

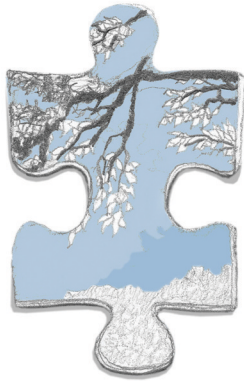
Kai Alhanen • Anne Kansanaho • Olli-Pekka Ahtiainen
Marko Kangas • Tiina Soini • Jarkko Soininen

TYÖNOHJAUKSEN KÄSIKIRJA



ARETAI

TYÖNOHJAUKSEN KÄSIKIRJA



Kai Alhanen • Anne Kansanaho • Olli-Pekka Ahtiainen
Marko Kangas • Tiina Soini • Jarkko Soininen

TYÖNOHJAUKSEN KÄSIKIRJA



ARETAI

Kansitaide, ulkoasun suunnittelu ja taitto: Vappu Rossi

© Kirjoittajat ja Aretai Oy, 2016.

Kirja on ilmestynyt aiemmin vuonna 2011 Tammen kustantamana kovakantisena laitoksena.

Kustantaja: BoD – Books on Demand, Helsinki, Suomi

Valmistaja: BoD – Books on Demand, Norderstedt, Saksa

ISBN 978-952-330-518-2

SISÄLLYS

Lukijalle	8
I LÄHTÖKOHDAT	10
1. Työnohjauksen tehtävä työelämässä	13
<i>Nykyisen työelämän haasteet</i>	14
<i>Työnohjaus vastauksena haasteisiin</i>	16
<i>Organisaation tukeminen</i>	20
<i>Työnohjaus ja kehittämisen muut muodot</i>	21
<i>Työnohjaajan roolit</i>	23
2. Ohjaus oppimisprosessina	27
<i>Oppiminen muutoksena ja kehittymisenä</i>	28
<i>Oppiminen työelämässä</i>	29
<i>Onnistunut oppiminen työnohjauksessa</i>	37
<i>Uuden kytkeytyminen aikaisempaan</i>	39
<i>Tarkkaavaisuuden suuntaaminen</i>	40
<i>Siirtovaikutus</i>	43
3. Reflektion ohjaaminen	47
<i>Reflektion merkitys työnohjauksessa</i>	48
<i>Reflektion kehä</i>	49
<i>Ohjausteot reflektion kehällä</i>	54
4. Dialoginen vuorovaikutus	65
<i>Dialoginen vuorovaikutus työnohjausistunnossa</i>	66
<i>Oppimista ja reflektiota tukevan dialogin periaatteet</i>	71

II TOTEUTUS JA MENETELMÄT 80

5. Käytännön puitteet	83
<i>Työnohjaajan koulutus ja ammattitaito</i>	84
<i>Ohjauksen käynnistäminen</i>	85
<i>Istunnot</i>	89
<i>Prosessi</i>	91
<i>Ammattietikka</i>	96
6. Keskeiset työskentelytavat	98
<i>Työnohjauksen käytön opettelu</i>	99
<i>Teemakeskeinen työskentely</i>	102
<i>Tapaustyöskentelyt</i>	105
<i>Prosessikeskeinen työskentely</i>	108
<i>Työnohjaus kriisitilanteissa</i>	109
7. Toiminnalliset menetelmät	113
<i>Miksi käyttää toiminnallisia menetelmiä?</i>	114
<i>Symbolit</i>	116
<i>Suhteiden konkretisointi</i>	117
<i>Tyhjät tuolit</i>	123
<i>Roolinvaihto</i>	124

III OHJAUSSUHTEET 128

8. Yksilötyönohjaus	131
<i>Yksilöohjauksen erityispiirteet</i>	132
<i>Ohjauksen aloittaminen</i>	134
<i>Prosessin eteneminen</i>	136
<i>Ohjauksen lopettaminen</i>	139
9. Yhteisötyönohjaus	141
<i>Työyhteisön dynamiikan vaikutus ohjausprosessiin</i>	142
<i>Yksilöiden ja yhteisön välinen jännite</i>	146
<i>Johdajuus yhteisötyönohjauksessa</i>	149
<i>Yhteisötyönohjauksen vaiheet</i>	152

10. Ryhmätyönohjaus	160
<i>Ryhmien kokoaminen</i>	161
<i>Ryhmän aloittaminen</i>	162
<i>Prosessin eteneminen ja erilaiset työskentelytavat</i>	165
<i>Ryhmätyönohjauksen lopettaminen</i>	170
11. Esimiestyönohjaus	172
<i>Johtajan rooli</i>	173
<i>Vallankäyttö</i>	178
<i>Työntekoa tukeva toimintaympäristö</i>	181
<i>Dialoginen yhteistoiminta alaisten kanssa</i>	184
Lopuksi	190
Työnohjaajan muistilista	192
Kirjallisuutta ja lähteitä	198

Lukijalle

Käsillä oleva kirja on suunnattu erityisesti työnohjaajille ja työnohjausta opiskeleville. Toivomme sen myös tavoittavan monia työnohjauksen käyttäjiä ja tilaajia. Teos on kirjoitettu käytännönläheiseksi käsikirjaksi. Tarkoitamme käsikirjalla johdonmukaista esitystä työnohjauksen lähtökohdista ja sen käytännön toteutuksesta. Työnohjausta koskevan ajattelumme keskeisimmät lähtökohdat ovat konstruktivistinen oppimiskäsitys, John Deweyn pragmatistinen filosofia, dialogisuus sekä menetelmien osalta myös ratkaisu- ja voimavarakeskeisyys sekä sosiometria ja psykodraama. Olemme pyrkineet kirjoittamaan mahdollisimman sujuvaa ja helpopolukuista tekstiä ja tästä syystä olemme jättäneet pois suorat viittaukset lähteisiimme. Kirjan lopusta löytyy kirjallisuutta ja muita lähteitä käsittelevä katsaus, jossa kerromme, mistä ja keneltä kirjan monet ideat ovat peräisin.

Kirjan ensimmäinen osa käsittelee työnohjauksen lähtökohtia: oppimista, reflektiota ja dialogista vuorovaikutusta. Toisessa osassa keskitymme ohjauksen käytännön toteutukseen ja menetelmiin. Kolmannessa osassa syvennymme erilaisiin ohjaussuhteisiin ja niiden erityispiirteisiin. Kaikki tekstissä esitetyt esimerkit ovat keksittyjä, mutta ne perustuvat työnohjauksessa vastaan tulleisiin asetelmiin ja tilanteisiin. Kirjan eri luvuista löytyy myös kymmenen hyväksi havaitsemaamme menetelmää, jotka muodostavat yhdessä ”työnohjaajan työkalupakin”. Kuvaamamme menetelmät ovat käytössä monissa yhteyksissä ja viime kädessä peräisin ihmiskunnan ikiaikaisesta perimätiedosta.

Työnohjauksen käsikirja on syntynyt Aretai Oy:ssä pitkäjännitteisen ammatillisen toiminnan, oman työn tutkimisen ja pohtimisen tuloksena. Pyrimme tietoisesti toimimaan oppivana yhteisönä ja tavoittelemaan yhteistä dialogia, jossa voimme rauhassa ja kokeillen syventää kaikkien osallistujien näkökulmia ja kehitellä uudenlaisia ideoita. Olemme huomanneet, että tämä todella kannattaa; oma kokemus rikastuu ja yhdessä voi synnyttää jotakin, joka on suurempaa ja monipuolisempaa kuin yksilöiden ajattelu. Kaikki kirjoittajat ovat osallistuneet tämän kirjan sisällön muokkaamiseen niin perustavalla tavalla,

että lopputulos on aidosti yhteinen. Tekstin kokonaisuuden toimittamisesta ovat vastanneet Kai Alhanen ja Anne Kansanaho.

Haluamme kiittää tekstimme tarkkanäköisiä esilukijoita. Harri Hirvihuhta on toiminut kirjamme ”kummisetänä” jo työemme varhaisessa vaiheessa. Harri paneutui myös käsikirjoitukseemme ja auttoi meitä tuomaan rohkeasti esiin omat näkökantamme. Monet tässä kirjassa esitetyistä ideoista ovat peräisin Liisa Valve-Mäntylältä, jonka innostavassa työnohjauksessa olemme voineet kehittää useita tekstimme päätyneitä teemoja. Liisa myös kommentoi tarkasti tekstiämme ja piti huolta, ettemme kadottaneet tutkivaa otetta ja ajattelun monipuolisuutta.

Liisa Raina ystävällisesti luki hänelle ennestään tuntemattomien kirjoittajien tekstiä ja erityisesti yhteisötyönohjausta käsittelevän luvun. Hän syvensi ajatteluamme monilla terävillä huomioilla ja kysymyksillä. Anna Länsitie kommentoi tekstiä työnohjauksen käyttäjän ja piakkoin valmistuvan työnohjaajan näkökulmasta ja kertoi, minkä olimme onnistuneet ilmaisemaan selkeästi ja mikä oli vielä jäänyt hämäräksi tai puuttui kokonaan.

Olemme myös saaneet arvokasta apua kirjan käsitteellisen sisällön, kielen ja ilmaisujen työstämiseen. Tuuli Hirvilammi korjaili taitavasti tekstiämme tiiviissä aikataulussa siinä vaiheessa, kun olimme itse sille jo aivan sokeita. Mestarillinen Sara Heinämaa antoi kirjamme jalostamiseen sekä varmaotteisen kielellisen tyylitajunsa että verrattoman johdonmukaisen älynsä. Kiitämme myös kaikkia ohjattaviamme, jotka jakavat kanssamme yhteistä tutkimusmatkaa suomalaiseen työelämään.



LÄHTÖKOHDAT

Kirjamme ensimmäisen osan luvut käsittelevät työnohjauksen lähtökohtia. Aluksi selvitämme, mikä on työnohjauksen tehtävä nykyisessä työelämässä ja esitämme perustelut omalle tavallamme jäsentää ohjauksen keskeiset ideat. Tämän jälkeen siirrymme käsittelemään työssä oppimista ja työnohjausta siihen kytkeytyvänä oppimisprosessina. Tämä puolestaan johtaa syventymään tarkemmin työnohjauksessa harjoitettavaan reflektioon ja sen ohjaamisen erityiskysymyksiin. Osion lopuksi tarkastelemme dialogista vuorovaikutusta, joka tukee laadukasta oppimista ja reflektiota.

1. TYÖNOHJAUKSEN TEHTÄVÄ TYÖELÄMÄSSÄ

Tässä luvussa käsittelemme työnohjausta yhtenä välineenä vastata nykyisen asiantuntijatyön tuottamiin haasteisiin. Vaikka työnohjaus on alkujaan kehittynyt vain eräillä asiantuntijatyön alueilla, uskomme sen voivan hyödyttää laajasti monia ammattialoja. Työnohjauksen moninaisten mahdollisuuksien ymmärtämiseksi on kuitenkin ymmärrettävä asiantuntijatyön nykyisiä haasteita, ohjauksen asemaa organisaatioissa ja sen suhdetta muihin työn kehittämisen muotoihin.

Nykyisen työelämän haasteet

Jatkuvasti muuttuva työelämä vaatii meiltä monenlaisia välineitä työstä saamiemme kokemusten käsittelemiseksi. Elämme tilanteessa, jossa teollisesta yhteiskunnasta ja sen mukaisesta työelämästä on siirrytty kohti palvelu- ja tietotyötä. Muutos on ollut nopea, syvälle käyvä ja se on yhä käynnissä. Yksi sen leimallisimpia piirteitä on, että yhä useampi meistä työskentelee erilaisissa *asiantuntijatehtävissä*. Lisäksi asiantuntijajuuden merkitys on korostunut myös sellaisissa tehtävissä, joissa työntekijät eivät välttämättä miellä itseään varsinaisiksi asiantuntijoiksi vaan käytännön ammatilaisiksi.

Nykyisen työelämän kiivastahtisuus ja jatkuvat muutokset tekevät asiantuntijatyöstä sekä haastavaa että kuormittavaa. Asiantuntijatyössä edellytetään itseohjautuvuutta, jatkuvaa oman ammattitaidon kehittämistä sekä sopeutumista ja vastaamista erilaisiin muutoksiin. Asiantuntijoiden oletetaan kykenevän hallitsemaan suuren määrän tietoja ja taitoja sekä omaksumaan jatkuvasti uusia. Samalla heidän tulee usein vastata melko itsenäisesti työnsä suorittamisesta, tehdä monipuolista yhteistyötä ja kyetä toimimaan alituisesti uudistuvassa ja muuttuvassa työympäristössä. Parhaimmillaan työn itsenäisyys ja haasteet innostavat työntekijöitä tarttumaan luovasti työhönsä ja kehittämään osaamistaan.

Pahimmillaan lisääntyvät vaatimukset johtavat oman toimijuuden vähenemiseen, työstä kuormittumiseen sekä lyhytnäköiseen ja reaktiiviseen toimintaan. Tällaista tilannetta voi kuvata *työntekijän oman kokemuksen pirstaloitumiseksi*. Tarkoitamme kokemuksella tässä yhteydessä ja jatkossa ihmisen kokonaisvaltaista suhdetta ympäristöönsä, emme yksittäisiä elämyksiä. Täten kokemus käsittää muistot menneestä, havainnot, ajatukset ja tunteet nykyisyydessä sekä tulevaisuuteen suuntautuvat halut, kuvitelmat ja tavoitteet. Ihminen toimii ympäristössään aina oman kokemuksensa varassa, ja kokemus myös muuttuu ja kehittyy hänen oman toimintansa seurauksena.

Mielekäs työntekeä edellyttää, että ihminen voi perustaa toimintansa omakohtaisesti jäsennettyyn, ehjään ja alati rikastuvaan kokemukseen itsestään ja toimintaympäristöstään. Jos tällainen kokemus ja sen

tarjoama kokonaisvaltainen kehys murtuu tai hajoaa, muuttuu hallittu ja suunnitelmallinen toiminta ja työnteko ensin vaikeaksi, ja ajan myötä se tulee mahdottomaksi.

Kun kokemus alkaa pirstaloitua, työntekijä ei enää kykene asettamaan työlleen mielekkäitä tavoitteita eikä hahmottamaan, miksi hänen tulisi toimia tietyllä tavalla, mitä hänen toiminnastaan seuraa ja mitä johtopäätöksiä näistä seurauksista tulisi tehdä. Oman toiminnan pohtimisen sijaan hän kiirehtii tilanteesta toiseen ja muutoksesta seuraavaan ilman lisääntyvää ymmärrystä siitä, miten asiat liittyvät toisiinsa ja mihin toiminnalla tulee pyrkiä.

Työntekijöiden kokemuksen pirstaloituminen johtaa myös sellaisen hallitun, jäsentyneen ja joustavan yhteistoiminnan vaikeutumiseen, jota työelämässä edellytetään. Kapeasti asioita katsovat ja uupuneet työntekijät eivät kykene aidosti kohtaamaan toisten ammattilaisten – ja asiakkaiden – heille vierailta tuntuvia näkemyksiä ja kokemuksia. Tavoiteltu yhteistyö korvautuu valtataisteluilla tai huterilla ja kestäättömillä kompromisseilla. Työelämä ja yhteiskunta etenevät kyllä kovaa vauhtia, mutta tietääkö kukaan mihin suuntaan ja mistä syystä?

Tämän kirjan kirjoittajat uskovat, että työnohjaus voi toimia *yhtenä* välineenä nykyisen työelämän laadun ja mielekkyyden parantamisessa. Se voi auttaa sekä työn menestystekijöiden turvaamisessa ja kehittämisessä että työkokemuksen pirstaloitumisen ehkäisemisessä ja jo murtuneen työkokemuksen cheyttämisessä. Ajattelempa kuitenkin, että sekä työnohjauksen toteuttajien että sen käyttäjien ja tilaajien tulee käsittää selvemmin ohjauksen tehtävä ja sen mahdollisuudet nykyisen työelämän osana. Tarjoamme yleisesityksen työnohjauksen keinoista ja voimavaroista. Tämä vaatii irrottautumista tietyistä työnohjauksen perinteistä ja edellyttää työnohjaajilta uudenlaista tapaa mieltää oma ammattinsa ja roolinsa.

Työnohjaus vastauksena haasteisiin

Työnohjaus on alun perin syntynyt sosiaalityön, kirkon ja terapeutin hoitotyön puitteissa. Näitä työalueita yhdistää vaativa asiakastyö, joka on henkisesti hyvin kuormittavaa erityisesti työuraansa aloitteleville. Varhainen työnohjaus oli alun perin kokeneemman työntekijän nuoremman kollegalleen antamaa opastusta ja koulutusta eikä nykyisenmuotoista pohdiskelevaa ja suunnitelmallista vuoropuhelua. Myös nykyään työnohjausta käytetään monien ammatillisten koulutusten tukena, jolloin se muistuttaa pikemminkin perehdyttäjän tai mentorin toimintaa suhteessa oppilaaseen.

Työnohjaus yleistyi aluksi erityisesti hoito-, sosiaali- ja kasvatusalloilla, joissa siitä vähitellen muovautui *jatkuvan ammatillisen kasvun ja työn laadullisen kehittämisen* väline. Samassa yhteydessä myös ohjauksen luonne muuttui. Enää ei nähty, että työnohjaajan tulee välttämättä olla ohjattaviaan huomattavasti kokeneempi saman alan ammattilainen. Sen sijaan työnohjaajan tehtävissä alkoi painottua kyky auttaa ohjattavaa kuormittavan työn säätelyssä, vaikeiden asiakas tilanteiden tutkimisessa ja ammatillisen kehityksen edistämisessä. Työnohjaajan tuli olla *ammattillisen pohdinnan* ammattilainen.

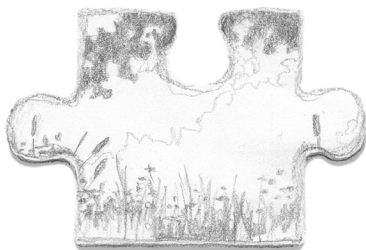
Työnohjaus on vähitellen levinnyt yhä laajemmalle työelämän eri alueilla. Tutkimukset ovat osoittaneet sen parantavan työn laatua ja lisäävän ohjattavien työhyvinvointia. Työnohjausta eivät käytä enää pelkästään kuormittavaa asiakastyötä tekevät ammattilaiset vaan monet eri alojen asiantuntijat sekä julkisella että yksityisellä sektorilla. Työnohjauksesta haetaan apua oman työn parempaan ymmärtämiseen, työn kuormittavuuden säätelyyn, oman ammatillisen kehityksen vauhdittamiseen ja työyhteisöjen haasteiden kohtaamiseen. Työnohjaajiksi ryhtyy monen eri alueen ammattilaisia. Ohjaajat eivät ole enää pelkästään terapeutteja, psykologeja, sosiaalityöntekijöitä ja hoitajia vaan heidän joukossaan on yhä enemmän opettajia, insinöörejä ja ekonomeja. Tästä näkökulmasta käsin voidaan sanoa, että työnohjauksesta on tullut *monenlaisen asiantuntijatyön ja monenlaisten työyhteisöjen kehittämisen työkalu*.

TYÖNOHJAUKSEN KÄSIKIRJA

Työnohjauksen käsikirja on opas työnohjauksen lähtökohtiin ja käytännön toteutukseen. Suositusta teoksesta on nyt tehty kätevästi mukana kulkeva pokkariversio. Kirjassa käsitellään työnohjausta työssä tapahtuvan oppimisen, dialogisen vuorovaikutuksen ja ammatillisen reflektion näkökulmasta.

Teos on tarkoitettu kaikille työnohjauksesta kiinnostuneille ammattialasta riippumatta. Teoksessa käydään läpi työnohjauksen käytännön toteutusta: asiakassuhteiden luomista, työnohjauksen aloittamisen käytännön seikkoja, ohjausprosessin vaiheita, istuntojen rakennetta ja ammatitieteen.

Kirja sisältää omat lukunsa eri työnohjausmuodoista: yksilö-, ryhmä- ja yhteistyötyönohjauksista. Samoin esimiesten ja johdon työnohjausta käsitellään omassa luvussaan. Kirja sisältää hyödyllisen työnohjaajan työkalupakin, jossa kuvataan 10 työnohjaukseen kehitettyä menetelmää sekä oman lukunsa toiminnallisten menetelmien käytöstä. Kirjan liitteenä on työnohjauksen käyttäjille ja tilaajille tarkoitettu osio, joka auttaa täsmentämään työnohjauksen tilaamista ja neuvotteluja työnohjaajien kanssa.



Kansitaide ja ulkoasun suunnittelu: Vappu Rossi

ISBN 978-952-330-518-2

www.aretai.org

