

Kirkkohallitus

Kirkon koulutuskeskus

Kimmo Nieminen

Työnohjaajan muistivihko

Perusteisiin palataan yhä uudestaan

Sisälllys

Työnohjaajan muistivihko	1
Intro.....	1
1 Työnohjaus ja työnohjaaja	1
1.1 Mistä olikaan kysymys?.....	1
1.2 Riittävän hyvä työnohjaaja.....	2
2 Työnohjauksen kaari	3
2.1 Aloittaminen.....	3
2.2 Sopimus ja arvioinnit.....	4
2.3 Päättäminen	5
3 Työnohjaustapaaminen.....	6
3.1 Puitteet.....	6
3.2 Valmistautuminen.....	6
3.3 Rakenne.....	7
3.4 Purku	7
4 Työnohjauksen menetelmät	8
4.1 Vuorovaikutus	8
4.2 Visualisointi	9
4.3 Case-työskentely	9
4.4 Teematyöskentely.....	10
4.5 Toiminnalliset menetelmät	11
4.6 Työnohjauspeli	12
4.7 Työnohjaajan paniikkikortit.....	14
5 Erytispiirteitä	15
5.1 Johdon tai tiimin työnohjaus.....	15
5.2 Työnohjaajana kasvaminen	16
Coda	17
Lähteet	18
Liite: Työnohjaussopimuksen pohjat	19

Intro

Tämä Kirkon työnohjauskoulutuksen lopputyönä tehty **Työnohjaajan muistivihko** on työnohjauksen tavallisten ja toimivien työtapojen tiivistelmä. Työtä kehittäessä ja työn monimutkaistuesssa työntekijällä on vaara eksyä ulos työn varsinaisesta ytimestä. Näin voi käydä myös työnohjaajalle. Työnohjaajan muistivihko auttaa palauttamaan fokuksen takaisin perusasioihin.

Työnohjaajan muistivihkossa kerrataan työnohjaajan perusasennetta ja työnohjauksen perusmenetelmiä. Uutena toiminnallisena välineenä esitellään itse kehittämäni **Työnohjauspeli**, jonka voi helposti askarrella itselleen omien työnohjattavien iloksi. Hämmäntävissä työnohjaustilanteissa puolestaan työnohjaaja voi kaivaa taskustaan tekemäni **Työnohjaajan paniikkikortit**. Niiden avulla työnohjaaja voi palauttaa itsensä rauhalliseen kiinnostuneisuuteen, jonka hän on tilanteen viemänä tilapäisesti kadottanut.

1 Työnohjaus ja työnohjaaja

1.1 Mistä olikaan kysymys?

Työnohjaus on oman työn positiivista kehittämistä tutkivalla työotteella. Työnohjaaja antaa ohjattavalle aikaa, kunnioitusta ja huomiota. Työnohjattavalla on mahdollisuus tulla nähdyksi, kuulluksi ja hyväksytyksi omana itsenään, ja siten kiinnostua oman itsen ja työn tutkimisesta ja kehittämisestä. Ohjattava kokoaa, jäsentää, muokkaa ja kertoo uudelleen omaa tarinaansa ja sisäistä maailmaansa. Työelämää tarkastellaan ja pohditaan vaihtelevista näkökulmista.

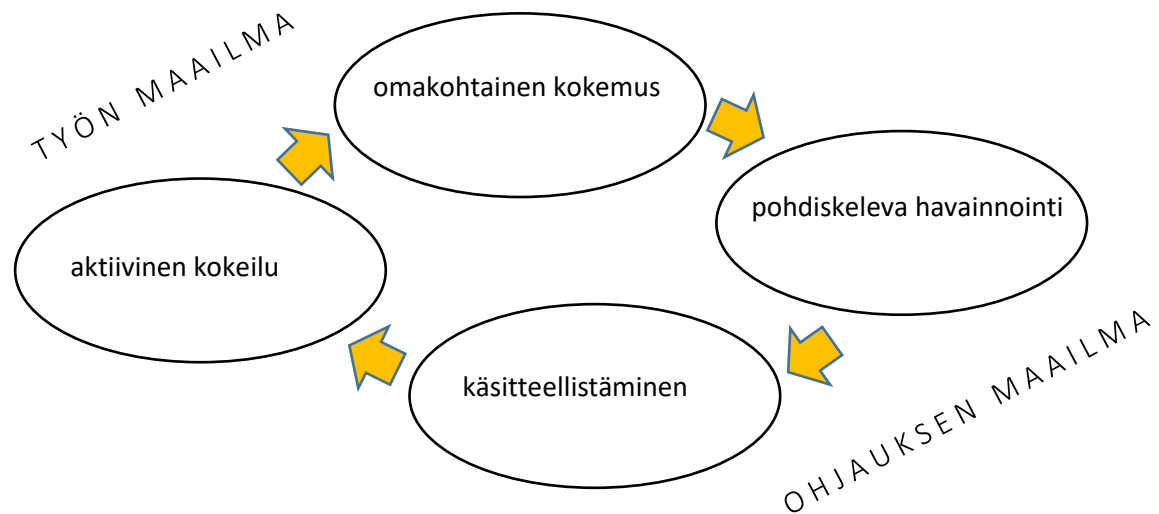
Kaaoksesta kehittyvä uusi järjestys viiden vaiheen kautta (Totro, Tensing, Setälä 2014):

- Kaaos. Systemi tai organisaatio on poissa tasapainosta.
- Entropia. Ylitsepusuava ja käsittämätön informaatio lisää epävarmuutta. Sitä pitää sietää ja sen käsittelylle pitää varata aikaa.
- Resonanssi. Tarvitaan runsasta kehämäistä vuorovaikutusta sekä systeemin sisällä että suhteessa toimintaympäristöön. Kriittinen keskustelu luo joustavuutta ja muutoskykyä.
- Päätöksiä ja ajautumista. Parhaimmillaan löytyy ratkaisu ja uusi rakenne. Seurauksia on vaikea ennakoida, ja muutosta ei voi peruuttaa.
- Aikaa. Aika tuottaa evoluutiota ja ajaa uusia ratkaisuja kohti. Ratkaisut syntyvät sopivaan aikaan.

Työnohjaus tarjoaa aitiopaikan tähän prosessiin. Se edistää keskustelun keinoin ohjattavan omaa kykyä parantaa elämäänsä haluamallaan tavalla. Vuorovaikutuksessa korostetaan asioiden tulkinnanvaraisuutta ja monia toimintamahdollisuuksia. Ohjattavan tavoitteet ja tulkinnat muodostavat työskentelyn lähtökohdan, ja hän toimii käsiteltävien pulmien varsinaisena ratkaisijana. Ohjattava on oman elämänsä asiantuntija.

Ohjaaja pyrkii vahvistamaan ohjattavan toimintakykyä ja välttää valmiiden ratkaisumallien tarjoamista. Hän toimii keskustelun kuljettajana ja näkökulmien avaajana. Keskustelu on monivivahteista ja rakenteeltaan löyhää. Keskustelun kulkuun vaikuttavat ohjattavan aloitteet ja ohjaajan lähestymistapa. Työnohjauksella on opetuksellinen, työhyvinvoinnillinen ja hallinnollinen funktio, jotka lomittuvat toisiinsa.

David Kolben **Kokemuksellisen oppimisen kehästä** voidaan hahmottaa työn maailma ja ohjauksen maailma:



Kokeiltua ja koettua pohditaan työohjauksessa kokemusta eri puolilta reflektoiden. Apuna käytetään sekä työohjaajan että ohjattavan mielikuvitusta. Pohdiskelussa kokemus muuntuu ymmärrettävämmäksi ja sijoittuu osaksi muuta opittua. Aiemmat käsitteet muuttuvat ja syntyvät uusia. Ja uutta oivallettua voidaan taas testata työelämän käytännöissä.

Vaativan ja kiireisen työelämän keskellä tarvitaan ajattelun saarekkeitä – tilanteita, joissa ei tarvitse revetä joka suuntaan. Työohjaus voi olla turvallinen paikka, jossa puhutaan siitä, mistä ei tavallisesti ole aikaa tai tilaa puhua. Kerrankaan ohjattavan ei tarvitse vaikuttaa taitavalta ja osaavalta. Työohjaus on hidastamista ja uteliasta kiinnostuneisuutta.

Martti Lindqvistin sanoin: *Se, mitä ei tutkita eikä ilmaista, alkaa hallita meitä.* (Laukkarinen 2014)

1.2 Riittävän hyvä työohjaaja

Työohjaaja on ohjattavaa varten. Hän luo raamit työohjaukselle ja kannattelee prosessia. Työohjaajan tehtävänä on luoda potentiaalinen tila, jossa voidaan huomata se, mikä on tulossa esiin. Työohjauksessa tulee näkyväksi, millaisesta orastavasta muutoksesta ohjattavan kokemat vaikeudet kertovat.

Työohjaaja säilyttää ohjaustyössään neutraliteetin. Hän ei aja omaa agenda, vaan hänen pyrkimyksensä on peilata, kartoittaa ja viivähtää ohjattavan rinnalla. Työohjaaja ei kannattele ohjattavaa, eikä ota vastuuta hänen valinnoistaan.

Hyvää ammatillisuutta on se, että tietää mitä tietää, ja tietää mitä ei tiedä. Realistinen arvio omista tiedoista ja taidoista auttaa toimimaan omalla osaamisalueella ja kehittämään itseään niin, että osaaminen laajenee ohjaustyön tarpeiden mukaan. Työohjaaja ymmärtää, että kaikki asiat ovat pohjimmiltaan kiinnostavia ilmiöitä, joita voidaan uteliaana tarkastella.

Työohjaajan arvoja ovat luottamus, kunnioitus, arvostus ja rentous. Riittävän tasapainoinen suhde omiin elämäkokemuksiin, omaan nykytilanteeseen ja tulevaisuuden näkyisiin rakentaa hyvää työohjaajuutta. Tavoitteena on levollinen omana itsenä oleminen.

Työohjaaja auttaa ohjattavaa hahmottamaan työntekijän ja työorganisaation monivivahteisia suhteita. Ihmiset toimivat osana erilaisia systeemejä sekä työelämässä että sen ulkopuolella.

Paitsi että systeemeissä niiden jäsenet vaikuttavat toisiinsa, myös systeemin kokonaisuus vaikuttaa sen osiin ja päinvastoin. Ilmiöt ja ihmiset liittyvät toisiinsa monimutkaisin kytköksin.

Keskusteluissa työnohjaaja ja asiakas antautuvat vuorovaikutukseen, jonka kulkua ei voi etukäteen hallita. Työnohjaussuhde merkitsee moniulotteista työkenttää, jossa väliaikaisen rakenteen puitteissa tehtävän työn kohteena ovat osallistujien väliset suhteet, tilanteen rakenne ja puhumisen tavat. Wittgensteinia mukailien: kielen rajat ovat maailman rajoja. (Puutio, Kykyri 2015)

2 Työnohjauksen kaari

2.1 Aloittaminen

Työnohjausprosessin alkuun kuuluu tutustuminen ja tunnustelu. Työnohjattava hakeutuu ohjaukseen juuri nykyisessä tilanteessaan, ei aikaisemmin eikä myöhemmin. Työnohjaaja voi selvittää tilanteen erityisyyttä kysymällä: Mikä nyt on toisin, kun olet päättänyt tulla työnohjaukseen?

Ensimmäisellä kokoontumiskerralla käydään läpi käytännön seikkoja, työnohjauksen kestoa, työtapoja ja periaatteita. Sovitaan, miten tapaamisiin valmistaudutaan ja miten ilmoitetaan poissaoloista. On hyvä keskustella aikaisemmista ohjauskokemuksista ja tarkastella työnohjaukseen liittyviä odotuksia.

Prosessin alussa käydään tilaajan, ohjaajan ja ohjattavien kesken yhdessä läpi, mihin ryhdytään. Toimintaperiaatteiden käsittely on avointa ja läpinäkyvää. Yhdessä määritellään, mikä on tavoiteltavaa, arvokasta ja merkityksellistä. Sitoudutaan yhteiseen työskentelyyn ja luottamuksellisuuteen. Parin ensimmäisen tapaamisen aikana yksilötyönohjattavalla on mahdollisuus arvioida yhteistyön toimivuutta ennen prosessiin sitoutumista.

Ryhmätyönohjauksen aloituksessa käydään läpi työnohjausryhmän ominaislaatuja. Kaikki mitä tapahtuu, tapahtuu ryhmässä, eikä työnohjausryhmän asioita käsitellä muilla kokoonpanoilla. Ryhmän jäseniä autetaan tulemaan toisilleen näkyviksi. Jokaisen sitoutuminen ryhmän toimintaan on tärkeää. Ryhmäprosessiin voi luottaa: ryhmäläiset saavat aina sen, mitä ovat tulleet hakemaan.

Työnohjauksen alussa keskustellaan työnohjauksen **tavoitteista**: Miksi ohjattava on hakeutunut työnohjaukseen, ja millaisia tavoitteita hän ohjaukselle asettaa? Mitä työnohjauksessa pitäisi tapahtua, että se olisi arvokasta, onnistunutta tai hyvää? Jos tästä työnohjauksesta on apua, mikä muuttuisi prosessin aikana?

Jos tavoitteiden nimeäminen alussa on vaikeaa, tilanne helpottuu parin kokoontumisen jälkeen. Persoonakohtaisesti tavoitteet voivat olla tarkempia tai väljempitä. Jos työnantaja velvoittaa työnohjaukseen, tavoitteisiin saadaan näkökulmia esimieheltä. Tavoiteasettelu vahvistaa motivaatiota ja sitoutumista työnohjaukseen. Tavoitteita nimetään tavallisesti pari kolme.

Aihepiirejä, joista tavoitteet löytyvät:

- työtehtävien ja menetelmien muutokset, työssä jaksamisen eri puolet, ajan ja työmäärän hallinta, työnkuvan selkeytys, priorisointi
- organisaatiokulttuuri, haasteellinen työoveruus, erilaisuuden sietäminen, johtamiskysymykset, työympäristö fyysisenä tilana

- oma rooli työyhteisössä ja työilmapiirissä, oma työn teon tapa, työn merkitys elämässä; mahdollisuuksien kartoitus, motivaatio, muutoksen kaipaus; identiteetti kirkon työntekijänä, oma suhde hengellisyyteen; työntekoon vaikuttavat henkilökohtaisen elämänpiirin asiat

Organisaatiossa kaikki on kytköksissä vuorovaikutukseen. Organisaatio on jatkuvan neuvottelun ja määrittelyn kohteena, kun siinä toimivat ihmiset pyrkivät ymmärtämään organisaation toimintaa ja omia roolejaan kokonaisuudessa. Valtasuhteet uusinnetaan ja tehdään näkyviksi vuorovaikutuksessa. Todellisuutta koskevat käsitykset eivät ainoastaan välity kielen avulla, vaan ne myös luodaan ja niitä ylläpidetään kielessä. (Puutio, Kykyri 2015)

2.2 Sopimus ja arvioinnit

Työnohjauksesta tehdään kirjallinen **sopimus**. Usein se tehdään työnohjaajan ja työnohjattavien välillä, toisinaan mukana sopimassa on myös työohjattavan esimies. Sopimuksessa sovitaan työnohjauksen kestosta ja periaatteista. Siinä sitoudutaan yhteiseen työskentelyyn ja luottamuksellisuuteen. Sopimukseen voidaan kirjata myös työnohjauksen tavoitteet.

Yksilötyönohjauksessa sopimus tehdään esimerkiksi kolmannella kokoontumiskerralla, kun työnohjattavalla on ollut aikaa miettiä, sujuuko työskentely kyseisen työnohjaajan kanssa. Sopimuksen tekeminen toimii rituaalisena siirtymänä varsinaiseen työnohjaukseen. Ryhmän kanssa sopimuksen voi tehdä aiemmin, jo ensimmäisellä tai toisella kokoontumiskerralla.

Tämän Työnohjaajan muistivihkon liitteenä on työnohjaussopimuksen pohjia, joita voi muokata haluamallaan tavalla.

Palautteelle tulee olla tilaa jokaisessa työnohjaustapaamisessa. Tapaamisen lopussa voi kysyä, mikä tänään oli merkittävää. Usein toistuvaa palautetta tarvitaan työskentelytapojen valitsemiseen, prosessin suunnan tarkistamiseen ja tavoitteiden täsmentämiseen. Lisäksi voi tulla tarvetta keskustella ajoissa saapumisesta, tapaamisista kiinnipitämisestä ja työskentelyn laadusta.

Arvioinnissa pysähdytään pitemmäksi aikaa prosessin äärelle. Yhdessä pohditaan, millaisia työnohjauksen sisältö ja puitteet ovat olleet, ja millaiseksi työnohjaussuhde on muodostunut. Arviointi voidaan toteuttaa väliarviointina työnohjauskaaren puolivälissä ja loppuarviointina prosessin päätteeksi. Vaihtoehtoisesti voidaan pysähtyä arvioimaan kulunutta kautta aina kauden vaihtuessa: ennen joulua ja kevään loppuksi.

Arvioinnin tarkoituksena on tarkastella toteutunutta työnohjauksen kaarta: onko käsitelty olennaisia teemoja ja ovatko työskentelytavat olleet toimivia. Arviointi on työnohjattavaa varten. Väliarvioinnin pohjalta voidaan suunnata työnohjausta ajankohtaisten tilanteiden tai muuttuneiden tavoitteiden pohjalta.

Arviointi on myönteistä kehittämistä, jonka pohjana on luottamus ja turvallisuus. Siinä ohjattavalla on tilaa pohtia, onko jokin muuttunut. Arvioinnissa tarkastellaan sekä onnistunutta että epäonnistunutta. Rehellisyys edellyttää avoiminta ilmapiiriä.

Arviointi voidaan toteuttaa monella tavalla. Työnohjaajan muotoilemia kysymyksiä voidaan käyttää keskustelun pohjana. Ohjaaja voi tehdä käsitellyistä teemoista lattialla radan, joka kävellään yhdessä läpi muistellen, mitä menneestä työohjausjaksosta nousee mieleen havaintoina ja oivalluksina. Työnohjattavaa voi myös pyytää valitsemaan symboliesineitä kuvaamaan mieleen jääneitä työnohjauksen teemoja ja tapahtumia.

Yksinkertaisimmillaan voidaan täyttää fläpille arviointitaulukko:

hyvää	kehitettävää	pois heitettävää

Kirjallisessa arviointityöskentelyssä voi olla viidestä kuuteen kysymystä. Esimerkkejä kysymyksiksi:

- Mitä sinulle nousee mieleen tästä arvioitavasta ajasta? Millaiset ovat olleet sisällöt, puitteet, kommunikointi? Mikä on ollut hyödyllistä / hyödytöntä, tai toimivaa / toimimatonta?
- Miten on edetty kohti tavoitteita? Minkä olennaisen asian käsittelyyn ei vielä olla päästy? Mitä haluaisit tehdä toisin?
- Millaisia välineitä olet saanut vaikeiden tilanteiden ratkaisuun? Millaisia oivalluksia on syntynyt? Millainen on ollut työnohjaajan toimintatapa? Mitä muuta haluat sanoa?

Arvioinnin yhteydessä myös työnohjaaja voi antaa palautetta ohjattavalle myönteisen kautta keskustellen. Hän voi arvioida omasta näkökulmastaan prosessia ja kommunikointia. Toimimattomista käytännöistä, kuten myöhästelyistä ja useista peruuntumisista, on hyvä keskustella jo aiemmin.

2.3 Päättäminen

Työohjaus on sopimuksen mukaisesti joko pitkä tai lyhyt. Joka tapauksessa työnohjaus muodostaa prosessin, joka on hyvä yhdessä päättää. Viimeiseen työnohjauskertaan voi sisällyttää jotain erityistä; voi vaikka tarjota teetä. Rohkaiseva palaute on tärkeää.

Elämä on jatkuvasti etenevä prosessi, jota kieli ja sen käyttötavat, ihmisten puheet ja teot, tapahtumille annetut merkitykset sekä niistä punotut tarinat muokkaavat. Kiinnostavaa on merkitysten tuottamisen prosessi, keskiössä ovat tarinat ja rituaalit. Työnohjaus on nykytilanteeseen tarkentava lähestymistapa. Millaista tarinaa kerromme nyt, miksi kerromme sitä, mikä meille on merkityksellistä, ja mitä kohti ajattelemme olevamme menossa. (Totro, Tensing, Setälä 2014)

Loppuarviointi auttaa työnohjattavaa suuntautumaan työnohjauksen jälkeiseen tulevaisuuteen. Lisäksi työnohjaaja saa hyödyllistä tietoa oman ohjaustyönsä kehittämiseen. Loppuarvioinnissa tarkastellaan työnohjauksen koko kaarta. Millainen merkitys työnohjauksella on ollut ja mikä on muuttunut? Mistä on puhuttu ja mistä ei ole puhuttu? Mihin kohtaan jäätiin ja miten työ jatkuu tästä eteenpäin?

Työnohjaaja voi esimerkiksi piirtää fläpille janan, jossa on valmiina aikajänne ja sen rajapyykit (tässä mustalla tekstillä). Sitten yhdessä työnohjattavan kanssa täydennetään siihen merkittäviä muutoksia ja oivalluksia työnohjausprosessin ajalta (tässä punaisella).

aloitus	joulu	kesä	päätös
päiväkirjan kirjoitus	yksikön vaihto	luottamus omaan osaamiseen	lisäkoulutus?

Joskus työnohjaus joudutaan keskeyttämään sovittua aikaisemmin. Syynä voi olla esimerkiksi muutto tai työpaikan vaihto. Tällöinkin on hyvä järjestää yhteinen päätöskeskustelu, jossa voidaan arvioida yhdessä tehtyä matkaa ja pohtia jatkovaihtoehtoja muuttuneessa tilanteessa.

3 Työnohjaustapaaminen

3.1 Puitteet

Työnohjauksessa tarkastellaan omaa työtä uusista näkökulmista. Sitä edistää hyvä kokoontumisympäristö. Hyvä työnohjauspaikka on viihtyisä ja rauhallinen huone työnohjattavan työpaikan ulkopuolella. Työnohjattavan siirtyminen työnohjauspaikalle on virittäytymistä työnohjaukseen.

On hyvä, jos työnohjaushuone ei vaihtelee, jolloin siitä muodostuu tuttu ja turvallinen tila kokoontumisille. Huoneessa tulee olla toimiva ilmanvaihto, sopiva lämpötila, mukavat tuolit ja pöytä jakamassa tilaa ohjattavan ja ohjaajan välillä. Isosta ikkunasta saisi olla tilaa antava näköala. Huoneen sisustuksen on hyvä olla miellyttävä ja selkeä.

Huone saa olla sen verran avara, että keskustelijoiden ja huonekalujen lisäksi sinne jää tyhjää tilaa. Tuolit asetellaan pöydän ääreen niin, että asetelma tukee yhteistä keskustelua, esimerkiksi kulmittain. Työnohjattava voi katsella moneen suuntaan ja etäisyys ihmisten välillä on luonteva. Jokunen taulu, koriste-esine ja matto luovat kodikkuutta. Takki ja kengät on hyvä voida jättää ovelle naulakkoon.

Sopiva valaistus ja rauhallinen äänimaailma helpottavat keskustelua. Uskonnollisten tai aatteellisten symbolien esillä pitämistä on hyvä harkita. Kello sijoitetaan niin, että molemmat keskustelijat näkevät sen vaivattomasti. Työnohjauksessa käytettävä välineistö sijoitetaan helposti saataville, sillä yllättäen voi tulla tarve ennakkosuunnitelmasta poikkeamiselle. Tussitaulu, fläppi tai iso piirustuslehtiö kynineen ovat esillä jo valmiiksi.

Huoneen tarjoamien puitteiden lisäksi myös työnohjaajan oma kehollinen olemus luo työohjaustilannetta. Tarkoituksenmukaisen rento pukeutuminen ja oma siisteys auttavat työnohjattavaa keskittymään olennaiseen.

3.2 Valmistautuminen

Työnohjaajan tehtävänä on luoda tila, jossa työnohjattava voi rauhallisesti ja kiireettä tarkastella omaa työtään ja sen ilmiöitä. Tämän mahdollistamiseksi työnohjaajan tulee laittaa oma kiireisyytensä ja levottomuutensa syrjään työnohjausistunnon ajaksi. Työnohjaajan asenne itseensä ja työnohjattavaan tihkuu läpi kaikesta toiminnasta.

Ennen työnohjausistuntoa työnohjaaja laittaa tauolle muut työtehtävänsä, käy läpi edellisen kerran muistiinpanonsa ja mahdollisen ennakkotehtävän, ja keskittyy tulevaan istuntoon. Hän siirtyy muista työrooleistaan työnohjaajan rooliin muistaen, että rooli on pohjimmiltaan tapa olla oma itsensä. Hän palauttaa mieleensä työnohjattavan ja tämän tyylin olla tilassa ja kertoa asioistaan.

Työnohjaaja on paikalla jo kymmentä minuuttia aikaisemmin valmiina ottamaan työnohjattavan vastaan. Työnohjaaja huolehtii aikatauluista, eikä koskaan ole se, jota joudutaan odottamaan. Työnohjaaja kertoo suunnitelmansa tälle työnohjauskerralle, ja miettii pari vaihtoehtoa toimintatapaa siltä varalta, että ennakkosuunnitelma ei toimikaan.

Valmistautumisessa on kysymys siirtymisestä työnohjaukselliseen tilaan, jossa työnohjaaja on rauhassa itsensä kanssa, kiinnostunut työohjattavasta ja varautunut kohtaamaan kaikenlaista odottamatonta. Valmistautuminen ja yllätyksellisyys asettuvat tasapainoon. Työnohjaaja pysähtyy tehtävänsä äärelle ja muistuttaa itseään työnohjauksen perusasioista. Työnohjaaja tietää, että ei tiedä, mutta tietää myös, että osaa.

Jokin oma pieni rituaali voi auttaa siirtymisessä. Työvälineiden esille otto, pieni hengitysharjoitus tai lyhyt venyttely. Kiinnostunut ja utelias mieli virittyy.

3.3 Rakenne

Työnohjaustapaamisella on selkeä rakenne. Tapaaminen aloitetaan, siinä työskennellään parin menetelmän kautta, ja se päätetään. Rakenteen selkeys luo ennakoitavuutta ja turvallisuutta ja auttaa työnohjattavaa keskittymään olennaiseen. Työnohjaaja huolehtii aikataulusta ja siirtymistä tapaamisen osiosta toiseen, sekä siitä, että työnohjaus pysyy työnohjauksena.

Aloituksessa tervehditään, asetutaan tilaan ja kysellään päällimmäisiä kuulumisia ja tämän päivän tunnelmia. Sitten käydään läpi, millaisia suunnitelmia tapaamiselle on: edelliseltä kerralta, ennakkotehtävistä, työnohjaajan ajatuksista ja työnohjattavan ajankohtaisista kysymyksistä. Yhdessä keskustellen päätetään, miten tänään edetään.

Työskentely etenee työnohjaajan ohjauksen mukaan. Hän huolehtii menetelmien tarkoituksenmukaisuudesta, keskustelun toimivuudesta ja mahdollisten ongelmakohtien käsittelystä. Työskentely on työnohjattavakeskeistä, joten työnohjaaja varmistaa, että käytettävät työskentelytavat ja menetelmät ovat sopivia myös työnohjattavan mielestä.

Keskusteluissa työnohjaajalta vaaditaan tarkkaa havainnointia: mitä sanotaan, mitä jätetään sanomatta, millaisia tunteita ihmisillä on, millaisia suhteita ihmisillä on toisiinsa, ja millainen kokonaiskuva käsiteltävästä epäselvyydestä muodostuu. Koska työnohjaaja ei tiedä, mistä ongelmassa pohjimmiltaan on kysymys, tai mitä kaikkea olennaista ongelmaan liittyy, hän kysyy sitä asiakkailta: Mistä olisi tarpeen keskustella, että teille tulisi kokemus siitä, että on puhuttu teille tärkeistä asioista? (Puutio, Kykyri 2015)

Yhden tapaamiskerran käytettävissä oleva aika on rajallinen. Työskentely mitoitetaan niin, että se ehditään kiireettä toteuttaa ja purkaa, ja aikaa jää vielä tapaamisen päättämiseksi. Työnohjaaja seuraa ajan kuluu, ja huomattaessaan ajan vähenemisen hän ohjaa keskustelua kohti päätöstä, tai mikäli se ei meinaa hienovaraisesti onnistua, toteaa ajan loppumisen: Aikamme tuli täyteen.

Työnohjaustapaamisen päätöksessä kootaan lyhyesti yhteen tämänkertainen työskentely. Mitä teemoja käsiteltiin, ja mitä jäi kesken. Työnohjaaja kysyy työnohjaajan kokemusta tapaamisesta: Puhuttiinko tänään niistä asioista, joista oli syytä puhua? Lopuksi katsahdetaan seuraavaan kertaan, sovitaan mahdollisista ennakkotehtävistä ja juoksevista asioista ja hyvästellään.

3.4 Purku

Työnohjattavan poistuttua työnohjaaja kirjaa ylös tällä kertaa käytetyt työskentelytavat ja käsitellyt teemat muistiinpanoihinsa. Samalla hän tekee luonnoksen seuraavan tapaamisen pohjaksi, ja kirjaa siihen kesken jääneitä asioita, joihin voidaan tarvittaessa palata. Näin seuraavaan kertaan orientoituminen on helpompaa.

Kaiken päätteeksi työnohjaaja irrottautuu tilanteesta. Hän käy mielessään läpi oman kokemuksensa tapaamisesta, tunnistaa siihen liittyvät tunteensa ja laittaa tapahtuneen

syryään. Irrottautumista voi helpottaa jokin kehollinen rituaali, kuten lyhyt venyttely, kuppi kahvia tai kymmenen minuutin kävelylenkki ulkona.

Kun ihminen ei tiedä, minne hän on menossa, hänellä on taipumus lisätä vauhtia. Ahdistus synnyttää toimeliaisuutta. Kuitenkin usein tarpeellista on oman toiminnan tutkimiseen pysähtyminen. Jotta voisi kehittyä, on pysähdyttävä. Reflektointi ja sanoittaminen synnyttää ymmärrystä ja antaa tarvittavaa etäisyyttä tilanteisiin kokonaisuuden hahmottamiseksi. (Laukkarinen 2014)

4 Työnohjauksen menetelmät

4.1 Vuorovaikutus

Työnohjaus rakentuu **dialogille**. Todellisuutta luodaan, mallinnetaan ja järjestellään uudelleen kielellä ja lauseilla. Sanat luovat ilmapiiriä. Keskustelua edistävät kysymykset vievät teemoissa eteenpäin. Toimivat fraasit muodostavat puitteita.

Työnohjaajan lähtökohtana on ei-tietävä positio, ja hän tuo keskustelutilanteeseen oman historiansa ja ammattitaitonsa. Asiakas rakentaa kielellisen hahmon ongelmaksi muodostuneesta kokonaisuudesta. Keskusteluissa asiakkaan ja työnohjaajan tarinat lomittuvat toisiinsa muodostaen uutta tarinaa, jossa ongelma parhaassa tapauksessa lakkaa vähitellen olemasta. Joka tapauksessa yhteinen kerronta on muuttanut käsiteltävää tarinaa. (Puutio, Kykyri 2015)

Työnohjaaja toimii vailla muistia ja vailla pyrkimyksiä. Hän ei tiedä, millaisia tilanteet ohjattavan työelämässä ovat. Kaikki mikä tapahtuu, on mielenkiintoista. Mikään teema sinänsä ei ole oikea eikä väärä. Työnohjauksessa konkretia on valttia: huomio kohdistetaan siihen, mitä todella tapahtuu.

Dialogi käsitteenä tiivistyy sanoihin avoimuus ja vuorokuuntelu. Tavoitteena on saada selville ihmisen mysteeri itsestään. Dialogissa ihmiset kuuntelevat toisiaan; molemmat ovat subjektiivisesti kokevia, eivätkä etäännytä itseään havainnoimalla. Molempien kokemus on yhtä tärkeä. Ei ole kuuntelijaa ja puhujaa, vaan vuorovaikutusta. (Keski-Luopa 2015)

Jakaminen tuottaa kokemukseen uuden näkökulman. Puhuttaessa tilanne neutralisoituu. Työnohjaaja voi luoda peilipintoja kertaamalla puhuttua ja kertomalla mitä kuuli. Ryhmätyönohjauksessa voi laittaa osan ryhmästä keskustelemaan ja toiset kuuntelemaan keskustelua, ja kohta vaihtamaan osia.

Käytetyt käsitteet ja kieli kuvailevat ilmiöitä tarinoiden tavoin. Rakenteet ja merkityssuhteet sellaisenaan jäävät epävarmoiksi, mutta dialogissa voidaan tunnistaa kielen ja havaintojen välinen yhteys. Kieli maalaillee ilmiöistä kuvia, ja juuri likiarvoisuudellaan ne avaavat uusia maisemia keskustelussa. Ohjaaja ehdottaa uusia kuvia, kertoja jatkaa niistä edelleen ja syntyy uusi näkökulma. (Keski-Luopa 2015)

Riittävän hyvä vuorovaikutus rakentuu toimivalle ei-kielelliselle perustalle. Katse, ilmeet, minimipalaute, äänenkäyttö sekä olemisen tapa ja läsnäolon taito ovat lopulta kielellistä puolta merkityksellisemmät.

Työnohjaaja käyttää positiivista psykologiaa. Hän keskittyy hyvinvointiin ja voimavaroihin, suuntaa huomion siihen mikä ihmisessä ja organisaatiossa on toimivaa, vahvaa ja mahdollista.

Myönteinen viestintä luo myönteistä todellisuutta. Kokemusten paljoudesta nostetaan esille flow, ilo, toivo, onnellisuus, vastoinkäymisistä kumpuava kasvu, henkinen lujuus ja sisu.

Useimmat ihmiset voivat kertoa omasta työstään ja elämästään eri versioita. Mitä enemmän älyllisiä ja kielellisiä resursseja heillä on, sitä enemmän he voivat itse päättää, millaista tarinaa kertovat ja kenelle. (Julkunen 2008)

Myönteinen puhe vahvistaa myönteisiä tunteita, jotka tuottavat laajempaa ajattelua ja toimintavalikoimaa. Tämä lisää yksilön voimavaroja ja sitä kautta vahvistaa koko yhteisöä. Positiivista puhetta tulee olla kolminkertaisesti ongelmapuheeseen verrattuna.

4.2 Visualisointi

Visualisointi selkeyttää ajattelua. Työnohjaajan karikatyyriä ei turhaan piirretä tussi kädessä fläppitaulun eteen. Kerrotun piirtäminen havainnollistaa kerrottua ja tarjoaa mahdollisuuden tarkistaa ymmärrystä. Kuvaa katsellessa kerrottuun löytyy uusia näkökulmia. Kaaviot, käsittekartat ja sosiogrammit ovat työnohjauksen arkipäiväisiä mausteita.

Piirroksia ja miellekarttoja voi tehdä isoon vihkoon, tussitaululle tai fläpille. Työnohjaaja voi piirtää kuulemaansa tai pyytää ohjattavaa piirtämään itse. Sävyjä piirroksiin saadaan värejä käyttämällä. Piirtäminen ja kaavioiden teko sopii täydentäväksi osaksi monenlaisiin työskentelyihin.

Visualisointi ei vaadi varsinaisia taiteellisia kykyjä. Jo muutamalla viivalla, ympyrällä ja tikku-ukolla saa muodostettua kaavakuvan siitä, mitä on kuullut, ja keskustelu saa siitä uusia virikkeitä. Sanottu on saanut ulkoisen muodon, ja sitä voidaan tarkastella uudesta kulmasta.

E erityisesti kokonaisuuksien hahmottamisessa visualisoinnilla on iso merkitys. Hajanainen työkuva näyttäytyy koko rikkaudessaan, kun sen piirtää paperille. Työtehtävistä voi yhdistellä kokonaisuuksia viivoilla tai ympyröimällä, ja syntyvästä kaaviosta voi väreillä erotella tärkeitä vähemmän tärkeitä.

Toinen tilanne, missä visualisoinnista on korvaamaton apu, on keskeneräisten ajatusten eteenpäin saattaminen. Keskustellessa uudet ja muotoutumassa olevat mielen mallit muuttuvat olemassa oleviksi, ja paperille siirrettäessä ne alkavat jäsentyä suhteessa toisiinsa ja muuhun elämäkokemukseen. Avainsanoista voi muodostaa pilviä, ja toiveita, pyrkimyksiä ja vaihtoehtoisia etenemissuuntia voi kuvata nuolilla. Puuttuvia osasia voi havainnollistaa tyhjällä tilalla, kysymysmerkeillä tai tunteita kuvaavilla väreillä.

Työkirjatyöskentely on tapa rakentaa työnohjaus visualisoinnin ympärille. Siinä työnohjattavalle annetaan ohjausprosessin alussa isohko tyhjä työkirja. Jokaisella työnohjauskerralla käsitellyistä teemoista hahmotellaan perusrungot työkirjaan työnohjaajan ja ohjattavan yhteistyönä. Syntyneet oivallukset tallentuvat työkirjan sivuille, samoin väliaikatehtävät ja ohjattavan omaehtoiset pohdinnat. Ohjattava kuljettaa kirjaa mukanaan.

4.3 Case-työskentely

Ohjattavien erilaisuus puoltaa monipuolisten menetelmien käyttöä. Erilaisia menetelmiä kannattaa kokeilla ja rakentaa niistä omaan repertuaariin sopiva toimiva kirjo. Käytettävien menetelmien valinta nousee työnohjattavien tarpeista ja tyyleistä.

Tavallisin menetelmä työnohjauksessa on keskustelullinen case-työskentely. Siinä ohjattava valitsee aiheen, jonka käsittely kertomalla, kuuntelemalla ja keskustelemalla muodostaa työnohjaustapaamisen pääsisällön. Case voi olla työssä ilmennyt tapaus tai tapahtumasarja, yllättävä tai toistuva ilmiö, tai ihmissuhteisiin liittyvä konflikti tai käänne.

Ryhmätyönohjauksessa toimiva tapa case-työskentelylle on puhumisen ja kuuntelun ohjattu vuorottelu. Case-vuorossa oleva työnohjattava kertoo tapauksensa rauhassa, ja toiset kuuntelevat keskeyttämättä. Sen jälkeen toisilla on mahdollisuus tehdä tarkentavia kysymyksiä, joihin kertoja vastaa.

Sitten kertoja siirtyy sivummalle kuuntelemaan, kun toiset keskustelevat siitä, mitä kuulivat ja mitä ajatuksia se heissä herätti. Myöhemmin kertoja otetaan mukaan keskusteluun, ja hän kertoo, mitä kuuli ja mitä ajatuksia toisten keskustelu hänessä herätti.

Ongelmanratkaisu on aina ohjattavakeskeistä. Työnohjaus auttaa ohjattavaa erittelemään tilannettaan, tutkimaan omaa toimintaansa ja oppimaan pulmien ratkaisemiseen liittyviä taitoja. Neuvomiseen liittyy se vaara, että ohjattava ei opikaan auttamaan itseään, vaan siirtää vastuuta ongelmien ratkaisusta toisille. Neuvot voivat horjuttavaa asiakkaan toimijuutta, identiteettiä ja suhteita, sekä vaarantaa organisaation systeemistä tasapainoa.

Työnohjauksessa mahdollisiin neuvonpyyntöihin vastataan siten, että asiakkaan oma oivalluskyky kehittyy eikä riippuvuus työnohjaajasta kasva. Hyvää neuvoa pohjustetaan kysymyksiin ja se muotoillaan ohjattavan vastausten pohjalta. Työnohjaajan tehtävä on ennen kaikkea kysyä. (Puutio, Kykyri 2015)

4.4 Teematyöskentely

Teematyöskentely voidaan hahmottaa omana työskentelytapanaan tai case-työskentelyn sovelluksena. Siinä työskentelyn kohteena olevana tapauksena on ongelmia tuottava tai muuten kiinnostuksen herättänyt aihepiiri, kuten jaksaminen, viestintä tai arvopohdinta. Teema voi olla ennakolta suunniteltu tai spontaanisti nouseva ajankohtainen aihe. Teematyöskentelyn pohjana voi olla myös työnohjaajan antama ennakkotehtävä tai harjoitus, esimerkiksi kirjoitelma tai kartta omasta tavallisesta työviikosta.

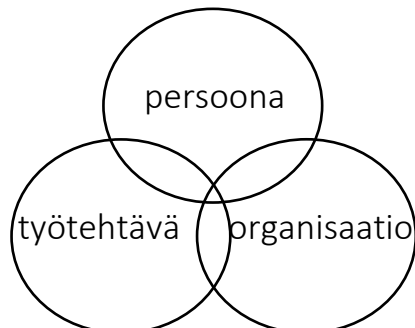
Yleensä työnohjauksen teemat nousevat työnohjattavilta itseltään. Välillä on hyvä tarkastella, onko joitain olennaisia teemoja jäänyt käsittelemättä. Työnohjaaja voi myös ehdottaa teemoja. Toisinaan on hyvä käsitellä myös vastaan tulevia työelämän reuna-alueen kysymyksiä ja jopa piipahtaa yksityiselämän puolella, jos ohjattava niin haluaa. Sitten taas palataan työmaailmaan.

Muutamia yleisiä teemaryhmiä:

- työnkuvan määrittely, työn sisältö luokiteltuna, työn kuormittavuus ja määrä, ajankäyttö, töiden priorisointi, työn ja levon tasapaino, työn ja ei-työn suhde, työtavat, ohjaus
- organisaation perustehtävä, vapauden ja vastuun tasapaino, tehtävänkuvien ja tavoitteiden selkeys, avoimuus ja luottamuksellisuus, läpinäkyvyys, tukirakenteet, puheeksi ottaminen, organisaatiomuutos
- johtamisen kysymykset, ihmisen sitouttaminen yksikön arvoihin ja toimintakulttuuriin, kannustaminen, saavutusten huomioiminen
- minä työntekijänä, motivaatio, omien tavoitteiden suhde organisaation tavoitteisiin, ihmisuhteet työssä, suhde auktoriteetteihin, suhde vertaisiin, suhde omaan itseän
- työhyvinvointi ja työtyytyväisyys: iloa ja tyytyväisyyttä tuovat asiat, kuormittavat asiat, pohdintaa herättävät asiat, epävarmuutta tuovat asiat

- elämisen kokonaisuus: työ – työympäristö – vapaa-aika – terveys – arvot ja motivaatio – elämäkatsomus

Työnohjauksen teemat liikkuvat enimmäkseen työelämän kentän kolmessa aihealueessa: ammatillinen kasvu, työyhteisön jäsenenä oleminen ja omana itsenä toimiminen. Tai toisin sanoen:



Käsiteltävä ongelma painottuu tavallisesti johonkin tämän **työnohjauskolmion** aihealueeseen, mutta sen vaikutukset ulottuvat toisiinkin. Lisäksi taustalla on usein työelämää laajempaan kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä: ihmissuhteet, terveys, vapaa-aika, elämäkatsomus.

4.5 Toiminnalliset menetelmät

Toiminnallisten menetelmien käyttö työnohjauksessa on avartavaa ja virkistävä. Menetelmillä on rengin asema, eli menetelmien kirjo ei ole itsetarkoitus. Omaan käyttöön valitaan ne, jotka toimivat. Osa menetelmistä sopii säännölliseen käyttöön, ja jotkin toimivat kertakäyttöharjoituksina.

Työnohjaajan työvälinekassiin kuuluu eriväristen tussien ja isojen tyhjien papereiden lisäksi pari pakkaa kuvakortteja, purkillinen symboliesineitä sekä tässä esiteltävät Työnohjauspeli ja Työnohjaajan paniikkikortit.

Kartat, taulukot ja sosiogrammit voidaan lukea myös visualisoinnin puolelle, mutta niistä saa toiminnallisia, kun niitä täytetään ja täydennetään yhdessä. Tässä muutama esimerkki:

- *Innostaa-huolestuttaa -taulukko.*

	innostaa	sujuu	huolestuttaa
tehtävät			
ihmiset			
systemi			

Täytetystä taulukosta ympäröidään asioita, jotka ovat eniten pinnalla ja johon käyttää eniten aikaa nyt.

- *Miellekartta: Miten olen tullut tähän?* Ohjattava piirtää mindmap-tyylisesti lähimenneisyyden omasta työhistoriastaan paperin puolikkaaseen. Sitten toiseen puoleen jatketaan taustoja henkilökohtaisista ominaisuuksista ja lapsuudesta.
- *Sosiogrammi: Ihmissuhteet työssä.* Ohjattava piirtää itsensä pallerona keskelle paperia, ja työhön liittyvät ihmiset palleroina ympärille. Pallerojen etäisyydet mitoitetaan

vuorovaikutuksen määrän mukaan. Ihmisiä yhdistetään erilaisilla viivoilla vuorovaikutuksen laadun perusteella. Kuviota täydennetään merkitsemällä sinne, ketkä ihmiset ovat luotettavia, osaavia, potentiaalisia ja mietityttäviä.

- *Sukupu*. Ohjattava piirtää oman sukupuunsa, jossa on ammatteja, elämäntapoja ja työtyylejä aiemmissa sukupolvissa. Keskustellaan henkilöhistorian tuomista malleista, rasitteista ja vahvuuksista.
- *Asiat jotka kuormittavat*. Piirretään neljä isoa ruutua. Ruutuihin sijoitetaan otsikoiden alle kuuluvia kuormittavia asioita. Yhdessä keskustellaan siitä, mikä on pääasiallinen kuormituksen lähde nykytilanteessa.

asiakkaat	työyhteisö
oma työtapa	muu

- *Elämänkenttä* (Life Space by T Vance Peavy): Piirretään ympyrä nykyisyydestä ja toinen ympyrä tulevaisuudesta. Ohjattava piirtää ensin itsensä ympyrään, sitten elämänsä asiat. Sama toistetaan toisessa ympyrässä. Ohjaaja on utelias, ei tulkitse. Ohjaaja ja ohjattava vaihtavat ajatuksiaan koko ajan. Vertaillaan ympyröitä.
- *Vahvuusnelikenttä*. Nelikentän avulla voi arvioida työn haastavuutta ja palkitsevuutta suhteessa omiin kykyihin ja kasvamiseen.

	käytössä töissä	ei käytössä töissä
omat vahvuudet		
omat kehittymistarpeet		

Kortit ovat yksinkertainen tapa aktivoida ei-sanallista hahmottamista. Sivupöydälle levitellyistä korteista valitaan kuva, joka ohjattavan mielestä sopii tilanteeseen, ongelmaan, tunnelmaan tai teemaan. Keskustellaan valinnoista. Esimerkiksi Dixit-pelin kortit tai Dixit-lisäpaketit ovat toimivia monessa tilanteessa.

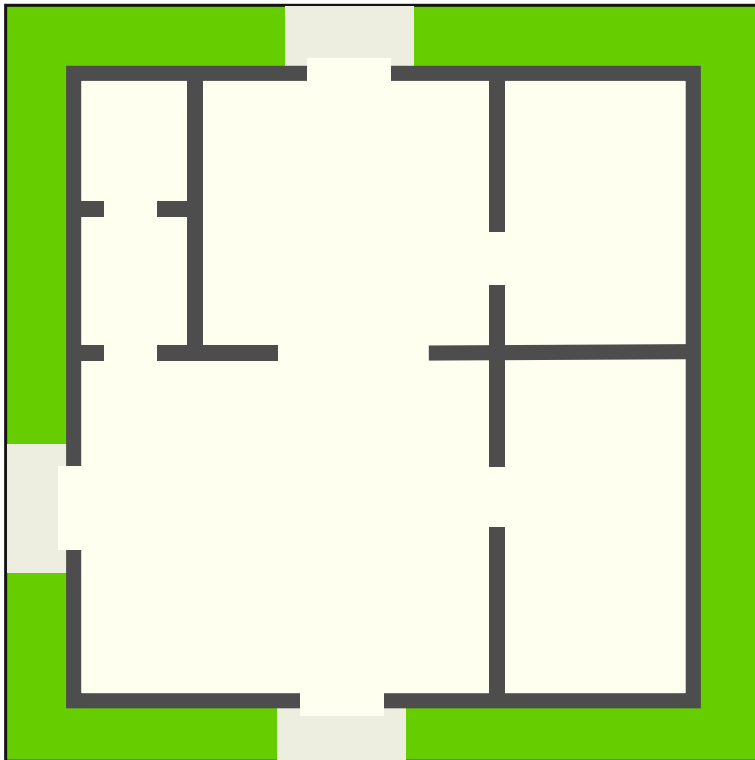
Mielikuvamatkat eivät vaadi erityistä rekvisiittaa. Käsiteltävään ongelmaan liittyen työnohjattava johdatellaan kuvittelemaan, miltä näyttäisi, kuulostaisi ja tuntuisi toisenlainen tilanne, jossa ongelma olisi ratkennut tai poissa, tai jossa työnteko olisi merkittävästi parempaa. Aktivoidaan aisteja ja houkutellessa kuvittelemaan yksityiskohtia. Lopuksi puretaan, mitä kuviteltiin ja mikä tekisi uuden tilanteen mahdolliseksi.

Symboliesineillä voi rakentaa pöydälle näyttämön, jossa eri esineet edustavat vaikkapa ihmisiä työtilanteissa. Esineiden valinnalla on merkitys, samoin sijainnilla suhteessa toisiinsa. Esineitä voi liikuttaa ja sijoittaa uudelleen esimerkiksi kuviteltaessa tulevaisuutta tai tilanteen muuttumista.

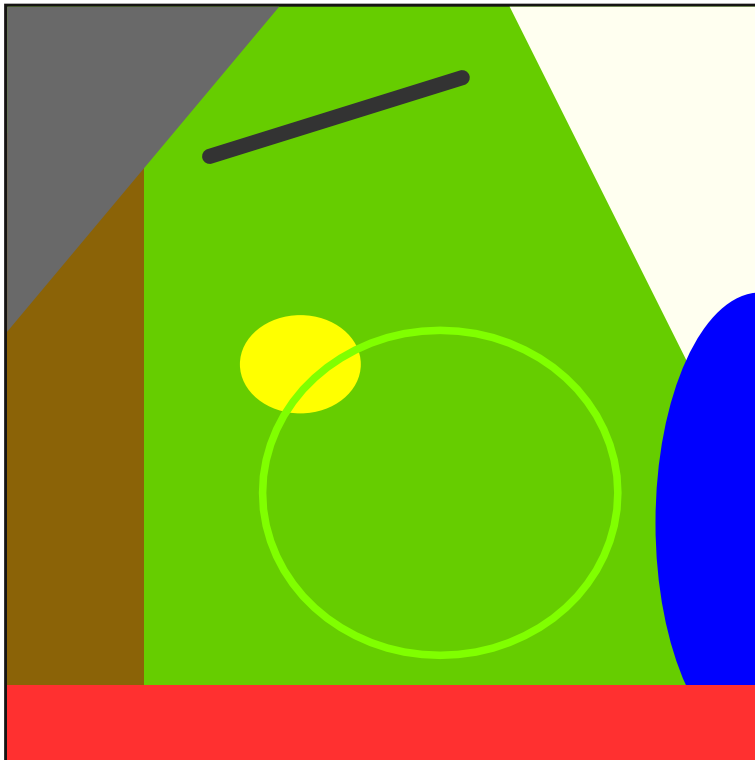
4.6 Työnohjauspeli

Työnohjauspeli on symboliesineiden käytöstä jalostamani versio. Kaksipuolisen pelilaudan voi askarrella itselleen pienellä vaivalla paksulle pahville. Pelinappuloina voi käyttää esimerkiksi Carcassonne-pelin hahmoja.

Pelilaudan talopuolella on pohjapiirustus, jossa on erikokoisia huoneita ja oviaukkoja.



Pelilaudan väripuolella on abstraktimpi väriyöhykkeiden kartta.



Pelilaudasta valitaan työnohjaustilanteeseen ja käsiteltävään teemaan paremmin sopiva puoli. Talopuolella pelattaessa ohjattavaa pyydetään sijoittamaan työyhteisönsä ihmisiä pelilaudalle. Hahmot voivat olla samoissa tai eri tiloissa, joku voi olla ulkona jne. Keskustellaan siitä, mistä sijoittelussa on kysymys – tunnemaailmasta, käytännön tilaratkaisuista vai hierarkiasta.

Myös väripuolella pelattaessa ohjattavaa pyydetään sijoittamaan työyhteisönsä ihmisiä pelilaudalle. Vaihtoehtoisesti laudalle voi sijoitella työtehtäviä tai työpaikan ilmiöitä kuvaavia esineitä. Keskustellaan esineiden sijoittelusta ja sijoittelun perustelusta.

Pelihahmojen asettelun jälkeen keskustellaan siitä, miltä asetelma näyttää. Millaisia merkityksiä asetelmasta välittyy ja millaisia tunteita siitä nousee. Sitten voidaan ajatella toivottua tai todennäköistä muutosta, ja pohtia, miten sen näkyisi pelilaudalla. Tai voidaan miettiä, miten ohjattava haluaisi liikkua pelilaudalla. Peliin voidaan lisätä hahmoja, tai niitä voidaan ottaa pois.

Työnohjauspelin käytön jälkeen keskustellaan harjoituksen annista ja toimivuudesta. Millaisia uusia näkökulmia se tuotti, ja saiko käsiteltävä ongelma uusia ulottuvuuksia. Pelillinen näkökulma työpaikan vaikeuksiin tai ihmissuhdesotkuihin saattaa auttaa näkemään muutoksen mahdollisuuden. Ilmiöt hahmottuvat toisiinsa kytkeytyvinä konstruktioina, ja suhtautuminen niihin voi keventyä.

4.7 Työnohjaajan paniikkikortit

Joskus keskustelussa tulee vastaan hämmentäviä tilanteita, joissa työnohjaajan on vaikea tietää, mitä tehdä. Ryhmätyönohjauksessa joku ryhmäläisistä voi lähteä ovet paukkuun ulos. Joku työnohjattavista voi suuttua ja alkaa kiroilla tai pillahda itkuun. Esille voi nousta jokin epätavallisen henkilökohtainen teema, tai työnohjattava esittää käsityksiä, joita työnohjaajan on vaikea kuunnella. Tai ohjattavan ajatuksen juoksu poikkeaa työnohjaajan ajatustavoista niin paljon, että työnohjaaja tuntee olevansa eksyksissä.

Kokemuksen ja ammattitaidon karttuessa hämmentävät tilanteet muodostuvat vähemmän hämmentäviksi. Apuna voi käyttää myös kehittämiäni **Työnohjaajan paniikkikortteja**. Niihin on koottu muutamia lauseita ja ajatuksia, joilla voi jatkaa niissä tilanteissa, joissa työnohjaaja hämmentyneisyydessään hetkellisesti kadottaa kvyn päästä eteenpäin.

Vaikeassa tilanteessa työnohjaaja voi ottaa kortit takataskustaan, hengittää rauhallisesti, valita muutamia sopivia kortteja ja jatkaa työnohjausta.

 <p>Miten tavallista tällainen on teidän työyhteisössä?</p>	 <p>Nyt en kyllä oikein tiedä, mitä tuohon sanoisin.</p>	 <p>Millaisia ajatuksia tämä teissä herättää?</p>	 <p>Tämähän on mielenkiintoinen ilmiö.</p>
 <p>Mistä tässä mahtaa olla kysymys?</p>	 <p>Huomaan, että tämä herättää teissä tunteita.</p>	 <p>(Toista viimeksi kuulemasi lause, ja ole hetki hiljaa.)</p>	 <p>Tuo kuulostaa merkitykselliseltä. Kertoisitko lisää?</p>

 <p>Me voitaisiin nyt pysähtyä tähän hetkeksi.</p>	 <p>Tuo, mitä sanoit, on hyvä tulla kuulluksi.</p>	 <p>Nyt en ihan saanut kiinni; selvennätkö vähän?</p>	 <p>Jos työkaverisi kertoisi tuon sinulle, mitä sanoisit?</p>
 <p>Onpa hienoa, että teillä on tuollainen konflikti.</p>	 <p>Minkä verran tässä on eksytty ulos työn maailmasta?</p>	 <p>No niin. (Katso ihmisiä vuoron perään ja raavi niskaasi.)</p>	 <p>Mitä sinä sanoitkaan aikaisemmin tästä?</p>

5 Erityispiirteitä

5.1 Johdon tai tiimin työnohjaus

Työnohjaus edesauttaa hyvien työyhteisöjen rakentumista. Johdon työnohjaus ja tiimityönohjaus ovat lähellä työyhteisöä kehittävää konsultointia. Tiimi tuo tullessaan työnohjaukseen yksikkönsä organisaation. Työntekijöillä tiimissä on jo valmiina enemmän tai vähemmän toimiva suhde toisiinsa. Esimiesasemassa ja johtotehtävissä työskentelevien työtavalla on suuri merkitys koko yhteisön työhyvinvoinnille.

Toimivan työyhteisön peruspilarit ovat (Järvinen 2014):

- selkeä perustehtävä
- työntekoa tukeva organisaatio
- työntekoa palveleva johtaminen
- selkeät töiden järjestelyt
- yhteiset pelisäännöt
- avoin vuorovaikutus
- toiminnan jatkuva arviointi

Työtyytyväisyys ja sisäinen motivaatio nousevat suhteesta siihen, mitä työntekijä tekee: saavutukset, saatu tunnustus, työ sinänsä, kokemus vastuusta, tunne oppimisesta, uramahdollisuudet ja kasvu. Työtytymättömyys ja ulkoinen motivaatio nousevat suhteesta työympäristöön ja työoloihin: johto ja hallinta, palkka, työolot, suhteet työkavereihin, asema ja turvallisuus.

Jokaisen ryhmän ja työyhteisön keskeinen haaste on, miten se pysyy yhteisessä tehtävässään. Työyhteisöillä on jatkuvasti taipumus unohtaa perustehtävänsä ja ryhtyä tekemään jotain muuta. Työssä keskitytään työn maailmaan, ja virkistykseksi välillä vain piipahdetaan työyhteisön sisäisessä maailmassa. Sisäiseen maailmaan keskittyvä työyhteisö on ongelmissa. (Järvinen 2014)

Konfliktissa sosiaaliset suhteet kasvavat kuin kasvain ja perustehtävä unohtuu. Jos näin tapahtuu, ratkaisu on yleensä rakenteissa. Johdon työnohjauksessa voidaan pohtia, miten vastaan tuleviin ongelmiin reagoidaan rakenteella. Miten puretaan toimimaton rakenne ja luodaan uusia? Miten luodaan asiantuntijoille mahdollisuuksia tehdä työtään rauhassa?

Suomalaisessa kontekstissa puhe työn kaikenpuolisesta huonontumisesta viime vuosikymmeninä on liioittelua, mutta työpaine ja työn intensiteetti eli kiire ovat kohonneet niin Suomessa kuin muissakin teollisuusmaissa. Laajemmasta näkökulmasta katsottuna työn mielenkiintoisuuden ja monipuolisuuden kasvu on ostettu työn kiireisyyden ja stressin lisääntymisellä. (Julkunen 2008)

5.2 Työnohjaajana kasvaminen

Kokenutkin työnohjaaja on yhä kokeilija. Kokemus auttaa näkemään ympäröivän monimutkaisuuden paremmin. Oman kasvun ja keskeneräisyyden tunnistaminen auttaa säilyttämään uteliaisuuden ja oppimisen ilon.

Työnohjaajan on syytä pohtia omaa ihmiskäsitystään, oppimiskäsitystään ja elämän mallintamistaan, jotta hän olisi tietoinen oman ajattelunsa ja toimintansa lähtökohdista. Liian vähäinen pohtiminen aiheuttaa omien oppimiskokemusten ja kasvuympäristön vaikutteiden kritiikitöntä toistamista ja ammatillista kasvamattomuutta. (Keski-Luopa 2015)

Työnohjaajana toimimista voi kehittää omassa työnohjauksessa. Myös oppimispäiväkirjan pitäminen on avartavaa. Kirjoittaessa ja keskustellessa voi reflektoida omaa reflektointiaan ja pelata kokemuksiaan omaan ihmiskuvaan ja elämäntarkastukseen. Vastaantulevia elämän kummallisuksia voi tarkastella miettien, mitä opin näistä omaa työtäni varten. Vieläkö osaan muuttua? Joko luulen tietäväni, miten asiat ovat?

Näkemisen ja ymmärtämisen kyvyn kasvaminen on olennaista ammatillisessa kasvussa. Hyvä työnohjaaja ei sääntää päätelmiin, vaan pysähtyy ohjattavan kertomusten äärelle. Mitä toinen kertoo, miltä hänestä tuntuu, mitä hänen kertomuksensa minussa vaikuttaa? Miten kerrottua kokemusta voisi tarkastella uusista näkökulmista, ja millaisen kokonaisuuden se muodostaa? (Keski-Luopa 2015)

Ihmisen kehityksen perusasetelmassa progressio ja regressio vuorottelevat. Individuaatioprosessi ja sosialisaatioprosessi ovat vastakkaisia, joten jännitteitä syntyy auttamatta. Jokainen joutuu pohtimaan, miten kasvan omaksi itsekseksi ja silti säilytän sopeutumiskykyni ympäristöön. Ja milloin on aika painottaa jompaakumpaa.

Kokemuksen ja aseman karttuessa omat käsitykset vaativat tiukempaa haastamista. Itseltään voi kysyä hyviä kysymyksiä: Mitä epäjohtonmukaisuuksia pidän tosina? Mistä en osaa keskustella, mitä en uskalla kyseenalaistaa, mitä pelkään? Miten yli- tai aliarvioin itseäni? Millaisia mielikuvia koetan luoda itsestäni? Mitä epärehellisyyksiä tai värityksiä työrooliini sisältyy? Millainen on elämäntasapainoni? Mikä elämässä on keskeistä? Onko maailma täynnä uhkia vai mahdollisuuksia?

Vanhetessaan ihmiset tulevat usein tietoisemmiksi itsesään. Sisäisten ristiriitojen sietokyky vähenee. Holistinen ihmiskuva vahvistuu: siviilielämää ei voi jättää naulakkoon, kun mennään töihin. Hyvä työelämä nähdään osana hyvää elämää. Persoonallinen ja ammatillinen elämä vaativat integrointia.

Reflektion voi kohdistaa omaan työnohjaajana toimimiseen myös hieman helpommin kysymyksin:

- Mikä nyt on erilaista?
- Mihin olen työnohjaajana päässyt?
- Mikä on yhä kesken?
- Millaista oma työskentelyni on ollut?
- Mitä näen edessäni?

Coda

Työnohjauksellisessa asenteessa keskeistä on rinnalla viivähtäminen ja aikuisuuden kunnioitus. Työnohjauksella voidaan edistää ihmisen kykyä kehittää omaa työtään tutkivalla työtoteella. Prosessilla voi myös olla myönteisiä vaikutuksia tätä suurempiin teemoihin: ihmisen sisäiseen kasvuun ja työorganisaatioiden muuttumiseen. Näiden teemojen syvemmän tarkastelun paikka on kuitenkin muualla kuin työnohjauksessa.

Työn maailma ja muu eläminen lomittuvat toisiinsa. Niiden erottaminen ei ole aina mahdollista eikä tarkoituksenmukaistakaan, mutta useimmiten voidaan selkeästi hahmottaa työnohjauksen alue.

Ajattelu rakentuu aikaisemman ajattelun pohjalle. Voidaan käyttää käsitteitä, jotka ovat tunnettuja, tai muunnella ja yhdistellä niitä. Todellisuutta sinänsä emme tavoita, sillä tapamme havaita ja tulkita muovaavat käsityksiämme väistämättä. Valistunut ihminen tulee tietoisemmaksi noista ajattelun rajoista, eikä ole niin paljon niiden vietävissä. Tulkintojen totuusarvo kasvaa. (Keski-Luopa 2015)

Lopuksi on hyvä muistaa, että hyvinvointi ei ole menestystä, vaan tasapainoa, ja tasapainoinen elämä on taitolaji. Todellisuus on totta riippumatta siitä, mitä haluaisimme sen olevan. Liian usein hankaloitamme itse omaa elämäämme. Meidän on vaikea luopua ongelmista, joiden kanssa olemme oppineet elämään ja jotka olemme liittäneet osaksi minäkokemustamme. (Järvinen 2014)

Lähteet

Julkunen R. 2008. Uuden työn paradoksit. Tampere.

Järvinen P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki.

Keski-Luopa L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus. Oulu.

Laukkarinen J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Helsinki.

Puutio R, Kykyri V. Prosessikonsultointi keskusteluna. Oulu.

Totro T, Tensing M, Setälä M. 2014. Askel, askel, harha-askel: työnohjaajana ja konsulttina systeemien viidakossa. Oulu.

Lisäksi Kirkon työnohjauskoulutuksen 2018-2020 lähijaksojen omat muistiinpanot.

Liite: Työnohjaussopimuksen pohjat

Työnohjaussopimus

Yksilötyönohjaus

ohjaaja:

ohjattava:

Työnohjaus on oman työn positiivista kehittämistä tutkivalla työotteella.

Työnohjaus alkoi _____. Työnohjausprosessi kestää ___ kertaa / jatkuu _____ asti.
Työnohjauskokoontumisen kesto on 45 / 60 min.

Ohjaaja ja ohjattava sitoutuvat yhteiseen työskentelyyn, hyviin työtapoihin ja luottamuksellisuuteen. Työnohjauksessa syntyvää materiaalia tai tallenteita ei saa käyttää tai jakaa ilman lupaa. Arviointikeskustelut käydään ohjausprosessin puolivälissä ja lopussa.

(Työnohjauksen tavoitteet ovat:)

Tästä sopimuksesta on laadittu samansisältöiset kappaleet ohjaajalle ja ohjattavalle (sekä ohjattavan esimiehelle).

Päiväys ja allekirjoitukset:

Työnohjaussopimus

Ryhmätyönohjaus

ohjaaja:

ohjattavat:

Työnohjaus on oman työn positiivista kehittämistä tutkivalla työotteella.

Työnohjausryhmä käynnistyi _____. Työnohjausprosessi kestää ___ kertaa / jatkuu _____ asti. Työnohjauskokoontumisen kesto on 90 min.

(Ryhmään voi tulla kesken kauden uusia jäseniä.)

Ohjaaja ja ohjattavat sitoutuvat ryhmän työskentelyyn, hyviin työtapoihin ja luottamuksellisuuteen. Työnohjauksessa syntyvää materiaalia tai tallenteita ei saa käyttää tai jakaa ilman lupaa. Arviointikeskustelut käydään ohjausprosessin puolivälissä ja lopussa.

(Työnohjauksen tavoitteet ovat:)

Tästä sopimuksesta on laadittu samansisältöiset kappaleet ohjaajalle ja jokaiselle ohjattavalle (sekä ohjattavien esimiehelle).

Päiväys ja allekirjoitukset: