



Ohjaussuhde työnohjausprosessin ytimenä

Anna-Maria Tiainen

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU STADIAN JULKAISUJA

SARJA D: ARTIKKELIT 3

Anna-Maria Tiainen

Ohjaussuhde työnohjausprosessin ytimenä

Helsingin ammattikorkeakoulu Stadian julkaisuja
Sarja D: Artikkelit 3
2006

©2006 Tekijä

Julkaisu on tekijänoikeussäädösten alainen. Teosta voi lukea ja tulostaa henkilökohtaista käyttöä varten. Käyttö kaupallisiin tarkoituksiin on kielletty.

Julkaisija Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia
 www.stadia.fi/palvelut/julkaisutoiminta
 julkaisutoiminta@stadia.fi

ISBN 13 978-952-5158-42-7
ISBN-10 952-5158-42-X
ISSN 1796-0754

Sisällys

1	Johdanto.....	4
2	Työnohjaussuhteen puitteet	6
3	Työnohjaaja ohjaussuhteessa.....	9
4	Ohjattava ohjaussuhteessa.....	12
5	Työnohjaussuhteen luonne	14
6	Pohdinta	18
	Lähteet.....	20

1 Johdanto

Työnohjauksen avulla työntekijät voivat kehittää ammatillista osaamistaan, ja siitä on kehittynyt tärkeä osa työntekijöiden täydennyskoulutusta. Suomessa työnohjaus levisi 1980-luvulla sosiaali- ja terveysaloille sekä kasvatusta- ja opetusaloille. Toiminta laajeni 1990-luvun lopulla ja uuden vuosituhannen alussa myös liike- ja talouselämään sekä julkisen sektorin eri osa-alueille (Paunonen-Ilmonen 2001). Suurimman suosion työnohjaus on saavuttanut kuitenkin ihmissuhdealoilla (Keski-Luopa 2001).

Työnohjauksen tavoitteena on ohjattavan ammatillinen oppiminen, kasvu ja kehitys sekä työssä jaksaminen, ja sitä voidaan toteuttaa sekä yksilö- ja ryhmätyönohjauksena että työyhteisötyönohjauksena. Työnohjaus toteutetaan etukäteen sovittuna, useimmiten 1–3 vuotta kestävässä prosessina, ja tänä aikana työnohjaaja ja ohjattava tapaavat säännöllisesti määrääjain (Paunonen-Ilmonen 2001). Työnohjaus on prosessi, ja tämän prosessin ydin on työnohjaajan ja ohjattavan välinen ohjaussuhde.

Ohjaussuhteen toimivuus on edellytys työnohjauksen onnistumiselle ja ohjaukselle asetettujen tavoitteiden saavuttamiselle. Kuitenkin tiedetään aika vähän hyvästä työnohjaussuhteesta. Suhde on kuitenkin merkittävä, sillä epäonnistuessaan suhde ei vaikuta pelkästään ohjattavaan, vaan myös ohjattavan asiakkaisiin (Williams 2005), ja siksi on tärkeä tunnistaa ne ainutlaatuiset mahdollisuudet, joita työnohjaussuhde tarjoaa (Pearson 2001). Hakeutuessaan työnohjaukseen työntekijän voi olla vaikea tietää, mitä hän voi työnohjaussuhteelta odottaa. Työnohjaussuhde on vuorovaikutussuhde, ja näin ollen sekä työnohjaajalla että ohjattavalla on vaikutuksensa siihen, millaiseksi tuo suhde tulee rakentumaan (Keski-Luopa 2001). Tämän vastavuoroisen prosessin rakentuminen ei ole itsestään selvää, vaan se vaatii työnohjaajan ja ohjattavan yhteistä ponnistelua (Siltala 2002).

Tässä artikkelissa tarkastellaan työnohjaussuhdetta työnohjaajien kuvaamana. Työnohjaussuhdeilmiötä kuvaavat teemat on nostettu ryhmäkeskusteluaineistosta. Aineiston keräämiseksi nauhoitettiin viiden taustaltaan ja kokemuksiltaan erilaisen työnohjaajan yhteinen keskustelu työnohjaussuhteesta. Työnohjaajia pyydettiin keskustelemaan työnohjaussuhteesta ja siitä, millaiset asiat siihen vaikuttavat. Litteroidusta aineistosta etsittiin työnohjaussuhdetta käsittelevät kommentit, ja ne luokiteltiin suhdetta käsittelevien näkökulmien perusteella neljäksi eri teemaksi: työnohjaussuhteen puitteet, työnohjaaja ohjaussuhteessa, ohjattava ohjaussuhteessa sekä työnohjaussuhteen luonne.

Artikkeli on osa Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiassa suorittamiani työnohjaajakoulutuksen erikoistumisopintoja. Heti koulutuksen alussa kiinnostuin työnohjaussuhteesta ja siitä, millaiset asiat siihen vaikuttavat. Ihmissuhdeammattilaisena olen työurani aikana osallistunut useisiin työnohjausprosesseihin. Keski-Luopa (2001) kuvaa, kuinka ihmissuhdeammattilaisilla on luontainen tarve pohtia ja arvioida toimintaansa ja työnohjauksessa ohjattavan roolin ottaminen on heille luontevaa.

Tulevana työnohjaajana kokemuksellinen tietoni ohjattavana olosta ei auttanut minua kuitenkaan riittävästi ymmärtämään työnohjaussuhdetta ilmiönä, vaan koin tarvetta tarkastella ohjaussuhdetta laajemmin, jotta olisin tietoisempi työnohjaussuhteeseen vaikuttavista asioista. Oman oppimisprosessini kautta toivon artikkelin auttavan myös muita työnohjaajia ja työnohjaajaopiskelijoita reflektoimaan omaa käsitystään työnohjaussuhteesta, kehittämään omaa osaamistaan työnohjaussuhteen rakentamisessa sekä luomaan tietoisemmin toimivaa työnohjaussuhdetta.

2 Työnohjaussuhteen puitteet

Työnohjaussuhteen aloittaminen edellyttää, että sekä työnohjaajalla että ohjattavalla on mahdollisuus asettua vuorovaikutussuhteeseen toistensa kanssa. Jotkut tilanteet työyhteisössä tai ohjattavan elämässä voivat olla esteenä työnohjaussuhteen aloittamiselle. Paunonen-Ilmonen (2001) painottaa sitä, ettei työnohjaus ole tarkoitettu työyhteisön henkilöstöristiriitojen sovitteluun tai huonon työilmapiirin parantamiseen, sillä näitä varten on olemassa omia johtamiseen liittyviä menetelmiä. Tätä aiemmin ehkä yleistäkin perustetta aloittaa työnohjaus yksi keskusteluun osallistunut työnohjaaja kuvasi seuraavasti:

... mä oon sitä mieltä, että ne rakenteet pitää olla kunnossa siellä työyhteisössä, semmoine perustehtävä hallinnassa ja sitten voi aloittaa ikäänkuin sen, et ennenaikanaanhan oli aika yleistä, ku joku hässäkkä oli jossain työyhteisössä, niin esimiehet soitteli, että voitko tulla aloittaa työnohjauksen ja ihan tämmöinen hassu kuva, että siihen kriisiin mitään työnohjausta,... kyllä siinä on hirveen vaikee ihmisten kanssa lähtee työskentelemään ja saamaan sitä vuorovaikutusta ja dialogia ...

Työnohjauksen tilaamisvaiheessa joudutaan jo miettimään, onko työnohjaussuhteen aloittaminen mahdollista. Työnohjaukseen hakeudutaan suunnitelmallisesti, ja se on aina suunnitelmallista ja pitkäjänteistä toimintaa. Suhteen liian nopea aloitus ja puutteellinen suunnittelu voivat johtaa koko työnohjausprosessin epäonnistumiseen (Paunonen-Ilmonen 2001). Tätä suunnittelemisen ja ohjaussuhteen aloittamisen tärkeyttä työnohjaajat kuvasivat tähän tapaan:

... liittyen tähän aloittamiseen, että kun jotain tapahtuu emen kuin ehti edes ryhmä alkaa ... ja siinä tilanteessa ilmoitetaan henkilöstölle, että alkaa työnohjaus, siitä ei oltu puhuttu henkilöstön kanssa ollenkaan ja mä en tiennyt tätä, ja me oltiin jo niinku sopimuksia tekemässä ...

tää liittyy paljon aloitukseen, että mä nyt entistä enemmän kiinnitän huomiota siihen aloitukseen ...

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö- ja ryhmätyönohjauksena tai jo olemassa olevan työ- tai muun ryhmän työnohjauksena, ja työnohjausta aloitettaessa sovitaan työnohjauksen muodosta. Työnohjaus perustuu vapaaehtoisuuteen, ja joskus työyhteisön jokin ryhmä ottaa aloitteellisesti yhteyttä työnohjaajaan. Tässä on Keski-Luovan (2001) mu-

kaan omat riskinsä, sillä ryhmällä saattaa olla halu saada työnohjaajasta liittolainen omille pyrkimyksilleen. Jos työnohjauksen tavoitteena on kehittää työryhmän toimintaa, tulisi koko työryhmän osallistua työnohjaukseen. Esimiehen läsnäolo on erittäin tärkeää, sillä työryhmässä johtajuus on aina keskeinen asia. (Keski-Luopa 2001.) Työnohjauksen puitteita mietittäessä on sovittava siitä, millainen on työnohjauksen muoto ja ketkä ohjaukseen osallistuvat. Useat keskusteluun osallistuneet työnohjaajat korostivat työnohjauksessa esimiehen roolia ja kuvasivat tätä muun muassa seuraavasti:

... jos se on nimenomaan työyhteisön välisiä juttuja, niin jotenkin sitä, että olisi se esimies mukana, että kun niin paljon oon ihan kokenu sitä, että se työyhteisön työnohjaus ei kanna hedelmää, ellei siellä ole se esimies mukana, jotenki mitä se sitä auttaa vaikka puhua keskenään, jos siellä ei ole sitä esimiestä mukana

... että kun esimies ei halua tulla siihen työnohjaukseen käymään edes alussa tai jossain keskivaiheella, vaikka häntä pyydetään sinne ...

... että mikä kokoonpano ja osallistuuko esimies ...

... johtaja osallistu siihen työnohjaukseen, ja oikeastaan juurikaan kukaan muu ei sitte halunnu sitä työnohjausta ...

Työnohjaussuhde perustuu työnohjaajan ja ohjattavan väliselle vuorovaikutussuhteelle. Tämän suhteen rakentuminen alkaa yhteisestä joko suullisesta tai kirjallisesta sopimuksesta. Nykyään suositellaan kirjallista sopimusta, sillä se parantaa sekä ohjaajan että ohjattavan oikeusturvaa. Työnohjaussopimuksen tarkoituksena on varmistaa, että sekä ohjaaja että ohjattava ovat ymmärtäneet työskentelyn tavoitteet sekä ne puitteet, jotka muodostavat työskentelyn reunaehdot (Keski-Luopa 2001). Työnohjaussopimus määrittää työnohjauksen konkreettista tilaa. Nämä konkreettiset puitteet strukturoivat työnohjausta ja antavat sille rajat, muodon sekä turvallisuuden. Konkreettiset asiat ovat edellytyksenä työnohjauksen vuorovaikutukselle, työnohjauksessa mahdollisuuksille oppimiselle, kehittymiselle ja työssä jaksamiselle. (Siltala 2002.) Tätä työnohjaussopimukseen kirjoitettavaa perustehtävän ja tavoitteiden määrittelyä keskusteluun osallistunut työnohjaaja kuvasi näin:

... mutta sen miettimistä, että mihin tämä työnohjaus on tarkoitettu, sen ryhmän kanssa puhua siitä, ja kun tehdään työnohjaussopimusta niin sehän jo sanotaan melkein, mä kirjoitan paperillekin sen, että tavallaan sitten on olemassa joku tämä perustehtävä ja tavoitteet ja sitten lähetään elämään sitä niin ku työnohjausprosessia ...

Työnohjaussopimuksessa määriteltävät konkreettiset asiat ovat tärkeitä ohjaussuhteen kannalta. Ohjaussuhteen säännöllisyys, varattu aika sekä selkeät rajat luovat puitteet ohjaussuhteen turvallisuudelle ja luottamuksellisuudelle (Rafferty 2000). Nämä ulkoisen oppimisympäristön puitteet rakennetaan erikseen kutakin ohjattavaa varten, ja nämä asiat kirjataan myös työnohjaussopimukseen (Keski-Luopa 2001). Kullakin työnohjausprosessilla on siis omat erityispiirteensä. Näitä ohjattavista lähteviä erityispiirteitä ja toisaalta ohjausprosesseihin liittyviä samankaltaisuuksia eräs keskusteluun osallistunut työnohjaaja kuvasi seuraavasti:

... että kyse on aina siitä ryhmästä, tai aina ja aina, paljon samoja elementtejä

Työnohjauksen aloittamiselle voi olla erilaisia esteitä. Niitä on hyvä kartoittaa ennen työnohjaussopimuksen laatimista. Työnohjaussopimus sitouttaa molemmat osapuolet yhteiseen prosessiin ja työnohjaussuhteen luomiseen. Työnohjaussopimus määrittää ne puitteet, joiden rajoissa ohjaussuhteessa työskennellään. Riippumatta työnohjaajasta ja ohjattavista on ohjaussuhteen puitteita rakennettava ennen ohjaussuhteen aloittamista.

3 Työnohjaaja ohjaussuhteessa

Työnohjaus on sidoksissa kunkin työnohjaajan henkilökohtaiseen ammatilliseen koulutukseen, kokemuksiin sekä filosofisiin näkemyksiin (Paunonen-Ilmonen 2001). Työnohjaajan tulee kehittää sekä omaa persoonallista että työnohjaajan identiteettiään voidakseen tukea ohjattavansa ammatti-identiteetin kehittymistä. Usein samaa työtä tekevät ja saman ammatin harjoittajat voivat luoda yhteisen ammatti-identiteetin niiden ominaisuuksien perusteella, joita kyseisen ammatin harjoittaminen edellyttää. Tällaisen yhteisen ammatti-identiteetin luominen voi olla kuitenkin vaikeaa, jos ammatille ei ole syntynyt selkeitä ja yhteisesti tunnustettuja tunnusmerkkejä. (Keski-Luopa 2001.) Työnohjaajan ammatinkuvasta voidaan Keski-Luovan (2001) mukaan löytää yhteisiä ulkoisia tunnusmerkkejä, mutta ei välttämättä sisäisiä.

Työnohjaajan oma käyttöteoria on syntynyt erilaisten tapahtumien kautta sekä yksilön elämäkokemuksen tuloksena (Ojanen 2001). Tämä käyttöteoria ohjaa työnohjaajan toimintaa erilaisissa ohjaustilanteissa. Tästä työnohjaajat myös puhuivat kuvatessaan, kuinka esimerkiksi aikaisempi koulutus vaikuttaa työnohjaajan ottamaan rooliin ohjaussuhteessa sekä niihin ilmiöihin, joita ohjauksessa voidaan käsitellä. Tällä työnohjaukseen liittyvällä moninaisuudella on vaikutuksensa myös työnohjaussuhteen luonteeseen. Tätä vaikutusta työnohjaajat kuvasivat muun muassa seuraavasti:

... aika paljon kamppaillu tän rajanvedon kanssa, kun terapeutina toiminu useamman vuoden ja niin huomaa sitten näissä työnohjaussuhteissa niin tuota välillä menee terapeutin rooliin ja sehän ei työnohjauksessa välttämättä oo paha asia, mutta sellainen rajanveto on aika tärkeitä ...

... lähelle sitä niiku syvää omaa kokemusta, lähelle semmoisia syviä tunteita, niin tota ne on mulle, koska mulla ei ole terapeutin koulutusta, niin silloin mulla alkaa olla tuliset paikat työnohjaajana, et mä niinku oon silloin aika epävarmalla alueella ja mä huomaan, että mä helposti siirryn tänne kouluttaja rooliin ...

... toinen mikä siihen vaikuttaa on tuota työnohjaajan ihmiskäsitys ja se tota se taustamaailma mistä tulee siihen työhön ja miten ajattelee ...

... joillakin on todella tiukat ne eri viitekehyksissä sattuvat ilmiöt, että miten se nyt tähän työnohjaukseen kuuluu tommonen ...

Työnohjauksessa työnohjaajan tehtävänä on seurata sitä, mitä ohjattavalle tapahtuu työnohjausprosessin aikana. Seuraamisen avulla työnohjaaja voi tietoisesti ohjata tätä prosessia. (Keski-Luopa 2001.) Työnohjaaja asettuu oman ammattitaitonsa ja persoonansa käytön avulla ohjattavan ammatillisen kasvun palvelukseen (Ojanen 2001). Näin siis ohjauksessa työnohjaaja voi omalla toiminnallaan auttaa ohjattavaa prosessin käynnistämässä sekä työnohjauksen tavoitteiden saavuttamisessa. Tätä työnohjaajan aktiivista roolia työnohjaussuhteessa keskusteluun osallistuneet työnohjaajat kuvasivat muun muassa näin:

... kun ne ryöpsähti taas se varttitunnin haukkuminen ensimmäisellä kerralla, että miten sen kävi sen edellisen (työnohjaajan) kanssa, se lähti siihen, mikä on aika yleistä, että ihminen tuo ja sitten mä kysyin, että miten teillä pääsi se ryhmäprosessi siihen ...

... joskus aina kun tuntuu, että on liukumassa jonnekin, mä taas kerron jotain niinku uudestaan niiku muistutan ja sanon ääneen ...

... sit mä sanoin, et meidän pitää miettiä, että miten me tultiin tähän ... kauheen tärkeä pysähtyä tähän, jotta voi tulla tietoiseks siitä, että miten tässä näin kävi ...

Työnohjaussuhteessa työnohjaajalla on siis mahdollisuus tekemiensä interventioiksymysten kautta auttaa ohjattavia tiedostamaan asioita sekä ottamaan vastuuta omasta toiminnastaan. Kokemusten tiedostaminen ja oivaltaminen mahdollistavat ohjattavalle sen, että hän voi käyttää hyödyllisesti omia kokemuksiaan työssään (Sova 2000). Interventioiden kautta työnohjaajan tehtävänä on palauttaa ohjattava tarvittaessa työnohjauksen perustehtävän äärelle. Tätä perustehtävän äärelle ohjaamista työnohjaajat kuvasivat seuraavasti:

... että mun työnohjaajan tehtävänä on niinku tavallaan tuoda sitä työtä, pitää silleen esillä mitä kaikkea ehkä viime kerralla puhumu, mitä ehkä mulla on jäänyt mieleen ja mitä mä haluan kysyä ihan siitä työstä, niin työhön liittyviä ...

... niin tottahan sieltä tulee erilaisia tilanteita, mutta että vois palata sitte aina välillä sen ryhmänkin kanssa siihen perustehtävään ...

Työnohjaaja ohjaa ohjattavaansa ohjaustilanteissa erilaisista rooleista käsin. Keskusteluun osallistuneet työnohjaajat toivat esille, kuinka työnohjaajana toimii välillä esimerkiksi opettajan tai terapeutin rooleissa. Nämä eri roolit ovat haaste työnohjaajana toimimiselle. Terapeuttisen tuen antaminen työnohjauksessa ei tarkoita psykoterapiaa tai hoitoa.

Paunonen-Ilmonen (2001) suosittaleekin, että työnohjaussopimuksessa määritellään ohjauksen piiriin kuuluvat käsiteltävät asiat. Työnohjaajan tehtävänä on siten tunnistaa, milloin hänen tulisi suositella, että ohjattava hakeutuisi omaan hoitoon (Williams 2005). Tätä rajanvetoa suhteessa ohjattavan henkilökohtaisen elämän käsittelyyn työnohjauksessa ohjaajat kuvasivat:

... sitte kyllä mä sanon sitten monille ihan, että ois hyvä hakeutua terapiaan ... niinku nousee se oma problematiikka ja silloin suosittelen, että ois ihan hyvä, jos alkaa olla pitkiä sairaslomia ja työuupumusta ja muuta, niin että hakeutuis omaan terapiaan.

... kun lähdetään yhden ihmisen kohdalla liikaa käsittelemään, niin se pitää työnohjaajan huomata, milloinka joutuu sanomaan, että sinun pitää mennä lääkäriin ...

Työnohjaaja vaikuttaa merkittävästi työnohjaussuhteen rakentumiseen ja ohjausprosessin etenemiseen. Ohjaustyössä on vaarana se, että ohjaaja toimii usein tiedostamatta omaa käyttöteoriaansa ja sen vaikutusta työhön (Ojanen 2001). Työnohjaussuhteessa työnohjaaja antaa tietonsa ja kokemuksensa ohjattavan käyttöön. Tämä oman persoonan käyttö työvälineenä edellyttää työnohjaajalta oman työskentelyn kriittistä, avointa ja ammatillista pohdintaa. Toiminnan laadun kannalta työnohjaajan tulee myös tunnistaa omat rajansa ja voimavaransa tehdä ohjaustyötä. (Työnohjauksen eettiset periaatteet.) Myös keskusteluun osallistuneet työnohjaajat kuvasivat, kuinka he kävivät omassa työnohjauksessa ja reflektoivat omaa työtään muun muassa tähän tapaan:

... että mitä mä teen sen ryhmän kanssa, sehän tässä omassa työnohjauksessa, niin sain hirveen hyviä vinkkejä, millä tavalla lähteekin sitten niinku hyvin osallistamaan sitä ryhmää ...

... mä oon jälkeen päin taas, niinku mä rupeen analysoimaan ite reflektoimaan ...

Työnohjausprosessi rakentuu työnohjaajan ja ohjattavan väliselle suhteelle. Luodessaan työnohjaussuhdetta työnohjaajan on hyvä olla tietoinen siitä, että hänen aikaisemmilla kokemuksillaan, koulutuksellaan ja filosofisilla näkemyksillään sekä hänen omalla työnohjauksellaan on vaikutuksensa työnohjaussuhteeseen ja hänen toimimiseensa ohjaustilanteissa. Paunonen-Ilmonen (2001) suosittaleekin, että työnohjaussopimukseen olisi hyvä kirjata työnohjauksen viitekehys sekä työnohjaajan rooli ohjauksessa.

4 Ohjattava ohjaussuhteessa

Ohjattavalla on myös oma roolinsa ohjaussuhteen rakentumisessa. Onnistuakseen työnohjaus edellyttää ohjattavan aktiivisuutta ja sitoutumista (Sova 2000). Ohjattava on vastuussa omasta oppimisestaan ja toimimisestaan ohjaustilanteissa (Paunonen-Ilmonen 2001). Ohjaustilanteissa ohjattava tuo materiaalia työnohjaajan kuultavaksi ja nähtäväksi (Pölönen 2004). Tämä ohjattavan sitoutuminen työskentelyyn edellyttää työnohjaukseen osallistumisen vapaaehtoisuutta. Työnohjaus lähtee ohjattavan tarpeista ja hänen omista kyvyistään. Jos vapaaehtoisuuden periaate ei toteudu, voi ohjattavan olla vaikea motivoitua ohjausprosessiin. (Keski-Luopa 2001.) Tätä vapaaehtoisuuden merkitystä ja työnohjattavasta lähtevää työskentelyä keskusteluun osallistuneet työnohjaajat kuvasivat tähän tapaan:

... että kysymyshän on siitä, että se ihminenhän tuo ne asiat siihen työnohjaukseen ...

mut asiakkaastahan se aina lähtee ... he tuo näytille sen, mitä he haluaa tarkastella...

... että ne ihmiset ei niinku asettunu aloilleen siellä ja siellä esimies oli määränny ja pakottanu kaikki kysymättä heiltä ...

... tossa sen takia lähti vikaan se suhde, et siellä ei oltu käyty sitä läpi, että lähetäänkö porukalla ...

... että se ei toiminu ja mä ajattelen, että siinä oli semmoinen, että se oli pieni työyhteisö, jossa oli lähdetty työnohjaukseen sen takia, että johtaja sitä halusi...

... että tuota niin ryhmä on ottanu vastuuta ja se on ollu dialogia ...

Ohjattava osallistuu ohjattavan kanssa yhteiseen tutkimusprosessiin työstämällä omia kokemuksiaan ja erilaisia tilanteita yhdessä työnohjaajansa kanssa. Tämä työskentely edellyttää ohjattavalta oman merkitysmaailman reflektointia. (Ojanen 2001.) Refleksiivisyys perustuu ohjattavan kykyyn ottaa oma toimintansa tarkastelun kohteeksi (Tiuraniemi 2002). Tähän omien kokemusten selvittämiseen tarvitaan reflektiota. Ohjattavalla tulee olla halu reflektiiviseen työskentelyyn ja ääneen ajattelemiseen. (Ojanen 2001.) Työnohjauksessa voi syntyä kuitenkin tilanne, jossa ohjattavat eivät lähde puhumaan työstään ja kokemuksistaan

(Siltala 2002). Siltalan (2002) mukaan tämä voi kertoa siitä, että ohjattava on vasta kehittämässä omaa ammatti-identiteettiään. Työnohjaajalle tämä sanallistamisen vähyys voi olla raskasta kantaa ja ohjattavan valmius lähteä reflektoimaan koetaan työnohjaussuhteessa onnistumiseksi. Näitä tunteita työnohjaajat kuvasivat esimerkiksi näin:

mulla on kaikista eniten traumaattisin se, että se ryhmä ei lähteny sanallistamaan ...

... että he ovat valmiita lähteä reflektoimaan näitä asioita ...

Työnohjaus edellyttää vapaaehtoista osallistumista työnohjaukseen, ohjattavan sitoutumista ohjausprosessiin sekä halua itsereflektioon. Omien kokemusten ja havaintojen jakaminen vaatii sisäistä prosessointia, mikä saatetaan kokea työlääksi, ja siksi onkin tärkeää, että työntekijä tiedostaa itse tarpeensa työnohjaukseen (Sova 2000). Paunonen-Ilmonen (2001) toteaaakin, että usein työnohjauksen aloittaminen vaatii melko pitkän valmistelutyön, jotta ohjattava tietää, mihin hän on ryhtymässä. Ohjattavan on myös hyvä arvioida etukäteen, onko hänellä riittävästi voimavaroja paneutua pitkäkestoiseen ja vaativaan työnohjausprosessiin.

5 Työnohjaussuhteen luonne

Työnohjaussuhteen puitteilla, työnohjaajalla ja ohjattavalla on vaikutuksensa sille, millaiseksi työnohjaussuhde rakentuu ja millaisia ominaispiirteitä ohjaussuhteella on. Suhdekäsite viittaa tapaan, jolla ihmiset ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Nykysuomen sanakirja 1996). Työnohjaussuhteen luonnetta voidaan siten tarkastella siitä näkökulmasta, millainen on ohjaajan ja ohjattavan välisen vuorovaikutuksen luonne.

Työnohjausta kuvataan usein suhteessa työnohjauksen lähityömuotoihin. Psykoterapia, konsultaatio, koulutus ja johtajuus mainitaan usein työnohjauksen lähityömuotoina. Toiminnan määrittely toisten työmuotojen kautta kuvaa sitä, kuinka vaikeaa on ollut löytää työnohjaukselle yhteistä määritelmää tai teoriapohjaa (Salonen 2004). Tätä työnohjauksen ja siten myös työnohjaussuhteen asemaa suhteessa työnohjauksen lähityömuotoihin ja tämän suhteen moninaisuutta työnohjaajat kuvasivat muun muassa seuraavasti:

... tää on mielenkiintoinen, mikä tässä tulee nää siis tää terapiarooli on täällä ja sit on tää opettaja, kouluttajarooli on täällä, että nää ääripäät on ne missä niinku jotenkin se paha on., että ei tätä eikä tätä, joku kultainen keskietie ja mä ajattelin, että mä oon itte yhä enemmän miettimään sitä, että siinä ei oo olemassa semmoista paalutettua rajaa, että jotenkin kun työnohjauksissa, et jotenkin siinä suhteessa ei oo semmoista paalutettua rajaa, että niiden rajojen tutkiminen on ehkä se olennaisin kysymys ...

... kun mä tuota työnohjaussuhdetta jäin mittimään, että toi oli hyvä, kun sä sanoit, että vuorovaikutus, niin mä nään, että mun työnohjaussuhde on hirveen moninainen ...

Työnohjauksen määrittelyssä näyttäisi olevan yksimielisyys siitä, että työnohjauksessa on kyse vuorovaikutuksesta (Salonen 2004). Kun työnohjaus määritellään vuorovaikutusprosessiksi, voidaan määritelmää pitää kuitenkin monimerkityksellisenä ja pinnallisena, sillä kaikki ihmisten väliset suhteet ovat vuorovaikutusprosesseja (Keski-Luopa 2001). Työnohjaussuhteen vuorovaikutus perustuu vastavuoroisuudelle, inhimilliselle yhteydelle toiseen ihmiseen. Ihminen ei voi kasvaa yksin, vaan kasvu mahdollistuu dialogissa yhdessä toisten kanssa ja ohjaajan tukemana. (Ojanen 2001.) Työnohjaajan ja ohjattavan yhdessä synnyttämä vastavuoroisuuden tila työnohjauksessa rajaa ja mahdollistaa sen, miten työnohjauksessa on mahdollista tutkia työtä ja ohjattavan

persoonallista tapaa tehdä sitä (Siltala 2002). Työnohjaussuhteessa tavoitteena on löytää tämä vastavuoroinen dialogi ohjaajan ja ohjattavan välillä. Kuvatussaan toimivan työnohjaussuhteen luonnetta työohjaajat korostivat suhteen dialogisuutta ja pyrkimystä siihen muun muassa seuraavasti:

... dialogissa oleminen tarkoittaa sitä, että ihan aidosti tuota se vuoropuhelu toimii niin että kuunnellaan ja ollaan siinä läsnä ...

mut eiks niin, että tää pyrkimys on kuitenkin dialogiseen ja pyrkimys myös kokemukselliseen oppimiseen ...

Dialoginen työnohjaussuhde mahdollistaa ammatillisen reflektion työnohjaajan ja ohjattavan välillä (Hurskainen, Gothoni & Koski 2004). Dialogin keskeinen tunnuspiirre on avoin yhteys toiseen ihmiseen, ja sen painopiste on ennemmin vuorokuuntelussa kuin vuoropuhelussa (Keski-Luopa 2001, Ojanen 2001). Avoin dialogi mahdollistaa sen, että ihminen oppii tuntemaan itseään paremmin ja alkaa havaita omia kasvutarpeitaan (Ojanen 2001). Tämä itsen tutkiminen seuraa ihmistä läpi koko hänen elämänsä (Keski-luopa 2001). Toimivan työnohjaussuhteen luonteeseen kuuluu, että työnohjaussuhteessa ohjattavalla on mahdollisuus tuoda ohjauksessa esille omia osaamattomuuden ja avuttomuuden tunteitaan. Tätä ohjaussuhteeseen kuuluvaa avoimuutta, esille tulevia kipukohtia ja siten kasvutarpeita sekä mahdollisuutta oppia uutta työnohjaajat kuvasivat tähän tapaan:

... että mä oon onnistunu silloin, kun dialogissa mä oon uskaltanu sanoa ääneen myös sen, että tässä on ahdistava nyt olla ...

... ja siellä tulee kipukohtia vastaan ja siellä sitten tutkitaan niitä työnohjauksessa ...

... että jotenkin oppia puolin ja toisin, sitähan varten siellä jollain lailla kuitenkin istutaan, että pystyis kommunikoimaan, vuorovaikuttaa paremmin, menis jotenkin, löytäis jotenkin sitä selvyyttä ...

Jotta ohjattava uskaltautuisi avoimeen dialogiin ja asioiden käsitteelyyn, tulee ohjaussuhteen olla riittävän turvallinen. Työnohjauksessa korostuu luottamuksellisuus, ja työnohjaukseen kuuluva vaitiolovelvollisuus on tärkeä työnohjaussuhteen luottamuksellisuuden rakentumisessa. Luottamuksellisuus ohjaussuhteessa on edellytys sille, että dialogi on mahdollista (Salonen 2004). Vaikka työnohjaussuhteen luoteeseen kuuluu luottamuksellisuus, Keski-Luopa (2001) korostaa sitä, kuinka itse

työnohjaus ei ole salaista. Esimiehellä on oikeus tietää, että työnohjaus palvelee sille annettua tehtävää. Ohjaussuhteen luottamuksellista luonnetta eräs keskusteluun osallistunut työnohjaaja kuvasi seuraavasti:

... niin sulla on kuitenkin luottamuksellinen suhde siihen työnohjaajaan ...

Työnohjaussuhteen luoteeseen kuuluu avoin dialogi, jossa turvalisessä ja luottamuksellisessa suhteessa ohjattavalla on mahdollisuus oppia tuntemaan itseään ja omia kasvutarpeitaan. Työnohjaussuhteessa tulee esille myös muita vuorovaikutusilmiöitä (Tiuraniemi 2005). Kaikkiin ihmissuhteisiin tunkeutuu ilmiöitä, jotka ovat meille tuttuja puhuttaessa psykoterapiasta ja psykoanalyttisesta käsitteistöä (Keski-Luopa 2001). Työnohjauskirjallisuudessa nostetaan näistä vuorovaikutusilmiöistä erityisesti esille transferenssi, vastatransferenssi, vastarinta sekä paralleeli-ilmiöt. Keski-Luopa (2001) korostaa, kuinka työnohjaajan on tärkeää tuntea nämä käsitteet, jotta hän ei joutuisi hankaluuksiin joutuessaan kohtamaan näiden käsitteiden kuvaamia ilmiöitä. Keskusteluun osallistuneet työnohjaajat tunnistivat työnohjaussuhteessa näitä ilmiöitä ja kuvasivat niitä esimerkiksi seuraavasti:

... se on ihan merkillinen, mä en minkään kanssa sählää niin paljon ja juokse tuolla ...

... että ne on vastatransferenssitunteita, paljon niitähän sitä joutuu työnohjaajanakin koko ajan peilaamaan itsessään, että se mitä minussa herää ... se voi olla yksinkertaisesti toisen tunne ...

ja se että ryhmän alussa projektiot on hurjan voimakkaita, mutta on ne sitte joskus ne voi olla milloin mitäkin ja miten niihin pystyy vastaamaan ...

Työnohjausprosessi kestää useimmiten 1–3 vuotta. Siten työntekijä kohtaa uransa aikana useita eri työnohjaajia ja erilaisia työnohjaussuhteita. Aiemmat kokemukset työnohjaussuhteista voivat olla hyvin erilaisia, ja ohjattava tuo nämä aiemmat suhteet mukanaan myös uuteen työnohjaussuhteeseen. Cousins (2004) suosittelee, että työnohjauksen alussa keskusteltaisiin aikaisemmista työnohjauskokemuksista. Hänen mielestään kokemuksiin on hyvä palata uudestaan siinä vaiheessa, kun nykyinen työnohjaussuhde on rakentunut luottamukselliseksi. Tätä vanhojen työnohjaussuhteiden mukana olemista uusissa työnohjaussuhteissa eräs työnohjaaja kuvasi näin:

... mutta tuota se on hirveen kummallinen joissain tilanteissa tää mun työnohjaussuhde suoraan verrattuna siihen vuorovaikutukseen, totta kai se peilaa se suhde sitä, sitten nämä tuo siihen työnohjaussuhteeseen sen vanhan työnohjaussuhteen edellisen työnohjaajan kanssa, mikä musta on mielenkiintoinen ...

Työnohjaussuhteen luonne on, kuten eräs keskusteluun osallistunut työnohjaajakin totesi: *hirveen moninainen*. Luodessaan uutta työnohjaussuhdetta työnohjaajan on hyvä olla tietoinen työnohjaussuhteen luoteesta ja niistä keinoista, joilla hän pyrkii suhdetta rakentamaan.

6 Pohdinta

Työnohjaajakoulutukseen hakeutuminen on yksi urakehitysvaihtoehto erityisesti ihmissuhdealoilla toimiville työntekijöille. Kansainvälisesti käytäntönä on usein se, että oman alan kokeneempana työntekijänä siirtyään ohjaamaan vähemmän kokeneita työtovereita. Suomessa työnohjaajat käyvät useimmiten vähintään kaksivuotisen työnohjaajakoulutuksen ja työnohjaajien omaan yhdistykseen hyväksytään jäseniksi ainoastaan koulutuksen saaneita työnohjaajia. Työntekijät siirtyvät siten aina jonkin muun ammatin harjoittamisesta työnohjaajiksi, ja monet työnohjaajat tekevät ohjaustyötä muun työn ohella. Työnohjaajan oma tausta ei voi siten olla vaikuttamatta siihen, millaiseksi työnohjaajan ammatti-identiteetti rakentuu. Keski-Luovan (2001) mukaan työnohjaajan identiteetin muodostumiseen vaikuttaa työnohjaajan käsitys siitä, millaista ohjaussuhteeseen asettumista työnohjaajan tehtävä edellyttää.

Tässä artikkelissa on tarkasteltu työnohjaussuhdetta ohjaussuhteen puitteiden, työnohjaajan, ohjattavan sekä ohjaussuhteen luonteen näkökulmista työnohjaajien kuvaamana. Näiden eri näkökulmien avulla sekä työnohjaajilla että työnohjaajaopiskelijoilla on mahdollisuus reflektoida henkilökohtaista käsitystään tehtävästään työnohjaajana ohjaussuhteen luomisessa ja ylläpitämisessä. Keskusteluaineistosta oli helppo löytää nämä eri näkökulmat työnohjaussuhteeseen. Aineiston analysointi ajankohtaisen työnohjauskirjallisuuden avulla oli myös luontevaa ja auttoi ymmärtämään sen teoreettisen kontekstin, johon ohjaajien kokemukset sijoittuivat.

Työnohjaussuhteeseen vaikuttavat useat eri asiat. Tässä artikkelissa esille nostetut näkökulmat työnohjaussuhteeseen kuvaavat mielestäni sitä, kuinka työnohjauksen eri osapuolilla on oma vastuunsa työnohjaussuhteen luomisesta ja ylläpitämisestä. Työnohjaajan vastuu ohjaussuhteesta on kuitenkin merkittävä, sillä hän edustaa työnohjauksen ammattilaisena työnohjauksen perustehtävää. Keskusteluun osallistuneet työnohjaajat myös kantoivat tätä vastuuta ja kokivat, kuinka työnohjaaja syyllistää helposti itseään ohjaussuhteen ongelmista. Tätä kokemusta eräs keskusteluun osallistunut työnohjaaja kuvasi seuraavasti:

... että mulle itelle aloittelevalle työnohjaajana on ollu kauheen tyypillistä se, tuli vielä mieleen viimeinen ajatus jotenkin tästä työnohjaussuhteesta, että syy on minussa, kun se ei toimi tai se tökkii tai siellä on epämurkavaa tai hankalaa tai mä en löydä sanoja tai mä meen mykäks tai on kauheeta, et se syy on mussa ja sitte se semmoinen häpeä, että mä oon maailman huonoin työnohjaaja ...

Ilmiönä työnohjaussuhde on moniulotteinen, ja tässä artikkelissa on kuvattu ohjaussuhteen luonnetta muutamasta eri näkökulmasta. Yhteisen näkemyksen rakentaminen siitä, mistä työnohjaussuhteessa on kysymys, ei ole helppoa. Työnohjaajien kokemukset sekä erilaiset työnohjaajakoulutukset vaikuttavat siihen tapaan, miten työnohjaajat asettuvat ohjaussuhteeseen. Työnohjaajien halu osallistua yhteiseen keskusteluun ja jakaa ajatuksia toisten ohjaajien kanssa kuvaa mielestäni työnohjaajien halua kehittää sekä omaa että yhteisesti rakennettua ja jaettavaa käsitystä työnohjauksesta ja siten myös työnohjaussuhteesta.

Tästä olisi mielestäni hyvä jatkaa eteenpäin. Ohjaussuhde on työnohjausprosessin ydin, ja siten työnohjaussuhteen tutkiminen laajemmin olisi mielestäni tärkeää. Suomalainen työnohjaajakoulutus tuo mielenkiintoisen näkökulman ohjaussuhteen tutkimiseen. Olisi kiinnostavaa tietää, millainen vaikutus työnohjaajakoulutuksella on ohjaajan tavalle asettua ohjaussuhteeseen.

Työnohjaussuhteen tutkimisen lisäksi työnohjaussuhteesta tulisi mielestäni järjestää työnohjaajille jatko- ja täydennyskoulutusta. Työnohjauskokemukset antavat työnohjaajille aivan uudenlaiset mahdollisuudet kehittää työnohjaussuhteita edelleen. Toiminnan laadun kannalta jatko- ja täydennyskoulutukseen osallistuminen olisi myös tärkeää. Asettuminen avoimeen dialogiin toisten työnohjaajien kanssa mahdollistaa työnohjaajille oman käyttöteorian uudelleen arvioinnin ja kehittämisen.

Itse olen juuri päättämässä omaa työnohjaajakoulutustani. Perehtyminen työnohjaussuhteeseen ilmiönä auttoi minua näkemään työnohjaussuhteen moninaisuutta. Mahdollisuus kuunnella viiden työnohjaajan keskustelua työnohjaussuhteesta oli minulle työnohjauskoulutusta parhaimmillaan. Haluankin vielä lopuksi kiittää kaikkia keskustelijoita siitä avoimuudesta ja rehellisyydestä, jolla he omaa toimintaansa työnohjaajina tarkastelivat.

Lähteet

- Cousins, C. 2004. Becoming a social work supervisor: A significant role transition. *Australian social work*. 57(2): 175–185.
- Hurskainen, P., Gothoni, R. & Koski, A. 2004. Työnohjaus on osa koko työyhteisön kehittämistä. *Sosiaaliturva* 15: 6–8.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti. 2. painos.
- Nykysuomen sanakirja. 1996. Juva: WSOY:n graafiset laitokset. 14. painos.
- Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia-kustannus. 2. uusittu painos.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY. 1. -2. painos.
- Pearson, Q. M. 2001. A case in clinical supervision: A framework for putting theory into practice. *Journal of mental health counselling* 23 (2): 174–183.
- Pölonen, R. 2004. Varjosta valoon – tiedottomasta tietoisuuteen. Osviitta 1. www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/ritvapollanen/html. Luettu 16.11.2005.
- Rafferty, M. A. 2000. A conceptual model for clinical supervision in nursing and health visiting based upon Winnicott's (1960) theory of the parent–infant relationship. *Journal of psychiatric and mental health nursing* 7: 153–161.
- Salonen, J. 2004. Systeemiälykkyyttä työnohjauksella. Teoksessa: Hämäläinen, R. P. & Saarinen, E. Systeemiäly. Näkökulmia vuorovaikutukseen ja kokonaisuuksien hallintaan. Helsinki University of Technology. <http://www.systemsintelligence.tkk.fi/salonen4.doc>. Luettu 25.2.2005.
- Siltala, P. 2002. Työnohjaus vuorovaikutusprosessina. *Ryhmätyö* 2: 7–15.
- Sova, I. 2000. Ajattelu, tunteet, tahto ja toiminta työnohjauksessa. *Ryhmätyö* 2: 38–45.
- Tiuraniemi, J. 2002. Refleksiivisyys asiantuntijan työssä. Teoksessa: Niemi, P. & Keskinen, E. Taitavan toiminnan psykologia. Turku: Turun yliopiston psykologian laitoksen julkaisuja. <http://users.utu.fi/juhtiur/jakelu/Ammaref.pdf>. Luettu 12.1.2006.
- Tiuraniemi, J. 2005. Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. *Aikuiskasvatus* 25 (2): 110–120.
- Työohjaaja STORY eettiset periaatteet. 1997. Suomen työnohjaajat ry.
- Williams, A. 2005. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Roolit, tavoitteet ja menetelmät. Tampere: Resurssi. 2. painos.