



# EPÄONISTUMISEN ELINIKÄINEN OPPIMÄÄRÄ

Työnohjaajana olen ollut myöhässä, unohtanut mennä ohjaamaan tai ollut väärässä paikassa ohjauksen alkaessa. Olen muistanut asioita väärin, jättänyt huomaamatta ilmiselvyyksiä ja lopuksi vielä lähettänyt virheellisen laskun.

**O**mat ja kollegoilta keräämäni kompuroinnit tunnereaktioineen ovat esimerkkejä moninaisista mahdollisuuksista töpätä, hutiloida, erehtyä tai kokea epäonnistuneensa työn-ohjaajana.

Mokailtuaan voi keventää mieltä muistelemalla Murphyn lakeja: Asiat onnistuvat voidakseen mennä sen jälkeen pieleen. Mikään ei ole väistämättömämpää kuin erehdys, jonka aika on koittanut!

Raikas virheiden tuuletus toivottavasti huojentaa ja antaa varsinkin uusille työnhjaukolle eväitä ohjauksiin.

Kirjoittajana kysyn, mitä epäonnistumisista mahtaa seurata työnhjauksessa, miten omia virheitä ja niihin liittyviä tunteita voi käsitellä ja milloin moka voisi kääntyä voimavaraksi? Vietetäänkö organisaatioiden toimimattomia käytäntöjä joskus työnhjaajan syyksi?

Vertaistuki lohduttaa aina. Muutkin mokaa.

## MOKAILUN JOHDANTOKURSSI

---

*Monesti ohjauksen kuluessa olen ollut hukassa ja epätietoinen etenemisen suunnasta. Harhapoluilla on käyty – joskus sieltä tosin löytää aarteita!*

Virheellä viitataan usein tilanteeseen, jolloin kaikki ei suju kuten oli suunniteltu. Työnohjaus kohtaa haasteen jo tässä, sillä tapahtumat rakentuvat ohjauksissa tilanneherkästi ja ryhmälähtöisesti.

Ihminen joka ei tee virheitä, ei tavallisesti tee muutakaan, toteaa **William Magee** viisaasti. Peukutamme virheistä oppimista yleisellä tasolla, mutta miten käsittelemme omakohtaista epäonnistumista?

---

*Joskus on joku ryhmästä pompannut pystyyn ja poistunut itkien. Olen ollut täysin ymmälläni, miksen huomannut mitään?*

Virhe realisoituu yksilötasolla, vaikka se olisikin systeemin aiheuttama, tote-



aa **Marina Kinnunen** virheitä käsittelevässä väitöksessään. Systemisestä näkökulmasta mielenkiinto kohdistetaan tekijöiden välisten suhteiden ja koko systeemin toimintaan yksittäisen syyllisen etsimisen sijaan, ja tällä on merkittävä vaikutus virheen tekijän tuntemuksiin.

Epäonnistumisen tunnetta lieventää, jos työnohjausajan unohtamista tarkasteleekin ajanvaraussysteemin toimintavarmuuden kautta tai epäonnistuneelta tuntuvaa ohjauksetta puntaroi arvioimalla valitun menetelmän toimivuutta.

Oppimisnäkökulmasta epäonnistuminen on mahdollisuus vanhasta poisoppimiseen ja uuden omaksumiseen. Pieniä virheitä tutkimalla voidaan etsiä signaaleja vakavammista ongelmista, ja ennaltaehkäistä niitä.

Työnohjaaja kohtaa virheet usein yksinäisyydessä, mutta tarvitsee yhteisöllistä peilipintaa, esimerkiksi omaa työnohjausta, kysymyksiensä pohtimiseen: Mitä virheiden hetkellä oikein tapahtui? Miten ymmärrän tapahtuneen? Mitä palautan ryhmälle? Mikä olisi viisasta ja ammattieettistä?

Verkon keskustelufoorumit, kuten tähänkin tekstiin pohjatietoa antanut

Työnohjaajan tietopankki Facebookissa, tarjoavat oivan mahdollisuuden kollektiiviseen jakamiseen.

---

*Ajoittain onnistun tuudittautumaan siihen illuusioon, että virheistä oppii jotain.*

---

*Joskus ne hymyilyttävät, joskus seuraa oivalluksia ja joskus vain tuntuu, ettei osaa!*

## **EREHTYMISTEN PERUSOPPIMÄÄRÄ**

Virheitä jaotellaan usein niiden synty-tavan mukaisesti lipsahduksiin (jotain tehdään väärin), unohduksiin (jotain puuttuu tai jätetään tekemättä) ja erehdyksiin (lopputulokset ei ole suunnitellun mukainen). Tavanomaisia inhimillisiä lipsahduksia työnohjaajalle ovat esimerkiksi asiakkaan nimen tai aiemmin kerrotun muistaminen väärin, eikä näistä yleensä seuraa vakavaa luottamuspulaa.

Kaikki huomaavat joskus haksautaneensa antamaan jollekin asialle liikaa aikaa, aloittamaan tai lopettamaan ohjauksia epätasaisesti tai valitsemaan vääränlaista kieltä tai huumoria. >>



## TULEE MITÄ TULEE, EN LÄHDE LIIKKEELLE VIRHEITÄ VÄLTTELEN

”Usein ohjauksissa on kyse työmaailman raskaista puolista, ja alussa ohjaaja voi saada kutsun ottaa vastaan, usein projektiona, syyn kaikkeen hankalaan”, toteaa työnohjaaja ja organisaatiokonsultti **Rauno Lehtonen** yli 30 vuoden työnohjauskokemuksella.

Yleensä asiat etenevät vähitellen hyvään suuntaan, mutta pitkän uran aikana tiukkojakin hetkiä tulee väistämättä vastaan.

”Pyrkimyksenä on pysyä irrallaan konfliktipositioista ja kunnioittaa tilaajan lähtökoh-  
tia, mutta usein ohjaajana joutuu ahtaalle vaikeita henkilöstökriisejä selvitellessä. Kipeimmät oppi-  
rahat tulevat maksuun esimerk-  
kisi tilanteissa, joissa virheellisesti kuvittelee ohjattavilla olevan enemmän valmiuksia vaativien tilanteiden tutkimiseen tilaajan antamassa lyhyessä ajassa.”

”On raskasta jäädä murehtimaan itsestä syntynyttä kuvaa, jos tilaaja keskeyttää ohjauksen ja palkkionmaksun eikä ole halukas edes keskustelemaan erimielisyydestä.”

Kaikki mokatuntemukset eivät ole näin suuria kokoluokaltaan.

Lehtonen kannustaa jakamaan kokemuksia omista epäonnistumisista häpeän tunteesta huolimatta, sillä asioiden tutkiminen yhdessä on kollektiivinen oppiva positio.

”Oma työnohjaus ja kollegat tarjoavat kuulevia korvia, psyykkisesti hankala olo helpottaa ja asia kytkeytyy osaksi omaa systeemiä. Oppii myös hyväksymään, että jotkut asiat jäävät salaisuudeksi.”

Rauno Lehtoselle keho on keskeinen työkalu, ja myös vastoin-  
käymisten vaikutukset tuntuvat

## OMIEN PUUTTEIDEN NÖYRÄ TUNNUSTAMINEN VOI TOIMIA TYÖNOHJAAJAN SALAISENA ASEENA.

fysisesti: selkää kiristää, vatsaan sattuu, kiroiluttaa, kaikki muukin tuntuu menevän päin mäntyä.

”Puran työn kuormia joogamalla, juosten ja tanssien. Myös unien työstäminen ohjatusti on avannut inspiraatiokanavia ja uusia reittejä.”

Oman kehon kuuntelu auttaa tilanteiden tunnistamiseen ohjaustilanteissa. Epäselvyyden voi tuntea esimerkiksi vatsan jännittymisenä, pulssin nousemisena tai hikoamisena; ne ovat merkkejä jostain erityisestä, johon kannattaa kiinnittää tutkiva huomio.

Lehtonen pyrkii ottamaan epäselvän asian puheeksi kysymällä: ”Mitähän äsken tapahtui? Itselleni jäi epävarma olo ja haluaisin tarkistaa, jäikö jotain ymmärtämättä.”

Tapahtunut, yllätykset ja mokatkin, voidaan aina asettaa eri suunnista tutkimisen kohteeksi ja niistä voidaan oppia. Yhteistä työskentelyä kannattaa Lehtosen mukaan jatkuvasti reflektoida ohjattavien kanssa arvioiden ja tulevaa rakentaen.

”Minulle on tärkeää ryhmän tasalla, ei ylempänä, oleminen.”

Omien puutteiden nöyrä tunnustaminen, vaikka ilmaisemalla ”taidan nyt olla hidaskäkö”, voi toimia työnohjaajan salaisena aseena ja auttaa ryhmää aloittamaan vaikeasta asiasta puhumisen.

---

*Vitsailu, huumori. Se on vaikea laji, ja siitä usein varotetaan. Sanoitanko näin, että eka letkautus vielä meni, mutta toinen oli sitten jo liikaa.*

Muistamisen ja unohtamisen kysymys on työnohjaajalle mielenkiintoinen. Aika, paikka ja ihmiset olisi hyvä pitää mielessä, mutta kuinka paljon aiemmin puhutusta tulisi muistaa? Usein on viisainta ohjata tilanteessa esiin tulevaa, ja tarvittaessa kysyä ryhmältä asioita sen sijaan, että luulee tai esittää muistavansa.

---

*Joskus hermoilen sitä, että sekoitan ryhmien asiat – että käytän puheessani yksityiskohtia tai aiempia aiheita väärästä ryhmästä.*

Työnohjaaja tekee tilanteissa paljon valintoja eikä voi välttyä arviointivirheiltä. Hän voi huomata valinneensa vääränlaisen, ryhmälle sopimattoman menetelmän tai väärän hetken jonkin aiheen palauttamiseen ryhmälle.

---

*Kerran koin työtapaturman, kun käytin arviointia sisältävää menetelmää tietämättä, että työyhteisössä oli huonon esimiestyön aiheuttamaa patoutunutta jännitettä. Silmillehän se tuli.*

Työnohjauskoulutuksissa opetellaan erottamaan tulkinnat havainnoista, mutta usein työnohjaaja saa huomata tehneensä vääriä päätelmiä. On vaativaa tunnustaa itselleen olleensa aivan väärillä jäljillä tai jopa ”ihan pihalla” siitä, mistä asiakas puhuu. Epävarmuus voi käynnistää asiantuntijuuden hädän, jolloin yrittää olla liian tietävä, epäaito.

---

*Joskus menee liikaa aikaa sen ymmärtämiseen, mistä ilmiöstä pohjimmiltaan on kysymys. Sitten kun se kirkastuu, ei voi kuin ihmetellä miksei aiemmin tajunnut.*

Työnohjaajan ammattiroolissa pysyminen voi vaikeutua, jos asiakas on tuttu tai jos tilanne imee ohjaajaa asetumaan jonkun puolelle. Myös liiallinen innostuminen ja asiakkaan prosessiin liittyminen tunteiden tai toiminnan tasolla voi tipauttaa ohjaajan roolistaan.

Asiakas ei kuitenkaan aina välttävä huomaa tai kärsi siitä, jos työnohjaaja ylittää ammattiin kuuluvia rajoja inhimillisistä syistä.

---

*Ymmärsin tarvitsevani omaa kuuntelijaa, kun aloin ohjaajan roolista huolimatta puhua isäni kuolemasta työnohjausryhmässä, jossa keskusteltiin kuolemasta. Tajusin olleeni yrittäjänä liikaa vain asiakkaiden tarpeita varten, ilman totoa, ilman työyhteisöä.*

Kun työnohjaus ei suju, saattaa ohjaaja syyllistymisen ohella pelätä oman maineensa puolesta. Epäonnistumisten pohtiminen on ahdistavaa, ja vaarana on organisaatiotutkija **Chris Argyriksen** mukaan urautua virheitä sivuuttaviin tai poisselittäviin puolustusrutii-neihin. Virheistä oppimista koskevassa tutkimuksessa korostetaan syyllistämättömän ja turvallisen ympäristön merkitystä. Itsesyytöksen sijaan kannattaa siis kohdata omat kompuroinnit lempeällä huumorilla ja ymmärryksellä.



*Kerran asiakas soitti tyhjän työhuoneeni oven takaa, ja pystyin vain pahoittelemaan aikataulumokaani, muuta ei ollut tehtävissä. Seuraavalla kerralla sama asiakas kertoi ihailleensa tyyneyttäni väistämättömän edessä, ja päätti ottaa saman asenteen käyttöön.*

Yllä on kuvattu ns. aktiivisia virheitä, jotka ovat helposti näkyviä ja vaikutukseltaan tunnettuja ja välittömiä. Mutta entä sitten, kun kohtaamme piileviä, latentteja virheitä, joita on vaikea havaita ja jotka kätkeytyvät osaksi systeemejä?

### **VÄÄRINYMMÄRRYSTEN SYVENTÄVÄT OPINNOT**

*Viime aikoina olen miettinyt paljon sitä, mikä tässä työssä ylipääntään on mahdollista ja mikä taas mahdotonta.*

Työnohjaus ei ole helppoa tai selkeää työtä. Työskentelyn prosessimaisuudesta johtuen ohjaaja joutuu usein ete-

nemään sumussa. Työnohjauksessa käsitellään vaikeita kysymyksiä, ja ohjaajalta kysytään taitoa nostaa esille arkaluonteisia aiheita. Ohjauksiin osallistuu myös vaativia, väsyneitä ja kuormittuneita ihmisiä.

Joskus työnohjaus työmuotona on väärä valinta, ja ohjaaja joutuu ottamaan epäonnistumisen prosessissa omalle kontolleen. Seuraa tuskaisia pohdintoja oman osaamisen riittäväydestä, miellyttämisen tarpeesta ja auttajan varjosta.

Usein on yllätyksiä tiedossa, jos työnohjaus käynnistyy puutteellisin tai salatuin tiedoin ja todellinen tarve on jäänyt kartoittamatta.

*Kerran suostuin aloittamaan ohjauksen tutun esimiehen toiveesta ilman tutustumiskäyntiä ryhmään. Kävi ilmi, että ryhmässä oli vastentahtoinen ja erityisen hankalasti käyttäytyvä ihminen, ja tajusin, että minua käytettiin paikkaamaan esimiestyötä.*

Työnohjaaja voi joutua syntipukiksi ongelmille: on työnohjaajan syy, kun nosti esiin jonkun aiheen. Ryhmän tunnereaktioita voidaan pitää ohjaajan taitamattomuutena.

---

*Pari kertaa jokin sanomiseni on otettu henkilökohtaisena loukkauksena. Olen ensin pyytänyt anteeksi, mutta sitten ohjannut ryhmän tutkimaan: Mitähän siinä tapahtui? Miksiköhän asiasta puhuminen loukkasi? Esille on tullut systeemin ilmiöt, esimerkiksi toisten sanoista loukkaantumisen kulttuuri, johon minutkin on siis heti vihitty mukaan.*

Työnohjaajuuteen kuuluu kannatella ohjattavaa ottamalla vastaan tämän kokemaa pahaa oloa. Container-tehtävä tarkoittaa **Pekka Tokolan** ja **Harri Hyypän** mukaan ahdistuksen säilömistä, tunnistamista, prosessointia, varastointia ja palauttamista jäsenllysty ja oikea-aikaisesti – vaativa ja nöyräksi vetävä tehtävä.

Ei ihme, että työnohjaaja saattaa ohjauksen jälkeen tuijotella tyhjyyteen miettien, tekikö osuvia jäsenyksiä tai kysymyksiä ja valitsiko viisaita sanoituksia asioille. Lohdutukseksi voi todeta, että asiantuntijuudessa kehittyä vain pyrkimällä oppimishakuisesti toimimaan oman suorituskvyn ylärajoilla, virheitäkin tehden.

---

*Yksi virheajatus on: ”Luulin olevani hyvä, olipa hyvä työnohjauskerta.” Entäs jos se olikin harhaa, siis mistä tiedän, miten meni? Ohjaaja ei voi koskaan tietää, mikä loppujen lopuksi vaikuttaa. Mutta aina voi miettiä, mitä vaihtoehtoisia toimintatapoja minulla itselläni olisi ollut ja käytätkö niitä seuraavalla kerralla.*

Olisi iso virhe asettaa tavoitteeksi virheetön, täydellinen ammatillinen suorittaminen. Epäonnistuminen ja syrjähtely tuovat tarvittavaa inhimillistä ilmapiiriä työelämää rikastamaan. Kuten sanavalmis työyhteisövalmentaja **Tom Lundberg** toteaa: Jotkut oppivat lukemalla, toiset oppivat muiden virheitä, mutta muutamien täytyy itse päästä pissaamaan sähköpaimenen lankaan. ●●

KURSIVOIDUT tekstit on muokattu kollegoiden, Työnohjaajan tietopankin jäsenten tai omien kokemusten pohjalta.

LÄHTEET: Argyris, C. 1990. Overcoming Organizational Defenses. Facilitating Organizational Learning. ● Kinunen, M. 2010 Virheistä oppimisen esteet ja mahdollistajat organisaatiossa. Väitöskirja Liiketaloustiede. Vaasan yliopisto. ● Tokola, P. & Hyypä, H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia instituutti.