

# Työnohjauksen monet mahdollisuudet



Teija Harju (toim.)



# **Työnohjauksen monet mahdollisuudet**



Teija Harju (toim.)

# **Työnohjauksen monet mahdollisuudet**

Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen artikkelit 2012

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori

2012

Sarja D, Muut julkaisut 7/2012  
ISBN 978-951-633-096-2 PDF  
ISSN 1457-0718

© Satakunnan ammattikorkeakoulu

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Tiedepuisto 3, 28600 Pori  
[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Taitto: Viestintäpalvelut, Jatta Lehtonen  
Kannen kuva: FutureImageBank

## SISÄLTÖ

Työnohjausjulkaisun taustaa, <i>Teija Harju</i> . . . . .	9
Hiljaisen tiedon jakaminen työnohjauksessa, <i>Hanna Hannukainen</i> . . . . .	13
Enemmän työtä kuin teatterii – psykodraama työnohjaajaksi opiskelevan tukena, <i>Merja Ääri</i> . . . . .	27
Tunteet kartalle, <i>Sinikka Sillanpää</i> . . . . .	41
Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisen apuna, <i>Elina Harikkala</i> . . . . .	49
”Pastorin haukkumisesta” työnohjaukselliseen tukemiseen, <i>Pasi Runonen</i> . . . . .	59
Pulkkamäkeä eläkeikään – mistä tukea varhaiskasvatuksen ikäänntyneen henkilökunnan työssäjaksamiseen?, <i>Heli Vilén</i> . . . . .	73
Työnohjauksellinen työote työterveyshoitajan työssä, <i>Ulla Hätilä</i> . . . . .	85
Työnohjaus psykiatrisessa hoitotyössä – tarvitaanko vai ei?, <i>Katri Paavilainen</i> . . . . .	95
Mentorointikoulutuksen ja mentoroinnin pilotointi Sataedun Harjavallan yksikössä, <i>Helena Kiuru</i> . . . . .	103
Oman työn tutkimista, arvioimista ja kehittämistä, <i>Kaarina Ranne</i> . . . . .	116
Työnohjaajaksi kasvaminen kestää aikansa, <i>Teija Harju</i> . . . . .	121

A stylized purple feather graphic with a white circular center. The word "ALKUSANAT" is written in a purple, serif font inside the white circle. The feather has a dark purple shaft and a lighter purple, textured vane that extends to the right.

ALKUSANAT



*Teija Harju*

## **Työnohjausjulkaisun taustaa**

Satakunnan ammattikorkeakoulussa (SAMK) on järjestetty kaksivuotista prosessinomaista työnohjaajakoulutusta nyt kahdeksan vuoden ajan. Tänä aikana on koulutuksesta pyydetty aktiivisesti palautetta ja sitä on kehitetty entistä paremmin sekä työelämän että ohjattavien tarpeita vastaavaksi. Tämä on tarkoittanut koulutuksen sisällön jatkuvaa kehittämistä ja heikkojen signaalien tunnistamista. Yhä useampi työnohjaajaksi valmistuva perustaa oman yrityksen ja alkaa toimia joko pää- tai sivutoimisena yrittäjänä. Tämän vuoksi koulutukseen on lisätty yrittäjäopintoja ja talousopintoja. Oman toiminnan markkinointi alalla, jota ei vielä kovin hyvin tunneta, asettaa myös omat haasteensa yrittäjyydelle.

Työnohjaus on vakiintunut hyvin toimivaksi palvelukäytännöksi erityisesti sosiaali- ja terveysalalle, mutta yhä enemmän tarpeita ja kysyntää olisi myös kouluissa tai vaikkapa kovia ja nopeita muutoksia kokeneessa pankkimaailmassa. Tunnettavuuden ja toiminnan markkinoinnin lisäämiseksi on tehtävä töitä.

Yksi tapa tehdä työnohjausta tunnetuksi on kirjoittaminen. Tähän julkaisuun on koottu yhdeksän työnohjaajaopiskelijan artikkelit, jotka kertovat heidän opintoihinsa kuuluvista kehittämistehtävistä ja niiden keskeisistä sisällöistä sekä tuloksista.

### **Koulutuksen rakenne ja sisältö**

Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen rakenne ja sisältö noudattavat Suomen työnohjaajat ry:n ohjeita. Työnohjaajakoulutuksen ydintavoitteena on, että opiskelijalle

1. muodostuu laaja tietoperusta työnohjauksesta ja työnohjaajana toimimisesta, joka syntyy erityisesti työnohjauksen taustateorioihin perehtymällä
2. kehitty työnohjauksessa tarvittavia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, jotka syntyvät koulutettujen työnohjaajien opastuksella pitkäaikaisen ja intensiivisen harjoittelun ja omakohtaisten työnohjauskokemusten kautta

3. kertyy työnohjauksessa tarvittavia käsitteellisiä, asenteellisia ja ajatuksellisia valmiuksia, jotka syntyvät oppimisyhteisössä reflektiivisten keskustelujen ja oman toiminnan arvioinnin avulla.

Työnohjaajakoulutuksessa oppiminen tapahtuu aina ihmisen muun toiminnan rinnalla eikä se ole erotettavissa itsenäiseksi kokonaisuudekseen. Koulutusprosessi etenee kokemuksellisen oppimisen kehänä, jossa oppiminen linkittyy työnohjausprosessien kautta todellisista tilanteista nouseviin kysymyksiin ja ongelmatilanteisiin. Koulutuksen aikana oppija saa kokemuksen sekä työnohjaajana toimimisesta että työnohjaukseen osallistumisesta. Kukin työnohjaajaopiskelija on osallistunut työnohjaukseen monessa roolissa käsin sekä ohjaajana, ohjattavana, vertaisohjaajana että koulutusohjauksessa arvioitavana opiskelijana. Ohjenuorana SAMKin työnohjaajakoulutuksessa on ollut se, että ohjaajan ja ohjattavan välillä on oltava riittävä distanssi, eli välimatka. Käytännössä tämä tarkoittaa mm. sitä, että pystyäkseen mahdollisimman hyvään ja oivaltavaan ohjaustyöskentelyyn ohjaajan ei ole hyvä olla ohjattavansa kanssa samasta organisaatiosta eikä henkilökohtaisesti liian tuttu. Omalla aktiivisella toiminnalla ja omakohtaisia kokemuksia hankkimalla oppija on kehittänyt omaa oppimistaan, ongelmanratkaisutaitojaan ja reflektiivistä pohdintaansa. Kokemuksellisen oppimisen merkitys korostuu työnohjauskoulutuksessa, sillä sama prosessi liittyy kiinteästi koko työnohjausprosessiin. Myös työnohjausprosessissa on kyse oppimisesta, reflektiivisyyteen kasvamisesta ja oman toiminnan syvällisestä ymmärtämisestä.

Vertaisryhmätyöskentely ja opiskelijoiden osaamisen ja asiantuntijuuden hyödyntäminen on keskeinen osa koulutusta. Opiskelijat muodostavat yhteisön, jonka jäsenillä on erilaista asiantuntemusta. He tuovat keskusteluun toisiaan täydentävää ja tukevaa materiaalia. Opiskelijat ottavat vastuuta omasta oppimisestaan ja sen suunnittelusta. Yksilöllinen vastuu yhdistyy yhteisölliseen ajatusten ja kokemusten reflektiiviseen jakamiseen. Yhteisössä luodaan ideoita ja oivalluksia, joita jaetaan ja siirretään vastavuoroisesti jäsenten käyttöön. Työnohjaajaksi opiskelevat ovat osoittautuneet ammatillisesti hyvin heterogeeniseksi ryhmäksi. Koulutuksessa on opiskelijoita edelleen pääsääntöisesti sosiaali- ja terveysalalta, kuten hoitotyöstä ja kriisityöstä, mutta myös koulutus- ja kasvatustehtävistä, vapaan kirkon puolelta sekä ilahduttavasti myös pelastusosalta, joka ei vielä ole kovin paljoa käyttänyt työnohjausta työhyvinvoinnin tukemisen ja jaksamisen työkaluna.

Koulutukseen on sisällynyt runsas joukko Suomen johtavien asiantuntijoiden luentoja ja työpajoja, joista mainittakoon työnohjaajakoulutuksen pioneerinainen, työnohjaajakouluttaja, professori (emer.) Marita Paunonen-Ilmonen, työnohjaajakouluttaja, professori Soili Keskinen ja työnohjaajakouluttaja, yliopettaja Kaarina Ranne. Heidän ja monen muun kouluttajan ansiosta koulutuksen laatu ja sisältö ovat vastanneet Suomen työnohjaajat ry:n ohjeita ja suosituksia.

Työnohjaajakoulutuksen laajimpana tehtävänä oli johonkin työyhteisöön tai omaan työnohjaustyöhön liittyvä kehittämistehtävä. Sen tarkoitus oli syventää työnohjaajaopiskelijan osaamista hänen valitsemassaan alueessa tai asiassa. Jokainen tehtävänsä kanssa kamppailut on lukenut aiheeseensa liittyen tieteellisiä tekstejä, ajankohtaisia lehtiartikkeleita ja muita kiinnostavia teoksia. Joku on laatinut kehittämistehtävänsä tutkimuksellisesta lähtökohdasta vastaamaan esitettyjä tutkimuskysymyksiä, joku työnohjaajaopiskelijoista on lähtenyt tutkimaan enemmän itseään ja omaa ammatillista kasvuaan. Tehtävät ovat läpileikkaus työnohjaajaopiskelijoiden kehittämisajatuksista ja kiinnostuksen kohteista.

## Julkaisun monimuotoisuus

Olen saanut kunnian olla mukana SAMKin työnohjaajakoulutuksen vastuupettajana vuodesta 2007 alkaen. Tänä aikana olemme olleet aktiivisesti jakamassa työnohjauksen vaikuttavuuden sanomaa jo ilmestyneessä Työnohjauksen käytännön polkuja -julkaisussa (2010) ja nyt tässä julkaisussa. Pääsääntöisesti julkaisun laatiminen vaatii ihmisiltä yhdessä tekemisen halua ja ponnistelua. Tämän julkaisun tekeminen on perustunut työnohjaajaopiskelijoiden vapaaehtoisuuteen ja haluun olla mukana kertomassa työnohjauksen hyvistä ja toimivista käytännöistä ja työnohjaajan työstä. Voisi sanoa, että työnohjaajana toimiminen on kutsumusammatti, ja se näkyy tässä julkaisussa erilaisina tapoina kirjoittaa, erilaisina maailmankatsomuksina, erilaisina taustateorioina ja otteena nähdä ja kuvata maailmaa, erilaisina persoonallisuuksina, tapoina tehdä työtä ja ajatella. Klisee taikka ei, erilaisuus on rikkaus, jota myös työnohjauksen saralla tulee sekä huomioida että kunnioittaa ja vaalia. Kuten ohjattavia, myös ohjaaja on erilaisia. Niin myös artikkelit tässä julkaisussa ovat heterogeenisiä, erilaisia, ajatuksia herättäviä ja omalaatuisia. Toimittajan työn tuskaisin ja samalla hedelmällisin puoli on vähän samaa kuin työnohjauksessa työnohjaajalla: on pystyttävä auttamaan kirjoittajaa erottamaan olennainen epäolennaisesta, poisoppimaan vanhoja huonoja käytäntöjä ja oivaltamaan ydinasioita, on pystyttävä antamaan ja vastaanottamaan palautetta ja kritiikkiä sekä samalla annettava itselleen anteeksi ja lupa olla aito ja epätäydellinen.

Kolmessa ensimmäisessä artikkelissa pohdiskellaan työnohjauksen eri menetelmiä. Hanna Hannukainen on syventynyt hiljaisen tiedon jakamiseen eri menetelmien avulla, Merja Ääri pohtii psykodraaman kokemuksia ja Sinikka Sillanpää on mallintanut tunnekartan työnohjauksen välineeksi. Seuraavissa artikkeleissa painopiste on suunnattu kiinteämmin omaan työyhteisöön ja sen sisällä tapahtuvaan kehittämistyöhön. Neljännessä artikkelissa Elina Harikkala miettii, miten työhyvinvointikyselyn avulla parannetaan työhyvinvointia. Pasi Runonen puolestaan kertoo työnohjauksellisesta pastoraalitoimikunnan toiminnan kehittämisestä. Työyhteisön näkökulma tulee esille myös seuraavissa artikkeleissa. Heli Vilén selvittää, miten Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen ikääntynyttä henkilöstöä voidaan tukea jatkamaan työssään eläkeikään saakka. Ulla Hätilä tarkastelee, miten työnohjauksellista työtettä voisi hyödyntää työterveyshoitajan työssä. Katriina Paavilaisen näkökulma on psykiatrian hoitotyössä. Hänen artikkelinsa pohjana on työnohjauskoulutuksen kehittämistehtävä, jossa erään sairaalan psykiatrian hoitotyöntekijöiltä kysyttiin työnohjauksen tarvetta, vaikuttavuutta ja mahdollisia esteitä työnohjauksen saannille. Viimeisessä artikkelissa syvennytään mentoroinnin ja työnohjauksen yhtäläisyyksiin ja eroihin. Tätä aihetta Helena Kiuru lähestyy käsitteitä avaamalla ja esittelemällä mentorointipilotin kokemuksia. Työnohjaajakouluttaja Kaarina Ranne päättää julkaisun loppusanoillaan. Aivan julkaisun loppuun olen koonnut opiskelijoiden kirjaamia koulutuksen aikana syntyneitä oivalluksia ja ajatuksia.

Haluan lämpimästi kiittää kaikkia julkaisun tekemisessä mukana olleita kirjoittajia, rahoittajia ja tukijoita. Yhteistyö ja tekemisen ilo on ollut läsnä tässä prosessissa vahvasti.



ARTIKKELIT

Hanna Hannukainen

## Hiljaisen tiedon jakaminen työnohjauksessa

Artikkelissani kerron, miten hiljaisen tiedon jakaminen ryhmätyönohjauksessa onnistuu. Kokeilimme ohjaamani työnohjausryhmän kanssa kuutta erilaista menetelmää, joiden tavoitteena oli edistää hiljaisen tiedon jakamista työnohjauksessa. Työnohjausprosessimme osoitti, että hiljaisen tiedon jakaminen tarjoaa osallistujille mahdollisuuden oman ammatillisuuden vahvistamiseen, työn prosessiluonteisuuden hahmottamiseen, työn yhteiseen kehittämiseen, työyhteisössä jaetun yhteisöllisen muistin tarkasteluun sekä aikaisemmin työyhteisössä hiljaisiksi jääneiden teemojen näkyväksi tekemiseen. Hiljaista tietoa ei ole juurikaan tarkasteltu työnohjauksen näkökulmasta, tai päinvastoin, työnohjausta ei juuri ole käsitelty hiljaisen tiedon näkökulmasta. Toivon, että artikkelini innostaa muita työnohjaajia pohtimaan hiljaisen tiedon roolia ja merkitystä osana heidän työtään.

*Asiasanat: hiljainen tieto, työnohjaus, ryhmätyönohjaus*

### Johdanto

Artikkelissani tarkastelen hiljaista tietoa osana ryhmätyönohjausta. Aiheeni nousi vetämäni työnohjausryhmän tarpeista, joka asetti työnohjauksensa tavoitteeksi hiljaisen tiedon jakamisen. Artikkelini ydinkysymykset ovat

- Millä keinoin ryhmätyönohjauksessa voidaan tehdä näkyväksi ja jakaa ohjattavien hiljaista tietoa?
- Mitä merkitystä hiljaisen tiedon jakamisella työnohjauksessa on ohjattavien näkökulmasta?

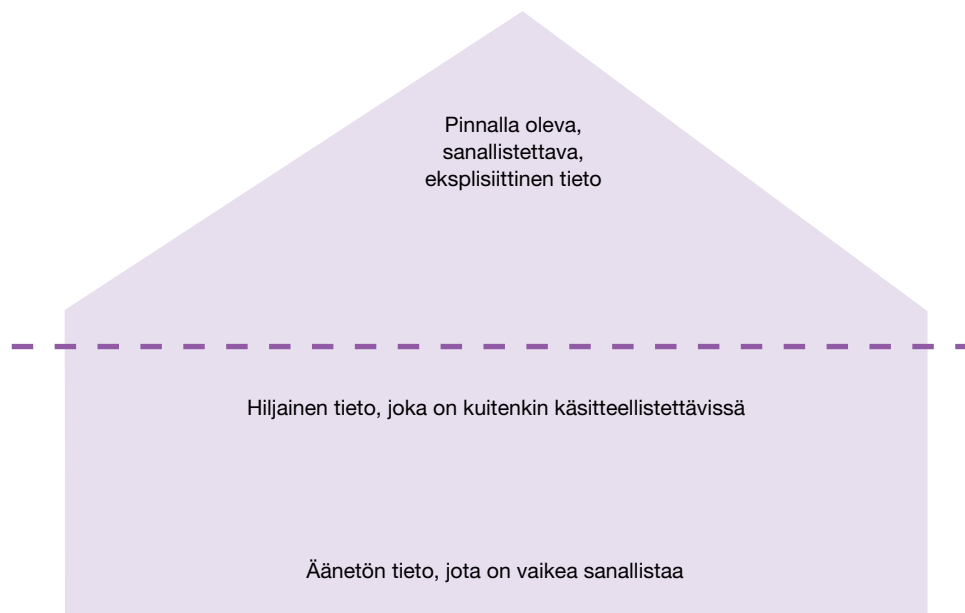
Valitsemieni ydinkysymysten mukaisesti olen etsinyt erilaisia menetelmiä, joiden avulla hiljaisen tiedon jakaminen on mahdollista ryhmätyönohjauksessa. Koska työnohjauksen keskeinen tavoite on vastata ohjattavien tarpeisiin, ei riitä, että mallinnan läpikäymämme prosessin vain omasta näkökulmastani eli työnohjaajan roolin kautta. Työnohjauksemme edetessä olenkin kerännyt ohjattavalta ryhmältä palautetta työnohjauksemme onnistumisesta.

## Hiljainen tieto pähkinäkuoressa

Hiljaisen tiedon määrittelyn lähtökohtana käytetään usein Polanyiin perusajatusta ”voimme tietää enemmän kuin osaamme kertoa”. Polanyiin ajatusta kuvaa hyvin seuraava esimerkki: Tiedämme tutun henkilön kasvot ja voimme tunnistaa ne tuhansien joukosta. Yleensä emme kuitenkaan osaa kertoa, miten tämän tunnistamisen teemme. Tunnistaminen pohjautuu siis hiljaiseen tietoon, jota meillä on, mutta jota emme osaa pukea sanoiksi. (Toom 2008a, 34–35.)

Hiljainen tieto liittyy monelta osin automatisoitumiseen ja rutinoitumiseen. Kun ihminen oppii asian, tehtävän vaatima tietoinen ponnistelu alkaa hiljalleen vähentyä ja tekemisestä tulee rutiinia. Samalla henkilön kapasiteettia vapautuu muihin tehtäviin, mutta tekemisen selittäminen vaikeutuu – henkilö osaa tehdä asian, mutta ei enää kertoa, miten hän sen tekee. (Hakkarainen & Paavola 2008, 64; Toom 2008a, 40.)

Hiljainen tieto voidaan jakaa akselille hiljainen – äänetön, mitä voidaan havainnollistaa niin sanotulla jäävuori-metaforalla (kuvio 1). Jäävuori metaforana kuvaa tietoa sinällään. Jäävuoren veden päällä kelluva ja näkyvä osa on sanallista, eksplisiittistä tietoa. Heti pinnan alapuolella on helpommin sanallistettavissa oleva hiljainen tieto, ja aivan jääkimpaleen alaosassa, syvällä pinnan alla, on tiedon äänetön osa. Tätä pohjimmaisena olevaa tiedon osaa emme pysty sanallisesti kuvaamaan vaan se on välitettävä jollakin muulla tavalla. (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 283.)



Kuvio 1. Hiljaisen tiedon jäävuori-metafora (Haldin-Herrgård & Salo 2008, 283)

## Erilaisia tapoja tunnistaa ja jakaa hiljaista tietoa

Seuraavaksi kuvaan tarkemmin, miten hiljaisen tiedon jakaminen eteni ohjaamassani työnohjausryhmässä. Ohjaamani ryhmä koostuu neljästä ohjausalan ammattilaisesta, jotka ovat työskennelleet yhdessä jo useampia vuosia yksityisessä hoiva-alan yrityksessä. Puolitoista vuotta kestäneen työnohjausprosessimme aikana kokeilimme kuutta erilaista tapaa tehdä näkyväksi työyhteisön hiljaista tietoa. Kuvaan prosessimme kokeilemiemme menetelmien kautta.

### *Menetelmä 1: Pulmallisten työtilanteiden käsittely*

Ohjaamassani työnohjausryhmässä on usein lähdetty liikkeelle jostakin ryhmän esille nostamasta pulmallisesta työtilanteesta. Yksi tai useampi ryhmäläisistä on nostanut esille työssään kohtaamansa haastavan tilanteen, jota olemme lähteneet yhdessä purkamaan. Näiden konkreettisten työtilanteiden kautta olemme päässeet kiinni arkityön kannalta olennaisiin kysymyksiin, joiden käsittely on useimmiten johdattanut meidät myös hiljaisen tiedon äärelle.

Työnohjauksemme osoitti, että pulmallisten työtilanteiden yhteinen purkaminen edisti työntekijöiden hiljaisen tiedon jakamista: kun työntekijöillä on aikaa vaihtaa ajatuksia ongelmatilanteen mahdollisista ratkaisuvaihtoehdoista, he samalla jakavat omaa hiljaista tietoaan, jota heille on kertynyt vastaavista työtilanteista. Näin työyhteisön yksittäisille jäsenille kertynyt osaaminen tulee jaetuksi ja laajemman yhteisön hyödynnettäväksi. Ryhmämme työnohjauskeskusteluiden myötä pulmallisiin työtilanteisiin löytyi myös sellaisia näkökulmia ja ratkaisuvaihtoehtoja, joita yksittäiset työntekijät eivät olisi muutoin tulleet keksineeksi. Lisäksi ryhmätyönohjaus tarjosi työntekijöille mahdollisuuden saada vahvistusta omille ajatuksilleen ja ratkaisuilleen. Vaikka ohjaus ei itsessään tuottaisi mitään uutta ratkaisuvaihtoehtoa pulmatilanteeseen, työntekijällä on mahdollisuus saada muilta vahvistusta sille, että hän toimi tilanteessa ammatillisesti – tämän ryhmäläiset kokivat erityisen tärkeänä.

Itse työnohjaajana kiinnitin huomiota siihen, miten monet esittämistäni kysymyksistä auttoivat ohjattavia sanallistamaan työnsä hiljaisia elementtejä. Asettumalla ihmettelijän rooliin työnohjaajalla on oiva tilaisuus haastaa ohjattavat pohtimaan töitään uudesta näkökulmasta. Samoin muut ryhmän jäsenet auttavat toisiaan tässä hiljaisen tiedon sanoittamisessa esittämällä toisilleen tarkentavia kysymyksiä. Jotta hiljaisen tiedon sanoittaminen pulmallisten työtilanteiden kautta konkreettisesti riittävästi, haluan vielä listata muutamia esimerkkejä, miten työn hiljaisten elementtien sanoittaminen ilmeni vetämässäni ryhmätyönohjauksessa:

- työprosessin eri vaiheiden purkaminen, mallintaminen ja nimeäminen ("mitä teit ensin", "mitä siitä seurasi", "käytitkö jotakin apuvälineitä", "keneltä mahdollisesti sait apua")
- oman intuitiivisen kokemuksen sanoittaminen ("miksi päätit seurata vielä tilannetta", "miten tiesit ennakoida asiakkaan suuttumusta")

- taustalla vaikuttavien tunteiden, arvojen ja normien tunnistaminen ("mitä tunteita se sinussa herätti", "mitä eettisiä näkökulmia pulmatilanteeseen mielestäsi liittyy", "mitä sanomattomia sääntöjä työyhteisöstänne on löydettävissä")
- asian purkaminen ihmekysymysten kautta ("jos tapahtuisi ihme ja ongelma ratkeaisi itsestään, mistä huomaisit sen")
- yhteisinä pidettyjen sosiaalisten tarinoiden havaitseminen (esim. tarinat, joita työpaikalla kerrotaan uusille työntekijöille)
- piiloisen työkuultuurin ja sen siirtymisen havaitseminen (esim. asiat, joita työpaikalla on tapana tehdä tietyllä tavalla).

Yhteenvedon voikin sanoa, että pulmallisten työtilanteiden käsittely ryhmätyöohjauksessa mahdollistaa aikaisemmin epämääräisinä pidettyjen kokemusten ja ilmiöiden näkyväksi tekemisen, jolloin niitä päästään käsittelemään yhdessä – *tarvittaessa kriittisesti*. Ryhmätyöohjauksessa ryhmä toimii eräänlaisena peilinä, joka haastaa ohjattavan erittelemään kokemuksiaan (erityisesti kokemusten hiljaisempia puolia) entistä tarkemmin. Ryhmä voi myös täydentää yksilön kuvausta hiljaisesta tiedosta, jolloin yhteisen keskustelun myötä saavutetaan laajempi näkemys käsitellystä asiasta. Lisäksi hiljaisen tiedon sanoittaminen antaa myös etäisyyttä asioiden tarkasteluun ja tarjoaa tilaa reflektiolle – taidolle, jonka kehittämisestä työohjauksessa on mielestäni hyvin pitkälle kyse. Kun hiljaista tietoa käsitellään ohjattavien esille nostamien pulmallisten työtilanteiden kautta, työohjaus lähtee liikkeelle aidosti ohjattavien tarpeista. Sanallisen muodon saanut tieto on lisäksi helpommin vietävissä takaisin omaan työhön, jolloin työohjauksen hyöty konkretisoituu ohjattaville, mikä puolestaan sitouttaa heitä jatkamaan ohjausprosessia. Hiljaisen tiedon tarkastelu pulmallisten työtilanteiden kautta on perustelua myös tutkimusten valossa, joiden mukaan hiljaista tietoa voi olla vaikea, ellei jopa mahdoton, tavoittaa irrallaan omasta kontekstistaan.

### *Menetelmä 2: Työtä ohjaavat eettiset periaatteet*

Niin hiljainen tieto kuin työnohjauskin kietoutuvat monella tasolla asenteisiin ja arvoihin. Jotta olisimme päässeet ohjaus-tapaamisissamme kiinni juuri tähän hiljaisen työn ulottuvuuteen, päätin syventää pulmallisten työtilanteiden käsittelyä linkittämällä ohjauskeskustelun eettisiin kysymyksiin. Tämän työskentelytavan tueksi olin jo etukäteen koonnut ohjaustyöhön liittyviä erilaisia eettisiä periaatteita.

Työskentelymme lähti liikkeelle tuttuun tapaan ryhmän esille nostamasta pulmallisesta ohjaustilanteesta. Kun ryhmä oli saanut purkaa tilanteeseen liittyviä päällimmäisiä tuntemuksiaan ja kokemuksiaan, syvensimme ohjauskeskustelua vielä tarkastelemalla erilaisia ohjaustyötä ohjaavia eettisiä kysymyksiä. Pyysin siis ryhmäläisiä pohtimaan, miten seuraavassa esitetyt ohjaustyötä ohjaavat eettiset periaatteet ilmenivät ensinnäkin käsitellyssä asiakastapauksessa – ja toisekseen ohjaustyössä laajemmin:



- ihmisarvon kunnioittaminen ja ihmistä arvostava kohtaaminen
- työntekijän hyvä ammattitaito ja oman osaamisen rajojen tunnistaminen
- ohjattavan ja omasta hyvinvoinnista huolehtiminen
- asiakkaan oikeus hyvään hoitoon
- oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus asiakkaita ja työtovereita kohtaan
- asiakkaan itsemääräämisoikeuden tukeminen
- vaitiolovelvollisuudesta kiinni pitäminen
- työntekijöiden välinen yhteistyö, vastuu ja keskinäinen arvonta
- arvostava yhteistyö asiakkaan läheisten.

Ryhmä nosti esiin erityisesti kaksi eettistä kysymystä, jotka he kokivat työssään erityisen haastaviksi. Näin pääsimme keskustelussa tutkimaan uudella tasolla, miten eettiset arvot ja työntekijöiden omat asenteet vaikuttivat heidän työhönsä – ja samalla onnistuimme sanoittamaan ohjaustyön taustalla vaikuttavia hiljaisia elementtejä. Vaikka lopulta ohjauskeskustelu syveni teemoihin, jotka olivat antamani eettisten ohjeistusten ulkopuolella, mielestäni valmis listaus edesauttoi keskustelun viriämistä.

Koin, että eettisten periaatteiden käsittely oli hyvä jatke edellä esitellyn pulmallisen työtilanteen jatkotyöstämiseen ja edesauttoi työssä usein näkymättömäksi jäävien eettisten näkökulmien sanoittamista. Myöhemmin huomasin lisäksi, että työhön liittyvien eettisten periaatteiden käsittely helpotti aiheeseen palaamista muiden ohjauskeskusteluiden kohdalla. Mielestäni tämä lähestymistapa avasi ryhmälle portin eettisten näkökulmien pohtimiseen ja sanoittamiseen työn-ohjausprosessin edetessä.

### *Menetelmä 3: Arvokortit keinona sanoittaa työhön liittyviä arvoja*

Kokeilimme ohjaamani työnohjausryhmän kanssa myös toista tapaa tehdä näkyväksi työhön liittyviä arvoja ja asenteita. Tässä lähestymistavassa hyödynsin niin sanottuja arvokortteja eli paperia, johon on koottu erilaisia arvoja (Mannerheimin lastensuojeluliitto 2004).

Jaoin ryhmäläisille arvokortit ja pyysin jokaista heistä valitsemaan niistä kolme itselleen tärkeintä arvoa ja laittamaan ne tärkeysjärjestykseen. Kun kaikki ryhmäläiset olivat valinneet kolme tärkeintä arvoa, kävimme ryhmäläisten valinnat läpi ja kukin ryhmäläinen sai perustella oman valintansa ja sen merkityksen omassa työssään. Arvokortti-tehtävän purun yhteydessä olennaista oli, että ryhmäläiset sanoittivat omia työhönsä liittyviä arvoja ja asenteita, kuten edellä esitellynkin menetelmän kohdalla. Keskeinen ero edellä esiteltyyn menetelmään oli mielestäni erilainen näkökulma arvoihin: eettisten periaatteiden kautta tarkastelimme työyhteisön jaettuina arvoja, mutta arvokorttien kautta tavoitteena oli tuoda esiin

jokaisen ryhmäläisen *henkilökohtaisia arvoja*, jotka vaikuttavat osaltaan työhön. Näin työnohjausryhmässä nousi samalla esille, mitä eroavaisuuksia ryhmäläisten arvoissa on.

Arvokorttien kautta pääsimme erittelemään paitsi ohjattavien työhön liittyviä arvoja, myös työhön liittyviä toiveita, joista osa sanoitettiin nyt ensi kertaa. Kuvatessaan ja jakaessaan valitsemiaan arvoja ryhmäläiset kertoivat samalla omista ammatillista kehityspyrkimyksistään ja haaveistaan. Itselleni työnohjaajana tämä keskustelu oli tärkeä, sillä se auttoi minua tutustumaan ryhmään entistä paremmin. Myös ryhmä toi esiin, että he haluaisivat jatkossakin hyödyntää työskentelytapoja, jotka auttavat heitä tuntemaan toisiaan paremmin myös henkilökohtaisella tasolla. Työnohjaajana sain siis vahvistusta sille, mihin suuntaan työnohjausistuntoja on jatkossa hyvä ohjata. Arvokortteihin liittyvä keskustelu osoitti lisäksi sen, että ryhmä on valmis tuomaan aikaisempaa henkilökohtaisempia teemoja työnohjaukseen ja tekemään hiljaisen tiedon vaikeampiakin puolia näkyväksi.

#### *Menetelmä 4: Kuvat keinona purkaa hiljaista tietoa*

Hiljaisen tiedon muuttaminen sanalliseen muotoon voi olla hyvin haastavaa. Jäinkin pohtimaan, voisiko kuvien avulla tavoittaa sellaisia hiljaisen tiedon muotoja, joita on muuten vaikea tavoittaa. Yhdessä työnohjausryhmän kanssa päätimme kokeilla, mitä lisäarvoa kuvat tuovat hiljaisen tiedon tunnistamiseen ja jakamiseen.

Kuvien käyttö tuntui sopivan hyvin istuntoon, jossa ryhmän toiveena oli oppia tuntemaan toisiaan työkavereina entistä paremmin (toive, jonka ryhmä aikaisemmin oli esittänyt). Kysyin vielä ryhmältä, voisimmeko lähestyä aihetta kuvien kautta ja ryhmä lähti hyvin mukaan harjoitukseen. Otin käyttöön jo etukäteen valmistamani kuvasarjan, johon olin koonnut erilaisia monimerkityksellisiä piirrettyjä hahmoja. Mukana kuvasarjassa oli esimerkiksi eri-ikäisiä ihmisiä erilaisissa tunnetiloissa, eläimiä, esineitä, symboleita ja supersankareita sekä joitakin uskonnollisuuteen, sosiaalisiin tilanteisiin ja varallisuuteen liittyviä kuvia. Levitin kuvat ryhmän nähtäville ja pyysin, että jokainen ryhmäläinen valitsee kaksi kuvaa, jotka kuvaavat häntä työyhteisön jäsenenä 1) parhaimmillaan ja 2) pahimmillaan, ja kertoo hänestä työkaverina jotakin merkityksellistä.

Kuvien valitsemisen jälkeen lähdimme purkamaan ja sanoittamaan ryhmäläisten tekemiä valintoja. Jokainen ryhmäläinen sai kertoa omista valinnoistaan ja muu ryhmä kommentoi ja täydensi kuvausta omasta näkökulmastaan. Samalla jokainen ryhmäläinen sai tilaa kertoa, miten näkee itsensä työyhteisön jäsenenä ja sai samalla palautetta muulta työnohjausryhmältä. Tältä tasolta siirryimme aika ajoin myös pohtimaan, mitä erilaisuus/samanlaisuus laajemmin työyhteisössä tarkoittaa. Työnohjauskeskustelun puitteissa sanoitimme siis yksittäisten ryhmäläisten omakohtaisia kokemuksia ja tunteita itsestä työntekijänä ja ryhmän jäsenenä. Lisäksi teimme näkyväksi, millaisena työyhteisönä työnohjausryhmäläiset oman työpaikkansa näkivät.

Työnohjaajana koin, että kuvat toivat keskusteluun aivan uuden tason. Kuvien myötä ohjattavien käyttämässä kielessä korostuivat kielikuvat ja vertaukset. Lisäksi ohjattavat tuottivat aikaisempaa enemmän tunnepuhetta sekä toivat esiin, miten vaikeaa kuvaa on sanoittaa. Kuvasta oli kuitenkin mahdollista siirtyä kielelliseen muotoon ja tässä siirtymässä auttoivat sekä ohjaajan että muun ryhmän kysymykset. Ohjaajana koin kuvien vahvuutena myös sen, että ”kuva pysyi paikallaan” eri tavalla kuin ohi lipuvat sanat. Kuvaan ja sen eri puoliin oli helpompi palata yhä uudelleen, vaikka keskustelu olisikin välillä siirtynyt johonkin toiseen aiheeseen. Näin käsiteltävät teemat syvenivät monessa kohdin hienosti, kun valittu kuva auttoi ohjattavia jatkamaan näkemystensä erittelyä aikaisempaa pidemmälle.

Kuvien käyttö innosti mielestäni ryhmää ja ryhmäläiset toivoivat, että jatkamme aiheen parissa myös seuraavissa istunnoissa. Sanoisinkin, että kuvat rohkaisivat ja aktivoivat ryhmää esittämään toiveita tulevien ohjausistuntojen teemoiksi.

#### *Menetelmä 5: Sananlaskut, vertaukset ja kielikuvat*

Hiljainen tieto ankkuroituu tunteisiin ja arvoihin, minkä vuoksi sitä on vaikea käsitteellistää – ja sen kuvailun apuna käytetään tavallisesti esimerkkejä ja kielikuvia. Tämän huomion innostamana päätin kokeilla, auttaisivatko erilaiset sananlaskut ja vertaukset erittelemään hiljaista tietoa samaan tapaan kuin kuvat. Tätä tarkoitusta varten kokosin toistakymmentä vertausta, sananlaskua ja kielikuvaa, jotka oli mahdollista yhdistää työn maailmaan. Tässä havainnollisuuden vuoksi muutamia esimerkkejä hyödyntämistäni sananlaskuista, vertauksista ja kielikuvista:

- Haukkuva koira ei pure
- Oma maa mansikka, muu maa mustikka
- Pihalla kuin lumiukko
- Kiertää kuin kissa kuumaa puuroa
- Paistaa se päivä risukasaankin
- Aikainen lintu madon nappaa
- Rapatessa roiskuu
- Tuli hännän alla

Erään ohjauskerran aluksi pyysin ryhmäläisiä valitsemaan esillä olevien kielikuvien joukosta yhden tai useamman sananlaskun/vertauksen, joka kuvasi hänen sen hetkistä tunnetilaansa työssä. Kielikuvien kautta pääsimme kiinni ohjattavien työhön liittyviin tunteisiin – aiheeseen, josta työaikana ei ollut juurikaan aikaa keskustella. Kielikuvat toimivat tässä tarkoituksessa mielestäni hyvin ja auttoivat ohjattavia sanoittamaan ja jakamaan työn herättämiä tunteita. Vaikka ensi silmäyksellä vertaukset vaikuttavat ehkä ”kevyiltä”, harjoituksen purkamisen osoitti, että kuvien tavoin sananlaskut auttoivat ohjattavia pysähtymään ja sanoittamaan työhönsä liittyviä hiljaisia puolia. Samalla ohjattavat onnistuivat hienosti reflektoimaan laajemminkin tunteiden merkitystä osana ohjaustyötä.

Vertaukset ja kielikuvat auttoivat ohjattavia tekemään *yhteenvetoa* omassa työssä merkitykselliseltä tuntuvista asioista. Vaikka ohjeistin ryhmäläisiä kertomaan tämän hetkisestä tunnetilasta, he pohtivat sujuvasti työtään pidemmällä aikavälillä ja refleктоivat, miten nykyinen tunnetila on syntynyt. Ohjattavan valitsema kielikuva toimi hienosti kertomuksen punaisena lankana. Kielikuva piti ohjattavan kiinni aiheessa ja auttoi ohjattavaa kuvaamaan paitsi työnsä näkyviä elementtejä, myös ohjaustyöhön liittyviä intuitiivisia tuntemuksia, jotka herkästi ”karkaavat” sanojen tavoittamattomiin. Ohjaajana koin, että kielikuvat auttoivat ohjattavia ottamaan etäisyyttä työhönsä ja samalla ne syvensivät mukavasti ohjattavien työstään kertomia yhteenveitoja.

### *Menetelmä 6: Varjostaminen*

Työnohjausryhmäni jäsenet tekevät ohjaustyötä melko itsenäisesti ja mahdollisuuksia seurata kollegoiden työtä on rajallisesti. Tästä syntyikin idea, että työnohjauksen puitteissa järjestäisimme ryhmäläisille mahdollisuuden seurata toisiaan työnteossa (= varjostaminen) ja jakaa työnohjausryhmässä tämän prosessin herättämiä ajatuksia. Varjostamisessa on siis ideana, että työntekijä seuraa sovittun ajan kollegansa työpäivää ja samalla kirjaa tärkeitä pitämiään huomioita. Hiljaisen tiedon näkökulmasta varjostamisen keinoin olisi mahdollista tuoda näkyviin sellaisia työn osa-alueita, jotka näkyvät toiminnassa, mutta joiden kuvaaminen vain sanallisesti on vaikeaa. Varjostamisen kautta työnohjausryhmämme voisi tutkia tarkemmin näitä työn hiljaisempia osa-alueita.

Esitin idean varjostamisesta työnohjausryhmälleni, joka innostui tästä mahdollisuudesta. Myös ryhmän esimies piti ideaa hyvänä ja lupasi organisoida työntekijöiden työvuoroja niin, että varjostus olisi käytännössä mahdollista. Kävimme ryhmässä tarkemmin läpi varjostuksen pelisääntöjä. Keskeisenä ajatuksena oli, että varjostamisen kautta työntekijöillä olisi mahdollisuus:

- saada rakentavaa palautetta muilta (painotus rakentavassa palautteessa, jota ryhmä oli aikaisemmin toivonut)
- saada uusia näkökulmia ja ideoita omaan työhön
- seurata, miten muut toimivat erilaisissa ohjaustilanteissa
- tehdä yhdessä näkyväksi omaan työhön liittyviä elementtejä, jotka ovat ehkä olleet itseltä piilossa
- tutkia, miltä oma työ näyttää hieman etäämmältä.

Alun perin tavoitteenamme oli toteuttaa varjostaminen alkusyksystä 2011, mutta työkiireiden takia siirsimme varjostuksen alkuvuoteen 2012. Varjostuksen ajankohdan siirtäminen ei kuitenkaan tuonut toivottua tulosta, sillä uudet työkiireet siirsivät varjostuksen toteutusta aina vain edemmäs. Lopulta varjostamiselle ei löytynyt sopivaa ajankohtaa ennen tämän artikkelin valmistumista. Sovimme, että kuvaan varjostamiseen liittyvän prosessin tässä artikkelissa vain suunnitteluvaiheeseen asti.

Olin yllättynyt, miten innokkaasti työnohjausryhmäni oli valmis kokeilemaan varjostamisharjoitusta. Osaltaan koen tämän kertovat ryhmän luottamuksellisesta ilmapiiristä, sillä palautteen antaminen ja saaminen koettiin hienona mahdollisuutena eikä esimerkiksi uhkana. Vaikka emme toteuttaneet varjostamista, olen melko varma, että tämän ryhmän kanssa varjostaminen ja sen purku olisivat sujuneet rakentavassa hengessä – muuten en olisi tällaista lähestymistapaa ehdottanutkaan. Uskon myös, että varjostamisen kautta meillä olisi ollut mahdollisuus sanoittaa hiljaista tietoa ja samalla käsitellä palautteen antamisen ja vastaanottamisen teemoja sekä oman työpaikan palautteenantokulttuuria.

## Työnohjausryhmän kokemuksia

Keräsin työnohjausryhmältä kahdesti kirjallista palautetta. Pyysin palautetta työnohjausprosessistamme kokonaisuudessaan sekä kokeilemistamme menetelmistä. Seuraavaksi erittelen ryhmäläisten kokemuksia hiljaisen tiedon jakamisesta.

*Ensinnäkin* käyttämämme menetelmät auttoivat työnohjausryhmää sanoittamaan niitä lähtökohtia, joiden pohjalta ohjattavat toimivat erilaisissa pulmatilanteissa. Tämä puolestaan vahvisti ryhmäläisten ammatillista varmuutta ja työmotivaatiota, kun he huomasivat tehtyjen ratkaisuiden olleen perusteltuja ja oikeutettuja. Samalla työntekijät pääsivät keskustelemaan siitä, millaista ohjaustyötä he haluavat toteuttaa ja mitä hyvä ohjaustyö merkitsee. Kävimme myös monia hyviä keskusteluita intuition merkityksestä osana ohjaustyötä ja ryhmä totesi osuvasti, että ohjaustyöhön liittyy paljon epävarmuuden kanssa tasapainoilua ja ”hiljaisuutta”, jota on vain opittava sietämään.

*Toiseksi* kokeilemamme menetelmät auttoivat ohjattavia hahmottamaan työnsä prosessiluonteisuutta. Sanoittamalla pulmallisten työtilanteiden erilaisia ratkaisumalleja ohjattavat tekivät samalla näkyväksi työssään toistuvia prosesseja ja saivat mahdollisuuden tarkastella työnsä eri vaiheita kriittisesti. Työnohjaajana koin, että työhön liittyvät prosessit ovat työntekijöille itselleen helposti niin lähellä, että heidän on itse vaikea havaita niitä. Tilannetta mutkistaa lisäksi tapamme elää vahvasti ”tässä ja nyt -hetkessä”, jolloin pitkän aikavälin muutosten huomaaminen on meille haastavaa (Hakkarainen & Paavola 2008, 72). Ulkopuolisena työnohjaajana sain sen sijaan ihmetellä avoimesti prosessin eri vaiheita, mikä auttoi ohjattavia esimerkiksi huomaamaan, että toisinaan he tekivät päällekkäistä työtä tai johonkin työtehtävään liittyvät vastuut olivat hieman epäselviä. Lisäksi koin, että työnohjauksen prosessinomaisuus tuki pitkän aikavälin muutospyrkimysten toteuttamista, kun samoihin teemoihin palattiin aika ajoin uudelleen ja tarkasteltiin, miten asiat ovat mahdollisesti edenneet. Näin työnohjaus antoi järjestelmällisyyttä ja jatkuvuutta hiljaisen tiedon jakamiseen sekä muutosprosessien havaitsemiseen ja läpiviemiseen (vrt. Hakkarainen & Paavola 2008, 72).

*Kolmanneksi* kokeilemamme menetelmät tarjosivat mahdollisuuden yhteiseen työn kehittämiseen. Jotta työyhteisö voi oppia ja kehittyä, tarvitaan aikaa yhteiseen kokemusten jakamiseen. Koska arkityön tiimellyksessä tällainen aika on usein kortilla, työnohjausryhmä tarjosi turvallisen tilan kokemusten jakamiselle ja yhteiselle työn kehittämiseksi. Keskittymällä nimenomaan ammattitaidon hiljaisempiin puoliin saimme näkyviin sellaisia työkäytäntöjä ja näkökulmia, jotka olisivat

todennäköisesti muuten jääneet piiloon. Toisaalta on tärkeää muistaa, että monet käytännön työtilanteet ovat lähtökoh-  
taisesti niin monimutkaisia, että alussa uudella toimintatavalla ei ole edes sanoja. Ongelman voi usein ymmärtää vasta,  
kun se on jo ratkaistu tai se on muuttunut toiseksi. (Onnismaa 2008b, 128.) Ehkä tästä johtuen työnohjausryhmäs-  
sämme tiettyjä tilanteita tai pulmia päästiin käsittelemään vasta sitten, kun ongelma oli ratkennut tai muuttanut jotenkin  
muotoaan.

Sen lisäksi, että hiljaisen tiedon sanoittaminen mahdollisti työn yhteisen kehittämisen, se antoi myös näkyvyyttä ohjattavi-  
en henkilökohtaiselle ammatilliselle kehittymiselle ja henkilökohtaisille onnistumisille. Hiljaisen tiedon ja intuition tarkastelu  
auttoi ohjattavia huomaamaan, miten paljon he ohjaustyön ammattilaisina ovat jo tähän mennessä kehittyneet ja mihin  
asioihin he haluavat jatkossa voimavarojaan suunnata. Työnohjaajana olikin antoisaa seurata, miten yksittäisen työnte-  
kijän innostus ja kehittämishalu voi ruokkia koko työnohjausryhmää. Kokemukseni mukaan erityisesti ryhmätyönohjaus  
tukee kehittämisvastuun jakaantumista koko porukalle, eikä vastuu jää yksittäisen työntekijän harteille, vaikka alkuperäi-  
nen kehittämisidea olisikin ollut yksittäiseltä työntekijältä lähtöisin.

*Neljänneksi* käyttämämme menetelmät edesauttoivat yhteisöllisen muistamisen/unohtamisen tietoista tarkastelua: mo-  
net kokeilemistamme menetelmistä haastoivat ohjattavat pohtimaan, mitä asioita työyhteisö haluaa muistaa tai unohtaa  
ja millaista jaettua tarinaa työyhteisö aktiivisesti on rakentamassa. Työnohjaajana koin, että yhteisöllisen muistin tutkimi-  
nen auttoi ohjattavia arvioimaan, miten paljon omassa työyhteisössä on yhteistyötä edistäviä tarinoita tai vastaavasti sitä  
ehkäiseviä tarinoita. Olikin kiinnostavaa seurata, miten työnohjattavat tunnistivat työtään ohjaavia vaiettuja tarinoita, jotka  
olivat syntyneet ikään kuin varkain. Yhteisen keskustelun puitteissa saimme mahdollisuuden muistaa asioita uudella  
tavalla. Toisinaan ryhmäläiset myös kertoivat erilaisia tarinoita samoista tapauksista, ja näiden tilanteiden purkaminen oli  
hyvin mielenkiintoista.

*Viidenneksi* kokeilemamme menetelmät tarjosivat mahdollisuuden puhua asioista, joiden äärelle työyhteisössä ei ollut  
aikaisemmin pysähdetty ja jotka olivat jääneet ”hiljaisiksi”. Kuvien ja sananlaskujen avulla ohjattavat saivat mahdollisuu-  
den sanoittaa muun muassa työhönsä liittyviä toiveita ja pelkoja sekä taustalla vaikuttavaa työkuultuuria – teemoja, joiden  
äärelle ei useinkaan pysähdytä arkityön tiimellyksessä. Näiden asioiden näkyväksi tekeminen oli tärkeää jo siksi, että  
puhumattomuus tunnelatautuneista asioista lisää niiden yksinäistä pohdintaa (Onnismaa 2008a, 87). Ohjattavat pitivät  
tärkeänä huomiota, etteivät he olleet yksin ajatuksineen, vaan muutkin kollegat olivat pohtineet itsekseen samoja asioita.  
Hiljaisiksi jääneiden teemojen sanoittaminen auttoi lisäksi työntekijöitä tuntemaan paremmin sekä itseään työntekijöinä  
että toisiaan työtovereina.

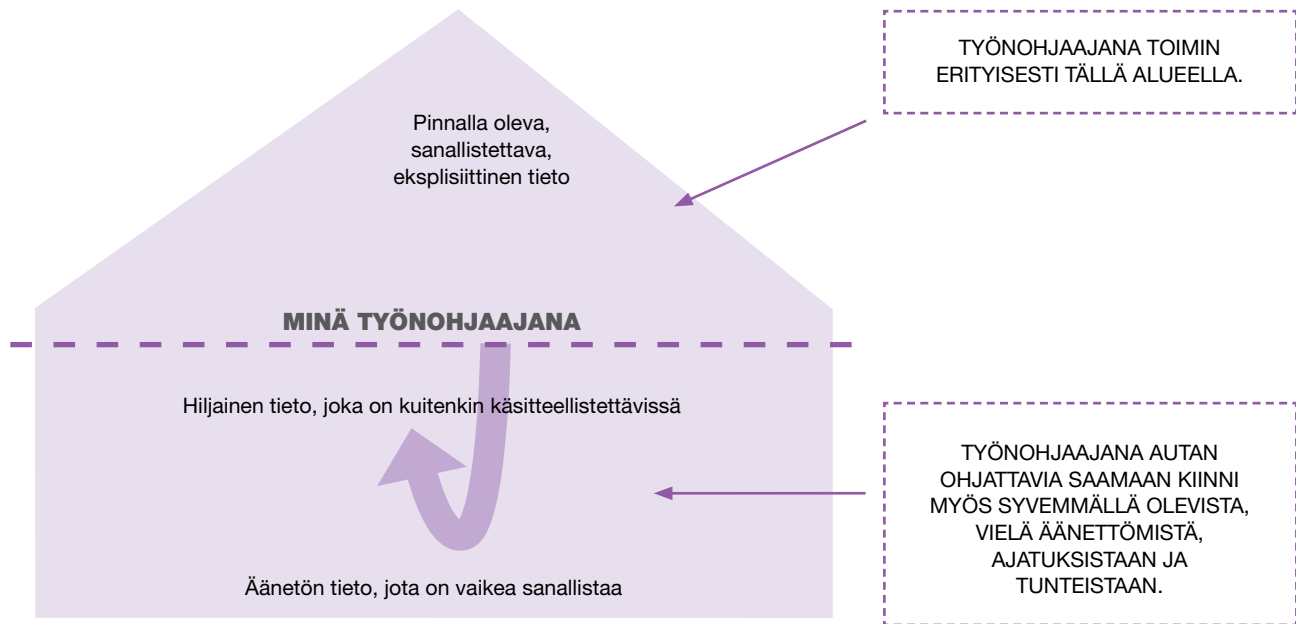
On vaikeaa arvioida, mitä varjostamisen toteuttaminen olisi antanut ohjattaville. Tutkimusten mukaan hiljaista tietoa on  
vaikea pukea sanoiksi, koska suuri osa tiedoista varastoitunut aivoihimme aistien kautta ja näin ollen hiljaisessa tiedos-  
sa on osa-alueita, joita voi huomata vain havainnoimalla (vrt. Toom 2008b, 181). Itse ajattelen, että varjostaminen olisi  
palvellut ryhmää juuri tässä suhteessa. Se olisi tarjonnut hyvän mahdollisuuden seurata omaa työtä etäämmällä ja tehdä

siitä havaintoja, joita olisi purettu tarkemmin työnohjausryhmässä. Näin olisimme ehkä saaneet näkyviin myös sellaisia työn osa-alueita, jotka olivat jääneet vielä hiljaisiksi ja sanoittamatta.

## Lopuksi

Työnohjausprosessimme osoitti, että ryhmätyönohjaus soveltuu erittäin hyvin hiljaisen tiedon sanoittamiseen ja jakamiseen. Itsenäistä ohjaustyötä tekeville ryhmäläisille hiljaisen tiedon jakaminen oli tärkeää, sillä muuten jokainen heistä joutuisi ratkomaan samoja pulmatilanteita yksin. Samoin asioiden yhteinen pohdinta oli ajankäytön kannalta tehokasta sekä tarjosi mahdollisuuden jaetun ymmärryksen luomiseen ja keskeneräisten ajatusten jatkokehittelyyn. Oli myös hienoa huomata, ettei ohjauskeskusteluissa ollut kyse vain tiedon siirtämisestä toimijalta toiselle vaan yhteisen pohdinnan myötä ideat kehittyivät ja rikastuivat. Lisäksi hiljaisen tiedon sanoittaminen auttoi ryhmäläisiä tutustumaan toisiinsa sekä ennen kaikkea itseensä.

Kokonaisuudessaan työnohjausprosessimme osoitti, että hiljainen tieto ja työnohjaus linkittyvät toisiinsa monin tavoin. Koen, että työnohjaus on pohjimmiltaan juuri työhön liittyvien hiljaisten elementtien tunnistamista ja sanoittamista. Siksi onkin erikoista, että hiljaista tietoa on tutkittu niin vähän työnohjauksen maailmassa. Kokemukseni mukaan hiljaiseen tietoon perehtyminen antaa työnohjaajalle työkaluja paitsi työnohjauksen syventämiseen, myös työnohjausprosessin ja oman ammatillisuuden reflektointiin. Erityisesti hiljaisen tiedon jäävuori-metafora on auttanut minua jäsentämään omaa toimintaani työnohjaajana. Työnohjausprosessimme on konkretisoinut minulle, että työnohjaajana pyrin auttamaan ohjattavia tunnistamaan ja sanoittamaan omaa hiljaista tietoaan eli ”omaa vedenalaista maailmaansa” oheisen kuvion mukaisesti.



Kuvio 2. Minä työnohjaajana ja hiljaisen tiedon sanoittamisen tukijana

Työnohjauksemme myötä huomaan saaneeni ”hiljaisen tiedon silmälasit”, joiden läpi katselen koko työnohjausprosessia. Lukiessani erilaisia julkaisuja ja tutustuessani erilaisiin materiaaleihin pohdin usein huomaamattani, miten erilaiset lähestymistavat ja menetelmät voisivat edistää hiljaisen tiedon jakamista työnohjauksessa. Olen myös alkanut pohtia tietoisemmin työnohjausprosessin eri vaiheisiin liittyviä hiljaisia elementtejä, jotka vaikuttavat väistämättä työnohjauksen etenemiseen. Uskon, että näiden työnohjausprosessin hiljaisten elementtien tavoittaminen auttaisi minua ymmärtämään paremmin niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnohjauksen onnistumiseen tai epäonnistumiseen. *Kaiken kaikkiaan koen, että työnohjauksen kentässä olisi tärkeää keskittyä tietoisemmin hiljaiseen tietoon ja sen ilmenemiseen.* Hyvä avaus tähän suuntaan on muun muassa Jyrki Veistämön 2011 julkaisema kehittämistehtävä ”Kokeneen työnohjaajan hiljaisen tiedon ilmeneminen työnohjaajan työssä”, jossa Veistämö pohtii työnohjaajille kertyvää hiljaista tietoa ja erilaisia mahdollisuuksia sen jakamiseen.

Työnohjausprosessimme innostamana asetankin työnohjaajana kehittymiselleni tavoitteen: haluan tutkia ja eritellä työnohjaajan näkökulmasta, millaista hiljaista tietoa minulla on työnohjausprosessista. Jos mahdollista, taidanpa vielä kallistua ryhmätyönohjaukseen, jotta saan mahdollisuuden jakaa ja kehitellä näitä ajatuksia muiden työnohjaajakollegoideni kanssa. Samalla haastan muutkin työnohjaajat pohtimaan hiljaisen tiedon merkitystä osana omaa työtään.



---

## Lähteet

- Haldin-Herrgård, T. & Salo P. 2008. Piilevien voimavarojen ilmaisemista hiljaisessa osaamisessa. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 277–300.
- Hakkarainen, K. & Paavola, S. 2008. Asiantuntijuuden kehittyminen, hiljainen tieto ja uutta luovat tietokäytännöt. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 59–82.
- Mannerheimin lastensuojeluliitto 2004. Mä oon jees! Aineisto itsetuntemuksesta tukioppilasohtajalle. [viitattu 5.10.2011] <http://mll-fi-bin.directo.fi/@Bin/4a44609b414807d4129fa40e1ac1d0d3/1317813434/application/pdf/22305/MaonjeesItsetuntojaitsetuntemus-aineistoohtajalle.pdf>
- Onnismaa, J. 2008a. Hiljainen tieto kulttuurien rakenteissa – kollektiivinen muistaminen ja muistamattomuus. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 83–102.
- Onnismaa, J. 2008b. Hiljainen tieto organisaatioiden rakenteissa. Vauhtisokeutta, muistikatkoksia ja uudelleen muistamista. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 119–132.
- Toom, A. 2008a. Hiljaista tietoa vai tietämistä? Näkökulmia hiljaisen tiedon käsitteen tarkasteluun. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 33–58.
- Toom, A. 2008b. Hiljainen pedagoginen tietäminen opettajan työssä. Teoksessa Toom, A., Onnismaa, J. & Kajanto, A. (toim.) Hiljainen tieto – tietämistä, taitamista, taitavuutta. Aikuiskasvatuksen 47. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 163–186.
- Veistämö, J. 2011. Kokeneen työhjoajaan hiljaisen tiedon ilmeneminen työhjoajaan työssä. Teoksessa Ranne, K., Markkanen, H. & Malo, T. (toim.) Työhjoaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampereen ammattikorkeakoulu, 86–95.



*Merja Ääri*

## **Enemmän työtä kuin teatteri – psykodraama työnohjaajaksi opiskelevan tukena**

Työnohjaajaksi kouluttautuminen on kasvuprosessi, jossa olennaista on itsetuntemuksen kehittyminen. Siksi työnohjaajaopintoihin kuuluu osallistuminen työnohjaukseen. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksen yhteydessä opiskelijoille tarjottiin mahdollisuutta osallistua työnohjauskelliseen kasvuryhmään. Ryhmää ohjasi psykodraamaohjaajaksi opiskeleva työnohjaaja. Ryhmässä käytettiin Jakob Morenon kehittämiä toiminnallisia menetelmiä, erityisesti päähenkilökeskeistä psykodraamaa.

Artikkelissa pohdin työnohjaajaksi kouluttautuvan opiskelijan kokemuksia kasvuryhmästä ja kasvuryhmässä käytetyistä menetelmistä sekä kokemusten merkitystä omaan, vasta kehittymässä olevaan tapaan toimia työnohjaajana. Olennaisimpana esiin nousi se, että sekä ohjaajien että ohjattavien mielestä psykodraamamenetelmät mahdollistavat syvällisen itsetutkiskelun. Työnohjaajaopiskelijoille kasvuryhmä oli vaikuttava kokemus, joka muutti heidän näkemyksiään toiminnallisista menetelmistä aiempaa myönteisemmiksi: Oma kokemus kirkasti sen, että menetelmällä on tavoite. Myös heidän oma rohkeutensa käyttää toiminnallisia menetelmiä lisääntyi.

*Asiasanat: psykodraama, toiminnalliset menetelmät, työnohjaajaopiskelija, työnohjaus*

### **Työnohjaajaopiskelijoiden kasvuryhmä**

Työnohjaajan opintovaatimukseen kuuluu osallistuminen työnohjaukseen opiskelun aikana. Valitettavasti työnantajat eivät aina ole halukkaita kustantamaan työnohjausta omille työntekijöilleen. Työnohjaus on yhä edelleen monella alalla ja monessa työpaikassa viimeinen oljenkorsi, johon tartutaan, kun työntekijän työn hallinnan tai työssä jaksamisen suhteen ollaan toivottomia.

Tarkastelin työnohjaajaopintoihini liittyvässä kehittämistehtävässäni Satakunnan ammattikorkeakoulussa työnohjaajiksi opiskelevien kokemuksia osallistumisesta kasvuryhmään. Artikkelin perustuu kehittämistehtävääni.

Työnohjauksellinen kasvuryhmä tarjosi mahdollisuuden osallistua työnohjaukseen erityisesti niille työnohjaajaopiskelijoille, jotka muuten olisivat joutuneet kustantamaan työnohjauksen itse. Ryhmä oli avoin kaikille kurssin opiskelijoille. Keskeinen kysymys kehittämistehtävässä oli, millaisia näkökulmia osallistuminen kasvuryhmään avasi työnohjaajaopiskelijoille.

Haastattelin työtä varten ryhmään osallistuneita kuutta henkilöä, ryhmän ohjaajaa sekä lisänäkökulman saamiseksi toista psykodraamaohjaajaa. Haastattelut toteutin teemahaastatteluina, jotta haastateltavat saisivat tuoda omat näkemyksensä mahdollisimman laajasti esiin. Työn lähestymistapaan vaikuttaa olennaisesti se, että olin myös itse kyseisessä ryhmässä. Artikkelissa olevat esimerkit ovat suoria lainauksia haastatteluista ja omasta oppimispäiväkirjastani, johon kirjoitin kokemuksiani kasvuryhmän aikana.

*Oma kasvuryhmäni kokoontui synkkänä marraskuun iltana kolkohkossa koulun luokahuoneessa, jossa hoitotorsot makasivat hiljaisina. Asiat olivat karuja, vaikeita ja kohtuuttomia. Ja kaikesta huolimatta tunnelma oli syvä. Toisilleen aivan vieraat ihmiset herkistyvät kuuntelemaan hetkeksi toisiaan suurella korvalla ja jatkavat taas Porin iltaan tai kakkostietä pitkin ulos kaupungista. Eikä minulle maailma ollut enää entisensä.*

Opiskelijat olivat aloittaneet kaksivuotisen opiskelun työnohjaajaksi syyskuussa 2010. Opiskelijat suorittivat opintonsa oman työnsä ohessa. Kasvuryhmä kokoontui syys–huhtikuun 2010 aikana 10 kertaa neljän tunnin jaksoissa, pääosin kolmen viikon välein. Ryhmää ohjasi työnohjaaja, joka opiskeli psykodraamaohjaajaksi. Päätyökseen hän toimii sairaanhoidon opettajana. Ohjaaja käytti menetelmään Jakob Morenon kehittämiä toiminnallisia menetelmiä, muun muassa kuvakortteja, pieniä esineitä ja patsaiden muodostamista. Keskeiseksi menetelmäksi muodostui kuitenkin päähenkilökeskeinen psykodraama, jossa ryhmä yhdessä esittää tapauksen näyttämöllä ja sen jälkeen pohtii yhdessä tilannetta. Toisella haastattelemallani ohjaajalla on sekä toiminnallisen ryhmätyönohjaajan että psykodraamaohjaajan koulutus ja monipuolinen kokemus morenolaisten toiminnallisten menetelmien käytöstä sekä ohjaus- että terapiatyössä.

Kun opiskelijoiden kasvuryhmä aloitti, osallistujien ajatukset vaihtelivat henkilökohtaisista kasvun tavoitteista ja mielenkiinnosta epäilyksiin ja haluun selvittää, onko koko homma ”ihan hömppää”. Monella osallistujalla motiivina oli se, että opintoihin liittyvät työnohjatukset piti saada suoritettua. Samoin kuin millä tahansa ryhmällä, osalla oli aiempaa kokemusta menetelmästä, osa taas etsi itselleen perustietoja psykodraamasta ensimmäiseen ohjaustapaamiseen.

Suomen psykodraamayhdistyksen nettisivuilla psykodraama määritellään ryhmäterapien muodoksi, jonka taustateorian ja perusmenetelmät kehitti romanialaissyntyinen psykiatri Jacob Levy Moreno (1889–1974). Psykodraamassa ohjattavaa autetaan rakentamaan käsittelyyn valittu tilanne toiminnallisesti näyttämölle. Menetelmässä käytetään hyväksi fyysistä liikettä, eleitä, ilmeitä, repliikkejä ja symboleita. (Suomen psykodraamayhdistys 2011.) Kasvuryhmän työskentelyssä psykodraama-käsitteellä tarkoitettiin luovaa ryhmätyötä, jossa draaman avulla konkretisoitiin ja käsiteltiin mielen ja elämän tapahtumia ja suhteita. Lähtökohta oli työnohjauksellinen, mutta työskentelyssä pyrittiin tukemaan myös oman persoonan kasvua. (Tuomisto 2011.)

Päähenkilökeskeinen psykodraama pyrkii hoitamaan ja kehittämään yksilöä niin, että ihmisen spontaanisuus ja luovuus voivat toteutua mahdollisimman suurena määränä. Tavoitteena on, että kun asian asettaa katsottavaksi näyttämölle, yksilön ymmärrys itsestä ja omasta elämästä lisääntyy. Psykodraamatyöskentely jakautuu *virittäytymiseen, toimintaan, jakamiseen ja pohdintaan*. (Aitolehti & Silvola 2008, 11, 13.)

Haastattelemini ohjaajien mukaan tavoitteen asettaminen psykodraamaryhmässä ja yksittäisissä istunnossa ei ole aina selkeää. Molemmat ohjaajat kertoivat, että yleensä ryhmille asetetaan yleisiä tavoitteita, kuten ymmärrys ja oivallus itsestä ja muista, eri vaihtoehtojen vertailu, ammatillinen kasvu tai omien tunteiden käsittely. Toisaalta ryhmässä voidaan käsitellä yksittäistä tapahtumaa vaikka työpaikalta, jolloin tapahtumasta muotoutuu yksittäisen istunnon tavoite. Seuraavat esimerkit kertovat ohjaajien ajatuksia ryhmän tavoitteen asettelun ja sen arvioinnin merkityksestä:

*Se on vähän arvoituksellista... Ei koskaan oikein voi tietää, mihin matka vie.*

*Kysyn joka kerran lopussa, ollaanko me puhuttu ja käsitelty oikeeta asioita. En oo yksin siitä vastuussa, ohjattava on vastuussa myös.*

Toimintavaiheessa roolin esittämisessä käytetään lyhyitä repliikkejä, jotka perustuvat päähenkilön kertomaan tilanteeseen. Repliikit ovatkin ryhmäläisille aluksi yksi suurimmista haasteista. Roolin ottaminen saatetaan kokea esiintymiseksi, teatterin tekemiseksi ja silloin siihen saattaa liittyä suorituspainetta. Yleensä nämä asiat helpottuvat ryhmän edetessä.

Kasvuryhmään osallistuneiden opiskelijoiden alkuvaiheen ajatuksista oli selvästi huomattavissa, miten ryhmän luottamuksen rakentuminen ja uuden menetelmän oppiminen vie aikaa. Seuraavat lainaukset kertovat, kuinka tapausten rakentaminen näyttämölle yksinkertaisesti jännitti ryhmäläisiä.

*Olin utelias näkemään ja kokemaan, mitä se käytännös on. Olin kiinnostunut kokemaan, mitä menetelmä saa mussa aikaseks ja miten mää sen koen. Mä olen aika sillain varauksellinen ihminen, etten helposti vieraille puhu omista asioistani... Olen hidas syttymään, hidas tutustumaan ihmisiin ja tää oli niinku aikamoinen hyppäys pois mun omalta mukavuusalueeltani. Tavallaan pistää ittes likoon. Ei se oo näyttelemistä, mut kuitenkin niinku esille.*

*... Mä istun täällä hiljaa ja katselen kengänkärkiäni, ettei minulle vaan ehdoteta mitään päähenkilötyöskentelyä.*

Pitkät teemaryhmät, joissa morenolaiseen työtapaan voidaan tutustua syvällisesti ja joiden aikana osallistujien kokemustavassa ja näkemyksissä ehtii tapahtua muutos, ovat vaikuttavampia (Partanen-Hertell 2002, 44–45). Prosessimaisuus on tärkeää jo siksi, että itse menetelmän tekniikoiden oppiminen vie aikaa. Lisäksi työskentelyyn vaikuttavat mm. ryhmän jäsenten välinen luottamus ja turvallinen ilmapiiri, ryhmän jäsenten suhde ohjaajaan sekä näyttämöllä esittämisen jännittäminen. Ajan kuluessa ryhmän työskentely kehittyi monellakin tavalla.

Neljä ryhmäläistä otti esiin sen, että olisi toivonut ryhmän vielä jatkuvan, jotta olisi ehtinyt saada työskentelystä enemmän itselleen.

*Mä en halunnu, et kukaan pääsee niin lähelle mua, koska mä koin sen ryhmän sit kuitenkin sillain vieraaks. Et jos se olis viel jatkunu, ni sit ois tullu rohkeemmaks. Et se kuitenkin oli se yksi talvi suht lyhyt aika. Jos olis viäl vedetty toinen talvi putkeen, niin... --- Sanotaan, et helmikuun jälkeen aloin käyttäytymään vähän vapautuneemmin, eikä koko ajan ollu, et nyt en voi tehdä näin, nyt en tee näin.*

Vaikka ryhmän istunnot päättyivät, asiat pysyvät mielessä. Tietoisuudessa ja tiedostamattomassa tapahtuvaa työskentelyä tapahtui monen ryhmäläisen mukaan ryhmän päättymisen jälkeenkin.

### Oivalluksia psykodraamaryhmässä

Opiskelijoiden ja ohjaajien mukaan selkein vaikutus kasvuryhmällä oli itsetuntemuksen kehittymiseen. Ohjattavien käsitys toiminnallisiin menetelmiin muuttui työskentelyn mukana myönteisemmäksi ja heidän rohkeutensa käyttää toiminnallisuutta omassa ohjaustyössään lisääntyi.

Työnohjaajakoulutus kokonaisuudessaan antaa valmiudet työnohjaajana toimimiseen, mutta samalla koulutus lisää opiskelijan omaa itsetuntemusta ja avaa uusia näkökulmia omaan työhön, ehkä laajemminkin omaan ihmisyyteen. Asiat nivoutuvat toisiinsa niin, että on mahdotonta sanoa, mikä on omaa inhimillistä kasvua, mikä taas työnohjaajakoulutuksen, uusien työkokemusten tai kasvuryhmän aiheuttamaa muutosta. Opiskeluvaiheessa ihminen on aina muutoksen edessä ja jonkinlaisessa käännekohtassa elämässään. Tällaisessa tilanteessa ihminen tutkii herkästi itseään tavallista syvemmin. Psykodraamamenetelmät ovat hyvin vaikuttavia, joten oletukseni artikkelin pohjana olevaa kehittämistehtävääni aloittaessani oli, että kasvuryhmään osallistuminen herättäisi opiskelijoissa itsetuntemuksen ja ammatti-identiteettiin kannalta olennaisia asioita.

Työnohjausta toteutetaan erilaisten filosofisten ajattelumallien ja näkemysten pohjalta. Työnohjaustilanteessa käytetty teoria riippuu Kipon (2012) mukaan työnohjaajan omasta ammattitaustasta, hänen saamasta työnohjaajakoulutuksesta sekä ajassa vallitsevista työnohjauksen trendeistä (Kippo 2012, 14). Ajattelen, että myös esimerkin merkitys on suuri, kun opiskelija etsii itselleen omaa tapaa tehdä ohjaustyötä. Samalla kun työnohjaajaopiskelija pohtii työnohjauksessa oman ammattinsa asioita, hän analysoi ja arvioi ohjausta sekä omia reaktioitaan ohjauksessa. Opiskelija pohtii, millaisia tapoja hän itse jatkossa haluaa soveltaa omaan ohjaustyöhönsä. Tämän vuoksi erityisesti opiskeluvaiheessa olevan kokemukset ohjauksesta ovat kiinnostavia.

Yhden teoreettisen viitekehyksen, esimerkiksi psykologisen teorian perustalta toimiminen ei useinkaan riitä, vaan tarvitaan eri lähestymistapoja yhdistäviä näkökulmia. Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajakoulutuksessa tutustuttiinkin monenlaisiin ohjauksen lähtökohtiin. Opiskelijoilla oli mahdollisuus syventää osaamistaan keskittymällä kehittämissä tehtävissä itseään erityisesti kiinnostaviin näkemyksiin tai menetelmiin. Kasvuryhmään osallistuvat saivat kokemuksen osallistumisesta ryhmään, jonka ohjaus perustui morenolaiseen teoriaan. Itselleni kokemus oli voimakas. Niinpä päädyin selvittämään, mihin kasvuryhmän vaikuttavuus perustuu. Vaikuttavuuden ymmärtämisen kautta pyrin selvittämään, miten omia kokemuksia voi hyödyntää tulevassa työnohjaajan työssä.

Kerron seuraavassa ohjattavien ja ohjaajien kertomista oivalluksista kasvuryhmätyöskentelyn aikana ja liitän niiden taustaksi perusteluja kirjallisuudesta.

### Vähemmän mustia aukkoja

Olenneista kasvuryhmän antia työnohjaajaopiskelijalle oli sekä ohjaajien että ohjattavien mielestä itsetuntemuksen parantaminen. Omien mustien aukkojen tutkiminen oli joillekin osallistujille motiivina lähteä ryhmään mukaan.

Opiskelijat kertoivat, miten he pystyvät rakentamaan mielessään näytelmiä tai tarinoita oman elämänsä tapahtumista jälkikäteen. Tätä mieleen rakennettua draamaa voi katsella mielessään pohdiskellen uudelleen. Työskentely lisäsi siis rohkeutta reflektoida omaa toimintaa ja tunteita.

*Lähinnä mä koin sen matkaks oman itsen tuntemiselle. Työnohjaajalle se anto varmaan semmosen, että mä pystyn niitä mun omii työnohjaajaistuntoi prosessoimaan jälkeenpäin, et miks mul nousi tosta ohjattavasta tänään tommonen tunne. Siihen se auttaa. --- Ja erottamaan sen oman tunteen ohjattavan tunteesta.*

### Rohkeutta käyttää toiminnallisia työtapoja

*Mää oon ollu hyvin vastaan (toiminnallisia menetelmiä vastaan) niinku aina. Mä oon ain tykänny keskustella asioista. Vuosi sitten mä olin sitä mieltä, et jos aikuiset ei pysty keskusteleen asioista, nii ei niitä sit leikkimälläkään selville saada. Toki mä olen muuttanu mielipidettä, mut en vieläkään semmosta äärimmäistä leikkiä itsekään pitäis. Mä tykkään lähinnä siit jostain välimaastosta.*

Tulevan työnohjaajan työn kannalta konkreettisin tulos oli, että suhtautuminen toiminnallisiin menetelmiin muuttui myönteisemmäksi ja rohkeus käyttää niitä omassa työnojauksessa lisääntyi huomattavasti. Kukaan ei ryhmän jälkeen kyseenalaistanut psykodraamallisten menetelmien toimivuutta tai syvällisyyttä. Kaikki ohjattavat kertoivat siitä, kuinka

psykodraamaryhmään osallistuminen on vaikuttanut heidän omiin menetelmiinsä työskennellessään työnohjaajana. Psykodraaman ohjaaminen on koulutetun psykodraamaohjaajan työtä, mutta työnohjaajaopiskelijat kertoivat rohkaistuneensa ”kevyempien” toiminnallisten työtapojen käytössä.

Ohjaajat ja opettajat käyttävät monenlaisia toiminnallisia tapoja, vaikka eivät sen enempää tunne menetelmien alkuperää. Puhtaasti Morenon ajatuksista lähtöisin ovat esimerkiksi tyhjän tuolin tekniikka ja patsaan muodostaminen. Antero Holma (2007, 105) kuvaa tyhjän tuolin tekniikkaa keskeiseksi Morenon kehittämistä tekniikoista. Tyhjän tuolin harjoituksessa tyhjälle tuolille kuvitellaan istumaan henkilö, jonka kanssa keskustelu tai muu tilanne on jäänyt ikään kuin kesken. Harjoituksen tekijä vaihtaa roolia vastapuolen kanssa, jolloin hän saattaa huomata vuorovaikutuksessa jotain uutta. Tyhjän tuolin harjoitusta ja sen yhteydessä tehtävää roolinvaihtoa pidetään turvallisina harjoituksina, joita peruskoulutuksen saanut työnohjaaja voi soveltaa ohjaustilanteissa. Holman mukaan tyhjän tuolin tekniikalla on hämmästyttävä, jopa maaginen vaikutus. Tyhjä tuoli käynnistää henkilön mielikuvituksen. (Holma 2007, 105.)

Omat kokemukset esimerkiksi roolinvaihdosta avasivat menetelmän tehokkuuden ja niinpä osa opiskelijoista kertoi ryhmän jälkeen todella ymmärtävänsä, mistä esimerkiksi tyhjän tuolin tekniikassa on kysymys. Merkityksellinen oma-kohtainen kokemus rohkaisee työtänsä aloittamassa olevaa ohjaajaa kokeilemaan erilaisia menetelmiä. Oma kokemus kirkasti sen, että menetelmällä on tavoite. Menetelmän juurien tunteminen ja omakohtaiset kokemukset menetelmistä auttavat kevyempienkin harjoitusten ohjaamisessa. Leikkiminen ja puuhastelu muuttuvat työksi, kasvuksi, kehittymiseksi ja oivalluksiksi, kun ohjaaja ohjaa ryhmää pohtimaan kokemusta syvällisesti ja liittämään uudet oivallukset arkipäivään. Vaikka ryhmän ei olisi mahdollista työskennellä niin syvälle kuin psykodraama usein kuljettaa, toiminnallisten menetelmien käyttäminen tuo uusia avauksia keskusteluun pohjautuvaan työnohjaukseen. Ohjattavien mielipidettä menetelmien valinnassa on tärkeää kuunnella, mutta ohjattavat eivät aina osaa arvioida, mitkä menetelmät ovat asetettujen tavoitteiden kannalta hyviä valintoja. On ohjaajan ammattitaitoa varmoin ottein opastaa ja ohjata ohjattavia kokeilemaan uusia menetelmiä.

On hyvä kuitenkin huomioida, että yksittäisinä harjoituksina tai tehtävinä toiminnallisten harjoitusten teho saattaa jäädä melko pinnalliseksi. Ohjaajan työskentelystä riippuu se, kuinka syvälle harjoituksen reflektoinnissa päästään. Harjoituksessa syntyneiden kokemusten purkaminen, jakaminen ja prosessoiminen ryhmässä voivat parhaimmillaan johdatella keskustelun uusille urille. Sitä kautta ohjattava voi Blatnerin (1997) mukaisesti saavuttaa prosessissa vaikuttavuudeltaan eritasoisia oivalluksia. Tällaisia ovat uusien asioiden löytäminen, avainasenteiden tunnistaminen ja niiden taustalla olevien uskomusten selkiyttäminen ja arviointi, ratkaisujen uudelleen tekeminen sekä uusien asenteiden harjoittelu (Blatner 1997, 146–147). Tämä edellyttää ohjaajan kykyä aistia sellaiset tilaisuudet, joissa ryhmää voi ohjata huomaamaan uusia mahdollisuuksia.

Toiminnallisuudessa on mielestäni monta syvyyssastetta. Vaihtelua on myös käsitteistössä, jota toiminnallisten menetelmien yhteydessä käytetään. Psykodraamassa päähenkilötyötä tekevä ihminen voi pohtia tilannettaan näyttämöllä siir-



tymällä monta sukupolvea taaksepäin tai eteenpäin. Toisaalta yksinkertaisin toiminnallisuuden muoto voisi olla liikkeelle lähteminen. Siitä esimerkkinä alla on ohjaajan kommentti. Näin yksinkertaisella tavalla voidaan ohjauksessa saada jotain liikahtamaan ajatuksissakin:

*Sen olen huomannut, että liikkeelle lähteminen saa ajatukset liikkeelle myöskin. Siis, et noustaan ylös. Kun on jumissa, niin ei tuu oikein mikään mieleen. Se on mun oma kokemus myöskin ihan ryhmäläisenä. Sillon, jos saa vaikka päähenkilön liikkeelle, kävelemään rinkiä lattialle, niin sit siit tuleekin jotain. --- Pääsee tavallaan niinku matkaan.*

Me ohjattavat ihmettelimme vähän kummeksuen ohjaajamme kommenttia, että lähde kulkemaan tässä huoneessa. Se tuntui oudolta ja teennäiseltä. Kun päähenkilö uskalsi ottaa haparoivat askeleensa ja lähteä liikkeelle, alkoi löytyä myös sanoja.

Yksi haastattelimistani työnohjaajaopiskelijoista kertoi ”puhumalla näyttelämisestä”:

*Varmaan sen (näyttelämisestä) vois tuodakin keskusteluun. Vähän niinku puhumalla näyttellä. Mul oli ohjattava, jolla oli palautteen antamisen vaikeus. Hän ei halunnu mitään toiminnallisia menetelmiä, mut mä pyysin häntä kertomaan, miten tilanne meni ja periaattees me tehti siin näyttelmä.*

Sinänsä ”puhumalla näyttelämisessä” ei ole paljon eroa esimerkiksi tilanteesta kertomisen kanssa. Draamahan on yksi tarinan kertomisen muoto. Mielikuvana kuitenkin ”puhumalla näytteläminen” voi auttaa ohjattavaa kuvaamaan tapahtumaa monipuolisemmin ja yksityiskohtaisemmin, jolloin uuden näkökulman löytyminen ohjauksessa saattaa helpottaa.

## Menetelmän tehokkuus ja vaikuttavuus

Haastattelemani ohjaajat korostivat toiminnallisten menetelmien tehokkuutta; asian ytimeen päästään nopeammin kuin keskustelun avulla. Taloudellisuus on tietysti tilaajan mielestä mieluinen peruste. Myös Blatner kirjoittaa kustannustehokkuudesta: ”Ja koska nämä tekniikat voivat toimia psykoterapeuttisen prosessin voimakkaana katalysaattorina ja tehostaa sen vaikutusta, ne ovat nykyisen taloudellisen niukkuuden tilanteessa sitäkin arvokkaampia työvälineitä.” (Blatner 1997, 31–32.)

Molemmat haastattelemani ohjaajat korostivat ryhmän merkitystä psykodraamatyöskentelyssä. Ryhmän vaikutus tulee ilmi monenlaisissa työskentelyn vaiheissa. Ryhmässä syntyy uusia oivalluksia, näkökulmia ja koetaan myötätuntoa. Myös työskentelyn vaikeissa tilanteissa ryhmän tuki on tärkeä. Esimerkiksi häpeän käsittelyssä ryhmän tuki on tärkeä.

Näyttämötyöskentely kehitti ohjattavien omaa taitoa ulkoistaa asioita itsestä. Kun omaa tilannetta pääsi seuraamaan psykodraamatyöskentelyssä muiden esittämänä, suhtautuminen tilanteeseen muuttui. Kasvuryhmään osallistuneet kertoivat pyrkineensä siirtämään samaa ajatusta omiin tilanteisiinsa arjessa. Ulkoistaminen koettiin helpottavaksi. Vastavälisiin ulkoistamiskokemuksiin he kertoivat pyrkivänsä omassa ohjaustyössäänkin.

Haastattelemani ohjattavat kertoivat monilla esimerkeillä, että kasvuryhmän aikana he pystyivät siirtämään kykyä katsoa asioita etäämmältä myös arkisiin tilanteisiin. Seuraavat esimerkit kertovat juuri perspektiivin ottamisesta asioihin:

*Näkökulma, et osas ottaa asiaan etäisyyttä ja katsoo asiaa etäämmältä... Ajatus siitä, että sä asetat itses sen asian ulkopuolelle, niin sitä mä oon koittanu mieltää vaikka ihan omas työyhteisössä. Kun mä työskentelen ja tulee jotain tilanteita vastaan, niin mä oon koittanu ajatella, et miltä tää nyt näyttää vähän kauempaa katsottuna. En mä tiedä, et oonko mä siinä onnistunu, mut et tämmönen ajatus on tullu, etä tää vaikuttaa nyt ihan hullulta.*

*Se perspektiivin saaminen asiaan täysin ulkopuolisten ihmisten kanssa.*

Lisäksi haastateltavat kertoivat oman identiteettinsä vahvistumisesta ja rohkeudesta ottaa asioita työpaikalla puheeksi.

*Omaan rooliini työpaikalla sain tosi paljon, et mikä mä siäl oikeen olen. Tajusin, et vaik ei se (rooli) mua haittaa, niin sen pitäis ainakin haitata.*

*Mä uskallan itte olla enemmän oma itteni. Ei tarvii niin paljo maskii etteen... Kyl se ihan selkeest on enemmän uskallust katto peilii ja nähdä niit paskojaki asioit siält, mitä ehkä on kieltäny aikasemmin.*

*Avasin uusia keskusteluja työpaikalla.*

Kasvuryhmän, työnohjauksen, opetuksen – tai laajemmin minkä tahansa muutokseen tähtäävän toiminnan vaikuttavuutta on hankalaa arvioida. Muutokset vaativat paljon aikaa ja ne tapahtuvat hitaasti (Borgman & Packalèn 2002, 81). Usein esimerkiksi työnohjauksen tulos on työntekijän kokemus siitä, että hän ymmärtää ja hahmottaa paremmin työtänsä, sietää epävarmuutta ja osaa kuunnella paremmin itseään (Borgman & Packalèn 2002, 81). Tämän kaltaisten muutosten aiheuttajaa on tietysti mutkikasta tarkasti jäljittää. Oivallus lähtee yksilöstä, mutta vaatii oivallukselle otollisen ilmapiirin.

*En osaa enää sanoa, et onk käynnis kasvuryhmäst vai koko koulutuksest lähteny juttu.*

Yksilönäkökulman lisäksi draama tuo tarkasteluun ryhmän toiminnan vaikutukset. Tietoisuus tilanteeseen liittyvistä laajemmista asiayhteyksistä auttaa rajaamaan käsittelyyn tekijät, joille ihminen itse voi tehdä jotain erotuksena niistä, joita

ihminen ei voi itse muuttaa. Draamatyöskentelyssä näyttämölle asetetaan ne tekijät, joiden muuttaminen on omassa vallassa sekä ne tekijät, joihin ohjattava ei itse voi vaikuttaa. Työnohjauksessa usein jo näiden kahden maailman konkretisointi auttaa ohjattavaa tiedostamaan omaa suhdettaan työn kokonaisrakenteisiin. Laajimmillaan sitä kautta voi avautua jopa ympäröivän kulttuurin merkitys oman ammattitoiminnan ymmärtämisessä ja kehittämisessä. (Häkämies 2011, 129.) Seuraavat esimerkit haastatteluistani kuvaavat edellisen kaltaisia oivalluksia omasta työstä:

*Lähinnä se, et pistää jotkut omat elämäkokemukset niinku muiden ihmisten arvioitavaks, jotka on täysin puoleuttomii siin tilantees. Se avaa ihan hirveesti asiaa. Tuli semmonen olo, et semmoset asiat, joihin itse on jo tottunu, ni muut tavallaan kyseenalastaa ja painottaa, et se on väärin. Se avas silmiä, et onks tää nyt näin paha asia. Jälkeenpäin mää mietin, että kuitenkin se asia, jonka mää esitin ryhmässä mun työpaikan asioista, niin mää olin kokenu sen asian vähitellen kahden vuoden aikana ja ne muut ihmiset koki sen yhden–kahden tunnin sisällä, ni johtuko se siitä, että ne reagoi niin vahvasti; se tuli niin yhten paukkuna ja mää taas oon ollu siin liemes, kun se on vähitellen kuumentunu. Sitä mää mietin ja se on jääny mieleen, et oliko se niinku liiotteleva, et voi kauheeta, mimmoses työpaikas sää olet, vai oliko se oikeesti herätys mulle?*

Psykodraamaan tutustuessani törmäsin usein Blatnerin kaltaisiin varoituksiin kirurgin veitsen terävästä tekniikasta, jolla osaamaton ohjaaja saattaa sivaltaa liian syvälle (Blatner 1997, 119–128). Kuulostaa suorastaan pelottavalle. Näistä tilanteista sain myös kuulla haastattellessani psykodraamaa käyttäviä ohjaajia. Pysähdyttävä oli kuitenkin myös Blatnerin (1997, 31–32) ajatus: ”Yhtä tärkeää on todeta, että vaikka klassinen psykodraama vaatii koulutusta ja edellyttää monien näkökohtien ja varovaisuuden huomioon ottamista, voivat sekä yksilöiden että perheiden kanssa työskentelevät neuvojat ja terapeutit helposti soveltaa käytäntöönsä psykodraaman osamenetelmiä.” Blatnerin mukaan menetelmien alkuperän tunteminen ei ole tärkeää vain siksi, että kunnia annetaan oikealle henkilölle, vaan myös siksi, että käyttäjien olisi hyödyllistä oppia tuntemaan kaikki innovatiiviset tekniikat ja periaatteet. Blatnerin (1996, 126) mukaan psykodraama perustuu kolmeen eri ”lähteeseen”: asiakkaan omaan toiminnan nälkään, ryhmän tukeen ja psykodraaman metodien tuottamiin uusiin oivalluksiin. Oman kokemuksen perusteella näistä perusteista on helppo olla samaa mieltä.

## Oivallus voi syntyä elämyksestä

Psykodraaman keinoin on mahdollista luoda tilanteita, joissa ryhmäläisille syntyy erittäin voimakkaita tunnekokemuksia. Katarsis-käsitettä käytetään kuvaamaan psykodraaman voimakkainta tunnekokemusta ja huippukohtaa. Katarsiksessa tunteet voivat purkautua vapaasti, pidätelty energia purkautuu ja (useimmiten) päähenkilö saa kosketuksen johonkin tuntemattomaan ja uuteen puoleen itsessään. Katarsis voi olla melko huomaamaton tilanne, esimerkiksi kostuneet silmät tai hymähdys. Toisaalta se voi olla selkeä tunteenpurkaus, jonka käsittelyssä ohjaajan ammattitaito ja ryhmän tuki ovat äärimmäisen tärkeitä. (Sura 2005, 48.) Työnohjauksessa näitä voisi kutsua ”oivalluksen hypyiksi”. Hetkiä, jolloin palaset

tuntuvat lokahtavan kohdalleen. (Häkämies 2011, 130). Psykodraama onkin tärkeä väline sellaiseen puhdistumiseen, joka auttaa kokemuksellisesti tiedostamaan aikaisemmin tukahdutettuja tunteita (Blatner 1997,152). Esimerkkinä vastaavasta on muun muassa seuraava ohjaajan kommentti:

*Ihmiset tekee semmosia sukelluksia siellä.*

Voimakkaita tunteita saatetaan kohdata myös nk. korjaavan kokemuksen yhteydessä. Yhteyden löytyminen omiin kokemuksiin ja niiden olemassaolon hyväksyminen on edellytys ymmärtävän asenteen syntyemiselle omia vaikeuksia kohtaan (Silvola & Stenberg 2008, 57). Tunteiden tunnistaminen on merkittävää, mutta ilmaisun voimakkuus psykodraamanäytämöllä ei mittaa psyykkisen työn etenemistä. Tärkeää on ymmärtää ja jäsentää, mitä koetaan. Ohjaajan ja ryhmän tuki auttavat päähenkilöä hyväksymään omat kokemuksensa ja tunteensa. Korjaavaksi kokemukseksi nimitetään sitä tilannetta, kun omat tunteet, tarpeet ja kokemukset tulevat kuulluiksi ja jaetuiksi. (Silvola & Stenberg 2008, 57–58.)

Oivaltavia elämyskokemuksia saatetaan aikuiskasvatuksessa pelätä liikaakin. Elämykset aikuisiässä tuntuvat olevan paremmin sallittuja vapaa-ajalla. Kokonaisvaltainen oppiminen työhönsä, syvä muutos esimerkiksi suhteessa työhön, voi alkaa elämyksellisestä oivalluksesta. Muutos saattaa silloin koskettaa minuutta syvästi ja usein tiedostamatta. (Häkämies 2011, 131.)

Haastattelemani ryhmäläiset kertoivat joistakin herkistymisen hetkistä ja tunteiden purkamisesta istunnoissa. Toisaalta he kertoivat myös siitä, että joinakin kertoina he olivat väsyneitä, eivätkä oikein jaksaneet keskittyä aiheisiin.

*Jotenkin mä olin vähän pettynytkin itseeni, kun toiset pääsi siihen heti jyvälle. Muil oli kauheesti semmosii voimakkait kokemuksia... Se kolahti niinku heti. Mä en tiä, mimmonen tausta heil on... Mä ajattelin, et voi että, mikä mus on vikana. Mä kamppailin sen kans, et mikä mus on vikana, kun mä en saa niin syvii kokemuksii tai mun silmät ei avaudu heti, et noinhan sen olis pitänyt mennä ja et noinhan se on.*

*Tunnepitossi... Yllättävää, et siin meni nii syväl tunteissi ja semmose haavottuvuuden liki. Et harvoin mul menee niinku niin syväl ne tunteet, et ulkopuolise ihmise pääsevä kattomaa jottai haavottuvuut niin lähelt. Eikä se ol vaa mun omast päähenkilötyöst, vaa esimerkiks monen muunki päähenkilötyän kaut pääsi ite sisäl nihi samoihi kuvioihi.*

## Mitä jos pomo sais tietää...?

Työskentelyyn ja siinä syntyviin oivalluksiin tai tunnepurkauksiin liittyy usein myös häpeää. Häpeä voi liittyä esiintymiseen yleisön edessä ja erityisesti piilotettujen tunteiden esilletuloon. Työskentelyssä saatetaan päästä käsittelemään sellaisia

asioita, joita ei haluaisi itsessään myöntää olevan olemassakaan. Ryhmätyöskentelyssä nuo asiat saattavat tulla esille yllättäenkin. Häpeän käsittely jakamisvaiheessa on erittäin tärkeää. Jakamisvaiheessa ryhmä kertoo omista tunteistaan ja kokemuksistaan omaan elämäänsä liittyen. Se lieventää ja poistaa päähenkilön kokemaa häpeää. (Sura 2005, 58.) Häpeän tunnetta on tärkeää käsitellä vastaavasti yleensäkin työnohjauksissa.

Haastattelemani ohjaaja kertoi häpeän tunteesta, jota hän oli kohdannut ryhmässä. Ohjattavat olivat kauhistellen mietineet ajatusta, että mitä jos draamassa esiintyneet henkilöt saisivat tietää, mitä ryhmässä on esitetty. Näissä tilanteissa ohjaajan on pysäytettävä ryhmä pohtimaan, mistä työskentelyssä on kysymys. Tällaisissa kohdissa ohjaajan mukaan juuri menetelmä haastaa miettimään ja pohtimaan. Ryhmän rooli näissä tilanteissa on tärkeä.

### Tieto on tietoa vasta, kun se tulee koetuksi

Marita Paunonen-Ilmosen SUED-menetelmässä yhdistetään prosessimainen koulutus ja työnohjaus toisiaan tukevaksi tehokkaaksi kokonaisuudeksi (Sued Management Oy). Työnohjaajaopiskelijoiden kasvuryhmässä tehtiin juuri niin.

Osa kasvuryhmän vaikuttavuudesta perustuu varmasti siihen, että opiskelija – erityisesti työnohjaajaopiskelija – on herkkä kaikupohjaa kaikenlaiselle itsetutkiskelulle. Työnohjaajaksi opiskeleva reflektoi omia kokemuksiaan tietoisemmin kuin ohjattavat yleensä. Samalla hän imee itseensä hyviä ohjaustapoja mallioppimisen kautta. On varmasti totta, että kasvuryhmään osallistuminen opiskelun yhteydessä oli vielä vaikuttavampi kokemus kuin se jossain muussa tilanteessa olisi mahdollisesti ollut. Ohjauksen vaikuttavuudessa on mahdotonta erottaa ohjauksen, opiskelun ja muun elämäntilanteen vaikutuksia muutoksiin, joita ihmisessä tapahtuu.

Ohjaajien mukaan psykodraamaryhmän aikana myös opiskelijoiden luottamus omaan kykyihinkin ja osaamiseen vahvistuu. Osaamisen lisääntymistä voidaan kasvuryhmässä ja työnohjauksessa tehdä näkyväksi. Sama kehitys on luonnollisesti sovellettavissa muuhunkin opiskeluun – kasvuryhmän ohjaajalla oli kokemusta myös hoitotyön opiskelijoiden ryhmien ohjaamisesta.

*Opiskelijaryhmissä tulee uskoa ja luottamusta omaan kykyihinkin. Siinä vaiheessa varsinkin, kun ei ole vielä valmis, niin on sellainen ”mä en osaa mitään olo”, niin tulee se luottamus, et mää pystyn. Sen luottamuksen vahvistaminen tulee varmaan siin ryhmässä.*

Koulutuksen ja ohjauksen yhdistelmää voi hyödyntää niin ammatillisen koulutuksen kuin henkilöstön täydennyskoulutuksen yhteydessä. Koulutuksen ja itsetuntemusta kehittävän ohjauksen yhdistämisestä hyötyy sekä ohjattava itse että koulutusta ja ohjausta rahoittava taho. Huomattava etu on, että usein irralliseksi jäävä henkilöstökoulutus saa lisätehoa. Koulutuksen antia pystytään siirtämään tehokkaammin työkäytäntöihin.

## Ohjaus oikealla hetkellä muokkasi minun suhdettani työhön

Menin psykodraamaryhmään tavattoman avoimin mielen. Nyt uskallan tunnustaa, että en osannut asettaa itselleni tavoitteita tai odottaa erityisempiä. En osannut liioin pelätä. Kymmenen kerran psykodraamajakso ravisutti niin, että päädyin pohtimaan kehittämistehtävässäni, mihin psykodraamamenetelmien vaikuttavuus itselläni perustui. Ryhmään osallistuminen vei minut omassa itsetutkiskelussani yllättävän syvälle. Käsittelimme kasvuryhmässä paljon työtilanteisin liittyviä tapahtumia. Suurimmat oivallukseni liittyivätkin omaan asennoitumiseeni työhön. Oma kokemus psykodraamasta karisti turhan mystiikan menetelmästä. Kasvu psykodraaman avulla on työtä – pientä leikkiä unohtamatta.

Olen työskennellyt luokanopettajana yli 15 vuotta. Monenlainen idealismi on työvuosien aikana ehtinyt karista. Toisaalta olen onnistunut luomaan uutta idealismia oman työni glamourin luomiseksi. Haluaisin olla hyvä kasvattaja, joka kuitenkin voi itsekin hyvin. Neljä jalkaa maassa, pää pilvissä ja mottona aamusta iltaan lastenpsykiatri Jari Sinkkosen sanoin ”Kannustus oikealla hetkellä voi muuttaa elämän suunnan”. Se ei ole helppoa, useimmiten jopa mahdotonta. Opetussuunnitelman tavoitteet ja Pisa-saavutusten ylläpitotyö painavat päätä virheasentoon. Usein omat tavoitteet ovat ristiriidassa vanhempien kasvatusnäkemysten kanssa. Opettajan osaamista arvioidaan oppilaiden käytöksen mukaan.

Poliitikot, urheilijat ja julkkikset syyttävät usein epäonnistumistensa yhteydessä mediaa. Opettajat voisivat tehdä samoin. Lehtien palstoilla esimerkiksi koulukiusaamistapausten yhteydessä melkoisen usein syy löytyy opettajasta. En kaipaa entisaikojen ihmisten tapaa olla kyseenalaistamatta opettajan käytäntöjä, mutta asioissa on monta näkökulmaa. Jos muuta kirjoitettavaa ei löydy, voidaan ottaa esiin kolmen kuukauden kesäloma. Aamun lehteä ei huvita edes lukea.

Aloitin näissä ajatuksissa kasvuryhmän. Yhdellä tapaamiskerralla käsittelimme ryhmäläisen koulumuistoa lapsuudesta. Jäin peloissani odottamaan, millaisia kauhukoulukokemuksia nostetaan esiin.

Tapaus vei meidät päähenkilön lapsuuteen, koulun pulpettiin, kuinkas muuten. Muistossa opettaja nälvi oppilaan haukotusta. Tilanne oli opettajankin kannalta ymmärrettävä; ahdistuneena ja hermot kireällä opettajan suusta voi tulla sopimattomia asioita. Kokemus, jonka nuori kehittymässä oleva oppilas tilanteesta sai, oli alistava ja loukkaava. Tilanne oli juuri sellainen, josta minä ammatissani tunsin syylisyyttä ja koko ammattikuntani puolesta häpeää. Opettaja saa vaatia, mutta ei olla inhottava.

En muista tilanteen asettamisesta näyttämölle juuri mitään. Muistan vain sen, että suureksi helpotuksekseni päähenkilö ei valinnut minua opettajan rooliin. Sain olla ihminen, joka ymmärsi päähenkilöä – oppilasta. Sain olla kaupanmyyjä, joka tarjosi lyödylle lapselle makkaravoilevän.

Kokemus sivuhenkilön roolityöstä oli minulle todella merkityksellinen. Kohtaus avasi minulle aivan uusia ajatuksia: Minun ei tarvitse kantaa koko ammattikuntani erehdyksiä mukanani. Samoja virheitä olen tehnyt, vaikken ole pahalla tarkoitta-

nut. Ehkä vaikkapa koulun keittäjä on paikannut erehdykseni. Joiltakin olen saattanut huomata pyytää anteeksi. Joku oppilaista on ehkä ymmärtänyt tilanteen, jossa erehdys on sattunut. Toivon, että oikeaan osuessani olen saanut olla opettajan roolissa tärkeä, ymmärtävä ja kannustava ihminen.

Häkämiehen (2011, 131) mukaan kokonaisvaltainen oppiminen työnohjauksessa, syvä muutos esimerkiksi suhteessa työhön, voi alkaa elämyksellisestä oivalluksesta. Suureksi onnekseni minulle kävi juuri niin omassa roolissani, kun sain lihatiskillä leikata makkaravoileipää allapäin olevalle koululaiselle.

Oma vaikuttava ohjaukokemus lisää luottamusta ohjauksen voimaan menetelmästä riippumatta. Muutos on mahdollinen. Muutoksen tekemiseen eivät aina omat voimat riitä. Usein muutokseen tarvitaan ryhmää, ohjaajaa, menetelmää ja otollista hetkeä elämässä.

”Enemmän työtä kuin teatterii”, kommentoi eräs haastateltava kokemustaan psykodraamasta. Vanhan teatteriharrastajan äänessä oli ehkä hiven pettymystä. Monelle muulle tuo otsikoksi valittu lainaus on helpotus. Psykodraamassa ei esitetä tai näytellä yhtään mitään. Päinvastoin. Vaatimattomin elein ja niukin sanoin todellisuus tarjoillaan jaettavaksi koko ryhmän kesken niin kuin sen päähenkilö on kokenut. Ohjaajan kysymys auttaa päähenkilöä huomaamaan tilanteessaan jotain uutta: Oikeaan kohtaan osuva ohjaus oikealla hetkellä voi muuttaa työnteon suunnan.

*Ohjauksen tavoite on semmonen toivon antaminen. Ihmiset on aika toivottomia jossain tilanteissa. Ne vaan junnaa siinä samassa tilanteessa vuodesta toiseen. Tai no ei kai vuodesta toiseen, mutta kuukaudesta toiseen.*

---

## Lähteet

Aitolehti, S. ja Silvola, K. 2008. Mitä psykodraama on? Teoksessa Aitolehti, S. & Silvola, K. (toim.) 2008. Suhteiden näyttämöt – Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Duodecim, 11–22.

Blatner, A. 1997. Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa. Jyväskylä: Gummerus.

Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työelämän kehittämiseen. Helsinki: Tammi.

Holma, A. 2007. Toiminnalliset menetelmät työnohjauksessa. Teoksessa Työnohjaus. Suomen työnohjaajat ry:n 25-vuotisjuhlakirja, 103–109. Oulu: Suomen työnohjaajat ry.

Häkämies, A. 2011. Draama työnohjauksen menetelmällisenä valintana. Teoksessa Ranne, K., Markkanen, H. ja Malo, T. (toim.) Työnohjaus -ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja, 126–135.

Kippo, T. 2012. Viitekehyksen viidakossa. Työohjaajakoulutuksen kehittämistehtävä. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Julkaisematon lähde.

Partanen-Hertell, M. 2002. Luova työyhteisö. Morenolainen lähestymistapa organisaatioiden kehittämiseen. Helsinki: Arua.

Silvola, K. & Stenberg, H. 2008. Näyttämö ja näyttämölistäminen. Teoksessa Aitolehti, S. ja Silvola, K. (toim.) Suhteiden näyttämöt – Näkökulmia psykodraamaan. Helsinki: Kustannus Duodecim, 51–59.

Sued Management Oy:n nettisivut. Viitattu 5.3.2012. <http://www.sued-m.com>

Suomen psykodraamayhdistyksen nettisivut. Viitattu 11.11.2011. <http://www.suomenpsykodraamayhdistys.fi>

Sura, S. 2005. Kataris. Teoksessa Janhunen, T. ja Sura, S. (toim.) Miten käytän toiminnallisia menetelmiä? Tampere: Resurssi, 48–62.

---



*Sinikka Sillanpää*

## Tunteet kartalle

Tunneälystä on kirjoitettu paljon. Sen käyttö työnohjauksen menetelmänä alkoi kiinnostaa minua – löytyisikö tunneälyn alueelta jokin menetelmä sovellettavaksi työnohjaukseen.

Tunnekartan avulla laatija muodostaa mahdollisimman tarkan topografisen kuvan omista tunnekokemuksistaan, ja kartan avulla on mahdollista suunnistaa tunteesta ja tuntemuksesta toiseen. Tunnekartan avulla voidaan myös pohtia tunteista nousevien käyttäytymistapojen vaikutusta työyhteisön jäsenten sosiaaliseen vuorovaikutukseen.

Työnohjaajan piirtäessä omaa tunnekarttaansa hän saa kiinni istuntojen aikana nousevista tunteista. Tunnekartan piirtäminen ja siitä syntyvien ajatusten pohdinta auttavat työnohjaajaa paitsi erittelemään omia tunteitaan myös pitämään ne erillään ohjattavan tunteista. Tunnekartta lisää ohjaajan kykyä vastaanottaa erilaisia tunteita, joita ohjattava herättää. Omien tunteiden erittely ohjaustilanteissa helpottaa ohjattavan tunteiden tunnistamista tässä ja nyt.

*Asiasanat: tunneäly, tunneälykartta työnohjauksen menetelmänä*

### Tunneäly

Ihmiset, jotka ovat tietoisia omista tunteistaan, tietävät mitä tuntevat ja miksi. He ymmärtävät myös, miten tunteet vaikuttavat työsuorituksen laatuun ja siihen, mitä he ajattelevat, sanovat ja tekevät. Tunteensa tiedostava ihminen osaa toimia arvojensa pohjalta kohti päämääriään. Tällainen ymmärrys omista tunteista on tärkeimpiä tunnetaitojamme – ilman sitä olisimme vaarassa joutua valtoimenaan kuohuvien tunteiden valtaan. Jos ymmärrämme tunteemme, voimme myös säätää ne erilaisiin työtehtäviin sopiviksi, hallita niitä, säilyttää motivaatiotason korkeana, ymmärtää myös toisten tunteita ja pystyä lisäksi kehittämään työhön liittyviä sosiaalisia taitoja. Joillakin ihmisillä omien tunteiden lukutaito voi olla kehittymätöntä, mutta sitä voi kehittää. (Goleman 1999, 73–77.)

Golemanin tunneälyn malli sisältää viisi kyvykkyyden osa-aluetta, jotka selittävät parhaiten, miten ja miksi näistä kyvyistä on hyötyä työelämässä. Malliin kuuluu viisi perustavanlaatuaista emotionaalista ja sosiaalista taitoa:

- itsetuntemus: reaaliaikainen tieto omista tunteista ja kyky käyttää niitä hyväksi päätöksenteossa; tarkka käsitys omista taidoista ja todellisuuteen perustuva itseluottamus
- itsehallinta: tunteiden käsitteleminen niin, etteivät ne haittaa tehtävien suorittamista vaan helpottavat sitä; tunnollisuus ja mielihyvän lykkääminen tavoitteisiin pyrkiessä; toipuminen ahdistavista tunteista
- motivoituminen: kyky saada elämän syvimmistä tarpeista voimaa, joka innostaa ja ohjaa päämäärien tavoittelussa, auttaa aloitekykyisyyteen, rohkaisee kehitysohjelmissa ja kasvattaa sisua
- empatia: ymmärrys lähimmäisten tunteista, kyky nähdä asiat heidän kannaltaan sekä taito luoda yhteishenkeä ja yhteisymmärrystä monenlaisten ihmisten kanssa.
- sosiaaliset kyvyt: ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden taitava käsittely sekä sosiaalisten tilanteiden ja verkostojen taju, sujuva vuorovaikutus, näiden kykyjen käyttö johtamiseen, suostutteluun ja neuvotteluun sekä ryhmä- ja tiimityöhön. (Goleman 1999, 362.)

Myöhemmin Goleman (2006) tarkensi tunneälyn malliaan jakaen sosiaalisen älyn osatekijät kahteen kategoriaan. Sosiaalisella tietoisuudella tarkoitetaan kirjoa, joka ulottuu toisen ihmisen sisäisen tilan aistimisesta hänen tunteidensa ja ajatustensa ymmärtämiseen sekä monimutkaisten sosiaalisten tilanteiden "lukemiseen". Siihen sisältyvät:

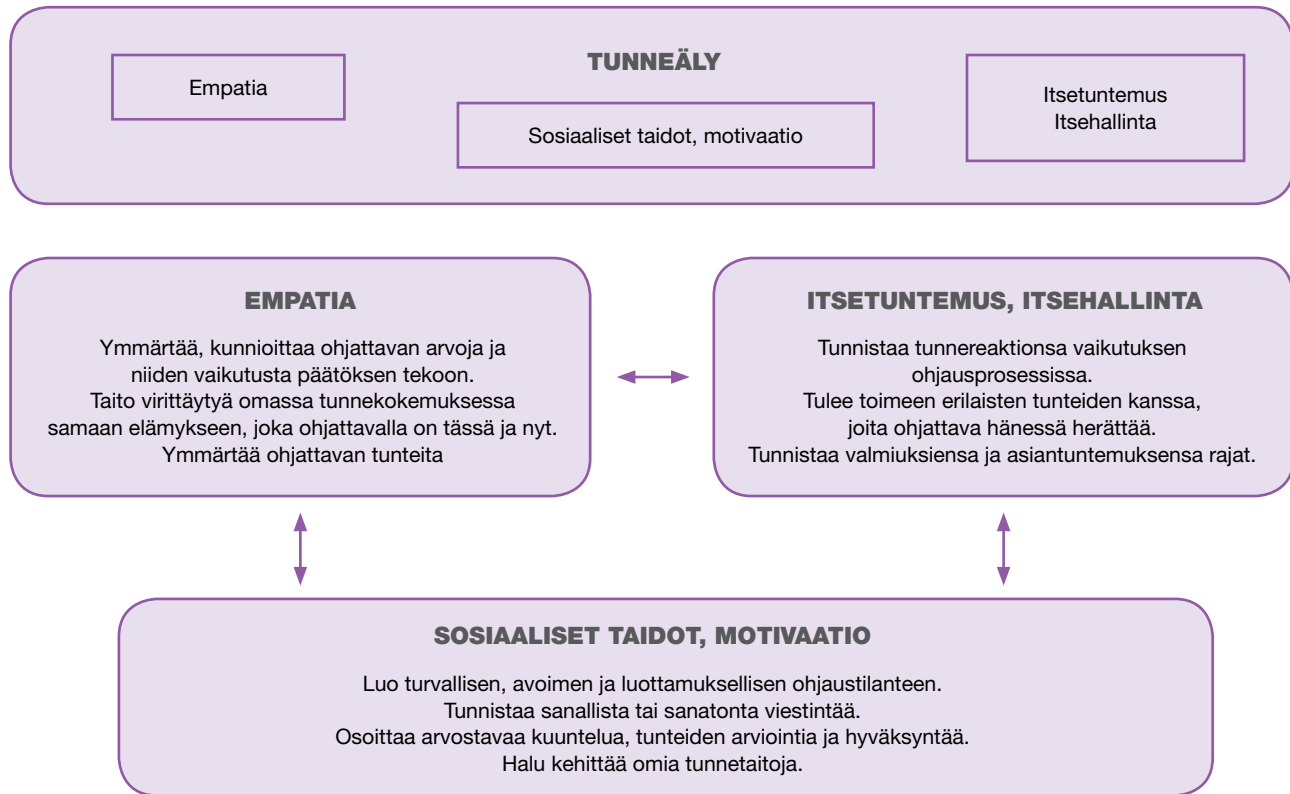
- vaistonvarainen empatia: toisten tunteisiin samastuminen; sanattomien tunneviestien havaitseminen
- emotionaalinen virittäytyminen: keskittynyt kuunteleminen, vastaanottavuus; toisen aaltopituudelle virittäytyminen
- empaattinen tarkkuus: toisen ihmisen ajatusten, tunteiden ja aikeiden ymmärtäminen
- sosiaalinen kognitio: ihmissuhteiden maailman toimintaperiaatteiden ymmärtäminen.

Sosiaalinen kyvykkyys eli toisen tunnetilan aistiminen tai hänen ajatustensa tai aikeittensa ymmärtäminen ei vielä yksinään takaa hedelmällistä vuorovaikutusta. Sosiaalinen kyvykkyys rakentuu sosiaalisen tietoisuuden varaan, ja sen ansiosta kanssakäyminen on sujuvaa ja tarkoituksenmukaista. Sosiaalisen kyvykkyyden kirjoon kuuluvat:

- synkronia: sujuva sanaton vuorovaikutus
- hyvän vaikutelman antaminen: luonteva ja tarkoituksenmukainen esiintyminen
- huolenpito: toisten tarpeista välittäminen ja niistä huolehtiminen.

Sosiaalinen kyvykkyys liittyy itsehallinnan kykyihin. (Goleman 2006, 93.)

## Työnohjaajan topografinen kuvaus tunnetaidoista



Kuvio 1. Esimerkki työnohjaajan tunnekartasta

### Mikä tunnekartta on?

Tunnekartta on dynaaminen kuvaus omien tunteiden, ajatusten ja käyttäytymisen välisestä yhteydestä toisiinsa. Jokaisen tunnekartat ovat yksilöllisiä. Tunnekartta muodostetaan kirjaamalla tiettyyn asiaan tai ajanjaksoon liittyen omia tunteita, ajatuksia ja käyttäytymistä ja niiden välisiä yhteyksiä. Tunnekartan tavoitteena on rakentaa melko tarkka topografinen kuva mielessä vaikuttavista tunteista, ajatuksista ja käyttäytymismalleista. Mitä tarkempi kartta on, sen helpompaa on suunnistaa mielessä vaikuttavien tunteiden, ajatusten ja käyttäytymistapojen maastossa. Kartta antaa myös mahdollisuuden luoda uuden, toimivamman mielen verkoston sekä ennustaa tarkemmin omaa käyttäytymistä tietyissä tilanteis-

sa. Ihanteena on vapaa liikkuminen tunteesta, ajatuksesta ja käyttäytymisestä toiseen, positiivisten tunteiden runsaus ja niissä vietetty mahdollisimman pitkä aika. (Siira & Saarinen 2011, 38–40.)

## Tunnekartan avulla itsetuntemukseen

Tunteet kietoutuvat toisiinsa monenlaisten yhteyksien kautta. Jotkut yhteydet ovat yksisuuntaisia, jotkut kaksisuuntaisia. Jotkin tunteet muodostavat kehiä, joista vapautuminen voi olla vaikeaa. Tunteita laukaisevat ulkoiset ja sisäiset ärsykkeet, ja tunteita liittävä ajatukset ja uskomukset, jotka siis toimivat siltoina tunteesta toiseen siirryttäessä. Tunteet pitävät sisällään käyttäytymistapoja; tunne eräällä tavalla määrittää paitsi ajatuksia myös käyttäytymisvaihtoehtoja, joita meillä kulloinkin on valittavanaamme. (Siira & Saarinen 2011, 19.)

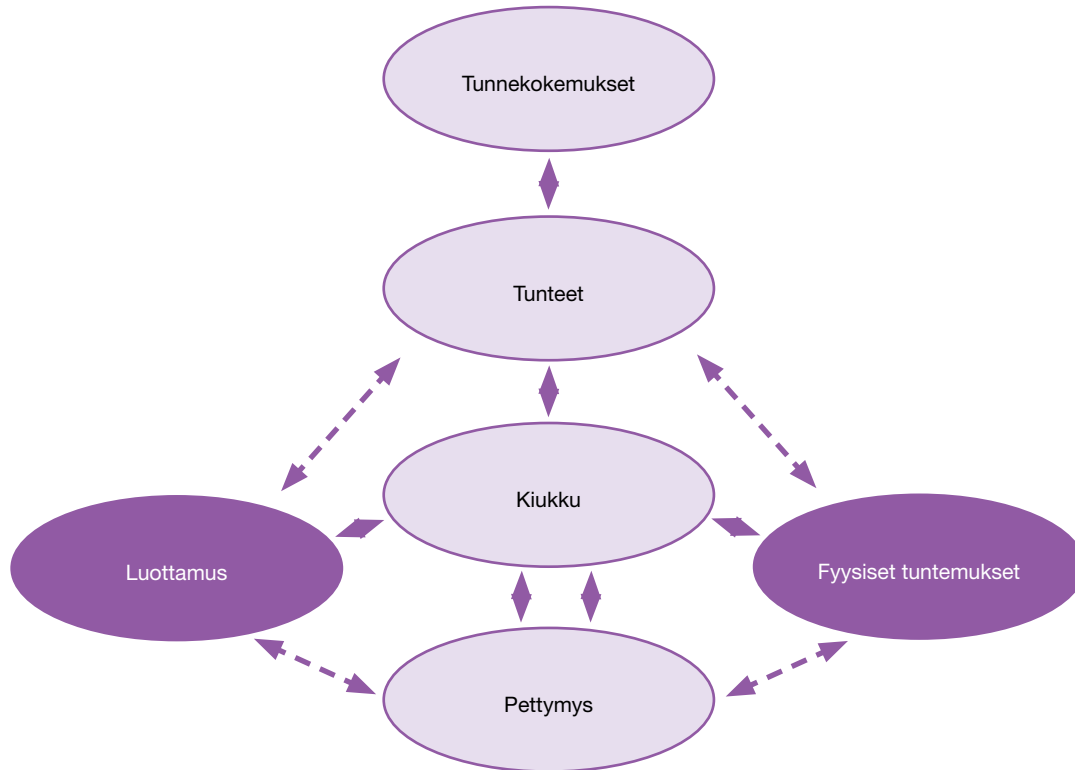
Tunteet ovat alun perin kehittyneet edistämään selviytymistä, eivät tunteilua varten. Vaikka usein yhdistämme tunteet ajatteluun ja kieleen, niiden perusta on kuitenkin fysiologinen. Aivot eivät tunne mitään – ne vain antavat tunnekokemukselle tietoisuuden merkityksen. Kieli ja puhe ovat tosiasiaa ihmisen vähiten kehittynyt ominaisuus, joka siitä huolimatta heijastaa kokemustamme elämisestä. Silti juuri kukaan ei kiellä, että nimenomaan tunteet tekevät ihmisestä ihmisen ja leimaavat kaikkea toimintaamme. (Siira & Saarinen 2011, 21.)

Ihmisten tunteista suuri osa on sosiaalisia tunteita, joita välittämällä viestimme toisillemme tunteiden taustalla olevia tarpeita. Sosiaalisilla tai välineellisillä tunteilla ohjataan esimerkiksi ryhmän yhteenkuuluvuutta ja rajoja: ilmaistaan, mikä on oikein ja mikä ei. Häpeän tunne kertoo siitä, että koemme tehneemme jotain väärin tai pahasti, ja että tiedostamme sen. Usein olemme tietoisia vain pinnalla vaikuttavista, toissijaisista tunteistamme emmekä näiden tunteiden taustalla vaikuttavista tiedostamattomista ensisijaisista tunteista. Saatamme olla raivoissamme, mutta voimakkaan suuttumuksen taustalla ovat pettymyksen ja riittämättömyyden tunteet voivat jäädä kokonaan tiedostamatta. Mikäli emme saa kiinni syvemmistä tunteistamme, muutosta kohti tunnetasapainoa ei tapahdu. Usein tiedostamattomat tunteet ilmenevät epämääräisenä ahdistuksena, jota koetamme säädellä erilaisilla toiminnallisilla keinoilla. (Siira & Saarinen 2011, 22–23.)

## Työnohjauksen prosessin kuvaaminen tunnekartan avulla

Työnohjaaja saa oman tunnekarttansa avulla kiinni niistä tunteista, joita istuntojen aikana nousee tietoisuuteen. Tunnekartan piirtäminen ja siitä syntyvien ajatusten tietoinen pohdinta auttaa ohjaajaa pitämään omat tunteensa erillään työnohjattavan tunteista. Tunnekartan avulla ohjaaja kykenee vastaanottamaan ja ymmärtämään erilaisia tunteita, joita ohjattava hänessä herättää. Ohjattavan tunteiden erillään pitäminen omista tunteista helpottuu ohjaustilanteissa tunnekartan avulla.

Työnohjaajan omat kokemukset esimerkiksi johtajuudesta sekä työnohjauksessa esiin nousevista asioista pohjautuvat usein vuorovaikutustilanteisiin henkilöstön kanssa. Ohjaajan kokemukset työyhteisön eri tilanteista ja siinä tapahtuvista asioista saattavat olla hyvin samankaltaisia ohjattavan kokemusten kanssa. Tällöin tunnekartan apu tunteiden tunnistamisen ja erottelun apuvälineenä korostuu.

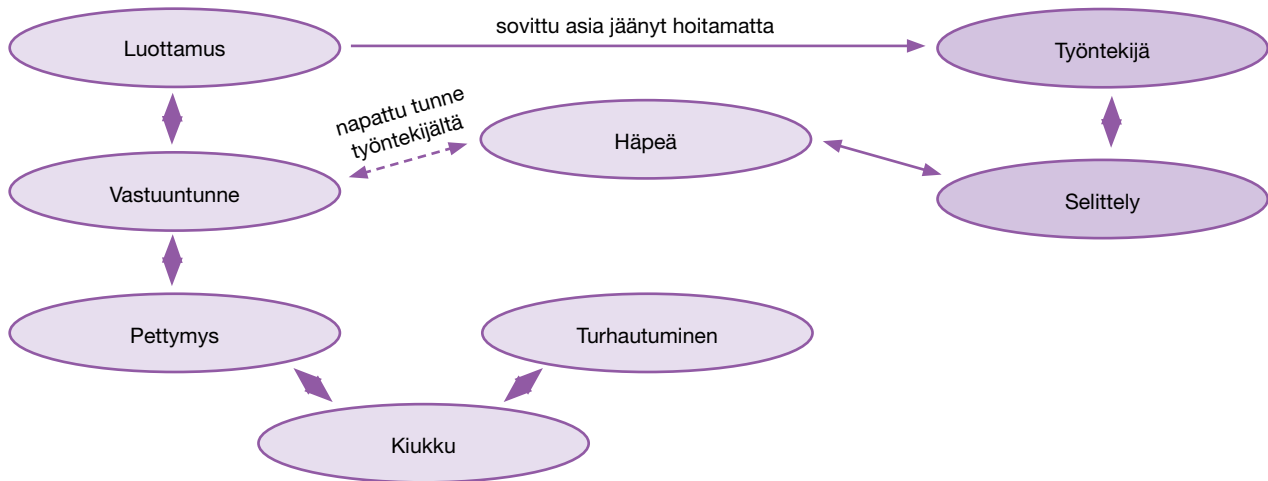


Kuvio 2. Topografinen kuvaus työnohjaajan tunnekokemuksesta

### Ohjattavan tunnekartan kuvauksen prosessi

Tunnekartan tekeminen ohjattavan kanssa on useista vaiheista koostuva prosessi. Työ aloitetaan laatimalla ohjaukselle tavoitteet. Karttaan muodostuu ohjattavan kannalta tärkeitä pää- ja alatavoitteita, joihin lisätään niistä nousevia tunteita ja ajatuksia. Aiheiden avaaminen tapahtuu tunnekartan avulla. Piirrettyjen tunteiden ja ajatusten tarkastelun tarkoituksena on eritellä erilaisia tilanteista ja asioista nousevia tunteita, ajatuksia sekä käyttäytymistapoja.

Tunnekartatyöskentelyn tarkoituksena on löytää tapoja reagoida erilaisissa työyhteisön tilanteissa. Menetelmän avulla voidaan myös nostaa esiin henkilöstön johtajuuteen sijoittamia odotuksia sekä toiveita. Tunnekartan perusteella ohjattava pystyy liikkumaan tunteesta, ajatuksista ja käyttäytymisen alueelta toiselle, tekemään havaintoja omasta ajattelustaan ja tunteistaan. Havaintojen perusteella on mahdollisuus syvällisempään ymmärrykseen omista tunteista sekä tavasta reagoida erilaisissa työyhteisön vuorovaikutustilanteissa. Tämän myötä kasvaa myös kyky havainnoida muiden tunnetiloja ja erottaa omat todelliset tunteet ja työyhteisön erilaisissa hankalissa tilanteissa johtamiseen sijoitetut tunteet ja odotukset toisistaan.



Kuvio 3. Topografinen kuvaus ohjattavan tunnekokemuksesta

## Pohdinta

Kiinnostukseni tunneälyyn ja sen käyttömahdollisuuksiin työelämässä nousi omasta johtaja-kokemuksesta ja oman yksilötyönohjauksen kokemuksista. Johtajuuteen sijoitetaan paljon erilaisia tunteita, jotka nousevat vuorovaikutuksesta työyhteisön jäsenten kanssa. Toisinaan vahvojen tunteiden aikaansaamilla liian voimakkailla tunnereaktioilla hukataan mahdollisuus hyvään vuorovaikutukseen ja työyhteisöä rakentavan ja kehitystä eteenpäin vievän dialogiin syntymisen. Tunnekartta mahdollistaa omien hankalien tunnereaktioiden ja niiden alla piilevien tiedostamattomien tunteiden tiedostamisen ja säätelemisen, mikä antaa mahdollisuuden aitoon vuorovaikutukseen.

Tunnekartan avulla työskenteleminen on pitkä prosessi. Asioiden äärelle pysähtyminen ja pohdinta sekä ajatuksista ja tunteista puhuminen vievät aikaa. Tunnekartan piirtäminen on monitahoinen ja paljon tunteita sekä ajatuksia sisällä pitävä prosessi.

Tunnekartan avulla työskenteleminen antaa mahdollisuuden käyttää uudenlaista toimintamallia erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Jos syviä tunteita ei pohdita kylliksi, on vaarana, että ajattelu pysähtyy rationaaliselle tasolle, ja ajan myötä ohjattava jää kiertämään kehää omien tunnekokemustensa ja ajattelunsa tasolla. Tästä seuraa helposti erilaisia negatiivisia tunteita ja ajatuksia, jotka vaikuttavat sekä työhyvinvointiin että työssä jaksamiseen.

Tunnekartan avulla työskentely on menetelmänä hyvä yksilötyönohjauksessa. Erityisen hyvin se soveltuu johtamisen ohjauksen menetelmäksi. Tunnekartta auttaa tarkastelemaan omaa toimintaa kriittisesti ja ohjaa tiedostamaan omaa ajattelua. Kartan avulla ohjattava kykenee tiedostamaan omat kasvutarpeensa ja tunnistamaan itsessään vaikuttavat hankalat tunteet, ajatukset ja omat käyttäytymismallinsa, sekä käyttämään tätä tietoisuutta itseohjautuvasti hyväkseen johtamisessa – oman työyhteisönsä hyväksi.

Työnohjauksesta ei ohjattavalle useinkaan jää omaa dokumenttia tapaamisissa käsitellyistä asioista. Tunnekartan piirtämisen sekä tunteiden ja ajatusten kirjaamisesta jää työnohjauksesta ohjattavalle oma päiväkirja. Sen avulla ohjattava voi aina palata käsiteltävänä oleviin aiheisiin ja tunteisiin uudelleen työnohjauksen aikana. Työnohjauksen kannalta merkityksellisenä pidän erityisesti sitä, että ohjattavalle itselleen jää päiväkirja työnohjauksen päätyttyä; näin ohjattava voi palata käsiteltyihin asioihin vielä uudelleen sekä jatkaa oman tunnekartan tekemistä. Tästä toimintatavasta on myös se hyöty, että siitä jää ohjattavalla itselleen uusi tapa ja toimintamalli pohtia omaa ajattelua sekä toimintaa.

Työnohjaajalle oman kartan laatiminen ohjausprosessin aikana on paitsi välttämätön väline työnohjausprosessin onnistumisen kannalta, myös tärkeä väline prosessin dokumentoinnissa. Vähätellä ei myöskään pidä tunnekartan laatimisen merkityksellisyyttä omien tunnekokemusten hyödyntämiseksi työnohjaajana kehittämisessä.

---

## Lähteet

Goleman D. 1995, Tunneäly lahjakkuuden koko kuva. Keuruu: Otava.

Goleman D. 1998, Tunneäly työelämässä. Keuruu: Otava.

Goleman D. 2006, Sosiaalinen äly. Keuruu: Otava.

Siira J. & Saarinen J. 2011, Tunnekartalle Tietoisempaan tunne-elämään. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Kotimaa / Kirjapaja.

---



*Elina Harikkala*

## **Työhyvinvointikysely työhyvinvoinnin kehittämisen apuna**

Artikkelissa käydään läpi työohjaajakoulutuksen kehittämistehtävää, jonka aiheena oli työhyvinvoinnin kehittäminen työhyvinvointikyselyä apuna käyttäen. Tavoitteena oli saada tietoa organisaation työhyvinvoinnin kehittämistä vaativista kohteista työhyvinvointikyselyn avulla ja laatia esiin tulleille kehittämiskohteille toimenpidesuunnitelma. Tehtävä toimi myös organisaation uusien palveluiden kehittämisalustana, tavoitteena saada tietotaitoa työhyvinvointikyselyiden suunnittelusta, toteutuksesta, analysoinneista ja jatkotoimenpidesuunnitelmien laatimisesta. Kehittämistehtävässä työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohtana ja teoreettisena viitekehystenä oli Abraham Maslowin tarvehierakiaan perustuva Työhyvinvoinnin portaat -malli. Tulokset analysoitiin työhyvinvoinnin portaita etenemällä ja kehittämiskohteille laadittiin vaiheittainen suunnitelma jatkotyöstöä varten.

*Asiasanat: työhyvinvointikysely, työhyvinvointi, työhyvinvoinnin portaat -malli*

### **Taustalla**

”Työhyvinvoinnin tukemiseen käytetään Suomessa aivan liian vähän rahaa. Puutteet työhyvinvoinnissa maksavat yhteiskunnalle jopa 25 miljardia euroa vuodessa. Kulut kertyvät muun muassa sairauspoissaoloista. Suomalaiset yritykset pitävät työssä jaksamisen tukemista usein liian kalliina. Työntekijä nähdään tuotantovälineenä, jolta halutaan tulosta. Työntekoa ei katsota pitkällä tähtäimellä.”, totesi Työterveyslaitoksen tutkija Guy Ahonen Kauppalehdessä 2.9.2009. (Kauppalehti 2.9.2009).

*Työhyvinvoinnin edistäminen on merkittävä tekijä hyvinvointivaltion ylläpitämisessä. Jotta nykyinen hyvinvoinnin taso Suomessa voisi säilyä tulevaisuudessakin, tarvittaisiin joidenkin arvioiden mukaan 75 prosentin työllisyysastetta. Nykyisin työllisyysaste on 65 prosenttia. Työurien jatkamisella työuran alkupäässä, sisällä ja loppupäässä on tärkeä vaikutus työllisyysasteeseen. Inhimillistä tuottavuutta pystytään lisäämään*

*työhyvinvointia edistämällä. Työhyvinvointi on kokonaisuus, joka koostuu muun muassa oikeudenmukaisesta ja johdonmukaisesta johtamisesta, osaamisen kehittamisestä, työssä onnistumisista edistävistä organisaatorakenteista, vuorovaikutteisesta toimintatavasta sekä työntekijän psyykkisestä, fyysisestä ja sosiaalisesta terveydestä. Pelkästään yksilöterveyden edistämällä ei tähän kuitenkaan päästä, vaan työhyvinvointi on ymmärrettävä koko työyhteisön toimivuuden kehittämiseksi. (Manka 2011, 35).*

Työhyvinvointisuunnitelma ja siihen kuuluva säännöllinen työhyvinvointikysely olisi hyvä ottaa osaksi organisaation strategiaa ja laatujärjestelmää. Organisaation strategiasuunnitelmaan liitettynä työhyvinvointisuunnitelma kaikkine toimenpiteineen takaa henkilöstön suunnitelmallisen työhyvinvoinnin seurannan ja mahdollisuuden ennalta ehkäiseviin toimenpiteisiin. Ennalta ehkäisevän työhyvinvoinnin avulla organisaatio tukee työyhteisöä ja henkilöstöä selviytymään muutostilanteessa ja kehittämään organisaatiota tulevaisuuden haasteisiin. Työhyvinvointikyselyistä esiin tulleisiin kehittämiskohteisiin ja niiden ratkaisumahdollisuuksiin on kuitenkin paneuduttava suunnitelmallisesti ja yhdessä henkilöstön kanssa. Usein organisaatioissa työhyvinvointikyselyt jäävät vaille tehokasta jatkokäsittelyä ja toimenpidesuunnitelmien toteuttamista ja siten niiden vaikuttavuus työhyvinvoinnin kohentumiseksi voi jäädä turhan vähäiseksi.

Kehittämistehtävässä tavoitteena oli saada tietoa oman organisaationi työhyvinvoinnin kehittämistä vaativista kohteista työhyvinvointikyselyn avulla. Esiin tulleille kehittämiskohteille laadittiin toimenpidesuunnitelma aikatauluineen ja vastuuhenkilöineen ja jatkotyöstön suunniteltiin tapahtuvan organisaation esimiesten johdolla yhdessä henkilöstön kanssa.

Abraham Maslowin motivaatioteoriaan perustuva Päivi Rauramon kehittämä ”Työhyvinvoinnin portaat – viisi vaikuttavaa askelta” on työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen soveltuvan käytännönläheinen toimintamalli ja kehittämistehtävän keskeinen tarkastelupohja. Työhyvinvoinnin korkein porras on mahdollista saavuttaa, mikäli alempien portaiden tarpeet on riittävän hyvin tyydytetty. Organisaatiomme työhyvinvointia arvioiva kysely ja sen analysointi pohjautuu näiden asioiden tarkasteluun.

## Teoriasta käytäntöön

Kehittämistehtävässä työhyvinvoinnin tarkastelun lähtökohtana ja teoreettisena viitekehyksenä on Työhyvinvoinninportaat -malli. ”Työhyvinvoinninportaat – viisi vaikuttavaa askelta” tarjoaa työhyvinvoinnin kehittämiseen soveltuvan käytännönläheisen toimintamallin. Mallissa kyse on työntekijän perustarpeiden tarkastelusta suhteessa työhön ja sekä näiden vaikutuksesta motivaatioon. Mallin tavoitteena on löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen ja suunnitelmallisen työhyvinvoinnin kehittämisen tueksi.

Humanistinen psykologia korostaa ihmisen arvoa, ainutlaatuisuutta ja luovuutta. Suuntauksen teoreetikko Abraham Maslow korosti yksilön kokonaisvaltaista tutkimusta ja näkemystä luovasta ja henkiseen kasvuun pyrkivästä ihmisestä.

Ihmisen toiminnan tavoitteena on omien kykyjen ja mahdollisuuksien toteuttaminen. Maslowin mukaan on olemassa ainakin viisi tavoitetta, joita voi kutsua perustarpeiksi. Ne ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden, rakkauden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve (Rauramo 2008 29).

*Maslowin mukaan meillä on eriasteisia tarpeita. Kun alemman asteen tarpeemme on tyydytetty, aktivoituvat ylemmän asteen tarpeet. Jos esimerkiksi opettaja haluaa oppilaidensa kuuntelevan, niin todennäköisesti toive toteutuu paremmin, jos heillä on hyvä olla; he ovat nukkuneet yönsä hyvin ja syöneet tukevan aamupalan. Tunnilla oppilaiden ei tarvitse pelätä nolatuksi tulemista ja tunnilla käsiteltävä aihepiiri on mielekiintoinen. Sama tarpeiden tyydyttyminen pätee työelämässä, jos työolosuhteet ovat hyvät ja työ on mielekästä, haluamme antaa parastamme (Luukkala 2011, 159).*

Rauramon Työhyvinvoinnin portaat -malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkyky- ja työhyvinvointimalleja sekä teorioita sekä yhdistämällä niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Kehittämistehtävässä kyselyn tuloksia arvioitiin portaita etenemällä pyrkien luomaan perustaa konkreettisille kehittämiskohteille ja toimenpideehdotuksille.

Jokaiselle portaalle on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilönkin näkökulmasta sekä kyseessä olevaan aihealueeseen liittyviä mittareita tai arviointimenetelmiä. Tarkoitus on, että mallin avulla voidaan kehittää yksilön omaa, työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia ”porras portaalta” (kuvio 1).

<p>5. ITSENSÄ TOTEUTTAMISEN TARVE</p>	<p>ORGANISAATIO: Osaamisen hallinta, mielekäs työ, luovuus ja vapaus</p> <p>TYÖNTEKIJÄ: Oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito</p> <p>ARVIOINTI: Kehityskeskustelut, osaamisprofiilit, innovaatiot, tieteelliset ja taiteelliset tuotokset</p>	<p>Oppiva organisaatio, omien edellytysten täysipainoinen hyödyntäminen, uuden tiedon tuottaminen, esteettiset elämykset</p>
<p>4. ARVOSTUKSEN TARVE</p>	<p>ORGANISAATIO: Arvot, toiminta ja talous, palkitseminen, palaute, kehityskeskustelut</p> <p>TYÖNTEKIJÄ: Aktiivinen rooli organisaation toiminnassa ja kehittämisessä</p> <p>ARVIOINTI: Työtyytyväisyyskyselyt, taloudelliset ja toiminnalliset tulokset</p>	<p>Eettisesti kestävät arvot, hyvinvointia ja tuottavuutta, tukeva missio, visio, strategia, oikeudenmukainen palkka ja palkitseminen, toiminnan arviointi ja kehittäminen</p>
<p>3. LIITTYMISEN TARVE</p>	<p>ORGANISAATIO: Työyhteisö, johtaminen, verkostot</p> <p>TYÖNTEKIJÄ: Joustavuus, erilaisuuden hyväksyminen, kehitysmuutoskyky</p> <p>ARVIOINTI: Työtyytyväisyys-, työilmapiiri- ja työyhteisön toimivuuskyselyt</p>	<p>Yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen, ulkoinen ja sisäinen yhteistyö.</p>
<p>2. TURVALLISUUDEN TARVE</p>	<p>ORGANISAATIO: Työsuhde, työolot</p> <p>TYÖNTEKIJÄ: Turvalliset, ergonomiset ja sujuvat työ- ja toimintatavat.</p> <p>ARVIOINTI: Tilastot, riskit, työpaikkaselvitys</p>	<p>Työn pysyvyys, riittävä toimeentulo, turvallinen työ ja työympäristö sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja yhdenvertainen työyhteisö</p>
<p>1. PSYKO-FYSIOLOGISET PERUSTARPEET</p>	<p>ORGANISAATIO: Työkuormitus, työpaikkaruokailu, työterveyshuolto</p> <p>TYÖNTEKIJÄ: Terveelliset elintavat</p> <p>ARVIOINTI: Kyselyt, terveystarkastukset, fyysisen kunnan mittaukset</p>	<p>Tekijänsä mittainen työ, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan, riittävä ja laadukas ravinto ja liikunta, sairauksien ehkäisy ja hoito</p>

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2008)

## Tulosten analysointia työhyvinvoinnin portaita edeten

Tarkastelen työhyvinvointikyselystä saatuja tuloksia ja kehittämistarpeita työhyvinvoinnin portaita edeten. Nykytilan arvioinnin perusteella tunnistettiin mahdolliset hyvinvoinnin esteet ja työhyvinvointia vahvistavat tekijät, Näihin pohjautuen määriteltiin organisaation työhyvinvoinnin kehittämiskohteet, jotka listattiin arvioinnissa käytetyn mallin mukaisesti portaittain sekä jaotellen kohteet yksilö- ja työyhteisölähtöisesti toimenpide-ehdotuksiksi ja jatkosuunnitelmiiksi.

### *Psykofysiologiset perustarpeet*

Työhyvinvointi lähtee psykofysiologisista tarpeista, jotka kuvaavat yksilön ja organisaation perustarpeita. Alin porras sisältää sen tarpeen, jolla tullaan toimeen ja pysytään terveenä: ravinto, liikunta, vapaa-aika, muutenkin terveellinen elämäntapa ja sellainen työ, josta työntekijä selviytyy hyvin. Työntekijän toimia ja kuntoa voidaan arvioida erilaisilla kyselyillä ja testeillä.

Työn ja vapaa-ajan sopiva suhde on työntekijän kuormituksesta palautumisen kannalta tärkeä. Työntekijän on huolehdittava terveydestään ja hyvistä elämäntavoistaan. Työterveyshuolto kattaa lakisääteisen toiminnan, kuten terveystarkastukset ja ensiapuvalmennuksen. (Rauramo 2008, 37–75.)

Kyselyssä psykofysiologisten perustarpeiden täyttymistä arvioitiin kysymällä muun muassa työn kuormitustekijöitä, työstressiä, vuorotyön vaikutuksia sekä eri osastojen toimintatapoja.

### *Turvallisuus*

Työhyvinvoinnin toinen porras kuvastaa turvallisuutta. Työpaikan pysyvyydestä ei voi olla varma. Lama ja suhdanteiden vaihtelut luovat epävarmuutta työmarkkinoille. Viimeaikainen taloustilanne on lisännyt työttömyyttä ja epävarmuutta työyhteisöihin. Muutos voi myös olla mahdollisuus uuteen haasteeseen. Hyvä muutosjohtajuus lieventää ahdistusta ja lisää luottamusta tulevaan. Turvallinen työympäristö tukee työtä ja tekijää. Perusasioiden ollessa kunnossa työkin sujuu hyvin. Työturvallisuuden, johon liittyvät työympäristön altisteet, kuten melu tai tärinä, fyysinen ja psyykinen väkivalta esimerkiksi kiusaaminen, on oltava kunnossa. (Rauramo 2008, 85–116.)

Työelämää ohjaavat muutokset edellyttävät niin organisaatiolta, yhteisöltä kuin yksilöltäkin jatkuvaa sopeutumista ja uusiutumista. Muutos ongelmineen ja mahdollisuuksineen puhuttaa jokaista työelämässä toimivaa yksilöä, yhteisöä ja organisaatiota. Yhteiskunnassa on tapahtunut muutoksia kautta vuosisatojen, vauhti vain on kiihtynyt. (Rauramo 2008, 86.) Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on suuri merkitys myös sillä, miten organisaatioissa varaudutaan ja suhtaudutaan

muutoksiin sekä viedään toiminnan muutoksia eteenpäin. Säännöllisten työhyvinvointikyselyiden tekemisellä ja niiden tuloksiin reagoimalla voidaan osaltaan olla tukemassa työntekijöiden jaksamista muutoksienkin keskellä.

Työhyvinvointikyselyssä turvallisuuden tarpeita kartoittivat muun muassa osa-alueet, joissa saatiin tietoa työsuhteista, työoloista, mahdollisesta kiusaamisesta ja organisaation muutoksen hallinnasta.

### *Liittyminen*

Työhyvinvoinnin kolmas porras kuvastaa yksilön tarvetta kuulua johonkin. Tällä portaalla hyväksytään erilaisuus, ollaan joustavia ja halukkaita yhteistyöhön työtovereiden kanssa. Muutosvastarintakin on vähäistä, kun kehitysmuotoisuus on hyväksytty myös yksilön tasolla. Me-henki on ominaista ja erilaisten yhteistyömuotojen arvostus on korkealla. Hyvän työilmapiirin tunnusmerkkejä ovat esimerkiksi: tiedon kulku organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolelle; esimies-alaisuus suhteet ovat kunnossa sekä selkeä työnjako työntekijöiden kesken on sovittu; palautejärjestelmä toimii ja työntekijöillä on jonkinlaiset etenemismahdollisuudet (Rauramo 2008, 122–128.)

Luottamus ja sen rakentaminen kuuluvat koko organisaatiolle. Luottamusta voidaan rakentaa yhteisillä pelisäännöillä, jotka ovat kaikkien tiedossa. Avoimuus on osa luottamusta ja vuorovaikutuksen lisääntyminen on merkinä avoimuudesta työyhteisössä - esimerkkinä kokoukset ja palaverit, joissa avoimuuden lisääntyminen näkyy eniten. (Rauramo 2008, 131–133.)

Työhyvinvointikyselyn kolmannen askeleen eli liittymisen tarpeita on kyselyssä arvioitu organisaation eri osastojen toimintaa, ilmapiiriä sekä eri osastojen välistä yhteistyötä ja työntekijöiden välisiä yhteistyösuhteita kartoittamalla. Myös esimiestyö, johdon toiminta sekä organisaation viestintäkulttuuri ovat merkittävässä roolissa liittymisen tarpeiden toteutumisessa.

### *Arvostus*

Neljännellä portaalla työntekijällä on korkea työmoraali ja hän kehittää aktiivisesti organisaation toimintaa. Arviointitoimenpiteinä ovat työtyytyväisyyskyselyt ja se, miten organisaatio hyödyntää kehityskeskusteluista saatuja tietoja yksilön palkitsemiseen. Organisaation palkitseminen ja arvostus auttavat yksilöä nousemaan viimeiselle eli viidennelle portaalle, jossa yksilön itsensä toteuttaminen ja osallistuminen organisaation toimintaan on vahvaa. (Rauramo 2008, 143.)

Rauramo (2008) on käsitellyt arvostuksen tarpeessa myös työhyvinvoinnin johtamista ja esimiesten vastuuta työhyvinvoinnissa. Esimiehen keskeisimpiä tehtäviä on huolehtia työhyvinvoinnin mahdollistavista toimenpiteistä ja siitä, että

kuormittuminen työyhteisössä on kaikille sopivalla tasolla. Esimiehen tulee olla tasapuolinen ja oikeudenmukainen. Myös arvostuksen portaalla työyhteisön kulttuurin merkitys on suuri. Erilaiset työntekotavat, monikansallisuus, trendit ja ilmiöt luovat työyhteisön toimintatapoihin väriä ja jännitteitä. (Rauramo 2008, 150–156.)

Organisaation työhyvinvointikyselyssä tämän osa-alueen toteutumisen arviointiin vastasivat lähiesimiesten ja johdon toimintaa kartoittavat kysymykset sekä kehityskeskustelukäytäntöjä että työntekijän oman aktiivista roolia kartoittavat kysymykset.

### *Itsensä toteuttaminen*

Viidennellä tasolla yksilö hallitsee oman työnsä ja tuottaa uutta tietoa organisaation käyttöön. Päästäkseen korkeimmalle tasolle pitää yksilöllä olla kaikki aikaisemmat portaat hallussa. Osaaminen on niin yksilöiden, yhteisöjen, organisaation kuin suomalaisen yhteiskunnankin kilpailukyvyn perusta. Tämä edellyttää jatkuvaa uuden tiedon luomista ja asettaa kaikille organisaatiossa toimiville uusia haasteita. Eniten uusia asioita opitaan työssä. Oppimisen edistämiseksi on tärkeää korostaa työssä tapahtuvaa oppimista ja oppimisen liittymistä kaikkeen päivittäiseen toimintaan. (Rauramo 2008, 160–161.)

Itsensä toteuttamisen vaiheessa tulee myös aika, jolloin työntekijä voi opastaa ja ohjata muita työtovereita ja hänellä mahdollisesti on myös alaisia johdettavanaan. Uuden oppiminen ja opettaminen nostavat yksilön arvostusta ja voivat saada aikaan työssä ns. flow-ilmion. Flow-kokemuksessa ihminen paneutuu koko kapasiteetillaan keskittyneesti tavoitteelliseen toimintaan sulkien pois kaiken muun. Optimaalinen flow-kokemus syntyy, kun ihmisen taidot vastaavat käsillä olevaa haastetta ja hän on kiinnostuneesti paneutunut tähän toimintaan.

Työhyvinvointikyselyssä itsensä toteuttamisen osa-alueetta arvioitiin kysymyksillä oman työn kehittämis- ja vaikutusmahdollisuuksista sekä työniloa tuottavien osa-alueiden kysymyksillä.

## **Tulokset ja johtopäätökset**

Kehittämistehtävän tavoitteena oli saada tietoa työhyvinvointikyselyn avulla työhyvinvoinnin kehittämistä vaativista kohteista omassa työyhteisössäni Laitilan Terveyskodissa. Kyselyn vastauksia arvioitiin Abraham Maslowin motivaatioteoriaan perustuvaan Työhyvinvoinnin portaat -mallin avulla. Mallin mukaisesti arvioinnin kohteena olivat työntekijän perustarpeet, turvallisuuden tarve, liittymisen tarve, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarve. Työhyvinvoinnin portaat -mallin käyttö analyysin välineenä oli erittäin mielenkiintoinen. Mallin avulla kehittämiskohteet saatiin helpommin konkreettisiksi ja työpaikan omista lähtökohdista lähteviksi. Kyselystä esiin tulleille kehittämiskohteille laadittiin yksityiskohtainen toi-

menpidesuunnitelma organisaatiolle jatkotyöstöä varten. Kehittämistehtävä toimi myös työhyvinvointipalveluja tuottavan yksikön kehittämishankkeena, antaen tärkeää tietoa ja oppia työhyvinvointikyselyn suunnittelusta, toteutuksesta, analysoinnista ja toimenpidesuunnitelmien laatimisesta.

Kehittämistyön tekeminen oman organisaation tarpeisiin oli mielekäs tapa oppia uutta ja kehittää omaa osaamistani esmiehenä ja työhyvinvointipalveluita tuottavan organisaation työntekijänä. Hyötysuhde oli mielestäni molemminpuolinen, oman oppimiseni lisäksi organisaatiomme työhyvinvointikysely pystyttiin tekemään omin voimin ja kustannustehokkaasti, mutta lisäksi uskon kehittämiskohteiden juurruttamisen suunnitelmallisesti arjen toimenpiteiksi käyvän nyt helpommin. Työnohjauksessa keskeinen prosessirefleksio, eli prosessi, jossa aktiivisesti tarkastellaan ja käsitellään uusia työ- ja oppimiskokemuksia, ”ohjasi” mielestäni omaa työtäni. Välillä jouduin miettimään paljon omaa rooliani analysointeja tehdessäni: olenko liian lähellä tätä organisaatiota, oletanko asioita ja pidän jotain jo itsestään selvyyksinä? Toisaltaan juuri näiden asioiden kanssa painiskelu ja pohdinta toivat mielestäni työhön syvyyttä ja ajatuksia siitä, mitä työhyvinvointikyselyillä pitäisi saada aikaan.

Erilaiset työhyvinvointi- ja työilmapiirikyselyt kuuluvat monen organisaation säännöllisiin toimenpiteisiin työhyvinvoinnin tilan kartoittamisessa. Ajoittain olen kuitenkin pohtinut niiden hyödyllisyyttä. Lähinnä sitä, miten varmistua, että kaikki arvokas kyselyillä saatu tieto pystytään ja halutaan käyttää hyödyksi työyhteisön arjen toimenpiteissä. Harmillisen usein työyhteisöissä kyselyiden koetaan jäävän irrallisiksi, eikä niiden pohjalta saatua tietoa päästä tai osata käyttää suunnitelmalliseen ja kokonaisvaltaiseen työhyvinvoinnin kehittämiseen. Kyselyt tehdään, vastaukset ja tuloksetkin käydään useimmiten systemaattisesti läpi, mutta tarkat ja aikataulutetut jatkotoimenpiteet jäävät tekemättä, toimenpiteiden tuloksellisuuden arvioinnista puhumattakaan.

Kehittämistyötäni tehdessä kirkastui itselleni kyselyiden ja sen tarkan analysoinnin arvokkuus ja käyttömahdollisuus työhyvinvoinnin kehittämisen työvälineenä. Etenkin silloin, jos kyselyä teettävän organisaation tahtotila on käyttää tulleet tiedot ja kehittämistarpeet mahdollisimman hyvin hyödykseen. Silloin palveluun satsattu raha voi tulla monin kerroin takaisin henkilökunnan työtyytyväisyytenä.

Huolellinen pohjatyo täysin tuntemattoman organisaation kanssa on kuitenkin hyvin tärkeää tuloksellisen lopputuloksen aikaan saamiseksi. Ennen kyselyä tulisi varmistaa, että organisaatiolla on todellinen tahto suunnitelmallisesti kehittää työhyvinvointia. Huolellinen ennakkosuunnittelu ja tieto organisaation tarpeista tulee olla tiedossa ennen prosessin aloittamista. Kyselyiden säännöllinen toistaminen jatkotoimenpiteiden luo työntekijöiden luottamuksen organisaation työhyvinvoinnin kehittämishalukkuudesta.

Työhyvinvointi koetaan tässä ja nyt, mutta sen kehittämisessä tulee olla suunnitelmallinen ja katsoa kohti tulevaisuutta. Hyvin toteutettu työhyvinvointikysely ja sen jatkotoimenpiteet auttavat hyvää ja suunnitelmallista työhyvinvoinnin kehittämistä.



---

## Lähteet

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Työhyvinvoinnin portaat -työkirja. 2009. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Edita.

Juuti. P.2002. johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus.

Juuti. P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO-palvelut.

Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro.

Luukkala J. 2011. Jaksaa, jaksaa työhyvinvointitaitojen kirja. Hämeenlinna: Tammi.

Ahonen G. 2010. Laitilan Terveyskodin työhyvinvointiseminaari.

Työterveyslaitos, viitattu 2.9.2010, <http://www.ttl.fi/fi/sivut/default.aspx>

Työterveyslaitos, ParTy – parempi työyhteisö ilmapiirikysely, 5/2009, julkaisematon.

Laitilan Terveyskoti, toimintajärjestelmä. Laitila: julkaisematon.

---



Pasi Runonen

## **”Pastorin haukkumisesta” työnohjaukselliseen tukemiseen**

Pastoraalitoimikuntien toiminnan kehittäminen avaimena Suomen Metodistikirkon pastorien ja vastuuhenkilöiden parempaan jaksamiseen. Maailmanlaajuisen metodistikirkon seurakunnissa on haluttu kiinnittää huomiota pastorien ja työntekijöiden työssä jaksamiseen ja tukemiseen. Tehtävää varten seurakunnissa on valittu pastoraalitoimikunta. Toimikunnan tehtävä sisältää monia työnohjaukseen kuuluvia elementtejä. Kokemukseni mukaan pastoraalitoimikuntien toiminta ei ole vastannut sille ajateltua tehtävää, vaan toiminta on keskittynyt enemmän ongelmiin kuin tukemiseen.

Työnohjaajakoulutukseni kuuluvan kehittämistehtävän aiheena oli Suomen Metodistikirkon pastoraalitoimikuntien toiminnan kehittäminen, niin että se vastaisi paremmin metodistikirkon Kirkkojärjestyksen niille antamaa tehtävää pastorin työssä jaksamisen tukijana. Artikkelini esittelee pastoraalitoimikuntien tehtävän Kirkkojärjestyksen määrittelyn pohjalta sekä millä tavalla muissa kirkoissa tai uskonnollisissa yhdyskunnissa on ohjeistettu työnohjauksen järjestäminen pastoreille ja muille työntekijöille.

Kehittämistehtävän aikana tapasin kahta erilaista pilottiryhmää. Näistä tapaamisista tuon esille muutamia tärkeitä huomioita ja kysymyksiä erityisesti pastorin työn arvioinnin vaikeudesta.

Lopuksi tuon esille näkökulmia pastoraalitoimikuntien tulevaisuutta varten. Yhteistyön kehittäminen muiden kirkkokuntien kanssa edesauttaisi työnohjauksellisen näkemyksen määrää pastoraalitoimikuntien toiminnassa. Pastoraalitoimikuntien toiminta on mahdollista muuttaa, mutta se vaatii työtä ja asenteiden muutosta. Itse huomasin kehittämistehtävän aikana asenteiden muuttuvan ja näen positiivisella tavalla tulevaisuuteen.

*Asiasanat: pastoraalitoimikunta, kehittäminen, arviointi, pastori, piirikunnanjohtaja, työssä jaksaminen, tukeminen, sielunhoito, kirkon työnohjaus, Suomen Metodistikirkko.*

## Johdanto

Artikkeli pohjautuu kehittämistehtävään, jonka tein osana käymääni työnohjaajakoulutusta. Olen itse työskennellyt Suomen Metodistikirkon pastorina vuodesta 2002 alkaen. Vuonna 2011 sain nimityksen Suomen Metodistikirkon piirikunnanjohtajaksi. Piirikunnanjohtajalle on metodistikirkon Kirkkojärjestys (*Book of Discipline of the United Methodist Church* 2009, jatkossa BoD) määritellyt tehtäväkuvauksen, jonka perusteella hän toimii eräänlaisessa esimiehen, mentorin, valvojan ja työnohjaajan roolissa suhteessa kirkon muihin pastoreihin. Suomen Metodistikirkko ja sen paikallisseurakunnat kuuluvat maailmanlaajuiseen Metodistikirkkoon, *United Methodist Church*, jolla on jäseniä yli 11 miljoonaa. Kirkon rakenne ja toiminta on määritelty Kirkkojärjestyksessä, jonka englanninkielinen versio, *Book of Discipline of the United Methodist Church*, on käytössä kaikissa metodistiseurakunnissa ympäri maailmaa. Suomessa jäseniä on tällä hetkellä noin tuhat 11 eri seurakunnassa. Suomen Metodistikirkko on valtiosta riippumaton, niin kutsuttu vapaiden kristillisten suuntien uskonnollinen yhdyskunta, jolla on ollut suomenkielistä toimintaa vuodesta 1887 alkaen.

Maailmanlaajuisen Metodistikirkon jokaisessa seurakunnassa on valittu seurakunnan jäsenistä koostuva pastoraalitoimikunta, jonka tehtävänä on auttaa pastorien ja muiden työntekijöiden työssä jaksamisessa sekä työkehittämisessä. Piirikunnanjohtaja ajatellaan toimivan yhdessä pastoraalitoimikuntien kanssa työnohjauksellisessa roolissa liittyen metodistipastorien työhön. Viimeisten vuosien aikana Suomen Metodistikirkon hallinnossa on vihdoin herätty kysymykseen työnohjauksen tärkeydestä pastorin työssä jaksamisen ja työssä viihtyvyyden parantamiseksi. Pastorien työnohjauksesta Kirkkojärjestyksessä ei ole suoranaista mainintaa, vaan työnohjauksellisen tehtävän on katsottu sisältyvän jokaisessa seurakunnassa toimivan pastoraalitoimikunnan toimenkuvaan. Erilaisilla kirkkomme koulutuspäivillä on korostettu jatkuvasti pastoraalitoimikuntien roolia ennaltaehkäisevänä ja tukevana elimenä erityisesti pastorien työssä jaksamisessa. Kirkkojärjestys määrittelee tarkkaan pastoraalitoimikunnan tehtävät, mutta oman kokemukseni perusteella olen huomannut, että Suomen metodistiseurakuntien pastoraalitoimikuntien toiminta ei käytännössä vastaa Kirkkojärjestyksen sille tarkoittamaa tehtävää. Tämän vuoksi valitsin pastoraalitoimikuntien toiminnan kehittämisen oman työnohjaajakoulutukseeni kuuluvan kehittämistehtävän aiheeksi. Merkittävänä tekijänä aiheen valinnassa oli mainitsemani kesällä 2011 alkanut piirikunnanjohtajan tehtävä. Pastoraalitoimikuntien toiminnan kehittäminen auttaa myös itseäni toimimaan paremmin siinä roolissa, joka minulle on uskottu toimiessani esimiesasemassa seurakuntien pastoreihin nähden. Oma työni helpottuu pastoraalitoimikuntien pystyessä tukemaan pastoreita enemmän.

Metodistikirkon ja myös muiden vapaiden suuntien pastoreiden työ poikkeaa jonkin verran valtiollisen kirkon työntekijöiden tilanteesta. Työ on yksinäistä, vertaistukea tai työnohjausta on harvoin saatavilla. Vastuu seurakunnan työstä ja pienet resurssit henkilöstö- ja taloudellisella puolella aiheuttavat usein suuria paineita työntekoon. Metodistiseurakunnan pastori toimii yleensä aina seurakunnan ainoana palkattuna työntekijänä. Monenlaiset paineet asettavat pastorin monesti tilanteisiin, joissa jaksaminen saattaa olla voimavarojen ääri rajoilla. Hengellisessä työssä, jota pastori tekee, tärkeimpänä työvälineenä on työntekijän oma persoona. Pastorille voi olla raskasta ja paineita aiheuttavaa elää ja kohdata jatkuvasti ihmisiä heidän vaikeuksissaan ja elämäntilanteissaan. Monet työtehtävät seurakunnassa ja riittämättömyyden tunne sen

rinnalla, että hengellinen työ ei ole mitattavissa normaaleilla mittareilla, voi aiheuttaa pastorille vaikeuksia jaksaa työssään. Metodistipastori käsitetään viranhaltijaksi, joka tekee hengellistä työtä ilman kiinteää työaikaa. Työ on epäsäännöllistä ja siihen sisältyy paljon ilta- sekä viikonlopputöitä. Vapaapäivistä ja säännöllisistä työajoista kiinnipitäminen on usein vaikeaa (Marttila & Tamminen 2003.). Mutta samanaikaisesti työ tarjoaa vapauden suunnitella työhön käytettyä aikaa itsenäisesti ja siten pitää huolta työnkuvan pysymisestä realistisella tasolla.

Kirkkojärjestyksen mukaan pastoraalitoimikuntien pitää kokoontua säännöllisesti yhdessä pastorin kanssa (vähintään 4 kertaa /vuosi), mutta oman kokemuksen mukaan ne kokoontuvat vain pakollisesti seurakuntien syys- ja kevätkokousten yhteydessä. Piirikunnanjohtaja toimii yleensä tapaamisissa puheenjohtajana. Jollakin tapaa pastoraalitoimikuntien kokoontumisia kuvaa leikkimielinen sanonta ”papin haukkumistunti”, joksi kokoontumista usein kutsutaan. Pastoraalitoimikunnan yhtenä tehtävänä on arvioida pastorin työn laatua yhdessä piirikunnanjohtajan kanssa, mutta käsite ”papin haukkumisesta” on iskostunut syvälle niin toimikuntien kuin monien pastorienkin mieliin. Pastorien luottamus pastoraalitoimikuntien kykyyn tukea ja auttaa pastoria työnteossa ja jaksamisessa on vähäistä. Pastorit eivät koe pystyvänsä kääntymään pastoraalitoimikuntien puoleen työntekoon ja jaksamiseen liittyvissä asioissa, vaikka kirkon sisäinen ohjeistus tarjoaa siihen mahdollisuuden. Stressi ja yksinäisyyden tunne on tämän myötä tuttu vieras monen pastorin ajatuksissa.

Pastoraalitoimikuntien toimiessa paremmin työnohjauksellisella tavalla ne auttaisivat pastoreita tulemaan entistä paremmiksi työntekijöiksi, jotka osaisivat keskittyä omiin vahvuksiinsa ja käyttäisivät aikaansa sekä voimiaan paremmin.

Etsiessäni työkaluja pastoraalitoimikuntien toiminnan kehittämiseen tapasin kahden eri seurakunnan pastoraalitoimikuntaa syksyn 2011 ja tammikuu 2012 aikana säännöllisesti viidellä eri tapaamiskerralla. Tämän lisäksi tapasin syksyn 2011 aikana muiden metodistiseurakuntien pastoraalitoimikunnat seurakuntien virallisten syyskokousten yhteydessä.

Suomenkielistä materiaalia metodistikirkon pastoraalitoimikunnista ja niiden toiminnasta ei ole saatavilla, vaan kaikkisellainen pitää kääntää englanninkielisistä materiaaleista. Pastoraalitoimikuntien tehtävän tarkastelun tärkeimpänä lähteenä käytin Kirkkojärjestystä. Sen rinnalla olen käyttänyt metodistikirkon käsikirjaa *Guidelines pastor-parish relations* (Cokesbury 2008). Se on kansainvälisen metodistikirkon ohjeistus pastoraalitoimikunnille, eikä sitä ole Suomessa aiemmin käytetty missään yhteydessä. Hämmästyksekseni huomasin kehittämistehtävää tehdessäni, että hengellisen työn ja kirkon työntekijöiden sekä pastoreiden työnohjauksesta on olemassa yllättävän vähän tutkimuksia tai kirjallisuutta. Ennen pastoraalitoimikuntien tehtävän tarkempaa kuvausta on syytä tarkastella lyhyesti miten muissa kirkkokunnissa työnohjaukseen suhtaudutaan.

## Ainutlaatuinen järjestelmä

Metodistikirkon pastoraalitoimikunta on tutkimukseni mukaan ainutlaatuinen toimielin; muissa kristillisissä kirkoissa tai yhdyskunnissa ole vastaavaa järjestelyä. Pastorien ja muiden työntekijöiden työnohjaukseen on kiinnitetty huomiota muilla tavoin eri kirkkokunnissa.

### *Evankelis-luterilainen kirkko*

Työnohjausta on tarjolla evankelis-luterilaisen kirkon työntekijöille hyvin. Jokaisessa hiippakunnassa on omat työnohjaajansa, joita kirkon pastorit ja työntekijät voivat käyttää. Arkkipiispa Jukka Paarma ja piispa Ilkka Kantola ovat laatineet vuonna 2001 piispankirjeen otsikolla Työnohjaus on työkalu (Kantola & Paarma 2001). Kirkon työnohjaukseen haetaan henkilökohtaisesti ja työnantaja/esimies antaa siihen suostumuksen. Työnohjaajina toimivat useimmiten Kirkon koulutuskeskuksen kouluttamat kirkon omat työntekijät. Evankelis-luterilaisessa kirkossa on tarjolla myös mentorointia ja hengellistä ohjausta. (Holopainen, Rossi, Tynkkynen 2007.)

### *Vapaakristilliset uskonnolliset yhdyskunnat*

Suomessa toimii useita eri uskonnollisia yhdyskuntia, jotka eivät ole sidoksissa valtioon joko evankelisluterilaisen tai ortodoksisen kirkon tapaan. Suomen vapaakristillinen neuvosto SVKN ry on niiden maassamme toimivien vapaiden uskonyhteisöjen yhteistyöelin, joissa seurakunnan jäsenyys perustuu uskon tunnustamiseen. Neuvoston tarkoituksena on edistää jäsenyhteisöjen toimintaa ja yhteisymmärrystä sekä toimia niiden edunvalvojana. Se osallistuu myös aktiivisesti keskusteluun muiden kristillisten kirkkojen ja yhdyskuntien kanssa. Jäsenenä neuvostossa ovat Suomen Helluntaikirkko, Suomen Adventtikirkko, Suomen Baptistikirkko, Suomen Metodistikirkko, Suomen Pelastusarmeija ja Suomen Vapaakirkko. (SVKN www-sivut.)

Itse kuulun SVKN:n hallitukseen piirikunnanjohtajan asemani vuoksi Suomen Metodistikirkon edustajana ja kysyin hallituksen edustajilta miten työnohjaus on järjestetty heidän yhteisöissään. Suomen Vapaakirkon kirkkokunnanjohtaja kertoi, että mitään virallista ohjeistusta asiasta ei heillä ole. Usea pastori on kuitenkin saanut työnohjausta ja muutama pastori on itse opiskellut työnohjaajaksi. Kokemukset Suomen Vapaakirkossa työnohjauksesta ovat hyviä ja työnohjaukseen osallistumista halutaan kehittää. Tilanne on sama myös Baptistikirkossa ja Adventtikirkossa. Kummallakaan ei ole laadittu erityisiä ohjeita, mutta yksittäisiä kokemuksia ja omia työnohjaajia on molemmissa. Pelastusarmeijassa työnohjausta on pyritty järjestämään asuntoloiden ja hoitopaikkojen henkilökunnalle, mutta hengellisen työn tekijöille ei ole virallisesti mitään ohjeistusta. Helluntaiseurakunnissa tilanne on hiukan toisenlainen. Siellä toimii HELP Helluntaiseurakuntien julis-

tajat ry, joka järjestää työnohjausta sitä haluaville pastoreille ja työntekijöille. HELP on koonnut koulutukseltaan päteviä, helluntaiseurakuntiin tai muihin vapaisiin suuntiin kuuluvia työnohjaajia työnohjaajarenkaaksi, josta halutessaan saa oman työnohjaajan. Vuonna 2011 renkaassa oli 20 työnohjaajaa eri puolilta Suomea. (HELP ry:n www-sivut.) Yhteistä kaikissa muissa vapaisissa suunnissa on se, että missään niissä ei ole seurakunnan sisäistä toimikuntaa tai ryhmää, jonka tehtävänä olisi suoraan pitää huolta pastorin työssä jaksamisesta, palautteen antamisesta ja arvioinnista metodistikirkon pastoraalitoimikuntien tapaan.

## Pastoraalitoimikunnan tehtävä

### *a) Rohkaiseminen ja palautteen antaminen pastorin tukemisen muotona*

Pastoraalitoimikunnalla on tärkeä rooli positiivisen sekä auttavan palautteen ja tukemisen antajana pastorille tai muille työntekijöille. Tukeminen on paljon muutakin kuin kysyä sunnuntaisin: ”Hei mitä kuuluu?”. Se on myös enemmän kuin kiitoksen antaminen tehdystä työstä. Pastorin tukemisessa on kyse ihmisten välisten vuorovaikutussuhteiden rakentamisesta, niin että todella tuntee toisen ja huomaa jonkin asian painavan mieltä silloinkin kun mitään ei sanota edes ääneen. Pastorit tarvitsevat ystävällisiä neuvonantajia, jotka antavat ehdotuksia siitä kuinka käsitellä ilonaiheita, huolia ja muita asioita seurakunnassa. Tuki ja palautteen saaminen on elinehto pastorille seurakunnan toiminnan kehittämiseksi. (Guidelines 2008, 21.)

### *b) Pastoraalisen työskentelyn arvioiminen*

Pastoraalitoimikunnan tehtävänä on käsitellä ja arvioida miten pastorin pastoraaliset tehtävät ovat toteutunut edellisen vuoden aikana. Arvioinnin perusteena käytetään Kirkkojärjestyksen antamaa linjausta pastorin tehtävistä ja velvollisuuksista. (BoD 2009, § 340.2.)

Näitä ovat

1. Jumalanpalveluselämän johtaminen. Siihen sisältyy seurakunnan jumalanpalvelusten ja muiden tilaisuuksien johto ja järjestäminen. Tärkeä osa pastorin työssä on seurakuntalaisten kannustaminen hengelliseen opetuslapsuuteen. Seurakunnan perustehtävänä on tehdä uusia opetuslapsia Jeesuselle Kristukselle ja kasvattaa heitä ottamaan osaa erilaisiin palvelutehtäviin ympäröivän maailman muuttamiseksi.
2. Saarnat ja opetukset. Tähän sisältyy erilaisten opetusten ja puheiden sisällön arviointi. Erityisesti saarnojen pitää perustua Raamatun teksteistä perustuvaan opetukseen ja käytännön sovellutukseen.

3. Sielunhoito, sairas- ja kotikäynnit.

Suuri osa pastorin työstä liittyy erilaisiin ihmisten elämäntilanteisiin. Ihmiset tarvitsevat tukea ja kohtaamista, joka seurakunnassa on luonnollisesti pastorin tehtävänä. Modernin teologian ensyklopedia määrittelee sielunhoidon toiminnaksi: ”Jossa pyritään tukemaan yksilöiden ja yhteisöjen hyvinvointia. Sielunhoidon erityisiä tehtäviä ovat parantaminen, rohkaiseminen, sovituksen julistaminen, ohjaaminen ja hengellinen ravitseminen.” (MacGrath 2000, 752.).

4. Kirkollisten toimitusten suorittaminen.

Jokaisen pastorin tehtäviin kuuluu myös avioliittoon vihkimiset, avioliittoneuvonta, hautajaisissa toimiminen sekä lasten ristiäiset kastetapahtumiseen. Tämän lisäksi nykyisin ovat lisääntyneet erilaiset siunaamistilaisuudet, kuten kodin siunaamishetket.

5. Sakramenttien jakaminen.

Metodistikirkossa sakramenteja on kaksi, ehtoollinen ja kaste. Pastorin tehtävään kuuluu sakramenttien hoitaminen arvokkaalla ja asiaankuuluvalla tavalla.

6. Pastoraalinen toiminta ulospäin.

Metodistikirkon pastorilta odotetaan osallistumista ja mielenkiintoa yhteiskunnallisiin kysymyksiin pitämällä yhteyttä esimerkiksi kunnallisiin päättäjiin ja muihin kristillisiin seurakuntiin.

*c) Hallinnollisen johtamisen arviointi*

Tätä arvioitaessa tarkastellaan pastorin kykyä hoitaa seurakuntatyöhön liittyviä rutiineja, kirjalliset raportit, toimintasuunnitelmien seuraaminen, jäsenrekisterin ja tiedotteiden hoitaminen. Pastorin ollessa usein seurakunnan ainoa palkattu työntekijä, niin erityisesti kyky delegoida ja vapaaehtoisten innostaminen mukaan kantamaan vastuuta nousee suureen osaan pastorin jokapäiväistä työtä. Seurakunta koostuu kaikista sen jäsenistä ja seurakunnan työ on kaikkien yhteisellä vastuulla. Keventääkseen pastorin työtaakkaa pastoraalitoimikunnan tulee aktiivisesti kannustaa ihmisiä mukaan toimimaan lahjojensa mukaisesti. (Guidelines 2008, 16.)

*d) Vapaa-ajan toteutuminen, vuorovaikutussuhteet*

Pastoraalitoimikunnan tehtävään kuuluu pitää huolta siitä, että pastorilla on mahdollisuus pitää tarvittava määrä vapaa-aikaa. Työn luonteen vuoksi säännöllisen vapaapäivän pitäminen on usein hankalaa. Suomen Metodistikirkko on antanut suullisesti suosituksen pastoreille pitää vähintään yhden vapaapäivän viikossa ja tämän lisäksi yksi vapaaviikonloppu



seurakuntatyöstä kuukaudessa. Käytännössä asiasta huolehtiminen on jäänyt pastoreiden omalle vastuulle, jokaisen suunnitella oman työaikansa itsenäisesti. Pastoraalitoimikunnan tulee kiinnittää huomiota pastorin vapaapäivien, kuukausivapaiden ja vuosilomien toteutumiseen (Guidelines 2008, 13).

Pastoraalitoimikunnan tehtävään kuuluu myös pastorin, pastorin perheen ja seurakunnan jäsenten välisten vuorovaikutussuhteiden toimivuuden arvioiminen. Pohdittavana on esimerkiksi pastorin ja seurakuntalaisten välinen suhde, henkilökiemiat, onko olemassa joitain ihmisiä tai ryhmiä, joiden kanssa on erityisiä vaikeuksia ja miten niitä suhteita voisi parantaa.

#### *e) Täydennyskoulutustarpeet ja muut kehittämisen kohteet*

Pastoraalitoimikunnan tehtävänä on ohjata pastoria kehittämään ammatillisia taitojaan. Vuosittain tehdään suunnitelma tarpeellista koulutuksista ja kehittämisen kohteista yhdessä pastorin, piirikunnanjohtajan ja pastoraalitoimikunnan kanssa. (BoD 2009, § 350–351.) Pastoraalitoimikunta voi suositella muun koulutuksen lisäksi myös ulkopuolisen työn ohjauksen järjestämistä pastorille. Pastoraalitoimikunnan pitää silloin huolehtia taloudellisista resursseista työnohjauksen saamiseksi. Pastoraalitoimikunnan tulee pitää huolta myös tarpeellisten työkalujen, materiaalien, työhuoneen ja muiden työssä tarvittavien apuvälineiden hankinnasta, joita pastori työssään voi tarvita (Guidelines 2008, 21–22).

#### *f) Muut pastoraalitoimikunnan tehtävät*

Pastoraalitoimikuntien toimenkuvaan kuuluu myös mahdollisten uusien pastorikandidaattien arviointi. Pastoraalitoimikunta antaa suosituksen seurakunnalle ja kirkon koulutusvastaaville kandidaatin soveltuvuudesta pastorikoulutukseen (Guidelines 2008, 36).

Metodistiseurakunnat poikkeavat muista vapaakristillisistä seurakunnista siinä, että seurakunta ei itsenäisesti kutsu pastoria itselleen, vaan piispa nimittää pastorit seurakuntiin vuosittain. Pastorivaihdon yhteydessä pastoraalitoimikunnalla on tärkeä rooli varmistaa vaihdon sujuvuus mahdollisimman vaivattomasti ja auttaa uutta pastoria sopeutumaan uuteen seurakuntaan. (Guidelines 2008, 29–30.)

## **Piirikunnanjohtajan rooli**

Piirikunnanjohtaja toimii piispan nimittämänä esimiehenä muihin pastoreihin nähden. Metodistikirkossa piispa nimittää pastorin tiettyyn seurakuntaan vuosittain ja mahdolliset pastorimuutokset tapahtuvat piirikunnanjohtajan ja piispan kes-

kinäisten neuvottelujen jälkeen. Piirikunnanjohtajan tehtäviin kuuluu vieraillla seurakunnissa ja valvoa pastorien työskentelyä tukien sekä auttaen heitä. Piirikunnanjohtaja pitää vuosittain kehitekeskustelun yhdessä pastorin kanssa. Kehitekeskustelussa arvioidaan pastorien työntekoa ja siihen liittyviä kysymyksiä. Piirikunnanjohtaja tapaa myös vuosittain seurakuntien pastoraalitoimikuntia ja tekee yhdessä heidän kanssaan arvion pastoraalisista tarpeista ja kehittämisen kohteista seurakunnassa. (BoD 2009, § 419–424.)

## Huomioita pastoraalitoimikuntien tapaamisista

Aloittaessani aiheen tutkimisen tuli selväksi, että pastoraalitoimikunnat eivät toimi missään seurakunnassa kunnolla. Kokoontumisia oli vain kerran kaksi vuodessa ja tehtävän ymmärtäminen oli hukassa. Yleinen käsitys pastoraalitoimikunnasta on, että se on olemassa vain ongelmatilanteita varten. Siihen otetaan yhteyttä silloin, kun pastorin kanssa tulee ongelmia ja siitä nousee monille se käsitys, että se on sellainen ”papin haukkumishetki”. Kehittämisen kohteeksi nousi alusta alkaen pastoraalitoimikuntien tehtävän selventäminen ja kouluttaminen. Elokuussa 2011 pidin yhteisen koulutuspäivän kaikille pastoraalitoimikunnille. Yleinen huomio oli, että missään ei oikein tiedetty mitä pastoraalitoimikuntien tulisi tehdä tai käsitellä. Varsinkin pastorin arviointi koettiin vaikeaksi, sillä mistä he voisivat tietää mitä kaikkea ja miten pastori tekee. Monissa seurakunnissa pastoraalitoimikunta koettiin vain pakolliseksi toimikunnaksi, joka pitää valita ainoastaan, koska Kirkkojärjestys niin määrää. Ihmisillä ei ollut taitoa, tietoa tai halua kokoontua muuten kuin niinä pakollisina kertoina, kun piirikunnanjohtaja oli paikalla virallisen seurakuntakokouksen yhteydessä. Käsitys pastoraalitoimikunnan merkityksestä muuttui kertoessani sen todellisen tehtävän ja moni pastoraalitoimikunta sanoikin, että miksi näitä ei ollut aiemmin kerrottu heille. Kyse ei olekaan arvostelusta, vaan palautteen antamisesta, joka auttaa pastoria jaksamaan ja kehittämään työtään sekä koko seurakunnan elämää parempaan suuntaan.

Muutaman seurakunnan pastoraalitoimikunnan jäsenet kysyivät, onko mahdollista saada valmiita kysymyksiä tai aiheita mitä heidän tulisi pohtia pastoraalitoimikunnan kesken. Kaipaus selkeisiin ohjeisiin tuli esille, koska muuten koko pastoraalitoimikunta koettiin irralliseksi ilman niitä.

Esitellessäni pastoraalitoimikuntien tehtävää nousi esille ajatus siitä, että eikö ainakin osan tehtävästä voisi antaa seurakuntien seurakuntaneuvostojen hoidettavaksi. Metodistiseurakuntaa johtaa pastori yhdessä seurakuntaneuvoston kanssa, joka toimii seurakunnan hallinnollisena elimenä. Seurakuntaneuvoston tehtävänä on johtaa ja valvoa seurakunnan toimintaa ja pitää huolta sen jäsenistä. Se suunnittelee yhdessä pastorin kanssa eri työmuodot ja hankkii niille toteuttajat ja tarvittavat resurssit. (BoD 2009, § 252.1.)

Syksyn ja talvena aikana tapasin kahta eri pilottiryhmää ja seuraavaksi esittelen muutamia huomioita mitä niissä tuli esille.

## *Avoim ilmapiiiri ja arvioinnin vaikeus*

Ensinnäkin avoimuuden ja luottamuksen lisäämisen tarve koettiin ryhmissä tärkeäksi. Kysymys esitettiin, että miten he voivat auttaa ja tukea, jos pastori ei koskaan kerro heille mitään omasta elämästään tai taakoistaan, jotka aiheuttavat paineita työntekoon. Pastoraalitoimikunnan on tarkoitus olla paikka, jossa niitä paineita voisi helpottaa. Kommunikaation puutteen pastorin ja seurakunnan välillä nähtiin yleisenä ongelmana. Asioista on vaikea puhua, koska ei haluta loukata ketään. Toisessa ryhmässä pastori kertoi pyytäneensä palautetta ja toivoi pastoraalitoimikunnan olevan se paikka jossa voisi keventää paineita. Mielenkiintoinen puoli pastorien työskentelyn arvioinnin vaikeudessa tuli ilmi mietittäessä sitä, miten pastoraalitoimikunnat pystyisivät arvioimaan pastorien tekemää sielunhoitotyötä. Pastoreita koskee rippisalaisuus eli vaitiolovelvollisuus kaikesta siitä mitä hän kuulee sielunhoidossa tai vastaavassa tilanteessa. Ongelmaksi koettiin, että miten pystytään arvioimaan sellaista työtä, josta pastori ei voi puhua lainkaan. Sen lisäksi harva sielunhoitoa tarvitseva kovin yleisesti puhuu siitä, mitä hän yksityisesti pastorille on jakanut elämästään.

Yksi mukana ollut pastori otti esille palautteen saamisen tärkeyden. Hän kuvasi palautteen saamista pastorille peilinä, jonka avulla hän voi reflektoida omaa toimintaansa. Hän sanoi pyytäneensä palautetta useaan otteeseen ja lupasi olla mielissään kaikenlaisesta palautteesta. Pastorien toiveena on saada palautetta kaikesta mahdollisesta työhön liittyvästä. Ryhmissä nousi esiin ajatus erityisistä palautepäivistä, jolloin voitaisiin koota ihmisiä koolle kertomaan mitä he ajattelevat seurakunnan toiminnasta ja pastorien työstä. Saarnapalautteen saamiseksi syntyi ajatus arviointipapereiden jakamisesta kuulijoille.

## *Mikä on riittävä työmäärä?*

Ryhmissä esitettiin kysymys siitä, että kuka määrittää riittävän pastoriuden määrän. Milloin pastori on tehnyt tarpeeksi töitä ja miten se arvioidaan? Tässä yhteydessä eräs nuorempi pastori kertoi omasta toiveestaan, että joku kertoisi hänelle milloin hän on tehnyt tarpeeksi töitä. Mikä riittää pastoraalitoimikunnalle, että hän voisi tuntea tehneensä tarpeeksi. Pastoraalitoimikunnan jäsenten vastaus oli, että kyllä se pitää pastorin itse pystyä ratkaisemaan. Pastoraalitoimikunnalla ei ole juuri mitään mahdollisuutta arvioida pastorin käyttämää aikaa, koska suurin osa työstä on sellaista, joka ei näy suoraan. Läsnäolo eri tilaisuuksissa on helppo laskea, mutta kaikki muu jää pastorin itsenäisesti ratkaistavaksi. Pastoraalitoimikunnat huomasivat, ettei heillä ole selkeää kuvaa, mitä kaikkea pastorin työhön edes kuuluu. Sen vuoksi heidän on vaikea sanoa siitä mitään tai arvioida sitä millään lailla. Ryhmät ovat tottuneet seurakunnassa siihen, että pastorit hoitavat työnsä itsenäisesti, eivätkä he koe tarvetta alkaa neuvomaan pastoreita heidän työssään.

### *Tapahtuiko kehitystä?*

Kaikkien tapaamisten jälkeen kysyin ryhmiltä arviointia pilottiryhmän toiminnasta. Kumpikin ryhmä sanoi tapaamisista olleen paljon hyötyä. He olivat saaneet uusia näkökulmia koko seurakunnan toimintaan ja paremman käsityksen pastorien työtaakasta. Pastoraalitoimikunnan tehtävä oli avautunut heille tarkemmin, eikä se tuntunut enää pelkästään pakkoliselta velvoitteelta. Ryhmät totesivat yksimielisesti, että asioista pitää tulevaisuudessa puhua enemmän ja avoimemmin. Tärkeimpänä huomiona ryhmät pitivät sen ymmärtämistä, että pastoraalitoimikunnan tehtävänä ei ole arvostella ja etsiä vikoja, vaan kehittää koko seurakunnan työtä sekä tukea pastoreita heidän työssään. Pastorit toivat esille omana odotuksenaan, että pastoraalitoimikunta voisi olla se paikka, jossa he voisivat avoimesti keventää oloaan jakamalla niitä paineita, jotka vaikuttavat heidän työssä jaksamiseen ja tekemiseen. Silloin pastoraalitoimikunta voisi toimia sellaisena pastoria tukevana toimielimenä seurakunnassa kuin se on tarkoitettu metodistikirkon Kirkkojärjestyksen ja muiden ohjeiden mukaisesti.

### *Miten jatkossa?*

Syksyn ja talven aikana tavatessani pilottiryhmiä sekä muiden seurakuntien pastoraalitoimikuntia ennakkokäsitykseni pastoraalitoimikuntien nykytilasta vahvistui. Pastoraalitoimikunnilla ei ollut oikein käsitystä omasta tehtävästään ja toiminta oli hyvin hajanaista. Suurimpana syynä mainittiin koulutuksen puute ja suomenkielisen materiaalin puuttuminen. Pastoraalitoimikunnat oli valittu seurakunnissa, koska Kirkkojärjestys niin käskee, mutta työkalut tehtävän toteuttamiseen olivat jääneet saamatta. Pastorit eivät koe saavansa pastoraalitoimikunnilta sitä tukea ja apua, jota he toivovat saavansa. Tämä on selkeästi alue, johon metodistikirkon johdossa ja seurakunnissa on kiinnitettävä enemmän huomiota tulevina vuosina. Pastoraalitoimikuntien kouluttaminen ja säännölliset kokoontumiset auttavat heitä sisäistämään oman tehtävänsä paremmin.

Pilottiryhmissä ja myös muiden pastoraalitoimikuntien tapaamisissa tuli esille, että osa pastoraalitoimikunnalle tarkoitetuista tehtävistä olisi mahdollista käsitellä seurakuntaneuvostoissa. Seurakuntaneuvosto voisi omissa kokoontumisissaan arvioida pastoraalisen ja hallinnollisen johtamisen toteutumista. Samoin seurakuntaneuvosto pystyisi helposti seuraamaan pastorin vapaa-ajan ja lomien tasapainoisen toteutumisen seuraamisen seurakunnan toiminnan ja ohjelman suunnittelun yhteydessä. Täydennyskoulutus ja pastorin työssä tarvittavien muiden apuvälineiden järjestäminen olisi luonnollista jättää myös seurakuntaneuvostojen vastuulle. Uusien vastuuhenkilöiden ja mahdollisten pastorikandidaattien etsiminen sisältyisi luonnollisesti myös seurakuntaneuvostojen tehtäväksi. Pastoraalitoimikunnalle jäisi tällöin erityisesti rohkaisemisen ja rakentavan palautteen antaminen pastorille, koska uskon siitä olevan eniten hyötyä pastorin omaan jaksamiseen ja työn kehittämiseen. Tähän liittyy myös mahdollisten ihmissuhde- ja vuorovaikutustaitojen arviointi. Pastorin työn suurena haasteena on huomioida kaikkia ihmisiä. Vahvaan vapaaehtoistyöhön perustuvassa seu-

rakuntatyössä pastorilla on usein suuri houkutus keskittyä vain niihin ihmisiin joiden kanssa on helppo tehdä yhteistyötä. Eri mieltä olevat jäävät helposti paitsioon, eivätkä saa omaa ääntään kuuluviin. Tämän seurauksena moni saattaa jäädä kokonaan pois seurakunnan tarjoamasta yhteisöllisyydestä. Pastori ei aina itse huomaa näitä asioita ja siksi olisi hyvä, että tähän kiinnitetään huomiota pastoraalitoimikuntien puolelta.

Keskusteluissa tuli esille pastorien selkeä toive, että pastoraalitoimikunta voisi olla se paikka, missä pastori voisi purkaa omia paineita liittyen seurakuntatyöhön. Monesti jo pelkästään se, että saa puhua asioista jollekin auttaa pääsemään eteenpäin. Pastorit eivät odota vastauksia pastoraalitoimikunnilta vaan sitä, että joku kuuntelee ja ottaa heidän taakkansa vakavissaan. Tony Stoltzfus (2005) painottaa kuuntelemisen luovan parhaimman ympäristön asioiden muuttumiseen. Kuuntelemisen kautta välitetty viesti toiselle on: ”Sinä olet tärkeä. Se mitä mitä sanot on merkityksellistä. Olet mahtava persoona ja tahdon kuulla mitä sanottavaa sinulla on”. Kuuntelemisen kautta toinen alkaa uskoa itseensä ja usein se riittää helpottamaan paineiden keskellä. (Stoltzfus 2005, 148.)

Ulkopuolisen työnohjauksen järjestäminen olisi ilman muuta ihanteellinen ratkaisu asiaan. Tavatessani pastoraalitoimikuntia esille nousi kuitenkin yksi syy ylitse muiden, jonka vuoksi ulkopuolisen työnohjauksen järjestäminen on usein käytännössä mahdotonta. Tuo syy on yksinkertaisesti talous. Metodistiseurakuntien toiminta perustuu kokonaan vapaaehtoiseen lahjoitukseen sen jäseniltä, eikä millään seurakunnalla tunnu löytyvän taloudellisia resursseja työnohjauksen järjestämiseksi. Moni seurakunta kamppailee jopa pastorien palkan maksamisen kanssa ja on siinä suhteessa riippuvainen Suomen Metodistikirkon keskustililtä tulevasta avusta. Tämän takia seurakuntien velvoittaminen maksullisen ulkopuolisen työnohjaajan hankkimiseksi tuntuu vaikealta. Ulkopuolisen työnohjauksen tarve jäisi kuitenkin pienemmäksi jos pastoraalitoimikunnat toimisivat, kuten niiden on ajateltu toimivan. Piirikunnanjohtajan ja pastorien tapaamisiin voi sisällyttää myös työnohjauksellisia elementtejä, mutta kuten monesti on tullut ilmi, niin organisaation sisällä tapahtuva työnohjaus ei ole toivottavaa. Piirikunnanjohtaja on liian lähellä pastoreita ja esimiesasema suhteessa heihin ei ole hyvä lähtökohta työnohjaukselle.

Yhtenä hyvänä mahdollisuutena voisi olla yhteistyön kasvattaminen ruotsinkielisen metodistikirkon ja SVKN:n jäsenyhteisöjen kanssa. Työnohjaus voitaisiin mahdollisesti järjestää vaihtoperiaatteella yhteisöjen kesken. Tällä hetkellä metodistikirkon ruotsinkielisellä puolella on kaksi koulutettua työnohjaajaa piirikunnanjohtajana ja keskinäinen työnohjauksen tarjoaminen olisi mahdollista. Samoin muiden vapaiden kristillisten yhdyskuntien parissa on koulutettuja työnohjaajia, joiden kanssa yhteistyötä voisi kehittää. Yhteistyön kautta saattaisi olla mahdollisuus löytää kustannuksiltaan edullisimmat vaihtoehdot. Paikkakuntaakohtaisesti saattaisi olla mahdollisuuksia tehdä yhteistyötä myös evankelis-luterilaisen kirkon työnohjaajien kanssa.

Oma ehdotukseni pastoraalitoimikuntien kehittämiseksi on koulutuksen lisääminen lähivuosina ja suomenkielisen materiaalin saaminen jaettavaksi. Guidelines (2008) ohjeistuksen suomeksi kääntäminen ja painattaminen kaikille pastoraalitoimikuntien puolelta.

litoimikuntien jäsenille olisi hyvä alku. Piirikunnanjohtaja voisi samalla toimia eräänlaisena pastoraalitoimikunnan työnhajajana, joka ohjaisi pastoraalitoimikunnan työskentelyä oikeaan suuntaan. Tämän kaltaisella työnhajauksella voi olla myös opetuksellisia tavoitteita, kun tietoja sovelletaan käytännön taidoiksi yhteisesti pohtimalla. Toinen ehdotukseni pastoraalitoimikuntien kehittämiseen on panostus oikeiden ihmisten löytämiseen toimintaan mukaan. Seurakunnissa on mukana paljon ihmisiä jotka työskentelevät muun muassa hoito- ja opetusaloilla ja heille työnhajaukseen kuuluvat asiat ovat tuttuja. Jos näitä ihmisiä saadaan mukaan pastoraalitoimikuntiin, niin pastoraalitoimikuntien työskentely voisi kehittyä enemmän työnhajaukselliseen suuntaan.

Työsarkaa pastoraalitoimikuntien kehittämisessä on varmasti moneksi vuodeksi tulevaisuudessa. Pilottiryhmien kanssa tapahtuneen työskentelyn perusteella näen suuria mahdollisuuksia aika nopeaankin muutokseen pastoraalitoimikunnissa. Sen verran rohkaisevaa oli huomata kuinka molemmat ryhmät kehittivät omassa työskentelyssään käydyn prosessin aikana. Aloitus on nyt tehty, seuraavat askeleet odottavat. Avaimet ovat löydettävissä pastorien jaksamisen ja tukemisen parantamiseksi.

Ollakseni rehellinen minun on myönnettävä, etten uskonut ennen kehittämistehtävään ryhtymistä pastoraalitoimikuntien pystyvän toimimaan sellaisella tavalla, josta pastorit voisivat todella tuntea saavansa apua. ”Pastorin haukkuminen” oli niin sisäänrakennettu ajatus myös itselläni pastoraalitoimikuntien kokoontumisiin liittyen, että siitä oli vaikea päästä irti. Mieleni on nyt muuttunut ja nyt näen pastoraalitoimikunnissa todellista potentiaalia pastorien työssä jaksamisen ja tukemisen parantamiseksi. Parhaimmillaan pastoraalitoimikunnat voisivat toimia työnhajaukseen verrattavalla tavalla auttaen pastoria pitämään huolta ja vahvistamaan omaa kutsumustaan Jumalan palvelijana Suomen Metodistikirkossa. Pastoraalitoimikunta on ainutlaatuinen järjestelmä, jota oikein hyödyntämällä metodistikirkolla olisi mahdollisuus toimia ainutlaatuisena tiennäyttäjänä ainakin muille vapaiden suuntien kristillisille yhdyskunnille.

---

## Lähteet

Book of Discipline 2009. The Northern Europe and Eurasia Book of Discipline of the United Methodist Church. Copenhagen.

Guidelines, pastor-parish relations 2008. General Board of Discipleship. Connecting the Pastor, Staff and Congregation. Nashville: Cokesbury.

Holopainen J., Rossi M., & Tynkkynen M. (toim.) 2007, Ohjauksesta oivallukseen. Tampere: Tampereen hiippakunnan tuomiokapituli.

Marttila, O. & Tamminen, H. 2003. Vålbefinnande i församlingsarbetet. Handbok för arbetsmiljö och utvecklingsarbete i församlingarna. Helsinki: Yliopistopaino.

McGrath, A. E. (toim.) 2000. Modernin teologian ensyklopedia. Helsinki: Kirjapaja.

Stoltzfus, T. 2005. Leadership Coaching. The Disciplines, Skills and Heart of a Christian Coach. Lexington: TLC.

WWW-sivut:

Kantola, I. & Paarma, J. 2001. Työnohjaus on työkalu. Piispojen ohje hiippakunnille. Viitattu 14.5.2012. <http://www.arkkihiippakunta.fi/toiminta-ja-koulutus/tukipalvelut>.

HELP ry:n www-sivut. Viitattu 14.5.2012. <http://www.helpry.com>

SVKN www-sivut. Viitattu 14.5.2012. <http://svkn.fi>

---





Heli Vilén

## **Pulkkamäkeä eläkeikään – mistä tukea varhaiskasvatuksen ikäntyneen henkilökunnan työssäjaksamiseen?**

Kehittämistehtävässäni tutkin miten Rauman kaupungin varhaiskasvatuksen ikääntyntä henkilöstöä voidaan tukea jatkamaan työssään eläkeikään saakka.

Työskentely varhaiskasvatuksessa on haastavaa sekä fyysisesti että henkisesti. Toisaalta työssä on monia myönteisiä puolia. Varhaiskasvatuksen aluejohtajille tekemäni kyselyn vastauksissa fyysisestä kunnosta huolehtiminen nähdään tärkeänä työhyvinvointia kokonaisvaltaisesti tukevana toimintana. Myös työn määrää ja tehtävien räätälöintiä koskevat ratkaisut nousivat esille. Kyselyssä pyysin arvioimaan minkä tyyppinen työnohjaus palvelisi työssäjaksamista parhaiten. Vastauksissa eri vaihtoehtoista vaikuttavimpana työnohjauksen muotona nähtiin tiimityönohjaus. Eläkeikään asti jaksamista pidettiin pääosin mahdollisena, joskin henkilöstöjohtamiselle tähän liittyen perättiin enemmän aikaa.

Rauman kaupungilla on hyviä henkilöstön työssäjaksamiseen liittyviä ohjelmia, joiden käytössä on avainasemassa esimies. Laadukas henkilöstöjohtaminen ylläpitää työhyvinvointia. Kaupunki järjestää monenlaisia esimieskoulutuksia, ja esimiehille tarjotaan myös sparraavaa ryhmätyönohjausta.

*Asiasanat: ikääntyminen, työhyvinvointi, eläköityminen, työssäjaksaminen, työnimu, esimiestyö, työnohjaus*

### **Mitä työhyvinvointi on?**

Julkinen keskustelu työurien pidentämisestä ja eläkeiän nostamisesta on käynyt vilkkaana. Aihe on ajankohtainen myös omassa organisaatiossani Rauman kaupungin varhaiskasvatuksessa ja halusin siksi selvittää mitä erilaisia menetelmiä Rauman kaupungin henkilöstöasiakirjoissa nostetaan esille.

Työhyvinvointi muodostuu terveellisestä, turvallisesta ja tuottavasta työstä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa, jossa he kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi (Kevan www- sivut 2012).

Työhyvinvointiin vaikuttaminen on tärkeää ja aluksi tutkimisen kohteena onkin tämän käsitteen avaaminen. Mitkä ovat ne keinot ja mahdollisuudet, joiden avulla voidaan parantaa varhaiskasvatuksen ikääntyvän henkilöstön työhyvinvointia. Harvoin jokin työpaikka on puhtaasti musta tai valkoinen. Työn ja työyhteisön positiivisten asioiden näkeminen kannattelee työssä ja johtaa hyvän vahvistumiseen jatkossa. Perinteisesti työhyvinvointiajattelussa on keskitytty löytämään epäkohtia, riskejä ja oireita ja minimoimaan niitä, mutta se ei johda kohti menestyvää, energistä ja motivoitunutta työyhteisöä. (Hakanen 2011, 16–17.)

Työhyvinvointikeskustelussa hyvinvoinnin käsitteitä pidetään usein synonyymeinä, ja puhutaan yleisesti työssä viihtymisestä, työhyvinvoinnista tai työssä jaksamisesta, eikä erotella käsitteiden tarkempaa sisältöä. Mikäli halutaan systemaattisesti edistää töiden sujuvuutta ja työhyvinvointia, tulee määritellä, minkälaista työhyvinvointia halutaan edistää, sillä eri asioihin puuttumisella voi olla hyvinkin erilaisia vaikutuksia. On myös tärkeää ymmärtää, että työntekijöillä voi olla hyvinkin erilaisia käsityksiä työhyvinvoinnista. Työpaikoilla henkilöstöjohtamisella tulisi pystyä sekä yhteisölliseen että yksilölliseen työhyvinvoinnin johtamiseen. (Hakanen 2011, 23.)

## Satsaus työhyvinvointiin tuo euroja

Työhyvinvointiin sijoittaminen ei ole pelkkä kustannuserä, sillä panostaminen voi tuoda koko yritykselle säästöjä. Yhden poissaolopäivän keskimääräiseksi kustannukseksi lasketaan 300 euroa. Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Guy Ahosen laskelmien mukaan ennen aikaisen eläkkeelle siirtymisen taloudellisen vaikutuksen summa on noin 21 miljardia euroa vuodessa työvoimakustannuksina laskettuna. Summa nousee entisestään, kun mukaan lasketaan sairauspoissaolot ja työtaturmat. Paremmen kuvan suuruusluokasta saa kun ajatellaan esimerkiksi Suomen valtion budjettia: se oli vuonna 2011 noin 50 miljardia euroa. Työssä jaksamisen tukemista pidetään kalliina investointina, mutta sijoittaminen työhyvinvointiin voi olla liiketaloudellisesti erittäin kannattavaa. Ahosen mukaan työhyvinvointiin sijoitettu euro tuottaa tulevaisuudessa kuusi euroa säästöä, sillä suurilta tuntuvat kustannukset poikivat jaksavampaa ja viihtyvämpää henkilöstöä. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2011.)

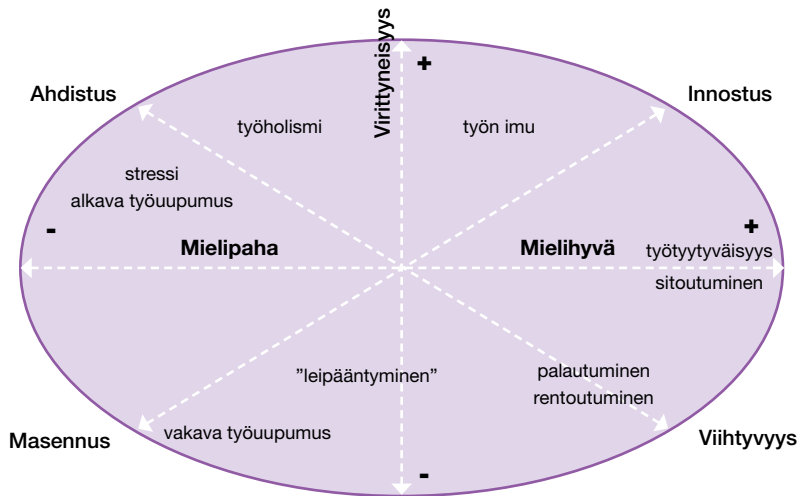
Rauman kaupungin henkilöstöraportin mukaan, vuonna 2011, ennen aikaisista eläkkeistä aiheutuneita varhemaksujen ennakoita maksettiin Kuntien eläkevakuutuslaitokselle 888 900 euroa. Varhemaksuja maksetaan jokaisesta työntekijästä, joka jää ensimmäistä kertaa työkyvyttömyyseläkkeelle, yksilölliselle varhaiseläkkeelle, työkyvyttömyyseäkkeelle tai alkaa saada kuntoutustukea eli määräraikaista työkyvyttömyyseäkettä. Keskitetysti tarjottuihin työkykyä ylläpitäviin toimiin Rauma käytti 95 000 euroa vuonna 2011 (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011).

Vuonna 2009 pääministeri Matti Vanhanen esitti ajatuksen työeläkeiän alarajan nostamisesta 65 vuoteen. Ehdotuksen myötä käynnistettiin kaksi työryhmää pohtimaan eläkejärjestelmän kehittämistä. Tavoitteena on työurien pidentäminen keskimäärin kolmella ikävuodella. Aikaisemmin mainittu 21 euron menetys on häkellyttävän suuri. Siksi pienet nykykäytännön korjaukset eivät riitä, vaan vaaditaan merkittävämpiä vaihtoehtoja. Eläkeiän nostaminen ei tätä ongelmaa ratkaise. Tutkimuksissa on osoitettu, että kiire ja työn pakkotahtisuus saavat aikaan ennen aikaista työelämästä poistumista. Työterveyslaitoksen tekemän tutkimuksen mukaan joustavat työajat, osa-aikatyö ja työajan lyhentäminen ovat mahdollistamassa paljon stressiä kokeneiden ihmisten työssäjaksamista 63 ikävuoden jälkeen. Tutkimus osoittaa myös, että työajan, työn keventämisen ja työyhteisön merkitys työssä jatkamiseen on lisääntynyt kolmen viime vuoden aikana.

On radikaali ajatus, että aletaan tietoisesti jättämään työhön väljyyttä, joka parantaa jaksamista, tukee terveyttä ja antaa mahdollisuuksia työn kehittämiseen. Näin parannettaisiin koko väestön elämänlaatua. Nykyiselle työelämän tehostamisajattelulle on vieras ajatus, että vähemmän voisi olla enemmän. Tuottavuutta yritetään lisätä vähentämällä henkilöstöä säilyttäen tehtävät ennallaan. Virallista eläkeikää ollaan nostamassa ja vuorotteluvapaan ehtoja heikentämässä siinä toivossa, että näin saadaan työurat pidemmiksi.

## Yksilön työhyvinvointi

Työhyvinvointi on alue, johon työnantajien kannattaa kiinnittää erityistä huomiota saadakseen työntekijät pysymään töissä ja ylipäättänsä työelämässä. Työntekijät voivat olla hyvin monenlaisissa tunnetiloissa suhteessa työhönsä. Kuviossa 1 yksilön työhyvinvoinnin kokemusta valotetaan graafisesti mielihyvän ja virittyneisyyden akseleilla. Mielestäni tämä jaottelu on omiaan selventämään abstraktia käsitettä. Aina on tietysti tilansa pohdinnalle, mikä on työntekijän arvostus suhteessa työnantajan tavoittelemaan työpanokseen.



(Työhyvinvoinnin ulottuvuudet Warr, 1999, soveltaen Hakanen, 2005.)

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet

Kuviossa työn imun käsitteellä tarkoitetaan innostuneisuutta, mikä koostuu korkeasta virittyneisyydestä ja hyvästä työtyytyväisyydestä ja sitoutumisesta työhön. Työn imun vastakkaisena tilana kuviossa, janan toisessa päässä, ovat toisaalta vakava työuupumus ja toisaalta leipääntyminen, mikä tarkoittaa sitä, että työntekijä ei saa työstään tyydytystä eikä panosta työhönsä täysillä. Työn imua ylläpitävien ja lisäävien tekijöiden puuttuminen työssä voi aiheuttaa leipääntymistä. Arvostettuja ja välttämättömiä työn imua ylläpitäviä kokemuksia ovat esimerkiksi kokemus työn itsenäisyydestä, onnistumisista työssä ja riittävä ja myönteinen palaute suhteessa työpanokseen.

Työhyvinvoinnin yksi ulottuvuus on lievän mielihyvän kokemus, jossa työntekijä ei ole erityisen virittynyt. Virittyneisyyden puuttuessa saattaa käydä niin, että työtä tehdään ilman korkeampaa tavoitetta, ilman sitoutumista esimerkiksi oman työpanoksen tulosten arvioimiseen. Työtä tehdään vanhalla kaavalla ja siinä koetaan lievää mielihyvää. Tällaisessa työhyvinvointitilassa, jossa ei viitsitä panostaa eikä ponnistella toiminnan eteen, on kyse todennäköisesti kuitenkin ”yhdeksästä viiteen” -asenteesta työhön eli työtä tehdään rutiinomaisesti.

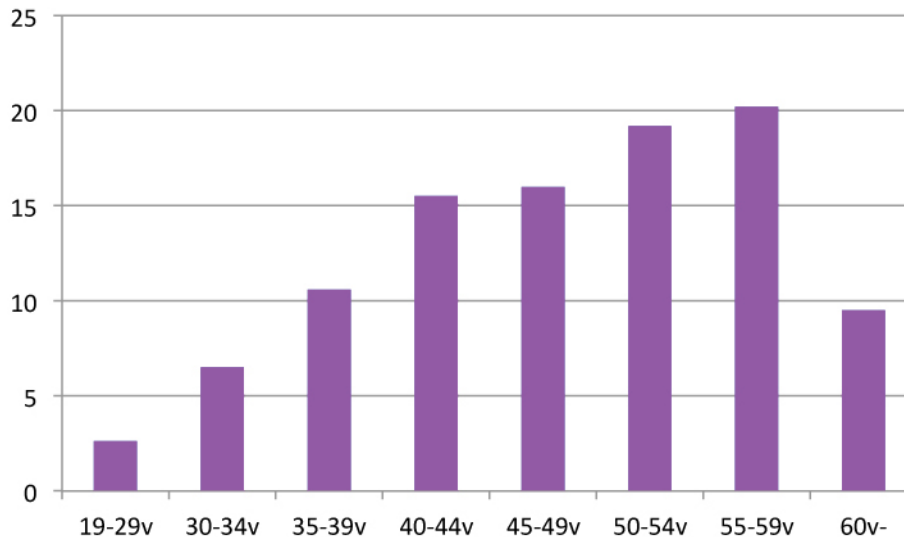
Tavoitteena on työhyvinvoinnin kokeminen työssä. Tärkeässä osassa on oma mielihyvän tunne. Mikäli henkilö on erittäin virittynyt työhönsä, mutta tekee sitä saamatta mielihyvää, saattaa se johtaa ahdistukseen, jonka osasyynä on työholismi, stressi ja alkava työuupumus. Mikäli henkilö kokee kauan työstressiä, voi hänelle tulla vakava työuupumus, josta saattaa seurata masennus ja pahimmassa tapauksessa työkyvyttömyys. (Työterveyslaitoksen www-sivut 2012.)

## Kuka on ikääntynyt?

län mukaan on tehty paljon erilaisia jaotuksia, esimerkiksi Suomen työministeriö on määritellyt 45-vuotiaat ikääntyviksi ja 55-vuotiaat ikääntyneiksi. Määrittely ei tee oikeutta työntekijöille, vaan päinvastoin se ovat yleisessä keskustelussa saaneet negatiivisia vivahteita. Ikääntyvät työntekijät nähdään paitsi kehityksen jarruna myös suurena kustannuseränä, jonka maksumieheksi yhteiskunta joutuu. Ikääntyvien ajaminen pois työelämästä aiheuttaa työttömyyttä ja ennen kaikkea pitkäaikaistyöttömyyttä. Tarita Ruoholinna mainitsee väitöskirjassaan, että etenkin pohjoismaisessa, ja myös suurimmassa osassa eurooppalaisessa ja kansainvälisessä kirjallisuudessa, "ikäntyvillä työntekijöillä" ja sen synonyymeillä, kuten "kypsä/aikuisen työvoima" "*mature worforce*" ja "*workers in middle life*" viitataan yleensä 45–64-vuotiaisiin, mutta poikkeuksiakin löytyy. (Ruoholinna 2011, 22.) Synonyymeillä tuntuu olevan jotenkin kunnioittavampi ja arvostavampi sävy, aivan kun tällä ryhmällä olisi jotakin hiljaista pääomaa ja tietoa työstään. Käytän kuitenkin tässä kehittämistehtävässäni Suomen työministeriön kanssa yhdenmukaista ikämäärittelyä.

## Kasvatus-opetustoimen henkilöstörakenne Raumalla

Taulukossa 1 on esitetty Rauman kaupungin kasvatus-opetustoimen ikärakenne ja prosenttiosuudet vuonna 2011. Ikääntyvät työntekijät muodostavat merkittävän enemmistön.



Taulukko 1. Rauman kaupungin kasvatus-opetustoimen vakainainen henkilöstö ikäluokittain 2011 (%-osuus)



## Rauman kaupungin henkilöstöstrategia 2012

Tässä luvussa lähteenä on Rauman kaupungin henkilöstöstrategia, joka on laadittu Rauman kaupungin strategiaan sekä palvelussuhdestrategiaan perustuen. Rauman kaupungin henkilöstöstrategiassa korostetaan toiminnan perusedellytyksenä osaavaa ja hyvinvoivaa henkilöstöä. Toimintojen sujuvuuden, asiakastytyväisyyden ja taloudellisen tehokkuuden ylläpitämiseksi on tärkeää, että henkilöstö jaksaa ja viihtyy työssään ja kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi. Kuntaorganisaatiossa tapahtuvat muutokset nähdään haasteena paitsi osaamiselle myös työhyvinvoinnille. Strategiassa korostetaan, että jokainen on vastuussa työhyvinvoinnista, mutta erityisen tärkeänä työhyvinvoinnin kokonaisuudessa nähdään esimiestyö. Oikeudenmukainen ja jämäkkä johtajuus ovat strategian mukaan suorassa yhteydessä koettuun työssä jaksamiseen. Koska esimiestyö nähdään ensiarvoisen tärkeänä, on strategian ensimmäisenä pääviestinä johtamisen tukeminen organisaation kaikilla tasoilla. Toimenpiteenä järjestetään valmennusta sekä esimies- että alaitaidoissa ja tarjotaan esimiehille mahdollisuus osallistua ryhmä- tai yksilötyönohjaukseen. Toimenpiteiden arviointimittarina toimii työhyvinvointikysely ja sen tulosten vertailu vuoden 2004 kyselyyn.

Strategian toisessa pääviestissä kiinnitetään huomiota henkilöstön ikääntymiseen ja uuden henkilöstön rekrytointiin. Viestinä on, että kehitetään ja tuetaan eläkkeelle siirtymisiän myöhentymistä edistäviä toimenpiteitä. Toimenpiteenä muun muassa palkataan sijaisia vakinaisen henkilöstön poissa ollessa tehtäviin, joissa se henkilöstön jaksamisen kannalta on välttämätöntä.

Kolmannessa pääviestissä painotetaan muun muassa sitä, että eläkkeelle siirtymisiän myöhentyminen on Rauman kaupungin strateginen painopiste. Työhyvinvoinnilla, ja työssä jatkamishalulla, nähdään olevan yhteys toisiinsa. Työhyvinvointia tavoitellaan kokonaisuuteen liittyvien osien kautta. Työhyvinvoinnin kokonaisuuteen kuuluvat yksilön psykofyysinen terveys, työmotivaatio ja henkilökohtaiset arvotekijät sekä työhön, työyhteisöön ja työympäristöön liittyvät tekijät. Tavoitteena on, että työhyvinvointia heikentävät tekijät pyritään tunnistamaan ja niihin reagoidaan varhaisessa vaiheessa. Toimenpiteinä ovat muun muassa koulutus, tyky-toiminta, varhaisen puuttumisen ohjelma ja ergonomiaselvitykset. Pitemmän aikavälin toimenpiteenä mainitaan työnohjausmetodin käyttöönoton tukeminen, kehityskeskustelujen säännöllinen toteutuminen ja huomion kiinnittäminen ikääntyvien työntekijöiden tukemiseen.

Strategian neljännessä pääviestissä kiinnitetään huomiota palkkaukseen ja palkitsemiseen. Parhaista käytännöistä oppiminen on viidennen ja viimeisen pääviestin sisältö. (Rauman kaupungin henkilöstöstrategia 2012.)

## Rauman kaupungin toimenpiteet

Rauman kaupungin ikäohjelma koskee Rauman kaupungin vakinaista ja siihen rinnastettavissa olevaa henkilöstöä. Työntekijä tulee ikäohjelman piiriin sen vuoden alusta kun hän täyttää 55 vuotta. Ohjelmassa korostetaan sitä, että ikään-

tyminen tulisi työorganisaatioissa nähdä kokemuksen mukanaan tuomaksi kilpailueduksi ja vahvuudeksi. Ikääntymisen myötä tulee työhön liittyvää kokemusta sekä sitoutumista työhön ja työnantajaan. Ikäohjelman piiriin tullaan pidennetyn kehityskeskustelun kautta, jossa lähtökohtana on ajatus, että henkilö tulee tekemään töitä vielä noin kymmenen vuotta.

Rauman kaupungissa on käytössä Pysy Fölis -malli, jonka tarkoitus on olla aktiivinen työssä selviytymisen tukemismalli. Mallin tavoitteena on työssä selviytymisen oikea-aikainen ja tehostettu tukeminen. Konkreettisesti mallia toteutetaan seuraamalla sairauspoissaoloja. Laadittujen kriteerien mukaan seuraa jatkotoimia. Mikäli henkilöllä on 4–5 lyhyttä 1–3 päivän sairauspoissaoloa puolen vuoden aikana tai 30 sairauspoissaolopäivää yhtäjaksoisesti vuoden aikana ryhdytään toimenpiteisiin, joissa ovat mukana eri toimijat, kuten esimies, työterveyshuolto, henkilöstöpalvelut, luottamustoimi ja työyhteisö. Toimijoiden osallistuminen on tarkemmin määritelty esimiehille annetussa ohjeistuksessa. Yksikön esimies saa puolivuositain raportin kunkin yksikön sairauspoissaoloista. Näin tehostetusti pyritään tukemaan henkilöstön selviytymistä ja jaksamista työelämässä. Malli on otettu käyttöön keväällä 2011. (Rauman kaupungin intranet 2012.)

Myös työkykyä ylläpitävän toiminnan merkitys on nähty tärkeäksi. Henkilöstölle tarjottiin erilaisia liikuntamahdollisuuksia, myös ohjattuja, joko ilmaiseksi tai sponsoroituun hintaan. Hallintokunnilla on myös omaa työhyvinvointitoimintaa. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011.)

Rauman kaupungissa toteutetaan työhyvinvointiin liittyen joka toinen vuosi tehtävä työyhteisökysely on johtamisen ja suunnittelun väline. Henkilöstövoimavarojen systemaattinen seuranta on osa hyvän työelämän rakentamista, ja saatujen tulosten huomioiminen käytännön toiminnassa on tärkeää. Työyksiköt veloitetaankin tulosten perusteelliseen käsitteilyyn oman henkilöstönsä kanssa. Henkilöstölle suunnatut kysymykset, jotka olivat väittämien muodossa, koskivat seuraavia aihekokonaisuuksia: motivaatiotekijät, terveys ja työympäristö, työyhteisön toiminta ja tiedonkulku ja organisointi. Kasvatus- ja opetustoimen kaikkien mittareiden tulokset olivat hyvällä tasolla, eli ei ole mitään suhteellisia heikkouksia. (Rauman kaupungin työyhteisökysely 2010.)

Rauman kaupungin henkilöstöstrategiassa nostetaan esille hyvä ja oikeudenmukainen johtaminen, mikä onkin erittäin tärkeä työhyvinvoinnin osa-alue. Rauman kaupungin tahtotilana on, että ”Rauman kaupunki tunnetaan hyvää työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaa toteuttavana organisaationa, jonka henkilöstö kokee työnsä mielekkääksi ja merkitykselliseksi.” Vuonna 2011 järjestettiin esimiehille neljä eri aiheista esimieskoulutusta. Esimiesten työtä tuetaan myös järjestämällä esimiesten ryhmätönohjausta. (Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011.)

## Yhteenveto henkilöstöasiakirjoista ja varhaiskasvatuksen aluejohtajien kyselystä

Kehittämistehtävässäni tutkin mitä keinoja on tukea varhaiskasvatuksen ikääntyneen henkilöstön työssäjaksamista. Ajatuksena ja toiveena oli keskittyä henkisen työhyvinvoinnin tukemisen keinoihin. Jo melko varhaisessa vaiheessa minulle



selvisi, että henkinen hyvinvointi liittyy hyvin kiinteästi hyvään johtamiseen ja esimiestyöhön. Jotta jaksaa työssä eläkeikään asti, on sekä henkisen että fyysisen tilan oltava sellainen, että henkilö kokee hyvää työhyvinvointia. Työnteko voi loppua sekä henkiseen että fyysiseen jaksamattomuuteen. Jaksamiseen vaikuttamisen avaimet ovat sekä työnantajalla että työntekijällä.

Rauman kaupungin varhaisen puuttumisen ohjelmat kattavat koko henkilöstön. Näiden ohjelmien perusteella järjestettävillä toimenpiteillä on selkeä toimintakaavio, jossa ensisijaisena aktiivisena toimijana on lähiesimies. Hyvä johtaminen ja esimiesten kouluttaminen on kaupungin yksi tärkeä painopistealue. Hyvä henkilöstöjohtaminen ottaa huomioon koko ikäskalan. Varhaiskasvatuksen aluejohtajille suunnatun kyselyn vastauksissa nostettiin esille juuri ikääntyneiden työntekijöiden työtehtävien räätälöinti ja sopivan työtiin etsiminen. Vastauksista tuli esille arvostus ikääntyneitä työntekijöitä ja heidän osaamistaan kohtaan ja toivottiin enemmän aikaa kuunteluun ja keskusteluun, jotta työhyvinvointiin osataan panostaa. Työterveyshuollon kanssa tehtävä yhteistyö nähtiin tärkeänä ja etenkin ergonomiaan liittyvä asiantuntemus tukee työympäristön turvallisuutta ja terveellisyyttä ja sitä kautta työntekijän jaksamista.

Rauman kaupunki on ymmärtänyt myös työnohjaustyökalun käyttöönoton järjestämällä esimiehille sparraavan työnohjausryhmän, joka esimieskoulutusten lisäksi tukee hyvää henkilöstöjohtamista. Myös varhaiskasvatuksen henkilöstöllä, muillakin kuin esimiehillä, on mahdollisuus anoa työnohjausta, joka prosessina yleensä kestää kaksi vuotta. Työnohjaukseen on vuosittain varattu määräraha varhaiskasvatuksen talousarvioon. Aluejohtajille suunnatussa työnohjausta koskevassa kysymyksessä vaikuttavimpana työnohjauksen muotona ikääntyneiden jaksamisen tukemisessa nähtiin tiimityönohjaus.

Työntekijän omalla aktiivisella toiminnalla nähtiin olevan suuri merkitys. Pitkälti hänen omassa vallassaan on tehdä työn määrään liittyviä, työssä jakamista tukevia päätöksiä, kuten osa-aikatyöhön, osa-aikaisalle tai vuorotteluvapaalle siirtyminen. Ehkä hieman pienempänä, mutta ei vähiten vaikuttavana, omaehtoisena valintana nähtiin aktiivinen rooli työtoimintaan osallistujana.

Vaikka suhtautuminen ikääntyneiden työssä jaksamisen tukemiseen nähtiin tärkeänä, oli asialla myös toinen puoli. Tukemisessa pitää olla realistinen. Halu ja toisaalta edellytykset jatkaa työssä eivät aina ole yhdensuuntaiset. Realiteetit pitää tunnustaa. Hyvä esimies ja henkilöstöjohtaja ottaa huomioon sekä yksilön että tiimin tehdessään ratkaisuja.

## Pohdinta ja johtopäätökset

Kehittämistehtäväni aihe ei suinkaan ole ollut syrjässä mediassa. Päivittäin puheenaiheena on eläkeikä ja työuran pidentäminen. Ei eläkeiän alarajan nostaminen siis olekaan mikään ratkaisu, vaan ongelmana on se, että jäädään pois työstä ennen nykyistä eläkeikää. Olisi mielenkiintoista tietää voidaanko velvoittavalla työtoiminnalla aktivoida kaikki.

Liikunnalliset henkilöt ehkä luonnostaan tarttuvat tyky-liikuntaan ja jaksavat ja jatkavat, mutta mikä auttaisi niitä, jotka jostakin syystä väsyvät ja joita houkuttelee tuo, ehkä ennenaikainenkin, työstä poisjäänti? Olisiko vuorovaikutteisella tykyllä sittenkin sijansa?

Miten henkistä kuormaa voisi purkaa, kun haasteena ovat erityistä hoitoa ja tukea tarvitsevat lapset sekä perheet ja heidän vaatimuksensa ja toiveensa, tänä kasvatuskumppanuuden aikakautena. Mikä siihen olisi avuksi? Olisiko vastaus kenties vuorovaikutus, vuorovaikutus, vuorovaikutus? Vuorovaikutus turvallisuudessa ympäristössä, jossa voidaan luottamuksellisesti tarkastella työtä ja sen haasteita, siis se työnohjaus.

Onko varhaiskasvatuksen henkilöstön jaksamisessa ylipäättänsä ongelmaa, ja jos on, niin missä ikäryhmässä? Työhyvinvointitoimissa keskitytään enimmäkseen fyysisiin menetelmiin. Onko henkiseen työhyvinvointiin vaikeampi keksiä keinoja? Pitäisi saada aikaa henkilöstöjohtamiselle, aikaa niin aluejohtajille kuin muillekin lähiesimiehille. Miten esimiehet jaksavat ja saavat aikansa riittämään? Rauman kaupunki on järjestänyt koulutusta, mutta mistä löytyy aika arjessa? Esimiesten sparraava työnohjaus on hyvä väylä ja foorumi asioiden pohtimiseen ja jakamiseen, ja lisäksi se osaltaan helpottaa myös ajanhallintaa. Alaistaidot sekä erityisesti tiimityötaidot ovat tärkeitä, sillä tiimi on myös avainasemassa jaksamiselle. Vaikka työnohjaus ei nouse voimakkaasti esille työssäjaksamista tukevana toimintana, kannattaisi siihen ehkä sittenkin satsata. Nähdäänkö työnohjaus vieläkin liian kriisityönohjauksellisesti?

Mietin, onko ikääntyneisiin suhtautuminen sidoksissa julkiseen tai yksityiseen työelämään. Onko julkisella alalla pehmeämpi ja eurotietoisempi asenne ja ikärasismi vähäisempää? Rauman kaupunki on hyvällä tiellä työssä jaksamisen tukemisessa; työ kantaa jo hedelmää. Sanomalehti Länsi-Suomi otsikoi artikkelissaan 5.4.2012: ”Rauman onnistui nostaa eläkeikä”. Artikkelissa kerrottiin, että kaupungin palveluksesta jäätiin vuonna 2011 eläkkeelle keskimäärin 62,8-vuotiaana kun edellisenä vuonna luku oli 62,4 vuotta. Kasvatus- ja opetustoimi on toiseksi suurin hallintokunta, joten varmaan myös siellä työskentelevä väki on ollut nostamassa keskimääräistä eläkeikää. Ei tuo pulkkamäki ihan mahdoton ajatus ole. On sitten pulkassa tai mäen jommassakummassa päässä!

---

## Lähteet

Hakanen, J. 2011. Työn imu. Helsinki: Työterveyslaitos.

Kevan www-sivut. Viitattu 18.10.2011. <http://www.keva.fi>

Rauman kaupungin henkilöstöraportti 2011. Viitattu 18.4.2012. <http://www.rauma.fi>

Rauman kaupungin henkilöstöstrategia 2012. Viitattu 18.4.2012. <http://www.rauma.fi>

Rauman kaupungin intranet.

Rauman kaupungin työyhteisökysely 2010.

Rauman kaupungin työhyvinvointikysely 2011.

Rauman onnistui nostaa eläkeikää. 2012. Sanomalehti Länsi-Suomi 5.4.2012

Rauman kaupungin www-sivut. Viitattu 1.12.2011. <http://www.rauma.fi>

Ruoholinna, T. 2011. Ikääntyvät työelämässä – Päihittääkö nuoruus ja koulutus aikuisuuden ja kokemuksen? Väitöskirja. Turun yliopisto. Viitattu 18.4.2012. <http://urn.fi/URN:ISBN:978-951-29-4119-3>

Työterveyslaitoksen www-sivut. Viitattu 1.12.2011. <http://www.ttl.fi>

---



*Ulla Hätilä*

## **Työnohjauksellinen työote työterveyshoitajan työssä**

Työnohjaajakoulutukseen liittyvässä kehittämistehtävässä pohdin, miten työnohjauksellista työtettä voisi hyödyntää työterveyshoitajan työssä. Tarkastelen työnohjauksellista työtettä terveystarkastusten näkökulmasta, koska käytännössä työterveyshoitajan työstä suuri osa kuluu erilaisten tarkastusten tekemiseen. Työnohjauksellista työtettä pohdittiin muun muassa valmentavan ohjaustyylin ja motivoivan haastattelun, kehittävän työn tutkimuksen ja toiminnallisten harjoitusten kautta. Lisäksi pohdin kuuntelemisen ja luottamuksen merkitystä sekä työterveyshoitajan että työnohjaajan työssä.

Kehittämistehtävässä päädyttiin siihen, että työnohjauksellisia elementtejä voi hyvin ottaa mukaan myös työterveyshuoltotyöhön, unohtamatta kuitenkaan työterveyshuollon perustehtävää. Työnohjauksellinen työote voi auttaa työntekijää näkemään paremmin erilaisia työelämän ilmiöitä ja vahvistaa hänen ammatti-identiteettiään. Viime vuosina voimaan tulleet lakimuutokset kannustavat työnantajia, työntekijöitä ja työterveyshuoltoa yhä tiiviimpään yhteistyöhön. Tavoitteena on työurien pidentäminen. Tiiviimmän yhteistyön lisäksi työnohjauksellinen työote voi olla yksi työterveyshuollon työkalu, jolla tähän tarpeeseen vastataan.

*Asiasanat: työterveyshuolto, työnohjaus, työnohjauksellinen työote*

### **Johdanto**

Työelämä on nykyään jatkuvassa muutoksessa. Uusia ammatteja syntyy ja vanhoja häviää pois. Niin sanottuja vakiintuneita vaiheita työelämässä on enää harvoin. Kun yhdestä muutoksesta on selvitty, toinen on jo tulossa. Tutkimuksissa on todettu, että monet työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt tulevat esiin juuri silloin kun työpaikalla eletään murrosvaihetta. Sekä työhyvinvointia että työpahoinvointia voidaan tarkastella ilmiöinä, jotka saavat selityksensä työn muutoksen eri vaiheista. Tämä aiheuttaa haasteita myös työterveyshuollon toiminnalle. Miten työterveyshuolto voisi olla mukana tukemassa

työpaikalla tapahtuvia muutoksia ja auttaa työntekijöitä pysymään työkykyisinä heidän kohdatessa työelämän haasteita. (Mäkitalo & Paso 2008, 24.)

Asiakasyrityksillä ja asiakkailta on nykyään paljon tietoa työhön, työolosuhteisiin ja terveyteen liittyvistä asioista ja siksi perinteisen tietojen antamisen, neuvonnan ja ohjauksen lisäksi on hyvä kehittää rinnalle myös muita toimintamalleja. Kehittämistehtävän lähtökohtana oli, että työnohjauksellinen työote voisi toimia yhtenä mallina muiden ohella. Lisäksi oletuksena oli, että työnohjauksellisen työotteen avulla työntekijöiden työmotivaatio ja työn laatu paranevat, samalla kun heidän mahdollisuutensa osallistua itseään koskevaan päätöksentekoon lisääntyy. Seuraavaksi artikkelissa on esitelty lyhyesti työterveyshuollon tehtävät ja terveystarkastusten sisältö, jotta lukijalle muodostuisi kuva siitä, mihin työnohjauksellista työtä pyritään soveltamaan.

## Työterveyshuollon tehtävät

Työterveyshuollon toiminta perustuu työterveyshuoltolakiin, joka säädettiin vuonna 1978 ja uudistettiin vuonna 2001 (1382/2001). Laki on puitelaki, jonka perusteella on annettu tarkempia määräyksiä valtioneuvoston asetuksissa. Työterveyshuollon toimintaa ja sen korvaamista säätelee työterveyshuoltolain lisäksi moni muu laki. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 48).

Työterveyshuollon tehtävänä on ehkäistä työstä johtuvia haittoja ja vaaroja sekä edistää työntekijöiden terveyttä ja työkykyä. Tavoitteena on yhteistyössä työnantajan, työntekijän ja työterveyshuollon kanssa edistää työn ja työympäristön terveellisyyttä ja turvallisuutta, työyhteisön toimintaa sekä työntekijän terveyttä ja toimintakykyä työuran eri vaiheissa. Lisäksi tavoitteena on ehkäistä työhön liittyviä sairauksia ja tapaturmia (Työterveyshuoltolaki 2001/1383, 2§). Työterveyshuollon tulee olla tietoinen työpaikan olosuhteista, jotta toimintaa pystytään toteuttamaan tarpeiden mukaan. Tämän vuoksi erilaisten työpaikkaselvitysten teko on olennainen osa-alue työterveyshuollon toiminnassa. (Manninen, Laine, Leino, Mukala & Husman 2007, 31–32.)

Työterveyshuoltolaki koskee kaikkia työnantajia. Jos työnantaja haluaa, hän voi lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi järjestää työntekijöilleen vapaaehtoisesti sairaanhoito- tai muita terveydenhuoltopalveluja. Myös yrittäjät ja muut omaa työtä tekevät voivat järjestää itselleen työterveyshuollon palveluja. (Martimo, Antti-Poika & Uitti 2010, 50; Antti-Poika, Martimo & Husman 2006, 25; Manninen ym. 2007, 20.)

Työnantaja voi hankkia tarvitsemansa työterveyshuollon palvelut terveyskeskukselta, järjestää palvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kanssa tai hankkia tarvitsemansa palvelut muualta työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen oikeutelta yksiköltä esimerkiksi yksityiseltä lääkärikeskukselta. (Antti-Poika, Martimo & Husman 2006, 26–29; Manninen ym. 2007, 20–21.)

## Terveystarkastukset

Terveystarkastukset ovat osa työterveyshuollon ennalta ehkäisevää ja terveyttä edistävää toimintaa ja ne perustuvat työpaikkaselvityksissä esille tulleisiin terveysriskeihin. Terveystarkastusten tulosten perusteella voidaan suunnata tarpeelliseksi katsottuja toimenpiteitä sekä työntekijöihin että työoloihin. (Antti-Poika, Martimo & Husman 2006, 259; Manninen ym. 2007, 124.)

Osa terveystarkastuksista on lakisääteisiä ja työnantaja on velvollinen järjestämään ne kustannuksellaan. Lisäksi työnantaja voi vapaaehtoisesti järjestää työntekijöille työhöntulotarkastuksia sekä määrääjain toistuvia, työ- ja toimintakykyä kartoittavia terveystarkastuksia. Työntekijälle pakollisia ovat vain erityistä sairastumisen vaaraa aiheuttaviin töihin liittyvät tarkastukset. Näitä ovat muun muassa työn aiheuttama terveydellinen vaara, työstä johtuva terveydellinen vaatimus ja erityisalojen turvallisuusnäkökohdat. (Antti-Poika, Martimo & Husman 2006, 259–261; Manninen ym. 2007, 125.)

Terveystarkastuksen lähtökohtana on ihmisen oma käsitys terveydestään ja selviytymisestä työssä. Terveystarkastuksessa tulee yhdistää työterveyshuollossa oleva tieto yksilön omiin tuntemuksiin sekä objektiiviset tutkimustulokset. Työterveyshuollon tehtävänä on antaa työntekijälle ajan tasalla olevaa tietoa työn ja terveyden välisistä suhteista, sekä ohjata ja neuvoa terveyden ja työkyvyn ylläpitoon sekä parantamiseen liittyvissä asioissa. Keskustelemalla pyritään vaikuttamaan työntekijän asenteisiin, elintapoihin ja riskinottoon. Jos terveystarkastuksessa tulee esille sairastumisen vaara yksilö- tai ryhmätasolla, on sen syy selvitettävä. (Martimo ym.2010, 266–269; Manninen ym. 2007, 125–129.)

## Työnohjauksellinen työote työterveyshoitajan työssä

Artikkelin seuraavassa kappaleessa kuvataan, mitä työnohjauksellinen työote voisi tarkoittaa työterveyshoitajan työssä. Tarkastelen asiaa ensisijaisesti terveystarkastusten näkökulmasta, mutta mielestäni työnohjauksellista työtettä voi käyttää hyväksi myös muissa työterveyshuollon prosesseissa, ainakin soveltuvien osin. Olen valinnut tarkasteltavaksi seuraavat aiheet: valmentavan ohjaustyylin, motivoivan haastattelun, kehittävän työn tutkimuksen, toiminnallisten harjoitusten, kuuntelemisen ja luottamuksen merkityksen osana terveystarkastusta. Näistä kolme ensimmäistä ovat menetelmiä tai työkaluja, joita mielestäni terveystarkastuksissa voi hyödyntää, ja kaksi viimeistä tärkeitä periaatteita hyvän asiakassuhteen luomiseksi.

## Valmentava ohjaustyyli ja motivoiva haastattelu

Perinteisesti työterveyshuolto mielletään asiantuntijatahoksi, josta voi tarvittaessa pyytää ohjeita, tietoja ja neuvoja erilaisissa työelämään liittyvissä asioissa ja ongelmassa. Asiantuntijuus istuu tiukasti työterveyshuollon toimintatavoissa ja

niin se on määritelty myös lainsäädännössä. Viime vuosina on kuitenkin alettu yhä enemmän puhumaan motivoivasta haastattelusta, valmentavasta elämäntapaohjauksesta ja oppimisen mahdollistamisesta etenkin elämäntapamuutoksien yhteydessä. Uusien elämäntapojen omaksuminen on pitkä oppimisprosessi, johon työterveyshoitaja ja muut työterveyshuollossa toimijat voivat omalla toiminnallaan selvästi vaikuttaa (Turku 2007, 17). Ohjaustilanteessa asiakkaalle jää usein vain passiivisen vastaanottajan rooli ja näin oivallusta uusien toimintamallien omaksumiseen ei löydy ja toivotut elämäntapamuutokset jäävät usein tekemättä. Riikka Turun mukaan se tutkimustieto, johon ohjaus tänä päivänä perustuu, voi lähiaikoina muuttua toiseksi. Yhtä oikeaa tapaa elää ja vaalia terveyttään on yhä vaikeampi osoittaa. Elämäntapaohjaus ei voi olla etukäteen määriteltyjen ”hyvän elämän mallien” tarjoamista, vaan se on ohjaajan ja ohjattavan yhteinen tutkimus- ja oppimisprosessi, jossa tuotetaan myös kokonaan uutta tietoa molemmille osapuolille. (Turku 2007, 17–18.)

Valmentavassa ohjaustyylissä tunnustetaan ihmisen kyky määritellä omat tarpeensa, ratkaista ongelmiaan ja saada käyttöönsä tähän tarvittavia voimavaroja. Tällöin ohjaajaa tai hoitajaa ei nähdä niinkään asiantuntijana kuin mahdollistajana, joka rohkaisee asiakasta itse ratkaisemaan ongelmansa ja ottamaan tätä kautta vastuuta omasta terveydestään. Hoitaja antaa valinnan mahdollisuuksia, kertoo erilaisista vaihtoehdoista ja tukee asiakkaan päätöksiä niitä kunnioittaen. Vuorovaikutuksessa korostuvatkin kunnioitus ja hyväksytyksi tuleminen, turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä ohjattavan kokemus arvostus. Tällöin motivointia tukevan hoitajan on hyväksyttävä asiakkaan valta tehdä ja valita oman mielensä mukaan. Hoitaja ei voi myöskään ottaa vastuuta toisen tekemistä päätöksistä, jolloin hoitaja vapautuu liiallisesta vastuunotosta ja turhasta syyllisyydestä. Asiakkaan haluttomuus esimerkiksi elämäntapamuutoksiin, mikä on perinteisesti koettu myös hoitajan epäonnistumisena, voidaan nähdä asiakkaan kannanottona ja sellaisenaan arvokkaana. Tavoitteen toteutumattomuus voidaan nähdä tärkeänä ja hyödyllisinä palautetietona siitä, että valittu strategia ei toimikaan toivotulla tavalla, joten siihen ei enää kannata hukata aikaa. (Turku 2007, 21–22.)

Valmentava ohjaustyylillä ei kuitenkaan poista hoitajan vastuuta omasta työstään ja hoitajan tehtävänä onkin aina arvioida asiakkaan lähtötilanne muutosprosessissa. Hoitaja ja asiakas yhdessä määrittelevät muutoksen mahdolliset ongelmat kohdat ja ohjaustarpeet. Ohjaustilanteessa asiakas pyritään varustamaan kaikella sillä tiedolla, taidolla, tunteella ja ennen kaikkea asenteella, mikä auttaa asiakasta tekemään päätöksiä toivottavaan suuntaan. Tavoitteena on tehdä asiakkaasta ikään kuin oma hoitajansa, sillä toisen puolesta ei voi muutoksia tehdä. (Turku 2007, 23.)

Psykoterapeutti ja psykologi Juhani Laakson mukaan muutos etenee tiettyjen vaiheiden kautta, eikä yhtään vaihetta voi hypätä yli. Asiakkaat tulevat vastaanotolle muutoksen eri vaiheissa, mikä määrää keskustelun lähestymistavan ja tyylin. Laakson mukaan motivoiva keskustelu on ohjattu, asiakaskeskeinen ja lyhyt interventio, joka edistää toimintatapojen muutosta auttamalla asiakasta kohtaamaan, sietämään ja ratkaisemaan ristiriitaisia tilanteita. Tärkeää on eri vaihtoehtojen löytäminen. Hänen mukaansa motivoivan keskustelun periaatteita ovat

- aito myötätunto ja ymmärrys asiakkaan tilannetta kohtaan
- ristiriidan rakentaminen toivotun ja todellisen tilan välille



- vastakkainasettelun välttäminen
- ”väljentäminen” vastarintaa kohdatessa
- asiakkaan tukeminen omaan pystyvyyteensä
- avoimet kysymykset
- heijastaminen
- myönteiset havainnot
- tarttuminen niihin lausumiin, joilla asiakas motivoi itseänsä.

Juhani Laakso korostaa, että muutoksen tulisi olla asiakkaan oma valinta (”päättän, haluan”), ei ulkoapäin tuleva normi (”pitäisi”). Hankalan asian sitominen arvoihin tekee siitä helpomman toteuttaa. Kun tietää mikä on itselle arvokasta, tekee asioita arvojen suuntaisesti. Laakson mukaan arvot ohjaavat kaikkia pieniä päivittäisiä valintoja haluttuun suuntaan. (Laakso 2011.)

## Kehittävä työntutkimus

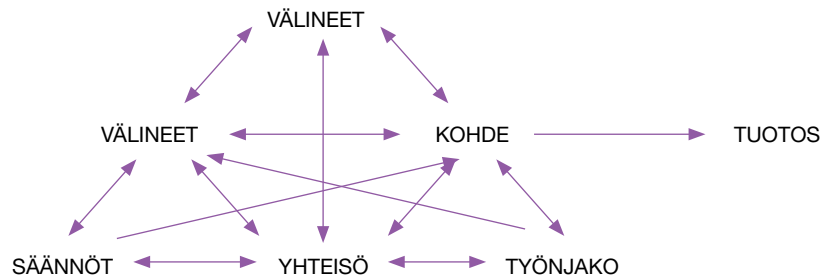
Kehittävä työn tutkimus on tutkimusstrategia, joka yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen yhdeksi kokonaisuudeksi. Ei siis käsitellä erikseen tutkimusta ja tutkimustulosten hyödyntämistä käytännössä, vaan tehdään tutkimusta siitä, miten työyhteisöt kehittävät toimintaansa. Kehittävään työn tutkimukseen sisältyy näkemys ekspansivisesta oppimisesta, joka tarjoaa työyhteisölle ja yksilöille keinoja osallistua muutokseen ja myös luoda niitä. Strategia osallistaa työntekijöitä ja esimiehiä oppimaan uutta omasta työstään ja samalla itse kehittämään omaa työtään. (Mäkitalo ym. 2008, 22–24.)

Tutkimuksissa on todettu, että monet työhyvinvointiin liittyvät ilmiöt tulevat esiin juuri silloin, kun työpaikalla eletään murrosvaihetta. Sekä työpahoinvointia (väsymistä, uupumista, kiirettä, kuormittuneisuutta) että työhyvinvointia (innostumista, uudelleen motivoitumista, työniloa) voidaan tarkastella ilmiönä, jotka saavat selityksensä työn muutoksen eri vaiheista. Perinteinen työtä staattisena ilmiönä tarkasteleva työterveystutkimus on selittänyt työpahoinvointia ja -hyvinvointia tiettyihin työn rakenteellisiin piirteisiin liittyvänä seurauksena. (Mäkitalo ym. 2008, 24.)

Häiriökuormitus on uusi työn kuormittavuuden muoto. Se on seurausta työn häiriöistä eli siitä, että työ ei suju. Se eroaa tavanomaisesta työkuormituksesta, jota on mitattu ja arvioitu silloin kun työ sujuu normaalisti. Voidaan siis erottaa toisistaan työn normaalikuormitus ja työn häiriökuormitus. Normaalistikin sujussaan työ aina kuormittaa, oikein suunniteltuna sopivasti. Häiriökuormituksen perussyynä ovat keskeneräiset muutokset, jotka sekoittavat normaalikulun. Häiriöt aiheuttavat ongelmia työn sujumuudelle ja tuloksen saavuttamiselle. Ne näkyvät kiireenä, toimintojen ja suoritusten korjaamisena, ylimääräisenä työnä ja aiheuttavat tekijöilleen monenlaisia oireita ja tuntemuksia.

Kyse ei ole vain työn kuormittavuuden lisääntymisestä perinteisessä mielessä vaan työn kuormittavuuden muuttumisesta laadullisesti toisenlaiseksi. Häiriöt puolestaan aiheuttavat ylimääräistä työtä aina kulloisenkin tilanteen mukaan. Häiriökuormitusta ei voida poistaa samoilla keinoilla kuin työn normaalikuormitusta, esimerkiksi mitoittamalla työn määrä tai laatu työntekijälle sopivammaksi. Häiriökuormitus edellyttää työn kehittämistä eli keskeneräisen työn muutoksen viemistä eteenpäin. (Mäkitalo ym. 2008, 24–25.)

Terveystarkastuksissa työntekijän kokemaa häiriökuormitusta voidaan tarkastella esimerkiksi ns. Engeströmin kolmion avulla (Kuvio 1). Tällöin työyhteisöä tarkastellaan toisiinsa kytkeytyvien elementtien toimintajärjestelmänä. Nämä elementit ovat työntekijä, työn kohde, erilaiset säännöt, työpaikan yhteistoiminta, työnjako, välineistö ja työn tulos. Muutos yhdessä toimintajärjestelmän elementissä edellyttää muutoksia myös toisissa. Muutokset ovat yleensä osittaisia ja tapahtuvat vähittäin, minkä vuoksi ne saattavat aiheuttaa työhyvinvoinnin kannalta vaikeuksia. Joskus muutokset vaativat koko toimintatavan uudistamista, mikä ei kuitenkaan ole helppo eikä tapahdu itsestään. (Antti-Poika ym. 2006, 195–198.)



Kuvio 1. Työn toimintajärjestelmä (Engeström 1995)

Kun työnteko ei suju odotusten mukaan, työntekijät tavallisesti kokevat ärtyisyyttä, pettymystä ja väsymystä. Usein häiriöstä aletaan syyttää jotain henkilöä, mistä seuraa pyrkimys muuttaa ihmistä. Olennaista kuitenkin on, että häiriötilanteessa yksilötason sijaan tarkastellaan häiriötä järjestelmätasolla ja mietitään mahdollista toimintatavan muutosta. Tässä tarkastelussa Engeströmin kolmio auttaa työntekijää havainnoimaan työhön liittyviä elementtejä ja pohtimaan niiden mahdollisia vaikutuksia työn tekemiseen. Mallin sisältämä näkökulma on paikallinen ja se rajaa tarkastelun konkreettisen toimintaympäristön toimintaan ja siinä toiminnassa käytössä olevan välineistöön, säännöstöön ja työnjakoon. Se auttaa työntekijää ymmärtämään, miten oman työyhteisön ulkopuolella oleva maailma esimerkiksi johtaminen, lainsäädäntö ja koulutus vaikuttavat toimintaan. (Antti-Poika ym. 2006, 196.)

## Toiminnalliset harjoitukset

Työnohjauksessa voidaan käyttää erilaisia toiminnallisia menetelmiä työstettäessä työhön liittyviä kysymyksiä. Toiminnallisuuteen perustuvassa työnohjauksessa ohjattavassa herää toiminnan avulla ajatus- ja tunneprosessi, joka auttaa ohjattavaa löytämään uusia näkökulmia itsen, työhön ja ihmissuhteisiin. Toiminnallisia menetelmiä ovat muun muassa kuvien käyttö tai niiden tekeminen itse, liike ja musiikki, kirjoittaminen, pari- ja ryhmäkeskustelut, symboliesineiden käyttö sekä roolityöskentely. Toiminnallisten menetelmien tavoitteena on saada selkeämmin esille omat kysymykset, jotka aluksi ilmenevät vain epämääräisinä, työn arkea häiritsevinä tuntemuksina. Toiminnan kokemusten kertomisen myötä ryhmän jäsenet jakavat ajatuksiaan ja tunteitaan uudella tavalla, jolloin itsen ja toisten ymmärrys lisääntyy. Toiminnallisia menetelmiä voi käyttää sekä yksilö- että ryhmätyönohjauksessa. (Tuomisto 2010.)

Työterveyshuollossa erilaiset toiminnalliset harjoitukset ovat kiinteimmin kuuluneet työfysioterapeuttien ja työpsykologien toiminta-alueeseen. Usein työfysioterapeuttien luo lähetetään asiakkaita, jotka ohjauksen ja neuvonnan sekä erilaisten toiminnallisten harjoitusten avulla saavat apua tuki- ja liikuntaelinvaivoihinsa. Työpsykologi voi yhdessä asiakkaan kanssa käydä läpi erilaisia harjoituksia, jotka auttavat asiakasta jaksamaan henkisissä kuormitustilanteissa. Uskon, että toiminnallisten harjoitusten käyttö on vieraampaa työterveyshoitajien työssä. Työnohjaajakoulutuksessa olemme ryhmäläisten ohjauksessa saaneet tutustua erilaisiin toiminnallisiin harjoituksiin, joita mielestäni voisi hyvin soveltaa myös terveystarkastuksiin. Sopivia harjoituksia mielestäni ovat muun muassa ajankäyttöön, arvoihin, vuorovaikutukseen, jaksamiseen, oppimiseen ja erilaisiin persoonallisuuksiin liittyvät harjoitustehtävät. Kuvien ja korttien tai roolityöskentelyn avulla voisi terveystarkastus saada aivan uusia ulottuvuuksia. Esimerkiksi hoitoalan työntekijät pohtivat usein omaa riittämättömyyden tunnettaan ja sitä, mikä on riittävän hyvää hoitoa. Erilaisten harjoitusten ja pienten tehtävien avulla työntekijälle voisi selkiintyä, mistä erilaiset tuntemukset ja ajatukset voivat johtua, ja näin ymmärrys omaa työtä kohtaan sekä jaksaminen työssä lisääntyvät. Anita Tuomiston mukaan toiminnalliset menetelmät ovat tehokasta kokemuksellista oppimista, jossa syntyvät oivallukset säilyvät ohjattavan ja ryhmän muistissa pitkään (Tuomisto 2010).

## Kuunteleminen

Yleensä terveystarkastuksiin varataan määrätty aika, riippuen siitä minkälaisesta tarkastuksesta on kyse. Tarkastuksen aikana käydään läpi etukäteen sovitut asiat ja usein asiakkaat tulevat vastaanotolle valmiiksi täytetyt kyselylomakkeet mukanaan. Mielestäni asiakkaan aito kuunteleminen ja kohtaaminen nousevat tärkeään rooliin sen lyhyen ajanjakson aikana, jonka työterveyshoitaja ja asiakas yhdessä viettävät.

Mikä sitten on hyvää kuuntelemista? Jukka-Pekka Puron mukaan hyvä kuuntelija pyrkii aidosti ja vilpittömästi ymmärtämään, mitä hänelle yritetään sanoa. Kuuntelemisessa on kyse sanojen ja sanattoman viestinnän avulla luotujen merkitys-

ten ymmärtämisestä. Hyvä kuuntelija tekee myös aktiivisesti tulkintoja ja arvioita kuulemastaan. Hän vertailee, analysoi ja puntaroi kuulemaansa suhteessa omiin arvostuksiinsa, näkemyksiinsä ja mielipiteisiinsä. Hyvä kuuntelija osoittaa palautteellaan kuuntelevansa ja hän osallistuu viestintätilanteeseen ilmeillään, eleillään ja äänellään. Hän on niin sanattoman viestintänsä kuin henkisen viestintänsäkin puolesta aidosti ”läsnä” eikä pelkästään ”paikalla”. (Puro 2010, 38–40.)

## Luottamus

Nina Laineen mukaan luottamus on välttämätön edellytys lähes kaikelle yhteistoiminnalle. Tämä korostuu myös kaikissa hoito- ja ohjaustyön prosesseissa. Laineen mukaan riskin ottaminen on yksi luottamuksen edellytyksistä, sillä koskaan emme voi olla täysin varmoja muiden ihmisten ajatuksista ja motivaatiosta. Voidaan sanoa, että ihminen joka luottaa, ottaa tietoisesti sen riskin, että toinen saattaa osoittautua epäluotettavaksi. Luottamus vaatii siis uskallusta ja riskinottoa. Koska emme voi koskaan tietää miten muut ihmiset käyttäytyvät, tulevaisuus sisältää aina riskejä. Yksi tapa vähentää riskejä on ennakoita toisten ihmisten käyttäytymistä ja ohjata heitä oman käytöksemme avulla tiettyyn suuntaan. (Laine 2009, 18–19.)

Luottamus on aina vapaaehtoista, eikä sitä voi ulkopuolelta pakottaa tai käskää. Luottamus on voima, joka saa ihmisen sisäisen motivaation liikkeelle ja saa hänet sitoutumaan yhteisiin päämääriin. Luottamus on mielestäni kaiken hoito- ja ohjaustyön tärkein kulmakivi. Kun yhteistyö rakentuu pakon sijaan luottamukselle, asiakkaalla on aito halu hoitaa oma osuutensa niin hyvin kuin mahdollista. Ulkoisella pakolla aikaansaadulla käyttäytymisen muutoksella on monia huonoja puolia. Pakottaminen ei ole inhimillistä ja usein pakolla aikaansaatua käyttäytymisen muutos loppuu siihen mihin kontrollikin. (Laine 2009, 18–19.)

Kun työpaikalle tulee uusi työntekijä, hänet tavallisesti ohjataan työterveyshuoltoon ns. työhönsijoitustarkastukseen tai alkutarkastukseen. On tärkeää, että heti ensimmäisellä tapaamiskerralla asiakkaalle muodostuu käsitys siitä, että hän pystyy luottamaan työterveyshuoltoon ja kertomaan omaan terveydentilaansa ja työpaikkaansa liittyvistä asioista. Jos tapaaminen jostain syystä epäonnistuu, siitä aiheutunutta luottamuspulaa voi olla vaikea myöhemmin korjata. Ainakin se vaatii aikaa. Tämän takia pidän erittäin tärkeänä, että alusta alkaen työterveyshoitajan ja asiakkaan välille muodostuu luottamuksellinen ja avoin vuorovaikutussuhde, joka jatkuu koko asiakkaan työssäolon kestäväen ajan. Luottamus on myös tärkeä asia tehtäessä yhteistyötä työnantajien kanssa. Laineen mukaan luottamus vahvistuu yhteisten kokemusten myötä, jos luotetusta henkilöstä saadut kokemukset ovat luottamusta tukevia. Luottamusta luodaan aina yhteistyössä muiden kanssa. Luottamaan ja luotettavaksi oppiminen on sosiaalinen prosessi, joka todentuu ihmisten välisissä vuorovaikutussuhteissa. (Laine 2009, 100–101.)

## Lopuksi

Olen useassa kohdassa viitannut työterveyshoitajan ja työnohjaajan työhön liittyviin yhteneviin käytäntöihin ja periaatteisiin, joita mielestäni on yllättävän paljon. Toisaalta kyse on työstä ja siihen liittyvistä asioista, joten tarkastelun kohde on sama molemmissa ammattikunnissa. Suurin ero on mielestäni siinä, että työterveyshuoltotoiminta on tiukasti lainsäädännön säätelemä, kun taas työnohjaus perustuu vapaaehtoisuuteen. Tämä heijastuu myös molempien ammattikuntien käytännön työn prosesseihin. Työnohjausprosessi kestää yleensä vuodesta kolmeen vuoteen ja tapaamisia on useita kolmen neljän viikon välein. Työterveyshuollon sisältö ja toteuttamistapa on määritelty laissa ja asiakastapaamisia on yleensä harvemmin.

Työnohjaustyössä ohjattava nähdään aktiivisena toimijana, joka työnohjaajan avustuksella löytää ratkaisuja työelämän haasteisiin. Samalla kyse on pitkäkestoisesta prosessista, jossa myös tapaamisten välissä ohjattava pohtii ja miettii omaa tapaansa tehdä työtä. Parhaimmassa tapauksessa koko työyhteisö hyötyy työnohjauksesta. Puhutaan myös oppimisprosessista, jonka aikana ohjattava oppii uusia asioita. Mielestäni edellä mainittua ajattelua voitaisiin hyödyntää enemmän myös työterveyshuollon eri prosesseissa. Mielestäni se ei poista työterveyshuollon asiantuntijuutta tai vastuuta, mutta toisaalta voisi paremmin sitouttaa asiakkaita työn tekemiseen ja tuleviin muutoksiin, joita työelämässä jatkuvasti tapahtuu. Vaikutusmahdollisuuksien parantumisen ja työn hallinnan myötä myös työtyytyväisyys lisääntyisi, työntekijät pysyisivät terveempinä ja parhaimmassa tapauksessa työurat pidentyisivät.

Työnohjaus on yleisesti tunnettua hoito-, sosiaali-, kirkon- ja kasvatusalalla, mutta eteenkin yksityissektorilla on paljon yrityksiä, jotka eivät tiedä mitä työnohjaus on tai ainakin epäilevät sen hyödyllisyyttä. Koska nykyään halutaan näkyviä ja pysyviä tuloksia mahdollisimman nopeasti, voi olla vaikea markkinoida työyhteisöön työnohjausta, joka on pitkäkestoinen prosessi ja jonka tulokset näkyvät yleensä vasta viiveellä. Marita Paunonen-Ilmosen mukaan työnohjauksen merkitystä voidaan tarkastella sekä organisaation että yksilön näkökulmista. Prosessissa molemmat hyötyvät, sillä tutkimusten mukaan työnohjauksen myötä muun muassa työn laatu ja työssä jaksaminen paranevat, tehokkuus ja tuottavuus nousevat, työmotivaatio ja työn sujuvuus lisääntyvät ja työntekijöiden ammatti-identiteetti vahvistuu. (Paunonen-Ilmonen 2001, 17).

Työelämässä toimiville tulee jatkuvasti uusia haasteita, joiden toteuttamisessa työterveyshuolto voi olla apuna. Uskon, että kuuntelemalla tarkemmin asiakkaiden ja työnantajien tarpeita ja toiveita, tiivistämällä eri osapuolten välistä yhteistyötä sekä mukauttamalla omaa toimintaamme tarpeita vastaavaksi, pääsemme parempiin ratkaisuihin sekä asiakkaiden että työterveyshuollon kannalta. Vaikka kehittämistehtävässäni ja tässä artikkelissa olen käsitellyt työnohjauskellista työotetta lähinnä terveystarkastusten yhteydessä, sitä voi mielestäni soveltaa myös muissa työterveyshuollon prosesseissa.

---

## Lähteet

Aaltonen, T. 2011. Johda ihmistä. Teologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.

Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Tammi.

Antti-Poika, M., Martimo, K-P. & Husman, K. 2006. Työterveyshuolto. 2. uud. p. Helsinki: Duodecim.

Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.

Laakso, J. 2011. Muuttuuko ihminen ja mihin suuntaan. Motivoiva työote elämäntapamuutoksissa. Luento Laitilan työterveyshuollon henkilökunnalle Turussa 23.11.2011.

Laine, N. 2009. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.

Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2003. Etiikka hoitotyössä. Porvoo: Helsinki: WSOY.

Manninen, P., Laine, V., Leino, T., Mukala, K. & Husman, K. 2007. Hyvä työterveyshuoltokäytäntö. Helsinki: Sosiaali- ja terveysministeriö: Työterveyslaitos.

Martimo, K-P., Antti-Poika, M. & Uitti, J. 2010. Työstä terveyttä. Helsinki: Duodecim.

Mäkitalo, J. & Paso, E. 2008. Työ, työ ja työ. Työlähtöinen työterveyshuolto ja kuntoutus. Oulu: Verve.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Puro, J-P. 2010. Kuunteleva organisaatio. Helsinki: Infor.

Rauhala, L. 2005. Ihmiskäsitys ihmistyössä. Julkaistu ensimmäisen kerran 1983. Helsinki: Yliopistopaino.

Tuomisto, A. Toiminnallisuus työnohjauksessa. Puhumisesta katselemiseen ja tekemiseen. Luento Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaajaopiskelijoiden koulutuksessa 5.11.2010.

Turku, R. 2007. Muutosta tukemassa. Valmentava elämäntapaohjaus. 2. p. Keuruu: Helsinki: Edita.

Työterveyshuoltolaki. 2001. L 21.12.2001/1383.

---

*Katri Paavilainen*

## **Työnohjaus psykiatrisessa hoitotyössä – tarvitaanko vai ei?**

Artikkelissa tarkastelen työnohjausta psykiatrian hoitotyön näkökulmasta. Pohjana on työnohjauskoulutuksen kehittämistehtävä, jossa erään sairaalan psykiatrian hoitotyöntekijöiltä kysyttiin työnohjauksen tarvetta, vaikuttavuutta ja mahdollisia esteitä työnohjauksen saannille.

Kehittämistehtävän aihe syntyi halusta tietää miksi jotkut psykiatrian alan hoitajista eivät käy työnohjauksessa, vaikka itseäni alan ammattilaisena työnohjaus on aina kiehtonut osana ammatillista kasvua. Onko edelleen tietämättömyyttä työnohjauksen vaikuttavuudesta tai koetaanko työnohjaus turhaksi ajanhukaksi?

*Asiasanat: psykiatrinen hoitotyö, työnohjaus, työhyvinvointi*

### **Johdanto**

Olen toiminut lähes 30 vuotta psykiatrisen sairaalan eri osastoilla hoitajana. Vielä 1980-luvulla oli erittäin harvinaista, että joku meistä hoitajista kävi työnohjauksessa. Se oli enemmänkin lääkäreiden, psykologien ja terapiatyötä tekevien etuoikeus. 1990-luvun taitteessa alkoi olla enemmän ryhmätyönohjauksia osaston henkilökunnalle sekä myös jo yksilöohjauksia hoitotyöntekijöille. Työnohjaajaksi saattoi ilmoittautua henkilökunnasta kuka tahansa käytyään lyhyen sisäisen koulutuksen. Työnohjaukset painoutuivat hoitosuhdetyöskentelyyn ja vaikeiden potilastapausten uusien hoitolinjojen löytymiseen. Uskon, että harvoissa työnohjauksissa paneuduttiin hoitosuhteiden tuottamien tunteiden käsittelemiseen eikä useinkaan menty pintaa syvemmälle, niin että olisi tarkasteltu mistä kukin tunne saa alkunsa.

Nykyisin työnohjaussanan rinnalle on tullut mentorointi. Työnohjaajakoulutuksen myötä olen entistä vakuuttuneempi siitä, että psykiatrian hoitotyönohjaukset ovat olleet tämän päivän mentorointia. Vanhempi, kokeneempi hoitaja on antanut neuvoja nuoremmalle miten työtä pitäisi tehdä, jotta päästään hyvään lopputulokseen. Se ei ole missään nimes-

sä huono asia, koska joskus psykiatrisen potilaan hoito saattaa olla hoitajan mielestä ”tiensä päässä”, kun hoitaja on mielestään kokeillut jo kaikki konstit. Niin mentori kuin työnohjaajakin voi avata ongelmatilanteessa hoitajan silmät uusiin ulottuvuuksiin tuomalla esiin erilaisen tavan lähestyä ongelmaa ja hoitotyössä päästään eteenpäin mielekkäästi. Itse aloin käydä yksilötyönohjauksessa 1990-luvulla. Joskus pelkkä vaikean hoitosuhdeasian esiin tuominen ”vieraalle” tuottaa itsessä helpotusta ja antaa mahdollisuuden kehittyä.

Olen kuullut kollegoiden sanovan, että ei tarvitse työnohjausta, koska se on pelkkää rupattelua ja ajanhaaskausta tai että samat asiat voi keskustella osastollakin kollegoiden kanssa. Itse olen käyttänyt kollegoja apunani vaikeissa akuuteissa potilastapauksissa, kun en ole nähnyt mieltä siinä, että jättäisin asian kolmen viikon päähän työnohjaukseen. Olen silti vielä työnohjauksessa saattanut kertoa asiasta ja sitä on käsitelty pintaa syvemmillä. Olen siis kaiken kaikkiaan ollut itse kiinnostunut käymään työnohjauksissa. Yksi hyötynäkökulma voi joskus olla pelkästään se, että pääsee pois osastolta hetkellisesti hengähtämään.

## Laki taustalla

Mielenterveyslain 4 §:ssä todetaan, että mielenterveyspalveluiden toteuttaminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää (Mielenterveyslaki 14.12.1990/1116). Monipuolisessa ja kiireisessä työssä työnohjaus tarjoaa tauon mieltä asioita erilaisista näkökulmista ja ottaa etäisyyttä asioihin (Kiviniemi, Läksy, Matinlauri, Nevalainen, Ruotsalainen, Seppänen & Vuokila-Oikkonen 2007).

Kehittämistehtäväni kohteena olleen psykiatrisen sairaalan laatukäsikirjassa sanotaan seuraavasti:

*Työnohjaus on osa työn sisältöä ja se on kiinteä osa terveydenhuollon toimintaa. Työnohjaus on työnantajan tukemaa ja kustantamaa ja osa työtä varsinkin silloin, kun on kyse asiakastyöstä, hoitamisesta ja hoitotyöstä. Jos työhön ei sisälly työnohjausta, hoitamista on vaikeata ja stressaavaa toteuttaa laadukkaasti. Työnohjauksen katsotaan kuuluvan osana laadunhallintaa. Psykiatrisessa hoitotyössä työnohjaus on toimintaa, joka tähtää entistä parempaan ammatilliseen osaamiseen sekä parempaan hoidolliseen tasoon. Työnohjauksen tavoitteena on lisätä tyytyväisyyttä sekä hoidettavien että hoitajien keskuudessa sekä auttaa hoitajia jaksamaan työssään paremmin. Tuloksena voidaan sanoa olevan motivoituneempi, työssään jaksava hoitaja, jolla on selkeä kuva työstään sekä itsestään.*

Psykiatrasta hoitotyötä tekevät tietävät, että lähes ainoa hoitotyönväline on oman persoonan käyttö. Työntekijän tehtävänä on osallistua potilaan elämään, kuunnella häntä ja vastaanottaa potilaan hätää ja ahdistusta. Työntekijät samaistuvat potilaan tilanteeseen omia tunteitaan hyväksi käyttäen ja käyvät läpi potilaan asioita yhdessä potilaan kanssa.



Työntekijä tarvitsee nollaustilanteen itselleen voidakseen auttaa seuraavaa potilasta. Liiallinen paneutuminen potilaan tilanteeseen ja jatkuva emotionaalinen rasitus lisäävät työntekijän kuormitusta. Jos työntekijä ei huolehdi omasta hyvinvoinnistaan ja ammatillisuuden rajoista, työntekijä väsyä ja seurauksena voi olla pahimmassa tapauksessa emotionaalinen uupuminen eli loppuun palaminen (Kiviniemi ym. 2007).

Valtio ja työmarkkinajärjestöt pyrkivät parhaillaan löytämään ratkaisuja pidempiin työuriin ja työssä jaksamiseen. Tällöin työhyvinvointi ja työntekijöiden jaksamisen merkitys korostuvat. Psykiatrisessa hoitotyössäkin hoitajien eläkeikä on noussut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana viitisen vuotta, samanaikaisesti potilaiden sairastavuus on kokenut muutoksen.

Hoitoajat sairaalassa ovat lyhentyneet ja avohoidossa saatetaan hoitaa entistä sairaampia potilaita. Potilailla on usein myös ns. kaksoisdiagnoosi (mielenterveys- ja päihdediagnoosi), joka vaatii hoitajalta jatkuvaa omien tietojensa päivittämistä ja kouluttautumista, jotta osaa hoitaa ajoittain vaikeitakin potilastapauksia. Työssä on jaettava hoidettavan ahdistusta ja vaikeita elämäntilanteita toistuvasti. Yhä enemmän hoidon kohteena ei ole pelkästään asiakas vaan myös hänen läheisensä, perheensä, vanhempansa. Monialaisen työryhmän jäsenenä hoitajalla on usein vastuu potilaan kokonaisuhoitosta hoitotyössä ja hänen on hallittava erilaisia tehtäviä ja rooleja.

Työpaikan ja organisaatioiden muutokset vaikuttavat hoitotyöntekijän jaksamiseen. Työnohjauksessa työntekijän on mahdollista purkaa omaa mieltään, jotta työasiat eivät sekoittuisi omaan arkielämään ja muodostuisi itselle taakaksi. Työnohjaus auttaa jaksamaan vaikeissa työtilanteissa, johtuvat ne sitten asiakkaasta, potilaasta tai muusta työyhteisöön liittyvästä tilanteesta. Nykyään yhtenä keskeisenä asiana työelämässä on työntekijöiden henkinen hyvinvointi ja työssä jaksamisen edistäminen.

Hoitotyö on pääosin tunnettyötä. Hoitotilanteessa työntekijä on kohtelias, iloinen ja potilaan huomioonottava. Vaikka työntekijällä olisi huono päivä, sitä ei saa näyttää potilaalle. Jos potilas on huonolla tuulella, ei hoitaja saa silti näyttää omia negatiivisia tunteitaan. Henkiset voimavarat kuluvat asiakkaan murheisiin osallistuessa. Lisäksi aikapaineet kuormittavat.

Työyhteisön sekä esimiehen antama tuki ja omat vaikutusmahdollisuudet työhön luovat perustaa henkiselle työhyvinvoinnille. (Utriainen & Kyngäs 2008). Työhyvinvoinnin näkökulmasta työnohjauksella on suuri merkitys psykiatrisen hoitotyöntekijän jaksamiseen. Työturvallisuuslaki velvoittaa työnantajan huolehtimaan työntekijän turvallisuudesta työssä. Mikäli epäillään työntekijän kuormittuvan työssään terveyttä vakavasti vaarantavalla tavalla, työnantaja ryhtyy toimiin kuormitustekijöiden selvittämiseksi. Samainen velvoite koskee työnantajaa niin fyysisen kuin henkisenkin haitallisen kuormittumisen osalta. (Työturvallisuuslaki 738/2002: 8§, 25§)

## Uteliaisuus palkitaan

Kehittämistyöni pohjana oli psykiatrian hoitotyöntekijöille tehty kysely. Taustamuuttujina olivat vastaajan sukupuoli, ammattinimike, valmistumisvuosi. Lisäksi kartoitin työnohjauksessa käymistä (ei/kyllä) sekä työnohjauksen vaikuttavuutta. Sain vastauksia yhteensä 167 eli runsaat 50 % organisaation kaikista hoitotyöntekijöistä. Vastaajista kolme neljäsosaa oli naisia ja neljännes miehiä; sairaanhoitajien ja lähi/mielenterveyshoitajien suhde oli sama. Ammattiin valmistumisvuodet vaihtelivat vuosien 1974 ja 2011 välillä.

Työnohjauksessa käynnit jakoutuivat niin, että 142 ilmoitti käyvänsä tai käyneensä työnohjauksessa ja 25 ei käy tai ei ole käynyt työnohjauksessa. Tässä oli selkeä merkitys sukupuolella ja valmistumisvuodella. 1970-luvulla valmistuneet mieshoitajat sekä 2000-luvulla valmistuneet naishoitajat olivat useimmiten niitä, jotka eivät käyneet tai eivät koskaan olleet käyneet työnohjauksessa. Miksi näin? Eniten vastauksia (50 %) kertyi vaihtoehdolle ”sopivaa työnohjaajaa ei löydy omasta organisaatiostani”. Loput 10 % jakoutuivat vaihtoehtojen ”ei mahdollista omassa työyhteisössä” ja ”en usko, että työnohjauksesta on minulle hyötyä” välille. Kohtaan ”muu vaihtoehto” oli kirjattu syyksi esimerkiksi se, että henkilö ei koe työnohjusta tarpeellisena tai ei ole saanut aikaiseksi hankkia itselleen työnohjaajaa. Määräaikaiset ja/tai varahenkilöstössä olevat työntekijät vastasivat, etteivät tiedä onko mahdollisuutta työnohjaukseen tai että sitä ei ole ainakaan tarjottu. Erään vastaajan mielestä työnohjausta tarvitaan vasta sitten, kun on työuraa enemmän takana. Vastaajat kokivat hankalana myös organisaation sisäisten työnohjaajien tuttuuden sekä vähyyden.

## Työnohjauksen vaikuttavuus

Työnohjauksen vaikuttavuudesta oltiin varsin yksimielisiä. Suurin osa vastaajista koki työnohjauksen auttaneen työssä jaksamiseen sekä auttaa ammatillisen kasvuprosessin etenemistä. Työnohjauksen avulla hoitotyötä kehitetään ja potilastapauksia selvitetään – ulkopuolisen ihmisen näkemys omiin työtapoihin vaikuttaa selkeyttävästi ja antaa varmuutta työssä. Ryhmätyönohjauksissa koettiin tärkeäksi vertaistuen saanti; lisäksi koettu työhyvinvointi sekä työilmapiiri olivat parantuneet. Viisi aikaisemmin työnohjauksessa käynyttä vastaajaa oli sitä mieltä, että työnohjauksesta ei ollut mitään apua.

## Mitä vastaukset kertovat

Saamistani tuloksista voi tehdä johtopäätöksiä esimerkiksi seuraavista asioista:

- miten uusia työntekijöitä perehdytetään?

- onko sijainen tasavertainen työntekijä vakituisen kanssa?
- mikä on organisaation sisäisen työnhjauksen merkitys?
- miksi minä en tarvitse työnhjausta?

Perehdytys on ollut monella työpaikalla kehittämisen kohteena viime vuosina. On tehty perehdytysoppaita ja -listoja, joiden mukaan uusien työntekijöiden perehdytys kuuluu tehdä. Erästä opasta lukiessani huomasin, että sanaa ”työnhjaus” ei mainittu kertaakaan. Siinä mainitaan ”työyksikön mentorointikäytännöt”, ”tyky-toiminta” ja ”työsuojelu”, mutta muistaako perehdyttäjät näiden aiheiden kohdalla ottaa puheeksi työnhjausmahdollisuuden? Ainakin jollekulle vastaajista se oli jäänyt kertomatta.

Sekä somaattisilla että psykiatrisilla toimialueilla työskentelee kohtuullisen paljon hoitajia, joilla ei ole vakituista toimea. Varahenkilöstöissä on myös paljon työntekijöitä, psykiatrian toimialueilla sekä sairaanhoitajia että lähi- ja mielenterveyshoitajia. Sijaiselle kuuluu yhtäläillä työnhjaus mahdollisuutena esimerkiksi ammattitaitonsa kehittämiseen ja ammatilliseen kasvuun. Varahenkilöstössä olevat työntekijät saattavat vaihtaa työyksikköä useasti viikon aikana. Uuteen yksikköön ja työyhteisöön sekä potilaisiin sopeutuminen vaatii työntekijältä hyvää sopeutumiskykyä sekä sosiaalisuutta, joka varmasti vie energiaa. Kuinka kauan ihminen pystyy sopeutumaan, jos hänelle ei edes tarjota mahdollisuutta työnhjaukseen? Miten on työssä jaksamisen ja työn selkiyttämisen laita?

Kehittämistyöni kohteena olleen sairaalan psykiatrian toimialueella on sovittu vuonna 2009 työnhjausperiaatteet, joissa sanotaan: ”Kaikilla mielenterveystyötä tekeville työntekijöillä on lakisääteinen oikeus saada työnhjausta. Työnhjauksen toteuttamistavasta sovitaan aina esimiehen kanssa. Työnhjaus toteutetaan ensisijaisesti sisäisenä työnhjauksena, eli psykiatrisen hoidon toimialueen työntekijän antamana. Ulkoista eli ostettavaa työnhjausta voi saada esimerkiksi henkilö, joka itse antaa työnhjausta sekä työyhteisöt, jos sopivaa ohjaajaa ei löydy omasta organisaatiosta.”

Kyselyyn vastasi 25 henkilöä, jotka eivät/ole käyneet työnhjauksessa. Heistä 17 on sitä mieltä, että ”sopivaa työnhjaajaa ei löydy omasta organisaatiosta”. Osa työnhjauksessa käyneistäkin ilmoitti, että ei ole löytänyt itselleen uutta työnhjaajaa organisaation työnhjaajaluettelosta. Mainittiin sana ”tuttuus”. Voisin päätellä, että jotkut hoitajat eivät halua tutulle työnhjaajalle, koska työnhjauksessa tulisi käsitellä myös hoitajan syvempiä tunteita ja tunteita. Vieraalle ihmiselle on joskus helpompi puhua, eikä vieralla ihmisellä ole olemassa olevia ennakkokajatuksia ohjattavasta eikä intressejä työyhteisössä. Tuttu ohjaaja on kuitenkin joillekin hyvä vaihtoehto. Ohjaaja saattaa tietää jo ennestään asioita, joiden tietää vaikuttavan ohjattavan tapaan tehdä työtä tai työssä jaksamiseen.

Eräässä vastauksessa luki: ”Työnhjaus tarpeen, kun työuraa enemmän takana”. Voi ollakin, että nuori hoitaja tarvitseekin ensisijaisesti mentorin. Ammatillisen kehittymisen myötä hoitajalle kehitty taito käsitellä asioita työnhjauksessa ja silloin ei mentorista ole enää apua. (Ks. esimerkiksi tässä julkaisussa Kiuru 2012.) Mentoroinnissa ei haittaa, vaikka

mentori olisikin tuttu ennestään. Yhdessä mentorin kanssa voidaan puhua potilaan hoitoa koskevia asioita ja jakaa mielipiteitä hyvistä hoitometodeista. Olisikin paikallaan miettiä mitä itse kukin haluaa työnohjaajalta. Olisiko aiheellista tehdä lista myös käytettävissä olevista mentoreista, jotka voisivat olla esimerkiksi nuoren hoitajan tukena hoitosuhteissa.

Silloin tällöin kuulee: ”en tarvitse työnohjausta”. Myös muutamassa kyselyn vastauksessa niin kirjoitettiin. Luulen ja toivon, että lauseen takana on tietämättömyys työnohjauksesta, vaikka uskon, että 2000-luvun koulutuksessa asiasta puhutaan. 1970-luvulla ja vielä 1980-luvullakin oli käytäntönä enimmäkseen se, että terapiatyötä avohoidossa tekevät kävivät yksilötyönohjauksessa, mutta osaston henkilökunta ei käynyt. Osaston henkilökunnalla oli useimmiten ryhmätyönohjausta. Luuleeko joku yhä, että työnohjauksessa käyvät vain ne henkilöt, jotka eivät osaa tehdä työtänsä tai kehotetaanko hankkimaan työnohjausta vasta, kun ollaan jo työuupumuksen rasittamia? Jotkut eivät ehkä osaa ajatella työnohjausta ennaltaehkäisevänä toimena työhyvinvoinnin näkökulmasta. Lisäksi kysymys on varmasti vanhoista uskomuksista, että työnohjausta käyttävät enemmän koulutetut terapiatyötä tekevät.

Psykiatrinen hoitotyö on moninaista; siinä ei ole yhtä oikeaa tapaa tehdä työtä. Potilaan hoidossa asetetaan tavoitteet, joihin pyritään. Tavoitteeseen voi päästä omalla työtavallaan itse kukin, mutta ajoittain olisi jokaisen syytä miettiä onko oma tapa ainoa oikea tapa tehdä työtä. Työnohjaus voisi toimia jokaiselle epäillijälle tilaisuutena löytää itsestään uusia innovatiivisia puolia tehdä hoitotyötä, jolloin sekä itse että potilas voisi voida paremmin.

Kyselystä voi kuitenkin lopuksi vetää sen johtopäätöksen, että valtaosa psykiatrian hoitajista käy tai on käynyt työnohjauksessa ja on kokenut saaneensa apua työssä jaksamiseen, ammatilliseen kasvuun ja työn selkiyttämiseen. Se, että sisäinen työnohjaajaluettelo on lyhyt, kertoo käänteisesti työnohjauksen tarpeesta. Listasta saattaa löytyä sopiva ohjaaja, mutta hänellä ei ole mahdollisuutta ottaa ohjattavaa.

## Pohdinta

Kyselyn toteuttaminen ja vastausten analysoiminen oli mielenkiintoista. Jo ennen työnohjaajakoulutukseen menoani olen pohtinut mitä työnohjaus psykiatrian hoitotyöntekijän näkökulmasta tarkoittaa. Olen tuntenut olevani etuoikeutettu, kun olen saanut käydä työnohjauksessa pohtimassa ohjattavani kanssa psykiatriseen hoitotyöhön ja omaan ammatilliseen kasvuuni liittyviä asioita. Oma hoitajan maailmani on työnohjauksen avulla laajentunut ja olen osannut miettiä asioita monelta eri näkökulmalta. Se, että ei ole olemassa yhtä oikeaa tapaa tehdä psykiatrista hoitotyötä ja se, että sen tekemisestä oppii joka päivä jotain uutta, on aina ollut oma mottoni. Työnohjauksista olen saanut vahvistusta ajatukselleni.

Työnohjausta tarjotaan työntekijälle helposti siinä vaiheessa, kun ollaan jo työuupumuksen rasittamia. Työuupumusta voidaan toki työnohjauksessakin käsitellä, mutta jos työntekijä on jo uupunut sairauslomalle asti, tarvitaan hänen hoitamiseensa muunlaista apua. Työnohjaus on mielestäni ennaltaehkäisevää toimintaa ja niin se on 122:n kyselyyni vas-

tanneenkin mielestä. Työssä jaksamiseen tarvitaan joskus muutakin kuin hyvät työkaverit. Suurissa ja miksei pienissäkin työyhteisöissä voi olla erimielisyyksiä, jotka heikentävät työssä jaksamista siinä määrin, että työkyky alkaa heikentyä. Työyhteisötyönohjaus voisi olla silloin paikallaan. Jos työyhteisö ei saa tai ei halua yhteisötyönohjausta, niin hoitaja selviytyy työyhteisönkin erimielisyyksissä vahvistamalla omaa itseään ja ajatteluaan oman yksilötyönohjaajansa kanssa.

Artikkelin sanomana voisin julistaa sitä, että kaikilla olisi mahdollisuus saada haluamansa työnohjaaja ja että kaikki työntekijät olisivat tasavertaisia työnohjausta halutessaan.

---

## Lähteet

Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Oulu: Metanoia instituutti.

Kiviniemi, L., Läksy, M-L., Matinlauri, T., Nevalainen, K., Ruotsalainen, K., Seppänen, U-M. & Vuokila-Oikkonen, P. 2007. Minä mielenterveys-työn tekijänä. Helsinki: Edita.

Mielenterveyslaki 1116/1990: 4§.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WSOYpro.

Paimio, S. 2008. Työnohjaus hoitotyön voimavarana. Teoksessa Holmberg, J., Hirschovits, T., Kylmänen, P. & Agge, E. (toim.) Tämä potilas kuuluu meille. Helsinki: Suomen sairaanhoitajaliitto ry.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita.

Turvallisesti hoiva- ja hoitotyössä. 2008. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.

Työturvallisuuslaki 738/2002: 8§, 25§.

Watkins, P. 2003. Mental Health Nursing. The Art of Compassionate Care. Great Britain, Edinburgh: Butterworth-Heinemann.

---



Helena Kiuru

## Mentorointikoulutuksen ja mentoroinnin pilotointi Sataedun Harjavallan yksikössä

Artikkelini kuvaa mentorointiprosessia Satakunnan koulutuskuntayhtymä Sataedun Harjavallan yksikössä, jossa koulutetaan lähihoitajia sekä erikoisammatti- ja ammattitutkintoja suorittavia. Artikkelini kuvaa myös mentoroinnin ja työnohjauksen eroja ja yhtäläisyyksiä. Mentorointipilotointi Harjavallan yksikössä toteutettiin 2011–2012. Syksyllä 2011 järjestettiin kaksi samansisältöistä mentorointikoulutusiltaa ja muodostettiin mentorointiparit, jotka työskentelivät talven ajan. Heidän kokemuksiaan nauhoitettiin joulukuussa 2011 ja keväällä 2012 tehtiin kysely, jonka perusteella kokemuksia kuvattiin. Pilotoinnin seurauksena päätettiin laajentaa mentorointia koko Sataeduun.

*Asiasanat: mentori, mentorointi, aktori*

### Johdanto

Mentorointi on Suomessa varsin ajankohtainen aihe. Mentoroinnin yleistymisen syynä on se, että suuret ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle ja heidän mukanaan organisaatiosta saattaa kadota arvokasta kokemusperäistä hiljaista tietoa. Muuttuvassa työelämässä tarvitaan olosuhteiden vaatimia kehittymismenetelmiä. Nopeasti reagoivana ja reaaliaikaisena kehittymisen muotona mentorointi sopii erittäin hyvin työyhteisön kehittämiseen ja erityisesti silloin, kun organisaatiossa on samanaikaisesti perinteisempiä kehittymisohjelmia. (Leskelä 2005.)

Itsensä kehittäminen on tuskin menestyksellistä ilman muiden tukea. Mentoroinnissa on käytettävissä ihminen, joka antaa palautetta ja esittää pohtimisen arvoisia kysymyksiä, jakaa kokemustaan, keskustelee, antaa uusia näkökulmia, esittää eriäviä mielipiteitä ja auttaa mentoroitavaa kehittymään. (Ruoholinna 2000.)

Mentoroinnin käsite ei välttämättä ole selkeä ja sen ero esimerkiksi työnohjaukseen on liukuva. Lähtökohtanani on ollut Karjalaisen väitöskirja (Karjalainen 2010), jonka pohjalta innostuin pohtimaan, miten mentorointia voitaisiin hyödyntää

omassa työyksikössä. Kesäkuussa 2011 informoin koko Sataedun Harjavallan yksikön työyhteisöä siitä, että aloitan mentoroinnin ohjauksen. Kesän aikana paneuduin teoriaan ja suunnittelin mentorointikoulutuksen. Halukkaat mentorointiparit ilmoittautuivat elokuun alkuun mennessä. Elokuussa toteutettiin pari koulutusiltapäivää mentoreille ja aktoreille. Parit tapasivat kerran kuukaudessa lukuvuoden ajan ja lisäksi he keskustelivat myös sovittujen aikojen ulkopuolella. Ohjasin mentoreita talven aikana; marraskuussa tapasimme yhdessä mentorien ja aktorien kanssa välipalautteen merkeissä. Nauhoitin keskustelun ja tein siitä muistiinpanoja myöhemmin. Toukokuussa tein kyselyn mentoreille ja mentoroitaville. He arvioivat kokemuksiaan mentoroinnista kirjallisesti. Tämän jälkeen tein yhteenvedon vastauksista.

Tämän pilotin perusteella laadin mentorointiohjeet, joiden avulla voidaan varmistaa, että uudet ihmiset saavat tukea mentoroinnista. Työpaikallani on tapahtunut organisaatiomuutoksia viime aikoina. Oppilaitoksia on yhdistetty yhdeksi suuremmaksi organisaatioksi. Työtehtävät ovat osittain laajentuneet ja verkostoja on tullut lisää. Eläköityminen sekä uusien ihmisten rekrytointi tuo uusia haasteita työyhteisöön, joten hiljaisen tiedon siirtämistä tarvitaan opettajuuteen kasvamisessa.

Keväällä 2012 sain tiedon, että mentorointi laajenisi koko Sataedua koskevaksi ja tarkoituksena on aloittaa koulutus mentoreille syksyllä 2012.

## Mentorointi ja työnohjaus

### *Mentorointi*

Mentorointi on menetelmä, jossa tietoa ja osaamista – myös ns. hiljaista tietoa – siirretään kokeneemmalta kokemattomammalle. Osaava, arvostettu ja kokenut asiantuntija (mestari, mentor) neuvoo, tukee ja edistää kahdenkeskisessä vuorovaikutussuhteessa kehityshaluista, kokemattomampaa henkilöä työssä. Suhde perustuu avoimuuteen, molemminpuoliseen luottamukseen ja tasa-arvoisuuteen. Se pyrkii mentoroitavan (aktorin, ohjattavan) ammatilliseen ja henkiseen kehittymiseen, työuran selkeyttämiseen sekä työssä ja opinnoissa menestymiseen. Mentoroitava on kuin kisälli, oppilas, valmennettava tai ystävä. Mentori on vastaavasti mestari, opettaja, valmentaja, kannustaja tai ystävä<sup>1</sup>.

Mentoroinnin tavoitteena on tukea sekä ammatillista ja urakehitystä että tarjota psykososiaalista ja emotionaalista tukea mentorointiin osallistuvalla työntekijällä. Perinteisesti mentorointisuhde rakentuu kahden työntekijän välille. Toinen toimii mentorina ja on yleensä kokeneempi, tuntee työpaikan pidemmältä ajalta tai hänellä on vahva asiantuntijuus. Suhteen toisena osapuolena on vähemmän kokenut aktori. Perinteisen mentoroinnin ohella käytetään vaihtoehtoisia toteutta-

---

<sup>1</sup> Mentorointi-sana tulee antiikin tarustosta. Odysseus pyysi ystävänsä Mentoria toimimaan poikansa Telemakhoksen tukena ennen kuin lähti Troijan sotaan. Mentor kasvatti, opetti ja neuvoi poikaa useiden vuosien ajan. (Leskelä 2005.)



mismuotoja, kuten ryhmä-, vertais- ja e-mentorointia. Perinteinen käsitys mentoroinnista, jossa mentori välittää tietonsa aktorille, on saanut rinnalleen näkemyksen, jossa korostuu osapuolten jaettu oppiminen ja yhteinen asioiden tarkastelu. (Karjalainen 2010.)

Leskelän (2005) tutkimuksessa mentorointi määritellään seuraavasti:

*Mentorointi on kahdenkeskinen, kehittävä, reaaliaikainen, luottamuksellinen, vastavuoroinen henkilökoh-  
taisesti merkittävä intensiivinen vuorovaikutussuhde, jossa kokenut henkilö – mentori – antaa tukea, oh-  
jausta ja palautetta kehittyjän – aktorin – henkilökohtaiseen tai ammatilliseen kasvuun tai urapohdintoihin  
taikka edistää aktorin uraa muilla käytettävissä olevilla tavoilla.*

Mentoroinnille on myös tyypillistä pitkäkestoisuus (yli puoli vuotta), molemminpuolinen tunnepohjainen sitoutuminen ja se, että mentori on kokeneempi kuin aktori joko mentoroinnin teemassa tai muuten. Mentoroinnin toteuttamistavoissa voi olla eroja ja mentorointiprosessi voi olla mentorin tai aktorin ohjaamaa.

Työuraan liittyvä mentorointi edistää uralla etenemistä ja sisältää valmentamista, tukemista, suojelua, esilletuontia ja näkyvyyden lisäämistä (esiintymismahdollisuuksia, aktorin auttamista tapaamaan tärkeitä kontakteja ja tulemaan heille tutuiksi) ja haasteellisten tehtävien antamista aktorille, jolloin aktori voi näyttää kykynsä. Psykososiaalinen mentorointi puolestaan voi edistää pätevyyden tunnetta, itsearvostusta, identiteetin vahvistumista ja tehokkuutta ammatissa. Se sisältää myös roolimallina olemista, hyväksynnän ja vahvuuksien antamista, neuvontaa ja ystävyyttä. Jotta molemmat tyypit voivat toteutua, aktorin ja mentorin välille tarvitaan hyvin toimiva vuorovaikutussuhde, joka edistää molemminpuo-  
lista luottamusta. (Leskelä 2005.)

Mentoroinnin tutkijat ovat todenneet, että perinteinen mentoroinnin määrittely ja mentoroinnin järjestämisen tavat eivät nykyisessä työelämässä enää riitä vaan ne tarvitsevat uudistamista. Työympäristöt ovat muuttuneet niin monimuotoi-  
siksi ja -mutkaisiksi, ettei yksi ihminen voi mitenkään hallita koko toimintaympäristöä, vaan tukea saadaan yleensä laajemmasta verkostosta. Mentorin roolia ei nykyisin määritä enää pelkästään ikä tai työyhteisön senioriteetti, vaan myös kollegoiden vertaismentorointi on luonteva tapa toteuttaa uratukea työpaikalla. Nykypäivän sosiaalinen ja sosiaa-  
lis-yhteiskunnallinen toimintaympäristö tarvitsee sellaisia ohjauksen muotoja, jotka rakentuvat yhdessä ohjauksuhteen osapuolten kesken, valmentavat ihmisiä muuttuvaan toimintaympäristöön ja epävarmaan tulevaisuuteen sekä ottavat huomioon ohjaustarpeet elämän- ja työuran eri vaiheissa. (Karjalainen 2010.)

Vaikka yksilöllä itsellään on yhä suurempi vastuu urastaan ja kehityksestään, hänen ei kuitenkaan tarvitse selviytyä uusis-  
ta tilanteista yksin. Työpaikan ihmissuhteilla on merkitystä oppimiselle ja kehitykselle. Työpaikoilla ihmisten ohjauksverkos-  
toon voivat kuulua muun muassa mentorit ja valmentajat (coach), työnohjaajat, esimiehet ja kollegat. (Karjalainen 2010.)  
Mentorin tulee välttää suoria ohjeita ja tiedon jakamista. Mentori ei myöskään ole ”pälkähästä päästäjä”; ammatilliseen

kasvuun kuuluu myös virheistä oppiminen. Hyvä mentori osaa mennä tilanteen mukaan hiukan syrjemmälle ja antaa mentoroitavan tuntee onnistumisen riemun. Ylipäättänsä mentori on ihmistuntija ja kiinnostunut oppimisesta ja ohjaamisesta. Hän on myös hyvä kuuntelija ja vuorovaikuttaja. (Karjalainen 2010.)

Miten mentorointi sitten eroaa muista ohjausmuodoista? Työnohjaus, tutorointi, valmennus, konsultointi, uraohjaus – erilaisia ohjauskäytäntöjä on vaikka millä mitalla. Mentorointisuhde on eri tavalla vuorovaikutuksellinen – jossain määrin tasapuolisempi muihin ohjausmuotoihin verrattuna. Mentori voi ottaa esiin omia henkilökohtaisia asioitaan toisin kuin muissa ohjauskäytännöissä. Ilmapiiri on usein rento. Työnohjauksessa ohjaaja ei jaa omia tuntemuksiaan vaan on herkkänä kuulemaan ohjattavaansa.

### *Työnohjaus*

Mentoroinnilla ja työnohjauksella on paljon yhteisiä piirteitä, mutta myös eroja. Työnohjauksessa tarkastellaan pääasiassa työhön liittyviä tai vaikuttavia asioita ja työnohjausta voi toteuttaa vain siihen koulutettu virallinen työnohjaaja, mentoroinnissa käsitellään työtä ja ihmistä kokonaisuudessaan: ihmisen elämän eri vaiheita, henkilökohtaisia elämän arvoja ja pyrkimyksiä, mieheyttä, naiseutta, äitiyttä, isyyttä ja työoveruutta. (Juusela, Niipola & Rauramo, 2010.) Toki työnohjauksessakin voidaan käsitellä ihmistä kokonaisuutena, koska se vaikuttaa ihmisen työhön.

Työnohjaus on ammatillisen kasvun ja kehityksen väline. Se on keskusteluun perustuvaa kokemuksellista oppimista ja uuden oivaltamista. Se on työnohjaajan ohjaamaa tavoitteellista ja luottamuksellista yksilö- tai pienryhmätoimintaa, jossa käsitellään muun muassa työhön, työyhteisöön, työtilanteisiin ja erilaisiin toimintatapoihin liittyviä kokemuksia, kysymyksiä ja tunteita. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden käydä läpi vaikeita työtilanteita ja purkaa mieltä askarruttavia asioita. Työnohjauksessa tarkastelun kohteena on itse työ sekä ihminen työntekijänä ja työyhteisön jäsenenä. (Romana & Leimala 2005; Siivola 2003.) Työnohjauksessa käsiteltävät asiat liittyvät tyypillisesti järjestävän organisaation määrittämiin tarpeisiin. Mentoroinnissa käsiteltävät asiat voivat vaihdella laajasti organisaation tarpeiden ja aktorin määrittämien tarpeiden välillä. (Leskelä 2005.)

Suomen työnohjaajat ry määrittelee työnohjauksen oman työn tutkimiseksi arvioinniksi ja kehittämiseksi, joka tapahtuu koulutetun työnohjaajan avulla. Se on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkittamista ja jäsentämistä. (Suomen työnohjaajat ry. 2012.)

Työnohjaajana voi toimia työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö, kun taas työpaikalla mentorina voi toimia periaatteessa kuka tahansa työntekijä. Työnohjaajan taito hallita ja ohjata yhteistä prosessia korostuu, eikä työnohjaajan tarvitse välttämättä tuntee työntekijän työtä sisällöllisesti. Vastaavasti mentorin taitotieto, substanssiosaaminen, korostuu. (Karjalainen

2010.) Mentorointiin kuuluu myös aktorin ja mentorin välinen molemminpuolinen, voimakas, tunnepitoinen sitoutuminen, jota ei ilmene ohjaajan puolelta työnohjauksessa tai muissa lähikäsitteissä. (Leskelä 2005.)

Paunonen-Ilmonen (2001) rajaa työnohjauksen tarkoittamaan työnohjausta menetelmänä. Työnohjaus on määrääjain toteutettava prosessi ja kiinteä osa työntekijän työtä. Työnohjausprosessin sisältönä on ohjattavan työ ja itsensä tarkastelu työntekijänä. Työnohjaus on aina pitkäkestoinen prosessi, johon liittyy distanssi eli etäisyys työnohjaajan ja ohjattavan välillä. Siihen kuuluu läheisesti omasta jaksamisesta huolehtiminen. Työnohjaus on useimmiten 1–3 vuotta kestävä noin kolmen viikon välein tapahtuva prosessi, jonka tarkoituksena voi olla esimerkiksi työnohjattavan ammattitaidon ylläpitäminen ja kehittäminen, työssä jaksamisen tukeminen, työyhteisön kehittäminen tai työpaikan ilmapiirin parantaminen. Se voi olla yksilö-, ryhmä- tai työyhteisön työnohjausta. Työnohjaaja ei voi olla samasta organisaatiosta, koska hän on tuolloin liian lähellä organisaation ongelmia eikä pysty auttamaan. Mentorit voivat olla samassa organisaatiosta ja heillä on samat arvot ja tavoitteet kuin organisaatiolla. Myös yrittäjät voivat toimia mentoreina toisilleen.

Työnohjauksella on monia yhtäläisyyksiä mentoroinnin kanssa. Se on vuorovaikutteista ja kumpikin osapuoli hyötyy; myös selkeät tavoitteet määritellään. Luottamuksellisuus, vuorovaikutus, suunnitelmallisuus ja sopimuksellisuus ovat myös yhteisiä tekijöitä mentoroinnin kanssa. Erona mentorointiin on muun muassa se, että tapaamisvälit ovat lyhyempiä (n. 2–3 viikkoa). Työnohjaaja voi toimia monilla eri aloilla ohjaajana kun taas mentorilla tulee olla oman alansa vahva kokemus. (Isotalo 2010.)

## Mentorointi organisaatiossa

Mentorointia käytetään organisaatiossa muun muassa perehdyttämiseen ja kehityksen tukemiseen. Mentoroinnilla pyritään tasa-arvoiseen kohteluun ja muutosten helpottamiseen uusia taitoja kehittämällä tai varmistetaan nopea sopeutuminen ja henkilöstön saaminen uusien työtehtävien tai projektien vaatimuksiin. Muutosohjelmien läpiviemisessä työntekijät ymmärtävät paremmin, mistä muutoksessa on kysymys. Hiljaista tietoa välitetään henkilöiden siirtyessä pois organisaatiosta muihin yrityksiin tai eläkkeelle. (Karjalainen 2010.)

Työpaikoilla toteutettavassa mentoroinnissa työnantajan rooli mahdollisuuksien luomisessa on ensisijaisen tärkeää. Ilman työnantajan hyväksyntää formaali mentorointi ei voi toteutua, koska se edellyttää muun muassa ajan varaamista mentoroinnille työaikana. (Karjalainen 2010.)

Mentorointi voi olla luonnollista, tilannekohtaista, klassista, osittain strukturoitua, ohjattua, epämuodollista, muodollista tai suunnitelmallista. Mentoroinnin erikoistapauksia ovat vertaismentorointi ja ryhmämentorointi. Vertaismentoroinnissa mentorin ja aktorin kokemus- tai tietotasossa tai organisatorisessa asemassa ei ole merkittävää eroa. Ryhmämentoroin-

nilla tarkoitetaan tilannetta, jossa yksi mentori antaa ohjausta usealle samanaikaisesti läsnä olevalle aktorille. (Leskelä 2005.)

Formaalilla mentoroinnilla on aina myös organisaation asettamia tavoitteita. Lisäksi organisaation tavoitteet ja yksilön tavoitteet saattavat poiketa toisistaan. Mentorointi voi näyttäytyä jutusteluna, mutta tavoitteiden asettaminen antaa toiminnalle perustan. (Nummenmaa 2003.) Mentorointisuhteen keskeisenä lähtökohtana on, että ”saadaan ihmiset lähtemään lentoon”, kuten eräs henkilö asian ilmaisi. Mentoroinnilla yksilöt löytävät vahvuutensa ja uskaltautuvat niiden käyttöön.

Mentoroinnin laadun näkökulmasta työpaikoilla on kuitenkin tarpeen kiinnittää huomiota siihen, ketkä mentorointia toteuttavat. Mentorilla täytyy olla riittävä kokemustausta ja taidot ryhtyäkseen mentoriksi. Mentorin odotetaan olevan vastavuoroinen, hyvä kuuntelija, osoittavan kunnioitusta toista kohtaan, olevan helposti lähestyttävä, kysyvän avoimia kysymyksiä sekä antavan palautetta ja tukea aktorille. Mentorin rooli turvallisen ja luottamuksellisen ilmapiirin luomisessa on tärkeää. Mentoroinnin tehtävänä on tukea kuljettaessa kohti tuntematonta tulevaisuutta ja kohdatessa epävarmuutta. Tulevaisuuden kohtaaminen on eräs ohjauksellisen toiminnan olennainen lähtökohta (Kasurinen 1999). Mentoroinnissa pitäisi päästä koskettamaan sisäistä halun maailmaa. (Karjalainen 2010.)

Rajanylittäjällä on mahdollisuus luoda linkkejä yhteisöjen ja niiden asiantuntijoiden välille sekä jopa neuvotella uudenlaisista merkityksistä. Tämä merkitysten tulkinta on uusi tehtävä rajan ylittäjyyttä korostavassa ohjaajan roolissa ja tärkeää myös mentorin roolissa. Kokonaisuuden ymmärtäminen edellyttää myös hiljaisen tiedon omaksumista. Hiljaisen tiedon ominaisuuksista korostetaan usein ammattilaisen sormituntumaa, kehollista tietoa, mutta se sisältää myös muun muassa moraalisia ja emotionaalisia tasoja – uskomuksia, tunteita ja arvoja (Helakorpi 2005).

## Molemminpuolinen oppiminen mentorointisuhteessa

Yksi vaihtoehtoista mentorointia edustava näkökulma on niin sanottu relationaalinen mentorointi, jossa korostetaan molemminpuolista yhteenkuuluvuutta sekä empaattista ja valtauttavaa prosessia. Relationaalinen mentorointi kehittää sekä mentoria että aktoria.

Relationaaliseen mentorointisuhteeseen sisältyy molemminpuolista oppimista, tiedon vaihtoa sekä jaettua johtajuutta. Mentorin roolia ei määritä pelkästään senioriteetti (kokemus) tai kokemattomuus, vaan relationaalinen mentorointi perustuu asiantuntemuksen ja osaamisen vaihtoon toimijoiden kesken. Mentori ei vain siirrä osaamistaan toiselle, vaan sitä luodaan yhdessä ja se on luonteeltaan muuttuvaa. Sosiaalinen konteksti vaikuttaa relationaalisen tiedon sisältöön, joka rakentuu toisia kuuntelemalla ja toisilta oppimalla. Relationaalinen urakehityksen näkökulma korostaa työpaikan ihmis-suhteiden merkitystä henkilökohtaiselle kasvulle.

Ihmissuhteet ja yhteisöllisyys ovat läsnä yksilöllisissä valinta- ja päätöstilanteissa, joten itsenäisyys ja yhteisöllisyys ovat toisiaan täydentäviä, eivät toisilleen vastakkaisia näkökulmia (Vanhalakka-Ruoho 2007). Mentorointi on eräs työpaikan ankuroiva ihmissuhde, koska siihen sisältyy emotionaalinen sitoutuminen, toisesta huolehtiminen ja tuen vastaanottaminen. Kokemus vastavuoroisesta oppimissuhteesta mentorin kanssa auttaa aktoria tukemaan kollegoiden oppimista.

Mentorin ja aktorin luovaa dialogia kuvaa läsnäoloisuus, avoin puhe ja arvostava kuuntelu, kysymykset ovat vipittämiä ja kumpuavat uteliaisuudesta ja aidosta kiinnostuksesta. Antaudumme keskinäiseen prosessiin ja yhdessä tutkimme tunteita ja luomme uutta. Aidon dialogin on tarkoitus lisätä ymmärtämystä. Muun muassa narratiivisessa työskentelyssä ei ole kyse pelkästään ongelmista ei myöskään voimavaroista vaan myös unelmista intohimoista periaatteista arvoista intentioista uskomuksista ja sitoumuksista. Henkilökohtainen toimijuus ei muodostu taistelusta ongelmia vastaan, vaan niistä johtopäätöksistä, jotka teemme itsestämme elävöittääksemme elämämme vaihtoehtotarinoita ja niihin sisältyviä mahdollisuuksia. (Leskelä 2005, Karjalainen 2010.)

Lehtinen ja Palonen (1997) puhuvat vastaavasti verkostoissa olevien informaaliin merkittävien henkilöiden eli ns. portinvartijoiden osuudesta. Verkostoissa ei siis suinkaan käsitellä vain jäseneltyä, formaalia ja täsmällistä informaatiota, vaan myös informaalia tietoa. Informaalilla verkostolla on usein yhteys organisaation ulkopuolelle esimerkiksi henkilöiden harrastusten tai muiden yhteyksien kautta.

Mentorin osaaminen muodostuu neljästä osa-alueesta. Eksperttitason asiantuntijuus sisältää intuitiivista ymmärtämistä. Aloitteijalla vielä irrallaan olevat osaamiselementit ovat ekspertillä jäsentyneet persoonalliseksi tavaksi toimia ja tämä toiminta on kontekstiherkkää eli toimitaan tilanteen edellyttämällä tavalla. Oppivan organisaation teoriasta nousee yksilöllisiä osaamis- ja kehittämisvaatimuksia, erityisesti hiljaisen tiedon ja tiimioppimisen alueilta. Uuden osaamisen ja työtoiminnan kautta organisaatio toimii uudella tavalla ja jälleen syntyy uusia ideoita toiminnan kehittämiseksi.

Substanssiosaaminen tarkoittaa työssä tarvittavaa ammatillista taitotietoa, mentorin ydinosaamista. Asiantuntijan on hallittava ko. ammatin tiedolliset ja taidolliset vaatimukset. Kun toimitaan jossakin työyhteisössä, tämä ei vielä riitä, vaan on hallittava laajemmin työelämän pelisääntöjä. Jokaisella ammattikunnalla ja työyhteisöllä on olemassa yhteisiä tavoitteita ja toimintaohjeita esimerkiksi eettisiä toimintaohjeita. Työnantajalla ja työntekijällä on sovittuja pelisääntöjä, jotka asettavat vaatimuksia ja velvollisuuksia asiantuntijalle. Substanssiosaaminen tarkoittaa myös henkilökohtaisia kykyjä ja persoonallista tapaa toimia vaihtelevissa tilanteissa.

Ohjauksellinen osaaminen liittyy työn sosiaaliseen luonteeseen. Asiantuntijan osaamiseen kuuluu entistä enemmän yhteistoimintaa ja ohjausta. Yhteistoimintaosaaminen liittyy asiantuntijan toimintaan tiimeissä sosiaalisissa verkostoissa. Hänellä tulee olla taitoja tiimityöhön, vuorovaikutukseen ja johtamiseen. Mentorin asiantuntijuudessa korostuvat ohjaukselliset taidot, jotka liittyvät ihmiskäsitykseen ja ammatillisen kasvun tiedolliseen perustaan. Tähän kuuluu taito empaattisesti kannustaa, motivoida ja neuvoa.

Kehittämisaaminen koskettaa sekä yksilöllistä osaamista että koko organisaatiota. Se edellyttää koko organisaation toimintatapojen tuntemusta ja valmiutta niiden arviointiin ja kehittämiseen. Organisaation ydinosaamisella tarkoitetaan sellaista osaamiskokonaisuutta, jonka turvin yritys tai oppilaitos on saavuttanut asemiaan markkinoilla. Se on jotakin erityistä osaamista ja toimintatapaa, toimintakulttuuria, joka tekee yrityksestä tai oppilaitoksesta omaleimaisen ja jonka pohjalle henkilökohtaiset osaamisvaatimukset nojautuvat, ”talon tapa toimia”. Se on strategista osaamista, alan kehitystrendien tuntemista ja kykyä toimia muuttuvissa olosuhteissa.

Puhutaan myös kollektiivisesta osaamisesta, johon on ”summutunut” organisaation yhteinen tietämys ja erityistaidot. Se on usein hiljaisen tiedon muodossa ja siksi vaikeammin koulussa opittavissa. Mentorin koulutus ja kokemus auttavat näiden asioiden omaksumisessa.

Työyhteisöllinen osaaminen tarkoittaa, että asiantuntijan on hallittava yritystaloutta voidakseen suunnitella ja toteuttaa taloudellisesti kannattavaa toimintaa. Jokainen työntekijä on entistä enemmän suoraan tekemisissä asiakkaiden kanssa, jolloin vaaditaan asiakaspalveluun liittyvää osaamista. Mentorin tulee olla myös visioija ja laadunhallinnan ammattilainen. Työyhteisöt ovat voimakkaasti verkostoituneita ja tiimiytyneitä, mikä edellyttää tiimityötaitoja ja vuorovaikutusosaamista. Entistä suurempi osa työstä tapahtuu tietoverkoissa, mikä on myös mentorin nouseva osaamisalue. (Leskelä 2005, Karjalainen 2010.)

Ryhmämentoroinnilla pystytään rakentamaan aktoreiden työyhteisöön yhteisöllisempää ja keskusteluvampaa kulttuuria. Mentoroinnilla on mahdollista vahvistaa kahden eri organisaation yhteistyötä. Siinä rakentuu ihmisten välinen vuorovaikutussuhde, joka muotoutuu myöhemmin näiden organisaatioiden työntekijöiden väliseksi yhteistyösuhteeksi.

Kun yksilöt vaihtavat sosiaalista pääomaa, nostavat osaamisen tasoa ja vapauttavat henkistä ilmapiiriä, hyödyttää se myös organisaatiota. Mentorointi on organisaation kehittämistä yksilön halun ja sitoutumisen avulla.

Yksilön oppiminen ei kehitä yhteisöä kuitenkaan automaattisesti. Kun aktori on oppinut mentorointisuhteessa, pitäisi hänen saada keskustella ja jakaa oppimaansa kollegoilleen, jolloin se tulisi yhteisön käyttöön.

Mentoroinnilla on mahdollista luoda työyhteisöön toisen kuuntelemisen ja välittämisen kulttuuria, jolloin ihmiset viihtyvät paremmin työssään eivätkä vaihda työpaikkaa niin herkästi. Yksittäiset työntekijät pystyvät rakentamaan itselleen tukiverkostoa, joka auttaa ja tukee työssä. Kun ihmiset ovat vuorovaikutuksessa keskenään, keskustelevat ja vaihtavat ajatuksia sekä oppivat toisiltaan, yhteisön pääoma lisääntyy.

Kun työntekijät saavat tukea ja ohjausta, heillä on mahdollisuus saavuttaa paremmin oman työnsä tavoitteet. Mentorointi lisää työpaikan henkilöstön (aktoreiden) jaksamista ja yhteisöllisyyttä. Näin asiakkaat saivat parempilaatuista palvelua. Rakentamalla mentorointisuhteita työpaikat varmistavat osaamisen säilymisen työyhteisössä. (Karjalainen 2010.)

## Mentorointiprosessin kuvaus Sataedun Harjavallan yksikössä

Otin aluksi yhteyttä yksikön rehtoriin, jonka myötävaikutuksella voin esittää projektia henkilöstöpäällikölle. Henkilöstöpäällikkömme tuki projektin pilotointia aluksi Sataedun Harjavallan yksikköön ja myöhemmin mahdollisesti toteutettavaksi muissa yksiköissä.

Tämän jälkeen yksikön rehtori esitti, että voin sopia opettajien kanssa mentorointiparit, jotka osallistuivat syksyllä 2011 pilotointiin. Toteutin heille kaksi neljän tunnin mittaista mentorointikoulutusta. Koulutus sisälsi luennot ja materiaalin, jonka toimitin myös sähköisesti mentorointipareille. Vapaaehtoisista muodostettiin kuusi mentorointiparia. Uudet työntekijät saivat vaikuttaa siihen, kenet halusivat mentoreikseen. Mentorointiparit saivat rehtorilta luvan käyttää tunnin kuukaudessa mentorointikeskusteluun.

Parit työskentelivät joko sovittuina aikoina tai sitten tilanteen mukaan, kun kysymyksiä nousi esiin. Jotkut pareista työskentelivät samassa työhuoneessa, jolloin luontevalle keskustelulle löytyi helpommin tilaa. Toiset taas listasivat asioita ja keskustelivat rauhassa sovittuna aikana.

Tapasimme ryhmänä kotonani eräänä marraskuun iltana, jolloin pyysin mentoreilta ja aktoreilta välipalautetta kokemuksestaan mentoroinnista. Nauhoitin keskustelun ja myöhemmin kirjoitin siitä tärkeimmät kohdat. Mentoroitavat kokivat mentoroinnin erittäin positiivisena. Heidän mielestään oli hyvä, että on nimetty joku henkilö ja on varattu aika keskustelulle.

Mentorointiparit keskustelivat muun muassa uusien opetusryhmien tutoroinnista ja ryhmänohjaukseen liittyvistä asioista. He tavallaan jatkoivat perehdytystä ja keskustelivat konkreettisista työtavoista ja hiljaisesta tiedosta, kun mentori siirtyy eläkkeelle ja vastuu siirtyy aktorille. Tietotekniikka on opettajan työssä lisääntynyt (tietokoneohjelmat kuten Populus ja Priimus, joita käytetään päivittäin oppilashallinnossa ym.). Myös muun kuin opetustyön osuus on kasvanut; vaaditaan tehokkuutta. Opettajien työyhteisö on uusiutunut paljon. Mentoroinnin koettiin auttavan tilanteessa.

Kysyin myös, miltä mentoreista on tuntunut. He kertoivat välillä kokeneensa, etteivät osaa sanoa mitään. He tunsivat, että konkreettisiin asioihin on helppo vastata. Mentorit kokivat voivansa myös panna aktorin itse pohtimaan tilannetta. Joku sanoi jakaneensa omaa kokemustaan (seniori mentorina). He olivat kokeneet mentoroinnin myös erittäin mielenkiintoisena tapana tutustua uuteen työyhteisön jäseneseen. He eivät myöskään tunteneet mentoroinnin vievän liikaa aikaa. Mentorointi on ollut aikuisten ihmisten tapa jakaa kokemuksiaan ja kehittää omaa oppimista työn kehittämisessä tasapainoisella ja vuorovaikutteisella tavalla.

Haastateltavat kokivat mentoroinnin olleen kahdensuuntaista. Mentorien tehtävä oli tukea nuoria opettajia myös silloin, kun opiskelijat heittäytyvät hankalaksi. Joku sanoi, että ”jäitä hattuun, ei sitä niin vakavasti kannata ottaa”. Eräs mento-

roija kertoi: ”Alusta alkaen olen ollut innokas toimimaan mentoroijana, työ on tuottanut tulosta ja tällä hetkellä roolit ovat tasapainoiset ja vuorovaikutus toimii hyvin.”

Mentorit eivät ole kokeneet ikärasismia yhteisössämme, vaan kokevat, että heitä arvostetaan. Kaikilla on oman alansa asiantuntijuus ja kaikki kokevat olevansa tasavertaisia toistensa silmissä. Mentorit ja aktorit toteavat, että voivat olla vuorovaikutuksessa keskenään. Yhteisen ajan löytäminen koettiin joskus vaikeana, sillä mentorointi olisi pitänyt huomioida työvelvollisuuden jakamisessa etukäteen. Pitkillä työssäoppimisjaksoilla mentorointiparit näkevät toisiaan harvemmin, jolloin voi sitten soitella työasioissa kollegoille.

Huhtikuussa 2012 lähetin sähköpostilla kyselyn mentoreille ja aktoreille, jossa tiedustelin heidän saamaansa hyötyä. Vastauksista ilmeni, että aktorit olivat saaneet monipuolista ja kattavaa tietoa työorganisaation toimintatavoista ja käytännöistä sekä tutkintojen sisällöistä, opiskelijoiden ohjauksesta, järjestämissopimuksista, tukea töiden organisointiin sekä apua jaksamiseen ja stressinsietokykyyn. He kykenivät jakamaan kokemuksiaan, oppivat ja kehittyivät sekä kehittivät työtään.

Aktorit kokivat saaneensa itselleen paljon ajattelemisen aihetta, hyviä vinkkejä ja neuvoja. Erityisesti jakamisen kautta heidän henkinen jaksamisensa oli parantunut. He olivat löytäneet paljon uutta myös itsestään. Sosiaalisuus ja side mentorin vahvistuivat. Itsetunto ja itsevarmuus kehittyivät. He kokivat myös saaneensa tukea oman opettajuuden kasvuun.

Aktorit kykenivät kertomaan luottamuksellisesti asioita mentorilleen ja kokivat mentorinsa luotettavana ja rautaisen ammattitaidon omaavana hyvänä roolimallina, jolla on arvot kohdallaan. Tärkeänä koettiin, että voi pyytää mentorointia ja saa sitä hyvin nopeasti. Mentorointi on ollut usein spontaanisti toteutettua, koska yhteisen ajan löytyminen kalenterista on ollut vaikeaa. Monet kokivat, että olisivat paremmin pystyneet keskittymään, jos mentorointiin olisi enemmän aikaa.

Dialogi koettiin hyvänä, toimivana ja monipuolisena ja aktorit ovat pystyneet kehittymään ja saavuttamaan tuloksia, joita ei olisi yksin saavuttanut. Mentorin kanssa tiedostamaton tieto ja kyky ovat tulleet tietoiseksi ja aktorit kokevat saaneensa todella paljon varmuutta ja rohkeutta opettajuuteen. He kokivat saaneensa positiivista uskoa omaan tekemiseen ja tapaan tehdä työtä.

Kysymykseen ”miksi ryhdyit mentoriksi?” sain vastaukseksi, että mentorit kokivat tärkeäksi jakaa osaamistaan uudelle työntekijälle ja auttaa häntä sisäistämään asioita, joita vaaditaan opiskelijoiden ohjaamisessa ja koko tutkintorakenteen ymmärtämisessä. He halusivat kokeilla myös omia rajojaan selittäessään uudelle ihmiselle asioita, jotka ovat heille itselleen itsestään selviä. Samalla he halusivat kyseenalaistaa toiminta-tapoja, jotka alkavat vakiintua omiin työkäytänteisiini. Uusi ja tuore työkaveri on näissä asioissa paras peilipinta.



Psykososiaalisen tuen antamisen taito on myös henkilökunnan osaamisalue. Tässä talossa ei tarvitse olla yksin omien henkilökohtaisten murheiden tai työstä johtuvan kuormittavuuden kanssa. Mentroinnin vahvuus on se, että oppilaitoksessa pystyy keskustelemaan asioista kollegoiden kanssa. Mentorointi on ollut hyvin spontaania ja avointa. Mentorit ovat tuoneet esiin kulloinkin esille tulleita ajankohtaisia asioita.

Eräs mentori kertoi vastavuoroisuudesta seuraavaa: ”Mentoroitavani on ollut itselleni silmien avaaja monessakin suhteessa. Erityisesti muistan tilanteen, jossa hän joutui haasteelliseen tilanteeseen omassa ryhmässään. Ihailen ammattitaitoa ja ratkaisukeskeisyyttä ja ennen kaikkea menetelmää, miten hän ratkaisi ryhmässä olleen tilanteen. Hän kysyi minulta neuvoa asiaan ja itse kerroin vastaavasta tilanteesta, joka oli omassa ryhmässäni joskus vuosia sitten. Hän otti huomioon oman ryhmänsä ryhmädynamisen tilan ja ongelman käsittelytaidot, jotka ryhmällä oli. Näistä vihjeistä hän sai koottua suorastaan nerokkaan ja ohjauksellisen menetelmän, jolla vakava tilanne saatiin ratkaistua. Kunnioitan mentoroitavani taitoa ottaa asioihin tuore ja uusi näkökulma työhön ja asioihin, joita hän kohtaa. Uudet opetusmenetelmät, ennakkolullottomuus ja rohkeus ovat hänen työnsä kantavia voimia. Olen ollut iloinen mentorointisuhteesta, josta on kasvanut hyvä ja luotettava työsuhte ja työstävyys.”

Aktorit ovat olleet erittäin kiinnostuneita asioista ja tuoneet yhteiseen aiheeseen omia kysymyksiä ja näkemyksiään. Myös mentorit ovat kokeneet tilanteet erittäin hyvinä ja mahdollisuutena molemminpuoliselle kehittymiselle. Mentorit ovat kokeneet mentroinnin myös hyvin toimivaksi työparityöskentelyksi. Tilanne on auttanut mentoriakin jaksamaan ja innostumaan uusista asioista ja näkemään kehittämisen mahdollisuuksia vanhoissa hyvissä käytänteissä. Dialogissa on vaihdettu ideoita ja kokemuksia puolin ja toisin. Työn tekemiseen on tullut lisää iloa ja saanut paljon positiivisia kokemuksia. Mentorit ja aktorit kokivat mukavana, että saimme pilottina kokeilla mentorointia ja toivovat toiminnan vakinaistuvan.

Kysymykseen, miten mentorointi on vaikuttanut sinuun, sain eräältä mentorilta vastauksen: ”Mentorointi on ollut kasvu-prosessi. Minun on ilo keskittyä työtehtävien auki avaamiseen siitä oletuksesta, että uusi opettaja ei tiedä kovinkaan paljoa talon käytänteistä. Käsitys on kuitenkin ollut väärä, koska ammattitaitoisen ihmisen elämän taustalla on hänen oma arvomaailmansa, ihmiskäsityksensä ja oppimiskäsityksensä. Näistä lähtökohdista mentirointi on kehittynyt ja jalostuu edelleen. Mentorointisuhteessa ei ole hierarkiaa vaan se on opettanut tasapainoa työn ohjaukseen ja työssäoppimiseen. Mentorointi ei ole opettamista vaan kanssakäymistä tasapainoisella työkäytänteiden ohjauksen tasolla.”

## Yhteenveto

Mentorointi on hyvin lähellä työnohjausta. Mentorointi voidaan käyttää erilaisissa tilanteissa ja erilaisiin tarpeisiin. Se voi olla hiljaisen tiedon siirtämistä, jatkoa perehdyttämiselle tai työntekijän kasvua omassa työssään pätevemmän henkilön ohjauksessa. Aiemmin se käsitettiin enemmän kisälli-oppipoikasusteeksi, mutta se voi olla myös kahden ammattilaisen välistä dialogia, jossa molemmat kehittyvät.

Kun aloitin mentorointikoulutuksen syksyllä 2011, tuli esiin, ettei mentorointikäsite ollut selvä myöskään mentorointikoulutukseen tulijoille. He olivat kiinnostuneita aloittamaan pilotoinnin ja saivat siihen resurssin työnantajalta.

Keräämäni materiaalin avulla toteutin diaesityksen, jossa ohjeistin heitä pareittain mentoroimaan talven aikana. Palautteet mentorointikokemuksista olivat erittäin myönteisiä ja kaikki kokivat saaneensa dialogista paljon itselleen.

Mentorointi auttoi uusia työntekijöitä heidän opettajuudessaan ja sitä kautta kehitti myös työyhteisöä ja vuorovaikutusta yhteisössä. Syntyi jopa läheisiä työtoverisuhteita. Luottamus lisääntyi ja ihmiset kokivat saaneensa tarpeellista tukea. Mentorointiparit pystyivät työskentelemään melko itsenäisesti ja tarjosin apuani tarvittaessa ja kysyin kuulumisia matkan varrella.

Mentoroitavat kokivat saaneensa itselleen paljon ajattelemisen aihetta, hyviä vinkkejä ja neuvoja. Erityisesti jakamisen kautta heidän henkinen jaksamisensa oli parantunut. He olivat löytäneet paljon uutta myös itsestään. Sosiaalisuus ja side mentoriin olivat vahvistuneet. Itsetunto ja itsevarmuus olivat kehittyneet. He kokivat myös saaneensa tukea oman opettajuuden kasvuun.

Mentorit ovat kokeneet tilanteet erittäin hyvinä ja mahdollisuutena molemminpuoliselle kehittymiselle. Mentorit ovat kokeneet mentoroinnin myös hyvin toimivaksi työparityöskentelyksi. Tilanne on auttanut mentoriakin jaksamaan ja innostumaan uusista asioista sekä näkemään kehittämisen mahdollisuuksia vanhoissa hyvissä käytänteissä. Dialogissa on vaihdettu ideoita ja kokemuksia puolin ja toisin. Työn tekemiseen on tullut lisää iloa ja saanut paljon positiivisia kokemuksia. Mentorit ja aktorit kokivat mukavana, että saimme pilottina kokeilla mentorointia ja toivovat toiminnan vakinaistuvan.

Toteuttaessani pilotointia koin, että työyhteisö kehittyi toisia tukevaksi ja syntyi hyviä työtoveruussuhteita ja dialogisuus lisääntyi. Uusien työntekijöiden pääsy organisaatioon parani ja he kokivat saaneensa tukea. Itsekin koin oppineeni jotain uutta mentoroinnista ja dialogisuuden merkityksestä työyhteisössä. Aiemmin olin luullut mentoroinnin olevan lähinnä eläköityvien tiedon siirtoa nuoremmille kollegoilleen ja hiljaisen tiedon välittämistä. Se on kuitenkin paljon suurempi mahdollisuus kehittää työyhteisöä vuorovaikutteisempaan suuntaan ja kehittää toinen toisensa osaamista ja koko organisaatiota.

---

## Lähteet

- Helakorpi, S. 2005 Mentorointi ja hiljainen tieto. Viitattu 14.4.2012. [www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/mentorointi.pdf](http://www.elisanet.fi/seppo.helakorpi/mittarit/mentorointi.pdf).
- Isotalo, M. 2010. Mentorointiopas. Akavan Erityisalat ry, Uudenmaan ELY-keskus, Euroopan Unioni, Euroopan Sosiaalirahasto. Helsinki: Libris.
- Juusela, T., Niipola, S. & Rauramo, P., 2010. Mentorointi työyhteisössä : ajetaanko tandemilla? Työturvallisuuskeskus TTK, palveluryhmä. Helsinki: Edita Prima. 2.uudistettu painos
- Karjalainen, M. 2010. Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Kasvatustieteen tiedekunta Julkaisu 388.Väitös. Jyväskylän yliopisto.
- Kasurinen, H. 1999. Personal future orientation: plans, attitudes and control beliefs of adolescents living in Joensuu, Finland and Petrozavodsk, Russia in 1990s. Kasvatustieteellisiä julkaisuja 53. Joensuun yliopisto.
- Lehtinen, E. & Palonen, T. 1997. Asiantuntijaverkosto oppimisympäristönä. Turun yliopisto. Täydennyskoulutuskeskus.
- Leskelä, J. 2005. Mentorointi aikuisopiskelijan ammatillisen kehittymisen tukena. Acta Universitatis Tamperensis. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitös. Tampereen yliopisto.
- Nummenmaa, A. R. 2003. Harjoittelunohjauskeskustelu – metodisia huomioita. Teoksessa E. Savolainen (verkkojulkaisun toim.) Tutkimuksia opetusharjoittelun ohjauksesta. Suomen Harjoittelukoulujen Vuosikirja 1. Viitattu 1.8.2009. <http://sokl.joensuu.fi/verkkojulkaisut/ohjaus/Nummenmaa.htm>.
- Paunonen-Ilmonen M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Romana, A. & Leimala, L. 2005. Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Täydennyskoulutuskeskus julkaisuja B: 20, 71–86. Turun yliopisto.
- Ruoholinna, T. 2000. Koulutus vai kokemus? Työtaitojen oppiminen opetuksen ja kaupan aloilla. Kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja A:192. Turun yliopisto.
- Suomen Työnohjaajat ry 2012. Viitattu 14.4.2012. <http://suomentyönohjaajatry.fi/tyonohjaus>.
- Siivola, M. 2003. Tiedon sanat, ymmärryksen kuvat. Ymmärryksellisen ryhmätyönohjauksen erityispiirteet. Suomen lääkärilehti 5 (58), 555–560.
- Vanhakka-Ruoho, M. 2004. Ohjaus ja oppimiskumppanuus työorganisaatiossa. Teoksessa J. Onnismaa, H. Pasanen & T. Spangar (toim.) Ohjaus ammattina ja tieteenalana 3. Ohjaustyön välineet. Jyväskylä: PS-kustannus, 178–188.
-



LOPPUSANAT

*Kaarina Ranne*

## **Oman työn tutkimista, arvioimista ja kehittämistä**

Työnohjaus on oman työn tutkimista, arvioimista ja kehittämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksessa yksilö, ryhmä, työyhteisön tiimi tai osasto pohtii suhdettaan työhön, sen järjestelyihin ja työn herättämiin tunteisiin. Työnohjaus on vuorovaikutuksellinen oppimistapahtuma, jossa sekä ohjaaja että ohjattavat oppivat toisiltaan ja saavat työhönsä uusia näkökulmia. Lukuisten tutkimusten mukaan työnohjaus auttaa työntekijää jaksamaan työssä ja pysymään työkyisenä.

Suomen työnohjaajat ry, "STOry" on työnohjaajien "edunvalvontajärjestö". STOryn jäseniksi voivat liittyä ne koulutetut työnohjaajat, jotka ovat suorittaneet yhdistyksen koulutussuosituksen mukaisen työnohjaajakoulutuksen. Yhdistykseen liittyessään työnohjaaja sitoutuu noudattamaan yhdistyksen eettisiä periaatteita.

STOryyn kuuluu noin 1500 jäsentä. Yhdistyksen tärkeänä tehtävänä on saattaa koulutettuja työnohjaajia vuorovaikutukseen ja vuoropuheluun keskenään. Edelleen yhdistyksen tehtävänä on kehittää työnohjausta vastaamaan työelämän monia muuttuneita tarpeita. Yhdistys tuottaa jäsenpalveluja, jotka edistävät työnohjaajien jatkuvaa ammatillista kehittymistä. Tavoitteena on myös ammatillinen verkostoituminen ihmistyössä toimivien muiden, lähellä työnohjausta olevien organisaatioiden edustajien kanssa. Vuonna 2013 yhdistys juhlii monin tavoin kolme vuosikymmentä jatkunutta toimintaansa.

Yhdistyksen joka toinen vuosi järjestettävä työnohjauskonferenssi on merkittävä verkottumisen foorumi ja uusien näkökulmien saamisen paikka omaan työnohjaustyöhön. Tampereella kesäkuussa 2012 järjestettyyn konferenssiin osallistui 270 henkilöä. Merkittävä vuorovaikutuksen ja työnohjaajan "akkujen lataamisen" paikka on työnohjauksen aluettyö. Henkilön on mahdollista osallistua aluettyön tilaisuuksiin jo koulutuksensa aikana. Satakunnan alueella aluekoordinaattorina toimii SAMKin työnohjaajakoulutuksesta valmistunut Sirkka Salonen-Nummi.

Suomen työnohjaajat ry julkaisee työnohjauksen ammattilehteä Osviittaa, joka ilmestyy neljä kertaa vuodessa. Tultuaan hyväksytyksi STOryn jäseneksi, työnohjaaja saa lehden vuosittaiseen jäsenmaksuunsa sisältyen. Osviitalla on kokoneista työnohjaajista ja -kouluttajista muodostettu toimituskunta. Osviitassa käsitellään työnohjauksen eri lähestymistapoja, työnohjaajakoulutusta ja työnohjaajien täydennyskoulutusta sekä työnohjaukseen liittyviä ajankohtaisia teemoja. Lehden voi tilata myös erillisenä tilauksena.

Suomen työnohjaajat ry on nimennyt ja nimeää toimikuntia, joiden tarkoituksena on tavalla tai toisella edistää työnohjausta ja sen tunnettuutta työelämässä. Toimikuntien jäseniksi kutsutaan jäsenistöstä ko. aihepiiristä kiinnostuneita. STOryn tutkimusryhmän toiminta-ajatuksena on STOryn jäsenistön ammattitaidon vahvistaminen kannustamalla työnohjaajien omaa tutkimustyötä ja edistämällä työnohjauksen tutkimustiedon tunnettuutta. Edelleen Story on kutsunut koolle työryhmän, jonka tehtävänä on kartoittaa ja suunnitella työnohjaajakouluttajien koulutusta.

STOry antaa myös lausuntoja työelämän olosuhteita ja työnohjauksen asemaa koskevista asioista. Mielenterveyslaissa (1990/1116 4§) edellytetään seuraavaa: Mielenterveyspalvelujen järjestäminen edellyttää toimivaa työnohjauksen järjestelmää. Vastaavassa asetuksessa (1990/1247, 1§) todetaan: Kunnan tai kuntayhtymän on toteuttaessaan mielen-terveyslain 4§:n kolmannessa momentissa edellytettyä työnohjauksen järjestelmää huolehdittava siitä, että työnohjaus on sisällöltään sellaista, että se edistää henkilöstön valmiuksia antaa väestön tarvitsemia mielen-terveyspalveluja. Näiden säädösten toteuttamiseen Suomen työnohjaajat ry esittää seuraavaa tulkintaa: ”Toimiva työnohjauksen järjestelmä edellyttää työnohjaajakoulutuksen omaavia työnohjaajia. Työnohjaajat voivat toimia organisaatiossa työnohjausta osana tai kokonaan omaa työtään tekevinä niin sanottuina sisäisinä työnohjaajina tai ostopalveluina hankittuina ulkoisina työnohjaajina ” (Suomen työnohjaajat ry:n suositus 25.4212). Oleellista tässä lausumassa on se, että siinä edellytetään työnohjaajakoulutuksen saanutta työnohjaajaa. Usein organisaatioissa muut ammattiryhmien edustajat saattavat toimia sisäisinä työnohjaajina. Kaiken kaikkiaan työnohjaajan eettisiin velvollisuuksiin kuuluu harkita, minkälaisissa tapauksissa hän voi toimia omassa organisaatiossaan työnohjaajana.

Tämän kirjan artikkeleista käy ilmi, miten moninaisin taustakoulutuksin ja taustaintressein työnohjaajiksi kouluttaudutaan. Se on suuri rikkaus sekä koulutuksessa että käytännön työnohjaustyössä. Riittävästi käytännön työelämäkokemusta omaavalla, reflektiiviseen, erityisesti itsereflektiiviseen ajatteluun ja pohdintaan suostuvalla on hyvät edellytykset kasvaa ja koostua työnohjaajaksi. Kuten työnohjaukseen osallistuminen edellyttää tietynlaista kypsyyttä ja suostumista asettaa oma toimintansa työnohjauksessa yhteiseen tarkasteluun, niin myös kouluttautuminen työnohjaajaksi vaatii asettumista opiskelijan rooliin ja – sekä työnohjaustyössä että koulutettavana olossa runsaasti nöyryyttä.

Tässä julkaisussa Satakunnan ammattikorkeakoulun järjestyksessä kolmannen työnohjaajakoulutuksen käyneet ”julkipuhuvat” omaa koulutuksen aikana muotoutunutta käyttöteoriaansa. Pidän tällaista julkaisua merkittävänä erityisesti siksi, että mielestäni koulutetun työnohjaajan ammattitaidon tärkeänä elementtinä, tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuk-

sen ja herkän kuuntelemisen ohella, on ilmaista myös kirjallisesti oman ammatillisen suuntautumisensa periaatteita. Vain läpinäkyvinä ja kaikille avoimina työnohjauksen ammatilliset periaatteet ja käytännöt tulevat laajempaan tietoisuuteen ja antavat näin lukijoille mahdollisuuden pohtia omia ammatillisuutensa perusteita. Työnohjaus ei siis ole salatiedettä tai jotakin mystistä toimintaa! Olisipa muuten mielenkiintoista 5–10 vuoden kuluttua lukea, millaisiksi nyt valmistuneiden työnohjaajien käyttöteoria on vuosien kuluessa ja käytännön työnohjaustyössä muotoutunut ja hioutunut.





Teija Harju

## Työnohjaajaksi kasvaminen kestää aikansa

Työnohjaajakoulutuksen kahden vuoden kestävässä prosessinomaisena tehtävänä oli pitää oppimispäiväkirjaa koulutuksen aikana tapahtuvasta oppimisesta ja omista havainnoista. Oppimispäiväkirja on monimuotoinen kirjoitelma, jossa tutkitaan ja pohditaan oppimista omasta näkökulmasta. Se ei siis ole luentomuistiinpanojen kopioimista tai referoimista ranskalaisin viivoin. Oppimispäiväkirjassa opiskelija pohti omaa kehittymistään ja oppimistaan sekä reflektoi toimintaansa ryhmän jäsenenä. Oppimispäiväkirjaa kirjoitettiin koko opiskelun ajan alkaen ensimmäisestä kontaktiopetuskerrasta. Työnohjaajaopiskelijat ovat kuvanneet oppimisprosessiaan moninaisesti ja rikkaasti.

*Nyt kun opinnot ovat jo aivan loppusuoralla, voin sanoa, että nämä opinnot ovat olleet minulle erityisen merkitykselliset. En ole opiskellut vain työnohjausta, vaan olen samalla tutustunut itseeni.*

*Ylipäättään kyky reflektoida omaa toimintaani on ollut paljon pinnalla näissä opinnoissa, ja koen kehittyneeni siinä taas himpun verran – vaikka opittavaa riittääkin varmasti koko loppuelämäksi. Kuluneet kaksi vuotta ovat antaneet minulle paljon sellaisia työkaluja, joiden arvon ymmärrän ehkä vasta myöhemmin. Kyky asettua kuuntelijan ja läsnäolijan rooliin kuulostaa helpolta, mutta vaatii erityistä herkkyyttä; opettelen sitä vielä pitkään.*

Opiskelun monimuotoisuus on koettu merkitykselliseksi.

*Näissä työnohjaajaopinnoissa on otettu härkää sarvista sekä kokeiltu ja tutkittu itse, mitä erilaiset lähestymistavat voivat käytännössä tarkoittaa. Juuri tätä olen kaivannut!*

Moni koki koulutuksen opettaneen uudenlaista asennetta niin ohjaukseen kuin ihmisten kohtaamiseenkin liittyen. Useassa oppimispäiväkirjassa nostettiin esille nöyryys asioiden edessä.

*Työnohjaajakouluttajana olen saanut tutustua lukuisiin uusiin ja viisaisiin ihmisiin. Yhtenä työnohjaajaksi*

*kasvamisen peruselementtinä pidän ammattietiikan ja ammatillisuuden lisäksi nöyryyttä uusien ja isojen asioiden edessä.*

*Ja nöyränä ja uteliaana mutta tukevasti hollilla siis ollaan tällä hetkellä lähtötelineissä työohjaamisen kanssa. Eikä nyt ole kysymys mistään satasen aidoista vaan kysymys on ehkä elämänmittaisesta maratonista. Nyt ei kannata siis kiirehtiä, sillä väsymys iskee taatusti jos hötkyilee. Maratoonarin on kuunneltava rop-paansa ja osattava sen fysiologia tietotaitona sekä ennen kaikkea ymmärrettävä koko matka prosessi-na, jotta palaset loksahdavat kohdalleen. Vain siten voi saavuttaa maalin ja nauttia matkasta vaikeinakin hetkinä sekä kenties saavuttaa hyvän tuloksen kaiken sivutuotteena. Ja harvoin maratoonari lähtöviivalla tietää mitä matka tuo tullessaan tai edes pystyy selkeästi analysoimaan niitä reenejä, joita on tehnyt ennen maaliviivaa. On vaan luotettava, että se on riittävää ja askel kerralla edettävä kun lähtölaukaus on annettu.*

Muutos ja työnohjaajaksi kasvamisen kestää aikansa. Moni kohtasi tiellään epävarmuudenkin hetkiä, mutta usko työn-ohjaukseen ja läsnäoloon on vahvistunut.

*Jaa, että mitä opin koko tarinasta? No, uskallusta olla avoin ja sanoa se ääneen ilman varmaa turvaverk-koa, luottamusta intuitioon ja uskallusta toimia sen mukaan. Pari pimeää kuralammikkoa tuli taas koluttua kans. Luulen, että työnohjaajanakin jatkossa uskallan kuunnella niitä tunteita, joita itse työnojaus ja sen prosessi minussa herättää. Se ei voi mennä metsään kun on tunteilleen rehellinen. Vielä on opittavaa että sen osaisi hallitummin tehdä mutta luulen, et tässä kohtaa kantapäätäni ovat sen verran parkkiintuneet, että jokunen harjoituskerta, hyppy tuntemattomaan, tarvitaan.*

*Minussa on tapahtunut muutoksia. Katselen elämää uudenlaisesta vinkkelistä verrattuna entiseen. Huo-maan ympärilläni ilmiöitä, joista arvelen monen muun olevan autuaan tietämätön. Kuuntelen uudella tavalla ihmisten tapaa puhua. Tarkkailen itseäni eri tavalla kuin ennen. Pysin pysäyttämään omaa sisäistä höpö-tystäni aika ajoin. Niin pysäyttäviä asioita ihmiselämästä on tullut parin vuoden aikana vastaan, että pelko vaikeuksia kohtaan on pienentynyt ja luottamus kuuntelevan ihmisen tärkeyteen on kasvanut.*

---

## Kirjoittajat

*Hannukainen Hanna*, KM, työnohjaaja, koulutussuunnittelija, SAMK Täydennyskoulutuskeskus

*Harikkala Elina*, työfysioterapeutti, työnohjaaja, kuntoutuspäällikkö

Harju Teija, YTM, sosiaalipsykologi, työnohjaaja (Master-CSLE), työnohjaajakouluttaja SAMK ja Länsirannikon koulutus Oy WinNova

*Hättilä Ulla*, työnohjaaja, työterveyshoitaja, Laitilan kaupunki/työterveyshuolto

*Kiuru Airi Helena*, TtM, SHO, Psyk.sh, työnohjaaja, lehtori, SATAEDU

*Paavilainen Katriina*, sairaanhoitaja (psykiatrinen), työnohjaaja

*Ranne Kaarina*, KT, työnohjaaja, työnohjaajakouluttaja, STOryn varapuheenjohtaja

*Runonen Pasi*, Master of Divinity, työnohjaaja, pastori ja piirikunnanjohtaja, Suomen Metodistikirkko

*Sillanpää Sinikka*, työnohjaaja

*Vilén Heli*, KK, työnohjaaja, päiväkodin johtaja, Rauman kaupunki

*Ääri Merja*, KM, työnohjaaja, luokanopettaja

---

## Kukapa ei hyötyisi, kun saa puhua itsestään kuuntelemissen ammattilaiselle?

Työnohjaus on tapa kehittää omaa työtään. Se auttaa henkilöstöä jaksamaan ja selkiyttää organisaation perustehtävän hahmottamista. Esimiesten työnohjaus puolestaan helpottaa vaikeiden tilanteiden käsittelyä ja antaa rohkeutta puheeksi ottamiselle.

Harva kuitenkaan tietää, mitä työnohjaus on. Perinteisesti työnohjaus on liitetty sosi-aali- ja terveysalaan. Työnohjaus kuitenkin soveltuu kaikille aloille. Ihmiset kohtaavat työssään samantyyppisiä pulmatilanteita aloista riippumatta: on jaksamattomuutta, ajanhallinnan ongelmia, kiireen tuntua, ihmissuhdeklikkejä jne.

Julkaisuun on koottu yhdeksän Satakunnan ammattikorkeakoulun työnohjaaja-opiskelijan artikkelia. Tutustut työnohjauksen eri menetelmiin, kuten hiljaisen tiedon sanoittamisessa käytettyihin arvokortteihin ja vaikkapa sosiadraamaan. Saat myös tietoa työyhteisöjen kehittämisestä työnohjauksellisin keinoin.

Kirjoittajat ovat eri alojen ammattilaisia. Jokainen katselee työnohjausta omasta näkökulmastaan. Yhteisenä linjana on työnohjauksen vaikutus ihmisen jaksamiseen. Kuten eräs kirjoittaja toteaa: ”Työssä jaksamiseen tarvitaan joskus muutakin kuin hyvät työkaverit.”