



”Jotta työohjaajat voisivat auttaa asiakkaitaan ja heidän kauttaan koko yhteiskuntaa kestäväen kehityksen tielle, he kaipaivat johdonmukaista teoreettista ymmärrystä ihmisen mielen toiminnasta”, Leila Keski-Luopa sanoo.

HELI KOPPELO

TYÖN- OHJAUKSEN YDINTÄ ETSIMÄSSÄ

YTT Leila Keski-Luopa on vankkumaton systeemiteorian puolestapuhuja, koska hänen mukaansa se on ainoa keino ymmärtää luontoa – myös ihmisluontoa. Työohjaajalle tuon ymmärryksen tulisi olla perusosaamista.

Leila Keski-Luopalla on vaikuttava tausta: hän on suomalaisen työnohjauksen ja etenkin työnohjaukoulutuksen pioneeri, kokenut työnohjaaja, psykoanalyytikko, organisaatiokonsultti ja yrittäjä ja nyt myös tohtori. Hän on monien silmissä työnohjauksen kotimainen guru, jonka julkaisut ovat työnohjaajakoulutusten peruskemistoa.

Keski-Luopan väitöskirja *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa – Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina* ilmestyi syksyllä 2018, ja sen jatkona on tulossa toinen, käytännönläheisempi teos.

Kysyimme Leila Keski-Luopalta, miten työ ja työnohjaus muuttuvat ja mihin asioihin meidän työnohjaajien tulisi kiinnittää huomiota.

MIKÄ ON SITÄ TYÖNOHJAUKSEN YDINTÄ, JOTA TULISI VAALIA JA SÄILYTTÄÄ?

”Työnohjaus on auttajan työtä, jossa työnohjaajan tehtävä on auttaa työelämän toimijoita niissä psykologisissa ongelmissa, joita he työssään kohtaavat.

Käytännössähän työnohjaaja kutsutaan paikalle, kun työntekijällä on ongelmia tai kun työyhteisössä on kon-

flikti tai ilmiö, jota ei ymmärretä. Työnohjaajana toimiminen edellyttää ihmissuhdealan asiantuntijuutta, käytännössä psykologista ymmärrystä ihmisen mielen toiminnan keskeisistä periaatteista.

Työnohjauksen kuuluisi olla profesio, tunnustettu erikoisosaamiseen perustuva ammatti, samaan tapaan kuin esimerkiksi papit, lääkärit tai psykologit ovat professionaaleja.

Työnohjauksen ydin on tässä ihmissuhdealan asiantuntemuksessa. Käytännön ongelma on, että tuota asiantuntemusta on vaikea todentaa, koska ei ole olemassa virallista, julkisesti sertifioitua työnohjaajan koulutusta, johon asiakas voisi halutessaan tutustua ja vakuuttua työnohjaajan osaamisen laadusta.

Työnohjaukoulutus on kehittynyt mestari-kisälli-mallista vähitellen yksityisten koulutusten pelikentäksi.

Työnohjaajakoulutuksen hajanaisuus näkyy käytännössä muun muassa kilpailutuksissa niin, että hankintapäätökseen pitäisi vaikuttaa sekä hinta että laatu. Kun laatua ei voida määrittää, tilaus tehdään vain hinnan perusteella.

Näin ollen kysymys kannattaisikin muotoilla toisin: Miten löydettäisiin työnohjaukselle se ydin, jota se tarvitsee, ettei käy niin, että se katoaa omaan sekavuuteensa?

Työnohjauksen ongelmana siis on, että sillä ei ole selkeää teoriaa. Siitä puhutaan vain arkikäsittein, esimerkiksi ydintehtävän kirkastamisesta tai työsäjäksämisen parantamisesta.

Käytännössä työnohjauksella on yhtä monta teoriaa kuin on työnohjaajiakin,

LEILA KESKI-LUOPA

- VTT, psykologi, psyko-analytikko, työnohjaaja, organisaatiokonsultti ja yrittäjä.
- Työnohjauksen ja työnohjaajakoulutuksen varhaisia kehittäjiä Suomessa.
- Kirjoittanut kirjan *Työnohjaus vai superviisus – Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa* (2001) sekä lukuisia artikkeleita.
- Väitöskirja *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa – Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina* ilmestyi syksyllä 2018.
- Ammatillinen ura jakautunut kahteen tehtäväalueeseen: mielenterveyshäiriöiden hoitoon (yksilö- ja ryhmäpsykoterapia), sekä työnohjaukseen ja sen kehittämiseen.

eli jokaisella on oma 'teoriansa', oma näkemyksensä siitä, mitä on oppinut mieltämään keskeiseksi työnohjauksessa. Tulkinta jää kuulijan harteille.

Työnohjauksen sekavuus oli väitöskirjani lähtökohta. Työnohjauksen teorian voi rakentaa samalle systeemiselle näkemykselle ihmisen psyykkisestä kehitysprosessista, jolle psykoterapiakin perustuu. Molemmista on kyse tuon kehityksen tukemisesta. Työnohjauksessa vain konteksti on toinen, ja hyöty laajenee koskemaan koko yhteiskuntaa.

TYÖNOHJAUS PITÄISI PYSTYÄ MÄÄRITTELEMÄÄN TEOREETTISIN KÄSITTEIN NIIN KUIN KAIKKI MUUKIN IHMISTEN KANSSA JA IHMISIIN SUUNTAUTUVA TYÖ.

Teoreettinen jäsenitys auttaa määrittelemään työnohjauksen ja luomaan sille käsitteet, joilla on yhteisesti ymmärretty merkitys. Samalla itselle muotoutuu selkeämpi käsitys siitä, *mitä* olemme tekemässä ja *miksi*.

Tällä hetkellä näyttää siltä, että moni työnohjaaja on oppinut vain konkreettisia työkaluja ja toimintamalleja, joita voi työnohjauksessa käyttää. En tarkoita, etteivätkö ne olisi hyviä välineitä joissakin tilanteissa, mutta työnohjauksen ydintä ne eivät edusta.

Työnohjaus pitäisi pystyä määrittelemään teoreettisin käsittein niin kuin kaikki muukin ihmisten kanssa ja ihmisiin suuntautuva työ. Sen vuoksi työnohjaajien koulutuksen tulisi perustua yhteiselle pohjalle, kuten muillakin professionaaleilla.

Työnohjaus-sanaa kritisoidaan usein, että se antaa väärän mielikuvan työnohjauksen sisällöstä, mutta minusta se ei ole olennaista. Työnohjaus voisi hyvin olla kattokäsite, jonka alle kuuluvat erilaiset työkalut ja menetelmät, kuten coaching, valmennus tai mentorointi. ▶

**ASiantuntemusta
on vaikea
todentaa, koska
ei ole olemassa
virallista,
julkisesti
sertifioitua
työnohjaajan
koulutusta.**

Tämä sama hierarkia toimii esimerkiksi psykoterapiassa. Kattokäsite on psykoterapia, ja sen alla ovat erilaiset viitekehukset, joista sitten valitaan se oikea asiakkaan tarpeen mukaan. Samalla logiikalla voisi toimia myös työnohjaus.”

**Mistä työnohauksessa olisi jo
aika päästää irti?**

”Olisi aika luopua ikivanhasta reduktionistisesta ajattelusta, jonka mukaan ajatellaan, että jokainen ihminen on itsenäinen ja erillinen olento, jolla on oltava oikeus ja mahdollisuus toimia omalla tavallaan. Mielestäni tämä on ajattelutapa, joka vain rikkoo ja repii enemmän ihmistä ja yhteiskuntaa kuin rakentaa.

Tämän kysymyksen kohdalla yhdyin täysin **Esko Kilven** viimevuotisessa työnohjauskonferenssissa esittämään viestiin (ks. Osviitta 1/2018), jonka mukaan on siirryttävä reduktionistisesta ajattelusta kohti relaatiopohjaista ajattelua, jotta ymmärtäisimme edessämme olevia työelämän tarpeita ja sitä nopeaa muutosta, jonka keskellä olemme.

Reduktionistinen ajattelutapa olettaa, että ihmisen psyyke on hänen

omien aivojensa tuote, eli jos siinä on jokin häiriö, se on seuraus jostakin hänessä itsessään olevasta ’viasta’ tai siitä, että hän ajattelee ’väärin’.

Pitäessämme ihmistä ainutkertaisena erillisenä yksilönä, jonka mielen sisällöt ovat vain hänen henkilökohtaisia kysymyksiään tai ongelmiaan, tulemme tehneeksi jo kauan sitten tieteessä virheelliseksi osoitetun päätelmän. Uudempi tutkimus on osoittanut, että sosiaalisia suhteita, yhteiskunnallisia rakenteita, inhimillistä kulttuuria, mentaalaisia tiloja, tunteita ja merkityksiä ei voi palauttaa tyhjentävästi luonnontieteisiin.

Ihminen on kehittynyt evoluutiossa omaksi lajikseen samoilla periaatteilla kuin kaikki muukin elollinen eli vuorovaikutussuhteessa elinympäristöönsä. Tutkimuskäytännöt laahaavat kuitenkin vielä pitkälti jälkijunassa. Niiden kehittymistä on estänyt ihmistieteiden ja luonnontieteiden välinen näkemysero, miten ymmärretään ihmisen mieli, onko se kehosta erillinen henki vai aivojen tuote.

Koko 1900-luku aivan sen loppupuolelle saakka oli pitkälle luonnontieteiden hallitsemaa. Matematiikka ja tilastotiede sovitettiin myös ihmistutkimuksen välineiksi. Psykologiastakin tuli käyttäytymistiedettä, koska käyttäytyminen oli ainoa ihmisen mielen toimintaan liittyvä asia, jonka tutkimiseen tilastolliset menetelmät soveltuivat.

Vastakkainasettelun aika ei ole vielä läkään ohi. Ajattelua muovanneista perinteistä ei ole helppo luopua. Pisimmällä vuorovaikutussuhteisiin perustuvan ihmiskäsityksen omaksumisessa ja sille relevanttien tutkimusmenetelmien kehittämisessä ovat uudet tieteenalat, kuten talouden ja tekniikan tutkimusalat. Nekin tarvitsevat ihmistä koskevaa tietoa, koska yritykset ja yhteiskunnat ovat ihmistä varten ja niitä johtavat ihmiset.

Huomattakoon, että molemmat viime vuoden konferenssin pääpuhujat Esko Kilpi ja **Marko Kesti** edustivat näitä tutkimusaloja! Heidän esityksensä täydensivät hyvin toisiaan, sillä molemmat osoittivat edustavansa uutta kokonaisvaltaista systeemiseen orientaatioon perustuvaa ihmiskäsitystä, jonka mukaan ihmisen mieli kehittyy

**TOISEN
TUNNETILAN
TUNNISTAMINEN
EI OLE NIIN
VAIKEAA KUIN
ON KUVITELTU.**

vuorovaikutussuhteissa toisiin ihmisiin ja yhteiskuntaan.”

**MITÄ UUTTA TYÖNOHJAUS
KAIPAA MENTÄESSÄ KOHTI
TULEVAISUUTTA?**

”Jotta työnohjaajat voisivat auttaa asiakkaitaan ja heidän kauttaan koko yhteiskuntaa kestävä kehityksen tielle, he kaipaivat johdonmukaista teoreettista ymmärrystä ihmisen mielen toiminnasta ja sen seuraamuksista.

Tällaista ymmärrystä tarjoaa systeeminen ajattelu. Sen lähtökohtana on näkemys siitä, että ihminen on yksi laji muiden lajien joukossa, ja kehittyy omalle lajilleen ominaisella tavalla lapsesta aikuiseksi. Systeemitheoria on teoriaa siitä, millaisilla periaatteilla kaikkien luonnon olioiden kehittyminen tapahtuu.

Luonnossa mikään ei ole staattista, vaan kaikki on jatkuvassa muutoksessa. Myös ihmisen mieli on jatkuvassa prosessissa. Sen moottorina toimii vuorovaikutus muiden ihmisten ja ympäristön kanssa.

Psykoanalyysi on ainoa ihmisen mieltä elävän systeeminä tutkiva tieteenala, jonka perusta on evoluutioteoriassa. Vain psykoanalyysillä on eheä käsitys, millaisten vuorovaikutusprosessien kautta ihmisen mieli kehittyy.

Myös sosiaalitieteet tutkivat ihmisiä vuorovaikutussuhteissaan, mutta ihmisen mielen kehitysprosessin tutkiminen on nimenomaan psykoanalyysi-

sin alaa. Se ei siis ole vain yksi mielen-terveyshäiriöiden hoitomuoto niin kuin usein luullaan. Psykoanalyysi on ihmisen mielen toimintaa empiirisesti tutkiva tieteenala. Psykoterapia on vain yksi sen sovellutus.

Toki muutkin ihmistieteet tutkivat ihmistä, jotakin ihmisenä olemisen puolta, kuka mitäkin. Yksipuolisuudessaan ne edustavat reduktionistista tutkimusta, jossa tutkimuskohde on irrotettu kokonaisuudesta eli niistä luonnollisista yhteyksistä, joissa se syntyy.

Psykoanalyttista tutkimusta on mahdollista hyödyntää kaikkialla, missä on kyse ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta, myös työnohjauksessa.

Työnohjaajan työn ydintä on kohdata työelämän myllerryksiä ja konflikteja. Voidaksemme työnohjaajina ymmärtää ajallemme ominaista nopeaa muutosta ja osataksemme ennakoida sen vaikutuksia ihmisiin ja työorganisaatioihin, meidän olisi tarkistettava omia perusoletuksiamme ihmisen mielestä ja sen kehittymisestä.

Missään elämänsä vaiheessa ihminen ei tule toimeen yksin. Toisin kuin muut eläimet, ihminen tarvitsee elämänsä alusta sen loppuun saakka toisia ihmisiä avukseen ja tuekseen. Olemme sosiaalisia olentoja. Mieleme sisältö kehittyy vuorovaikutussuh- ▶

**PSYKOANALYYSI EI OLE
VAIN YKSI MIELEN-
TERVEYSHÄIRIÖIDEN
HOITOMUOTO NIIN KUIN
USEIN LUULLAAN.**

teissa eli relaatioissa.

Kulloinkin tunnetila määrää, mihin ihminen sillä hetkellä pystyy. Kaikki luova toiminta ja kehittyminen edellyttää pohjaksi turvallisuudentunnetta. Jos se puuttuu tai on vajaa, valtaosa energiasta kuluu turvallisuuden lisäämiseen. Luovuus katoaa ja kehittyminen vaikeutuu.

Tästä syystä työnohjaajina meidän tulisi kyetä tunnistamaan, millaisessa tunnetilassa ohjattavamme kulloinkin ovat. Toisen tunnetilan tunnistaminen ei ole niin vaikeaa kuin on kuviteltu. Eleet antavat siitä viitteen. Kehon kielen ihminen oppii vauva-aikanaan, jolloin hän ei vielä ymmärrä puhetta. Tavallisesti aikuinen jättää sen huomiotta ja keskittyy vain sanalliseen viestintään.

Esimerkiksi tiimin toimintakyky todellisena tiiminä edellyttää, että sen jäsenillä on lähtökohtaisesti sellainen tunnetila, joka antaa heille positiivisen vireen tiimissä työskentelyyn. Arkikielessä puhutaan 'hyvästä yhteishengestä'. Ellei sitä ole, ei tiimityökään onnistu. Ensin täytyy tehdä työtä yhteishengen aikaansaamiseksi tai korjaamiseksi.

Toinen 'työvaihe' on löytää sellainen kieli, jolla tiimin jäsenet ymmärtävät mahdollisimman vaivatta toisiaan. Vasta kolmannessa 'työvaiheessa' on mahdollista aito luova yhteistyö, joka tarkoittaa prosessia, jossa 'heitetään ilmaan' intuitioita ja ideoita. Siinä kyky kuunnella toisia ja kuullun reflektointi on tärkeää.

Neljäntenä vaiheena on ideoiden työstäminen yhteiseksi toimintasuunnitelmaksi. Tiimityöskentelystä tulee tällä tavalla yhteisöllinen prosessi, joka tuottaa sekä hyviä toimintasuunnitelmia että iloa tekijöille itselleen.”



TULE VUOSIKOKOUKSEEN!

LEILA KESKI-LUOPA ON STORYN VUOSIKOKOUKSEN PUHUJANA 23.3.2019.

Luennossaan Keski-Luopa kuvaa, kuinka systeemi-teoria auttaa ymmärtämään, miten ihmisten välinen vuorovaikutus toimii, mitä se saa aikaan vuorovaikutuksen osapuolissa ja mitä siitä seuraa ympäröivää yhteisöä ja koko yhteiskuntaa ajatellen.

”Ihmisen tapa toimia on avainroolissa siinä, miten maailmamme muuttuu. Innoissaan, mutta ymmärtämättömyyttään ja liian lyhytnäköisenä ihminen saattaa toimia tavalla, joka tuhoaa enemmän kuin rakentaa”, Keski-Luopa sanoo.