

Auditorio-kappeli oli
melkein täynnä.



Työnohjaus- ja konsultaatiotyön konferenssi
Järvenpäässä 21.-22.8.

Pieni mielen kuorma on aina paikallaan

Kuormaa kantaa niin johtaja, joh-
toryhmä, työntekijä kuin heidän
tukijansakin.

Taakkaa, kuormaa, painolastia
tarkasteltiin monesta näkökul-
masta muttei kokonaan purettu.

Graham Ward piti
eloisan esityksen.



Pari kesäistä päivää vierähti konferenssissa konsultin ja työnhajaajan kuorman, oman ja vieraan äärellä. Puhetta johtanut koulutus-analyttikko *Harri Hyypä* piti oleellisena, ettemme näänny kuorman alle ja ettei kuorma myöskään kapseloidu.

Konsultin työhön painottuva konferenssi työskenteli alustusten lisäksi työryhmissä ja vapaamuotoisesti keskustellen. Ulkomaiseksi alustajaksi oli hankittu mies rahamaailmasta. Hän oli brittiläinen konsultti *Graham Ward*, entinen finanssihai, joka 22 vuoden jälkeen päätti tehdä mieluummin töitä ihmisten kuin kylmien lukujen maailmassa. Ward konsultoi ylintä johtoa ja johtoryhmiä. Nykyisin Ruotsissa perheineen asuva Ward kertoi elävästi tarinoita uraltaan, joka lennättää häntä milloin minnekin päin maailmaa. Hän kertoi muutaman casen ja jakoi niistä oppimansa kuulijoiden kanssa.

Ward muistutti jatkuvan reflektoinnin tärkeydestä.

- Taakka alkaa siitä hetkestä kun astuu ovesta sisään. Koko ajan pitää olla tietoinen omista reaktioistaan ja ympäristöstään.

Ikävimpää kokemuksia on se, jossa asiakas on määrätty vastaanottamaan palveluksia ja hän suhtautuu vihamielisesti tai muuten asettuu vastarintaan. Konsultin, coachin, ego on koko ajan uhattuna.

Taakaksi muodostuu myös se, jos uppoamme liian syvälle työtehtäviin ja unohtamme millaisia olemme ihmisinä.

Organisaation tasolla Ward lähestyi taakkaa asenteen kautta. Uuteen organisaatioon hän kertoi menevänsä aina vieraana, ei ystävänä ja yhteistyökumppanina.

- Jokaisella organisaatiolla on oma emotionaalinen elämänsä, kulttuuriset arvot ja traditiot, joita emme voi tietää eikä oppia kovin nopeasti.

Miten paljon sopii paljastaa

Wardin esitystä työstettiin ryhmissä insight – menetelmällä: istutaan hiljaa kunnes ensimmäisen hermo pettaa eli ahdistus panee puhumaan ja ryhmä alkaa tuottaa assosiativista puhetta omaan tahtiinsa.

Wardin tapausselostukset jakoivat mielipiteitä. Toisten mielestä ne olivat symbolisia tarinoita, jotka veivät mukanaan ja joiden opetukset ja oivallukset hän pystyi kiteyttämään hyvin. Joissakin ne herättivät kysymyksen konsultin ja työnhajaajan etiikasta: miten pitkälle voi mennä kertoessaan asiakkaan asioista. Yksi Wardin esiintuomista eurooppalaisista huippujohtajista oli helposti tunnistettava.

Jokaisella organisaatiolla on oma emotionaalinen elämänsä, kulttuuriset arvot ja traditiot, joita emme voi tietää eikä oppia kovin nopeasti



Kritiikkiä herätti myös, että Ward oli business-konsultti, jonka arki on kaukana vaikkapa suomalaisen päiväkodin työnohjauksen arjesta. Toinen koki että pystyi hyvin peilaamaan Wardin reflektointia omiin vastaviin kokemuksiinsa vaikkei huippujohtajien kanssa työtään teekään.

Kriittinen puhe vähäistä

Taakka voi tulla myös jokaisesta epäonnistuneesta työnohjauksesta. Joku peräänkuulutti lakia, ettei työnohjausta saisi tehdä ilman työnohjauksen työnohjausta.

Esille nousi myös epäonnistumisen määrittely: onko se mikä ohjaajasta itsestään tuntuu epäonnistumiselta samaa myös asiakkaan mielestä.

Joku ilmoitti taakkansa keventyneen kun on myöntänyt itselleen, ettei ole täydellinen.

Puhuja Ward kertoi esityksensä pohjaksi tarinan albatrossista ja merimiehestä mikä tarina sai myös uskonnollista viritystä. Samoin työnohjaajakertomuksissa saatetaan viljellä mielikuvia uskonnollisävytteisestä

pelastajasta, laupiaasta samarialaisesta, joka uhrautuen ottaa kantaakseen taakan (hyvä yksilöpelastaja versus paha työmaailmakollektiivi).

Keskusteluissa joitakin puhutti myös vaikenemisen taakka.

Työnohjaajien kollektiivi keskustelee julkisilla foorumeillaan melko vähän kriittisesti omasta työstään saati tekee havaintoja maailmasta.

Keskustelut ovat usein vanhaa toistavaa, ummehtunutta liturgiaa



Keskustelu kävi vilkkaana väliajoilla. Järvenpäästä lähdettiin kotimatalle monta oivallusta rikkaampana.

- Keskustelut ovat usein vanhaa toistavaa, ummehtunutta liturgiaa.

Taakkaa ei pidä purkaa liikaa

Lauantai-iltapäivänä Hyypä teki yhteenvedoa päivien aiheista. Hän muistutti, että vaikka sana kuorma on ladattu kärsimyksellä ja väivännäöllä, siinä on myös toinen puolensa,

- Laivan kuormassa pohjapaino on välttämätön, että laiva pysyisi pystyssä. Kuorma on tarpeellista. Ajoittain joudumme purkamaan sitä ja on varottava, että emme pura liikaa.

Kun ihmiset eivät tule toimeen keskenään on helppo puhua henkilökemioiden yhteensopimattomuudesta. Hyypän mielestä olisi

parempi kuitenkin kysyä, mitä taakkaa toinen kantaa.

- Monta kertaa oleellinen kysymys löytyy kantamisperspektiivin kautta.

Kokemus ja siihen liittyvät kertymät ja kuormat ovat ihmisyyteen liittyvää yhteistä omaisuutta. Niiden purkaminen vaatii ammatitaitoa ja ammatillista yhteistyötä erilaisten teoreettisten näkökulmien ja menetelmien välillä.

- Mikään perspektiivi ei voi yksin ”omis-
taa” kokemusta, mutta voimme silti yhdistää voimamme sen tutkimiseen. Mielenkiintoinen tilanne on myös mitä

jokin ryhmä kantaa. Se on usein avain tilanteen ymmärtämiseen ja sen tutkiminen laukaisee tilanteen.

Kokemus ja siihen liittyvät kertymät ja kuormat ovat ihmisyyteen liittyvää yhteistä omaisuutta



Tutkimusprofessori Jouko Lönnqvist Terveiden ja hyvinvoinnin laitokselta puhui ylimmän johdon konsultoinnista. Vasemmalla konferenssin puheenjohtaja Harri Hyypä.

Rikastuttava kokemus

Molempien päivien loppuksi oli tilaisuus mennä istumaan estradille tilittämään tuntejaan päivistä. Konferenssin pitopaikka, kirkon koulutuskeskuksen auditorio-kappeli kenties vaikutti siihen, että tunnelma oli kuin hartaustilaisuudesta paitsi että voimalliset julistajat puuttuivat. Reflektioissa pohdittiin muun muassa johdon faktapuheen ja (työntekijäportaan) kokempuheen välistä kuilua.

- Onko johdon puhe faktoja vai ideaaleja ja imperatiiveja, kyseltiin. Millä muistaa, että on myös kieli, jolla on yhteys (työntekijöiden) kokempukieleen ja joka on myös organisaation eri tasoilla ymmärrettävä.

Päivien varsinaisen teeman käsittely rikastutti itse kunkin kokempumailmaa ja herätti toivottavasti ajatuksia, joilla on merkitystä myös arkisessa työssä.

Avajaispäivä sijoittui perinteisesti samaksi illaksi kuin Helsingin taiteiden työ, mikä verotti illanviettoon osallistuneita. Päivätilaisuudet keräsivät noin 90 osanottajaa, joukossa runsaasti työnohjaajia.

Konferenssin järjestivät Metanoia insituutin ohella Organisaatiodynamiikka Finod ja Suomen työnohjaajat.

Storyn oma työnohjauskonferenssi järjestetään ensi kesänä Turussa.

Teksti ja kuvat
Seppo Metso

Periytyviä taakkoja vai moniäänisyyttä?

Koulutusanalyttikko **Pirkko Siltala** puhui konferenssissa taakkasiirtymistä – yksilön tai yhteisön tunnistamatta jääneistä, vaiennetuista ja käsittelemättömistä kokempuksista, jotka siirtyvät sukupolvelta toiselle. Taakkasiirtymät ovat piirtyneet moniin myytteihin (Kullervo, Lemminkäinen, Oidipus, Medeia).

Periytyviä taakkoja voidaan työstämisen sijasta pyrkiä hallinnoimaan, puhdistamaan ja sulkemaan pois. Myös johtajan taakat voivat periytyä työyhteisölle. Perityt taakat voivat tulla kummittelemaan työnohjaustilanteisiin. Työnohjauksessa taakkasiirtymiä ei koskaan saa loppuun käsitellyksi, kuten traumaajakaan ei saa tapahtumattomiksi. Työnohjaaja ja ohjattava jakavat avuttomuuden kohdatessaan pahan. Traumata on kuitenkin mahdollista integroida oman elämän osiksi.

Taide kantaa muistamisen taakkaa, kun yhteisön tai kansan johtajat ovat vailla muistia tai tuottavat unohdusta. Yksilön tai yhteisön historia antaa uusia merkityksiä nykyiselle ja tulevalle. Uudelleen tulkittu menneisyys voi olla entistä rikkaampi ja avata uudenlaista kohtaamista ja vuorovaikutusta. Dialogisuus ja moniäänisyys toimivat vastavoimina taakkasiirtymille ja ennalta tietämiselle. Bahtinin mukaan ”sana on itsen ja toisen rajalinjalla, sana on jo puolittain toisen”. Osviitta palaa Pirkko Siltalan esitykseen 4/09 -numerossaan.
- J.O

Kenen tunnetta kannan ?

Yksi Järvenpään konferenssin työpajoista käsitteli paralleeli-ilmiötä tiedostamattomien tunneviestien välittäjinä.

Kummankin päivän jälkeen oli mahdollisuus julkiseen reflektioon.

Työpajan tarkoituksena oli jäsentää paralleeli-ilmiötä käsitteenä ja etsiä niille esimerkkejä käytännön sekä arjesta että konsultaatio- ja työnohjaustilanteista. Lisäksi pohdittiin käsitteen käyttömahdollisuuksia konsultin ja työnohjaajan työvälineenä. Työpajaa veti **Leila Keski-Luopa**.

Paralleeli-ilmiöt eli paralleeliprosessi on systeemiteoreettinen käsite, joka kuvaa keskeisen dynamiikan tiedostamatonta siirtymää elämyksellisellä tasolla systeemin tasolta toiselle, esim. asiakkaan tai asiakasyhteisön dynamiikasta työnohjaus- tai konsultaatio-suhteen dynamiikaksi. Paralleeliprosessi tarkoittaa, että esim. työnohjaaja intuitiivisesti tavoittaa ohjattavan asiakkaan tiedostamatonta problematiikkaa, sellaistaakin, mitä ohjattava ei itse ole tiedostanut.

Tiedostamattaan ohjattava on tällöin ottanut vastaan asiakkaansa tunnetiloja, joita hän edelleen tiedostamattaan välittää ohjaajalleen.



Symmetriset ja asymmetriset paralleeliprosessit

Symmetrisestä paralleeliprosessista on kyse silloin kun ylemmän systeemin sisäinen dynamiikka vastaa alemman systeemin sisäistä dynamiikkaa. Toisen ihmisen sisäisen mielentilan empaattinen tajuaminen on tästä esimerkki. Asymmetrinen paralleeliprosessi tarkoittaa kahdella systeemin tasolla ilmenevää ristiriitaista dynamiikkaa. Se viittaa alimmalla systeemin tasolla ilmenevään ristiriitaiseen tunneviestintään, jolloin ristiriidan toinen puoli ilmenee toisella systeemin tasolla ja toinen toisella tasolla. Jokin oleellinen elementti on joko tietoisesti tai tiedostamatta pyritty kieltämään ja sulkemaan systeemin ulkopuolelle. Asymmetrisen paralleeliprosessin tunnistaminen voi olla keino löytää tie sellaisten asiakassysteemissä olevien emotionaalisten tekijöiden ymmärtämiseen, joihin perinteiset keinot eivät riitä.

Paralleeli-ilmiö eroaa transfer-käsitteestä, josta aamupäivällä luennoi **Pirkko Siltala**. Transfer-käsitteellä tutkitaan kahdenvälisiä ohjaussuhteita, kun taas paralleeli-ilmiötä voidaan tutkia kolmen tai useamman ihmisen välisinä ilmiönä. Transferissa siirtyvät ilmiöt tai tapahtumat sellaisenaan (esim sukupolvelta toiselle) kun taas paralleeli-ilmiöissä siirtyvät myös ilmiöiden tai tapahtumien dynamiikka.

Päivän teema ”Konsultin tai työnohjaajan kuorma - oma ja vieras?” viittaa hänen herkyyteensä ottaa vastaan sellaisia emotionaalisia tiloja, jotka kuuluvat hänen asiakkaansa tai hänen työyhteisönsä elämään. Kyse on tiedostamattomalla tasolla tapahtuvasta kommunikaatiosta, joka toimii ruumiillisen viestinnän kautta. Se tunne, joka työnohjaajassa herää, heijastaa todennäköisesti keskeisesti sitä asiakkaan problematiikkaa, jota hän on tutkimassa, mutta joka ei löydy verbaalista kanavaa tai on ristiriidassa sanallisen viestinnän kanssa. Mikäli työnohjaaja tai konsultti ei

huomaa tutkia tunteen oikeaa alkuperää, hän voi ottaa sen vastaan ja kantaa kuin omana kuormanaan. Seurauksena on, että hän alkaa voida huonosti ja eikä pysty auttamaan asiakkaan ongelmien ratkaisemisessa. Ryhmästä saadut konkreettiset caset avasivat hyvin ilmiöiden ymmärtämistä ja toivat esille niitä puolia, joihin työnohjaajan tulisi havahtua herkällä korvalla ja silmällä.

Välimatka on syytä säilyttää

Voidakseen auttaa ohjattavaansa ja hänen asiakastaan tiedostamaan torjuttuja tunteita, jotka ylläpitävät asiakkaan ongelmia työnohjaajan on tärkeää olla emotionaalisesti riittävän kaukana käsiteltävistä tapahtumista ja säilyttää näin ulkopuolisuutensa. Negatiiviset tunnesiirtymät etenevät silloin, kun niitä ei voida käsitellä siellä minne ne kuuluvat. Työnohjaajan on tärkeää kuunnella ei vain puhetta vaan asiakkaan ruumiin kieltä. Se, mihin rooliin työnohjaaja asiakastaan ohjattaessaan kokee joutuvansa viestii, usein siitä dynamiikasta, jota olisi avattava ohjausprosessissa. Työnohjaajan havahtuminen omien ohjaussuhteiden paralleeli-ilmiöihin voinee onnistua pitkän kokemuksen ja teoreettisen vahvistumisen myötä, missä työnohjaajan oma työnohjaus on keskeisessä asemassa. Tapahtumien dynamiikka avautuu usein vasta jälkikäteen toiselle kerrottuna.

Eeva Koskinen ja Seija Mauro

Lähteenä on käytetty Leila Keski-Luopan työpapajaa varten laadittua opetusmonistetta.