



2020

TYÖNOHJAUKSEN AMMATTILEHTI

15

40

MENTALISAATIO TUO MIELTÄ TYÖNOHJAUKSEEN

Timo Totto
& systeemi-
syyden
ilosanoma

4

Miksi työn-
ohjausta
johtajalle?

10

Esittelyssä
Porvoon
konferenssi &
puhujat

25

21

4

**TIMO TOTRO: ”OHJAAJANA
OLET OSA SYSTEEMIÄ”**

10

**TYÖNOHJATTAVANA
JOHTAJA**

15

**TYÖNOHJAUS TARVITSEE
MENTALISAATIOTA**

20

**VOIMANLÄHTEENI:
KEVEYTTÄ TAITEILUSTA**

21

**KATSO
KONFERENSSIOHJELMA**

25

KESKUSTELE, KYSY JA TOIMI YHDESSÄ!
Äänessä konferenssin pääpuhujat

30

KONEET EIVÄT VÄSY

33

TVÅ STUDERANDES LIV

34

TYÖELÄMÄSSÄ TUTKITTUA Tunneilmaston edistäminen organisaatiomuutoksessa, inhimilliset tekijät työturvallisuudessa ja kaupan esimiesbarometri

37

OPPIMISKOKEMUS
STOryn koulutus kykyjen hyödyntämisestä

38

TERVEISIÄ TYÖNOHJAUKSEN PÄIVÄSTÄ!

40

KIRJAT Keinänen & Martin: Mieli meissä • Hilla & Tukiaisen & Hakola: Tiimiäly • Skarp: Mielen laboratorio • Pajula & Rieki: Järki töihin!

43

HAVAINTOJA TYÖELÄMÄSTÄ
Merkityksellisyys ja markkinointi

OSVIITTA

Osviitta on Suomen ainoa työnohjauksen ammattilehti. Se on Suomen työnohjaajat ry:n jäsenlehti, jonka voi myös tilata. Yhdistyksessä on lähes 2 500 jäsentä.

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arviointia ja kehittämistä, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se mahdollistaa ammatillista kasvua. Työnohjausta voidaan antaa yksilöille, ryhmille ja työyhteisöille.

Suomen työnohjaajat ry:n varsinaiseksi jäseneksi voidaan hyväksyä henkilö, jolla on vähintään kaksivuotinen, 40 opintoviikkoa tai 60 opintopistettä sisältävä prosessinomainen työnohjaajakoulutus.



KUSTANTAJA Suomen työnohjaajat ry
Lönrotinkatu 25 A, 00180 Helsinki

PUHEENJOHTAJA Maria-Elisa Kuusisto

TOIMINNANJOHTAJA

Tuula Penttilä
tuula.penttila@suomentyonohjaajat.fi
puhelin 050 5644822



Kaikki lähtee mielestä

Me kaikki tarvitsemme jonkun jota katsoa ylöspäin, jonkun vertaisen, ja jonkun jolle välittää itse oppimaansa.

Tämä sanonta nousi mieleeni, kun luin Risto Puution kirjoittamaa juttua suomalaisen työnohjauksen veteraanista Timo Totrosta, s. 4. Pitkään toistensa tunteneiden miesten kohtaamisen tunnelma ja viisaat ajatukset välittyivät tekstistä kauniisti. En voinut olla ajattelematta, miten onnekas ihminen onkaan, kun hän löytää hyvän opettajan!

Pelkkään ihailuun ei tietenkään voi jäädä. Seurauksena voi olla paikoilleen jähmettävä rimakauhu – ajatus, että koska en ole hitustakaan niin viisas ja kokenut kuin Hän, en voi toimia lainkaan. Silloin suurkiitos niille vertaisille, jotka ovat suunnilleen samassa kehityksen vaiheessa kuin itse on, ja joiden kanssa saa rämpiä käsikynkkää kohti (toivottavasti) kirkkaampaa tulevaisuutta.

Ja kyllä, hyvää tekee myös pitää lähelläni niitä, jotka ovat vasta oman kehityspolkunsa alussa. On innostavaa saada ohjata jotakuta toista edes hieman

eteenpäin. Samalla saa huomata, että onhan sinne omaan reppuun jotain tarttunut matkan varrelta!

Toinen keskeinen teema tässä lehdessä on mieli. Mentalisaatio tuntuu olevan nyt päivän sana, vaikka siitä on ollut hie- man hankala hahmottaa. Mitä se tarkoittaa työnohjauksen näkökulmasta? Sitä halusimme selvittää Työnohjaus tarvitsee mentalisaatiota -jutullamme (s. 15). Kyky kannatella omaa ja toisen mieltä vuorovaikutuksessa on ohjaustyön ytimessä – kaikkihan lopulta lähtee mielestä. Lue myös mentalisaatiota käsittelevän kirjan arvio, s. 40.

Kesäkuun Työnohjauksen konferenssin ohjelmaan ja pääpuhujien ajatuksiin voi tutustua s. 21 ja 25. Tulossa on antoisa kaksipäiväinen: paljon viisautta, vertaistukea ja uusia oppeja meille kaikille – ja tietenkin myös mahdollisuuksia tarkastella niin oman kuin muiden mielen sisältöjä hurmaavassa ympäristössä ja inspiroivassa ilmapiirissä.

Lämpimästi tervetuloa mukaan!

HELI KOPPELO, päätoimittaja, paatoimittaja.osviitta@suomentyonohjaajat.fi

Osviitta **ILMESTYY** neljä kertaa vuodessa.

SEURAAVAT NUMEROT ILMESTYVÄT

22.5., 11.9. ja 11.12.

ILMOITUKSET

Varaukset seuraaviin numeroihin tulee jättää

17.4., 7.8. ja 6.11. mennessä.

Aineistot osviitta@suomentyonohjaajat.fi

Kestotilauksen **HINTA** on 55 € ja vuositilaus 60 €.

Irtonumeron hinta on 15 €.

PÄÄTOIMITTAJA Heli Koppelo

EDITOIVA TOIMITTAJA Eeva-Riitta Seies

TOIMITUSKUNTA Minna Hyttinen, Johanna

Kuivakangas, Jaakko Louhivuori, Seija Ollila,

Heljä Ora ja Riikka Pohjola

ULKOASU Susa Laine

OSOITTEENMUUTOKSET Suomen työnohjaajat ry:n jäsenten ei tarvitse tehdä erikseen osoitteenmuutosta Osviittaan, jäsentietojen ajantasaisuus riittää.

Lehden muiden tilaajien osoitteenmuutokset osviitta@suomentyonohjaajat.fi

YHTEYSTIEDOT

osviitta@suomentyonohjaajat.fi

www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta

PAINO Keuruun Laatupaino KLP Oy

ISSN 1799-2451 (painettu)

ISSN 2489-3897 (verkkojulkaisu)

”Todellisuus – ja työn-
ohjaus – on elävä
organismi. Lähesty-
sen ymmärtämistä
erilaisista näkö-
kulmista”, Timo Tatro
kannustaa.

KUVA: Mira Maria Jämskeläinen



RISTO PUUTIO

”OHJAAJANA OLET OSA SYSTEMIÄ”

Työnohjaus on asiakassysteemin sisäisen ja ulkoisen maailman prosessien hahmottamista, sanoo Timo Totto kuljettuaan liki 50-vuotisen matkan työnohjauksen parissa.

Timo Totron nimi on monille Osviitan pitkäaikaisille lukijoille tuttu. Hän on toiminut Osviitan toimituskunnassa ja sisällön tuotannossa sekä itsenäisten artikkelien että kirjaesittelyjen kirjoittajana vuosien ajan.

Timo Totroa voi luonnehtia yhdeksi suomalaisen työnohjauksen taustavaikuttajaksi, sillä hän oli mukana käynnistämässä yhtä ensimmäisistä työnohjaajakoulutuksista Suomessa 1970-luvun alkupuolella.

Siitä lähtien Totro on ollut kehittämässä työnohjausalaa niin kouluttajana, työnohjaajien työnohjaajana kuin aktiivisena kirjoittajana.

Haastattelen Timoa joulukuisena iltana helsinkiläisessä hotellissa. Vesisade ja tuuli piiskaavat aularavintolan ikkunaan, kun Timo saapuu. Kohtaamisemme tekee erityiseksi se, että olen

**”ENSIMMÄINEN
TAVISTOCK-
KONFERENSSIN
JÄLKEEN MIKÄÄN EI
NÄYTTÄNYT ENÄÄ
SAMALTA KUIN
ENNEN.”**

itse vuosien aikana saanut olla Timon oppilaana ja yhteistyökumppanina saman koulutusyhteisön sisällä. Tunnen hänet miehenä, joka itseään korostamattomalla tavalla saa muut ajattelemaan ja kysymään uusia kysymyksiä. Kohtaamisemme ovat olleet innostavia ennenkin.

URAPOLUN SIIRTYMIÄ

Alan konkarilta on pakko kysyä tämän omasta ammatillisesta kehityskaaresta.

Totro kertoo eläneensä oikeastaan kolme ammatillista uraa. Ensimmäinen niistä alkoi vuonna 1964 nuorena pappina pääesikunnan palveluksessa, varusmiespappikoulutuksen suunnittelussa ja toteutuksessa. Vaikka leipävaltion työssä oli tuohon aikaan turvattu, uteliaisuus toisenlaiseen ihmistöyöhön kiehtoi.

”Pääsin mukaan 1960-luvun lopussa järjestettyyn Suomen ensimmäiseen

sairaalasielunhoitajien ja perheneuvojien peruskoulutukseen. Tein vuoden ajan perheterapeutista työtä ja sain siihen työnohjausta ohjelman kouluttajalta **Kaarle Viikalta**, josta tuli minulle tärkeä ammatillinen malli ihmisten kohtaamiseen”, Totro muistelee.

Toinen ura alkoi Kirkon koulutuskeskuksella vuonna 1972, jossa hän kouluttautui työnohjaajaksi ja jonne hän eri vaiheiden jälkeen pääsi rakentamaan kokonaan uutta työnohjaajakoulutusta.

Myöhemmin Totro käynnisti myös organisaatiokonsultti- ja johtamiskoulutuksen kirkon työntekijöille. Näinä vuosina hän tutustui kokemusperäiseen työtapaan, mikä jätti hänen polkuunsa merkittävän jäljen.

”Ensimmäisen Tavistock-konferenssin jälkeen mikään ei näyttänyt enää samalta kuin ennen.”

Totron uteliaisuus ihmismieleen ja toisaalta ihmisten väliseen organisoitumiseen heräsi.

”Ja siihen, kuinka paljon voikaan oppia ilman yhtään luentoa, vain kokeamalla ja havainnoimalla sekä jäsentelemällä.”

Kokemukset avasivat Timon silmiä organisaatioiden todellisuudelle ja ilmiöille, joissa on riittänyt ihmettelemistä ja tutkimista tähän päivään saakka.

TODELLISUUDEN RISTIRIITAISUUS

Totron kolmas ura alkoi vuonna 2002 eläkkeelle jäämisen jälkeen Metanoia Instituutissa, työnohjaajien ja konsulttien kouluttajana. Myös tehtävä kirkon työnohjaajakouluttajatiimissä jatkui vielä kymmenen vuotta.

Kolmannen uransa Timo kertoo olleen ennen kaikkea ajattelun rikastamisen aikaa. Erityisesti kirjoitustyö on mahdollistanut ajattelun syventämistä ja integraation tekemistä erilaisten ajattelusuuntausten välillä.

Teologin pohjakoulutus antoi hyvät

edellytykset paneutua filosofisiin teksteihin, uteliaan luonteen motivoimana.

Urapolku saattaa vaikuttaa johdonmukaiselta kuultuna, mutta elettyinä se on tuntunut yllätyksiä ja ristiriitoja sisältävänä.

”Olen ollut marginaaleissa ja saanut kokea tekemiseni kyseenalaistamista ja sivuun työntämistä. Eletyt vaikeudet ovat auttaneet tekemään suunnan muutoksia. Olen saanut myös ymmärrystä ja tukea. Omakohtaisten kokemusten kautta olen alkanut hahmottaa todellisuuden moninaisuutta ja sen ristiriitaista luonnetta”, hän pohtii.

Itse mietin, voisiko Timon kehityskaareissa olla jotain yhtäläisyyttä kehittämistyöhön ja työnohjauksen prosesseihin. Myös niissä lopullinen arvo ei synny ennakkoon ajatellun toteuttamisesta vaan pikemminkin tarttumisesta ilmautuvaan, riskien ottamisesta ja epävarmuuden sietämisestä, sitkeästä ponnistelusta ja sen myötä uuden oppimisesta.

Ristiriidat eivät siten ole häiriöitä, jotka ensisijaisesti pitäisi poistaa, vaan systeemin elävyyden kannalta merkityksellisiä tekijöitä ja siten asiaan kuulumia, jopa välttämättömiä.

UUOROPUHELUA JA INTEGRAATIOTA

Totro kertoo työnohjauksen alkuvuosiltaan huomion psykodynaamisen paradigman dominoivuudesta – muita ohjaussuhteeseen liittyviä jäsentämisen tapoja ei silloin vielä ollut olemassa. Toisaalta juuri tämä kehys muodostui alkuun tärkeäksi asiakassuhteen ymmärtämisessä.

”Psykonalyttikko **Maiju Myyrä** koulutti minut asiakkaan omaa ajattelua kuuntelemaan ja edistävään lähestymistapaan, ja tästä opista olen kiitollinen. Olin myös vaikuttunut humanistisen psykologian perustajan **Carl Roger-**sin ajatuksista asiakastyön laadusta.”

Psykodynaaminen oppi istui hyvin

TIMO TOTRO

- **Ikä:** 80
- **Koulutus:** TT, HuK
- **Työpaikka:** Metanoia, organisaatioanalyttikko
- **Ura:** Kouluttaja ja työyhteisökonsultti Kirkon koulutuskeskuksessa
- **Perhe:** Vaimo, kaksi lasta, viisi lastenlasta
- **Harrastukset:** Tutkimustyö, vene-elämä, valokuvaus
- **Kolme tärkeintä asiaa elämässä:** perhe ja lapsenlapset (heissä elämä jatkuu), terveys, elämän ihmettely

niihin systeemitason tarkasteluihin, joita 1980-luvulla alkoi ilmaantua. Totro liittyi Suomeen perustettuun Organisaatiodynamiikka ry:hyn ja kytkettiin sen myötä Tavistock-seminaarien kouluttajayhteisöön.

Yhteisö tarkastelee niin suhteiden dynamiikkaa kuin systeemitason ilmiöitä. Sen tarjoamassa julkaisukanavassa Timo on toiminut sekä kirjojen toimittajana että organisaatiodynamiikan ammattitekstien kirjoittajana.

”Kävin mielessäni vuoropuhelua systeemisyyden, organisaatiodynamiikan, teologian ja filosofisten jäsenysten välillä.”

Tähän vuoropuheluun liittyi myös paneutuminen ryhmäpsykoanalyysin uranuurtajan **Wilfred Bionin** ajatteluun.

”Innostuin siitä niin paljon, että kirjoitin yhdessä pitkäaikaisen työ- ja ajattelukumppanini **Harri Hyypän** kanssa aiheesta kirjan *”Vailla muistia, vailla pyrkimyksiä...”*. Tämä kirja oli minulle paitsi tutkielma Bionista, myös matka keskiajan mystiikan maailmaan.”

Timon teologinen tutkijakoulutus tuli avuksi siihen, että asiat saattoivat tulla laajempaan yhteyteen tarkasteltavaksi.

Kirjoittamisen kautta Timon ajatteluun integroituvat systeemisen ajattelun käsitteet. Hän seurasi tämän ajattelutavan käännettä avointen systeemien mallista kompleksisten systeemien tunnistamiseen.

Tässä ajattelussa systeemit – niin työelämän organisaatiot kuin vielä laajemmat kokonaisuudet – nähdään jatkuvassa epätasapainotilanteessa olevana.

MONESTI TYÖNOHJAUKSESSA KOHDATTAVAT ONGELMAT OVAT HAHMOTTAMISEN ONGELMIA.

Tämän kanssa rinnakkainen on ns. prosessifilosofian käsitteistö, jossa maailma nähdään liikkeenä. Tämän tradition syntysanat on laitettu Antiikin

filosofi **Herakleitoksen** suuhun: ”Kaikki virtaa, et voi astua samaan virtaan kahta kertaa”.

”Prosessifilosofian ja erityisesti teologi **A.N. Whiteheadin** ajattelun löytäminen on ollut minulle merkittävä juttu. Se vaikutti myös teologiseen ajatteluuni voimakkaasti.”

Tämä pohdinta vei Totroa jälleen eteenpäin ja sen inspiroimana syntyi tuorein kirja nimeltä *Jumala prosessissa – Mielen mallit monitieteisessä vuoropuhelussa – Tapaustutkimus Matti Hyrckin ajattelusta* (2019).

Prosessifilosofian löytäminen on avannut myös organisaatiotutkijoille uusia hahmotuksia, ja tämän käänteen sanotaan siirtäneen painopisteen organisaatiosta kohti organisoitumisen tarkastelua.

TYÖNOHJAUKSEN OLEMUKSESTA

Mitä voimme työnohjaajina oppia Timolta? Ainakin sen, että yhteen ajattelutapaan kiinnittymisen sijaan maailmaa kannattaa katsoa monisuuntaisesti, ja että eri ajattelutavat voivat olla uutta luovassa vuoropuhelussa.

Timon kanssa keskustelussa piirtyy kuva työnohjauksesta ammattikäytännönä, jossa tarjoamme ohjattaville aineksia, kuten käsitteitä ja hahmotuksia, monipuolisen maailmankuvan luomiseksi.

Monesti työnohjauksessa kohdattavat ongelmat ovat hahmottamisen ongelmia. Asiakkaan maailmankuva on mukana siinä, mitä hän voi hahmottaa ja mitä ei.

Maailmankuva ja sen sisältämät ajattelumallit tekevät mahdolliseksi nähdä jotakin ja samalla näkökenttää rajautuu jotakin pois. Havaintojen ulkopuolelle jäävä voi kuitenkin olla olennaista ja siksi asioiden hahmottamisen kanssa on tärkeä työskennellä.

Toiseksi Timon mukaan on tärkeää olla ohjauksen asiakassysteemien jännitteiden äärellä.

”Työnohjaus käynnistyy usein jonkin koetun häiriön tai ristiriidan vuoksi, esimerkiksi pysyvyyden ja muutoksen jännitteessä. Jännite linkittyy jokaisen osallistujan, sisäiseen ja ulkoiseen maailmaan.”

”Kun ristiriitoja ja jännitteitä tunnistetaan, on mahdollista löytää rakentavia ja luovia ratkaisuja niiden kanssa elämiseen. Paluu vanhaan on todellisuuden kieltämistä ja ilmentää siten enemmän regressiota kuin realiteettihin suuntautumista.”

Timon ajattelussa ristiriitoja ei siten ensisijaisesti tule pyrkiä ratkaisemaan, vaikka työnohjauksen tilaajat saattavat tätä meiltä odottaa ja arvioida ohjauksen onnistumista ratkaisujen löytymisen kautta.

Meidän on siten työnohjaajina elet-

tävä ja tasapainoteltava myös tämän tilaajan odotuksiin vastaamisen ja ohjattavan asiakkaan todellisuuden välisen jännitteen kanssa.

Valmista reseptiä siihen, miten ristiriitaisten asioiden ja kokemusten kanssa pitäisi elää, ei Totrolta saa. Tärkeämpää on suostuminen jännitteeseen asioiden tilaan.

”Ristiriita on todellisuuden ydin. Koko länsimainen kulttuuri rakentuu jännitteille, esimerkiksi rakkauden ja vihan tai hyvän ja pahan välillä. Muutoksen dynamiikka läpäisee kaiken ja siinä samalla ihmisen”, hän kiteyttää.

Työnohjauksessa on kysymys maailman hahmottamisesta. Miten tulla toimeen pysyvyyden ja muutoksen ristiriidan kanssa?

Ehkä juuri tässä on työnohjauksen kultajyvä: tehdä mahdolliseksi asiakkaalle maailman uudelleen hahmottaminen ja rauhallinen tutkiskelu, jonka kautta ristiriidat alkavat näyttäytyä merkityksellisiltä.

ULAPAN KATSELUA

Timo on innokas veneretkeilijä. Hänelä on ollut tapana vaimonsa kanssa tehdä joka vuosi muutaman kuukauden venematkoja, usein Itämerellä ja välillä pidemmälle. Meri on hänelle eräänlainen tuttu sielunmaisema.

”Meri on toisaalta arvaamaton, pelottavakin. Toisaalta se on alkukantaisen turvallinen ’kehto’. Siinä on jotakin samaa ikaikaista kuin tunturinäkymässä. Tässä yhteydessä tulee mieleen kreikkankielinen sana theorein (teoria), johon sisältyy merkitys katsella ja nähdä kauas, avarasti.”

Totro kertoo, kuinka monet hänen teksteistään ovat syntyneet kesällä pitkällä veneretkillä. Hänen esi-isiään toimi luotseina Saimaalla.

TIMON MUKAAN ON TÄRKEÄÄ OLLA OHJAUKSEN ASIAKASSYSTEEMIEN JÄNNITTEIDEN ÄÄRELLÄ.

Luotsihistoriaa en Timosta tiennyt. Nyt veden äärellä viihtyminen saa ylisukupolvisen merkityksen. Siitäkin Timolla olisi sanottavaa: kuinka ihminen kantaa mukanaan myös historiaansa ja kuinka ylisukupolviset tarinat voivat toistua.

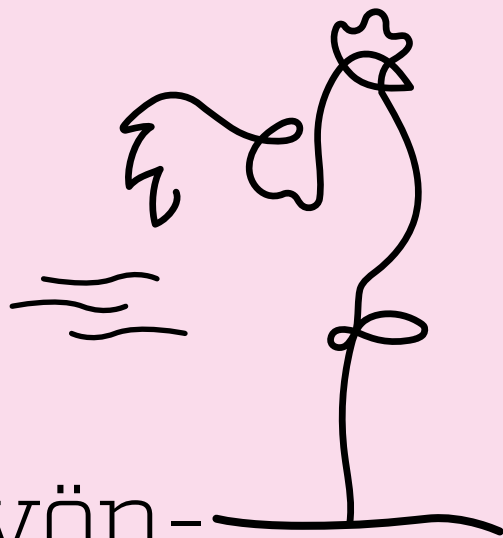
Lopuksi palaamme vielä alkuun, kun kysyn, mitä Timo oman kehityskaarensa kautta haluaisi sanoa työnohjausuraansa aloittavalle ammattilaiselle?

”Todellisuus – ja työnohjaus – on elävä organismi. Lähesty sen ymmärtämistä erilaisista näkökulmista. Ohjaajana omista mahdollisista peloistasi ja epävarmuudestasi huolimatta luo edellytyksiä ohjattavien luovuudelle. Bionilaisittain lähde liikkeelle ’vailla muistia, vailla pyrkimyksiä, vailla ymmärrystä’. Niiden pulpahtelu tapahtuu aikanaan, mutta edellyttää sinulta prosessin kannattelua. Ohjaajana olet osa systeemiä.”

Viimeinen lause jää soimaan mielessäni. Työnohjaajina saatamme ajatella olevamme ulkopuolisia ja neutraaleja toimijoita, mutta heti liittyessämme asiakkaan maailmaan alamme tulla osaksi tämän yhteisöä ja sen keskustelujen kudelmaa.

Kiittäessäni Timoa hotellin aulassa mielessäni kuplii keskustelun virittämä lämpö ja johtopäätös hänen tarinastaan: emme ensisijaisesti ole jotakin vaan olemme jatkuvasti tulossa joksikin. Tämän voi ajatella vapautuksena läsnäoloon ohjaussuhteessa.

Meidän ei tarvitse tietää eikä hallita asiakkaan maailmaa voidaksemme olla hyödyllisellä tavalla mukana hänen prosessissaan. ●●



Työn- ohjattavana johtaja

Johdon työnohjauksessa tavoitteena on johtamisaamisen kokonaisvaltainen vahvistaminen, ei vain ongelmallisten asioiden työstäminen. Johdon työnohjaaja toimii johtamisen perustehtävän vahvistajana ja tukijana.

Jokainen meistä toivoo kohdalleen työelämässä hyvää johtamista, kuten työntekijöiden oikeudenmukaista ja tasapuolista kohtelua sekä ihmisläheisyyttä.

Kun johtaja tukee yhteisöllisyyttä ja näkee jokaisen työntekijän osallisuuden työyhteisön voimavarana, henkilöstön kokemus työn mielekkyydestä ja hyvinvoinnista vahvistuu, samoin sitoutuminen organisaation toimintaan.

Hyvä johtaminen perustuu toimivaan vuorovaikutukseen ja johtajan läsnäoloon tarvittaessa. Johtaminen on silloin palvelua, ohjaamista, arvostusta ja yhteistyötä työyhteisön jäsenten sekä eri toimijoiden välillä (Harmonen 2014).

Anne Kujalan (2015) tutkimuksen mukaan hyvä johtaja tukee ja kannustaa luovuuteen, kykenee tekemään vaikeita päätöksiä sekä toimimaan eettisesti konflikteja ratkaistessaan.

Jotta johtaja onnistuisi johtamis-työssään, hänellä tulisi olla kykyä ohjata ja voimaannuttaa työyhteisönsä jäseniä sekä johtaa itseään. Lisäksi hyvä johtaja tarvitsee jatkuvien muutosten tapahtuessa muutosjohtamisen taitoa.

Vuonna 2019 tehdyssä kyselytutkimuksessa kysyttiin kokemuksia hyvästä ja huonosta johtamisesta. Vastaajina oli yhteensä 18 eri alan työntekijää ja johtajaa tai esimiestä Uudellamaalla ja Pohjanmaalla.

Ihmiset kuvailivat hyvää johtamista näin:

”Johtaja luotti alaisten osaamiseen ja antoi vapautta työn toteuttamiseen, mutta ei jättänyt yksin.” ”Hän sai henkilöstön innostumaan, kokeilemaan uutta ja johtajana oli helposti lähestytävä. Työntekijät tunsivat, että heidän asiantuntemustaan arvostettiin.”

”HUONO JOHTAJA ON TUULIVIIRI”

Huonon johtamisen tunnusmerkit nousevat puolestaan esiin silloin, kun

johtaja näkee toteuttamiskelpoisina vain omat tavoitteensa ja ajaa pelkäänsä henkilökohtaisia etujaan.

Hän osaa käyttää valtaa, mutta käyttää sitä tuhoavasti muiden työyhteisön jäsenten kustannuksella oman asemansa varmistamiseksi. Voidaan puhua pelolla johtamisesta, joka on ennalta arvaamatontakin ja synnyttää epävarmuutta ja pahoinvointia työyhteisön ilmapiirissä.

Johtaja voi toimia vastoin organisaation ja työntekijän etuja, korostaa vain itseänsä ja käyttää muita hyväkseen. Autoritaarisen käytöksensä perusteella johtaja rajoittaa vaikutusmahdollisuuksia, välttää konflikteja ja käyttäytyy epäluottavasti sekä käskyttävästi. (Schilling 2009; Pynnönen 2015.)

Seuraava kuvaus on aiemmin mainitusta kyselytutkimuksesta:

”Huono johtaja on tuuliviiri, joka vaihtaa mielipiteet kysyjän mukaan. Ei visiota eikä asetettuja tavoitteita eikä pelisääntöjä tehty... eikä kaikkia koske samat säännöt. Valta on tärkeämpää kuin työyksikön tuottavuus ja kokouksiin kutsutaan vain itselle hyvät tyypit.”

Helka Pirinen (2014) esittää muutamia syitä huonoon johtamiseen. Tällaisia ovat yksinkertaisesti osaamattomuus ja epävarmuus omasta roolista erityisesti silloin, jos johtaja on nousut tai nostettu jopa vasten tahtoaan omassa työyhteisössään perustyöntekijästä esimieheksi.

Vajavainen riskiensietokyky ja toisaalta epärealistinen kuva omasta kaikkivoipaisuudesta voi johtaa pettymyksiin ja kynnisytyksen kohdella muita työyhteisön jäseniä.

Oman esimiehen tuen puute, kollegoiden keskinäiset valtataistelut ja ka-

JOHDON TYÖNOHJAUKSESSA FOKUKSESSA ON JOHTAMISOSAAMINEN JA JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN.

teus voivat vaikuttaa johtamisosaamiseen ja lopulta johtajan tai esimiehen uupumuksen.

Huonoon johtamiseen kuuluu tiedostamattomia johtamisalueita, mikä saa aikaan epäammattimaista johtamiskäyttäytymistä. Tämä näkyy heikona ihmisten johtamisena ja persoonan pimeitten puolten esiin nousemisena (Ollila & Kujala 2018).

VUOROVAIKUTUSTAITOJEN KESKEINEN PERUSTA

JOHTAMINEN VOI TUNTUA KAAOKSELTA, JOKA VOI OLLA NIIN POSITIIVINEN KUIN NEGATIIVINENKIN KOKEMUS.

Johtaminen on tehtävä, joka edellyttää tietoa, taitoa ja osaamista toimia erilaisissa, vaativissakin työyhteisöissä ja organisaatioissa. Johtajalla tai esimiehellä

on tietty vastuu kokonaistoiminnan sujuvuudesta ja tuottavuuden varmistamisesta riskit huomioiden.

Johtaminen alasta riippumatta voi olla kompleksista ja tasapainon löytäminen tehtävien laajuuden, vaatimusten ja odotusten välille on silloin haastavaa. Johtajan rooli on jatkuvaa vastakkaisten intressien yhteensovittamista (Järvinen 2018).

Johtaminen voi tuntua kaaokselta, joka sinänsä voi olla niin positiivinen kuin negatiivinenkin kokemus. Kaaos ei ole lopun alkua, vaan uusien mahdollisuuksien ja vaihtoehtojen etsimisen paikka.

Negatiivisuuden kokemukset liittyvät monesti kykyyn ottaa vastaan kriittistä palautetta omasta johtamisosaamisesta ja epäonnistumisista puuttua ristiriitaisuuksiin työyhteisössä, lähinnä ihmisten johtamisessa.

Positiiviset kokemukset, kuten uudet innovatiiviset prosessit ja onnistumiset, kannustavat johtajaa tai esimiestä pyrkimään yhä parempaan osaamiseen asioiden ja ihmisten joh-

tamisessa.

Vuorovaikutustaidot ovatkin keskeinen perusta ihmissläheiselle ja hyvälle johtamisosaamiselle. Se taito näkyy vastuunottamisena, toisten kunnioittamisena ja arvostuksen osoittamisena. (Ollila 2014.)

Johtamisosaamisessa tarvitaan kykyä aineettomien resurssien hallintaan, eli saada ihmiset toimimaan organisaation tavoitteiden mukaisesti, mutta myös aineellisesta pääomasta pitää kyetä huolehtimaan.

Johtajat kokevat tarpeita kehittää taitojaan ihmisten johtamisen lisäksi talousosaamisessa, liiketoiminnallisessa ja strategisessa osaamisessa (Pihlainen, Kivinen & Lammintakanen 2019).

Johtamisosaamiseen liittyvää tietotaitoa voi aina oppia hyvällä ja monipuolisella peruskoulutuksella ja varsinaisella johtamiskoulutuksella.

Lisäksi monessa organisaatiossa ja yrityksessä on uudelle kokemattomalle johtajalle tai esimiehelle järjestetty mahdollisuus mentorointiin eli kokeneemman henkilön ohjaukseen ja tukeen.

Valitettavasti liian harva organisaatio järjestää todellista intensiivistä vertaistukea tai johdon työnohjausta johtamisosaamisen kehittämiseen.

Vertaistukea voi löytää hyvin organisaation sisältä, mutta myös johtamisasemasta riippuen olemalla yhteydessä muiden organisaation johtajiin yksilölähtöisesti tai järjestämällä ryhmätapaamisia. Johdon työnohjaus sen sijaan voi painottua enemmän yksilötyönohjaukseen.

JOHDON TYÖNOHJAUS OSAAMISEN TUEKSI

Johdon työnohjauksen tavoitteena on tarkastella johtamista kokemuksena ja reflektoida johtamiskäyttäytymistä mahdollisimman monipuolisesti.

Työnohjauksessa johtaja saa pohtia

omia valmiuksiaan ja kehittämis-
tarpeitaan sekä etsiä yhdessä työnoh-
jaajan kanssa erilaisia ratkaisuja ongel-
mallisiin työtilanteisiin.

Hän löytää mahdollisuuksien mu-
kaan uusia oivalluksia henkilökohtai-
sen osaamisensa tueksi. Nämä oival-
lukset vahvistavat motivoitumista hen-
kilöstöjohtamisessa, vuorovaikutuk-
sessa sekä palautteen antamisessa ja
vastaanottamisessa (Ollila 2008;
2012).

Johdon työnohjaus tukee johtajaa
vastuun kantamisessa, koska johtamis-
työ on usein hyvin yksinäistä ja siten
vaikuttaa kuormittavasti johtajan tai
esimiehen jaksamiseen.

Työnohjaajan tehtävänä on nostaa
esiin erilaisia näkökulmia ja esittää ris-
tiriitaisiakin kysymyksiä. Niiden perus-
teella päästään ohjattavan tai ohjatta-
vien kanssa avaamaan johtamisen pe-
rustehtävää syvällisemmin.

Haastavimpia perustehtävään liitty-
viä teemoja ovat työyhteisön ryhmä-
dynamikka, konfliktien kohtaaminen
ja sen myötä ohjattavan oman itsetun-
temuksen lisääminen. Nämä teemat
kytkeytyvätkin pääasiassa ihmisten
johtamisen kysymyksiin.

Tavoitteena tulee joka tapauksessa
olla johtamisosaamisen kokonaisvaltai-
nen vahvistaminen ja kehittäminen, ei
ainoastaan ongelmallisten asioiden ja
tilanteiden työstäminen. Ennen kaikkea
työnohjaajan tuki näkyy kuuntelemise-
na, läsnäolona ja ymmärryksenä.

Ennaltaehkäisevän ja positiivisen
viitekehityksen omaava työnohjaaja
mahdollistaa johtamistyöhön liittyvien
ilmiöiden käsittelyn rakentavasti ja
monipuolisesti.

Johtamisosaamiseen liittyvät onnis-
tumiset toimivat johtajalle peilinä, joi-
ta työnohjaaja voi toiminnallaan vah-
vistaa ja siten löytää ohjattavan kanssa
ratkaisuja ongelmallisiinkin asioihin
sekä epäonnistumisen kokemuksiin.

IHMISLÄHEINEN JOHTAMINEN ON TAITOLAJI

Varsinainen johtajuus määrittäyt val-
miuksista, joita ovat ennen kaikkea
henkilökohtaiset ominaisuudet ja ar-
vot, minäkuva, motiivit sekä oikeanlai-
set asenteet.

Epävarmuuden sieto ja omien tun-
teiden sääteleminen ovat herkkyyksiä,
joilla on vahva kytkös eettiseen toimin-
tamalliin ja siten myös työelämän toi-
miviin ihmissuhteisiin sekä taitoon rat-
kaista konflikteja oikeudenmukaisesti.

Ihmisten johtaminen edellyttää
moninaisuuden johtamisen taitoja, sil-
lä erilaisuudessa piilee työyhteisöjen ja
organisaatioiden luovuus sekä todelli-
nen osaaminen (Ajanko 2019).

Velvollisuuksista huolehtiminen ja
päättöksien tekeminen ei aina ole yk-
sinkertaista ja helppoa yksin toteuttaa.
Sitä paitsi asiat muuttuvat ja niiden
muutosten matkassa on pysyttävä, jot-
ta johtaja voi tukea ja valmentaa muita
sekä tehdä yhteis-
työtä monipuoli-
sesti organisaa-
tion sisällä ja sen
ulkopuolisten
kumppaneiden
kanssa.

**JOHDON TYÖNOHJAUS
TUKEE JOHTAJAA
VASTUUN KANTAMISESSA,
KOSKA JOHTAMISTYÖ ON
USEIN HYVIN YKSINÄISTÄ.**

Johtaja tarvitsee vahvaa itsetunte-
musta ja kykyä itseohjautuvuuteen. It-
seään ei voi johtaa, jos ei tunne itseään
ja itsetuntemuksen lisääminen lähtee
siitä, että asettuu itse havainnoinnin
kohteeksi.

Toisaalta vahva itsetuntemus auttaa
johtajaa toimimaan johtamistehtäväs-
sänsä, erityisesti ihmisten johtamisessa,
kun hän tiedostaa omat toiveensa ja
tarpeensa, vahvuutensa ja heikkouten-
sa kuin myös arvonsa ja uskomuksensa
(Ajanko 2019).

JOHTAJALLA ON VÄLIÄ

Johtajan käyttäytymisen merkitys työ-
yhteisössä on arvaamattoman suuri. ▶

Sillä on väliä, onko johtaja läsnäoleva tarvittaessa, kohtelee työyhteisön jäseniä tasapuolisesti, käyttääkö hän asemaansa ja valtaansa rakentavasti ja haluaako toimia innostajana sekä erilaisten ihmisten kannustajana työn kehittämisessä.

Työnohjauksen tarkoituksena ja tavoitteena onkin tukea ja vahvistaa koko työyhteisön toimivuutta. Se toimii voimavaralähtöisyyttä vahvistavana keinona ja menetelmänä johtajille ja esimiehille.

ITSETUNTEMUKSEN LISÄÄMINEN LÄHTEE SIITÄ, ETTÄ ASETTUU ITSE HAVAINNOINNIN KOHTEEKSI.

Johtamistyössä jaksaminen on monesti koetuksella liisääntyvien, eri ta-
hoilta tulevien vaati-
musten kasvaessa.
Johtajan vastuut ja
velvollisuudet pää-
töksenteossa voivat
olla kuormittavia, jolloin johtajallakin on
suuri vaara uupua.

Johtaminen on työtä, joka herättää johtajassa hyvin ristiriitaisiakin tunteita liittyen toimintaympäristön, jatkuvien muutosten, työyhteisöstä nousevien hankalien ilmiöiden ja myös asiakkaiden kasvavien vaatimusten pirstaleisuuteen.

Johdon työnohjaus on prosessi, jonka fokuksessa on johtamisosaaminen ja johtamisen kehittäminen. Sen ta-

voitteena on erilaisten kysymysten ja ilmiöiden syvällinen käsittely yhdessä johdon työnohjaajan kanssa.

Työnohjaaja ei toimi asiantuntijana ja valmentajana oppimisprosessissa, vaan johtamisen perustehtävän vahvistajana ja tukijana. Johtaja tarvitsee työnohjausta ja erittäin tärkeää on, että hän asettaa itsensä likoon hankkimalla tai hakeutumalla johdon työnohjaukseen. ●●

**Kirjoittaja Seija Ollila on työnohjaaja, Master-CSLE ja dosentti. Hän on toiminut johtamisen tutkijana ja yliopistonlehtorina Vaasan yliopistossa. Hän kuuluu myös Os-
viitan toimituskuntaan.**

LÄHTEET: Ajanko, S. (2019). Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Suomen Liikekirjat ja tekijät. ● Harmoinen, M. (2014). Arvostava johtaminen terveydenhuollossa. Acta Universitas Tamperensis. Terveystieteiden yksikkö. ● Järvinen, P. (2018). Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Alma Talent. ● Kujala, A. (2015). Esimiesten ammatti johtamisvalmiuksien mittaaminen visuaalisella kehyskertomuksella – murtuu ko myytti? Tarkastelussa terveys- ja sosiaaliala. Acta Wasaensia 333. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 10. ● Ollila, S. (2008). Strategic support for managers by management supervision. Leadership in Health Services 21, 16-27. ● Ollila, S. (2012). Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298. Sosiaali- ja terveyshallintotiede 7. ● Ollila, S. (2014). Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa: Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen, 181-201. Toim. Teija Heroja, Arja Koski, Pekka Seppälä, Risto Sääntti & Aila Wallin. United Press Global. ● Ollila, S. & Kujala, A. (2018). Narsistinen johtajuus sosiaali- ja terveysalalla. Hallinnon tutkimus 37, 187-200. ● Pihlainen, V., Kivinen, T. & Lammintakanen, J. (2019). Expert's perceptions of management and leadership competence in Finnish hospitals in 2030. Leadership in Health Services 32, 280-295. ● Pirinen, H. (2014). Esimies muutoksen johtajana. Talentum. ● Pynnönen, A. (2015). Varjosta valokeilaan – Kriittisiä diskurssianalyseja huonosta johtamisesta. Jyväskylä Studies in Business and Economics 159. ● Schilling, J. (2009). From Ineffectiveness to Destruction: A Qualitative Study on the Meaning of Negative Leadership. Leadership 5, 102-128.

TYÖNOHJAUS TARVITSEE MENTALISAATIOTA

Mentalisaatiolla tarkoitetaan ihmisen kykyä pohtia omaa ja toisen ihmisen näkökulmaa ja kokemusta.

Mentalisaatio on alun perin psykodynaamisen psykoterapian käsite. Sitä pidetään psykoterapian vuorovaikutuksen perusmekanismina ja jopa eri terapiamuotojen yhteisenä vaikuttavana tai hoitavana tekijänä.

Vaikka työnohjaussuhde ei ole terapisuhde, onko niillä kuitenkin jotain yhteistä? Psykoterapiakontekstissa vuorovaikutus on terapeutin toimesta hyvin säädeltyä ja tavoitteellista. Siinä tavoitteena on potilaan psyykkinen kasvu ja toimintakyvyn paraneminen. Toimivan työnohjauksen tavoitteet ovat työelämän kontekstiin soviteltuna samansuuntaiset.

Mentalisoiva työnohjaaja asettautuu vuorovaikutuksessaan hyödyntä-

mään samoja mekanismeja kuin psykoterapiassa, vaikka työnohjauksen tavoitteet kytkeytyvätkin selkeästi työhön eikä työnohjaaja olisi näistä mekanismeista syvällisesti tietoinen.

Mentalisaatio-käsitteen kehittäjänä pidetään psykoanalyytikko **Peter Fonagya**, joka määritteli mentalisaation kyvyksi pohtia tietoisia ja tiedostamattomia tunteita ja ajatuksia itsessä ja toisessa (Kalland, 2017). Fonagy kytki mentalisaatiokäsitteen mielen teoriaan, joka viittaa yksilön olettamukseen siitä, että toisen ihmisen toiminnan takana on motiivi, tavoite tai tunne.

Marjukka Pajulo, Saara Salo ja Nina Pyykkönen (2015) lisäävät, että mentalisaatio tarkoittaa myös kykyä arvostaa ”toiminnan takana olevan mielen” pohdintaa, vaikka emme varmasti voikaan tavoittaa toisen ihmisen mielensisäistä kokemusta.

TURVALLISUUDEN KOKEMUS ON MENTALISAATIOKYVYN EDELLYTYS

Hermostomme on muovautuva elin, jonka kautta olemme suhteessa ympäristöömmme.

Autonominen eli tahdosta riippumaton hermostomme arvioi turvallisuuttamme jatkuvasti, ja tämä turvallisuustutka on edellytys ihmisen terveille suojautumis- ja puolustautumiskyvylle (Porges, 2011). Se toimii esitietoisesti, ja aktivoituu ennen kuin kokemus tulee tietoisena ajattelun piiriin.

Turvattomaksi koetussa, uhkavassa tilanteessa alkukantaiset, selviytymiseen tähtäävät hermo-yhteytemme aktivoituvat. Näissä selviytymismooodeissa tietoinen ajattelu ei ole mahdollista.

Kun turvallisuuden tunteemme palaa, aktivoituvat hermostomme kehittyneimmät osat aivokuoren etuotsalohkossa. Tässä tilassa ihminen on kykenevä korkean tason tiedonkäsittelyyn: muun muassa symboliseen ajatteluun, sosiaalisten yhteyksien luomiseen ja oman ja toisten ihmisten mielen tilojen pohdintaan eli mentalisaatioon.

Jotta hermoston yhteistoiminta voi uhan kokemuksen jälkeen jälleen aktivoitua, tarvitaan turvallisuuden kokemuksia vuorovai-
kutuksessa. Tunteiden säätelykyky on keskeistä turvallisuuden kokemisessa, ja turvallisuuden tunne on hyvän tunteiden säätelykyvyn edellytys.

TYÖNOHJAAJA SÄÄTELIJÄNÄ

Turvallisuuden tunteen palauttamisessa työnhajaajalla on keskei-

nen rooli. Hän voi toimia ulkoisena apusääteelijänä ja turvallisuuden lähteenä silloinkin, kun yksilön tai ryhmän mentalisaatiokyky romahtaa.

Tavoite mentalisaatioperustaisessa työnhajauksessa on ohjattavien turvallisuuden tunteen ja tunnetilan intensiivisyyden säätely, mikä mahdollistaa yhteyksien luomisen, tiedostamattoman tekemisen tietoiseksi ja ymmärryksen lisääntymisen.

Kun ohjattavien tunnetila on turvallinen, työskentely on vapaa liikkumaan tutkivassa maastossa ja yhteyksien muodostamisen ulottuvuuksissa – ajallisesti menneessä, nykyhetkessä ja tulevassa.

KUN MENTALISAATIO KATKEAA

Kun työnhajauksen vuorovai-
kutukseen tulee mentalisaatiokat-
kos, selviytymismoodi aktivoituu ja mentalisoiva toiminta sammuu – eli ohjattavat tai työnhajaaja (!) putoavat pois mentalisoivan ikkunan sisältä. Tällöin kohdennetaan yhteinen huomio mentalisaatiokatkoksen ymmärtämiseen ja korjaamiseen. Korjaamisen tapahduttua voi luova tutkiminen jälleen edetä.

Mentalisaatiokatkos voi ilmetä työnhajauksessa joko tunnetilan liiallisena viileytenä tai kuumuutena. Työnhajaajan tehtävä on säädellä tunnetilan lämpöä sopivaksi ja näin auttaa ohjattavia palaamaan mentalisoivaan tilaan.

Liian viileä tunnetila näyttäytyy usein tunteista etäännyttävänä ja

älyllistävänä suojautumisena, näennäisoivaltamisena, eikä tunteita tutkivaa mentalisaatiota voi tällöin tapahtua. Työnhajaajan interventio perustuu tällöin tunteita lämmittävään toimintaan, jossa älyllistävää ohjattavaa autetaan tulemaan yhteyteen tunteiden kanssa.

Vireystilan lämmittäminen, eli hermoston tasolla yhteyden luominen tunnealueisiin ja siten mentalisaatiokyvyn aktivointi, tapahtuu usein tässä-ja-nyt tunnetiloihin viittaavien kysymysten avulla sekä tukkoisen tilanteen ihmettelyllä ja hyväntahtoisella ravistelulla.

EMPATIA VIILENTÄÄ

Ohjattavan liian kuuma eli voimakas tunnetila taas edellyttää viilentämistä, jotta mentalisointi on mahdollista. Vireystilan viilentäminen tarkoittaa hermoston tasolla turvallisuuden tunteen palauttamista sekä aivojen varhaisen ja selviytymismoodissa toimivien osien aktivaation neutraloimista.

Turvallisuuden tunteen palauttaminen tapahtuu usein käyttäen empaattista peilausta, psykoe-dukaatiota sekä pyrkimystä ymmärtää tarkkaan ohjattavan kokemusta ja tämän kokemuksen validoimista sellaisenaan – riippumatta siitä perustuuko kokemus faktoihin vai ei.

NINA PYYKKÖNEN

TARVITAAN EPISTEEMISTÄ LUOTTAMUSTA

Leila Keski-Luopan (2015) mukaan työnohjaus on ensisijaisesti oppimisprosessi. Mentalisaatioteorian näkökulmasta vuorovaikutuksellinen oppiminen edellyttää episteemisen luottamuksen syntymistä (Pyykkönen 2017).

Episteeminen luottamus tarkoittaa luottamusta siihen, että viestijän tarkeitusperät ovat hyvät ja että vuorovaikutuksessa siirtyvä tieto on merkittävää, olennaista ja yleistettävää oppijan näkökulmasta (Fonagy & Allison 2014). Jos tätä luottamusta ei ole, tietoa ei siirry ohjaajasta ohjattavaan.

Tämä vuorovaikutuksellisen oppimisen perusedellytys näkyy psykoterapiasuhteessa, työnohjaussuhteessa, esimies-alaissuhteessa ja kaikissa suhteissa, joissa vuorovaikutuksen avulla siirtyä tai toivotaan siirtyvän merkityksellistä tietoa osapuolelta toiselle.

Hyötyäkseen toisilta ihmisiltä tuleva informaatiosta, ihmisen tulee omata ns. episteeminen varautuneisuus, joka estää huijatuksi tulemisen.

Mentalisaatio on keskeinen keino episteemisen varautuneisuuden sulattamiselle ja episteemisen luottamuksen synnyttämiseksi.

KOLMEN TASON MENTALISAATIOTA

Keski-Luopan mukaan kyky ymmärtää ja seurata kokemuksen ja ajattelun välistä suhdetta ja ajattelun kehittymistä koskevia lainalaisuuksia on tärkeä apuväline työnohjaajalle tämän toimissa oppimaan oppimisen edistäjänä. Ensimmäinen näistä on lähellä mentalisaation ajatusta.

Peter Fonagy ja **Elizabeth Allison** puhuvat kolmen tason mentalisaatiosta, jotka kaikki voidaan tunnistaa myös työnohjauskontekstista.

Ohjauksessa tapahtuvan mentalisaation ensimmäinen taso on työnohjaajan kyky ajatella ohjattavan koke-

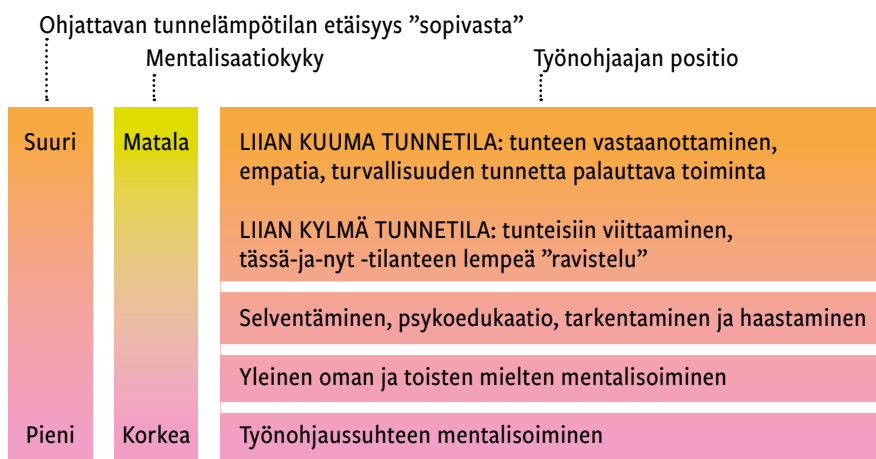
VAHVA MENTALISAATIOKYKY VOI NÄYTTÄYTYÄ TYÖN- OHJAUKSESSA ESIMERKIKSI

- ymmärryksenä mielen tilojen epä-määräisyydestä ja ristiriitaisuudesta
- aitona kiinnostuksena toisten ihmisten kokemuksiin
- kykynä olla ajattelussa joustava jumiutumatta yhteen näkökulmaan
- kykynä sietää epävarmuutta
- uskona muutoksen mahdollisuuteen
- kykynä anteeksiantamiseen
- mielen tiedostamattomien funktioiden olemassaolon tiedostamisena
- pohtivana, uteliaana, leikkisänä, vastuullisena, vastavuoroisena ja oman rajallisuuden tiedostavana asenteena.

PUUTTEELLINEN MENTALISAATIOKYKY VOI ILMETÄ ESIMERKIKSI

- vakuuttuneisuutena omista ja toisten mielen tiloista
- reflektion puutteena, vääristyneinä automaattisina oletuksina
- omaan näkökulmaan jäykästi taker-tumisena tai vastakohtana tälle jatkuvana näkökulman vaihtona ulkoisten odotusten mukaan
- yllianalysoimisena tai tunnetiloihin täysin uppoamisena
- fokusoimisena ulkoisiin toimijoihin sisäisen kokemuksen sijaan
- fokusoimisena ulkoisiin persoonallisuuden kuvauksiin tai diagnooseihin
- kiinnostuksen puutteena mielentiloihin, mentalisaation aktiivisena välttelynä

MENTALISAATIOTYÖSKENTELY



Mukailtu: Oestergaard Hagelquist, 2016

musta: ohjaaja pitää ohjattavan mielen mielessään ja kykenee viestimään tämän ohjattavalle.

Ohjattavan on saatava kokemus siitä, että ohjaaja on häntä varten, ja että hänen ohjaukseen tuomansa ajatussisällöt ja tunteet ovat merkityksellisiä ohjauksen tavoitteista ja sisällöistä riippumatta. Tämä on välttämätöntä myös episteemisen luottamuksen syntymiselle.

Tästä puhuu ilmiötasolla myös **Edgar Schein** (2013) todetessaan, että luottamuksen syntyminen ihmisten välille edellyttää kysymistä, joka indikoi sitä, että haluamme suunnata tarkkaavaisuutemme toiseen ihmiseen ja panostaa aikaamme toisen ihmisen ymmärtämiseen.

Ohjattavan on helppo kiinnostua ohjaajan puheesta, koska kysymisen ja palauttamisen kautta syntyy tunne siitä, että nyt puhutaan minusta ja minun asioistani. Tämä avaa väylän mentalisaation toiselle tasolle. Kuunnellesaan ohjaajaa, ohjattava mentalisoi itse, eli ottaa vastaan ohjaajan puhetta ja pitää ohjaajaa mielessään.

Kolmas ja ohjauksen kannalta tär-

kein taso on se, että ohjattava mentalisoi ohjauksen ulkopuolisia vuorovaikutussuhteitaan tekemällä niistä uusia ja erilaisia tulkintoja. Fonagyn ja Allisonin mukaan tämä on mentalisaatioon perustuvan suhteen tai hoidon tärkein tavoite, ei mentalisaatio itsessään.

KOKEMUKSET KÄYTÄNTÖÖN

Oivaltava työnohjausasiakas kykenee hyödyntämään kokemustaan työnohjauksessa tapahtuvasta ensimmäisen tason mentalisaatiosta omassa työssään, esimerkiksi hoitotyössä, opetuksessa, kasvatuksessa, esimiestyössä, toisin sanoen kaikissa ammateissa ja työtehtävissä, jossa vuorovaikutusta käytetään työvälineenä.

Teoriassa tietäminen on eri asia kuin käytännössä kokeminen, ja ammattilainenkin saattaa uupumuksen tai muiden syiden vuoksi ajoittain kadottaa kokemuksellisen tunteen psyykkisestä kannateltuna olemisesta.

Esimies saattaa työnohjauksessa ihmetellä, että tältäkö se tuntuukin, kun joku aidosti kuuntelee. Tästä ei ole pitkä matka oman esimiesroolin kehittämi-

seen, tai aikaisemmin omaksuttujen esimenestaitojen uudelleen aktivoimiseen.

Mentalisaation toisen tason yksi ilmenemistapa työnohjauksessa on se, että työnohjaajan tapa esittää kysymyksiä ja palauttaa asioita ohjattavalle sisäistyy ohjattavan mieleen pysyväksi rakenteeksi, joka kannattelee ohjausprosessin päättymisen jälkeenkin.

Mentalisaation kolmas taso tarkoittaa sitä, että työnohjattava saattaa haakea työkontekstissa kohtaamiensa ihmisten käyttäytymiselle tai toiminnalle mielessään tietoisesti useita erilaisia selityksiä. Tämä lisää psykologista joustavuutta ihmissuhteissa, jos jäykät ja stereotypioihin perustuvat selitysmallit korvautuvat laajemmalla valikoidulla erilaisia selitysmalleja.

Olennaista on havaita se, että selitysmallien valinnalla on merkitystä vuorovaikutussuhteen laadulle. Tämä näkyy kaikissa vuorovaikutussuhteissa. Työn laadun kannalta merkityksellistä on ymmärtää erityisesti sellaisia vuorovaikutussuhteita, joissa käytetään valtaa, kuten esimiestyötä tai vaikkapa sosiaalitoimen asiakkuuksia.

Parhaimmillaan ohjattava käyttää työnohjauksesta tuttua toimintamallia: kysymistä ja kuuntelemista. Tällöin ohjattava kykenee mentalisoimaan vuorovaikutuskumppaniaan, esimies alaista tai sosiaalityöntekijä asiakkaitaan.

Mentalisaatio mahdollistaa erilaisen hypoteesien tekemisen toisen ihmisen toiminnasta, ja näiden hypoteesien testaamista kysymällä. Mentalisaatiokykyyn liittyy olennaisesti ymmärrys sitä, että emme oikeasti voi tietää, mitä toisen ihmisen mielessä liikkuu, mutta sen pohtiminen on silti hyödyllistä.

Mentalisoiva työnohjaaja toimii perusolettamuksella, ettei mikään toiminta ole vailla mieltä, vaan kaikenlainen käyttäytyminen on mielekästä, kun sitä tutkii yksilön kokemuksen kautta. ●●

Katriina Rehnback on työn ja organisaatioiden erikoispsykologi, PsL, työnohjaaja ja työterveyspsykologi. Kirjoitus perustuu hänen työnohjaaja- ja prosessikonsulttikoulutuksen lopputyöhönsä.

Nina Pyykkönen on erikoispsykologi PsL, yksilö- ja ryhmäpsykoterapeutti ja työnohjaaja. Hän toimii psykoterapeuttina, työnohjaajana ja mentalisaatioperustaisen työskentelyn kouluttajana yrityksessään Mind Dynamics Oy:ssä (Suomen Mentalisaatioinstituutti).

- LÄHTEET Allen, J. G., & Fonagy, P. (Eds.). (2006). The handbook of mentalization-based treatment. John Wiley & Sons. ● Fonagy, P. & Allison, E. (2014). The Role of Mentalizing and Epistemic Trust in the Therapeutic Relationship. *Psychotherapy* 51, 327-380. ● Keski-Luopa, L. (2018). Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Metanoia-instituutti. ● Pajulo, M., Salo, S. & Pyykkönen, N. (2015). Mentalisaatio ihmistä suojaavana tekijänä. *Duodecim*, 131; 1050-1057. ● Porges, S. (2011). The Polyvagal Theory: Neurophysiological Foundations of Emotions, Attachment, Communication and Self-Regulation. Norton. ● Oestergaard Hagelquist, J (2016). The Mentalization Guidebook. Routledge. ● Pyykkönen, N. (2017). Mentalisaatio ja episteeminen luottamus kehittymisen mahdollistajina. Teoksessa Laitinen, I. & Ollikainen, S. (2017). Mentalisaatio. Teoriasta käytäntöön. Helsinki, Therapie-säätiö. ● Schein, E. (2013). Humble Inquiry. Berrett-Koehler.

VOIMANLÄHTEENI

Sarjassa työnohjaajat kertovat,
mistä he saavat vastapainoa
työlleen.



Keveyttä taiteilusta

Uuden aloittaminen tietämättä, mikä on lopputulos, ei voi missään asiassa olla niin innostavaa ja motivoivaa kuin luodessa kollaasisivua eri menetelmin. Sitä on Mixed Media Art Journaling. Olisi latistavan arkista puhua kuva-päiväkirjasta, vaikkakin teen työni luonnoslehtiöön pääasiassa liimaten ja maalaten. Olen uskaltanut myöntää itselleni, että teen taidetta, taiteilen.

Ateljeeni on itselleni röyhkeästi valloitettu työpöytä, joka seisoi toimettomana legojen, karkkipaperien ja monenmoisen muun ”tärkeän” alla. Siitä syntyi minun salainen puutarhani, idullaan uinuvien luomusten syntysija. Kerään sen kätköihin kuplamuovit, suklaarasioiden välipaperit, vaatteiden hintalappupahvit, purnukoiden korkit, tyhjät buranaliuskat, mitä vain tarkat silmäni ja kekseliäät aivoni bongaavat. Skannailen aarteita päivittäin. Se tuottaa minulle iloa ja mielenhilpeyttä.

Asetan ateljeessani värituubit riviin isäni tekemään puiseen matkalaatikoon, johon hän kerä-

si väreinsä ja siveltimensä lähtiesään maalaamaan milloin minkäkin männynkäppyrän. Itse käytän maalaamiseen sormia tai meikkisientä. Työni pohjagessot levitän ja tasoitän vanhentuneilla pankkikorteilla. Tällä hetkellä käytän Lontoon liikenteen metrokorttia – Jyväskylässä sillä ei juuri ole käyttöä.

Art Journaling on päiväkirjamaista siinä mielessä, että taidetta tehdään vain itselle. Sen ainoa tehtävä on itseilmaisu. Toki voin näyttää, jakaa ja avata työtäni, mutta lopulta se ei avaudu kenellekään muulle. Yhä useammin tunnen keveyttä ja vapautta luodessani uutta sivua. Myötätunto itseäni kohtaan on lisääntynyt.

Uutta sivua aloittaessa en tiedä lainkaan, mitä näen edessäni. Jokin ajatus on viipyyllyt mielessäni, ja lähden työstämään ja etsimään sitä kuin neiti Marple. Pala palalta työn tausta valmistuu milloin mistäkin: kirpparikirjojen revityistä sivuista, nuottivihkojen riveistä tai kuviollisista tapetinpaloista. Tämä vaihe näyttää joka kerta yh-

tä hienolta, kuin elämänpalat it sessään, limittäin ja lomittain kiinni toisissaan.

Värit löytyvät intuitiivisesti, siinä hetkessä. Samoin ne kollaasin etualan kuvat, sanat ja muut palaset, jotka jäävät näkyviin. Kuplamuovilla ja pakkauspahvilla painettut kuviot tekevät työn eläväksi.

Johonkin työhön olen kirjoittanut ajatuksiani, vain päästääkseni ne ulos pään puristuksesta. Tämän jälkeen olen maalannut tai liimannut tekstin piiloon. Se on kuitenkin siellä. Vain minä tiedän sen. Erääseen työhön kirjoitin silkkipaperille sekavalla käsialalla kirjeen itselleni. Kun kirje on liimattuna sivulle nurinpäin, se on työssä kaunis epäluettava elementti.

Mixed Media Art Journaling on tapani kysyä itseltäni, mitä minulle kuuluu. On aina yhtä hämmästyttävää ja energisoivaa todeta, että vastaus löytyy siitä nenäni edestä.

MARJUT FORT
puheterapeutti, pappi,
työnohjaaja



ROHKEASTI MERKITYKSELLINEN TYÖNOHJAUS

Työnohjauskonferenssi

11.–12.6.2020 PORVOO



Rohkeasti merkityksellinen työnohjaus

STOryn kuudes valtakunnallinen

Työnohjauskonferenssi järjestetään

11.–12. kesäkuuta 2020 Porvoon inspiroivassa

Haikon Kartanossa.

Konferenssi kutsuu ja kokoaa työnohjaajia, työnohjaajiksi opiskelevia sekä muita työnohjauksesta kiinnostuneita ympäri maata pohtimaan ja esittelemään uusinta työnohjaus- ja työelämän kehittämiskeskustelua sekä luovia käytäntöjä.

Konferenssin teema on ”Rohkeasti merkityksellinen työnohjaus” ja sen taustalla ovat STOryn strategian 2016-2020 arvoparit:

LUOVA & ROHKEA

AVOIN & LUOTETTAVA

KEHITTYVÄ & VAIKUTTAVA

AKTIIVINEN & YHTEISÖLLINEN

Ohjelmassa on yhteisiä luentoja, foorumeja ja työpajoja oman valinnan mukaan sekä tilaa verkostoitumiseen, ajatusten vaihtoon ja rentoutumiseen.

TERVETULOA MUKAAN POHTIMAAN JA KEHITTÄMÄÄN TYÖNOHJAUSTA!

Ohjelma

TORSTAI 11.6.

8.00–10.00	Ilmoittautuminen ja aamukahvi
10.00	KONFERENSSIN AVAUS , STOryn puheenjohtaja ja toiminnanjohtaja AVAUSPUHEENVUORO , Porvoon kaupunki TERVETULOA KONFERENSSIIN , juontajat
10.30	LUOVA & ROHKEA ROHKEUDEN VIJELMIÄ Marja-Liisa Honkasalo, dosentti, Helsingin yliopisto
11.45	Lounas
13.00	AVOIN & LUOTETTAVA LUOTTAMUS YHTEISTYÖN VOIMAVARANA JA TAITONA Taina Savolainen, professori Itä-Suomen yliopisto
14.15	Kahvitauko
14.45–16.45	FOORUMIT
19.30–22.00	ILLANVIETTO , Villa Haikko.

PERJANTAI 12.6.

9.00–9.20	Päivän aloitus ja siirtyminen työpajoihin
9.30	TYÖPAJAT
11.30	Lounas
12.45	KEHITTYVÄ & VAIKUTTAVA TYÖELÄMÄN MUUTOKSET HAASTAVAT TYÖNOHJAUSTA – MITEN PYSYÄ MENOSSA MUKANA? Susanna Kalavainen, johtava konsultti Työterveyslaitos, työnohjaaja STOry
14.00	Kahvitauko
14.30	AKTIIVINEN & YHTEISÖLLINEN ERILLISYYKSISTÄ YHTEYKSIEN TUNNISTAMISEEN Arto O. Salonen, apulaisprofessori Itä-Suomen yliopisto, visionääri
15.45–16.00	Loppusanat, koonti

Foorumit

1	Sukelluksia työnohjaajan eettisiin dilemmoihin	AENK/Maj-Lis Kärkkäinen, TtT, työnohjaaja, työyhteisösovittelija Jussi Onnismäa, dosentti, työnohjaajakouluttaja, tietokirjailija
2	Etätyönohjaus - uhka vai mahdollisuus?	Soile Roth, KM, YM, työnohjaaja STOrY, Certified Business Coach Master Eija Lehtonen, KM, työnohjaaja STOrY
3	Sosiaalinen resilienssi teoriassa ja työnohjaajan käytännön työssä	Krisse Lipponen, VTM, työnohjaaja ja psykoterapeutti, positiivisen psykologian asiantuntija ja kouluttaja
4	Itseohjautuvuutta vai yhdessäohjautuvuutta? Työelämän uudet organisaatiomuodot ja työnohjaus	Marika Tammeaid, VTM, Ratkaisukeskeinen coach ja työnohjaaja

Työpajat

1	Psykodraaman ja tarinateatterin käyttö työnohjauksessa	Reijo Rautiainen, sosionomi TaY, työnohjaaja STOrY, psykodraamakouluttaja TEP, yksilöpsykoterapeutti (ET), tarinateatteriohjaaja ja -näyttelijä, saattohoitokouluttaja Lara Nurminen, yhteisöpedagogi (AMK), tarinateatteriohjaaja, psykodraamaohjaaja sekä työnohjaaja STOrY
2	Pitäisikö työnohjaajan olla tavoitettavissa 7 minuutissa?	Peter Sundman, työnohjaaja, ratkaisukeskeinen VET-psykoterapeutti ja valmentaja
3	Rohkeus oman työtavan syventäjänä ja merkityksellisen työnohjauksen katalysaattorina	Tarja Munther, työnohjaaja STOrY, kemiantekniikan insinööri AMK. Yksityisyrityksien, freelancereiden ja somemaailmassa työskentelevien työnohjaaja
4	Luovuus on kaikissa - Teoriaa ja helppoja harjoituksia luovuudesta	Kirsi Marttinen, työnohjaaja STOrY, coach, kirjallisuusterapiaohjaaja, sosiaali-työntekijä
5	Työnohjaus aloittelevien työnohjaajien silmin	Johanna Alho, BBA, yritysvalmentaja, työnohjaaja Sirpa Tikkanen-Hell, KM, erityisopettaja, työnohjaaja Ann-Mari Kähkönen, FM, puheterapeutti, työnohjaaja Nina Oja, YTM, opettaja, työnohjaaja
6	Työnohjaajan osaaminen nyt ja tulevaisuudessa - mitä kehittymistarpeita?	Päivi Kupias, KM, työnohjaaja STOrY, toto, coach (PCC), tietokirjailija Raija Peltola, OTK, työnohjaaja STOrY, coach (PCC), tietokirjailija
7	Erityisluokanopettajien koulutuksellinen työnohjaus (TUTU - turvallisuutta tukevaa pedagogiikkaa)	Aila Karppinen, psykologi, PsyM, lastenryhmäpsykoterapeutti (Suomen ryhmäpsykoterapia ry), työnohjaaja STOrY Pirjo Pihlaja, psykologi, PsyM, lastenryhmäpsykoterapeutti (Suomen ryhmäpsykoterapia ry), työnohjaaja STOrY
8	Megatrendit työnohjauksessa - globaalit muutosilmiöt sinun työarjessasi	Maria Aitomaa, psykologi ja työnohjaaja STOrY, päätoiminen työnohjausalan yrittäjä Virpi Jylhä, HR-partneri, työnohjaaja STOrY, työyhteisöjen ja johtamisen kehittäjä
9	Systeemiteoreettisia näkökulmia työnohjauksen käytäntöihin	Raija Koskinen, sosiaalialan lehtori, työnohjaaja STOrY
10	"Tää on aina tätä samaa!" Turhauttavat tilanteet työnohjauksessa	Lassi Pruuki, teologian tohtori, kouluttajakoulutuksen käynyt perheterapeutti, työnohjaaja STOrY, kokenut työnohjaajien kouluttaja Aapo Pääkkö, sosionomi AMK, VET psykoterapeutti, perheterapiakouluttaja, työnohjaaja STOrY ja kokenut työnohjaajien kouluttaja
11	Työhyvinvoinnin monet kasvot - menetelmiä työhyvinvoinnin kartoittamiseen esimiesten ja johdon työnohjauksessa	Taina Hintsu, PsT, työnohjaaja STOrY, terveyspsykologian professori Paula Kupiainen, Psykologi, KtM, työnohjaaja STOrY, kehittämiskonsultti
12	Itsemyötätunnon taito työnohjaajan taitona ja työnohjauksissa	Mari Juote, FM, kouluttaja, työnohjaaja, mindfulness- ja Mindful Self-Compassion (MSC) -ohjaaja Leena Rasanen, VTM sosiaalipsykologi, mindfulness- ja MSC -ohjaaja, ratkaisukeskeinen psykoterapeutti, työnohjaaja
13	Luovuus ja sisäinen kasvu - herätä kasvuimpulsisi!	Eivor Wallinvirta, TtT, työnohjaaja STOrY, työnohjaajien kouluttaja Christine Welander, VTM, työnohjaaja STOrY, TRO Maria Lindroos, PsM, työnohjaaja
14	Musiikin mahdollisuudet työnohjauksessa	Mikko Romppanen, työnohjaaja, musiikkiterapeutti FM, lehtori (AMK)
15	Työnohjaus - turvallisen kohtaamisen arena	Mira Jääskeläinen, työnohjaaja STOrY, työyhteisöjen kehittäjä SOSPED

Osallistumismaksut ja ilmoittautuminen

OSALLISTUMISMAKSU SISÄLTÄÄ:

- konferenssin koko ohjelman
- ohjelmanmukaiset tarjoilut (lounaat ja kahvit)
- langattoman internet-yhteyden kokoustiloissa
- ilmaisen pysäköinnin hotellin parkkipaikalla

OSALLISTUMISEN PERUUTTAMINEN

Mikäli osallistuminen peruutetaan kirjallisesti 30.4.2020 mennessä, osallistumismaksu palautetaan vähennettynä 30 % käsittelymaksulla. Tämän jälkeen tehdyistä peruutuksista palautusta ei makseta.

ENNAKKOHINNAT 31.3.2020 ASTI:

- 330 € Koko konferenssi 11.-12.6.2020
300 € Työnohjaajaopiskelija, 11.-12.6.2020, vain ennakko hintaan
230 € Osallistuminen vain toisena päivänä
40 € Illanvietto Haikossa: alkumalja, syötävää, ohjelmaa ja seurustelua

HINNAT 1.4.2020 ALKAEN:

- 380 € Koko konferenssi 11.-12.6.2020
250 € Osallistuminen vain toisena päivänä
40 € Illanvietto Haikossa: alkumalja, syötävää, ohjelmaa ja seurustelua

VARAA MYYNTIPÖYTÄ KONFERENSSIN AJAKSI

- 100 € Jäsenille
200 € Muille
Tiedustelut sähköpostilla: konferenssi@suomentyonohjaajat.fi

MAJOITTUMINEN

Majoitus ei sisälly konferenssin hintaan.

Huonevaraukset tehdään suoraan hotelli Haikkoon. Kiintiötunnus STORY2020 on ilmoitettava varauksen yhteydessä. Huonekiintiö on voimassa 8.5.2020 saakka.

- | | |
|-------------------|---------------------------------|
| Standard - 1hh/yö | 118 € (sis. alv.) |
| Standard - 2hh/yö | 150 € (sis. alv.) = 75 €/hlö/yö |

KESKUSTELE, KYSY JA TOIMI YHDESSÄ!

Pyysimme Työnohjauskonferenssin pääpuhujia valottamaan ajatuksi-
aan työelämän haasteista ennen ensi
kesäkuun tapaamista.

He vastaavat näihin kysymyksiin
omasta tutkimuksestaan ja kokemuk-
sestaan käsin.

- 1** Millaista aikaa elämme nyt työelä-
mässä?
- 2** Mikä on työelämän suurin haaste
juuri alkaneella vuosikymmenellä?
- 3** Mitä tapahtuu, jos emme pysty
ratkaisemaan tätä haastetta?
- 4** Mitä meidän pitäisi tehdä ratkais-
taksemme tämän haasteen?



TAINA SAVOLAINEN
professori, Itä-Suomen yliopisto
**Digitalisaatio haastaa
luottamuksen**

1 Elämme muuttuneessa ja muuttu-
vassa digiajan johtamisympäristös-
sä. Työelämässä myllertää muutos, jo-
ka haastaa luottamuksen ja luo haas-
teita myös yhteistyölle, sillä luottamus
on pohja ihmisten väliselle yhteistoi-
minnalle.

Muun muassa hektisyys, työn rytmi-
tys, jaksottaminen, läsnäolo vs. etäolo
ja sähköinen viestintä ovat tämän ajan
todellisuutta työpaikoilla.

2 Iso muutos on digitalisaation tuo-
ma muutos vuorovaikutukseen ja
viestintään luottamuksen kivijalkana.
Se liittyy sekä läsnäoloon että etä- ▶

oloon, kohtaamiseen ja siihen, millainen merkitys läsnäololla on ylipäänsä.

Luottaminen toimii yhteistyön tärkeänä voimavarana, tuo energiaa ja rentoutta. Se on myös taitoja, ennen muuta kohtaamisen ja viestimisen taitoja. Luottamus vahvistaa vuoropuhelua, joka puolestaan avaa tietä avoimuuteen ja rohkeuteen.

Muutos perinteisestä kasvokkaisesta työskentelystä ja johtamisesta digijohtamiseen ja -kohtaamiseen on suuri. Se muuttaa vuorovaikutuksen ja kohtaamisen tapoja, viestinnän kanavia, muotoja ja tiheyttä, kun perinteinen kasvokkaisuus vähenee tai jopa väistyy. Haasteena on, miten sähköiset kanavat mahdollistavat inhimillisen kohtaamisen, luovat ja välittävät luottamusta sanoilla tai sanoitta.

Perinteisesti ja digiaikanakin luottamus syntyy kasvokkaisessa vuorovaikutuksessa. Mikä on kasvokkaisuuden merkitys erilaisissa työympäristöissä? Joudumme pohtimaan, uskallammeko luottaa näkemättä, osaammeko toimia pelkästään kuuleman perusteella, tai ymmärtää teknologiavälitteisiä viestejä. Työelämää ja johtamista haastetaan uudella tavalla, ja rohkeuteen monin tavoin digiajan työympäristössä.

3 Uupumista. Toivo saattaa hiipua, sillä kohtaamisessa ja vuoropuhelussa on voimaa. Jos se vähenee, kun palautuminen tarvitsee tilaa, niin tieto ei kulje, epäily voi saada sijaa, jolloin epäluottamuksen idut voivat alkaa itää ja johtaa luottamuksen heikentymiseen.

4 Koettaa tiedostaa, hakea tietoa ja ymmärtää haasteet sekä sen, mitä luottamus voi saada aikaan työelämässä ja johtamisessa työpaikoilla, millainen aineeton voimavara luottamus on tai voisi olla. Toivoa tuo se, että aina on mahdollista itse kunkin vaikuttaa – luottaakin, joka haastaa rohkeuteen ja riskinottoon – vaikenemisesta vuoropuheluun.

MARJA-LIISA HONKASALO
dosentti, Helsingin yliopisto

Rohkeus vaatii tukea



1 Nykyinen kehitys työelämässä on johtanut voimakkaaseen kahtiajakautumiseen. Toisaalta on korkeaa koulutusta edellyttäviä ja kiinnostavia työtehtäviä, toisaalta yhä enemmän koulutusta heikosti vastaavaa tai kokonaan vastaamatonta työtä. Jälkimmäisiä luonnehtivat pätkätyöjärjestelyt ja niistä koitua epävarmuus ja heikentyvät taloudelliset mahdollisuudet. Ihmisillä on usein useita töitä ja työpaikkoja. Samoin elämänmittaista työhistoriaa luonnehtivat useat ammatit ja niihin tarvittavat lukuisat koulutusohjelmat.

Työ on useimmilla aloilla pakkotahdistunut ja voimaperäistynyt. Myös kontrolli, valvonta on lisääntynyt sekä teknologian vaikutuksesta että itsevalvonnan muodossa.

Tällainen kehitys ei ole voinut olla vaikuttamatta ihmisten väliin suhteisiin työpaikalla. Nykyisin keskustellaan paljon siitä, miten kilpailu lisääntyy negatiivisissa muodoissa. Kilpailu voi toki olla hedelmällistä ja uutta luovaa. Hankalassa ja vahingollisessa muodossa se kuitenkin vahingoittaa yhteisöllisyyttä ja saa pahimmissa tapauksissa aikaan ulossulkemista ja työpaikkakiusaamista. Nämä ovat seikkoja, joiden kanssa työelämässä ollaan aika neuvottomia.

Työn rasittavia piirteitä voimistavat vaikeudet työn ja perheen yhteensovittamisessa. Ne ovat edelleen suurimmaksi osaksi naisten ongelmia. Kaikes tästä seuraa loppuunpalamista, sairastumista ja pitkäaikaista työkyvyttömyyttä.

2 Mielestäni se, miten ihmiset saataisiin itse ja yhdessä vaikuttamaan omaan työhönsä. Itsemääräämisoikeuden rinnalla yhteisöllisyyden kehittäminen on tärkeä haaste. Tähän on pyritty useissa kehityshankkeissa ja niiden avulla saatuja hyviä käytäntöjä on tärkeää soveltaa.

Ilmastonmuutos on ehkä tärkein haaste. Siihen vaikuttaminen voi tapahtua useilla tasoilla ja monien käytäntöjen avulla. Työntekijöiden ja työnantajien välinen yhteistyö on tärkeää. Sen toteuttamiseksi edellytetään mielestäni toimia, jotka parantavat olosuhteita myös ensimmäisen kysymyksen kohdalla.

3 Tilanteemme yhteiskunnassa ja globaalisti tulee vaikeutumaan. Tämän vakavuus on tärkeää ottaa julkiseen keskusteluun, ei katastrofipuheen eikä pelottelun mielessä, vaan kysymyksinä siitä, mitä voimme tehdä yhdessä.

4 Toimia yhdessä. Monilla eri tavoilla toteutuvaa yhteistoimintaa tarvitaan työelämässä. On myös hyvin tärkeää tukea niitä, jotka uskaltavat asettua edelläkävijöiksi. Sellaiset henkilöt jäävät usein yksin, jos tilanne kiristyy työpaikoilla mahdollisissa kamppailutilanteissa yhdessä asetettujen tavoitteiden puolesta. Ilman tukea rohkeus ei voi koitua kenenkään eikä ainaakaan yhteiseksi hyväksi.

ARTO O. SALONEN
apulaisprofessori,
Itä-Suomen yliopisto
Kysy miksi!



1 Työ on murroksessa. Syynä on se, että (a) yhteiskunnassa tehdään myös sellaista työtä, jota ei pidetä työnä, (b) työn sisällöt muuttuvat siksi, että tulevaisuuden haasteet ovat ihmisen olemassaolon kokoiset, ja (c) työn tekemisen tavat muuttuvat teknologisen kehittymisen myötä.

Käsitys työstä tulee haastetuksi siksi, että työksi on totuttu mieltämään vain sellainen toimeliaisuus, josta maksetaan palkkaa. Näyttää siltä, että tulevaisuudessa työksi mielletään kaikki se, mikä tuottaa yhteistä hyvää yhteisöille ja yhteiskunnalle.

Yhteiskunnan eheyden, ihmisten välisen luottamuksen ja jokaisessa ihmisessä olevien voimavarojen entistä paremman tunnistamisen vuoksi tulevaisuudessa myös kotona tehtävät työt, vapaaehtoistyö ja erilaisilla digitaalisilla alustoilla tapahtuva toimeliaisuus ymmärretään työksi. Mutta tämä muutos tuskin on ajankohtainen vielä tänä tai ensi vuonna.

Työn sisällöt tulevat jo nyt haastetuiksi. Syy on ihmisen olemassaolon kokoinen. Yhteiskunnilla ja koko ihmiskunnalla on edessä ennennäkemättömät haasteet muuttuvan ilmaston, luonnonvarojen hupenemisen ja luonnon monimuotoisuuden heikkenemisen vuoksi.

Kaiken työn tulee jo lähitulevaisuudessa huomioida kokonaisvaltaisesti nämä haasteet, sillä niiden ratkaiseminen ei ole enää sen jälkeen mahdollista, kun esimerkiksi itse itseään kiihdyttävä ilmastonmuutos käynnistyy.

Toinen jo käynnissä oleva muutos liittyy nopeaan teknologiseen kehityk-

seen. Digitalisaatio, robotisaatio ja tekoälyistyminen pistää työn tekemisen tapoja uusiksi. Toistoihin perustuva työ automatisoidaan ensiksi.

Jos työn kulku on helppoa kuvailla, on se myös helppoa automatisoida. Tehokkuus ja tuottavuus parantuu. Mutta teknologiat eivät osaa kertoa, mitä tarvitaan lisää ja mitä vähemmän hyvän elämän elämiseen. Tämän vuoksi ihmisen roolina vahvistuu nopeuteen keskittymisen sijasta suunnan näyttäminen.

Aikaisempaa oleellisemmiksi taidoiksi tulevat ongelmanratkaisutaidot, yhteistyötaidot ja tulevaisuustaidot. Ihminen pystyy löytämään ratkaisut siihen, kuinka elämästä saadaan entistä enemmän elämisen arvoista, tai miten ylletään elämän koko täyteyteen.

2 Alkaneen vuosikymmenen suurin haaste liittyy työpaikkojen olemassaolon oikeutuksen kysymiseen. Siihen, mitä varten organisaatio on olemassa.

Jos organisaatio pystyy lunastamaan paikkansa hyvän tulevaisuuden tekijöiden joukossa, on myös sen työn tekijöillä hyvä syy tulla töihin.

Tulevaisuuden haasteisiin vastaminen antaa työntekijöille mielekkyyttä ja merkityksellisyyttä. He ovat mukana siinä joukossa, joka rakentaa ylvästä huomista.

3 Merkityksettömyyden kokemukset työpaikoilla lisääntyvät. Työntekijät kokevat mitättömyyttä ja arvottomuutta. Heidän ainutkertaisella ja ainutlaatuisella elämällään ei tunnu olevan mitään sen suurempaa arvoa. Näitä kokemuksia ei ihminen pidemmän päälle kestä vaan musertuu.

Tämän vuoksi työpaikan tulee tunnistaa, miksi se on olemassa. Mitä varten siellä töissä käydään? Hyvinvointiyhteiskunnassa hyvä palkka ei enää riitä tekemään työstä arvokasta, mielekästä ja merkityksellistä.

4 Kysyä miksi-kysymyksiä paljon nykyistä useammin ja enemmän.

SUSANNA KALAVAINEN
työnohjaaja, sosiaali-
psykologi, johtava konsultti,
Työterveyslaitos

Työ on ihmisarvoasia



1 On nähtävissä sekä myönteisiä että kielteisiä asioita, eli kuva on moninainen. Vaikuttavia trendejä ovat esimerkiksi digitaalisuus ja ilmastonmuutos.

Ehkä olennaisin asia on kuitenkin muutos, sillä monenlaiset asiat muuttuvat työn sisällössä sekä työympäristössä. Muutoksen nopeus ja ennustamattomuus luovat omat haasteensa. Työn arjen tasolla kitkaa luovat kiire, resurssipula ja huoli siitä, pystyykö töitä ylipäättään tekemään niin hyvin kuin haluaa. Toisaalta taas osalla työn imun kokemus lisääntyy, joten positiivisia-kin signaaleja on.

2 Oman työni näkökulmasta katsottuna pidän suurimpana haasteena sitä, miten saamme pidettyä mahdollisimman monta ihmistä mukana muutoksessa.

Miten mahdollisimman moni kokisi työn mielekkääksi eikä vain roikkuisi mukana? Miten mahdollisimman moni saisi tehdä eettisesti kestävästä työstä ja kokea työn hallintaa?

Miten työ tukisi kokonaisvaltaista hyvinvointia? Sillä on kuitenkin kytkös tulokseen ja muihin ”koviin arvoihin”, kuten siihen, kuinka saada esimerkiksi mielenterveysperusteisia poissaoloja vähenemään.

Ihmisiltä vaaditaan joustavuutta ja muutokskyvykkyyttä, mutta miten varmistamme, että ihmisillä on mahdollisuus olla sellaisia?

3 Pelottelun sijaan meidän pitää puhua siitä, miten mielekäs työelämä on mahdollinen. Toisaalta, jos emme saa pidettyä kaikkia mukana muutoksessa, inhimillinen hinta kerrannaisvaikutuksineen on kova ja vaarantaa koko hyvinvointiyhteiskunnan.

Työnohjaus katsoo työelämää työntekijöiden ja työyhteisöjen tasolla. Olennaista olisi, että kaikenlaiset ihmiset voisivat antaa panoksensa. Työ on ihmisarvoasia. Ihmisellä on oikeus työhön.

4 On kaksi peruspilaria: työntekijöiden jaksaminen ja työhyvinvointi sekä osaaminen. Molemmista pitää huolehtia. Jaksamisen kannalta on ratkaisevaa oppia tunnistamaan uupumisen riski silloinkin, kun työ on kivaa ja koukuttavaa. Se on myös ihan perusasioista, kuten nukkumisesta, ravinnosta ja liikkumisesta, huolehtimista. Hyvinvointi ja joustavuus kulkevat käsi kädessä.

Toisaalta osaamisesta on huolehdittava, vaikka aina emme edes voi tietää, millaista osaamista tarvitaan. Työnohjaajat voivat olla tukena kaiken arkisälän keskellä, luomassa tilaa ja merkitystä ja pitämässä keskustelun elävänä.

Kun itseohjautuvuus ja oman työn johtaminen leviää erityyppisiin tehtäviin, monen jaksaminen ja työn mielekkyys on vaarassa. Työnohjaus ei ole vain kuuntelua ja kannattelua, vaan myös vastausten hakemista siihen, mitä ollaan tekemässä ja mitkä ovat tavoitteet. ●●

TILOJA VUOKRATTAVANA

Tarvitsetko tilaa työnohjauksille tai koulutuksille? Voit vuokrata STOryn tiloja Kampissa Helsingissä. Tietoja vuokrauksesta ja varauskalenteri yhdistyksen nettisivuilla.

www.suomentyonohjaajat.fi



Koneet eivät väsy

HELJÄ ORA

Miten voi säilyttää työmarkkinakelpoisuutensa robottien rinnalla?

Pysyykö työnohjaus mukana työelämän murroksessa? TTL:n

tutkimusprofessori Tuomo Alasoini vastaa.



Tuomo Alasoini

Kysymys siitä, miten digitalisaatio vaikuttaa työhön, ei ole enää niin tärkeä, sanoo Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori **Tuomo Alasoini**. Sen sijaan tärkeämpi yhteiskunnallinen kysymys on se, mitä pitäisi tehdä, jotta työtä riittäisi mah-

dollisimman monelle jatkossakin ja miten työn laatu paranisi digitalisaation myötä.

Työterveyslaitoksen slogan ”Hyvinvointia työstä” kertoo kunnianhimoisesta tavoitteesta lisätä työelämän laatua ja hyvinvointia. Työterveyslaitoksella keskeisenä tavoitteena on tuottaa laadukasta tieteellistä ja populaarimpaakin tutkimusta ja herättää keskustelua viestimällä tutkimustuloksia näkyvästi työelämän toimijoiden ja päätäjien työn tueksi.

”Tutkimustuloksethan eivät itsessään leviä mihinkään pelkästään sillä,

että tutkijat kirjoittelevat raporttejaan. Tänä päivänä kaikilta tutkimusyksiköiltä odotetaan, että he pystyvät osoittamaan yhteiskunnallisen hyödyllisyytensä”, Alasoini sanoo.

TYÖ PITÄÄ AJATELLA UDESTAAN

TkT, VTT Tuomo Alasoini valittiin Työterveyslaitoksen tutkimusprofessoriksi toissa keväänä.

Alasoini on pitkän linjan työelämäasiantuntija ja tutkija. Ennen TTL:lle siirtymistään hän on ollut mukana monenlaisissa työelämän kehittämisohjelmissa sosiaali- ja terveysministeriössä, työministeriössä ja Tekesissä.

Hän on myös kirjoittanut ja puhunut paljon työelämän ja digitalisaatioon liittyvistä eettisistä kysymyksistä. Eettiset kysymykset ovat nousseet esille erityisesti koneoppimisen kehittyessä.

TTL:ssä hänen erikoisalanaan on työn ja työelämän teknologinen murros. Digitalisaatio työelämässä on yksi TTL:n strateginen tutkimusalue. Hypäys digiin -kärkiyksikössä työskentelee Alasoinin lisäksi yli 30 ihmistä.

”Työelämän laadun kehittymisen kannalta tärkeää on, kuinka erilaiset

työtehtävät organisoidaan uudella tavalla. Olennaista on myös, miten ihmisten osaamista kehitetään ja kuinka ihmisen ja älykkään koneen välinen vuorovaikutus toteutetaan”, Alasoini katsoo.

Hänen mielestään koko työelämä pitäisi ajatella ja työt muotoilla uudestaan mielekkäiksi kokonaisuuksiksi. Monilla aloilla koneet korvaavat osan työtehtävistä, mutta varsinaiset ammatit eivät vielä ole kadonneet. Työtehtävät muuttuvat ja uudenlaisia taitoja tarvitaan.

”Jotta työ säilyisi mielekkäänä ja merkityksellisenä, ihmisten pitää päästää vaikuttamaan työnsä sisältöihin.”

Työterveyslaitoksella on lähdetty miettimään työtä hyvinvoinnin lähteenä. Siellä halutaan edistää sellaista työelämää, missä on turvallista ja terveellistä työskennellä ja kyetään löytämään työstä mielekkyyttä.

Työn uudelleen ajattelussa ja muotoilussa myös työnohjauksella voisi olla suurempi ja aktiivisempi rooli. Vanhat perustehtävät murenevät, työroolit laajenevat ja muuttuvat. Ihmisten tukeminen muutosten keskellä on myös tärkeä työnohjauksellinen tehtävä.

SUUREMPI MURROS TULOSSA

Työelämähän muuttuu koko ajan ja usein puhutaan, että työelämä on murroksessa. Alasoinin mukaan 2020-luku tulee olemaan vielä suuremman murroksen aikaa kuin viime vuosikymmen.

”Tähän mennessä digitalisaatio on vaikuttanut aika epätasaisesti. On aloja, jotka todella ovat muuttuneet, mutta toisaalta on isojakin aloja, joilla muutosta ei ole vielä kovin paljon tapahtunut”, Alasoini pohtii.

Muutoskehityksen kärjessä ovat olleet datavaltaiset alat, joissa palvelut ja tuotteet voidaan välittää verkon kautta. Näistä hyvinä esimerkkeinä ovat media- ja viestintäala sekä finanssiala

eli pankki- ja vakuutustoiminta.

Myös monia ammatillisia palveluja kuten konsultointia ja juridisia palveluita voidaan hoitaa verkon kautta. Matkatoimistoala on kokenut totaalisen muutoksen.

”Uskon, että lähivuosina myös vähittäiskauppa, logistiikka ja liikenne tulevat kokemaan isoja muutoksia. Liikenne on pulmallinen. Iso kysymys on, missä vaiheessa kulkuneuvot toimivat kokonaan ilman ihmisen ohjausta. Tämä ei riipu niinkään teknologiasta vaan säädöksistä ja vastuukysymyksistä”, Tuomo Alasoini kertoo.

”Yhdysvalloissa rekkakuskit ovat valtavan iso ammattiala. Muutos kuskittomiin kulkuneuvoihin tarkoittaisi miljoonien työpaikkojen menetystä.”

Yhdysvalloissa julkaistun raportin mukaan pankkialalta katoaa lähitulevaisuudessa valtava määrä työpaikkoja.

”Suomessa työpaikkojen katoaminen tapahtuu ehkä hitaammin. Meillä pankeissa digitalisaatio korvaa monia vanhoja työtehtäviä, mutta uudentyyppistä työtä on tullut tilalle. Kysymys on siitä, syntykö uusia työpaikkoja jatkossakin”, Alasoini sanoo.

Alasoinin mukaan terveydenhoitoalalle tulee paljon uutta digitaliteknikkaa, mutta siellä palveluntarve on niin suurta, että teknologian avulla voidaan helpottaa hoito- ja hoiva-alalle syntyvää työvoimapulaa.

TULEVAISUUDEN TAIDOT

Älykkäät koneet korvaavat ihmistyötä yhä useammassa työtehtävissä ja useammilla toimialoilla. Näillä koneilla on lisääntynyt kyky oppia ja optimoida toimintaansa. Nykyään 60 prosenttia tekoälyn tehtävistä kohdistuu kin koneoppimiseen, Alasoini kertoo. ▶

**ILMASTONMUUTOS ON
TYÖELÄMÄTUTKIMUKSEN
UUSI ALUE, JOHON PITÄÄ
SUUNTAUTUA YHÄ
ENEMMÄN.**

“Älykäs kone ei väsy eikä kulu käytössä, vaan se parantaa jatkuvasti toimintaansa”, hän muistuttaa.

Teknologinen kehitys ei ole ainoa muutos, joka vaikuttaa työelämään. Tärkeimpiä muutostekijöitä ovat Suomessa ikärakenteen muutos ja globaalisti ilmastonmuutos. Ilmastonmuutos on työelämäntutkimuksessa uusi alue, johon pitää suuntautua jatkossa yhä enemmän, Alasoini tähdentää.

Sitä, millaisia taitoja tulevaisuuden työelämässä tarvitaan, ei ole helppoa ennakoita.

”Tietyt geneeriset perustaidot ovat työelämässä tulevaisuudessaakin tärkeitä. Teknologia korvaa osittain ihmis-työtä, mutta ihmisen vahvuus on luovuudessa ja sosiaalisessa älykkyudessa. Näiden taitojen vahvistaminen parantaa työmarkkinakelpoisuutta.”

Matemaattis-luonnontieteellisen ymmärryksen lisääminen on entistä tärkeämpää, kun joudutaan yhä enemmän tekemisiin datan kanssa. Jokaisen olisi hyvä omata teknologiset perustaidot ja ymmärtää tekoälyn logiikkaa edes jossain määrin.

Myös vuorovaikutustaidot korostuvat tulevaisuudessa. Ihmistyötä jää sellaisiin tehtäviin, joissa vaaditaan henkilökohtaista kosketusta ja kanssakäymistä työtovereiden tai asiakkaiden kanssa.

”Sosiaalisen älykkyuden merkitys korostuu. Neuvottelutaidot ja kyky vaikuttaa ihmisten käsityksiin ja asenteisiin sekä tekemään itsensä ymmärretäväksi ovat tärkeitä jatkossakin.”

TERMINATOR-HARHA

Terveydenhoidossa on käyty keskustelua robottien käytöstä hoivatyössä. Jo nyt on olemassa sosiaalisia robotteja, joilla on responsiivisuutta ja jonkinlaista kommunikaatiokykyä. Näiden käytössä tulevat esille eettiset kysymykset ja toisaalta resurssikysymykset. Onko sopivaa, että robotti esimerkiksi

tarjoaa ruoan vanhuksille?

Alasoini arvelee, että ajan myötä totutaan siihen, että teknologian avulla hoidetaan tiettyjä asioita.

”Hoito- ja hoiva-alan työvoimapula avaa teknologisille ratkaisuille isot markkinat, jolloin teknologiaa aletaan vain ottaa käyttöön”, hän toteaa.

Pelko siitä, että älykkäät koneet ottaisivat vallan, on Alasoinin mielestä turhaa. Sen sijaan jotkut ihmiset tai ihmisryhmät ottavat valtaa älykkäitä koneita hyödyntäen. Massadataa tuotetaan ja hyödynnetään monenlaisiin tarkoituksiin.

Siksi datan käytön etiikan tavoite-taso pitäisi asettaa korkealle, Alasoini tähdentää.

”Se, että ollaan tietoisia teknologian soveltamisen haitoista ja ongelmista, ei riitä. Teknologian avulla pitää tietoisesti edistää valittuja, arvokkaiksi katsottuja yhteiskunnallisia tavoitteita.”

Alasoini katsoo, että poliittisella ohjauksella olisi luotava pelisäännöt vastuukysymysten määrittelemiseksi tilanteisiin, joissa kone tekee päätöksiä itsenäisesti.

”Tekoälyn kehittäjien keskuudessa tulisi edistää monimuotoisuutta, ja julkisen vallan tuki AI-teknologian kehittämisessä olisi tärkeää keskittää ratkaisuihin, jotka hyödyttävät laajasti yhteiskunnan eri osa-alueita”, hän katsoo.

Alasoini peräänkuuluttaa myös koulutus- ja toimeentulolupausta ihmisille, jotka menettävät työnsä julkisen vallan tukeman AI-teknologian kehityksen seurauksena.

”Ylipäätään olisi tärkeää lisätä kansalaisten ymmärrystä AI-teknologiasta ja osallistaa ihmiset laajasti keskusteluun hyvästä AI-yhteiskunnasta”, hän summaa. ●●

JUTUN lähteenä käytetty myös TTL:n raporttia Digitalisaatiolla työn uudelleenajatteluun, millaista tutkimusta ja kehittämistä tarvitaan? (2018)



Sapientia potentia est - wisdom is power!

Sapientia potentia est är en latinsk aforism som kan översättas med att visdom eller kunskap är makt. Sokrates föddes 469 f.Kr och avrättades brutalt 399 f.Kr i Aten. Trots detta lever ännu hans tankar kvar ett par årtusenden efter. Sokrates räknas som en av tidens första filosofer – älskare av visdom – och som en av de första pedagogerna.

Sokrates såg sig själv som en samtalspartner som med en likaberättigad samtalspartner gör ett gemensamt utforskande för att bringa klarhet i en fråga. Här kommer vi alltså till själva kärnan i dagens arbetshandlingsprocess och vad den kan innebära.

Båda hade vi en ganska oklar bild av vad arbetshandledning egentligen innebär när vi påbörjade utbildningen till arbetshandledare i höstas.

Nina har sedan tidigare en pol.mag i utvecklingspsykologi som har gett en bra teoretisk grund i jobbet inom den sociala branschen. Hon har jobbat inom barndagvård, mentalvård, special yrkesutbildning och inom barnskyddet.

Ann har en sjuksköterskeutbildning i grunden med en specialisering inom Forensisk Omvårdnad vilket innebär kunskap hur man hanterar allt som har med brott och våld att göra inom vården.

De senaste åren har vi båda jobbat på Brottsofferjouren och kommit ännu närmare de mest utsatta människorna i vårt samhälle. Vi har en dyster statistik i vårt land vad gäller bl.a våld i nära relationer och det är här tanken har väckts hur vi på ett än mer konkret sätt kan jobba förebyggande mot våldet i vårt samhälle. Vi beslöt oss för att starta upp ett samarbete där vi erbjuder utbildning och konsultation för personal inom social- och hälsovården kring våld samt våld i nära relationer.

I samma veva dök utbildningen till arbetshandledare upp och vi tyckte båda den skulle passa perfekt in i vår verksamhet. Vi hoppas med detta kunna nå ut till våra medmänniskor att våga prata om ämnet våld i nära relation och vi tror att vi behöver starta med att ge kunskap och stöd bl.a genom arbetshandledning, till de som i sitt yrke kommer i kontakt med våldet.

Vi önskar att vi med vår arbetshandledning kan erbjuda personer ett tillfälle att reflektera över sitt arbete och kunna lära sig från sina erfarenheter och resurser samt att även hitta kraften och orka jobba kring dessa svåra frågor.

Människan skapar sin egen verklighet utifrån den kontext hon lever i. Det visar även på dessa uttalade normer som finns i vår kultur och som lever vidare år efter år trots all forskning och kunskap som finns. Människan är trygghetssökande i sin natur och vill inte befatta sig med nya saker vilket ger ångest. Om detta vittnar även våldet som lever kvar i samhället trots att alla vet att det är fel och borde inte få förekomma överhuvudtaget.

Detta är det vi borde få tag i. Vilka våra omedvetna strukturer är, vilka är normerna och hur kan vi få till stånd en beteendeförändring på samhällsnivå. Sokrates skulle vända sig i graven om han visste att vi ännu tampas med frågor som han förde fram redan före Kristi tid!

NINA JANSSON OCH ANN KVARNSTRÖM
studerar till arbetshandledare på Arcada i Helsingfors.

TYÖELÄMÄSSÄ TUTKITTUA

Tunneilmastoa kehittämällä edistettiin isoa organisaatiomuutosta. Työterveyslaitoksen tutkimus puolestaan nostaa esiin inhimillisten tekijöiden merkityksen työturvallisuudessa. Kaupan alan esimiesbarometrin mukaan suuri osa esimiehistä tekee töitä sairaana ja vapaa-ajallaan.

TUNNETAITOIHIN PANOSTUS KANNATTAA

Tampereen Tilakeskus Liikelaitoksen muuttuminen Tampereen Tilapalvelut Oy:ksi oli iso organisaatiomuutos, jossa liikelaitoksen rooli muuttui kiinteistöjen omistajasta palveluntuottajaksi. Tuleva uuteen toimintaan siirtyminen aiheutti koko organisaatiossa huolta ja epävarmuutta ennen kaikkea siksi, että se vaati uudenlaista työskentelyotetta ja enemmän palvelevaa asiantuntijuutta.

Muutoksen sujuvoittamiseksi toteutettiin interventio, jossa organisaation johto, luottamusmiehet ja joukko työntekijöistä osallistuivat kuuteen työpajaan. Työpajoissa käsiteltiin tunteiden merkitystä organisaation muutoksessa. Asiantuntijoiden esittämän tutkimustiedon lisäksi hankkeen tutkijat haastattelivat osallistujia, havainnoivat ja videoivat työpajoja.

Tunteisiin panostamisella on liiketaloudelliset perusteet, sillä tunteet ovat kytköksissä työtyytyväisyyteen, jonka myötä taas organisaation tuottavuus nousee. Työtyytyväisyys paranee, kun avoimuus kasvaa ja esimiesten osaaminen, tiedostaminen sekä rohkeus käsitellä hankalia tilanteita lisääntyvät organisaatiossa.

Varsinkin muutoksia toteutettaessa orga-

Tunneilmaston ja toimintakulttuurin kehittäminen strategisen muutoksen tukena -hanke, Emergy Oy ja Jyväskylän yliopisto 2019.

nisaatiossa tulee löytyä ymmärrystä, mihin tunteet vaikuttavat. Erityisesti insinöörijohtoissa teollisuusyrityksissä prosessit ja lean-opit ovat olleet käytössä jo pitkään, mutta tunneilmaston ja siten työhyvinvoinnin kehittämiseen tarvitaan johtajien havahdumista.

Yksilöiden tunnetaidot ja ymmärrys tunteiden vaikutuksesta työssä ovat tutkimushankkeen mukaan kasvaneet erityisesti vuorovaikutussuhteissa kollegoiden ja asiakkaiden kanssa. Organisaatiomuutoksen läpivieminen kyseisessä tutkimuskohteena olevassa organisaatiossa jatkui koko henkilökunnalle suunnatuilla kehittämisspajoilla, joissa teemoina olivat asiakkuuksien hallinta ja asiakastilanteet.

Jokaisessa pienessäkin muutoksessa puhumattakaan isommassa olisi tarpeellista keskustella henkilöstön tunteista ja työyhteisön tunneilmastosta, sillä muutokseen liittyy aina epävarmuutta, erilaisia pelkoja ja negatiivisia sekä onneksi positiivisia tunteita.

TURVALLISUUDESSA HUOMIOTA ONNISTUMISIIN

Työterveyslaitos on kehittänyt lento-, meri- ja raideliikenteen sekä ydinvoimaloiden turvallisuuden parantamiseen Inhimillisten tekijöiden työkalun nimeltä HF Tool. Työkalulla pyritään saamaan parempi ymmärrys henki-

Inhimilliset tekijät turvallisuudessa -hanke, Työterveyslaitos

löstölle ja johdolle työturvallisuustoimintaan vaikuttavista tekijöistä.

Uudessa turvallisuusajattelussa ei etsitä ihmisten tekemiä virheitä vaan keskitytään onnistumista tukeviin tekijöihin ja työprosesseihin. Työkalu sisältää koulutusmateriaaleja, tutkintamenetelmiä ja informaatiota arjen työhön turvallisuuden edistämiseksi. Se soveltuu hyvin myös rakennusalalle, teollisuuteen ja sote-alalle.

Turvallisuusajattelu lähtee ihmisten käyttäytymisen ymmärtämisestä ja suuntaa katsomaan toiminnan poikkeamaan johtaneita taustatekijöitä syvällisemmin sekä positiivisemmasta näkökulmasta.

Turvallisuuskulttuurin muutos edellyttää osallistavan turvallisuusajattelun luomista työyhteisöissä. Se vaatii osaamista, innostusta ja sitoutumista sekä henkilöstön mukaan ottamista. Keskeistä on kohdistaa huomio onnistumisiin ja rakentaa ajattelu kaikille organisaation tasoille systemaattisena yhteistyönä.

HF Tool -palvelu rakentuu neljästä

osa-alueesta, jotka ovat 1) inhimilliset tekijät turvallisuudessa –peruskoulutus, 2) inhimillisten tekijöiden tunnistaminen –poikkeamatutkinto, 3) inhimilliset tekijät –kouluttajakoulutus ja 4) inhimilliset tekijät kehitysohjelma. Palvelun kohderyhmänä ovat esimiehet ja linjajohto, mutta siitä hyötyy koko työyhteisö. Keskeiset hyödyt organisaatiolle palvelusta syntyvät siitä, että henkilöstö ymmärtää poikkeamien ja tapahtumien taustalla vaikuttavia ihmisten onnistumisia ja syvempiä riskejä.

Henkilöstö myös oppii paremmin ymmärtämään oman roolinsa tapahtumissa turvallisuuden taustalla ja organisaatio osaa suunnata tarkemmin korjaavat toimenpiteet turvallisuuden parantamiseksi. Kun työyhteisöissä opitaan puhumaan turvallisuuteen vaikuttavista tekijöistä avoimemmin syyllistämättä, myös luottamus johdon ja henkilöstön välillä paranee.

KAUPAN ALAN ESIMIEHILLÄ LIIAN SUURI TYÖKUORMA

Kaupan alan esimiesbarometrin mukaan esimiehet tekevät paljon töitä vapaa-ajalla. Myös sairaana ja puolikuntoisena työskentelely on yleistä, sillä yli 60 prosenttia kyselyyn vastanneista on joutunut tulemaan töihin sairaana.

Esimiehet uhraavat vuosiloma-aikaansa vedoten suureen työkuormaan ja kiireeseen. Useilla työn ja vapaa-ajan välinen raja on hämärtynyt ja näin ongelmat työstä palautumisen sekä jaksamisen kanssa ovat yleisempiä verrattuna edelliseen vuoteen. Työehtosopimuksen mukaisten päivittäisten ruoka- ja kahvitaukojen pitäminen ei onnistu 70 prosentilla vastaajista, vaan he joutuvat käyttämään nämä hetket työn tekemiseen.

Yli 45-vuotiaista vastaajista vajaat 40 prosenttia uskoo pystyvänsä työskentelemään nykyisissä tehtävissään eläkeikään asti.

Barometrin mukaan yli puolet esimiehistä

Kaupan esimiesten neuvottelujärjestön esimiesbarometri 2019

kertoo tekevänsä töitään palkatta työajan jälkeen. Työajoissa joustetaan vastaamalla puhelimeen ja sähköposteihin sekä päivittämällä työnantajan somekanavia. Noin 70 prosenttia esimiehistä kykenee pitämään kuitenkin tekemänsä ylimääräisen työn vapaana tai saa siitä hyvityksen jollain tavoin.

Esimiehet ovat pääasiassa tyytyväisiä työhönsä. Suurin osa kertoo, että heitä kuunnellaan ja että heidän oman esimiehensä luottaa heihin. Luottamussuhde työyhteisön sisällä puolin ja toisin koetaan vahvana. Työnantajan toivottiin panostavan enemmän esimieskoulutukseen, perehdyttämiseen sekä työn luonteen ja vaatimusten huomioimiseen kannustinjärjestelmissä.

Noin puolet esimiehistä kokee kohtelun ►

työyhteisössä tasapuolisena, vaikka toisaalta yli puolet on harkinnut työpaikan vaihtamista jaksamissyistä. Erityisesti nuoret ja korkeammin koulutetut vaihtaisivat työpaikkaa mahdollisuuksien mukaan. Jaksamisongelman uskaltaisi ottaa puheeksi työterveys- huollon ja oman esimiehen kanssa reilusti yli puolet vastaajista, joskin uskallus on vähentynyt edelliseen vuoteen verrattuna. Kolme neljästä uskaltaa antaa palautetta omalle esimiehelleen.

Esimiesten työhyvinvoinnista tulee huolehtia samoin kuin muidenkin työyhteisön jäsenten hyvinvoinnista työssä. Esimiesten jaksamisella on lisäksi vahva vaikutus koko työyhteisöön ja työpaikkojen yleisiin käytäntöihin. Esimiehille kuuluu oikeus palautua työstään varmistamalla heille riittävät resurssit ja toimivat järjestelmät, jotka antavat mahdollisuuden riittävään henkilöstöön myös poikkeustilanteissa.



VUOSIKOKOUS 2020

Suomen työnohjaajat ry:n vuosikokous on lauantaina 28.3. 2020 Tieteiden talossa Helsingissä. Vuosikokouksessa vahvistetaan vuoden 2019 tilinpäätös ja toimintakertomus sekä vuoden 2020 toimintasuunnitelma, talousarvio ja jäsenmaksu. Kokous valitsee myös yhdistyksen puheenjohtajan sekä hallituksen jäsenet ja varajäsenet erovuoroisten tilalle.

Hallituksen puheenjohtajan kaksivuotiskausi on päättymässä. Nykyinen puheenjohtaja **Maria-Elisa Kuusisto** on ilmoittanut olevansa käytettävissä myös kaudelle 2020-2021.

Hallituksesta on erovuorossa neljä jäsentä ja heidän varajäsenensä.

Vuosikokousluennon pitää organisaatiokehittäjänä toimiva psykologi, työnohjaaja ja tietokirjailija **Ari-Pekka Skarp** aiheenaan Mielen laboratorio työnohauksessa.

Skarp avaa luenollaan näkökulmia mielen tutkimiseen työnohauksen konteksteissa ja yhdistelee tietoisuustaitojen kehittämiseen liittyvien viisausperinteiden ja nyky psykologian näkökulmia ohjaustyöhön.



KYSY ETIIKASTA

STOryn ammattieettinen neuvottelukunta kokoontuu seuraavan kerran 13.5.2020.

Ammattieettinen neuvottelukunta ottaa vastaan eri tahojen lähettämiä kysymyksiä, jotka liittyvät eettiseen toimintaan työnohauksessa. Kysymykset käsitellään luottamuksellisesti ja vastaukset lähetetään suoraan kysyjälle.

Neuvottelukunta nostaa keskusteluun työnohauksen eettisiä teemoja esimerkiksi Osviitta-lehdessä, yhdistyksen nettisivuilla ja tapahtumissa kuten konferensseissa. Osa näistä avauksista pohjautuu neuvottelukunnalle tulleeisiin kysymyksiin, ja silloin tarkastelun taso on yleisempi ja anonyymi.

Kysymykset neuvottelukunnalle viimeistään kaksi viikkoa ennen kokoontumista osoitteeseen tuula.penttila@suomentyonohjaajat.fi



PAREMPI MIELI LISÄÄ LUOVUUTTA

STOryn koulutus Kyvyt ja mahdollisuudet käyttööön yhteistyöllä
19.11.2019 Seinäjoella.



MIKSI LÄHDIN MUKAAN?

Työnohjaus ja johdon työnohjaus ovat olleet hyvin pitkään sydämen asiani. Olen kokenut toiminnan myötä runsaasti erilaisia oivalluksia. Mielestäni työnohjauksen yksi keskeisimmistä tavoitteista on juuri mahdollistaa oivallusten syntyminen luovin tavoin ja siten tuottaa ymmärrystä omaan tapaan toimia työyhteisössä itsensä ja muiden kanssa.

Kykyjen ja mahdollisuuksien hyödyntäminen työyhteisöissä ja organisaatioissa on keskeinen yhteistyön onnistumista lisäävä tekijä. Usein onohdamme sen, missä itse olemme onnistuneet ja toisaalta, millaisia kykyjä tai taitoja työtovereillamme on yhdessä toimiessamme. Käyttämällä psykiatri **Milton Ericksonin** sanoja ”It is really amazing what people can do, only they don’t know what they can do” voidaan tätä asiaa pohtia työnohjausellisesta näkökulmasta.

Kykyjen ja mahdollisuuksien käyttöä yhteistyössä pohdittiin Seinäjoella työnohjaajien täydennyskoulutuksessa. Itse lähdin mukaan ennen kaikkea siksi, että koen aiheen tärkeänä ja toisaalta siksi, että koulutus toteutettiin omalla kotipaikkakunnallani.



PARAS ANTI?

Koulutuspäivän alussa perehdyimme OTE-hankkeen, eli osatyökykyisten työllistämishankkeen tuloksiin ja sen myötä yhteistyön merkitykseen palveluiden organisoinnissa. Työnohjaajallekin on tarpeellista tuntea riittävästi palvelujärjestelmää, jotta hän voi tukea ja ohjata tarpeen mukaan palveluiden piiriin. Hänen ei tule eikä tarvitse toimia täydellisenä asiantuntijana missään vaiheessa.

Asiantuntijuuskäsitykseen voi liittyä aina vahva valtanäkökulma, mutta työnohjaajan asiantuntijuus tulee olla paremminkin kohteen auttamista hänen omaan maailmaansa ja siellä olevien onnistumisten löytämistä yhdessä. Työnohjaaja asiantuntijana ei päättä, mikä on oikein tai väärin.

Kuten Milton Erickson sanoi aikoinaan: ”People have all what they need to solve the problems, they have all the answers, only they don’t know that they know”. Nämä Ericksonin ilmaisut nousivat esiin koulutuksen vetäjän esityksessä ja jäivät osuvina mieleen.



MIKÄ KOSKETTI ENITEN?

Työnohjauksen merkityksellisyys lähtee ajatuksesta saada ihminen tietoiseksi, mikä hänessä on parasta ja missä hän on onnistunut.

Samaa ajatusta tulee soveltaa ryhmän tai työyhteisön työnohjauksessa esittämällä riittävän oikeita kysymyksiä siitä, missä työyhteisö ja siellä toimivat yksilöt ovat onnistuneet yhdessä ja erikseen. Voikin sanoa, että parempi mieli lisää luovuutta ja uskoa onnistumisen mahdollisuuksiin. Hyvä suhde ohjattaviin on keskeinen tekijä.



MITÄ VIEN TYÖHÖNI?

Työnohjauksen pituudet voivat mietityttää työnohjaajaa. Periaatteessa ohjaus voi olla lyhyt tai pitkä. Hyötyä on jo kahdesta ja kolmestakin kerrasta perusajatukseen käynti kerrallaan. Ohjauksen ei tarvitse siis kestää perinteisen mallin mukaan hyvin rajattua aikaa kahdesta kolmeen vuoteen, vaan pituus kannattaa määrittää tarpeen mukaan.

Työnohjausta tulee muutenkin tarkastella enemmän monivärisin silmälasein, eikä toimia vain yhden teoreettisen mallin mukaisesti. Esimiesten mukaan ottaminen ryhmiin kuin myös heille suunnattujen johdon työnohjausten lisääminen vahvistavat toiminnan tarpeellisuutta entisestään.

SEIJA OLLILA



TERVEISIÄ TYÖNOHJAUKSEN PÄIVÄSTÄ!

RIIKKA POHJOLA

Historian toista Työnohjauksen päivää vietettiin tammikuun 28. päivä.

Alueellisia tapahtumia järjestettiin eri puolella Suomea, ja niissä

käsiteltiin työnohjauksen merkitystä suomalaiselle työhyvinvoinnille.

Tampereella tupa oli täynnä ja palaute hyvää. ”Hienosti toteutettu ilta, ryhmissä tehtävät keskustelut olivat hedelmällisiä. Mukava ilta, toivottavasti myös ensi vuonna!” osallistujat kommentoivat.



Uudenmaan alueella keskusteltiin esimiesten työnohjauksesta teemalla ”Mitä johtaja voi, siten työpaikka soi”. Helsingissä keskustelijoina mukana Jaakko Heinimäki, Jyri Juusti ja Marja Vuorinen.

Joensuussa keskusteltiin johdon ja esimiesten työnohjauksen merkityksestä koko työyhteisön työhyvinvoinnille. Paras anti? Verkostoituminen sekä työnohjaukseen liittyvä kokemusten ja näkemysten vaihto, sanoivat osallistujat.



KUVA Minna Hyttinen



KUVA Katja Kiiski

KUVA Kirsi Paldanius

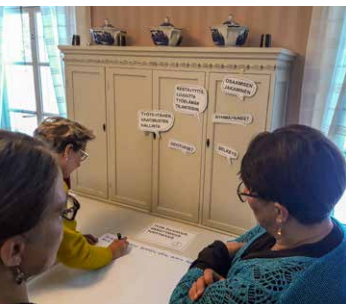
KUVA Leena Aljasaho



Keski-Suomen työnohjaajat olivat tavattavissa Käsityön museolla Jyväskylässä, ja illan aikana jalkauduttiin keskustaan puhumaan ihmisten kanssa työnohjauksesta.

Oulun kutsuvierasillassa paikalla oli yli 40 innostunutta esimestä ja oman työnsä kehittämistä kiinnostunutta työnohjaajaa. Tupa oli täynnä – niin tärkeäksi asia koetaan!

Rovaniemellä kokoonnuttiin kahteen kertaan, ohjelma oli aamu- ja päiväkahviporinat. Työskentelyissä paneuduttiin keskustelun, kuuntelun ja sisäisen puheen tutkimiseen.



KUVA Riitta Honkanen



KUVA Jasmiina Peuramäki

Itä-Porin oppimiskeskuksessa järjestettyyn tapahtumaan osallistui myös työelämän edustajia. Paneelissa mietittiin, miksi esimiehet usein tilaavat alaisilleen työnohjausta, mutta käyttävät sitä harvemmin itse kehittymisen välineenä.



MIELTÄ IHMISENÄ TOIMIMISEEN

Matti Keinänen & Minna Martin:
Mieli meissä – Tasapainoista arkea mielentämisen keinoin.
Kirjapaja 2019.

Tiedätkö tunteen: käsite on tuttu, mutta arastelet sen käyttöä, koska olet epävarma sanan oikeasta merkityksestä? Mentalisaatio on ollut itselleni tällainen sana. Kirjan luettuani huomaan, että kyseessä onkin vaikeaselkoisuuden sijaan arkipäiväinen asia, jota äitini ja työnohjaajana harjoitan joka päivä.

Mielentäminen on **Matti Keinänen** käyttöön ottama suomenos pitkään käytössä olleelle kansainväliselle mentalisaation käsitteelle. Mielentäminen on kykyä olla tasapainoisesti selvillä oman ja toisen mielen sisällöistä, siis tunteista, tarpeista ja ajatuksista. Mielentämisen perustaitoja ovat rauhoittuminen, myötätunto ja rajojen asettaminen.

Kirjoittajille toimiva mielentämiskyky on ”mielenterveyden ja sujuvan sosiaalisen vuorovaikutuksen edellytys ja ilmaisin”. Se on kansalaistaito, jota jokainen voi opetella, jossa voi jatkuvasti kehittyä ja jota täytyy myös ylläpitää.

Psykiatri Keinänen ja psykologi **Minna Martin** ovat psykoterapeutteja ja mentalisaatioterapian pioneereja Suomessa. Hoito kehiteltiin alun perin epävakaaan persoonallisuuden kuntoutukseen,

mutta sitä on laajennettu yleisemmäksi terapiamuodoksi. Kirjalla on paljon annettavaa psykoterapeuteille ja perheiden kanssa työskenteleville, mutta perusasiat soveltuvat hyödynnettäväksi myös kasvatuksesta ja työelämän kehittämisestä kiinnostuneille.

Kirjan vahvuuksia ovat sen selkeys ja perusteellisuus. Kieli on yleistajuista, joten muutkin kuin kliiniset ammattilaiset voivat ymmärtää ja hyödyntää sitä. Toisaalta kirja sisältää tuhdin neurofysiologisen tietopaketin mentalisaation biologisesta perustasta.

Työnohjaukseen kytkeytyy parhaiten kirjan mielentämiseen pohjautuvia selviytymiskeinoja koskeva osuus. Se sisältää esimerkiksi tunnesäätelyn, yllättävissä tilanteissa toimimiseen ja rajojen tunnistamiseen liittyvää tietoa sekä kehollisia ja pohdinnallisia harjoituksia.

RIIKKA POHJOLA



TEKNOLOGIAN VYÖRYESSÄ KEHITÄ IHMISTÄ

Ilona Hiila, Maaretta Tukiainen ja Ida Hakola: **Tiimiäly – Opas muuttuvaan työelämään.**
Tuuma-kustannus 2019.

Kaikkialla yhteiskunnassa puntaroidaan tällä hetkellä toimia, joilla digimurros käännetään mahdollisuudeksi. Kirjoittajien viesti on, että mitä enemmän asiat automatisoituvat, sitä tärkeämmäksi nousee ihminen: ”samaan tapaan kuin

neuroverkkoihin perustuva tekoäly, myös ryhmät kykenevät analysoimaan, omaksumaan ja hyödyntämään tietoa yksittäistä ihmistä tehokkaammin”.

Kirjan alkuosa käsittelee teknologian muutosvoimaa. Jo lähitulevaisuudessa toimimme ympäristöissä, jossa syväoppiva tekoäly kehittää ja opettaa itse itseään ja keksii ongelmiin ihmistä luovempia ratkaisuja.

Kirjoittajat vakuuttavat, että me selviämme murroksesta parhaiten kollektiivisen, eri ihmisten osaamista yhdistelevän älykkyyden voimalla. Tämä tiimiäly koostuu kirjan mukaan itsetuntemuksesta, yhteisestä suunnasta, sallivasta ilmapiiristä, luvasta ja vastuusta toimia sekä rikastavasta vuorovaikutuksesta.

Millainen on huippuälykäs tiimi? Kirja esittelee Googlen tekemän tutkimuksen, jossa tarkasteltiin yrityksen omien tiimien toimintaa. Siinä havaittiin, että ryhmän menestykseen ei ollut tiettyä, esimerkiksi johtajuuteen, osaamiseen tai hierarkisuuteen liittyvää reseptiä.

Älykkäitä tiimejä yhdisti kuitenkin yksi piirre: turvallisuuden tunne, joka syntyi sallivasta ilmapiiristä. Huipputiimi tuntee oman toimintansa mekanismit ja dynamiikan ja on kehittänyt oman toimintakulttuurin, joka edesauttaa jäsenten kykyä ottaa riskejä ja kokeilla.

Inhimillisten taitojen ja tietoisuuden kehittämisen esiinmarssitus on välttämätöntä, jotta tekoäly ei päädy palvelemaan kollektiivista tyhmyyttä. Työelämä edellyttää kykyä muuntua ja motivaatiota oppia, ja tämä tarjoaa työnohjauksellekin perustellun paikan



yhtenä työelämäoppimisen alustana.

Kirja sisältää runsaasti esimerkkejä ja tehtäviä, joita voi helposti kuvitella hyödyntävänsä esimiestyössä ja työnohjausryhmissä. Lukukokemus on varmasti erityisen antoisa johtajille.

Kirja perustelee vahvasti ihmisten kanssa tehtävän työn elintärkeiden. Se vakuuttaa teknistyvän maailman asiantuntijoille, että oman ryhmän tunteminen, vuorovaikutuksen sujuvuus, luottamuksen ja merkityksellisyys ilmapiiri sekä yhteistyön kehittäminen ovat avaintekijöitä.

Tämän viestin ainakin itse työn ohjaajana toivoisin kuuluvan yleisessä keskustelussa.

RIIKKA POHJOLA



TUTKIMUSMATKA OMAAN MIELEEN

Ari-Pekka Skarp: **Mielen laboratorio – Tietoisuustaidot ja taitava vuorovaikutus.** Basam Books 2019.

Inhimillisen pääoman on tuoreissa työelämä tutkimuksissa arvioitu olevan eräs keskeisimmistä organisaatioiden menestystä ennustavista piirteistä. Psykologi, työnohjaaja **Ari-Pekka Skarp** kuvaa tässä teoksessa kiehtovasti ja monipuolisesti inhimillistä tietoisuutta. Sen punaisena lankana mahdollistuu kokemuksellinen tutkimusmatka omaan mieleen.

Matkaa tuetaan kirjan sisältämi-

lä lukuisilla käytännön tietoisuusharjoitteilla, joiden kautta lukijalle voi avautua maisemia, jotka muuten jäisivät avautumatta.

Kiehtova kysymys on voiko tiedostamattomia mielen osia tutkia? Entä jos lukemalla tämän kirjan jokin tiedostamaton muuttuu tietoiseksi?

Kirjan teoreettiset sisällöt pohjautuvat länsimaiseen tieteelliseen ajatteluun. Sisällölliset viitaukset ja peilaus vanhoihin viisauksiperinteisiin antavat lukijalle perspektiiviä ja kuvastavat tietoisuustutkimuksen pitkää kehityshistoriaa. Kirja kuvaa tietoisuustaitoja ihmisen synnynnäisenä ominaisuutena populaarisia mindfulness -näkökulmia huomattavasti laajemmin, monipuolisemmin ja syvemmin.

Kirjan ilmaisutyyli on neutraalia ja konstailematonta. Käytännönläheiset metaforat ja esimerkit konkretisoivat tietoisuuden abstraktia luonnetta ja rohkaisevat kokeilemaan kirjan harjoituksia omakohtaisesti. Kirja jättää lukijalle paljon tilaa, mikä on erityisen arvokasta henkilökohtaisten oivallusten syntymisen kannalta. Jokaisen luvun lopussa oleva lähdeluettelo kuvastaa kirjan syvää olemusta ja sen pohjavirtauksia.

Kirja käsittelee tietoisuutta psyykkisestä (tunteidensäätely, kognitio, kehotietoisuus), symbolisesta (tilanne, ympäristö, sosiaalinen minuus) ja reflektiivisestä tulokulmasta, jotka kaikinensa yhdistyvät sosiaalisen minuutemme työmaalle. Tällä työmaalla läpivalaistua tietoisuuskäsitteellistä mekanisista, systeemisestä, kompleksisesta ja sosiaalisesta maailmankuvasta ja ihmiskäsityksestä käsin.

Henkilökohtaisen tietoisuuden olemuksen mieltäminen perimältään sosiaalisesti ilmiöksi auttaa ymmärtämään sosiaalisten suhteiden luonnetta tietoisuuden näkökulmasta totuttua vuorovaikutusnäkökulmaa rikkaammin. Kirja tarjoilee puitteita henkilökohtaiselle matkalle omaan sisäiseen ohjausjärjestelmään ja sen kehittymiseen. Se tutustuttaa lukijan kognitiiviseen tiedonkäsitteilyyn pohjautuvan tietämisen lisäksi kokemukselliseen tietämiseen.

Matkallaan sosiaaliin ja tietoisuustaitoihin lukija pääsee tutustumaan oman tietoisuutensa virtauksiin, pyörteisiin sekä henkilökohtaiseen kykyyn tunnistaa ja hyödyntää ns. tietoisuuden palautesilmukoita. Samalla lukija saa mahdollisuuden peilata omia käsityksiään, asenteitaan ja uskomuksiaan teoksen tarjoamiin näkökulmiin.

Ihmismieli edustaa itselleni mielenkiintoisinta systeemiä universumissa. Me ihmiset olemme syvästi kytkeytyneitä toisiimme tietoisuuden harsoin silloinkin, kun selitämme itsellemme viettävämme vaikkapa sitä kuuluisaa omaa aikaa. Inhimillisen kokemuksellisuuden subjektiivisuus ja samanaikaisesti ihmisten keskinäisriippuvuus muodostavat dynamiikan, joka on aina läsnä olimme sitten ihmisten seurassa tai emme.

Tämä kirja muodostui itselleni varsinaiseksi home coming -kokemukseksi heti ensimmäisistä riveistä alkaen. Tuntui, että kirjoittaja oli päässyt jotenkin pääni sisäpuolelle. Lukukokemus mahdollisti oivalluksia, joiden merkityksen ymmärtämiselle haluan luoda tilaa kasvaa.

Kokemukseni on rikastanut myös loppusuoralla olevaa gradua- ni tarjoten yhtymäkohtia työni ole- massa olevaan sisältöön. Koen kii- tollisuutta, että sain tutustua tä- hän teokseen. Se on siirtynyt sel- keästi aktiiviseen käsikirjastooni.

PÄIVI KOUSU

Uudistavan johtamisen tradenomi, yamk, tietoisuus- taitopohjaisten ryhmämenetel- mien erityispätevyys, integratiiv- inen työnohjaaja STORY



HALLINNANTUNTEEN SAAVUTTAMISEN LYHYT OPPIMÄÄRÄ

Sami Paju ja Tapani Rieki: **Järki töihin! Parempien työtapojen kehittämisopas.** Tuuma-kustan- nus 2019.

Sami Paju ja **Tapani Rieki** ovat laatineet oppaan, jossa esitellään menetelmiä hallinnantunteen saavuttamiseksi, kun työarki stressaa ja uhkaa kuluttaa voima- varat. Kirjoittajien ote on käytän- nölläheinen, ja mukaan on otettu työkalupohjia esiteltyjen kehittä- mismenetelmien testaamiseksi. Työkalupohjat on mahdollista la- data maksutta kustantajan verk- kosivuilta omaan käyttöön.

Huumorilla elävöitetty teksti ja **Virpi Oinosen** riemastuttavat piirroskuvat saavat hymyn huulille.

Kirjoittajien tavoitteena ei ole saada lukijaa käyttämään jotain tiettyä työtapaa tai tekniikkaa. He

haluavat, että lukija ryhtyisi sään- nöllisesti pohtimaan omia työ- tapojaan ja kannustavat omaksu- maan jatkuvan kehittämisen routi- nin.

Kirja myös tutustuttaa ilmiöi- hin, joita ymmärtämällä voi parem- min tarkastella omaa ja muiden toimintaa, esimerkiksi flow'hun. Työn tekeminen flow:ssa tuntuu mielekkäältä ja tehokkaalta, ja sii- hen on täysin uppoutunut.

Flow edellyttää kirjan mukaan sitä, että tehtävän on oltava sopi- van haasteellinen ja että siihen on mahdollisuus keskittyä häiriöttö- mästi. Kun työ lähtee sujumaan, tekijä kokee onnistumista ja tun- netta aikaansaamisesta, mikä edel- leen siivittää tekemistä. Kun teki- jälle vielä on selvää, mitä kokonai- suutta tehtävän suorittaminen palvelee, motivaatio vahvistuu. Ol- laan flow'n äärellä.

Flow'n viholliseksi mainitaan vitkuttelu. Sen selättämiseen kir- joittajat ehdottavat useita keino- ja. He korostavat itsensä palkitse- misen tärkeyttä, kun tekemisen on vihdoin saanut alkamaan.

Lukija johdatellaan myös pohti- maan elämäänsä laajemmassa perspektiivissä pitkällä aikavälillä. Kyse on sen hahmottamisesta, mi- kä itse kullekin on elämässä tär- keää. Pohdinnan tueksi mukana on harjoituksia, joissa ohjataan käyttämään muutakin kuin älyllis- tä ja analyyttistä tarkastelua.

Kirjan teemat ovat tuttuja oh- jaustyötä tekeville. Teksti perus- tuu psykologiseen tutkimustie- toon, joka rytmittyy kirjoittajien omien kokemusten kanssa. Kir- joittajista Tapani Rieki on psyko- logian tohtori.

Kirja on self help -teos, joka neuvoa, miten lukija voi itse aut-

taa itseään. Sen vuoksi työnoh- jausta tai muitakaan ohjauskäy- täntöjä, joilla yksilöä voidaan työ- elämässä tukea, ei kirjassa käsitel- lä. Kirja on yhtä kaikki oivaa luke- mista niille, joita puhuttelee sel- keä esitystapa ja huumoria hyö- dyntävä tyyli.

MINNA HYTTINEN



Merkityksellisyys ja markkinointi

Sana ”merkityksellisyys” tulee vastaan nykyään yhä useammin. Ihmiset pohtivat sekä työn että koko elämän merkityksellisyyttä esimerkiksi mediassa. Mainio aihe ja asia myös meille työnohjaajille.

Vuosia sitten mietimme yrittäjien koulutusryhmissä eri puolilla Suomea oman työmmen merkityksellisyyttä. Laadin valmiit kysymykset, joihin pienryhmissä etsittiin vastauksia. Huomasin, että jokaisessa koulutuksessa tehtävä vei syvällisiin pohdintoihin, liikutti mieliä ja antoi paljon lisää voimavaroja arkeen.

Olen törmännyt työnohjaajien keskuudessa kysymyksen: kuinka voisין/osaisin/uskaltaisinkin markkinoida työnohjausta? Usein lisäkysymykset ainakin mielen tasolla ovat, että olenko jo ”riittävän hyvä” tai tarvitsenko vielä jotakin lisäkoulutusta.

Yksi näkökulma markkinointiin rohkaistumisessa voisi olla tuo oman työnohjaajan työn merkityksellisuuden pohtiminen. Millaisessa valossa sinä katsot työtäsi?

Vanha tarina kertoo kahdesta muurarista. Muuan kulkija kysyi muurarilta, mitä hän on oikein tekemässä. Hän sai vastauksen: ”Ettekö näe? Minä laitan tiiliä päällekkäin ja laastia väliin – siis muuraan.” Kulman takana oli toinen muurari samaa rakennusta muuramassa, ja kulkija esitti myös hänelle saman kysymyksen. Tämä vastasi: ”Minä rakennan katedraalia. Se tuskin valmistuu elinaikanani, mutta olen ylpeä ja kiitollinen, että saan olla osaamisellani mukana tämän suurenmoisen rakennuksen teossa.”

Kerron pienryhmille laatimani kysymykset seuraavaksi. Voit vastata niihin ensin hyvin

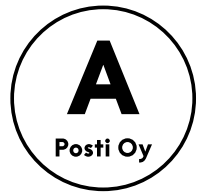
intuitiivisesti. Käy sitten ne uudelleen läpi kysymys kerrallaan. Ihmettele ja iloitse ja tarkenna vielä vastauksiasi niin halutessasi!

- Millä tavoin työni ja toimintani on merkityksellistä asiakkailleni?
- Millä tavoin työni ja toimintani on merkityksellistä työkavereilleni?
- Millä tavoin työni on merkityksellistä organisaatiolle, jossa toimin? Entä yhteistyökumppaneillemme?
- Millä tavoin työni on merkityksellistä paikkakunnalleni tai seutukunnalleni? Entä laajemmin koko yhteiskunnalle?
- Entä työni merkityksellisyys minulle itselleni: miksi teen työtäni?
- Millaisista asioista saan iloa ja tyydytystä työstäni?
- Mitä eväitä edellä antamani vastaukset antavat markkinointiin?

Toivon ja uskon, että vastaukset luettuasi löydät katedraalisi ja sitä kautta myös lisää rohkeutta myyntiin ja markkinointiin.

KIRSTI HIRVANEN
työnohjaaja STORY,
työyhteisövalmentaja

P.S. Nämä kysymykset ovat käyttökelpoisia myös ohjattaviesi kanssa. Niitä voi käyttää yksilöohjauksessa sekä ryhmän tai työyhteisön työnohjauksessa vaikkapa parityöskentelynä.



Posti Green

KOULUTUSTA



TrigendaPRO-dialogimenetelmän peruskoulutus

Koulutuksessa avataan lyhyesti teoriat TrigendaPRO-dialogimenetelmän takana ja opitaan työvälineen monipuolinen käyttö toiminnallisesti työskennellen.

5.3.2020 Jyväskylässä.

Kouluttajana yhteisötyönohjaaja Kirsti Hirvanen.

Jäsenhinta 75 €, hinta muille 90 €.

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi

Vinkkejä ja innostusta LinkedInin haltuunottoon

Koulutuksessa opit, miten voit parantaa omaa LinkedIn-profiiliasi työnohjaajana ja miten omat postauksesi saavat enemmän huomiota LinkedInissä.

Webinaari 28.4.2020.

Kouluttajina Johanna Kiesiläinen-Riihelä ja Peter Peitsalo.

Jäsenhinta 25 €, hinta muille 40 €.

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi

Työnohjaaja ryhmä- ja yhteisdynamiikan ristipaineissa

Koulutuspäivän tavoitteena on antaa välineitä ja käsitteitä ryhmädynaamisten ilmiöiden jäsentämiseen ja työstämiseen työnohjausryhmässä tai yksilötyönohjauksessa.

8.5.2020 Helsingissä.

Kouluttajana YTM, työnohjaaja, psykofyysinen psykoterapeutti ja toiminnallisen ryhmätyön ohjaaja Arja Hämäläinen.

Jäsenhinta 150 €, hinta muille 180 €.

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi

Ryhmien jännittyneisyyden arviointi ja viivästetty palaute

Koulutuksen tavoitteena on tutustuttaa osallistujat toiminnalliseen The Delayed Dialogue -tekniikkaan ja yleensä ryhmän jännitteisyyden arviointiin.

9.10.2020 Helsingissä.

Kouluttajana työnohjaaja, kehittämisasiantuntija, työyhteisövalmentaja ja psykodraamaohjaaja Kirsikka Soikkeli. Hän on suorittanut myös Norbert Apterin sovittelijakoulutuksen.

Jäsenhinta 150 €, hinta muille 180 €.

Ilmoittaudu www.suomentyonohjaajat.fi

Tutkimusfoorumi

Seuraava kokoontuminen on 23.4. kello 16–18 STOryn tiloissa Helsingissä.

facebook.com/TutkivaOteTyonohjaukseen