



Kehys työnohjaajan ymmärryksen välineenä

SEIJA ASPHOLM & RISTO PUUTIO

Tässä artikkelissa tarkastelemme toteuttamamme tutkimuksen pohjalta (Aspholm 2014) työnohjaustilanteiden alkua ja yritämme tehdä selkoa siitä, kuinka työnohjauksellinen orientaatio keskustelussa synnytetään eli kuinka keskustelu organisoidaan niin, että syntyy työnohjausta.

Käytännön työnohjaustyössä huomaamme toimivamme tilanteen vaatimalla tavalla, mutta emme useinkaan tule miettineeksi tai sanoittaneeksi, miksi toimimme juuri niin kuin toimimme ja miten tarkalleen ottaen ohjasimme keskustelua. Ohjauksessa yleensäkin on kyse pitkälti toimintamalleista, jotka hallitaan rutiininomaisesti mutta tiedostetaan heikosti.

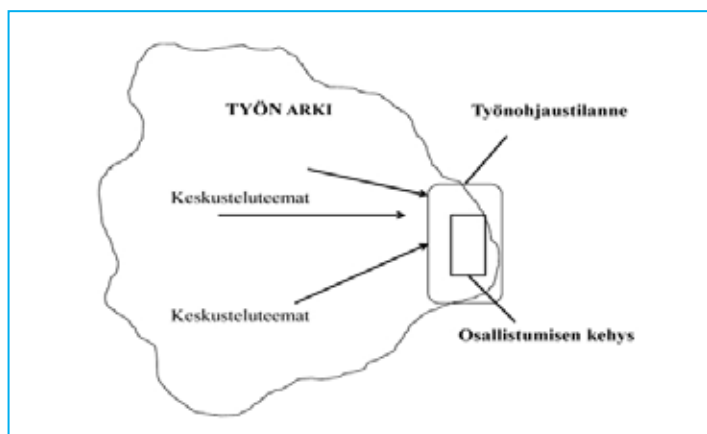
Työnohjaustyö voidaan hahmottaa tietynlaisen, toistuvia toimintoja sisältävän keskustelujärjestyksen luomisena eli ns. institutionaalisen vuorovaikutuksena. Ohjaustilanne syntyy siitä, että osapuolet orientoituvat keskustelutilanteeseen sen päämäärän ja omien tehtäviensä kautta. Tämä erottaa institutionaalisen keskustelun ns. arkikeskustelusta. Keskusteluntutkijat Paul Drew ja John Heritage (1992) ovat osoittaneet, että institutionaalista toimintaa ohjaavat paitsi tietoiset myös vähemmän tietoiset toimintamallit ja ihanteet sekä tehtävien pohjalta eriytyneet roolit. Institutionaalinen tilanne tuotetaan ja ylläpidetään vastavuoroisesti asiakkaan kanssa ja siinä hyödynnetään juuri tälle instituutiolle tyypillisiä käytänteitä ja tulkintatapoja.

Ervin Goffmanin (1986) kuvaama kehiksen (frame) käsite tarjoaa välineen tarkastella työnohjauskeskustelun orientaation ja osallistumisen rakentumista.

Kehyks tarkoittaa tulkintaa, jonka kautta havainnoimme, tunnistamme ja nimeämme asioita ja tapahtumia. Vuorovaikutustilanteessa olemme löytäneet kehiksen, kun olemme saaneet käsityksen siitä, "mitä tapahtuu", "mitä tässä on oikein meneillään" ja siten kykenemme hahmottamaan "miten tässä tilanteessa toimitaan". Työnohjauksen osallistujat ja ohjaaja rakentavat vuorovaikutuksellaan kehystä, jonka kautta osallistuminen tulee mielekkääksi ja osapuolet tulevat kykeneviksi hahmottamaan mistä ja miten tilanteessa puhutaan ja toimitaan (vrt. Goffman 1981, 1986).

Työnohjaustilanteeseen tullaan ohjattavan omasta työn arjesta ja ohjaustilanne on myös sitä. Keskustelun teemat tuodaan työn arjesta kohdatuista kysymyksistä. Työnohjaustilanteen sisälle rakentuu osallistumisen kehys. Asetelmaa voi kuvata seuraavasti:

Goffmanin (1986) kehysajattelua soveltaen työnohjauksessa ei ole kyse toimimisesta varsinaisessa työtilanteessa eli primäärikehyksessä (primary framework), vaan työtilanne - mennyt tai tuleva - siirretään tarkasteluun ohjaustilanteen muodostamassa kehysvariaatioissa. Tämä mahdollistaa toisenlaisen puhumisen arjen työnteosta, kuten kokemuksen jakamisen, tapahtumien uudelleen arvioinnin ja pohdinnan, mikä ei



monestikaan ole mahdollista varsinaisessa, primaarissa työtilanteessa. Työnohjauksessa puhuminen työstä tulee siis erilaiseen kehykseen ja juuri tämä tekee siitä työnohjausta.

Siirtymä työnohjauspuheeseen

Työnohjaustilanteen alun tehtävänä on rakentaa osallistumisen kehys. Kuinka tämä siirtymä tehdään käytännössä? Seuraava näyte yhden ryhmätyönohjaussuhteen tapausaineistosta tarjoaa esimerkin työnohjaajan (TO) avauspuheenvuorosta:

TO: No niin (2) okei tota ajatellaan tätä aikaa nii mikä meillä on nyt edessä et tää on sillä tavalla tärkeetä aikaa että tää on tilaisuus tulla hetkeks pois siitä myllystä ((hymähtäen)) missä te ootte arkena ja tällä porukalla yhdessä ajatella ja luoda jäsenystä ja tutkia >mitä tahansa siihen työhön liittyvää< ja ja tota ja jotenkin tää on sitä ^varten^ (.)

Näemme, että ohjaaja tekee aloitteen ("no niin") ja määrittelee tilannetta arjesta ja sen vaateista ("myllystä") poikkeavana, erityisenä mahdollisuutena. Avaussanat tuovat esiin tilanteen tarkoituksen tehdä työhön liittyvää ymmärrystyötä yhdessä. Se rakentaa myös lupaa puhua osallistujille merkityksellisestä, liittyipä se työhön kuinka tahansa. Työnohjaajan puheen sävyyn liittyvä variaatio (nopeutettu puhe > mitä tahansa...<, ja hiljaisella puhuttu ^varten^) sekä varovaistava ilmaisu ("ja tota jotenkin") kuvaavat määrittelyn hienovaraista tarjoilua osallistujille.

Analysoidessamme johtamistyötä tekevien henkilöiden ryhmäohjaustilanteiden alkuja havaitsimme edellä kuvatun kaltaista kehyksen rakentamista istunnosta toiseen. Työnohjaaja rakentaa eroa työn arjen tilanteisiin ja virittää osallistujia tilanteen erityislaatuisuuteen.

teisiin ja virittää osallistujia tilanteen erityislaatuisuuteen.

Kehyksen rakentaminen on vastavuoroista, ryhmän jäsenten kanssa tehtävää työtä. Seuraava näyte kuvaa istunnon alkua, jossa osallistujat tulevat yksitellen paikalle myöhästymisiään vuorolleen pahoitellen ja työn kiirettä huokaillen. Odottamatta kaikkien saapumista työohjaaja (TO) aloittaa:

TO mutta että kun meillä on tämä aika varattu niin alotellaan [työt]

R1 [joo]

TO ja jos täst joteki niin niku vaan itse kukin lähtis(.) oisko se kiva kuulla ihanjokaiselta et minkälaisen kiireen keskellä ja samalla vähän niinku sanottaa sitä että kun on tässä kiireessä niin niin mitä silloin ajattelee mitä silloin niinku pitää erityisesti tärkeänä tai mikä tuntu semmoselta mistä on valmis sitte (.) nii tinkimään (.) täs on sanottu jo...nyt et on val o ollaan tiggitty syömisestä esimerkiksi ((ryhmäläisiä hymyilyttää))

Ohjaaja tekee aloitteen ohjaukseen viittamalla sovittuun aikaan ja saa ryhmän jäseneltä vahvistavan minimipalautteen ("joo"). Hän ehdottaa aiheeksi käsillä olevaa tilannetta, kiireen kokemusta. Aiheen määrittelyn ohella työn kiireestä puhumista kehystetään siten,

että olennaista ei ole puhua kiireestä itsestään vaan siihen liittyvistä tunteista, ajatuksista ja valinnoista. Hän viittaa yhden osallistujan huokaisuun ruokailun väliin jättämisestä. Ryhmän jäsenten edelleen saapuessa paikalle ja asettuessa istumaan ohjaaja tarkentaa vielä:

*TO :^hmm^ (.) niin alo-
tetaan kuka kuka haluais
ekaks jotenkin vaan niinku
siis (.) puhua ääneen siitä
siitä mitä mielessä liikkuu
semmosen ((vastapäätä
istuva ryhmäläinen nyökyt-
telee)) kiireen keskellä (.)
koska se on ihan olennai-
nen asia että silloin kun on
kova kiire niin millä tavalla
sitten organisoii mieltänsä
itseänsä ja mitä priorisoi (2
sekunnin tauko)*

R2: no(.) minä voin vaikka ((aloittaa))

Ohjauksen kehiksen rakentamiseen liittyy tietynlainen varovaistava tyyli, jolla ohjaaja houkuttelee osallistujia puhumaan käsillä olevasta kokemuksestaan ja perustelee oman mielen hallintaa tärkeänä osana johtamistyötä.

Ohjaaja sovittaa aloitettaan ryhmäläisten reaktioihin kuten nyökyttelyyn. Ryhmäläisen (R2) vastaus vahvistaa kehiksen ja idean siitä, miten seuraavaksi toimitaan.

Olemme tiivistäneet työnohjauksen aloituk-
sissa tapahtuvan osallis-
tumisen kehiksen raken-
tamisen ja tähän liittyvän
siirtymän seuraavaan
kuvaan:

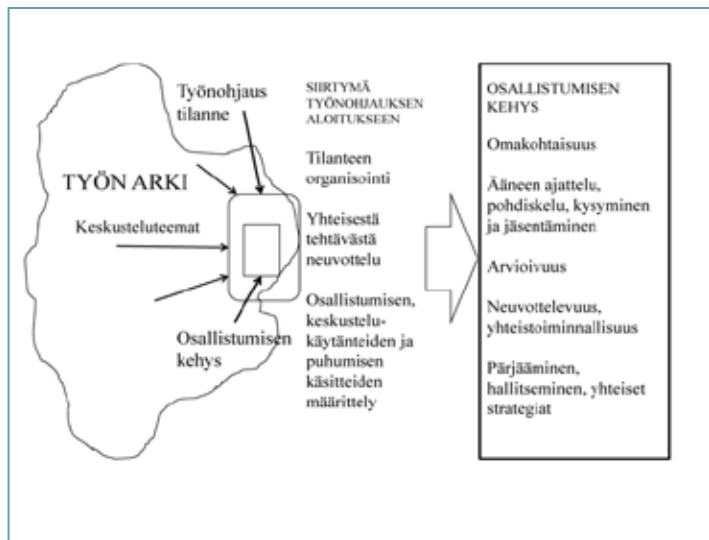
*Ohjauksen kehiksen
rakentamiseen liittyy
tietynlainen varovaistava
tyyli, jolla ohjaaja
houkuttelee osallistujia
puhumaan käsillä
olevasta kokemuksestaan.*

Siirtymässä keskeistä on tilanteen organi-
sointi ja vuorovaikutuksen kautta tapahtuva
tehtävästä neuvottelu sekä tietynlaisen
puhekäytännön mallintaminen. Työnohjaaja
kutsuu omakohtaisuuteen eli puhumaan

omasta puolesta, omista
ajatuksista, mietteistä,
kokemuksista ja konk-
reettisista valinnoista.
Kutsu omakohtaiseen
puheeseen tapahtui mm.
puhumaan houkutteluna,
suorina yksikkömuo-
toisina kysymyksinä ja
puhetavan mallintami-
sena omissa puheissa.
Kutsu omakohtaisuuteen
tulee esille myös oman
työnarjen konkreettisten
tilanteiden ääneen ajat-
telussa, pohdiskelussa ja

jäsentämisessä. Omakohtaisuuteen houkut-
telun voikin ajatella olevan työnohjauksessa
olennaista, sillä näin rakennetaan aktiivista
toimijuutta ja omistajuutta (vrt. Kykyri, 2008).

Aineistossamme näkyneet työnohjaaj-
jan varovaiset ja ehdottelevat ilmaukset



tulkitsimme kutsuiksi neuvottelevuuteen ja yhteistoiminnallisuuteen. Työnohjaaja kuljetti keskusteluja kysymyksiin, jotka oli esitetty pehmenneysti pohdiskellen tarkentamaan esimerkiksi keskustelun laatua, ajankäytön suunnittelua tai asiaan menemistä. Näin siirtymää tehdessään työnohjaaja osoitti omalla toiminnallaan toimintamallia ja puhetapaa eli näytti ryhmäläisille, miten tässä tilanteessa ja tässä työnohjauksessa on hyvä tai suotavaa toimia. Kehystä rakennetaan yhdessä, mutta tilanne etenee ohjaajan johtamana. Tämänkaltaisen epäsymmetria, työntekijäaloitteisuus, onkin institutionaalisille tilanteille tavanomainen piirre.

Osallistumisen kehystä rakentaessaan työnohjaaja mallintaa sitä tapaa, jolla ryhmäläisten odotetaan osallistuvan. Alkujen sanavalinnat ovat tärkeitä, sillä ne kertovat ohjattaville, minkä kaltaisilla ilmauksilla on suotavaa puhua. Keskustelun aloitus ei kuitenkaan yksiselitteisesti määrää sen jatkoa (Vehviläinen 2001) vaan kehystä tarkennetaan koko keskustelun ajan.

Yhden työnohjausprosessin keskustelun-alkujen analyysi teki näkyväksi työnohjauksen kehysten rakentamisen hienovaraisen yhteistoimintaluonteeseen ja auttoi hahmottamaan toiminnan institutionaalista luonnetta. Pidämme tärkeänä, että tämän kaltaisen asioiden tarkastelu voisi toteutua myös työnohjauksen koulutuksissa. Taltioimalla ja auki kirjoittamalla käytännön tilanteita opimme omasta toiminnastamme työnohjaajana, opimme tunnistamaan omaa kielellistä repertuaariamme ja samalla sitä, kuinka rakennamme kehystä, jonka puitteissa pyrimme olemaan asiakkaalle hyödyksi. Ammatillisen instituution hallinta on taito, jota opitaan tekemällä ja arvioimalla tekemistä. Myös ohjauksen instituutiosta olisi tärkeä ohjaajakoulutuksissa keskustella, sillä

käsitys institutionaalisesta tehtävästä ohjaa tilanteiden hoitamista ja niissä toimimista (kts. Peräkylä & Vehviläinen 1999).

Tekemämme havainnot konkretisoivat ja mallintavat yleisemmin työnohjaajan työtä. Työnohjauksen ammatillisen käytännön ymmärtämiseksi tarvitaankin kuitenkin lisää tutkimusta työnohjauksen käytännön tilanteista. Tarvitaan vertailevaa luonnollisten tilanteiden tutkimusta, jotta päästään puhumaan työnohjauksen institutionaalisuuden rakenteista tarkemmin. Jokainen työnohjaaja käyttää omia resurssejaan ja työskentelee omalla persoonallisella ja ammatillisella tavallaan. Käytännön työtilanteita tutkimalla päästään vertailemaan eroavuuksia ja yhtäläisyyksiä eri työnohjaajien toiminnassa ja eri työnohjausmuotojen välillä.

Rohkaisemme lukijoita tutkailemaan niitä keinoja, joilla itse pyrkii työnohjausten alussa luomaan siirtymää arkikeskustelusta ammatilliseen toimintaan. Tässä artikkelissa olemme tuoneet kehysten käsitteen ymmärryksen välineeksi tähän hahmotustyöhön.

SEIJA ASPHOLM

PsL, työn ja organisaatioiden erikoispsykologi, työterveyspsykologi, työnohjaaja STOry, Jyväskylän kaupunki.

RISTO PUUTIO

PsT, työn ja organisaatioiden erikoispsykologi, työnohjaaja STOry, Organisaatiokonsultti (FINOD). Metanoia Instituutti.

Artikkelissa käytetyt lähteet löyvät netistä: www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta

Kehys työnohjaajan ymmärryksen välineenä - kommentti-puheenvuoro

Artikkelista saamani ennakkotieto, jossa kerrotaan aineiston perustuvan neljään ääni- ja videotallenteeseen kokeneen työnohjaajan ryhmätyönohjaustilanteista, viritti uteliaan odotuksen. Työnohjauksesta kirjoitetaan, mutta työnohjaustilanteista saati sitten työnohjaajan tarkoista sanoituksista niissä harvemmin, tuskin ollenkaan.

Näitä live-tilanteita työnohjauksesta monet ovat myös toivoneet Osviit-taan, mutta harva meistä rohkenee tuottaa niitä toisten luettavaksi. Syynä tuskin on vain työnohjauksen luottamuksellisuus, sillä onhan mahdollista tutkia syvällisestikin työnohjaajan toimintaa ja kokemusta ilman, että rikkoo työskentelyn luottamuksellisuutta. Ehkä suurempi kynnys on työnohjaajana itsensä alttiiksi asettaminen arvioinnille, arvostelulle – olenko riittävän hyvä työnohjaaja. Kysymykset oikeasta ja väärästä toimintamallista ovat kärkeäessä nurkan takana.

On myös helpompi kertoa sellaisista tilanteista, jotka voidaan tulkita onnistumisiksi (niinhän minäkin teen tässä puheenvuorossani) kuin niistä tilanteista, jotka jättävät työnohjaajaan toisenlaisen jäljen. Kuitenkin nimenomaan niistä jälkimmäisistä on tullut opittua huomattavasti, kun tilanteen kiemuroita on omassa työnohjauksessa jälkikäteen selvitelty.

Artikkelin suorat lainaukset työnohjaajan repliikeistä työskentelyä aloitettaessa kaikkine täytesanoineen hmm, niinku, tota noin, herätti itsessä heti ajatuksia ja tunteita. Miten itse aloitan työskentelyn? Kuinka selkeäsanaoinen olen – liika vai liian vähän? Miten mallintaa omalla työskentelyllä sopivasti kussakin tilanteessa, kuinka aistia, mikä ryhmälle/yksilölle on juuri tässä kohden tarpeen?

Hämmästelen artikkelin sanaa institutionaalinen työnohjauksen yhteydessä, joudun oikein varmistamaan sanakirjasta (=tapajärjestelmän mukainen, instituution, laitoksen luonteinen), mitä se tarkoittaa. Omissa mielikuvissani sana kuvaa jäykkää, toistuvaa käytäntöä – liekö nyt kyse artikkelin alussa mainituista ”toimintamalleista, jotka hallitaan rutiininomaisesti mutta tiedostetaan heikosti.”

Mietin omia ryhmätyönohjauskokemuksiani. Harvemmin niissä on päässyt rutiininomaisiin toimintamalleihin. Mieleen tunkee vähemmän hohdokkaita muistikuvia niistä ryhmistä, joissa puheen tilalla oli hiljaisuus heti ensi minuutista alkaen ja kuinka työnohjaajana tunsin ruumiissaan sen painon ja ahdistuksen, jota ihmisten mykkyys tuotti. Kuin nuorallakävelyä, jotta ei rupeaisi puhumaan ja puhuttamaan ryhmän puolesta oman lähes sietämättömän ahdistuksen vähentämiseksi ja kuitenkin

puhuisi riittävästi, jotta joku säie syntyisi sanattomasta sanojen puolelle. Toisessa ääripäässä löytyvät ne ryhmät, jotka käyttävät puheen tuottamista suojakilpenään. Ylenmääräinen puhuminen asioista, joilla ei loppupelissä ollutkaan muuta merkitystä kuin estää hankalan aiheen esiin työntyminen.

Tekstiä lukiessani huomioni kiinnittyy siihen suureen määrään materiaalia, yksityiskohtia, joka tekstissä avautuu ja kuinka se synnyttää samanaikaisesti omassa mielessäni lukuisia pohdintoja. Mistä nousee työnhajaajan käyttämä ilmaisu ... tulla hetkeksi pois siitä myllystä ..., jolla hän kuvaa työyhteisön arkea? Mitä työnhajaajana jo määrittelen mielikuvilla - ja kenen mielikuvilla; asiakkaan tilanteesta synnyttämällä vai omasta kokemuksestani nousevilla?

Mitä tarkoittaa, kun useat työnhajauksen tulijat, hoitotyönjohtajat, saapuvat työskentelyyn myöhässä, sitä pahoitellen? Mitä merkityksiä työnhajaajan tapa toimia tilanteesta synnyttää? Mieleeni tulee oma työnhajaus tilanne, jossa oli kyse samanlaisesta ilmiöstä. Ryhmän jäsenet tulivat kerta kerran jälkeen tipoittain paikalle, kuka mil-läkin, päällisin puolin ihan salonkikelpoisiin syihin vedoten. Mietin kovasti, kuinka voisin ottaa asian puheeksi ilman, että syyllistäisin, näyttäytyisin ryhmälle vaativana – tai ettei oma ärtymykseni tilanteesta kuultais läpi. Pohdinnan tuloksena päädyin seuraavalla työnhajauskerralla kysymään tilanteesta tyyliin, "Huomaan, että ... Mitä te ajatlette siitä? " Siinä ryhmässä kysymys löysi suotuisan maaperän, ryhmäläiset olivat tyytyväisiä, että asia otettiin puheeksi ja tämä heillä pitkään jatkunut kyseenalainen



Miten itse aloitan työskentelyn? Kuinka selkeäsanaoinen olen – liika vai liian vähän? Miten mallintaa omalla työskentelyllä sopivasti kussakin tilanteessa, kuinka aistia, mikä ryhmälle/yksilölle on juuri tässä kohden tarpeen?

mutta kyseenalaistamaton "kulttuuriperinne" sovittiin muutettavaksi.

On erittäin tervetullutta, että työnhajausta tutkitaan ja tarkastellaan hyvinkin yksityiskohtaisella tasolla; se synnyttää ajatuksia, kyseenalaistaa ja tuottaa rakennusaineita omaan

työhömmö työnhajaajina. Tutkitusti sanat edustavat kuitenkin vain hyvin pientä osuutta vuorovaikutustilanteesta. Tutkimista voisi laajentaa kurottamalla keskustelun sanojen taakse, mitä tunteita ja mielikuvia työnhajaajassa virisi, mistä sanavalinnat kumpusivat siinä nimenomaisessa työtilanteesta... En tiedä kuuluiko opinnäytetyöhön työnhajaajan omien vasteiden -tunteiden ja mielikuvien – tutkimista. Se olisi minusta ollut mielenkiintoinen lisä.

Tanssi- ja esitystaiteilija Sonja Jokiniemi laventaa hyvin vuorovaikutuksen rikkautta, kun hän puhuu uusimasta teoksestaan: "Halusin oppia moninaisia puhumisen tapoja. Puhumisella tarkoitan erilaisia prosesseja, joita käytämme merkityksen luomiseen suhteessa ympärillä olevaan maailmaan. Nämä kielet voivat ilmetä kosketuksissa, liikkeessä, ääntelyissä, etäisyyksissä, rituaaleissa, sanoissa."

JAANA LAUKKARINEN

DI, organisaatiokonsultti Practitioner Certificate in Consulting and Change (Tavistock Institute), työnhajaaja (STOry), kouluttaja Kehityspiikki Consulting Oy