antamaan työntekijöille mahdollisuuden vaikuttaa asioiden kulkuun ja yritän saada heidät näkemään kaikki ne mahdollisuudet, joita voisimme toteuttaa. En halua pitää kenellekään organisaatiossani yhtään turhaa palaveria, jolla ei ole käytännössä merkitystä. Uskon olevani esimiehenä huomattavasti rennompi kuin alkuaikoina ensimmäisessä tehtävässäni. Tuolloin lähinnä sammutin tulipaloja joskin tehtäväni oli varsin haasteellinen ihan tämän päivän mittapuullakin. Sitäkään en väitä etteikö minulla olisi esimiehenä paljon opittavaa, mutta koen työnohjaaja-koulutuksen antaneen minulle paljon tietoja ja taitoja ihmisten johtamista ajatellen.

Työnohjaaja-koulutuksesta saa esimiestyöhön paljon hyviä taitoja ja tietoja. Niitä pitää osata kuitenkin soveltaa nimenomaan esimiestyöhön. Esimies, joka ottaa liian työnohjauksellisen roolin nimenomaan esimiestyössä, voidaan kokea jopa liian tungettelevana. Vahva työnohjauksellinen rooli omassa organisaatiossa ei kerta kaikkiaan toimi eikä työnohjaajan työ luonnollisesti ole hyvää esimiestyötä. Toisaalta esimies voi itsekkin jopa uupua mennessään liian vahvasti työntekijän tunteita ja kokemuksia käsittelemään. Työnohjaajuudesta saa kuitenkin hyviä työkaluja ja menetelmiä sovellettavaksi esim. tiimien ryhmyttämiseen, ihmisten keskusteluttamiseen ja jännitteiden purkamiseen. Coaching- ja fasilitointimenetelmät ovat oivia apuvälineitä projektien vetämisessä ja ihmisten osallistamisessa erilaisissa asioissa ja tilanteissa.

Työnohjaajaesimiehen on tärkeä osata etäännyttää itsensä työnohjaajan roolista omassa organisaatiossaan ja kun taas toimii työnohjaajana muualla, täytyy osata etäännyttää itsensä omasta johtajan/esimiehen roolista. Oheinen janakuvio kuvaa mielestäni hyvin siirtymistä roolista toiseen. Siirtymien ei pidä olla sattumanvaraisia vaan tietoista, harkittua toimintaa.



Kuvio 1. Oman roolin asemointi

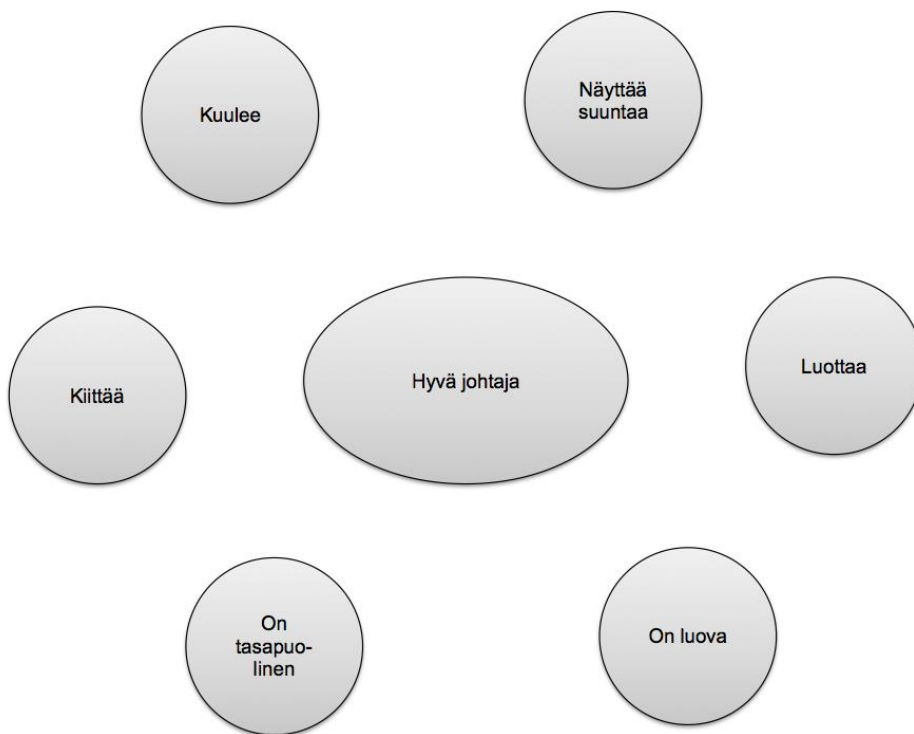
Haastattelujen tekeminen oli erittäin antoisaa ja opettavaista. Se oli myös voimaannuttavaa ja lohdullista. Olen kiitollinen siitä, että löysin viisi haastateltavaa juuri minun tarpeisiini. Jokainen heistä oli tämänhetkiseen työhönsä motivoituneita ammattilaisia ja suhtautuivat tähän artikkeliini taustamateriaalin keräämiseen erittäin positiivisesti ja kannustavasti. He antoivat tähän artikkeliin ”äänen”, joka tallentui sitaattien muodossa tarinani rungoksi. Työnohjaajakoulutuksen vaikutuksia ei voinut mielestäni irrottaa haastateltavien käsityksistä hyvästä johtamisesta. Keitä tahansa esimiestyötä tekeviä voisi toki haastatella jälkimmäisestä aiheesta, mutta mielenkiintoni kohdistui hyvän johtamisen sisältöihin nimenomaan työnohjaajataustaisten esimiesten näkemänä.

Haastattelemanani ihmiset kokivat olevansa ennen kaikkea ihmisten johtajia asiajohtamista unohtamatta. Opiskelu työnohjaajaksi oli ollut kaikille heille koulutus, josta ammentaa myös johtamiseen ja esimiestyöhön. Kaikki kokivat sen hyvin merkitykselliseksi vaiheeksi elämässään – onhan se kuin matka itseen ja toisen ihmisen kohtaamiseen. Vaikuttaa siltä, että työnohjaajakoulutus on ollut sekä itselleni että haastattelemilleni esimiehille se paras koulutus. Koulutuksessa ei ole ollut tärkeintä lopputulos vaan itse prosessi – matka. Kaikki haastattelemanani ihmiset olivat käyneet keskenään erilaisen työnohjaajakoulutuksen, myös ammatti/koulutustaustat olivat erilaisia. Näillä seikoilla ei kuitenkaan tunnu olevan merkitystä lopputuloksen kannalta. Ajattelen, että on ennemminkin kyse siitä, että tällaiseen koulutukseen hakeutuvat sellaiset ihmiset, jotka ovat valmiita löytöretkelle itseensä.

Mielestäni vaatii rohkeutta ja uskallusta lähteä ylipäättään kouluttautumaan; työnohjaajakoulutus nimittäin pakottaa tutustumaan ihmiseen itseensä hyvine ja huonoine piirteineen. Uskon kuitenkin, että heittäytyminen kannattaa. Se lisää ymmärrystä ja armollisuutta niin itseä kuin muitakin kohtaan. Toisaalta opiskelu lisää myös tervettä kriittisyyttä tarkastella omia toimintatapojaan. Esimies on usein oman roolinsa vanki. Vasta-alkaneena esimiehenä muistan pohtineeni paljon omaa rooliani suhteessa odotuksiin. On vaarallista mikäli elää kovin pitkään odotusten paineessa.

Hyvä esimies uskaltaa olla oma itsensä ja kestää keskeneräisiä asioita ja ihmisten erilaisuutta nähdessä sen olevan rikkaus.

Oheinen kuvio on kooste niistä tekijöistä, jotka kuvaavat hyvän johtajan ominaisuuksia. Näitä asioita kaikki haastateltavani toivat esille ja näitä samoja asioita itse arvostan ja tavoittelen esimiehenä. Uskon ja oletan näiden olevan laajemminkin hyvän johtamisen kriteereitä.



Kuvio 2. Hyvän johtajan ominaisuudet

Työnohjaajakoulutuksen käyneellä esimiehellä on varmasti keskimääräistä paremmat mahdollisuudet päästä kuviossa esitetyissä taidoissa pitkälle. Merkittävää on tiedostaa mikä on tärkeää. Ajattelen, että perinteinen jako leadershipiin (ihmisten johtaminen) ja managementiin (asioiden johtaminen) on oikeastaan aika keinotekoinen. Jos on hyvä ihmisten johtaja, varmasti asiatkin hoituvat – olisiko se niin yksinkertaista?

Lähteet

Juuti, P. & Vuorela, A. (2002). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Gummerus. Jyväskylä.

Kiesiläinen, L. (1998). Vuorovaikutusvastuu. Ammatilliset vuorovaikutustaidot kasvatusyhteisössä. Arator. Hämeenlinna.

Kotter, J. & Rathgeber, H. (2009). Jäävuoremme sulaa: Muutos ja menestyminen kaikissa olosuhteissa. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Kupias, P.; Peltola, R. ja Pirinen J. (2014). Esimies osaamisen kehittäjänä. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Ristikangas, M-R & Ristikangas V. (2013). Valmentava johtajuus. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Saarinen M. (2002). Tunne älysi - älyä tuntevasi. WSOY. Juva.

LIITE 1

Haastateltavien taustatiedot:

	HENKIÖ A	HENKIÖ B	HENKIÖ C	HENKIÖ D	HENKIÖ E
koulutus	sairaanhoitaja 70-luku, valmistunut (erikoistuminen) terveydenhoitajaksi 1978, JET, johtamiskoulutukset	KM, JET, mentoroinnin asiantuntija	sosionomi amk	yo-merkonomi KM, ammatillinen erityisopettaja, johtamiskoulutukset	sairaanhoitaja (amk), KM, JET, johdon työnohjaaja. psykologia
esimieskokemus	Kaikenkaikkiaan pitkä työura (liki 40 v) ja pääasiassa esimiestehtävissä (yhtenäisesti 1990 alkaen). Vastaavana tt-hoitajana yksityisellä 5 v, tt-palveluiden päällikkö	kansainvälisessä yrityksessä toimiminen (6 v.) n. 20 vuotta henkilöstöhallinnossa johtotehtävissä eri organisaatioissa.	Nuorisokodissa 2009 aloitti hoitotyön vastaavana 2012 aloitti yksikönjohtajana (2 yksikköä).	kaupallisella alalla piiripäällikön ja aluejohtajan tehtävissä, useita erilaisia joht.teht.isossa koulutusorganisaatioissa, yhteensä n. 20 vuotta erilaissa esimies- ja johtamistehtävissä	aikuiskoulutuskeskuksesta ja valtion erityiskoulusta esimieskokemus yhteensä n. 12 vuotta
nykyinen tehtävä/ organisaatio	työterveyspalveluiden päällikkö	henkilöstöjohtaja kuntaorganisaatiossa	nuorisokodin yksikönjohtaja	Yliopisto-opettaja (erit.ped.), erityisopetuksen asiantuntija	rehtori
alaisten määrä	10	suoria alaisia ei ole	alle 10	tällä hetkellä suoria alaisia ei ole, ollut enimmillään 65	n. 130

työnoh- jaajakou- lutus	n. 1997 aloittanut, sosiaalipedago- ginen keskus HKi, yhteisölähtöinen to (ei perint. hoitotyössä käytetty to), 1,5 vuotta kesto	Työnohjaaja, Johtamistaidon opisto	työnohjaajakou- lutus 60 op (sis.40 op lastensuojelun hoito- ja kasvatussuhteen yksilöto/coaching ryhmä- ja organisaatio-taso ja loput 20 op /Palmenia). Valmistui 2006 ens. osuudesta.	Kemi-Tornion amk kesto 1,5 v . Koulutuksesta aikaa n. 15 vuotta. Lisäksi Dialogi Oy/vetämä 1,5 vuotta kestänyt jatkokoulutus valmistui 2011. Tunnetaidot koulutus, Espoo valmistuminen 2015 tunnetaito- valmentajaksi	Johdon työnohjaaja csle 2012 valmistunut työnohjaajaksi
Missä tehtäväs- sä henkilö oli kun opiskeli?	oli jo esimiestehtävis-sä	oli jo esimiestehtävis-sä	ohjaaja	oli jo esimiestehtä- vissä	oli jo esimiestehtä- vissä
Työnoh- jaajana toimimi- nen	ei toimi tällä hetkellä työnohjaajana	ei ole varsinaisesti toiminut työnohjaajana	toimii tällä hetkellä työnohjaajana (sekä yksilö- että ryhmätyönohja- usta)	toimii tällä hetkellä työnohjaajana (sekä yksilö- että ryhmätyönohja- usta)	toimii tällä hetkellä työnohjaajana (sekä yksilö- että ryhmätyönohja- usta)

4. Intuitio työnohjausprosessissa - ohjaajan näkökulma

Sini-Tytti Saarinen

Intro

"What always made me different, was the ability to ask the most childlike questions."

- Albert Einstein

Intuitio on kiehtonut ja mietityttänyt minua jo pitkään. Työnohjaajana minua kiinnostaa intuition ilmeneminen työnohjausprosessissa. Voinko ohjaajana ottaa huomioon intuitiiviselta tuntuvan ajatuksen ja tuoda sen ohjaukseen? Yksi tällainen kokemus sai minut pysähtymään intuition äärelle ja tarttumaan tähän aiheeseen. Muutin kesken ohjausta keskustelun suuntaa "intuitiivisesti" vailla tietoa siitä, mihin tämä päätökseni veisi. Luotin sisäiseen tuntemukseen, mielestäni intuitioon. Käänsin ohjauskeskustelun suunnan työn haasteista ohjattavaan itseensä. Tämä päätös osoittautui jälkeenpäin katsottuna oikeaksi, ja sen avulla ohjattavani alkoi pohtia työtään uudella tavalla. Aloin nähdä hänessä muutosta ja uudenlaista toimijuutta suhteessa entiseen. Muutos oli mielestäni merkittävä, ja olen myös käynyt asiakkaan kanssa tätä tilannetta läpi avoimesti.

Tässä kirjoituksessani olen purkanut intuitioon liittyvät kysymykseni kolmeen englanninkielisestä intuitio -sanasta muotoutuvaan tavuun: IN - TO - IT (-ION). **IN** = sisälle intuitioon = "Mitä intuitio on, voiko siihen luottaa?" **TO** = kohti intuitiota = "Miten se toimii?" **IT** = intuition hyödyntäminen = "Miten voin hyödyntää intuitiota työnohjauksessa?" Näiden kysymysten avulla lähestyn intuitiota ja pohdin ilmiötä ohjaajan näkökulmasta. Avaan aluksi intuition ja työnohjausprosessin käsitteitä. Tuon myös esille vuorovaikutuksen ja kohtaamisen merkityksen ohjaajan ja ohjattavan välillä sekä pohdin luovuutta. Luovuus liittyy kaikkiin elämänalueisiin, ja sitä voi myös oppia. Jokaisessa ihmisessä on luovuutta. Pidän Dunderfeltin (2015) esille tuomasta käsitteestä arkiluovuus, joka ilmenee ikään kuin vahingossa ja suunnittelematta arjen keskellä. Luovuudessa ja intuitiossa on jotain samaa: heittäytymistä, uskallusta, yrittämistä ja erehtymistä. Parhaimmillaan luovuus ilmenee mielestäni pienen lapsen tavassa olla, kysellä ja oppia kokonaisvaltaisesti, epäilemättä. Siinä on isommillekin mallia ja asennetta.

Taustani luovien aineiden opettajana tulee myös esille kirjoituksessani. Oppiminen kulkee punaisena lankana, sillä myös työnohjausprosessi on oppimisprosessi. Työnohjausprosessin alkuvaiheessa käynnistyy tavoitteellinen yhteistyötä ja koordinointia vaativa työskentelyprosessi, joka samalla on sekä oppimisprosessi, luova prosessi että ryhmäprosessi. (Vehviläinen 2014, 92).

Oppimisessa tarvitaan sekä tietoa, taitoa että tunnetta. Voisiko intuitio löytyä näiden kolmen leikkauspisteestä?

Intuition määrittelyä

"Intuitiivinen tiedon prosessointi on ihmisille luonnollinen ja sisäänrakennettu toimintatapa, ja he voivat itse hyödyntää intuition vaikutusta avautumalla ja olemalla sille vastaanottavaisia."

- Meyer & Peirce

Intuitio ei ole selkeästi määriteltävissä. Jokainen yksilö on intuitiivinen, huolimatta siitä, onko hän tietoinen asiasta, koska aivojemme rakenne on luonnostaan intuitiivinen. Yksilön päätöksenteko perustuu usein intuitiivisiin tiedostomattomiin prosesseihin; päätöksentekoon, tunteisiin ja totuttuihin tapoihin, esim. yksilö pitää/ei pidä jostakin. Kuitenkin yksilö usein selittää päätöksentekonsa perustuvan puhtaasti järkisyihin. (Raami 2015, 21)

Intuitio on Dunderfeltin (2015, 107) mukaan ennen kaikkea havaitsemista, ikään kuin asioiden ja ilmiöiden rekisteröimistä. Intuitio ei tunnu oikeastaan miltään. Intuitio voi myös olla vääristynyt. Ihmisillä on opittuja uskomuksia ja ajatuksia, joiden kautta hän peilaa todellisuutta, esim. siitä, miten asioiden tulisi tapahtua. Intuitiomme siivilöityvät ikään kuin näiden uskomusten ja luulojen kautta. Ihmisen psyyke pystyy luomaan mielikuvia ja tarinoita, jotka auttavat ja tukevat yksilön omia tavoitteita. Pelkkä luova toiminta ei kuitenkaan riitä, sillä jos tavoitteellisuus on toiveiden, luulojen tai pelkojen ohjaaja, niin tuolloin "intuition ääni" vääristyy. (Dunderfelt 2010, 58 - 59). Kuinka paljon voin työnohjaajana luottaa omaan "intuition ääneeni" ohjaustilanteessa?

Dunderfelt (2015, 11) sanoo, että intuitio on luonnollinen osa psyykkistä toimintaamme sekä persoonallisuuttamme. Hänen mukaansa emme voi olla käyttämättä intuitiota, sillä päivittäin teemme sellaisia valintoja ja päätöksiä, joihin on olemassa vain aavistuksiin perustuvaa tunteenomaista intuitivista tietoa. Intuitioon saattaa liittyä voimakas tunne, joka ohjaa jopa loogisia ja rationaalisia ajatuksia vastaan. Intuition perusolemus on rehellinen ja suora, se on ikään kuin havainnointia. Intuitio tarjoaa tietoa, jonka mukaan ihminen toimii tai jättää toimimatta. (Dunderfelt 2010, 10, 49)

Intuitio voidaan myös nähdä sekä persoonallisuuden piirteenä että taitona tai kykynä. Intuitiivisia kykyjä voidaan harjoituttaa tai tehostaa kannustavissa olosuhteissa, toteaa Raami (2015, 97). Intuitio on Dunderfeltin (2015, 99 - 101) mukaan mukana sekä tieteellisessä että taiteellisessa luomistyössä. Ihminen yhdistelee alitajunnassa luovasti ja viisaasti opittuja tietoja ja kokemuksia

asettamiensa tavoitteiden mukaisesti. Intuitio on myös tapa olla avoin alitajunnassa oleville ideoille ja inspiraatiolle. Onko taiteellinen ja tieteellinen luovuus vain joidenkin ihmisten etuoikeus, vaikka luovuus onkin jokaisen ulottuvilla? Tutkijoiden mukaan joillakin ihmisillä voi olla taipumus kehittää tietynlaista luovuutta, toisilla toista ja jotkut ovat pienestä pitäen ”neroja.”

Intuition ja luovan työn tekemisen välinen suhde riippuu siitä, miltä kannalta asiaa tarkastelee. Intuition esiintulo on yleensä lyhyt ja joskus jopa huomaamaton. Luovan työn tekijälle se voi olla niin itsestäänselvyys, että hän tuskin huomaa intuition vaikutusta. Varmaa on kuitenkin se, että luovuuteen ja varsinkin mestariteoksiin tarvitaan intuitiota. Intuitio on myös tärkeä arkiluovuuden osatekijä. (Dunderfelt 2015, 101 - 103)

Työnohjausprosessi - mitä se on?

”Help people think better, don’t tell them what to do.”

- David Rock

Työnohjauksen on määritelty olevan tila ja paikka, jossa tutkitaan työtä. Käytännössä tämä merkitsee sovittua, rajattua aikaa, jossa työntekijällä, ryhmällä, tiimillä, työyhteisöllä tai esimiehellä on mahdollisuus pysähtyä pohtimaan ja analysoimaan omaa työtään. Tässä prosessissa työnohjaaja luotsaa ohjattaviaan tutkimaan ja löytämään työntekijälle, työyhteisölle ja organisaatiolle osaamista ja hyvinvointia tuottavia ratkaisuja. (Heroja, et al. 2014, 16)

Tämänhetkisen työnohjauksen määrittelyssä korostetaan sitä, että työnohjaustapahtuma on prosessi. Prosessimaisuus ilmenee muun muassa itsereflektiona sekä siinä, että työnohjaus ymmärretään oppimiseksi, joka tapahtuu ajan kanssa ja vähitellen. (Ranne, Keskinen, Tapiala 2014, 20). Prosessilla tarkoitetaan työskentelyn tai tapahtumien ajassa etenevää jatkumoa, jolla on alku, keskiosa ja loppu. (Ruutu & Salmimies 2015, 69)

Työnohjaus on perinteisesti määritelty tilaksi ja paikaksi, jossa tutkitaan työtä. Se tarkoittaa käytännössä sovittua ja rajattua aikaa, jossa työntekijällä ryhmällä, tiimillä ja työyhteisöllä tai esimiehellä on mahdollisuus pysähtyä pohtimaan ja analysoimaan omaa työtään. (Ranne, Keskinen, Tapiala 2014, 16). Työnohjaus toimii myös oppivan organisaation ja muutosjohtamisen tärkeänä välineenä. Työnohjauksen sivutuotteena on pidetty työhyvinvointia. Yksilön ammatillinen kasvu ja kehitys ovat myös osa työhyvinvointia. Työhyvinvoinnin edistäminen työnohjauksessa tapahtuu uudistamalla työtä sekä uudistamalla työntekijänä. (Koivu 2013, 5)

Työnohjausprosessin lähtökohtana on se, että ohjaaja toimii rehellisesti, tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Asiakaslähtöisyys, asiakkaan kunnioitus ja kuuleminen ovat keskiössä. Myös herkkyyks on tärkeä osa ammattitaitoa. Ohjaajan on huomioitava myös työyhteisön ja työnantajan tarpeet. Työnohjaaja ei tyrkytä neuvoja vaan ruokkii moniäänisyyttä ja erilaisten näkökulmien esille tulemistä. Avoimet, tarkentavat kysymykset avaavat asiakkaalle uusia näkökulmia ja oivalluttavat häntä uusiin avauksiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 74 - 75)

Työnohjauksen fokus on siirtynyt asiakkaan tilanteen pohdinnasta myös ohjattavan identiteetin rakentamiseen. (Ranne et al. 2014, 22). Ohjausprosessissa ohjattava oppii hahmottamaan prosessia, jota työstetään. Ohjaaja pyrkii myös kasvattamaan ohjattavassa itseluottamusta prosessista selviytymiseen. Prosessin alussa tarvitaan keskustelua siitä, miten ohjattava itse näkee tilanteensa ja tulevan prosessin, yhteistä suunnittelua ja hahmottelua siitä, miten aletaan työskennellä. Ohjaaja ja ohjattava toimivat työnohjausprosessissa yhdessä tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjattavan tulee myös ymmärtää oma osuutensa prosessissa. Molempien osapuolten on tiedettävä mitä he ovat tekemässä, millaisella työnjaolla he toimivat ja millaisin tavoittein? (Vehviläinen 2014, 92 - 98)

Vehviläinen (2014) puhuu yhteistoiminnasta, jossa ohjaaja tukee ja edistää ohjattavan oppimis-, työ-, kasvu-, tai elämänvalinnan prosesseja siten, että hänen toimijuutensa vahvistuu. Toimijuus ei synny itsestään, vaan se edellyttää kumppanuutta ja yhteistyösuhteen rakentamista; jaettua tavoitetta, dialogisuutta ja läpinäkyvyyttä. (Vehviläinen 2014, 98). Toimijuus on toimintavalmiutta, joka syntyy yhteisöllisessä toiminnassa. Se syntyy elämäkokemuksen myötä ja vaikuttaa siihen, miten yksilö suuntautuu tulevaisuuteen. Toimijuus tarkoittaa myös sitä, että ihminen haluaa olla aktiivinen toimija, joka ohjaa omaa elämäänsä. (Lonka 2015, 92). Haluaisin itse toimia juuri ohjattavan toimijuutta tukien ja mahdollistaen. Ohjattavan aktiivinen ote ja oman elämän haltuunotto ovat hyvän ja toimivan työnohjauksen tuloksia.

Ruutu & Salmimies (2015, 15) tuovat esille valmentavan työnohjauksen, jolla tarkoitetaan tasa-arvoista ja asiakaslähtöistä työnohjausasennetta. Siinä asiakas nähdään oman asiansa asiantuntijana ja työnohjaaja prosessin ohjaajana. Valmistuvana työnohjaajana minua kiehtovat asiakkaan mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhönsä ja elämäänsä sekä mahdollisuus olla antamassa työkaluja tähän muutokseen. Työnohjausprosessissa korostuu matkalla oleminen, kutsuisin sitä mahdollisuuksien matkaksi. Siinä on fokuksessa koko yksilön elämä, ei vain työelämä. Wallinin (Heroja et al. 2014, 16) kuvaus työnohjaajan prosessista on mielestäni hyvin osuva: työnohjaaja on myös itse tutkimusmatkalla. Hän arvioi jatkuvasti omaa toimintaansa ja pyrkii etsimään keinoja tuottaa asiakkailleen hyötyä ja lisäarvoa. Tutkimusmatkani on alkanut.

Työnohjauksen arvot

"Help people think better, don't tell them what to do."

- David Rock

"Miten tulla joksikin, mitä en vielä koskaan ole ollut?" Tätä kysymystä olen kysynyt itseltäni työnohjaus-koulutukseni aikana useasti. Olen pohtinut omaa työnohjaajan rooliani sekä omia arvojani ja niiden vaikutusta ohjaukseen. Arvojen kautta kuvastuu myös oma ihmiskäsitykseni. Matka työnohjaajaksi on ollut siis myös matka itseen. Itsetuntemus onkin yksi keskeisiä ohjaajan työvälineitä. Ruutu & Salmimies (2015, 15, 79) kuvaavat tätä seuraavasti: Työnohjaaja pyrkii laajentamaan ohjattavansa näkökulmia ja myös auttaa häntä tarkastelemaan omia ajattelumallejaan kriittisesti, myös muuttamaan niitä tarvittaessa. Tämä edellyttää työnohjaajalta hyvää itsetuntemusta ja kykyä rajata oma toimintansa työnohjauksen kontekstiin. Mitä paremmin työnohjaaja ymmärtää itseään ja omia tunteitaan, sitä taitavampi hän on myös lukemaan ohjattavansa mielialoja menemättä hänen tunteisiinsa mukaan.

Arvoilla tarkoitetaan elämän tärkeää päämäärää, joka tulee näkyväksi käyttäytymisen, tekojen ja toiminnan kautta. Todelliset arvot tuovat meille elinvoimaa kun taas arvoristiriidat kuluttavat energiaa. Työnohjauksen kivijalkana ovat työnohjaajan eettisyys, viestintä- ja vuorovaikutustaidot, prosessin ohjaustaidot ja myönteinen ja tutkiva asenne. Työnohjaajaa auttaa, kun hänen asenteensa on optimistinen ja hänellä on uskomus ohjattavansa kyvystä kehittyä. (Ruutu & Salmimies 2015, 19, 36, 42). Ohjaustilanteiden arvoja voidaan kartoittaa esimerkiksi kysymyksillä: "Miksi olet tekemässä tätä asiaa?" "Mitä se sinulle merkitsee?" "Mikä sinut kiinnostaa tähän prosessiin ja auttaa sinua olemaan peräänantamaton vaikeuksien tullen?" (Vehviläinen 2014, 98)

Arvot vaikuttavat tapaan, jolla työnohjaaja on vuorovaikutuksessa ohjattaviensa kanssa. Mikäli työnohjaaja on suorituskeskeinen, voi vaarana olla liiallinen neuvojen antaminen ja oman osaamisen korostaminen, jos hän taas arvostaa lämpimiä ihmissuhteita, voi vaaran olla liiallinen ohjattavien miellyttäminen. Jokainen työnohjaajan tärkeänä pitämä arvo edistää parhaimmillaan työnohjauksen tuloksellisuutta, mutta samanaikaisesti ohjaajan tulee olla tietoinen sen käytön vaaroista. Yksi keskeinen työnohjaajan eettinen periaate on asiakaslähtöisyys. Ohjauksen keskiössä on asiakkaan, ei työnohjaajan, tarpeet. (Ruutu & Salmimies 2015, 38-42)

Työnohjaajan rooli on moninainen. Hän on työ- ja toimeksiantosuhteessa työnantajaan, ja hänen on oltava lojaali organisaation perustehtävälle. Samalla hänen on huomioitava ohjattava ja tämän esimies. Työnohjaajan tulee muistaa empaattinen etäisyys, näkökulmien laajentaminen ja eri osapuolten näkemyksen avaaminen. (Ruutu & Salmimies 2015, 39)

Työnohjaajan arvot ovat työnohjauksen perusta. Avoimuus ja läpinäkyvyys, myötäelämisen kyky, kannustaminen ja innostaminen pohjautuvat mielestäni arvoihin. Koko ihmisyyden on läsnä työnohjauksessa, vaikka keskiössä onkin työ.

Luovuuden määrittelyä

"I want it to become a state of mind."

- James Hill

Työelämäkulttuurin radikaali muutos on käynnissä, ja yritykset tarvitsevat apua uudistumisprosessissaan. Työelämässä on myös vahvistunut tarve henkilöstön luovuuden ja innovatiivisuuden kehittämiseen. Taidetaustaiselle osaamiselle ja sovelluksille on siis olemassa tilaus. Myös asennetasolla riittää haasteita, sillä luovuus nähdään usein vain "taulujen maalaamisena", jolla ei ole mitään tekemistä minkään muun tavoitteellisen toiminnan kanssa. (Mäkirintala, 2009, 11, 43). Luovan Suomen julkaisussa 1. (2009) Mäkirintala on tuonut esille taidetaustaisen osaamisen hyödyntämistä yritysten kehittämisessä. Haluan nostaa muutaman ajatuksen raportista liittyen luovuuteen, sillä hän tuo esille taidetaustaisen osaamisen mahdollisuudet uudella tavalla fokukseseen. Tämä mahdollistaa erilaisten toimijoiden vahvuuksien hyödyntämisen ja uudenlaisten toimintatapojen rohkean esille tulemisen.

Luovuuteen ja innovatiivisuuteen liittyy kuitenkin moniselitteisyyden käsite, ajoittainen epäselvyys ja hämäryys. Liike-elämässä moniselitteisyyden käsite koetaan epämiellyttävänä, koska toimintakulttuuri korostaa analyttisyyttä ja täsmällisesti määriteltyjä tavoitteita. Kuitenkin, nykyisessä toimintaympäristössä lukuisat ei-yhteismitalliset tekijät ja niiden ei-lineaariset syy-seuraussuhteet on jatkuvasti huomioitava. Taiteilijoille sen sijaan moniselitteisyys avaa rajattomien mahdollisuuksien ja näkökulmien maailman (Mäkirintala 2009, 12). Toinen keskeinen aspekti on muutoksen ja taiteen suhde: muutos on sisäänrakennettu taiteeseen. Taiteilija kehittää kaiken aikaa vaihtoehtoisia ilmaisuja ja tekemisen tapoja samaankin kohteeseen. Kolmanneksi taidelähtöisen osaamisen hyödyntämistä puoltava seikka liittyy niiden kokemukselliseen luonteeseen. Nykyiset oppimisteoriat korostavat henkilökohtaista tekemistä oppimisen tehostajana, jonka kautta yksilö oivaltaa (David Kolb, kokeellisen oppimisen teoria). Taide aktivoi oppijat älyllisesti sekä emotionaalisesti. Hän voi käyttää useita älykkyyden osa-alueita ajattelu- ja oppimisprosessissaan (Howard Gardner, moniälykkyysteoria).

Mitä taidetaustainen osaaminen voisi tarjota? Taiteet ja luovuus kehittävät kriittistä ajattelua ja luovaa ongelmanratkaisua: uusien näkökulmien ja paradigmojen oivaltamista. Tyypillisiä

taidetaustaisen ajattelun merkkejä ovat luovuuden ja innovaatioiden lisäksi myös elämyksellisyys sekä harjaantuminen molempien aivopuoliskoiden ja aistien käyttöön. Taidetaustaisen osaamisen välineellisen hyödyntämisen yhdeksi tavoitteeksi voi asettaa sen, että yksilön potentiaalista ja moniälykkyydestä saadaan suurempi osuus käyttöön. (Mäkirintala 2009, 5)

Vaikka luovuus on olennainen osa ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, sitä on mahdollista edistää tai estää monin tavoin. Harisalo puhuu luovuuden teknologiasta, eli luovuutta edistävästä johdonmukaisista ajattelutavoista ja -välineistä. Luovuus kytkee nämä menetelmät organisaatioiden kehittämiseen, muuttamiseen ja uudistamiseen. Ihminen voi oppia hyödyntämään myös työssään luovuuden teknologiaa. Luovuutta opitaan parhaiten totetuttamalla sitä käytännössä, hyödyntämällä eri menetelmiä ja oman osaamisen haastamisella. (Harisalo 2011, 10 - 12). Luovuus ilmenee Harisalon määritelmässä johdonmukaisena ja loogisena työkaluna muun muassa ihmisten uutta luovassa ajattelussa. Myös organisaatiotasolla työkalut antavat rohkeutta murtaa vanhoja tapoja ja kokeilla rajojaan. Mäkirintalan taidetaustaiset menetelmät sekä Harisalon luovuuden työkalut tukevat luovuuden esille tuloa organisaatioiden toiminnassa. Tässä tulevat esille myös työnohjauksen mahdollisuudet olla mukana työelämän muutoksessa. Tällaisissa luovuuden uusissa avauksissa ja tavoitteellisessa hyödyntämisessä haluaisin myös työnohjaajana olla mukana.

Intuitio ja työnohjaaja

”Intuitiolla tarkoitetaan välitöntä tietämisen kykyä asiasta ilman, että tiedon alkuperää pystytään välittömästi tunnistamaan.”

- Ruutu & Salmimies

Työnohjaajalle intuitio on tärkeä informaation kanava. Tätä ei kuitenkaan käytetä kovinkaan yleisesti, koska rationaalinen ajattelun arkiuskomus on, että kaikki pitäisi pystyä välittömästi perustelemaan logiikalla tai teorialla. Intuitio ei taivu tähän. Intuition käyttö vaatii pysähtymistä asian äärelle ja sen tutkimista ei-tietämisen tilasta käsin. Tällainen tila on työnohjaajalle ehkä epämukava ja tuottaa myös epävarmuutta.

Intuition käyttö asettaa työnohjaajan haavoittuaiseen asemaan, joten se on jäänyt käyttämättömäksi voimavaraksi työnohjauksessa, toteavat Ruutu & Salmimies (2015, 139). Mitä kokeneempi työnohjaaja on, sitä useammin hän kuitenkin uskaltaa käyttää intuitiota. Intuitio vaatii kuitenkin harjoitusta sekä kokemusta. Intuitio haastaa erottamaan vääristymää tuottavat tunteet, kuten pelko tai toiveajattelu. Omia ajattelumallejaan ja uskomuksiaan pitää myös suostua

laajentamaan. Rohkeus ja tietoinen läsnäolo ovat myös intuition edellytyksiä. Työnohjauksessa ohjaaja joutuu myös haastamaan itsensä olemaan läsnä. Intuitiivinen ote ikään kuin seuraa tästä ”tilaan asettumisesta.” Ajatus on mielestäni hieno.

Intuitiivinen ajattelu on tiedostamatonta, automaattista sekä nopeaa. Se prosessoi eri asioita rinnakkain ja yhtäaikaaisesti. Aivomme ovat ensisijaisesti intuitiiviset, mutta esimerkiksi rationaalisuutta korostavassa työelämässä sana ”intuitio” aiheuttaa usein epäluuloisuutta.

Tutkimusten mukaan intuitiivinen ajattelu on joissakin tilanteissa rationaalista päättelyä parempi vaihtoehto. Silloin, kun päätöksentekoon on joko liikaa tai liian vähän tietoa tai kun ratkaisu on pakko löytää nopeasti, tulee intuitiivisen ajattelun ylivertaisuus esiin. (Ruutu & Salmimies 2015, 138 - 139).

Dunderfelt (2010, 61) sanoo, että kaikella tietämisellä, myös loogisella tieteellisellä tutkimuksella, on virhemahdollisuus. Ihminen voi kuitenkin opiskella sitä, mitä intuitio on ja miten se toimii, niin hän voi oppia ymmärtämään sitä, milloin intuitio on virheellinen ja milloin oikea. Tämän tiedon valossa voin työnohjaajana opetella kuuntelemaan intuition ääntä itsessäni ja toimimaan rohkeasti sen mukaisesti. Työnohjaajana minua velvoittavat työnohjaajan eettiset säädökset, mutta voin hyödyntää intuitiota oman itsetuntemuksen välineenä sekä sitä kautta myös ohjattavan hyödyksi.

Intuitio on henkilökohtainen elämys, ja liittyy vahvasti tunteisiin, mutta se on kuitenkin havaitsemista, sellaisenaan siis enemmän asioiden ja ilmiöiden rekisteröimistä kuin emotionaalinen tunne. Dunderfeltin (2015) mukaan intuitio ei juuri tunnu miltään. Intuitio on myös selkeä, rehellinen, suora ja vapauttava kun taas tunne on luonteeltaan epämääräinen ja epäilevä sekä painostava. Intuition, tunteen ja emotionoiden erot ovat hankalasti määriteltäviä. On vaikea löytää niille tarkkoja ilmaisuja. Sisäinen kokemusmaailma on myös eri ihmisillä erilainen, ja voi myös tuntua eri yksilöissä eri tavalla. Siksi oman sisäisyyden havainnointi vaatii harjaantumista, taitoa, aikaa ja viitseliäisyyttä. (2015, 57)

Intuition hyödyntäminen työnohjauksessa

"Intuitive experiences are extremely meaningful to the person experiencing them."

- Asta Raami

Työnohjauksessa intuitio voi olla käytössä asioiden ja ilmiöiden tutkimisen menetelmänä. Se edellyttää luottamusta ja antautumista uuden synnyttämiselle. Tällöin työnohjaaja ja ohjattava luovat yhdessä jotakin, mitä kumpikaan ei pystyisi luomaan yksin. (Ruutu & Salmimies 2015, 139).

Tämä toteutuu myös luovuuden, esimerkiksi yhteisen musiikki kokemuksen kautta. Sama ihme on läsnä. Yhteinen tila ja sanaton yhteisymmärrys. Kyse on kohtaamisesta, syvästä yhteydestä ja harmoniasta. Tätä tilaa ei voi etukäteen "tilata", se ikään kuin annetaan, se syntyy, kun kaksi ihmistä kohta yhteisen asian äärellä, yhteisessä tilassa.

Työnohjaajan käyttäessä intuitiotaan, hän kytkeytyy omaan sisäiseen viisauteensa ja käyttää sitä rohkeasti. Olisiko niin, että varmuutta intuitiosta ei voi saada, vaan täytyy luottaa "sisäiseen ääneen" ja toimia sen mukaisesti? Ohjaaja osaa käyttää analyttistä ajatteluaan intuition tukena toimien ikään kuin mallina ohjattavalleen. Ohjattava voi kytkeytyä omaan intuitioonsa tätä kautta.

Ilmapiirin kautta voidaan intuitio myös houkutella esiin. Ilmapiirin tulee olla vapaa arkisen ajattelun kahleista ja on annettava tila assosiaatiolle, tilaa pyörittää erilaisia vaihtoehtoja. Tietoinen läsnäolo, rauhoittuminen kyseiseen hetkeen, luopuminen suorituksesta ja ajatusten keskittäminen käsiteltävään asiaan auttaa kaiken sisäisen tiedon vastaanottamisessa. Itsensä kuuntelemisen harjoitus auttaa ohjattavaa kytkeytymään omaan intuitioonsa ja mahdollistaa työnohjauksessa kokonaisvaltaisemman ohjattavan asian käsittelyn. (Ruutu & Salmimies 2015, 139-140).

Työnohjaaja voi auttaa asiakastaan esimerkiksi yksinkertaisen hengitysharjoituksen kautta keskittymään käsillä olevaan hetkeen. Silloin asiakas pääsee omaan sisäiseen tilaansa, pysähtyy hetkessä ja kyseiseen hetkeen. Intuitio voi siis toteutua yksinkertaisella tavalla työnohjaustilanteessa periaatteella: "tässä ja nyt."

Työnohjaaja voi hyödyntää intuitiotaan siten, että ottaa puheeksi hänessä heräävät intuitiiviset tuntemukset ja tarkistaa samalla ohjattavalta, onko näistä tälle hyötyä, ja mitä mieltä hän niistä on. (Ruutu & Salmimies 2015, 141). Itse olen hyödyntänyt intuitiivisia ajatuksia työnohjaustilanteissa, ja myös kertonut niistä avoimesti asiakkailleni. Mielestäni avoimuus ja rehellisyys ovat toimineet tilanteessa hyvin.

Intuition hyödyntäminen työnohjaustilanteessa on haastavaa, sillä se vaatii harjoitusta sekä kokemusta. Intuitio on itselleni käyttövoima, joka ilmenee sisäisenä tiedostamisena ja varmuutena. Intuition käyttö liittyy myös luovuuden käyttöön, sillä rohkeus toimia toisin on mielestäni molemmille luonteenomaista.

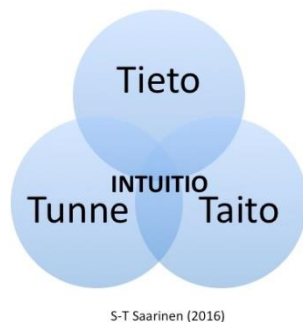
Intuition käyttäminen vaatii luottamusta. Luottamus omaan itseen ja ennen kaikkea itsetuntemus ovat sen käyttövoima. Intuitio siis tarjoaa tietoa, ja ihminen toimii tai on toimimatta tämän pohjalta. Työnohjauksessa kun ei ole kyse minusta vaan asiakkaasta ja hänen tarpeistaan. Kuitenkin, kysymys on myös minusta ihmisenä, persoonana, työnohjaajana. Kaikki se, mitä olen, on läsnä

työnohjaustilanteessa, ja ne päätökset, joita teen, ohjautuvat kokemuksen, asiakkaan tarpeiden ja – intuition – kautta.

Intuitio ei siis ole “taikatemppu”, vaan syvältä kumpuava voima, joka parhaimmillaan aikaansaa hyviä asioita, kuten asiakkaan toimijuus, aktiivisuus ja elämänvoima. Intuitio toimii myös työnohjaajan itsensä hyväksi, sillä se tarjoaa tavan olla avoin uudelle. Mitä enemmän ohjaaja oppii kuulemaan ja kuuntelemaan itseänsä, ja kasvamaan ihmisenä, sitä enemmän myös intuition ääni tulee esille. Kysymys on pysähtymisestä, luottamuksesta ja rohkeudesta heittäytyä, kyvystä olla läsnä.

Löytyykö intuitio tiedon, taidon ja tunteen keskiöstä? Intuitio on luonnollinen osa psyykkistä toimintaamme, sitä voi myös harjoittaa taitona ja se on yksilöllinen elämys, joka liittyy vahvasti tunteisiin. Tätä taustaa vasten uskoisin, että intuitio on tiedon, taidon ja tunteen leikkauspisteessä. (Kuvio 1.)

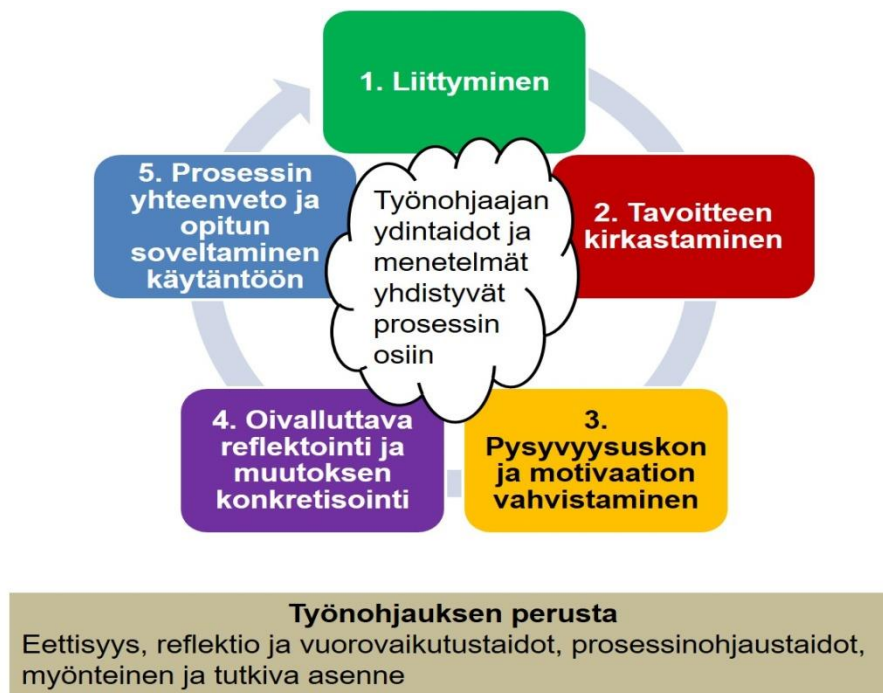
INTUITIO = tieto, taito, tunne



Kuvio 1. Intuitio = tieto, taito & tunne.

Työnohjausprosessin ohjaamisen taidot

Työnohjaus voidaan kuvata prosessina, mutta sen yksityiskohdat, etenemistahti ja pituus voivat ilmetä eri tavoin. Työnohjaajan tehtävänä on tiedostaa työnohjauksen prosessiluonne, ja hänen vastuullaan on huolehtia siitä, että prosessi tapahtuu. Työnohjaajan keskeisiin ydintaitoihin kuuluvatkin työnohjausprosessin ohjaamisen taidot. Prosessin ohjauksen keskiössä on työnohjaajan ydintaidot ja menetelmät, jotka yhdistyvät prosessin eri vaiheisiin (kuvio 2). (Ruutu & Salmimies 2015, 69)



Kuvio 2. Työnohjausprosessin vaiheet (Ruutu & Salmimies 2015, 70)

Työnohjausprosessin vaiheet voidaan jaotella ajallisen jatkumon mukaan siten, kun niiden voidaan katsoa painottuvan prosessin aloittamis- (vaihe 1), työskentely- (vaiheet 2, 3, 4) ja lopettamisvaiheissa (vaihe 5). Kaikkia prosessin ohjaamisen taitoja tarvitaan kuitenkin todellisuudessa, ja niitä tuleekin soveltaa joustavasti jokaisessa työnohjausprosessin vaiheessa tarpeen mukaan. Tämä ei siis ole jäykkä menetelmien ajallinen jatkumo, vaan työnohjausprosessin ohjaamistaitojen ”työkaluvalikoima”, jota ohjaaja käyttää joustavasti ja samalla varmistaa prosessin etenemisen. (Ruutu & Salmimies 2015, 69)

1. Liittyminen: luottamuksen rakentaminen, yhteistyösuhteen luominen, myötätunnon osoittaminen, aktiivinen kuuntelu sekä läsnäoleva vuorovaikutus (heittäytyminen avoimeen dialogiin). Ohjaajan luotava ilmapiiri, jossa keskinäinen liittyminen mahdollistuu.

Luottamus on työnohjausprosessin perusta. Se edellyttää aitoa kohtaamista. Luottamuksen kautta vapautuu myös tilaa spontaaniudelle ja herkkyydelle. Työnohjaajan ja ohjattavan välinen työskentely mahdollistaa myös tunteiden käsittelyn, ja varmistaa myös sen, että työnohjaus ei jää pelkästään rationaaliselle tasolle tai asioiden pohdiskeluksi. Tunteiden säätely ja niiden hallinta

ovat edellytyksenä sille, että ohjaaja voi käsitellä ohjattavansakin tunteita. (Ruutu & Salmimies 2015, 73, 79)

Työnohjauksellinen vuorovaikutus ei ole aina helppoa. Siihen liittyy haasteita, joista työnohjaajan on oltava tietoinen. Ohjaaja voi itse puhua paljon, ja unohtaa kuuntelemisen, hän voi myös kiirehtiä neuvomaan eikä siedä hiljaisuutta eikä epävarmuutta. Ohjaaja voi myös erehtyä moralisoimaan, ottamaan kantaa ja opettamaan. (Ruutu & Salmimies 2015, 71) Tunnistan itsessäni myös näitä piirteitä, ja alussa olikin haasteellista kuunnella asiakasta ja ymmärtää, että minun ei pidä ratkaista hänen asioitaan, vaan mahdollistaa muutos. Tällä hetkellä pidän tärkeimpänä työnohjaajan taitona juuri kuuntelemisen taitoa.

Ruutu & Salmimies (2015, 72) tuovat esille aidon kohtaamisen ohjaajan ja ohjattavan välillä, joka on toimivan vuorovaikutuksen edellytyksenä. Aidossa kohtaamisessa työnohjaaja on kontaktissa itseensä ja omiin arvoihinsa ja hän myös hyödyntää intuitionsa ohjattavansa hyväksi. Tämä on mielestäni hieno ajatus, ja tukee intuition merkitystä ohjaajan työkaluna.

2. Tavoitteiden kirkastaminen: muutossuunnan visiointi (ohjaaja), tavoitteistamisen kyky, fokusointi ja ohjattavan ydinkysymyksen kirkastaminen.

Muutoksen lähtökohtana valmentavassa työskentelyssä on vision luominen siitä, miltä onnistuneesti läpiviety muutos näyttää. Työnohjauksessa ohjattavan tulisi luoda itselleen visio, jossa hänen asettamansa tavoite on jo toteutunut. Työnohjaajan yksi keskeisistä tehtävistä on auttaa tämä vision luomisessa. (Ruutu & Salmimies 2015, 93).

Tavoitteen määrittely tähtää kuvaukseen siitä, mihin työnohjauksella pyritään. Tavoite suuntaa ohjattavan toimintaa ajattelun, tunnetyöskentelyn ja konkreettisten toimien tasoilla hänen pyrkiessään myös kehittymään työnohjausprosessin aikana. (Ruutu & Salmimies 2015, 96 - 97). Hyvällä tavoitteella on ominaisuuksia, joiden avulla voidaan tavoitella toimivaa lopputulosta. Siegert & Taylor (2004) ovat kuvanneet hyvän tavoitteen ominaisuuksia kirjainyhdistelmällä

SMART:

S= hyvä tavoite on tarkka (**S**pecific)

M= hyvä tavoite on mitattavissa (**M**asurable).

A= hyvä tavoite on saavutettavissa oleva (**A**chievable).

R= hyvä tavoite on ohjattavalle merkityksellinen (**R**elevant).

T= hyvän tavoitteen saavuttaminen voidaan aikatauluttaa (**T**imed).

Tavoitteistaminen on tärkeää, koska myönteisesti muotoiltuna tavoite ohjaa aivot luovaan tilaan, jossa mahdollisuudet ja keinot näyttäytyvät parhaiten. Pelkkä asioiden käsittely ongelmien kautta ei vielä sisällä tietoa siitä, miten asiat voidaan saada kuntoon. (Ruutu & Salmimies 2015, 101; Kiiski-Mäki, 2015)

3. Pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen: realistisen optimismin vaaliminen, minäpystyvyyden vahvistaminen, mahdollisuuksiin tarttuminen, myönteisen palautteen antaminen, motivoiva vuorovaikutus.

Pystyvyysusko on ohjaustyössä vahvasti vaikuttava tekijä. Mitä paremmin ohjattava uskoo omiin kykyihinsä onnistua, sitä motivoituneemmin hän työskentelee tavoitteidensa saavuttamiseksi. Pystyvyysuskon kasvattaminen on suoraan yhteydessä ohjattavan toimijuuden vahvistumiseen. (Ruutu & Salmimies 2015, 128).

4. Oivalluttaminen ja muutoksen konkretisointi: näkökulmien laajentaminen, tunteiden merkitys työnohjausprosessissa, toimijuuden ja vastuullisuuden tukeminen.

Yksilö kerää, käsittelee ja jäsentää kokemukseen perustuvaa tietoa reflektion avulla. Kyky itsereflektioon on henkilökohtaisen kehittymisen perusta. Työnohjaajan ydintehtävä on oivalluttaa ohjattavaa löytämään omat väylänsä ja ratkaisunsa työhaasteisiinsa. Kun yksilö oivaltaa uutta, hän innostuu ja sitoutuu myös asiaansa. Oivalluttamisprosessissa ohjaaja tarvitsee herkkyyttä, sillä hän ei voi kritisoida ohjattavansa prosessia. Kritiikki sammuttaa luovan tilan, joka on edellytyksenä oivalluksen syntymiselle. Hyvät oivalluttavat kysymykset aktivoivat yksilön sisäisen prosessin, ja siksi mahdollisuuksia avaavat kysymykset ovat työnohjaajan tärkeimpiä työkaluja. Oivalluttavien kysymysten tulisi seurata ohjattavan ajatteluprosessia, ei työnohjaajan omaa agenda. (Ruutu & Salmimies 2015, 130 - 131).

5. Prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön: uuden ajattelun soveltaminen käytännön työtilanteissa ja yhteenveto mitä opittu ja sovittu.

Työnohjausprosessilla on alku, työskentelyvaihe ja loppu, niin kuin prosessilla yleensäkin. Työnohjaajan tavoitteena on edistää prosessia siten, että ohjattava työskentelee tehokkaasti tavoitteensa suuntaisesti. Työnohjaaja osaa myös muuttaa toimintaansa, tai hidastaa prosessia, jos asiakas tarvitsee lisää aikaa oivalluksen rakentamiselle tai uuden taidon opettelemiselle. Työnohjaajan tulee olla samaan aikaan sekä asiakaslähtöinen että tietoinen omasta vastuustaan prosessin ohjaajana. Ohjaaja ohjaa prosessin yhtenäistämistä ja koontia. Siinä huomioidaan ohjattavan käsittelemät teemat osana laajempaa kokonaisuutta sekä linkitetään ne oppimiseen ja

ammattilliseen kasvuun. Yhteen vetämisessä tarvitaan jaettu yhteinen käsitys siitä, mikä on ollut työnohjauksen tavoite. (Ruutu & Salmimies 2015, 178-180)

Omissa ohjauksissani olen kiinnittänyt huomiota ohjausprosessin alkuun. Olen pitänyt tärkeänä kirkastaa työnohjauksen tavoitetta ja käytännön toteutusta. Olemme kirjanneet asiat yhteiseen sopimukseen, joka on selkeyttänyt toimintaa puolin ja toisin. On ollut myös tärkeää, että ohjauksen puolesta välissä tarkistamme yhdessä alussa sovitut tavoitteet ja tarkennamme niitä tarvittaessa. Olen myös pitänyt mielessä opintojen alussa kirjatun lauseen: ”hyvä ohjaaja on tyhmä, laiska ja hidas.” Kysymys ei ole minusta ohjaajana vaan keskiössä on ohjattava ja hänen tarpeensa.

Vehviläinen (2014, 97) toteaa, että ohjausvuorovaikutuksessa on tärkeitä neuvotella, mitkä ovat päämäärät, mitä tavoitteita asetetaan, millaisella työnjaolla työskennellään, kuka on vastuussa mistäkin ja mikä rooli on kenelläkin sekä mitä työtapoja ja resursseja käytetään. Hän myös sanoo, että ohjaajan ei pidä olettaa mitään. Tärkeimpinä ohjaajan taitoina pidän kuuntelemisen sekä läsnäolon taitoja.

Vuorovaikutus työnohjauksessa

”Omien voimavarojen esille saamisen ensimmäinen askel on rohkeus unelmoida.”

- Pauli Juuti & Pontus Salmi

Työnohjauksessa tavoitteena on ammatillinen kasvu, jossa keskeisenä välineenä on vuorovaikutuksellinen oppimisprosessi työnohjaajan ja ohjattavan välillä. (Ruutu & Salmimies 2015, 16). Vehviläinen (2001,12) kuvaa vuorovaikutusta ohjausprosessissa: Ohjaus on työtä, jota tehdään pääasiassa keskustelemalla ja olemalla vuorovaikutuksessa, mutta se ei rakennu pelkästään keskustelun varaan. Ohjaus - kuten mikä tahansa kasvattaminen tai auttaminen - vaatii toteutuakseen vuorovaikutusta. Ohjaukselle asetetut tavoitteet eivät toteudu ilman kohtaamista, jossa osapuolet tuovat esille näkemyksiään ja kuulevat myös toistensa ajatuksia. Jos molemminpuolista ymmärrystä ei synny, kommunikointi jää pinnalliseksi ja koostuu molempien osapuolien tulkinnoista. (Ruutu & Salmimies 2015, 79)

Työnohjaustilanteessa luodaan yhteinen tila ja se syntyy vuorovaikutuksessa. (Vehviläinen 2001, 12). Tällöin puhutaan hiljaisuuden tilasta, joka on ihmisten sanattomassa vuorovaikutuksessa syntyvää yhteyttä. Sen voi tunnistaa tutkimalla itseään ja suhdetta toiseen sekä erityisesti tilaa, joka syntyy oman itsen ja toisten välillä. (Heroja et al. 2014, 349). Tämä yhteyden tilan luominen on mielestäni olennainen osa työnohjausprosessia.

Yhteinen tila syntyy hiljaisuudessa ja läsnäolossa. Sanaton vuorovaikutus vaatii luottamusta ja kykyä olla läsnä. Siinä on voimakkaasti läsnä myös kehollisuus, koska sanoja ei ole. Ohjaaja on ohjattavaa varten, ihmisenä ihmiselle, paljaana, ihmeen äärellä. Hiljaisuuden tilassa rakennetaan ja syvennetään myös yhteistä luottamusta. Läsnäolo mielletään usein mielen tilana, mutta se näkyy myös kehon asennoissa ja rauhoittumisena. Kehollinen läsnäolo näkyy ohjaajan kykyä myötäillä ohjattavan non-verbaliikkaa niin, että ilmeet, eleet ja kehon asennot ovat sopusoinnussa asiakkaan kanssa. (Ruutu & Salmimies 2015, 87)

Läsnäolevassa vuorovaikutuksessa ohjaaja kohtelee ohjattavaa arvostavasti ja tämän ideoita voidaan hyödyntää työnohjausprosessin eri vaiheissa. Se mahdollistaa myös ohjattavan ainutlaatuisuuden ja kyvykkyyden hyödyntämisen asetetun tavoitteen suhteen. Läsnäolevassa vuorovaikutuksessa luodaan uusia, eteenpäin vieviä oivalluksia. Lopputulosta ei voida etukäteen tietää. (Ruutu & Salmimies 2015, 89)

Vuorovaikutuksessa syntyy myös yhteinen luova leikkisyyden tila, jossa aikuiselle muodostuu leikkiin heittäytymisen kautta mahdollisuus olla keskeneräinen. Olennaista on, että leikki on yhdessä luotu vapaa tila, jonka työnohjauksessa näkisin juuri yhteisen tilan syntymisenä. Se on ikään kuin yhteisen maailman rakentamista ja tämän maailman ehdoilla toimimista, jossa ohjaaja ja ohjattava toimivat. (Lonka 2014, 115)

Dialogin synnyttäminen työnohjauksessa ohjattavan persoonallisen minän ja ammatillisen minän välillä on tärkeää. Dialogisuuden ohella myös reflektiivisyydellä on suuri merkitys ohjauksessa (Ranne et al. 2015, 37). Miten tällainen dialogi on mahdollista? Termi "läsnä vuorovaikutuksessa" (Ruutu & Salmimies 2015, 88) kuvaa mielestäni hyvin toimivaa dialogia, vuorovaikutusta. Läsnäolevalla vuorovaikutuksella tarkoitetaan kykyä keskittää koko yksilön huomio käsillä olevaan tilanteeseen. Siinä korostuvat avoin spontaanius, joustavuus ja utelias ei-tietämisen tila. Kun olen ohjaustilanteessa uskaltanut olla "ei-tietämisen" tilassa, olen samalla antanut ohjattavalle tilaa. Näin hänelle on avautunut mahdollisuus tarkentaa omaa näkökulmaa ja nähdä vaihtoehtoisia tapoja edetä. Olisiko tällaisessa läsnä olevassa tilassa mahdollisuus myös intuition ilmenemiselle?

Avoin ja luottamuksellinen vuorovaikutussuhde on työnohjauksessa onnistumisen edellytys, ja puolestaan onnistuneen vuorovaikutussuhteen edellytys on työnohjaajan kyky heittäytyä olemaan läsnä ohjaustilanteessa. Läsnäolossa toteutuu utelias asenne ja hetkessä olemisen taito. Ohjaajan keskeisinä läsnäolon taitoja on tulla tietoiseksi omista tunne- ja ajatusprosesseistaan. Säännöllinen tietoisesta läsnäolon muodollinen harjoittaminen auttaa ohjaajaa olemaan kontaktissa mielensä ja kehonsa kanssa. Lisäksi se auttaa myös olemaan tietoinen itsestään ja omista rajoittavista

uskomuksistaan tai tunteistaan. Tietoisuustaidot ovat keskeisiä työnohjaajan metataitoja, jotka mahdollistavat läsnä olevan vuorovaikutuksen perustan. (Ruutu & Salmimies 2015, 89, 91)

Luovuus työnohjausprosessissa

”Uskon, että viime kädessä kaikki suuri lähtee aina luovuudesta. Eri tavalla tekeminen on kaiken kehityksen ydin. Jos ihminen tekee kaiken aina samalla tavalla kuin ennenkin, mikään ei muutu.”

- Saku Tuominen

Ilo ja luovuus kulkevat käsi kädessä. Ne tarvitsevat toinen toisiaan. Luovaan prosessiin kuuluu kuitenkin myös tuskaa, mutta luovaa ajattelua ja toimintaa edistävät ilo, innostus ja nauru (Launonen 2014, 25). Luovuus sisältää eri tutkijoiden mukaan neljä pääpiirrettä: mielikuvituksellinen ajattelu tai käyttäytyminen, ajatella tai toimia toisin. Toinen piirre liittyy tämän aktiviteetin tarkoituksellisuuteen, joka tähtää tavoitteen saavuttamiseen. Kolmantena on jonkin uuden prosessin aikaansaaminen ja neljäntenä tavoitteen kannalta arvokas ja merkityksellinen toiminta. Hyvän tuotteen tai palvelun aikaansaamiseksi mielikuvituksellisuus, uutuus, tavoitteellisuus ja merkityksellisyys ovat kaikki keskeistä piirteitä (Mäkirintala 2011). Luovuus on tavoitteellista, uutta luovaa toimintaa, ei päämäärätöntä touhuilua, kuten joskus olen kuullut sanottavan.

Työnohjausprosessin näkökulmasta ohjauksen tuleekin mahdollistaa uudenlaisia ajatusrakennelmia ja tapoja toimia toisin. Tarkoituksellisuus toteutuu asiakkaan tavoitteen/tavoitteiden saavuttamiseen työnohjauksen avulla. Hyvä ja arvokas toiminta toteutuu yksilön arjessa esimerkiksi uusina oivalluksina ja toisin tekemisenä. Tämä voi parhaimmillaan toteutua sekä yksilön henkilökohtaisessa- että työelämässä.

Loppusointo

Intuition tarkastelu avasi itselleni uudenlaisen näkökulman työnohjausprosessiin ohjaajana. Intuitio on luonnollinen osa ihmisen persoonallisuutta, se auttaa nopeaan päätöksentekoon ja omien uskomusten laajentamiseen. Intuitio myös toimii asioiden ja ilmiöiden tutkimisen menetelmänä (esim. keskittyminen hetkeen). Näiden tutkijoiden näkemysten valossa itselleni heräsi ajatus intuitiosta tiedon, taidon & tunteen keskiössä.

Työnohjaajana intuition käyttö informaation väylänä oli myös kiinnostava löydös. Hämmästyttä herätti se, kuinka vähän intuitiota hyödynnetään työnohjauksessa. Itselleni sain rohkaisua käyttää

intuitiota, sillä se vaatii harjoitusta sekä kokemusta. Tärkeätä on haastaa itsensä ohjaajana jatkuvasti. Intuition käyttö periaatteella: ”tässä ja nyt” on yksinkertaista ja helppoa. Intuition käyttöä ei pidä myöskään miettiä liikaa, vaan luottaa omaan sisäiseen viisauteensa. Toisaalta on hyvä pitää mielessä, että intuitio ei ole itsestäänselvyys, ja se voi myös viedä harhaan. Tässä haastetta sen käyttöön.

Työnohjausprosessi avautui minulle tämän kirjoituksen avulla uudella tavalla, ja oma osuuteni prosessin kaikissa vaiheissa tarkentui. Asiakkaan tarinat tulevat näkyviksi työnohjausprosessissa jossa työnohjaaja tukee prosessin tapahtumista erilaisin menetelmin.

Prosessin alkuvaiheessa luottamuksen sekä vuorovaikutuksen syntyminen ovat tärkeitä asioita työnohjauksen onnistumisen kannalta. Tilan antaminen, yhteisen tilan syntyminen ja kuunteleminen ovat olennaisia asioita työnohjauksen onnistumisen kannalta. Kysymys on lopulta ”ihmeestä”, joka syntyy dialogissa kahden ihmisen välille tai myös ryhmän jäsenten välille.

Luovuus ja sen esille tuleminen poikkeavalla tavalla erilaisissa tilanteissa on suunta, jota kohti haluan kulkea. ”License to act differently”, se on mielestäni luovuuden edellytys, myös työnohjaustilanteessa. Eija Mäkirintalan ajatukset luovuuden käytöstä yritysten toiminnassa rohkaisivat etsimään uudenlaista suuntaa. Haluan myös käyttää luovuutta ja luovia menetelmiä sekä erilaisia toimintatapoja eri toimintaympäristöihin.

Intuitiota kohti, sitä edelleen tutkien ja siihen luottaen. Matka on alkanut!

”Jos vain istut ja tarkkailet mieltäsi, näet kuinka levoton se on. Jos yrität rauhoittaa sitä, se vain pahentaa asioita, mutta ajan mittaan tarkkaillessasi sitä, mielesi rauhoittuu, ja löytyy tilaa kuulla sen hienovaraisempia ääniä. Silloin intuitiosi alkaa kukoistaa ja alat nähdä asiat selvemmin ja olet läsnä enemmän. Mielesi vain hidastuu, ja näet valtavat lakeudet hetkessä. Näet niin paljon enemmän kuin pystyit aikaisemmin näkemään.”

- Steve Jobs

Lähteet

Dunderfelt, T. (2010). Intuitio - sisäinen viisaus. WS Bookwell Oy. Jyväskylä.

Dunderfelt, T. (2015). Käytä intuitiotasi. Hyödynnä mielesi mahtava voima. Dardedze Holography. Latvia.

Harisalo, R. (2011). Luovuuden teknologia. Ideointimenetelmät organisaatioiden luovuuden vahvistajina. Tampereen Yliopistopaino Oy - Juvenes Print. Tampere.

Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R., - Wallin, A. (toim.) (2014). Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. United Press Global. Painettu EU:ssa.

Juuti, P.; Salmi, P. (2014). Tunteet ja työ. Uupumuksesta iloon. Bookwell Oy. Juva.

Kiiski-Mäki, H. (2015) Työnohjaajakoulutuksen opinnäytetyö. Siria Koulutus- ja kehittämiskeskus Oy.

Koivu 2013, Osviitta 3/2013, 5.

Launonen, K. (2014). Luovuus lähtee käsistä. Jelgava House. Latvia.

Lonka, K. (2015). Oivaltava oppiminen. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Mäkirintala, E. (2009). Taidetaustaisen osaamisen hyödyntäminen yritysten kilpailukyvyn vahvistamisessa. luovan Suomen julkaisuja 1. Luova Suomi / Cupore 2009.

Mäkirintala, E. (2011). Luova ote huippusuoritukseen -resonanssi ratkaisee. Talentum. Helsinki.

Raami, A. (2015). Intuition Unleashed. Doctoral Dissertation 29/2015. Aalto University. Helsinki.

Ranne, K., Keskinen, S., Tapiala, K. (toim.) (2014). Suomalaisen työnohjauksen juurilla - Katse tulevaisuuteen. Euraprint. Eura.

Ruutu, S., Salmimies, R. (2015). Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum pro. Helsinki.

Vehviläinen, S. (2014). Ohjaustyön opas. Gaudeamus. University Press. Helsinki.

Vehviläinen, S. (2001) Ohjaus vuorovaikutuksena. Yliopistopaino. Helsinki.

5. Kynä ohjattavalle – kokemuksia työskentelytavasta sekä työskentelytavan mahdollisuuksista ja vaikutuksista ohjaajan näkökulmasta

Tuija Salmikannas

Ajatus Kynä ohjattavalle -työskentelytavasta nousi esiin omien pohdintojeni seurauksena. Se nousi myös omasta halustani ratkaisukeskeisenä työnohjaajana miettiä, miten voisin systemaattisella tavalla tukea ohjattavan toimijuutta. Alkuperäinen, menetelmänä syntynyt ajatus kuitenkin kasvoi artikkelin kuvaaman kokonaisprosessin aikana: yksittäisestä menetelmästä kasvoi työskentelytapa. Tämä artikkeli kuvaa, mitkä ovat ne ensimmäiset, kolmen ohjaajan näkökulmasta tehdyt oivallukset, jotka pohjautuvat tämän konseptoidun Kynä ohjattavalle -työskentelytavan tähänastisiin käyttökertoihin.

Johdanto

Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivuilla kuvataan työnohjausta näin: ”Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksessa ohjattava pohtii suhdettaan työhönsä. Ohjaaja ja mahdolliset muut osallistujat auttavat ohjattavaa näkemään itsensä ja työnsä entistä tarkemmin ja selvemmin. Työnohjaus on vuorovaikutusta [...]”. (<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>)

Myös tästä määritelmästä käy hyvin ilmi ohjattavan oma keskeinen rooli työnohjauksessa: koulutetun työnohjaajan rooli on auttaa, mutta jotta ohjaussuhteen aikana syntyneet ohjattavan omat oivallukset näkyvät muutoksina hänen työssään, ohjattavan aktiivisuus niin ohjausistunnon aikana kuin opitun viemisessä omaan työhön työpaikalla on avainasemassa.

Ohjattavan oman aktiivisuuden sekä toimijuuden tukeminen on ollut minulle aina ratkaisukeskeisenä työnohjaajana keskeistä. Toimijuuden vahvistuessa ohjattava oppii aktiivisesti ohjaamaan omaa toimintaansa, ja samalla kun oivalluksia ja ratkaisuja syntyy, syntyy tai vahvistuu tunne siitä, että tilanteisiin tai työpäivästä toiseen ei vain ajauduta. Alhanen et al. tuovat teoksessaan Työnohjauksen käsikirja toimijuuden tärkeyden esiin nykyisen työelämän näkökulmasta mainitessaan, että se on yksi edellytys työntekijöiltä tänä päivänä yleisesti odotetulle itseohjautuvuudelle. (Alhanen et al. 2011, 32)

Pysähdyinkin selvästi eräässä vaiheessa ja kysyin itseltäni, mitä eri mahdollisuuksia minulla on työnohjaajana tukea ohjauksen kannalta keskeistä ohjattavan toimijuutta? Entä mitä vielä? Näistä pohdinnoista nousi ajatus mahdollisuudesta systemaattisella tavalla eri ohjausten aikana vahvistaa ohjattavan toimijuutta. Syntyi ajatus Kynä ohjattavalle - menetelmästä. Siinä painottuu ohjattavan osallisuus oman työn tutkimiseen, arviointiin ja kehittämiseen konkreettisella tavalla.

On tärkeää tuoda tässä vaiheessa esiin myös se, että oman pysähtymiseni seurauksena syntynyt alkuperäinen ajatus kuitenkin muuttui ja kehittyi edelleen ohjausistuntojen aikana kerättyjen kokemusten ja niiden perusteella suoritettujen pohdintojen kokonaisprosessin aikana. Prosessin aikana löytyneet mahdollisuudet ja vaikutukset osoittivat sen, että yksittäisen Kynä ohjattavalle - menetelmän sijaan on tarkoituksenmukaista puhua jostain suuremmasta. Puhunkin tässä artikkelissa menetelmän sijaan Kynä ohjattavalle -*työskentelytavasta* sekä siitä, mitkä ovat ensimmäiset ohjaajan näkökulmasta tehdyt oivallukset konseptoidun työskentelytavan tähänastisten käyttökertojen perusteella.

Kuvaan artikkelissani kokemuksia Kynä ohjattavalle -työskentelytavasta sekä työskentelytavan mahdollisuuksista ja vaikutuksista ohjaajan näkökulmasta. Vaikka työskentelykertoja on takana ennen artikkeliani vasta pieni määrä, haluan tässä artikkelissa jakaa ensimmäiset ohjaajan näkökulmasta tehdyt oivallukset tähänastisten kertojen perusteella.

Kaikki työskentelykerrat ovat peräisin yksilötyönohjauksista, ja yksilötyönohjaus on näkökulmana myös tässä kirjoituksessa. Käytän artikkelissani yleisiä ohjaajuuteen liittyviä termejä, kuten esimerkiksi ohjaaja, ohjattava tai ohjausistunto. Tämän artikkelin viitekehyksenä on ratkaisukeskeinen työnohjaus, jonka itse määrittelen laajasti, ohjaajan tavoitteesta riippuen, kattamaan myös asioita coachingin viitekehyksestä.

Ensin on syytä kuvata työskentelytapa sekä se, miten kokemuksia työskentelytavasta kerättiin.

Työskentelytavan kuvaus

Kynä ohjattavalle -työskentelytavassa, sen sijaan, että ohjaaja mahdollisesti itse havainnollistaa paperille tai fläppipaperille ohjausdialogin aikana käsiteltäviä asioita, kynä annetaan ohjattavalle havainnollistamista varten. Ohjattavan aktiivisuus kokonaistuotoksen syntymisessä (myös mahdollisissa asioiden nimeämisessä) on merkittävässä roolissa.

Havainnollistaminen on tämän työskentelytavan kohdalla määritelty vapaasti sisältämään piirtämisen, kirjoittamisen, numeroimisen tai kaikki edellä mainitut asiat. Ohjattavalle annetaan mahdollisuus itse päättää, mitä havainnollistaminen hänelle merkitsee.

Työskentelytapaa voi hyödyntää ohjausistunnon aikana kahdella vaihtoehtoisella tavalla (taulukko 1).

Vaihtoehto 1:	Ohjattavalle annetaan kynä ja paperi/fläppipaperi ohjausistunnon alussa. Hänelle kerrotaan, että hän voi missä vaiheessa tahansa kuvata, hahmotella paperille/fläppipaperille keskusteltavaa asiaa tai omaa pohdintaansa siihen liittyen. Hänelle kerrotaan myös, että tämä havainnollistaminen voi auttaa vastaamista sanojen lisäksi. Lisäksi voidaan viitata mahdolliseen ohjaajan omaan havainnollistamiseen aikaisemmilla istunnoilla, jotta ohjattava ymmärtää paremmin, mistä havainnollistamisessa on kyse: ”Esimerkiksi ympyröin, neliöin, nuolin tms. Eli ei tarvitse olla hyvä piirtäjä”.
Vaihtoehto 2:	Pääpiirteittäin kuten edellä, mutta ohjattavalle annetaan kynä ja paperi/fläppipaperi jossain vaiheessa ohjausistuntoa, jolloin ohjaaja arvioi havainnollistamisesta olevan hyötyä dialogin kohteena olevan asian, ongelman tai ilmiön käsittelyssä (vrt. ohjaajan päätös tietyn työskentelytavan, menetelmän tai työkalun käytöstä yleensä ohjauksen aikana).

Taulukko 1. Kynä ohjattavalle -työskentelytavan vaihtoehtoiset soveltamismahdollisuudet.

Kokemusten kerääminen

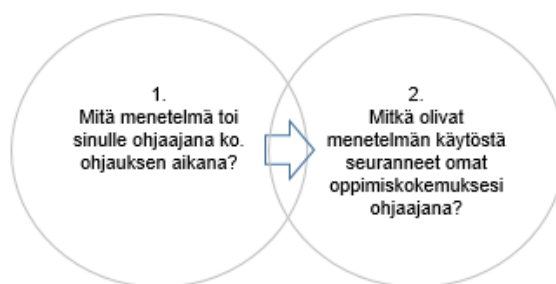
Artikkelini perustuu kolmen (3) eri ohjaajan kokemuksiin ja pohdintoihin työskentelytavan käyttämisestä. Työskentelytapaa käytettiin yksilötyönohjauksissa yhteensä kahdeksan (8) kertaa seuraavasti: ensimmäinen ohjaaja neljä (4) sekä toinen ja kolmas ohjaaja kumpikin kaksi (2) kertaa. Ohjeistus etukäteen (taulukko 1) sekä reflektivat kysymykset jokaisen työskentelykerran jälkeen (kuvio 1) olivat kaikille ohjaajille samat.

Kokemusten keräämisvaiheeseen liittyen on tarpeen muistuttaa siitä, että vielä tässä vaiheessa Kynä ohjattavalle -työskentelytavasta puhuttiin menetelmänä. Tämän johdosta myös seuraavassa kuvatuissa, ohjaajien pohtimissa kysymyksissä on mukana termi *menetelmä*.



Kuvio 1. Kynä ohjattavalle -työskentelykerran jälkeen pohditut reflektioivat kysymykset.

Tämän lisäksi kaikki ohjaajat pohtivat noin kaksi (2) kuukautta työskentelykertojen jälkeen kahta uutta reflektioivaa kysymystä (kuvio 2).

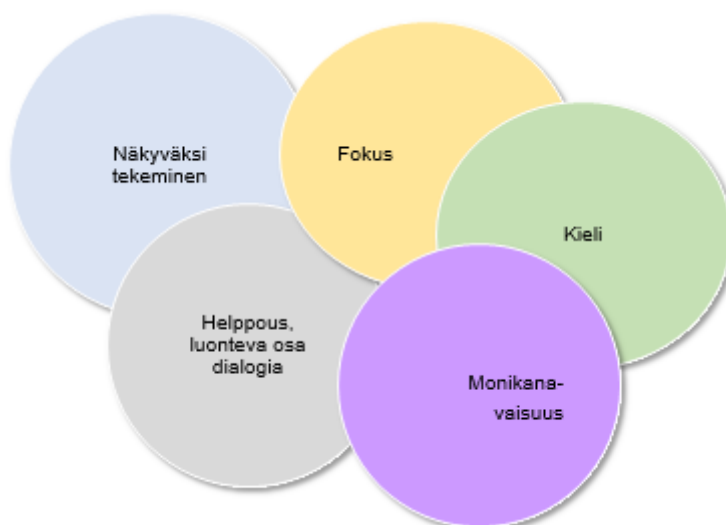


Kuvio 2. Kaksi kuukautta Kynä ohjattavalle –työskentelykertojen jälkeen pohditut reflektioivat kysymykset.

Kokemuksiin liittyvät oivallukset

Työskentelytapaa käyttäneiden ohjaajien pohdinnoista nousseet oivallukset on ryhmitelty kahteen osaan: ohjaukseen liittyviin oivalluksiin sekä ohjaajuuteen liittyviin oivalluksiin.

Ohjaukseen liittyvät oivallukset ovat: näkyväksi tekeminen; fokus; kieli; monikanavaisuus; helppous, luonteva osa dialogia.



Kuvio 3. Ohjaukseen liittyvät oivallukset.

Ohjaajuuteen liittyvät oivallukset ovat: ”Päästäminen irti omista valmiista tavoista jäsentää asia mielessään”; ”Mukautuminen ohjattavan hahmotukseen”; Ota vastaan se, mitä ohjattava sinulle tuo.



*Mukaillen yhtä Ericksonin tärkeimmistä perussäännöistä inhimillisten ongelmien ratkaisemisessa (Mattila 2011, 185).

Kuvio 4. Ohjaajuuteen liittyvät oivallukset.

Ohjaukseen liittyvät oivallukset: Näkyväksi tekeminen

Tämä teema nousi ohjaukseen liittyvistä kokemuksista selvimmin esiin. Työskentelytapa auttoi tuomaan asioita esiin, näkyväksi ja samalla myös jaetuksi ohjausistunnon aikana. Näkyväksi koettiin tulevan myös jotain, joka mahdollisesti olisi muuten jäänyt piiloon:

"[...] toi kuitenkin jotain näkyväksi ja jaetuksi jota ei olisi muuten todennäköisesti tullut esiin."

"[työskentelytavan ansiosta ohjaajalle syntyi oivallus siitä, että] se työn osa-alue, joka oli haastavin, ei muodosta suurinta osaa kokonaistyötehtävistä. Eli [työskentelytapa] toi uusia asioita."

Ohjaaja usein "kuulee" ohjattavan puheesta muutakin, kuin mitä ohjattava sanoillaan kertoo. Tässä suhteessa työskentelytapa ja havainnollistetun tuotoksen tarkastelu yhdessä ohjauksen aikana toivat asioita niin sanotusti reunoilta keskelle eli katveesta ohjattavan tarkkaavaisuuden piiriin. Alhanen et al. (2011, 39) puhuvat juuri kyseisestä tarkkaavaisuuden keskuksesta ja reunoista.

Jälkimmäinen edellä kuvatuista suorista lainauksista ohjaajan pohdinnasta kuvaa erään ongelman löytymistä työskentelytavan ansiosta. Ratkaisukeskeisen asiakastyön ydin on asiakaskeskeisyys; asiakastyö on myös vuorovaikutuksellista, tulevaisuusorientoitunutta, voimavaroihin perustuvaa ja

tavoitteellista (European Brief Therapy Association, EBTA:n määritelmä ratkaisukeskeisen asiakastyön ulottuvuuksista artikkelissa Sundman 2012). Vaikka suunta on kohti tulevaisuutta ja ratkaisuiden löytymistä, ongelman näkyväksi tekeminen on tärkeä vaihe myös ongelman tiedostamisen ja pohdinnan kannalta. Ilman ongelman tiedostamista ei ole myöskään mahdollista pohtia siihen ratkaisuita.

Runco & Dow:n (1999, teoksessa Mattila 2011, 134 - 135) näkemys ongelmanratkaisutaidosta käsittelee samaa tematiikkaa. Heidän mukaansa ”tärkeä osa ongelmanratkaisutaitoa on ’ongelman löytäminen’.” He tuovat myös esiin ongelman olemassaolon tunnistamisen ja ongelman määrittelyn tärkeyden ennen kuin ongelman ratkaiseminen on mahdollista. Runco & Dow nostavat näkökulman vaihtamisen tärkeään osaan ongelman määrittelytyössä sekä tuovat esiin sen, että ongelman uudelleenmäärittely voi myös helpottaa ongelman ratkaisemista.

Ohjaajalla on ohjauksen aikana mahdollisuus auttaa ohjattavaa löytämään (ja tiedostamaan) ongelma eli saattamaan se ohjattavan tarkkaavaisuuden piiriin. Ongelman näkyväksi tekemisen jälkeen ohjattavaa on mahdollista auttaa näkemään ongelma uudesta näkökulmasta ja tämän seurauksena määrittelemään ongelma uudelleen. Kynä ohjattavalle -työskentelytavan peruseräiteiden mukaan (ks. työskentelytavan kuvaus) ohjattava on itse aktiivinen asioiden nimeämisessä. Ongelman määrittely yleensä ja/tai sen uudelleenmäärittely voidaankin nähdä yhdeksi selväksi ohjattavakeskeiseksi vaiheeksi työskentelytapaan liittyvässä, ohjaajan ja ohjattavan välisessä dialogissa.

Näkyväksi tekemisen, mahdollisen uudelleenmäärittelyn ja tietoisuuden jälkeen ohjattavan on myös mahdollista löytää positiivinen (tai ainakin positiivisempi/neutraali) tulkinta tapahtumista. Lisäksi se, mihin suuntaamme huomion, ratkaisukeskeisen ajattelutavan mukaan kasvaa. Näin ollen neutraalinkin tulkinnan jälkeen lopputulos on todennäköisesti positiivisvoittoinen. (Rasanen 2014).

Ohjaukseen liittyvät oivallukset: Fokus

Toinen esiin noussut ohjaukseen liittyvä teema on **fokus**.

”[ohjattava on] erittäin kova puhumaan: selvä rytminen muutos istuntoon [työskentelytavan] ansiosta. [Ohjattava] Mietti huolella kuvaan valitsemansa avainsanat, jotka olivat hyviä, oivalluttavia kiteytyksiä myös hänelle itselleen.”

Yksi työskentelytapaa käyttänyt ohjaaja suosittelisi työskentelytapaa tilanteessa, jossa ”[...] ohjattava selittää jotain hyvin abstraktia ja kauan.”

Kynä ohjattavalle -työskentelytapa koettiin auttavan ohjattavaa fokuksimaan pohdintaansa, ja samalla myös ohjausdialogi fokuisoitui. Kyseinen suora lainaus kuvaa fokusoinnin etua tilanteessa, jossa ohjattavan puhe on runsasta. Toisinaan ohjattava saattaa pohdinnoissaan tai vastauksissaan ohjaajan kysymyksiin poiketa puheena olleesta asiasta, ja puhe saattaa muistuttaa enemmän hänen omien ajatustensa artikulointia kuin hänen oman pohdintansa harkittua muotoilua vastauksena. Työskentelytapa voi tässä tilanteessa auttaa ohjattavaa keskittämään huomionsa yhteen asiaan kerrallaan: ohjaaja voi esimerkiksi pyytää ohjattavaa hahmottelemaan tavoitteen kannalta oleellista asiaa paperille tai fläppipaperille. Tämän vaiheen jälkeen dialogi jatkuu paperilla tai fläppipaperilla näkyvään tuotokseen liittyen. Tuotos voi vastaavasti täydentyä ja muokkaantua jatkodialogin aikana. Ohjattavan oma tuotos kuitenkin säilyy fokuksessa.

Riippuen havainnollistetusta asiasta, tuotos voi myös kulkea istunnoissa mukana pitkin ohjausprosessia. Lisäksi ohjattavalla on mahdollisuus palata tuotokseen itsenäisesti istuntojen ulkopuolella ja hyödyntää sitä itselleen tarkoituksenmukaisimmalla tavalla. Tuotos on ohjattavan ja sen vuoksi mielestäni vain ohjattava voi päättää, milloin tuotos on ”valmis”.

Ohjaukseen liittyvät oivallukset: Kieli

Kolmas esiin noussut ohjaukseen liittyvä teema on **kieli**.

”Pyysin nimeämään asiat piirroksessa sellaisilla käsitteillä, jotka ohjattava itse ymmärtää parhaiten.”

Ohjattavan kieli luo omistajuutta – vaihtoehtoiset käsitteet avaavat uuden näkökulman. Kynä ohjattavalle -työskentelytapa perustuu ohjattavan aktiivisuuteen, mikä pitää sisällään myös ohjattavan aktiivisuuden asioiden nimeämisessä. Käytetty kieli, valitut termit ja kiteytykset saattavat hyvinkin tuoda jo itsessään ohjausdialogiin uutta. Rasanen (2014) puhuu kielestä ohjausistunnon aikana ja suosittelee kielen säilyttämistä mahdollisimman yksinkertaisena. Hän suosittelee ohjaajan asiantuntijasanojen korvaamista valmennettavan [ohjattavan] sanoilla. Lisäksi Rasanen muistuttaa sanojen henkilökohtaisuudesta, joka ilmenee tavassa, jolla jokainen ihminen käyttää ja ymmärtää sanoja.

Kynä ohjattavalle -työskentelytapa pitää jo lähtökohtaisesti sisällään Rasasen mainitseman suosituksen käyttää ohjattavan omia sanoja, sillä sanat tuotokseen syntyvät ohjattavasta – ja hänen kynänjäljestään. Ohjausistunto on kuitenkin dialogista, ja ohjaajalla on mahdollisuus vahvistaa ohjattavan käyttämien sanojen painoarvoa mukauttamalla omat sanavalintansa

ohjattavan ”esittelemään kieleen”. Samalla ohjaaja vahvistaa ohjattavan omistajuutta dialogin kohteena olevaan asiaan. Fokus säilyy näin ollen myös käytetyn kielen suhteen ohjattavassa, eikä suuntaudu ohjaajaan ja hänen ammattitermeihinsä.

On kuitenkin tärkeä muistaa, että samalla kun ohjaaja ottaa vastaan ohjattavan käyttämät sanat, hänen on tärkeää varmistua siitä, että hän ymmärtää sanojen merkityksen riittävän samalla tavalla kuin ohjattava ne ymmärtää. Tarvittaessa ohjaaja esittää varmistavia kysymyksiä.

Toinen merkityksellinen näkökulma ohjauksen aikana käytettyä kieltä pohdittaessa on tuoda esiin se, että ”sanoilla, sanoo Sokrates, on voima paljastaa, mutta myös kätkeä...” (Hoy 1982, 1, teoksessa Mattila 2011, 70). Myös kynä ohjattavalle -työskentelytavan kohdalla ohjaajan ammattitaito korostuu tavassa, jolla hän tarvittaessa auttaa ohjattavaa pohtimaan myös niitä tavoitteen kannalta tärkeitä puolia omassa työssään, joita ohjattava ei ole aktiivisesti tiedostanut. Ohjattava saattaa esimerkiksi puhua avotoimistosta johdonmukaisesti keskittymistä häiritseväenä työskentely-ympäristönä. Ohjaaja voi tässä tilanteessa auttaa ohjattavaa pohtimaan, mitä mahdollisuuksia hänellä itsellään on vaikuttaa asiaan eli siihen, että hän ei miellä työskentely-ympäristöä yksinomaan keskittymistä häiritseväenä ympäristönä. Asian tarkastelu uudelta kannalta saattaa auttaa ohjattavaa löytämään muutoksia, joita hän voi suoraan itse toteuttaa ja samalla vähentää omalle työlle aiheutuvaa häiriötä. Esiin voi nousta esimerkiksi idea oman työn uudentyyppisestä suunnittelusta. Ohjattava voi esimerkiksi jatkossa sijoittaa pidempiaikaista keskittymistä edellyttävät työtehtävät työpäivän rauhallisimpaan hetkeen.

Ohjaaja voi myös harkitusti käyttää yksinkertaistettua kieltä helpottamaan ohjattavan tarkkaavaisuuden laajentumista ja/tai uuden näkökulman löytymistä, kun ohjattava pohtii, tutkii, arvioi tai kehittää omaa työtään tai jotain sen osa-aluetta. Jo Epiktetos (Mattila 2011, 40) on todennut, että ”[...] tapa – ne sanat – jolla kuvaamme edessämme olevaa tilannetta, vaikuttaa suuresti reaktioihimme”. Myös Rasanen (2014) korostaa sitä, että pienikin muutos positiivisempaan suuntaan sanavalinnoissa ja rajaavissa puhetavoissa voi olla merkityksellinen. Tästä eräänä esimerkkinä toimii edellisessä kappaleessa kuvattu tapa, jolla ohjaaja voi auttaa ohjattavaa huomaamaan hänen omat mahdollisuutensa vaikuttaa työpaikan häiriöihin. Yhtenä seurauksena tästä voi hyvinkin olla myös se, että ohjattava ei enää yksinomaan puhu työpaikastaan jatkossa *häiritseväenä työskentely-ympäristönä*.

Ohjaukseen liittyvät oivallukset: Monikanavaisuus

Neljäs esiin noussut ohjaukseen liittyvä teema on **monikanavaisuus**.

”[...] jäntevöitti jollain tapaa tilannetta, kun siihen liittyi ”siirtymä” kielestä toiseen eli verbaalisesta pohdinnasta/kommunikaatiosta piirtämällä tapahtuvaan.”

Ohjaaja pohtii ja tekee valintoja käyttämistään työskentelytavoista perustuen ohjauksen tavoitteisiin, mutta myös suunnitellessaan ja pohtiessaan ohjausta kokonaisuutena. Tässä ohjaaja hyödyntää ammattitaitonsa lisäksi aikaisempia ohjauskokemuksiaan yleensä sekä, jos kyseessä ei ole meneillään olevan ohjausprosessin ensimmäinen istunto, myös suuressa määrin edellisten istuntojen aikana kertynyttä ymmärrystä ja kokemusta. Takana voi olla työskentelytapojen kannalta onnistuneita, mutta myös vähemmän onnistuneita kokemuksia. Jotkut työskentelytavat ovat myös saattaneet tuntua tavoitteen, vuorovaikutuksen ja ohjattavan kannalta toimivammilta kuin toiset. Lisäksi on mahdollista, että ohjaaja – joko tietoisesti tai tiedostamattaan – käyttää pääasiassa vain tiettyjä työskentelytapoja, joiden hän on todennut toimivan hyvin, vaikka hänellä olisikin tietoa ja osaamista myös muiden työskentelytapojen käytöstä.

Ammattitaitoinen ohjaaja valitsee aina työskentelytavat harkiten. On hyvä muistaa tässäkin suhteessa se tosiasia, että ihmiset ovat erilaisia ja että ohjauksessa kyse on ohjattavasta ja hänen tavoitteestaan. Näin ollen on tärkeää pohtia työskentelytapaa myös siltä kannalta, että ohjaajalla on joustavuutta tarjota ohjattavalle eri kanavia jäsentää ja pohtia omaan työhönsä liittyviä kysymyksiä.

Esimerkiksi puhuminen ei ole kaikille se luontevin vuorovaikutuksen muoto yleisesti ottaen tai esimerkiksi jokaiseen dialogin kohteena olevaan asiaan liittyen. Kun ohjauksen aikana mahdollistetaan dialogi tarjoamalla vaihtoehtoisia vuorovaikutuksen tapoja ja kanavia, esimerkiksi ohjattavan aktiivisuus voi lisääntyä ja/tai dialogin rytmi muuttua huomattavalla tavalla. Kokemukset Kynä ohjattavalle -työskentelytavasta puhuvat tämän puolesta: sen koettiin mahdollistavan tilanteessa useamman kanavan ja myös ohjaajalle. Kuvaan keskittyminen ja sen selittäminen voidaan myös nähdä uutena viestinnän muotona. Ohjaajan tehtävänä onkin huolehtia siitä, että punainen lanka säilyy ja pysytään johdonmukaisesti tavoitetta edistävässä ohjauksessa eli välttämään riskiltä keskittyä kuvassa toissijaisiin asioihin.

Kynä ohjattavalle -työskentelytapa *tarjoaa mahdollisuuksia* muiden työskentelytapojen tai menetelmien tavoin. Ohjaaja tuo työskentelytavan ”tarjolle”, mutta ohjattava kuitenkin tekee tässäkin suhteessa ohjauksen aikana viime kädessä valinnan, miten hän mahdollisuutta hyödyntää. Kynä ohjattavalle -työskentelytapa yhtenä vuorovaikutuksen kanavana myös jättää konkreettisen jäljen, joka toimii samalla referenssinä keskustelusta. Tuotos on konkreettisena ja näkyvänä paperilla tai fläppipaperilla, vaikka ohjattava ei olisi muuten tehnyt lainkaan muistiinpanoja.

Ohjaukseen liittyvät oivallukset: Helppous ja luontevuus osana dialogia

Viides esiin noussut ohjaukseen liittyvä teema oli **helppous ja luontevuus osana dialogia**.

”Ohjeistuksessa tuntui tärkeältä että se oli melko avoin ja jätti mahdollisimman ns. vapaat kädet ohjattavalle. Myös sen suhteen hyödyntääkö ohjattava paperia ja kyniä vaiko ei.”

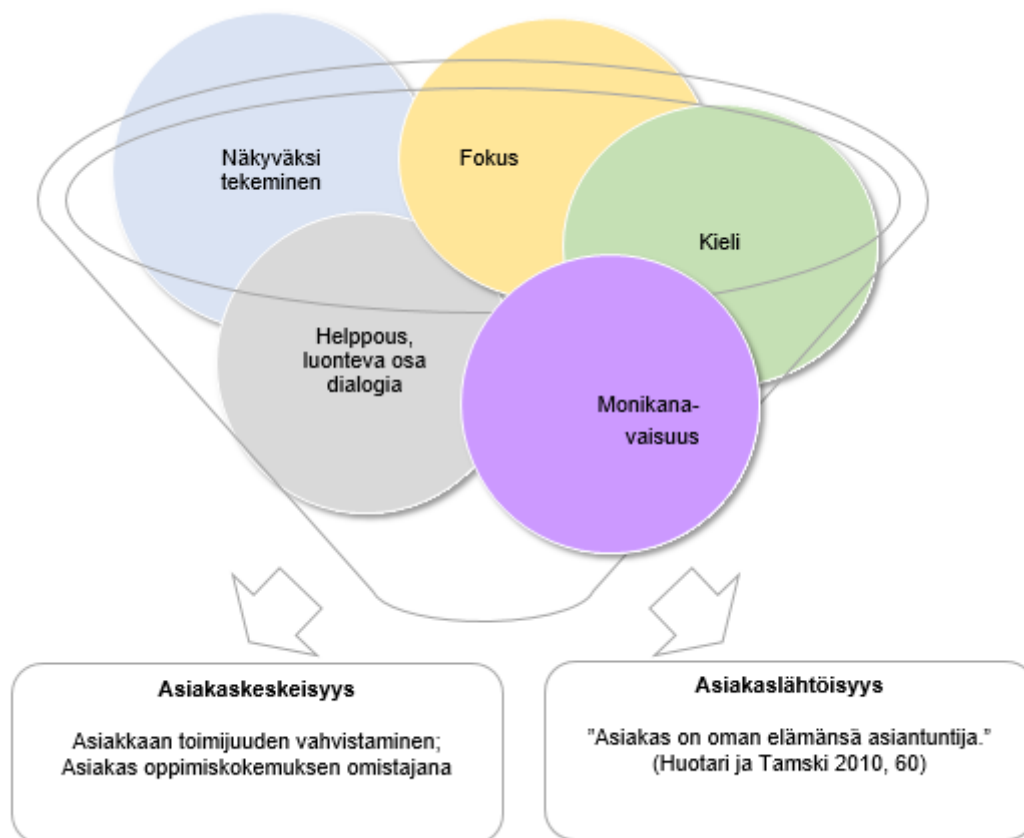
[Ohjeistuksessa] ”Pitää olla herkkä sille, että miten pyytää piirtämään. Että ohjattava saisi valita esitystavan.”

”[...] [ohjausistunnossa] jossa se oli koko tapaamisen ajan käytössä se tuli ikään kuin osaksi käytävää dialogia.”

Suorat lainaukset ohjaajien pohdinnoista puhuvat puolestaan, työskentelytapa koettiin helpoksi ja luontevaksi. Ja kuten viimeisestä lainauksesta käy ilmi, siitä tuli osa dialogia. Työskentelytapojen ja menetelmien yleinen tarkoitus on juuri tämä eli tukea ohjausdialogia, ei viedä itsessään (työskentelytapana) huomiota pois dialogista. Kyseinen ehyt ohjauskokemus saavutetaan myös todennäköisemmin, kun ohjaaja mukauttaa työskentelytavan ohjeistuksen kuhunkin ohjausprosessiin, mutta myös omaan tyyliinsä ja ”suuhunsa” sopivaksi. Kynä ohjattavalle - työskentelytavan helppoutta voidaan lisäksi nähdä tukevan se, että ainakin ohjaajalla on usein mukanaan jo valmiiksi kynä ja paperia.

Ohjaukseen liittyvien oivallusten yhteiset teemat

Kaikista ohjaukseen liittyvistä oivalluksista nousi esiin kaksi yhteistä teemaa: Asiakaskeskeisyys ja Asiakaslähtöisyys.



Kuvio 4. Ohjaukseen liittyvien oivallusten yhteiset teemat.

Kaikkia ohjaukseen liittyviä oivalluksia pohdittaessa keskeiseksi nousivat sekä asiakaskeskeisyys että asiakaslähtöisyys.

”Ohjattavan aktiivisuus oli käsin kosketeltavaa.”

”Jotenkin tuntui siltä, että ohjattava rentoutui eri lailla [työskentelytapaa käytettäessä] .. Vaikkei hän tehnyt juurikaan muistiinpanoja muuten, tämä työskentelytapa toi hänelle selvästi mieleisen uuden kanavan kertoa työstään. ’Laatikutkin’ oli jo nimetty ennen kuin ehdin kysyä osa-alueista enemmän. Työ oli hetkessä kuvattu ja siitä minun oli ohjaajana hyvä jatkaa tapaamista.”

”Omistajuus siirtyi hieman vielä enemmän ohjattavalle.”

”Tein itse ohjaajana vastaavanlaisen piirroksen saman ohjattavan kanssa hänen työstään prosessin alussa. Se jäi aivan eri lailla ’ulkopuoliseksi’ kuvaksi.”

Haluan tuoda **asiakaskeskeisyyttä** kuvatessani työskentelytavan kokemusten (ja myös tässä kappaleessa kuvattujen suorien lainausten) perusteella esiin myös sen, että työskentelytapa toi kokemuksen asiakkaan eli ohjattavan toimijuuden vahvistumisesta. Lisäksi se toi kokemuksen siitä, että ohjattava oli vuorovaikutuksessa aktiivinen ja omisti oman oppimiskokemuksensa. Omistajuus syntyy ja se myös otetaan helpommin vastaan omien aikaisempienkin kokemusteni

perusteella osallistamisen seurauksena. Asiakaskeskeisyys, kuten toin kirjoituksessani jo aikaisemmin esiin, on myös EBTA:n määritelmän mukaan ratkaisukeskeisen asiakastyön ydin (Sundman 2012).

Asiakaslähtöisyys on lähellä asiakaskeskeisyyttä, mutta kyse ei ole kuitenkaan samasta asiasta. Huotari ja Tamski (2010, 60) puhuvat asiakaslähtöisyydestä silloin, kun he korostavat, että ”asiakas on oman elämänsä asiantuntija”. Tähän näkemykseen on vaikea olla yhtymättä. Myös Gordon ja Meyers-Anderson tuovat saman pohdinnan esiin: ”jokaisella ihmisellä on oma mallinsa maailmasta, joka on ”yhtä ainutkertainen kuin hänen sormenjälkensä” (1981, 172 teoksessa Mattila 2011, 184). Kynä ohjattavalle -työskentelytavan kohdalla asiakaslähtöisyys on konkreettista: tuotos paperille tai fläppipaperille syntyy asiakkaan pitelemän kynän kärjestä ja hänen lähtökohdistaan (sisältäen muun muassa asioiden nimeämisen).

Ohjaajuuteen liittyvät oivallukset: ”päästäminen irti omista valmiista tavoista jäsentää asia mielessään”

Ensimmäinen työskentelytavan kokemuksista esiin noussut ohjaajuuteen liittyvä teema on **”päästäminen irti omista valmiista tavoista jäsentää asia mielessään”**. Tämän teeman nimi on lainaus erään Kynä ohjattavalle -työskentelytapaa käyttäneen ohjaajan pohdinnoista.

[Tunsin] ”tietyissä kohdin halun saada ohjattava lisäämään jokin sanomansa asia paperille, joka itsestä tuntui olennaiselta.”

”Toisaalta se myös sitoi kädet kun olisi ehkä halunnut (tottunut) itse jäsentämään jotain asioita näkyville.”

Edellä mainitut suorat lainaukset kertovat ohjaajan tuntemasta ”pidättäytymisen” tarpeesta ohjausistunnon aikana. Työskentelytapa perustuu ohjattavan aktiivisuuteen ja jäsenyykseen asioista, joten myös ohjaajalta edellytetään oman roolinsa mukauttamista työskentelytapaa tukevaksi. Riippuen ohjaajan aikaisemmista kokemuksista tämä voi tuntua ohjaajasta uudelta. Lisäksi jos ohjaaja on itse tottunut jäsentämään istunnon aikana dialogin kohteena olevia asioita paperille, kirjoittaen tai esimerkiksi myös piirtäen tai muulla tapaa hahmotellen, häneltä edellytetään nyt toisenlaista suhdetta toisella tavalla syntyvään visuaaliseen tuotokseen. Tuotokseen, joka syntyy ohjattavan kynästä ohjaajan välittömässä läheisyydessä, mutta ei enää ohjaajan kynästä hänen omaan muistivihkoonsa. Syntyvä tuotos on toisen eli ohjattavan jäsenyys ja mahdollisesti erilainen kuin ohjaajan oma jäsenyys.

Ristikangas ja Ristikangas (2010) teoksessa puhuvat teoksessaan muun muassa siitä, että valmentavana johtajana on tärkeää säilyttää fokus toisessa. Heidän teoksensa moni sanoma, myös kyseinen fokuksen säilyttäminen toisessa, on suoraan sovellettavissa myös ohjauksen vuorovaikutukseen. Mark Twain on todennut: ”Jos meidän pitäisi puhua enemmän kuin kuunnella, niin meille olisi annettu kaksi suuta ja yksi korva (teoksessa Ristikangas et al. 2010, 104). Tämän muistaminen on merkityksellistä myös Kynä ohjattavalle -työskentelytapaa käytettäessä, jotta ohjaaja keskittyy oman puheensa sijaan suuremmaksi osaksi ”kuulemaan” ohjattavaa ja tämän työskentelytavan kohdalla usean kanavan kautta. Kuuleminen määritellään tässä yhteydessä sisältävän ohjattavan konkreettisen tuotoksen sekä tuotoksen syntyprosessin aikaisen mahdollisen puheen tuotoksesta. Tämä puhe voi olla hänen oman hahmotuksensa ja jäsennyksensä ääneen sanoittamista paperille tai fläppipaperille syntyvän kynän jäljen lisäksi.

Ohjaajuuteen liittyvät oivallukset: ”mukautuminen ohjattavan hahmotukseen”

Toinen työskentelytavan kokemuksista esiin noussut ohjaajuuteen liittyvä teema on **”mukautuminen ohjattavan hahmotukseen”**.

Tässä teemassa liikutaan lähellä ensimmäistä ohjaajuuteen liittyvää teemaa, mutta kyse ei ole aivan samasta asiasta. Mukautuminen ohjattavan hahmotukseen seuraa järjestyksessä sitä, että ensin päästetään irti omista valmiista tavoista jäsentää asia mielessään.

”Kynän antaminen ohjattavan käteen voisi myös sopivalla tavalla ylläpitää hitautta ja ohjattavan tahtista etenemistä.”

”Osaltaan voisi nähdä että [työskentelytapa] vapautti itsen tarpeesta hahmottaa ja kirjata asioita.”

Suorat lainaukset kertovat toisaalta ohjaajan pohdinnoista liittyen Kynä ohjattavalle -työskentelytavan hyödyistä ohjausistunnon rytmityksen tahdistamisesta ohjattavan mukaiseksi. Toisaalta ne kertovat ohjaajan oivalluksesta liittyen työskentelytavan tuomaan positiiviseen muutokseen suhteessa omaan aikaisempaan tapaan kirjata asioita ylös istunnon aikana.

Ohjaajuuteen liittyvät oivallukset: Ota vastaan se, mitä ohjattava sinulle tuo

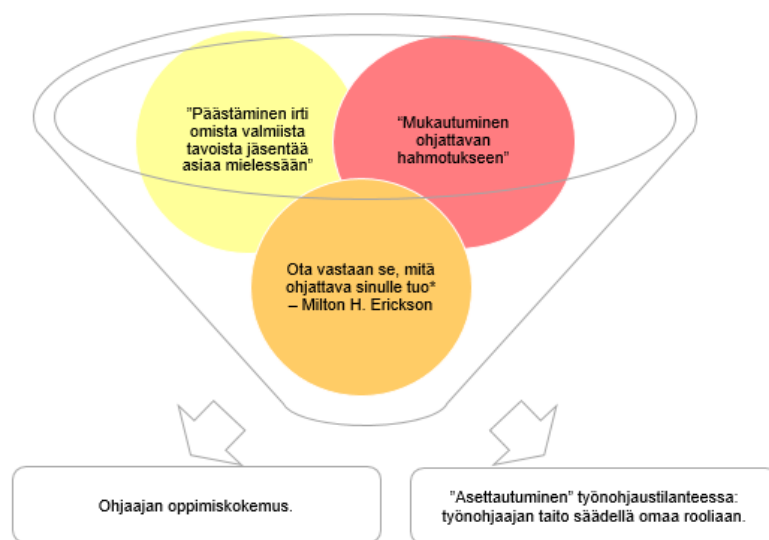
Kolmas työskentelytavan kokemuksista esiin noussut ohjaajuuteen liittyvä teema on Milton H. Ericksonin ajatusta mukaillen: **Ota vastaan se, mitä ohjattava sinulle tuo**. Tämän teeman nimeäminen Ericksonin kiteytyksen perusteella tapahtui myös itselläni järjestyksessä kolmantena ja sen seurauksena, mitä kahden edellisen ohjaajuuteen liittyvien teemojen pohtiminen ja

työstäminen minussa herätti. Samalla minussa heräsi ymmärrys kolmannen teeman laajemmastakin vaikutuksesta itselleni ohjaajana toimiessani. Kyky vastaanottaa se, mitä ohjattava tuo, edellyttää ohjaajalta paljon.

Ammattitaitoinen ohjaaja toisaalta edellyttääkin itseltään paljon, myös laadullisesti mitattuna ja johdonmukaisesti läpi ohjaajan uransa. Ohjausprosessit ovat aina oppimiskokemuksia myös ohjaajalle. Sitä enemmän ohjauksista oppii, mitä avoimempi ohjaaja on uudelle ja mitä halukkaampi hän on oppimaan uutta. Ohjausistunnon jälkeen voi esimerkiksi palata istuntoon refleктоimalla.

Ohjaajuuteen liittyvien oivallusten yhteiset teemat

Kaikista ohjaajuuteen liittyvistä oivalluksista nousi esiin kaksi yhteistä teemaa: Ohjaajan oppimiskokemus ja ”Asettautuminen” työnohjaustilanteessa: työnohjaajan taito säädellä omaa rooliaan.



*Mukaillen yhtä Ericksonin tärkeimmistä perussäännöistä ihmisten ongelmien ratkaisemisessa (Mattila 2011, 185).

Kuvio 5. Ohjaajuuteen liittyvien oivallusten yhteiset teemat.

Edellä kuvatuissa ohjaukseen liittyvässä avainoivalluksessa onkin kaikissa kolmessa sisällä ohjaajan oppimiskokemus – ja sen tarpeellisuus. Toisena keskeisenä asiana kaikkia ohjaajuuteen liittyviä oivalluksia pohdittaessa nousee ”asettautuminen työnohjaustilanteessa: työnohjaajan taito säädellä omaa rooliaan”. Tämän aiheen nimeämisessä olen lainannut erään vertaisopiskelijaryhmämme yhteisen työn otsikkoa ajalta, jolloin kaikki opiskelimme ratkaisukeskeisiksi työnohjaajiksi. (Kulmanen et al. 2015)

Ohjaajan oppimiskokemuksia avattaessa työskentelytavan perusteella haluan vielä painottaa ohjaajan huolellista harkintaa ohjauksen kannalta tarkoituksenmukaisinta työskentelytapaa valitessaan. Myös tämä työskentelytapa on, kuitenkin ja vain, mahdollistaja ohjaajan rinnalla: ohjaajan ammattitaito on edellytyksenä Kynä ohjattavalle -työskentelytavan onnistuneelle käytölle. Tämä tarkoittaa muun muassa työskentelytavan optimaalista ajoitusta osana ohjausta, alkuohjeistuksen sanoittamista juuri kyseiseen ohjaukseen sopivaksi sekä työskentelytavan käytön aikana mahdollisesti tarvittavan joustavuuden havaitsemista. Kaikki tämä edellyttää myös ohjaajalta oman roolinsa mukauttamista ”työskentelytavan käyttöön”, mikä kokemusten perusteella on yksi ohjaajan omista oppimisprosesseista.

Ohjaajan oppimiskokemuksiin liittyen kokemuksista nousi myös esiin yllätyksellisyys ja sietäminen:

” [työskentelytapa] toi ikään kuin yllätyksellisen uuden ulottuvuuden ja piti sietää että se tapahtui toisen tekemänä.”

”’Asettautuminen’ työnohjaustilanteessa: työnohjaajan taito säädellä omaa rooliaan” -

näkökulma kuvaa kokemusten perusteella syntyneitä pohdintoja ohjaajana toimimiseen liittyen.

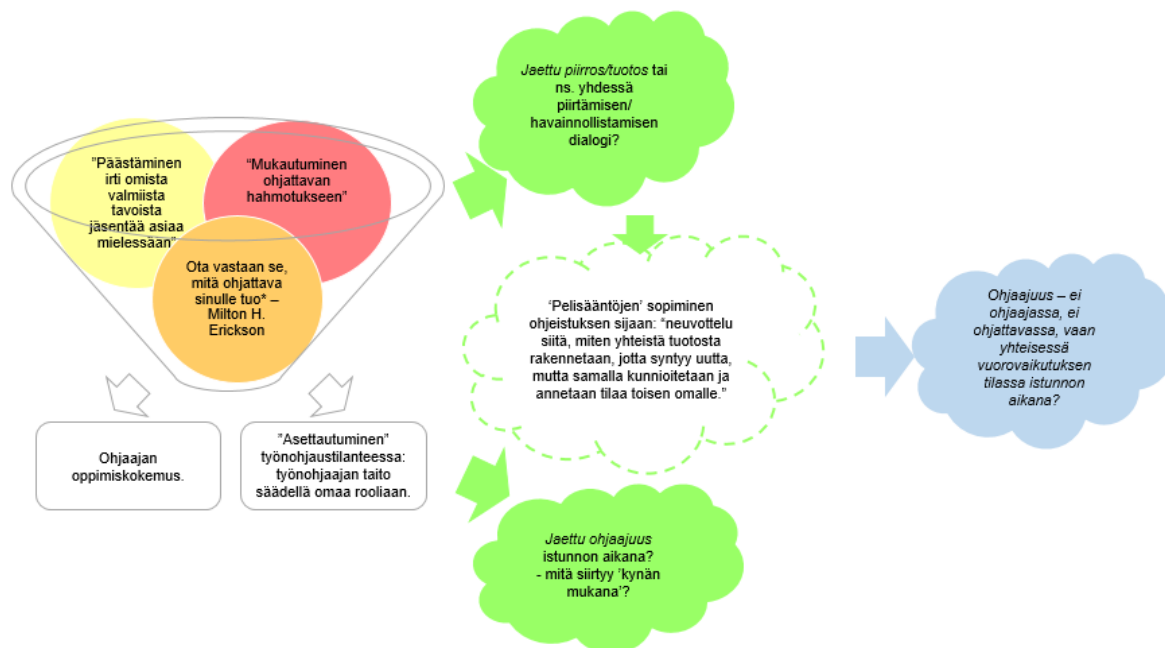
Mitä esimerkiksi työskentelytavan tuoma mahdollisuus vahvistaa ohjattavan roolia ja omistajuutta ohjaustilanteessa merkitsee ohjaajalle?

Yhtenä oivalluksena on työskentelytavan istuntoon tarjoama, sen rytmiä ja aktiivisia osapuolia mietittäessä, erilainen ”huokoisuus” verrattuna moniin muihin työskentelytapoihin. Tämä myös tarkoittaa ohjaajan näkökulmasta sitä, että ohjaajalla on enemmän aikaa havainnointiin ja ohjattavan kuulemiseen ohjauksen aikana. Vuoropuhelussa on eri kanavin toteutettua ”vuoroaktiivisuutta”, jossa aktiivisin toimija on ohjattava, ei ohjaaja. Tämä ajatus on johdettu Ristikangas et al (2010, 105) näkemyksestä, että valmentavan johtajuuden vallitessa vuorovaikutus ei ole enää vuoropuhelua, vaan parhaimmillaan vuorokuuntelua.

Istunnon aikainen ohjaajan asettautuminen erilaiseen vuoroaktiivisuuden ja vuorokuuntelun tilaan voidaan nähdä tarjoavan ohjaajalle mahdollisuuden säädellä omaa rooliaan myös oman jaksamisensa näkökulmasta. Etenkin ohjausuraansa aloitteleva ohjaaja saattaa antaa ohjauksissa (valmistautumisten ja muiden ohjausprosessikokonaisuuksiin kuuluvien vaiheiden lisäksi) 110-prosenttisen panoksensa. Tämä voi toisinaan ja esimerkiksi tilanteissa, joissa hänellä on samanaikaisesti käynnissä useampi rinnakkainen ohjausprosessi, johtaa liialliseen kokonaiskuormitukseen. Tässä suhteessa esimerkiksi Kynä ohjattavalle -työskentelytapa saattaa tarjota yhden vaihtoehdon rytmittää ohjauksen aikainen toimijuus eri lailla. Kuten aiemmin tässä artikkelissa on jo tullut esiin, hyötyvänä osapuolena on usein ohjattava, mutta tässä haluan tuoda esiin sen, että usein myös ohjaaja.

Oivalluksia työskentelytavan kehittamisestä

Artikkelin kirjoitusprosessin aikana – selvimmin siinä vaiheessa, kun pohdin työskentelytapaa käyttäneiden ohjaajien kokemuksia – esiin alkoi nousta uusia oivalluksia työskentelytavan kehittamisestä edelleen.



*Mukaien yhtä Ericksonin tärkeimmistä perussäännöistä inhimillisten ongelmien ratkaisemisessa (Mattila 2011, 185).

Kuvio 6. Ohjaajuuteen liittyvien oivallusten pohtimisen seurauksena syntyneet uudet ajatukset työskentelytavan kehittamisestä edelleen.

Ohjaajien kokemuksista nousi esiin myös seuraavanlaisia pohdintoja:

"Kun piirustus oli ohjattavan, tuntui ettei siihen itse voinut oikein lähteä tekemään omia merkintöjä [...]"

[Ohjaaja jätti kynän ohjattavalle] "[...] ohjattava "jatko" ikään kuin luontevasti muistiinpanojen tekemistä, kun kynän väri ei vaihtunut."

"Minun muistiinpanoni olivat 'meidän', kun hänkin niiden tekemiseen osallistui [...]"

Muun muassa näiden kokemusten reflektointi sai minut oivaltamaan, että käsillä saattaa olla kaipuu uudentyyppiseen, joitain ohjauksia tarkoituksenmukaisemmin palvelemaan *jaettuun piirrokseen ja/tai tuotokseen* (kuvio 6). Tämä on uusi näkökulma ohjaajan ja/tai ohjattavan piirrosten rinnalla. Voidaan myös ajatella, että käsillä saattaa olla uudentyyppinen, niin sanottu *yhdessä piirtämisen ja/tai havainnollistamisen dialogi*.

Haluaisinkin nähdä Kynä ohjattavalle -työskentelytavan tarvittaessa joustavan tähän suuntaan: uudentyyppinen tarve antaa ennen kaikkea työskentelytavalle uuden mahdollisuuden vastata ohjauksen tarpeisiin eräiden ohjausten kannalta vieläkin paremmin. Tässäkin suhteessa haluan painottaa ohjaajan harkintaa ja ammattitaitoa nähdä, milloin jaettu tuotos ja sen yhteinen syntyprosessi istunnon aikana voisi olla tarkoituksenmukaista. Mattila (2011, 188 - 189) puhuu henkisestä joustavuudesta. Voidaanko tässä yhteydessä puhua ohjaajan harkinnan aikana tapahtuvasta ajattelun joustavuudesta, joka ilmenee rohkeutena nähdä myös työskentelytapojen joustavuuden mahdollisuus?

Kynä ohjattavalle -työskentelytapaa sovellettaessa jaetun piirroksen suuntaan, ohjaajan toimittama työskentelytavan ohjeistus kääntyykin luontevasti yhteisten ”pelisääntöjen” sopimiseen (kuvio 6). Tämä tarkoittaa ohjaajan ja ohjattavan luontevaa neuvottelua siitä, miten yhteistä tuotosta rakennetaan, jotta syntyy uutta, mutta samalla kunnioitetaan ja annetaan tilaa toisen omalle. Tämä jaetun piirroksen pohdinta sai nousemaan esiin myös toisen oivalluksen ohjaajuuteen liittyen: voiko tämän uudentyyppisen jaetun piirroksen työskentelytavan aikana nähdä toteutuvan *jaettua ohjaajuutta*? Mitä itse asiassa siirtyy ohjattavalle kynän mukana? (kuvio 6).

Työyhteisön työnohjaus -teoksessa (Kallasvuo et al. 2012, 56 ja 78) osana työyhteisöön liittyvien keskeisten peruskäsitteiden määrittelyä tuodaan esiin myös työyhteisön toimivuuteen liittyviä ja sitä kannattelevia tekijöitä. Näitä ovat muun muassa perustehtävä, rakenteet ja tunnemaailma. Lisäksi Kallasvuo et al. kuvaavat yhtenä tekijänä johtajuuden, joka sijoittuu edellä mainittujen, muiden kolmen työyhteisön toimivuuteen liittyvien tekijöiden välille. Johtajuus on yhteisöllistä ja jaettua, ja se muodostuu työyhteisön jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa. Edellytyksenä johtajuuden yhteisölliselle säilymiselle on sen toteutuminen yhteisessä toiminnassa.

Nämä näkemykset saivat minut pohtimaan jaettua ohjaajuutta edelleen: voidaanko sen nähdä johtajuuden tavoin sijoittuvan ohjauksen aikana syntyvään yhteiseen tilaan ohjaajan ja ohjattavan välille? Ja muodostuvan ja toteutuvan ohjauksen jäsenten keskinäisessä vuorovaikutuksessa? Näistä ajatuksista ja pohdinnoista syntyikin kuviossa 6 esitetty viimeinen hahmotelma siitä, että *ohjaajuus saatetaan nähdä toteutuvan yhteisessä vuorovaikutuksen tilassa istunnon aikana, ei liittyvän ohjaajaan, eikä ohjattavaan*.

Myös Vehviläinen (2014, 13) puhuu ohjauksen määrittelyn yhteydessä esimerkiksi työnohjauksen aikana luotavasta tietyntylaisesta keskusteleavasta tilasta tai kohtaamispaikasta. Hän myös mainitsee, että esimerkiksi näissä tilanteissa ”työskentely jäsentyy yhteisenä työskentely- ja oppimisprosessina”. Käsite ”yhteinen” on hänen näkemyksissään keskeisenä. Ja onhan Vehviläisen Ohjaustyön opas -teoksen nimessäkin tarkennus ”yhteistyössä kohti toimijuutta”. Nämä Vehviläisen näkemykset tukevat hyvin myös Kynä ohjattavalle - työskentelytavan jatkopohdintoja muun muassa jaetusta ohjaajuudesta yhteisessä vuorovaikutuksen tilassa, jossa ohjaaja ja ohjattava toimivat yhteistyössä – kohti jaettua ohjaajuutta.

Johtopäätökset

Tämän artikkelin tavoitteena oli jakaa Kynä ohjattavalle -työskentelytapaan liittyviä ensimmäisiä ohjaajan näkökulmasta tehtyjä oivalluksia. Kokemusten reflektointi synnytti kuitenkin uusia oivalluksia siitä, miten tämän työskentelytavan ”löytämisen” tavoin samaa työskentelytapaa on mahdollista rohkeasti kehittää edelleen.

Tässä piilee omasta mielestäni tärkeä viesti ja samalla myös oppi itselleni ohjaajana: työnohjauksessa kyse on asiakkaan oman työn tutkimisesta, arvioinnista ja kehittämisestä koulutetun työnohjaajan avulla (<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>). On myös asiakkaan edun mukaista, että ohjaaja on joustava arvioidessaan sopivimman työskentelytavan ammattitaitoisen työnohjauksen sateenvarjon alla kullekin yksittäiselle työnohjaukselle asetetun tavoitteen saavuttamiseksi. Toisinaan sopivin työskentelytapa, menetelmä tai työkalu voi löytyä ripaus luovuutta käyttäen ja esimerkiksi jotain yleisemmin tunnettua työskentelytapaa, menetelmää tai työkalua hieman soveltaen. Kuitenkin harkitusti ammattitaitoisen ohjaajan toimesta.

Ristikangas et al. (2010, 105) esittelivät ajatuksen siitä, että ”vuorovaikutus ei ole enää vuoropuhelua, vaan parhaimmillaan vuorokuuntelua.” Itse jatkaisin tästä tämän artikkelin perusteella sanomalla, että ohjaukseen liittyvä vuorovaikutus voi myös olla yhdessä, konkreettisemmin istunnon aikana vuorokuuntelun perusteella toimimista. Nostinkin jo edellä esiin ajatuksen *yhdessä piirtämisen ja/tai havainnollistamisen dialogista*, joka edellyttää pelisääntöjen sopimista tälle vuorokuuntelun perusteella toimimiselle. Tämä myös vähentää lähtökohtaisesti polarisoitunutta ajatusta siitä, että kynä on joko ohjaajalla tai ohjattavalla; kynä voi olla tasa-arvoisemmin molemmilla tai vaihtoehtoisesti sama kynä olla jaettu ja yhteinen.

Tässä artikkelissa puhuttiin myös asettautumisesta työnohjaustilanteessa ja sen mahdollisuudesta työnohjaajalle säädellä omaa rooliaan. Kynä ohjattavalle -työskentelytavan kohdalla – tai yleisemmin työskentelytapoja ja ohjaajana toimimista pohdittaessa – on mahdollisuus saada toimijuus ja aktiivisuus tietoisesti vaihtelevaan ohjaajan ja ohjattavan välillä. Tämä mahdollistaa myös ohjaajan näkökulmasta pienet ja erilaiset hengähdystauot ottaa vastaan ja tiedostaa ohjattava kokonaisvaltaisemmin. Kyse on yhdestä näkökulmasta katsottuna samalla myös ”Ohjaajuuden kestävä kehityksen varmistamisesta”. Etenkin uusien uraansa aloittavien ohjaajien, mutta miksi ei myös kokeneempien ohjaajien kohdalla. Jaksaminen ja sen ajatteleva on tärkeää kaikille.

Alhanen et al. (2011, 32) ovat kuvanneet toimijuuden olevan yksi edellytys työntekijöiltä nykytyöelämässä odotetulle itseohjautuvuudelle. Entä edellytetäänkö työntekijöiltä lähitulevaisuudessa myös itseohjaajuutta? Tällä tarkoitan ohjattavan toimijuuden vahvistumisesta siinä määrin, että hänen kyvykkyytensä ohjata itse itseään myös ohjausistuntojen ulkopuolella kasvaa ja autonomisoituu ohjaajasta riippumattomaksi. Tämän voi nähdä myös ohjausprosessin kauaskantoisimpana tavoitteena, jolloin ohjaaja itse asiassa on tehnyt työnsä niin hyvin, että hän samalla tekee itsensä tarpeettomaksi.

Jätän nämä ajatukset tämän artikkelin lukijoiden pohdittavaksi edelleen. Uskon myös siihen, että Kynä ohjattavalle -työskentelytavan käyttäminen tulevaisuudessa sekä vahvistaa tässä työssä esiteltyjä oivalluksia että tuo esiin myös uusia oivalluksia. Haastankin kaikki tämän artikkelin työnohjaaja-lukijat rohkeasti käyttämään Kynä ohjattavalle -työskentelytapaa ja sen tässä työssä hahmoteltuja variaatioita omissa ohjauksissaan.

Lähteet

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

Huotari, A. & Tamski, E-L. (2010). Tammenterhon tarinoita: kirja valmennuksesta. [Eeva-Liisa Tamski]. Mikkeli.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L [toim.]. (2012). Työyhteisön työnohjaus. Sanoma Pro. Helsinki.

Kulmanen, R., Salmikannas, T, Suviola, J. & Yanar, A. (2015). Asettautuminen työnohjaustilanteessa: työnohjaajan taito säädellä omaa rooliaan. Vertaisryhmätyö Työnohjaaja kehittäjänä -koulutuksessa 15.10.2015.

Mattila, Antti S. (2011). Näkökulman vaihtamisen taito. WSOY. EU.

Rasanen, M-L (2014). Ratkaisukeskeisen lähestymistavan keskeisiä tausta-ajatuksia ja välineitä. Luentomateriaali Työnohjaaja kehittäjänä -koulutuksessa 8.5.2014.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOYPro Oy. Helsinki.

Suomen työnohjaajat ry. Internet sivusto. Viitattu 15.2.2016.

<http://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/>

Sundman, P. (2012). Ratkaisukeskeisen asiakastyön ulottuvuudet. Ratkes 4/2012.

Vehviläinen, S. (2014). Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Gaudeamus. Tallinna.

6. Valmentava johtaminen valmennuksen maailmassa

Merja Soosalu

Johtamisella on väliä niin urheilussa kuin työmaailmassa. Joukkueurheilua voidaan verrata työorganisaatioon ja joukkueenjohtamista voidaan kehittää yhtä tietoisesti kuin johtamista yleensä. Positiivisen psykologia ja sisäisen motivaation viitekehyksessä johtaminen mahdollistavat yhteisön jäsenten subjektiivisuuden, yhteisen tekemisen, luottamuksen ja arvostuksen syntymisen tarkoituksena tavoitteellinen toiminta ja hyvinvoivat jäsenet. Työnimua voi kokea myös urheilussa ja sen positiiviset vaikutukset tuovat hyviä tuloksia sekä pelikentille että pelaajien sekä fyysiseen että henkiseen hyvinvointiin. Tässä artikkelissa tarkastelemme positiivisen psykologian ja sisäisen motivaation mahdollisuuksia jalkapallo-nimisessä kuningaslajissa.

Johdanto

"... Hänen hiljainen luonteensa ei olisi este. Monet managerit eivät ole kovin kovaäänisiä, mutta luonteelujuus on välttämätöntä. ... Manchester Unitedissä on vain yksi pomo, manageri." Näin kuvaa Sir Alex Ferguson managerin tehtävää omaelämäkerrassaan (sivu 205). Englantilaisessa jalkapallossa valmentaja ja joukkueenjohtaja on yhdistetty, Suomessa nämä tehtävät on pääsääntöisesti eriytetty eri henkilöille, varsinkin juniorijalkapallossa. Edellä mainittu kuvaus on enemmän valmentajan roolin ytimessä. Mutta ilman joukkueenjohtajaa tuon väkivahvan roolin ottaminen ei ole mahdollista ja myös joukkueenjohtajalta vaaditaan samoja ominaisuuksia.

Rooli	Valmentaja	Joukkueenjohtaja
Tehtävät, mm.	joukkueen ja pelaajien pelillisten ominaisuuksien kehittäminen, pelissä vaadittavien taitojen opettaminen, joukkueen tavoitteen määrittäminen yhteistyössä joukkueenjohtajan kanssa, pelaajien fyysisistä toimintaedellytyksistä huolehtiminen.	joukkuetta koskevista hallinnollisista tehtävistä huolehtiminen, joukkueen tavoitteen määrittäminen yhteistyössä valmentajan ja joukkueen muiden toimijoiden kanssa, haastavien tilanteiden ratkominen

Fokus	pelitaitojen kasvattaminen, pelin ohjaaminen	joukkueen johtaminen, tavoitteen mukaisen toiminnan varmistaminen
Kohderyhmä	pelaajat	koko joukkue, läheiset, valmentaja ja muut toimihenkilöt

Taulukko 1. Valmentajan ja joukkueenjohtajan roolien erot.

Jalkapallon maailmassa valmentajat ovat oma omanlaisensa ihmistyyppi, jonka onnistuminen on paljon kiinni siitä, kuinka vahva on hänen oma näkemyksensä pelaamisesta, peluuttamisesta ja näiden vaatimasta harjoittelusta, joukkueelle sopivan pelityylin valinnasta sekä joukkueesta, sen rakenteesta, yksilöistä ja yhteisöstä, tavoitteiden haasteellisuudesta mutta myös realistisuudesta. Toisin sanoen: valmennusfilosofiasta.

Keskeistä on, että joukkueen täytyy arvostaa häntä valmentajana ja myös ihmisenä. Fergusonia lainatakseni, valmentajan täytyy olla joukkueen ykkönen, enemmän kuin pelaajansa (Ferguson 2014, 204). Meidän eriytetyssä systeemissämme joukkueenjohtajan tehtävänä on mahdollistaa tämä olemalla tulkkina, tasoittajana ja toiminnan pyörittäjänä joukkueen mikromaailmassa valmentajan, pelaajien ja pelaajien perheiden kolmiossa sekä seuran ja liiton/piirin mahdollistamassa toimintakulttuurissa.

Mutta miten manageri-joukkueenjohtaja ottaa ja saa joukkueensa johtajuuden, niin että hän on ja hänet nähdään aidosti johtajana, ei vain managerina ja että hänen toimintansa vie joukkuetta isommaksi kuin osiensa summa? Tämän artikkelin tavoitteena on kuvata: 1) miten valmentava johtaminen istuu valmentamisen maailmaan, jossa valmentaminen ymmärretään kovin erilaisena kuin mitä valmentava johtaminen on ja 2) millä tavoin työnohjauksen, coachingin ja fasilitoinnin teemoilla tätä valmentavan johtamisen orientaatiota on mahdollista tukea.

Tässä artikkelissa tavoitellaan valmentavaa johtamista ratkaisuna rakentaa hyvän johtamisen polkua joukkueenjohtajalle, casena suomalainen jalkapallo ja sen toimintaympäristö. Muissakin joukkuelajeissa toimivat suomalaisessa harrasteympäristössä samankaltaiset lainalaisuudet. Valmentavaa johtamista lähestytään positiivisen psykologian teoriasuuntauksen kautta. Tällöin on keskeistä, että joukkueenjohtaja työskentelee yhteisönsä ja sen yksilöiden vahvuuksien kautta, vahvistaen yksilöiden oman elämänhallinnan taitoja ja oman elämän aktiivisuutta. Arvostuksen ja luottamuksen rakentamisen kautta haetaan positiivista, kehittävää yhteistoimintaa. Valmentava johtaminen luo edellytykset yhteiselle oppimiselle, jossa ei pelätä epäonnistumisia, vaan

kiinnitetään huomio kriittisyyden sijaan arvioivaan ja eteenpäin suuntautuneeseen oppimiseen. Toisen onnistuminen on myös oma onnistuminen.

Valmentavaan johtamisen ytimeen – arvostavaan yhdessä oivaltamiseen – liittyy myös se, että yhteiseen oppimiseen ei riitä, että joukkueessa on alan tai ikäryhmän parhaat yksilöt, pallotaiturit, vaan yksilöillä tulee olla myös halu oppia ja kehittyä yksin ja yhdessä ja tehdä yhteistyötä. Jalkapallossa, kuten muissakin joukkuelajeissa, tämä on mitä ilmeisintä.

Joukkueenjohtajan maailma jalkapallossa

Suomen Palloliitto on suurin lajiliitto Suomessa. Se muodostuu 12 alueellisesta piiristä, joiden edustus puolestaan rakentuu alueella toimivista seuroista. 2015 Palloliittoon kuului noin 1 000 seuraa, pelkästään Uudenmaan piirin alueella pelipasseja eli pelaajia oli 33 456.

(www.suomenpalloliitto.fi)

Palloliiton arvot ovat iloisuus, luotettavuus, menestys ja yhteisöllisyys. Missio on kirjattu Jalkapalloa jokaiselle -oppaaseen. 2010 alkaen rakennetulla uudella strategiakaudella on yhtenä kehittämiskohteena hyvä hallinto ja talous, jonka kautta seuroille on määritelty tavoitteet hyvästä hallinnosta, toiminnan periaatteista, seurojen vision ja mission rakentamisesta ja myös kuinka toimintaa sekä hallintoa että itse toimintaa eli valmentamista arvioidaan. Valmentamiseen on rakennettu valmennuspolut eri ikäkausille ja -kohderyhmille. (www.suomenpalloliitto.fi) Riippuen seuran koosta, voi sillä olla ammattimaisesti organisoitu johto (toiminnanjohtaja) sekä palkattuja työntekijöitä, pääsääntöisesti ainakin toiminnanjohtaja ja valmennuspäällikkö. Tämän lisäksi on vaihteleva määrä vapaaehtoisia, jotka toimivat ensisijaisesti joukkueetasolla. Näitä ovat mm. joukkueenjohtajat, huoltajat, taloudenhoitajat. Isolla osalla pienistä seuroista ei ole palkattua henkilöstöä eikä myöskään työnantaja-statusta, vaan toimintaa pyöritetään pelkästään oman toimen ohella ja vapaaehtoisuuden pohjalta.

Joukkue noudattaa omassa toiminnassaan ja sen suunnittelussa seuransa rakentamaa linjaa, joka on pääsääntöisesti työstetty yhteistyössä seuran aktiivisten toimijoiden kesken. Aktiivisten toimijoiden määrä ja osaaminen vaihtelevat paljon. Pienemmissä seuroissa toiminta ja sen kehittäminen lepää hyvin kapeilla hartioilla ja isommissa seuroissa on sekä operatiivista että strategista toimintaa toteuttamassa useampia henkilöitä, sekä palkattuja että vapaaehtoisia. Jalkapallo on Suomessa tällä hetkellä kehittymässä vauhdilla kohti ammattimaisempaa organisoitumista, näin olen ymmärtänyt.

Joukkueenjohtajan tehtävän voi tiivistää siihen, että hän vastaa kyseisen joukkueen toiminnasta seuran ja lajin edellyttämällä linjauksilla ja joukkueen määrittämällä toimintatavoilla. Hänellä on tukenaan joukko toimijoita, joita yhdessä voidaan kutsua myös johtoryhmäksi. Nämä toimijat ovat valmentaja ja mahdolliset apuvalmentajat, huoltajat, taloudenhoitaja ja tiedottaja. Henkilöillä voi olla myös yhdistettyjä rooleja (esim. huoltaja-taloudenhoitaja). Toiminta suunnitellaan vähintään yhdeksi kaudeksi, joka jalkapallossa jakautuu kesä- ja talvikauteen, kuitenkin mielellään useammaksi vuodeksi. Toiminnassa on myös elementtejä valmennuksellisten ja taloudellisten tavoitteiden lisäksi myös muulle toiminnalle, joka tukee joukkueen muodostumista joukkueeksi, mm. kauden päättäjaiset, leirit, turnaukset. (Suomen palloliitto, Joukkueenjohtajan opas)

Joukkueenjohtajien koulutuksessa on huomioitu joukkueenjohtaja mm. tiedonvälittäjänä, suhdetoiminnan järjestäjänä ja ongelmien ratkaisijana. Lähtökohta on, että ristiriitoja on, mutta ne tulee selvittää. Selvittämistä ohjataan tekemään niin pienten kuin isojen ristiriitojen osalta ensisijaisesti joukkueen sisällä. Jos tämä ei ole mahdollista, niin seuran sisäisesti. (Suomen palloliitto, Joukkueenjohtajan opas)

Tätä taustaa vasten voi joukkueenjohtajalla nähdä olevan rajapintoja useampaan suuntaan/ tahoihin:

- 1) joukkueeseen yhteisönä,
- 2) joukkueen pelaajiin yksilöinä,
- 3) joukkueen pelaajien perheeseen, joko vanhempiin tai puolisoihin,
- 4) joukkueen muihin toimijoihin, erityisesti valmentajaan, mutta myös huoltajiin, talousvastaavaan ja mahdollisiin muihin määriteltuihin vastuuhenkilöihin,
- 5) seuraan ja sen toimihenkilöihin sekä muiden joukkueiden joukkueenjohtajiin,
- 6) piiriin, palloliittoon, muihin seuroihin, erityisesti oman ikäluokan joukkueiden joukkueenjohtajiin.

Joukkueen johtamista voisi rinnastaa työelämän lähiesimiestyöhön. Sitä vain tehdään vapaaehtoisuuden pohjalta ja suurimmalla osalla on oman toiminnan perusteena ja motiivina vahvasti omat henkilökohtaiset ambitiot koskien omaa tai läheisen uraa. Toimijoiden kesken iso yhdistävä tekijä on palava intohimo lajia kohtaan. Keskeisenä erona työelämään on, että joukkueenjohtajalla oleva "käskyvalta" on erilaista kuin työelämässä lähiesimiehellä ja se ei sisällä vapaaehtoisuuteen pohjautuvassa järjestelmässä samanlaisia työnjohdollisia ulottuvuuksia. Joukkueenjohtajan on siis saatava joukkueensa puhaltamaan yhteen hiileen.

Oma näkemykseni on, että joukkueenjohtajan keskeisiä osaamisalueita ovat vuorovaikutus- ja ihmissuhdetaidot sekä ihmisten kohtaamiskyky. Näitä täydentävät maltillinen ja sovitteleva työskentelyote, kokonaisuuksien hahmotuskyky sekä tavoitteellisuus ja strategisuus.

Parhaimmillaan joukkueenjohtaja on keskeinen yhdistävä liima, joka mahdollistaa joukkueen muodostumisen enemmän kuin pelaajiensa summa. Pahimmillaan joukkueenjohtaja tuhoaa omalla toimintatavallaan monen nuoren etenemisen ja kehittymisen lajissa ja saattaa jopa olla omalta osaltaan rakentamassa juonioripelaajien syrjäytymiskierrettä tilanteissa, joissa aikuisten väliset konfliktit rikkovat joukkueen. Oman kokemukseni mukaan jokaisessa tällaisessa isossa liikkeessä jotkut pelaajat lopettavat pelaamisen, kun eivät löydä itseään ja rooliaan uudessa tilanteessa.

Vapaaehtoistyö on yksittäisten ihmisten tai yhteisöjen hyväksi tehtyä toimintaa, josta ei saa rahallista korvausta eli palkkaa. Sitä tehdään omasta vapaasta tahdosta, ilman pakkoa. Vapaaehtoistoiminnaksi ei myöskään lasketa toimintaa, jota pidetään velvollisuutena perhettä tai sukua kohtaan. Jotkut toimintaa organisoivat yhteisöt saattavat maksaa vapaaehtoistoimintaan osallistumisesta kulukorvauksia (esimerkiksi matkakorvauksia) Vapaaehtoistyötä voi tehdä kuka tahansa iästä ja asuinpaikasta riippumatta kykyjensä, aikataulunsa ja voimavarojensa mukaan. Kotimaan lisäksi vapaaehtoistyötä voi tehdä myös ulkomailla. (Wikipedia 13.3.2016, vapaaehtoistyö)

Wikipedia listaa vapaaehtoistyön periaatteita. Näihin kuuluu se, että vapaaehtoistyötä tehdään tavallisen ihmisen tiedoin ja taidoin. Vapaaehtoistyö on jo nimensä mukaisesti vapaaehtoista ja tasa-arvoista. Se perustuu vastavuoroisuudelle. Toisin kuin palkkatyöstä, siitä ei saa rahallista korvausta. Toiminnan ytimessä on sitoutuminen toimintaan, pyyteettömyys ja yhteistyö sekä pyrkimys suvaitsevaisuuteen ja tasa-arvoisuuteen. (Wikipedia 13.3.2016, vapaaehtoistyö)

Edellä kuvatun perusteella on arvioitavissa, että joukkuelajin (tässä tarkasteltu jalkapalloa) johtaminen ja organisoiminen täyttää sekä vapaaehtoistyön kriteereitä mutta myös organisaatioiden johtamisen piirteitä. Aiemmin nostin esille, että jalkapallo lajina on organisoitumassa ammattimaisemmaksi. Elämme siis muutoksessa, jossa suhde vapaaehtoisuuden ja ammattimaisuuden välillä muuttuu ammattimaisuuden suuntaan. Uskon kuitenkin, että tulevaisuudessakin lajin kehittäminen, erityisesti ruohonjuuritasolla joukkueissa ja nuoremmassa ikäryhmissä, tapahtuu enimmäkseen vapaaehtoisin voimin. Erityisesti tämä koskee joukkueenjohtamista.

Positiivinen psykologia ja valmentava johtaminen

Christina Forssell pohtii teoksessaan Huipulle! Henkinen valmentautuminen urheilussa, miksi kahdesta urheilijasta, joilla on suunnilleen sama taitotaso, fysiikka ja potentiaali, toinen onnistuu tärkeissä tilanteissa, kun taas toisen suoritukset vaihtelevat. Hän myös nostaa esille, että

oleellisempaa kuin vastata kysymykseen miksi on vastata kysymykseen miten (Forssell 2010, 9). Tässä artikkelissa pohdin, miten joukkueenjohtaja voi toimia Forssellin ajatusten mukaisesti, kun joukkueenjohtajan keskeisin tehtävä on mahdollistaa joukkueen ja sen pelaajien pelaaminen ja kehittyminen sekä yhdessä joukkueena että yksilöinä.

Positiivisen psykologian suuntaus lähti vuosituhannen vaihteessa liikkeelle Seligmanin ja Csikszentmihalyin oivalluksesta, että meidän tehtävänämme ei ole korjata puutteita vaan ravita vahvuutta. Suuntaus on tämän vuosituhannen puolella laajentunut monihaaraiseksi tieteenalaksi, jonka kenttään kuuluu ajattelun ja käyttäytymisen ilmiöiden tutkimista. Ideana on paikallistaa hyvää ja löytää yksilön vahvuudet ja näiden kautta parantaa sekä yksilön että yhteisön vointia. Keskeinen tutkimuskohde on koko ajan ollut subjektiivinen hyvinvointi, arkisemmin onnellisuus. (Uusitalo-Malmivaara et al. 2014, 18 - 20)

Mitä joukkueen johtamisella ja onnellisuudella on toistensa kanssa tekemistä? Onnellisuudelle annamme kukin oman merkityksemme, siksi se on terminä haastava. Tutkijat rajaavat sen pääsääntöisesti: 1) positiiviseen tunteeseen, 2) elämäntyytyväisyyteen ja nämä haastavaan 3) potentiansa täyttämiseen ja hyveiden mukaan elämiseen (vrt. Aristoteleen eudaimonia). Frank Martelan mukaan onnellisuus edelliset näkökulmat huomioiden kumpuaa neljästä ihmisen perustarpeesta, joita ovat kyvykkyys (virtaus), vapaaehtoisuus/ autonomia (vapaus) ja läheisyys (vastuu) sekä lisäksi hyväntekeminen/ merkityksellisyys, joka vahvimmin linkittyy läheisyyteen, mutta on viimeaikaisten tutkimusten valossa erotettavissa siitä ja voimakkaammin onnellisuutta määrittävä kuin kolme ensin mainittua. Taustalla on ajatus ihmisestä perusluonteeltaan aktiivisena, proaktiivisena toimijana, jota vetää puoleensa hänelle itselleen mielekäs toiminta. Tätä kutsutaan ns. itseohjautuvuudeksi. (Martela 2015, 52 - 54, 59 - 71 sekä Uusitalo-Malmivaara et al. (2014), 38 - 53)

Tutkimuksissa on havaittu kaksi tapaa, joilla ihmiset motivoituvat. On sekä sisäisiä että ulkoisia motivaation lähteitä. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisältä. Tekeminen sinänsä innostaa ja ihminen on valmis tekemään sitä huolimatta ulkoisista palkkioista tai rangaistuksista. Kuvaava esimerkki tästä on eräs Jari Litmasen haastattelukommentti, jossa hän toteaa, että kentälle meneminen herättää hänessä aina pienen pojan, joka uudelleen ja uudelleen haluaa ratkaista pelin ja voittaa (vapaa lainaus, lähde ei saatavilla).

Sisäinen motivaatio syntyy edellä mainittujen psykologisten perustarpeiden kautta. Sisäistä motivaatiota syntyy: 1) kun tekijä kokee asian omakseen (pelaaja itse haluaa ja häntä kiinnostaa harrastaa/ pelata), 2) kun tekijä kokee osaavansa ja onnistuvansa (pelaaja onnistuu treeneissä ja pelitilanteissa), 3) kun tekijä kokee yhteenkuuluvuutta ja välittää toisista ihmisistä (pelaaja kokee

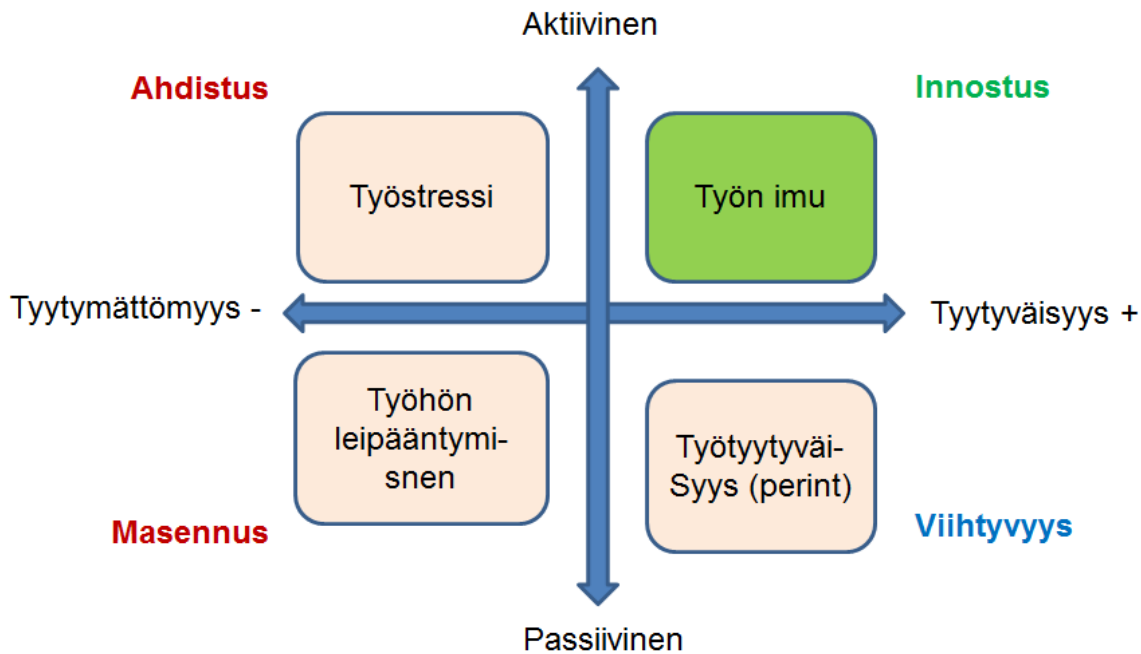
kuuluvansa joukkueeseen) sekä 4) kun tekijä kokee tekemänsä asiat merkitykselliseksi (pelaaja kokee olevansa joukkueelle tärkeä omalla työllään ja taidoillaan, pelipaikasta riippumatta). (Uusitalo-Malmivaara et al. 2014, 38 - 53)

Mitä onnellisuudella ja joukkueenjohtamisella on tekemistä on toistensa kanssa? Viimeaikaiset tutkimustulokset vahvasti todistavat, että hyvinvoiva ja sisäisesti motivoitunut henkilö on resilientimpi ja kokee harvemmin loppuunpalamisen, on tuottavampi ja hänellä on vähemmän sairastumisia ja loukkaantumisia ja hän kokee työnimua keskimääräistä voimakkaammin.

Hakanen on tuonut perinteiseen työhyvinvointikeskusteluun tyytyväisyyden lisäksi innostuksen ja sen mittaamisen, koska pelkkä tyytyväisyyteen keskittyminen on liian kapea näkökulma. Kun lisäämme tyytyväisyys - tyytymättömyys -akseliin ulottuvuudet aktiivinen ja passiivinen, saamme tarkemman käsityksen yksilön tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden tilasta ja toiminnan aktiivisuudesta versus passiivisuudesta (vrt. tuottavuus). Oleellista on tavoitella niitä tekijöitä ja tiloja, jotka tukevat yksilön pysymistä tai liikkumista kohti työnimua. Mahdollisuus olla innostunut on merkittävä hyvinvoinnin ja paremman elämänlaadun määrittäjä. Se on selkeä win-win -tilanne, josta hyötyvät pelaaja ja joukkue. (Martela, Jarenko 2014, 17 - 19 sekä Hakanen 2009, 31 - 36)

Hakanen nostaa tutkimuksessaan (2009, 39-42) esille työnimun mahdollisia seurauksia. Hänen tutkimuksensa perustuvat sekä kansainvälisiin että suomalaisiin tutkimukseen teemasta. Niiden perusteella työnimun positiiviset vaikutukset liittyvät muun muassa:

1. työhön, työpaikkaan (tässä joukkueeseen/ seuraan) sitoutumiseen, vähentäen aikeita vaihtaa työpaikkaa (joukkuetta/ seuraa),
2. aloitteellisuuden ja proaktiivisuuden sekä yhteisön innovatiivisuuden lisääntymiseen, vaikutukset ulottuvat yksilön asenteiden, yhteisön, puolisoiden lisäksi palveluilmapiiriin, asiakasuskollisuuteen sekä asiakkaiden arvioihin työntekijöiden työssä suoriutumiseen (pelaajien suoriutumiseen kentällä),
3. oppimismotivaatioon,
4. kokemukseen positiivisesta työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä, vaikutuksia tyytyväisyyteen elämäänsä yleensä, parisuhteeseen ja vanhemman rooliin,
5. myönteiseen yhteyteen mielenterveyteen (vähemmän mielenterveyden oireilua) sekä käänteiseen yhteyteen somaattisiin oireisiin ja mm. unihäiriöihin (vähemmän fyysisiä loukkaantumisia, palautuminen).



Kuvio 1. Sisäinen motivaatio rakentaa työnimua (Hakanen 2009, Martela ja Jarenko 2014, 18)

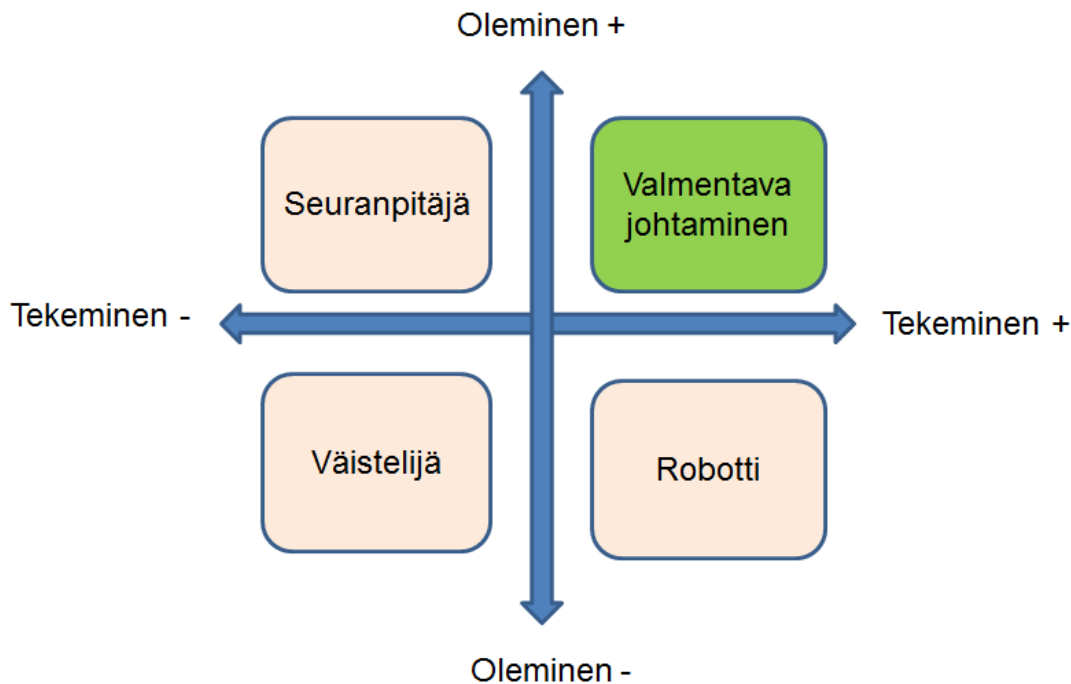
Sisäisen motivaation ja itseohjautuvuuden vahvistamiseksi tarvitsemme johtajuudelta orientaatiota, joka ei ota tekijältä pois hänen subjektiivuttaan ja sisäistä motivaatiotaan, vaan omalla toiminnallaan ja valinnoillaan pikemminkin tuottaa sisäistä motivaatiota kullekin pelaajalle ja joukkueen jäsenelle mukaan lukien joukkueen taustajoukot ja vanhemmat. Hyvinvoiva pelaaja on keskimertaisenakin parempi kuin huippupelaaja demotivoituneena.

Ristikankaiden (2010, 12) määritelmän mukaan valmentava johtajuus on kokonaisvaltainen tapa olla, vaikuttaa toisiin ja tulla vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu ryhmän ja organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali tukee vastavuoroisesti yksilöiden voimaantumista. Valmentava johtajuus perustuu luottamukseen ja se kuuluu kaikille.

Jos yksilön hyvinvointi ja onnellisuus ovat motivoituneen ja tuloksellisen toiminnan perustana, tulee sen tukena ja mahdollistajana olla johtamista, joka mahdollistaa tämän. Valmentavassa johtamisessa yksilöä kannustetaan yrittämään ilman pelkoa epäonnistumisista. Valmentava johto luo olosuhteet yhteiselle oppimiselle, jossa kriittisyyden sijaan toimitaan arvioiden ja oppien suunnaten huomio tulevaan, jossa toisen onnistuminen ja kehittyminen on myös omaa onnistumista. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 12-25)

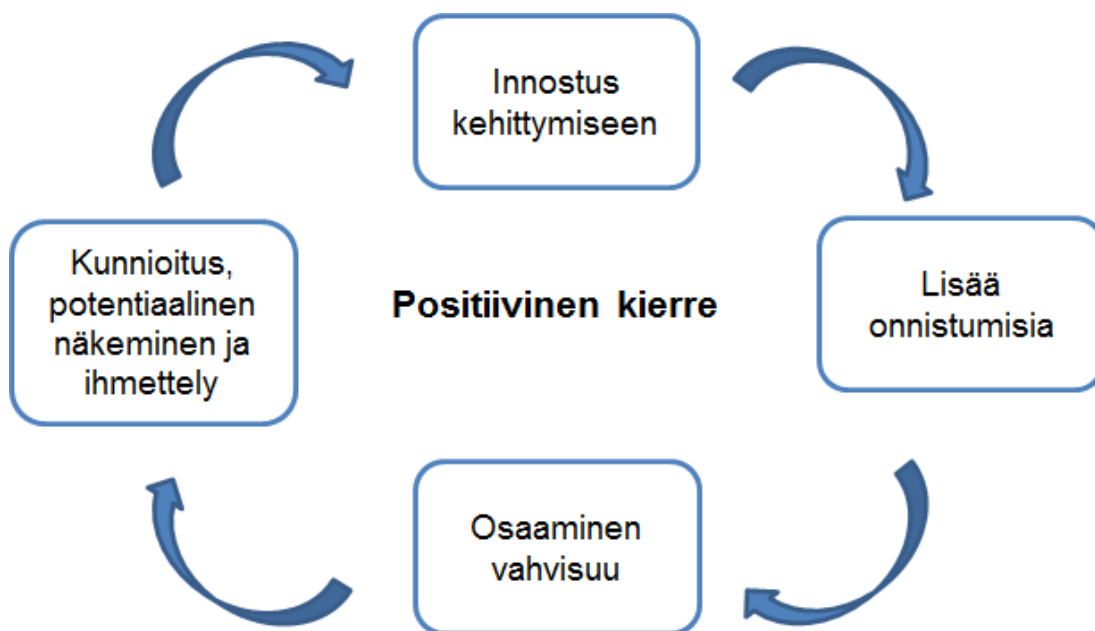
Myös johtajalle itselleen on tärkeää ja mahdollista sisäinen palo, joka tuottaa hänelle hyvinvointia. Johtamisen motivaattoreiksi on paikallistettu halu organisoida etenkin toisten töitä, innostuminen

yhteistyölle ja kehittämiselle, ihmissuhdetaidot sekä halu ja mahdollisuus vaikuttaa. Valmentava johtaminen ei sinänsä ota pois perinteisempiä johtamisen ulottuvuuksia manageerausta (fokus aikaansaamisessa ja suorittamisessa) ja leadershipia (fokus ohjaamisessa tavoitteen suuntaan). Se tuo oman näkökulman, jossa fokuksessa on ajatteluttaminen ja merkityksen rakentaminen yhdessä. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 12 - 25)



Kuvio 2. Valmentava johtaminen, olemisen ja tekemisen yhtälö. (Ristikangas ja Ristikangas 2010, 41)

Valmentavaa johtamista voidaan tarkastella tekemisen ja olemisen akseleilla. Valmentavassa johtamisessa on tärkeää tekemisen suunta ja sen tavoitteellisuus, mutta siinä on myös kyse olemisesta eli siitä kuinka johtaja voi kohdata johdettavansa yksilöinä ja ryhmänä. Tästä olemisen keveydestä ja tekemisen päämäärätietoisuudesta kumpuaa valmentavan johtajuuden määritelmä (ks kappaleen alku). Samoin kuin työnimussa pyrimme aktiiviseen tyytyväisyyteen, pyrimme tässäkin olemisen ja tekemisen positiiviseen yhtälöön. Valmentava johtaminen on suhtautumistapa, joka on kykyä olla läsnä tässä ja nyt, toisen huomioimista, halua ymmärtää ja hyödyntää erilaisuutta ja yhdessä tekemisen korostamista. Se on luottamusta, sen rakentamista ja vaalimista. Se ei ole tavoitteista ja päämääristä luopumista.



Kuvio 3. Positiivinen kierre. (Ristikangas ja Ristinkangas 2010, 104)

Positiivisen psykologian onnellisen ja hyvinvoivan yksilön kumppani on valmentava johtaja. Yhdessä toinen mahdollistaa toisensa, syntyy optimaalinen positiivisuuden kehä, joka tuottaa sekä hyvää yksilölle että joukkueelle.

Polku valmentavaksi joukkueenjohtajaksi

Valmentava johtaminen toimintaympäristössä, jossa valmentaminen on keskeinen tehtävä ja jossa perinteisesti valmentaminen tarkoittaa jotain aivan muuta kuin, mitä tarkoitamme valmentavalla johtamisella, on haastava tehtävä. Mutta se on täysin mahdollista ja toivottavaa.

Valmentajan ammattitutkinnon näyttöohjelmassa on hyvin nostettu valmentavan johtamisen elementtejä esille. Näyttöohjelmassa on valmentamisen laji-osaamisen yms. lisäksi osiot urheilijan henkiseen valmentamiseen sekä valmentajan oman työkyvyn ja jaksamisen arvioimiseen. (Opetushallitus 2007, 7 - 10). Keskeinen kysymys on miten valmentamisen arjessa nämä osa-alueet näyttäytyvät. Ja tietenkin siitä, kuinka moni valmentaja on ko. ammattitutkinnon suorittanut. Oma kokemukseni on, että varsinkin juniorijoukkueiden valmentaminen tapahtuu asiaan innostuneen tai ajautuneen vanhemman toimesta. Joukkueen pelaajien kasvaessa vanhempi-valmentaja yleensä lähtee suorittamaan valmennuskursseja, ainakin niiden alimmat tasot.

Arjessa valmennetaan pitkälti "selkäytimellä". Valmentajan puhe on joko tietoista tai tiedostamatonta. Jos puhe on tiedostamatonta, omaa valmentamisfilosofiaa pohtimatonta, kuuluu

äänessä usein oman valmentajan tai jonkun muun elämässä vaikuttaneen aikuisen ääni muutaman vuoden/ vuosikymmenen takaa. Tämä ääni ei useinkaan ole kovin positiivista, vahvuuksista lähtevää, vaan ongelma- ja puutekeskeistä puhetta. Valmentavan johtamisen ääni ei kuulu. Tässä on hyvä palata Forssellin havaintoon (2010, 9) siitä, mikä hänen mielestään vaikuttaa huippu-urheilijan suoritukseen ja sen tasalaatuisuuteen.

Aiemmin olemme tarkastelleet joukkueenjohtajan johtamisen osa-alueita. Näihin vastatakseen, valmentavan johtamisen näkökulmasta joukkueenjohtajan keskeisiksi ominaisuuksiksi voidaan nostaa:

1. kasvattaminen, johtajan tavoitteena on auttaa joukkueensa jäseniä kehittymään ja kasvamaan,
2. itsetuntemus ja nöyryys, luottamus siihen, että muillakin on viisautta ja hyviä ajatuksia. Lähtökohtana tähän on myös oman keskeneräisyyden näkeminen,
- 3) usko johdettaviin, niin yksilöinä että joukkueena, sekä pelaajiin että taustajoukkoihin,
- 4) uskallus kohdata, ottaa vastaan ja käsitellä myös tunteita, elää mukana joukkueensa kanssa ylä- ja alamäkiä,
- 5) suunnan näyttäminen ja tulevaisuuden usko, keskeistä on pitkäjänteinen kehittäminen, yksilöistä huolehtiminen eikä riistäminen.

Kaiken kaikkiaan valmentavassa johtamisessa ihmisten johtaminen korostuu asioiden johtamisen rinnalla. Management on keskeinen osa johtamista, operatiivisen toiminnan varmistamista. Kysymys on siitä, *miten* se tehdään.

Tällä hetkellä joukkueenjohtaja -koulutuksessa korostetaan hallinnon, talouden ja toiminnan organisoimisen sekä joukkueen strategian, vision ja tavoitteen määrittämistä (vrt. manageeraus ja leadership). Siinä ei kovinkaan paljoa korosteta yllä mainittujen ominaisuuksien merkitystä tai roolia ja mahdollisuutta niiden kehittämiseen. Vastataan enemmänkin kysymykseen *mitä* – mikä sinänsä on äärettömän tärkeää – mutta ei varsinaisesti vastata kysymykseen *miten*. Joidenkin piirien toimesta on seurojen varsinaiselle henkilöstölle, esim. toiminnanjohtajille, työnohjauksellista coachingia, jossa tavoitteena on omasta hyvinvoinnista huolehtiminen. (Suomen palloliitto, Joukkueenjohtajan opas)

Kärjistäen voisi todeta, että ainakin suomalaista jalkapalloa ja sen johtamista ainakin joukkueetasolla kuvaa varsin hyvin meininki, jossa on vahva kilpailuhenki, vahvin voittaa ja tunteet ovat pinnalla. Valmentaminen on tiukkaa tahtomista, jossa valmentaja tahtoo ja pelaajat tekevät. Kysymyksiä ja varsinkaan kyseenalaistamista ei haluta kuulla. Juniorijoukkueissa valmentajat ovat usein lasten vanhempia. Tätä taustaa vasten on erittäin keskeistä oivaltaa, mitä tarkoitetaan valmentavalla johtamisella. Herää jopa kysymys, olisiko sille annettava toinen nimi, joka toimii

tässä maastossa paremmin. Vain tätä kautta on mahdollista edes aloittaa keskustelua johtamisen muuttamisesta yhdessä tekemiseen, vuorovaikutteiseen ja kaikki subjektina näkevään toimintaan, jossa perustana on luottamus ja arvostus, positiivisuus ja ratkaisukeskeisyys.

Johtamisen muutoksessa on kyse laajemman toimintatavan muuttamisesta. Työskentely on tietoista ja se ei tapahdu ilman henkilön omaa tahtoa ja tavoitetta muutokseen. Paraskaan työnohjaaja, coach tai kouluttaja ei voi muuttaa henkilöä, jos tälle itselleen ei synny tarvetta muutokseen. Tarvitsemme siis johtamisen muutoksen käynnistämiseen tietoisuuden, tilauksen muutokselle. Keskeinen kysymys on: *Miten synnytetään tai tuetaan tiedostamista siitä, että joukkueenjohtajan johtamistavalla on merkitystä ja että sen voi tietoisesti valita ja siihen voi saada sekä koulutuksellista että ohjauksellista tukea?* Tässä näen Palloliiton ja sen piirien toiminnan keskeisinä ajureina. Nämä voivat toimia oivalluttajina, jos itse ovat asialle syttyneet, ja foorumina toimivat seurojen edustajien muodostamat luottamuselimet ja seminaarit. Näin luodaan uudentyyppisen toiminnan käynnistämiseksi pohja.

Jos ja kun tarve valmentavaan johtamiseen oivaltuu, on maaperä otollinen ohjaukselle (työnohjaukselle ja coachingille). Ohjausta tukee joukkueenjohtajan työskentely ohjauksen aikana oman joukkueen toimihenkilöiden kanssa normaalin vuosikellon mukaisesti. Tähän vuosikelloon kuuluvia tehtäviä ovat mm. joukkueen peliolosuhteista huolehtiminen, turnauksiin ja sarjoihin osallistuminen, hankinnat ja arjen asioiden hoitaminen sekä haasteiden ratkominen yhdessä valmentajan ja joukkueen johtoryhmän kanssa. Ohjaus tukee erityisesti strategista suunnittelua eli sitä, mitä joukkue tavoittelee, minne se on menossa ja miten tämä tehdään mahdolliseksi.

Muutos aiempaan on se, että fokus on kysymyksessä *miten*.

Itse näkisin, että valmentavan johtamisen omaksuminen seuran joukkueenjohtajien toimintatavaksi voisi edetä seuraavan kokonaisuuden kautta:

1. yhteiset fasilitoivat workshopit, joissa käydään tietotasolla läpi keskeiset asiat valmentavasta johtajuudesta, sen ideasta ja tavoitteista sekä miten nämä kiinnittyvät johtamiseen ylipäänsä. Tavoitteena on oivaltaa että joukkueenjohtaminen on johtamista, jolla on merkitystä ja johtamisen tavan voi valita,
2. coaching- tai työnohjausprosessista ensisijaisesti ryhmänä, jolloin osallistujat ovat seuran joukkueenjohtajia. Tavoitteena varmistaa joukkueenjohtajan roolin ottaminen ja johtamisfilosofian siirtäminen toimintaan ja arkeen sekä saada kollegoilta sparrausta muutokseen ja voimavaroja.

3. välityöstekentelystä omassa joukkueessa, jossa saa välittömästi testattua oivaltamaansa käytäntöön ja saada siitä ohjausprosessin aikana sekä ohjaajalta että vertaisilta tukea ja palautetta. Tavoitteena muutoksen läpivieminen omaan joukkueeseen, implementointi.

Meidän on ratkaistava kysymys, miten saamme joukkueemme tuottamaan pysyvästi parempaa tulosta. Sitä eivät ole meille varmistaneet puutteiden korjaamiset ja niiden kautta ohjaaminen. Urheilijan psyyke on aivan yhtä herkkä kuin ihmisillä yleensäkin. Hän joutuu testaamaan omaa osaamistaan ja pystymistään tiheämpään kuin keskiverto ihminen ja asettaa siten itsensä varsin tiheästi alttiiksi arvostelulle ja kysymykselle "Olenko riittävän hyvä, kelpaanko?". Jos tähän on joka kerta vastauksena "Pystyisit kyllä parempaan" tai jotain vielä negatiivisempaa, syö se urheilijaa. Huippu-urheilijat eivät erotu toisistaan taitojensa osalta, viimeiset erottavat sentit syntyvät korvien välissä, siitä äänestä ja puheesta, jota he kuulevat. Voi hyvin kuvitella, millaista sisäistä puhetta urheilija kuulee, jos on saanut vuosia kuulla, että sinussa on nämä asiat pielessä sen sijaan, että olisi saanut kuulla: Olet ehdottomasti hyvä näissä asioissa, noita kohtia me vielä hiomme. Kumman äänen sinä haluaisit korvissasi kuulla?

Lähteet

Ferguson, A. (2014). Omaelämänkerta. Minerva. Porvoo.

Forssell, C. (2012). Huipulle! Henkinen valmentautuminen urheilussa. Tallinna Raamatutrukikoda. Tallinna.

Hakanen J. (2009). Työnimun arviointimenetelmä: Utrecht Work Engagement Scale. Työterveyslaitos, www.thl.fi/toimia/tietokanta/mittariversio/69/tulosta/

Kupias, P. & Koski, M. (2015). Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro.

Martela, F. & Jarenko, K (2014). Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014.

Martela F. (2015a). Onnellisuuden psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara Lotta (toim.) *Positiivisen psykologian voima* s.30 - 62. PS-kustannus, Juva.

Martela, F. (2015b). Valonöörit: Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus. Juva.

Opetushallitus. Näyttötutkinnon perusteet, Valmentajan ammattitutkinto (2007).

Ruutu, S. & Salmimies R. (2015). Työnohjaajan opas: Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Talentum Pro. Vantaa.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOYpro. Juva.

Suomen Palloliitto, (2010). Joukkueenjohtajan opas.

<http://www.palloliitto.fi/sites/default/files/liitteet/joukkueenjohtajanopas.pdf>.

Uusitalo-Malmivaara, L. (2015). Onnellisuuden psykologia. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara L. (toim.) *Positiivisen psykologian voima* s.18 - 26. PS-kustannus. Juva.

Wikipedia, Vapaaehtoistyö, 13.3.2016.

7. Ohjausprosessin raamit ja sisäinen elävyys – voimaantuminen esimiehenä -ryhmäcoaching-prosessin herättämää reflektointia

Jari Suviola

Artikkelissa esitetään onnistuneen ryhmäcoachingprosessin ohjaamisen ja refleктоimisen herättämiä ajatuksia ohjausprosessin raameista sekä niiden merkityksestä prosessin toimivuuden ja elävyyden kannalta. Kyseistä ryhmäcoaching-prosessia kuvataan sekä sen ulkoisten raamien kautta, jotka vastaavat miksi, milloin/missä, kuka/ketkä ja mitä/miten, että raamien sisällä merkitykselliseksi nousseiden elementtien kautta. Näitä kyseisessä ryhmässä olivat: voimaantuminen, arvostava jakaminen, vertaistuki sekä reflektointi. Lopussa pohditaan vielä raamien merkitystä ohjauksen ja ohjaajuuden kannalta sekä raamien sisällä syntyvän prosessin elävyyden mahdollistamista, kuten irtipäästämistä, asettumista, kutsuvaa osallistamista ja prosessin emergenttisyttä. Artikkelissa päädytään siihen, että ulkoisten raamien tiedostamisen ja selkeyden lisäksi niitä jopa tärkeämmäksi nousee siitä huolehtiminen minkälaisessa olossa/-tilassa ohjaaja ja osallistujat ovat prosessin tapahtuessa.

Johdanto

Tämän artikkelini työstäminen lähti liikkeelle ajatuksesta kuvata ja tarkastella kunnallisen organisaation esimiehille pilotointina toteuttamaani ryhmäcoaching-prosessia. Ryhmän nimi oli *Voimaantuminen esimiehenä ja voimaannuttava esimiestyö*. Ryhmän prosessi on ollut niin ohjaajan oman kokemuksen kuin myös ryhmäläisiltä saadun palautteen mukaan erittäin toimiva. Haasteena kuitenkin nousi esiin miten saada kuvattua tämän kaltaista prosessia siten että siinä tavoitaisi toiminnan luonteen emergenttisuuden ja elävyyden, mitkä ovat ohjaajan oman tuntuman mukaan juuri sen keskeisimpiä elementtejä. Artikkelin muotoon kirjoitettuna prosessista tulee herkästi ikään kuin tuotekuvaus, lista osa-tekijöistä, käytetyistä menetelmistä ja taustalla olevista periaatteista. Sitä voisi verrata pakettiin, joka olisi olemassa irrallaan ajasta ja paikasta sekä ehkä siirrettävissä toiseen kontekstiin ja toistettavissa.

Alustavana ajatuksena oli pyrkiä kuvaamaan ryhmää, prosessia ja ohjaajan toimintaa suhteessa ohjaajaa ympäröivään kontekstiin, jossa se on muotoutunut sekä niihin keskusteluihin ja refleктоiviin pohdintoihin, jotka ovat sen etenemisessä heijastuneet. Näitä ovat olleet mm. tämän artikkelityön tekeminen, työnohjaajakoulutukseen osallistuminen, siihen liittyvät vertaisryhmäkeskustelut sekä pilotoinnin ohjausryhmän tapaamiset, jotka ovat kaikki osaltaan peilautuneet ryhmän tapaamisissa käydyissä keskusteluissa sekä niistä valinnoissa mitä ryhmää

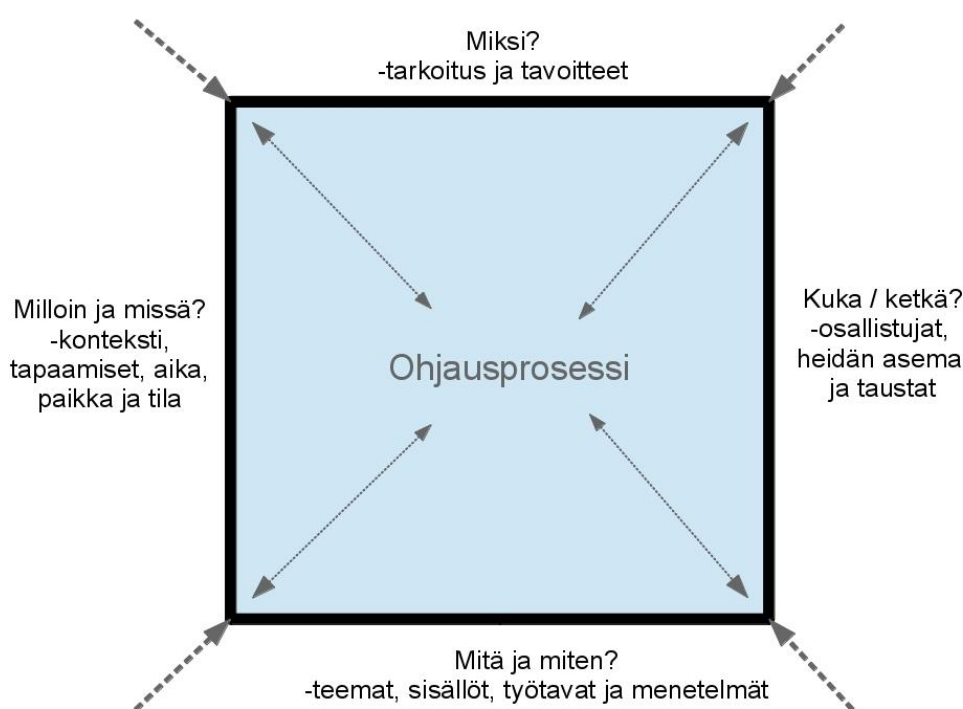
vetäessä on toteutunut. Ohjaajana tätä prosessia reflektoidessa on tuntunut, että siinä on ollut jotain toimivaa mikä on mahdollistanut prosessin vetämiseen liittyvien ratkaisujen syntymisen vaivatta ikään kuin hetkeen sopivina itsestäänselvyyksinä. Osaltaan tämä on voinut liittyä ryhmän toimivuuteen, ajankohtaan ja kontekstiin sekä pilotointina toteutukseen, mikä luo herkästi enemmän uutuuden tuntua ja innostusta.

Artikkelin työstäminen, sopivan näkökulman ja rajauksen etsiminen sekä työstämiseen liittyvät keskustelut herättivät ajatuksia raamien ja raamituksen (frame and framing) merkityksestä, niin itse kirjoittamisen kuin myös ohjausprosessin ja ohjaajuuden kannalta. Miten rajaamme sen mitä tarkastelemme ja teemme näkyväksi? Miten sen hetkinen raamituksemme vaikuttaa siihen minkälainen kuva meille syntyy ympäröivästä todellisuudesta ja mitä jää ulkopuolle. Psykologiassa on pitkään tiedostettu raamituksen vaikutus (*framing effect*) ajatteluun ja päätöksentekoon (kts. esim. Tversky & Kahneman, 1981). Samaan asiaan voidaan suhtautua hyvin eri tavoin – taikka jopa täysin päinvastaisesti – riippuen siitä miten asia esitetään, siis minkälaisen raamien kautta se nähdään. Emme itse yleensä ole lainkaan tietoisia näiden raamien vaikutuksista. Postmodernin psykologian sekä narratiivisen ja ratkaisukeskeisen terapian (myös työnohjauksen ja coachinging) piirissä raameista on puhuttu reframingin, eli sumennettuna uudelleen kehystämisen taikka näkökulman vaihtamisen termin kautta (kts. esim. Mattila, 2011). Jos keskustelun kautta syntyy uusi tapa nähdä tilanne, niin sen ”ongelmallisuus” voi väistyä taikka vähentyä merkittävästi. Vähitellen tämä pohdinta ohjausprosessin raameista muodostui keskeisemmäksi, kuin itse casein esitleminen sekä ikään kuin lopputulemaksi tämän ryhmäcoaching-prosessin reflektoinnista.

Tässä artikkelissa esitetään alkuun visuaalinen mallinnus ohjauksen raameista sellaisena kuin ne usein ulkoisesti hahmottuvat prosessia suunniteltaessa sekä muotoutuvat edelleen prosessin käynnistyttyä. Tämän jälkeen tulee lyhyt kuvaus *Voimaantumisen esimiehenä* -ryhmästä sellaisena kuin se sen ulkoisten raamien kautta hahmottuisi. Raamit eivät kuitenkaan voi tavoittaa kaikkein olennaisinta prosessista, eli sitä mitä toteutuu/tulee näkyväksi raamien kautta – elää niiden sisällä. Tätä sisältöä hahmotellaan jäsentämällä tiettyjä elementtejä ryhmältä saatujen palautteiden, ryhmäläisten kanssa käytyjen yhteistoiminnallisten arviointien sekä prosessia peilanneiden dialogien kautta. Viimeisessä osiossa palataan laajempaan pohdintaan ohjauksen raameista sekä niiden merkityksestä ohjaajalle ja sille mikä mahdollistaa niiden sisällä syntyvän toimivuuden ja prosessin elävyyden.

Ohjausprosessin ulkoiset raamit

Alla esitetty visuaalinen kuvaus raameista on karkea pelkistys niiden todellisesta moniulotteisuudesta. Osa raamituksista tulee ennalta annettuna tilaajan ja ympäröivän kontekstin/ toimintaympäristön kautta, osa taas hahmottuu ja selkeytyy itse prosessin edetessä. Ajatuksensa on havainnollistaa sitä, että kussakin ohjauksellisessa prosessissa on asioita mitkä sekä ohjaajan että osallistujien mielissä fokusoivat sitä, mitä siinä tulee näkyväksi. Raamit osaltaan mahdollistavat jonkin syntymistä mutta samalla myös rajaavat ja poissulkevat muita mahdollisia näkymiä.



Kuvio 1. Ohjausprosessin ulkoiset raamit.

Voimaantumisen esimiehenä -ryhmä

Miksi?

Nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa monien muutosten ja tehostamistavoitteiden keskellä esimiehet joutuvat työskentelemään lisääntyvien ristipaineiden alla. Esimieheys ja johtaminen ovat keskeisiä tekijöitä niin työn sujuvuuden kuin työyhteisöjen hyvinvoinnin kannalta. Siksi niiden arvoa on tärkeä nostaa esille sekä tukea niiden toteutumista. Kyseisessä kuntasektorin organisaatiossa

esimiesten tukeminen on yksi henkilöstöhallinnon kanssa työterveyshuollon toimintasuunnitelmaan sovitusta työterveyshuoltotoiminnan painopisteistä. Tähän liittyen vuonna 2015 järjestettiin pilotointina kyseinen esimiehille suunnattu ryhmä. Ajatus ryhmästä syntyi esimiesten tukityöryhmän tapaamisissa, jotka toimivat myös pilotoinnin ohjausryhmänä.

Milloin ja missä?

Ryhmä tapasi keväällä 2015 viisi kertaa. Tapaamiset olivat kestoaltaan 2.5 tuntia/krt. Syksyllä oli varattuna optio viidelle jatkotapaamiselle. Kahdeksan (8) ryhmän kymmenenestä(10) osallistujasta jatkoivat ryhmässä syksyllä. Kahdesta pois jääneestä toisella syynä oli tuleva muutos työsuhteessa ja toisella syksyllä alkavaan työnohjaukseen osallistuminen. Ryhmän tapaamiset pidettiin lyhyen etäisyyden päässä osallistujien työpisteiltä suhteellisen epävirallisen tuntuksessa kokoustilassa, jonka pöytä ja istuin järjestelyjä oli helppo muokata joustavasti.

Kuka / ketkä?

Ryhmään ilmoittautui kymmenen (10) eri toimialojen ja johtamistasojen esimiestä (ryhmään oli kutsuttu 15). Ryhmään kutsuttiin esimiehiä työyksiköistä joissa oli kuluneen vuoden aikana tehty työpaikkaselvitys. Lisäksi kutsuttiin esimiehiä jotka olivat lähiaikoina muuten olleet työyhteisön asioissa yhteydessä tth:oon. Työpaikkaselvityksen jälkeen esimiehet olivat käyneet tt-hoitajan luona yksilöllisessä työhyvinvointitapaamisessa, jossa alustavasti kartoitettiin halukkuutta osallistua mahdollisesti alkavaan esimiesten ryhmätoimintaan. Osittain ryhmän muodostuksessa käytetyn kutsumisperusteen takia osa osallistujista oli samalta toimialalta ja toisilleen työn kautta läheisemmin tuttuja.

Mitä ja miten?

Ryhmän kattoteemana oli ”Voimaantuminen esimiehenä ja voimaannuttava esimiestyö”. Tapaamisten tavoitteet ja teemat sovittiin ryhmän kesken ensimmäisellä tapaamisella. Etenemistä arvioitiin ja muokattiin tapaamisten myötä. Kertojen teemoina on ollut mm. *työssä jaksamista ja/vai työniloa, lepo, uni, keskittyminen ja itsehillintä, pysähtyminen, läsnäolo ja itsensä armahtaminen, kiireen tunne, riittämättömyys ja ristipaineet, työrauha, rajaaminen ja suojaavat rakenteet, -epätäydellisyyden, keskeneräisyyden ja ”osaamisvajeen”/rajallisuuden sietäminen sekä johtamiskulttuurin näkyväksi tekeminen*. Tapaamisten välissä ryhmäläisille on lähetetty keskusteluissa yhdessä tuotetut materiaalit sekä tulevaan kertaan orientoivia välitehtäviä ja aineistoja. Toteutuksessa hyödynnettiin monimuotoisesti yhteistoiminnallisia menetelmiä sekä läsnäolemista ja vireystilan säätelyä tukevia harjoitteita. Keskeisenä lähestymistapoina

toteutuksessa ovat olleet arvostavuus ja voimavarakeskeisyys, keskinäisen dialogin mahdollistaminen sekä läsnäolon ja itsereflektion tukeminen. Ryhmän tarkoituksena ei ollut työnohjauksellinen työtilanteiden ja sisältöjen tarkastelu, vaan fokuksessa oli esimies itse, omat voimvarat sekä keinot vaikuttaa omaan jaksamiseen.

Ryhmän yhteistoiminnallinen arviointi:

Ennen kevään viidettä ja viimeistä kertaa ryhmäläisiltä pyydettiin kyselyllä kuvausta ryhmän vaikuttavuudesta itsen ja oman esimiestyön kannalta sekä muuta palautetta ryhmän toimivuudesta ja toteutuksesta. Saatujen vastausten perusteella ryhmän vaikuttavuuden arviointia jatkettiin osallistujien kanssa kevään viimeisellä tapaamisella. Käyty yhteistoiminnallinen arviointityöskentely videoitiin pilotoinnista tehtävän raportin laatimista varten. Pilotoinnista saatua palautetta ja yhteenvetoa hyödynnettiin ryhmän tulevien tapaamisten sekä syksyllä alkavan toisen vastaavan ryhmän suunnittelussa ja toteutuksessa.

”Ryhmä on hyvä ja sille oli juuri nyt tilaus”

”Voimaantuminen esimiehenä-ryhmässä oleminen on ollut antoisaa aikaa.”

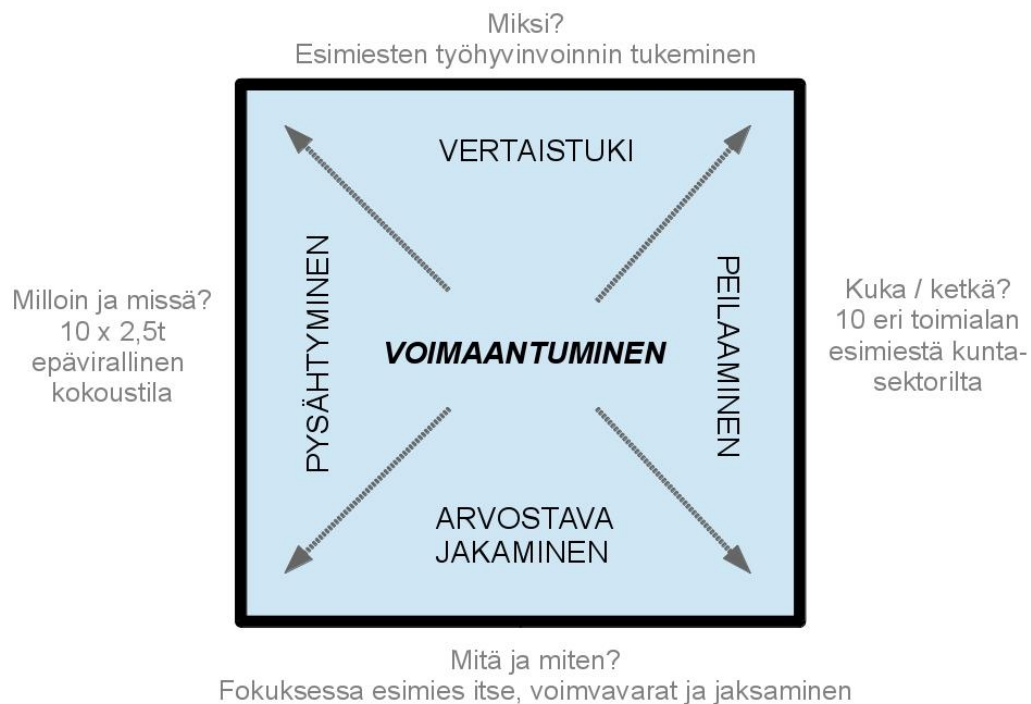
”Näitä ryhmiä voisi alkaa joka vuosi pari kertaa tai ainakin kerran ja niihin kannustaa esimiehiä mukaan.”

Kokonaisuudessaan pilotointina toteutuneen ryhmän voi arvioida olleen onnistunut niin vetämisen kautta muodostuneen kokemuksen kuin myös palautteen ja yhteisten arviointikeskusteluiden perustella. Osallistujilta saatu palaute oli kauttaaltaan hyvin myönteistä. Osallistujat suosittelisivat vastaavanlaiseen ryhmään osallistumista muille kunnan esimiehille. Ryhmän kautta on vahvistunut näkemys esimiesten kokemasta tarpeesta vertaistukeen sekä esimiestyöhön liittyvien teemojen yhteiseen peilaamiseen sekä näiden hyödyllisyydestä. Osallistujat toivat vahvasti esiin kokemusta tapaamisten jaksamista ja voimia antavista vaikutuksista. Pysähtyminen, kokemusten jakaminen ja yhdessä asioiden peilaaminen vaikuttavat auttaneen ryhmäläisiä hahmottamaan tilannettaan sekä mahdollisuuksia huolehtia itsestään esimiestyön paineiden keskellä.

Ryhmän prosessin kuvausta sen raamien sisälle merkitykselliseksi jäsentyneiden elementtien kautta

Syvällisen kuvauksen tekeminen ryhmästä, menetelmistä ja etenemisestä olisi turhan laaja sekä olisi herkästi kuivaa luettavaa. Siksi olen ohjaajana antanut tiettyjen osatekijöiden nousta esiin merkityksellisinä prosessin toimivuuden kannalta. Tämä on tapahtunut osaltaan vuoropuhelussa oman ryhmän ohjaamisesta tulleiden kokemusten, saadun palautteen ja yhteistoiminnallisten arviointien sekä näistä opinnoissa ja työnohjauksessa käytyjen keskusteluiden synnyttämien

oivallusten kautta. Seuraavassa kuviossa nämä elementit on esitetty visuaalisesti ohjauksen raamien sisällä, jonka jälkeen niitä kutakin avataan lyhyesti linkittäen niitä ryhmään osallistuneiden kommentein.



Kuvio 2. Voimaantuminen esimiehenäryhmän prosessin raamien sisälle muodostuneet elementit.

Voimaantuminen

Vaikka ryhmän nimessä oleva termi "voimaantuminen" valikoitui osaltaan sattumanvaraisesti ilman sen hetkistä syvällisempää harkintaa, on se tuntunut oikealta valinnalta. Se on keskeisesti myös ollut muodostamassa sitä raamitusta jonka kautta ryhmää on suunniteltu, toteutettu sekä arvioitu. Prosessin vetäminen on myös herättänyt ajatuksia voimaannuttamisen luonteesta. Siitosen (1999) mukaan voimaantuminen on sisäistä vahvistumista ja kokemusta voiman tunteesta sekä tasapainosta itsen ja ympäristön välillä. Siitä seuraa kyvykkyys saavuttaa itselleen tärkeitä päämääriä sekä vahvistunut hallinnan tunne ja itsetunto. Voimaantumista tukee kannustavaa palautetta ja reflektointia mahdollistava vuorovaikutus.

Ryhmän osallistujat itse kiteyttivät kokoprosessin viimeisellä tapaamisella ryhmään osallistumisen kautta syntyneitä ajatuksiaan siitä "mitä voimaantuminen on" seuraavanlaisesti:

"Uudet ajatukset ja toimintatavat, jotka vahvistavat itseä ja työntekoa. Selkeys, tasapaino, energia, ymmärrys."

"Tiedostamista, jaksamista, oivalluksia, tyytyväisyyttä, omat rajat, itsevarmuus."

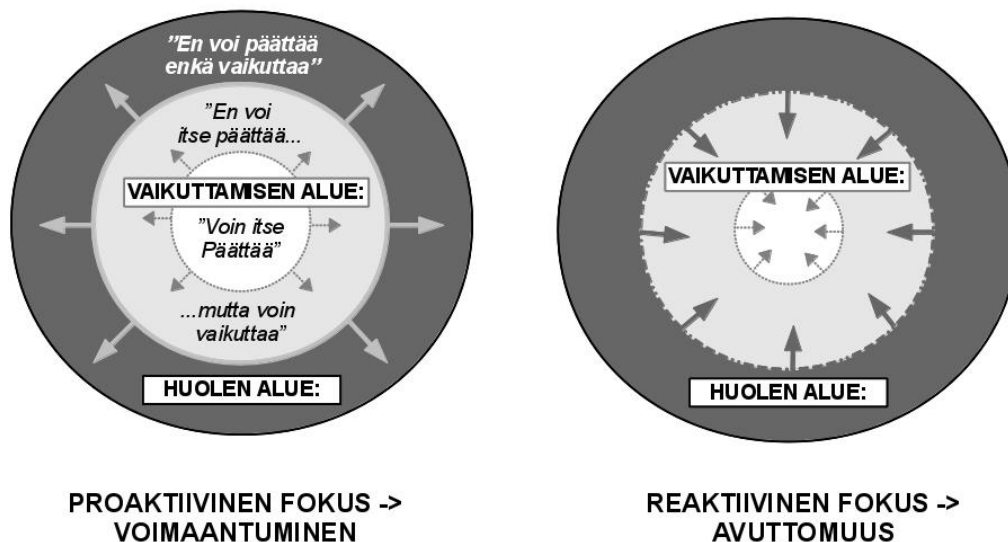
"Voimaantuminen= nöyryyttä jakaa asioita, pyytää apua, kysyä neuvoja, kuulua esimiesyhteisöön."

"Kokemusten jakamista, pysähtyminen – arviointi, tunne ettei ole yksin haasteiden kanssa."

"Itsetuntemuksen lisääntyminen: omat vahvuudet ja kehittämistarpeet. Antanut itsevarmuutta, luottoa käsitellä esimiesroolia ja toimintaa käytännössä."

"Omien rajojen tunnistaminen. Voin itse vaikuttaa pääsääntöisesti työpaikalta nouseviin haasteisiin/paineeseen -> priorisoimalla ja olemalla itselleni armollinen. Vaikuttaa: kehittämällä asennetta ja reagointia, pysähtyä omien tunteiden tunnistamiseksi."

Ryhmän ohjaajana omat reflektiot voimaantumisesta suuntautuivat siihen miten työskentelyssä mahdollistetaan huomion suuntaamista asioista joihin ei voi itse suoraan vaikuttaa ja joiden murehtiminen vie paljon voimavaroja, asioihin omassa työssään (ehkä hyvin pieniinkin) joista henkilöt voivat itse päättää ja joihin he voivat yksin/yhdessä toiminnallaan vaikuttaa. Osaltaan tämä linkittyy alun perin Coveyn (1989) esittämiin ajatuksiin proaktiivisesta fokuksesta, joita on myöhemmin esitetty monenlaisina eri versioina vaikuttamisen kehän tai ns. tikkataulumallin kautta. Tikkataulumalli auttaa jäsentämään asioita sellaisiin joihin voimme itse vaikuttaa taikka joista voimme jopa suoraan päättää sekä sellaisiin joihin meillä ei ole mahdollisuuksia vaikuttaa. Nämä jälkimmäiset, eli huoleen alueella olevat asiat ovat usein niitä jotka vievät suuren osan huomiota sekä imevät voimavaroja, heikentävät hallinnan tunnetta ja herättävät avuttomuuden kokemuksen.



Kuvio 3. Voimaantuminen hahmotettuna ns. vaikuttamisen kehän ja proaktiivisen fokuksen kautta. (mukailtuna useammasta lähteestä, alunperin Covey 1989)

Arvostava jakaminen

Arvostavaa lähestymistä voi pitää osaltaan synonyymisenä voimavara-, tavoite ja ratkaisukeskeisyydelle. Arvostava lähestyminen on sitä että autetaan huomaamaan mikä on hyvin ja toimii, eli mitä osataan sekä sen vahvistaminen ja kasvattaminen. Hammond (1998) on jäsentänyt arvostavaa otetta seuraaviin askeleihin: 1. huomioidaan ja tunnustetaan hyvää siinä mitä on, 2. hahmotellaan ja unelmoidaan sitä mitä voisi olla (lisää), 3. synnytetään dialogia siitä miten asioiden tulisi olla sekä 4. ideoidaan ja luodaan yhdessä uutta tulevaa yhä parempaa.

Tässä coaching-prosessissa arvostavaa lähestymistä heräteltiin alusta alkaen ensimmäisessä tapaamisessa ryhmäläisten esitellessä pareittain toinen toisensa arvostavan haastattelun kautta. Samassa tapaamisessa luotiin myös visio siitä mistä asioista porukka voisi kevään viimeisellä tapaamisella huomata ryhmän olleen ”hyvä ryhmä” ja jopa ehkä ylittäneen heidän odotuksensa. Arvostava lähestyminen ei kuitenkaan tarkoita sitä että työskentelyssä pyritäisiin välttämään ongelmista, haasteista ja kuormitustekijöistä puhumista. Yksi ryhmäläisistä kuvasi palauttaessaan tätä seuraavasti: *”On ollut mukavaa, että työskentely on ollut voimavarakeskeistä eikä pelkästään ongelmista lillumista.”*

Ryhmään osallistujat toivat palautteissa esiin olleensa myönteisesti yllättyneitä ryhmän *avoimuudesta*. He arvioivat ryhmästä muodostuneen *hyvän ryhmän* jossa oli *luottamusta ja tasavertaisuutta*. Tätä katsottiin tukeneen sen, että kaikki olivat *oikealla asenteella liikkeellä, sitoutuivat yhteisiin sääntöihin, osallistuivat tasapuolisesti sekä antoivat itsestään osallistumisellaan*.

Vertaistuen mahdollistuminen ja merkitys

Vertaistuen mahdollistaminen esimiesten kesken oli ollut yksi ryhmän tärkeimpiä tavoitteita. Vertaistuen tärkeys välittyi selkeästi myös osallistujien antamassa palautteessa ja käydyissä arviointikeskusteluissa. Ryhmän heterogeenisyyttä pidettiin voimavarana. Vaikka osallistujat tulivat eri toimialoilta sekä johtamisen tasoilta kokivat he jakavansa samantyyppisiä ajatuksia esimiestyöstä sekä kohtaavansa työssään samoja kysymyksiä ja haasteita.

”Hyvin samantyyppiset asiat ovat joka avainalueella pinnalla samoihin aikoihin ja siksi niitä on välillä tarpeen yhteisesti jakaa.”

”Vertaistuki, kiva kuulla että muillakin on haasteita.”

”Tällainen vertaistuki on paikallaan esimiestyölle kaiken kiireen keskellä.”

”Vertaiskokemus on vahvistanut, että voi hiukan höllätä.”

”Kaikilla on pääpiirteittäin samanlaisia ajatuksia esimiestyöstä.”

Vertaistuen mahdollistuminen on yksi ryhmäohjauksen tärkeimpiä elementtejä ja vaikuttavuutta vahvistavia tekijöitä. Osaltaan vertaistuki voi olla ikään kuin kaksiteräinen miekka. Keskinäinen tuki ja jaetut kokemukset haasteista voivat suunnata työskentelyä myös negatiivisuuden suuntaan sekä ongelmien vyöryttämiseen. Tämä tuli näkyviin ryhmän työskentelyssä mm. tehtävässä jossa tarkasteltiin omaan työn imuun lisäävästi ja heikentävästi vaikuttavia tekijöitä jäsentämällä niitä tikkataulumallin avulla, jota on esitelty edellä voimaantumista käsittelevässä kohdassa. Yksi kolmen hengen pienryhmä innostui nopeaan tahtiin tuottamaan organisaatioon ja työntekijöihin liittyviä negatiivisia puolia, jotka kaikki sijoituivat ulkokehälle, johon itse ei voi vaikuttaa. Tämä kuitenkin antoi oivan tilaisuuden nostaa näkyväksi kyseisen ilmiön sekä sen voimia imevä vaikutus.

Pysähtyminen ja peilaaminen eli reflektointi

Tärkeänä elementtinä ryhmän tapaamisissa pidettiin sitä että se on ollut *paikka pysähtymiseen arjen kiireessä*. Tämä mahdollisti itsen, oman johtamisen ja muutosten *peilaamista* sekä esimiestyön *tarkastelua laajemmassa mittakaavassa*.

”Pysähtynyt siihen miten johtaa... miten johtaa itseä... minkälainen johdettava olen. Näiden veivaaminen koko ajan, niin siitä kumpuu ajatuksia. Jakaminen on tärkeää. Mahdollistaa johtamiskulttuurin ja muutosten peilaamisen.”

”Toisten ihmisten ajatukset ja kertomukset työn haasteista auttavat oman tilanteen hahmottamisessa. ”

”Hyvä kuulla että muissa yksiköissä on samaa liikkeellä. Tulee näkyväksi kun peilaa yhdessä. Ei ole henkilökohtaista. Suurempaa ja laajempaa. Ihmisten johtaminen on loppupelissä samanlaista, huolimatta tehtävistä ja työstä.”

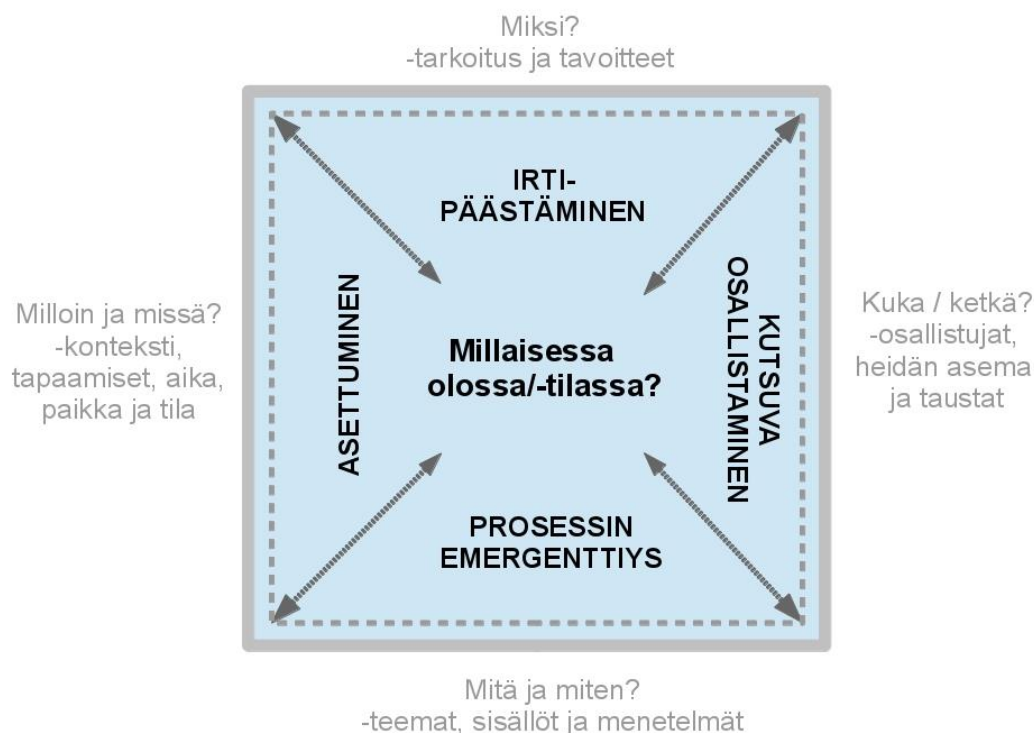
Hildén (2014) kuvaa reflektion olevan tärkeää koska se auttaa tulemaan tietoiseksi omasta ajattelusta, vapauttaa sen kahlitsevuudesta sekä avaa näköalaa kykyihin ja voimavaroihin, joita ei aiemmin tiedostanut sekä siten tuovan mahdollisuuden muutokselle. Sitä voi pitää tavoitteellisen ja tietoisin oppimisen ydinprosessina ja ns. metakompetenssina, joka on kuitenkin luonteeltaan opittavissa oleva taito sekä yhdessä toteutettava keskustelun muoto.

Pohdinta: paluu ohjausprosessin raameihin ja niiden merkitykseen ohjaajan näkökulmasta

Ohjaajana prosessin peilaaminen herätti ajatuksia omien raamien (framing) tiedostamisesta sekä laajojen ja joustavien raamien sekä muuttuvien raamitusten luomisesta ohjauksessa.

Kontekstuaalinen tausta ja kaikki minkä koemme vaikuttaa sen hetkiseen raamiin, jonka kautta näemme ja tulkitsemme asioita ja ”todellisuutta”. Raamien riittävä selkeys ja näkyväksi tekeminen auttavat muodostamaan yhteisen fokuksen ja suunnan sekä luovat turvallisuuden tunnetta.

Ohjauksen toimivuuden kannalta ei ehkä ole tärkeintä se kuka/ketkä tekevät, missä ja milloin se tapahtuu, miksi asioita tehdään tai edes mitä tehdään ja miten se toteutetaan – keskeisintä on se, miten huolehdimme siitä, että olemme oikeanlaisessa olotilassa sekä itse että yhdessä, jotta siinä hetkessä on mahdollista syntyä jotain uutta, elävää, yllättävää ja eteenpäin kannattelevaa/kutsuvaa.



Kuvio 4. Ohjausprosessin elävyyttä mahdollistavat osatekijät.

Irtipäästäminen on oman mielen sisäisen otteen hellittämistä sekä asioiden antamista olla, muuttua, elää, väistyä taikka korvautua jollain muulla. *Asettuminen* on olemista läsnä siinä hetkessä sellaisena kuin itse, muut ja tilanne on – hyväksyen myös irtipäästämisen tuoman epävarmuuden ja aukinaisuuden. *Kutsuva osallistaminen* on muiden herättelyä mukaan jakamaan ohjaajuutta – annetaan prosessin olla enemmän heidän tai meidän yhteinen tai ei oikeastaan kenenkään oma. *Prosessin emergenttiys* tarkoittaa sen hetkisen tilanteen ja etenemisen muotoutumista esiin edeltäneistä ja ympäröivistä pienen pienistä osatekijöistä tavalla mitä ei voi täysin koskaan hallita eikä lopullisesti selittää.

Ohjaaja voi kuitenkin vertauskuvallisesti jäädä kiinni tai kompastua omiin raameihin. Yleensä siinä vaiheessa kun menettää tuntuman hetkellisyyteen ja lähtee liiaksi toistamaan jotain aiempaa taikka tekemään asioita menetelmä/tuote/tavoite edellä, niin se mitä syntyy ei olekaan enää yhtä ainutkertaista ja toimivaa. Ohjattavien tai ohjaajan voimakkaat tunteet ja stressi jäykistävät ja kapeuttavat raameja. Itse ohjaustilanteessa taikka ennen sitä voi olla tapahtunut jotain yllättävää mikä muuttaa olennaisella tavalla yhden tai useamman osallistujan raameja. Ohjaajan kyky jatkuvasti tiedostaa, löysentää ja muuttaa omia raamejaan tuo joustavuutta ja reagoivuutta sekä elävöittää prosessia. Tämä voi tukea ja mahdollistaa myös ohjattavia löyhentämään ja pehmentämään omia raamituksiaan sekä löytämään uusi tapa nähdä tilanne ja toimia toisin kuin ennen. Tärkeimpänä on suhteessa oleminen, hetkellisyys, se miten eteneminen ja ratkaisut syntyvät/tulevat olemaan ikään kuin siitä hetkestä muotoutuvina ”selviöinä”. Ne kuitenkin heijastelevat samalla niitä keskusteluja ja reflektiivisiä pohdintoja joita asian ympärillä on käyty.

Lähteet

- Covey, S. (1989). *The 7 Habits of Highly Effective People*. Turtleback Books. St. Louis
- Hammond, S.A. (1998). *The thin book of appreciative inquiry*. Thin Book Publishing Company. Plano, TX.
- Hildén, S., Tikkamäki, K., Pekkola, S., Saunila, M. & Ukko, J. (2014). *Vauhtia pysähtymisestä*. Tampereen teknillinen yliopisto. Tampere.
- Mattila, A. (2011). *Näkökulman vaihtamisen taito*, WSOY.
- Siitonen, J. (1999). *Voimaantumisteorian perusteiden hahmottelua*. Oulun yliopisto. Oulu
- Tversky, A. & Kahneman, D. (1981). *The Framing of Decisions and the Psychology of Choice*. Science, New Series 211: 453-458.

8. Työnohjaus tulevaisuuden muotoiluna

Leena Unkari-Virtanen

Mitä hyötyjä ja etuja voisi seurata siitä, jos ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa huomioidaan toiveiden rinnalla myös ohjattavan tulevaisuuteen kohdistuvia pelot, jopa uhkakuvat? Artikkelissa taustoitan vastausta tähän kysymykseen tarkastelemalla 1970-luvun ratkaisukeskeisen ohjauksen teemoja, *Possible selves* -teorian ”mahdollisia minäkuvia” sekä työnohjauksen taidelähtöisiä menetelmiä.

Artikkeli on tutkielma siitä, miten ratkaisukeskeisenä ohjaajana voin tukea ohjattavaa kohti tämän itsensä sanoittamaa hyvää tulevaisuutta ja miten voin huomioida toiveiden lisäksi ohjattavan kaikki muutkin mielikuvat, myös pelot ja uhkakuvat. Artikkelin lopussa esittelen työnohjauksen ”tulevaisuuden muotoilu” -mallin.

Muutoksen avaimet

Myönteisten muutosten kannalta oikeastaan mikään ei ole niin tuhoisaa kuin vääränlaiset ratkaisuyritykset. Tähän väittämään voisi tiivistää ensimmäiset kokemukseni ratkaisukeskeisestä työnohjauksesta. Edesmennyt isäni teki pitkän työuran työnohjaajana ja perheneuvojana. Hänen kiinnostui jo 1970-luvuilla tuolloin varsin uusista ratkaisukeskeisistä näkemyksistä. Niinpä jo lapsuudenkodissani opin, että on olemassa erilaisia muutoksen asteita: Ensimmäisen asteen ratkaisut muuttavat asioita tietyn toimintatavan sisällä ratkaisematta kuitenkaan perusongelmaa. Vasta toisen asteen ratkaisut muuttavat itse toimintamallia, järjestelmää.

Kun myöhemmin hakeuduin itsekin työnohjaajakoulutukseen, tuli ratkaisukeskeisyyden tarkastelu minulle ajankohtaiseksi osana omaa työnohjaajan viitekehystäni. Ratkaisukeskeinen suuntaus juontuu 1960-luvun perheneuvonta- ja psykoterapiatyöstä. Amerikkalaiseen perheneuvontatyön Palo Alton suuntaukseen kuuluneet Brief Therapy Centerin terapeutit, joihin lukeutui myös sosiaalipsykologi Gregory Bateson, tutkivat perheongelmien ratkaisemista systeemisyyden kautta (Visser 2008). Systeemisyyden - tai tuohon aikaan kybernetiikan - viitekehyksessä ja he pohtivat ihmisten vuorovaikutusta ryhmäteoriana ja järjestelmien ”loogisina tyypeinä”. (Watzlawick & Weakland & Fisch 21)

Työnohjaajakoulutuksen lopputyö innoitti avaamaan isältä perimäni kirjan *Muutoksen avaimet* (Watzlawick & al. 1979). Sen kirjoittajat olivat Batesonin työtovereita Palo Altossa. Nämä

lyhytterapeuttisesti suuntautuneet tutkijat ja terapeutit loivat ”neljän vaiheen menettelytavan” ongelmien ratkaisemiseksi ja muutoksen mahdollistamiseksi. Ratkaisuyritysten tutkimisen nähtiin mahdollistavan hyvinkin lyhyen ohjausprosessin verrattuna aiempiin, ongelmien juuriin ankkuroituneisiin prosesseihin (Watzlawick & et al. 1979, 141- 144):

1. Ongelman selkeä määrittely konkreettisesti ilmaistuna

Selkeä sanallinen määrittely nähtiin tarpeelliseksi, jotta ratkaisu kohdistuisi ongelman ytimeen, ei ”pseudo-ongelmaan”.

2. Tutkimus aikaisemmista ratkaisuyrityksistä

Systeemisessä muutoksen tarkastelussa nähtiin aiemmat, tuloksettomat ratkaisuyritykset ongelmaa ylläpitävinä ja pitkittävinä mekanismeina. Perehtyminen aikaisempiin ratkaisuyrityksiin tekisi näkyväksi sen, mikä ongelmaa pitää yllä.

3. Tavoitteena olevan muutoksen konkreettinen määrittely

Myös muutoksen tarkkaa kuvailua pidettiin tärkeänä. Epämääräinen tai epärealistinen tavoitteenasettelu vain estäisi ongelman ratkaisemisen.

4. Suunnitelman formulointi ja toimeenpano

Ensimmäiset kolme vaihetta ovat valmisteluprosessi, ja muutos tapahtuu neljännessä vaiheessa. Menetelmän kehittäjät korostivat sitä, että muutoksen tulee kohdistua aiempiin ratkaisuyrityksiin, ja että ”valittava taktiikka on käännettävä henkilön omalle kielelle, so. se täytyy esittää sellaisessa muodossa, jossa käytetään hyväksi hänen omaa tapaansa muodostaa käsitys ’todellisuudesta’” (mt., 144).

Edellä kuvatut neljä muutoksen keskeistä kysymystä liittyvät Gregory Batesonin esittämiin näkemyksiin oppimisesta. Bateson kuvaa poisoppimista ja käänteisoppimista, jossa yksilö oppii valitsemaan esimerkiksi vastakkaisen toimintamallin aiemmin toistamalleen. Sekä ongelman ja toivotun ratkaisun tarkka sanallistaminen että aiempien ratkaisuyritysten tutkiminen luovat tilaa poisoppimiselle, ns. ”korjaavalle kokemukselle”, joka on myös eräs Batesonin kirjoitusten keskeinen käsite. (Vesala 2001)

Toisen asteen muutos

Bateson tutki laajemminkin oppimisen ja kommunikaation lainalaisuuksia. Hänen mukaansa muutos perustuu oppimiseen, ja oppiminen tapahtuu aina vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa.

Oppiminen tuottaa muutoksia ja kokemuksia, joiden suhdetta "ydinminuuteen" Bateson eritteli. Ensimmäisen tason oppimisessa opitaan tietty toimintatapa, jota voidaan toistaa samanlaisissa tilanteissa - esimerkkinä tästä mainitaan tervehtiminen kun kohdataan naapuri. Toisen tason oppiminen tuo joustavuutta tietyn tilanteen tai ihmissuhteen toistuessa. Toisen tason oppiminen ilmenee toimintatavan muunteluna, esimerkiksi välillä voi pelkän tervehtimisen sijaan pysähtyä juttelemaan naapurin kanssa. Toimintaa voidaan Batesonin mukaan muunnella ja onnistumiset tai kokemukset voivat olla erilaisia, mutta silti niitä yhdistää tietyllä tavalla samana pysyvä jatkumo, "minuuden" kokemus.

Bateson viittaa kirjoituksissaan myös kolmannen tason oppimisen mahdollisuuteen. Siinä kokemus "minuudesta" ei ole enää keskeinen kokemuksia jäsentävä tekijä. Tätä oppimisen ulottuvuutta Bateson ei kuitenkaan kirjoituksissaan enempää konkretisoi.

*Case: Kokeilimme em. neljän kohdan soveltamista vertaisryhmässämme. Ongelmana eräällä ryhmän jäsenellä oli loppuartikkelin kirjoittamisen jumiutuminen. Sen sijaan, että olisimme kysymyksillä ohjanneet pohdintaa heti ratkaisujen hakemiseen, suuntasimmekin huomion em. teemojan mukaan. **Ongelman määrittely** tuotti uusia näkökulmia. Ongelmaan sisältyi mm. henkilön käsitykset itsestään kirjoittajana, opiskeluaikojen mielikuvat sekä viime vuosien työtehtävien luonne, jotka kaikki punoutuivat mukaan loppuartikkelin kirjoittamiseen. Kirjoittamisrupeamat - **ratkaisuyritykset** - olivat tuottaneet kaksi erillistä juonetta, jotka henkilö selkeästi koki yhteenkuuluviksi mutta joiden väliltä puuttui artikkelin kirjoittamisen edellyttämät verbalisoidut kytkökset. **Toivottu muutos** säilyi kuitenkin samana kuin aloittaessamme, "sisäisen puheen" herättelynä. **Muutoksen toimeenpaneminen** sen sijaan jäsenyi hyvinkin erilaisiksi toiminnoiksi, kuten koulutuksen alkuvaiheessa innostaneen mindmapin muokkaamiseen artikkelin osaksi, ajattelun virittelyyn lenkkeillen ja oman puheen nauhoittamiseen lenkkeillessä. Jumin poisoppimiseen liittyi oivallus oman "kirjoittajaminän" ja kirjoittamisen tavoitteiden pysähtymisestä opiskeluvuosien käsityksiin.*

Muutos, ratkaisu ja positiivinen psykologia

Monet edellä kuvatun "neljän vaiheen menettelytavan" tausta-ajatuksista on tunnistettavissa nykyisessä ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa. Ratkaisuun painottumisen lisäksi molemmat

nostavat ohjauksen lähtökohdaksi asiakkaan omat sanat, ilmaiset ja tämän löytämät mahdollisuudet asiantuntijan näkemysten sijaan.

Ratkaisukeskeinen työnohjaus ja coaching ankkuroituvat asiakkaan kuvitteleman ja sanoittaman hyvän tulevaisuuden rakentamiseen. Ohjauksessa luodaan vuorovaikutuksellinen, avoimiin kysymyksiin ja vastauksiin perustuva ohjauspolku, jossa ohjauksen etappeja ovat esimerkiksi seuraavat keskustelun kohdennukset (ks. esim. GROW-malli, Whitmore 1992; SIMPLE-malli, Jackson & McKergow 2008):

- Menneisyydestä etsitään voimavaroja ja selviytymiskeinoja.
- Vastaan tulleita tilanteita arvioidaan toivotun tulevaisuuden tavoittamisen kannalta.
- Hyviä ratkaisuja tuetaan esimerkiksi miettimällä mitä voisivat olla pienet askeleet, joilla hyvää tulevaisuutta edistetään.

Ratkaisukeskeinen ohjaus pyrkii auttamaan ohjattavaa löytämään hyviä mahdollisia tulevaisuuksia. Ohjaus tukeutuu ohjattavan omiin kuvailuihin, tämän löytämiin voimavaroihin ja positiivisiin mahdollisuuksiin. Ongelmien ja syiden etsimisen sijaan ohjauksessa keskitytään kuvittelemaan ja kuvailemaan tulevaisuuteen sijoittuva hyvä ja positiivinen tilanne. Tämä ratkaisukeskeisen ohjauksen lähtökohta ja keskeinen menetelmä esitellään kirjallisuudessa hieman eri versioina esimerkiksi nimillä *Future perfect*, *Voimauttava visiointi*, *Tulevaisuuden muistelu*, *Ihmeiden yö* tai *Ihmekysymys*. (Ruutu & Salmimies 2015, 196-197).

Keskeistä on ongelmien sijaan löytää kysymykset, joiden avulla ohjattava löytää omasta kokemusmaailmastaan keinot uusien hyvien mahdollisuuksien hahmottamiseen (Lipponen 2015, 208). Ongelmien kuvailua – jota kutsutaan ongelmapuheeksi – saatetaan ohjauksessa minimoida esimerkiksi välttelemällä *miksi*-kysymyksiä ja positioidamalla ongelmapuhe nykytilanteen kartoittamiseen. Verrattuna 1970-luvun ohjauksen viipyilevään ja kysyvään malliin lähdetään kuitenkin uusissa malleissa nopeasti konretisoimaan. Muutoksen todellinen vaikuttavuus, jota 1970-luvun ohjaajat puolestaan tarkkaan erittelivät esittäessään teoriansa ensimmäisen ja toisen asteen muutoksista ja oppimisesta, tuntuu jäävän nykyisessä ratkaisukeskeisessä kirjallisuudessa vähemmälle huomiolle.

Ratkaisukeskeisessä ohjauksessa on yhtymäkohtia positiivisen psykologian korostamiin pyrkimyksiin vahvistaa myönteisiä tunteita, ominaisuuksia ja tekoja. Molemmissa on kyse painopisteen siirtämisestä ongelmista ja vioista ratkaisuihin ja mahdollisuuksiin.

Ratkaisukeskeisyyden ja positiivisen psykologian erona Krisse Lipponen (2015) näkee kuitenkin niiden toisistaan poikkeavan painottumisen asiakas- tai asiantuntijälähtöisyyteen (Lipponen 2015,

205). Ratkaisukeskeisesti suuntautunut ohjaaja kuuntelee asiakastaan ja rakentaa kysymyksillään polun, joka auttaa asiakasta konstruoimaan tämän omien mielikuvien ja sanavalintojen avulla askelmerkkejä hyvään tulevaisuuteen, jonka ohjattava itse määrittelee. Positiivinen psykologia puolestaan tarjoaa ohjaajalle hyvän elämän osatekijöiden tutkitun, teoreettisen viitekehyksen. Sen avulla ohjaaja voi jäsentää ohjauskeskusteluissa esiin nousevaa hyvän elämän ilmiöavaruutta ja tarjota tutkittuja keinoja vahvistaa ohjattavan vahvuuksia, hyvinvointia ja resilienssiä.

Yhtymäkohdat ratkaisukeskeisen ohjauksen ja positiivisen psykologian välillä konkretisoituvat Krisse Lipposen (2015, 209- 215) mukaan esimerkiksi hyvinvoinnin tieteellisen tutkimuksen uranuurtajan, Martin Seligmanin luomassa hyvinvoinnin ja kukoistuksen PERMA-mallissa (Seligman 2011). Hyvinvoinnin kannalta on keskeistä, että ihminen löytää menneisyydestä, nykyisyydestä ja tulevaisuudesta **myönteisiä tunteita** (*P, positive emotions*). Kun ratkaisukeskeisessä ohjauksessa haetaan myönteisiä tunteita ja selviämiskokemuksia, Lipposen (2015, 212) mukaan vahvistetaan samalla hyvinvointiin vaikuttavia **mielenkiinnon kohteita** (*E, engagement*), **aikaansaannoksien tunnistamista** (*A, accomplishment*) ja **merkityksellisyyden kokemuksia** (*M, meaning*). Näitä vahvistavista ratkaisukeskeisistä työnohjauksen menetelmistä mainittakoon esimerkiksi *Myönteisten poikkeuksien etsiminen*, *Selvitytymiskysymykset*, *Tavoitteistaminen* sekä monet muut omaa potentiaalia, voimavaroja ja visioita luotaavat työnohjauksen menetelmät (Ruutu & Salmimies 2015, 200- 213). PERMA-malliin sisältyvät **ihmissuhteet** (*R, relations*) nousevat Lipposen (2015, 214- 215) mukaan myös esiin ratkaisukeskeisessä työnohjauksessa ja coachauksessa esimerkiksi menetelmissä, joissa hahmotellaan merkityksellisten ihmisten verkostoa. (Ruutu & Salmimies 2015, 221)

Puheen ja tunteen linjakkuus

Ratkaisukeskeisyys sekä positiivisen psykologia ja teemat ovat samoja, jotka kannattelevat myös sisäistä motivaatiota ja työntöä (Deci & Ryan 2000; Martela 2015). Ratkaisukeskeiset työnohjauksen menetelmät vahvistavat niin PERMA-mallin (ks. yllä) kuvaamia hyvinvoinnin ja kukoistuksen osatekijöitä kuin sisäistä motivaatiota synnyttäviä autonomian, kyvykkyyden ja yhteenkuuluvuuden kokemuksia keskittymällä ohjattavan positiiviseen ratkaisupuheeseen.

Puheen ja tunteen linjakkuuden rakentuminen kuitenkin vaatii aikaa. Ohjaajan odotusten painottuminen positiivisesti virittyneeseen ratkaisupuheeseen voi synnyttää ristiriidan ohjattavan tunteiden ja puheen välillä. Ihminen kykenee muuttamaan puheensa nopeammin positiiviseksi kuin muuntamaan ns. negatiiviset, energiaa syövät ja epämieluisat tunteensa kuten vihan, kateuden tai häpeän, niiden positiivisiksi vastineiksi (Lehtopuu 2014). Ratkaisukeskeiset työnohjauksen

menetelmät saattavat siis johtaa tilanteeseen, jossa ohjattava on puheessaan tavoittanut positiivisemman näkökulman kuin ei-sanallisella tunteiden tasolla.

Puheen, tunteen ja myös ulkoisen todellisuuden linjakkuuden rakentumisen ongelmaa pohdittiin jo ratkaisukeskeisen ajattelun alkuvaiheissa. Watzlawick kumppaneineen pohtivat asiakkaan kuvittelemien hyvän tulevaisuuden poikkeustiloja. ”Kauhistuttava yksinkertaistaminen” (Watzlawick & et al., 62) on heidän erittelyssään tulevaisuusvisio, joka kieltää ongelmat, ja ”utopiasyndrooma” (mt., 71- 87) kieltää puolestaan ratkaisut.

”Utopiasyndroomassa” henkilö on saattanut asettaa itselleen niin epärealistisen tavoitteen, että sen saavuttaminen tiedostetaan jo lähtökohtaisesti mahdottomaksi, ja henkilön todellinen elämä jää vieraantuneeksi, etäälle tuosta epärealistisesta tavoitteesta. Sama poikkeustila ilmenee tilanteessa, jossa henkilö korostaa ”matkalla oloa” ja ratkaisuyritysten lykkäämistä, koska mikään muutos ei lähtökohtaisesti voi tuottaa tavoiteltua, ongelmatonta ideaalitilaa. Henkilö voi myös projisoida epäonnistumisen idealistisen tavoitteensa saavuttamisessa ulkopuolisen syyn tai syyllisen aiheuttamiksi, eikä kykene tuottamaan itsessään muutosta jolla tavoitteen voi saavuttaa.

Positiivisessa utopiassa puolestaan ratkaisua vaativan ongelman olemassaolo tai sen näkeminen kielletään (mt., 62- 70, 79). Esimerkkinä kirjoittajat mainitsevat vaietut perhemyytit ja tilanteet, joissa ongelman ja pahimmillaan jopa sen kieltämisen puheeksi ottaminen leimataan pahantahtoisuudeksi tai muuten vaiennetaan. Tyypillisiä ovat myös kuvitelmat paluusta menneisyyteen, jossa jotakin ongelmaa ei esiintynyt, tai pyrkimykset nähdä monimutkaiset ja kompleksiset asiat ”ihmelääkkeiden” tai yksinkertaistavien vaatimusten avulla ratkaistaviksi.

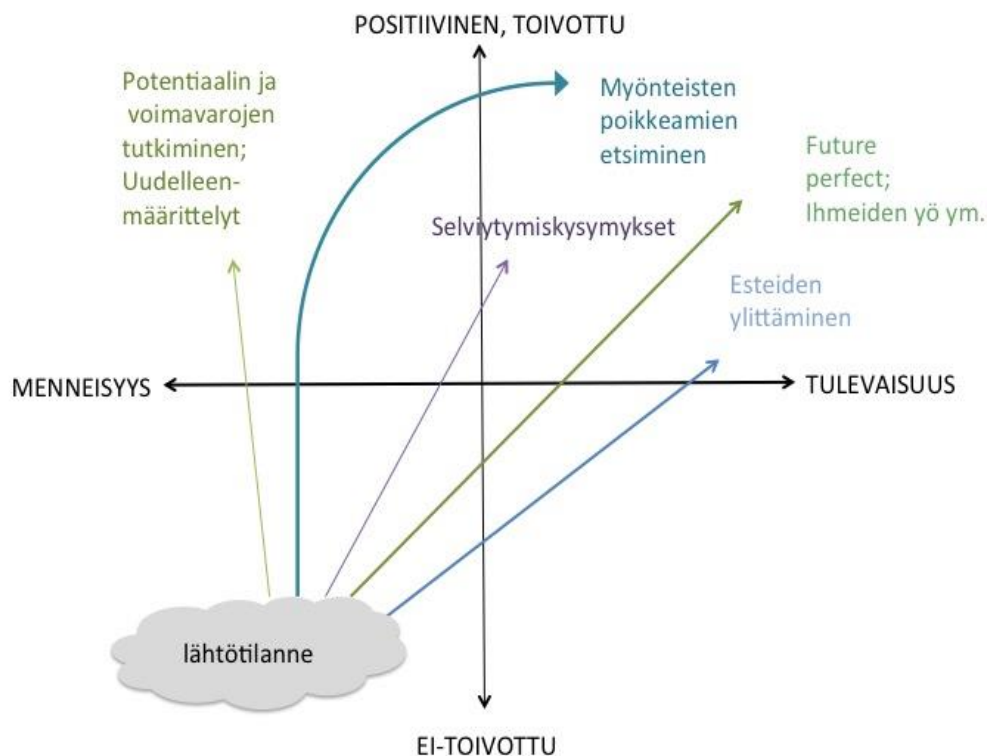
Miten työnohjaaja voi tukea linjakkuuden rakentumista ilman juuttumista ongelmiin ja niiden välttämiseen? Positiivisuutta painottavan, ratkaisukeskeisen työnohjaajan haasteena voi olla pysähtyminen, tilan ja ajan antaminen puheen ja tunteen linjakkuuden rakentumiselle. Batesonin ja Watzlawick & et al. (1979) edellä kuvattu neljä vaihetta, myös viipyily ongelman tarkassa kuvaamisessa ja aikaisempien ratkaisuyritysten tutkimisessa, voi olla yksi keino antaa ohjattavalle aikaa luoda tilaa uuden oppimiselle ja oman toiminnan joustavuuden rakentumiselle.

Ratkaisukeskeisten työnohjausmenetelmien transitiokartta

Toisenlaisen näkökulman linjakkuuteen tarjoaa ratkaisukeskeistä perhe- ja psykoterapiaa 1980-luvulta kehittänyt Eve Lipchik. Hän pitää ongelma- ja ratkaisupuheen erottamista mahdottomana, ja

kuvaa myötätuntoista ja hyväksyvää kuuntelua keinona ohjata muutosten huomaamiseen ja mahdollistamiseen ratkaisukeskeisessä terapiaprosessissa (Lipchik 2002, 47- 48). Lipchik korostaa transitiota, muutosta.

Vaikka menetelmiin on syytä suhtautua pikemminkin mahdollistajina kuin normeja luovina työtapoina, voidaan niitä tarkastelemalla tehdä näkyväksi ohjauksen tavoitteita. Alla olevassa, ratkaisukeskeisten menetelmien transitiota havainnollistavan kuvion nelikentässä akseleina on menneisyys ja tulevaisuus sekä toivottu ratkaisu ja ei-toivottu ongelma.



Kuvio 1. Ratkaisukeskeisten työnohjausmenetelmien transitiokartta.

Ratkaisukeskeinen terapia ja ohjaus suuntautuu onnistumisten ja positiivisten mahdollisuuksien avulla tapahtuvaan hyvän tulevaisuuden rakentamiseen (Lehtopuu 2014, 22). Monet työnohjauksen ratkaisukeskeiset menetelmät painottavat toiveita ja unelmia kuten iskulause ”*Dream and do*” – kuvittele hyvä tulevaisuus ja toteuta se! Iskulause on tuttu myös tulevaisuudentutkijoiden laatimasta ”*Super Champion*” -tulevaisuusskenaariosta, jossa tavoitteiden asettaminen, niiden määrätietoinen saavuttaminen ja ennen kaikkea hyvä elämänhallinta ovat keskeisiä ”superihmisten” hyvän ja kestävä tulevaisuuden rakentamisen taitoja (Spread 2012, 16-22).

Saammeko ohjaajina kaikki ratkaisuun vaikuttavat asiat näkyville näillä transitoilla? Watzlawick ja Palo Alton perheterapeutit kiinnittävät erityistä huomiota sellaisiin ongelmiin ja pulmatilanteisiin, jotka jatkuvat koska ongelmia käsitellään väärin (Watzlawick & al. 1979, 60). He nostavat esiin kolme tapaa, joilla ratkaisuyritykset – näiden joukossa ongelman peittely – vain ylläpitävät ongelmaa:

1. Ratkaisuun pyritään kieltämällä ongelman olemassaolo. Toiminta olisi välttämätöntä, mutta siihen ei ryhdytä.
2. Muutosta yritetään saada aikaan sellaisen ongelman kohdalla, johon ei voida vaikuttaa.
3. Muutosta yritetään loogisesti väärällä tavalla tai pyritään ongelman kannalta epäolennaisen asian muuttamiseen.

Ratkaisukeskeisyys tavoittelee selkeästi sellaista transitoita, joka suuntaa huomion hyvään ja toivottuun tulevaisuuteen ja jättää menneisyyden vähemmälle huomiolle. “Koska menneisyyttä ei voida muuttaa, keskitytään hyvän nykyhetken ja tulevaisuuden luomiseen”. Menneisyyden tarkasteluiden tavoitteeksi asetetaan sen hyväksyminen ja menneestä oppiminen, kirjoittavat Ruutu ja Salmimies vastikään ilmestyneessä kirjassaan *Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote* (2015, 195). Edelleen kysyn, riittääkö ohjattavan kuvittelemien uusien mahdollisuuksien avaaminen ratkaisukeskeisen ohjauksen ohjenuoraksi? Voisiko ohjattavan visioiman hyvän tulevaisuuden taustalla olevien kokemusten, käsitysten ja uskomusten ymmärtäminen auttaa ohjattavaa näkemään jopa aivan uudenlaisia hyvän tulevaisuuden mahdollisuuksia?

Mahdollisten minäkuvien kirjo

Ohjaajan vastuuta ohjattavan valitsemasta suunnasta, päämäärästä ja tavoitteista voi tarkastella Batesonin oppimisen tasojen kautta. Minkä tason oppimista tavoitellaan muutoksella, ratkaisulla?

Tulevaisuuden ja minäkuvan kuvittelun rajoja on tutkittu psykologian piirissä. *Possible Selves* -käsitteen (Markus & Nurius 1986) ympärille on rakentunut psykologian tutkimussuuntaus, jossa keskeinen tarkastelun kohde on ihmisen omat tulevaisuudenkuvat. Jokaisella ihmisellä on sekä positiivisia että negatiivisia tulevaisuudenkuvia: toiveita, tavoitteita, pelkoja ja uhkakuvia. Tasapainoinen toimijuus rakentuu Possible selves -tutkimusten mukaan näiden kaikkien varassa, ei siis pelkästään “toiveikkaiden unelmien” varassa (Lee & Oyserman, 4). Myös positiivisessa psykologiassa painotetaan koko elämän tunnekirjon kohtaamisen merkitystä (Fredrickson 2009),

tai positiivisen ja negatiivisen kietoutumista toisiinsa ihmisen elämäkokemuksessa ja valinnoissa (Germer 2010).

Minäkuvat perustuvat menneisyyden minäkokemuksille. Vaikka tulevaisuuden minäkuvat ovat kytköksissä nyt-hetken minäkuvaan ja -kokemuksiin, ne ovat silti erotettavissa omiksi kuvikseen. Yksilön sosiokulttuurinen tausta, historiallinen konteksti, ajassa välittyvät mallit, mielikuvat ja symbolit sekä yksilön omat sosiokulttuuriset kokemukset luovat mahdollisten minäkuvien varannon. Minäkuvat eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ilmentävät yksilölle merkityksellisiä toiveita, pelkoja ja fantasioita. Ne heijastelevat sekä minuuden konstruktivistista olemusta että konstruoinnin rajoja (Markus & Nurius 1986, 954). Mahdollisuuksien kirjossa heijastuu sekä ulkoiset olosuhteet että kunkin henkilön omat fantasiat, jotka eivät välttämättä lainkaan kiinnity todellisuuteen.

Mahdolliset minä- ja tulevaisuuskuvat linkittyvät myös siihen, minkälaisia tulkintoja menneisyydestä tuotamme ja näemme ympärillämme. Jussi Onnismaa kirjoittaa yhteisöllisistä kertomusten, menneisyyden tarinoiden varannosta (Onnismaa 2008, 91). Jokainen yksilö punoo oman kertomuksensa mukaan yhteisön kertomuksiin ja samalla tuo esiin ainutkertaista ja vasta muotoutumassa olevaa, tulevaisuutta. Ratkaisukeskeisen työnohjauksen tarttumapinta menneisyydestä kumpuaviin, yksilöllisiin ja yhteisöllisiin tarinoihin ja tulkintoihin olisi mielenkiintoinen, aiempia tutkimuksiani sivuava aihe, johon en kuitenkaan tässä artikkelissa syvemmin tartu.

Seuraavassa tarkastelen musiikkipedagogiksi opiskelevien kirjoittamia kuvauksia toiveistaan ja peloistaan PERMA-mallin (ks. edellä) ja sisäisen keskeisten motivaation teemojen autonomian, kyvykkyyden, merkitysten ja hyvän tekemisen (Martela 2015) kautta. Mainitut sisäisen motivaation teemat ovat esimerkki positiivisen psykologian taustateorioista ja asiantuntijatiedosta, joita ohjaaja saattaa käyttää viitekehyksenä pohtiessaan ohjattavan kanssa tämän voimavaroja.

Musiikkipedagogiikan korkeakouluopiskelijat valmistuvat aikanaan soiton- ja laulunopettajiksi. Koulutuspaikkoja on viime vuosina vähennetty paljon, koska alalle työllistymisen on arvioitu entisestään heikkenevän. Koulutukseen pääseminen on haastavaa ja alalle on paljon hakijoita. Koulutuspaikan saaminen edellyttää hakijalta aktiivista musiikin opiskelua peruskoulun ja lukion rinnalla monen vuoden ajan, ja ammatin ajatellaan usein vaativan myös erityistä lahjakkuutta.

Musiikkipedagogiikan 1. vuosikurssin opiskelijat (n=27) kirjoittivat teemasta "Possible Selves - toiveet ja pelot" toiveistaan ja peloistaan syksyllä 2015 vapaamuotoisen, muutaman rivin mittaisen selonteon.

*Opiskelijoiden kuvaamat toiveet liittyivät useimmiten tulevaisuuden työelämän **ulkoisiin olosuhteisiin** (työpaikkojen riittävyys), ammatilliseen **autonomiaan** ja **kyvykkyyteen** (olen itsevarma, ansaitseen paikkani) ja työn **mielekkyyteen** (työ on intohimo, kutsumusammatti, innostavuus, monipuoliset työtehtävät) mutta harvemmin myös työn merkityksiin (puolustan taidetta ja sen riippumattomuutta) tai hyvän tekemiseen (oikeudenmukainen ja tasapuolinen opettaja).*

*Pelot puolestaan liittyivät selkeästi omaan **kyvykkyyteen** (epäonnistun, voimat tai taidot eivät riitä, jaksaminen tai terveys pettää) ja **autonomian menettämiseen** (palkan takia pitää tehdä epämieluisia tai rutiininomaisia tehtäviä) mutta myös **vuorovaikutuksen ja hyvän tekemisen estymiseen** (oppilaat eivät ymmärrä, vuorovaikutusongelmat oppilaiden kanssa). Pelkojen kohdalla ulkoiset olosuhteet (onko tulevaisuudessa musiikkioppilaitoksia?) toki mainittiin, mutta peloissa ulkoiset olosuhteet eivät painottuneet, kuten toiveiden kohdalla. Työn merkityksiin ei kohdistunut pelkoja.*

Mahdolliset positiiviset ja negatiiviset tulevaisuus- ja minäkuvat toimivat houkuttimena käyttäytymiselle ja tulevaisuuden valinnoille. Samalla ne ovat yksilöille peilejä tai mittareita, joihin nykyminä vertautuu. Työnohjauksen kannalta – tai kuten esimerkissäni, myöskin ammatillisen koulutuksen – mahdollisten minäkuvien avaama ikkuna ohjattavan tavoitteisiin ja motivaatioon sekä niiden taustalla oleviin merkityksiin, dynamiikkaan ja suuntautumisiin on erityisen kiinnostava.

Mahdollisuuksien transitiot

Artikkelini keskeinen kysymys liittyy uusia ratkaisuja löytävän, hyvinvointia ja voimavaroja tukevan ohjauksen ja *Possible Selves* -teorian kytkökseen. Muuttuisiko, ja jos niin miten, ratkaisukeskeinen työnohjaus, jos työnohjauksessa tavoiteltaisiin eräänlaista "kaikkien mahdollisuuksien hetkeä", jossa tulkinnan ja tulevaisuuskuvat eivät rajautuisi pelkästään positiivisiin unelmiin? Jos lähtökohtana olisikin koko tulevaisuuden kirjo? Tai jos työnohjauksessa pohdittaisiin, minkälaisista oletamuksista ja kokemuksista ohjattavan odotukset hyvästä tulevaisuudesta kumpuavat?

Perusteluita näille kysymyksille voi löytää tässä esittelemästäni *Possible Selves* -teoriasta (Markus & Nurius 1986; Dunkel & Kerpelman 2006), kuten myös Watzlawickin ja kumppaneiden ratkaisukeskeisyyden alkuvaiheiden tarkasteluista (Watzlawick & al 1979). *Possible Selves* -teoria painottaa tulevaisuuskuvien koko kirjon huomioimista sosiokulttuurinen taustan ja tilanteen ja yksilön oman minäkäsityksen mahdollistamana merkityksellisenä konstruktiona, joka ohjaa yksilön käyttäytymistä ja valintoja. Watzlawick ja kumppanit näkivät todellisen ratkaisun, toisen asteen muutoksen, edellyttävän ongelman ja aiempien ratkaisuyritysten tutkimista, jotta uuden oppiminen ja joustavuus mahdollistuu yksilön toiminnassa.

Kiinnostukseni ”kaikkien mahdollisuuksien” tutkimiseen työohjauksessa juontuu omasta ammatillisesta taustastani musiikin, musiikkikasvatuksen ja tutkimuksen parista. Työurani varrella olen opetus- ja ohjaustyössäni käyttänyt paljonkin erilaisia toiminnallisia, myös pelillisiä työtapoja. Tutkimukseni puolestaan ovat sivunneet niin kokemuksellisuuden, merkitysten, hiljaisen tietämisen kuin ammatti-identiteetin rakentumisen kysymyksiä.

Koska taiteen menetelmien käyttö on ollut osa työtäni, olen pohtinut näiden menetelmien roolia myös työohjauksessa. Näkemykseni mukaan luovat ja toiminnalliset menetelmät toimivat myös ohjauksessa taiteen, tunteiden ja kokemuksen kokonaisvaltaisella logiikalla. ”Taiteellinen toiminta, kuten teatteri, tanssi, musiikki tai kuvataide tarjoavat symbolisen etäisyyden ja metaforisen suojan ilmaisulle. Taiteellisen ilmaisun turvin voi tulla esiin jotain sellaista, jolle on ollut vaikea löytää sanoja tai muotoa. Taide tarjoaa välineitä myös sosiaaliseen kasvuun ja oppimiseen sekä omien vahvuuksien tunnistamiseen. Taide herkistää uusiin havaintoihin, se taipuu myös välineeksi, mutta ei ole pelkästään sitä”, kirjoittaa Päivi Känkänen (Känkänen 2015). Taiteen ja taiteellisen toiminnan katsotaan parhaimmillaan koskettavan syvällisesti kokemusta minuudesta (esim. Rechardt 1991, Stern 1985).

Case: Esimerkkini taiteen – musiikin kuuntelun – arvaamattomuudesta mielen peilinä on musiikinopetuksen parista vuosien takaa. Suomalaisen musiikkikasvatuksen uranuurtaja Inkeri Simola-Isaksson teki aikanaan radioon musiikkiohjelmia lasten kanssa. Ohjelmia varten kuunneltiin etukäteen ohjelman musiikkia ja lapset ideoivat mitä siitä sanoisivat. Äänityksen alettua sitten oletettiin, että keskustelu etenee kuten harjoiteltaessa. Eräässä lähetyksessä kävi toisin. Lapset kuuntelivat Beethovenin pianosonaatin op 27. nro 2 (Kuutamosonaatin) ensimmäisen osan. Kuuntelun jälkeen oli aivan hiljaista. Hetken kuluttua eräs lapsista sanoi hiljaisella äänellä: ”Mun isoäidillä on tekohampaat ...”.

Työohjauksessa mahdollisten taiteellisten ja toiminnallisten menetelmien kirjo on laaja, ja toiminnallisuuden vaikutus saattaa vaihdella suurestikin. Toiminnalliset menetelmät – kuten

esimerkissäni pelkästään musiikin kuunteleminen – saattaa nostaa henkilössä pintaan monenlaisia tunteita. Morenolainen psyko- tai sosiodraama saattaa avata tietoisuudelta kätkössä olleita kokemuksia – esimerkiksi varhaisia tiedostamattomia ongelmia – tavalla, jonka työstäminen positiiviseksi oppimiskokemukseksi vaatii ohjaajalta erityistä huomiota ja osaamista (Suomen Psykodraamayhdistys 2007). Toisaalla kepeä toiminnallinen ”puuhastelu” ei välttämättä herätä oppimista eikä oivallusta.

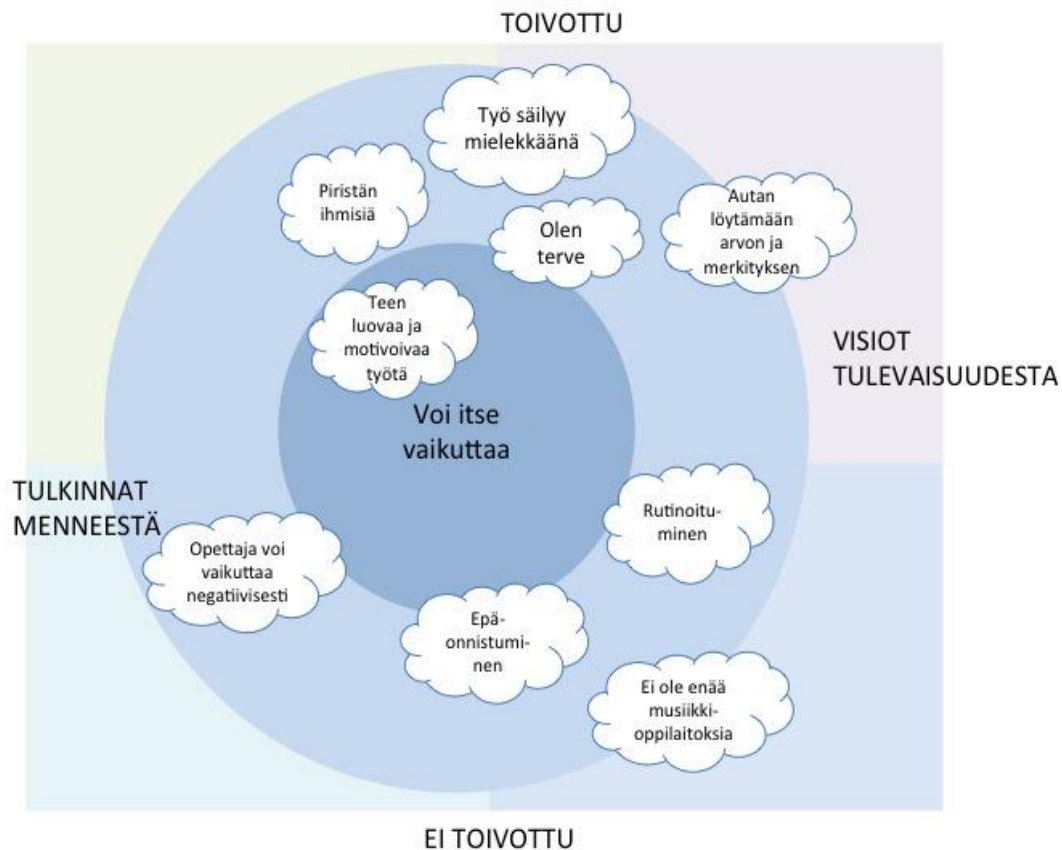
Ollakseen vaikuttavaa ja oivalluttavaa ohjauksen tulisi menetelmästä riippumatta olla merkityksellistä. Taiteen tavoin myös työnohjaus voi koskettaa ohjattavan minuutta karsimatta ennalta asioiden ei-toivottuja tai ongelmallisia puolia. Toisaalta ohjauksen ei tule järkyttää ohjattavan positiivista, ehjää minuuden kokemusta, siirtää ohjattavan kokemuksellista painopistettä liian kauas työn arjen kysymyksistä eikä juuttua haitalliseen ongelmien vatvomiseen. Ohjattavan tarpeiden ja ohjaajan ammattitaidon olisi kohdattava.

Taiteen menetelmien tai mahdollisten minäkuvien tuoma lisäarvo on minulle ohjaajana niiden mahdollistamassa tasapainottelussa koskettavuuden ja reflektiivisen etäisyyden ottamisen välillä. Esimerkiksi kuvien, tarinoiden tai muun toiminnan avulla voidaan luoda ohjauksellinen ”tyhjä tila”, jossa ohjattava voi etäännytetysti, mielikuvamaailmassa, liikkua itselleen kontekstuaalisesti, sosiokulttuurisesti ja henkilökohtaisesti mahdollisten minä- ja tulevaisuuskuvien rajamailla. Ohjaajan osaaminen sekä ohjattavat tarpeet ja vastaanottokyky huomioiden voidaan monenlaisilla menetelmillä tuoda yhteiseen pohdintaan haastaviakin asioita rajaamatta ja arvottamatta ohjattavan kokemusmaailmaa, tunteita tai tulkintoja.

Palaan yllä esittelemääni musiikkipedagogiopiskelijoiden kirjoittamiin tulevaisuus- ja minäkuviin. Kuten todettu, minäkuvat kumpuavat opiskelijoiden käsityksistä ulkoisista olosuhteista kuten ammattikentän tulevaisuudesta, sekä heidän omaan ammatilliseen elämäänsä liittämistään mielikuvista. Tämän tehtävän tavoin voidaan yksinkertaisilla kysymyksillä työnohjauksessa avata lähtökohdaksi näkymä koko nelikentälle. Kuviossa 2. on esimerkinomaisesti muutamia poimintoja musiikkipedagogiopiskelijoiden kirjoituksista. Mielikuvien sijoittelu menneisyyden lohkoille perustuu ohjaajan tulkintoihini ja aiempiin tutkimuksiini tradition ohjaavasta vaikutuksesta ammatti-identiteetin rakentumisessa (Unkari-Virtanen 2009). Ohjaussessioissa voidaan luonnollisesti mieluummin rakentaa karttaa yhdessä ohjattavan tai ohjattavien kanssa.

Kuvion 2. avulla haluan nostaa keskusteluun mahdollisuuden tukea ratkaisukeskeisellä työnohjauksella transitoita kohti kehää, jolla ohjattava voi itse vaikuttaa niin menneisyyden tulkintoihin kuin tulevaisuuden mahdollisuuksiin. Musiikkipedagogiesimerkissäni tulevaisuuden toiveet liittyivät työpaikkojen – hyvän menneisyyden – jatkumiseen, jolloin keskeinen kysymys on:

minkälaisia tietoja ja taitoja opiskelijat tarvitsevat voidakseen vaikuttaa tähän? Tulevaisuuden pelot liittyivät omiin taitoihin ja terveyteen, jolloin kysymys olisi sama: mitä tietoja ja taitoja tarvitsen, jotta osaamiseni kehitty ja riittää, jotta säilyn terveenä?



Kuvio 2. Transitiokartta

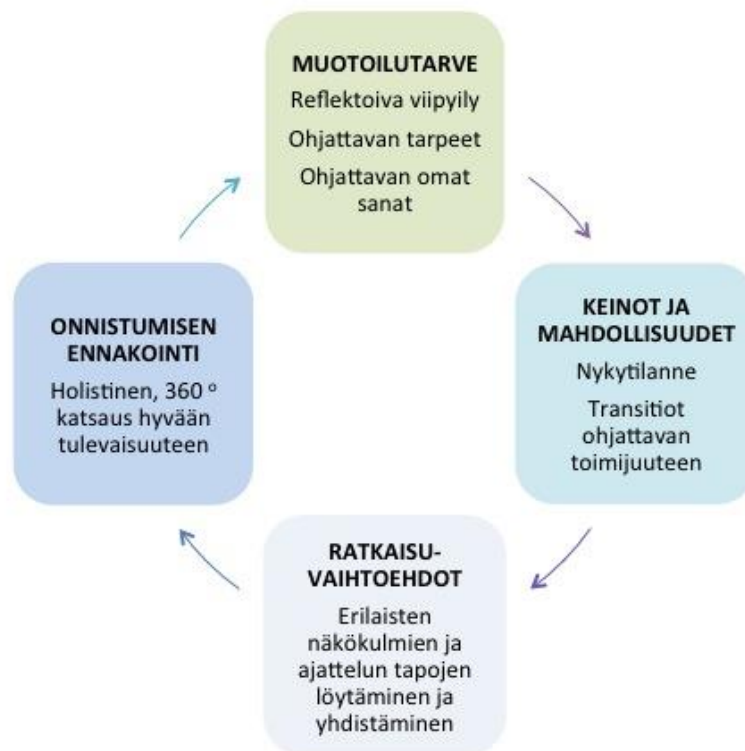
Kun edellisessä kuviossa 1. ratkaisukeskeiset menetelmät nähtiin ohjauksen painopisteen siirtämisessä ratkaisujen pohtimiseen, ratkaisukeskeisen työohjauksen transitiot näyttäytyvät tässä hieman uudesta näkökulmasta. Kuvan nuolet kuvaavat transitiota kohti ohjattavan oman toimijuuden kehää musiikkipedagogiopiskelijoiden tulevaisuus- ja minäkuvien kartalla. Nuolien kuvaamien ratkaisukeskeisten menetelmien tehtävänä ei nähdäkään negatiivisten, ei-toivottujen mielikuvien ja ongelmien siirtämistä toiveiden kentälle, vaan alueelle, jossa ohjattava voi itse asioihin vaikuttaa. Kun elämän ei-toivotut puolet, kuten pelot, uhat ja ongelmat nähdään osana hyvää elämää, voidaan keskiöön nostaa ohjattavan toimijuuden tukeminen.

Tulevaisuuden muotoilu työohjauksen menetelmänä

Olen tällä tarkastelulla halunnut taustoittaa työnohjauksen ajattelumallia, jota voisi kutsua ”tulevaisuuden muotoiluksi”. Idea juontuu suuntauksesta, joka soveltaa muotoilun toimintaotetta uusille aloille, esimerkiksi palveluiden kehittämiseen ja johtamiseen (Hassi & Laakso 2011). ”Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä”, kirjoittavat tulevaisuuksien mahdollisuuksien tunnistamisesta LivingLab -muotoilijat Satu Miettinen, Miika Raula ja Juha Ruuska (Miettinen 2011). Muotoiluajattelun kulmakiviksi tutkijat Hassi ja Laakso puolestaan nostavat abduktiivisesti ratkaisumahdollisuuksia kehittelevän päättelyn, reflektiivisen toisinajattelun, holistisen ymmärryksen sekä integratiivisen, erilaisia näkökulmia ja ajattelun tapoja yhdistävän ajattelun (Hassi & Laakso 2011).

Työnohjauksen ”Tulevaisuuden muotoilu” -ajattelumallin fokuksessa on artikkelin alussa esittelemäni, ratkaisukeskeisesti ongelman äärellä viipyilevän olotilan vaaliminen, jolloin voidaan rauhassa ja kiireettä tutkia ohjattavan tarpeita, edellytyksiä ja mahdollisuuksia ennen ratkaisujen konkretisoimista. Vaikka ”tulevaisuuden muotoilu” -mallissa ei sinällään ole keksitty mitään varsinaisesti uutta, nostetaan siinä muotoiluajattelua soveltaen mahdollisuuksien äärellä viipyily ja luovan toisinnäkemisen mahdollisuudet työnohjausprosessissa huomioitaviksi.

Työnohjauksen tavoitteena on ohjattavan tukeminen ja tämän valmiuksien lisääminen tämän työhön liittyvissä kysymyksissä. Niinpä mallin fokuksessa on ohjattavan valmiuksien kehittäminen muotoiluajattelun toimintamalleja soveltaen. Vaiheet eivät välttämättä etene järjestyksessä, vaan tilannetta kuulostellen limittäin, edellisiin palaten, jonkun vaiheen yli hyppien.



Kuvio 3. Tulevaisuuden muotoilun työnohjausprosessi

1. **MUOTOILUTARVE** Perehdytään reflektioivalla otteella tarpeisiin ja muotoiltavaan asiaan esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Minkälaisia asioita tulisi ratkaista tai muotoilla?
- Mitä puolia ratkaisussa tulisi huomioida?
- Keitä asiaan liittyy, miten he voivat olla mukana ratkaisemassa?

Luovassa prosessissa lopputulos ei aina ole ennalta tiedossa, vaan se muotoutuu prosessin kuluessa. Muotoilutarpeen kartoittamisessa voidaan käyttää myös yllä kuvaamaani prosessia tulevaisuuden toiveista ja peloista (mahdolliset minäkuvat) toimijuuden transitiokartan rakentamiseen. Osa ratkaisukeskeisen ohjauksen menetelmistä, kuten täydellisen tulevaisuuden kuvittelemisen (Future perfect, Ihmeiden yö, Unelmatyöskentely) sekä myös monet fasilitoinnin menetelmät soveltuvat tähän työvaiheeseen.

Työvaiheeseen on syytä varautua palaamaan monta kertaa prosessin kuluessa, sillä ”kertakuvittelulla” ei luovassa prosessissa hyvää tulevaisuutta vielä tavoiteta.

Case: Palaan vielä esimerkkiini, jossa musiikkipedagogiopiskelijat kuvasivat toiveitaan ja pelkojaan. Kuvittelutehtävää voi jatkaa siirtymällä pohtimaan ohjattavan kuvausta yhdessä kuvion 2. transitiokartalla. Mille lohkolle ohjattava sijoittaisi toiveen tai pelon?

2. MUOTOILUN KEINOT JA MAHDOLLISUUDET Perehdytään muutosten muotoilun erilaisiin mahdollisuuksiin liikkumalla abduktiivisesti nykytilanteen ja muutoksen mahdollisuuksien välillä.

- Minkälaisia ”muotoilun elementtejä” muutoksen aikaansaamiseksi on käytettävissä?
- Minkälaisia keinoja on tuoda ulkokehällä olevia asioita sisäkehälle?

Työnohjauksessa ”muotoilun elementit” saattavat olla esimerkiksi erilaisia työn tekemisen rakenteita, vuorovaikutuksen, tiedotuksen, johtamisen, omien suhtautumistapojen jne. mahdollisuuksia. Työnohjaukseen ja työhön ja organisaatioihin liittyvä tutkimus tarjoaa tähän reflektoinnin välineitä ohjauksen tueksi.

Mahdollisuuksien erittely auttaa huomioimaan asiat, joihin ei ehkä voi lainkaan vaikuttaa. Näkökulman vaihtamisen taitoa voi tässä työvaiheessa myös ohjaajan tuella harjoitella.

Muotoilun mahdollisuuksien etsimisessä voidaan hyödyntää dialogin ja taralappujen rinnalla kuvia, tarinoita, draamaa, erilaisia fasilitoinnin menetelmiä. Mielikuvitus, ohjaajan taidot sekä ohjattavat tarpeet ja vastaanottokyky ovat mahdollisuuksien tarkasteluvaiheessa viipyilyn rajana.

Case: Kun toiveet ja pelot on sijoitettu transitiokartalle, siirrytään miettimään mitkä niistä voisivat olla oman toimijuuden tavoitettavissa. Miltä asia näyttäisi, jos asia olisikin oman vaikuttamisen piirissä? Mitä kenties tarvittaisiin nykyisten taitojen, tilanteiden, välineiden tms. lisäksi, jotta asioihin voisi paremmin vaikuttaa?

3. RATKAISUVAIHTOEHDOT Luodaan mahdollisia ja mahdottomia ratkaisuvaihtoehtoja ja tulevaisuuskuvia yhdistäen integratiivisesti erilaisia näkökulmia ja ajattelun tapoja. Huomioiden toki eettiset puitteet.

Työelämän tilanteet saattavat olla niin haastavia, että ohjattavan / ohjattavien huomio suuntautuu vain selviämiseen ja kiinnittyä ehkä vain yhteen hyvän tulevaisuuden kuvaan. Työhön, ammattitaitoon ja ammatti-identiteettiin liittyvät asiat ja tilanteet peilautuvat syvälle arvonannon, kunnioituksen ja hyväksynnän tarpeisiin. Erilaiset vastuu- ja johtamistehtävät kuten uhkat tai loukkaava palaute saattavat kaventaa omaa aktiivista toimijuutta jopa sisäisten mielikuvien tasolla. Tyypillisiä ratkaisuvaihtoehtojen avaamisesta hyötyviä tilanteita ovat myös jumit, joissa sinnikkäästi toistetaan jo montaa kertaa toimimattomaksi osoittautuneita ratkaisumalleja.

Case: Näkökulman vaihtaminen saattaa tuottaa uusia vaihtoehtoja erityisesti jumi-tilanteissa siihen, miten asioihin voi tulla muutos. Kun toiveet ja pelot on avattu oman toimijuuden näkökulmasta, vastaan saattaa tulla jumeja. Eräs ohjattava pohti toiveitaan ja pelkojaan työyhteisönsä suhteen. Tietty hiertävä tilanne oli hänelle tuttu, ja ohjattava oli myös kokeillut tilanteessa joitakin vaikuttamisen keinoja. Ratkaisun mahdollisuus löytyi lopulta väärin ratkaisuyritysten toistamisen sijaan ”boxin ulkopuolelta”, vaihtamalla tarkastelunäkökulmia. Ohjattava pohti omaa paikkaansa työyhteisön aikajanalla. Pohtimisen kautta hän tunnisti, että uudet työntekijät odottivat häneltä erilaista roolia kuin hänen oma, vuosien takaa juontuva mielikuvansa itsestään työyhteisön edelleenkin uutena tulokkaana. Toiminnalla vaikuttamisen sijaan hiertämiseen tuli muutos vaihtamalla näkökulmaa omasta roolista työyhteisössä.

4. ONNISTUMISEN ENNAKOINTI Pohditaan kokonaisvaltaisesti ennakoiden onnistumisen arviointia esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:
- Mistä ja miten tunnistaa onnistuneen, mistä epäonnistuneen ratkaisun?
 - Minkälaisia arvoja hyviin ratkaisuihin liittyy?

Arvojen sanoittaminen saattaa jäädä monille etäiseksi ja haastavaksi tehtäväksi. Silti saatamme olla hyvin herkkiä tunnistamaan intuitiivisesti arvoja ja onnistumisia, vaikka niiden sanoiksi pukeminen tuntuisikin vajavaiselta. Sanomisen ja tunnistamisen kuilun ylittämässä voivat auttaa erilaiset metaforia rakentavat taidelähtöiset menetelmät.

Case: Viimeinen esimerkkini on eri ohjausprosessista kuin edelliset. Sen tarkoitus on jakaa eräs työkalu onnistumisen moninaisuuden avaamiseen työnohjauksessa. Eräessä muutosjohtamiseen keskittyneessä työnohjausryhmässä annoimme esimiehille tehtäväksi näiden omissa työyhteisöissä pohtia yhteisön menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta ja tuoda tapaamiseen näitä pohdintoja ilmentävät kolme kuvaa. Kuvat esiteltiin ryhmälle ja samalla avattiin niiden taustalla ollutta prosessia ja ajatuksia. Tarinallistaminen ja kuvat

tekivät näkyväksi muutosten yli kantavia merkityksiä, onnistumisen mahdollisuuksia ja yhteisöjen arvoja.

Lopuksi

Ohjaajan ammattitaitoa on pitää ohjauksessa positiivinen ja rakentava fokus. Taidelähtöiset ja toiminnalliset menetelmät saattavat tehdä näkyväksi myös tulevaisuuskuvien ei-toivottua kirjoa, mutta ohjaajan tehtävänä on yhtä kaikki auttaa ohjattavaa sanoittamaan ja löytämään muutoksen, toiminnan ja onnistumisen mahdollisuus. Ohjaajan ei-tietämisen tila on muutoksia ja mahdollisuuksia etsivässä työohjauksessa edellytys sille, että ohjattava saa aidosti itse luoda ja “muotoilla” niin tulkintansa menneestä, nykyisyydestä kuin omat tulevaisuuskuvansa, muutostarpeensa ja mahdolliset ratkaisut.

Yllä kuvaamani ajatukset ja menetelmät on sovellettavissa niin yksilö-, esimies- kuin ryhmätyöohjaukseen. Ohjaaminen perustuu kaikkien kohdalla luottamukseen, ohjattavan tarpeiden kunnioittamiseen ja ennen kaikkea dialogiin. Dialogin kautta ohjaaja löytää jokaiselle ohjattavalle ja ryhmälle sopivat työskentelymenetelmät – ja myös kullekin sopivan annostuksen mahdollisuuksissa viipyilyä.

Lähteet

Deci, E. L. & Ryan, T. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry* 2000, Vol. 11, No. 4, 227–268.

<http://users.ugent.be/~wbeyers/scripties2012/artikels/The-what-and-why-of-goal-pursuits.pdf>

Luettu 24.11.2015.

Dunkel, C. & Kerpelman, J. (toim.). (2005). *Possible Selves. Theory, research and Applications*. Nova Science Publishers. New York.

Fredrickson, B. (2009). *Positivity: Groundbreaking Research Reveals How to Embrace the Hidden Strength of Positive Emotions, Overcome Negativity, and Thrive*. Crown. New York.

Germer, Chr. K. (2010). *Myötätunnon tie - vapaaksi itsetuhoisista ajatuksista ja tunteista*. Basam Books. Helsinki.

Jackson, P. Z. & McKergow, M. (2007). *The solutions focus: Making coaching & change SIMPLE*. Nicholas Brealey. (second edition) London.

Känkänen, P. 2015. Taidelähtöiset menetelmät. Terveiden ja hyvinvoinnin laitos.

https://www.thl.fi/fi/web/lapset-nuoret-ja-perheet/tyon_tueksi/menetelmat/taidelahtoiset_menetelmat

Lee, Sh. & Oyserman, D. 2012. Possible Selves theory.

https://dornsife.usc.edu/assets/sites/782/docs/lee_and_oyserman_possible_selves_theory_education.pdf Luettu 24.2.2016

Lehtopuu, H. (2014). Tunteet ja ratkaisukeskeinen terapia. Ratkes 4, 2014, 20–25.

Lipchik, E. (2002). *Beyond Technique in Solution-Focused Therapy. Working with Emotions and the Therapeutic Relationship*. Guilford Press. Lontoo.

Lipponen, K. (2014). Positiivinen psykologia ja ratkaisukeskeisyys psykoterapiassa. Teoksessa Lotta Uusitalo-Malmivaara (toim.) 2014. Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus, 200–221. Jyväskylä.

Markus, H. & Nurius, P. (1986). Possible Selves. *American Psychologist* Vol. 41, No.9, 954–969.

Martela, F. & Jarenko, K. (2015). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Talentum. Helsinki.

Onnismaa, J. (2008). Hiljainen tieto kulttuurien rakenteissa. Kollektiivista muistamista ja muistamattomuutta. Teoksessa Auli Toom, Jussi Onnismaa & Anneli Kajanto (toim). *Hiljainen tieto: tietämistä, toimimista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja*. Helsinki. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen tutkimusseura, 83–102.

Rechardt, E. (1991). Minuuden kokeminen musiikissa. Helsinki. *Musiikkitiede* 2/1991, 19–33.

Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). *Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote*. Talentum Pro. Helsinki.

Seligman, M. (2011). *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Free Press.

Spread. (2012). Sustainable lifestyle 20150. From global champions to local loops.
http://sustainable-lifestyles.eu/fileadmin/images/content/D4.1_FourFutureScenarios.pdf Luettu
3.12.2015.

Stern, D. (1985). The Interpersonal World of the Infant. Basic Books. New York.

Suomen Psykodraamayhdistys. Psykodraaman eettiset ohjeet, 2007.
<http://www.suomenpsykodraamayhdistys.fi/@Bin/171119/Psykodraaman+eettiset+ohjeet+01+01+2007.pdf>

Unkari-Virtanen, L. 2009. Moniääninen musiikin historian Heuristinen tutkimus musiikin historian opiskelusta ja opettamisesta. Studia musica 39. Helsinki: Sibelius-Akatemia.
<http://ethesis.siba.fi/ethesis/files/nbnfife200906151619.pdf> Luettu 2.3.2016.

Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.). (2014). Positiivisen psykologian voima. PS-kustannus. Jyväskylä.

Vesala, K. M. (2001). Gregory Bateson. Teoksessa Vilma Hänninen, Jukka Partanen & Oili-Helen Ylijoki (toim.) Sosiaalipsykologian suunnannäyttäjiä. Vastapaino, 155–174. Tampere.

Visser, C. F. (2008). A brief history of the solution-focused approach.
<http://www.ijsfp.com/index.php/ijsfp/article/view/10/3> Luettu 3.12.2015.

Watzlawik, P. & Weakland, J. & Fisch, R. (1979). Muutoksen avaimet. Gummerus. Helsinki.

Whitmore, J. (1992). Coaching for Performance Nicholas Brealey. London.

9. Hidas, laiska ja tyhmä – esimies ohjauksellisten menetelmien käyttäjänä

Heikki Vuojakoski

Työssä arvostetaan ahkeruutta, nopeutta ja viisautta. Erityisesti nämä piirteet halutaan yhdistää esimiehiin. Työnohjaajan hyveitä on rauhallinen, viipyilevä eteneminen, neuvojen välttäminen, tarvittaessa tyhmien kysymysten tekeminen sekä kyky luoda tilanne, jossa asiakas tekee työn. Leikillisesti voisi sanoa, että hyvä työnohjaaja on hidas, laiska ja tyhmä. Miten nämä ominaisuuden saadaan tukemaan esimiehen toimintaa?

Yksi keskeisimmistä syistä, miksi olen osallistunut työnohjaajakoulutukseen on, miten voisin itse olla parempi esimies? Koulutuksen aikana olen pohdiskellut työnohjauksessa ja coachingissa käytettävien ohjaavien menetelmien soveltuvuutta esimiestoimintaan.

Tässä artikkelissa tarkastelen millaisia mahdollisuuksia, rajoituksia ja eettisiä ongelmia liittyy ohjauksellisten menetelmien käyttämiseen esimiestyössä. Pohdin roolien erilaisuutta työelämään liittyvien esimerkkien kautta.

Työnohjaaja, coach ja fasilitaattori

Työnohjaukseen ja coachingiin liittyvät menetelmät ovat osallistavia, perustuvat yhteistoimintaan, organisaation ja oman perustehtävän kirkastamiseen ja niiden pitäisi olla vahvasti voimaannuttavia. Työnohjauksellisia menetelmiä ovat mm. arvostava haastattelu, ratkaisukeskeinen prosessi ja hyvät kysymykset. Työnohjauksessa ja coachingissa voi käyttää myös toiminnallisia menetelmiä. Toiminnallisia menetelmiä ovat mm. roolipeli, akvaariokeskustelu, aivoriihi, tyhjän tuolin menetelmä, sanapilvi, erilaiset miellekortit, piirtäminen, näytteleminen jne. Ne ovat hyvin voimakkaita keinoja ja perustuvat siihen, että aistihavaintoa työstetään havainnollisesti. Toiminnallisissa menetelmissä henkilö pystyy helpommin ulkoistamaan itsensä asiasta ja usein myös havainnollistamaan tunteitaan ryhmälle ja itselleen. Näitä kaikkia työnohjauksessa, coachingissa ja fasilitoinnissa käytettäviä menetelmiä kutsun tässä artikkelissa ohjauksellisiksi menetelmiksi. (Alaniska & Pohjatalo 2014)

Ohjaajuus on vuorovaikutusta, jossa ihmiset kohdataan erilaisine taitoineen, tunteineen ja reaktioineen. Tavoitteena on, että ohjattavien toimijuus vahvistuu. Ohjaamiseen liittyy oleellisesti prosessi, jonka aikana ohjaaja ja ohjattava käyvät vuoropuhelua (Vehviläinen 2014, 7 ja 12 - 15).

Miten työnohjaajan, coachin ja fasilitaattorin roolit suhtautuvat esimiehen rooliin?. Mitä samanlaista on löydettävissä ja miten nämä roolit eroavat esimiehen roolista?

Työnohjaaja	Coach	Fasilitaattori
Mitä? Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla	Mitä? Coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa	Mitä? Neutraalia ryhmäprosessin johtamista
Yhteistä: Työntekijän omien voimavarojen käyttäminen.		
Eroaa: Perustehtävän etsiminen pidemmissä prosesseissa	Eroaa: Tavoitteellisuus	Eroaa: Menetelmät, ryhmäprosessi
Mahdollisuus esimiehen näkökulmasta: Työntekijän vahvuuksien löytäminen	Mahdollisuus esimiehen näkökulmasta: Tavoitteiden asettaminen ja saavuttaminen	Mahdollisuus esimiehen näkökulmasta: Uusien innovaatioiden syntyminen ja ryhmäyttäminen.
Riskit esimiehen näkökulmasta: Luottamuksellisen suhteen syntyminen	Riskit esimiehen näkökulmasta: Asetettujen tavoitteiden realistisuus	Riskit esimiehen näkökulmasta: Esimiehen oma osallistuminen prosessiin vaikeaa.

Taulukko 1. Työnohjaajan, coaching ja fasilitaattorin roolien ero suhteessa esimiehen rooliin.

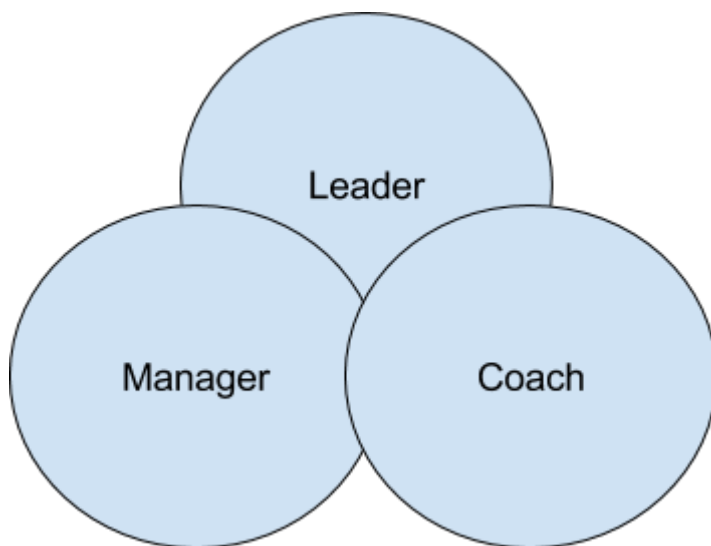
Suomen Työnohjaajat ry:n mukaan työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Usein työnohjausprosessi on kestoaltaan pidempi coaching-prosessi. Suomen Coaching-yhdistyksen mukaan coaching on prosessi, jossa valmentaja auttaa ihmistä ottamaan käyttöönsä omia voimavarojaan niin, että hän voi saavuttaa tavoitteensa. Suomen Fasilitaattori yhdistyksen mukaan fasilitointi keskittyy rikastavan ja rakentavan yhteistyön edellytysten luomiseen. Fasilitointi auttaa työskentelemään tuloksekkaasti yhdessä.

Työnohjausta, coachingia ja fasilitointia yhdistää työntekijän omien voimavarojen käyttäminen ja vahvistaminen.

Ohjauksellisia menetelmiä käyttäen esimiehellä on paremmat mahdollisuudet onnistua omassa työssään. Valmentava johtajuus on osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, jossa yksilöiden potentiaali vapautuu organisaation käyttöön. Ryhmän potentiaali rakentuu yksilöiden voimaantumisen kautta. (Ristikangas & Ristikangas 2010,12)

Esimiehen työhön liitetään usein seuraavia tehtäviä: strategia jalkauttaminen, työntekijöiden motivointi, alaisten kehittäminen ja palkitseminen, seuranta ja tulosten arviointi, töiden organisointi ja resurssien jakaminen sekä viestintä ja muutoksen johtaminen.

Esimiehellä on myös erilaisia rooleja. Esimiestyö muodostuu kolmesta erilaisesta roolista: manager, leader ja coach (Downey 1981, 10).



Kuvio 2. Esimiehen erilaiset roolit (Downey, 1981, 10).

Manager tarkoittaa asioiden ja tehtävien hallinnointia. Managerin roolissa esimies keskittyy organisaation perustehtävän muuttamiseen tavoitteiksi ja tehtäviksi. Manager-roolissa esimies on panostaa pelisääntöjen laatimiseen ja niiden noudattamiseen. Leader (leadership) tarkoittaa ihmisten johtamista. Leaderin roolissa esimies johtaa omalla esimerkillä ja tuottaa laajemmasta organisaation visiosta puhuttelevia ja innostavia tavoitteita. Coach-roolissa esimies toimii yksilötasolla ja tukee jokaista onnistumaan omalla tavallaan, omilla edellytyksillään. Esitetyt roolit eivät ole erillisiä vaan osin päällekkäisiä. (Carsson & Forssell 2012, 34 - 37)

Miten ohjauksellisia menetelmiä kussakin roolissa tulisi käyttää? Managerin ja leaderin roolissa ohjauksellisilla menetelmillä on merkitystä, mutta erityisesti Coach-roolissa esimiehen käyttämät ohjaukselliset menetelmät korostuvat. Ohjaukselliset menetelmät tukevat työntekijöitä yksilöllisesti onnistumaan omassa tehtävässään. Varsinkin nykyisissä tietovaltaisissa töissä, joissa asiantuntijat toimivat, työntekijän tukeminen onnistumaan omassa työssään on tullut tärkeimmäksi esimiehen tehtäväksi.

Erilaiset ohjaukselliset menetelmät ovat avain hyvään esimiestyöskentelyyn.

Käskyvalta rajaa vuorovaikutusta

Esimiehellä on työnantajan direktio-oikeus eli oikeus johtaa työtä ja antaa työnjohdollisia ohjeita ja määräyksiä työntekijöille. Työnantaja, jota esimies edustaa, päättää mitä, miten, missä, mihin ja ketkä työtä tekevät (Vesa 2016). Työnohjaajalla, coachilla tai fasilitaattorilla ei ole näitä oikeuksia.

Tässä joitakin omasta kokemuksesta syntyneitä esimerkkejä siitä, mitä vaikeuksia esimiehen rooliin liittyy suhteessa ohjaavien menetelmien käyttöön:

Esimies ei voi paljastaa keskeneräistä suunnitelmaa henkilöstön vähentämisestä kehittämiskeskustelun aikana, vaikka toimenpiteet on suunnattu ao. alaista kohtaa.

Pitkäaikaisessa esimies-alaissuhteessa esimiehelle syntyy tietty kuva alaisen osaamisesta ja kyvyistä. Tästä ennakoasenteesta on lähes mahdoton päästä eroon. Kuinka suuren riskin esimies on valmis kantamaan nostamalla henkilön vaativampaan tehtävään.

Alainen ei kerro rehellisesti virheeseen johtaneita syitä pelätessään seurauksia. Syyt johtaisivat rangaistukseen.

Alainen hakee uutta työpaikkaa eikä voi paljastaa tätä kesken prosessin esimerkiksi kehityskeskusteluissa tai työn jakamiseen liittyvässä tapaamisessa.

Työnantajan asettamat tavoitteet ovat mahdottomia työntekijän elämäntilanteesta johtuen.

Esimies saa alaisen sitoutumaan tavoitteisiin, jotka tosiasiassa eivät ole mahdollisia.

Esimiehen fasilitoidessa ryhmää uuden idean kehittämiseksi, hänen näkemyksensä idean realistisuudesta poikkeaa osanottajien näkemyksestä.

Työelämän vuorovaikutuksella on rajansa. On tilanteita, joissa tiettyä tietoa ei voida kertoa esimiehen ja alaisen välisessä keskustelussa. Esimiehen näkökulmasta on tilanteita, joissa tietoa ei vielä voida julkaista tai asian valmistelu on kesken. Alaisen näkökulmasta kysymys voi olla häntä vahingoittavasta tiedosta. Nämä ovat luonnollisia tilanteita työyhteisössä vaikkakaan eivät toivottavia. Näissä tilanteissa ohjaukselliset menetelmät eivät toimi ja saattavat johtaa työelämän pelisääntöjen rikkomiseen, yksilön vapauden rajoittamiseen tai jopa lain rikkomiseen.

Näistä esimerkeistä huolimatta yleensä esimiehen ja alaisen kommunikaatio toimii hyvin, mutta harvoin ilman sellaisia jännitteitä, kuten ulkopuolisen työnohjaajan ja työntekijän välillä on mahdollista. Esimiehen tehtävään liittyy aina rooli, joka esimiehen tulee tunnistaa ja pohtia millainen esimies hän haluaa olla. Taitavan esimiehen ei tarvitse käyttää käskyvaltaansa korotetusti vaan tukea työyhteisön mahdollisimman vapaata ja monipuolista vuorovaikutusta.

Ohjaukselliset menetelmät tulevaisuuden etsimisessä

Suuri osa esimiehen työstä on tulevaisuuden hallitsemista. Ennakoidaan tulevia tapahtumia, suunnitellaan ja varaudutaan toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin tai muutoin ratkotaan ennakkoon tulevaisuudessa mahdollisesti syntyviä ongelmia.

Käytännössä ennakkointia tehdään organisaatiotasolla esimerkiksi strategiatyöskentelyssä sekä toiminta- ja talousarviota laadittaessa. Tiimitasolla kyse on työsuunnitelmien tekemisestä sekä työnjaosta sopimisesta. Yksilötasolla ennakkointi näkyy mm. henkilökohtaisissa työsuunnitelmissa, tulostavoitteiden asettamisessa ja kehityskeskusteluissa.

Miten esimies voi käyttää ohjauksellisia menetelmiä organisaation tulevaisuuden hallinnassa?

Hyvät suunnitelmat ja pelisäännöt ovat sellaisia, jotka on yhdessä rakennettu. Ohjaavilla menetelmillä esimies voi rakentaa yhdessä tiiminsä kanssa etenemissuunnitelman, johon jo rakentamisvaiheessa sitoudutaan. Yhteiset visiot synnyttävät halun tavoitella maalia ja tunteen kuulumisesta ryhmään. Strategiaa ei tarvitse erikseen jalkauttaa ja asiat alkavat edetä itsestään. Korjaavan esimiestyöskentelyn tarve vähenee. Tiimin yhteinen tilannekuva ympäröivästä maailmasta mahdollistaa myös nopean reagoinnin.

Usein, varsinkin suuremmissa organisaatioissa, niiden johto määrittelee strategian. Esimiehet ja tiimit puolestaan toteuttavat strategiaa. Tällöin esimiehen rooliksi tulee "jalkauttaa" strategia omaan yksikköön. Tällöin on hyvin tärkeää yhteisen näkemyksen syntyminen siitä, miten asetetut tavoitteet muuttavat tiimin toimintaa ja miten strategia vaikuttaa jokaisen työhön.

Esimies on aina suunnitteluprosessin johdossa riippumatta siitä, onko prosessiin tilattu ulkopuolinen fasilitaattori vai toteutetaanko prosessi omana työnä? Kun esimies toimii fasilitoivien menetelmin suunnitteluprosessissa, työntekijöillä on mahdollisuus ottaa kantaa omaan työhönsä ja työpaikkansa toimintaan. Myös vaikeiden asioiden ottaminen esille on helpompaa. Ohjauksellisilla menetelmillä löydetään paremmin ratkaisuja monimutkaisiin viheliäisiin ongelmiin. Henkilöstö kokee, että esimies on samassa veneessä muun tiimin kanssa ja myös johtamiseen liittyviä ongelmia ymmärretään paremmin.

Nuorten Akatemiassa edellinen strategiaprosessi toteutettiin niin, että peruslinjausten rakentamisen hallituksen ja työntekijöiden kanssa veti ulkopuolinen fasilitaattori ja käytännön implementoinnista vastasi organisaation toimitusjohtaja.

Keskeiset valinnat tehtiin hallituksen ja toimihenkilöiden yhteisissä neljässä 2 - 4 tunnin tapaamisessa. Ulkopuolisen fasilitaattorin hankintaan päädyttiin, koska tarvittiin niin hallituksen kuin toimistonkin yhteistä pohdintaa, uskottavuutta lopputulokseen sekä tilaa ajatella.

Implementoinnin fasilitoinnista vastasi toimitusjohtaja. Implementointi toteutettiin siten, että käytiin jokainen perusvalinta huolellisesti läpi ja mietittiin, miten ne käytännössä toteutetaan eli miten valinnat muuttuivat käytännön teoiksi. Tämä oli järkevää ajankäytöllisesti, koska käsiteltäviä asioita oli paljon. Ulkopuolisen fasilitaattorin mukana oleminen ei olisi mahdollistanut nopeaa aikataulua eikä se olisi ollut taloudellisestikaan mahdollista. Nuorten Akatemian työyhteisö on niin pieni (10 - 14 henkeä), että kaikki työntekijät saattoivat osallistua strategian implementointiin.

Omasta mielestäni ulkopuolinen fasilitaattori mahdollisti sen, että itse pystyin osallistumaan sisällön tuottamiseen ja ideoitiin (strategiointiin) täysipainoisesti. Hallituksen näkökulmasta prosessi oli uskottava. Toisaalta uskon, että ilman ulkopuolista fasilitaattoriakin olisi päädytty samanlaiseen ratkaisuun. Implementoinnin toteuttaminen omana työnä on järkevää. Joissakin tilanteissa ulkopuolinen fasilitaattori olisi saattanut nopeuttaa tai kyseenalaista ratkaisuja. Itse tehtynä useat perättäiset fasilitoinnin olivat raskaita.

Loppuvaiheessa omana tukenani oli myös ulkopuolinen coach. Tämä ratkaisu tuki hyvin ratkaisujen löytymistä sekä viestintää.

Kun esimies käyttää ohjauksellisten menetelmiä, siihen liittyy myös riskejä, jotka on tunnistettava.

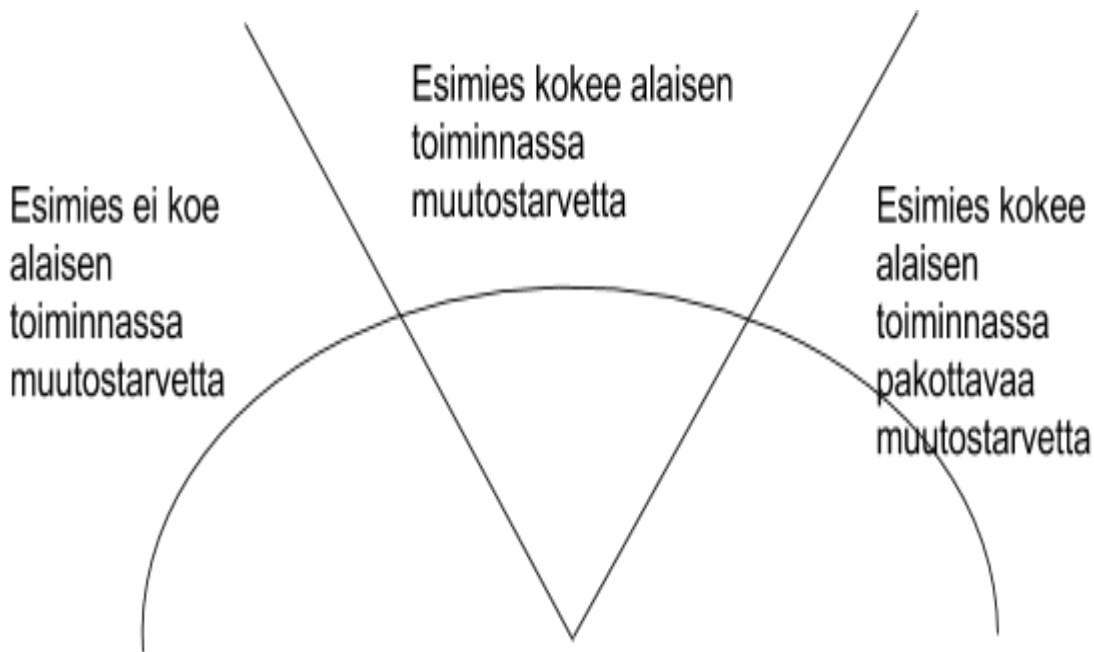
Esimiehen on vaikea osallistua itse täysipainoisesti yhteisiin keskusteluihin, koska energiaa menee myös prosessin ohjaamiseen. Fasilitaattorin ja esimiehen roolit uhkaavat sekoittua: tiimin on vaikea joskus tietää puhuuko prosessin vetäjä vai esimies. Esimiehen käyttämät menetelmät voivat olla aina samoja ja siksi ne eivät tuota mitään uutta. Myös turvallisuusalueen ulkopuolelle "out of the box" on vaikeampi päästä. Äärimmäisessä tapauksessa osallistamisesta tulee näennäistä ja jopa manipuloivaa.

Jos työyhteisössä on luottamuksen ilmapiiri, erilaisten ohjauksellisten menetelmien käyttäminen on varsin riskitöntä. Myös epäonnistumista siedetään. Tärkein tapa välttää riskejä on tunnistaa ne ennakolta. Esimies voi kertoa tiimille, missä roolissa milloinkin toimii. Ohjaavat menetelmät eivät ole itsetarkoitus, vaan keskiössä tulee olla asioiden ratkaiseminen ja oikeiden menetelmien valitseminen oikeisiin ongelmiin tai asioihin.

Ohjaukselliset menetelmät työntekijän henkilökohtaisessa vuorovaikutuksessa

Työntekijän henkilökohtainen ohjaaminen tapahtuu pääosin arkipäiväisissä tilanteissa: kahvipöydässä, palaverissa, omassa työpisteessä jne. Useissa työpaikoissa järjestetään myös erilaisia kehitys- ja tai tuloskeskusteluja, joiden tarkoituksena on henkilökohtainen ohjaus ja vuoropuhelu. Usein käytetty malli on sellainen, että kehityskeskusteluja järjestetään kerran tai kaksi vuodessa. Keskusteluja varten on luotu erilaisia valmiita malleja, kysymyspattereita ja lomakkeita.

Henkilökohtaisessa ohjauksessa korostuu tilanne ja tavoite, miksi ohjaamista tehdään. Olen jakanut esimiehen ohjaustilanteen karkeasti kolmeen tilanteeseen ja tutkin sitä kautta esimiehen roolia käytettäessä fasilitoivia menetelmiä.



Kuvio 3. Kolme erilaista tilannetta työntekijän henkilökohtaisessa ohjauksessa.

Tässä kuviossa jaan esimiehen johtamistilanteen kolmeen erillaiseen tilanteeseen: esimies ei koe alaisen toiminnassa muutostarvetta, esimies kokee alaisen toiminnassa muutostarvetta ja esimies kokee alaisen toiminnassa pakottavaa muutostarvetta. Esitetty kolmijako on karkea mallinnus erilaisista esimiehen työssään kohtaamista ongelmista. Samankaltaisia menetelmiä tai toimintatapoja ei voi käyttää kaikissa tilanteissa.

Ensimmäisessä tilanteessa alainen tai tiimi, saavuttaa erinomaisesti tulokset. Kehitys näyttää suunnitellulta tai ylittää odotukset. Toimivaa konetta ei pidä mennä rikkomaan. Esimiehen rooliksi tulee positiivisen palautteen antaminen. Riskinä on, että esimies usein tietää tai pelkää, ettei menestys jatku ja lannistaa mahdollisella epävarmalla tulevaisuudenkuvalla. Kehittämisisinnossaan esimies alkaa helposti korjata ehjää ja tulosta tuottavaa konetta. Esimiehen tulisi aidosti iloita saavutetuista tuloksista ja tarttua siihen hetkeen. Esimieheltä kaivataan jatkuvuutta tukevaa ja vahvistavaa toimintaa. Keskusteluissa tukevia kysymyksiä voisivat olla:

- miten innostus voitaisiin tartuttaa muihin?
- mitä neuvoja antaisit?
- miten voin tukea?
- miten näet tulevaisuuden?
- mitä pidät tärkeänä, että voit jatkaa samaan malliin?
- mitä tavoitteita asettaisit tulevalle jaksolle?

Tutkimme työntekijän edellisjakson tulokorttia ja totesimme yhdessä tavoitteet saavutetuksi ja osin jopa ylityiksi. Kiitin työntekijää erinomaisesti työstä ja pohdiskelimme miksi tavoitteet oli hyvin saavutettu ja mitä jaksosta opittiin. Mietittiin vielä miten muiden onnistumista voidaan tukea. Lopuksi asetettiin uudet tavoitteet ja työntekijä asetti itselleen hieman edellistä kovemmat tavoitteet.

Keskimmäinen sektori on melko tyypillinen esimiestilanne. Työntekijä on saavuttanut kohtuulliset tulokset, mutta näkee, että potentiaalia olisi paljon parempaakin. Perusasiat ovat kohdallaan, mutta selviä kehittämisen osa-alueita on olemassa. Miten valmennetaan parempaan tulokseen? Miten ryhmä saadaan toimimaan paremmin yhdessä? Kehittyvän työntekijän kanssa vaaditaan valmentavaa otetta tukemaan työntekijää toimijuuteen. Positiivisella ja innostavalla otteella työntekijät innostuvat itsekin. Tässä tilanteessa esimiehen tulee laittaa myös itsensä likoon. Osallistavat menetelmät, perustehtävän kirkastaminen, uusien ideoiden fasilitointi, yhdessä suunnittelu ja yhdessä arviointi tuovat koko ryhmälle tarpeellista tietoa oikeiden ratkaisujen löytymiseen. Hyvästä voi tulla paras. Keskustelu tukevia kysymyksiä:

- missä olet onnistunut hyvin?
- missä asioissa koet haluavasi kehittyä?
- miten voin tukea sinua näissä asioissa?
- miten kuvailisit onnistumistasi asteikolla 1 - 10?
- mitä toimenpiteitä tulisi tehdä, että pääsisit (1 - 2 pykälää) ylöspäin?

Työntekijä piirsi edellisen puolen vuoden toiminnan ja osoitti itse, missä oli onnistunut ja mitkä asiat olivat motivoineet. Motivoivia asioit kuvasi punaiset laatikot. Samoin hän piirsi mustan alueen, joka oli tuntunut vaikealta ja vältettävältä. Pyysin alaista kertomaan, mitä hän tarkoitti milläkin symbolilla. Tämän jälkeen katsoimme tulokorttia ja pyysin alaista vertaamaan sitä piirrettyyn kuvioon. Hän kertoi, että punaiset alueet olivat onnistumisia ja mustat epäonnistumisia. Kysyin olivatko tavoitteet (jotka hän itse oli asettanut) oikein asetettu. Alainen totesi joltain osin niin olevan, mutta hän olisi pystynyt parempaankin ja muutama asia tuntui harmittavan erityisesti. Asetimme yhdessä uudet tavoitteet seuraavalle jaksolle siten, että alainen ensin itse ne sanoitti ja asetti niille mittarit. Itse toin vielä esille yhden tärkeän asian, jonka alainen hyväksyi listaan kuuluvaksi. Sovittiin yhdessä milloin ja miten etenemistä seurataan ja miten esimies voi tukea alaista onnistumaan.

Oikeanpuoleinen sektori on esimiehen havaitsema kriisi. Esimies kokee pakottavaa tarvetta muuttaa, kehittää tai jopa leikata. Työntekijä ei saavuta tuloksia tai työ tarkoitustaan. Miten

tällaisessa tilanteessa esimiehen on toimittava? Miten muutos saadaan aikaiseksi? Kriisissä korostuu enemmän ylhäältä alas johtaminen ja esimiehen selkeä ja rauhallinen viestintä. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on vähemmän mahdollisuuksia ohjauksellisten menetelmien käyttämiseen. Kriisitilanteita hoitaessaan esimiehen tulee erityisesti kiinnittää huomiota omaan jaksamiseensa. Keskustelua tukevia kysymyksiä ovat:

- miltä sinusta tuntuu?
- mitä sinä tekisit minun sijassani?
- miten voin auttaa?
- mitä olet oppinut?

Myyntiraportin mukaan työntekijän toimintasektorin myynti ei vastannut asetettuja tavoitteita ja oli tappiollista. Rekrytoitaessa oli sovittu, että toiminnan pitää olla vähintään kustannusneutraalia parissa vuodessa ja pidemmällä jännteellä kannattavaa. Työntekijä oli sitoutunut näihin tavoitteisiin. Kannattamattomuudesta oli käyty useita keskusteluja ja työntekijää oli tuettu omassa työssään. Kysyin kannattavuudesta ja työntekijä kertoi, että huonolta näyttää. Kysyin mitä hänen mielestään minun esimiehenä pitäisi tehdä. Alainen kertoi, että ei ole oikein pystynyt kontaktoimaan mahdollisia asiakkaita erilaisista syistä ja että myyntipuheluiden tekeminen on vaikeaa. Toivoi siihen apua. Kysyin miten asia saataisiin järjestykseen. Hän sanoi laativansa listan potentiaalisista asiakkaista, joiden kanssa hän uskoo onnistuvansa sekä tuotteista, joihin hän keskittyy. Sovimme, että laadimme listan yhdessä. Kerroin, että tietyssä ajassa listan asiakkaat tulee tavoittaa ja saavuttaa yhdessä sovittu tulostavoite. Kerroin, että pelivaraa ei enää ole. Kerroin myös omana käsityksenäni sen, että kauppvoja ei synny, jos asiakkaita ei tavoiteta. Jos euromääräistä tulosta ei saavuteta, niin näin ei voida jatkaa. Työntekijä kysyi, että voiko hänen työsuhteensa päättyä, jos tavoitteisiin ei päästä. Vastasin, että voi. Lisäksi sovittiin, mitä tukea työntekijä tarvitsee tulokseen pääsemiseksi.

Henkilökohtaisessa ohjauksessa on mahdollista käyttää monia ohjauksellisia menetelmiä hyväksi. Lähtökohtana vuorovaikutuksessa on huolellinen kuunteleminen ja kuuleminen sekä ohjaustilanteen vieminen voimakkaiden kysymykset kautta eteenpäin. Hyvä olisi, jos esimies pystyisi pyyhkimään kaikki ennakoasenteet ja tapahtuneet asiat taka-alalle ja koettaa keskittyä ”tyhjän pään -menetelmään” ja toimimaan arvostavasti ohjattavaa kohtaa. Ohjattavalle tulee antaa aikaa ja tilaa omien käsitysten esittämiseen. Keskusteluiden tavoitteena voi olla selvittää, miten samankaltainen näkemys työntekijällä ja esimiehellä on henkilön perustehtävästä työyhteisössä.

Henkilökohtaisessa kehityskeskustelussa esimies on aina esimies. Esimiehen kanssa käytävässä kehityskeskustelussa eivät alaisen vastaukset ole samankaltaisia kuin puolueettoman työnohjaajan kanssa käydyt keskustelua. Kehityskeskustelussa molemmat osallistujat ovat osapuolia, minkä vuoksi he eivät ole puolueettomia. Jossain tapauksessa alaiset saattavat työnohjauksen luonteisesti rakennetussa kehityskeskustelussa avautua ohjaajan tuella sellaisella tavalla, mihin työntekijä ei olisi normaalisti ollut valmis. Esimies saa tietoonsa asioita, jotka eivät ehkä ole työntekijälle myönteisiä. Esimiehen on käytännössä mahdoton käyttää ”tyhjän pään -menetelmää” kehityskeskustelussa, koska se ei ole oikeasti tyhjää. Keskustelussa ovat todellisuudessa mukana ennakkواسenteet, asetetut tavoitteet ja yhteinen historia. Ne on syytä tunnistaa. Valmentaminen voi lähestyä myös manipulointia: valitsemalla oikeat menetelmät, mukautuvan henkilön saa sanomaan tai toimimaan halutulla tavalla.

Esimiehen toimintaan liittyvät johtajan omat näkemykset tai työnantajan tavoitteiden toteuttaminen. Joskus on tilanteita, jossa alaisia tulee ohjata tiettyyn suuntaan jopa voimakkaastikin. Tämä edellyttää esimieheltä ohjauksellisten taitojen käytössä tietoista eettistä pohdintaa.

Esimies kriisiytyneessä työyhteisössä

Työyhteisön kriisin tunnistaa siitä, että kun perustehtävä on hukassa, johtaminen on autoritääristä, viestinnässä on ongelmia, yhteisössä esiintyy vuorovaikutus- ja ihmissuhdeongelmia, työssä esiintyy keskinäistä tuhoavaa kilpailua ja sisäiset klikit lisääntyvät (Lehtinen 2012). Jossakin määrin näitä ilmiöitä esiintyy kaikilla työpaikoilla, mutta niiden määrä ja vakavuus vaihtelevat.

Kriisiytyneessä työyhteisössä esimies joutuu henkilöiden välille syntyneiden ristiriitojen sovittelijaksi ja virheiden korjaajaksi. Esimiehen toiminta muuttuu helposti käskyjen jakamiseksi. Esimiehellä usein ei ole aikaa eikä voimavaroja toiminnan kehittämiseen, vaan voimat menevät päivittäiseen selviämiseen. Usein esimies on myös merkittävä syyllinen tiimin toiminnan ajautumiseen kriisitilanteeseen. Luottamuksen rakentaminen vie aikaa. Miten esimiehen tulisi kriisissä toimia? Miten työyhteisön jäsenet saadaan toimimaan yhdessä eikä toisiaan vastaan?

Esimies on osa ongelmaa. Esimiehen tulee keskittyä erityisesti tiimin vuorovaikutuksen kehittämiseen. Jos esimies saa aikaan positiivisia muutoksia tiimin vuorovaikutuksessa, niin kehittää se nopeasti koko tiimin toimintaa ja muutokset ovat pysyviä. On mahdollista, että esimiehellä ei ole sitä luottamusta, mitä tarvitaan yhteisön kehittämiseksi. Tällöin ulkopuolisten työnohjaajien ja valmentajien osuus ainakin alkuvaiheessa on välttämätöntä. Ohjauksellisilla menetelmillä voidaan rakentaa pitkäjänteisesti luottamusta. Toisaalta mitä enemmän luottamusta

tiimin välillä ja tiimin esimieheen on, sitä enemmän ohjauksellisia menetelmiä voidaan käyttää ja niistä saadaan todellisuudessa myös hyötyä.

Ohjaamismenetelmät riippuvat tilanteesta, jossa niitä käytetään ja tavoitteista, joihin pyritään. Tästä voisi päätellä, että esimies voi käyttää erilaisia työnohjauksellisia menetelmiä ja fasilitointia turvallisemmin ja tuloksellisemmin sellaisessa ryhmässä, joka suuntautuu tulevaisuuteen, jossa myös siedetään erilaisuutta hyvin ja jossa ryhmä kantaa yksilöitä ja yksilö ryhmää. Ohjaukselliset menetelmät tukevat entisestään ryhmään suuntautumista kohti proaktiivisuutta.

Minut valittiin erään organisaation johtoon. Valintatilanteessa kävi selväksi, että jotain ongelmia organisaation toiminnassa oli, mutta niiden luonteesta en päässyt selvään käsitykseen. Valinnan tehnyt hallitus ei pystynyt sanoittamaan mistä oli kysymys ja toisaalta rekrytointia hoitanut ulkopuolinen osasi kertoa vain osan ongelmista. Hyvin nopeasti valinnan jälkeen huomasin, että epäluulo hallituksen ja henkilöstön välillä oli syvä ja henkilöstö ei pystynyt kommunikoimaan kuin lappujen välityksellä keskenään. Aloitin säännölliset henkilöstön tapaamiset, joissa keskusteltiin ajankohtaisista asioista ja jopa kielsin lappujen jättämisen normaaleissa tilanteissa. Samoin aloitin huolellisen vuorovaikutuksen rakentamisen hallituksen ja puheenjohtajan kanssa. Lisäksi mahdollisimman pian aloitettiin strategiaprosessi ulkopuolisen johdolla. Luottamus alkoi palautua muutamassa kuukaudessa, vaikka toimintakulttuurissa ollut pahan puhuminen selän takana ei korjaantunut kuudessa vuodessakaan.

Mitä enemmän ryhmä on kriisiytynyt, sitä tarkemmin esimiehen tulee miettiä millaisia menetelmiä hän käyttää. Luottamus tulee rakentaa ensin. Luottamusta rakennetaan ohjaavilla menetelmillä, keskustelemalla yksin tai ryhmässä. Miellekorttejakin voi suhteellisen turvallisesti käyttää, tuplatiimi suunnittelussa on helppo ja erilaisia näkemyksiä kokoava menetelmä. Ylipäättään ryhmämenetelmien käyttämisen edellytys on, että ryhmä jollakin tasolla voi toimia yhdessä.

Hitaasti, laiskasti ja tyhmästi

Alussa kuvasin työnohjaajan roolia hitaaksi, laiskaksi ja tyhmäksi. Mitä se voisi olla esimiehen roolissa. Voiko esimies olla toiminnassaan hidas, laiska ja tyhmä? Millaisessa tilanteessa voisi olla hidas, laiska ja tyhmä?

Hitaus tarkoittaa rauhallista etenemistä ja viipyilevää ja pohdiskelevaa otetta ohjaustilanteessa. Tavoitteena on antaa ohjattavalle aikaa ja tilaa pohtia omaa rooliaan ja tilannettaan työyhteisössä.

Laiskuus tarkoittaa sitä, että ohjaaja ei tee johtopäätöksiä ohjattavan puolesta, vaan tavoitteena on tukea ohjattavan omaa toimijuutta. Tyhmyys tarkoittaa puolestaan sitä, että ei tehdä olettamuksia, vaan kysytään tyhmiäkin kysymyksiä.

Omasta johtajakokemuksesta voin sanoa, että kaikkeen ja kaikille ei ole aikaa, mutta tärkeille asioille on aina aikaa. Julkisessa keskustelussa korostetaan, että työnteko on tullut hektisemmäksi, aikataulut ovat tiukkoja, päätösten pitää syntyä nopeasti ja aikaa pohdiskeluun ei enää jää. Julkisuudessa esitellään sankarijohtajia, jotka aina tietävät miten pitää toimia. Toinen yleinen keskustelu liittyy siihen kuinka huonoja esimiehet ovat, kun alaisissa ei ole mitään vikaa. Pitääkö tämä paikkansa vai ei, siitä voi olla montaa mieltä. Joka tapauksessa työelämä vaatii esimiehiltä nykyaikana paljon.

Esimies voi olla hidas, laiska ja tyhmä seuraavilla tavoilla:

- Jokaisen työntekijän kanssa on 4 - 7 kertaa vuoden aikana mahdollisuus puhua rauhassa. Odotetaan rauhassa vastauksia ja kuunnellaan huolellisesti.
- Esimies voi itse olla rauhallinen - ei ainakaan korosta kiirettä.
- Kysyttyään jotakin, hän odottaa vastauksia vähän pidempään ja kysyy myös niiltä, jotka eivät ensin vastaa.
- Esimies antaa alaiselleen tilaa ja aikaa tuottaa oma ratkaisunsa. Ei ainakaan pyri ratkaisemaan toisten ongelmia.
- Kaikkeen kohinaan ja kuohuntaan ei tarvitse osallistua. Esimiehen puuttuminen saattaa muuttaa "kärpäsen härkäseksi". Epätoivotun käyttäytymisen sammuttaminen voi olla joskus paras tapa.
- Useimmiten hyvin pitkät työpäivät eivät tuota parasta laatua.
- Esimies voi paljastaa oman osaamattomuutensa ja hämmennyksensä ja pyytää alaisiaan auttamaan, selventämään ja kuvaamaan.
- Tyhmät kysymykset voivat johtaa aivan uusiin strategisiin ratkaisuihin.

Mitä enemmän esimies käyttää ohjaavia menetelmiä, sitä enemmän hän on ehkäisijä, joka pyrkii ratkaisemaan ongelmia ennakkoon ennen kuin ne edes syntyvät. Jos työyhteisön ja yksilön perustehtävä on selkeä, yksilöt pystyvät toimimaan ryhmänä ja joustamaan kulloisenkin tilanteen mukaisesti ja sopeutumaan automaattisesti tulevaisuudessa muuttuviin tilanteisiin. Hyvin toimiva ryhmä pystyy tuottamaan laadukasta tietoa ympäristöstä ja keskustelemaan kriittisesti, esittämään myös erilaisia näkemyksiä ja sietämään erilaisuutta. Yksilöt ottavat vastuun tiimistä ja tiimi kantaa yksilöitä. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on mahdollisuus ja aikaa valmentaa alaisiaan ja

tiimiään. Tällaisessa tilanteessa oleva ryhmä ei helposti siedä autoritääristä johtamista, vaan kaikki haluavat osallistua oman roolinsa mukaisesti. Esimies on tässä tilanteessa kanssakulkija.

Esimiehen oma valmentava ohjaamistapa saa varmasti tukea ulkopuolelta ostetulta työnohjaukselta, valmennukselta tai fasilitaattoreilta. Kuitenkaan pelkästään ulkopuolelta ostettu ohjaamistuki ei käännä minkään ryhmän suuntaan proaktiiviseksi. Jos negatiivisessa kierteessä toimivalle ryhmälle ostetaan työnohjausta, sen vaikutus voi olla vähäinen tai se sammuttaa vain muutamia kriisejä. Pahimmillaan työnohjaus kriisiyttää tällaista ryhmää lisää. Tuskinpa ulkopuolinen fasilitaattori saisi tällaisesta ryhmästä mitään aitoa irti.

Ulkopuoliselle työnohjaajalle tai fasilitaattorille on varmasti työelämässä entistä enemmän tarvetta, mutta he ovat työyhteisön käypäläisiä ja parhaimmillaankin vain muutaman tunnin kuukaudessa työyhteisön apuna. Esimiehet ovat työyhteisön mukana koko ajan ja työyhteisön tuloksellisuus, perustehtävä, motivaatio ja viihtyminen ovat huomattavasti enemmän riippuvaisia esimiehen taidoista käyttäen fasilitoivia menetelmiä kuin ulkopuolisten työnohjaajien tai fasilitaattoreiden.

Esimiehen ”hidas, laiska ja tyhmä” -johtamistapa vahvistaa työntekijöiden omaa motivaatiota, kehittää työntekijöiden ongelmanratkaisutaitoja ja jopa luovuutta. Organisaation oppimiskyky kehittyy loikkauksin sekä joustavuus sisäisiin ja ulkoisiin muutoksiin paranee. Virheitä uskaltaen tehdä ja niistä myös opitaan.

Hidas, laiska ja tyhmä johtaja luo nopean, ahkeran ja viisaan organisaation.

Lähteet

Alaniska, H ja Pohjatalo, A. (2014). Toiminnalliset menetelmät. M/S Soste –risteily 9.10.2015.
<http://www.slideshare.net/mssoste2014/toiminnalliset-menetelmt-koulutuksessa>

Dowley, M. (1981). Effective Coaching: Lessons from the Coach`s Coach. Texere. New York

Carsson, M ja Forssell, C. (2012). Esimies ja Coaching, Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tietosanoma. Tallinna

Lehtinen, E. (2012). Artikkelit Hämeen Sanomissa: Työyhteisö kriisissä – mistä tunnistaa oireet?
<http://esalehtinen.blogit.hameensanomat.fi/2012/11/13/tyoyhteiso-kriisissa-mista-tunnistaa-oireet/>

Suomen Fasilitaattori -organisaatio internetsivut: <http://www.fasilitaattorit.fi/fasilitointi.htm>

Suomen Coaching - yhdistyksen internetsivut: <http://www.coaching-yhdistys.com/>

Suomen Työnohjaajat ry (STOry) internetisivut: <http://www.suomentyönohjaajat.fi/>

Ristikangas, M-R ja Ristikangas, V. (2010). Valmentava johtajuus. WSOY. Helsinki

Vehviläinen, S. (2014). Ohjaustyön opas. Gaudeamus. Tallinna

Vesa, H. (2016) Y-lehti: Työnantajan direktio-oikeus ja työsuhteen ehtojen muuttaminen
<http://www.y-lehti.fi/uutiset/nayta/6738/Ty%C3%B6nantajan+direktio-oikeus+ja+ty%C3%B6suhteen+ehtojen+muuttaminen>