



1
2022

TYÖNOHJAUKSEN AMMATTILEHTI

4

10

IHMISKÄSITYS DIALOGISUUDEN YTIMESSÄ

Pitkä
vai pätkä
prosessi?

16

Johtamisen
murros

24

STORYssa
tapahtuu

21

32

33

38

4

Ahonen, Holm ja Dialogic palkittiin
**KAIKEN POHJALLA ON
IHMISKÄSITYS**

10

**DIALOGI
MUROPAKETISSA**

16

**PITKÄ VAI PÄTKÄ
PROSESSI?**

20

**HAVAINTOJA
TYÖELÄMÄSTÄ**

21

AMMATTIEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA

24

JOHTAMISEN MURROS TARVITSEE TYÖNOHJAUSTA

28

MENTOROINTI POLKUNA TYÖNOHJAUKSEEN

31

OPPIMISKOKEMUKSIA
Askelia uupuneelle

32

PUHEENJOHTAJALTA
Mahdollisuuksien aikaan

33

KEHITTÄMISPÄIVÄ 2022

34

TYÖELÄMÄSSÄ TUTKITTUA
Onnekkaat sattumat asiantuntijatyössä ja
KIRSTU-ryhmätyönohjausmalli

38

TYÖNOHJAUKSEN PÄIVÄNÄ KEHOLLISUUS KESKUSTELUTTI

40

KIRJAT Virtanen: Psykologinen palautuminen, Siefen:
Uteliaisuuden taito, Hakala: Uteliaisuus, Kaunisto: Se ei
johdu sinusta

42

ETT SKEPP KOMMER LASTAT MED...

43

VOIMANLÄHTEENI
Judoka työnohjaajana

OSVIITTA

Osviitta on Suomen ainoa työnohjauksen ammattilehti. Se on Suomen työnohjaajat ry:n jäsenlehti, jonka voi myös tilata. Yhdistyksessä on yli 2700 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.



KUUSTANTAJA Suomen työnohjaajat ry
Lönnrotinkatu 25 A, 00180 Helsinki

PUHEENJOHTAJA Riitta Malkamäki

TOIMINNANJOHTAJA

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



Jutun juuret

Puilla on juuret, ja niin on myös puheella.

Asioilla, joita työnohjauksessa saatetaan vain kevyesti sivuta, on juurensa tapahtuneessa. Saman kokemuksen kokenut ymmärtää sanottua ihan eri syvyydessä kuin ulkopuolinen työnohjaaja. Tässä piilee voimaa ja esteitä. Ilman juuritietoutta on helpompi ihmetellä asioita. Voi keskittyä ohjaamaan sitä, mikä ilmaistaan tässä ja nyt.

Toisaalta tarttuminen esille nouseviin aiheisiin voi tuntua hakuammunnalta, kun ei tiedä, tuliko tarjolle irtonainen oksanpätkä vai oikea emäpuun juuriverso. Myös väärinkäsityksiä tapahtuu.

Prosessin alussa työnohjaaja on kuin perheeseen tullut vieras, joka katsomalla, kuuntelemalla ja kysymällä ottaa selkoa talon tavoista. Perehtymi-

sen intensiteetille sovitun prosessin pituudella on iso merkitys. Jos yhteinen aika on lyhyt, on tarpeellonta ymmärtää asioiden juuria perinpohjin. Vuosien yhteistyö taas synnyttää laajemman kokonais käsityksen ja luo merkittävän ihmissuhteen, kuten **Kirsi Valto** työnohjausprosessin pituutta koskevassa jutussaan kirjoittaa (s. 16).

Juttujen juuret ovat usein paljon laajemmat kuin ensi kuulemalta tajuakaan. Esimerkiksi tämän lehden keskeisen aiheen, dialogisuuden, juuret ulottuvat syvälle historiaan ja filosofiaan. Miten somekeskustelujen kärkkäät nokittelut muuttuivat, jos jokainen kommentoija tarkastelisi ihmiskäsitystään ja tapaansa olla vuorovaikutuksessa, kuten dialogista vastavuoroisuutta tutkivat tahot suosittelevat. Ihmisen hy-

vinvointi on sidoksissa toisiin ihmisiin, toteavat tämän lehden sivulla Vuoden työnohjaustunnustuksella palkitut **Jorma Ahonen** ja **Pekka Holm** viisaasti.

Vuoden 2022 ensimmäinen Osviitta-lehti tuntuu kädessä erilaiselta. Paperilaatua on kevennetty. Muutoksen juuret ovat markkinoiden heilahteluissa ja kallistuvissa paperin hinnoissa. Päätöksen takana on myös ilmastokysymysten puntarointia ja logistista kustannuslaskentaa. Osviitan paperilehti halutaan säilyttää, mutta rinnalle tullaan tänä vuonna rakentamaan STOryn kotisivu-uudistuksen myötä entistä monipuolisempia verkossa julkaistavia sisältöjä.

Isosti luettavaa, kevyempi kantaa. Tätä yritettiin, toivottavasti onnistuttiin.

RIIKKA POHJOLA

RIIKKA POHJOLA, päätoimittaja, paatoimittaja.osviitta@suomentyonohjaajat.fi

Osviitta **ILMESTYY** neljä kertaa vuodessa.

SEURAAVA NUMERO ILMESTYY

20.5.2022.

ILMOITUKSET

Varaukset seuraavaan numeroon tulee jättää 8.4. mennessä.

Aineistot osviitta@suomentyonohjaajat.fi

Kestotilauksen **HINTA** on 55 € ja vuositilaus 60 €. Irtonumeron hinta on 15 €.

PÄÄTOIMITTAJA Riikka Pohjola

EDITOIVA TOIMITTAJA Seppo Metso

TOIMITUSKUNTA Minna Hyttinen,

Heli Koppelo, Tuija Laine, Seija Ollila,

Kirsi Valto, Raisa Varsta

ULKOASU Susa Laine

YHTEYSTIEDOT

osviitta@suomentyonohjaajat.fi

www.suomentyonohjaajat.fi/osviitta

PAINO Keuruun Laatupaino KLP Oy

ISSN 1799-2451 (painettu)

ISSN 2489-3897 (verkkojulkaisu)

OSOITTEENMUUTOKSET Suomen työnohjaajat ry:n jäsenten ei tarvitse tehdä erikseen osoitteenmuutosta Osviittaan, jäsentietojen ajantasaisuus riittää. Lehden muiden tilaajien osoitteenmuutokset osviitta@suomentyonohjaajat.fi



KUVAT Mira Jääskeläinen

Pekka Holm (vasemmalla) ja Jorma Ahonen ovat tunteneet toisensa ja tehneet yhteistyötä opiskeluajoistaan asti.

Ahonen ja Holm palkittiin

KAIKEN POHJALLA ON IHMIS- KÄSITYS

STORY palkitsi Suomen suurimman työnohjaajakouluttajan Dialogic Partner Oy:n ja sen perustajajäsenet Jorma Ahosen ja Pekka Holmin 25. tammikuuta ensimmäisellä Vuoden työnohjaustunnustuksella. Millaisia ajatuksia pitkä ja menestyksekkäs ura herättää konkareissa nyt, eläköitymisen kynnyksellä?

”Tuntuuhan se aina hyvältä, kun saa arvostusta.”

Näin muistaa ajatelleensa Dialogicin perustajiin kuuluva **Jorma Ahonen**, kun hän sai tietää Dialogicin koulutusyhteisön saavan ensimmäisen, vuoden 2022 Työnohjaustunnustuksen.

Dialogic on Suomen suurin työnohjaajakouluttajayhteisö. Se on kouluttanut työnohjaajia jo yli 20 vuoden ajan. Viime lokakuussa sen koulutusohjelmasta valmistui tuhannes työnohjaaja.

”Kaikkien näiden vuosien aikana alle kymmenen opiskelijaa on keskeyttänyt opinnot. Se on alle prosentti!” myhäilee **Pekka Holm**, kouluttajayhteisön johtaja.

Voinee sanoa, että myös opiskelijat ovat arvostaneet Ahosen ja Holmin kehittämää voimavarakeskeistä koulutusta, sillä muutenhan tuon kaltainen menestys ei olisi mahdollista.

Arvostuksen hyvää tekevä vaikutus on myös keskiössä siinä, mitä Dialogic

JORMA AHONEN

- Ikä: 67, syntynyt Helsingissä
- Koulutus: Yhteiskuntatieteiden maisteri, sosiaalipsykologi, VET-perheterapeutti
- Työskentelee työnohjaajana, organisaatiokonsulttina ja kouluttajana
- Harrastukset: luontoliikunta
- Motto: ”Dialogia voi edistää vain dialogisesti.”

PEKKA HOLM

- Ikä: 63, syntynyt Helsingissä
- Koulutus: sosiaalityöntekijä, VET-perheterapeutti ja lastenpsykoterapeutti
- Työskentelee työnohjaajana, terapeutina ja kouluttajana
- Harrastukset: koripallo ja Lohjanjärvi
- Motto: ”Rakkaus ja dialogia pitävät ihmiset suhteissa sekä ihmiset että suhteet elävinä.”

pyrkii opiskelijoilleen opettamaan ja ylipäättään tuomaan suomalaiseen työelämään.

Mutta palataanpa ensin alkuun. Mistä Dialogicin tarina lähti liikkeelle?

YSTÄVISTÄ YHTIÖKUMPPANEIKSI

Dialogicin tarina ulottuu 80-luvun alkuun, jolloin Ahonen ja Holm (”stadin kundit”, kuten Holm kuvailee) ystävyistyivät opiskellessaan Tampereen yliopistossa. Kaksikko työskenteli opintojensa ohella paikallisessa nuorisokodissa, missä he osallistuivat myös työnohjaukseen.

”Olimme ennen kaikkea ystäviä ensin, ja teimme yhdessä kaikenlaista hauskaa, mitä opiskelijat nyt tekevät”, Holm muistelee.

Erityisesti miehille on jäänyt mieleen ryhmätyön opinnot, joiden myötä he päätyivät ohjaamaan nuorempia opiskelijoita. Omat hyvät kokemukset työnohjaukseen osallistumisesta innostivat myös työnohjaajan uralle.

80-luvulla ei juuri ollut erillisiä työnohjaajakoulutuksia, mutta työnohjaajan pätevyys sisältyi Ahosen ja Holmin suorittamaan vaativan erityistason perheterapiakoulutukseen.

Sen lisäksi molempien pakista löytyy valtava määrä erilaisia koulutuksia organisaatioiden kehittämisestä psykodraamaan.

Dialogicin edeltäjän, Aikuis- ja yhteisökoulutus Oy:n, miehet perustivat jo vuonna 1988.

Kaksikosta ensin työnohjaajien kouluttamista kokeili Holm, Oulun terveydenhuolto-oppilaitoksen rehtorin pyynnöstä 90-luvun loppupuolella. Ahonen sai koulutuksesta ainekset graduunsa.

”Hullun rohkeana ajattelin, että mikäs siinä. Ensimmäisen ryhmän jälkeen huomasin, että tähän sujuu. Paljon ovat asiat siitä kehittyneet, mutta jotain on säilynytkin”, Holm muistelee.

Ja se jokin on dialogisuus.

DIALOGISUUS ON VASTAAMISTA

Vuosikymmenten aikana ohjauskentän erilaiset -ismit ja trendit ovat tulleet ja menneet, ja osa toki jäänytkin.

”Ensin olivat muun muassa systee-miset terapiat. 80-luvulla tuli ratkaisukeskeisyys, sitten narratiivisuus. Me tietenkin opiskelimme niitä kaikkia”, Ahonen luettelee.

Dialogisuutta ohjauskentälle hivut-tivat jo 80–90-luvun vaihteessa **Markku Sutela** ja **Jaakko Seikkula**, jotka työskentelivät Länsi-Pohjan sairaanhoi-topiirissa ja toimivat myöhemmin monissa Dialogicin koulutuksissa koulut-tajina.

Dialogisuus oli kaikista viitekehyk-sistä se, mikä jäi. Miksi?

Sen ihmiskäsityksen takia, miehet vastaavat. Siinä keskeistä on ymmärrys, että ihminen ja hänen hyvinvointinsa ovat aina sidoksissa toisiin ihmisiin, siihen, miten hänellä menee muiden ihmisten kanssa niin kotona kuin töissäkin.

”Dialogi on vastaamista, eikä ihminen voi olla vastaamatta”, Holm selittää.

Siksi arvostavan, avoimen ja aidosti kiinnostuneen kohtaamisen merkitystä ei voi liikaa korostaa.

2000-luvun kehollinen käänne toi dialogisuuteen vielä oman ulottuvuutensa. Sen mukaan ihmiset ovat myös kehollisesti yhteydessä toisiinsa, reagoivat kehollisesti vuorovaikutuksessa. Kun ihminen sanoo jotain, niin toisen kehossa tapahtuu aina jotain.

Dialogisuus näkyy ihmisten ja asioiden välisissä suhteissa. Käytännössä se ilmenee esimerkiksi niin, että jos esihenkilö ja työntekijä eivät tule toimeen tai joku ei viihdy töissä, niin vika ei välttämättä ole niissä ihmisissä tai työssä, vaan siinä, että jokin siinä suhteessa ei toimi.

Työnohjaajalta dialogisuus vaatii ensinnäkin vahvaa itsereflektiota, jotta pysyy tietoisena sille, miten ajattelee ja työskentelee, sillä se vaikuttaa muihin ihmisiin. Toiseksi vaatii malttia pysyä työnohjausprosessissa eikä lähteä tietämään – jolloin ohjauksesta tulee helposti kouluttamista.

**”PYYDÄMME IHMISIÄ
MIETTIMÄÄN SITÄ,
ONKO HÄN VALMIS
OPISKELEMAAN
ITSEÄÄN.”**

ITSEREFLEKTION TAITO KOULUTUKSEN YTIMESSÄ

Työnohjaajien kouluttamisessa olennaista on yhdessä tekeminen, ei niinkään tiedon välittäminen, Ahonen ja Holm painottavat.

”Kaikki tieto työelämän ilmiöistä on nykyään kännykän päässä, joten sitä voi opiskella itsenäisesti. Sen sijaan itsereflektion taitoa voi kehittää vain tekemällä. Koulutuksissamme harjoittelu aloitetaan heti, ensimmäisellä lukukaudella, ja harjoittelut myös kuvataan”, Holm kertoo.

Ahosen mukaan hyvän koulutuksen edellytys on rakenne ja ”prosessoittaminen”. Koulutus koostuu selkeistä prosesseista, kuten työpajamaisista lähipäivistä, harjoittelusta ja koulutus-työnohjauksesta.

Opiskelija opiskelee itseään kuvattujen työnohjausten kautta, sitä miten hän on ja toimii ihmisten kanssa.

”Siksi jo koulutusta edeltävässä haastattelussa pyydämme ihmisiä miettimään sitä, onko hän valmis opiskelemaan itseään”, Holm sanoo.

Taustalla on ajatus metodologisesta instrumentalismista: metodista ja instrumentista riippuu, millaista ymmärrystä ja tietoa tilanteessa kertyy. Koska työnohjaaja on itse oma instrumenttinsa, hänen tulee opiskella omaa toimintaansa ja omia ajattelutapojansa.

”Opiskelijamme ovat yleensä hyvin

MAAILMA AVARTUI KOULUTUKSESSA

Työnohjaaja **Sirpa Kontulainen** oli yksi niistä noin parista kymmenestä opiskelijasta, jotka osallistuivat 1998 alkaneeseen, **Pekka Holmin** johtamaan ensimmäiseen voimavarakeskeiseen työnohjaajakoulutukseen Oulussa.

Hän työskenteli fysioterapeuttina ja kuntoutustutkijana ammatillisessa kuntoutuksessa, kun psykodraamaharrastuksen kautta tuttu lastenpsykiatri, työnohjaaja **Hilkka Keistinen** kannusti työnohjaajakoulutukseen.

”Koulutuksesta tuli työelämäni käännekohta. Irtisanouduin ja lähdin työnohjaajaksi Hilkan yritykseen jo opiskeluaikana. Se oli hyvä veto, sillä työnohjausta oppii vain tekemällä,” Kontulainen kertoo.

Hän koki valtavana hypyn kehittävästä viitekehyksestä, jossa työntekijä on asiantuntija ja asiakkaan kuntoutumisen suunnittelija, dialogiseen ja voimavarakeskeiseen viitekehykseen, jossa asiantuntijuus on asiakkaassa.

Kontulaisella oli kyllä kokemusta työnohjaukseen osallistumisesta, mutta se oli ollut analyttisyydessään lähinnä piinaava kokemus.

”Pekka Holm ja Jorma Ahonen olivat todellisia tiennäyttäjiä voimavarakeskeisessä työskentelyssä. Ihmisten välisten yhteyksien merkityksellisyys sekä näkökulmien ja ’totuuksien’ moninaisuus avarsivat maailmaani valtavasti.”

Haasteitakin oli. Kontulainen koki olevansa aivan noviisi esimerkiksi valmiudessaan kytkeytyä asiakkaaseen.

”Kuuntelemisen taidon harjoittelu – se että kuulee mitä asiakkaat todella sanovat, enkä sitä, mitä toivo heidän sanovan – jatkuu yhä.”

Hän joutui myös vastakkain oman ihmiskäsityksensä kapeuden kanssa, kuten kerran napauttaessaan keskustelun tiimellyksessä, että juoppo on juoppo joka tilanteessa.

”Muistan elävästi, kuinka ystävällisesti ja kunnioittavasti Pekka



Sirpa Kontulainen on työskennellyt yrittäjänä jo noin 20 vuotta

totesi, että niin, kyllähän juoppo määrittyy myös muiden asioiden kuin vain alkoholinkäyttönsä kautta. Se kolahti. Oman ihmiskäsityksen ja kielenkäytön huomioiminen on jäänyt tärkeäksi osaksi toimintaani.”

Ahosen oppiin Kontulainen pääsi psykodraamakoulutuksissa.

”Häneltä olen oppinut ennen kaikkea rauhan, läsnäolon ja kiireettömyyden taitoa. Siinä Jorma on mestari.”

MIKÄ ON VUODEN TYÖNOHJAUSTUNNUSTUS?

Suomen työnohjaajat ry:n Vuoden työnohjaustunnustus jaetaan vuosittain henkilölle tai yhteisölle, joka on toiminnallaan tukenut STOryn toiminnan ja strategian mukaisia tavoitteita ja vaikuttanut työnohjauksen kenttään.

Vuoden 2022 tunnustuksen perusteluissa mainitaan, että **Jorma Ahonen** ja **Pekka Holm** ovat yhdessä koulutusyhteisönsä Dialogic Partner Oy:n kanssa koulutaneet työnohjaajia kautta Suomen yli 20 vuoden ajan ja vuonna 2021 valmistui 1000:s työnohjaaja heidän koulutuksistaan.

Koulutusohjelman toteutuksessa on tehty laajaa yhteistyötä suomalaisten kesäyliopistojen ja yliopistojen

kanssa, myös laajasti kansainvälisesti. Yhteistyö on ollut tiivistä myös Suomen työnohjaajat ry:n kanssa, kun on kehitetty muun muassa työnohjaajakoulutuksia ja työnohjaajuuden tunnettuutta. Pitkäjänteisesti kehitetty koulutusohjelma on synnyttänyt arvostetun aseman ja vahvan tunnettavuuden työnohjaukselle ja sen tulevaisuudelle.

Jatkossa ehdotuksia perusteluineen tunnustuksen saajaksi pyydetään jäsenistöltä vuosittain 1.8. mennessä sähköpostitse info@suomentyonohjaajat.fi. STOryn hallitus valitsee saajan ehdotusten perusteella.

koulutettua porukkaa, mutta meidän koulutuksemme saattaa olla ensimmäinen kerta, kun heidän pitää kääntää katse omaan tekemiseensä”, Ahonen pohdii.

Hänen kokemuksensa on, että itsensä katsominen videolta voi aluksi tuntua haastavalta, mutta siihen tottuu nopeasti ja sitten sitä jo haluaa.

”Ihminen oppii antamaan itse itselleen palautetta, jolloin sitä tarvitsee vähemmän muilta.”

Samat kouluttajat pysyvät opiskelijoiden kanssa koko 2,5-vuotisen koulutuksen. Miehet eivät ole kokeneet sellaista rakennetta omakseen, jossa vieraillee lukuisia eri kouluttajia opettamassa eri viitekehyksiä.

”On kaksi eri asiaa tietää, mitä työnhjaus tai työelämä on, ja olla hyvä työnhjaaja”, Holm tiivistää.

Miten työnhjauskenttä on kaksikon mielestä muuttunut vuosikymmenten aikana – ainakin erilaisia koulutuksia ja koulutustahoja on tullut suuri määrä? Kysymys saa miehet naurahtamaan.

”Hirveän vähän sitä tietää, mitä muut tekevät”, Ahonen tunnustaa.

Ahosen ja Holmin mukaan dialogian vahvistaminen suomalaisessa työelämässä edellyttää, että toimintaan tulee ja otetaan mukaan uusia ihmisiä.

He eivät myöskään piilotele mustasukkaisesti koulutusmateriaalejaan, vaan ne ovat aina olleet vapaasti käytettävissä.

”Eihän meillä voi olla copyrightia ajatuksiin, joita on esitetty jo Sokrateesta alkaen. Toki meidän on itse pysyttävä askel edellä ja jatkuvasti kehitettävä osaamistamme ja koulutusohjelmaamme.”

DIALOGISUUS KAIKKIEN TAIDOKSI

Kaikki muuttuu aikanaan, ja tämä iätön totuus koskee myös Dialogicia. Jorma Ahonen jättäytyi viime vuonna pikkuhiljaa yrityksen toiminnasta, ja Pekka

Holm aloitti viimeisen työnhjaaja-koulutuksensa tämän vuoden alussa.

Aivan oloneuvoksiksi miehet eivät kuitenkaan aio heittäytyä, vaan työnhjaukset jatkuvat.

Millaisia ajatuksia konkareilla on työnhjauksen tulevaisuuden suhteen?

”Oma toiveeni on, että työnhjaus muuttuisi arkipäiväisemmäksi ja vähemmän mystiseksi, että se olisi tila, jossa ihmiset voisivat kaiken keskellä pysähtyä jakamaan kokemuksiaan, oppimaan ja kehittämään työtään”, Holm pohtii.

Ahonen vie ajatusta eteenpäin:

”Työnhjauksen merkitys voisi vähentyä, eli ettei erillisiä työnhjaajia edes tarvittaisi, vaan dialogisuus lisääntyisi niin laajasti, että taito olisi kaikilla.”

Siihen on vielä matkaa, miehet myöntävät.

”Suomalaisessa työelämässä on sellainen höppänä ilmiö, etteivät pomot ja alaiset aina osaa keskustella keskenään”, Holm naurahtaa.

Ahonen nyökyttelee ja jatkaa:

”Työelämä on niin vaativaa ja kompleksista, että kyllä työnhjaajille töitä riittää.” ●●

LUE TYÖNOHJAUksen PÄIVÄSTÄ SIVUILLA 38–39.

”DIALOGI ON VASTAAMISTA, EIKÄ IHMINEN VOI OLLA VASTAAMATTA.”

Muropaketti- dialogi ja kuusi muuta tapaa kompuroida

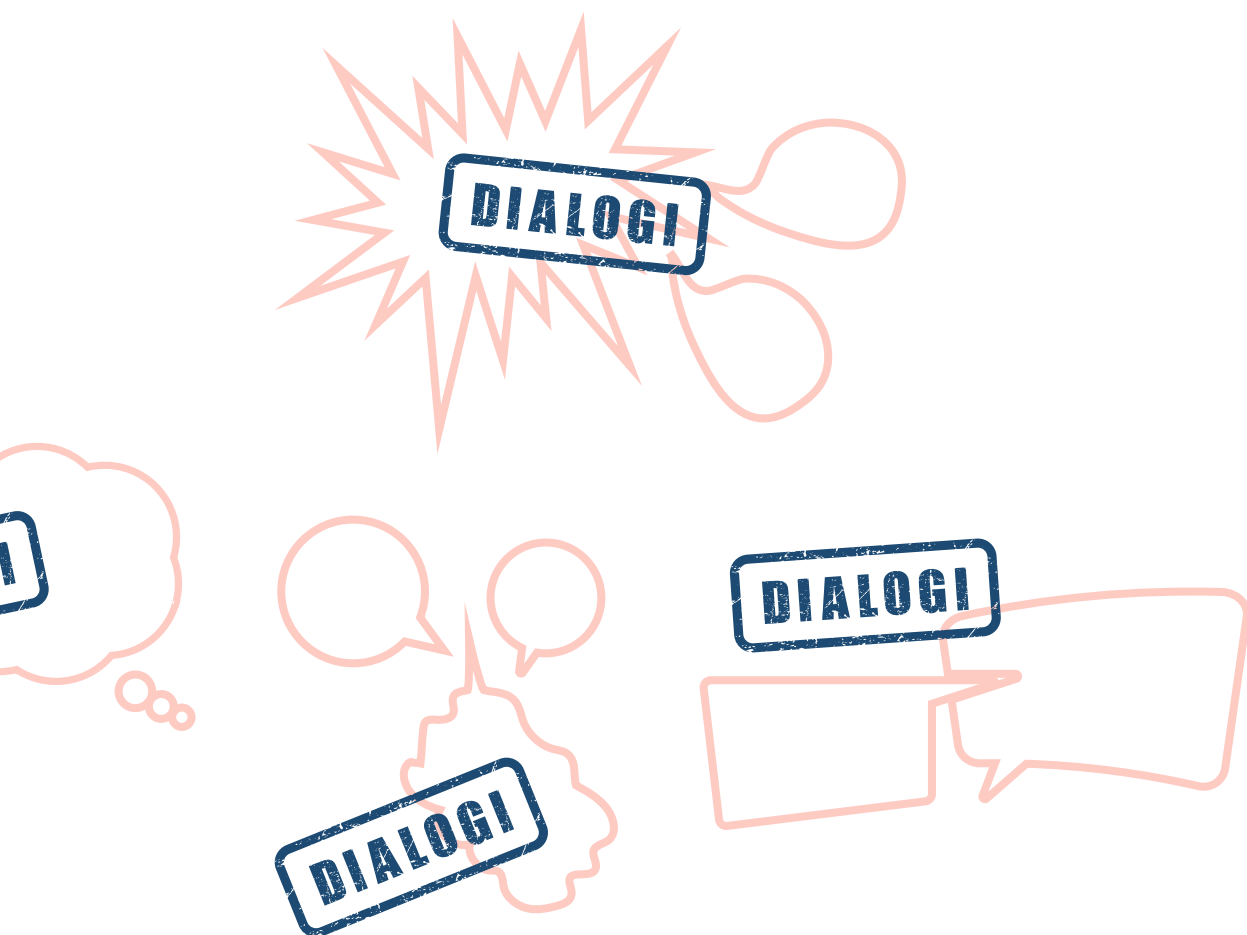


Dialogi-sana kirvoittaa työpaikoilla toisinaan myös kriittisiä ajatuksia. Halusin ymmärtää, miksi.

Kyysin omista sosiaalisen median verkostoistani, missä työelämän tilanteissa he huomaavat dialogin kompuroivan. Sain 15 tiivistä tarinaa siitä, miten dialogi tukahtuu.

Vastaajien kokemuksia tukevat myös monet dialogin asiantuntijat. Yksi heistä on dialogisesta organisaatiosta väitöskirjaa valmisteleva **Eeva Nummi**, jota haastattelin tähän juttuun.

Löysin seitsemän tapaa torpata organisaation dialogi. Kursivoidut kohdat on lainattu kyselyni vastaajien tarinoista.



1. MUOTISANA MUROPAKETISSA

Kerrankin voisi kirjoituksen perustelusti aloittaa sanoilla ”Jo **Sokrates** aikoinaan...” Sokraattisen dialogin syntymästä on jo tovi aikaa, mutta dialogi-käsitteeseen liittyy työelämässä edelleen monenlaisia väärinymmärryksiä.

Usein dialogi kuukahtaa jo ennen kohtaamista siihen, että dialogisen keskustelun ja kuuntelun periaatteita ei ymmärretä. Eeva Nummi kuvailee ilmiötä termillä ”muotisana muropaketissa”. Dialogia ympäröi ”brändinä” keskusteluihin, jossa dialogin arvot eivät kuitenkaan toteudu.

Jos väitetään dialogin olevan käytössä, ei ennen palaveria tai tapaamista voi olla tiedossa, mille päätöksille haetaan hyväksyntä tapaamisessa.

Olen myös törmännyt organisaatioon, jossa dialogilla tarkoitetaan lupaa esittää kysymyksiä ja halua vastata niihin.

2. MYYNTIKIKKA MUUTOSTILANTEISSA

Toisinaan dialogi yritetään valjastaa vakuuttamaan joku taho muutoksen suunnasta tai välttämättömyydestä. Silloin ollaan jo hyvin kaukana dialogin tarkoituksesta: merkitysten yhteisestä tutkiskelusta. Eeva Nummi tiivistää, et-

MISTÄ DIALOGIN TUNNISTAA?

Dialogisuudesta kirjoittaneet teoreetikot **Bahtinista Buberiin** ja moniin muihin viittaavat siihen, että kaikki ihmisille merkityksellinen syntyy inhimillisissä kohtaamisissa. Konkreettisemmin ilmaistuna: ”Dialogin pyrkimyksenä on tuottaa ymmärrystä toisten näkemyksistä ja luoda merkityksiä toiminnan kohteena oleville asioille” (Holm ym. 2018).

Miten tämä työelämän arkisissa kohtaamisissa toteutetaan? **Kaarina Mönkkönen** antaa kirjassaan *Vuorovaikutus asiakastyössä* (2018) konkreettisia eväitä kaikille asiakastyötä tekeville.

VASTAA KUTSUUN. Dialogisuuteen tarvitaan vastavuoroisuutta. Silloin vuorovaikutussuhde nähdään molemminpuolisen ymmärryksen rakentamisena. Mönkkönen vertaa dialogia tenniksen pelaamiseen: kun asiakas kutsuu keskustelun ammattilaista ammentamaan myös omasta kokemuksestaan, dialoginen ammattilainen ei kieltydy kutsusta. Omaa persoonaa ei myöskään paineta taka-alalle.

TARKASTELE IHMISKÄSITYSTÄSI. Dialogisuus on Mönkkösen mukaan myös ihmiskäsitys ja maailmankuva, joka vaikuttaa kaikissa kohtaamisissa. Kannattaa siis aloittaa tutkailemalla omaa olemista kaikissa vuorovaikutussuhteissa.

TUNNUSTELE TILANNETTA. Dialogissa säädellään läheisyyttä ja etäisyyttä, varotaan dominointia, tunnustellaan toisen rytmiä sekä annetaan tilaa toisen omille aske-

lille. Kumppanille on siis annettava aikaa ja tilaa, ja oma hötkyilevä mieli on hyvä rauhoittaa.

OLE VALMIS OPPIMAAN JA MUOKKAAMAAN MIELIPITEITÄSI. Sokraattisen dialogin ajatukselta Mönkkönen tiivistää: ”Erilaiset totuudet on saatettava toistensa yhteyteen, jolloin totuutta myös koetellaan yhdessä”. Dialogi onnistuu, kun siihen asettaudutaan ajatuksella, että dialogin myötä voin oppia ja muuttaa mielipidettäni, jopa aivan päinvastaiseksi.

VAALI DIALOGITAITOJA, MUTTA MYÖS DIALOGIN MERKITYSTÄ.

Dialogi on paitsi kommunikaatiota, myös suhde. Dialogia voi siis ajatella keskustelun tekniikkana, mutta suhdenäkökulmasta dialogissa tapahtuu aina jotain merkittävää kahden tai useamman ihmisen välillä.

Dialogi on kuitenkin kuin elämä yleensä. Mönkkösen sanoin: ”Dialogisuutta voi harjoitella, mutta dialogin onnistumisesta ei voi koskaan olla varma.”

Juuri tämä tekee dialogisista kohtaamisista kiehtovia.

tä tällaisissa tilanteissa dialogi muuttuu manipulointiyritykseksi, menetelmäksi tai välineeksi, jolla yritetään saada toinen ajattelemaan samalla tavalla kuin itse ajattelee.

Oisko siitä sun dialogista apua, että saataisiin tämä asia läpi?

*Usein törmää myös näennäisosallistamiseen. Ihmisiä osallistetaan ja heiltä otetaan ajatuksia kasaan erilaisissa workshoppeissa tai tilaisuuksissa, mutta päätös asiasta on pahimmillaan ehditty tehdä jo ennen tuota vaihetta, tai tuossa tilaisuudessa esiin nostetut asiat si-
vutetaan lopullisessa tavassa.*

3. TAHTO KORVAA TAIDON

Yhdessä ajattelu vaatii harjoittelua, heittäytymistä ja omien uskomusten tutkimista. Dialogi alkaa kuitenkin sä-
röillä, jos kumppanin dialogitaidot ovat heikot tai sumentunut lähinäkö estää katsomasta peiliin.

Kun toinen ei osaa konkretisoida vaan puhuu abstrakteilla sanoilla, jotka eivät tarkoita mitään.

*Neuvottelutaitoja ei kaikilla ole paljoa, tai ainoa tapa on esim. kiu-
kuttelu, ja silloin dialogi ei enää toimi.*

*Dialogitaitoja voi opetella, mutta harvemmin ne, joilla dialogi pa-
hiten ontuu, ymmärtävät vajuus-
ta taidoissaan.*

Tällaiset yksilön sokeat pisteet räis-
kätelevät muiden keskustelijoiden sil-
mille vaikkapa someröyhäämisenä tai
kukkoiluna kokoushuoneessa.

Eeva Nummen sanoin: ”Dialogi on

vuorovaikutuksen lajeista laadukkain
ja vaikein.” Aina siihen ei yksinkertai-
sesti ole resursseja, vaikka niin toivoisi
tai kuvittelisi. Silloin on parempi tart-
tua muihin vuorovaikutuksen ja osal-
listamisen muotoihin.

4. KIVI KÄSKYJOHTAJAN KENGÄSSÄ

Dialoginen johtaminen edistää muun
muassa tuottavuuden kasvua, asiakas-
tyytyväisyyttä ja hyvää taloudellista tu-
lostta (Syvänen ym. 2012). Siksi dialo-
gisuus on monen organisaation tavoit-
telema keino uudistaa toimintaa.

Dialoginen johtaminen tuhoataan
huonolla kuuntelulla sekä arvostuksen,
luottamuksen, vastavuoroisuuden ja
systemaattisuuden puutteella (Syvänen
ym. 2012). Psykologisen turvallisuuden
horjuminen taas voi vaientaa dialogin
jo ennen sen alkua, sillä silloin omia
ajatuksia ei uskalleta jakaa (Sarkkinen
2019).

Eeva Nummi puhuu myös ”tulevai-
suustötteröstä”, jossa muiden pitäisi
ostaa ylhäältä annettu visio sen sijaan,
että siitä käytäisiin kestäväää tulevai-
suutta rakentava dialogi.

*Johtajalla tai esihenkilöllä voi olla
hyvin vahva oma näkemys asiasta
tai siitä, miten asian tulee mennä/
miten se tulee tehdä. Ihmiset (joh-
dettavat) saattavat kokea asian
päinvastoin, mutta johtajan/esi-
henkilön oma näkemys ajaa mui-
den yli, oli muilla kuinka vankat
perustelut tahansa.*

5. DEBATTI NAAMIOITUU DIALOGIKSI

Debatin ja dialogin ero on toisinaan
häilyvä. Niissä voi olla samoja piirteitä,
kuten keskusteluteeman kannalta olen-
naisen tiedon tunnistaminen tai loogi-
sen päättelyn hyödyntäminen. Debatis-
sa on kuitenkin tarkoitus puolustaa al-
kuperäistä väitettä tai näkökantaa – tai

vähintään tutkia se loppuun asti. Oikeassa oleminen ja voittaminen ovat debatin tavoitteita, ei niinkään parhaan ratkaisun löytäminen yhdessä (Holm ym. 2018).

Dialogin tavoitteet ovat siis hyvin erilaiset kuin debatin, mutta nämä eri keskusteluotteet menevät ihmisillä sekaisin. Silloin dialogista tuleekin debatti, joskin huono sellainen.

Kun toinen ajaa omaa agenda, on dialogi näennäistä tai olematonta ja päämäärä vain jyrätä oma tahto läpi.

Tosi vahvat persoonat onnistuvat estämään dialogin syntymistä. Se johtuu heidän vahvoista mielipiteistään, vallan käytöstä tai esimerkiksi tilanteiden dominoimisesta olemalla koko ajan äänessä ja ottamalla itselle tilaa.

6. KUUNTELUTAIDOT KOETUKSELLA

Kirjassaan *Keskustelun voima* (2020) **Iloa Rauhala** esittelee mainion tavan testata omaa kuuntelutaitoa: Kuuntele keskustelukumppania keskeyttämättä viisi minuuttia yhteen pötköön ja laske mielessäsi tai sormilla, miten monta kertaa kuuntelu herpaantuu johonkin omaan ajatukseen, kysymykseen tai kommentointitarpeeseen. Pystytkö kuuntelemaan viisi minuuttia putkeen käyttämättä kaikkia kymmentä sormeasi?

Useimmat kyselyyni vastanneet mainitsivatkin kehnon kuuntelutaidon yhtenä tärkeimpänä dialogin tappajana:

Johtoryhmän palaverissa ihmiset eivät kuuntele toisiaan; kaikki keskittyvät vain siihen, mitä itse haluavat sanoa.

Tehdään omia juttuja, eikä keskitytä kuuntelemiseen ja kuulemiseen.

Aika usein unohtuu, että ihan kysymällä "Mitä sinulle kuuluu?" ja aidosti kuuntelemalla voi saada paljon hyvää aikaiseksi. Usein kuitenkin kysytään vain hyvän tavan vuoksi, mutta ei pysähdytty kuulemaan.

7. ARJEN RUTIINIT RAASTAVAT

Oi etätyö, miten kannattelet dialogia? Etätyössä tuntosarvet ovat vaarassa tukkeutua ja dialogin rakentaminen vaatii perusteellisempaa suunnittelua.

Varsinkin etätyössä jää monesti koko dialogi käymättä kun asioista sovitaan pikaviestimillä tai sähköposteilla.

Entä voiko kiireessä käydä dialogia? Eeva Nummen mukaan dialogi vaatii aikaa, mutta laadukkaan dialogin voi toisinaan käydä myös tiiviissä tahdissa. Paineessa dialogi saattaa silti latistua sähköpostiketjuksi tai multitaskaajien näennäisdialogiksi.

Ihmisillä on jatkuva kiire, aito dialogi vaatii pysähtymistä ja keskittymistä tilanteeseen, aiheeseen ja toiseen ihmiseen. Kiireen kustannuksella oikaistaan kuuntelussa sekä oman vastauksen muotoilussa.

Multitaskaminen on itsensä pettämistä ja lumetoimintaa. Se hajottaa myös ryhmädynamiikkaa ja vie mahdollisuudet innostavan dialogin kukoistukselta.

Haastavien asioiden, eli juuri dialogista otetta kaipaavien kysymysten la-
kaisu maton alle kiireeseen tai muuhun
syyhyn vedoten ei myöskään ole harvi-
naista. Siitä seuraa entistä paineiste-
tumpia tilanteita ja yhä vähemmän dia-
logisuutta.

*Toisaalta kaikesta ei voi sopia etu-
käteen, mutta uudet hankalat ti-
lanteet pitäisi silti pystyä käsitte-
lemään, eikä jättää niitä muhi-
maan pinnan alle. Sitten, kun hoi-
tamattomana ongelmat tulevat
pinnalle myöhemmin, saattaa se
alkaa suoraan alatyylisellä asian
käsitteilyllä.*

MITEN DIALOGI KORJATAAN?

Ehkä tarvitsemme työelämässä dialogia
dialogista? Kaikkien dialogiin liittyvien
ajatusten ja näkökulmien avaamista,
jotta dialogi paranee. Yhdessä ajattelua.

Vastaajat nostivat esiin myös dialo-
gin mahdollisuuksia ja myönteisiä ke-
hitysnäkymiä:

*Dialogisen ihmiskäsityksen ja kult-
tuurin työhyvinvointia korjaava
vaikutus.*

*Parhaimmillaan rakentaa ja edis-
tää hyvää, mahdollistaa osallisuu-
den ja jaetun, yhteisen ymmärryk-
sen muodostamisen.*

Eeva Nummi peräänkuuluttaa dia-
logia myös ihmiskäsityksestä. Mekanis-
tinen ja suorituksiin perustuva, ihmi-
nen resurssina -ajattelu on vastakkai-
nen dialogisen johtamisen idean kans-
sa.

Onneksi dialogitaidot kuuluvat ny-
kyisin opetussuunnitelman perusteisiin
jo perusopetuksessa: ”Opetuksessa luo-
daan oppimista ja osallisuutta, sekä
vuorovaikutus- ja dialogitaitoja edistä-
viä yhteisiä tilanteita.”

Meillä dialogin ammattilaisilla riit-
tää vielä työsarkaa dialogitaitojen
vahvistamisessa tulevaisuudessakin.
Erätauko-säätiön toimitusjohtaja **Lau-
ra Arikan** sanoin: ”Kun haluat käydä
parempaa keskustelua, aloita itsestäsi.”



LÄHTEET: Arikka L. (2021) Dialogi pelastaa maailman ja muita oivalluksia käymistäni keskusteluista. Kirjapaja. ●
Holm R., Poutanen, P., Ståhle P. (2018) Mikä tekee dialogin: Dialogisen vuorovaikutuksen tunnuspiirteet ja edelly-
tykset. Sitra. ● Mönkkönen, K. (2018) Vuorovaikutus asiakastyössä. Asiakkaan kohtaaminen sosiaali- ja terveys-
alalla. Gaudeamus. ● Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet (2016). Opetushallitus. ● Rauhala, I. (2020)
Keskustelun voima. Otava. ● Sarkkinen, M. (2019) Psykologinen turvallisuus kannustaa ideoiden jakamiseen.
Työterveyslaitos. ● Syvänen, S., Kasvio, A., Loppela K., Lundell S., Tappura, S. ja Tikkamäki K. (2012) Dialoginen
johtaminen innovatiivisuuden tekijänä. Työterveyslaitos.

PITKÄ VAI PÄTKÄ?

PROSESSI JOKA TAPAUKSESSA

”Työnohjaaja toimii niissä rajoissa, jotka ohjattava asettaa, mutta on kokonaan vastuussa omasta ohjaustyöstään.” Näin sanoo työnohjaajien eettinen ohjeistus. Mitä tämä tarkoittaa työnohjausprosessin pituuden näkökulmasta?

Käytännöksi on muodostunut, että työnohjausprosessi kestää yhdestä kolmeen vuotta ja sen jälkeen työnohjaajaa on hyvä vaihtaa. Nykyinen työelämä sekä työnohjauksen laajentuminen perinteisen toimintakentän lisäksi yritysmaailmaan on kuitenkin lisännyt lyhyempien työnohjausprosessien kysyntää. Usein sovitaan viidestä tai kuudesta työnohjauskerrasta.

Työnohjausprosessien kirjossa on ohjauksia, jotka kestävät yhden tapaamiskerran ja ohjauksia, jotka kestävät

15 vuotta. Ja kaikkea näiden ääripäiden välillä.

Emeritaprofessori **Marita Paunonen-Ilmonen** kertoo useiden kansainvälisten tutkimusten osoittavan ihmisen tarvitsevan noin 100 tuntia työskentelyä, jotta syntyy pysyviä käyttäytymisen muutoksia. Tästä juontuu myös suositus, että vaikutuksiltaan tehokas työnohjaus kestäisi yhdestä kolmeen vuotta.

”Lisäksi on tietenkin merkitystä tapaamiskertojen tiheydellä. Paras vaikuttavuus olisi, jos tapaamisia olisi kerran viikossa tai joka toinen viikko. Eli jos työnohjaus olisi riittävän säännöllinen mahdollisuus keskustella työstä ja reflektoida siihen liittyviä ajatuksia”, sanoo Paunonen-Ilmonen.

Vakiintuneen määritelmän mukaan pitkä työnohjaus kestää vähintään vuoden tai 10 tapaamiskertaa. Lyhyt ohja-



us sitten tätä vähemmän. Näin kaiketi edelleen opetetaan myös alaa opiskelevia tulevia työnohjaajia.

Tähän juttuun haastateltiin useita kokeneita työnohjaajia, jotka kaikki kertoivat samansuuntaisesti niistä monista asioista, jotka työnohjausprosessin pituutta määrittävät.

LYHYELLÄ PROSESSILLA ON TARKKA TAVOITE

Yhden kerran työnohjauksia tilataan, kun asiakkaalla on jokin ihan erityinen tarve tai tilanne, esimerkiksi kuolemantapaus työyhteisössä tai muu akuutti kriisi. Yhden kerran ohjaukset ovat useimmiten kahden tunnin mittaisia miniprosesseja. Niissä on tarkka tavoite ja työnohjaajalla on usein valmis sapluuna, jonka mukaisesti hän tilannetta vie varsin aktiivisella otteella eteenpäin.

Muutaman kerran työnohjaukset liittyvät usein muutostilanteisiin tai ne saattavat olla myös luonteeltaan konsultoivia. Esimerkiksi mielenterveyden ammattilaisten kanssa tarkastellaan heidän tiettyä asiakastapaustaan konsultoivalla otteella.

PITKÄSSÄ PROSESSISSA SYNTYY IHMISSUHDE

Todella pitkät työnohjausprosessit kestävät vuosia. Työnohjaaja **Raija-Elina Kauppila** on ohjannut psykologi **Jussi Tukiaista** yli kymmenen vuotta. Nyt he ovat lopettelemassa molempien eläköityessä myös työnohjausprosessiaan.

Tukiainen kuvailee prosessia siten, että kun oppii tuntemaan pitkän ajan kuluessa työnohjaajansa, alkaa myös tiedostamaton taso tuottaa paljon sellaista työstettävää, joka ei olisi ilman vahvaa luottamusta mahdollista. Hän

sanoo, että työskentelyssä on hitunen terapeutista kulmaa, vaikka pysyykin selvästi työn maailmassa.

”Työnohjauksen tarve ei lopu, koska emme tule valmiiksi koskaan”, sanoo Tukiainen. Hän tunnistaa, että on oppinut työnohjauksessa myös useita menetelmiä, joita on voinut hyödyntää omassa psykologin työssään.

PITKÄN OHJAUKSEN HAASTEINA VOI OLLA ETÄISYYDEN PITÄMINEN. VIEKÖ TUTTUUS TERÄÄ IHMETTELYLTÄ JA UTELIAISUUDELTA?

Tukiainen kertoo, että työnohjaussuhde on merkittävä ihmissuhde, jossa on muodostunut esimerkiksi

omanlaisia metaforia tunteille ja tilanteille. Hänen mielestään työnohjaussuhteen merkitystä ei nykyään oikein aina ymmärretä. Ja kuitenkin muutos tapahtuu juuri suhteessa. Vahva suhde mahdollistaa tarvittaessa myös tiukemman konfrontoinnin.

Tukiaisen työnohjaaja Kauppila kertoo työtyylinsä olevan holistisen ja siksi hän kokee asettuvansa luontaisesti pitkiin ohjauksiin. Kauppila on ollut pitkään yksinyrittäjä. Hänen ohjauksessaan on myös aina ollut ammatinharjoittajia. Hän kokee, että ilman kiinteää työyhteisöä työskentelevät ammatinharjoittajat selvästi hyötyvät pitkistä ohjausprosesseista.

”Juuri nyt hyödytään pitkistä prosesseista, kun korona haastaa ja ravistaa”, sanoo Kauppila. Pitkä ohjaussuhde luo turvaa ja mahdollistaa rauhallisen läsnäolon asiakkaan rinnalla. Kauppila sanoo, että työnohjaus on luova prosessi alusta loppuun. Pitkä, väljempi työnohjausprosessi vaatii ohjaajalta luovuutta ja ruokkii sitä myös ohjattavassa.

ASIAKKAAN TAVOITTEET JA REUNAHDOT OHJAUKSELLE

Jos asiakkaan tavoite työnohjaukselle on selkeä ja suhteellisen suppea, voi

ohjausprosessi olla lyhytkin. Sen sijaan, jos tavoite on hämärä tai monimutkainen, on syytä pyrkiä heti sopimaan pidemmästä prosessista. Useinhan on myös niin, että tavoite kirkastuu vasta prosessin kuluessa tai vaihtuu jopa kokonaan.

Työnohjauksen tavoitteen tai käsiteltävän sisällön historia on hyvä selvittää, kun ohjausprosessin pituudesta sovitaan. Jos käsiteltävissä teemoissa on jo pitkään ollut pulmia, ei lyhyt ohjaus ole hyväksi. Sen sijaan, jos haasteelliseen tilanteeseen puututaan työnohjauksen keinoin heti, lyhyt interventio voi toimia oikein hyvin.

Ryhmän koko on eräs asia, joka tulisi ottaa huomioon, kun prosessin pituudesta sovitaan. Jos ryhmässä on lähes kymmenen osallistujaa, on lyhyt ohjaus varsin haasteellinen. Jo pelkän luottamuksellisuuden aikaan saaminen isommassa ryhmässä vie aikaa. Pahimassa tapauksessa ohjauksessa avataan jotain, jota ei koskaan päästä kunnolla käsittelemään. Se voi aiheuttaa jopa haittaa.

Jos ryhmä on tottunut käyttämään työnohjausta työvälineenään, päästään toki todennäköisemmin lyhyemmässäkin prosessissa käsittelemään oikeita asioita. Jos ryhmä on tottumaton olemaan työnohjattavana, menee työtavan opetteluun myös aikaa.

Ryhmän jäsenten keskinäinen tutuus on myös seikka, joka vaikuttaa siihen, miten nopeasti päästään työskentelemään.

Luonnollisesti myös asiakkaan taloudelliset resurssit määrittävät ohjauksen kestoa. Tämän hetken realiteetti on, että yhä useammat asiakkaat suosivat lyhyempiä prosesseja. Viiden keran tilaukset ovat varsin yleisiä, vaikka olisikin hyödyllisempää sopia esimerkiksi kymmenestä ohjauskerrasta. Työnohjaaja joutuu tosissaan pohtimaan, onko työnohjaus lainkaan oikea

työtapa vai hyötyisikö asiakas vaikkapa valmennuksesta enemmän.

ASIAKKAAN JA OHJAAJAN TEMPO SEKÄ TYÖTYYLII

Pitkät ja hitaat prosessit eivät sovi kaikille. Eivätkä lyhyet ja nopeat toisille. Jos organisaatio on työrytmiltään ja toimialaltaan kovin nopea, esimerkiksi viestintäalan työpaikka, se saattaa hyötyä saman rytmisestä ohjauksesta enemmän kuin verkkaisesta etenemisestä. Ja päinvastoin, esimerkiksi kunta-alan organisaatioiden tempoon nähden lyhyt ohjaus voisi tuntua ristiriitaiselta.

Reipasotteinen ja esimerkiksi toiminnallisia menetelmiä käyttävä työn ohjaustyyli sopii lyhyempiin prosesseihin. Osa työnohjaajista onkin mieltynyt enemmän lyhyisiin ohjauksiin. Työtyyliltään verkkainen ja viipylevä työnohjaaja tuskin kovin mielellään ottaa hoiatakseen lyhyttä prosessia.

PITKÄN JA PÄTKÄN EDUT SEKÄ HAASTEET

Haastateltujen mielestä pitkällä työn ohjauksella on etunsa. Siinä muun muassa rakentuu luottamus, asiakkaan maailman syvempi ymmärrys ja mahdollistuu asiakkaan syväoppiminen.

Pitkän ohjauksen haasteina voi olla etäisyyden pitäminen. Viekö tuttuus terää ihmettelyltä ja uteliaisuudelta? Tulee olla erityisen tarkka rajoista. Fokus on pysyttävä ohjattavan asioissa. Pitkään työnohjaussuhde ei ole ystävyys-suhde.

”Työnohjaajan tulee pyrkiä rohkaisemaan ohjattavaa riippumattomaksi, ei rakentaa riippuvuussuhdetta itseensä”, työnohjauksen grand old lady, emeritaprofessori **Soili Keskinen** tiivistää.

Lyhyen ohjauksen etuna on napakka eteneminen ja tavoitteiden antamat raamit, joissa työskentely pysyy. Lyhyempään ohjaukseen voi olla myös asiakkaalle matalampi kynnys osallistua, kun ei ole odotusta pitkästä sitoutumisesta. Aidosti ”tyhmien kysymysten” esittäminen voi myös olla luontevaa, kun työnohjaaja ei oikeasti tunne asiakkaan tilannetta kovin hyvin.

Lyhyessä ohjauksessa on haasteellista tiukan aikataulun ja tavoitteen luoma sapluuna työskentelylle. Se voi sulkea pois jotain sellaista, mikä tulisi esiin, jos ohjauksessa olisi enemmän ilmaa. Lyhyen työnohjauksen haasteita on myös luottamuksellisen suhteen rakentuminen. Miten se syntyy, jos tapauksia on vain muutama?

OLTAVA HEREILLÄ TEHTYJEN VALINTOJEN VAIKUTUKSISTA

Onpa kyseessä pitkä tai patkka prosessi, oleellista on, että työnohjaaja on tietoinen molempien prosessien mahdollisuuksista ja esteistä.

Työnohjaajan tulee tarkastella tilaajan ja asiakkaan kanssa yhdessä, millainen ohjaus on asiakkaan tavoitteen kannalta tarkoituksenmukaisin. Yhtä tärkeää on myös sanoittaa, mitä eri ohjaustavoilla on reunaehdot huomioiden mahdollista saavuttaa ja mitä ei.

Raija-Elina Kauppila lopettaa haastattelumme pohdintaan siitä, miten työnohjaajan on tärkeä pitää yllä eläväinen suhde omaan työhönsä. Hän kiteyttää ajatuksensa metaforaan omenapuusta: ”Huomista en tunne, tänään elän, siksi istutan omenapuun”. Hänen mukaansa meidän tulee jokaisessa asiakassuhteessa pohtia, millaisen omenapuun haluamme istuttaa. ●●



Työelämä tarttuu myös minuun

Niin se iski tajuntaan. Tieto, että en ole immuuni uupumukselle, jonka äärellä työskentelen myös asiakkaiden kanssa. Uupumus jysähti kehoon ja mieleen.

Vielä tätä kirjoittaessani mietin, voinko, kannattaako, osaanko ja - ennen kaikkea - kehtaanko tästä kirjoittaa.

Vaikka olen huoltanut omaa kuormaani säännöllisessä työhöuhauksessa, pääsivät työelämän varsin kenkukin sattumukset yllättämään takavasemmalta. Kombinaatio monenlaista työtä ja samanaikaiset haasteet useammalla työkentällä latistivat mielen - ja kielen. Läheiset ihmettelivät omi-tuisen hiljaista olemistani.

Tällä kertaa koulutuksestani oli hyötyä. Tajusin hyvin nopeasti tilanteeni ja hakeuduin tehostetun avun äärelle. Ulkopuolinen peili ja oman tilanteen viipalointi käsitettäväksi siivuiksi oli välttämätön osa toipumisprosessia.

Sosiologian professori **Arlie Hochschild** kuvaa emotionaalista työtä ihmistyöksi, joka edellyttää jatkuvaa kasvokkaista vuorovai-kutusta muiden ihmisten kanssa, muiden ihmisten tunnetilojen kannattelua ja säätelyä sekä kykyä samaan aikaan aktiivisesti säädellä omia tunteita ja niiden ilmaise-mista. Emotionaalisen työn tekijät kuormittuvat ”tuplatyöstä”, sillä tunteiden jatkuva säätely on sinän-

sä jo oma hommansa, varsinaisen työn lisäksi.

Olen ollut kovin paljon emotio-naalisen työn äärellä viime aikoina. Vieläpä niin, että olen joutunut jat-kuvasti miettimään, miten minun pitäisi olla ja ajatella, että en enti-sestään vaikeuta tilanteita.

Vähemmästäkin voisi kaltaise-ni introversioon taipuva, lähinnä kynän kautta ajatteleva tuumaili-jatyyppe uuvahata. Ymmärrän sen hyvin — näin jälkikäteen.

Mutta sitä tässä mietin edelleen, että miksi tästä on näinkin haasta-va puhua ja kirjoittaa? Mistä ajatus, että olisin kovinkaan paljon pa-remmin suojassa työelämän run-telulta kuin asiakkaani? Korkein-taan minulla on parempia keinoja tunnistaa ja työstää asioita, mutta immuuni en ole.

Entä mitä jäi työkalupakkiin tästä kokemuksesta? Toivottavas-ti osaan sopivasti oman sisäisen dialogini kautta ammentaa siitä myös asiakkailleni. Työelämä opet-taa minuakin, ja olen taas askeleen lähempänä sitä, mitä myös ammat-tilaisena haluan olla. Tiedostan myös, että tämäkään rokotus ei anna suojaa lopun työikää. Ajoit-tain työelämän moninaiset muu-tokset ja tilanteet tarttuvat myös minuun.

RAISA VARSTA

AMMATTIEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA

– AMMATILLISEN VAHVISTUMISEN PALVELUKSESSA

Ammattieettinen neuvottelukunta (AENK) on STOryn hallituksen asettama toimielin, joka ottaa kantaa sille esitettyihin ammattieettisiin kysymyksiin. Kolmivuotiskaudelle 2022-2024 neuvottelukunnan kokoonpano uudistui kokonaan.

Kysymyksiä voivat esittää sekä työnohjaajat että työnohjauksen tilaajat ja työnohjattavat. AENK:n kannanotot ovat mielipiteitä, jotka tarjoavat virikkeitä asian jatkopohdintaan.

Jäseneksi valittavalta edellytetään monipuolista kokemusta ja osaamista työnohjaajana.

Seuraavassa AENK:n uusi jäsenistö esittäytyy:

Kerro tiivistäen toiminnastasi työnohjaajana.

Mikä on eettisesti kiperin tilanne, jonka olet työnohjaajana kohdannut?



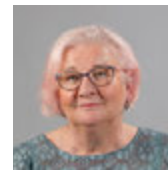
Arja Koski

Filosofian tohtori, terveydenhuollon maisteri, lehtori, työnohjaaja STOry, työyhteisösovittelija

Toimin Diakissa kouluttajana ja hanketyöntekijänä, ja työnohjaan osana työtäni Diakin palvelutoiminnassa. Työnohjaajana olen toiminut 20 vuotta sote-alalla julkisella ja kolmannella sektorilla. Olen työnohjannut pääsääntöisesti tiimejä ja työyhteisöjä sekä esihenkilöitä.

Kiperiä eettisiä kysymyksiä olen kohdannut jokaisessa työnohjausprosessissa. Se, mikä olisi eettisesti kiperin

kysymys on vaikea määrittää. Voiko eettisiä kysymyksiä edes asettaa järjestykseen? Kyse on ainutkertaisesta tilanteesta, kokemuksista ja tunteista työssä, jonka äärellä pohditaan arvoja ja hyvää elämää jossain tilanteessa, tasapainoillaan eettisen ristiriidan kanssa.



Aila Niemelä

Kasvatustieteen tohtori, organisaatiokonsultti FINOD, työnohjaaja STOry, tietokirjailija

Olen toiminut päätoimisena työnohjaajana, työyhteisövalmentajana ja kouluttajana vuodesta 1997 yksityisen sek-

torin, julkisen hallinnon ja järjestöjen organisaatioissa. Olen kirjoittanut ja julkaissut työnohjauksesta sekä väitellyt aiheesta Tampereen yliopistossa 2019.

Viime vuosina olen keskittynyt erityisesti monikulttuuriseen kontekstiin työnohjauksessa sekä lähijohtajien ja työnohjaajien työnohjaukseen. Olen toiminut useita vuosia STOryn tutkimusfoorumien koordinaattorina sekä Facebookin Työnohjaajan tietopankki -foorumien ylläpitäjänä.

Eettiset pohdinnat liittyvät usein saman organisaation sisällä tapahtuviin eri yksiköiden tai henkilöiden samanaikaiseen ohjaamiseen ja siihen liittyvään ”liiallisen tiedon” neutralointiin. Vuosien varrella oma työkyky tai ainakin sen laatu on yksityiselämän käänteiden vuoksi ollut joskus koetuksella. Silloin olen joutunut arvioimaan itse pystyvyyttäni läsnäoloon ja rajaamaan omia työskentelymahdollisuuksiani.



Riitta Pihlajamäki

Valtiotieteiden maisteri, työnohjaaja STOrY

Eläköidyin Yleisradiosta keuhkosairautta sairastettuna vuonna 2021 ja olen työskennellyt työnohjaajana siitä lähtien. Takana on monikymmenvuotinen kokemus esimiestehtä-

vistä. Olen toiminut vaativissa, eettistä harkintaa edellyttävissä journalistisissa rooleissa. Työskentelen työnohjaajana sekä yksilöiden että ryhmien kanssa. Toimin sekä pääkaupunkiseudulla että Etelä-Pohjanmaalla.

Työnohjaajaan kohdistuvat odotukset ovat joskus epärealistisia. Työnohjaajan odotetaan ratkaisevan asioita, jotka kuuluvat organisaation ratkaistaviksi. Odotusten ristiriita saattaa itsessään luoda eettisesti haastavan tilanteen.



Lassi Pruuki

Teologian tohtori, dosentti, perhe- ja pariterapiakouluttaja, työnohjaajien kouluttaja

Työnohjaan erityisesti perheterapiassa, lastensuojelussa ja koulutusosalalla. Lisäksi toimin useiden voimavarakeskeisten työnohjaajakoulutusten johtajana.

Eettisesti kiperimmän tilanteen osalta ensimmäisenä mieleen tuli työyhteisön työnohjaus, jossa työntekijöiden ja esimiehen välit olivat tulehtuneet. Mietin pitkään, voinko sanoa ääneen, että tämä ei taida olla enää työnohjauksella autettavissa. Pohdintani koski sitä, mitä sanomisestani seuraa.



Marianne Tensing

Organisaatioanalyttikko, työnohjaaja STOrY/FINOD, työnohjaajien kouluttaja

Työnohjaajana olen toiminut vuodesta 2003 julkisella sektorilla, yhdistyksissä ja yrityksissä yksilöiden, ryhmien ja työyhteisöjen parissa. Työnohjattavat ovat olleet asiantuntijoita, esihenkilöitä ja johtajia. Työni taustalla on organisaatioanalyttinen viitekehys yhdistäen systeemipsykodynaamisia teorioita, kompleksisuutta, prosessifilosofiaa ja organisaatiosemiotiikkaa.

Asioiden tarkastelu eettisestä näkökulmasta nostaa esille kysymyksen hyvästä ja oikeasta sekä tekee näkyväksi ne positiot, joista asioita tarkastellaan. Eettiset keskustelut määrittelevät epämääräistä, tarjoavat sanoja työssä syntyville tunteille ja mahdollistavat tai helpottavat konkreettisten valintojen ja päätösten tekemistä. Käytännön työssä huomaan, että tällaiselle keskustelulle olisi tarvetta paljon enemmän.



Markku Tynkkynen

Johtamisen ja työnohjauksen kouluttaja, Kirkon tutkimus ja koulutus

Olen aloittanut työnohjaajana vuonna 2000. Pääsääntöisesti työnohjaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöitä, jonkin verran muualakin. Nykyisin ohjattavat ovat enimmäkseen johtotehtävissä työskenteleviä. Lisäksi olen kouluttanut työnohjaajia viimeiset 12 vuotta. Olen toiminut kuusi vuotta STOryn puheenjohtajana, joten yhdistys on minulle tuttu.

Tämän huomaan olevan eettisesti aika kiperää, miten ylipäänsä kertoa mistään työnohjaustilanteesta lehden palstalla. Kiperin tilanne liittyy sellaiseen hetkeen, jossa tajuan kerrottavan ihmisestä, jonka ymmärrän tuntevani toisesta yhteydestä. Haluaisin vaikuttaa ohjattavan ratkaisuihin tuon tuntemani ihmisen suhteen, erityisesti siis työnohjattavan omaa etua vaalien.



STOryn ammattieettinen neuvottelukunta ottaa kantaa ammattieettisiin kysymyksiin, kirkastaa työnohjauksen perustehtävää ja vahvistaa työnohjausta ammattina.

PINNAN ALLA OLEVA KÄSITTELYYN

Vuoden 2021 lopussa kautensa päättänyt AENK käsitteli viimeisessä kokouksessaan, miten organisaatiossa/työyhteisössä mahdollisesti piilossa olevat ristiriidat ja ongelmat saataisiin riittävän hyvin esille ja käsitteilyyn. Kysymyksen lähettänyt työnohjaaja mietti, tarvitaanko anonyymejä tapoja tällaisen informaation keräämiseen.

Neuvottelukunta totesi työnohjaajan huolen aiheelliseksi: on tärkeää päästä kiinni työn sujuvuuden ja työviihtyvyyden kannalta olennaisiin teemoihin. Se kannustaa kuitenkin nimettömien tiedonkeräystapojen sijaan avoimeen yhteistyöhön.

Työnohjaajan on hyvä työskennellä sillä aineksella, mitä ryhmä hänelle tarjoilee. Jos ohjauksessa käydään tarkoituksenmukaiselta kuulostavaa keskustelua ja ilmapiiri vaikuttaa hyvältä, työnohjaus kulkee omalla painollaan. Jos työnohjaaja huomaa ristiriitaisuuksia tai jokin prosessissa ei tunnu toimivan, hänen on hyvä lähteä sitä avoimesti ryhmän kanssa ihmettelemään. Omia huomioitaan tai tuntemuksiaan voi sanoittaa esimerkiksi näin: ”Nyt tulee jotenkin epämääräinen olo, kun -- ja --, mistähän tässä voisi olla kyse?” tai ”Onkohan nyt jotain, mistä pitäisi puhua mutta ei olla puhuttu?”.

Työnohjaaja voi pienilläkin ohjauksellisilla valinnoilla auttaa piilossa olevaa tulemaan käsitteilyyn tai muuten vain tukea rakentavaa yhdessä työskentelyä. Välillä voi auttaa eteenpäin vaikkapa keskustelun suuntaaminen ”ihmetilaan”: miten osallistujat toivoisivat, että yhteisössä toimittaisiin jatkossa, jotta työt rullaisivat mahdollisimman mukavasti.



AMMATTIEETTINEN NEUVOTTELUKUNTA 2022-2024

Arja Koski ● Aila Niemelä ● Riitta Pihlajamäki
Lassi Pruuki ● Marianne Tensing ● Markku Tynkkynen

Oletko kohdannut jonkin työnohjauksen etiikkaan liittyvän kysymyksen, johon toivoisit apua Ammattieettiseltä neuvottelukunnalta? Lähetä kysymyksesi ja yhteystietosi Suomen työnohjaajat ry:n (STOryn) toimistoon: tuula.penttila@suomentyonohjaajat.fi

JOHTAMISEN MURROS TARVITSEE TYÖNOHJAUSTA

TOLKKUA TEKEMISEEN

Selviytyäkseen työhön olennaisesti kuuluvasta päätöksenteosta johtajien on suunnattava katse ympäristöön ja tehtävä yhä uudelleen tolkkua sen tapahtumista - yhdessä ja erikseen.

Johtajan työssä tehtävien päätösten määrä on kasvanut hurjasti digitalisaation myötä. Vaikeuskerrointa lisää kompleksinen ja ennakoimaton johtamisympäristö. Ei ole aikaa ja tilaa ajatella mitä tapahtuu ja miksi - eli ei ole aikaa ja tilaa tehdä tolkkua.

Johdon työnohjaus voi toimia tämän tolkun tekemisen paikkana.

Olisitko uskonut muutama vuosi sitten, että peruskoulun opetus tai lääkärissä käynti voisi tapahtua laajamittaisesti verkossa? Olitko kuullut paikattomasta hybridityöstä? Monet työhön liittyvät uskomukset, käytännöt ja normit uudistuivat pandemian myötä radikaalisti. Johtamisen ennakkoinnin ja päätöksenteon vaikeus kompleksisessa toimintaympäristössä konkretisoitui. Se

toi myös esiin johtamisympäristön tilan ja suhteiden jatkuvan arvioinnin tarkeyden.

Johtamisen ennakoitavuus on heikentynyt kompleksisuuden kasvun myötä. Nopeasti muuttuvat johtamisen tilanteet ovat ohjanneet organisaatiot etsimään joustavampia päätöksenteon ja toiminnan rakenteita. Päätöksenteko ohjautuu enenevästi ihmistä luotettavammille algoritmeille sekä digitaaliselle diagnostiikalle.

TEKNOLOGIA KORVAA RUTIINITEHTÄVÄT

Johtaminen ja johtajien rooli ovat murroksessa. Rutiineihin kuuluvat johtamistehtävät korvautuvat teknologialla. Aika- ja paikkariippumaton työ yleistyy. Johtamisen painopiste siirtyy vahvemmin organisaation sisäisestä tolkun tekemisestä ulkoiseen. Digitalisaation ja alustatalouden kehittymisen myötä organisaation arkkitehtuurin ja yhteistyöpintojen johtaminen tulee työn keskiöön.

Arkkitehtuurilla tarkoitetaan proses-



Muutosjohtaminen digitalisaatiossa. Tolkun tekemisen tukeminen (sensegiving) ja huomion kohteet.

sien, kulttuurin, data- ja materiaalivirtojen kulun kokonaisuutta. Asioiden ja ihmisten johtaminen eriytyy ja vahvistaa esimerkiksi johtajuutta tukevien roolien ja rakenteiden kysyntää. Johtajuuden merkitys muutostilojen kannattelijana ja yhteisöllisyyden rakentajana korostuu.

TYÖNOHJAUS TUKEE JOHTAMISEN LAATUA

Johdon työnohjaus kehittyy luonnollisesti johtamisen mukana. Harveneva johtajien joukko kannattelee yhä enemmän tunteita, joita syntyy työn sekä päätösprosessien keskeneräisyydestä ja toimintaympäristön muutoksesta.

Kehkeytyvän päätöksenteon sekä organisoitumisen tarkastelu ja ohjaamisen vaateet tulevat näkymään enemmän myös johdon työnohjauksissa. Johtamisen toimintaympäristön ja yhteistyöpintojen havainnointiin ohjaamisesta tulee yhä tärkeämpi johdon työnohjauksen laatutekijä. Johtajien roolitietoisuuden kehittämisen merkitys vahvistuu ja työnohjauksen kysyntä

kasvaa myös johtajuuden tukitoimissa.

JOHTAMISEN YDINTEHTÄVÄT

Organisaatiot syntyvät ja kehittyvät päätöksenteon mukana - tekivät päätöksiä sitten ihmiset tai tekoälypohjaiset algoritmit. Johtajan tärkeimpiä vastuuta on pyrkiä hahmottamaan oman organisaationsa päätöksenteon rakenne ja hierarkia - ja kyetä viestimään siitä myös johdettavilleen. Tämä tehtävä on tullut erittäin vaativaksi digitalisaation edetessä. Organisaation alati muuttuvien rajojen ja yhteistyöpintojen hahmottaminen vaatii paljon rakenteiden tutkimista sekä ajatustyötä - vahvaa toimijuutta.

Päätöksenteon perimmäisenä tavoitteena on ohjata toimintaa strategisiin tavoitteisiin. Se tapahtuu ihmisten ja ryhmien välillä sekä suhteessa digitaaliseen ja materiaaliseen toimintaympäristöön. Päätöksenteon ajoitus sekä sisällön laatu vaikuttaa suoraan johtamisen laatuun.

Klassisen organisaatiotutkimuksen mukaan päätöksenteko kohdentuu vii-

PÄÄTÖKSENTEON TÄRKEÄT KYSYMYKSET

- Missä kaikkialla päätöksiä tehdään?
- Millaisia päätöksiä tehdään?
- Kuka tekee päätökset (tekoäly vai ihmiset)?
- Milloin päätöksiä tehdään?
- Miten oman yksikön tai tiimin toiminta kytkeytyy päätöksen-tekoon?

teen eri tekijään: organisaation jäsenyys, toiminnan periaatteet, hierarkia, tavat valvoa työn tekemistä sekä sanktiot ja palkitseminen. Nämä tekijät pilkkoutuvat arjessa yhä pienempiin päätöksenteon kohteisiin. Ne muodostavat kokonaisuuden, jonka avulla työ ihmisten mielissä jäsentyy ja järjestyy toiminnaksi.

“Täytyy myöntää että en edes enää jaksa yrittää hahmottaa kuka tästä asiasta päättää ja milloin päättää..”

Digitalisaation ja alustatalouden myötä organisaatioiden rajat ovat hämärtyneissä ja ihmisten tekemä päätöksenteko on muuttunut vaikeammin hahmotettavaksi. Päätösten sekä niihin liittyvien osallisten määrä on kasvanut verkostojen kasvun myötä.

Työnohjauksen prosessimainen luonne, ohjauksen tuottama prosessien, suhteiden, yhteistyöpintojen ja oman asemoitumisen laaja-alainen tarkastelu, tukee erinomaisesti johtajan kehkeytyvän päätöksenteon sekä organisaatioiden rajojen tunnistamista.

TOLKUN TEKEMINEN - JOHTAJAN YDINTEHTÄVÄT

Yhteisöllinen ja kehkeytyvä päätöksenteko synnyttää aiempaa voimakkaampia vaatimuksia johtajan vahvalle kontekstitietoisuudelle ja itsetuntemukselle. Kontekstitietoisuus tarkoittaa kykyä tietoisesti tarkastella omaa työsystemiä: Keiden kanssa teemme yhteistyötä ja mitä yhteistyöpinnoissa tapahtuu? Mitä asiakkaiden tai muiden sidosryhmien maailmassa tapahtuu? Miten olen asettautunut suhteessa muihin ja miksi? Tukevatko erilaiset yhteistyöfoorumit kuten kokoukset osallistujien hyvää työn tekemistä?

Johtajan tulee kyetä tekemään tolkkua päätöksenteon kulusta ja merkityksestä - sekä itselleen että johdettavilleen. Tolkun teon laatu päätöksenteon prosesseihin ja niissä tapahtuviin sys-

teemisiin ilmiöihin liittyen vaikuttaa organisoitumiseen: organisaation jäsenen osallistumisen mahdollisuuksiin, sääntöjen ja periaatteiden mukaiseen toimintaan, toiminnan arviointiin ja mittaamiseen sekä työmotivaatioon.

Ihmisten on mahdotonta kokea osallisuutta, mikäli he eivät tiedä millä foorumilla päätöksiä valmistellaan, miten niihin voi vaikuttaa tai kuka tekee lopullisen päätöksen.

Digitaaliset toimintaympäristöt, kuten Teams tai parjattu Apotti, vaikuttavat vahvasti osallisuuden kokemuksiin. Kokonaisuuksien hahmottaminen sekä tilanteiden ja merkitysten tulkinta alati muuttuvassa ympäristössä vaatii yhä enemmän energiaa.

Ilman tolkun tekemistä ja sen tuke- mista ihmisten välinen toiminta organisaatiossa pirstaloituu, valtapelit valtaavat tilan, työn merkityksellisyys sumenee ja yhteistyön mieli katoaa. Valitettavasti tolkun tekemisen ja tukemisen paikat johtajan arjessa ovat kovin vähissä - ei siis tunnu olevan tilaa ja aikaa ajatella mitä tapahtuu ja miksi - yksin tai yhdessä. Työnohjaus voi kuitenkin tarjota ajan, paikan ja tilan johtamisen laatutyölle.

JOHDON TYÖNOHJAUS TUKEE KONKSTITIETOISUUTTA

Johdon työnohjauksen tavoitteena on tukea johtajan henkilökohtaista kehittymistä ammattilaisena. Johtaja kantaa vastuun päätöksenteosta, jopa jakaessaan päätösvaltaa organisaatiossa edelleen. Tämän takia johdon työnohjauksen erityisenä tavoitteena on tukea johtajan ammatillisen itsetuntemuksen lisäksi kontekstietoisuutta - ohjata mikrotason kokemisen ja tekemisen tarkastelusta organisaation sisäisten ja

ulkoisten ryhmien suhdeverkoston ja yhteistyöpintojen sekä dynamiikan tarkasteluun.

Johtajan omat tunteet, ajatusmallit sekä kehollisuus ovat tärkeitä johdon työnohjauksen mikrotason tarkastelun kohteita. Ne kehittävät johtajan itsetuntemusta. Johdon työnohjauksessa ohjataan tunnistamaan työrooliin liittyviä odotuksia ja etsitään keinoja vastata tai vaikuttaa niihin omasta henkilökohtaisesta sekä ammatillisesta roolista käsin.

”Mitähän tämä nyt sitten tarkoittaa omalle porukalle? Onko tämä nyt sitten strategian mukaista?...kunhan saisi siitä nyt itsekin ensin tolkkua.”

Ammatillisuus johtajan työssä kytkeytyy erityisen vahvasti ainutlaatuiseseen organisaation toimintakulttuuriin, ympäristöön ja organisaation strategisiin tavoitteisiin. Johtajan työhön tuo jännitteitä, kun pitää olla kosketuksissa moniin päätöksentekofoorumeihin ja niissä kilpaileviin odotusten ja toiminnan vaatimuksiin. Jännitteissä on päätöksenteon kannalta olennaista tietoa. Sen tiedostamista johdon työnohjaus voi tukea.

Johdon työnohjauksessa työskennellään tiiviisti tolkun tekemisen ja tukemisen äärellä. Johtamistilanteiden ja niiden tuottamien systeemisten vaikutusten, eli organisoitumisen, tarkastelu on johdon työnohjauksen ydintä. Johdon työnohjaus on juuri nyt johtamisen laatutyön ytimessä. ●●

MARIA-ELISA KUUSISTO

Kirjoittaja on diplomi-insinööri, johdon työnohjaaja ja prosessikonsultti, joka tekee väitöskirjaa johtamisesta Aalto-yliopistossa.

LÄHTEINÄ käytetty mm. Schildt H, Mantere S, Cornelissen J. (2020). Power in Sensemaking Processes • du Gay, P. (2020). Disappearing ‘formal organization’: How organization studies dissolved its ‘core object’, and what follows from this. • Elliot, B (2021). It’s time to free the middle manager.

MENTOROINTI POLKUNA TYÖN- OHJAUKSEEN

Mentorointi on vapaaehtoisuuteen perustuva vuorovaikutussuhde, mikä voi mahdollistaa erilaisen reitin työn-ohjaukseen. Meille se oli perehdytys-jakso toistemme arvomaailmoihin.

Tämän artikkelin tarkoituksena on avata lukijalle sitä polkua, jonka me kirjoittajat olemme kulkeneet mentoroinnin käynnistymisestä työn-ohjauksen aloittamiseen. Yhteistyömme käynnistyi, kun vuoden 2020–2021 vaihteessa aloitimme Itä-Suomen korkeakoulujen mentorointiohjelman.

Tapasimme ensimmäisen kerran kävelyn merkeissä, jonka perusteella aktori Maija valitsi mentorikseen Marjan. Seuraavan seitsemän kuukauden aikana tapasimme noin 14 kertaa, ja ajanjakso osoittautui hyvin merkitykselliseksi. **Frank Martelan** sanoin: ”Elämän merkityksellisyys syntyy siitä, että tekee itselleen merkityksellisiä asioita ja tekee itsensä merkitykselliseksi toisille ihmisille.”

PUHUMISTA, LIIKUNTAA, KIRJEITÄ

Alun perin tavoitteena oli aktorin opetuksen kehittäminen. Huomasimme puolen vuoden jälkeen, ettei kyse ollut oikeastaan opetuksen kehittämisestä, vaan itsensä kehittämisestä opettajana. Kyse oli itsetuntemuksesta sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tiedostamisesta.

Kävimme lukuisia merkityksellisiä keskusteluja hetkeen pysähtymisestä ja läsnäolosta. Puhuimme vapauden ja ilon voimasta sekä itsen ja toisen kuuntelemisesta. Ja juuri näistä oppimisesta ja toiselle opettamisesta on kysymys.

Eräällä tapaamiskerralla keskustelut ajautuivat teknologian vaikutukseen. Päätimme kehittää sellaisen oman näköisemme tavan reflektoida toimintaamme, mikä ei vaatisi teknologiaa. Lähdimme kokeilemaan kirjeiden kirjoittamista. Liikunnan ja kirjeiden kirjoittamisen myötä huomasimme, että työn tulokselliseen kehittämiseen voi päästä eri reittejä.

Mentoroinnin myötä opimme tun-



Mentorointi luonnossa liikkuen tuotti uusia ideoita, esimerkiksi reflektoinnin kirjoittamalla.

temaan toistemme arvomaailmaa. Kummallekin arvoista suurimpia olivat vapaus ja ilo tehdä merkityksellisiä asioita, sekä liikunta, luonto ja hetkeen pysähtyminen. Kaikki edellä mainitut arvot tuottivat vapauden tunnetta, pysyvyyden kokemusta sekä kokonaisvaltaista työhyvinvointia.

Mentorointiohjelman päätyttyä yhteistyömme sai jatkoa työnohjauksen merkeissä.

MENETELMISSÄ EROJA JA YHTEISTÄ

Mentoroinnilla tarkoitetaan tiedon ja osaamisen siirtämistä kokeneemmalta kokemattomalle. Esimerkiksi eläkkeelle siirtynyt, vankan työkokemuksen omaava mentor siirtää omaa kokemustietoaan uransa alkuvaiheessa olevalle aktorille ja samalla saa mahdollisuuden kiinnittää itsensä nykypäivän työelämän muutoksiin aktorin avustuksella. Mentorointi on ensisijaisesti vapaaehtoisuuteen perustuva oppimissuhde kahden ihmisen välillä, joilla on erilainen kokemuspohja.

Työnohjaus on Suomen työnohjaajat ry:n mukaan työhön liittyvä, oppimista edistävä ja organisaation toimintaa kehittävä vakiintunut työmenetelmä. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen.

Määritelmistä nousee esille kaksi selkeää eroavaisuutta. Ensiksikin työnohjausta tuottaa koulutuksen saanut työnohjaaja, kun taas mentorointiohjelmassa voi vapaaehtoisena tulla kuka vain. Toiseksi työnohjauksella on työhön kiinnittyvä tulostavoitteellinen päämäärä, kun taas mentoroinnin lopputuloksella ei ole niin suurta merkitystä työnantajalle, ainoastaan osapuolille itselleen.

Kuitenkin mentoroinnilla ja työnohjauksella on paljon yhteistä. Kumpikin menetelmä rohkaisee luovaan ajatte-

luun, ja kummankin toiminnan tavoitteena on itsensä kehittäminen, vuorovaikutus ja dialogisuus.

MENTOROINTI TYÖNOHJAUKSEN TUKENA

Työn kehittäminen voi viedä kuukausia, työhyvinvoinnin rakentaminen voi viedä vuosia, ja itsensä kehittäminen todennäköisesti vie koko eliniän.

On vaikeaa ajatella, että tuloksekas työnohjaus voisi syntyä kahdella tapauksella. Kyse on saman radiotajuuden syntymisestä, joka vaatii antenin säätämistä ennen kuin rätisevä ää-

ni saadaan kirkkaaksi.

Mielestämme kyse on oman ja toisen osapuolen arvopohjan tunteuksesta: sen tiedostamisesta, mikä on itselle ja toiselle merkityksellistä.

Työnohjaajalla ei

välttämättä ole ratkaisupakkia kaikkiin työn ongelmiin, joten vaaditaan yhdessä toimimista, luovia ideoita, positiivista mielialaa ja ratkaisukeskeisyyttä. Ja lopputuloksena kummatkin oppivat prosessista jotakin.

Millaista voisi olla mentoroiva työnohjaus? Mielestämme mentorointi menetelmänä voisi tukea työnohjausta alkuvaiheen vapaaehtoisena orientaatiojaksona. Se olisi ikään kuin perehdytysjakso osapuolten arvomaailmoihin. Osapuolet voisivat päättää jakson pituuden omalla toimintavapaudellaan.

Työnohjaajalla olisi mentorointivaiheessa mahdollisuus kertoa omasta työurastaan, työkokemuksestaan ja koulutuksestaan. Hän voisi avata omia kokemuksiaan ohjattavalle ilman, että sen katsottaisiin vievän aikaa varsinaiselta työnohjaukselta. Mentorointi mahdollistaisi tutustumisen, jolloin

voisi kokeilla hengittämistä samaan tahtiin ja dialogin synnyttämistä, eli toisin sanoen arvioida, voisiko työnohjaus tulla tulevaisuudessa kysymykseen.

Mentorointijakson tavoitteet ovat joustavammin muotoiltavissa kuin työnohjouksen. Tavoitteiden ei välttämättä tarvitse liittyä työelämään, vaan esimerkiksi opiskeluun, urheiluun tai muuhun itsensä kehittämiseen. Mentorointivaiheen päätyttyä tavoitteet työnohjaukselle olisivat selkeämmällä pohjalla.

MAIJA MOISIO

Hallintotieteiden maisteri ja tohtorikoulutettava Itä-Suomen yliopistossa

MARJA VIRMAJOKI-TYRVÄINEN

Kasvatustieteen tohtori, työnohjaaja
STORY



ASKELIA UUPUNEELLE

STOryn järjestämä Työuupumuksen tunnistaminen työnohjauksessa -koulutus 23.9.2021 Zoomissa

? MIKSI LÄHDIN MUKAAN?

Olen lukenut **Liisa Uusitalo-Arolan** kirjan *Uuvuksissa – Kirja sinulle, joka tahdot voimasi takaisin*, ja olen haastatellut häntä tähän lehteen (*Osviitta* 4/19). Luotin siis siihen, että saan tältä kokeneelta psykoterapeutilta ja työnohjaajalta paitsi relevanttia teoriatietoa, myös konkreettisia työkaluja työnohjaajan työhön, jossa valitettavan usein väsymys ja myös uupumus ovat teemana.

Palautuminen on myös henkilökohtaisesti tärkeä teema. Yrittäjänä työn tekemisen määrälle kun kukaan ei ole laittamassa stoppia, ja kuitenkin omasta hyvinvoinnista huolehtiminen on tärkeää, koska työnohjaajan työtä tehdään omalla persoonalla ja maineella.

? PARAS ANTI?

Koulutuksessa käsiteltiin työuupumusta monilta eri kanteilta, joten yksittäistä parasta antia on vaikea nimetä. Jo kouluttajan lempeä ääni ja vankka tieto- ja kokemuspohja tekivät koulutuksesta itsessään palauttavan! Tuntui hyvältä hetken aikaa nojata ammattilaiseen, pysähtyä miettimään paitsi omia asiakkaita ja heidän tilanteitaan, myös omia voimavaroja ja ennen kaikkea sitä, miten saada ne riittämään paremmin pitkälle tulevaisuuteen.

Seligmanin kukoistuksen kehykset, **Karasekin** nelikenttä, **Warrin** vitamiinimalli ja muut esitellyt taustateoriat ja mallit olivat pitkälti tuttuja muun muassa työ- ja organisaatiopsykologian opinnoista, mutta niitäkin on hyvä palautella mieleen aika ajoin.

Arvostin myös sitä, että kouluttaja toi keskusteluun ajankoh-taisuutta, koska koronan myötä elämme yhä monella tavoin poikkeusaikaa, mikä vaikuttaa kaikkien jaksamiseen. Uupumus ei todennäköisesti ole vain yksilöön liittyvä, henkilökohtainen ilmiö!

Käytännönläheiset jäsenyykset muun muassa siitä, mitä uupumuksen ensisijaiset ja toissijaiset merkit ovat ja mikä on työnohjaajan rooli työuupumuksen hoitopolussa, antoivat jämäkkää maata jalkojen alle.

? MIKÄ KOSKETTI ENITEN?

Koulutuksessa näytettiin videolta fiktiivinen case, ”Marjoriitan tarina”, jossa keskustelivat Business-teatterin näyttelijä **Merita Petäjä** sekä psykoterapeutti **Katri Kanninen**, kouluttajan kollega. Työkaluna keskustelussa Kanninen käytti kognitiivis-analyttistä karttamenetelmää.

Oli koskettavaa tunnistaa Marjoriitan tilanne, erityisesti se, kuinka outo tilanne voi olla, kun aina aiemmin toimineet ratkaisumallit

eivät enää pädekään. Ihminen ei tunnista itseään eikä paikkaa, jossa on. Omat uskomukset ja ajattelumallit ovat niin syvällä, että on vaikea nähdä tietä pois tilanteesta. Oli mainio tilanne, kun Marjoriitta löysi ”sisäisen aasinsa” eli uuden, voimaa ja toivoa antavan mielikuvan itsestään.

? MITÄ VIEN TYÖHÖNI?

Ehkä tärkein muistutus liittyi siihen, että työnohjaajana tulee tuntee oman osaamisensa ja ammattinsa rajat. Työnohjaaja ei ole hoitaja, vaikka parhaimmillaan työnohjaussuhde on hoitava. Uupumistapauksen kanssa asia tulee ottaa puheeksi ja ohjata työterveyteen. Hälytysmerkkejä ovat muun muassa vetäytyminen ja kognitiiviset oireet, kuten muistin, keskittymiskyvyn ja päätöksenteon heikentyminen.

Asiakkaan voi ohjata myös psykoterapeutti-työnohjaajalle, jolla on laaja-alaisempi osaaminen työuupumuksen käsittelyyn.

”Kyllä se vuoden, kaksi vie”, Uusitalo-Arola sanoo asiakkailleen, kun he kysyvät, kuinka kauan uupumuksesta toipuminen kestää. Jo se kertoo, miten tärkeää olisi tarttua uupumukseen ajoissa.

HELI KOPPELO

Mahdollisuuksien aikaan



Kiitollisin mielin kirjoitan puheenjohtajan näkökulmasta Suomen työnohjaajat ry:n vireästä ja elinvoimaisesta ajasta, jota me yhdessä elämme. Astuin tehtäväni yllättäen ja vauhdista, kesken kauden. Yllättävästi elämää ja työelämää on muovannut myös historiallinen pandemia.

Uskomatonta joustoa, sopeutumista ja uuden luomisen kykyä ovat kuitenkin osoittaneet kaikki STOrissa toimineet, toiminnanjohtaja **Tuula**, hallitus sekä kaikki monissa eri kohdissa työskentelevät jäsenet ja yhteistyökumppanit. Sydämellinen kiitos kaikille teille. Ja erityistä on, että olemme kaikki melko terveitä, ellei ihan, niin ainakin lähes entisellään.

Se mitä ja miten STOrissa tapahtuu joka päivä, on merkityksellisintä. Arjessa rakennetaan STOrin vahvuus ja tulevaisuus. Olemme yhdessä luoneet toiminnalle kulttuurilupaukset, joiden merkitys syntyy juuri toteutuneesta arjesta. Kauniisti me osaamme kaikki puhua. Kulttuurilupaukset ovat olleet kauniisti aistittavissa eri kohtaamisissa. Olemme niihin tietoisesti pyrkineet, koska ne ohjaavat sitä, mitä haluamme toiminnallamme edustaa ja edistää.

Uusia taitoja on yhdessä opittu. Kongressimme toteutettiin virtuaalisesti ja olosuhteisiin nähden upeasti. Kiitos jokaisen osallistu-

jan. Luonnollisesti me kaikki kaipaamme Haikkoa ja toisiamme, taukojen kohtaamisia, yhteisiä kävelyitä ja juhlahetkiä. Me tulemme niitä vielä kokemaankin.

Työnohjauksen päivä järjestettiin myös virtuaalisesti nyt jo toisen kerran. Kehollisuus on erityisen ajankohtainen teema. Uskolliset lähes tuhat ihmistä ovat olleet koolla. Tänä vuonna jaettiin myös ensimmäinen Vuoden työnohjaustunnustus merkittävästä vaikutustyöstä Dialogicin kouluttajayhteisölle ja sen mahdollistajille.

Kokemusten kautta on päästy pohdintaan, jossa yritetään löytää ne tapahtumat, jotka tullaan järjestämään jatkossakin virtuaalisesti. Haluamme tarjota yhä laajemmalle yleisölle mahdollisuuden osallistua, kautta Suomen. Muun muassa aluetyön uudet mahdollisuudet ovat esillä. Ja toisaalta arvioimme, mitkä ovat niitä kohtaamisia, joissa edelleen haluamme kokea yhteyttä kokonaisiin ihmisiin.

Koulutussuosituksot ovat myös päivityksen alla. Työelämän muutoksia seuraten meidän on tärkeää miettiä oman toimintamme perustaa, säilyttäen kuitenkin työnohjaukselle merkityksellisen ytimen. Työelämässä joka tapauksessa tullaan siirtymään joiltakin osin virtuaaliseen tekemiseen ja me tarvitsemme sen edellyttämät taidot, turvallisuuden ja etiikan.

Psykoterapian puolelta on uuti-soitu tutkimustulos, jonka mukaan iso osa asiakkaita on kokenut terapeuttinsa myötätuntoisemmaksi etäyhteyksien aikana. Tähän verrattavia tuloksia on ilmassa myös työnohjauksen puolelta.

Pandemian hyviä seurauksia ovat nopeasti kehittyneet uudet kansainväliset yhteistoiminnan muodot ja valtakunnan rajoista riippumaton työn tekeminen. Myös tässä me seuraamme kehitystä.

Paljon on tapahtumassa ja jokaista meistä tarvitaan toimintaan. Uudistuvat nettisivut tulevat palvelemaan entistä paremmin ja jo nyt löydät sieltä lisätietoa. Historiallisten yhteiskunnallisten muutosten keskellä me erityisesti tarvitsemme työnohjausta, toisiamme, juurevan pohjan, innostavan uuden tulevaisuuden ja ripauksen riemua. Me yhdessä voimme sen tehdä!

RIITTA MALKAMÄKI
Suomen työnohjaajat ry:n
puheenjohtaja

STOryn KEHITTÄMISPÄIVÄ 10.6.2022

TYÖNOHJAUKSEN EETTINEN KOMPASSI

- Millaisten arvojen ja periaatteiden mukaan suunnistamme?

OHJELMA

8.30 Ilmoittautuminen ja dialogiset aamuporinat

9.30 Tervetuloa - Yhteinen suunnistus käynnistyy

- Riitta Malkamäki, puheenjohtaja STOry

- Tuula Penttilä, toiminnanjohtaja STOry

Eettisen kartaston avaaminen

- fasilitoijat esittäytyvät: Jukka Hakola, työn-ohjaaja RR ja Riitta Honkanen, työnohjaaja STOry

Eettisen kompassin ilmansuuntia

- Mitä nykyajassa toimiva työnohjaaja toivoo eettiseltä ohjeistukselta?
- Mitkä asiat haastavat työnohjaajan moraalia, mikä on vaikeaa?
- Milloin koetaan epävarmuutta, eikä tiedetä, mikä olisi oikea tapa toimia?

11.45 Lounas

13.00 Dialogiset pajat

1. Erilainen kohtaaminen - Työnohjauksen eettisyys verkkotyöskentelyssä

Arja Koski, työnohjaaja, kouluttaja ja ratkaisukeskeinen työyhteisösovittelija ja Riikka Pohjola, työnohjausyrittäjä ja Osviitan päätoimittaja

2. Arvot ja aatteet narikkaan - neutraaliuden vaatimus

Aila Niemelä kasvatustieteen tohtori, organisaatiokonsultti ja seniorityönohjaaja ja Marjut Kuusisto yrittäjä ja työnohjaaja

3. Työnohjaajan oma hyvinvointi - Puntarissa avoimuus ja vaihtelu

Kaisa Koivunoro, johdon työnohjaaja ja Katja Kiiski, YTM, työnohjaaja

4. Ihanteet, säännöt vai seuraukset? - Eettisyys hyvän ja pahan palveluksessa

Matti Alpola, konkarityönohjaaja, kouluttaja ja valmentaja ja Aapo Pääkkö, kokenut työnohjaaja, kouluttaja ja perheterapeutti

14.15 Tuulahduksia pajoista

14.45 Iltapäiväkahvi

15.30 Kompassin kalibrointi

- Perillä avautuva eettinen maisema?

16.15 Päätössanat

16.30 Kehittämispäivä päättyy

17.30 Kulttuurellia ja jazzhastavaa tunnelmointia

kevyen kesäillallisen merkeissä

Kulttuuritalo Korundi, Korundi Kitchen & Cafe

Perjantaina 10.6.2022

Santa's Hotel Santa Claus,

Korkalonkatu 29, Rovaniemi

Lisätiedot ja Ilmoittautuminen

9.5. mennessä:

www.suomentyonohjaajat.fi

> Tapahtumakalenteri

Hinta

- Kehittämispäivä: 90 € jäsenetuhinta sisältää ohjelman, lounaan sekä aamu- ja iltapäiväkahvit. Tilaisuus on tarkoitettu vain STOryn jäsenille
- Kesäinen illallinen Korundissa 20 € maksetaan paikan päällä. Ilmoittautuminen etukäteen.

Majoittuminen

- Santa Claus hotellista on varattuna majoituskiintiö, josta voitte varata huoneen. Katso edulliset majoitushinnat tapahtumasivuilta.

Tapahtuman peruutusehdot

- Mikäli osallistuminen perutaan kirjallisesti 29.5.2022 mennessä, osallistumismaksu palautetaan vähennettynä 30 % käsittelymaksulla. Tämän jälkeen tehdyistä perumisista palautusta ei makseta.
- STOry pidättää oikeuden muutoksiin ohjelman ja mahdollisten koronarajoitusten osalta.



SUOMEN
TYÖNOHJAAJAT RY

Työterveyslaitoksen tutkimuksessa tutkijat keskittyivät onnekkaisiin sattumiin asiantuntijatyössä ja valmiuksiin mahdollistaa niitä. KIRSTU -ryhmätyönohjausmalli sopii hyödynnettäväksi käytännön työnohjauksissa ja työnohjauksen opetuksessa Tarja Vanteen väitöstutkimuksen mukaan.

ONNEKKAAT SATTUMAT ASIAANTUNTIJATYÖSSÄ

Pysyäkseen elinvoimaisina organisaatioiden on uudistuttava ajoittain. Uudistukset ja luovat ratkaisut työssä syntyvät yhteensattumien kautta. Onnekkaita sattumia eli serendipisyyskokemuksia sattuu varsin usein asiantuntijatyössä. Serendipisyydellä tarkoitetaan tilannetta tai kokemusta, jossa yksilö yllättäen suunnittelematta, sattuman ja kokemuksen tiedon ja ymmärryksen ohjaamana kohtaa jotakin varsin hyödyllistä. Tämän kokemuksen keskeiset elementit ovat sattumanvarainen havainto, myönteinen hyödyn tai arvokkuuden tunne yksilölle sekä yhteys, joka sitoo tämän ärsykkeen ja aikaisemman kokemustiedon toisiinsa.

Työsuojelurahaston rahoittamassa Yhteensattumia-tutkimushankkeessa (2018–2021) paneuduttiin työssä tapahtuviin yhteensattumiin ja niiden serendipisyyteen sekä psykologiseen turvallisuuteen ja sen vahvistamiseen asiantuntijatyössä. Tieto tukee valmiuksia hyödyntää sattumien tuomia mahdollisuuksia, jakaa ideoita ja ongelmia sekä suuntautua uuteen. Tutkimuksen kohteena olivat asiantuntijatyötä tekevät palkansaajat, heidän esihenkilönsä ja hr-ammattilaiset. Määrällinen ja

Onnekkaita sattumat ja psykologinen turvallisuus uudistumisen lähteinä työpaikoilla, Työterveyslaitos 2021

laadullinen aineisto kerättiin neljässä asiantuntijatyöpaikassa tehdyistä haastatteluista (N= 49) ja työpaika-aineistosta (N= n. 270), kyselystä kahden ammattiliiton jäsenille (N= 1 290) sekä vuoden 2018 työolotutkimuksesta.

Tutkimuksen mukaan asiantuntijatyössä serendipisyyskokemukset ovat varsin tavallisia. Yli puolet vastaajista arvioi kohtaavansa työssään hyödyllistä tietoa, ideoita tai asioita, joita ei varsinaisesti ollut etsimässä. Merkittäviä löytöjä tehtiin erityisesti epämuodollisissa kohtaamisissa. Kasvokkain keskustelu johti tyypillisimmin onnekkaiseen sattumaan. Sosiaalinen vuorovaikutus ja ihmisten kohtaaminen olivat parhaimpia serendipisyyskokemusten lähteitä asiantuntijatyössä. Monessa sattumassa tarvittiin toisaalta pysähtymistä ja vauhdin hiljentämistä, jotta voitiin havaita ympärillä olevia ärsykeitä. Työpaikalla tai työtä tehdessä onkin annettava aikaa ja tilaa onnekkaiden löytöjen tekemiselle.

Asiantuntijatyön muuttuessa yhä inten-

siivisemmäksi, dynaamisemmaksi ja kiireisemmäksi etätöön myötä on vaarana, että kiireetön vuorovaikutus vähenee. Muutenkin vuorovaikutus on virtuaalisissa kohtaamisissa erilaista kuin tilanteissa kasvokkain. Silloin esihenkilön on hyvä varmistaa, että vuorovaikutus säilyy myös etätöolosuhteissa.

Jokainen voi omalla aktiivisella toiminnallaan vaikuttaa onnekkaiden sattumien syntymiseen olemalla avoin uusille asioille, hakeutumalla uusiin tilanteisiin tai uusien ihmisten pariin. Yksilön toiminnalla on näin suuri merkitys serendipisyyskokemusten oivaltamiseen. Tarvitaan dynaamista tilaa ja herkkyyttä ympäristön tarjoamille mahdollisuuksille, jotta onnekkaita sattumia voidaan havaita. Sen myötä yksilön työ voi sujuvoitua uuden sattumalta havaitun oivalluksen myötä. Pidemmällä aikavälillä koko organisaatio voi hyötyä merkittävästi.

Työelämässä yllätykset koetaan usein kielteisinä, koska ne voivat keskeyttää työn, sotkea suunnitelmia ja kuormittaa. Serendipisyyttä ei voi ennakoimattomuutensa vuoksi hallita, mutta sitä voi opetella ja vahvistaa. On uskallettava esittää kysymyksiä, myöntää virheitä, ehdottaa ideoita ja kyseenalaistaa.

NOSTA VAIKEAT ASIAT ESIIN

Toinen organisaation uudistumisen lähde on psykologinen turvallisuus. Sen edistäminen lähtee organisaation johdosta, ja vastuusemmissa olevilla on erityinen rooli sen kehittämisessä. Jokainen voi kuitenkin vaikuttaa joko turvallisen tai turvattoman ilmapiirin syntyyn.

Työntekijällä on myös tärkeä rooli psykologisen turvallisuuden edistämässä ja ylläpitämisessä. Yhteistä ymmärrystä kannattaa tavoitella vuorovaikutuksella. Siten voidaan oppia:

- tunnistamaan omia uskomuksia erilaisuuden edessä
- kunnioittamaan eriäviä mielipiteitä
- asettamaan itsensä alttiiksi ja osoittamaan oma haavoittuvuus ja erehtyväisyys
- olemaan syyllistämättä toisia virheistä ja
- nostamaan vaikeat asiat esille sekä keskustelemaan niistä kunnioittavasti.

Myös työnohjauksellisella toiminnalla, eli luomalla otolliset olosuhteet, antamalla tilaa ja aikaa uuden kohtaamiselle ja hyödyntämiselle, voidaan vahvistaa psykologista turvallisuutta ja hyvää maaperää serendipisyysuudistusten viemiseksi työpaikoille.

KOKEMUKSELLISUUTTA JA TYÖHYVINVOINTIA

Vanne tarkasteli väitöstutkimuksessaan ratkaisukeskeistä ryhmätyönohjausta esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tutkimuksen taustateoriat liittyvät muun muassa työhyvinvointiin, positiiviseen psykologiaan, ratkaisukeskeiseen lähestymistapaan sekä kokemukselliseen oppimiseen ja ongelmanratkaisuun. Tutkija kehitti niiden pohjalta oman teoreettisen mallinsa, jonka nimesi kokemuksellisen oppimisen ja ongelmaratkaisun synteessimalliksi ryhmätyönohjauksessa (KIRSTU).

Tarja Vanne: Ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus esimiesten ja asiantuntijoiden kokemuksellisen oppimisen ja työhyvinvoinnin kehittämisen menetelmänä. Tampereen yliopiston väitöskirjat 483/2021.

Mallin ensimmäinen versio nimeltään K1-malli toimi aineiston laadullisen ja teorialähtöisen analyysin pohjana. Tarkastelussa olivat ohjattavien omakohtaiset työelämän haastavista kokemuksista nousevat tapauskertomukset, joita käsiteltiin dialogisesti

keskustelemalla. Mallin jatkokehitysversio, K2-malli, pohjautui ryhmätyönohjauksissa käytyihin keskusteluihin ja se sisälsi lähtökohta-, tilanne-, ongelma-, ratkaisu-, toteutus- sekä arviointianalysivaiheet ja lisäksi tarkemman tason kuvauksen ryhmätyönohjauksissa läpikäydyistä keskusteluista.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaus-tutkimuksena kolmessa ICT- sekä sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa. Aineisto muodostui Tampereen yliopiston prosessi-intensiivisen esimiestyön kehittämisohjelman kahden esimiesryhmän sekä sosiaali- ja terveysalan yhden asiantuntijaryhmän ohjauskeskusteluista. Lisäksi käytettiin ohjattavien kirjoittamia tapauskertomuksia ja loppuarviointeja ohjausprosesseistaan. Ryhmiä ohjasi tutkija itse.

KESKEISIÄ HUOMIOITA

KIRSTU-malli eteni seuraavasti: ohjattavan työstä nouseva kokemus > kirjallinen tapauskertomus > tapauskertomusten käsitely työnohjauksessa: kokemusten vaihto, tapauskertomuksen yhteinen reflektointi, analysointi ja mahdollinen ratkaisujen ideointi, kokemuksellinen oppiminen ja arviointi >

työnohjauksessa opitun siirtovaikutus omaan työhön > arviointi ja oppimiskokemukset. Ne konkretisoituvat ohjattavan oman työn yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla.

Kun tapauskertomuksia käsiteltiin työnohjauksessa, hyödynnettiin mennyttä, aiempia tapahtumia, ratkaisuvaihtoehtoja sekä tulevaisuuden visioita.

Tutkimuksen perusteella mallista oli työnohjattaville hyötyä oppimisprosessina. Se toimi myös heidän yhteisenä sosiaalisena ja reflektiivisenä fooruminaan. Työhön liittyvistä haasteista puhuminen aidosti ja avoimesti, haasteiden reflektointi, kokemuksista oppiminen, sekä ratkaisujen ja tuen saaminen oli ohjausprosessissa mahdollista. Työhyvinvointia paransi oman toiminnan tarkastelu sekä rohkeuden lisääntyminen, uskallus puuttua työn haasteisiin ja asettaa rajoja, omista voimavaroista huolehtiminen, vuorovaikutustaitojen kehittyminen ja työkalujen saaminen ajankäyttöön.

Työnohjaus lisäsi innostusta, iloa, myötätuntoa ja positiivista energiaa sekä kasvatti kokemuksena henkisesti.

SEIJA OLLILA

STOryn jäsen, hyödynnä etusi

–30%

ALENNUS
ILMOITUSHINNASTA

Oletko julkaissut kirjan, kehittänyt työkaluja työnohjaukseen tai oletko järjestämässä alan koulutusta? Ilmoita toukokuun Osviitassa 30 prosentin alennuksella.

Alehinnot:

Koko sivu 325,50 € (norm. 465 €)
Takasivu 346,50 € (norm. 495 €)
1/2 sivua 220,50 € (norm. 315 €)
1/4 sivua 147 € (norm. 210 €)

Kampanja-alennus koskee STOryn henkilöjäseniä. Kannatusjäsenten alennus ilmoitushinnoista on 20 prosenttia. Tarvittaessa autamme myös tekstisi muokkaamisessa. Jos aineisto ei ole painovalmis pdf, aineiston käsittelymaksu on kampanjan aikana 43,40 € (norm. 62 €)

Varaa ilmoitustilasi 8.4. mennessä. Lehti ilmestyy 20.5.2022

Lisätietoja: osviitta.suomentyonohjaajat.fi

Mediakortin löydät STOryn verkkosivuilta.



TARJA VANNE KEHITTI TYÖNOHJAUSMALLIN VIIPYILY KANNATTAA

Tarja Vanteen kirstussa on aarteita ja yksi niistä on ratkaisukeskeinen lähestymistapa.

Vanteen KIRSTU kirjoitetaan isoin kirjaimin. Se on lyhenne sanoista *Kokemuksellisen oppimisen ja ongelmanratkaisun synteessimalli ryhmätyönohjauksessa*. Sanalla on myös symbolista merkitystä.

”Kirstussa on perinteisesti voitu säilyttää aarteita”, Tarja Vanne naurahtaa.

Vanne väitteli joulukuussa Tampereen yliopistossa ja kehitti väitöskirjassaan KIRSTU-ryhmätyönohjausmallin, joka sopii niin yksilö- ja ryhmätyöohjaukseen kuin soveltuvin osin myös terapiatyöhön.

Työnohjaus on Tampereella ja Kangasalla työterveyspsykologina toimivan Vanteen lempilapsi. Sitä hän pääsee tekemään lyhytte-rapeutin asiakastyönsä ohessa.

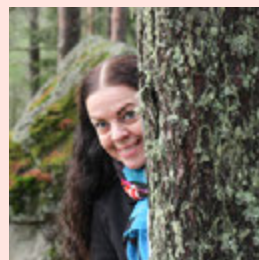
Vanteen mukaan ratkaisukeskeinen ryhmätyönohjaus haastaa asiakkaan ajattelemaan asioita uusista näkökulmista. Tämän ei tarvitse tyytyä ajattelemaan kuin lastu laineilla. Sen sijaan hän voi havahtua ryhmänohjaajan ja muiden ryhmäläisten peilauksen ja tuen avulla siihen, että voi itse vaikuttaa omaan elämäänsä.

Toinen aarre on mallin tarjoama vertaistuki.

”Esimiehet ovat yksinäisiä eikä mahdollisuutta luottamuksellisiin keskusteluihin omasta työstä ole paljon tarjolla. Ryhmätyönohjaus toimii myös tunnesäiliönä eli kompostorina”, hän sanoo. ”Ryhmäläiset ottivat toistensa tunteita vastaan ja palauttivat ne pureskeltuina takaisin kulloisellekin ohjattavalle.”

OIVALLUKSIA, VAIKKA EI VÄLTTÄMÄTTÄ AINA RATKAISUJA

Keskustelimme myös mallin työnohjausprosessille antamista oivalluksista. Oivallukset olivat, kuten hyvät oivallukset usein ovat, uusia näkökulmia tuttuihin asioihin. Tarja Vanne



**”TÄSSÄ ON SAATU
EVÄITÄ SEN
KESKUSTELUN
PITÄMISEEN, JOTA
MÄ JUST HAINKIN”**

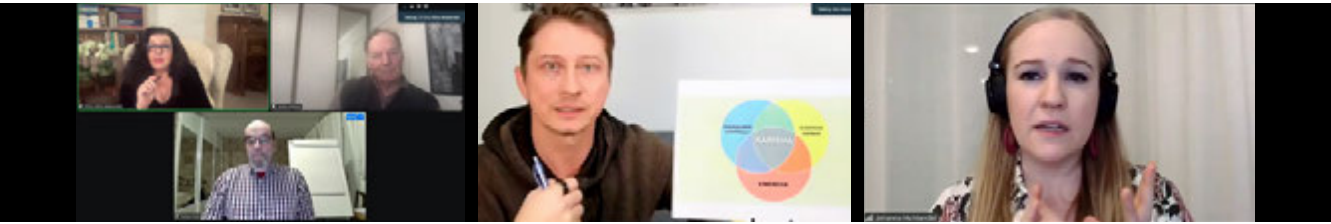
kertoi pohtineensa, millaista on onnistunut työnohjaus ja kenen kannalta onnistumista mitataan. Kysymys nousi esiin hänen tarkastellessaan tapauskertomusten tarinoita.

Ohjaukseen sisältyy usein ajatus ongelman ratkaisemisesta, mutta siitä ei aina tarvitse olla kysymys. Ryhmäläinen saattoi tuoda esiin tapauskertomuksen, johon hän ei edes toivonut ratkaisua. Kertomus oli vain esimerkki siitä, millaisia asioita voi tapahtua. Kertoo palveli se, että hän sai kertoa. Samalla kertomus lisäsi muiden ryhmäläisten tietoisuutta työelämän koukeroista. Myös ratkaisematon tapaus palveli työnohjauksen tavoitteita. Pääosin työnohjauksiin tuotuihin tapauskertomuksiin pyrittiin kuitenkin yhteistyössä löytämään ratkaisuja.

Tärkeä oivallus oli Tarja Vanteen mielestä myös viipyily tapauskertomuksen punaista lankaa etsittäessä. Tarinan ydin ei aina ole siinä, missä sen ensisilmäykseltä havaitsee, vaan joskus aivan muualla. Asian pyörittely ja tarkastelu eri puolilta vie aikaa, mutta myös kypsyttää ajattelua. Ydin voi putkahtaa esiin vasta myöhemmin, aivan toisessa tilanteessa. Yhteinen pohdiskelu tarinan äärellä on vienyt prosessia eteenpäin.

Vanteen pidempiaikainen tavoite on laatia sosiaalipsykologian alaan kuuluvan väitöskirjansa pohjalta oppikirja. Sitä jään malttamattomana odottamaan.

TUIJA LAINE



TYÖNOHJAUKSEN PÄIVÄÄN OLI TUNKUA KEHOLLISUUS KESKUSTELUTTI

Työnohjauksen päivän päätapahtuma toteutui virtuaalisessa muodossa nyt toista kertaa. Väkeä virtasi verkkoalustalle, ja sanoma oli selvä: työnohjaus voi hyvin ja vahvistuu.

STOryn puheenjohtaja **Riitta Malakamäki** johdatti osallistujat teemaan kysyen: Mikä voisi olla ajankohitaisempaa juuri tässä ajassa kuin kehoallisuus? Tilaisuuden pääpuhuja, psyko-terapeutti ja näyttelijä-ohjaaja **Kari Ketonen** alusti karisman, kehon ja ajattelun yhteydestä. Hän avasi vuorovaikutuksen ja esiintymisen aikana syntyvien kehon reaktioiden mekanismeja sekä keinoja, joita avuksi käyttäen myös työnohjaaja voi säilyttää läsnäolon ja hermostollisen rauhallisuuden paineen alla. Ketosen esitys tuntui innostavan osallistujia, kuten helsinkiläistä sosiologi ja työnohjaaja **Mika Heliniä**. Hänen ajatuksiaan voi lukea lisää seuraavalta sivulta.

Virtuaalitapahtuman kahdeksan vaihtoehtoisen teemahuoneen aihepiirit, esimerkiksi mielen hyvinvointi, työnohjauksen vaikuttavuus ja tunteet, kiinnostivat ja huoneisiin siirtyi runsaasti osallistujia tietoteknisistä haasteista huolimatta.

Rovaniemeläinen verkostokoordinaattori ja työnohjaaja **Riitta Honkanen** oli mukana jo viime vuoden tapahtumassa, mutta piti tämänvuotista kokemusta vieläkin vaikuttavampana. Hän olisi viihtynyt pidempäänkin **Aapo Pääkö**n ja **Kirsti Keskitalon** ohjaamassa ruumiillisuutta työnohjauksessa käsittelevässä teemahuoneessa.

”Ymmärrys syveni ja mukaan tarttui omaan toimintatapaan istuvia pieniä, mutta merkityksellisiä tapoja, kuinka kehoallisuuden voi liittää luontevasti työnohjaustilanteeseen.”

Tapahtumassa jaettiin myös lajisaan ensimmäinen Vuoden työnohjaustunnustus. Lisää tunnustuksesta ja sen saajista sivuilla 4–9. ●●

Riitta Malkamäki (vas) onnittelee Työnohjaustunnustuksen saaneita Jorma Ahosta ja Pekka Holmia. Keskellä pääpuhujana Kari Ketonen ja oikealla teemahuoneessa alustanut Johanna Huhtamäki.

KARISMAA VOI OPETELLA

Työnohjauksen päivänä **Kari Ketonen** alusti aiheesta ”Karisma, keho ja kirkas ajattelu”. Karismasta puhuttaessa viitataan usein sosiologian klassikkoon, **Max Weberiin**, jolle karisma merkitsee kykyä vaikuttaa ja saada oma näkökantansa oikeutetuksi – henkilöön liitetyn pyhän, sankaruuden tai esikuvallisuuden piirteiden vuoksi. Myös Ketoselle karisma on vetovoimaa kuvaava kattokäsite, mutta hän lähestyy asiaa ihmisen solujen, sykkeiden ja hengityksen hallinnan tasolta. Ketosen sanoin: ”Karisma on kyky säilyttää läsnäolo, kun olosuhteet eivät ole kaikkein otollisimmat, paineenalaisena toimitaessa. Läsnäolo on tietoisuutta mitä nyt tapahtuu ja ei-läsnäolo on taas todellisuuspakoista.”

Ketonen kertoi omakohtaisia kokemuksia siitä, kuinka näyttelijän ja ohjaajan uralla esiintyminen ja niin sanottu rec-painike -efekti ovat toistuvasti aiheuttaneet pelkoa ja stressiä. Näihin seikkoihin hän on etsinyt syvällisesti ammatillisia ratkaisuja. Ensinnä karisman säilyttämistä uhkaa kokemus tilanteen vaarallisuudesta, epämiellyttävyydestä tai käsillä olevan tehtävän vaikeus. Kokemuksesta voi syntyä stressireaktio, jonka seurauksena autonominen hermosto aktivoituu. Tuloksena on jähmetty-

minen tai taistele-pakene -reaktio. Syke kiihtyy, adrenaliini virtaa ja verenpaine kasvaa.

Ketonen rohkaisi soveltamaan stressin hallintaan lyhyen tähtäimen tekniikoita. Ensiksi tarkkaile, mitä itsessä tapahtuu, ja hyväksy havainnot, sillä tunteet välittävät informaatiota kokemuksesta. Toiseksi stressireaktion taltuttamisessa hengitystavalla on keskeinen rooli. Sisäänpäin hengitys nostaa ja uloshengitys laskee sykettä. Pitkällä uloshengityksellä hallitaan tilannetta ja luodaan itselle hermostollisesti rauhallista tilaa. Kolmanneksi tärkeää on päivittäisen kuorman rytmitys. Tarkoituksena on säädellä oman vireystilan pysymistä niin sanotussa sietoikkunassa.

Ketosen havainnollistamien tekniikoiden tarkoituksena on muodostaa itsen suhteen hyväksyvä ja tietoinen läsnäolon kokemus. Vireystilaan voi vaikuttaa, kun se ensin tiedostetaan. Työnohjaajan kannalta kyse on oman toiminnan vapausasteiden maksimoinnista: sellaisesta ilmaisun vapaudesta, joka on myös ilmaisijan aito sisäinen kokemus. Tavoitteena on oman osaamisen paras hyödyntäminen asiakkaiden hyväksi.

Miksi Ketosen alustama karisman teema on tärkeä työn-

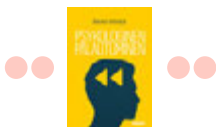
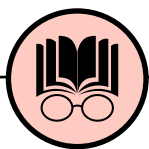


KUVA: Tuula Kirkkala

ohjaajille sekä muille työelämän kehittäjille? Sosiologi **Zygmunt Baumanin** mukaan karismaattisen auktoriteetin näkökulmasta, professioiden oikeutus ja päätösten taustalla oleva arvostelukyky hyväksytään niin kauan, kuin ihmiset ja asiakkaat uskovat profession kollektiiviseen viisauteen sekä profession kykyyn huolehtia jäsentensä kelpoisuudesta toimia tuon viisauden pätevänä ja luotettavana lähettilänään.

Työnohjaajan kannalta karisma tiivistyy luotettavuuteen, jonka perustana on asiantuntijuus, kyky hallita vaikeasti ammennettavaa tietoa, taitoa ja tunteita. Tavoitteena on muuttaa psykososiaalinen kuormitus vahvuudeksi, ajattelun kirkkaudeksi olosuhteiden paineesta huolimatta. Ketosen viesti osallistujille oli kannustava: karismaa voi opetella.

MIKA HELIN
työ- ja organisaatiososiologi,
työnohjaaja



PALAUTUMISVAJEESTA MIELEKKÄÄSEEN ELÄMÄÄN

Anniina Virtanen: Psykologinen palautuminen. Tuuma-kustannus 2021.

Kun arki täyttyy vaatimusten viidakossa selviytymisestä, syntyy helposti palautumisvajetta. Mistä tunnistaa, että palautumiseen olisi kiinnitettävä enemmän huomiota?

Psykologinen palautuminen viittaa työn kuormitustekijöistä elpymiseen. Onnistunut palautuminen korjaa stressin kielteisiä vaikutuksia kehon sekä mielen tasolla.

Psykologi Anniina Virtanen jäsentää kirjassaan palautumisen psykologista ja fysiologista prosessia. Esitetty tieto pohjautuu tutkimuksiin, onhan Virtanen myös väitöskirjatutkija. Virtasen väitöstutkimus käsittelee suomalaisten opettajien psykologista työstä palautumista. Tutkimustyö on kirjan julkaisun aikaan loppusuoralla.

Kirja esittää kokonaisvaltaisen näkökulman mielen palautumiseen työkuormituksesta. Lukijaa aktivoidaan myös tekstiin sisältyvillä kysymyksillä. Niitä pohtimalla voi kirjan antia niveltää omaan elämäänsä.

Keskeistä työn kuormituksesta palautumisessa on vastapainon saaminen työlle ja arjen tasapainottaminen.

Se mikä yhdelle on vastapainoa, voi toiselle olla vastenmielistä. Psykologisessa palautumisessa onkin kyse ihmisen henkilökohtaisesta kokemuksesta.

Virtanen tutustuttaa lukijan kuuden askelen DRAMMA -malliin. Näitä askeleita tai kokemuksia kuvataan psykologiseksi tarpeiksi, niin tärkeitä ne ovat hyvinvoinnin kannalta.

Yhdysvaltalaisen tutkijoiden kehittämää DRAMMA -mallia on tutkittu eri maissa. Virtanen selvitti sen toimivuutta Suomessa väitöstutkimuksessaan.

Malli pyrkii selittämään, miten vapaa-aika on yhteydessä subjektiiviseen hyvinvointiin. Tässä hyvinvoinnin tilassa ihminen on tyytyväinen elämäänsä kokonaisuutena ja kokee runsaasti myönteisiä tunteita. DRAMMA -malliin sisältyvät palautumiskokemukset ovat työstä irrottautuminen (detachment), rentoutuminen (relaxation), omaehtoisuus tai autonomia (autonomy), taidonhallinta (mastery), merkityksellisyys (meaning) ja yhteenkuuluvuus (affiliation).

Kirjoittaja kuitenkin huomauttaa, ettei mallia kannata pitää yksioikoisena totuutena. Malli pikemminkin ehdottaa asioita, jotka on hyvä ottaa huomioon omaa tai toisten hyvinvointia edistäessä. Kirjoittaja korostaa, että pelkkä työstä palautuminen on kapea näkökulma vapaa-aikaan. Onhan vapaa-ajalla palautumisen ja levon lisäksi muitakin merkityksiä.

Lisäksi ylisuorittamiseen tai perfektionismiin taipuvainen voi joutua palautumisessaan ojasta allikkoon. Palautumisesta otetaan paineita ja stressi lisääntyy, kun ei pystytäkään rentoutumaan kuten toive oli.

Kirjoittaja katsoo, ettei kenelläkään ole velvollisuutta muotoilla vapaa-aikaansa niin, että se pitää parhaalla mahdollisella tavalla yllä

työkykyä ja tuotteliaisuutta. Ihmisen tulee saada käyttää vapaa-aikansa asioihin, joista eniten nauttii.

Onnistunut palautuminen lähete itsetuntemuksesta. Tämän Anniina Virtanen toivoo lukijan muistavan.

MINNA HYTTINEN



UTELIAISUUS – TYÖELÄMÄN NOUSEVA TÄHTI?

Hanna Siefen: Uteliaisuuden taito – Kun oppiminen on tietämistä tärkeämpää. Tuuma-kustannus 2021.

Juha T. Hakala: Uteliaisuus – Miksi ”miksi” on tärkeä kysymys? Alma Talent 2021.

Mitä uteliaisuus on? Miksi olemme uteliaita? Miksi on tärkeää oppia? Miten uteliaisuus muuttuu ihmisen ikäntymässä? Milloin asiasta toiseen pomppiva uteliaisuuden tyydyttäminen alkaa muuttua haitalliseksi?

Hyviä kysymyksiä kahdesta uunituoreesta uteliaisuutta käsittelevästä tietokirjasta. Siefen on oppimiseen erikoistunut psykologi, valmentaja ja podcast-tuottaja, Hakala pitkän linjan tietokirjailija, kasvatustieteilijä ja opinnäyteohjauksen kehittäjä.

Kumpikin kirja jäsentelee uteliaisuuden ilmiötä monipuolisesti. Uteliaisuus voi ilmetä sekä hyvänä kehittymiseen suuntaavana voimana että dopamiinihakuisena asioiden nuuskimisena. Uteliaisuuden pohjana on perimässämme oleva

tarve oppia ympäristöstä selvittääksemme elossa. Meillä on luonnollinen taipumus pyrkiä kuomaan umpeen tietoaaukkoja ja informaatiokuiluja. Mutta yhtä inhimillistä on myös mielen laiskuus, varovaisuus, vinous ja minäkeskeisyys.

Siefenin kirja on helppolukui-nen, yhtä aikaa omakohtaisen ker-ronnallinen ja psykologista tietoa eksaktisti esittelevä ja perusteleva. Hyvät kuviot auttavat ymmärtämään. Siefenin kirjassa on monia jäsennyksiä, joita voi hyvin soveltaa työnohjaukseen. Esimerkiksi **Tim Brownin** pohjalta muotoiltu T-malli, jossa uteliaisuus jäsenel-lään eri teemoista kiinnostuvaan heräävään uteliaisuuteen sekä sitkeästi asiaan syventyvään sin-nikkääseen uteliaisuuteen. Sama malli esitellään myös Hakalan kir-jassa käsitteillä yleinen ja erityinen uteliaisuus.

Siefeniltä poimin työnohjauksen työkaluihin myös muun muassa harjoituksen oppimistarinoiden hyödyntämisestä sekä tiivistyksen motivaation pohtimisen kolmes-ta peruskysymyksestä: Haluanko? Pystynkö? Uskallanko?

Hakalan kirja on runsaudensarvi, josta virtaa kaikkea, mitä uteliaisuu-desta vain voi mieleen tulla. Luke-minen on kuin syvästi sivistyneen ihmisen polveilevan kerronnan kuuntelua. Kirja antaa tolkkuttoman määrän ajattelemisen aihetta, mut-ta lukijana joudun vaikeuksiin, jos yritän etsiä jotain tiettyä tietoa. Lukumatka sisältää uteliaisuuden genetiikkaa, nettiriippuvuutta ja markkinavoimia. On esimerkkejä **Edisonista** Asperger-ihmisiin ja Airbnb:stä Googlen rekrytointikäy-täntöihin. Bonuksena saan kuulla seikkailu- ja matkailugeenivariantis-ta nimeltä DRD4-7R s105.

Työnohjaamiseen poimin Haka-lalta muun muassa ajatuksen, että uteliaisuus on yksi parhaista lääke-keistä epävarmuuteen ja pelkoon. Jos pystyn ohjaajana virittämään asiakkaassa uteliaisuutta uutta asiaa kohtaan, sen tutkiminen hel-pottuu.

”Uteliaisuus pitäisi saada Isoksi Asiaksi”, kirjoittaa Hakala. Utelai-suus ei ole vain yksilön asia, vaan uteliaisuuden kasvu lisää luovuutta ympäristöön laajemminkin. **Eins-teinkin** on kuulemma sanonut: ”Ei minulla mitään erityisiä kykyjä ole, olen vain intohimoisesti utelias.”

RIIKKA POHJOLA



KENEN SYY?

Tiina-Emilia Kaunisto: Se ei joh-du sinusta. Vähättelyn historia työelämässä. Avain 2021

”Kenen syy, että yksi vain rakka-hampi on, vaikka muita on tuhan-sin?” lauletaan vanhassa jenkassa. Laulu muistuu mieleen työelämän erityisasiantuntija Tiina-Emilia Kauniston kolmatta tietokirjaa lu-kiessa. Kirjassa valotetaan vähätte-lyn ja syrjimisen ilmenemismuoto-ja ja syitä työelämässä eri puolilta.

Vähättelyn kirjo on laaja. Se voi olla esimerkiksi ohipuhumista, naurettavaksi tekemistä tai huo-miota jättämistä. Myös intuitio, mielikuvat ja vallitsevat normit voivat johtaa vähättelyyn tai syr-jintään. Jos esimies tai rekrytoija samastaa mielessään miehen ja rationaalisuuden, hän pitää miestä naista rationaalisempana.

Vähättelystä osa on hyvin hie-

nojakoista, esimerkiksi pieniä vihjailuja ja kasvonilmeitä. Niiden edessä vähättelyn kohteeksi jou-tunut saattaa tuntea vain pahaa oloa. Hän ei välttämättä huomaa saaneensa osakseen epäasiallista kohtelua tai ainakaan osaa pukea tunteuksiaan sanoiksi.

Se ei johdu sinusta antaa tie-toa yhdenvertaisuuteen tähtäävän lainsäädännön kehittymisestä. Se pyrkii myös ymmärtämään, miksi vähättelyä on esiintynyt ja miksei se vielääkään ole yhteiskunnasta kokonaan poistunut. Lyhyet ta-pauskertomukset tarjoavat konk-reettisia, toisinaan suorastaan pöyristyttäviä, esimerkkejä vähät-telyn ja syrjinnän ilmenemisestä.

Kirjaa voi käyttää apuneuvona syrjintään ja kiusaamiseen puut-tumisessa. Siinä neuvotaan, mitä syrjinnän kohteeksi joutunut voi tehdä tilanteen korjaamiseksi. Opuksen ehdoton anti on kuiten-kin vähättelyn eri muotojen esiin nostaminen ja konkreettiseksi te-keminen. Ne edesauttavat ilmiön huomaamista jokapäiväisessä elä-mässä.

Kirjan nimi voisi olla *Se ei johdu* naisesta, sillä se on kirjoitettu eri-tisesti naisiin kohdistuvan vähät-telyn ja syrjinnän näkökulmasta, vaikka tekijä muistuttaakin, että myös miehet joutuvat tällaisen käyttäytymisen uhreiksi. Jos teksti olisi tältä osin tasapuolisempaa, myös kirjan sanoma olisi vakuut-tavampi.

Vähättely ja syrjintä, myös hie-novarainen, on syytä tunnistaa. Sen kitkeminen pois työpaikoilta lisää työhyvinvointia ja saa ihmi-set jaksamaan työelämässä entistä paremmin. Kyseessä on siis sekä yksilön että yhteiskunnan etu.

TUIJA LAINE



Ett skepp kommer lastat med...

Vi har sannolikt alla varit med om att leka "Ett skepp kommer lastat med..." – leken där vi sitter i ring och kastar ett mjukt föremål, till exempel en boll till varandra och samtidigt berättar vilken frukt på bokstaven A skeppet är lastat med. Leken kan också symbolisera den mångfald av känslor som vi "kastar" till varandra under olika arbetshandledningsprocesser.

Många är de känslor som de handledda delar med sig under olika handledningsprocesser. Det handlar bland annat om ångest, skuld och skam, otillräcklighet, sorg, glädje, trygghet, tillit samt avund och tacksamhet. Känslorna är vår gemensamma kunskapsbank i gruppen, de tas emot och "kastas" vidare, "kastas" igen, studsar ibland lite och förkläs i nya former och i möjliga motkänslor.

Vem i gruppen är snabb att känslomässigt reagera? Vem är inte snabb? Ibland är det inte möjligt att få tag i den rådande känslan. Känslan rör sig aldrig på nytt i riktigt samma spår. Men känslan lämnar osynliga spår inom mig som handledare och inom de handledda, både medvetna

och omedvetna spår. Jag har valt att lyfta upp ångest och tillit som två känslor grupper upplever.

Ångesten som känsla i gruppen berör mig. Den förstärker min sårbarhet som handledare. Jag behöver konfronteras med min egen existentiella oro. Men helst skulle jag önska förskjuta och undvika att känna ångest. Jag ställer frågan: Vilken funktion har denna känsla i den nuvarande processen? Kan ångesten bli en resurs – en bärkraft för handledningsprocesser? Vilken förändring kan ångesten få till stånd i gruppen och hur klarar jag av att kanalisera den på ett meningsfullt sätt?

Alla handledningsprocesser innehåller temporärt olika grader av ångest. Jag vet som handledare att ångesten kan bli den kraft som skapar förändring. Jag behöver stanna upp och medvetet arbeta med känslan och ge mig tillräckligt med tid till självreflektion.

Då gruppen upplever tillit så har de handledda en känsla av inre ro och känner att de kan vila i sig själva. Jag som handledare litar på processen – att den leder till tillväxt och förändring. I gruppen finns

glädje, spontanitet, skratt och humor i överflöd. Alla får och kan vara sig själva, det finns inga yttre krav på förväntningar kring hur gruppen skall agera, alla kan "spelets regler" och det är roligt att arbeta tillsammans. Som arbetshandledare har jag stora möjligheter att påverka processens riktning och de interventioner som behöver göras för att nå målsättningar – oberoende av vilken känsla det handlar om.

Kunde leken "Ett skepp kommer lastat med..." utvecklas till en funktionell övning kring känslornas mångfald i arbetshandledningsprocesser. Övningen kan varieras på många olika sätt. Jag vill gärna fortsätta utveckla den tanken och pröva på övningen, vars syfte då är att stärka medvetenheten kring känslornas mångfald.

EIVOR WALLINVIRTA
Hälsovårdsdoktor, arbetshandledare, arbetshandledarutbildare
STORY

Sarjassa työnohjaajat kertovat,
mistä he saavat vastapainoa
työlleen.



Judoa työnohjaajana

Nuoruuden lempi kutsui minua. Nuoruuden lempi kutsui – ja minä annoin periksi. Niin kuin moni muukin siinä vaiheessa, kun lapset ovat kasvaneet ja elämässä alkaa jäädä aikaa. Aloin uudelleen nuoruuden harrastukseni judon, kolmenkymmenen vuoden tauon jälkeen.

Ensi kertaa tatamille astuessa jännitti, ehkä myös pelotti. Olin harrastanut judoa nuorena viisi vuotta, myös kilpaillut, ja harjoittelu oli ollut kovaa. Heti ensimmäisten harjoitusten jälkeen tunsin kuitenkin, että olin tullut kotiin.

Moni liikuntaharrastus vaatii keskittymistä käsillä olevaan tekemiseen. Tämä pätee erityisen hyvin kamppailulajeihin, joissa elimistö herää hoitamaan ensisijaista tehtäväänsä: pysymään hengissä. Kolme minuuttia tatamilla – ja olen unohtanut työhuolet ja kaiken muunkin. On vain nyt-hetki. Keho myös palkitsee: tehokkaan treenin jälkeen uni on syvempää kuin ilman liikuntaa.

Samaan aikaan judoon paluun kanssa, kymmenen vuotta sitten, aloitin työnohjaajakoulutuksen. Pian huomasin, että judossa ja työnohjaajauksessa käsitellään paljon

samantyyppisiä ilmiöitä – jännityksen, pelon ja harkinnan kysymyksiä.

Yksi perusasioita judossa on oppia pois siitä, mikä olisi kehon ja mielen luontainen reaktio. Tyypillistä on, että vastustajaa tönitään. Vastustaja lähtee vaistomaisesti eteenpäin, jolloin tulee mahdollisuus heittoon. Harjoituksissa opetellaan havainnointia ja harkintaa: jos kaveri tönnii, ei siihen välttämättä kuole – joustetaan!

Työnohjaajana kohtaan usein tilanteita, joissa työyhteisössä toimii tuollainen tönnijä. Osa tönnijöistä äksyilee, ärsyttää tai pelottelee toisia harkitsematta, osa taas tahallaan. Ikävintä on tietysti, jos tahallaan, silloin tarkoituksenakin on saada toinen reagoimaan kielteisesti, vaikka pelästymään tai suuttumaan. Pyrkimyksenä saattaa olla saada kohdehenkilö ylireagoimaan, jolloin hänen toimintansa näyttää oudolta. Työnohjaajana pyrin tuomaan työpaikan tilanteeseen levollisuutta ja harkintaa: miten suuri tuo tönnijän tuoma vaara todellisuudessa on?

Kivikaudella tiikerin hyökkäys oli välitön uhka, johon oli reagoitava. Kun ei ole harkinta-aikaa,

tilanne ei kulje aivojen oppimisen tai harkinnan alueelle, vaan hypotalamuksesta amygdalaan. Seurauksena on pikainen valinta kolmesta reaktiosta: taistelu, pako tai jäähmettyminen.

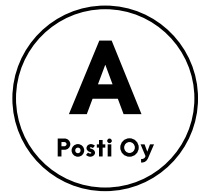
Kaikkein kuormittavin näistä on jäähmettyminen, jolloin kehossa on täysi taisteluvalmius, mutta mitään ei ”voida” tehdä. Tuttuja tilanteita työpaikoilta?

Akuutissa kriisitilanteessa nyky-päivän ihmisen hälytysjärjestelmä reagoi aivan samaan tapaan kuin kivikaudella. Uhat ovat vain kovin paljon hienostuneempia, piiloutuvia ja jopa tahallaan verhottuja – kuten työyhteisön ”tönnijöiden” kohdalla.

Kollegan tai esimiehen ikävä kommentti herättää meissä saman reaktion: taistele, pakene tai jäähmety. Näissä tilanteissa on hyvä oppia tunnistamaan tilanne ja käyttämään harkintaa: uhka ei ole välitön vaara hengelle. Voin valita jonkin järkevän reaktiotavan ja voin myös itse paremmin.

JUHA ANTIKAINEN

**Työnohjaaja STORY, pappi
Kuopio**



Posti Green



STORYN VUOSIKOKOUS 2022

29.03.2022 klo 16 etäkokous

Ilmoittaudu viimeistään 28.3.

Suomen Työnohjaajat ry:n vuosikokous järjestetään 29.03.2022 kello 16 etänä Zoom-alustalla.

Vuosikokouksessa käsitellään sääntömääräiset asiat ja sääntömuutos. Näitä ovat muun muassa vuoden 2021 tilinpäätöksen ja toimintakertomuksen vahvistaminen, vuoden 2022 toimintasuunnitelman, jäsenmaksujen ja talousarvion vahvistaminen.

Kokouksessa valitaan yhdistyksen puheenjohtaja ja hallituksen jäsenet erovuoroisten tilalle ja 3 varajäsentä.

Varsinaisella jäsenellä on oikeus tehdä aloite STOryn sääntömääräiselle kokoukselle.

Opiskelijajäsenellä on läsnäolo-oikeus, mutta ei äänioikeutta vuosikokouksessa.

Vuosikokousmateriaali tulee jakoon STOryn verkkosivujen Jäsensivuille lähempänä kokousta.

Linkki kokoukseen lähetetään ilmoittautuneille.

Ilmoittaudu viimeistään ma 28.3. osoitteessa www.suomentyonohjaajat.fi

Lisätietoja antaa: info@suomentyonohjaajat.fi

STOryn TÄYDENNYSKOULUTUKSET KEVÄÄLLÄ 2022

Erätauko-menetelmä

18.3.2022 Etäkoulutus

Erätauko-säätiön kouluttaja
Täynnä

Kurkistus Työnohjaajuuden tutkimiseen

5.4.2022 Etäkoulutus

Kouluttaja Perita Sipiläinen
Ilmoittaudu viimeistään **21.3.**

Tutkimusfoorumi:

Luova työnohjaus

21.4.2022 Etäkoulutus

Työnohjaaja

– menestyvä yrittäjä?

28.4.2022 Etäkoulutus

Kouluttajina Eeva Jussila ja Into Seinäjoki
Ilmoittaudu viimeistään **13.4.**

STOryn

Kehittämispäivä

10.6.2022 Rovaniemellä

(ks. ilmoitus sivulla 33)
Ilmoittaudu viimeistään **9.5.**

**ILMOITTAUTUMISET kaikkiin
STOryn tapahtumiin osoitteessa
www.suomentyonohjaajat.fi**