Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

1.

Työkalupakki ohjaukseen ja valmennukseen sosiodynaamisella näkökulmalla

Birgitta Saarenpää

2.

Henkilöstöpäälliköstä työnohjaajayrittäjäksi

Merja Lehtinen

3.

Tieteellisyys vai toimivuus, pohdintoja työnohjaajaksi kehittymisestä NLP:n viitekehyksessä

Annikki Vehniäinen

4.

Työnohjauksen menetelmistä ja suhteesta taideterapiaan – käytännön esimerkkinä kuvataidemenetelmä-sovellus: voimakuva

Johanna Wahlbeck

5.

Toimittajan voinnilla on väliä

Taru Jussila

Sisältö

Esipuhe 5

Jan-Christer Wahlbeck

Kouluttajan oivalluksia työnohjaajakoulutuksessa yhteisenä oppimisprosessina 7

Kirjallisuutta 10

Birgitta Saarenpää, Koulutuspalvelu Saarenpää Oy

1. Työkalupakki ohjaukseen ja valmennukseen sosiodynaamisella näkökulmalla 12

Tekijänoikeus 13
Mitä tekijänoikeus on? 13
Mikä on teos? 13
Mistä lupa teosten käyttämiseen? 14
Sosiodynaaminen ajattelu 14
Mitä on hyvä ohjaus? 15

Esimerkkejä työkalupakin sisällöstä: 16

Elämäni työkirja- Peavyn harjoituksia. 16
Get set –be ready to go. 16
Yhteistyötaidot –oppimistehtävä 16

Työnohjaus 16

Reissunaisten ABC 16
Omin sanoin elämäntarinani –kirjoitustehtävä 16
Persoonallisuustesti – Jungin oppien mukaan 17

Esimiesvalmennus 17

Esimies.Info. 17

Johtaminen 17

Johtamisen kehittäminen –menetelmät 17
Tieto- ja menetelmäpankki 17
Työhyvinvointi –oppimistehtävä 17
Satoa ryhmästä – opas hyvinvointiryhmän ohjaajalle 17
Hauska tutustua- ensivaikutelma harjoitus 17

Kirjallisuutta harjoitusten ja valmennuksen sisällöksi esimerkkejä 18

Lundberg Tom: Avain luovuus, ilo ja uudistuminen 18
Lundberg Tom: Tuntematon sotilas ja johtamisen taito 18
Toivakka Sari ja Miina Maasola: Itsetunto kohdalleen, harjoituksia itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen. . . 18
Työterveyslaitos: Koulutuksesta työhön, ohjaajan käsikirja ja työkirja . . 19

Kauppila Reijo A: Vuorovaikutus- ja sosiaaliset taidot; vuorovaikutusopas opettajille ja opiskelijoille 19
Dunderfelt Tony: Elämänkaaripsykologia 19
Taylor David: Alaston johtaja – paljastaa viimeinkin todellisen tien menestykseen 19
Rummukainen Tuija: Huippupomojen ominaisuudet & tositarinoita . . 19
Helin Kari: Ihmisen erilaisuus 16 tyyppiä työelämässä 20
Aaltonen, Lindroos: Työelämän tarkoitus oivalla 7 voimaa 20

Ohjauskortit. 20

Muutos ja mahdollisuus ohjauskortit. 20
Tunne työsi ja mahdollisuutesi ohjauskortit. 20
Triangeles peilikortit & kirja, avain ihmistuntemukseen. 20

Merja Lehtinen

2. Henkilöstöpäälliköstä työnohjaajayrittäjäksi 22

1. Johdanto. 22
2. Taustaa 22
3. Teoriaa 23
4. Systeeminen ajattelu. 23
5. Teesejä systeemisyydestä 24
   Kokonaisuus määrittää osia 24
   Systeemit ovat eläviä. 24
   Systeemit toimivat vastavuoroisesti 25
   Systeemi säätelee itseään. 26
   Systeemi on suhteissa 26
6. Kuuntelemisen tasot 28
7. Aikakäsityksiä 28
8. Työelämän ilmiöitä 29
9. Pohdintaa 31
10. Yhteenveto. 33
11. Kirjallisuutta 34

Annikki Vehniäinen

3. Tieteellisyys vai toimivuus, pohdintoja työnohjaajaksi kehittymisestä NLP:n viitekehyksessä 36

Ohjaajan oman työelämäkokemuksen merkitys työnohjaajaksi kasvamisessa 36
NLP:n käyttö työnohjauksen apuna 37
NLP: n perusoletuksia. 37
Pohdiskelua KeskiLuopan ehdottamista työnohjaajan rooleista NLP:n viitekehyksessä 38
   1. Prosessin johtaminen 38
   2. Kasvattajana toimiminen 38
   3. Kehitysobjektina toimiminen 39
   4. Reflektoivana peilinä toimiminen 39
   5. Opettajana toimiminen 39
Objektisuhdeteoria 40
Työnohjaajan oman käyttöteorian tutkiminen NLP:n avulla 40

Erottelutyylit 41
Loogiset tasot menetelmä työnohjaajan itsetutkiskelun välineenä . . . 42
Omat roolit menetelmä työnohjaajan itsetutkiskelun välineenä 43
Tehokas tavoitteen asettelu menetelmä työnohjaajan itsetutkiskelun välineenä. 44
Vaiheet 44
NLP työnohjaus yksilöiden ja ryhmien kehittämisen välineenä 44
NLP menetelmät käytännön työnohjauksessa 45
Viitteet: 47

Johanna Wahlbeck, (STOry työnohjaaja)

4. Työnohjauksen menetelmistä ja suhteesta taideterapiaan

– käytännön esimerkkinä kuvataidemenetelmä-sovellus: voimakuva 49

Johdanto 49
Työnohjauksen monitieteisyydestä ja suhteesta (kuvataide)terapiaan; käyttöteoriasta 50
Kuvataidemenetelmät työnohjauksessa 51
Fasilitoinnista osana työnohjauksellista menetelmäpankkia 52
Kuvataidemenetelmien työnohjauksellisesta vaikuttavuudesta 53
Kuvataidemenetelmäsovellukseni: Voimakuva vesivärein. 55
Tarvikkeet: 56
Alkuasetelma, tehtävänanto: 56
Lopuksi 58
Lähteet 59
Painetut lähteet 59
Painamattomat lähteet 60

Taru Jussila

5. Toimittajan voinnilla on väliä

Toimintatutkimus ryhmämuotoisen työnohjauksen vaikuttavuudesta journalistisessa työssä. 62

Mikä auttaisi journalistia jaksamaan?. 62
Journalistien työnohjaus lapsenkengissä 63
Toimintatutkimusta ja kehittävää työntutkimusta 63
Ryhmä 1: Freet 64
Ryhmä 2: Konkarit 64
Työnohjaus vaikuttaa monella tapaa 64
Free-ryhmä: 65
Konkariryhmä: 66
Työnohjaus tukee journalistin työssäjaksamista 67
Parantaako työnohjaus journalistin työmotivaatiota ja tuottavuutta?. . 67
Työnohjauksen tulevaisuus journalistisessa työssä. 68
Kirjallisuus: 70
Lisäksi lähteenä: 70

Kirjoittajat 71

Esipuhe

Osa Helsingin yliopiston Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmeniassa järjestetyn *"Työnohjaajakoulutus yhteisenä oppimisprosessina"* -koulutuksen (2012 – 2013) opiskelijoista tiivisti omat lopputyönsä artikkeleiksi tähän kirjaan. Koulutuksen teoreettisena lähestymistapana oli systeeminen näkemys luovasti ja laaja-alaisesti ymmärrettynä sekä sosiaalinen konstruktivismi. Pääkouluttajana toimi Jan-Christer Wahlbeck, psykologi, psykoterapeutti, kirjailija ja vaativan erityistason perheterapeutti, joka on myös Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskuksen toimitusjohtaja. Koulutuksen johtajana toimi Jussi Onnismaa, FT, tietokirjailija, ohjausalan kouluttaja ja tutkija. Molemmat kouluttajat toimivat myös työnohjaajina. Vierailevat kouluttajat edustivat erilaisia teoreettisia ja metodisia viitekehyksiä: dialogisuutta, yhteisöllisyyttä, NLP:tä, narratiivisuutta, johtajuutta ja esimiestyötä sekä työhyvinvointia ja läsnäolotaitoja.

Koulutukseen osallistujien ammatillinen ja työelämätausta oli hyvin monipuolinen. Osa opiskelijoista edusti aloja, joissa työnohjaus on tuttua: sosiaali- ja terveys- sekä koulutusalaa, yleensäkin julkista sektoria. Osa osallistujista taas oli työskennellyt yritysmaailmassa, jossa työnohjaus ei terminä ole juurikaan tuttu. Tässä kirjassa esitellään monipuolisesti 5 erilaista näkökulmaa siihen, miten työnohjaukseen voidaan yhdistää erilaisia menetelmiä työnohjaajan omasta koulutuksesta, työkokemuksesta ja omista mielenkiinnon kohteista riippuen. Kaikki viisi kirjoittajaa toimivat aloilla, joilla työnohjausta ei ole paljoakaan käytetty.

Pitkään valmentajana ja kouluttajana toiminut **Birgitta Saarenpää** esittelee R. Vance Peavyn sosiodynaamisen ajattelutapaan perustuvaa filosofiaa sekä laajan arsenaalin menetelmiä ja apuvälineitä, joita voi käyttää työnohjauksessa ja valmennuksessa. Artikkelissa on myös jokaisen ohjaus- tai valmennustyötä tekevän kannalta tärkeää tietoa tekijänoikeuksista.

Liike-elämässä mm. henkilöstöpäällikkönä toiminut **Merja Lehtinen** kuvaa artikkelissaan systeemisyyden kautta työelämän ilmiöitä sekä omia pohdintojaan turvallisesta työsuhteesta työnohjaajayrittäjäksi siirtymisestä.

Suuren osan työurastaan taidekasvatustehtävissä toiminut J**ohanna Wahlbeck** pohtii työnohjauksen monitieteisyyttä ja suhdetta kuvataideterapiaan sekä niiden vaikuttavuutta. Artikkelissaan hän esittelee myös oman kuvataidemenetelmänsä: "Voimakuva vesivärein".

Annikki Vehniäinen pohtii artikkelinsa alussa sitä, mikä merkitys työnohjauksessa on tieteellisyydellä. Voiko ajatella, että luonnontieteellisteknisen koulutuksen ja teollisuuden ja soveltavan tutkimuksen työtaustan omaava henkilö voi kehittyä hyväksi työnohjaajaksi. NLP-koulutuksensa kautta häntä kiinnostaa myös NLP-menetelmien käyttö työnohjauksen apuna.

Toimittajataustainen ja mm. positiivista psykologiaa opiskellut **Taru Jussila** kuvaa artikkelissaan työnohjauksen vaikuttavuutta käsittelevää toimintatutki-

musta, jossa mukana olleet kaksi journalistiryhmää saivat työnohjausta toimittajataustaiselta työnohjaajalta.

Koulutuksen pääkouluttajana toiminut **Jan-Christer Wahlbeck** esittelee omassa artikkelissaan tämän kaksivuotisen koulutuksen aikana keksimänsä kymmenen teesiä työnohjauksen vaikuttavuudesta sekä omalle tyylilleen uskollisena neljä ”kompassia” kuvaamaan työnohjauksen monimutkaisia ilmiöitä.

Liike-elämässä lähinnä henkilöstöalan ammattilaiset tietävät mistä työnohjauksessa on kyse. Työnohjaus on parhaimmillaan kustannustehokas ja vaikuttava menetelmä työelämän kehittämiseen. Uskon, että jos yritysjohtajat huomaisivat, miten hyviä ja pitkävaikutteisia tuloksia työnteon tehostamiseksi ja tulosten parantamiseksi työnohjauksen keinoin on mahdollista saavuttaa, työnohjaajista tulisi yhä kysytympiä myös yritysmaailmassa. Tässä onkin haaste Suomen työnohjaajat ry:lle, jonka jäseniä meistä suuri osa on. Me työnohjaajat olemme usein huonoja markkinoimaan omaa osaamistamme, mikä on varmaankin syy siihen, miksi työnohjaus on vielä tuntematon työelämän kehittämisen menetelmä yksityisellä sektorilla. Tämä kirja toimii keskustelun herättäjänä siinä, miten perinteistä työnohjausta voitaisiin tulevaisuudessa kehittää vastaamaan suuressa murroksessa elävän työelämän tarpeita.

Merja Lehtinen

Tampereella 26.5.2014

Jan-Christer Wahlbeck

Kouluttajan oivalluksia työnohjaajakoulutuksessa yhteisenä oppimisprosessina

Työnohjauksessa työnohjaajakin oppii ja samoin työnohjaajakoulutuksessa kouluttajallekin asiat avautuvat uudella tavalla eikä pelkästään osallistujille. Työnohjaajakoulutus on sellaista aikuiskoulutusta, että osallistujilla on hyödyllisenä pohjana ennestään monenlaista koulutusta, työ- ja elämänkokemusta, omaa pohdintaa sekä omia oivalluksia, ideoita ja kysymyksiä. Joskus voin työnohjaajakouluttajana omaksua suoraan osallistujilta minulle uutta tietoa, toimintatapaa tai näkemyksiä, joskus taas pääsen osallistujien avulla tavoittamaan, hahmottamaan ja selkiinnyttämään omia ajatuksiani työnohjauksen perusasioista tai erityiskysymyksistä.

Tämän Palmenian järjestämän ”Työnohjaajakoulutus yhteisenä oppimisprosessina” (2012–2013) aikanakin löysin omasta päästäni hahmotelmia, joita en ole aikaisemmin sieltä löytänyt. Yhtenä esimerkkinä voin mainita miten osallistujien inspiroimana innostuin miettimään miten voisin sanallisesti määritellä työnohjauksen mahdollisia aikaansaannoksia kun yrittää tällaista palvelua myydä. Päädyin näihin kymmeneen ”teesiin”:

1. Työn ja yhteistyön kannalta tarpeelliset keskustelut mahdollistuvat syvällisellä, monipuolisella ja työntekoa edistävällä tavalla.
2. Konkreettisia työn ja yhteistyön kehittämisideoita löytyvät ja tulevat huomioiduiksi sekä otetaan myöhemmin käyttöön.
3. Työilmapiiriä haittaavat ristiriidat, jännitteet, loukkaantumiset ja katkeroitumiset tulevat suoraan tai epäsuorasti käsitellyiksi ja ohitetuiksi tai niiden kielteinen vaikutus ainakin vähenee.
4. Jokainen löytää lisää ulkoisia ja sisäisiä keinoja jaksaa työssä

5. Ulkopuolisen ammattiauttajan läsnä ollessa työhön ja yhteistyöhön liittyvät kuviot näyttäytyvät uudessa valossa ja laajemmassa perspektiivissä, mikä edistää työn ja yhteistyön vaatimaa luovuutta.

6. Yhteisvastuullinen käyttäytyminen ja suhtautuminen vahvistuvat, mikä näkyy työmoraalissa.

7. Onnistutaan paremmin yhdistämään tehokkuutta ja laatua, palveluasennetta suhteessa asiakkaisiin ja omaa viihtymistä työssä, ohjeiden noudattamista ja oman harkinnan käyttöä, kunnioitusta ja rakentavaa kritiikkiä.

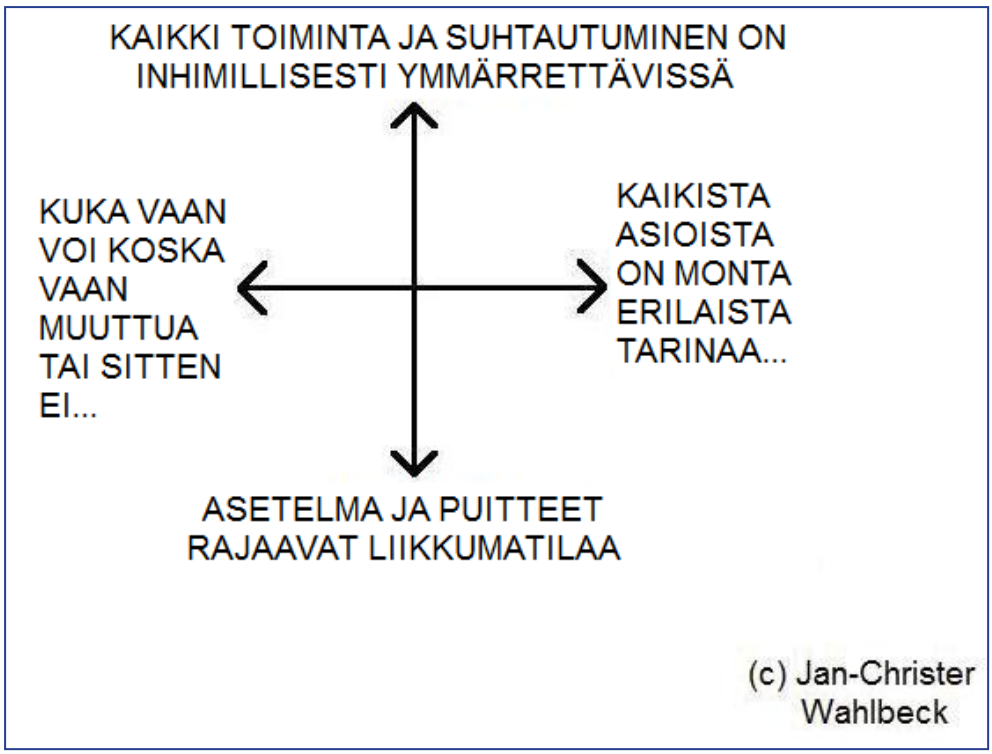
8. Ulkopuolisen ammattiauttajan kautta pystytään arvioimaan toimintaa objektiivisemmin ja ennen kaikkea asiakkaiden kannalta sekä tarvittaessa kyseenalaistamaan ns. itsestäänselvyyksiä.

9. Kun yhdessä pysähdytään rauhassa miettimään asioita ja keskustelemaan niistä, huomataan tai muistetaan asioita, jotka vaativat toimenpiteitä mutta jotka helposti kiireessä hukkuvat työn arkeen.

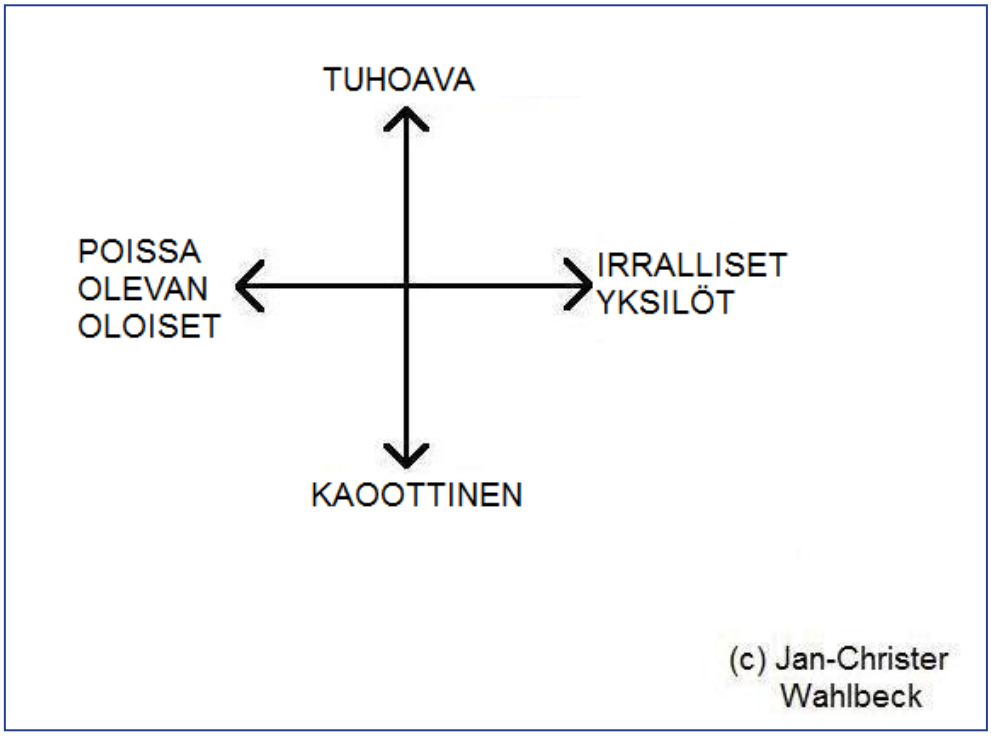
10. Työn tekoon löytyy kannattelevaa mielekkyyttä, mikä auttaa kestämään jokaiseen työhön liittyvää turhautumista.

Olen vuosia yrittänyt hahmottaa monimutkaisia ilmiöitä ”kompassien” avulla. Näitä ”kompasseja” syntyi lukuisia tämänkin koulutuksen luovan vuorovaikutusprosessin aikana. Otan tähän niistä muutamia esimerkeiksi.

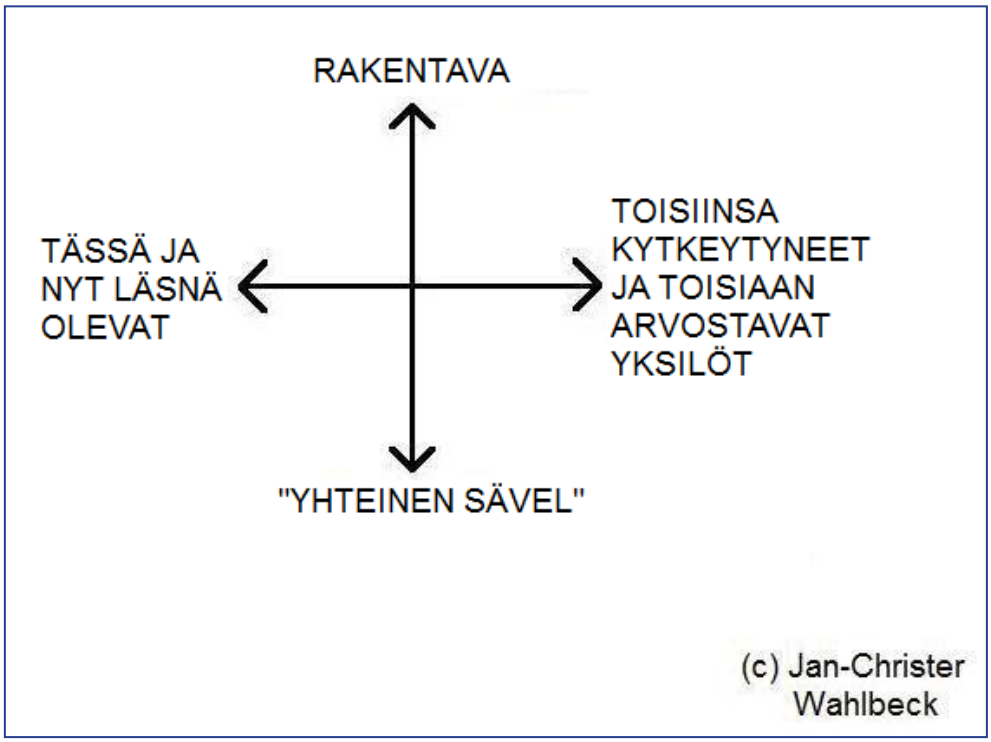
Miettiessäni osallistujien kanssa mikä on tunnusomaista työnohjaajan perussuhtautumiselle syntyi tämä ”kompassi”:



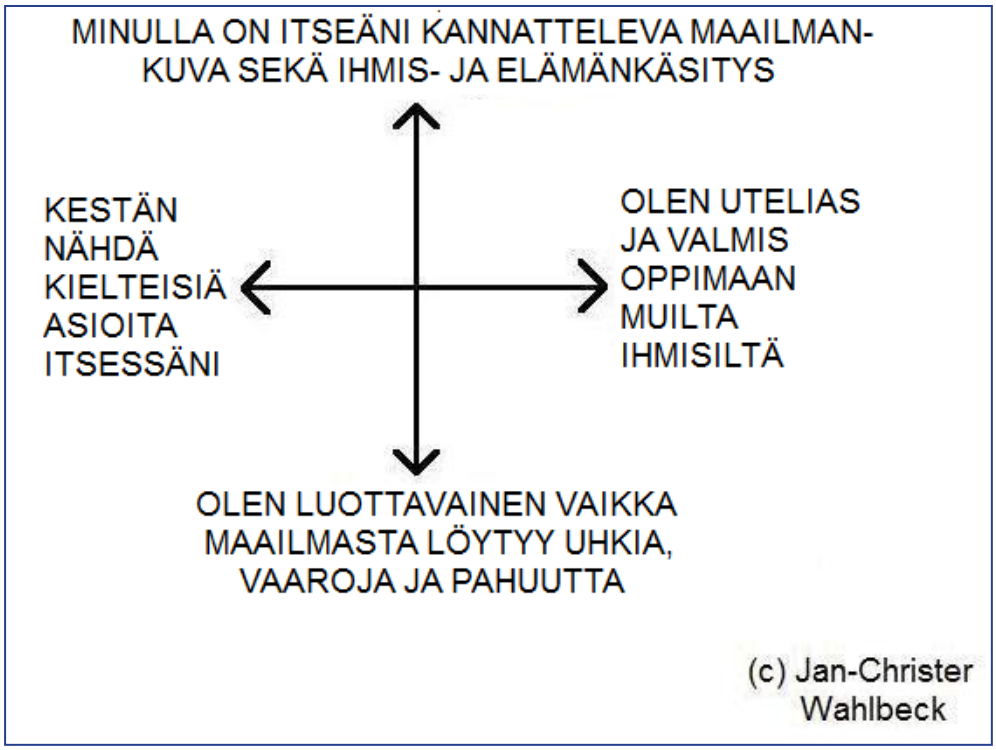
Työnohjaajan ”painajaistyöyhteisöstä” löytyivät mielessäni seuraavat piirteet:



Vastaavasti hahmottuivat työnohjaajan ”unelmatyöyhteisöstä” seuraavat puolet:



Koulutuksen aikana osallistujatkin vetivät lyhyitä työpajatyöskentelyjaksoja. Yksi sellainen sai minut miettimään mitkä ovat minun henkilökohtaiset ajatukseni itsestäni työnohjaajana:



Työnohjauksessa käsitellään psyykkisiä ilmiöitä ja ihmis-suhteita. Nämä kuuluvat näkymättömään todellisuuteen. Sen takia kukaan ei pysty lopullisesti ja tyhjentävästi "paketoimaan" työnohjaukseen liittyviä tapahtumia tai teemoja. Olen kiitollinen siitä mahdollisuudesta, minkä olen saanut paitsi työnohjaajana myös työnohjaajakouluttajana uudestaan ja uudestaan palata työnohjauksen perus-kuvioihin.

KIRJALLISUUTTA

Wahlbeck, J.-C. Prosessoittava työnohjaus ja konsultaatio. Kirjassa: Vuorovaikutuskuvioita. Helsinki, Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskus 1999, 177–184.

Wahlbeck, J.-C. Työnohjauksen arkea ja taikaa. Perheterapia 1/2002, 42–48.

Wahlbeck, J.-C. Kompasseja elämän ristiriitoihin. Runollisia visioita psykologisista teemoista. Helsinki, ai-ai 2003.

Wahlbeck, J.-C. Luovan systeeminen ja jungilainen työnohjaus. Osviitta 3/2004, 22–27.

Wahlbeck, J.-C. Näkyjä arkielämässä ja arjen taikaa. Kaksoisrunokokoelma. Helsinki, ai-ai 2007.

Wahlbeck, J.-C. Kamppailu elämän ristiriitojen kanssa. Osviitta 4/2009, 10–12.

Wahlbeck, J.-C. Kompasseja työnohjaajalle. Osviitta 3/2010, 34–36.

Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

1.

Työkalupakki ohjaukseen ja valmennukseen sosiodynaamisella näkökulmalla

Birgitta Saarenpää

Birgitta Saarenpää, Koulutuspalvelu Saarenpää Oy

1. Työkalupakki ohjaukseen ja valmennukseen sosiodynaamisella näkökulmalla

Työnohjaajakoulutuksen lopputyönä tein työkalupakin, jossa on apuvälineitä työnohjaukseen ja valmennukseen. Työkalupakin tavoitteena on monipuolistaa ohjaus- tai valmennustyöskentelyä erilaisten yksilöiden tai ryhmien kanssa. Pakin sisältöä voi soveltaa oman näkemyksen mukaan niin työssäkäyvien kuin työttömien kanssa työskentelyyn ja sitä voi jatkuvasti laajentaa.

Olen ihastunut R Vance Peavyn sosiodynaamiseen ajattelutapaan. Peavy oli sitä mieltä filosofiassaan, että yksi hyvän auttamisen salaisuuksista on sen tunnustaminen, että elämässä ideat ohjaavat toimintaa. Hän sanoi, että kyky reflektoida ideoita ja niiden merkitystä ja omaa kokemustaan, omia tunteitaan, omia olettamuksiaan ja havaintojaan, tekee ideoista vielä tärkeämpiä jokapäiväisen elämän tienviittoja. Peavy uskoi, että ohjausprosessin laatu paranee, jos merkityksiä, ideoita, näkökulmia, oletuksia, arvoja, aikomuksia ja yksilön toimintaan kuvataan, arvioidaan kriittisesti ja ymmärretään yksittäisen avunhakijan elämänkentän asiayhteydessä.

Työkalupakkini sisältää sellaista asiatietoa, tehtäviä, harjoituksia, kirjallisuutta, ohjausta avustavia kortteja ja ohjeita, jotka sopivat omiin arvoihini ja filosofiaani. Tämän vuoksi niitä voi käyttää suoraan sellaisenaan tai soveltaa käyttäjän ajattelumaailman mukaisesti.

Osa materiaalista on löydettävissä internetistä, jolloin materiaalin yhteydessä on mainittu internet -osoite.

Käsittelin myös lopputyössäni yhtenä aiheena erilaisten valmennusmateriaalien tekijänoikeuksia, josta toivon olevan apua työkalupakin käyttäjille.

TEKIJÄNOIKEUS

Tekijänoikeuslaissa on määritelty seuraavasti: jos materiaali ei ole itsetuotettua, vaan jonkun toisen keksimää tai tuottamaa, hänellä on siihen tekijänoikeus. Toisen tuottaman tekstin, kuvan, kaavion jne. käyttäminen ohjaus- ja valmennustyössä vaatii ymmärtämystä tekijänoikeuslainsäädännöstä.

Kopiosto sekä opetus- ja kulttuuriministeriö ovat tehneet opetustoimintaa avustavan tekijänoikeuksista kertovan internet -sivuston www.kopiraitti.fi

Sieltä on myös löydettävissä tekijänoikeuksien abc, jonka antaa hyvää perustietoa oikeasta tavasta toimia. http://www.kopiraitti.fi/tekijanoikeuksien_abc/fi_FI/tekijanoikeuksien_abc/

Mitä tekijänoikeus on?

Tekijänoikeudella tarkoitetaan laissa säädettyjä määräämisoikeuksia, jotka kuuluvat luovan työn tekijälle. Toisaalta tekijänoikeus on yleisnimi oikeuden alalle, jonka tehtävänä on suojata luovaa työtä ja siihen kohdistuvia investointeja.

Tekijänoikeus syntyy automaattisesti teoksen luomishetkellä. Tekijän ei tarvitse esimerkiksi rekisteröidä teosta. Oikeus teokseen syntyy, kun taulu maalataan, sävellys sävelletään tai kun tietokoneohjelma luodaan. Tekijän ei tarvitse julkaista tai julkistaa teostaan, joten "pöytälaatikkoteoskin" on suojattu. Myöskään © -merkin käyttöä ei edellytetä.

Myös lähioikeudet ovat voimassa suoraan lain nojalla. Esitystä, äänitettä tai valokuvaa ei esimerkiksi tarvitse rekisteröidä mitenkään. Lähioikeuksienkin suoja alkaa yleensä kun suojan kohde syntyy - musiikkiesitys tallennetaan, valokuva otetaan jne.

Mikä on teos?

Tekijänoikeutta määrittelevä laki sanoo, että tekijänoikeuden kohteena on henkilön luoma teos. Jotta työn tulos voisi saada teossuojaa, sen täytyy yltää teostasoon eli olla omaperäinen ja itsenäinen. Laatua tai taiteellisuutta ei vaadita. "Huono" tai "ruma" teos voi myös saada suojaa, jos se on itsenäinen ja omaperäinen. Tekijänoikeuslaissa luetellaan erilaisia teostyyppejä, mutta luettelo ei ole tyhjentävä, vaan tekijänoikeussuojaa voivat saada myös muunlaiset teokset. Teos voi toisin sanoen ilmetä missä tahansa muodossa.

Laissa on määritelty teos seuraavasti:

"Sillä, joka on luonut kirjallisen tai taiteellisen teoksen, on tekijänoikeus teokseen, olkoonpa se kaunokirjallinen tahi selittävä kirjallinen tai suullinen esitys, sävellys- tai näyttämöteos, elokuvateos, valokuvateos tai muu kuvataiteen teos, rakennustaiteen, taidekäsityön tai taideteollisuuden tuote taikka ilmetköönpä se muulla tavalla. (24.3.1995/446)

> *Kirjallisena teoksena pidetään myös karttaa sekä muuta selittävää piirustusta tai graafista taikka plastillisesti muotoiltua teosta sekä tietokoneohjelmaa. (11.1.1991/34)"*

Mistä lupa teosten käyttämiseen?

Luvan teoksen käyttöön voi myöntää teoksen tekijä tai teoksen muu oikeudenhaltija.

Tavanomaisia teoksen käyttötilanteita, joihin tarvitaan lupa, ovat esimerkiksi kirjan tai artikkelin valokopioiminen, skannaaminen ja tallentaminen tietoverkkoon, muiden ottamien kuvien tallentaminen internetiin, kuvien käyttäminen erilaisissa julkaisuissa tai omissa esityksissä sekä musiikin tai videoiden lataaminen tietoverkkoon. Myös internetissä olevien teosten ja valokuvien käyttö vaatii oikeudenhaltijan luvan hankkimista.

Joissakin tapauksissa luvan voi saada tekijänoikeusjärjestöltä, jolle oikeudenhaltijat ovat antaneet valtuuden myöntää puolestaan teosten käyttölupia. Tällaisia tekijänoikeusjärjestöjä ovat Gramex, Kopiosto, Kuvasto, Sanasto, Teosto ja Tuotos. Tekijänoikeusjärjestöistä saa lupia myös teosten oppilaitoskäyttöön.

Mutta on tärkeää huomata, että yksityisyritykset ovat erilaisessa asemassa ohjaus- ja valmennustoiminnassa, kuin koulut, oppilaitokset ja muut julkisen vallan alaiset koulutusorganisaatiot. Opetus- ja kulttuuriministeriö on hankkinut joitakin teosten käyttölupia oppilaitoksille keskitetysti, kuten valokopiointiluvan sekä luvan tiettyjen tv- ja radio-ohjelmien tallentamiseen ja käyttämiseen opetuksessa. Jos esim. työnohjausta harjoittava tmi kopioi kirjasta tehtävän ja jakaa sen ohjattavilleen, hänen täytyy pyytää kirjantekijältä lupa. Samoin jos yksityinen yrittäjä/toimija skannaa kuvan tietokoneelleen käytettäväksi ohjauksessa, hän muuttaa kuvan skannauksessa digitaaliseksi, jolloin hänellä täytyy olla digilupa kopiostolta tai lupa kuvan luojalta.

SOSIODYNAAMINEN AJATTELU

Peavy ajatteli sosiodynaamisen ohjauksen eettisenä toimintana. Hänen ajattelutavassaan tarvitsevien auttaminen on ”hyvää”. Tämä eettisen ajattelun mukaan on erityisen hyvää auttaa ihmisiä tavoilla, jotka tuovat helpotusta heidän ongelmiinsa vahvistaen samalla heidän itsearvostustaan ja kykyään tehdä valintoja sekä kykyä toimia vastuullisesti. Ohjaaja toimii eettisesti, kun hän toista auttaessaan välttää heikentämästä toisen minakuvaa eikä suhtaudu toiseen epäkunnoittavasti tai halventavasti, vaan sen sijaan toiminnallaan parantaa toisen kykyä itsenäiseen ajatteluun, tuntemiseen ja toimintaan.

Tämä on puhutellut minua paljon, koska olen tehnyt yli 20 vuotta ohjaustyötä niin työttömien henkilöiden kuin esimiesten ja muiden työssäkäyvien kanssa. Olen toteuttanut omaa filosofiaani punaisena lankana. Filosofiaani on kuulunut toisen ihmisen kunnioittaminen ja sen tunteen välittäminen, että toisen auttaminen on minulle tärkeää ja jokainen on tärkeä ihminen riippumatta taustasta, ongelmista tai muista ulkoisista seikoista. Kun ensimmäistä kertaa luin Peavyn ajatuksia, hän ikään kuin sanoitti minun toteuttamaani filosofiaa.

Olen miettinyt työkalupakkia kootessani, että ohjaustoiminnassa on samanlaisia elementtejä riippumatta siitä, onko kyse työttömien ryhmävalmennuksesta tai työyhteisövalmennuksesta. Tavoitteet ja käyttöterminologia voi olla erilaista erilaisissa ryhmissä, mutta itse ohjaustoiminta perustuu Peavyn ajattelemaan ideologiaan; kunnioitetaan toista ihmistä ja autetaan häntä itsenäiseen ajatteluun, tuntemiseen ja toimintaan.

MITÄ ON HYVÄ OHJAUS?

Peavy määrittelee hyvän ohjauksen seuraavalla tavalla:

Ohjaus on hyvää, kun se vähentää tuskaa ja kärsimystä, vähentää julmuutta, parantaa ihmisten keskinäistä ymmärrystä, auttaa toista kuvaamaan omaa elämänkokemustaan, lisää avuhakijan itsearvostusta, auttaa ihmistä etenemään kohti valitsemaansa tavoitetta - kunhan tuo tavoite ei tuota vahinkoa muille, auttaa avunhakijaa parantamaan sosiaalisessa elämässä menestymiseen tarvittavia taitoja, tarjoaa sosiaalista tukea ja emotionaalista turvallisuutta, helpottaa avunhakijoiden vastuullista osallistumista sosiaaliseen elämään, johtaa avunhakijoiden elämän aineellisten olojen parantamiseen, lisää yksilön valinnanvapautta ja johtaa ohjauksen tarpeen vähenemiseen.

Koska meidän ihmisten toiminnassa on mukana tunteet järjen rinnalla, meidän täytyy esittää väitteitä, perusteluja, tehdä päätöksiä, tuntea ja ajatella päämäärien sekä keinojen välisiä suhteita jokapäiväisessä elämässämme. Ohjaajan täytyy pitää jatkuvasti mielessä eettinen kysymys: ”Mitä minun pitäisi tehdä?” samoin käytännöllisempi kysymys: ”Mitä voin tehdä ja miten voin tehdä?”.

Sosiodynaaminen näkökulma on luonteeltaan moniaineksinen. Monien eri tieteenalojen ideoita asetetaan siinä suhteisiin toistensa kanssa niin, että kukin idea säilyttää oman erityisluonteensa. Tämä näkökulma on löydettävissä myös työkalupakkini sisällöstä, jossa on yhdistynyt erilaiset suunnat systeemisyys, ratkaisukeskeisyys, NLP, yhteistoiminnallisuus jne.

Peavyn mukaan sosiodynaamisessa näkökulmassa korostuu myönteinen ajattelu ja siihen sisältyy ajatus siitä, että ohjauksessa kannattaa lopettaa ”saman vanhan” tekeminen, ja alkaa tehdä sen sijaan jotain uutta. Voimme sanoittaa asioita uudella, myönteisellä tavalla, käyttää metaforia, kuvakieltä ja huumoria paljastaaksemme vanhakantaisia ideoita ja elämässä etenemistä haittaavia ajattelutapoja.

Menetelmänä sosiodynaamisen ohjauksen tarkoitus on

- auttaa ihmisiä tunnistamaan saavutuksiaan, henkilökohtaisia vahvuuksiaan ja mahdollisuuksiaan
- tukea ja ohjata ihmisiä voimavarojensa kehittämisessä niin, että heidän kykynsä päästä elämässään eteenpäin paranee.
- korostaa asiayhteyden, sosiaalisuuden ja sosiaalisten ja henkilökohtaisten todellisuuksien yhdessä uuden tiedon rakentamista vanhan kokemuksen päälle. Usein ongelmat eivät ole ihmisen mielessä tai persoonallisuudessa, vaan ne sijaitsevat aiheyhteydessä, ihmisten välillä tai ihmisten ja aiheyhteyksien välillä. Usein ongelmat esim. työyhteisössä ovat seurausta ihmisten välisen vuorovaikutuksen epäonnistumisesta, ihmisten välisten suhteiden särkymisestä, väärinkäytöksestä tai ihmisen toiveiden ja tilanteen tarjoamien mahdollisuuksien välisestä ristiriidasta. Ihmisen minuus rakentuu sosiaalisen kielen avulla: se on monimutkaisten merkitysten organisoitunut kompleksi. Ihminen käyttää näitä merkityksiä neuvotellessaan toisten kanssa, tulkitessaan maailmaa ja ohjatessaan toimintaansa.

- käyttää merkitysten ja kokemusten kuvauksia pääasiallisina motivaation lähteinä. Ideat, näkökulmat ja merkitykset vaikuttavat syvästi toimintaamme ja muodostavat perustan, jolta käsin käymme neuvotteluja ja viestimme toistemme kanssa. (R. Vance Peavy: sosiodynaamisen ohjauksen opas; s. 25-26)

Esimerkkejä työkalupakin sisällöstä:

ELÄMÄNI TYÖKIRJA- PEAVYN HARJOITUKSIA

http://www.avosto.net/kori/peavy/peavy.htm

Sisältö: Lainaus materiaalin johdannosta.

Harjoitukset pohjautuvat kirjaan R. Vance Peavy: Elämäni työkirja. Julkaisija on Psykologian Kustannus Oy (Helsinki 2001). Harjoitusten taustalla on Peavyn kehittämä sosiodynaamisen ohjauksen malli. Elämäni työkirja on tarkoitettu käytettäväksi valmennuksissa ja workshopeissa, joissa ohjaajat pyrkivät kehittämään ohjaustaitojaan. Elämäni työkirja on tarkoitettu tehtävien ja kirjassa olevien käsitteiden on tarkoitus auttaa auttajia ja avuntarvitsijoita.

a) luomaan ja ymmärtämään autobiografisia minuuksia

b) luomaan mieluisia tulevaisuuksia

c) tekemään elämänsuunnitelmia ja polkuja, joten avulla ihminen voi kulkea kohti arvostamiaan tavoitteita

Harjoituksia voidaan käyttää sekä yksilöohjauksessa että ohjaajan johtamissa ryhmätilanteissa.

GET SET –BE READY TO GO

http://www.getset.fi/getset/fi

GetSet on oppimateriaali ja työkirja, joka auttaa aikuista oppijaa

- tutustumaan omiin mahdollisuuksiinsa aikuiskoulutuksessa ja työmarkkinoilla

- löytämään tietoa omassa elämäntilanteessaan tarvittavista palveluista ja tuesta.

YHTEISTYÖTAIDOT –OPPIMISTEHTÄVÄ

Lukuaineisto, yksilö-, pienryhmä- ja suurryhmätyöskentely

Työnohjaus

REISSUNAISTEN ABC

Koottu tietopankki työnohjauksen ja valmennuksen taustateorioista ja toimintamalleista

OMIN SANOIN ELÄMÄNTARINANI –KIRJOITUSTEHTÄVÄ

Tarinassa on tavoitteena kuvata onnistumista ja saavutuksia omia elämässä; pieniä tai suuria.

PERSOONALLISUUSTESTI – JUNGIN OPPIEN MUKAAN

Lähde : Tom Lundberg, Avain luovuus, ilo ja uudistuminen

Lähde: Tim Lundberg, Tuntematon sotilas ja johtamisen taito

Esimiesvalmennus

ESIMIES.INFO

http://esimies.info

Tietoa, vinkkejä ja valmennusta esimiehelle verkossa.

Sisältö: Lainaus johdannosta

Tämän sivuston tavoitteena on tukea esimiehiä heidän päivittäisessä työssään pääosin kolmella tavalla

- antaa yksinkertaisia vinkkejä esimiehen rooliin liittyen
- antaa käytännön tietoa esimiehelle kuuluvista tehtävistä ja niihin valmistautumisesta
- tarjota sosiaalisen median alusta (tällä hetkellä facebookissa) keskusteluille, aiheeseen liittyvän tiedon ja uutisten jakamiselle ja yhteiselle oppimiselle. Viitekehyksenä on valmentavan johtamisen periaatteet.

Johtaminen

JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN –MENETELMÄT

Tieto- ja menetelmäpankki

http://www.lpt.fi/tykes/pages/methods.php

Sivusto sisältää 47 erilaista menetelmää.

TYÖHYVINVOINTI –OPPIMISTEHTÄVÄ

Tekstin lukeminen, yksilötyöskentely, pienryhmätyöskentely, suurryhmätyöskentely

SATOA RYHMÄSTÄ – OPAS HYVINVOINTIRYHMÄN OHJAAJALLE

Martin, Heiska, Syvälahti, Hoikkala

http://www.yths.fi/filebank/1546-Satoa_ryhmasta.pdf

Lainaus johdannosta:

Hyvinvointiryhmien tavoitteena on ennaltaehkäistä vakavampien ongelmien syntyä ja saada aikaan muutosta itsesäätelyn vaikeuksissa, esimerkiksi itsenä rauhoittelemisen ja vuorovaikutuksen pulmin. Näin tuetaan osallistujan kehitystä, jaksamista ja selviytymistä itsenäisyyttä vaativassa elämäntilanteessa.

HAUSKA TUTUSTUA- ENSIVAIKUTELMA HARJOITUS

Power point- esitys

Kirjallisuutta harjoitusten ja valmennuksen sisällöksi esimerkkejä

7.1. LUNDBERG TOM: AVAIN LUOVUUS, ILO JA UUDISTUMINEN

Lainaus kirjan esittelystä

Avain kertoo luovuudesta, hyvän ja onnellisen elämän löytämisestä sekä syvimpien toiveittesi toteutumisesta. Avain pohjautuu kokemusperäiseen, omakohtaiseen ja laajalti tutkittuun tietoon.

- Löydät avaimet piilevään luovuuteesi ja alat kukoistaa muutoksissa.
- Teet tietoisia valintoja, jotka rikastuttavat omaa ja läheistesi elämää
- Saat käyttöösi kohtuullisen ja vauraan elämän ikiaikaiset salaisuudet.
- Positiivinen psykologia ja vankat onnistumisen menetelmät
- Valjastat uudet ideasi käytäntöön, alat hehkua työssäsi ja ihmissuhteesi saavat uusia ulottuvuuksia. Voit testata itsesi ja löytää luovan tyyppisi.

LUNDBERG TOM: TUNTEMATON SOTILAS JA JOHTAMISEN TAITO

Lainaus kirjan esittelystä:

Mitä yhteistä on Jorma Ollilalla ja Mikki Hiirellä? Mikä tekee Kirsti Paakkasesta suuren johtajan? Löytyvätkö Koskela ja Lammio jo lastentarhasta? " Tuntematon sotilas ja johtamisen taito" avaa esimiehille uusia polkuja erilaisuuden ymmärtämiseen. Lundberg sijoittaa Väinö Linnan luomat rakastetut hahmot puhuttelevasti jungilaiseen arkkityyppikontekstiin.

Voit testata itsesi ja löytää pomotyyppisi, mm.

- tunteet ja järki päätöksen teossa
- motivointi ja johtaminen muutoksessa
- henkilökohtainen orientaatio ja energian suunta
- visiointi ja strategioiden toteuttaminen
- stressi ja sen hallinta

TOIVAKKA SARI JA MIINA MAASOLA: ITSETUNTO KOHDALLEEN, HARJOITUKSIA ITSETUNTEMUKSEN JA VUOROVAIKUTUSTAITOJEN OPPIMISEEN

Lainaus kirjan esittelystä

Itsetunto vaikuttaa hyvinvointiin ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen. Hyvä itsetunto on kykyä luottaa itseemme, pitää itsestämme ja arvostaa itseämme. Tietoinen työskentely itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen parissa lujittaa itsetuntoa.

Kirjan harjoituksissa rakennetaan toiminnallisilla tavoilla eri-ikäisten itsetuntemus- ja vuorovaikutustaitoja. Harjoituksia voidaan tehdä yksin tai ryhmässä.

TYÖTERVEYSLAITOS: KOULUTUKSESTA TYÖHÖN, OHJAAJAN KÄSIKIRJA JA TYÖKIRJA

Lainaus kirjan esittelystä:

Koulutuksesta työhön- ryhmämenetelmä on työkalupakki työnhaku- ja työllisyysvalmennuksen toteuttamiseen.

Menetelmän tavoitteena on

- kehittää nuorten työnhakutaitoja
- kannustaa luomaan ratkaisukeinoja työuralla
- harjoitella uuden työn aloittamista tukevia taitoja
- ehkäistä masennusta ja syrjäytymistä
- vahvistaa asennoitumista elinikäiseen oppimiseen

KAUPPILA REIJO A: VUOROVAIKUTUS- JA SOSIAALISET TAIDOT; VUOROVAIKUTUSOPAS OPETTAJILLE JA OPISKELIJOILLE

Lainaus kirjan esittelystä:

Tässä kirjassa annetaan näkemyksiä ja tietoja siitä, mitä vuorovaikutustaidot ovat ja miten sosiaalisia taitoja voidaan opettaa. Tähän teokseen on koottu myös vuorovaikutuksen ja sosiaalisten taitojen opettamiseen soveltuvia harjoituksia.

DUNDERFELT TONY: ELÄMÄNKAARIPSYKOLOGIA

Lainaus kirjan esittelystä:

Tony Dunderfelt tarkastelee Elämänkaaripsykologiakirjassa ihmisen elämänkaarta yksilöitymisen eli individuaation näkökulmasta. Kirja tarjoaa tuoretta tietoa erityisesti aikuisuuden kehitysvaiheista. Lisäksi siinä on elämäkertoja ja elämänmakuisia kuvauksia ihmisenä olemisesta ja yksilön kehitysmahdollisuuksista.

TAYLOR DAVID: ALASTON JOHTAJA – PALJASTAA VIIMEINKIN TODELLISEN TIEN MENESTYKSEEN

Lainaus kirjan esittelystä:

Kuvittele, että et voisi epäonnistua. Mitä tekisit? Minne menisit? Mikä olisit?

David tunnetaan nimellä "alaston johtaja", koska hänellä on harvinainen kyky riisua yltämme epävarmuus ja epäily ja lopulta osoittaa, että meillä on kaikki, mitä tarvitsemme menestyäksemme.

RUMMUKAINEN TUIJA: HUIPPUPOMOJEN OMINAISUUDET & TOSITARINOITA

Lainaus kirjan esittelystä:

Miksi jonkun esimiehen joukkue yltää parempiin saavutuksiin kuin toisen? Miksi joku joukkue tekee parempaa tulosta kuin muut? Syntyykö tulos esimiehen ansiosta vai esimiehestä huolimatta? Kuinka suuri merkitys esimiehellä on joukkueen tulokseen – entä joukkueen muilla jäsenillä?

HELIN KARI: IHMISEN ERILAISUUS 16 TYYPPIÄ TYÖELÄMÄSSÄ

Erilaisuutta lähestytään Carl Jungin luoman tyyppiteorian pohjalta. Erilaisuuden teoria kuvataan hyvin kansantajuisesti, lukuisten esimerkkien kera. Mukana on myös suuri määrä käytännön sovellutuksia, jotka tekevät teoriasta elävän ja helposti hyödynnettävän.

AALTONEN, LINDROOS: TYÖELÄMÄN TARKOITUS OIVALLA 7 VOIMAA

Lainaus kirjan esittelystä:

Kirjoittajat esittelevät 7 voimaa, joita käyttämällä saadaan aikaan itseensä ja mahdollisuuksiinsa uskova työyhteisö – vastuullisempi, kannustavampi, vireämpi ja tuottavampi työpaikka. On aika tehdä pieniä tekoja ja synnyttää elämänmakuista yhteisövoimaa: loistavia työporukoita, tuotteliaita työyhteisöjä, työstään ylpeitä ammattilaisia.

Ohjauskortit

MUUTOS JA MAHDOLLISUUS OHJAUSKORTIT

Nevala Niina; www.nn-palvelut.fi

Ratkaisukeskeisillä kysymyksillä on tarkoitus auttaa pysähtymään ja miettimään eri muutostarpeita arjen, elämäntavan, ihmissuhteen tai työn osa-alueella, sekä niiden vaikutuksia päivittäisiin toimintoihin, ihmissuhteisiin, elämän tyytyväisyyteen ja jaksamiseen.

TUNNE TYÖSI JA MAHDOLLISUUTESI OHJAUSKORTIT

Nevala Niina; www.nn-palvelut.fi

Ratkaisukeskeisillä kysymyksillä on tarkoitus auttaa pysähtymään ja miettimään työn osa-alueita, työkulttuuria ja työskentelyä sekä niiden vaikutuksia kokonaisvaltaisesti työhön, työnmielekkyyteen ja työntekijän jaksamiseen.

TRIANGELES PEILIKORTIT & KIRJA, AVAIN IHMISTUNTEMUKSEEN

Vuokko Travantti, www.tiangleskoulutus.net

Lainaus peilikorttien ja kirjan esittelystä

Peilikortit, ja niitä täydentävä opaskirja, ovat tie toimivaan vuorovaikutukseen työssä, johtamisessa, esimiehenä, kouluttajana, asiakaspalvelijan, myyjänä, työyhteisöissä, perheessä, parisuhteessa, ystävänä – missä vain kohtaamme ihmisen.

Korteissa ja kirjassa kuvataan kuusi erilaista käyttäytymismallia tutuissa ympäristöissä vertauskuvin ja sanallisin ilmaisuin.

Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

2.

Henkilöstöpäälliköstä työnohjaajayrittäjäksi

Merja Lehtinen

Merja Lehtinen

2. Henkilöstöpäälliköstä työnohjaajayrittäjäksi

1. JOHDANTO

Tässä esityksessä kerron omasta kehittymisestäni liike-elämän palveluksessa toimivasta henkilöstöpäälliköstä ihmisten palvelijana toimivaksi työnohjaajaksi. Kuvaan omaa kehitysprosessiani siitä alkaen, kun aloin haaveilla koulutukseen hakeutumisesta päättyen oman yritystoiminnan ideointivaiheeseen. Alkuosaan olen koonnut työnohjauksen taustateoriaan, systeemiseen näkemykseen, liittyvää materiaalia Risto Puution ja Timo Totron kirjoittamista artikkeleista. Punaisena lankana työssäni on nykyiseen työelämään liittyvien ilmiöiden tutkiminen. Lopuksi pohdin teorian ja käytännön yhdistämisen problematiikkaa, sekä hahmottelen sitä, millä tavalla oma työnohjaajuuteni voisi kehittyä tulevaisuudessa.

2. TAUSTAA

Aloitin työelämässä vuonna 1976. Työurani aikana olen tehnyt talous- ja henkilöstöhallinnon tehtäviä laidasta laitaan Oikeastaan haaveilu toisenlaisesta urasta alkoi jo 90- luvun alussa. Tärkeänä esikuvanani elämänuralleni pidän Pia Virtakalliota, johon tutustuin 90-luvun alussa NLP-Practitioner koulutuksessa. Hän oli tuolloin yli 70-vuotias, ja jatkoi siitä vielä suorittaen nelivuotisen NLP-Trainer ohjelman. Pia oli arvostettu elinikäisen oppimisen puolestapuhuja, joka aloitti oman terapiavastaanottonsa jäätyään eläkkeelle Espoon kaupungin sosiaalivirastosta. Hän oli tunnettu luovana monipuolisen osaamisensa ennakkoluulottomana eri menetelmien yhdistelijänä. Työnohjausryhmiä hän luotsasi vielä 89-vuotiaana.

Ehkä se työnohjaajakoulutukseen hakeutuminen pari vuotta sitten tapahtuikin minulle juuri oikeaan aikaan. Tällä kokemuksella tiedän, että näinkin radikaali ammatinvaihdos vaatii aika paljon sinnikästä työtä sekä teoriatiedon että sen käytäntöön soveltamisen oppimiseksi. Myös tutun ja turvallisen työelämän taakse jättäminen on rankkaa. Mielestäni on ensiarvoisen tärkeää, että työnohjaajaksi opiskelevan oma elämä on tasapainossa eikä laajasta työelämäkokemuksestakaan haittaa ole.

3. TEORIAA

Opiskelutaipaleen alussa hämmennystä aiheutti jo outo terminologia; Työnohjaajaopinnot yhteisenä oppimisprosessina perustuen systeemiseen ajattelutapaan ja konstruktivismiin. Yhteistoiminnallinen oppiminen (cooperative learning) on suuntaus, jossa iso opetusryhmä jaetaan pienemmiksi keskustelua käyviksi ja tehtäviä tekeviksi pienryhmiksi. Yhteistoiminnallinen oppiminen korostaa nimensä mukaisesti jokaisen ryhmän jäsenen aktiivista osallistumista oppimistulosten saavuttamiseen. (Repo-Kaarento, 2007,33.)

Systeemisyysajattelun mukaan kaikki vaikuttaa kaikkeen, ja joko tai ajattelusta pyritään siirtymään sekä että ajatteluun. Konstruktivismi pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan. Konstruktiivisen oppimiskäsityksen mukaan tieto ei siirry opettajan luennoidessa opiskelijan tiedoksi, vaan jokaisella opiskelijalla on paljon ennakkotietoa ja -käsityksiä, jotka muokkaavat tiedosta uudenlaista. Oppiminen on mahdollista vain silloin kun: Oppija on itse aktiivinen, opittava tieto kytkeytyy aiempiin tietoihin ja taitoihin ja oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa muiden kanssa.

4. SYSTEEMINEN AJATTELU

Elämä itsessään on systeemien kanssa toimimista ja siksi kykenemme - monesti huomaamattamme – toimimaan systeemejä lukien ja niihin mielekkäästi liittyen (Risto Puutio, *Systeeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä)*. Systeemisen ajattelun juuria voidaan jäljittää niin fysiikasta, biologiasta, sosiaalitieteistä ja antropologiasta. Keskeinen yhdistävä idea liittyy Aristoteleelta peräisin olevaan huomautuksen siitä, että ”kokonaisuus on enemmän kuin osiensa summa” Niin sanottu yleinen systeemiteoria, jonka Bertalanffy esitti jo 1950-luvulla, oli yritys luoda systeemeihin liittyvää yhtenäistä tietoperustaa.

Systeemiajattelu (*systems thinking*) ankkuroituu niin sanottuun moderniin käsitykseen tiedosta; ajatukseen siitä, että todellisuudesta voidaan tehdä objektiivisia havaintoja. Tästä lähtökohdasta esimerkiksi organisaation ihmisten väliset valtasuhteet nähdään erillisenä ilmiönä, jota voidaan tarkastella itsenäisenä, objektiivisesti todennettavana ominaisuutena.

Systeeminen ajattelu (*systemic thinking*) ankkuroituu puolestaan ns. postmoderniin tiedonkäsitykseen; ajatukseen siitä, että tieto on tietäjään ja tiedon hankinnan välineisiin sidottua ja että havainnot ovat aina ”sosiaalisesti konstruoituja”. Näin esimerkiksi organisaation valtasuhteet näyttäytyvät erilaisina katsojan omasta asemasta, intressistä ja hänen havaintovälineestään riippuen. Ne myös muuttavat muotoaan niistä puhuttaessa.

Puutio korostaa artikkelissaan todellisuuden vuorovaikutusluonnetta edustaen siten lähtökohdiltaan ns. sosiaalista konstruktivismia. Todellisuuden ei ajatella muodostuvan valmiina olevista asioista ja kategorioista, vaan juuri todellisuuden kuvaukset nähdään vuorovaikutuksen kautta aikaansaatuina ”konstruktioina”. Ihmisten luomissa sosiaalisissa järjestelmissä kielen käyttö on siten keskeinen resurssi sekä systeemin näkyväksi tekemisessä että sen muuttamisessa.

5. TEESEJÄ SYSTEEMISYYDESTÄ

Seuraavaksi olen koostanut Risto Puution ajatuksia sosiaalisten systeemien toiminnasta, jonka hän on esittänyt artikkelissaan *Systeeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä* Kaija Karjalaisen ja Timo Totron toimittamassa *Näkyvään kätkeytynyt – Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta.*

Kokonaisuus määrittää osia

Asioilla ei ole itsenäistä olemassaoloa eikä tehtävää. Tämä melko abstraktilta kuulostava teesi kuvaa kytkösten ja ympäröivien tekijöiden - kontekstin – merkitystä jonkin yksittäisen asian ymmärtämiseksi. Emme voi hahmottaa jotakin määrättyä sanaa, esimerkiksi "esimies", ilman ajatusta organisaatiosta ja sen erilaisista tehtävistä. Tarvitsemme tietoa organisaation kokonaisuudesta, voidaksemme ymmärtää sen johtamisen haasteita. Systeemisen ajattelun mukaan yksittäistä oiretta tai sairautta ei tulisi tarkastella yksilön ominaisuutena, vaan mielekkäänä osana jonkun laajemman systeemin toimintaa.

Tämän päivän suomalaisessa työelämässä on paljolti oivallettu, että työssä yksilöllisinä koettuja asioita, kuten työuupumusta tai työn imua, on hedelmällisempää tarkastella työyhteisön systeemistä, kuten toimintakulttuurista, kuin yksilön persoonallisuudesta käsin. Työuupumus voi näin tulla nähdyksi mielekkäänä reaktiona mahdottomaan tilanteeseen: työn määrättömyyteen ja hallitsemattomuuteen, epäselvyyksiin odotuksissa tai keskinäisen yhteistyön toimimattomuuteen. Yksilön kokemukseen voidaan siten vaikuttaa säätelemällä kokonaisuutta.

Työnohjauksessa tulee pyrkiä olemaan utelias niitä kytköksiä kohtaan, joita esiintuodulla teemalla tai pulmalla voisi olla ympärillä olevaan. Tämän voi tehdä suuntaamalla kysymyksiä yksityiskohtiin siitä, *keitä ihmisiä* asia koskettaa ja *miten he osallistuvat omalla toiminnallaan* (aktiivisella tai passiivisella) asian tuottamiseen. Työnohjaajan kannattaa pyrkiä myös synnyttämään keskusteluja siitä *miten organisaation jäsenet hahmottavat sitä, mihin käsillä oleva asia kytkeytyy,* ts. mikä on se suurempi kokonaisuus, joka kullakin on omassa mielessään.

Systeemit ovat eläviä

Systeemit reagoivat muutoksiin ympärillä. Niiden olemassaolon perusmuotona on muutos ja ne ovat jatkuvassa syntymisen, emergenssin, tilassa. Työyhteisö voi kertoa olevansa "jumissa" oman työskentelynsä suhteen ja kertoa itsestään sanoilla "mikään ei muutu". Muutos tulee näkyväksi, kun valitsemme tavan katsoa asioita. Ajatellaan sinfoniaorkesteria organisaationa. Tästä käytetyt kuvaukset kuten koko, organisaatiorakenne tai orkesterin meriitit eivät vielä kerro siitä, miten orkesteri toimii. Myöskään yksityiskohtaiset kuvaukset kuten musiikkiteoksen nuotit eivät kerro siitä, miten juuri tämä kokoonpano toimii soittaessaan teosta.

Länsimaisessa kulttuurissa hallitsevan tavan mukaan organisaatioita ja niiden toimintaa kuvataan usein käsittein, jotka eivät tee liikettä näkyväksi. Organisaatioita ja niiden toimintaa pyritään mittaamaan kartoituksin (esim. henkilöstön osaaminen), indeksein (esim. työkyky) tai barometrein (esim. työhyvinvointi). Tällaiset, sinänsä asialliset mittarit kertovat organisaation elävyydestä yhtä tarkasti kuin röntgenkuva ihmisen elämän tapahtumista. Objektiivisina pidetyt kuva-

ukset työyhteisöstä eivät tavoita sitä elämää ja dynaamisuutta, joka toteutuu hetkestä toiseen. Henkilöstökartoituksen pistemäärät ovat aina myöhässä olevia ja sellaisenaan jättävät ihmisten välisen elävän vuorovaikutuksen tavoittamatta.

Kuvaamista elävämpi tapa ymmärtää systeemin toimintaa on osallistuminen. On sanottu: ”Jos haluat ymmärtää organisaatiotasi, yritä muuttaa sitä”. Tämä ajatus tekee näkyväksi sitä, että ulkoapäin annetut määrittelyt eivät tavoita niitä paikallisia prosesseja, joiden avulla systeemissä toimivat ihmiset orientoituvat ja reagoivat toisiinsa. Yleisen tiedon hankkimisen sijaan on hedelmällisempää pyrkiä lähelle niitä vuoropuheluja, joilla toimijat rakentavat organisaatiotaan. Kysymys ”mikä saa sinut tekemään, mitä teet” voisi olla avaus keskustelulle vastavuoroisuuden tavoittamiseksi.

Konsultointityössä on aina kysymys osallistumisesta. Kysymyksillään, kommenteillaan ja muilla tavoillaan orientoitua ja reagoida tilanteisiin konsultti osallistuu merkitysten luomiseen organisaatiossa. Tämä hetkellinen osallistuminen voi olla olennaista sille, mihin suuntaan organisaatio jatkossa kehittyy. Juuri osallistumiseen perustuu se apu, mitä systeemin ulkopuolinen konsultti voi tarjota.

Systeemit toimivat vastavuoroisesti

Ihmisen teot kytkeytyvät aina sosiaaliseen ympäristöön. Yksittäisen ihmisen miettiessä jonkin idean toteuttamisen mahdollisuutta, hän eräällä tavalla skannaa etukäteen mielessään ajatuksensa toteuttamisen seurauksia itselleen ja muille. Tätä voi kutsua merkitystyöksi, joka edeltää toimintaa. Itse toiminta puolestaan tuottaa merkityksiä; yhtäältä toimija itse antaa sille merkityksiä teon jälkeen (esim. ”olipa hyvä ajatus toteutettavaksi”) ja toisaalta muut antavat merkityksiä (esim. ”olikohan tuo nyt niin järkevä teko”). Toimija itse tekee havaintoja muiden reaktioista, mikä vaikuttaa hänen merkityksenantoonsa ja sitä kautta siihen, mitä hän pitää mahdollisena tehdä. Tätä merkitysten sosiaalista prosessia, jossa teot ja merkitykset kytkeytyvät toisiinsa, voi kutsua myös refleksiivisyydeksi (reflexivity). Reflektiolla (reflection) viitataan kokemuksen ulkopuolella tapahtuvaan toimintaan ja refleksiivisyydellä toiminnan vastavuoroisuuteen.

Organisaatioiden johtamistyössä kyky refleksiivisyyteen tarkoittaa sitä, että johtaja ei näe itseään organisaatiosta erillisenä toimijana, joka voi ”johtaa” muita ikään kuin pelinappuloita. Kun johtaja tarkastelee itseään osana systeemiä, jota hän johtaa, avautuu mahdollisuus sellaiselle vuoropuhelulle, jossa eri tarkastelukulmat voivat rikastaa toisiaan. Vastavuoroisuuteen suostuminen on työlästä ja edellyttää kysyvää asennetta ja rohkeutta avata muille toimijoille omaa ymmärrystä asioiden tilasta, mutta se tuottaa moniulotteisempaa kuvaa organisaatiosta ja tuo enemmän vaihtoehtoja näköpiiriin.

Konsultoinnin työkäytännöt voisi hahmottaa dialogina merkityksen ja toiminnan välillä. Johtajien kanssa keskustellessa voisi nostaa esille kysymyksiä avartamaan käsillä olevan asian saamia merkityksiä ja raottamaan näkökulmaa sille, että samoista ”faktoista” voi rakentaa toisenlaisenkin johtopäätöksen: ”mikä saa sinut ajattelemaan juuri näin” tai ”mitä muuta tästä asiasta voisi ajatella”. Tämän jälkeen voi pyrkiä aikaansaamaan refleksiivisyyttä kysymyksillä, joissa merkityksenannon moninaisuus toteutuu: ”mitä eri tavat ajatella asiaa voisivat tarkoittaa toiminnan kannalta”, ”mitä tästä teosta voisi seurata” tai ”miten eri toimijat organisaatiossa voisivat tulkita tätä toimintaa”.

Tämän kaltaiset avaukset vievät keskustelua luontevasti myös kysymyksiin siitä: ”keiden kanssa asiasta kannattaisi vielä keskustella”, ”ketkä olisi hyvä saada keskustelemaan tästä ja miten sinä voit edesauttaa tuon keskustelun syntymistä”. Tällainen vuoropuhelu edellyttää kysyvää asennetta ja rohkeutta avata omaa ymmärrystä asioiden tilasta.

Systeemi säätelee itseään

Systeemit paitsi muuttuvat koko ajan, ne myös säilyttävät aina jotakin. Sosiaaliset systeemit säätelevät esimerkiksi omaa hierarkiaansa tilanteesta toiseen. Esimerkiksi työpaikan kokouksessa puheenjohtaja voi pitää tiukasti johtoa käsissään, mutta lounaalla hän liittyy tasavertaisena jäsenenä pöytäseurueeseen.

Systeemin sisäisiä palautekehiä kuvataan keinona itsesäätelyyn. Puhutaan *ilmiöitä tasapainottavista kehistä* (balancing loop), esimerkiksi talon lämmittäminen ulkoilman jäähtyessä ja *ilmiöitä voimistavista kehistä* (amplifying loop), esimerkkinä ravintolasali, missä puheensorinan vilkastuessa yksittäisen ihmisen on korotettava ääntään. *Kompleksisemmasta palautekehästä* esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa työpaikalla vallitsee epäjärjestyksen tunne. Ihmiset huokailevat asioiden epämääräisyyttä ja tapahtumien yllättävyyttä. Näistä puheista voi kuulla toiveen lisätä järjestystä. Kun sitten organisaation johto alkaa reagoida ja tuottaa järjestystä kuten palavereja ja muita toiminnan ohjauksen välineitä, nämä saatetaan kokea liikana kontrolloimisena. Tämä johtaa siihen, että osallistujat eivät sitoudu järjestykseen, vaan toimivat yksilöllisellä tavalla. Tämä puolestaan johtaa siihen, että itseohjautuvuus lisääntyy tuottaen jälleen kaaosta. Tällaisessa luupissa olennaista on se, että systeemillä on kaksi vastakkaista pyrkimystä, jotka ilmenevät samanaikaisesti. Moninaisen vuorovaikutuksen seurauksena systeemi siis säätelee kontrollin ja vapauden astettaan tavalla, jossa ongelman korjaaminen johtaa vastaliikkeeseen ja sitä kautta osaksi ongelman jatkumista. Edellä kuvatun kaltaiset luupit synnyttävät yhteisössä helposti hämmennystä ja outoja liikkeitä. Peruskysymyksenä on selvittää ”mitä eri asioita siitä seurasi kun tehtiin näin”. Kehien tunnistaminen tuo oivallusta ja helpotusta.

Systeemi on suhteissa

Systeemit rakentuvat osien välisissä suhteissa. Systeemisesti ajatellen kahden suhde ei kuitenkaan ole vain kahden suhde, vaan mukana on aina kolmas osapuoli, joko näkyvästi läsnä olevana tai huomaamatta läsnä olevana. Muutos yhden ihmisen työnkuvassa ei siis ole muutos vain hänen ja työn välisessä suhteessa. Myös muut ihmiset tulevat osalliseksi tästä muutoksesta. Työtoverit saattavat antaa muutokselle merkityksen, että se horjuttaa aiemmin hyvin toimineita käytäntöjä ja luontevaa yhteisyyttä työssä. Siksi on ymmärrettävää, että ympäristö (tässä: työtoverit) reagoivat muutokseen. Systeemisiä kysymyksiä voisivat olla esimerkiksi: suora kysymys asianosaiselle tämän omasta ajattelusta: ”mitä ajattelet tästä”, dyadinen kysymys tuo esille systeemin muita suhteita: ”miten uskot Pentin ja Marjan puhuvan tästä asiasta keskenään”, triadinen kysymys laajentaa huomiota siihen suhdeverkostoon, jossa muutos tapahtuu: ”Liisa, keiden välisessä suhteessa uskot Pentin näkevän muutoksia”. Olisi mekaanista ja vastoin systeemisen ajattelun periaatteita ajatella, että systeemisiä kysymyksiä voisi etukäteen suunnitella johtamis-, konsultaatio-, tai työnohjaustilanteita

varten. Tärkeintä on kuunnella sitä mistä ihmiset puhuvat ja kysymyksillä yrittää liittyä tähän merkitysten rakentamiseen.

Systeemisesti työskentelevä ammattilainen ei pyri edustamaan ”parempaa” tai ”oikeampaa” tietoa asiakkaan tilanteesta, vaan pikemminkin pyrkii auttamaan asiakastaan tarkastelemaan sitä vuorovaikutusta, jolla asiakas osallistuu oman systeeminsä toimintaan. Ammattilaista ohjaa uteliaisuuden hyve, mikä parhaimmillaan saa asiakkaan kiinnostumaan uusista tavoista tarkastella omaa tilannettaan. Uteliaisuuden hyve tarkoittaa jatkuvaa pitäytymistä ”ei tietämisen asemassa” (the position of not knowing”). Systeeminen ammattilainen pyrkii näin pikemminkin lisäämään erilaisten tulkintojen mahdollisuutta kuin ohjaamaan asiakasta ”oikean” tulkinnan tai ”todellisen syyn” löytämiseen.

Systeemisiä tekoja ei voi määritellä eikä suunnitella etukäteen. On vain oltava suhteessa luovalla tavalla. Esimerkiksi prosessikonsultointia on luonnehdittu käytännöksi, jossa kaikkinaista neuvomista pidetään ei-suotavana siksi, että se poistaa asiakkaalta vastuuta ratkaisusta (Schein 2002). Käytännön tilanteissa voi kuitenkin osoittautua, että neuvon antaminen jossakin tilanteessa voi myös edistää asiakkaan refleksiivisyyttä (Puutio, Kykyri & Wahlström 2007).

Systeemisen ajattelun hyveisiin kuuluu valppaus huomata ja kyseenalaistaa niitä itsestään selviltä tuntuvia asioita, joilla organisaation todellisuutta luodaan ja uusinnetaan. Esimerkiksi kompetenssi-kieli tuottaa osaamisen yksilöllisenä ja tilannetekijöistä riippumattomana ominaisuutena ja jättää varjoonsa sen, että yksilön osaaminen on systeemin rakenteisiin ja suhteisiin sidoksissa olevaa. Tilanteissa, joihin liittyy kitkaa tai ihmisten välistä hankausta, ammattilainenkin lipsahtaa helposti näkemään asiat henkilöistä, esimerkiksi johtajasta, juurensa juontavina. Tämä logiikka kaventaa mahdollisuuksia nähdä moninaisuutta ja asioiden vastavuoroisuutta, elävyyttä. Ihmiset voivat toimia häikäilemättömyyttä, ymmärtämättömyyttä ja piittaamattomuutta osoittaen, mutta se ei tee näitä tekoja kenenkään erityiseksi ominaisuudeksi. Ihmisten ominaisuuksien näkeminen ongelmien syinä on omiaan häivyttämään sitä vuorovaikutusta ja niitä toiminnan konteksteja (esimerkiksi palkitsemisjärjestelmiä tai sisäistä kilpailua tuottavia pelisääntöjä), jotka suosivat toisia ihmisiä vahingoittavaa toimintaa.

Systeemisen työotteen hyveenä on sellaisen kielen käyttö, joka tekee näkyväksi asioiden, suhteiden ja vuorovaikutuksen elävyyttä. Tästä hyveestä käsin on perusteltua suosia verbien käyttöä. Sen sijaan että kysyy ”millainen työilmapiiri on”, voi kysyä ”miten saatte aikaan sen ilmapiirin, joka teillä on”. Ongelmallisten asioiden syiden sijaan voi olla hyödyllisempää kartoittaa niitä tekemisiä, jotka aikaansaavat muutoksia kokemuksissa. Kuka-alkuisen kysymyksen voi muuttaa muotoon, joka selvittää keiden välillä asia tapahtuu ja millä tavalla. Ammattilainen voi asettua tuntemaan systeemiä paremmin kuin siinä toimivat ihmiset pyrkiessään ”paljastamaan” ongelmia ylläpitävä systeemi, mikä voi joskus olla vaarallistakin. Esimerkiksi asiakaspalvelun hankaluuksien selittäminen organisaation sisäisen vuorovaikutuksen kautta voi estää näkemästä niitä asiakkaissa olevia mahdollisuuksia, joilla tilannetta voitaisiin korjata.

Pyrkimys systeemien ongelmallisten vuorovaikutuskuvioiden paljastamiseen voi sokaista ammattilaista omalta moraaliselta positioltaan systeemiin kutsuttuna auttajana. Konsultin jokainen vuorovaikutussiirto on väliintulo, joka osallistuu systeemin toimintaa aina jollakin tavalla (Schein, 1997), mikä tekee hänestä

moraalisen toimijan. Moraalin ylläpitoa edistää avoimuus sille, mitä itse tekee. Konsultin hyveenä onkin kysyä lakkaamatta itseltään ja asiakkaalta, mitä hän omilla sanoillaan, kysymyksillään ja kommenteillaan edistää ja "tulee tehneeksi". Muutosagentiksi kutsutun konsultin haasteeksi muodostuu sellaisen suhteen aikaansaaminen, jossa hän yhtäältä pääsee riittävän lähelle ihmisiä – voidakseen keskustella heidän kanssaan uusilla tavoilla – ja toisaalta pitäytyy ulkopuolisena. Tämä systeemin toimintaa sopivasti "häiritsevä" toiminta voi olla auttavaa ja hyödyllistä. Systeemisyys on käytäntö, jossa huomiota kiinnitetään ihmisten välisiin suhteisiin, merkitysten vastavuoroiseen luomiseen, kielen käytön seurauksellisuuteen ja toiminnan kontekstualisuuteen.

6. KUUNTELEMISEN TASOT

Suurin osa ihmisistä kuulee ihan kohtuullisesti, mutta kuunneltuani Pauli Juutin luentoa, havahduin siihen, että itse asiassa hyvin harva osaa todella kuunnella. Järkyttävintä oli tajuta, että itsekin on syyllistynyt ja syyllistyy edelleenkin kuuntelemaan joko omista lähtökohdistaan käsin tai sitten on kuuntelevinaan vain miettien miten voisi keskeyttää toisen saadakseen sanoa oman mielipiteensä.

Aktiivinen kuuntelu on keskittynyttä ja kunnioittavaa. Kuuntelija pitää viestiä tärkeänä, keskittyy asiaan koko olemuksellaan ja kuulee puhujaa sellaisena kuin tämä on. Tärkeintä on antaa puhujan kertoa asiansa loppuun saakka. Facebook- tai Twitter-päivitysten seuraaminen tai lähettäminen samalla kun toinen puhuu sinulle, on erittäin epäkohteliasta.

Seuraava taulukko kuuntelemisen tasoista on Pauli Juutin luentomonisteesta:

Ei kuuntele	Omat ajatukset eivät liity siihen mitä puhuja sanoo
Arvioiva kuuntelu	Tavoitteena on omista lähtökohdista arvioida, mikä toisen puheessa on väärin/oikein
Itsekeskeinen kuuntelu	Kuunnellaan puhetta, jotta voitaisiin kertoa omat mielipiteet ja kokemukset
Soveltava kuuntelu	Kuunnellaan, jotta voitaisiin soveltaa kuultua jo tiedettyyn. Omat kokemukset etualalla
Merkityksen etsiminen	Tarkkaavainen kuuntelu
Arvostava uteliaan tietämätön kuuntelu	Toisen todellisuuden ymmärtäminen. Virtaava kokemus. Avautuminen omille ja toisen kokemuksille

7. AIKAKÄSITYKSIÄ

Onko minulla vielä aikaa? Riittääkö aika? Olenko ajoissa? Olemme koko ajan tekemisissä erilaisten aikataulujen kanssa. Tuntuu, että aina on kiire jonnekin ja että on lukuisia asioita, jotka olisi jo pitänyt hoitaa. Filosofi Eero Ojanen toteaa kirjassaan *Ajan filosofia* näin: Kun on kiire, ihminen rientää itsensä edellä kohti kuolemaa. Kirjassa kuvataan kahta erilaista aikakäsitystä: Kronos: on aikaa tehdä

ja Kairos: on aika tehdä. Käsitteenä Kronos tarkoittaa kuluvaa mitattua ja kvantitatiivista aikaa, voimme tarkistaa sen kellosta. Kun sanomme, että ”Nyt on aika tehdä”, puhumme Kairoksesta (kohtalo). Kairos on oikea hetki tehdä jotain, tapahtumalle ”varattu” aika. Kairos on kvalitatiivinen, vaikeasti mitattava ja todennettava, erilainen kuin Kronos. Kairokseen pitää tarttua, ja se pitää ymmärtää.

8. TYÖELÄMÄN ILMIÖITÄ

Olen jo pitkään pohtinut nykyisen työelämän järjettömyyttä. Johtaminen perustuu useimmissa yrityksissä mekanistiseen maailmankuvaan, jossa jatkuva kasvu ja lisäarvon tavoittelu omistajille tuntuu olevan kaikkein tärkeintä. Juhlapuheissa henkilöstö mainitaan tärkeänä menestystekijänä, mutta arkitodellisuus on useimmiten jotain muuta. Opintojeni alkuvaiheessa ahdistus vain lisääntyi, kun mielikuvituksessani sijoitin itseni työnohjaamaan yritykseen, jossa vallitsee tuollaiset kovat arvot, ja joissa työntekijät ovat vain pelinappuloita, joita tarpeen tullen saneerataan, jotta omistajat olisivat taas tyytyväisiä näennäisten tehostamistoimenpiteiden mahdollistamaan tuotto-odotusten paranemiseen.

Fridjof Capra kirjassaan ”The Turning Point – Science, society and the rising culture” suhtautuu hyvin kriittisesti jatkuvan kasvun ihannointiin ja yritysten piittaamattomuuteen ihmisten ja ympäristön hyvinvoinnista. Kirjassa kuvataan miten yritysmaailmassa toimitaan Newtonilaisen kone-mallin mukaisesti ja minkälaisia ongelmia se on saanut aikaan. Capran mukaan vanhaan fysiikkaan pohjautuva koneajattelu ei enää toimi ja on tullut tiensä päähän. Uutena ajatusmallina Capra esittelee systeemisen ajattelutavan, joka perustuu uuteen fysiikkaan, Einsteinin suhteellisuusteoriaan. Uuden ajattelumallin mukaan systeemit ovat monimutkaisia rakennelmia, joiden osat vaikuttavat toisiinsa hyvin kompleksisesti. Tämä systeeminen ajattelumalli pätee niin lääketieteessä, psykologiassa, taloudessa, politiikassa ja ympäristössä kuin fysiikassakin. Systeemisen ajattelun alkuaikoina 60–luvulla herättiin ympäristön suojeluun ja holistiseen ajattelutapaan. Erilaisten kansanliikkeiden vaikutus on noista ajoista vahvistunut. Nykyään yritykset jopa mainostavat itseään ympäristöasiat huomioivina ja sosiaalisesti vastuullisina toimijoina, koska kriittinen massa kuluttajia vaatii sitä.

Vaikka työhyvinvointiin ja henkilöstön työviihtyvyyteen on joissakin yrityksissä panostettu 2000-luvulla, tuntuu työelämän tahti vain kiihtyvän ja työpahoinvointi lisääntyvän suurimmassa osassa työyhteisöjä. Maailma ympärillämme, ja ihmisten käyttäytyminen ja arvostukset ovat muuttuneet, mutta yrityksissä ihmisiä johdetaan edelleen vanhakantaisten johtamisperiaatteiden mukaisesti. Antti W Aro puhuu kirjassaan, *Onko työssä tolkkua,* meneillään olevasta valtatrendistä dehumanisoinnista eli epäinhimillistämisestä, jota yrityksissä tehdään tuottavuuden parantamisen ja säästöjen nimissä. Työelämä on muuttunut viimeisen 20 vuoden aikana staattisesta dynaamiseksi. Elämme monimutkaisessa yhteiskunnassa, jossa dynamisoituneet organisaatiot tuntuvat olevan jatkuvassa liikkeessä. Vaikuttaa siltä, että vaikka työelämän menosta puhutaan yleisessä keskustelussa hyvinkin kriittisesti, yritysten sisäisissä keskusteluissa tämä aihe on tabu, kiellettу tai ainakin ei-suotava puheenaihe. Aron mukaan työhyvinvointi on seuraus, joten sen kehittäminen on mahdotonta. On siis jätettävä itsetarkoituksellinen työhyvinvointi-hype ja ryhdyttävä määrätietoisesti ja kärsivällisesti kehittämään itse työtä ja työjärjestelyjä. On aika alkaa tarkastella yritystoiminnan ydinasioita hyvinvoinnin näkökulmasta.

Maailman systeemiseen perusluonteeseen perustuva uusien trendien ja tilanteiden ilmaantuminen ilman selkeitä ennakkomerkkejä (emergenttisyys) tekee tulevaisuuden ennustamisen jokseenkin mahdottomaksi. Epäjatkuvuuden luoma epävarmuus onkin ehkä merkittävin työhyvinvointia nakertava tekijä (Aro, 2002). Ihmiset väsyvät, kun he eivät pysty ennakoimaan tulevaa ja joutuvat orientoitumaan aina uudelleen – uusiin ihmisiin, uusiin projekteihin ja uusiin organisaatiorakenteisiin. Nämä seikat vaativat yrityksiltä ennen kaikkea hyvää adaptiivisuutta eli kykyä reagoida adekvaatisti toimintaympäristön muutoksiin mahdollisimman nopeasti kaikilla organisaatiotasoilla. Muutosjohtamisen sijaan puhutaankin "organisaation uudistamisen fasilitoinnista", jolla halutaan korostaa kokonaisuuden ja ryhmien ottamista organisaatioiden kehittämisen lähtökohdaksi johtaja- ja auktoriteettikeskeisen muutosjohtamisen sijasta.

Organisaatiotutkimuksissa on viime aikoina löydetty uudelleen systeemi- ja kaaosteoriat. On havaittu, että yritys on kompleksinen adaptiivinen järjestelmä (CAS). Aron mielestä muuttunut maailma vaatii uudenlaista organisaatioajattelua, johon perinteiset johtamisjärjestelmät tai organisaatiomallit eivät anna riittävästi eväitä. Pieleen viritetty organisaatiorakenne on ikään kuin ajastaan jälkeen jäänyt työväline, joka ei toimi uudessa tilanteessa.

Kuinkahan suuri osa työhön liittyvästä turhautumisesta ja väsymyksestä johtuu siitä, että perinteiset, hierarkioihin perustuvat jäykät organisaatiomallit ja -rakenteet eivät tue tuloksellista työskentelyä nykyisessä nopeasti muuttuvassa työympäristössä. Newtonilaisen johtamisen suuri ongelma niin innovatiivisuuden, tuottavuuden kuin työhyvinvoinninkin kannalta on, että se ei anna tilaa aloitteellisuudelle ja aidolle osallistumiselle. Vain "avainhenkilöille" tai "prosessinomistajille" annetaan oikeasti puheenvuoro. Tärkeämpää on kuka puhuu kuin mitä hänellä on sanottavaa.

Aro havainnollistaa kirjassaan sen, miten vanhakantaista tayloristista johtamisjärjestelmää sovelletaan sofistikoidusti esimerkiksi, kun yrityksessä on tulosjohtamisjärjestelmä, jossa tulostavoitteet määrätään jossakin muualla ja ne lankeavat asianomaiselle kuin manulle illallinen huolimatta siitä että näennäisiä tuloskeskusteluja mahdollisesti käydään. Tayloristisessa johtamisessa rationaalinen analyysi ja kontrolli vietiin äärimmilleen. Keskeinen piirre siinä on, että työn suunnittelu ja suorittaminen erotetaan jyrkästi toisistaan. Työsuoritukset pyritään tekemään mahdollisimman tehokkaiksi purkamalla ne pieniin osiin.

Muutosjohtamisen perusajatus on, että muutokset pitää ennakoida ja niiden läpiviemiseksi tarvittavat toimenpiteet suunnitella hyvissä ajoin. Käytännössä muutosjohtaminen on Aron mielestä powerpoint-esityksiä muutoksen perusteista ja tavoitevisioista ja yksityiskohtaisia prosessisuunnitelmia ja vastuumatriiseja, joiden mukaan on tarkoitus edetä. Siinä korostetaan kontrollia ja ohjausta ja kiinnitetään huomio "uuden" implementointiin, mikä johtaa helposti liialliseen reaktiivisuuteen. Ytimeltään vertikaalinen, ylhäältä alas suuntautuva muutosjohtaminen johtaa helposti lisääntyvään turhautumiseen ja vastustukseen.

Ratkaisu voisi olla horisontaalinen muutosjohtaminen, jossa uudistumisen johtaminen nähdään yhtenä liiketoimintaprosessina muiden joukossa (Clegg &Walsh, 2004). Tällöin muutos nähdään jatkuvana prosessina, jonka tärkeitä vaiheita ovat strategiointi, toiminnan suunnittelu, implementointi ja uuden toimintatavan toteuttaminen. Tärkeää on kaikkien sidosryhmien riittävä osallistuminen uudistu-

misprosessin kaikkiin vaiheisiin. Aro ehdottaakin uudenlaista toimintakulttuuria, organisaatioratkaisuja ja johtamista. Einsteinilaisuutta newtonilaisuuden tilalle eli suhteiden ja suhteellisuuden tajua ennustamisen ja kontrollin tilalle.

CAS-ajattelun mukaan keskeinen tulevaisuuden organisaatioiden piirre on itseorganisoituvuuden hyödyntäminen. Paras toiminnan tehokkuus ja tulos saavutetaan, kun ihmisten annetaan tehdä työtä niin kuin he itse näkevät parhaaksi eli annetaan mahdollisuus itseorganisoitumiseen. Aro uskoo, että tulevaisuuden organisaatiot ovat dynaamisia verkostoja, jotka ovat jatkuvasti muuttuvia organisaatiomuodostelmia, joiden keskipisteenä ovat yksilöt tai toimijat. Dynaamisessa verkostossa toimivan työntekijän täytyy itse navigoida verkostossaan ja tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esimies ei anna ohjeita tai neuvoja, koska hän ei voi olla selvillä alaisensa työtilanteista. Esimies voi toimia korkeintaan sparraajana tai network coachina. Dynaamisessa verkostossa toimiminen edellyttää yksilöltä halukkuutta ja myös kykyä johtaa itseään. Tämä ilmiö havaittiin jo silloin, kun alettiin puhua sisäisen yrittäjyyden tarpeesta isoissakin organisaatioissa tai itsen johtamisesta postmoderneissa organisaatioissa.

9. POHDINTAA

Opintojeni alussa pysähdyin alkumateriaaliin kuuluvassa Jan-Christer Wahlbeckin artikkelissa esittelemään ”systeemisen haastattelun” periaatteisiin. Ajattelin että työnohjausistunnoissa pärjäisi käyttämällä jotakin selkeää tekniikkaa. Tämä osoittautui käytännön harjoittelutöissä harhaluuloksi. Ensinnäkin tajusin heti ensimmäisissä työnohjausistunnoissa, että vaikka valmistautuminen on tärkeää, on pystyttävä toimimaan joustavasti. Mitään valmista käsikirjoitusta vuorosanoineen ei voi tehdä, kuten olin toiminut aiemmassa työroolissani. Tärkeintä on oppia kuuntelemaan, ja esittämään tarkentavia kysymyksiä, jotta rooli prosessin ohjaajana toteutuisi.

Erityisesti minua puhutteli Jan-Christer Wahlbeckin luovan systeemisen ajattelun kompassi-malli, jonka sanoma minulle oli yhdistää metaperspektiiviä vuorovaikutuskuvioihin avaavat **myyttiset symbolit;** vanhat kulttuurit ja moderni elämä (pohjoisessa), **taideterapia**; luova työskentely ja mielikuvien tavoittaminen (etelässä), **C.G. Jung**; arkkityypit ja kollektiivinen tiedostamaton (lännessä) ja **Gregory Bateson**; ehdottoman totuuden ja joko-tai-ajattelun tuolla puolen sekä systeemiset kytkennät (idässä). Tämän innoittamana lähdin tutkimaan Jungin symboleja. Jungin mukaan varsinainen individuaatioprosessi – tietoinen sopusointuun pääseminen oman sisäisen keskuksen (psyykkisen ytimen) eli *itsen* kanssa – alkaa tavallisesti persoonallisuuden haavoittumisella ja sitä seuraavalla kärsimyksellä. Tämä alkujärkytys on oikeastaan jonkinlainen ”kutsu”, vaikka sitä ei usein sellaiseksi tunnisteta. Päinvastoin minä tuntee, että sen tahto tai halu on estetty, ja projisoi tämän esteen tavallisesti johonkin ulkopuoliseen. Toisin sanoen minä syyttää Jumalaa tai taloudellista tilannetta tai esimiestä tai aviopuolisoa tiellään olevista esteistä. Tai ehkä kaikki vaikuttaa ulkonaisesti olevan hyvin, mutta ihminen pinnan alla kärsii kuolettavasta ikävystymisestä, joka saa kaiken tuntumaan merkityksettömältä ja tyhjältä.

Mielenkiintoisin tekemäni havainto lähipäivillä käsitellyistä työnohjaajan ammattietiikkaa koskevista asioista on se, että alussa kaikki tuntui yhdeltä puurolta ja mielenkiintoisilta sloganeilta, kunnes aivan loppupuolella tajusin, että kyse on

suhteista ja rajoista. Työnohjaajana joudun valintatilanteisiin, jolloin minun on päätettävä voinko hyväksyä tietynlaisen asian tai toiminnan suhteessa ohjattavaan, tilaajaan ja viimekädessä itseeni. Vaatii eettistä herkkyyttä tunnistaa se, missä menee raja hyvän ja pahan tai oikean ja väärän välillä. Toisaalta valintatilanteisiin liittyy usein moniulotteisia kysymyksiä, eikä yhtä ja ainoaa oikeaa vaihtoehtoa ole olemassa. Tällöin on tehtävä päätös omantunnon mukaan. Omien rajojen tunnistamista on myös se, että tietää ja uskaltaa sanoa, että nyt en pysty enkä kykene.

Nykyisenlaisen kiireisen ja ahneuteen perustuvan työelämän ja työnohjaajuuteen liittyvien eettisten kysymysten pohdintojeni innoittamana luin Mari Aulangon kirjan "Kultaisella keskitiellä –Valitse valitseminen". Aulangon oppaina kirjassa toimivat antiikin suuret filosofit Sokrates, Platon ja Aristoteles sekä psykiatri Viktor Frankl. Franklin suuri missio oli usko siihen, että jokaisen ihmisen elämällä on tarkoitus ja jokaisen tulee löytää omansa, koska kukaan muu ei voi sitä antaa valmiina. Monet ihmiset ovat nykyään epätoivoisia, väsyneitä elämäänsä ja hukanneet omat arvonsa ja elämänsä tarkoituksen. Kun ei tiedä mitä haluaa, tulee tehneeksi niin kuin kaikki muutkin tai tekee niin kuin muut haluavat tai käskevät tekemään. On siis kysymys juuri minun elämäni tarkoituksesta. Usein tarvitsemme vastoinkäymisiä löytääksemme sen. Elämän tarkoitustaan ei voi keksiä. - Se olisi yhtä kornia kuin organisaatioiden kabineteissa keksityt organisaation arvot. – Franklin mukaan ihmisen on hyväksyttävä se, että hän ei ole se joka kysyy, vaan se jolta kysytään, ja kysyjänä on Elämä itse. Ja kun kuulen, kuuntelen ja otan vastaan kysymyksen, vastauskin löytyy.

Tavallisessa elämässä saattaa joskus tulla hetkiä, jolloin "kuulet" tai "näet" vastauksen pohtimiisi unelmiasi, elämäntehtävääsi tai ongelmiisi liittyviin kysymyksiin vaikkapa radiosta kuulemassasi laulussa tai kadun varrella olevassa mainoksessa. C.G. Jung kutsui tätä synkronisiteetiksi, merkittävien yhteensattumien summaksi. Kannattaa siis aloittaa ympäristönsä havainnoiminen uteliaana ja harjoitella olemaan Bionin sanoin "vailla muistia, vailla pyrkimyksiä". Usein asiat loksahtavat kohdalleen, kun lopetat liiallisen yrittämisen.

Pienryhmätyöskentely on ollut ehkä tärkein osa työnohjaajaksi kasvamista. Tapaamisissamme keskustelimme, kyseenalaistimme ja ihmettelimme yhdessä erilaisia teemoja, lukemaamme kirjallisuutta ja lähipäivillä pohdituttamaan jääneitä asioita. Tärkeintä oli kuitenkin työnohjausharjoittelukokemusten vaihtaminen ja reflektointi. Pienryhmätapaamisistamme mieleeni on jäänyt erityisesti keskustelumme Marja-Liisa Mankan seminaarista "Työyhteisötaidot – ilon ja tuloksellisuuden lähde". Manka oli kertonut, että tutkimusten mukaan *neutraali ei riitä,* sen sijaan positiivisen tunneyhteyden synnyttäminen on äärimmäisen tärkeää. Tämä vahvisti myös omaa näkemystäni siitä, ettei työnohjaajan tarvitse olla hajuton, mauton ja persoonaton. Työnohjaajana voin käyttää myös muuta elämässäni keräämääni substanssiosaamistani, kunhan teen selväksi, että esimerkiksi nyt annan tämän neuvon "henkilöstöpäällikön kokemukseeni perustuen".

Läsnäolotaitoihin perehtyminen ja sen harjoitteleminen on ollut tärkeä osa opiskeluani, koska vasta nyt tajuan miten huono kuuntelija olen tähän asti ollut. On pakko todeta, että monissa tilanteissa olen "muka kuunnellut" tai kuunnellut vain voidakseni esittää vastaväitteen. En väitä, että vieläkään osaisin kaikissa tilanteissa olla täysin läsnä ja kuunnella *arvostavan ja uteliaan tietämättömänä*

toisen puhetta, mutta ainakin nyt osaan edes pyrkiä siihen. Tätä taitoa on saanut harjoitella sekä oman työnohjaajansa johdolla, että oman työnohjattavansa kanssa. Kummaltakin olen oppinut paljon; työnohjaajani on tuonut keskusteluissamme toisenlaista näkökulmaa elämäntehtäväproblematiikkaani. Työnohjattavaltani olen oppinut havainnoimisen taitoa ja ehdotonta myönteistä suhtautumista elämään.

Martti Ahtisaari on sanonut, että "Rauha on tahdon asia, ja vaikeissa tilanteissa työn kehittäminen on pitkäjänteistä ja usein turhauttavaakin. Pienin askelin sitä jaksaa paremmin, kun ymmärtää että oma prosessimme on osa isompaa kokonaisuutta ja toisaalta olemme oma erillinen kokonaisuutemme." Tämä systeeminen prosessiajattelutapa sopii mielestäni hyvin työnohjaamiseenkin. Joskus on silti hyvä muistaa Anita Kallasvuon sanoma; "En jaksa enkä ymmärrä kaikkea".

10. YHTEENVETO

Tällä hetkellä iso kysymys on miksi, miten ja mitä tulen tekemään työnohjaajayrittäjänä. Haaveilen, että voisin tehdä merkityksellistä ja organisaatioita aidosti hyödyttävää työtä. Mutta jos Timo Totron mielipide siitä että perinteisen työnohjauksen vaikutusmahdollisuudet organisatorisiin asioihin ovat rajalliset, mitä minä sitten voisin tehdä? Minkälaista olisi se 2000-luvun työnohjaus, jolla voitaisiin vaikuttaa myös organisatorisiin asioihin?

Miten sitten pääsisin alkuun ottaen huomioon maailman monimutkaisuuden? Voisinko aloittaa Dalailaman vanhaan buddhalaiseen filosofiaan perustuvasta viisaudesta: alkuun pääsee kääntymällä sisäänpäin, muokkaamalla omat suhtautumistapansa ja käsityksensä uuteen uskoon. Systeeminen ajattelu on mielestäni sitä, että näkee isosti. Systeeminen työnohjaaja voisi siis tuoda asiakkaalle lisäarvoa kuuntelemalla arvottamatta, katsomalla asiakkaan tilannetta metaperspektiivistä ja tuomalla tälle uusia näkökulmia ja esittämällä kuulemastaan ja näkemästään johdettuja kysymyksiä, joiden avulla asiakas itse löytää ratkaisut. Tärkeintä on kuitenkin olla tyhmä, laiska ja hidas. Pauli Juutin sanoin: Kuori yksi peruna kerrallaan ja keskity siihen mitä teet. Päätehtäväni on siis palvella muita työnohjauksellisin keinoin, omat kokemukseni apuna ja hyödyntämällä verkostojani. Sillä tiellä olen nyt uteliaana ja luottavaisena.

11. KIRJALLISUUTTA

Aro, A. 2006. *Onko työssä tolkkua?*

Aulanko, Mari. 2009. *Kultaisella keskitiellä – Valitse valitseminen*

Cameron, J. 1992. *Tie luovuuteen – Henkinen polku syvempään luovuuteen*

Capra, F. 1982. *The Turning Point – Science, society and the rising culture*

Dalailama ja Cutler, H.C. *Työn ilo – Onnellisuuden taito työssä*

Heikkilä, J-P, Hyyppä H ja Puutio, R.(toim). *Yhteisön lumo - Systeemisiä kytkeytymisiä*; Wahlbeck, J-C. Systeeminen ajattelu ja työelämän vuorovaikutuskuviot

Jung, C.G. 1964. *Symbolit - Piilotajunnan kieli*

Karjalainen, K. ja Totro T. (toim.), *Näkyvään kätkeytynyt – Puheenvuoroja konsultoinnista ja yhteisödynamiikasta*; Puutio, R. Artikkeli, *Systeeminen teoria ja käytäntö konsultaatiotyössä*

Manka, M. 2011. *Työnilo*

Nummi, P. 2007. *Fasilitaattorin käsikirja*

Räsänen, K ja Trux, M-L. 2012. *Työkirja – Ammattilaisen perusteet*

Totro, T. Artikkeli; Osviitta 4/2007, *Systeemisiä tarkastelukulmia työnohjausprosessiin*

Merja Lehtinen 19.5.2014

Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

3.

Tieteellisyys vai toimivuus, pohdintoja työnohjaajaksi kehittymisestä NLP:n viitekehyksessä

Annikki Vehniäinen

Annikki Vehniäinen

3. Tieteellisyys vai toimivuus, pohdintoja työnohjaajaksi kehittymisestä NLP:n viitekehyksessä

”Akateemisena ammattina työnohjauksella tulisi olla tieteelliset perustelut. Yksi työnohjauskirjallisuuteen kohdistetun kritiikin aihe on se, että kirjoittajat eivät ole perustelleet esittämiään käytäntöjä. Antaakseen vakuutuksen työnohjauksesta tieteellisenä toimintana kirjoittajan olisi kyettävä perustelemaan miksi hän suosittelee näin meneteltävän ts. Mihin teoreettiseen ajatusmalliin menettely perustuu.”

Tämä lause Leila KeskiLuopan kirjassa Työnohjaus vai superviisaus /1/ on ajatteluttanut minua. Mikä merkitys työnohjaustoiminnassa on tieteellisyydellä, mitä lisäarvoa se siihen tuo. Voinko yleensä ajatella, että luonnontieteellis-teknisellä koulutuksellani vailla psykologian tai kasvatustieteen perustietoja minusta voi kehittyä kelpo työnohjaaja.

NLP perustuu toimivien käytäntöjen mallittamiseen ja kokeiluun. Johtavana ajatuksena on, että erinomaisia taitoja voidaan tutkia, oppia ja opettaa myös toisille. Epäonnistumisen sijaan puhutaan palautteesta. Seuraavassa tarkastelussa pohdin miten NLP:n keinot ja sen ajattelutapa voivat rikastuttaa kasvamista työnohjaajuuteen.

OHJAAJAN OMAN TYÖELÄMÄKOKEMUKSEN MERKITYS TYÖNOHJAAJAKSI KASVAMISESSA

Taustani on teollisuudesta ja soveltavasta tutkimuksesta, ja tarkastelen myös työelämän ilmiöitä siltä pohjalta. Oma kokemus esimies-, alaisja työryhmätyöskentelystä tuottaa kokemuksellista tietoa, joka auttaa eläytymään ohjattavan kokemukseen. Muodostaako tämä henkilökohtainen kokemus rajoittavan teki-

jän vai auttaako se eteenpäin. Miten onnistuisi työnohjaajana toimiminen ilman henkilökohtaista kokemusta työelämästä pelkästään teoreettisilla tiedoilla.

Pohdin myös minkälaisia merkityksiä on ohjattavien ympäristön tuntemisella. Toimintatapa ja kulttuuri ovat erilaisia kun työskennellään liike-elämän eri alueilla, julkishallinnossa tai sosiaalija terveysalalla. Tästä on myös esitetty erilaisia mielipiteitä. Henkilökohtaisesti uskon, että ohjaajan realistinen käsitys ohjattavien toimintaympäristöstä herättää luottamusta ohjattavissa. Vaarana taas on, että ohjaaja tuntee houkutusta puuttua itse substanssiasioihin tai ei säilytä puolueettomuuttaan mikäli hän tuntee alueen hyvin.

Eri sektoreiden lisäksi on tärkeää ymmärtää myös alan tilannetta. Laajemmat talouden muutokset vaikuttavat voimakkaasti eri aloihin. Tulen itse paperiteollisuudesta, joka on ollut vuosikymmeniä Suomen talouden selkäranka. Tällä hetkellä ala kuitenkin elää suurta murrosta, jossa ennen kansalliset yhtiöt ovat fuusioituneet ja kansainvälistyneet, paperin kulutus Euroopassa on vähentynyt ja yhtiöiden kannattavuus on heikentynyt. Tämän seurauksena Suomessa koneita ja kokonaisia tehtaita on suljettu ja uudet investoinnit on tehty Kiinaan sekä Etelä Amerikkaan. Miten tämä metsäjättien murtuminen vaikuttaa alan työntekijöihin on mielenkiintoinen kysymys, jota tuskin on paljoakaan selvitetty.

NLP:N KÄYTTÖ TYÖNOHJAUKSEN APUNA

Ytimenä NLP:ssä (Neuro Lingvistic Processing) on ajattelutapa, jonka mukaan ihmisen mielen rakenteita ja kokemistapaa voidaan muuttaa muuttamalla aktiivisesti hänen kokemiaan miellepiirteitä. Kun mieltä kiusaavalle asialle annetaan hahmo, jota lähdetään muuttamaan myös ihmisen kokemus alkuperäisestä asiasta muuttuu.

Hakusanalla Työnohjaus ja NLP löytyy netissä koko joukko työnohjaajia, jotka käyttävät NLPmenetelmiä työnohjauksen apuna. Suoranaista NLP:hen perustuvaa työnohjauskoulutusta ei tällä hetkellä ole tarjolla, mutta menetelmiä esitellään useammassakin työnohjauskoulutuksessa. Suomen NLP-yhdistyksen mukaan: ”NLP on tavallaan ihmismielen käyttöohje. NLP: n avulla voit käyttää mielikuvia, sisäistä puhetta tai kehon liikettä siirtyäksesi mielentilasta toiseen tai luodaksesi uudenlaisen suhtautumisen vaikka koko elämään. ”

Alunperin NLP on syntynyt kun sen pioneerit Richard Bandler ja John Grinder alkoivat tutkia ja mallittaa työssään menestyneitä ja taitavia terapeutteja Gestalt-psykoterapeutti Fritz Perlsiä, perheterapeutti Virgina Satiria ja hypnoterapeutti Milton Ericksonia. NLP-käsitteistö ja menetelmät saivat alkunsa tästä työstä ja menetelmien kehitystyö on jatkunut näihin päiviin saakka.

Työnohjauksen ja myös NLP: n perustavoitteita ovat uuden oppiminen, muutos, kasvu ja kehitys ja siten NLPmenetelmät sopivat oivallisesti työnohjauksellisten prosessien ja tavoitteenasettelujen tukemiseen niin yksilökuin ryhmäja työyhteisötyönohjauksessa /2/.

NLP: N PERUSOLETUKSIA

NLP: llä on joukko perusolettamuksia, jotka ovat käytännössä osoittautuneet hyödyllisiksi ajattelu ja suhtautumistavoiksi /3/.

- Kartta ja maasto ovat eri asiat.
- Ihminen reagoi kokemukseensa ei todellisuuteen.
- Kokemuksella on rakenne.
- Kokemuksen rakennetta voi muuttaa tavoitteellisesti.
- Mieli ja ruumis ovat saman kyberneettisen systeemin osia.
- Viestin merkitys on sen herättämä reaktio, tulkinta, jonka se vastaanottajassa herättää.
- Ei ole epäonnistumisia, vain palautetta ja tuloksia.
- Kaiken käyttäytymisen takana on positiivinen tarkoitus.
- Ihmisellä on kaksi tiedonkäsittelyn ja viestinnän tasoa, tietoinen ja tiedostamaton.
- Erinomaisen toiminnan mallittaminen johtaa erinomaisuuteen.
- Ihmisellä on kaikki ne voimavarat jotka hän tarvitsee itselleen tärkeiden muutosten tekemiseen.

POHDISKELUA KESKILUOPAN EHDOTTAMISTA TYÖNOHJAAJAN ROOLEISTA NLP:N VIITEKEHYKSESSÄ

KeskiLuopa ehdottaa seuraavia rooleja työnohjaajalle:

1. Prosessin johtaminen.
2. Kasvattajana toimiminen.
3. Kehitysobjektina toimiminen: ohjattava voi joutua tilapäiseen kriisiin ja kohdistaa ohjaajaan muita kehityksellisiä tarpeita.
4. Reflektoivana peilinä toimiminen työnohjaajan pitää erottaa kokeva ja tutkiva puoli, objektiivisuus.
5. Opettajana toimiminen.

Seuraavassa pohdiskelen näitä rooleja NLP:n perusoletusten sekä oman kokemukseni näkökulmasta.

1. Prosessin johtaminen

Tämä on helppo hyväksyä. Osallistujilla on oikeus siihen, että ohjaaja ottaa johtajan roolin ottamalla vastuun aikatauluista ja tasapuolisuudesta. Tällöin hän antaa ohjattavalle/ ohjattaville mahdollisuuden keskittyä omaan prosessiinsa tarvitsematta huolehtia aikatauluista tai muista ryhmän jäsenistä.

2. Kasvattajana toimiminen

Tästä tulee mieleen, että ohjaaja omaisi sellaista viisautta, jota hän voisi jakaa ohjattaville. NLP:n perusoletusten mukaan kaikki tarvittava viisaus on ohjattavalla itsellään ja ohjaaja voi toimia ulkopuolisena opastajana. Ohjaaja esittelee

ensin NLP menetelmän ja kertoo minkä tyyppisiä asioita sillä on voitu ratkoa. Mikäli ohjattava kiinnostuu menetelmästä sitä kokeillaan.

NLP:ssä on useita menetelmiä, joiden avulla ohjattava voi lisätä itsetuntemustaan, tutkia omia motiivejaan syvällisemmin sekä löytää kenties uusia keinoja ja uusia näkökulmia työhönsä.

Ohjaajan roolina on tällöin kuvata ja demonstroida menetelmä, tarkkailla ohjattavan reaktioita ja auttaa häntä siirtymään tasolta toiselle. Ohjattavan työskentelyä seuratessaan ohjaaja tarkastelee hänen käyttäytymistään ja voi kysellen ehdottaa hänelle erilaisia vaihtoehtoja, mutta ei anna hänelle suoria neuvoja tai ohjeita.

3. Kehitysobjektina toimiminen

Viestin merkitys on sen herättämä reaktio, sopii tähän rooliin.

Samalla tavalla kuin esimies alaissuhteissa perinteisessä ohjauksessa ohjattava saattaa kokea ohjaajan omaavan kykyjä ja jotain sellaista viisautta, jota ohjattavalla itsellään ei ole. Tällöin hänelle saattaa syntyä ohjaajaa kohtaan epärealistisia ja tilanteeseen kuulumattomia odotuksia. Ohjaajan on hyödyllistä tunnistaa tämä ja pitää osaltaan huolta omasta roolistaan. On myös mahdollista, että ohjaajalle syntyy ryhmän tai ohjattavan suhteen odotuksia, jotka eivät kuulu ohjaustilanteeseen. NLP painotteisessa työnohjauksessa ohjaajan ja ohjattavan roolit ovat tasa-arvoisempia, ja ohjattava säilyttää aikuisuutensa ja vastuunsa omasta kehittymisestään.

4. Reflektoivana peilinä toimiminen

Viestin merkitys on sen herättämä reaktio, sopii myös tähän rooliin.

Keski-Luopa kehottaa myös erottamaan kokevan ja tutkivan puolen. Ymmärrän tämän kehotuksena objektiivisuuteen. Vaikka työnohjaaja eläytyy kertojan kokemukseen niin samanaikaisesti hänen on hyödyllistä tarkastella omia reaktioitaan siihen. Ohjattavalle on hyötyä siitä, että ohjaajan avustuksella hän pystyy ottamaan etäisyyttä mieltä kuohuttavaan tapahtumaan. Hyvin voimakkaasti assosioituvaa henkilöä kannattaa rohkaista tarkastelemaan kyseistä asiaa tai tilannetta ulkopuolisen silmin ja dissosioitumaan siitä. Ohjaaja voi myös omalla sanojen valinnallaan ja käytetyllä kielellä johdattaa ohjattavaa katsomaan käsiteltävää asiaa eri kulmista.

5. Opettajana toimiminen

NLP:n eräs perusoletus on: *Huipputaitoa voidaan mallittaa ja opettaa toiselle.*

NLP:n kannalta ei työnohjaajan opettaja roolia korosteta vaan pikemminkin hän auttaa ohjattavaa itseään etsimään malleja hyvistä suorituksista, joko ohjattavan omasta kokemuspiiristä alueelta, jossa hän on menestynyt hyvin, tai rohkaista häntä mallittamaan huippusuoriutujia. Tämä mallittaminen voidaan tehdä joko seuraamalla tarkasti huippusuoritusta, tai haastattelemalla taitavaa henkilöä käyttäen jäljempänä kuvattua loogisten tasojen menetelmää. NLP:n perustajat

tutkivat hupputerapeuttien työtä videoimalla sitä ja analysoimalla nauhoituksia jälkeenpäin.

Ohjaajalle itselleen on hyötyä omien rooliensa tutkimisesta. Tutkimalla kutakin rooliaan ohjaaja löytää uusia näkökulmia omaan työhönsä. Myös roolien tutkimiseen soveltuu menetelmä "Loogiset tasot", jota on kuvattu kohdassa myöhemmin.

OBJEKTISUHDETEORIA

Perinteisessä työnohjauksessa korostetaan ohjattavan kehittymistä vuorovaikutussuhteessa ohjaajan kanssa. Keski-Luopan mukaan: "Psykoanalyyttinen objektisuhdeteoria tutkii ihmisen yksilöllistä psyykkistä kehittymistä vuorovaikutussuhteissa syntyvien kokemusten kautta. Se tarjoaa ohjaajalle välineitä seurata toisaalta ohjattavan tajunnan sisäisiä prosesseja ja toisaalta heidän keskinäistä vuorovaikutustaan. " Henkilökohtaisesti koen tällaisen lähestymistavan haasteellisena. Se ikään kuin nostaa ohjaajan ohjattavan yläpuolelle vanhemmaksi, jonka avulla ohjattava löytää ratkaisuja ongelmiinsa.

Haluan myös kyseenalaistaa sitä, kuinka paljon työnohjaajan pitää ymmärtää ohjattavaa, ja voiko oikeasti ymmärtää toista? Vaihtoehtona ymmärtämiselle on olla läsnä, kuunnella ja antaa ohjattavalle tilaa tutkia omia kokemuksiaan.

NLP menetelmiä käytettäessä ohjaajan rooli on erilainen kuin perinteisessä ohjaaja ohjattava suhteessa. NLP harjoituksissa ohjattava kuvailee ongelmansa vain lyhyesti ja yleisesti. Ohjaaja ehdottaa erilaisia harjoituksia, joita kokeillaan. Harjoitusten avulla ohjattava itse työstää kokemustaan ohjaajan seuratessa ulkopuolisena ja tarvittaessa auttaessa eteenpäin. Painopiste on ohjattavan omassa kokemuksessa ja omissa oivalluksissa ja ohjaaja ei yritä ymmärtää ohjattavan kokemusta. Sen sijaan hän kunnioittaa ohjattavan kokemusta ja uskoo ohjattavan kykyyn hahmottaa ja muuttaa kokemustaan. Hänen roolinsa on toimia lähinnä ikään kuin mahdollistajana, joka seuraa prosessia ulkopuolisena. Ohjaaja voi ehdottaa erilaisia variaatiota menetelmistä tai auttaa eteenpäin.

TYÖNOHJAAJAN OMAN KÄYTTÖTEORIAN TUTKIMINEN NLP:N AVULLA

Keski-Luopa käyttää käsitettä käyttöteoria eli uskomukset ja perusolettamukset joiden mukaan ihminen toimii. Alunperin tämän käsitteen ovat esittäneet Chris Agyris, Donald Schön, /1/. Käytetään myös käsitteitä paljastettu teoria ja käyttöteoria. Tällöin ensimmäinen on ajattelutapa, jonka mukaan ihminen sanoo toimivansa ja jälkimmäinen on se, jonka mukaan hän oikeasti toimii. KeskiLuopa korostaa itsetutkiskelun merkitystä toteamalla "Kehittyäkseen ihmisen tulee olla tietoinen omasta käyttäytymisestään ja taustalla olevan ajattelun perusteista"

NLP soveltuu hyvin myös tähän työnohjaajan itsetutkiskeluun. Esimerkkinä olen kuvannut seuraavassa neljä menetelmää, joiden avulla jokainen voi tutkia omia uskomuksiaan ja toiminnan takana vaikuttavaa ajattelua ja sen perusteita:

- Erottelutyylit: Omien tyypillisten erottelutyylien tunnistaminen ja sen jälkeen laajentaminen on tärkeää, ja helpottaa kontaktin luomista erilaisia erottelutyylejä käyttäviin ohjattaviin.

- Loogiset tasot on menetelmä , jolla voi tutkia omia toimintatapojaan, motiiveitaan, rajoituksiaan ja arvojaan.
- Omien roolien tutkiminen on menetelmä, joka selkeyttää itselle oman toiminnan taustoja.
- Tehokas tavoitteen asettelu on taas menetelmä, jonka avulla voi tavoitteellisesti kehittää omaa toimintaansa.

EROTTELUTYYLIT

Erottelutyylejä on useita, ja niitä voi tunnistaa käytetyn kielen perusteella. Alla olevassa taulukossa on kerätty tyypillisiä ydinsanoja, jotka esiintyvät kussakin erottelutyylissä. Esimerkit perustuvat Asikaisen ja Harpen kirjaan Monessa mielessä /4/. Erottelutyylejä voi tutkia esimerkiksi kuvassa 1 olevan nelikentän avulla. Siinä voidaan tarkastella kahta erilaista erottelutyyliparia yhtä aikaa. Yleensä se toimii parhaiten, kun tutkittavat kentät merkitään lattialle, jolloin henkilö voi fyysisesti mennä vuorotellen kuhunkin kenttään. Tällöin hän voi helpommin eläytyä siihen, mitä kokemuksia hänellä on kustakin toimintatyylistä , ja mitkä ovat hänelle tyypillisimpiä toimintatapoja. Samassa harjoituksessa voi myös turvallisesti kokeilla, miltä tuntuisi toimia toisella tavalla. Esimerkiksi ihmissuhteita ja toimintansa seurauksia etuja jälkikäteen pohdiskeleva henkilö voi kokeilla miltä tuntuisi vain ilmaista omat tunteensa miettimättä seurauksia. Toinen mahdollisuus tutkia omaa tyyliään on arvioida mihin sijoittaa oman erottelutyylinsä ääripäiden välisellä janalla, mihin kohtaan sijoitun janalla kohti pois, ihmiset – asiat, kokonaisuudet yksityiskohdat jne.

Taulukko 1 Erottelutyylit /4/.

Ihmiset Ihmiset, ihmissuhteet, tunnelma, tunteet, ilmapiiri	Asiat **Asiat**, tehtävät, tiedot, järki
Kohti Päämäärä, tavoite, lopputulos, saavuttaminen	Pois **Pois**, eroon, välttäminen, ei enää, ongelma, pulma, kriisi
Sisäinen motivoituminen Omat arviot, omat mielipiteet, itse päättäminen, tiedän, tunnen sisälläni	**Ulkoinen motivoituminen** Suosittele, muiden mielestä, mielipiteet, palaute, sano tai kerro, mitä mieltä olet
Samuus Kuin ennen, identtinen, muuttumaton, yleisesti, samaa kuin, kaikki, liittyä johonkin, kuulua johonkin	**Erot** Erilaisuus, erot, uusi, ainutlaatuinen, toisin kun, muutos, ei, ei aina
Yksityiskohdat Yksityiskohdat, tarkasti, erityisesti, perusteellisesti	**Kokonaisuus** Kokonaiskuva, -käsitys, -arvio, yleisesti, laajasti, yleisellä tasolla, kaiken aikaa
Toiminta Aloitetaan, tehdään, minä teen, nyt, toimeksi	**Harkitsija** Miettiminen, ajatellaan, odotetaan, perusteellisesti, eritteleminen

Kuva 1 Erottelutyylien tutkiminen, kuva on mukailtu Veli Matti Toivosen NLP kursseilla esitellystä aineistosta

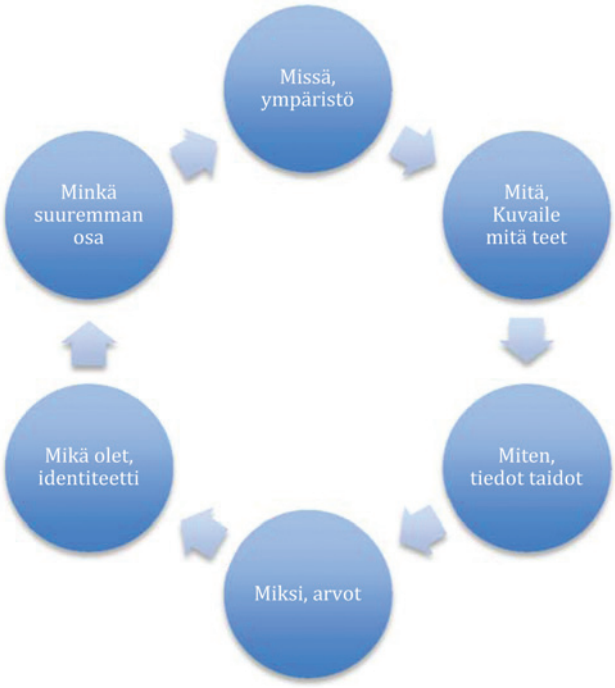
LOOGISET TASOT MENETELMÄ TYÖNOHJAAJAN ITSETUTKISKELUN VÄLINEENÄ

Tässä menetelmässä käydään läpi tutkittavaa toimintaa erilaisilla tasoilla. Tutkittava asia voi olla esimerkiksi taito, rooli tai uskomus.

Taulukko 2 Loogiset tasot

Looginen taso	Kysymys
Ympäristö	Missä toimit
Tekemisen kuvaus	Mitä teet kun toimit
Taitojen kuvaus	Miten teet, mitä taitoja käytät kun toimit
Perustelut	Miksi toimit
Identiteetti	Mikä olet kun toimit
Arvot	Minkä suuremman osa olet kun toimit

Eräs tapa tehdä tätä on kirjoittaa kysymykset paperiarkeille, jotka asetellaan maahan ympyräksi. Ohjattava menee vuorollaan seisomaan kuhunkin kohtaan, eläytyy kysymykseen ja pohdiskelee ääneen kysymyksen herättämiä ajatuksia. Kun hän kiertää toiseen kertaan samaa ympyrää vastaukset yleensä syvenevät ja hänelle syntyy uusia oivalluksia. Harjoituksen voi toki tehdä myös pöydän ääressä paperilla, mutta itse olen kokenut ja havainnut myös ohjattavissa, että fyysinen kuhunkin kohtaan siirtyminen auttaa keskittymistä. Tämä harjoitus perustuu VeliMatti Toivosen kurssimateriaaleihin.



Kuva 2. Loogiset tasot sijoitetaan lattialle. Koehenkilö määrittelee ensin tutkittavan asian ja kiertää sen kanssa kunkin tason kautta. Kierros on hyvä tehdä ainakin kaksi kertaa, jolloin toisella kerralla yleensä löytyy syvempiä merkityksiä.

OMAT ROOLIT MENETELMÄ TYÖNOHJAAJAN ITSETUTKISKELUN VÄLINEENÄ

Toinen itsetutkiskeluun hyvin sopiva menetelmä on omien sisäisten roolien tutkiminen. Esimerkiksi "Missä rooleissa toimin työnojaajana voisi mennä näin": Valitaan ensin itselle sopivia rooleja 3-4 kappaletta erilaisia

- Tutkija, olen utelias ja kiinnostunut aiheesta. Pysyttelen mielelläni sivustaseuraajana. Pohdiskelen ilmiöitä ja asetan niitä suurempiin yhteyksiinsä.
- Yrittäjä – haluan tehdä työni hyvin ja haluan saada mainetta hyvänä työnohjaajana, jotta voin ansaita elantoni
- Hyvä haltijatarhaluan tehdä taikatemppuja ja simsalabim ongelmat ratkeavat
- Kiltti isosiskohaluan olla kanssakulkija kuunnella suruja, lohduttaa ja luoda toivoa ja uskoa parempaan.

Kun näiden kunkin roolin kanssa käydään läpi loogiset tasot roolien merkitys kirkastuu ja syvenee. Seurauksena voi olla esimerkiksi jonkin roolin vahvistuminen, jonkin toisen poisjääminen ja uusien roolien löytyminen. Tämä harjoitus perustuu VeliMatti Toivosen kurssimateriaaleihin.

TEHOKAS TAVOITTEEN ASETTELU MENETELMÄ TYÖNOHJAAJAN ITSETUTKISKELUN VÄLINEENÄ

Millaiseksi työnohjaajaksi haluan kehittyä

Vaiheet

1. Muotoile positiivinen tavoite.
2. Mene tulevaisuuteen, kun tämä tavoite on toteutunut eläydy siihen, miltä se tuntuu, ja mieti onko tavoitetta korjattava.
3. Palaa takaisin nykyhetkeen ja tee korjaukset tavoitteeseen.
4. Eläydy uudestaan siihen tulevaisuuden tilaan kun tavoite on toteutunut, kun se tuntuu hyvältä. Käy läpi miten tavoitteen toteutuminen muuttaa elämääsi, joudutko luopumaan joistain asioista , mitä asioita saat lisää elämääsi, ja mitä se tarkoittaa läheistesi kannalta.
5. Palaa taas takaisin nykyhetkeen ja muotoile uudelleen tavoitettasi niin, että se tyydyttää sinua kaikella tavalla.
6. Tarkastele tavoitettasi ja mieti minkälaisin askelin saavutat tavoitteesi.
7. Mitä teet ensimmäiseksi ja milloin.

Tämä harjoitus perustuu VeliMatti Toivosen NLPkurssimateriaaleihin.

Näitä harjoituksia on mahdollista tehdä yksin, jonkun kollegan kanssa tai työnohjauksen työnohjauksessa. Niiden seurauksena työnohjaajan itsetuntemus ja tietoisuus omista motiiveista lisääntyvät. Sen jälkeen kun niitä on itse kokeillut menetelmiä voi myös käyttää työnohjauksen harjoituksina.

NLP TYÖNOHJAUS YKSILÖIDEN JA RYHMIEN KEHITTÄMISEN VÄLINEENÄ

Ryhmätyönohjauksessa ohjattavia ohjataan ryhmässä. Työyhteisön ohjaus kohdistuu työryhmään tai tiimiin, mutta ohjausryhmä voi myös koostua saman alan ihmisistä, jotka tulevat eri työyhteisöistä.

Saman työyhteisön jäsenillä työryhmän tai tiimin vaikeudet voivat olla peräisin tiiviisti toistensa kanssa työskentelevien yksilöiden välisestä hankauksesta, mutta ne voivat myös olla seurausta huonosta johtamisesta ja epäselvistä rakenteista yrityksen tai työyksikön sisällä /5/. Eri työyhteisöistä tulevien saman ammattikunnan henkilöiden yhteiset kokemukset taas juontuvat usein suuremmista muutoksista toimintaympäristöissä, joiden seurauksena työn sisällöt, työympäristöt ja niiden vakaus ovat muuttuneet.

Ryhmän ja yksilön suhteista ja ryhmien käyttäytymisestä on tehty paljon tutkimusta. Näitä ilmiöitä on hyvä tunnistaa ja olla tietoinen niistä, mutta tässäkin yhteydessä pohdin miten voin toimia ryhmän työnohjaajana ilman syvällisempää tämän alan tuntemusta. Vastaavasti esitän myös kysymyksen: Millä tavalla ryhmäilmiöiden tunnistaminen auttaa ohjaajaa aktiivisesti ohjaamaan ryhmää

eteenpäin? Voiko ryhmälle olla hyötyä siitä, että he saavat ”diagnoosin” omasta tilastaan ja kuvauksen tavoitetilasta jota kohti heidän pitäisi ponnistella?

Kuvittelen, että se ainakin selkeyttää tilannetta ohjaajalle ja antaa hänelle käsitteitä, joiden avulla hän voi pohdiskella ryhmän tilaa ja kehittymistä ja mahdollisesti keskustella siitä oman työnohjaajansa kanssa.

NLP MENETELMÄT KÄYTÄNNÖN TYÖNOHJAUKSESSA

Yksilötyönohjauksessa työnohjaajan on tärkeää kuunnella työntekijää ja keskustella mitkä hänen odotuksensa työnohjaukselle ovat. Kontaktin saaminen asiakkaaseen on edellytys hyvälle työnohjaussuhteelle. Kontaktin luominen voi useissa tapauksissa onnistua työnohjaajalta vaistonvaraisesti, mutta mikäli se ei synny itsestään tietoisesta samauttamisesta voi olla hyötyä. Sen vuoksi sitä kannattaa myös harjoitella. NLP:n perustajat Grinder ja Bandler ovat mallittaneet taitavia terapeutteja, miten he luovat kontaktin asiakkaisiinsa. Riitta Asikaisen ja Peter von Harpen kirjassa Monessa mielessä /4/ samauttaminen tiivistetään seuraavasti:

1. Sanaton viestintä on usein tärkeämpää ja merkityksellisempää kuin sanallinen
2. Kaikki sanaton käyttäytyminen välittää tärkeitä henkilökohtaisia merkityksiä – sitä enemmän mitä tärkeämmästä asiasta on kyse.
3. Toisen ihmisen maailmankuvaan voi mennä ja hyväksyä sen kun samauttaa oman sanattoman käyttäytymisensä toisen käyttäytymiseen.

Esimerkkinä erilaisista samauttamisen muodoista ovat kehon asennot ja eleet, hengityksen rytmi ja syvyys. Samauttaa voi myös ääntä, voimakkuutta, nopeutta ja puheen rytmiä. Myös käytetyt sanat ja kieli ovat samauttamiskeinoja.

KeskiLuopan määrittelemistä työnohjaajan rooleista yksi oli kasvattajana toimiminen.

NLP:n perusoletusten mukaan : *Kartta ei ole maastolhminen reagoi kokemukseensa ei todellisuuteen*

Ohjaajan roolina on toimia puolueettomana fasilitaattorina, mahdollistajana ja auttaa ohjattavaa ottamaan etäisyyttä hankalaan kokemukseensa muuttamalla sen rakennetta. Jo ohjattavan kertoessa asiasta ohjaajan kannattaa kiinnittää huomiota käytettävään kieleen ja omissa puheenvuoroissaan muuttaa ns. totuuspuhetta maailmankuva puheeksi, joka etäännyttää asiaa ja ikään kuin vähentää sen merkitystä. Jos muutetaan ohjattavan käyttämä ongelmaa kuvaava sana partitiiviin se vähentää sen voimaa. Tällöin ilmaisusta ”olen ujo” tulee; sinulla on joskus ”ujoutta”. Edelleen sitä voidaan etäännyttää korvaamalla on sana sanoilla kokea, luulla, uskoa, tai muuttamalla preesens menneeseen aikamuotoon.

Taulukko 3 Totuuspuhe ja maailmankuvapuhe

Ohjattava (totuuspuhe)	Ohjaaja (maailmankuvapuhe)
Olen ujo	Missä tilanteissa olet tuntenut ujoutta.
Esimieheni on ylimielinen	Miltä sinusta tuntui kun koit esimiehesi käyttäytymisessä ylimielisyyttä.
Pelkään käyttää puheenvuoroja kokouksissa	Kerroit, että olet pelännyt käyttää puheenvuoroa kokouksessa.
Työtahti on liian kiireinen.	Kuinka pitkään työtahtinne on sinusta tuntunut liian kiireiseltä.

Kokemuksella on rakenne Kokemuksen rakennetta voi muuttaa tavoitteellisesti Mieli ja ruumis ovat saman kyberneettisen systeemin osia.

Usein ohjattavalla on epämiellyttäviä kokemuksia liittyen johonkin henkilöön, jonka kanssa työtilanteissa on ollut hankausta. Tällöin voi auttaa kokemuksen tutkiminen kolmen näkökulman avulla. Ohjattava eläytyy ensin kokemukseensa, sen jälkeen hän eläytyy tilanteen toisen osapuolen kokemukseen ja kolmanneksi hän ottaa tarkkailijan roolin ja tarkkailee näitä kahta henkilöä kuvitellussa tilanteessa. Tästä tarkkailijan näkökulmasta ohjattava voi antaa neuvoja omalle itselleen. Ohjaajan roolina on seurata ohjattavan kehon kieltä, sekä hänen käyttämäänsä kieltä ja kannustaa ohjattavaa kokeilemaan eri rooleja useampaan kertaan. Jälkeenpäin keskustellaan ohjattavan kokemuksesta.

Tätä harjoitusta voi myös täydentää sillä, että ohjaaja auttaa ohjattavaa etsimään tarvitsemiaan resursseja tulossa olevaan epämiellyttävään tai pelottavaan tilanteeseen. Ohjattavaa pyydetään miettimään tilanteita, joissa hän on kokenut toimivansa rohkeasti, tilanteita joissa hän on toiminut rennosti. Häntä pyydetään elävöittämään nämä kokemukset. Esimerkiksi rohkeus tuntui sinisenä miekkana ja rentous kuulosti puron solinalta. Ohjattavaa kehotetaan ottamaan nämä resurssit, sininen miekka ja puron solina kehoonsa ja menemään niiden kanssa uudelleen kuvittelemaansa tilanteeseen. Pyydä häntä kuvaamaan miltä se tilanne ja aikaisemmin epämiellyttävä kohtaaminen tuntui.

Edellistä harjoitusta voi vielä voimistaa sillä, että löydetyt vahvistavat resurssit ankkuroidaan fyysisesti ohjattavan kehoon. Samalla kun ohjattava eläytyy vahvistavaan resurssiin ohjaaja painaa lujasti kätensä sopivaan kohtaan ohjattavan kehoa esimerkiksi olkapäälle tai reiteen. Kun ohjattava kokeilee mielikuvissaan epämiellyttävää tilannetta ohjaaja laukaisee ankkurit painamalla kätensä niihin kohtiin, joihin resurssit oli ankkuroitu.

Pelottavaan tilanteeseen liittyvää kokemusta voi myös muuttaa mielikuvaeditoinnin ja SWISHin avulla. Tällöin ohjattava elävöittää sekä epämiellyttävän henkilön tai tilanteen mielikuvaksi ja tekee samoin myönteiselle mielikuvalle, jonka hän on valinnut itselleen. Ohjattava kuvittelee menevänsä hankalaan tilanteeseen ja samassa hetkessä pienentää ja loitontaa epämiellyttävän mielikuvan ja korvaa sen resurssimielikuvalla.

Kaikkia edellä kuvattuja menetelmiä voidaan soveltaa myös ryhmien ohjauksessa jakamalla ryhmä 2-3 hengen ryhmiin, joissa voidaan tutkia valittuja asioita ja edelleen käydä läpi niissä löydettyjä oivalluksia isossa ryhmässä. Myös kieli on

tärkeä ohjaajan keino ryhmässä ja hän voi tehokkaasti muuttaa ryhmän totuus-puhetta maailmankuvapuheeksi.

Toivonen on mallittanut työelämässä hyvin menestyneitä henkilöitä, jotka saivat aikaan tuloksia huolimatta jatkuvasti muuttuvista olosuhteista mallittamalla /6/. Tällöin tuli esille menestyjille yhteisiä piirteitä:

- Tavoitesuuntautuneisuus
- Mahdollisuussuuntautuneisuus
- Eivät syytä muita vaan miettivät mitä he voisivat tehdä
- Menevät oppimaan joka tilanteeseen

Tässä tiivistyy NLP:n keskeinen opetus: kaikkia taitoja voidaan oppia. Perus-oletuksissa se on sanottu seuraavasti: "Erinomaisen toiminnan mallittaminen johtaa erinomaisuuteen". Tähän perustan omankin uskoni siihen , että minusta kehittyy oiva työnohjaaja huolimatta epätyypillisestä taustastani.

VIITTEET:

Useimpiin tässä viitattuihin NLP menetelmiin kirjoittaja on perehtynyt kouluttaja Veli-Matti Toivosen, Practitioner, Master ja Trainer kursseilla. Niitä on myös esitel-ty alan kirjallisuudessa.

1. Keski-Luopa Leila, *Työnohjaus vai superviisaus Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia instituutti, 2001*
2. www.NLP yhdistys.fi
3. Toivonen Veli-Matti , von Harpe Peter, *NLP Mielikirja. Kuinka muuttaa mieltään. Helsinki 199*
4. Asikainen Riitta, von Harpe Peter toim, *Monessa mielessä NLP mielikirja 2. Jyväsky-lä, 1997*
5. Kallasvuo Anita , Koski Arja, Kyrönseppä Ulla ja Kärkkäinen Maj-Lis, *Työyhteisön työnohjaus. Helsinki Sanoma Pro, 2012*
6. Toivonen V-M, Koivisto M. *Itsestään, Helsinki, 2010*

Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

4.

Työnohjauksen menetelmistä ja suhteesta taideterapiaan – käytännön esimerkkinä kuvataidemenetelmä-sovellus: voimakuva

Johanna Wahlbeck

Johanna Wahlbeck, (STOry työnohjaaja)

4. Työnohjauksen menetelmistä ja suhteesta taideterapiaan

– käytännön esimerkkinä kuvataidemenetelmä-sovellus: voimakuva

JOHDANTO

Työnohjaaminen on aloitettu Suomessa 1950-luvulla, ja tullut samaa vauhtia kiinnostavammaksi ja suositummaksi Suomessa kuin psykoterapia (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 11). Työnohjauksen juuret ovat hoitotyössä, mutta viime vuosikymmeninä se on rantautunut enenevässä määrin muillekin aloille ja työnohjausta käytetään yhä laajemmalti. Työnohjauksen sisällöt ja näin myös menetelmät vaihtelevat. Keskustelu on yksi työnohjauksen keskeisistä menetelmistä kuvamenetelmiäkin sovellettaessa. Työnohjaus on työnjohdollisista ja hoidollisista juuristaan huolimatta vieläkin monitieteisempää, ja varmasti siksi on välillä hankala määritellä yksiselitteisesti mitä se on. Kaksivuotisen "Työnohjaajakoulutus yhteisenä oppimisprosessina" (Helsingin yliopisto, Koulutus- ja kehittämiskeskus Palmenia) -koulutuksen aikana pyrimme tekemään tämän myös kollegani Taru Jussilan kanssa työnohjausmarkkinointisivustollemme: www.oivallamme.fi

Kuten työnohjaus on monitieteistä, niin ovat myös työnohjaajien taustat, ja sen kautta käyttöteoriat vaihtelevia. Oma akateeminen koulutustaustani on lähinnä taideteoreettinen, vaikka taiteen tekemistäkin olen opiskellut vuosia. Olen valmistunut filosofian maisteriksi humanistisesta tiedekunnasta ja työskennellyt suuren osan työurastani päätoimisesti taidemuseossa taidekasvatustehtävissä perustehtävänäni opastaa ja ohjata erilaisia työpajoja räätälöidysti (Museon kasvatuspalvelujen käyttäjäryhmistä esim. Talboys 2000: 125–128, työpajatyyppisestä ja siitä kuinka psykologisesti taktiilisuus syventää oppimiskokemusta esim. ibid.: 63–79.). Minulle luontainen tieteidenvälinen lähestymistapa, ja jatkuva kiinnostus taiteen lisäksi erityisesti psykologian tieteen alaa kohtaan, on tullut esille esimerkiksi maisterin pro gradu -tutkielmassani ja kirjoittamissani artikkeleissa (Wahlbeck 2009, 2010, 2011).

Käytettyjen menetelmien hallinta on oleellista myös kuvataidemenetelmiä sovellettaessa. Samanaikaisesti STOry-työnohjaajaksi pätevöitymiskoulutuksen kanssa esimerkiksi opiskelin Erityistason kuvataidepsykoterapia -koulutusohjelmassa (2011–2015), jota ennen suoritin puolitoistavuotisen Kuvataidepsykoterapian perusteet -koulutuksen (Suomen mielenterveysseuran koulutuskeskus koulutustahona molemmissa).

Seuraavassa aion reflektoida työnohjauskoulutuksessa oppimaani työni ja opintojeni kautta soveltaen myös kuvataideterapian periaatteita työnohjaukseen kuvataidemenetelmän osalta, mutta työnohjauksessa ei ole kysymys minkäänlaisesta varsinaisesta terapiasta. Terapeuttisuudesta sen sijaan voidaan puhua, työnohjauksenkin yhteydessä. Aion lyhyesti esitellä kuvataidemenetelmiäkin soveltavaa työnohjaustyyliäni. Jokainen työnohjaaja on erilainen ja työskentelee monitieteisesti oman teoriamallinsa, niin sanotun käyttöteoriansa kautta. Tuon yhteen oman malliteoriani erityispiirteitä ja käytännössä kehittämääni ja testaamaani työnohjauksellista kuvataidemenetelmää, joka pohjaa ammatilliseen taustaani.

TYÖNOHJAUKSEN MONITIETEISYYDESTÄ JA SUHTEESTA (KUVATAIDE)TERAPIAAN; KÄYTTÖTEORIASTA

Psykodynaaminen lähestymistapa on osa ”käyttöteoriaani”, mutten keskity vain siihen ”totuutena”. (Ks. esim. Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 34–36.) Myöskään ”kasvatustiede ja psykoanalyyttinen teoria eivät tällä hetkellä olekaan niin etäällä toisistaan kuin aikanaan ajateltiin” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 36). Erityisesti konstruktivistisen oppimiskäsityksen kautta muodostuu selkeä linkitys näiden välille (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 38 ja Rauste von Wright 1997). Eli oma taustani nivoutuu aika luonnollisesti omaksi työnohjauksen käyttöteoriakseni.

Taidepedagogi, professori emerita Inkeri Savan mukaan tulostavoitteinen koulutusjärjestelmämme ei tue sitä, minkä pitäisi olla kasvatuksen tarkoituksena: kasvattaayksilö oman merkityksellisyyden kokemisenkin kautta, toimimaan eettisesti yhteisessä jaetussa maailmassamme. Yhteisöllistä toimintaa tulisi tukea paljon enemmän (Sava 2007: 41–54, 181). Myös taidekasvatuksessa – ja työnohjauksessa – tulisi korostaa oman ilmaisun lisäksi muiden arvostamista ja sitä, että erilaisuudesta huolimatta voi olla yhteisöllisyyttä. Sava kokee edellisen mahdollistavien oppimistilanteiden luomisen haasteelliseksi (ibid.: 150). Esimerkiksi ohjatulla taidemuseokäynnillä voi opetella tätä yhdessä kuuntelemista ja erilaisten näkökulmien kautta kasvavaa suvaitsevaisuutta. (Ks. esim. Kaitavuori ja Wahlbeck 2009.)

Savan mukaan tarve *osallisuuteen* ja tasavertaiseen dialogiseen kohtaamiseen kasvokkain, myös oppimistilanteessa, on lisääntynyt yhteiskunnan moninaistuessa. On myös hyvä välttää toisen puolesta tulkitsemista. Kaikkien tulisi kokea ajatuksensa arvokkaiksi ideaalissa oppimisympäristössä, yhdessä ja samalla erikseen läsnä, fyysisestikin, ollen. (Sava 2007, 176–177.) Ainakin itselleni tämä ajatus tuo esille myös sen, kuinka monella tavalla taideterapian ideaali-*setting* (vapaasti käännettynä tässä ”olosuhteet”), taidekasvatuksellinen ideaalioppimisympäristö ja myös kuvataidemenetelmiä soveltava työnohjaustilanne kohtaavat. Näin ei ole tietenkään yksinkertaisesti eikä kaikissa tilanteissa, mutta perustellusti voi

sanoa rajankäyntiä tapahtuvan paljon. Terapeuttisuus voi tulla esille työnohjauksellisessa tai taidekasvatuksellisessa tilanteessa.

Kuvataidepsykoterapian puolelta löytyy myös työnohjauksessa hyödyllisiä käsitteitä kuten *container* (ks. esim. Bion 1979) ja lisäksi esimerkiksi (ryhmiä koskien) resonanssi. Resonanssi-ilmiön kautta voi kuvata sitä hämmästyttävää samanlaisuutta, mitä usein ilmenee kuvaryhmien töissä, vaikka usein siitä ei olla tietoisia, ja se yllättää ryhmäläisetkin, jos sitä havainnoidaan sanallistaen (Laine 2008: 93–96). *Vastatunteiden kuunteleminen* on terapian keskeisiä asioita terapeutin kannalta, mutta erittäin hyödyllinen itsereflektioväline myös työnohjaajalle sekä vuorovaikutustilanteessa että sen jälkeen:

> ”Vastatunteiden avulla saadaan vuorovaikutuksessa tietoa toisen ihmisen sisäisestä tilanteesta. Tutkimalla omia vuorovaikutuksessa aktivoituneita tunteita, saadaan käsitys vuorovaikutukseen liittyvistä tekijöistä. Itsetuntemus sekä oman toiminnan tutkiminen laajemminkin ovat edellytyksiä sille, että omaa persoonaa voi käyttää asiantuntijuuden osana” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 48).

Luottamuksellisuus on lisäksi selkeästi samanlainen tai vähintäänkin hyvin samankaltainen asia terapiatilanteessa ja työnohjaustilanteessa. Kuten mihin tahansa interaktioon ihmisten välillä, työnohjaukseenkin liittyy *hoidollisia* tai *terapeuttisia* elementtejä, ilman että työnohjaus olisi terapiaa. ”Periaatteessa asia tuntuu selvältä: työnohjaus ei ole hoitoa eikä hoito työnohjausta. Käytännön työssä asia ei ole kuitenkaan aina selvä” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 12). Itse ajattelen, että kun keskitytään *työhön* liittyviin tunteisiin työnohjauksessa, raja pysyy tarpeeksi selkeänä. Terapian ja työnohjauksen ero kulminoituu työasioissa, ja perustehtävässä, pysymiseen (Piispanen – Sannamo 2010: 9-12). Näitä rajojahan työnohjaaja parhaansa mukaan myös (mahdollisimman huomaamattomasti) säätelee. (Esim. ibid.: 48).

KUVATAIDEMENETELMÄT TYÖNOHJAUKSESSA

Työnohjaus on oikeastaan itsessäänkin menetelmä (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 11). Keskustelu on työnohjauksen oleellinen menetelmä (Onnismaa 2013). Esimerkiksi moniäänisen dialogisuuden kautta tätä voi teoreettisesti jäsentää (Onnismaa ja Wahlbeck 2012–2013). Työnohjaajien käyttämät menetelmät vaihtelevat myös heidän taustojensa mukaan, varsinkin kun kaikilla työnohjaajilla ”on yksi tai useampia ammatillisia laajempia täydennyskoulutuksia” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 15). Koulutusyhdistelmät korostavat työnohjauksen ja työnohjaajien monitieteisyyttä entisestään. Kuvamenelmien lisäksi (kuva ja kuvataide) ns. lempimenetelmiini kuuluu esimerkiksi ”tulevaisuuden muistelu” (esim. Piispanen – Sannamo 2010: 23).

Kuten kirjoittaminen näkyviin (Piispanen – Sannamo 2010: 36), kuvakin tuo näkyväksi. Kuvaa voi tulkita vapaammin. Ohjattavan on helpompi säädellä siitä kertomista, siihen liittyvää narraatiota. Kun olen käyttänyt työnohjaustilanteessa kirjoittamista menetelmänä, olen kokenut hyväksi, että ohjattavat kirjoittavat itselleen, ja jakavat siitä sen verran kun kokevat hyväksi itseohjautuvasti, ilman ns. kylmää rinkiä eli ohjatusti vuorotellen menemistä.

Kuvataidemenetelmien soveltamisesta työnohjauksessa on Suomessa kirjoitettu aika vähän. Niin sanotut *toiminnalliset menetelmät* tarkoittavat yleensä lähinnä jotain muuta kuin kuvallisia menetelmiä ja kuvamenetelmät kuvien käyttöä, muttei tekemistä itse. Kirjallisuudesta löytyy esimerkkejä toiminnallisista menetelmistä, ja käsityösovellustakin, muttei paljoa varsinaisten *kuvataide*menetelmien käytöstä tai soveltamisesta työnohjaustilanteessa. Esimerkiksi *Työnohjauksen viitekehykset* (2007) -teoksen taustatutkimuksen pohjalta tehdyssä monitieteisessä "menetelmätaivaassa" ei ollut kuvataidemenetelmiä, taidemenetelmiä tai kuvan tekemistä. Mukana ovat "symbolityöskentelyt", "visuaaliset menetelmät" ja "toiminnalliset menetelmät", joiden väliin voisi sijoittaa kuvataidemenetelmäosan (vrt. Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 23–25). Käytännössä kuvan tekemistä on kuitenkin käytetty työnohjauksessa jonkin verran ja joitain kotimaisiakin viittauksia siihen löytyy kirjallisuudesta: esimerkiksi Jan-Christer Wahlbeck on käyttänyt kuvan tekemistä työnohjauksessa, muttei *kuvataide*menetelmänä, vaan esimerkiksi fläppitaululle tehtävinä piirrostehtävinä tai ennakkotehtävinä, sanallisen täydentäjinä (ks. Wahlbeck, J-C 1999 ja 2002).

Kuvataidemenetelmällä tarkoitan siis jotain muuta kuin kuvan katsomista, tai esimerkiksi valmiiden kuvien valitsemisen käyttämistä (tyypillisin postikortit) työnohjauksessa tarpeen tai tilauksen mukaisesti. Tarkoitan kuvan tekemistä *työnohjaustilanteessa* ja taidemenetelmällä, eli keskittyen kuvaan ja ottaen huomioon tarvittavat materiaalit ja tekniikan. Palaan tähän tarkemmin.

FASILITOINNISTA OSANA TYÖNOHJAUKSELLISTA MENETELMÄPANKKIA

Työnohjauksen ABC -teoksessa (2010) käydään hyvin ja ytimekkäästi läpi työnohjauksen eroavaisuuksia verrattuna esimerkiksi konsultointiin tai coachingiin eli valmennukseen. Näiden niin sanotusti sisarohjauksien lisäksi fasilitointi on ns. rantautunut Suomeen viime vuosikymmenellä. Jotkut senkin tekniikoista ovat hyvin työnohjaukseen sovellettavia (vrt. esim. konsultointi). Itse fasilitointi on kuitenkin eri asia ja eräällä tavalla yleisempi mielestäni kuin työnohjaus:

> "Sana fasilitointi tulee latinan sanasta facil, joka tarkoittaa helppoa. Fasilitoinnilla tarkoitetaankin ryhmäprosessin helpottamista. Fasilitoinnin ydin on löytää oikea työskentelytapa, jotta ryhmä pystyy toimimaan rakentavasti" (Kantojärvi 2012: 8).

Ajattelen fasilitoinnin olevan eräänlainen menetelmäpankki, josta työnohjaukseenkin voi poimia eri tilanteisiin ja itselleen sopivia, tarkoituksenmukaisia tapoja ohjata. Fasilitoinnin menetelmät voi nähdä työnohjaajan kannalta potentiaalisena sovellustyökalupakkina. Fasilitoinnilla on kuitenkin ns. ulkoinen päämäärä, esimerkiksi edellisen lainauksen "rakentava" toimiminen voi olla yrityksessä tavoitteellista toimintaa *työntekijälle ulkoisen päämäärän eteen, vaikkakin työhön liittyvän, kun työnohjauksessa työnohjattavat asettavat tavoitteet itse*. Silloinkin kun työnohjauksen tilaus on tavoitteellinen, ohjattavat tekevät työnojauksen sisällön omakseen. Kun ohjauksen tavoitteet ovat sisäsyntyisiä, voidaan niiden kanssa työskennelläkin niin, että sisäinen muutos, esimerkiksi asennemuutos suhteessa työhön, mahdollistuu.

Fasilitointi, liikkeelle saaminen, on nähdäkseni (etymologisestikin) aktiivisempaa, tai jopa pakottavampaa kuin työnohjaus, jossa ohjattavat säätelevät enemmän,

eli mennään heidän mukaansa. Fasilitointi on yleensä konsultoinninomaista ja lyhytkestoista tai kertaluonteista (suorastaan) liikekannallepanoa, kun taas työnohjaus säännöllistä, pitempikestoista, luottamuksellista ja itseohjautuvaa. Englannista suoraan käännettynä fasilitointi voisi tarkoittaa jonkun käynnistämistä. Voisiko suurin fasilitoinnin ja työnohjauksen ero (risteävien menetelmien sovellettavuudesta huolimatta) olla siinä, että fasilitointi on lyhytkestoista tai kertaluonteista ja aktiivista puuttumista asioiden kulkuun, aktiivista ulkopuolista eteenpäinvientiä, kun taas työnohjaus (riippumatta tilatun työnohjauksen osallistujien alasta) lähtee asiakkaista, työnohjaaja kyllä tietenkin osallistuu aktiivisesti, mutta aktiivisuuden kohde lähtee työnohjattavien esille tuomasta, ja myös prosessi *osallistaa* työnohjattavat? Työnohjattavat tekevät työnohjauksesta omanlaistaan työnohjaajan ohjauksessa, jolloin myös tulos on *sisäsyntyistä ja näin pitkäaikaisempaa muutosta*, esimerkiksi työntekoasenteiden muutosta, perspektiivin laajennusta tai työn ja vapaa-ajan tasapainottamistaitojen oppimista, eikä ulkoa opettelemista.

Fasilitaattori vetää erilaisia työpajoja esimerkiksi henkilöstöhallinnon edustajana tarvittaessa. Fasilitoinnin piirissä on hyödynnetty taidemenetelmiäkin (ks. esim. Kantojärvi 2012: 109–116). Piritta Kantojärvi kirjoittaa osuvasti (ja työnohjausnäkökulmaankin soveltuvasti) tästä teoksessaan *Fasilitointi luo uutta:*

> ”Käsittelemällä tietoa kuvana, veistoksena tai liikkeenä se siirtyy nopeammin syvemmälle muistin lokeroihin, mikä vapauttaa aivokapasiteettiamme ottamaan uutta tietoa vastaan. Taidelähtöisen työskentelyn jättämät muistijäljet hämmästyttävät usein tekijät itsensäkin. Taiteen keinoin voidaan käsitellä vaikeasti sanallistettavia tunteita, muutosvastarintaa, epäonnistumisen pelkoa sekä luoda sanatontakin yhteistä ymmärrystä. Joskus liikutaan herkillä vesillä. Vetäjän tuleekin olla tietoinen siitä, mitä tekee, ja miksi” (Kantojärvi 2012: 109).

KUVATAIDEMENETELMIEN TYÖNOHJAUKSELLISESTA VAIKUTTAVUUDESTA

Epäluonnontieteellisten alojen vaikuttavuutta yritetään mitata eri tavoin. Esimerkiksi loppuvuodesta 2013 ilmestyneessä *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia* -tutkimusjulkaisussa tulee lisäksi esiin työnohjauksenkin tarvetta nähdäkseni lisääviä yleisiä asioita, kuten vapaa-ajan ja työn erottamisen hankaluus erityisesti (tai esimerkiksi) asiantuntijatyössä. (Rantala – Jansson 2013: 14.) Tutkimuksessa on kuvattu lähinnä draamamenetelmäsovelluksia, mutta jonkun verran myös kuvataidemenetelmien käyttöä työpaikalla. Kyse ei kuitenkaan ole kuvataidemenetelmäkäytöstä työnohjauksessa. Esimerkiksi yhdessä työpajassa kuvaa on käytetty muiden ”taidelähtöisten” menetelmien lisäksi, ilman tarkempaa tehtävänantoa tai alustusta tai kontekstia, kuin itseä miellyttävien värien maalaaminen ja nauttiminen (Rantala – Jansson 2013: 15). Tapaamisia oli tässä tapausesimerkissä viisi ja ne olivat kestoltaan kahdesta neljään tuntiin ja osallistujina oli koko työyhteisö (vapaaehtoisen työnohjattavan tai työnohjausryhmän sijaan). Tämänkin teoksen ilmestyminen EU-tuellisesti 7.11.2013, ja TAITE-hanke yleensä, kertoo omalla tavallaan taidelähtöisten menetelmien laskeutumistarpeista työpaikoille virkistys- mutta myös kehittämismielessä, ja kuvataidemenetelmien tarpeellisuudesta yhtenä osana työnohjauksen menetelmäsateenkaarta.

Vaikuttavuustutkimustrendiin ja työnohjauksen moniammatilliseen sovelluspohjaan liittyen haluan mainita, että on tutkittu esimerkiksi ryhmäkuntoutuksen vaikuttavuutta yksinäisiin ikäihmisiin. Vaikka tutkimuksen kohderyhmänä eivät ole työssäkäyvät, voinemme olettaa, että myös työnohjaus voi olla ”psykososiaalista hyvinvointia, kognitiota ja terveyttä” parantavaa, jos osallistujat ”ovat kiinnostuneita” ja ”valmiita sitoutumaan” ja ”vaikuttavuuden edellytyksenä on ammattimainen ryhmien vetäminen” (Pitkälä et al 2005: 60). On myös käytännössä tutkittu taideterapeuttistenkin menetelmien käyttöä (ei vain kuvamenetelmien ja tässä ei työnohjauskontekstia) on todettu hyödylliseksi työpaikalla, kortisolitasot laskivat, negatiivinen stressi väheni (ks. Visnola et al 2010).

Varsinaisella kuvataidemenetelmällä en tässä tarkoita kaaviokuvia tai kuvia esimerkiksi erilaisten postikorttien muodossa, vaan omatoimisen asiakkaan piirtämisen tai maalaamisen tai jonkin muun kuvataidetekniikan käyttöä kuvan tekemiseksi työnohjaustilanteessa. Vaikka Antony Williamsin teos *Visual and active supervision* (1995) käsittelee työnohjausta erityisesti terapiakontekstissa, voidaan jotain liittyen työnohjaukseen sanoa tämänkin lähteen pohjalta. Esimerkiksi mainitun ”fasilitoinnin” Williams kirjoittaa olevan sitä, että ”fasilitaattori” (tässä lähteessä terapeutti) keskittyy asiakkaan sijasta itseensä ja urakehitykseensä ja erityisesti niiden tarkastelemiseen sen kannalta miten ne vaikuttavan työn tekemiseen, tuloksena parempi *ammatillinen varmuus* (Williams 1995: 58).

Uppoutuakseni hetkellisesti työnohjauskentällä ehkä yllättävänkin hankalaan etymologiaryppääseen mainitsen, että englanninkielinen termi työnohjaukselle on Williamsinkin teoksessa ”supervision”, mutta esimerkiksi ”work counselling” ollee parempi; työnohjaus ei ole valvovaa ohjausta riippumatta tilauksesta, vaan neuvovaa ja ohjaavaa, strukturoitua ja kuitenkin työnohjauksen (eli työn) raameissa joustavaa vuorovaikutteista työskentelyä ryhmän tai yksilön oman työnkuvan, työhön liittyvien tunteiden ja kulloisenkin mahdollisen ongelman tai haasteen kanssa.

Joka tapauksessa, edellä mainitusta Williamsin teoksesta löytyy yksi maininta *varsinaisesta* kuvamenetelmästä: Sitä kautta, että tuodaan kuvia työnohjaustilanteeseen, voidaan käsitellä irrationaalista rationaalisen yhteydessä. Kuvien käyttäminen työnohjauksessa edesauttaa yhteyksien ja merkityksien esiintuloa tietoisuuteen. Kun jokin asia on ollut toistuva ja muodoton, uuden ja odottamattoman kuvan tuominen tai löytyminen auttaa työnohjattavia näkemään tilanteen uudella tavalla. Kuvataidemenetelmä on hyvin tehokas tapa luoda uusia yhteyksiä asioiden välille ja auttaa muotoilemaan kattavampaa ymmärrystä käsillä olevasta tilanteesta. (Williams 1995: 161–162.)

Sanoisin, että kun tekee kuvan työnohjaustilanteessa voi kirjaimellisesti *nähdä jotain konkreettisesti uutta*. Kuvaan voi myös palata. Kuva tuo jotain näkyväksi. Huomataan jotain uutta. Kuvan tekeminen on myös intiimiä, ja onkin tärkeää, että kuvan tekemistä ohjataan tarpeeksi varovasti.

KUVATAIDEMENETELMÄSOVELLUKSENI: VOIMAKUVA VESIVÄREIN

Kun mihin tahansa tilanteeseen tuodaan sanallisen kommunikaation lisäksi kuva, tilanne muuttuu. Jos voisimme sanoa kaiken sanoilla, emme tarvitsisi muita ilmaisumuotoja kuin sanoja. Mutta ihmiskunta on ikiajat tarvinnut esimerkiksi kuvallista ilmaisua.

Olen soveltanut myös kuvataidemenetelmiä työnohjauksessani, sekä yksilöitä että ryhmiä ohjatessani. Tarkempana esimerkkinä selostan käytännön työssä muotoutuneen sovellukseni akvarellimaalauksen käytöstä työnohjauksessa. Oheinen kuvaesimerkki on todellisesta työnohjaustilanteesta asiakkaan luvalla.

Vaikka myös kuvataideterapia-opintoni (ei pelkästään) vaikuttavat käyttöteoriani taustalla, kyseessä ei ole kuvataideterapiatilanne. Silti työnohjauskokemuskin voi toki olla *terapeuttinen*. Esimerkiksi kun kuvataideterapeutti säilyttää töitä, tässä tapauksessa työn saa heti mukaansa.

Tekemisen lisäksi on hyvä varata ainakin noin puoli tuntia työnohjauskerran lopuksi töiden vapaaehtoiseen ja -muotoiseen esittelyyn, ja mahdollisesti esille nousseille kysymyksille. Kaikki aktiivinen osallistuminen oli vapaaehtoista ja sisältää myös teknisesti ajatellen erilaisia (turvallisia) vaihtoehtoja: myös akvarelliliitu- ja vesivärien lisäksi, joissa sekä päävärejä, että valmiita sekoituksia, kuten vihreän eri sävyjä (koska osallistujien tausta voi olla sellainen, että värejä on sekoitettu viimeksi koulussa kymmeniä vuosia sitten).

Tarvikkeet:

- akvarellipaperia (sopivin koko A3)
- viivoitin (jotta paperit saa irti)
- monta erikokoista vesivärisivellintä
- useampi setti (mielellään erilaista) akvarellinappivärejä
- useampi paketti akvarelliliituja
- pari muovipussia
- tilassa ennakkoon tarkistettu olevan vesipiste tai vesipulloissa tai -kanisterissa vettä
- suojapaperia tilan pöydille (myös fläppitaulun paperi käy)
- maalarinteippiä (jolla paperit tarvittaessa kiinni tehdessä, suojapaperin kiinnitys ja työt esille esimerkiksi fläppitaulun paperia vasten, sekä rullalle laitetaan teipillä kotiin vietäessä usein)
- käsipaperia
- kertakäyttömukeja
- värinsekoitusalustoja (esim. muovikansia tai paperia akvarellien tapauksessa)

Alkuasetelma, tehtävänanto:

Olen sanoittanut kuvatehtävänantoa käyttäen sellaisia sanoja kuten: voimakuva, ideaalikuva, tai unelmakuva, tavoitetilakuva työssä tai työntekijänä. Olen korostanut, että kuva voi olla esittävä tai ei-esittävä eikä sen tarvitse olla perinteisessä mielessä taitavasti tehty. Jos ohjattavat kokevat paljon suorituspaineita voi kokeilla sitä, että kaikki tekevät väärällä kädellä. Olen kuvaillut *voimakuvan* tekemistä esimerkiksi niin, että voi tehdä kuvan, jossa käyttää esimerkiksi juuri nyt tarvitsemiaan värejä (ns. ”voimauttava valokuvaus” on eri asia, siitä lähdeviite lopussa). Fyysisen kokemuksenkin kautta voi hakea sanoitusta: olen jatkanut esimerkeillä, kuten, että joskus tuntuu siltä, että tarvitsisi jotain kylmää, silloin voi esimerkiksi sinisen maalaaminen olla hyvä idea. Jollain voi jo olla joitain lempivärejä, jotka hän kokee energiaa antavina, tai rauhoittavina; riippuu tilanteesta kumpaa kaipaa. Voi myös olla, että asiakkaalla on mielessään jokin mielenmaisema, jonka hän haluaa kuvittaa itselleen, todellinen tai kuviteltu paikka ja niin edelleen. Tehtävänanto tapahtuu vuorovaikutuksessa ryhmän kanssa, eli sanallistaminen vaihtelee. Tilanne on eri riippuen myös esimerkiksi siitä, onko kuvataidemenetelmä ennakkoon tilattu tai alustettu vai yllätys kyseisen työnohjauskerran menetelmänä. Alustus sidotaan työnohjauskerran aiheeseen ja työnohjauksen tavoitteisiin.

Kehittelemääni tapaan menee koko puolitoistatuntinen (eli yleisin yhden työnohjauskerran kesto). Yllätyksenäkään tuotuna menetelmä ei ole tuottanut vastarintaa. Silti kannattaa aina olla pari varasuunnitelmaa, koskaan ei voi ennustaa mitä ryhmän tai yksilöohjattavan kanssa tapahtuu tai mitkä asiat ovat sillä kerralla pinnassa tai mahdollisia työyhteisön kriisejä.

Kuvaa tehdään voimavarat keskiössä, ei suoritus. Esimerkiksi onnistumiskokemusmuistojen kautta voi miettiä, ja ohjeistaa miettimään, värejä tai muotoja: Maalaa värein tai muodoin *itsellesi*. Jotain mitä tarvitset, *voimakuva*. Tehtävänantoon on hyvä varata noin 10 minuuttia ja sitä edeltävään kuulumisten vaihtoon tai esittäytymiseen noin kymmenen minuuttia, riippuen tilanteesta. Itse kuvalliseen työskentelyyn on hyvä varata noin 20 minuuttia.

Sovellettaessa kuvataidemenetelmää on tärkeää tuntea jollain tavalla käyttämänsä tekniikka. Vaikka työskentely ei ole suorituskeskeistä, tarvitsevat ohjattavat välillä neuvoja esimerkiksi värien sekoittamisessa tai laveerauksessa (ks. esim. Kiljunen 2002). Kuten draamatyyppisiä toiminnallisia keinoja käyttäessä ”jokin mielikuva ruumiillistuu sellaiseen muotoon, jonka toisetkin voivat havaita” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 42) kuvan tekemällä aineellistuu jotain sellaista, jonka toisetkin voivat nähdä.

Koen kuvia yhdessä tehtäessä ja katsottaessa hyvin tärkeäksi tehtävänannon antamisen niin, ettei itse tilanteessa aloituksen jälkeen tule yllätyksiä, jotta osallistujat voivat säädellä avoimuuttaan. Kuvan tekeminen on kuitenkin intiimiä, esille voi tulla yllättäviä asioita. On tärkeää ohjeistaa myös kuvista kertominen niin, että se tapahtuu tarpeeksi hienotunteisesti. Esimerkiksi seuraava on hyvä pitää mielessä:

> ”Toiminnalliset menetelmät […] ovat […] erityisen hyödyllisiä […] työskenneltäessä ihmisten kanssa, joilla on vaikeuksia käsitellä asioita verbaalisesti tai älyllisesti tai joilla on taipumus yliälyllistää kokemuksiaan. *Toiminnallisten työskentelyjen vaikutukset persoonallisuuteen ovat syvällisempiä kuin pelkästään verbaalisten”* (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 43).

Edellisen lainauksen kontekstissa ei mainittu kuvan tekemistä, mutta sama koskee sitä työnohjauksessa. Seuraavassakaan ei sitä mainita, mutta samalla periaatteella olennaista kuvaakin käytettäessä on muistaa, että: ”Toiminnallisen työskentelyn jälkeen tapahtuva jakaminen tai keskustelu siitä mitä on tehty on erittäin merkityksellistä sisäisen integraation kannalta.” (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 45.) Kuvat ovat merkityksellisiä ja siksi myös tunneherkkiä, eli varovasti ryhmän mukaisesti ohjaten saa parhaan mahdollisen tuloksen.

Lopuksi olen vesivärikuvataidemenetelmää soveltaessani antanut mahdollisuuden asettaa (esimerkiksi fläppitaululle teippipaloilla) vuorotellen jokaisen kuvan yhteisesti katsottavaksi. Olen korostanut vapaaehtoisuutta ja sitä, että jakaminen tapahtuu sen mukaan mitä itse haluaa kertoa. Myös muut ryhmäläiset voivat tekijän vuoron jälkeen tuoda esille ajatuksiaan katseltavasta kuvasta. Tässä neutraloidaan mahdolliset tulkinnat, esimerkiksi sanomalla rauhallisesti, että tuokin voi tulla mieleen, vaikkei se kuvan tekijällä välttämättä olisikaan ollut mielessä. Tilanteen mukaan. Kuvataideterapeutti Riitta Laineen mukaan myös muiden kuin omien töiden kautta voi ryhmässä ohjaajan avulla tavoitella omia tunnelmiaan (Laine 2008: 97). Kaikki työt ovat osa myös kokonaisuutta. Ohjattavat osallistuvat tekemänsä konkreettisen kuvan, tai kuvallisen muodon, kautta aivan kaikki, hiljaisimmatkin. Kuvien yhdessä tekeminen ja näkeminen, esille asettaminen ja yhteinen tarkastelu sekä samankaltaisuuksien ja vastakkaisuuksien näkeminen täydennettynä kokonaisuutena, voi vahvistaa yhteisyyttä yksilöitymisen lisäksi ja voidaan kohdata myös uusia asioita tuttujen lisäksi (ibid.: 104). Kun sanoo ääneen jonkin tulkinnan kuvasta, siitä tulee todellisempi, ajatuskin konkretisoi-

tuu ja siihen saa lisää näkökulmaa, ja lisäksi työnohjaajan ja tässä tapauksessa ryhmän, näkökulmaa. Perspektiivi kasvaa.

Kuva on jotain konkreettista, näemme sen, voimme palata siihen ja saada siitä kiinni konkreettisemmin kuin sanoista. Toisaalta kuva jättää enemmän tulkinnan varaa. Aina kun puhumme, tulkitsemme: koodausta ja dekoodausta tapahtuu, mutta kuvan merkit eivät ole niin tarkoin määritellysti sovittuja kuin äänteet ja sanat kielessä, vaikka välillä esimerkiksi taideteoreetikot, ja psykologian asiantuntijat, ovat yrittäneetkin kehitellä erilaisia "kielellisiä" avaimia kuvien katselemiseen. Konteksti vaikuttaa eikä tulkinnalla ole rajoja, eikä ns. oikeaa tai väärää ajatusta kuvasta oikeastaan ole. Kuten aina tulkitessa, on työnohjaustilanteessakin muistettava konteksti ja pitäydyttävä tekemästä liian pitkälle vietyjä johtopäätöksiä kuvaan uppoutumisen perusteella. On tasapainoiltava tulkintojen, kontekstin ja erityisesti kuvan tekijän kokeman ja ilmaiseman todellisuuden ulottuvuuksissa ja rajoissa.

Työnohjauksen tavoitteet on tärkeää asettaa ja uudelleen asettaa ja pitää ohjattavien mielessä (esim. Piispanen – Sannamo 2010: 55). Kuvan tekemisen kautta voi tehdä esimerkiksi niin, että aiheena on tavoitetila, tai tavoitesuhtautuminen työhön, tai työhön liittyvä unelmatila jne. Näin asiakas voi myös konkreettisesti palata tavoitetunteeseensa tai tavoitetilaansa tai työssä ottamalla työnohjauksessa tehdyn kuvan esille. Jotkut ovat kokemukseni mukaan jopa halunneet kehystää ne, tai ovat alkaneet harrastaa maalaamista kuvataidemenetelmän kokeilun jälkeen (riippumatta siitä ovatko hallinneet tekniikan) tai löytäneet itselleen voimauttavan värin, jota ovat sitten esimerkiksi ripotelleet työhuoneeseen energisointimielessä.

Eräs asiakas sanoi puolitoistatuntisen kuvataidemenetelmätyönohjauskerran lopuksi: "ennen tätä olin väsynyt, nyt en olekaan enää". Menetelmän käyttö voi kantaa hedelmää esimerkiksi niinkin konkreettisesti että asiakas löytää oman voimavärinsä.

LOPUKSI

Olen tässä artikkelissa esitellyt vähän työnohjauksen ja kuvataidemenetelmien yhteyksiä ja itse työnohjauksia tehdessäni kehittelemääni ja käyttämääni vesivärimenetelmää. Työnohjaus on moniammatillista ja minulla nivoutuu muun muassa taideterapiaopintoihini ja taidekasvatukselliseen ja taideteoreettiseen ammatilliseen taustaani. Taideterapeuttisella työskentelyllä ja kuvallisella työnohjaustyöskentelyllä on yhteneväisyyksiä, mutta *työnohjauksessa kaikki,* myös tunteiden käsittely, *palautuu työhön*, työn näkökulmasta katsomiseen ja tuntemiseen ja toimimiseen. Jo pelkästään tämä rajaus tekee mielestäni oikeastaan aika yksinkertaiseksi rajan terapian ja työnohjauksen välillä. Kun taas luottamuksellisuus ja tietynlainen *container*-tila on molemmissa yhteistä, sekä säännölliset tapaamiset, joitain yhteisiä tekijöitä mainitakseni.

Taideterapiankin kentällä paljon sovelletun ja tärkeän psykoanalyyttistä ajattelua (ei kuitenkaan freudilaista tai kleinilaista) edustavan D. W. Winnicotin määritelmä mieleltään terveestä ihmisestä sopii hyvin myös työnohjauksellisiin tavoitteisiin:

> "Terve ihminen pystyy samastumaan yhteisöönsä joutumatta uhraamaan liian paljon omasta spontaaniudestaan. Terve aikuinen pystyy toteutta-

maan omia tarpeitaan olematta epäsosiaalinen ja pystyy samalla ottamaan vastuuta yhteisönsä ylläpitämisestä ja kehittämisestä". (Rankanen et al 2010: 180 ja 195–196.)

Käyttöteoriani (vrt. esim. Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 33 ja 67–73) on yhdistelmä kaikkea, mitä olen opiskellut. Tämä artikkeli on omalla tavallaan käyttöteoriani luonnos ja esimerkki siitä. En näissä puitteissa ole käsitellyt kaikkea käyttöteoriaani ja työnohjaukseen liittyvää, kuten läsnäolon tärkeyttä ("tietoinen läsnäolo", esim. Piispanen – Sannamo 2010: 26), vaan kokoavasti sitä, kuinka olen oman käyttöteoriani kautta kehitellyt kuvataidemenetelmän käyttöä.

Sekä työnohjauksessa että kuvataideterapiassa – ja löyhästi soveltaen voisi ehkä sanoa, että missä tahansa tilanteessa, jossa ihminen tekee kuvia – *kuvan kautta tehdään jotain sellaista näkyväksi, jota ei ainakaan suorana käännöksenä voi pelkästään sanoin ilmaista. Kuva tuo jotain lisää. Kuva on myös jotain konkreettista. Kuva voi yhdistää maailmoja, kuten tunnetta ja konkretiaa.* Tunteet tarttuvat työnohjauksessakin (Hämäläinen – Kiiskilä 2007: 56). Kuvan tekemisen kautta tunne voidaan tavallaan ulkoistaa ja kun sitä tarkastellaan rakentavasti reflektoiden, ohjatusti, ilman arvottamista ja liikaa ulkoa ohjautuvaa avaamista, voi se mielestäni vähentää tunteiden turhaa tarttumista, tai esimerkiksi voimauttaa koko ryhmää.

Siinä onkin sitten työnohjaukselle menetelmälisähaastetta, mutta vain se epäonnistuu, joka ei yritä uudelleen ja työnohjaajan täytyy hyvin samalla tavalla kuin esimerkiksi opettajan tai terapeutin kestää se, ettei näe työnsä jälkiä. Täytyy uskoa itseensä ja ennen kaikkea ohjattaviin. Jotain jää työnohjauksesta itämään. Samaan tyyliin kuin Pauli Juuti puhui koulutuksemme luennollaan Toivon johtamisesta 18.10.2013, mielestäni työnohjaajan tehtävä on istuttaa ensimmäinen siemen, jotain lähtee kasvamaan, kun työnohjattava on kokenut voimavarojaan sanoitettavan ja ohjaus ja käytäntö ovat kohdanneet. Näin tapahtuu esimerkiksi silloin kun ohjattava lähtee kuvittamaan voimavarojaan voimakuvin, omalla tavallaan, itseohjautuvasti.

LÄHTEET

Painetut lähteet

Bion, W. (1979): *Kokemuksia ryhmästä*. Espoo: Weilin & Göös.

Hämäläinen, Arja – Kiiskilä, Pirjo (2007): *Työnohjaajien viitekehykset. Tampere: Cityoffset.*

Kaitavuori, Kaija - Wahlbeck, Johanna (2009): "*Opastamisen monia muotoja" Julkaisussa:* Pedafooni 2A. *Opastamisen nykypäivää. Museopedagoginen yhdistys Pedaali ry.* Helsinki*:*

Oy Trio-Offset Ab. s. 16–31.

Kantojärvi, Piritta (2012): *Fasilitointi luo uutta. Menesty ryhmän vetäjänä*. Helsinki:

Talentum. Kiljunen, Veikko (202): *Taidemaalarin materiaalioppi.* Kustannus Taide.

Laine, Riitta (2008): "Ryhmäkuvataideterapian asetelma – yksilön kuva ryhmän kuvastossa". Teoksesta *Suhteessa kuvaan – kuvataideterapian teoriaa ja käytäntöä.* Espoo: Artteli. s. 87–104.

Piispanen, Ritva – Sannamo, Maria (2010): *Työnohjauksen ABC*. Helsinki: Tmi Ritva Piispanen.

Pitkälä, Kaisu – Routasalo, Pirkko – Kautiainen, Hannu – Savikko, Niina – Tilvis, Reijo (2005): *Ikääntyneiden yksinäisyys. Psykososiaalisen ryhmäkuntoutuksen vaikuttavuus*. Vanhustyön keskusliitto ry. Vaajakoski: Gummerus.

Rankanen Mimmu, Hentinen Hanna, Mantere Meri-Helga (2010): *Taideterapian perusteet.* Duodecim. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Rauste von Wright, Maijaliisa (1997): *Opettaja tienhaarassa: konstruktivismi käytännössä*. Atena.

Sava, Inkeri (2007): *Katsomme - näemmekö?: luovuudesta, taiteesta ja visuaalisesta kulttuurista*. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Talboys, Graeme K. (2000): *Museum Educator's Handbook*. England: Gower.

Visnola, Dace et al (2010): "*Effects of Art Therapy on Stress and Anxiety of Employees*". Proceedings of the Latvian Academy of Sciences. Section B, Vol 64 (2010), No 1/2 (666/667), s. 85–91.

Wahlbeck, Jan-Christer (2002): "*Työnohjauksen arkea ja taikaa".* Perheterapia 1/2002, s. 42–48.

Wahlbeck, Jan-Christer (1999): "Prosessoitava työnohjaus ja konsultaatio" teoksessa *Vuorovaikutuskuvioita*. Helsinki: Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskus, s. 172–176

Wahlbeck, Johanna (2010): "Taiteen eheyttävä tehtävä. Nykykuvataiteen yhteiskunnallinen merkitys postjungilaisen estetiikan näkökulmasta". *Synteesi* 29: 3. 18–38. Helsinki: Hakapaino Oy.

Williams, Antony (1995): *Visual and active supervision. Roles, focus, technique.* New York: W.W. Norton & Company.

Painamattomat lähteet

www.oivallamme.fi (13.2.2014)

www.sovellataidetta.fi -tietopankki (13.2.2014)

Rantala, Pälvi – Jansson, Satu-Mari (toim.) (2013): *Taiteesta toiseen. Taidelähtöisten menetelmien vaikutuksia.* Lapin yliopisto. TAIKA 2011–2013. Julkaisu myös internetissä:

http://www.taikahanke.fi/binary/file/-/id/1/fid/1383 (13.2.2014)

Työnohjaajakoulutus yhteisenä oppimisprosessina -koulutuksen muistiinpanot. Palmenia, Helsingin yliopisto, 2012–2013

http://www.voimauttavavalokuva.net/menetelma.htm (13.2.2014)

Wahlbeck, Johanna (2009): "Nykytaiteen alkukuvat – Postjungilainen estetiikka nykykuvataiteen tulkintavälineenä", pro gradu -tutkielma, Helsingin yliopiston ethesisverkkopalvelun pysyvässä osoitteessa: http://urn.fi/URN:NBN:fi-fe200912112418 (13.2.2014)

Wahlbeck, Johanna (2011): "Myytit nykykuvataiteessa – Elina Merenmiehen maalauksen postjungilaista tulkintaa". Mustekala.info. Myytti-numero 2/11, volume 42. http://www.mustekala.info/node/2272 (13.2.2014)

www.suomentyonohjaajat.fi (STOry-pätevyys=Suomen työnohjaajat ry:n jäsen.) (13.2.2014)

Työnohjaus työelämän kehittämisessä - 5 näkökulmaa

5.

Toimittajan voinnilla on väliä

Taru Jussila

Taru Jussila

5. Toimittajan voinnilla on väliä

Toimintatutkimus ryhmämuotoisen työnohjauksen vaikuttavuudesta journalistisessa työssä

Journalistinen työ on kaikkien aikojen murroksessa. Samaan aikaan pitäisi tuottaa enemmän vähemmällä henkilömäärällä ja pidentää työuria. Motivaatio ja työn merkitys voivat kadota myllerryksessä ja kiireessä. Kummallakin on suuri merkitys työn tuottavuudelle. Voiko työnohjauksesta olla journalistien, journalismin ja mediatalojen pelastajaksi tässä tilanteessa?

MIKÄ AUTTAISI JOURNALISTIA JAKSAMAAN?

Työssäjaksaminen on haaste alalla kuin alalla, mutta etenkin toimittajat ovat tänä päivänä väsyneitä. Toimittajien kokemus omasta hyvinvoinnistaan on heikompi kuin muilla työikäisillä. Lisäksi journalistit kokevat enemmän ammatillisen itsetunnon laskua kuin työväestö keskimäärin. (Leppänen&Tuomivaara, 2002.)

Stressi, uniongelmat ja avun hakeminen mielenterveysongelmiin ovat kasvussa. Monen mielestä työ on liian hallitsevassa asemassa elämässä, eikä siitä päästä irti vapaallakaan. Stressiä aiheuttaa muun muassa tunne siitä, ettei työssä tarvittavaa tietoa enää pysty hallitsemaan. Myös kilpailu ja ristiriitaiset odotukset stressaavat journalisteja. (Häkkinen, 2008.) Lisäksi journalisteja on kahden viimeisen vuoden aikana irtisanottu enemmän kuin vuosikausiin, kenties koskaan.

Journalismi ja journalistinen työ ovat suuressa murroksessa, koska muun muassa journalismin liiketoimintamallit kriisiytyvät (Väliverronen, 2011.) Moni toimittaja voi kokea tekevänsä kovin erilaista työtä kuin vuosikymmen sitten, ja pohtia muutosten vaikutusta journalismin eettisiin periaatteisiin: sananvapauteen, objektiivisuuteen ja autonomiaan.

Free-luonteinen journalistinen työ lisääntyy ja pätkätyöt yleistyvät. Esimerkiksi kuukausittain ilmestyvissä aikakauslehdissä ei juuri enää ole muuta henkilökuntaa kuin päätoimittaja ja toimituspäällikkö. Tuoreimmat muutokset vievät suuntaan, jossa kaikilla lehdillä ei ole edes päätoimittajaa, vaan yksi päätoimittaja ohjaa useita lehtiä käsittäviä lehtiperheitä.

Jäljellä oleva henkilökunta on kasvavan työmäärän alla puun ja kuoren välissä; heidän pitäisi tuottaa ja jaksaa enemmän. Samaan aikaan työurien pidentämi-

nen on ajankohtainen aihe, vaikka yt-tuulien puhaltaessa ei kukaan enää voi olla varma siitä, onko mitään pidennettävää uraa enää olemassa. Samaan aikaan siis omasta työstä pitäisi selvitä entistä tehokkaammin, enemmän tuottaen – ja myös jaksaa entistä pidempään.

JOURNALISTIEN TYÖNOHJAUS LAPSENKENGISSÄ

Työnohjaus on sekä työn kehittämisen että laadun hallinnan väline, jolla vaikutetaan myös työssä jaksamiseen. Sitä on perinteisesti käytetty aloilla, joiden on tarkoitus auttaa, opettaa ja kasvattaa (esim. sosiaali- ja terveysalalla). Työnohjausta voidaan antaa esimerkiksi yksilölle, ryhmälle tai koko työyhteisölle.

Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksessa ohjattava pohtii suhdettaan työhönsä. Ohjaaja ja mahdolliset muut osallistujat toimivat peileinä, joiden avulla ohjattava näkee itsensä ja työnsä entistä tarkemmin ja selvemmin. (Kallasvuo, 2012.)

Työnohjaus tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjaus on vuorovaikutusta, jossa sekä ohjaaja että ohjattavat oppivat toisiltaan. Työnohjaukseen kuuluu ehdoton luottamuksellisuus ja työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus. Jokaisella on itsemääräämisoikeus sen suhteen, mitä ja miten työnohjauksessa kertoo asioista. Jokainen on vastuussa siitä, mitä itse puhuu ja toisten pitää kunnioittaa myös toisen vaikenemista. (Kallasvuo, 2012.)

Työnohjaus on vuosikymmeniä käytetty ja hyväksi havaittu menetelmä. Toimittajien työnohjaus on kuitenkin vasta lapsenkengissä Suomessa. Marja Häkkisen pro gradu -tutkielma on ainoa toimittajien työnohjausta käsittelevä tieteellinen tutkimus, joka Suomessa on aiheesta tehty. Tutkimusta aiheesta ei löydy myöskään maailmalta. Marja Häkkisen opinnäytetyön mukaan niissä harvoissa suomalaisissa toimituksissa, joissa työnohjausta on annettu, ovat toimittajat olleet varsin tyytymättömiä ohjaukseen, vaikka sille toisaalta koetaan suurta tarvetta. Yksi tyytymättömyyden aiheuttajista on ollut se, että ohjaaja ei ole tiennyt riittävästi toimittajan työstä. (Häkkinen, 2008.)

Huomioitavaa on se, että vaikka työnohjaukseen on oltu tyytymättömiä, on sille koettu myös suurta tarvetta. Esimerkiksi uutistoimituksissa joutuu varsin usein kohtaamaan mieltä painavia uutistapahtumia, jotka voivat olla erittäin rankkoja kokemuksia kokeneillekin konkareille, puhumattakaan uransa alkutaipaleella olevista toimittajista. Esimerkiksi free-toimittajat puolestaan tarvitsevat ohjausta, koska heillä ei ole työyhteisöä tukenaan.

TOIMINTATUTKIMUSTA JA KEHITTÄVÄÄ TYÖNTUTKIMUSTA

Tämä artikkeli perustuu työnohjauskoulutuksen lopputyönä syntyneeseen väitöskirjan tutkimussuunnitelmaan, jossa on jo alustavia tuloksia kahdesta journalisteille pidetystä työnohjausjaksosta. Työnohjausjaksot ohjasi journalisteille toimittajataustainen työnohjaaja. Kyseessä on työohjauksen vaikuttavuutta käsittelevä toimintatutkimus.

Toimintatutkimuksessa mukana olleet ryhmät saivat työnohjausta itse tärkeäksi kokemistaan teemoista (mitkä ovat heidän työnsä kannalta tärkeitä kysymyksiä). Ensimmäisten tapaamiskertojen aikana ryhmät loivat yhdessä rungon tuleville

tapaamiskerroilleen: ne olivat yhdessä tärkeiksi koettuja, työn kannalta keskeisiä teemoja.

Ryhmäläiset tiesivät jo ilmoittautuessaan ryhmiin, että ryhmien lopuksi heidän näkemyksensä työnohjauksen vaikuttavuudesta ovat osa toimintatutkimusta. Ryhmäläiset siis antoivat ohjauksen lopuksi arvionsa/näkemyksensä siitä, mikä työnohjauksen vaikuttavuus on journalistisessa työssä on heidän kokemuksensa perusteella. Tässä lopputyössä ja mahdollisessa väitöstutkimuksessa ei käsitellä varsinaisia työohjausistuntoja, vaan ryhmäläisten arvioita työnohjauksen vaikuttavuudesta.

Ryhmä 1: Freet

- joukko free-toimittajia

Ryhmä aloitti elo-syyskuussa 2012, tapaamisia oli yhteensä 18. Jokainen tapaaminen kesti 1,5 tuntia. Ryhmä loppui toukokuun lopulla 2013.

Ryhmä 2: Konkarit

- joukko kokeneita, työsuhteessa olevia journalisteja, noin 5–10 vuoden päässä eläkkeestä
- työnohjaus työssäjaksamista ja työuran pidentämistä tukemassa

Konkariryhmä kokoontui syksystä 2012 kevääseen 2013. Heillä oli 12 1,5 tunnin tapaamiskertaa.

Näissä toimintatutkimusryhmissä tarkasteltiin etenkin työssäjaksamisesta, koska se on toimittajan hyvinvointitutkimusten mukaan koetuksella. Motivaation heikkeneminen ja uupuminen puolestaan vaikuttavat toimittajan työn tuottavuuteen.

Lisäksi kerättynä on tutkimusaineisto kahdesta nuorten toimittajien ryhmästä. Tuloksia näistä ryhmistä ei käsitellä tässä artikkelissa.

TYÖNOHJAUS VAIKUTTAA MONELLA TAPAA

Pääkysymykset työnohjauksen vaikuttavuuden selvittämiseksi journalistisessa työssä ovat:

A) Miten työnohjaus tukee journalistin työssäjaksamista?

B) Miten työnohjaus parantaa journalistin työmotivaatiota?

C) Miten työnohjauksen vaikutukset näkyvät journalistin työn tuottavuudessa?

Työssäjaksamista, motivaatiota ja tuottavuutta tarkastellaan tutkimuksessa työnohjaukseen osallistuvien toimittajien kokemana ja heidän näkökulmastaan.

Tässä artikkelissa tuodaan esille journalistien näkemyksiä seuraaviin kysymyksiin:

1. Minkälaista työnohjaus oli sinulle?

2. Miten arvioisit työnohjauksen vaikuttavuutta/toimivuutta journalistisessa työssä?
3. Voisiko työnohjausta jotenkin kehittää palvelemaan journalistisen työn tarpeita entistä paremmin?
4. Millä tavoin työnohjaus vaikuttaa tekemääsi työhön?

Aineisto on kerätty ryhmämuotoisten teemahaastatteluiden avulla. Arviointikerroilla on täytetty myös strukturoitu kyselylomake. Strukturoituna lomakkeena/evaluaatio-mittarina on käytetty Manchester Clinical Supervision Scalea, joka on kehitetty hoitotyössä tapahtuvan työnohjauksen tarpeisiin. (Hyrkäs, 2005.)

Ohessa on listattuna millä tavoin työnohjauksella journalistien kokemana on vaikutusta:

Free-ryhmä:

- Jäsentää asioita.
- Tarjoaa oivalluksia.
- Lisää työniloa.
- Ajanhallinta ja vaativat työtilanteet ovat entistä helpompia.
- Vertaistuen ja jakamisen mahdollisuus sekä merkitys pysyvät mielessä.
- Oman työn suunnittelu ja seuranta ovat hieman entistä vahvemmin hallussani.
- Tiedostan omat hyvät ja vähemmän hyvät puoleni.
- Saan ”sisäpiirin” tietoa kollegoiden työskentelytavoista, siis vertailukohtaa.
- Työnohjaus on aitoa vuorovaikutusta ja verkottumista kollegoiden kesken.
- Auttaa ajankäytön hallinnassa.
- Tarjoaa tilaisuuden vertaiskeskusteluun.
- Antaa vastauksia ajankohtaisiin kysymyksiin.
- Saan vertaisryhmän, jonka jäsenten puoleen voin kääntyä, kun kohtaan työssäni ongelmia ja haasteita.
- Työnohjaus on vahvistanut tietoa, etten ole ongelmineni yksin, vaan minulla voisi olla jopa suurempia ongelmia.
- Se on tuonut työhön liittyvää prosessointia, jota olen käyttänyt myös muilla sektoreilla.
- Auttaa tarkastelemaan omaa työtä ja työkenttää laaja-alaisemmin.

- Innostaa kehittämään omia työtapoja.
- Antaa käytännön vinkkejä ja kollegiaalista tukea yksin työskentelevälle.

Konkariryhmä:

- Auttaa jaksamaan.
- Kokemusten vertailu ja jakaminen toisten kanssa on avuksi ja hyödyksi.
- On hyödyllistä tarkastella omaa työtään ns. ulkopuolelta.
- Antaa voimia ja keinoja työssäjaksamiseen.
- Yritän muistaa analysoida työprosessiani, en vain syöksy kiireessä työn kimppuun.
- Yksi tärkeimmistä asioista on ollut ns. vertaistuki. Kuulee miten muualla toimitaan ja miten muut ratkovat asioita.
- Kun kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiin, se heijastuu myös työssäjaksamiseen.
- Nykyisin teen aamulla 3–5 kohdan listan päivän töistä.
- Olen hyväksynyt tämänhetkisen tilanteeni työyhteisössä.
- Voin keskustella muiden työnohjaukseen osallistuneiden kanssa avoimemmin; tunnen, että en ole yksin.
- Vaadin enemmän esimiehiltä.
- Olen rohkeampi.
- Tiedän oikeuksistani ja miten asioiden pitäisi olla.
- Ryhmässä syntyy usko, että kannattaa sinnitellä.
- Olen ryhmässä tutustunut työtovereihin muualta talosta. Se sitouttaa taloon ja lisää viihtyvyyttä.
- Olen saanut lisää uskoa siihen, että vaikka talotasolla ei siltä tunnu, työni on arvokasta.
- Hetkittäin lisää kiirettä; mitäänhän ei ole työstäni jätetty pois työnohjauksen aikana.

TYÖNOHJAUS TUKEE JOURNALISTIN TYÖSSÄJAKSAMISTA

Työnohjaus on keino tukea journalistien työssäjaksamista. Tämä on erityisen tärkeää, koska journalistien kokemus omasta hyvinvoinnistaan on heikompi kuin muilla työikäisillä. Lisäksi journalistit kokevat enemmän ammatillisen itsetunnon laskua kuin työväestö keskimäärin. Journalistien omissa arvioissa työssäjaksaminen nousee monessa kohdin esiin, muun muassa:

- Auttaa jaksamaan.
- Antaa voimia ja keinoja työssäjaksamiseen.
- Kun kiinnittää huomiota omaan hyvinvointiin, se heijastuu myös työssäjaksamiseen.
- Ryhmässä syntyy usko, että kannattaa sinnitellä.
- Asioiden jakaminen ja pysähtyminen työnohjausryhmässä lisäsivät journalistien jaksamista ja viihtyvyyttä:
- Oli hyvä kuulla, ettei painiskele yksin ongelmien kanssa.
- Huomasin, etten ole ajatuksineni yksin.
- On ollut hyödyksi vertailla kokemuksia työkavereiden kanssa. Pysähtyminen on tehnyt hyvää.
- Pysähtyminen kesken työpäivän vaikeaa, mutta lopulta hedelmällistä.

PARANTAAKO TYÖNOHJAUS JOURNALISTIN TYÖMOTIVAATIOTA JA TUOTTAVUUTTA?

Työnohjauksen vaikuttavuus perustuu oletettavasti osittain motivaatioon, mutta sen vaikuttavuus koostuu myös monesta muusta asiasta. Journalistien vastauksissa näkyy motivaatioon liittyviä vastauksia, mutta myös monia muita vaikuttavia asioita.

Työnohjauksen vaikuttavuus on siis monen tekijän summa. Työnohjaus vaikutti journalisteilla muun muassa itsetuntemukseen, ajankäytön hallintaan, töiden organisoimiseen, näkökulmanottokykyyn, median murroksen hahmottamiseen ja hyväksymiseen. Erityisen tärkeäksi koettiin myös vertaistuki itsessään, joka lisäsi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja lisäsi oman työpanoksen tärkeyden hahmottamista. *Olen ryhmässä tutustunut työtovereihin muulta talosta. Se sitouttaa taloon ja lisää viihtyvyyttä.*

Tämänhetkisen aineiston perusteella on mahdotonta nostaa tiettyä vaikutustapaa ylitse muiden. Kannattaa huomioida, että yksistään jakamisella koettiin olevan suuri merkitys.

Jotta työnohjaus muodostuisi vallitsevaksi käytännöksi journalistisissa työyhteisöissä, sillä pitäisi olla vaikutusta myös työn tuottavuuteen. Muutoin on hankala kuvitella, että työnantaja kustantaisi sitä.

Tuottavuuden kasvusta on tämän aineiston perusteella hankala sanoa mitään varmaa. Koetuista hyödyistä voi päätellä ohjauksella olleen vaikuttavuutta myös tuottavuuteen.

Työnohjauksen ammattilehti Osviitassa (Osviitta 3/2013) Heikki Syrjänen ja Marita Salonen laskevat kahden viikon sairausloman maksavan yhtä paljon kuin vuoden ajan kestävän jokaviikkoisen yksilötyönohjauksen. 3000 euron kuukausipalkan omaavan työntekijän kahden viikon sairausloma maksaa työnantajalle noin 5000 euroa. Tällä summalla saa 37 tuntia yksilötyönohjausta 135 euron tuntihinnalla.

TYÖNOHJAUKSEN TULEVAISUUS JOURNALISTISESSA TYÖSSÄ

Työnohjaus tulee levittäytymään myös journalistisen työn saralle. Mediayrityksillä ei ole varaa olla hyödyntämättä sitä, sillä työnohjaus toimii niin yksittäisen työntekijän, työyhteisöjen ja mediayritysten parhaaksi. Kun työntekijä saa apua jaksamiseen ja motivaation ylläpitämiseen, hänen työnsä tuottavuus paranee ja näin hyötyä saa myös hänen työnantajansa. Jaksaminen ja viihtyvyys, hyvinvointi kaikkinensa on äärimmäisen tärkeää työssä, jossa työskentelyinstrumentti on vahvasti työntekijä itse omassa persoonassaan.

Tällä hetkellä ja lähivuosina työnohjaus auttaa toimittajaa myös ”selviytymään hengissä” siitä murroksesta, joka journalistisen työn saralla on tällä hetkellä käynnissä.

Tätä asiaa kuvaa mm. tämä ohjaukseen osallistuneen journalistin huomio:

Uudenlainen identiteetti, jota toimenkuvan muutoksen jälkeen etsin, hiljalleen löytyy.

Journalistista työtä varten räätälöidylle työnohjaukselle ei vaikuttaisi olevan erityistä tarvetta:

Työnohjaus toimii ihan samalla tavalla kuin muitakin töitä tekevillä.

Työyhteisöt toimivat samanlaisten lainalaisuuksien alla perusvireeltään, vaikka mitä luultaisiin.

Olennaisemmalta siis vaikuttaa työnohjauksen tekeminen tutuksi journalistisessa työssä – ja tässä tärkeässä vaiheessa toimittajataustaiset koulutetut työnohjaajat ovat avainasemassa, koska heidän on helpompi saada ohjattavien luottamus puolelleen. Luottamus on työnohjauksen onnistumisen kannalta erittäin tärkeää.

Syksyllä 2013 työnohjauksen vaikuttavuudesta väitellyt Aija Koivu toteaa työnohjauksen ammattilehti Osviitan artikkelissaan (Osviitta 03/2013) työnohjauksen laajentuneen Suomessa ja kansainvälisesti työn kehittämisen ja työhyvinvoinnin edistämiseen. Hän kirjoittaa, että työnohjauksesta on tullut oppivan organisaation ja muutosjohtamisen väline, jonka avulla työntekijät asemoivat itseään ja päivittävät osaamistaan muuttuvassa työelämässä.

Muun muassa näin todettiin:

- Oli hyvä käydä vielä läpi vaikeat yt-vaiheet.
- Olen hyväksynyt tämänhetkisen tilanteeni työyhteisössä.

Useassa mediatalossa satsataan parhaillaan vahvasti esimiestyön kehittämiseen; esimiesten valmiuksien kasvattamiseen mm. kohti valmentavaa johtamista. Se mahdollistaa siirtymisen kohti sitä aikaa, jolloin uudet sukupolvet valtaavat työmarkkinat – ja se aika ei ole kaukana, se on jo käsillä. Nämä diginatiivit kulkevat uusia ja yksilöllisiä polkujaan; heille yritysarkkitehtuuri ei ole tilojen, tavaroiden ja muiden materiaalien hallintaa, vaan ihmisten työnteon ja luovuuden mahdollistamista ilman liiallisia rajoituksia.

Esimiehet eivät vanhoilla opeillaan pärjää uuden työntekijäsukupolven kanssa: he joko tappavat diginatiivien luovuuden tai menettävät heidät kilpailijoille, jotka antavat luovuudelle tilaa. Kumpikin vaihtoehto on huono, sillä ilman uutta luovuutta yksikään media-alan yritys ei pärjää. Mediasta on vauhdilla kasvamassa entistä enemmän palvelu (esim. hyötypalvelut) – ja tätä ei ilman uusia, luovia aivoja tapahdu.

Lisäksi mediataloissa keskitytään siihen, että esimiehiä koulitaan johtamaan nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä: Valmistaudu olemaan valmistautumaton. Älä pelkää, että rikot asioita tai mokaat.

Valmentavaan johtamiseen siirtyminen on iso siirtymä. Median muutosmyllerryksessä se voi olla liian iso pala purtavaksi. Samalla tehtävästä tulee mahdoton valmentavalle esimiehelle, jolloin hyviksi ajatellut panostukset esimiestyön kehittämiseksi valuvat hukkaan – ja esimies turhautuu. Myös alais-/työyhteisötaitoja tulee kehittää kohti valmentavaa johtamista. Työnohjaus auttaa asemoimaan itsensä uudelleen ja päivittämään osaamistaan muuttuvassa toimintaympäristössä.

Toimittajan työ vaatii hyvää psyykkistä suoritustasoa, koska toimittaja käyttää itseään työskentelyinstrumenttinaan. Toimittajien jaksamattomuuteen ja uupumiseen pitäisi päästä puuttumaan mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Tämä olisi sekä työntekijän että työnantajan etu. Uupumisen syyt voivat olla niin toimittajassa itsessään, työssä kuin myös työyhteisössä. Oli syy mikä tahansa, vaikuttavat toimittajan työhyvinvointi, motivaation heikkeneminen ja uupuminen työn laatuun. Näihin asioihin työnohjauksella on näiden kahden toimintatutkimuksen valossa vaikutusta.

KIRJALLISUUS:

Häkkinen, M. (2008). *Itsetuntemusta ja ihmisyyttä : toimittajien kokemuksia työnohjauksesta*. Tampere: Tampereen yliopisto, 2008.

Hyrkäs, K. (2005). *Clinical supervision, burnout, and job satisfaction among mental health and psychiatric nurses in Finland.* Issues in Mental Health Nursing, 26(5), 531-556.

Leppänen, A. & Tuomivaara, S.: *Työn ja hyvinvoinnin muutokset journalistisessa työssä 15 vuoden aikana*. Työ ja ihminen 16 (2002):3, 205-223.

Kallasvuo, A., toim (2012). *Työyhteisön työnohjaus*. Helsinki: Sanoma Pro.

Paunonen-Ilmonen, M. (2001). T*yönohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistajana*. Vantaa: WSOY.

Väliverronen, E. toim. (2011). *Journalismi murroksessa*. Jyväskylä: Gaudeamus.

LISÄKSI LÄHTEENÄ:

Osvitta 03/2013. Työnohjauksen ammattilehti, jonka teemana työnohjauksen vaikuttavuus.

Aija Koivu:Työnohjaus tutkimuksen kohteena. Työhyvinvointi: sivutuotteesta pääosaan, ss.4-8.

Heikki Syrjänen&Marita Salonen: Kahden viikon sairausloma maksaa yhtä paljon kuin vuoden yksilötyönohjaus, ss. 15-17.

Kirjoittajat

Jussila Taru, työnohjaaja (STOry) ja brain based coach -koulutuksen läpikäynyt valmentaja. Tarulla on pitkä työkokemus media- ja viestintäalalta. www.oivallamme.fi

Lehtinen Merja, työnohjaaja (STOry), työyhteisövalmentaja, NLP Master Practitioner, on lisäksi suorittanut johtamisen erikoisammattitutkinnon sekä projektiosaamisen erikoistumisopinnot. Hän on toiminut aiemmin mm. talouspäällikkönä, hallintojohtajana ja henkilöstöpäällikkönä useissa kansainvälisesti toimivissa tuotannollisissa yrityksissä. Hänellä on vankka kokemus talous- ja henkilöstöhallinnon johtamisesta, esimiestoiminnasta, organisaation kehittämisestä ja johtoryhmän jäsenenä toimimisesta. Merja ajattelee systeemisesti ja pyrkii työssään auttamaan yksilöitä löytämään oman kykynsä ja lahjakkuutensa, sekä sen miten ne saadaan parhaiten palvelemaan kokonaisuutta. Motto: ”Vanha tieto voi olla vaarallista, vanhat rutiinit voivat olla vielä vaarallisempia.”

Saarenpää Birgitta, työnohjaaja (STOry), on toiminut yli 20 vuotta vuotta toteuttaen ja suunnitellen erilaisia urasuunnittelun, esimiestoiminnan ja yrittäjyyden valmennuksia. Tähän on antanut hyvän pohjan Executive MBA-tutkinto sekä työnohjauksen ja opettajan koulutukset. Tutustu Birgitan nettisivuihin: www.koulutuspalvelusaarenpaa.fi

Wahlbeck Jan-Christer, psykologi, psykoterapeutti, kirjailija ja vaativan erityistason perheterapeutti, joka on myös Vuorovaikutusprosessien tutkimuskeskuksen toimitusjohtaja.

Wahlbeck Johanna, (s. 1979) on työnohjaaja (STOry), taidefilosofi (FM), laajan taidekasvatus- ja asiakaspalvelutyöhistorian omaava taidehyvinvointiammattilainen, joka tällä hetkellä täydentää palettiaan opiskelemalla kuvataidepsykoterapiaa (Suomen Mielenterveysseuran koulutuskeskuksessa). Johanna voi työnohjatessaan - yksilöitä ja ryhmiä - käyttää myös erilaisia taidemenetelmiä tarvittaessa. Motto: ”Työn merkityksellisyyden löytäminen antaa unelmille siivet.” Lue lisää Johannasta ja ota yhteyttä: www.oivallamme.fi

Vehniäinen Annikki, työnohjaaja (STOry), TkT. Työnohjaajana hän keskittyy teollisuuden ja tutkimuksen ammattilaisten ohjaukseen. Annikki on tehnyt pitkän uran metsäteollisuuden eri alueilla toiminut tutkijana, projektipäällikkönä sekä tutkimusjohtajana ja johtoryhmän jäsenenä. Työnohjauksessa hän käyttää NLP:n menetelmiä. Annikki on myös pätevöitymässä NLP- kouluttajaksi tämän vuoden loppuun mennessä. www.Fibrario.fi