

LUOTTAMUS TYÖNOHJAUKSESSA



Liisa Valve – Mäntylä

Miten voimme työnohjaajina olla vaalimassa luottamusta omassa työssämme aikana, jolloin moni ihmettelee, mihin työelämässä oikein voi luottaa? Liisa Valve-Mäntylä lähestyy aihetta työnohjauksen käytännön näkökulmasta

päätöimisena työnohjaajana ja työnohjaajien työnohjaajana.

Artikkeli on lyhennelmä hänen esitelmästään Suomen työnohjaajat ry:n vuosikokouspäivänä 13.2.2010.



Suostumme ohjattavan todellisuuteen siihen tehtävämme kautta sitoutuen. Ehkä sitä voisi kutsua pedagogiseksi rakkaudeksi. En keksi parempaa sanaa, jolla kuvata sitä tapaa, jolla kohtaamme oman ja ohjattavan haavoittuvuuden siten, että syvä luottamus voi rakentua.

Luottamus on tavattoman hienoviriteinen ja moninainen asia; kokemuksellisesti vahvoja mielikuvia tuottava ja määritelmiä pakeneva. Seuraavasta määritelmästä kuitenkin pidän:

Luottamus on ”halukkuuttani asettua haavoittuvaksi toisen teoille perustuen uskomukseeni, että toinen toimii odotusteni mukaan, riippumatta kyvystäni tarkkailla tai kontrolloida hänen toimintaansa”. (Mayer & Salovey)

On vaikea kuvitella onnistunutta työhjoaussessiota ilman luottamusta tai siihen pyrkimistä. Ilman luottamusta emme voi olla turvassa. Luottamuksen ilmapiiri tekee tilaa sille, mikä ihmisille on kokemuksellisesti totta. Siinä mielessä se on luovuuden kehto ja kokemuksellisen oppimisen ehto. Parhaimmillaan olo on irtonainen ja hengittävä. On lupa olla, ajatella, puhua ja vaieta.

Luottaessaan itseensä, ohjattavaansa ja työhjoajuksen työmuotona ohjaaja voi olla läsnä ohjattavalleen.

Ohjattavalle tarjoutuu silloin suhde, jonka varassa hän voi aidosti antautua ohjattavaksi. Toisaalta luottavainen ohjattava voi saada jäykänkin työhjoajaajan rentoutumaan. Luottavaisessa ryhmässä vaikeita asioita voidaan ottaa puheeksi – ei tarvitse pelätä sitä, että suhde katkeaa tai kosto seuraa, jos esittää kritiikkiä tai on eri mieltä.

Työhjoajuksen koko idea on oppimisen mahdollistamisessa. Pyrimme sellaiseen suhteeseen, työskentelyrakenteeseen, ryhmäkulttuuriin, sopimuksiin ja johtajuuteen, jotka antavat rohkeutta päästää irti ajatuksellisista bunkkereista ja ammatillisen identiteetin jäykistä turvarakennelmista, jotta uusilla havainnoilla ja kokemuksilla olisi mahdollisuus.

Kun tarkastelen luottamusta yksilö-, ryhmä- tai yhteisön/ tiimin työhjoajuksen näkökulmista, huomaan eri asioiden korostu-

van. Yksilöhjoajuksessa korostuu suhdeluottamus, ryhmää tai yhteisöä ajatellessani sopimusluottamus ja kriisiytynyt yhteisö herättää pohdinnat työhjoajuksen rakenteen luotettavuudesta.

1. Suhdeluottamus

Kun menet tapaamaan asiakasta, unohda kaikki opittu. Älä tee terapiaa tai puhu asiakkaan kanssa. Puhu ihmisen kanssa. Näin kehottaa Harlene Anderson.

En usko, että kukaan haluaa tulla nähdyksi ongelmana vaikka sukat olisivat töissä menneet miten solmuun tahansa – mieluummin ihan vaan itsenään ja vielä mieluummin kaiken hyvän, kauniin ja toimivan kautta. Koska

tämä ”ihan vaan oma itse”, ei antaudu työhjoajaajan ymmärrykselle, jäljelle jää ”elävän sielun ihmeen” kunnioitus ja vilpitön kiinnostus. Kokemukseni sekä asiakkaana että ohjaajana on, että tällä suhteeseen tuleminen kulmalla on valtava merkitys luottamuksen kannalta.

Clare Winnicottin ajatukset sosiaalityöntekijän työstä sopivat hyvin myös työhjoajukseseen:

”Meidän ammatillinen suhteemme on itsessään perustekniikka... Mutta mikä on se ammatillinen minä, joka muodostaa suhteen? ...se on pisimmälle jaoittunut ja järjestäytynein osa meistä itsestämme. Se on parasta, mitä meissä on. Se sisältää kaikki meidän positiiviset yllykkeemme ja kaiken kykymme henkilökohtaisten suhteiden muodostamiseen... Toisin sanoen, se on sellaista yliminän toimintaa, jonka kanssa minä on helposti identifioinut itsensä, koska se on kehittynyt rakastavasta samaistumisesta lapsuuden aikaisen vanhempina olleiden henkilöiden kanssa.”

Winnicot liittää erityisellä tavalla luotettavuuteen seuraavat sanat: ”pitäytyä”, ”pitää elävänä” ja ”hyväksyä”.

Pitäydymme ammatillisessa suhteessa, koska se on asiakkaalle hyödyllisempi kuin henkilökohtainen suhde. Kun asiakas voi luottaa ammatilliseen roolimme, hän tietää, millaisena meidät löytää. Aika täsmää, paikka täsmää ja työnohjaajasta paistaa se sama inhimillinen ja ammatillinen asenne kuin aina ennenkin. Tässä luotettavassa ympäristössä ohjattava voi panna tuulemaan.

Säilytämme myös idean ohjattavasta niin, että aina ohjaukseen tullessaan hän löytää sen palasen itsestään, jonka hän aikaisemmin on meille kertonut. Meillä on jokin hahmo edellisestä istunnosta ja oleelliset yksityiskohdat löytyvät - jos ei omasta päästä, niin muistiinpanoista. *Pidämme elävänä* ohjattavan tarinaa mielessämme kuitenkin tunkeutumatta ohjattavaa siihen tarinaan, joka meille hänestä on muodostunut.

Hyväksymme, toivottavasti, ohjattavan ja hänen lähtökohtansa. Suostumme hänen todellisuuteensa siihen tehtävämme kautta sitoutuen. Ehkä sitä voisi kutsua pedagogiseksi rakkaudeksi. En keksi parempaa sanaa, jolla kuvata sitä tapaa, jolla kohtaamme oman ja ohjattavan haavoittuvuuden siten, että syvä luottamus voi rakentua. Ja yhtä tärkeää on, miten näemme oppimisen ja kehityksen potentiaalini. Luotammeko omaan ja toisen kykyyn oppia? Kelpaako ohjattava meille?

Olen nähnyt ja itse kokenut lukemattomia tilanteita, jossa yhteistyön pulmana on se, että ohjaaja ei ymmärrä tai hänen on vaikea hyväksyä *ohjattavan kasvurajaa* (Whittaker). Pysykö ohjaaja aske-

len päässä kasvurajasta sopivasti haastaen ja tukien vai harppooko jossain omilla teillään omien tavoitteittensa ajamana vaatien esimerkiksi, että ohjattavan pitäisi heittäytyä rooleihin tai luovaan dialogiin, kun jo pelkkä suunnittaminen ryhmätilanteessa on työvoitto. Tai miten tulenpalavalla intohimolla omaan työhönsä ja kehittymiseensä suhtautuva työnohjaaja voi tyytyä siihen, että eläkkeelle muutaman vuoden päästä siirtyvällä ohjattavalla ei juuri ole työhön liittyvää kunnianhimoa ja inspiraatiota - että ohjauksessa onkin kyse luopumisesta, kunniallisesta asioiden loppuunsaattamisesta ja inhimillisesti arvokkaasta poistumisesta työelämästä?

Miten *ajatuksemme* heijastuvat ohjattavien tilannekokemukseen? Miten työstän niitä ennen istuntoa? Millaista uskoa ja luottamusta tulevaisuuteen ja tähän hetkeen tuon tullessani ohjaukseen? Millaisissa työnohjauksissa voin säilyttää kohtuullisesti oman turvallisuuden tunteeni? Voinko olla luottavaisena paikalla oman takapihan rojut näköpiirissä ja niihin lempeydellä ja uteliaisuudella suhtautuen? Ei siitä taida mihinkään päästä: itsetuntemus ja oman sielun elävänä pitäminen (ja ehkä ruumiinkin) taitaa kulkea käsi kädessä luottamuksen kanssa.

Luottaessaan itseensä,

ohjattavaansa ja työn-

ohjaukseen työmuotona


ohjaaja voi olla läsnä

ohjattavalleen.

2. Sopimusluottamus

”Annan anteeksi toiselle, kun näen hänen varsinaisen motiivinsa riippumatta siitä, miltä hänen toimintansa näyttää”, kirjoittaa William Isaacs. Dialogisuuden ytimessä on pyrkimys ymmärtää toisen tarkoituksia silloinkin, kun ne herättävät ärtymystä, loukkaantumista ja hämmennystä.

Tärkein edellytys tässä onnistumisessa on kyky antaa anteeksi. Juuri tähän työnohjaaja työssään monesti tekee: auttaa ihmisiä avaamaan omia puheitaan ja tekojaan siten,



*Luottamuksen ilmapiiri tekee
tilaa sille, mikä ihmisille on
kokemuksellisesti totta*

että heidän pyrkimyksensä voisivat tulla ymmärretyiksi.

Luottamus lepää hyvän tahdon ja rehellisyyden perustalla. Ihmisten välille syntyy vähitellen tunne, että toiseen voi luottaa. Tuo ihminen on sitä, mitä sanoo ja sanoo sen, mitä tarkoittaa. Ainakin pyrkii siihen. Ainakaan hän ei tarkoituksella loukkaa tai pyri ymmärtämään väärin. (Esim. Juuti)

Minulle työnohjaus on yhteistyön tekemistä ohjattavien kanssa, jolloin luottamuksen rakentaminen on molempien vastuulla. Pysin tuomaan työnohjauksen alussa selvästi esille, mitkä mielestäni ovat ohjauksen onnistumisen perusedellytyksiä ja mitä itse ohjattavilta odotan. Erityisesti yhteisöohjauksissa haluan tietää, onko kaikilla oikeasti hyvää tahtoa tässä rakennusurakassa. Jos voin ohjaajana tähän ”henkiseen perussopimukseen” luottaa, olemme huomattavasti lähempänä työnohjaussopimusta.

Uskon, että *luottamuksellisuussopimus* palvelee merkittäväällä tavalla työnohjausprosessia silloin, kun se syntyy keskustelussa, johon jokainen osallistuu. Erityistä huolellisuutta sekä luottamuksellisuussopimuksen että ohjaajan toiminnan kannalta vaativat mm. tilanteet, joissa ohjaajalla on monta ryhmää samasta organisaatiosta. Pulmat muistuttavat sisäisen työnohjaajan kysymyksiä. Työtoverini Anja Malmivaaran 5 vinkkiä luottamuksen säilyttämiseksi näissä tilanteissa:

1. Avoimuus suhteessa ohjattaviin: ”Minulla on 2 muuta ryhmää tässä organisaatiossa. Mitä kysymyksiä herättää? Mistä pitäisi sopia, että voitte luottaa...?”
2. Erityisen tarkka kuuntelu
3. Mieluummin hiljaa silloin, kun yhtään epävarma, onko mieleen tuleva asia ollut puheena tässä vai toisessa ryhmässä
4. Tarkat muistiinpanot
5. Puheeksi otto kysymällä, jos tulee yhtään sellainen olo, että työnohjaajan toivotaan vaikuttavan toiseen ryhmään tai että luottamuksessa on jokin särö

Kun organisaatiossa työskentelee kaksi tai useampi keskenään yhteistyötä tekevä työnohjaajakollega, voi olla hyödyllistä pyytää lupa sille, että ohjaajat saavat ilmiötasolla jakaa kokemuksiaan ja näkemyksiään. Ohjaajan on silloin hyvä puhuttaa ryhmää luottamuksesta tyyliin: ”Mitä kaikkia kysymyksiä tähän liittyy? Miten työnohjaajien välinen keskustelu voisi viedä teidän tavoitteita eteenpäin?”

3. Työnohjaustrakenteen luotettavuus

Työnohjausrakenteen tulisi mahdollistaa onnistuminen siten, että tavoite on jotakuinkin realistisessa suhteessa käytettävissä olevaan aikaan, ryhmän motivaatioon ja työskentelyedellytyksiin. Kuinka usein käy niin, että moitimme itseämme huonoiksi ajajiksi, kun alla on rättisitikka Saksan moottoritieillä?

Pidän yhteistyön ohjausta työnohjauksen vaatimimpana lajina. Tarkoitin yhteistyön ohjauksella sellaista ohjausta, jossa esimies on mukana ja tavoitteena on kehittää yhteistyötä. Se edellyttää ohjaajalta sisäistä karttaa, jonka kanssa suunnistaa yhteisön rakenteiden, johtajuuden ja vuorovaikutuksen kiemuroissa. Työskentely ns. normaalioloissakin vaatii yhteisöltä sitoutumista ja kosolti hyvää tahtoa. Entä sitten, kun työyhteisössä on sisäinen johtajuus- tai muu luottamus kriisi?

Mehiläisen työterveyspsykologien haastattelussa kävi ilmi, että kukaan heistä ei pitänyt työnohjausta ensisijaisena menetelmänä kofliktoituneen työyhteisön auttamisessa. Konsultatiivisia menetelmiä pidettiin tehokkaampina. Vaitiolovelvollisuus rajoittaa työnohjaajan yhteistyötä mm. johdon kanssa. Liian kapeaan sopimukseen ajautunut yksin töitä tekevä työnohjaaja voi joutua syvään luottamus-kriisiin työssään. (Lampen 2009)

Työnohjauksen rajapintaa terapiaan on paljon pohdittu. Vastaavaan perusteelliseen ”rous-kutukseen” en ole törmännyt konsultaation ja työnohjauksen rajapinnan suhteen. Missä menee prosessikonsultaation ja yhteistyön ohjauksen ero? Onko olemassa vain kriisikonsultaatiota yhteisöjen kanssa vai onko olemassa työyhteisön kriisityönohjausta?

Olen ollut huomaavinani kaksi päälinjaa työnohjaajien toimintamalleissa:

1) Työnohjauksen rajaaminen tiukasti perinteisiin uriinsa, jolloin ryhmän kyky oppia on työnohjauksen edellytys.

2) Työnohjauksen venyttäminen lähelle kriisikonsultaation otteita halutessaan vastata asiakkaiden tarpeisiin, jotka eivät aina noudata työmuotojen rajoja.

Yhteistyönohjauksesta olisi ilo saada hyvin toimitettu kirja tai vaikkapa Storylle vuositeema. Niitä odotellessa muutama vinkki:

1. Kriisiytyntä ryhmää ei kannata jättää odottamaan, että ohjaajalla vapautuu aikaa
2. Erityisen huolellinen kartoitusvaihe
3. Avoin tutkiminen, onko työnohjaus oikea väline
4. Jos työskentely aloitetaan: riittävän laaja sopimus ja tarvittaessa kaksi ohjaaja.

4. Työnohjaajan luotettavuus hyvän johtajuuden tukijana

Systeemisen organisaationäkemyksen mukaan (esim. Senge 1990) johtajuus toteutuu työntekijöiden ja johtajan välisessä yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa. Johtajuus on yhteisöllinen ilmiö ja kollektiivinen prosessi, johon kaikki yhteisön jäsenet osallistuvat. Se on kaikkea vastuuta, jonka avulla yhteisöä hoidetaan. Hyvin toimivassa yhteisössä työntekijät tukevat omilla toimillaan johtajan työtä ja johtaja taas mahdollistaa työntekijöiden hyvän ja vastuullisen työn tekemisen. Näin ymmärrettynä työnohjaus on hyvän johtajuuden tukemista yhteisössä. (Raina)

Tätä tehtävää hoitaessaan voi sekä johtajan että työntekijöiden luottamus työnohjaajaan joutua koetteille: työnohjaaja ei ole kenenkään puolella, eikä ketään vastaan. Sinnittemme perustehtävän ja hyvän johtajuuden puolella rakentaen luottamusta suhteessa eri toimijoihin.

Työnohjaaja on pahassa pulassa luottamuksen kannalta, jos hän ajattelee tehtäväkseen tukea vain sitä, miten eri ihmiset tekevät keskenään töitä ”tasa-arvoisina” tutkimatta valtarakenteita ja johtajuuden toteutumista sen eri muodoissa. Epävirallinen, persoonallinen valta, joka veloo yhteisössä perustehtävää häiriten, on tärkeä tunnistaa. Ryhmä tulee ikään kuin vapauttaa valtataistelusta työn tekemiseen selkiyttämällä ja kehittämällä

Hyvä arviointi voi pelastaa kehonkin prosessin.

johtajuuden sovittuja muotoja, joita ovat virallinen esimiehen johtajuus, sopimusjohtajuus (esim. tiimin vetäjä), asiantuntijajohtajuus ja tilannejohtajuus (Raina).

5. Prosessiluottamus

Luottamus prosessiin syntyy pienistä onnistumisen kokemuksista vaikeidenkin aiheiden käsittelyssä. Teeman avaaminen olisi työnohjaajakoulutusten sisällysluettelon kaltainen. Miten luotsaamme prosessia, ymmärrämme ryhmän kehityksen vaiheita, aloituksen ja lopetuksen ydintehtäviä? Miten puutemme tai olemme puuttumatta prosessiin? Luotammeko prosessiin niin, että annamme ryhmän edetä dialogissaan häiriöttä? Kun ryhmässä on luottamusta tuhoavaa viestintää, ilmeitä ja vihjailua, miten toimimme? Miten ohjaamme konfliktitilanteita?

Kaikesta tästä haluan nostaa esiin yhden tärkeän näkökohdan: arvioinnin oppimisen osana. Arviointi on aivan keskeinen työnohjausprosessin kehittämisen ja oppimaan oppimisen väline. Sen avulla voidaan oikoa luottamusta tuhoavia väärinkäsityksiä, purkaa tikittäviä aikapommeja, kiteyttää opittua siten, että helmet pääsevät arkeen hyödyttämään, lisätä ihmisten keskinäistä luottamusta ja ymmärrystä, tavoittaa istunnon punainen lanka ja auttaa ohjaajaa kehittämään ohjaus-tyyliään. Arviointi on pysähtymistä ja reflektiivistä taaksepäin katsomista joko yhdessä istunnossa tai väli- / loppuarvioinneissa.

Hyvä arviointi voi joskus pelastaa kehnokin prosessin.

6. Kollegiaalinen luottamus

Pidän tavattoman tärkeänä, että meillä jokaisella olisi jossain kollegoja tai kollega, joiden tukeen, kannustukseen, rehelliseen palautteeseen ja hyväntahtoiseen kyseenalaistamiseen voi luottaa. Hyvän kollegan kanssa ei kuvittele osaavansa, vaan osaa kuvitella.

Itse olisin työnohjaajana monin verroin köyhempi ilman foorumeita, joissa olen voi-

nut kohdata erilaisia ihmisiä ja tuntea kuuluvani elinvoimaiseen ja kehittyvään ammattiyhteisöön. Voi olla, että jostain näkökulmasta olemme lähes koomisen kirjava seurakunta kaikkine viitekehyksinemme. Minusta kirjavuus on hauskaa. Olen hurautunut uskoon, että kaikilta voi oppia ja dialogisuus on parhaimmillaan siellä, missä ei ole guruja tai oikeaoppineisuutta. Minulle tärkeää on ennakkoluuloton, utelias ja kunnioittava asenne sellaista toiseutta kohtaan, jota itse en sisältä käsin tunne. Ja se, että meillä kaikilla on oikeus epätäydellisyyteen ja omista virheistä oppimiseen ilman leimaamista.

Lähteet:

Isaacs, W. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. 2001. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti, Pauli. 2003. Johtaminen ja organisaation alitajunta. Aavaranta-sarja.

Helsinki: Otava.

Lampen, Leena-Maija. 2009. Ulkopuolisen asiantuntijan käyttö työyhteisökonfliktissa. Johtamistaidon opisto, päättötyö.

Mayer & Salovey 1997. What is emotional intelligence? Teoksessa P. Salovey & D.

Sluyter (toim.) Emotional development and emotional intelligence: educational implications. New York: Basic Books, 3–31.

Whittaker, D. 2001. Using Groups to Help People. Hove: Brunner - Routledge.

Winnicot, Clare. Opetusmoniste.

Malmivaara, Anja. Keskustelut.

Raina, Liisa. Keskustelut.

Liisa Valve-Mäntylä on aikuiskasvatustieteilijä ja psykodraamaohjaaja. Hän on päätoiminen työnohjaaja, työnohjaus-työnohjaaja – joista molemmista yli 20 v kokemus - työnohjaajien kouluttaja ja Majakkapartners - nimisen työnohjaajien verkoston jäsen. Story:ssä Liisa on pitänyt alueiltoja aiheesta ”Kuinka valmistaudun työnohjausistuntoon” ja ”Näkökulmia työnohjaus-etiikkaan” (josta artikkeli myös Osviitassa).