



Työnohjaus suuressa systeemissä

ATSO JUOTE, JAANA LAUKKARINEN, PETTERI MIKKOLA,
RISTO RUOKOLAINEN, SEPPO TURKKA JA MARIANNE TENSTING

Viime aikoina olemme havahtuneet siihen, että yhä useammin meitä kutsutaan kokonaisten työyhteisöjen työnohjaajiksi. Tämä on tarkoittanut työskentelyä samanaikaisesti monen työryhmän ja usean hierarkiatason kanssa. Havahtumisemme tarkoitti sitä, että monet käytäntöjämme ohjanneet periaatteet ovat tulleet haastetuksi. Suurissa systeemeissä olemme joutuneet miettimään luottamuksellisuutta ja moniroolisuutta. Pitäisikö toimia konsulttina vai työnohjaajana ja mikä ero niillä itse asiassa onkaan?

*Erillään työskentelevät
työnohjaajat tulevat
huomaamattaan tukeneeksi
yhteisön osien erillisyyttä ja
hajanaisuutta.*

Ymmärtääksemme, minkä kansa olemme tekemisissä, kävimme läpi 14 suuren systeemin työnohjausta. Esimerkkimme olivat pääasiassa julkiselta sektorilta: lastensuojelusta, oppilaitoksista, terveydenhuollosta jne. Kuvasimme työnohjauksen rakenteita, tunnistimme suuriin systeemeihin liittyviä ilmiöitä ja pohdimme kohtaamiemme haasteita. Työmme tuloksena syntyi tämä kirjoitus.

Mikä on suuri systeemi?

Suurella systeemillä tarkoitamme työyhteisöä, jonka kaikkia jäseniä on vaikea tuoda yhtä aikaa samaan tilaan esimerkiksi ryhmän koon, maantieteellisen etäisyyden, tai kolmivuorotyön vuoksi. Kirjallisuudessa suuri systeemi on käsitteenä epämääräinen. Erilaisille näkökulmille on yhteistä se, että suuressa systeemissä on paljon osallistujia ja että

se on yksilön näkökulmasta kaoottinen. Alaraja lienee parinkymmenen eikä ylärajaa ole (esim. Kernberg 2003 tai Volkan 2008). Suuren systeemin dynamiikalle olennaista on, että sen on vaikea toimia kokonaisuutena. Siksi se organisoituu pieniksi ryhmiksi. Jäsentyminen ryhmiksi ei kuitenkaan sinällään ratkaise suuruuden vaikeutta, vaan siirtää sen ryhmien väliseksi.

Vastaavasti pienellä systeemillä ymmärretään yhteisöä, jossa jäsenten on mahdollista kohdata kasvokkain. Perinteisesti työnohjauksen on ajateltu palvelevan pienen ryhmän (≤ 8) työskentelyä (esim. eri kilpailutukset). Pienelle systeemille tyypillistä on, että asiat mielletään ryhmän jäsenten väliseksi ja ryhmällä on vähintäänkin illuusio asioiden hallinnasta tai sen mahdollisuudesta.

Suurten systeemien haasteet

"Kun yksilöt liittyvät laajoihin organisaatorakenteisiin, jotain outoa näyttää tapahtuvan. He lakkaavat puhumasta ja ajattelemasta yhdessä" (von Sommaruga Howard 2012). Laajoissa organisaatioissa ihmiset näyttävät menettävän toimintakykynsä. Heille syntyy helposti kokemus tahdottomana pelinappulana olemisesta. Suuressa systeemissä puuttuvat monasti järjestetyt rakenteet ja prosessit, joiden avulla voisi sulatella organisaation tapahtumia ja tutkia realiteetteja (esim. Jinette Gooijer 2009).

Suuren systeemin todellisuus on moniääninen ja yksimielisyyden saavuttaminen on haastavaa ellei mahdotonta. Monelle työnohjaajalle tuttuja suuren systeemin ilmiöitä ovat mielipiteiden polarisoituminen juupas-eipäs-keskusteluiksi samalla kun sekä-että-ihmiset vetäytyvät katsomoon. Koko yhteisöä koskeva dialogi ei tahdo onnistua. Moni-

mutkaisuuden synnyttämä ahdistus johtaa pyrkimykseen yksinkertaistaa. Oman paikan hahmottaminen osana suurta systeemiä on hankalaa ja usein toiveisiin ja luuloihin perustuvaa. Paikan hahmottaminen pienessä ryhmässä käy paljon helpommin.

Suuri systeemi synnyttää helposti koostaan johtuvaa turhautumista. Turhautumi-

sesta taas seuraa kiukku. Vihan taustalla on suuren systeemin yksilöä vieraannuttava ja pirstova vaikutus. Viha nousee, koska ulkopuolelle jääminen ja vaikeus hahmottaa kokonaisuutta koetaan uhaksi omalle minuudelle (Peitsalo 2011, Nitsun 1996). Suuren systeemin jännitteet ja niihin liittyvä ahdistus purkautuvat usein konfliktina alaryhmien tai yksittäisten ihmisten välille (esim. Salminen 1997).

Suurella systeemillä ja pienellä systeemillä on merkittävä toiminnallinen ero Salminen (1997). Suuressa systeemissä ryhmä ja sen toimivuus ovat työn kohde, yksilöt tekevät työn. Joudumme jatkuvasti ponnistelemaan saadaksemme ryhmärajojen yli tapahtuvan vuorovaikutuksen ja yhteistyön toimimaan (vrt. Luhmann 2006). Pienessä ryhmässä yksilön hyvinvointi on työn kohde ja ryhmäprosessi mahdollistaa sen. Yksilöllä on universaali tarve kuulua ryhmään ja olla hyväksytyt osa sitä. Ryhmän toimintakyvyn kannalta on välttämätöntä, että jäsenet kokevat olevansa turvassa. Pienen ja suuren logiikan erot synnyttävät paradoksaalisen suhteen. Pieni ryhmä käyttää osan voimavaroistaan jäsenistään huolehtimiseen. Nämä voimavarat ovat poissa suuren systeemin vaatimasta yhteistyöstä. Isojen systeemien kyky huolehtia jäsentensä hyvinvoinnista

Kun yksilöt liittyvät laajoihin organisaatiorakenteisiin, he lakkaavat puhumasta ja ajattelemasta yhdessä.

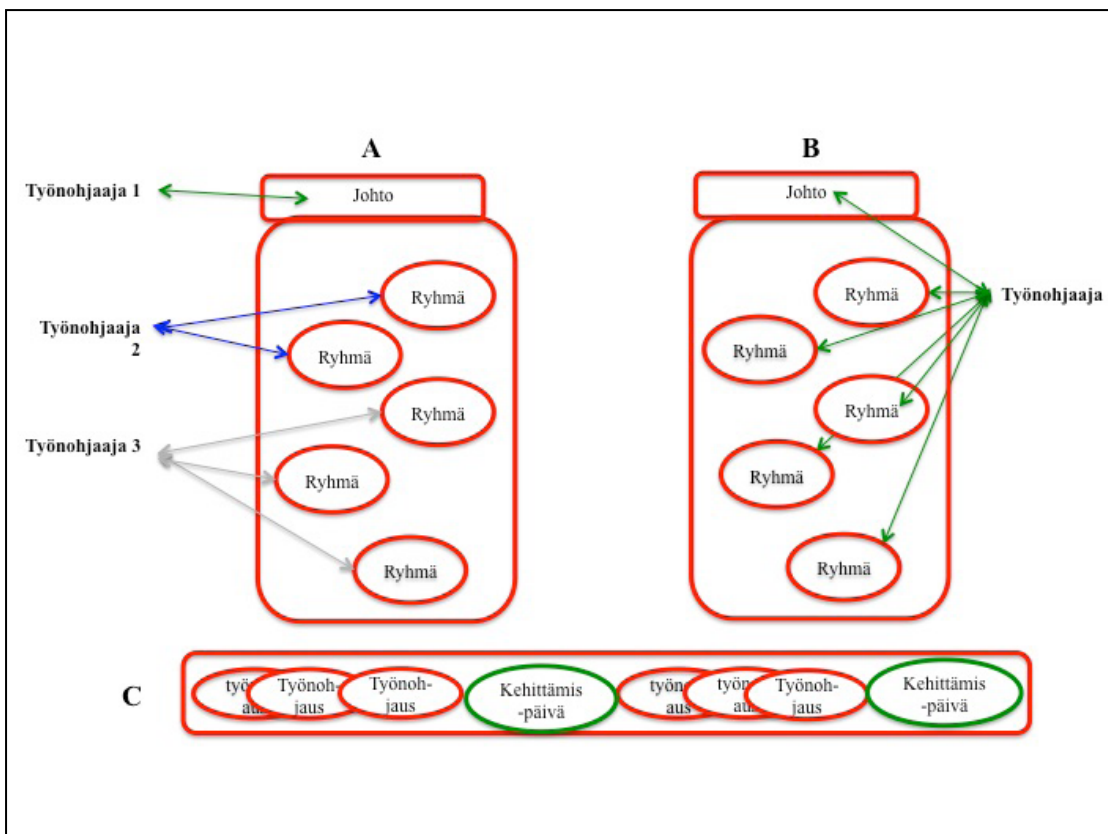
on rajallinen ja samalla se vaatii jäseniltään aktiivisuutta ollakseen ylipäätään olemassa.

Antaminen ja vastaanottaminen koetaan usein suuressa systeemissä epätasapainoisiksi. Suuri systeemi ei palkitse uskollisuudesta, sen koetaan usein pettävän (esim. Mahlakaarto 2010). Luottamuksen

rikkoutuminen ja kokemus lojaalisuuden turhuudesta on tullut korostuneesti näkyväksi viime vuosien irtisanomisissa. Suuressa systeemissä roolien määrittely ja niistä neuvottelu katoaa helposti. Silloin mahdollistuvat vapaamatkustaminen ja harmailta alueilla toimiminen. Suuressa systeemissä on helppo uhrautua tekemään tekemättömiä töitä.

Suuren systeemin työnohjauksen organisointi

Suuressa systeemissä ei ole mahdollista koota koko työyhteisöä kerralla työnohjaukseen. Täten se poikkeaa esimerkiksi työyhteistyönohjauksesta. Omissa esimerkitapauksissamme on ollut kolmenlaisia perusratkaisuja. Usein kaksi tai useampia työnohjaajia toimii yhteisössä jakaen työnohjausvastuut vaihtelevilla tavoilla (A). Tällöin työnohjaajat muodostavat oman työryhmän, joka työstää kokemuksiaan yhteisöstä. On myös tapauksia, joissa yksi työnohjaaja toimii työyhteisön kaikkien ryhmien työnohjaajana (B). Kolmannen variaation muodostavat työnohjausprosessit (C), joihin on kytketty prosessikon-sultaation elementtejä, esimerkiksi yhteisiä kehittämis- ja arviointipäiviä. Tässä vaihtoehdossa ryhmät työskentelevät



omina ryhminään työnohjaajan kanssa ja kokoontuvat säännöllisesti yhteen tutkimaan yhteistä todellisuutta. Lienee tärkeää todeta, että suuren systeemin työnohjauksessa luottamuksellisuus ja sidosten läpinäkyvyys ovat erityisen tärkeitä.

Yksittäinen työnohjaaja koko systeemin työnohjaajana?

Yksin toimivan työnohjaajan kiistaton vahvuus on, että koko yhteisön tematiikka integroituu hänen mielessään. Tematiikka on kuitenkin usein niin moniulotteinen ja arvaamaton, ettei ihmisen mieli riitä sen hahmottamiseen. Koko systeemin kanssa toimittaessa työnohjaajalla on suuri riski joutua mukaan yhteisön imuihin. Meidän kokemusmaailmassamme lähes klassinen työnohjaajan

ansa on ajautua jonkun sorretuksi koetun puolustajaksi.

Yksi toimiva työnohjaaja joutuu kantamaan odotuksia vallan käytöstä. Ne liittyvät esimerkiksi sanansaattajana toimimiseen ja interventioiden tekemiseen. Jännitteisissä yhteisöissä työnohjaajaa epäillään usein petturiksi. Jäimme pohtimaan, missä määrin työnohjaaja voi olla selvillä kaikista häneen kohdistuvista projekteista ja projektiivisesta identifiikaatiosta. Oletuksemme on – ja meillä on siitä useita esimerkkejä – että työnohjaaja mukautuu tavalla tai toisella häneen kohdistuviin odotuksiin. Yksin toimiesaan korostuu työnohjaajan tarve reflektioon omassa työnohjauksessa.

Kaksi tai useampia työnohjaajia suuressa systeemissä

Useamman työnohjaajan toimiessa samassa yhteisössä heidän luottamuksensa varjeltuu. Luottamuksen ehtona ovat sopimukset, joissa luottamuksellisuuden ja työnohjaajien keskinäisen keskustelun ehdot on kuvattu tarkasti. Kokemuksemme mukaan ymmärrys työyhteisön kokonaisuudesta voi syntyä työnohjaajien yhteisenä työnä. Tämäkin edellyttää

Suuri systeemi synnyttää helposti koostaan johtuvaa turhautumista.

vuoropuhelua. Kuten Leila Keski-Luopa tarkasti totesi Lahden työnohjauskonferenssissa 9.6., monesti erillään työskentelevät työnohjaajat ovat oman saarekkeensa tarinan vankeja. Näin he tulevat huomaamattaan tukeneeksi yhteisön osien erillisyyttä

ja hajanaisuutta.

Suuren systeemin työnohjauksessa kukin työnohjaaja kantaa omien ohjattaviensa ääntä. Työnohjaajien kokemuksissa välittyvät työyhteisön eri puolet. Yhteisön dyna-

Esimerkki suuresta systeemistä ja sen työnohjauksesta

Kokosimme useasta lähteestä esimerkin kuvaamaan, miten moninaisia jännitteitä systeemin yhtäkin osaa ohjaava kohtaa.

Kuviossa pilvet kuvaavat meneillään olevia muutoksia, siniset pallukat nykyisiä rakenteita ja vihreät lieriöt yhteisön kykyä käsitellä ilmiöitä ja jalostaa niitä rakentaviksi toimiksi. Tässä työnohjaus oli jaettu kahden yhdessä toimivan työnohjaajan kesken.

Yhteisön ympäristö on jatkuvassa muutoksessa. Isäntäkunta on muuttamassa organisaatiotaan radikaalisti. Järjestäytymisen voi ennustaa vievän voimavaroja, jolloin kunnan kyky tukea yhteisöä vähenee. Sote on tulossa tännekin ja hoitoyksiköt siir-

tynevät maakunnan vastuulle. Oppilaitoksen asema on epäselvä.

Ehkä suurin muutos on pitkään jatkunut hoitotyön markkinoiden kaupallistuminen. Yhteisön rinnalle – sen kilpailijoiksi – on tullut sekä perhehoitoa että erilaisia kaupallisia toimijoita. Palvelun tarjoajat ovat liittymässä osaksi suuria ketjuja. Kehityksen seurauksena helpoimmin hoidettavat asiakkaat on jo pitkään ohjattu muualle. Yhteisöstä on muotoutunut vaikeahoitoisten paikka.

Yhteydenpito moninaisten kumppaneiden kanssa on haastavaa ja samalla odotukset ovat kasvaneet. Selvitäkseen yhteisö on kehittänyt toimintaansa ja perustanut erityisyksiköitä. Oppilaitos puolestaan on ajautunut vaikeuksiin pitäessään kiinni 90-luvun toimintatavoista samalla, kun merkittävä osa hoidettavista ei ole koulunkäyntikelpoisia.

miikka siirtyy työnhajajien välille. Tämä paralleeli tarjoaa merkittävää tietoa työnhajajille, mikäli näillä on kykyä ymmärtää sitä. Itse olemme käyttäneet dynamiikan tunnistamiseen case-työskentelyä. Jännitteet ja transferenssit tulevat näkyviin työnhajajaryhmässä – joskus hyvinkin helposti. Arviomme mukaan kertatyöskentely ei kuitenkaan riitä ymmärrykseen. Jännitteiden ulkopuolelle asemoituminen vaatii

Jännitteiden ulkopuolelle asemoituminen vaatii lähelle menemistä, etäännyttämistä ja taas paluuta asiaan ääreen.

lähelle menemistä, etäännyttämistä ja taas paluuta asiaan ääreen.

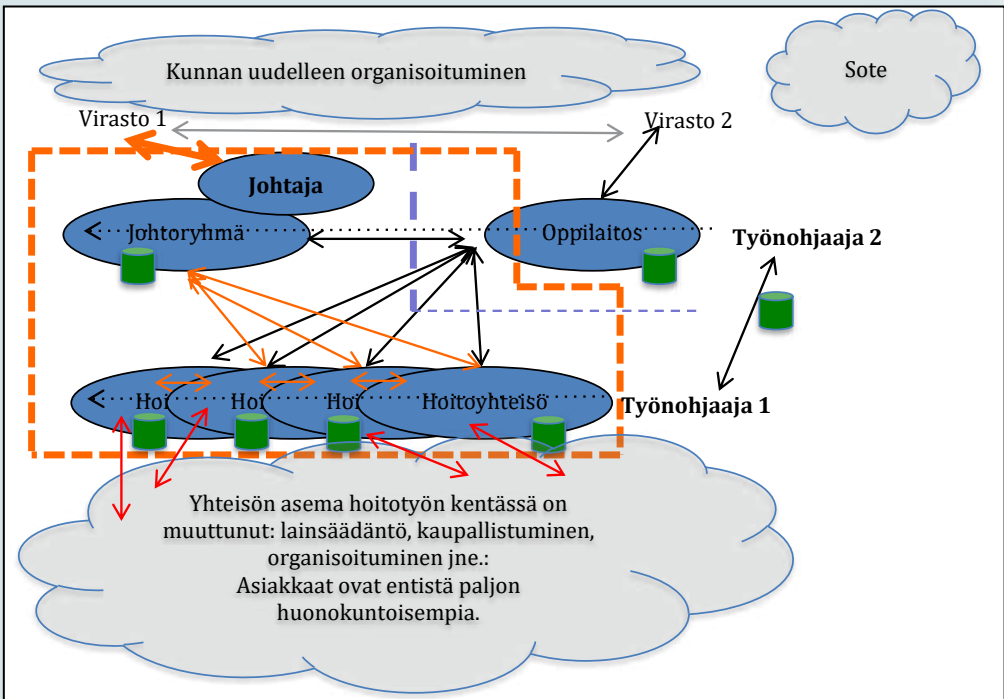
Mitä suurten systeemien työnhajauksella voi saavuttaa?

Mitä yhtenäisempi suuri systeemi on, sitä tehokkaampi se on. Mitä lohkoutuneempi se on, sitä jännitteisempi ja tehottomampi se on.

Kun organisaation osat jäävät erillisiksi saarekkeiksi, niiden kyky hahmottaa kokonaisuutta jää rajalliseksi ja ne uusintavat

Sisäisesti yhteisö on niin jännitteinen kuin suuri yhteisö voi olla. Kilpailu, kateus ja kamppailu resursseista ovat jatkuvasti läsnä. Lohkominen on arkipäivää. Jostain on aina löydettävä sylliset hoidettavien pahoinvointiin. Myös sankareita kaiva-

taan, jotta itse ei tarvitsisi olla kaikesta vastuussa. Yksiköt tarvitsevat jonkun huonomman oman merkityksensä korostamiseksi. Lohdollinen piirre dynamiikassa on vaihtelu. Ne, joilla tänään menee hyvin, ovat jo kohta vaikeuksissa.



itse luomaansa todellisuutta jännitteeseen (Luhmann 1984). Dialogin avulla on mahdollista säädellä jännitteitä (Salminen 1997). Koettu harmi voi muuttua psykiseksi energiaksi dialogin kautta. Näin syntynyt energia puolestaan voi synnyttää uutta dialogia. Suuren systeemin työohjauksen tehtävä olisi siis vahvistaa yhteisön dialogia.

Suuren systeemin työohjaus mahdollistaa säilövien rakenteiden vahvistumisen kaikkialla organisaatiossa. Työohjauksen tuloksena voi syntyä osallistujille ymmärrystä kokonaisuuden ja sen osien toiminnasta sekä omasta osuudestaan siinä. Syntyvä ymmärrys auttaa muuttamaan toimijoiden rooleja ja lisää siten osallistujien toimintakykyä. David Gutmannin (2005) mukaan roolien muutoksessa näkyy yhteisön transformaatio. Parhaimmillaan yhteisten merkitysten luomisesta tulee johtamisen kohde (Karma 2012).

Lopulta perusasiat ovat perusasioita

Edellä kuvailimme suurten systeemien taipumusta hajaantua ja pirstoutua ihmisten mielissä sekä ihmisten tarvetta käyttää pieniä ryhmiä oman asemansa selkiyttämiseen. Suuret systeemit synnyttävät ilmiöitä, joita käsityksemme mukaan voidaan ylittää koko systeemin dialogilla, vahvistamalla ymmärrystä luovia rakenteita ja organisoimalla työohjaajat yhteistyöhön. Kyse on työyhteisön yhteisen ymmärryksen luomisesta.

Jollain lailla huvittavaa ja samanaikaisesti lohduttavaa on, että suuren systeemin sisäisen ymmärryksen syntymisen edellytyksenä näyttävät olevan työohjauksessa kärsivällisyys, rakenteista kiinni pitäminen ja aika. Näin siitäkin huolimatta, että monesti tarjolla on lyhyitä prosesseja. Odotimme suurten systeemien työoh-

jauksen vaativan uudenlaisia työtapoja, esim. open space -työskentelyä. Perusta löytyy kuitenkin syvältä työohjauksen perinteestä.

Monimuotoisten systeemien hahmottaminen on haastavaa. Miltei jokaisesta läpikäymästämme esimerkistä pulpahti esiin joku piilossa ollut juonne – esim. poliittinen jännite. Työohjaajalle kärsivällisyys ja kyky sietää sietämätöntä on keskeistä. Ne toimivat osallistujille mallina, miten eletään mahdolltomalta tuntuvan kanssa. Ymmärrys kokonaisuudesta syntyy lopulta, mutta ei hetken oivalluksena. Pikemminkin alussa ymmärrystä ei ole kellään ja se muotoutuu työohjauksen aikana. Ymmärryksen kehkeytyminen vaatii tutkimista, puhetta, piirtämistä... jäsennyksiä. Eräässä esimerkissämme meni vuosi, ennen kuin osallistujille alkoi syntyä hahmo siitä, missä kaikessa olemme mukana.

ATSO JUOTE,
JAANA LAUKKARINEN,
PETTERI MIKKOLA,
RISTO RUOKOLAINEN,
SEPPO TURKKA
Kehityspiikki Consulting Oy

MARIANNE TENSING
Metanoia Instituutti Oy

