

Maija Marleena Riitaoja

**TYÖNOHJAUS JA TOIMINNALLISET MENETELMÄT
LIIKE-ELÄMÄSSÄ**

Aikuiskasvatustieteen

Pro gradu -tutkielma

Kevät 2008

Kasvatustieteen laitos

Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Riitaoja, Maija Marleena. TYÖNOHJAUS JA TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ. Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopiston kasvatustieteen laitos, 2008. 166 sivua. Julkaisematon.

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, millaista on liike-elämän työnohjaus sekä kuvaila työnohjausprosessia ja siinä käytettäviä toiminnallisia menetelmiä työnohjaajien ja ohjattavien näkökulmista. Tutkimuskysymykset olivat: 1) Mitkä ovat työnohjaajien syyt hakeutua opiskelemaan toiminnallisia menetelmiä ja kouluttautumaan työnohjaajaksi? 2) Mikä on työnohjaajan viitekehys ja ketkä ovat hänen asiakkaitansa? 3) Mitkä tekijät vaikuttavat ohjattavien työnohjaukseen hakeutumisen taustalla? 4) Millainen on työnohjausprosessi liike-elämässä? 5) Milloin ja minkälaisia toiminnallisia menetelmiä työnohjauksessa käytetään? ja 6) Mikä on työnohjauksen ja siinä käytettävien toiminnallisten menetelmien vaikuttavuus?

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Tutkimukseen osallistui 8 työnohjaaja ja 6 ohjattavaa. Kaikilla työnohjaajilla oli työnohjaajakoulutus ja he olivat opiskelleet psykodraamamenetelmiä. Ohjattavat toimivat esimiehinä tai toimitusjohtajina liike-elämän organisaatioissa. Haastattelut toteutettiin vuonna 2007. Haastatteluaineisto analysoitiin teemoitellen.

Tutkimus osoitti, että työnohjaajien koulutustausta ja työkokemus on hyvin monipuolinen. Työnohjaajat olivat opiskelleet psykodraamamenetelmiä lähinnä henkilökohtaisista syistä ja työnohjaajiksi lähinnä työhön liittyvistä syistä. Työnohjaajien ihmis- ja oppimiskäsityksissä on piirteitä useimmista eri suuntauksista. Tulosten mukaan liike-elämän työnohjaukseen osallistuvat yleensä esimiehet ja toimitusjohtajat. Yksilötyönohjaukseen hakeudutaan lähinnä henkilökohtaisista syistä ja ryhmä- tai työyhteisötyönohjaukseen organisaation muutosten vuoksi. Aikaisemmat kokemukset ohjaajasta ja toiminnallisista menetelmistä ennakoivat hakeutumista myös myöhemmin työnohjaukseen, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä. Liike-elämän työnohjaus, etenkin ryhmä- tai työyhteisötyönohjaus, kestää yleensä vain vuoden tapaamistiheyden ollessa kerran kuukaudessa. Yksilötyönohjausprosessi etenee ohjattavan tarpeen mukaan. Työnohjauksessa käytettävien toiminnallisten menetelmien skaala on laaja ja yleensä niitä käytetään koko prosessin ajan. Oikein käytettynä toiminnalliset menetelmät tarjoavat paljon mahdollisuuksia ja hyötyjä, ohjaajan tuleekin olla koulutettu ammattilainen. Väärinkäytettynä niihin liittyy uhkia.

Johtopäätöksenä voi sanoa, että työnohjaus, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, on yksi vaikuttava henkilöstönkehittämismenetelmä liike-elämässä. Tämän laadullisen tutkimuksen tulokset ovat suuntaa antavia, ei niinkään yleistettäviä. Lisätutkimusta tarvitaan.

Avainsanat: työnohjaus, työnohjaajat, toiminnalliset menetelmät, psykodraama, liike-elämä

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	5
2 TYÖNOHJAUS	6
2.1 TYÖNOHJAUKSEN HISTORIASTA NYKYPÄIVÄÄN	6
2.2 TYÖNOHJAUKSEN MÄÄRITELMÄT JA TEORIAMENETELMÄT	9
2.3 TYÖNOHJAAJAN IHMIS- JA OPPIMISKÄSITYS	13
2.4 TYÖNOHJAUKSEN TARVE	17
2.5 TYÖNOHJAUSPROSESSI	19
2.6 TYÖNOHJAUKSEN FUNKTIOT JA TAVOITTEET	21
3 TOIMINNALLISET MENETELMÄT	26
3.1 TOIMINNALLISTEN MENETELMIEN TAUSTALLA MORENON PSYKODRAAMA	26
3.2 PSYKODRAAMAMENETELMÄT	29
3.3 PSYKODRAAMAN KESKEISET KÄSITTEET	32
3.4 PSYKODRAAMATYÖSKENTELYN VAIHEET	33
3.5 PSYKODRAAMATEKNIIKOITA	38
4 TYÖNOHJAUS JA TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ	41
4.1 TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUS JA HYÖDYT	41
4.2 TULOKSIA ESIMIESTEN TYÖNOHJAUKSESTA	43
4.3 TULOKSIA TOIMINNALLISIA MENETELMIÄ SISÄLTÄVÄSTÄ TYÖNOHJAUKSESTA	46
4.4 HUOMIOITAVAT ASIAT KÄYTETTÄESSÄ TOIMINNALLISIA MENETELMIÄ TYÖNOHJAUKSESSA	51
5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT	58
6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	59
6.1 TUTKIMUKSEN KOHDEJOUKKO	59
6.2 AINEISTONKERUU TEEMAHAASTATTELUN AVULLA	62
6.3 AINEISTON ANALYYSI TEEMOITTELEMALLA	64
6.4 TUTKIMUKSEN EETTISYYS	65
7 TULOKSET	68
7.1 TYÖNOHJAAJAT	68
7.1.1 Hakeutuminen psykodraama- ja työnohjaajakoulutuksiin	68
7.1.2 Ihmis- ja oppimiskäsitys	70
7.1.3 Asiakaskunta	72
7.2 OHJATTAVAT	73
7.2.1 Aikaisemmat kokemukset työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä	73
7.2.2 Työnohjaajan valinta ja hakeutuminen toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen	74
7.2.3 Työnohjauksen tarve	77
7.2.4 Ennakkokäsitykset ja odotukset	82
7.3 TYÖNOHJAUSPROSESSI	86
7.3.1 Työnohjausistunnot: toteuttamistapa, kesto ja tapaamistiheys	86
7.3.2 Työnohjausprosessin kuvailua	88

7.3.3 Työnohjauksen tavoitteet ja funktiot	91
7.3.4 Palautteenanto ja arviointi työnohjauksessa	94
7.4 TOIMINNALLISET MENETELMÄT	97
7.4.1 Toiminnallisten menetelmien osuus ja paikka	98
7.4.2 Toiminnallisten menetelmien kuvailua.....	101
7.5 TYÖNOHJAUS JA TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ.....	106
7.5.1 Vaikeita tilanteita: mitä ohjaajan tulee ottaa huomioon työnohjauksessa..	106
7.5.2 Onnistumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia: hyödyt ja tärkein anti	121
8 POHDINTA	131
8.1 TULOSTEN ARVIOINTI JA VERTAILU	131
8.1.1 Työnohjaajia koskevien tulosten teoriayhteydet	131
8.1.2 Työnohjaukseen hakeutumiseen vaikuttavia tekijöitä koskevien tulosten teoriayhteydet.....	133
8.1.3 Työnohjausta koskevien tulosten teoriayhteydet.....	134
8.1.4 Työnohjauksen ja siinä käytettävien toiminnallisten menetelmien vaikuttavuutta koskevien tulosten teoriayhteydet.....	137
8.2 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS	141
8.3 JATKOTUTKIMUSAIHEET.....	145
9 EPILOGI.....	147
LÄHTEET	150
LIITTEET.....	154
LIITE 1. HAASTATTELUKUTSU TYÖNOHJAAJILLE (ENSIMMÄINEN KUTSU)	154
LIITE 2. HAASTATELU KUTSU TYÖNOHJAAJILLE (LOPULLINEN KUTSU)	155
LIITE 3. HAASTATELUKUTSU OHJATTAVILLE	156
LIITE 4. TEEMAHAASTATTELURUNKO – TYÖNOHJAAJAN NÄKÖKULMA.....	157
LIITE 5. TEEMAHAASTATTELURUNKO – OHJATTAVAN NÄKÖKULMA.....	159
LIITE 6. OHJATTAVAT JA ORGANISAATIOT	161
LIITE 7. TOIMINNALLISIA MENETELMIÄ SISÄLTÄVÄN TYÖNOHJAUKSEN HYÖDYT JA MAHDOLLISUUDET OHJATTAVIEN MUKAAN.....	162
LIITE 8. TYÖNOHJAUKSEN TÄRKEIN ANTI OHJATTAVIEN MUKAAN	164
LIITE 9. TYÖNOHJAUKSEN TÄRKEIN ANTI OHJATTAVILLE TYÖNOHJAAJIEN MUKAAN.	165

1 JOHDANTO

Turbulentissa maailmassa, jossa monimutkaisia muutoksia tapahtuu paljon ja on aina kiire, tulisi olla aikaa pysähtyä ja miettiä sitä suuntaa, mihin ollaan menossa ja mitä todella on tapahtumassa (Sydänmaanlakka 2002, 245). Työelämän muuttuessa yhä vaativammaksi haluavat yritykset ja julkinen sektori kehittää henkilöstöään ja myös ihmiset itse haluavat kehittyä. Yksi varteenotettava keino, jolla voidaan tukea muutosta, ammatillista kehittymistä ja työssä jaksamista on työnohjaus. (Linna 1998, 2.)

Suomen työnohjaajat ry (2006) määrittelee työnohjauksen seuraavasti: ”Työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkitsemista ja jäsentämistä. Työnohjauksen keskeinen väline on vuorovaikutusprosessi. Siinä voimavarat vapautuvat ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen.” Liike-elämä, jolla on pitkät perinteet johtamistaidossa, ja sosiaaliala, joka on työnohjauksen edelläkävijä, ovat lähestyneet toisiaan (Tiensuu 2005, 27). Työnohjaus on vielä kuitenkin melko vähän tunnettu menetelmä työn ja työyhteisön kehittämisessä liike-elämässä. Työnohjausta tai sen kaltaista toimintaa saatetaan kuitenkin toteuttaa yrityksissä jollakin toisella nimellä, kuten *sparraus*, *coaching* ja *konsultointi*. Edes ohjattavat eivät aina tiedä olevansa työnohjauksessa. (Räsänen 2006, 163.) Työnohjaus on rantautumassa yrityksiin, joissa henkilöstö nähdään aidosti tuloksentekijöiksi. Työnohjauksella voidaan tukea tiimien innovatiivisuutta, tiedon jakamista ja johtajuutta. (Tiensuu 2005, 27.) Työnohjauksen käyttö sekä työyhteisön toiminnan tukemiseksi että asiantuntijoiden koulutuksen osana onkin lisääntynyt viime vuosina huomattavasti (Tiuraniemi 2005, 110).

Perinteinen työnohjausmenetelmä on keskustelu. Verbaalisen työnohjauksen lisäksi on kehittynyt myös toiminnallisia ja visuaalisia työnohjausmenetelmiä, jotka perustuvat käsitykseen siitä, että ihmisyyteen kuuluu sellaisia puolia, joihin on vaikea päästä käsiksi vain sanoilla. Tällaista sanatonta vuorovaikutusta on tutkittu vähän, tosin sen tiedetään olevan vaikuttava osa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Ylönen 2006, 115.) Työnkehittämisessä, konsultaatiossa ja työnohjauksessa korostetaan yhä enemmän luovia ja intuitiivisuutta korostavia työmenetelmiä sekä käytetään tietoisesti hyväksi ryhmäprosessia. Näitä menetelmiä tehokkaasti ja oikein käyttämällä tuotetaan intensiivistä kokemuksellista oppimista ja ymmärretään paremmin rooleja ja

ryhmädynamiikkaa. (Lindqvist 1999, 89.) Tässä tutkielmassa tarkastellaan, miten toiminnallisia menetelmiä (*action methods*) voisi käyttää henkilöstönkehittämisessä? Tutkimusaiheen valintaan on vaikuttanut se, että liike-elämän työnohjauksen ja siinä käytettävien toiminnallisten menetelmien kenttä on vielä jokseenkin tutkimaton. Tutkimuksen kohdejoukkona ovat sekä liike-elämässä työnohjausta toteuttavat työnohjaajat että ohjattavat, joilla on kokemusta työnohjauksessa käytettävistä toiminnallisista menetelmistä. Yleensä työnohjausta on tutkittu pääasiallisesti ohjattavien, esimerkiksi opettajien tai sosiaali- ja terveystieteiden työntekijöiden, näkökulmista tai työnohjaajat ovat tutkineet itse omaa työtään. Tutkielmassani käytän Jakob Levy Morenon psykodraamamenetelmistä tunnettua käsitettä toiminnalliset menetelmät, jotka siis käsittävät kaikki psykodraamamenetelmät, kuten psykodraaman, sosiadraaman, sosiometrian ja tarinateatterin ja niiden erityiset tekniikat ja harjoitukset.

Tämän kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, *millaista on liike-elämän työnohjaus sekä kuvailla työnohjausprosessia ja siinä käytettäviä toiminnallisia menetelmiä työnohjaajien ja ohjattavien näkökulmista*. Seuraavassa luvussa tarkastellaan työnohjausta, luvussa kolme syvennyttään toiminnallisiin menetelmiin ja luvussa neljä tarkastellaan työnohjauksen ja toiminnallisten menetelmien vaikuttavuutta. Lopuissa luvuissa esitetään tutkimuksen tarkoitus ja toteutus, tulokset sekä pohdinta. Tutkielma päättyy epilogiin.

2 TYÖNOHJAUS

2.1 Työnohjauksen historiasta nykypäivään

Työnohjauksen juuret ulottuvat 1800-luvun hyväntekeväisyysjärjestöjen toimintaan Yhdysvalloissa. Taloudellisen avun lisäksi hyväntekeväisyysjärjestöt tarjosivat perheille myös apua vapaaehtoistyönä vuodesta 1878 alkaen Buffalossa, New Yorkissa. Järjestöjen perheille tarjoamat ”ystävälliset vierailijat” tukivat perheitä henkilökohtaisesti ja pyrkivät suuntaamaan perheen käytöstä sosiaalisesti toivotumpaan suuntaan. Lukuisten vapaaehtoisten halu toimia ”vierailijoina” aiheutti painetta heidän rekrytoinnissaan ja perehdyttämisessään, joista vastasivat järjestöjen palkkaamat agentit. Nämä agentit, jotka olivat vastuussa ”vierailijoista” yhdessä aluetoimikuntien kanssa, ovatkin modernien työnohjaajien edeltäjiä. (Kadushin 1976, 4–5.)

Tästä hyväntekeväisyysjärjestöjen toiminnasta työnohjaus laajeni niin, että 1800- ja 1900 -lukujen vaihteessa työnohjauksesta tuli vähitellen näkyvämpää ja itse työnohjausprosessista tuli rakenteellisempi: työnohjauksen aika, paikka, sisältö, menetelmät ja odotukset määrittivät tarkemmin. Sosiaalityön erikoistuesssa työnohjaus laajeni perheiden auttamisesta psykiatriseen hoitotyöhön, sosiaali- ja terveysaloille ja kouluihin. (Kadushin 1976, 13.) 1920-luvulla työnohjausta toteuttivat Yhdysvalloissa ja Euroopassa lähinnä psykoanalyytikot ja kirkon työntekijät (Paunonen-Ilmonen 2001, 23). Vuonna 1936 Virginia Robinson esitti ensimmäisen sosiaalityön työnohjausmääritelmän: ”Koulutuksellinen prosessi, jossa kokenut ammattihenkilö ottaa koulutuksellisen vastuun henkilöstä, jolla on vähemmän tietoja ja taitoja” (ks. Kadushin 1976, 19).

Työnohjaus tuli Yhdysvalloista Suomeen sosiaalityön opiskelijoiden mukana 1950-luvulla. Ensimmäisinä Suomessa työnohjausta käyttivät kirkko, perheneuvonta, päihdetyö, kasvatusneuvolat ja terveydenhuollon ammattihenkilöt. (Linna 1998, 2.) Aktiivisesti työnohjauksen ottivat käyttöönsä A-klinikkasäätiö, Pelastakaa Lapset ry, kasvatusneuvolat (nyk. perheneuvolat) ja Kirkon perheasiainkeskus (Borgman & Packalén 2002, 61). Työnohjauksen perinteisiin ja sen kehitykseen onkin vaikuttanut eniten psykoterapiassa, sosiaalityössä ja kirkon piirissä toteutettu työnohjaus (Paunonen-Ilmonen 2001, 23). Sosiaali- ja terveydenhuollon sekä psykiatrian ja

psykiatrisen hoitotyön lisäksi työnohjaustoiminta laajeni 1980-luvun lopulta lähtien myös muille toiminta-aloille (mts. 23–24) erityisesti hallinnon, johtamisen ja sosiaalityön yleisen ohjaamisen yhteyteen (Borgman & Packalén 2002, 60). 1990-luvun lopulta alkaen työnohjaustoiminta on levinnyt myös julkisen sektorin alueille sekä liike- ja talouselämään (Paunonen-Ilmonen 2001, 24).

Vaikka työnohjaustoiminta on kehittynyt suomalaisessa yhteiskunnassa melko hitaasti mutta kuitenkin vakaasti, niin viime vuosina sen kasvu on ollut jopa räjähdysmäistä (Paunonen-Ilmonen 2006). ”Työnohjausbuumin” syyt löytyvät sosiaalityön yhteiskunnallisen merkityksen kasvusta. Lisäksi 1990-luvulla muodissa olleet hallintotieteisiin perustuvat organisaatioiden tavoite-, tulos- ja palvelujohtamisopit lisäsivät kiinnostusta myös työyhteisöjen ja ihmisten johtamiseen. Perinteisen hierarkkinen ja muodollinen sääntöohjaus ei enää riittänyt – tarve sisällöllisesti hienosyisempään ohjaukseen ja johtamiseen lisääntyi. (Borgman & Packalén 2002, 61.)

2000-luvulla myös muiden kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoalojen tarve saada tukea työn henkiseen kuormittavuuteen onkin lisääntynyt (Keski-Luopa 2001). Esimerkiksi johtajat, esimiehet, opettajat, työsuojelu- ja luottamushenkilöt sekä asiakaspalvelussa toimivat henkilöt käyttävät ihmissuhdetyössään persoonaansa työvälineenä (Linna 1998, 2). Myös Borgman ja Packalén (2002) olettavat työnohjauksen tarpeen kasvavan tulevaisuudessa aloilla, joissa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä. Työnohjauksen tarpeen lisääntymistä he perustelevat ammatillisen koulutuksen ohentumisella: nuoret työntekijät tarvitsevat mahdollisuuden pohtia omaa osaamistaan ja hankkimiensa tietojen soveltuvuutta ja sitä, miten arvot näkyvät heidän omassa toiminnassaan. Heidän mielestään työnohjaus toimiikin erinomaisena välineenä yhdistämään eri-ikäisiä ja erilaisia työntekijöitä pohtimaan yhdessä kokemuksiaan, näkemyksiään ja käsityksiään työstä. (Mts. 61.) Keski-Luopa (2001) arvioi työnohjauksen tarpeen lisääntyvän tulevaisuudessa erityisesti tiimityöskentelyn kehittämisen välineenä. Työelämän muutosten ja kehitystrendien paineessa kamppailevat tiimiorganisaatioksi haluavat yritykset tarvitsevat usein ulkopuolisen apua ja aikaa aktiivisen sisäisen kehitysprosessin tueksi. (Mts. 9.) Enenevässä määrin työnohjausta käytetään myös työyhteisöjen ristiriitatilanteiden selvittelyyn. Lisäksi työnohjauksen avulla pyritään ulkoistamaan johtamista. (Paunonen-Ilmonen 2006.)

Työnohjauskirjallisuus ja -tutkimus sekä työnohjaajakoulutus

Vielä 1980-luvulla työnohjauksesta ei ollut juurikaan suomenkielistä kirjallisuutta. Tosin kirkon työnohjaustoiminnasta löytyi englanninkielestä käännettyjä oppimateriaaleja, jotka olivat lähtöisin Yhdysvalloista. Vasta 1980- ja 1990-luvuilla julkaistiin useita, lähinnä sosiaali- ja terveydenhuoltoon sekä kasvatus- ja opetusalaalla työskentelyyn suuntautuvia teoksia. Vuosituhannen vaihteessa myös kiinnostus esimiestason työnohjaukseen ja sitä käsittelevää oppimateriaalia kohtaan on kasvanut. Tarvetta oppimateriaalille on myös liike- ja talouselämän piirissä. Vähäisen kirjallisuuden ohella myös tieteellinen työnohjaustutkimus on ollut vähäistä. Tosin 2000-luvulla tutkimus on lisääntynyt jonkin verran. (Paunonen-Ilmonen 2001, 5, 24–26.)

Samaan aikaan työnohjauksen kirjatuotannon kanssa 1980-luvulla sai alkunsa myös työnohjaajakoulutus. 1980-luvun puolivälistä alkaen ohjaajakoulutus oli aikaisempaa pitkäkestoisempaa ja sisällöltään jäsentynyttä ja sen tavoitteena oli terveydenhuollon sekä sosiaali-, kasvatus- ja opetusalan organisaatioihin soveltuvien työnohjaajien kouluttaminen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 26.) 2000-luvulla työnohjauksen kasvavan kysynnän vuoksi myös tarve työnohjaajakoulutukseen ja työnohjaajien jatkokoulutukseen on lisääntynyt huomattavasti (Paunonen-Ilmonen 2006).

Sen lisäksi, että työnohjaustoiminnan laajentuminen on mahdollistanut monien alojen henkilöstön kasvun ja kehittymisen, niin myös työnohjauksen lieveilmiöt ovat lisääntyneet: 2000-luvulla, toisin kuin 1980- ja 90-luvuilla, kerrotaan huonoista ja eettisen koodin unohtaneista työnohjaajista. Viime aikoina on myös keskusteltu työnohjaajakoulutuksen laadusta: Suomessa työnohjaajakoulutuksilla ei ole yhteistä kriteereitä, kuka tahansa voi kouluttaa työnohjaajia ja käyttää työnohjaaja-nimikettä koulutustaustastaan huolimatta. (Paunonen-Ilmonen 2006.)

2.2 Työnohjauksen määritelmät ja teoriat

Työnohjauksesta käytettävä englanninkielinen sana *supervision* on peräisin latinankielen sanoista *super* ”yli” ja *videre* ”katsoa, nähdä” (Kadushin 1976, 19). Webster’s Collegiate Dictionary (1948) määrittää: työnohjaaja eli *supervisor* on valvoja, joka pitää silmällä ohjattavan työntekijän (engl. *supervisee*) työtä vastaten työn laadusta. Tämä määritelmä voi Kadushinin mukaan johtaa työnohjauksen kokemiseen näkemyksellisenä vakoiluna. (Webster’s Collegiate Dictionary, 4. painos, 1948, ks. Kadushin 1976, 19.)

Paunonen-Ilmosen (2001) mukaan englanninkielessä työnohjauksesta käytetään kolmea termiä: *supervision*, *counselling* ja *work-counselling*. *Supervision* sanan suomennos on näkijä, joka kertoo kuvaannollisesti ulkopuolelta tulevan työnohjaajan näkevän asiat ja ilmiöt paremmin kuin niitä läheltä katsovien, mikä puolestaan auttaa ohjattavia. Sen lisäksi, että *supervision*-käsitettä käytetään psykoanalyttisessa kirjallisuudessa työnohjausterminä, niin *supervision* merkitsee myös hallintoon liittyvää tuotevalvontaa esimerkiksi tehdastyössä. Ihmisiin kohdistuva työnohjaus *clinical supervision* tarkoittaa puolestaan kokeneiden ammattilaisten välistä ajatustenvaihtoa, jonka tavoitteena on ammattitaidon kehittäminen. (Mts. 28–29, 65.) Williams (2005) käyttää työnohjauksesta *supervision* sanaa, jonka hän määrittää: ”Vision tarjoaminen ohjattavalle tämän tarkastellessa prosessia, jonka osa hän itsekin on, ikään kuin ´toisella kierroksella´”. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että työnohjaaja siirtäisi oman näkemyksensä sellaisenaan ohjattaviinsa. (Mts. 13.) Borgmanin ja Packalénin (2002, 62) mukaan *supervision*-käsite ei anna selkeää kuvaa toiminnan luonteesta.

Counselling-sanalla voidaan tarkoittaa monenlaista ohjaamista. Monilla ihmisillä *counselling*-sana herättää negatiivisia tunteita: ”Jos tarvitsen ohjausta, minussa täytyy olla jotain vikaa” (Wright 1998, 108). Wrightin (1998) mukaan sanat *coaching* tai *mentoring* tai se, että puhutaan *toimimisesta vaikean henkilökunnan kanssa*, tuntuvat ihmisistä paljon miellyttävämmiltä kuin sana *counselling*. Hän pitää tätä outona, sillä työnohjauksen elementit ovat kuitenkin läsnä näissä kaikissa kolmessa em. ohjaustyyppissä. (Mts. 108.) Paunonen-Ilmosen (2001) mielestä *counselling* on liian laaja käsite kuvaamaan Suomessa harjoitettavaa työnohjausta. Hänen mielestään paras käsite kuvaamaan työnohjausta on *work-counselling*, joka ei kuitenkaan sovi kuvaamaan

toimintaa, jonka viitekehys on psykoanalyttinen. Ruotsissa työnohjauksesta käytetään nimeä *handledning*, Norjassa *veiledning* ja Saksassa *Arbeitsleitung*. (Mts. 28.)

Paunonen-Ilmonen (2001) rajaa työnohjauksen suomenkielisen käsitteen tarkoittamaan työnohjausta menetelmänä. Työnohjaus on määräajoin toteutettava prosessi ja kiinteä osa työntekijän työtä. Ohjattavan työ ja hänen itsensä tarkastelu työntekijänä ovat työnohjausprosessin sisältöä. Pääasiallisesti työnohjaus toteutetaan moniammatillisena ryhmäohjauksena. Työnohjauksen tavoitteena on organisaation perustehtävän laadunhallinta ja -varmistus sekä ohjattavan urakehitys. (Mts. 29.)

Käsitteenä työnohjaus ei ole selvä sen monimuotoisuuden ja suomenkielen semanttisen problematiikan vuoksi (Paunonen-Ilmonen 2001, 28). Semanttisesti työnohjauksesta tulee mieleen, että joku ulkopuolinen ohjaaja tulee kertomaan, miten asioiden tulisi olla ja miten pitäisi toimia (Kumpula 1999, 17). Työnohjaus-sanaa voidaan tarkastella myös näin: työnohjaus sisältää kaksi asiakokonaisuutta *työn* ja *ohjauksen*. Käytännön toiminta ja käsitteen määrittely vaikuttavat puolestaan siihen, mitä asiakokonaisuutta kulloinkin painotetaan. Työn määrittelyyn liittyy yhteiskunta-, hallinto- ja käyttäytymistieteellinen tieto. Ohjausta painotettaessa käytetään apuna psykologiaa ja kasvatustieteitä. Lisäksi työnohjausta voidaan tarkastella kehittävän työntutkimuksen ja toimintateoreettisesta näkökulmasta. (Borgman & Packalén 2002, 62.) Moni-ilmeisellä työnohjauksella onkin useita määritelmiä eikä sitä voida sisällyttää vain johonkin kehitystoimeen: työnohjaus on niin osa hallinnollisia menetelmiä kuin osa henkilöstön kouluttamista (Paunonen-Ilmonen 2001, 11).

Seuraavaksi esitän eri kirjoittajien määritelmiä työnohjauksesta. Esimerkiksi Hyypän (1983) mukaan työnohjaus on oppimissuuntautunut vuorovaikutusprosessi, jossa suuremman tietämyksen ja ammatillisen kokemuksen omaava henkilö asettaa ammattitaitonsa palvelemaan toisen työntekijän ammatillista kasvua. Työnohjaus on mestarin ja kisällin välisen suhteen nykyaikainen ilmentymä. (Mts. 4.) Räsänen (2006) mukaan työnohjaus on kokemuksellisen oppimisen muoto, jossa kehitetään reflektiivisempää suhdetta omaan työhön, työrooliin ja työyhteisöön. Tavoitteena työnohjauksessa on työntekijän ammatillinen kasvu. (Mts. 163.) Kumpula (1999) puolestaan määrittää työnohjauksen prosessiksi, jossa liikutaan tietoisesta ja tiedostamattomasta sekä yksilön ja yhteisön rajapinnalla. Työnohjausta hän pitää loputtomana ihmettelynä ja kysymisenä, asioiden tutkimisena. (Mts. 11.) Kun taas Siltalan, Hilpelän, Karkaman, Kyhäräisen, Kyhäräisen, Riikosen ja Ruosen (1993)

mukaan työnohjaus on kattokäsite usealle asialle. Työnohjaus määritellään sen käyttöyhteyksissä ja työnohjaussopimusta tehdessä. (Mts. 7.)

Paunosen (1989) mukaan työnohjaukselle ei ole yhtä tai selvästi rajattua määritelmää, vaan se vaihtelee tutkijoiden teoreettisten viitekehysten mukaan (mts. 6–7). Hyypän (1983) mukaan työnohjauksen käytäntö ja tavat ovat kehittyneet työssä havaittujen ongelmien pohjalta, minkä seurauksena työnohjauksen ajattelutavat ovatkin muokkaantuneet vallitsevien työkäytäntöjen perustalta (mts.1). Myös kulttuurillemme tyypillinen piirre, tarve tulla toimeen omillaan, on vaikuttanut niin, että työnohjausta on kehitetty eri aloilla rinnakkain täysin itsenäisesti ja toisista riippumatta (Keski-Luopa 2001, 14). Vaikka eri alojen ja samankin alan ihmiset määrittelevät työnohjauksen eri tavalla, niin löydettävissä on myös eri aloilla toistuvia samoja määritelmiä, joiden perusteina ovat: työnohjaukseen sisältyvän toiminnan luonne ja sisältö; työnohjauksen tarkoitus, tavoite tai päämäärä; toteuttaja ja osallistujat sekä työnohjauksen aikaulottuvuus (Paunonen-Ilmonen 2001, 30–31).

Onko työnohjaus käsitteenä sellainen, joka rajaa heti osan ihmisistä toiminnan ulkopuolelle (Kumpula 1999, 17)? Barry Hinen (1997), Midland Bankin henkilöstöpäällikön, mukaan monet esimiehet pitävät työnohjausta ”pehmeänä” aktiviteettina (mts. 50). Myös Wrightin (1998) mukaan jotkut johtajat pitävät työnohjausta ”softina”, vaikkakin se on yksi parhaimmista menetelmistä kehittää työntekoa (mts. 107). Hinen (1997) mukaan työnohjauksessa käyntiin liittyy myös häpeää, joka vaatii aikaa hälventyäkseen. Mikäli työnohjauksen halutaan olevan aktiviteetti, josta on arvoa työyhteisölle, sen hyödyt tulisi selittää tavalla, jonka esimiehet voivat ymmärtää. Muutoin sen asema säilyy marginaalissa ja ymmärtämättömänä. (Mts. 50.) Myös Leimalan ja Romanan (2005) mukaan ulkopuolista tukea omaan esimiestyöhönsä hakeva esimies on ihmeissään erilaisten ohjausten nimien viidakossa. Työnohjauksen termi voi suunnata ajattelun työnohjaukseen tai työhön perehdyttämiseen. Tämän vuoksi he ovat liike-elämän puolella käyttäneet työnohjauksesta nimeä *sparraus*. (Mts. 71–72.) Keski-Luopan (2001) mielestä työnohjauksen yhteisen kielen ja symbolien avulla voitaisiin varmistua siitä, että puhutaan samasta asiasta. Yhteiset kriteerit tieteellisine perusteineen vahvistaisivat työnohjauksen asemaa ja mahdollistaisivat sen vakavasti otettavuuden ammatillisen kehittymisen välineenä. (Mts. 11.)

Työnohjaukselle on kuitenkin tuskin tulevaisuudessakaan mahdollista laatia kaikille ammattialoille soveltuvaa yksiselitteistä ja kattavaa käsitettä, lisäksi se voisi rajoittaa eri ammattialojen omaleimaista työnohjauksen ulottuvuuksien kuvausta (Paunonen-Ilmonen 2001, 32). Myös Williams (2005) on sitä mieltä, että työnohjauksesta on mahdotonta kirjoittaa neutraalia kirjaa, minkä hän perustelee sillä, että työnohjaus tapahtuu keskellä arvoista, ihanteista ja intohimoista koostuvaa kaaosta (mts. 13). Organisaation johtoryhmän ja henkilöstön mahdollisuus työnohjaukseen sekä työnohjauksen mieltäminen osaksi työtä on kuitenkin tärkeämpää kuin työnohjauskäsitteen sisällyttäminen tiettyyn menetelmään tai keinoon (Paunonen-Ilmonen 2001, 11).

Työnohjauskäsitteen ymmärtäminen helpottuu suhteessa työnohjauksen lähityömuotoihin – mitä työnohjaus ei ole? Lähityömuotoja voidaan verrata työnohjaukseen muun muassa tavoitteen, työnohjaussuhteen luonteen, sisällön, osallistujien ja toteuttajan roolin kautta. Lähityömuotoja, joihin työnohjaus helposti sekoitetaan tai joihin sitä verrataan, ovat konsultaatio, työnjohtaminen, työopetus, psykoterapia, osastokokoukset, kehitys- ja tuloskeskustelut, koulutus ja opiskelijaohjaus. (Paunonen-Ilmonen 2001, 32–33.) Lisäksi 1990-luvun lopulla ja 2000-luvun alkupuolella työnohjauskäsitteen rinnalle ovat tulleet uudet lähityömenetelmät: coaching, sparraus, valmennus ja mentorointi, joita käytetään eniten yritys-elämässä. Lähityömenetelmien lisääntymisen vuoksi työnohjausmenetelmien käyttö jää taas takalalle, osin väärinymmärrettynä ja hyväksymättömämpänä. (Paunonen-Ilmonen 2006.)

Työnohjauksen teoriat

Työnohjauksen teoreettiset perusteet jakaantuvat sekä oppimis-, vuorovaikutus- ja systeemiteoreettisiin näkökulmiin että perhedynaamisiin teorioihin. Oppimis- ja vuorovaikutusteoriat korostavat konkreettista taitojen ja kykyjen opiskelua ammattitoiminnan muuttamiseksi. Systeemiteoreettinen näkökulma huomioi ohjattavan ja hänen työnsä lisäksi koko organisaation ja työryhmän sekä kokonaisuuksien tarkastelun. Taustateorioina työnohjauksessa voidaan käyttää myös eksistentiaalisia ja psykoanalyttisiä näkemyksiä, joista ensimmäinen korostaa ohjattavan omaa valinnanvapautta ja vastuuta itsetietoisuuden laajentamiseksi, toisen painottaessa yksilön tietoisuuden lisäämistä ja omaa oivaltamista. (Paunonen-Ilmonen 2001, 45–46.) Työnohjauksen taustateoriat voidaan jakaa yksilötason ja ryhmän toimintaa koskeviin

teorioihin. Yksilötason teorioihin kuuluvat kognitiiviset teorit, persoonallisuusteorit ja käyttäytymisen muutoksen teorit. Ryhmän toimintaa koskeviin teorioihin kuuluvat puolestaan organisaatioteorit, ryhmädynaamisia ilmiöitä kuvaavat teorit ja vuorovaikutusteorit. (Moilanen 1994, 141.)

Puolestaan Borgmanin ja Packalénin (2002) mukaan työnohjauksella ei ole varsinaisesti omaa teoriaa, vaan se on väline, jonka avulla työntekijä tutkii, jäsentää ja arvioi itse omaa toimintaansa, työtään ja niiden välistä suhdetta. Työnohjauksessa on samat lähtökohdat ja arvot kuin työntekijällä on omassa työssään. (Mts. 63.) Työnohjausta onkin kritisoitu siitä, että se ei perustu teoriaan (Keski-Luopa 2001, 12). Hyyppä (1983) on sitä mieltä, että teoreettisella lähestymistavalla harvoin tavoitetaankaan työnteon oikeaa luonnetta, mutta teoreettinen selkeys voisi luoda edellytyksiä konkreettiselle toiminnalle ja sen kehittämiseksi. Työnohjauksen laajentuessa koskemaan suuria työntekijäryhmiä nousee sen teorian jäsentymättömyys entistä suuremmaksi ongelmaksi. Toisaalta on korostettu, että työnohjauksen onnistumisen edellytyksenä on pysyminen työntekijän kokemuksellisissa ja konkreettisissa ongelmissa. (Mts. 1.)

2.3 Työnohjaajan ihmis- ja oppimiskäsitys

Paunonen-Ilmosen (2001) mukaan työnohjausta on toteutettu vuosikymmeniä erilaisten filosofisten ajattelumallien ja erilaisten näkökulmien avulla. Työnohjaajan ammatillinen koulutus, filosofiset näkemykset, kokemus, ihmisen kehitys yleensä sekä yksilön kasvu työssä toimijana ovat vaikuttaneet työnohjaustoimintaan. Työnohjaustoiminnan alue on ollut vapaa ohjauskäytäntöjen suhteen – työnohjaussopimuksissa ei ole vaadittu esittämään työnohjauksen viitekehystä (Mts. 45). Kun työnohjaajien toimintojen perusteita ei ole tuotu julki avoimeen tarkasteluun, voidaan olettaa että heidän ihmis- ja oppimiskäsityksensä vaikuttavat heissä tiedostamattomasti. Huomattavaa myös on, että tiedostetuksi tullessaan niiden on voitu havaita olevan epätieteellisiä eli ne ovat ristiriidassa tieteellisten teorioiden kanssa. (Keski-Luopa 2001, 12.) Keskustelua onkin käyty siitä, miten eri viitekehysten mukaan toimiminen vaikuttaa työnohjauksen tuloksiin (Paunonen-Ilmonen 2001, 45). Myös Linnan (1998) mukaan työnohjauksessa on erilaisia oppi- ja ajatussuuntia. Koska niiden taustat ovat erilaisia, eroavat niiden näkökulmat ja painotukset sekä niissä käytettävät tekniikat toisistaan. Erilaisten toimintamallien ja ajatussuuntien Linna näkee

rikastuttavan toisiaan ja laajentavan mahdollisuuksia. Hänen mukaansa työnohjaustoiminta kehittyikin ja etsii uudenlaisia toimintatapoja, vaihtoehtoja ja näkökulmia voidakseen vastata työelämän muuttuviin tarpeisiin. (Mts. 3.) Työnohjaus edellyttää työnohjaajan näkökulmasta tarpeeksi monipuolisista, kokonaisvaltaista sekä perusteltua, mutta joustavaa käsitystä ihmisestä, oppimisesta, muutoksesta ja organisaatiosta (Räsänen 2006, 165). Yhden teoreettisen viitekehyksen, esim. psykologisen teorian perustalta toimiminen ei useinkaan riitä, vaan tarvitaan eri lähestymistapoja yhdistäviä, integroivia näkökulmia. Ammatillainen, joka hallitsee ja hyödyntää useampia viitekehyksiä ja työtapoja, on hyvä valinta työnohjaajaksi. Yksi tärkeimmistä kriteereistä työnohjaajan valinnassa on se, että henkilö kykenee toimimaan työyhteisön työnohjaukselle asettamien tavoitteiden suunnassa. (Räsänen 2006, 165.)

Linnan (1998) mukaan työnohjaajan ohjaustapaan vaikuttavat hänen koulutuksensa, työ- ja elämäkokemuksensa sekä henkilöhistoriansa. Yleensä ohjaajat ovat terveydenhuollon, sosiaalityön tai kasvatustieteen edustajia, psykologeja tai teologeja. Heillä on myös lisäksi 2-vuotinen työnohjaajakoulutus sekä mahdollisesti muita erityisosaamisen alueita. Hänen mielestään on tärkeää tavata ohjaajaehdokas ennen työnohjaussopimuksen tekemistä. (Mts. 6.) Myös Leimalan ja Romanan (2005) mukaan ohjaajan teoreettinen viitekehys ja hänen saamansa koulutus vaikuttavat ohjauksen toteuttamiseen, menetelmien valintaan ja siihen, millaisin kysymyksiin ohjaaja vie ohjausta eteenpäin (mts. 72). Seuraavaksi tarkastellaan eri ihmis- ja oppimiskäsitysten teorioita.

Ihmiskäsitys

Tarmo Kuoppa on kirjoittanut artikkelin ”Elämisen arvot ja ihmiskuva” (1995) omien havaintojensa, kokemustensa ja lähdeaineiston perusteella. Hänen tavoitteenaan on ollut tuoda esille arvojen ja ihmiskäsitysten kytkeytyminen työnohjausprosessiin ja se, miten erilaiset arvot ja ihmiskäsitykset vaikuttavat johtamisessa ja johtamisen työnohjauksessa. (Mts. 82.) Kuopan mukaan ihmiskuva on yleinen empiirinen kuvaus, se on teoria ihmisestä, jota tieteellinen tutkimus muuttaa jatkuvasti. Ihmiskäsitys on puolestaan ihmiskuvaa persoonallisempi käsite, joka rakentuu arvojen, ihmiskuvan, vakaumusten ja ideologisen aineiston pohjalle. (Mts. 87.) Peltolan, Himbergin, Laakson, Niemen ja Näätäsen (1999) mukaan ihmiskäsitys on puolestaan yksilön näkemys ihmisen olemuksesta ja mahdollisuuksista. Ihmistä koskevan tutkimustiedon ansiosta,

ihmiskäsitys muuttuu ja tarkentuu. Ihmiskäsityksessä on keskeisintä käsitys ihmisen toiminnan ohjautuvuudesta. (Mts. 129–131.)

Peltolan ym. (1999) mukaan psykologian ihmiskuvia ovat behavioristinen, psykoanalyttinen, humanistinen ja kognitiivinen. *Behaviorismi* pitää ihmistä passiivisena, ulkoa päin ohjautuvana olentona. *Psykoanalyttisen* ihmiskuvan mukaan ihmisen toimintaa ohjaavat hänen irrationaaliset viettinsä, jotka ovat peräisin sekä yhteiskunnallisesta arvomaailmasta että biologisesta perimästä. *Kognitiivinen ja humanistinen* suuntaus näkee, että ihminen ohjaa ja kontrolloi itse omaa toimintaansa. *Kognitiivisen* suuntauksen mukaan ihminen rakentaa ympäristöstään sisäistettyjä malleja sopeutuakseen elinympäristöönsä entistä paremmin. Kognitiivinen psykologia näkee ihmisen aktiivisena tiedon käsittelijänä, joka ohjaa omaa toimintaansa tiedon avulla. *Humanistinen* ihmiskuva eläytyy ihmisen omaan ainutkertaiseen kokemusmaailmaan. Humanistisen psykologian mukaan ihminen on ainutkertainen olento ja itse vastuullinen oman toimintansa ohjaamisesta. Sen mukaan ihminen on tiedostava ja empaattinen olento, jonka pyrkimyksenä on itsensä kehittäminen ja aktiivinen kasvaminen. Näiden em. ihmiskuvien lisäksi on olemassa *systeemiteoreettinen* ihmiskuva, joka on psykologian yhdyttyä näkemys. Sen mukaan ilmiöitä voidaan kuvata eri tasoilla ja samalla laajan kokonaisuuden osina. Tämä kuvaustapa korostaa ihmisen toiminnan hierarkkisuutta. Systeemisen kuvaustavan mukaan ilmiöt etenevät tapahtumasarjoina ja ihminen suuntautuu sisäisten malliensa avulla tulevaan. Ihminen on toimiva ja kehittyvä olento. Suuntauksessa on kolme keskeistä prosessia: 1) tavoitteiden asettaminen, 2) suunnittelu ja 3) arviointi. Systeemiteorian kulmakiviä ovat tilannesidonnaisuus, palautteen käyttö ja tavoitteellisuus. (Mts. 131–148.)

Kuopan (1995) mukaan ihmiskäsityksiä on seuraavalaisia: *naturalistinen* (ihminen on luonnonilmiö: fyysiset tarpeet ja vietit ovat keskeisiä), *marxilainen* (ihmisen tajunta kehittyy yhteiskunnallisista tekijöistä), *humanistinen* (ihminen on ainutkertainen henkinen olento, itsenäinen, yksilöllinen ja vapaa; ihminen voi valita mikä on hänellä hyvä ja oikein), *kristillinen* (ihminen on Jumalan kuva; ihmisen elämä on vuoropuhelua Jumalan kanssa), *pedagoginen* (ihminen on ainutkertainen mahdollisuus, joka kehittyy ja kasvaa omien persoonallisten edellytystensä mukaan yhteydessä kasvuympäristöönsä), *psykofyysis-sosiaalinen* (ihminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat fyysiset, psyykkiset ja sosiaaliset tekijät) ja *holistinen* (pelkästään

psykofyysinen tai materialistinen ihmiskäsitys ei riitä; ihmisessä on myös henkistä ulottuvuutta) (Mts. 88–89). Ihmiskäsityksistä tai niiden eri osista voi muodostua kunkin persoonallinen, kullekin työnhajaajalle sopiva ihmiskäsitys. Kun ihmiskäsitykseen vielä lisätään johtamis- ja esimiestyön näkökulma omasta johtamisesta ja johtamisen teoreettisesta tietämyksestä, niin silloin ollaan pitkällä johtamis- ja esimiestyön työnhajaajan viitekehyksen rakentumisprosessissa. Kuoppa uskoo ihmiskäsityksen määrittelevän työnhajaajan työskentelytapaa, ja sitä kuinka työnhajaajassa asetetaan tavoitteet. Todellisuudessa esimiestyön työnhajaaja rakentaa itselleen omaan persoonaansa sopivan taustateoriamallin tai hän käyttää useampiakin erilaisia malleja eri tilanteissa. Työnhajaajan tulee edetä työnhajaajassa asiakaslähtöisesti. Työnhajaajan teoreettisen viitekehyksen kasvuprosessi on yleensä pitkän kehityksen tulosta, se elää ja kehittyy, muuttuu jatkuvasti. (Mts. 90.)

Psykodraaman eettisten ohjeiden (2007) mukaan psyko- ja sosiodraamaohjaaja toimii sen ihmiskäsityksen ja arvomaailman pohjalta, jota ilmentävät esimerkiksi YK:n hyväksymät ihmisoikeuksien yleiset asiakirjat sekä terveydenhuollossa voimassa olevat eettiset ohjeistot. Ne eivät ole ainoastaan ulkoisia normistoja, vaan niiden keskeiset periaatteet sisältyvät psyko- ja sosiodraaman teoriaan luovasta, spontaanista ja ainutkertaisesta ihmisestä sekä ryhmäprosessista. (Mts. 6.)

Hirsjärven ja Huttusen (2001) mukaan ihmiskäsitykset ovat siitä erikoisia, että niiden luominen ja kriittinen tarkastelu edellyttävät ihmiseltä kykyä asettua itsensä suhteen ulkopuolisen tarkastelijan asemaan (mts. 68). Jotta työnhajaajaksi palvelisi parhaiten ohjattavia, tulisi työnhajaajan olla selvillä, mistä ihmiskäsityksestä käsin hän ohjaustilannetta hahmottaa. Hänellä tulisi myös olla ajattelu- ja eläytymiskykyä ymmärtää erilaisia ihmiskäsityksiä. Työnhajaajan oman persoonan jatkuva kasvuprosessi onkin ohjaustyön keskeinen voimavara ja edellytys. (Kuoppa 1995, 87, 91.)

Oppimiskäsitys

Käsityksellä oppimisesta puolestaan tarkoitetaan oppimistapahtuman ”luonnetta”. ”Oppimiskäsitykset sisältävät yleensä monenlaista ainesta, joissa käytäntöihin liittyvät tottumukset, asenteet ja arvot yhdistyvät olettamuksiin siitä, mitä oppilaan ´päässä` tapahtuu oppimisprosessin kuluessa.” (Rauste-von Wright & von Wright 1997, 103.)

Oppimiskäsityksiin vaikuttavat muun muassa yhteiskunnalliset perinteet ja normit sekä odotukset, joita yhteiskunta asettaa. Niihin vaikuttavat käsitykset inhimillisen tiedon ja psyykkisten prosessien luonteesta sekä myös tutkimuksen teorit ja tulkintaperinteet. (Mts. 103.) Oppimisen kaksi keskeistä perinnettä ovat empiirinen ja konstruktivistinen oppimiskäsitys. Empiirisessä oppimiskäsityksessä painottuu oppimisprosessin ulkoinen ja konstruktivistisessa oppimiskäsityksessä sen sisäinen säätely. (Mts. 105.) Järvisen, Koiviston ja Poikelan (2000) mukaan oppimiskäsitykset voidaan jakaa neljään: behaviorismi, kognitivismi, eksperientialismi ja humanismi. Behaviorismissa oppiminen on käyttäytymisen säätelyä ja kognitivismissa opitaan aikaisempien tietorakenteiden pohjalta muodostuneesta informaatiosta (tiedon psyykkistä muokkaamista), eksperientialismissa oppiminen on ajattelun ja toiminnan sekä kokemusten ja tiedon välisten suhteiden muuntelua. Tähän sisältyy myös reflektiivinen oppiminen. Humanismissa oppiminen tapahtuu yksilöiden välisessä dialogissa ja vuorovaikutuksessa erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa. (Mts. 81.)

2.4 Työnohjauksen tarve

Työnohjauksessa pysähdytään kuuntelemaan, mistä milloinkin on kysymys. Tarve työnohjaukseen voi syntyä työelämän vaatimusten kasvamisen ja kilpailun seurauksena syntyneiden yksilöiden ja yhteisön ongelmien vuoksi. Toisaalta työyhteisön todellisuuteen vaikuttavat myös kunkin työntekijän kokemushistoria ja tunnetilat, elämän hyvät ja huonot ajat – ahdingoista voi kertyä kasautumia, jotka näkyvät konkreettisesti työyhteisön toimimattomuutena. (Kumpula 2005, 18–19.)

Työnohjauksesta voidaan hakea apua esimerkiksi *perustehtävän selkiyttämiseen*. Läheinen kosketus asiakkaiden emotionaalisten ja inhimillisten tarpeiden kanssa voi vaikuttaa siihen, että työntekijän henkilökohtaiset ja yksityiset tarpeet sekoittuvat ja jopa syrjäyttävät ammatilliset intressit. Vuorovaikutussuhteen intensiivisyys, emotionaalisten ja inhimillisten tarpeiden imu voivat vaikeuttaa kykyä erottaa, mikä kuuluu perustehtävään, mikä vie ammatillisesti eteenpäin ja mikä tulee ulkoapäin. Ilman työnohjausta työyhteisö voi kadottaa käsityksensä perustehtävästä ja työntekijät voivat tehdä muuta kuin mitä olisi järkevää tehdä tai mistä heille maksetaan palkkaa. (Keski-Luopa 2001, 8–9.) Toisaalta myös keskinäinen kilpailu ja lyhyet määräykset, työstä puuttuva jatkuvuus ja pysyvyys, saavat ihmiset huolehtimaan oman olemassaolonsa

turvaamisesta, sen sijaan että he voisivat keskittyä perustehtäväänsä (Kumpula 2005, 31).

Työnohjaukseen hakeutumiseen syynä voi olla myös olla myös *työssä jaksamisen* edistäminen. Linna (1998) kertoo vuorovaikutuksen olevan ihmissuhdetyössä jatkuvaa. Ihmissuhdetyössä olevan henkilön ammattiin ja persoonaan liitetään monia odotuksia ja odotetaan helposti liikaa. Ihmissuhdetyössä työskentelevät voivatkin ajoittain tuntea itsensä riittämättömäksi ja voimattomaksi, mistä voi seurata uupumusta. Muun muassa johtajille ja esimiehille syntyy paineita muutoksista ja uusista tehtävistä muuttuvassa toimintaympäristössä. (Mts. 2.) Työnohjaukseen haetaan usein työuupumuksen seurauksena (Kumpula 2005, 44). Työnohjaus voi olla hyvä apu johtajuudessa kehittymisessä. Työtehtävien edellyttämää ammattitaitoa ei voida hankkia tai kehittää pelkän teoreettisen tiedon varassa eikä vain työtä tekemällä. Jotta kehittymistä tapahtuu, tarvitaan pysähtymistä, arviointia ja reflektointia. Yleensä työnohjaukseen hakeutuvat ne, joiden ammatinhallinta on jo hyvällä tasolla. (Räsänen 2006, 163, 167.)

Muun muassa Leimala ja Romana (2005) ovat tutkineet työnohjauksessa olleiden esimiesten ajatuksia työnohjauksesta. Esimiesten työnohjausprosessit ovat olleet osa organisaation esimiesvalmennusta, eivätkä esimiehet ole siis hakeutuneet työnohjaukseen omista tarpeistaan tai halustaan, tällöin ydinkysymys on ollutkin motivaation herääminen. Leimala ja Romana pyysivät esimiehiä (n=37) kirjoittamaan vapaamuotoisesti ajatuksistaan työnohjauksesta vuoden mittaisen työnohjausprosessin kokemusten perusteella. Tutkimuksen mukaan työnohjaukseen oli hakeuduttu esimerkiksi seuraavista syistä (tarve): 1) *oma rooli työyhteisössä oli muuttunut*, 2) *työyhteisössä oli ongelmia*, joihin oli juututtu, 3) esimiesten tai työyhteisön *työssä jaksaminen* oli ollut ääri rajoilla tai jos 4) esimies oli *muutostilanteissa halunnut pohtia eri vaihtoehtoja* organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa. (Mts. 71–72, 74.)

Aina työnohjaukseen hakeutuva työyhteisö ei ole välttämättä kuitenkaan ongelmatilanteessa, vaan se voi olla hyvin valveutunut ja tietoinen halustaan muuttaa asioita, joista sen jäsenet ovat tyytymättömiä. Toimiva työyhteisö voi haluta työnohjaukseen kehittääkseen joustavuutta ja luovuutta käsittelemällä työnsä sisältöjä, voimavarojensa lähteitä ja toimintatapoja. (Linna 1998, 3.) Keski-Luopan (2001) mukaan useilla aloilla työnohjaukseen suhtaudutaankin vakavasti: se on tarpeellista ja välttämätön osa ammatillista toimintaa. Ihmissuhdealoilla se on jopa eettinen velvollisuus. ”Asiakkailla on oikeus saada asianmukaista ja hyvää palvelua. Luova,

motivoitunut ja yhteistyökykyinen työryhmä on menestystekijä missä tahansa yrityksessä.” (Mts. 9.)

2.5 Työnohjausprosessi

Työnohjausprosessin piirteet ja vaiheet

Minkälainen työnohjausprosessi kulloinkin on kyseessä, riippuu paljolti siitä, missä vaiheessa työntekijä(t) on (ovat) omassa ammatillistumisprosessissaan, minkälainen merkitys työnohjaukselle on annettu organisaatiossa ja mihin työnohjauksen avulla pyritään (Borgman ja Packalén 2002, 70).

Työnohjaus on pitkäkestoinen, 1–3 vuotta kestävä ja etukäteen sovittuina säännöllisinä määräaikoina toistuva tasavertainen ja luottamuksellinen suhde (Paunonen-Ilmonen 2001, 33, 36–37). Työnohjauksen kestoon vaikuttavat sekä ohjauksen tarve ja tavoitteet, toteutustapa, kokoontumistiheys sekä resurssit. Työnohjausprosessin suosituspituus on kaksi vuotta. Työaikana toteutettuihin pitkiin työnohjausjaksoihin on kuitenkin usein vaikea sitoutua ja tästä syystä useissa yrityksissä työnohjaus kestääkin vain vuoden tai kyseessä voi olla vain 8–12 kerran prosessi. (Linna 1998, 6.) Työnohjaus voidaan nähdä prosessina, joka kuvaa ihmisen työssä kokemia asioita. Asiat, joita työyhteisössä ja työssä tapahtuu, voidaan kuvata tarinoina tai tapahtumaketjuina (Leimala & Romana 2005, 72.) Sisällöissään työnohjaus keskittyy tutkimaan työtä ja ohjattavaa itseään sekä varmistamaan laadun toiminnassa (Paunonen-Ilmonen 2001, 33). Aineistona työnohjauksessa voi toimia tietyissä tilanteissa esiin nousevat tunteet, arvot, normit, omaan toimintaan liittyvät roolit, hankalaksi koetut työtilanteet, yksittäiset työn alan/alueiden ongelmat, oma asema kokonaisuudessa, omat vahvuudet sekä kehitysalueet (Borgman & Packalén 2002, 64). Työnohjaukseen osallistuja on omaehtoinen, aktiivinen, vastuullisesti sitoutunut ja motivoitunut ammatilliseen ja persoonallisen kehittymiseen. Hänellä on oikeus valita työnohjaajansa. Työnohjaaja on ammatillisesti kokenut saman alan edustaja ja työnohjaajakoulutuksen saanut tai ihmissuhdeasiantuntija. (Paunonen-Ilmonen 2001, 33, 36–37.)

Työnohjausprosessi koostuu viidestä vaiheesta: 1) työnohjauksen alkutilanne, 2) syvenevä yhdessä työskentely, 3) selkiytymisvaihe, 4) työnohjaustavoitteiden ja todellisen työskentelyn vaihe ja 5) lopettamis- ja irtautumisvaihe. (Paunonen-Ilmonen

2001, 43–44.) *Alkutilanteessa* tutustutaan ja kerätään informaatiota, pohditaan työnohjaukseen, vaativaan kasvuprosessiin, suostumista sekä sitoutumista. Alussa myös tarkastellaan omia tunteita ja keskitytään omaan itseen sekä työhön. Johdonmukaisesti turvallisessa työilmapiirissä etenevä työnohjaajan ote tukee ohjattavaa alkutilanteessa ja valmistaa häntä jatkotyöskentelyyn. Luottamuksen ja vaitiolovelvollisuuden merkitys korostuu. Me-henki, luottamus, turvallisuus, avoimuus ja rehellisyys kuuluvat *syvenevään yhdessä työskentelyn vaiheeseen*. Lopettaessaan muiden ryhmäläisten tarkkailun suhteessa itseensä, ohjattavan ahdistus vähenee ja hän saa voimia työskentelyyn. Myös asioiden ja niiden välisten yhteyksien näkeminen helpottuu. *Selkiytymisvaiheeseen* kuuluu asioiden ja itsen miettiminen eri näkökulmista. Ymmärrystaidot ja -kyvyt kehittyvät sekä itsetunto paranee. *Varsinaisessa työskentelyvaiheessa* pyrkimyksenä on saavuttaa asetetut työnohjaustavoitteet: muodostetaan useita ratkaisuvaihtoehtoja ohjattavan valitessa niistä tarkoituksenmukaisemmat. Viimeinen vaihe, *lopettamis- ja irtautumisvaihe*, on lopettamisen ennakoimista ja se valmistellaan yhdessä ohjattavien kanssa. Tämä ”surutyöskentely” sisältää arvioinnit ja päättää tämän pitkäkestoisen prosessin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 43–44.)

Työnohjauksen toteuttamistapa

Työnohjaus voi olla välillistä tai suoraa, ohjattua tai itseohjautuvaa. Pääsääntöisesti työnohjaus on ollut ja on edelleen Suomessa välillistä eli ohjattava itse ottaa työnohjaustilanteissa esille niitä asioita, joita hän haluaa käsitellä. Useimmiten metodina on keskustelu. (Borgman ja Packalén 2002, 80.) Näiden lisäksi työnohjauksessa voidaan erottaa sisäinen ja ulkoinen työnohjaus, joista jälkimmäisessä työnohjaaja ei kuulu samaan organisaatioon ohjattavan kanssa. (Räsänen 2006, 166.)

Työnohjaus voi olla yksilön, ryhmän tai työyhteisön työnohjausta. *Yksilötyönohjauksessa* paikalla ovat ainoastaan ohjattava ja työnohjaaja. Tällöin ohjaussuhteesta voi muodostua syvällisempi ja luottamuksellisempi. Yksilötyönohjaus soveltuu hyvin uransa alussa olevalle tai ryhmätilanteessa sulkeutuneelle. *Ryhmätyönohjauksessa* ohjattavia on useita ja ohjaajiakin voi olla esimerkiksi kaksi. (Räsänen 2006, 166.) Ihannetilanteessa ryhmä koostuu 4-8 henkilöstä (Strömmer 1999, 206). Ryhmä voi koostua saman ammatin edustajista tai saman toimialan henkilöistä. Yleensä ryhmät ovat kollega- tai vertaisryhmiä, jolloin kaikki edustavat samaa

ammattia, esimerkiksi lääkäreitä. Ryhmän jäsenten ei ole kuitenkaan välttämätöntä olla samasta työpaikasta tai -yksiköstä. Ryhmätyönohjauksessa kohteena ovat sekä yksilö että ryhmä. (Linna 1998, 4.) Ryhmätyönohjauksen heikkoutena on se, että ryhmässä joutuu ottamaan huomioon itsensä lisäksi muut osallistujat, jolloin yksilön asioille jää vähemmän aikaa. Ryhmätyöskentelyn etuna on muun muassa se, että ryhmässä voidaan oppia toisten kokemuksista, saada palautetta ja tukea, jonka avulla oma tilanne voi hahmottua realistisemmin. Johtamis- ja esimiestyössä tämä on erityisen tärkeää tehtävän yksinäisyyden vuoksi. (Räsänen 2006, 166–167.)

Työyhteisön työnohjaus ymmärretään helposti ryhmätyönohjaukseksi, joka onkin yleensä suositumpaa kuin työyhteisön työnohjaus. Työyhteisön työnohjauksessa paikalla ovat joko työyhteisön kaikki jäsenet tai osa jäsenistä sekä ohjaaja tai ohjaajat. Sisältö työyhteisön työnohjauksessa muodostuu perustehtävän sekä kokonaistoiminnan kriittisestä tutkimisesta. (Paunonen-Ilmonen 2001, 54, 57, 59.) Työyhteisön työnohjauksen etuja työyhteisön kannalta ovat työn tavoitteiden, roolien ja tehtävien selkiytyminen ja parempi johtajuus. Näiden avulla työntekijöiden epäluulot hälvenevät, väärinkäsitykset vähenevät ja sitoutuminen työhön paranee. Lisäksi esimiehellä on työyhteisön työnohjauksessa mahdollisuus oppia tuntemaan paremmin alaisiaan ja itseään esimiehenä. Turvallisessa ympäristössä annettu palaute toisille lisää keskinäistä luottamusta, molemminpuolista ymmärtämistä ja myös ongelmien ratkaiseminen mahdollistuu. (Linna 1998, 5.)

2.6 Työnohjauksen funktiot ja tavoitteet

Työnohjauksen funktiot voidaan jakaa kolmeen alueeseen: *tukea antavaan, ammatilliseen ja opetukselliseen* sekä *hallinnolliseen* (taulukko 1). Käytännössä nämä muodot voivat toimia päällekkäin ja olla läsnä jokaisessa työnohjaustapahtumassa. (Borgman & Packalén 2002, 63–64; Moilanen 1994, 139–140.) Tosin ne painottuvat eri lailla työnohjausprosessin eri vaiheissa. Opetuksellinen ja tukea antava työnohjaus painottuvat niin ammattiuran kuin työnohjausprosessin alussa sekä nuorella työntekijällä, kun taas hallinnollinen elementti vaatii kokemusta ja näkemystä työstä, etenkin varmuutta osaamisesta ja prosessista. (Borgman & Packalén 2002, 66.)

TAULUKKO 1. Työnohjauksen funktiot (Moilanen 1994, 139–140).

Tehtäväalue	Kohde	Tavoite	Ohjaajan rooli	Teoria
Tukea antava	1) työntekijän persoona 2) ihmissuhteet, työyhteisö	kasvu, tuki kiinteys, luovuus, toimintakyky	tukija, terapeutti ryhmän ohjaaja, muutosagentti	psykologiset teoriat sosiaali-psykologiset teoriat
Ammatillinen, opetuksellinen	1) asiakkaan ongelma 2) työn ymmärtäminen	ongelmanratkaisu tutkiva kehittäminen	konsultti neuvonantaja teoreettinen jäsentäjä	psykologiset teoriat yhteiskuntatieteet
Hallinnollinen	1) organisaation toiminta	organisaation integraatio tai muutos	organisaatiokonsultti	organisaatio-teoria

Tukea antavassa työnohjauksessa pyritään vähentämään työntekijän kuormittuneisuutta sekä lisäämään työn hallintaan liittyvää itsetuntemusta ja henkistä kasvua. Tarkastelun alla voivat olla myös työyhteisön kiinteys ja toimintakyky, joiden ajatellaan lisäävän työmotivaatiota ja parantavan työilmapiiriä. (Moilanen 1994, 139.) Lisäksi tukea antavaa on se, kun huomaa, että ei ole yksin työn ongelmien ja kysymysten kanssa. Itsetuntoa vahvistavat niin vuorovaikutus kuin yhteinen asioiden jakaminen: ihminen tulee tietoiseksi vahvuuksistaan, itsestään ja kehittymisalueistaan. Työnohjaus voi olla myös eräänlainen paikka purkaa paineita. (Borgman & Packalén 2002, 64.)

Opetuksellisella funktiolla työnohjauksessa kiinnitetään huomio tilanteisiin, joissa uuden tiedon tai taidon oppiminen takaisi toiminnan korkeatasoisen laadun toteutumisen (Paunonen-Ilmonen 2001, 33, 36). Opetuksellisen työnohjauksen tavoitteena on ammattitaidon kehittäminen ja tiedon lisääminen. Osa tätä funktiota ovat myös ammatti-identiteetin löytäminen ja työn ja sen muutosten tutkiminen. (Moilanen 1994, 139.) Lisäksi opetuksellista työnohjausprosessissa on työntekijän oppiminen omasta toiminnastaan joko erittelemällä erilaisia tilanteita tai kuulemalla ryhmässä muiden toiminnasta (Borgman & Packalén 2002, 64).

Hallinnollinen funktio tähtää muutokseen ja tukee organisaation kiinteyttä (Moilanen 1994, 140). Lisäksi hallinnollista on tutkia organisaation toiminta-ajatusta,

päämääriä, tavoitteita ja sitä, miksi se on olemassa. Hallinnollisen funktion tavoitteena on organisaation toiminnallisen kokonaisuuden selkeyttäminen ja toimintaa ohjaavien lakien, asetusten ja muiden dokumenttien tutkiminen. Tavoitteena on, että työntekijä näkee ja ymmärtää, mihin kokonaisuuteen hänen työpanoksensa ja osaamisensa liittyy. Tämän avulla työntekijä voi miettiä, miten edistää organisaation olemassa olevia julkilausuttuja ja epävirallisia päämääriä ja miten hänen arvonsa ja organisaation toiminnan perustana olevat arvot suhteutuvat toisiinsa. Tällöin voi ilmetä ristiriitoja, joita voidaan pohtia työnohjauksessa: miten ristiriitoja voidaan käsitellä ja miten työntekijä voisi olla aloitteellinen myös organisaation suuntaan. (Borgman ja Packalén 2002, 63–64.) Näiden edellä esitettyjen funktioiden pohjalta voidaan asettaa työnohjauksen tavoitteet (Moilanen 1994, 139–140), joita tarkastellaankin seuraavaksi.

Työnohjauksen yleistavoitteena on lisätä ohjattavan ammattitietoja ja -taitoja, mahdollistaa hänen persoonallinen ja henkinen kehittymisensä sekä tukea, selkeyttää ja vahvistaa tunne-elämää sekä ammatti-identiteettiä. Eri teoreettiset suuntaukset painottavat erilaisia tavoitteita, mutta kaikissa näissä suuntauksissa kuitenkin korostuu ohjattavan työn kehittäminen ja muuttaminen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 31–32.) Työnohjauksen kokonaistavoite on se, että ohjattava oppii kunnioittamaan omaa osaamistaan ja osaa asettaa realistisia kehittymisen tavoitteita omalle toiminnalleen (Tiuraniemi 2005, 119). Työnohjauksessa työntekijä pyrkii löytämään vastauksia seuraaviin kysymyksiin: mikä on oma perustehtäväni, miten koen työni, miten löydän mielekkyyden työssäni, miksi teen tätä työtä, mikä on työni tarkoitus, kuka olen, mikä on suhteeni kollegoihini, miten pärjään ja jaksan tässä työyhteisössä (Kumpula 1999, 19). Työnohjauksen tavoitteena on herätellä ihminen olemaan läsnä itse itsessään (Kumpula 2005, 54). Työnohjauksen tavoitteena on nostaa työn laatutasoa sekä sen tulee olla hyödyllistä sekä ohjattavalle itselleen, organisaatiolle että asiakkaille. Lisäksi tavoitteena työnohjauksessa on ohjattavan kehitys- ja muutosprosessi, hänen itsenäistymisensä, omien kykyjensä ja rajoituksiensa tunnistaminen ja kehittyminen ihmisenä ja työntekijänä. (Räsänen 2006, 166.) Työnohjauksen tarkoituksena on vastata kulttuurin ja ajan vaatimukseen asiakastyössä (Siltala ym. 1993, 6).

Seuraavassa listassa esitetään työnohjauksen tavoitteet Viestimme välittömästi kirjan (2002, 24) mukaan:

- 1) työyhteisön toiminnan parantaminen ja vuorovaikutussuhteiden edistäminen
- 2) työn suunnittelu ja työongelmien ratkaisuvälmiuksien luominen
- 3) työviihtyvyyden parantaminen ja toimintavireyden ylläpitäminen
- 4) yhteishengen parantaminen ja toisen työn arvostuksen lisääminen
- 5) ammatti-identiteetin vahvistaminen
- 6) ammattitaidon ja työmenetelmien hallinnan lisääminen
- 7) työn mielekkyyden lisääminen ja työn sisällön jatkuva kehittämien
- 8) itseluottamuksen ja henkisen kestäkyvyn parantaminen ja
- 9) työkykyisyyden ja -vireyden säilyttäminen ja kehittäminen

Esimiesten työnohjauksen tavoite on auttaa heitä jaksamaan paremmin tehtävässään. Työnohjaaja on se, joka ottaa vastaan ja johtaja/ohjattava on se, joka toivoo tulevana vastaanotetuksi ja kuulluksi. Esimiesten työnohjauksessa tavoitteena on syventää ja lisätä johtajien ymmärrystä itseään työntekijänä, tukea työnhallintaa, johtajana kehittymistä ja työssä jaksamista. Työnohjauksen pitäisi kuulua olennaisena osana johtamistyöhön. (Kumpula 2005,19, 26) Leimalan ja Romanan (2005) tutkimuksessa esimiehet asettivat työnohjaukselleen tavoitteeksi oman itsen kehittämisen, työ- ja vapaa-ajan erottamisen, työmotivaation kehittämisen, tunnevaltaisuuden hallinnan ja työssä jaksamisen. Lisäksi heidän tavoitteinaan oli ongelmatilanteiden pohtiminen ja ratkaiseminen (esimerkiksi henkilöiden välisten ristiriitojen ratkaiseminen) sekä oppia puuttumaan aktiivisemmin ongelmatilanteisiin. Tavoitteena oli myös esimiesroolin kehittäminen: oppia antamaan enemmän alaisilleen vastuuta, suunnittelemaan työajankäyttöä, töiden organisointia ja priorisointia sekä kehittämään asioiden esitystapaa alaisille. (Mts. 75–76.) Vanteen (2004) esimiesten ryhmätyönohjaukseen liittyvässä tutkimuksessa johtajat arvioivat aluksi omaa johtamiskäyttäytymistään. Näiden arvioiden perusteella he toivoivat kehittyvänsä seuraavilla osa-alueilla: ajankäytön hallinta, jaksaminen, vuorovaikutustaidot ja asiantuntijoiden johtaminen. Näitä voineen pitää myös työnohjauksen tavoitteina. (Mts. 76.)

2.7 Työnohjausmenetelmät

Työnohjaajan teoreettinen viitekehys ja työnohjaukselle asetetut tehtävät ja tavoitteet määrittävät työnohjausmenetelmien valintaa (Vanne 2004, 83). Työnohjauksen menetelmät voidaan jakaa verbaalisiin, visuaalisiin ja toiminnallisiin, joista kaksi jälkimmäistä täydentävät verbaalista työnohjausmenetelmää ja perustuvat käsitykseen sanoilla lähestymättömistä ihmisyyden puolista (Ylönen 2006, 115). Visuaalisessa työnohjauksessa käytetään symbolien ja kuvien tuomaa informaatiota täydentämään ymmärrystä ja toiminnallisessa työnohjauksessa draaman keinoja konkretisoimaan työhön liittyviä tapahtumia. (Williams 2005, 213–214.) Toiminnalliset menetelmät perustuvat siihen, että kertomus rakennetaan eri tekniikoin kokemukseen varastoituneesta aineistosta, jolloin voidaan puhua kokemuksellisista tai tarinallisista menetelmistä. Näitä menetelmiä käytettäessä pyritään tarinan avulla luomaan yhteys omaan emotionaaliseen kokemukseen, sisäiseen tarinaan. (Katainen 2004, 170.) Lisäksi Piispasen (2003, 5) mukaan toiminnallisten harjoitusten tavoitteena on parantaa keskinäistä kanssakäymistä, synnyttää rentoa tunnelmaa ja saada elämänilon kokemuksia.

Vaikka työnohjauksessa olisi kaikki jo kuultu, niin kaikkea ei ole vielä välttämättä nähty tai tunnettu oman ruumiin liikkeenä (Williams 2005, 213). Myös Kumpula (1999) on sitä mieltä, että paljon tärkeää on sanojen ulottumattomissa – sanat eivät tavoita ihmisten välillä ja sisällä tapahtuvia asioita (mts. 12). Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus voivat tuoda esiin uusia merkityksiä. Toiminnallisen työnohjausmuodon aikana nähdään roolit ja niiden toiminta, mahdolliset korostumat ja taustavoimat. Kun asiat on nähty ja ymmärretty, on muutoksen aika. Näin mahdollistuu menneen ja tulevan tarkastelu – miten asiat ovat ja miten ne voisivat olla. Toiminnallisen työnohjauksen menetelmien käytön tavoitteena on saada koko ihminen mukaan liikkeen, mielikuvien ja tilan käytön avulla. (Williams 2005, 213–214). Seuraavassa luvussa syvennetään toiminnallisten menetelmien taustaa ja teoriaa.

3 TOIMINNALLISET MENETELMÄT

3.1 Toiminnallisten menetelmien taustalla Morenon psykodraama

Toiminnallisten menetelmien (*action methods*) yläkäsite on psykodraama (Janhunen & Sura 2005, 7), ja tätä käsitettä käytettäessä puhutaan usein psykodraamamenetelmistä (Blatner 1997, 27). Psykodraamamenetelmien perheeseen (taulukko 2) kuuluvat klassisen/terapeuttisen psykodraaman lisäksi sosiodraama, sosiometria, tarinateatteri ja rooliharjoittelu, joita voidaan käyttää ja soveltaa niin koulutuksessa, konsultaatiossa kuin työnohjauksessakin (Mitä on psykodraama? 2005–2008). Toiminnalliset menetelmät puolestaan sisältävät kaikki psykodraamamenetelmät (Blatner 1997, 27). Toiminnallisia menetelmiä voidaan kutsua myös kokemuksellisiksi tekniikoiksi tai ohjatuiksi kokemuksiksi (mts. 32).

TAULUKKO 2. Psykodraamamenetelmät

Psykodraama (ts. psykodraamamenetelmät)				
Klassinen/ Terapeuttinen psykodraama	Sosiodraama	Sosiometria	Tarinateatteri	Rooliharjoittelu
= Toiminnalliset menetelmät (action methods)				

Näiden eri psykodraamamenetelmien lisäksi on olemassa monia eri tekniikoita, joista osa on psykodraaman yleisiä tekniikoita ja osa tietyn psykodraamamenetelmän erityistekniikoita. Toiminnalliset menetelmät -käsite sisältää siis kaikki yllä olevat psykodraamamenetelmät sekä niiden yhteiset ja erityiset tekniikkaansa. Psykodraamamenetelmistä kerrotaan lisää luvussa 3.2. Seuraavaksi palataan psykodraamamenetelmien historiaan.

Psykodraamamenetelmien isä - Jacob Levy Moreno

Jacob Levy Moreno (1889–1974), joka on ensisijaisesti tunnettu psykodraaman isänä, syntyi Romaniassa ja kasvoi Wienissä. Hän opiskeli lääketiedettä ja psykiatria. (Fox, 1987, introduction.) 1900-luvun alkupuolella Moreno kehitti toiminnalliset ryhmätyön menetelmät, sosio- ja psykodraaman, joista jälkimmäisen hän loi aikaisemman työnsä pohjalta ryhmäpsykoterapian, improvisaatioteatterin ja sosiometrian aloilla (Blatner 1997, 9, Morenon kirjoittama esipuhe).

Moreno oli kiinnostunut teatterista. Hän kuitenkin koki esitykset pinnallisiksi ja arvostelikin teatteria sen kaavamaisesta käsikirjoituksen noudattamisesta illasta toiseen. ”Luova, elävä prosessi ei ollut yleisön nähtävillä.” (Kopakkala 2005a, 152–153.) Moreno halusi tehdä elävää teatteria, jossa yleisö näkisi luomistapahtuman *tässä ja nyt*. Psykodraamamenetelmä syntyikin vuonna 1921 Morenon kokoaman *Die Stegreiftheater* (=spontaani teatteri) improvisaationäytelmäryhmän myötä. Moreno havaitsi roolissa toimimisen olevan näyttelijälle joskus puhdistava ja parantava tapahtuma. (Mts. 153–155.) 1930-luvulla Moreno keksi psykodraaman ja siihen liittyvät sosiadraaman, roolityöskentelyn ja sosiometrian menetöt (Blatner 1997, 13). Moreno ohjasi yleisölle psykodraamanäytöksiä, kehitti improvisaatiotekniikan, konsultoi vankiloissa, kasvatustaloksissa sekä muissa laitoksissa (Kopakkala 2005a, 153–155). Morenon toiminnalliset menetelmät ovat olleet merkittävänä vaihtoehtona melko passiiviselle psykiatriselle hoidolle. Lisäksi Moreno on myös vaikuttanut tanssi-, runo- ja perheterapian kehitykseen sekä integroinut psykodraaman tekniikoita käyttäytymis-, hahmo- ja perheterapioihin. (Mts.156.) Vaikka Morenon painotus oli ryhmässä, niin menetöt, joita hän kehitti, keskittyivät kuitenkin yksilöön (Fox 1987, introduction).

Blatnerin (1997) mukaan Morenon visio oli psykodraaman käyttö täydentävänä lähestymistapana pyrittäessä ymmärtämään ihmisluontoa ja inhimillisiä mahdollisuuksia, ei niinkään erillinen koulukunta. Moreno pyrki tarjoamaan spesifejä menetelmiä, joiden avulla saavutettaisiin yhteisöllisyyden, itseilmaisun, luovuuden ja spontaaniuden edistämisen päämäärät. (Mts. 2.) Lisäksi Moreno korosti kosketuksen ja kommunikaation merkitystä, välittömyyttä, luovuutta, kohtaamisriskin ottamista, avoimuutta, toimintaa, mielikuvituksen ja intuition kehittämistä, draaman syvyyttä ja huumorin arvoa. Moreno pyrki leikin avulla palauttamaan elämääme kasvun. Hän painotti käsillä olevan hetken tärkeyttä. (Mts. 16.) Moreno uskoi *tässä ja nyt* –

tilanteisiin, hänen mielestään ihminen voi saavuttaa merkityksellisimmät kohtaamisensa toisten kanssa olemalla avoin nykyhetkelle ja unohtamalla menneisyyden pohtimisen ja tulevaisuuden suunnittelun (Roti 1999, 8). Morenon aktiivinen, persoonallinen ja ryhmäorientoitunut fokus oli radikaali käänös psykiatriassa 1920–30-luvuilla (Fox 1987, introduction).

Suomessa psykodraama tuli tunnetuksi 1970-luvulla, sen jälkeen kun muutama asiasta innostunut suomalainen palasi tutustumis- ja opintomatkaltaan Morenon perustamasta *Beacon Housesta*. Suomessa alettiin järjestää koulutuksellisen ja terapeuttisen tavoitteen omaavia psykodraamakursseja. Psykodraaman käyttö on laajentunut jatkuvasti, tärkeimmät sovellusalueet ovat: terapia, sosiaalityö, koulutus, kuntoutus ja työyhteisöjen kehittäminen. (Sura & Janhunen 2005, 7.) Suomessa Martti Lindqvist on tämän suuntauksen (sosiadraaman) suomalainen kehittäjä (Teerijoki & Lintunen 2001, 145).

Asiat, joita psykodraamassa käsitellään voivat olla osallistujan henkilökohtaisia, yleisiä yhteiskuntaan tai yhteisöön liittyviä tapahtumia ja ilmiöitä tai ryhmälle yhteisiä asioita. Ryhmän jäsenet ottavat tilanteessa tarvittavia eri rooleja ja tuottavat näyttämölle erilaisia tilanteita ja tapahtumia. (Mitä on psykodraama? 2005–2008.) Psykodraamamenetelmiä käytetään nykyisin myös muissa kuin psykoterapiassa, esimerkiksi niitä on sovellettu yhteisöllisten kysymysten tutkimiseen sosiadraaman keinoin, draamaterapiaan, liike-elämässä tapahtuvaan konsultointitoimintaan, kuntoutus- ja oma-apuryhmiin, persoonallisen kasvun ohjelmiin, draaman kasvatukselliseen käyttöön, organisaation kehittämiseen sekä miesten ja naisten ryhmiin (Blatner 1997, 11). Kliinisen työskentelyn lisäksi psykodraama soveltuu käytettäväksi teollisuudessa, ongelmanratkaisussa, jokapäiväisessä elämässä ”piristeenä”, roolityöskentelyssä sekä kasvatuksessa, henkiseen kasvuun ja yhteisön rakentamiseen tähtäävissä ohjelmissa (mts. 15–16). Morenolaisia menetelmiä käytettäessä osanottajien määrä voi vaihdella yhdestä satoihin, mikä vaikuttaa käytettäviin työskentelytapoihin. Joustavin ryhmäkoko on 10–15 henkilöä. Psykodraamallisten menetelmien käyttö on mahdollista yksilö- tai parityössä, mutta sen vaikutus koko työyhteisölle on vähäistä. Pitkät teemaryhmät, joissa morenolaiseen työtapaan voidaan tutustua syvällisesti ja joiden aikana osallistujien kokemistavassa ja näkemyksissä ehtii tapahtua muutos, ovat vaikuttavampia morenolaisia menetelmiä sovellettaessa. (Partanen-Hertell 2002, 44–45.)

3.2 Psykodraamamenetelmät

Klassinen/terapeuttinen psykodraama – *the drama of the individual*

Psykodraama on J.L. Morenon kehittämä ryhmäpsykoterapian muoto. Psykodraamassa asioita käsitellään spontaanin draaman keinoin – se on luovaa ryhmätyötä. (Mitä on psykodraama? 2005–2008.) Psykodraama tutkii ryhmän jäsenten sisäistä ihmissuhdehistoriaa ja se liikkuu nykyisyyden, menneisyyden ja tulevaisuuden välillä (Roti 1999, 9). Psykodraaman avulla voidaan tutkia yksilön sisäistä maailmaa, rooleja ja ihmissuhteita erilaisten draamallisten ja toiminnallisten menetelmien avulla. Yksilön maailman tutkiminen on aina nivoutunut psykodraamassa ryhmäprosessiin. (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008.) Yhden jäsenen esittäessä näyttämöllä omaa sisäistä maailmaansa ja elämäänsä, puhutaan terapeuttisesta psykodraamasta. (Mitä on psykodraama? 2005–2008.) Tavoitteena psykodraamassa on myös itsetuntemuksen lisääntyminen, persoonallisuuden eheytyminen, oman elämän aikaisempaa parempi hallinta sekä ihmissuhde- ja ongelmanratkaisutaitojen lisääntyminen. Lisäksi tavoitteina on spontaaniuden ja luovuuden kehittäminen, omien roolien tutkiminen ja monipuolistaminen. (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008.)

Psykodraaman vaikuttavana tekijänä ovat toiminnan kautta tapahtuva työskentely, jossa tutkitaan ongelmaa, eletään ja jäsennetään se uudelleen. Jakaminen, oppiminen ja tuki mahdollistuvat ryhmässä tapahtuvassa työskentelyssä. (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008.) Spontaani leikki, itseilmaisuus, tarinoiden kertomisen perinne ja vuorovaikutuksen ja ryhmäprosessoinnin avulla tapahtuva ilmiöiden tutkiminen yhdistyvät psykodraamassa. Työskentelyn tukena ovat terapeuttiset teoriat ja pohdinnat. Tunteiden purkaminen ja elämyksellinen puhdistautuminen, asioiden ilmaiseminen, tutkiminen, harjoittelu ja korjaaminen mahdollistuvat eläytyvän työskentelyn avulla. Ryhmässä osallistujat työskentelevät ohjaajan ja ryhmän tukemina. Olenaisia asioita psykodraaman tekemisessä ovat virittäytyminen, spontaani itseilmaisuus, kokemusten ja tunteiden jakaminen ryhmässä ja työskentelyjen läpikäyminen jälkikäteen. (Mitä psykodraama on? 2008.)

Psykodraama voidaan käyttää muun muassa terapiassa, kasvatuksessa, kasvuryhmissä ja yhteiskunnallisten asioiden käsittelyssä (Mitä psykodraama on? 2008). Lisäksi psykodraama voidaan mukaan käyttää erilaisilla kursseilla, pitkissä

psykodraamaryhmissä, kuntoutuspainotteisilla kursseilla, yksilön ja perheiden kanssa työskennellessä (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008).

Sosiodraama – *the drama of the group*

Sosiodraama on luova, ohjaajan johdolla tapahtuva ryhmäprosessi, jossa voidaan tutkia jotain tiettyä aihetta, ryhmää itseään tai sosiaalista tilannetta. Rooliharjoitteluun ja ryhmäongelmien käsittelyyn sosiodraama on omiaan. (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008.) Sosiodraamassa tutkitaan mukana oleville ihmisille ajankohtaisia tai pulmallisia tilanteita, jotka liittyvät johonkin rooliin tai roolisuhteisiin. Myöhemmin tarkastelu on laajentunut yhteisöllisiin tilanteisiin ja ryhmän lisäksi on tarkasteltu laajempaa yhteiskunnallista verkostoa. (Blatner 1997, 19, 28–29.) Lisäksi sosiodraamassa rooleihin eläytymisen kautta voidaan tutkia vuorovaikutustilanteita ja eettisiä kysymyksiä (Teerijoki & Lintunen 2001, 145). Sosiodraamassa voidaan tutkia erityisesti vuorovaikutusammateissa työskentelevien hiljaista tietoa, mikä tulee esiin esimerkiksi roolityöskentelyssä (Tervämäki 2005, 107). Sosiodraaman avulla on myös mahdollisuus harjoitella ennakolta vaikeaa tilannetta ja näin ollen vastaroolin esittämisen kautta ymmärrys ristiriitatilanteeseen paranee (Moilanen 1994, 145).

Sosiodraamassa ryhmän jäsenet joko itse valitsevat roolinsa tai ne annetaan heille valmiina. Sosiodraamassa tapahtumia tutkitaan kaikkien osallistujien näkökulmista. Menetelmät ovat kutakuinkin samat kuin psykodraamassa. Sosiodraamassa ryhmä tutkii roolityöskentelyn avulla jotain tilannetta tai teemaa. Sosiodraamassa ei ole yleensä vain yhtä päähenkilöä, vaan siinä ovat kaikki ryhmän jäsenet mukana. Erityisen hyvin sosiodraama soveltuu yhteisöllisten kysymysten käsittelyyn, rooliharjoitteluun, opetus- ja koulutustyöhön. (Draama terapeuttisena menetelmänä 2008.)

Sosiometria – *the measure of the relationship*

Sosiometriassa puolestaan ryhmää tutkitaan roolin, rakenteiden ja valintojen näkökulmista. Sosiometriset näkökulmat liittyvät kaikkeen draamatyöskentelyyn, mutta voidaan myös tehdä erityisiä sosiometrisia harjoituksia ja selvityksiä, joissa ryhmä tutkii rakennettaan, omia valintojaan, tavoitteitaan ja prosessiaan. Sosiometrialla tarkoitetaan ryhmän sisäisen rakenteen mittausta. Välineitä sosiometriseen työskentelyyn ovat muun muassa sosiogrammi, kulttuuriatomi, sosiaalinen atomi, sosiometriisi, erilaiset

roolidiagrammit ja sosiometrinen testi. Sosiometriassa tutkimuksen sekä kohteena että tutkijoina ja uudenlaisen sosiaalisen todellisuuden luojina ovat ihmiset itse ja heidän yhteisönsä. ”Sosiometria on kaiken psykodraamatyöskentelyn pohjalla, mutta menetelmiä voidaan käyttää myös sellaisenaan erilaisissa yhteisöissä.” (Draama terapeutisena menetelmänä 2008.)

Muun muassa Blumberg ja Hare (1999) ovat sosiometrian yleiskatsauksessaan keskittyneet tarkastelemaan sosiometrian käyttöä niin henkilöstön rekrytoinnissa, työn suorittamisessa, tiimin koheesiossa, urakehityksessä kuin arvioinnissa. Sosiometria on tärkeässä, mutta usein epätavallisessa roolissa organisaatio- ja työtutkimuksissa. (Mts. 15–17.) Heidän mukaansa esimerkiksi sosiometrisen datan aktiivisen käytön hyötyä ei ole vielä juuri tutkittu järjestäessä ihmisiä työryhmiin, saati käytetty. Kuitenkin sosiometrisia harjoitteita voidaan käyttää menestyksellisesti tutkittaessa organisaation monia näkökulmia. Niiden avulla voidaan esimerkiksi jakaa ihmisiä tiimeihin heidän keskinäisten ominaisuuksien perustella, kannustaa kommunikoimaan ryhmässä ja valita johtajia sekä käyttää empiiristä sosiometrista dataa ohjaamisessa ja arvioinnissa. (Mts. 30–31.)

Tarinateatteri

Improvisaatioon perustuvat teatterin muodon, tarinateatterin, juuret ulottuvat kiertävän teatterin perinteeseen, mutta myös psykodramaattiseen teoriaan ja työskentelyyn. Tarinateatteri koostuu teatteriryhmästä, ohjaajasta ja muusikosta. Ryhmä tuo näyttämölle spontaanisti tarinoita, tapahtumia ja tunnetiloja, joiden aiheet tulevat joko ryhmältä itseltään tai yleisöltä. Tarinateatteri korostaa jokaisen yksilöllisten elämäkokemusten ja tarinoiden arvoa ja ainutlaatuisuutta. Tarinateatterin avulla yksilö voi löytää uusi näkökulmia oman elämänsä kysymyksiin. (Draama terapeutisena menetelmänä 2008.) Tällaisessa välittömässä vuorovaikutuksessa ryhmän ja yleisön välillä kevyt ja vakava sekä viihtyminen ja tärkeä sisäinen työstäminen lomittuvat toisiinsa. Tarinateatteri sopii yhteisökysymysten käsittelemiseen, koulutukseen ja kasvutyöskentelyyn. (Mitä psykodraama on? 2008.)

3.3 Psykodraaman keskeiset käsitteet

Psykodraaman keskeiset käsitteet ovat *rooliharjoittelu*, *oivallus*, *katarsis*, *spontaanius* ja *luovuus*. Rooliharjoittelussa harjoitellaan turvallisessa tilanteessa uusia rooleja ja toimintatapoja sekä mietitään, mitä sanoa ja tehdä tulevassa tilanteessa. Oivallus on aiemmin itselle käsittämättömän ilmiön todellisen luonteen ymmärtämistä ja sen kautta voidaan pohtia asiaa uudesta näkökulmasta. Katarsis on piilossa olevien tunteiden ilmaisua ja niiden tuuletusta. Se helpottaa ja auttaa löytämään vaihtoehtoisia toimintatapoja. Tunteiden purkaminen voi toimia askeleena eheytymiseen eli integraatioon. Spontaanius on Morenon mukaan luovuuden katalysaattori ja se on hallittua ilmaisua. Draaman tehtävänä on poistaa esteitä spontaaniuden ja luovuuden tieltä. (Roti 1999, 10.)

Seuraavaksi esitän käsitteet *toiminnannälkä* ja *acting-in* Blatnerin (1997) mukaan. Tunteiden ja ajatusten ilmaiseminen toiminnan kautta on ihmiselle luontaista. Roolin kokeminen fyysisesti omassa ruumiissa tuntuu täydemmältä. Lisäksi roolin kokeminen vahvistaa tietoisuutta omasta itsestä ja on voimakas tahdon ilmaisu. Mielikuvan ruumiillistuu muille ihmisille havaittavaan muotoon ja sen prosessoiminen kinesteettisesti omassa olemuksessa, mahdollistaa sen todentuntuisuuden. (Mts. 14.) Moreno nimitti tätä *toiminnan näläksi*, jolla hän tarkoitti, että ihmisille ei riitä pelkkä toiveista ja reaktioista puhuminen vaan ihmisillä on tarve tehdä (Moreno 1985, ks. mts.14). *Acting-in* toiminnalla Blatner (1997) puolestaan tarkoittaa toimintaa, jonka avulla toiminnan nälkä yksilön, ryhmän tai terapian kasvuprosessin työvälineenä tulee tyydytettyä. Acting-in toiminnan avulla draamatilanteessa luodaan roolietäisyyttä, jonka myötä mahdollistuu oman esityksen katsominen pienen välimatkan päästä. ”Roolietäisyys on mielikuvitukseen perustuva draaman olennainen osatekijä, ja sille perustuu luonnollinen tapa oppia.” (Mts. 14.) Acting-in työskentelyn avulla ihmistä voidaan auttaa löytämään yliälyllisen yhteiskuntamme laiminlyömiä persoonallisen kokemuksen ulottuvuuksia, joita ovat huumori, leikkimieli, luovuus, mielikuvitus, jännitys, draama, rituaalinen tanssi, musiikki, vitaalisuus, kehon kanssa työskentely, nonverbaali kommunikointi, fyysinen kosketus ja entistä laajempi roolien varasto. Nämä asiat länsimainen kulttuuri on sijoittanut niin lapsuuteen, mytologiaan kuin teatteriin ”kuivattaen” samalla sielumme rikkaimmat aarteet. Näiden toimintatapojen kautta ihmisen olisi kuitenkin mahdollista kokea kokonaisvaltainen ja suhteellisen

joustava aito minus. (Mts. 14–15.) Kopakkalan (2005b) mukaan Morenon ajatusten pohjalta onkin syntynyt laaja joukko toiminnallisia menetelmiä, jotka muodostuvat erilaisten tekniikoiden yhdistämisestä (mts. 185).

3.4 Psykodraamatyöskentelyn vaiheet

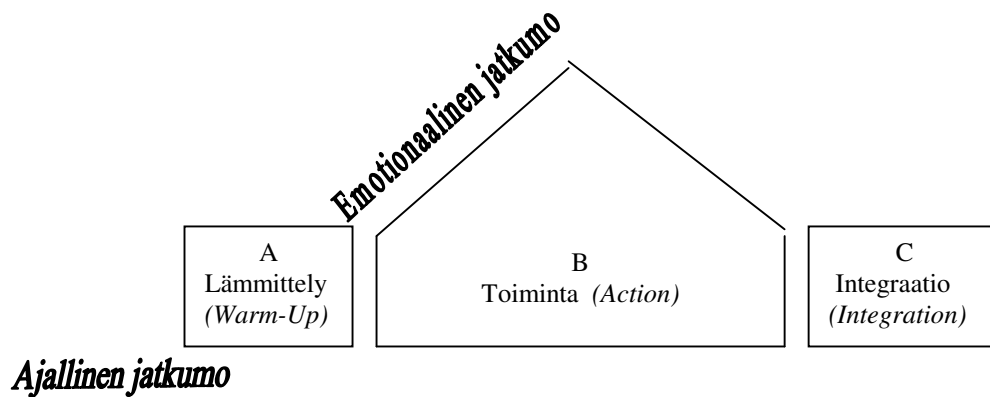
Seuraavaksi esitetään Blatnerin (1997) ja Hollanderin (1999) psykodraamatyöskentelyn vaiheiden kuvaukset, jotka keskittyvät tarkastelemaan klassista/terapeuttista psykodraamaa mutta ovat sovellettavissa myös muiden psykodraamamenetelmien yhteydessä.

Psykodraamatyöskentely sisältää kolme vaihetta: 1) *lämmittely*, 2) *toiminta* ja 3) *päättäminen*. *Lämmittelyssä* tavoitteena on niin ohjaajan kuin ohjattavienkin virittyminen ja lämpeneminen toimintaan sekä ryhmän jäsenten tutustuminen toisiinsa. Alussa sovitaan muun muassa ryhmän tavoitteet, rajat, roolit ja aikataulu. Lämmittelyvaiheessa ohjaaja johdattaa ryhmän jäsenet toiminnallisiin menetelmiin sekä edistää ryhmän spontaanisuutta ja kiinteyttä. Lämmittelyn tarkoituksena ovat kokemuksellisuus sekä kokemuksista keskustelu, jonka avulla löydetään ryhmää kiinnostavia ongelmia tai teemoja. Päähenkilö tuo ongelman näyttämölle. (Blatner 1997, 24–26.)

Toimintavaiheessa tapahtuu konfliktin täsmentäminen ja konkretisointi. Päähenkilöä autetaan kuvaamaan tapahtumapaikan fyysinen ympäristö ja rakentamaan se näyttämölle. Ohjeena päähenkilölle on esittää tilanne *tässä ja nyt*. Myös apuhenkilöt pyydetään lavalle. Seuraavaksi esitetään avauskohtaus. Apuhenkilöitä autetaan omaksumaan roolinsa siten, että päähenkilö näyttää apuhenkilön roolissa, miten heidän/hänen tulisi käyttäytyä. Apuhenkilön opetellessa rooliaan tämän malliesimerkin jälkeen, päähenkilö antaa hänelle palautetta. ”Toiminta voidaan viedä niin pitkälle, että päähenkilö tuntee toteuttaneensa symbolisesti ne käyttäytymistavat, jotka hän aiemmin oli torjunut – jolloin toiminnan nälkä tulee tyydytetyksi.” (Blatner 1997, 26.) Päähenkilöä autetaan rakentamaan tilanteeseen soveltuvia toiminta- ja asennemalleja. Tässä integraatiovaiheessa voidaan käyttää useita tekniikoita. Päähenkilö voi esimerkiksi kokeilla konfliktia dramatisoidessaan joka kerta erilaista lähestymistapaa. Myös muiden ideat ongelman käsittelemiseksi otetaan huomioon sekä tarvittaessa pää- ja apuhenkilö voivat vaihtaa roolejaan, jolloin päähenkilön on mahdollista tarkastella

tilannetta toisen näkökulmasta. (Mts. 25–26.) *Päätösvaiheessa* pyritään saamaan kannustavaa palautetta ja jakamaan kokemuksia toiminnan aikana heränneistä tunteista. Tässä lopetusvaiheessa voidaan hyödyntää tukea antavia psykodraamatekniikoita, jonka jälkeen keskustellaan. Lopuksi siirrytään joko uuden draaman lämmittelyosuuteen tai päätetään prosessi ryhmän kanssa erilaisten lopustekniikoiden avulla. (Mts. 26.)

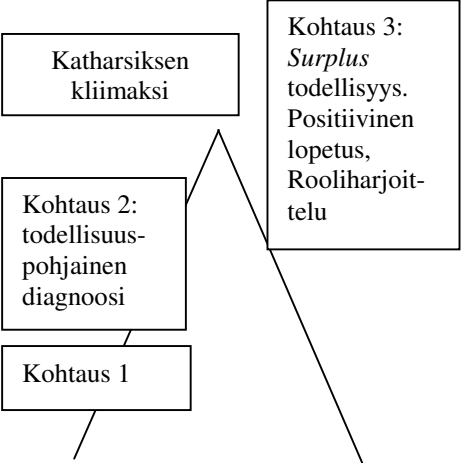
Carl E. Hollander (1999, 147–148) on kirjoittanut *A Process for Psychodrama Training: The Hollander Psychodrama Curve* -artikkelin, jossa hän kertoo klassisen psykodraamaprosessin vaiheista ja esittää tekniikoita, joiden mukaan psykodraama kehityy, jatkuu/toimii ja päättyy. Hollanderin psykodraamaistunnon kaari on jaettu kolmeen horisontaaliseen osaan ja näiden lisäksi myös vertikaalinen jatkumo on käytössä. Vertikaalinen taso sisältää lämmittelyvaiheesta integraatioon saakka esiintyvät emotionaaliset tekijät. Prosessit jatkumoilla ovat dynaamisia ja syklisiä.



KUVIO 1. Vertikaalisten ja horisontaalisten alueiden kolminaisuus

Tämä kuvasarja (kuvio 1) voi esiintyä toistuvasti, jolloin siitä tulee jatkumo. Tällöin yksi istunto aiheineen johdattaa toiseen eli jokainen istunto on laajennus tai kannustaja seuraavalle. (Hollander 1999, 155).

TAULUKKO 3. Hollanderin psykodraaman kaari (The Hollander Psychodrama Curve 2002).

Lämmittely <i>(Warm-Up)</i>	Psykodraamaan esittäminen <i>(Psychodraama Enactment)</i>	Integraatio <i>(Integration)</i>
a. Kohtaaminen <i>(Encounter)</i> b. Tila <i>(Phase, unnatural)</i> c. Sosiometrinen prosessi <i>(Sociometric Process, natural)</i> Emotionaalinen jatkumo (kolmio)	 <p>Katharsiksen kliimaksi</p> <p>Kohtaus 2: todellisuus-pohjainen diagnoosi</p> <p>Kohtaus 1</p> <p>Kohtaus 3: Surplus todellisuus. Positiivinen lopetus, Rooliharjoittelu</p>	Integraatio yleisön kanssa a. Itseselvittely <i>(Self-Disclosure)</i> b. Dialogi <i>(Dialogue)</i> c. Yhteenveto <i>(Summary)</i>
Ajallinen jatkumo (horisontaalinen taso)		

Seuraavaksi syvennyttään taulukon 3 sisältöön. *Lämmittelyosa (Warm-Up)* voidaan jakaa kolmeen alueeseen: kohtaaminen (*Encounter*), tila (*the Phase*) ja sosiometrinen prosessi (*the Sociometric Process*). Kohtaminen tapahtuu kahdessa kohtaa: itsen kohtaaminen (*self*) ja toisten kohtaaminen (*other*). Itsen tai minulta minulle (*me-me*) -kohtaaminen tapahtuu yksilön tullessa spontaanisti tietoisesti fyysisestä ja psyykkisestä valmiudestaan. Yksilö voi kysyä esimerkiksi: Mitä minussa tapahtuu? Toisen kohtaaminen (*me-you, you-me*) on perustaltaan sosiologista ja sosiometrinen. Psykodraamassa ohjaaja voi kysyä: Missä olen kanssasi? tai Missä sinä olet itsesi kanssa? Tällä tavoin ohjaaja voi tutkia ryhmän ”kohtaamista”. Ohjaajan aistiessa optimaalista spontaaniutta ja tasot *me-me* ja *me-you*, voidaan siirtyä tutkimaan ryhmän sosiometriä. Jos ohjaaja puolestaan aistii ahdistuneisuutta, joka haittaa yleisön tai

osallistujan spontaaniutta ja joka estää ryhmän vapaan luovuuden ilmaisun, on hänen löydettävä tie, jonka kautta ahdistuneisuus voidaan ulkoistaa. Hollanderin (1999) mukaan ahdistuneisuus kehittyy spontaaniuden puutteessa, tällöin ohjaajan tulisikin hyödyntää fyysisten alkuharjoitteiden reportuaaria. Alkulämmittelyjen toteutus määrittää seuraavaa osaa, lämmittelyä. Alkuharjoitteet, esimerkiksi spontaaniustestit, tilannetestit, ryhmäharjoitukset, pelit, rooliharjoitukset ja paikkojen vaihto ovat hyödyllisiä fyysisiä tekniikoita, jotka helpottavat ihmisten vuorovaikutuksen syntyä. Ahdistuksen häipyessä niin ohjattavista kuin ohjaajasta ja spontaaniuden ilmentyessä, on ryhmä valmis toimimaan aiheiden kanssa luovasti. Kun ryhmän jäsenet alkavat toimia toistensa kanssa, on lämmittelyvaihe ohi ja alkaa sosiometrinen prosessi. Joskus ryhmä kuitenkin toimii jo valmiiksi spontaanisti, jolloin varsinaista lämmittelyä ei tarvita. Näiden spontaaneiden vuorovaikutuskanavien kautta ryhmän toiveet tehdään tunnetuiksi, teema sovitaan ja sosiometrinen päähenkilö tulee esiin. Sosiometrisen prosessin tavoitteena on luonnollinen ryhmän evoluutiokulku, joka syntyy yksilöinä ryhmässä ja pohjautuu normeihin, jotka ohjaavat ryhmän jäsenten vuorovaikutusta. Se eroaa tilasta (*the Phase*), jonka ohjaaja saa usein keinotekoisesti aikaan. Lämmittelyosio on päättynyt, kun päähenkilö (*protagonist*) löytyy. Päähenkilön määrittäessä psykodraaman kohteen, alkaa toiminta. (Mts. 149–150.) Mitä yhtenäisempi lämmittelyosa on, sitä suurempi on taipumus luovuudelle. Mitä puutteellisempi lämmittely puolestaan on, sitä enemmän se altistaa epätäydellisille psykodraamoille. (Mts. 148–149.)

Psykodraaman esittäminen alkaa päähenkilön lämmittyä psykodraaman tasolle ja aiheeseen. Päähenkilö lämpenee työskentelyyn toiminnan kuvailun ja esittelyn sekä lavastuksen myötä. Kun kohtaaminen on eletty uudelleen, niin usein äänet, tuoksut ja kehon tunteet elävöityvät johdattaen tiedostamattomiin assosiaatioihin, jotka ovat toistuvasti osa psykodraamaa. Eräs merkittävä tekijä päähenkilön lämmittämisessä on hänen ankkuroimisensa tiettyyn ajanjaksoon: vuodenaika, päivät ja tunnit ovat tärkeitä, jos sosiometrinen sijainti on linkitetty elämään, koska yksilöt ovat linkitettyjä sekä paikkaan että aikaan. Päähenkilön toimintaa helpottaa myös apuhenkilö (*auxiliary ego*), joka esittää jotain henkilöä tilanteessa. Psykodraama alkaa päähenkilön todellisuudesta. Ensimmäisessä kohtauksessa päähenkilö esittää todellisen tilanteen. Tässä ohjaaja oppii, minkälaisia rationaalisia ja emotionaalisia ennakkoluuloja ja odotuksia päähenkilöllä on. Ohjaaja kehittää tämän tiedon perustella suunnitelman psykodraamaa varten.

Ensimmäisessä kohtauksessa ohjaaja pyrkii ymmärtämään ja tutkimaan ongelman olemassaoloa, syntetisoimaan diagnoosin ja luomaan hyväksyvän ilmapiirin, joka mahdollistaa luovuuden ja vapauden. Päähenkilön tullessa reunoilta asian keskustaan yksityiskohdat menettävät merkityksensä ja emotionaaliset tekijät suhteessa kokemukseen tulevat tärkeämmäksi. Kannustamalla kokemuksen ytimeen ohjaaja katalysoi toiminnan ja vuorovaikutuksen kohti huippua. Affektiivisessä lähestymistavassa ohjaaja kohtaa, tukee ja kannustaa päähenkilöä vapauttamaan toimintansa tunteet, jotka ovat jääneet ilmaisematta tai ovat pirstoutuneet tai hajonneet. Jos päähenkilö alkaa vastustaa tullessaan lähelle emotionaalista kliimaksia, ohjaaja voi toimia seuraavilla tavoilla: hän voi olla joko tiukka, tukea tai taivutella ohjattavan kohti katharsista, tarjota vaihtoehtoja tai selvittää päähenkilön vastustus. Mitä ohjaaja näistä tekeekään, niin toiminnasta nousevat tunteet on syytä käsitellä huolella ja turvallisesti. Kun emotionaalinen huippu on saavutettu, ohjaajan tulee auttaa päähenkilöä sulkemaan draama. Vaikka jokainen psykodraamaistunto voi ”energisoida” uusia psykodraamoja, täytyy ohjaajan olla tarkkana ajankäytön ja ohjattavien jaksamisen suhteen. (Hollander 1999, 150–153.)

Psykodraaman esittämisen viimeiset vaiheet vaativat kahden periaatteen inkluusiota, jotka ovat *surplus reality* (Moreno) ja tarkoituksellinen positiivinen loppu. *Surplus reality* viittaa normatiivisen standardin laajentumiseen, joka meidän systeemissämme määrittyy todellisuutena. (Hollander 1999, 150–153.) Tulevaisuuden hyväksikäyttö ja vanhat suunnitelmat, apuhenkilö, tupla, tuoli, puhuminen edesmenneelle, peilitekniikat ja korkea/matala tuoli ovat *surplus reality* -kokemuksia. Päähenkilön lopetellessa istuntoa, tulee ohjaajan auttaa päähenkilöä esittelemällä hänelle harjoitustilanteita ja korjaavia vaihtoehtoja elämää varten ja psykodraamaattisia egoa korjaavia lopetuksia. Näiden avulla päähenkilöä voidaan kannustaa spontaanisti kehittämään uutta luovuutta elämäänsä ilman pelkoa kostosta tai häpeämisestä. Mikään istunto ei saisi päättyä murhaan, itsemurhaan tai keinotekoisesti. Kun kokemus on tarjottu, oli se sitten elämässä tai psykodraamassa, päähenkilö tulee siitä kokonaisvaltaisesti osalliseksi ja myös niin, että kokemus liittyy henkilön roolirepertuaariin. (Mts. 150–153.)

Psykodraamaesityksen jälkeen apuminät palaavat katsomoon ja ohjaaja ja päähenkilö istuvat vierekkäin yleisön edessä. Alkaa kolmas vaihe, *integraatio*, joka jakautuu yleisön ajatuksiin, ryhmädialogiin ja yhteenvetoon. Koska päähenkilö on

tuonut paljon tunteitaan julki lavalla, tulisi myös yleisön tehdä niin. Yleisön jäsenten tulisi avoimesti ja vapaasti jakaa katsomiskokemuksiaan. Kokemuksen jäsentämiseen tarvitaan aikaa. Integraatiovaiheessa päähenkilöllä on mahdollisuus oppia se, että lähes jokaisella yleisön jäsenellä on joku määritelmä tai epäsuora yhteneväisyys hänen kanssaan. Integraatio-osuuden tehokkuus katalysoi ryhmäkoheesiota ja päähenkilön uudelleen arviointia. Onhan yleisön sosiometria muuttunut. Ryhmän dialogi on verrattavissa esimerkiksi ryhmäkeskusteluun tai ryhmäpsykoterapiaan. Viimeisenä vaiheena on yhteenveto, jonka voi tehdä ohjaaja, päähenkilö tai yleisö. Yhteenveto ja dialogi rakentuvat tunteen ja kognition perustalta. Yksi tapa palauttaa emotionaalisesti vaikuttanut ryhmä pois psykodraaman maailmasta, on auttaa ryhmän jäsenet takaisin älyllisiin prosesseihin. Kun ryhmäläiset pyrkivät integroimaan tunteensa, kokemuksensa ja ajatuksensa yhtenevään kokonaisuuteen, he samanaikaisesti varmistavat, että kukaan ei poistu istunnolta psykodramaattisessa shokissa, paniikissa, paineessa tai vajaavaisena. (Hollander 1999, 153–155.)

Hollanderin kaari on suunniteltu helpottamaan psykodraaman ammattilaisten työtä. Vaikka Hollanderin kaari kuvaa lähinnä klassista psykodraamaa, niin se on myös sovellettavissa sosiodraamaan, rooliharjoituksiin, etnodraamaan, axiodraaman tai ryhmäprosesseihin. Kaaren etuna on sen visuaalisuus ja yksityiskohtien lisäksi tarjottu kokonaisnäkemys psykodraamasta. (Hollander 1999, 155.)

3.5 Psykodraamatekniikoita

Psykodraaman tekniikoita on kymmeniä ja niiden muunnelmia satoja. Psykodraaman tekniikoiden käytön tavoitteena voi olla selventää päähenkilön tunteita, korostaa ja helpottaa tunnetilojen ilmaisua, auttaa päähenkilöä tiedostamaan omaa käyttäytymistään, selventää arvoja ja päämääriä sekä antaa tukea. Sosiometriaa ja spektrogrammeja voidaan käyttää selvittämään ryhmäprosessia. Ohjatut mielikuvamatkat ja hypnoosi soveltuvat psykodraamaan yhteyteen. Näitä tekniikoita voidaan käyttää auttamaan päähenkilön toimintaa erilaisilla kokemusmaailman näyttämöillä kuten peloissa, fantasioissa, arkipäivän tapahtumissa, unissa, muistoissa tai harhoissa. (Blatner 1997, 23–24.)

Yleisimmät käytetyt tekniikat ovat roolinvaihto, kaksoisolento ja peili (Draama terapeutisena menetelmänä 2008). Blatnerin (1997, 23) mukaan roolinvaihto auttaa

päähenkilöä tiedostamaan käyttäytymistään (*self-confrontation*). Myös peilin avulla päähenkilön on mahdollista tiedostaa omaa käyttäytymistään (Novitsky 1989; Draama terapeutisena menetelmänä 2008). Kaksoisolento eli tupla (*double*) puolestaan selventää päähenkilön tunteita (Blatner 1997, 23).

Psykodraaman tärkeimpänä tekniikkana pidetään *roolinvaihtoa*, jossa päähenkilö (*protagonist*) ja apuhenkilö/apuminä (*auxiliary ego*) vaihtavat rooleja. Virittäytymistä rooleihin tuetaan seuravilla keinoilla: henkilöt vaihtavat paikkoja ja kehon asentoja ja heitä haastatellaan rooleissa. (Draama terapeutisena menetelmänä 2008.) Roolinvaihto yleisempänä psykodraaman tekniikkana on sosiodraamassa käytössä harvemmin, koska sosiodraamassa henkilö on näyttämöllä jo toisessa roolissa. Sosiodraamaan roolinvaihto toimiikin vastakkaisten roolien vaihtamisena, esimerkiksi työntekijä ja työnantaja. (Novitsky 1989, 30.) *Kaksoisolennossa* eli tuplassa päähenkilö esittää itseään ja apuhenkilö liikkuu, toimii ja käyttäytyy kuin päähenkilö. Kaksoisolento on päähenkilön ilmaisevampi jatke, ei hänen jäljitelmänsä. Hän ilmaisee sanoin tai ei-verbaalisti enemmän kuin päähenkilö. (Draama terapeutisena menetelmänä 2008.) Kaksoisolento eli tupla-tekniikassa toinen henkilö matkii roolissa olijan asentoa ja tuo esille roolin sisäisiä tuntemuksia. Roolissa olijalta varmistetaan tuplan tuottamat ajatukset roolihenkilön kokemuksista. Roolin ristiriitaisten tuntemusten konkretisointiin tuplan käyttäminen on oiva tekniikka ja sitä käytetään yleensä vaikeiden roolien yhteydessä. (Novitsky 1989, 30.) Blatnerin (1997) mukaan tuplaaminen on psykodraaman mahdollisesti kaikkein tärkein tekniikka, koska se auttaa päähenkilöä selkiinnyttämään ja ilmaisemaan tunteiden syvempää tasoa ja esitietoisia mielikuvia. Tupla onkin päähenkilön sisäinen minä. Tuplaamisen avulla voidaan stimuloida vuorovaikutusta, antaa tukea sekä tarjota tehokkaita vihjeitä ja tulkintoja. Päähenkilön psykologisen kokemuksen kuvaaminen onnistuu tuplan avulla lähes todentuntuisesti. Tupla rohkaisee päähenkilöä ottamaan riskejä ja osallistumaan vuorovaikutukseen. Tuplan puheenvuorot voidaan ottaa huomioon päähenkilön omana puheena, hänellä on kuitenkin oikeus laajentaa tuplan ilmiäisiä sekä myös muokata niitä tai olla niistä eri mieltä. (Mts. 45.) *Peilitekniikassa* apuhenkilö ottaa päähenkilön roolin ja pyrkii ilmaisemaan päähenkilön tunteita sanoin ja liikkein jopa liioitellusti. Tämän tekniikan avulla yleisössä istuva päähenkilö näkee itsensä muiden silmin. (Draama terapeutisena menetelmänä 2008.) Peilin avulla esille tulevat epäjohtonmukaisuus, yksipuolisuus ja kaksoisviestintä (Novitsky 1989, 29).

Roolinvaihdon, kaksoisolelennon eli tuplan ja peilin lisäksi voidaan käyttää myös muun muassa seuraavia tekniikoita: syrjäänpuhuminen, katkaisu, tyhjä tuoli, kaiku ja patsaan rakentaminen (Novitsky 1989, 29). *Syrjäänpuhumisessa* henkilö kertoo ääneen roolinsa mielipiteet, kokemukset ja sisäiset ajatuksensa minä-muodossa, pää sivulle käännettynä. Draaman toiminta jatkuu ikään kuin yksinpuhelua ei olisi kuultu. *Katkaisussa*, joka on yleisin tekniikkaa sosiodraamassa, ohjaaja voi keskeyttää roolihenkilöiden vuorovaikutuksen esittämällä selventävän kysymyksen, tuomalla uuden roolin näyttämölle tai lopettamalla draaman. Katkaisun etuna on sen voima selventäjänä ja liikkeellepanijana. Katkaisu ohjaa ja rajaa draamaa kohti sen keskeisintä kohtaa, intensiteetin huippua. *Tyhjä tuoli* -tekniikka toimii tilanteessa, jossa osallistujat eivät halua ottaa tiettyä roolia. Tiettyä henkilöä tai asiaa edustamaan asetetaan tuoli, jolle ryhmäläiset puhuvat ja johon he suhtautuvat kuin ko. henkilöön. Poissaolevaa henkilöä voidaan myös korvata tuolilla, jolloin mahdollistuu keskeneräisten tunteiden käsittely kyseiseen henkilöön. *Kaiku*-tekniikka on ohjaajan harvoin käyttämä tekniikka, jossa kaiulla ilmaistaan jotakin tiettyä puolta roolin ajatuksista ja tuntemuksista. *Patsaanrakentaminen* on hyvä tekniikka tutkittaessa monimutkaista ja monenlaisia suhteita käsittelevää asiaa. Ihmiset toimivat tällöin konkretisoinnin välineenä; heistä rakennetaan esimerkiksi patsas kuvaamaan ongelmallista ihmissuhdetta. Tämän avulla voidaan visualisoida ja konkretisoida esimerkiksi perheen dynamiikkaa. (Mts. 30.)

4 TYÖNOHJAUS JA TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄSSÄ

4.1 Työnohjauksen vaikuttavuus ja hyödyt

Koska työnohjaus voi olla ajallisesti ja taloudellisesti suuri investointi, on kysymys sen vaikuttavuudesta tärkeä (Räsänen 2006, 167). Työnohjaus, sen vaikuttavuus ja kalleus ovatkin tarkastelun alla useammin kuin kehityskeskustelut tai koulutukset. Työnohjaukselta odotetaan hyötyä suhteessa kustannuksiin. Työnohjauksen vaikuttavuuden tarkastelu liittyy yleensä ihmistutkimuksen problematiikkaan: sen vaikuttavuutta on vaikea mitata, mutta ei kuitenkaan mahdotonta. Työnohjauksen vaikuttavuutta arvioitaessa tarkastellaan työnohjauksessa olleiden ohjattavien kokemuksia. Lisäksi työnohjauksen vaikuttavuutta voidaan tutkia työnohjaajan, työtovereiden tai esimiesten havainnoinnin pohjalta. Havainnointimenetelmien käyttö työnohjauksessa on ollut vähäisempää. Yleisintä on, että ohjattavat ovat vastanneet kyselylomakkeeseen; tässä tapauksessa työnohjauksen vaikuttavuuskäsite kuvaa ohjattavan ilmoittamia muutoksia itsessään, suhteessaan työhön ja työympäristöönsä sekä kokemuksia työnohjauksen aikana. (Paunonen-Ilmonen 2001, 15–16.) Tässä tutkimuksessa halusin tutkia teemahaastattelun avulla työnohjaajien ja ohjattavien kokemuksia ja arvioida keräämäni aineiston perusteella toiminnallisia menetelmiä sisältävän työnohjauksen vaikuttavuutta.

Työnohjauksen vaikutuksen mittaamista ja näkyväksi tekemistä hankaloittaa se, että muutokset vaativat paljon aikaa. Työnohjauksen tuloksena on usein työntekijän kokemus siitä, että hän hahmottaa ja ymmärtää paremmin työtänsä, osaa paremmin kuunnella itseään ja asiakkaitaan sekä sietää epävarmuutta. Työnohjauksen tuloksina voidaan pitää myös sairauspoissaolojen vähenemistä, asiakastyytyväisyyttä tai organisaation säästyneitä toimintaresursseja. Nämä asiat ovat kuitenkin monen asian yhteisvaikutusta, eivätkä siis välttämättä työnohjauksen tulosta. Työnohjaus tarvitsisi omat mittaustapansa. (Borgman & Packalèn 2002, 81–82.) ”Huolellinen valmistelu ja tavoitteiden asettelu on varmasti suorassa yhteydessä myös vaikuttavuuteen. Työnohjaus ei ole tuloksellista, ellei siihen sitouduta ja sitä taas ei voi tehdä, jos ei tiedä, mihin sitoudutaan ja miksi. Päätöksen tulee olla jokaisen henkilön oma ja tarpeen

itsekoettua.” (Mts. 82.) Lisäksi työnohjaukseen on oltava resursseja, jotta työntekijöiden sitoutuminen tähän vaativaan prosessiin mahdollistuu (mts. 82).

Työnohjaustutkimusten mukaan työnohjaus parantaa: 1) ohjattavan toiminnan laatua, 2) vahvistaa ja selkeyttää ohjattavan ammatti-identiteettiä ja 3) edistää työyhteisöjen toimintaa (Paunonen-Ilmonen 2001, 16–19). Työnohjaus palvelualueilla on esimiestyön, erilaisten muutosten ja ihmissuhdetyöskentelyn tukena. Työnohjauksen avulla yhteistoiminnan laatu, työyhteisön hyvinvointi ja ammatillinen kehittyminen mahdollistuvat aikaa myöten, mikä puolestaan näkyy asiakassuhteissa ja sidosryhmien kanssa toimiessa. Yrityksen tai organisaation tavoitteiden saavuttamiseen vaikuttavat tärkeät tekijät, kuten uudistumishalu, muutosmyönteisyys ja motivoituminen, ovat tekijöitä, joihin työnohjauksella voidaan vaikuttaa. Työnohjauksessa on mahdollisuus purkaa työn kuormittavuutta, saada palautetta, uusia näkökulmia, tukea sekä oivalluksia omien tilanteiden ratkaisemiseksi. Stressin kokeminen vähenee ja sen hallinta paranee uuden ajatus- ja toimintatavan vuoksi. Tästä on hyötyä johtajan lisäksi hänen alaisilleen ja koko yritykselle. (Linna 1998, 2, 4.)

Seuraavaksi Keski-Luopa (2001) ja Kumpula (2005) kertovat työnohjauksen vaikuttavuudesta, varsinaisten tutkimustulosten puuttuessa näitä voineen pitää lähinnä työnohjauksen tavoitteina. Keski-Luopan (2001) mukaan työnohjauksen positiivisena tuloksena ovat terveemmät ja ammattitaitoisemmat työntekijät. Työnohjauksen vaikutukset tehokkuuteen ovat myös selvät. Ammattitaitoinen, motivoitunut ja jaksava työntekijä kykenee keskittymään oleelliseen ja toimimaan hyödyllisesti. Tehokkuuden lisäksi työnohjaus vaikuttaa positiivisesti laadun paranemiseen, työn tehostumiseen ja sairaskulujen vähenemiseen – sen kustannukset siis tuottavat taloudellista lisäarvoa. (Mts. 8.) Työnohjauksen avulla yksilön ammatti-identiteetti vahvistuu ja itseymmärrys lisääntyy. Yksilön hyvinvointi ja ihmissuhteet muuttuvat ihmisenä kasvun, uudistuneen ajattelun ja parantuneen itsehavainnoinnin vuoksi. (Kumpula 2005, 26.) Myös taakan väheneminen on yksi työnohjauksen etu – jakaminen lievittää yksinäisyyttä. Muutos mahdollistuu samastumalla toisiin ja jaettaessa kokemuksia toisten kanssa (Mts. 28, 30.) Johtajien työnohjaus on sekä fyysinen että psyykinen tila. Työnohjauksessa voi kerätä voimia ja tyhjentyä (Mts. 26.)

”Kaiken kaikkiaan työnohjauksen vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta kirkastavat puheen rinnalla monien erilaisten työskentelymenetelmien käyttäminen ja kehittäminen” (Borgman ja Packalén 2002, 81). Linna (1998) kertoo yhteisten

näkemyksien syntyminen työn tavoitteista, työtavoista ja muista kysymyksistä olevan yksi tärkeä asia työnohjauksessa (mts. 5). Toivolan (1996) mukaan työnohjauksessa onkin mahdollista oppia yhdessä toimimisen malli. Ohjauksen avulla voidaan tutkia vuorovaikutusta ja siinä ilmenneitä esteitä sekä oppia ilmaisemaan paremmin omat ajatukset ja tunteet. Työnohjauksessa lisääntyy myös työtovereiden tuntemus sekä keskinäinen luottamus, mikä parantaa mahdollisuutta keskustella vaikeammista asioista. Luovuus työtilanteessa vastaa muuttuvan maailman haasteisiin. (Mts. 17.) Ristiriitaista on se, että yleensä työnohjaus järjestetään pysyväälle, vakinaiselle henkilöstölle sijaistyövoiman jäädessä ulkopuolelle. Tämä vaikuttaa varmasti osaltaan perustehtävän laadunvarmistuksen onnistumiseen (Paunonen-Ilmonen 2001, 12, 70.)

4.2 Tuloksia esimiesten työnohjauksesta

Esimiesten työnohjausta (jossa ei varsinaisesti käytetä toiminnallisia menetelmiä) on tutkinut muun muassa Leimala ja Romana (2005), Kajala (2005), Vanne (2004) ja Paunonen-Ilmonen (2005).

Leimalan ja Romanan (2005) työnohjattavat, joista tässä tapauksessa käytetään nimeä sparrattavat, kertoivat, miten sparraus on vaikuttanut heidän omaan työskentelyynsä esimiehenä. Sparraus oli ollut esimiehille pysähtymisen paikka. Sparrauksessa heillä oli ollut mahdollisuus pohtia, arvioida ja reflektoida omaa työtään. Esimiehet kokivat sparrauksen jälkeen myös toimivansa eri tavalla kuin aikaisemmin. Esimiesten sitaateissa ilmeni seuraavia työnohjauksen positiivisia vaikutuksia: analysoi tilanteita enemmän, miettii erilaisia toimintatapoja ja käyttää enemmän kyselytekniikkaa, ymmärtää paremmin yksilöä, malttaa enemmän, esimiehen roolista tuli selkeämpi ja jämäkämpi, sai paremman varmuuden työntekoon, hidasti tahtia, huomioi alaisten erilaisuuden ja käyttää enemmän aikaa ihmisten kuin asioiden johtamiseen. (Mt.)

Miten sparraus oli puolestaan vaikuttanut esimiesten työskentelyyn työyhteisössä? Esimiehet kertoivat olevansa muun muassa osallistavampia (jakaa tietoa, kyselee ja aktivoi sekä pyrkii osallistamaan ja löytämään voimavaroja) ja havainnoivansa enemmän. Lisäksi he kertoivat uskaltavansa ottaa negatiiviset asiat esiin ja hahmottavansa paikkansa paremmin ja he kokivat itseluottamuksensa parantuneen ja sitä myötä myös heidän esimiehen roolinsa olivat vahvistuneet. He pyrkivät myös

ottamaan ihmiset paremmin huomioon sekä antoivat myös toisten oivaltaa ja päästä mukaan toimintaan. Sparrauksella oli positiivinen vaikutus myös muutosprosessiin. Omaan itseen sparraus vaikutti niin, että esimiehet tulivat sinuiksi työn kanssa ja heidän työnkuvansa sekä roolinsa selkeytyivät. Heidän itsetuntonsa vahvistui ja he ymmärsivät, että heidän ei tarvitse ottaa kaikesta vastuuta. Esimiehet olivat löytäneet itsensä ja saaneet ymmärryksen siitä, että muut eivät voi tietää, miltä minusta tuntuu, jos en ilmaise asiaa. He olivat saaneet uusia näkökulmia, oppineet asioita, saaneet uutta ”draivia” työhön ja kaiken kaikkiaan heidän työssään jaksamisensa oli parantunut. Lisäksi heidän saamansa johtamis- ja henkilöstöopit olivat käytössä myös vapaa-aikana. Kaiken kaikkiaan työnohjaus oli selventänyt ajatuksia niin työ- kuin henkilökohtaisessa elämässä. (Leimala & Romana 2005, 82–84.)

Kajala (2005) on tarkastellut esimiesten ryhmätyönohjausta/sparrausta – reflektiivistä prosessia – osana organisaation laajemman kehittämisprosessin kokonaisuutta. Tämän lisäksi hän on tutkinut, millä tavoin työnohjaus vahvistaa organisaatiota ja siinä toimivien yksilöiden toimintakykyisyyttä, selviytymiskykyä ja tuloksellisuutta. (Mts. 35.) Kajalan tarkastelu pohjautuu vuosien mittaiseen käytännön kokemukseen laajoissa työnohjausmenetelmään perustuvissa organisaationkehittämisprosesseissa muun muassa Leafsisissa ja Turun seudun osuuspankissa. Prosesseissa on ollut yhteensä 250 esimiestä. Työnohjauksen toteuttamistapa on ollut yksilö- tai ryhmätyönohjaus. (Mts. 36.)

Kajalan (2005) mukaan esimiesten ryhmätyönohjaus osana organisaation laajempaa kehittämisprosessia palvelee yksilön ja organisaation oppimistavoitteita seuraavalla tavalla. Ryhmätyönohjaus muun muassa lisää ymmärrystä organisaation muutostilanteista ja erilaisista uusiutumistarpeista, vahvistaa esimiehen selviytymiskykyä, antaa edellytyksiä tukea alaisten osaamisen kehittämistä ja asenteiden uusiutumista, siirtää fokuksen itsestä ja omasta riittämättömyydestä muihin ja mahdollisuuksiin kehittää tekemistä, ymmärrys kokonaisuudesta laajentuu (työn hallinta edistyy tämän seurauksena), oma työ osana kokonaisuutta paranee, esimiesosaaminen lisääntyy kuuntelemalla muita, ammatti-identiteetti selkiytyy ja organisaatio oppii. (Mts. 48–49.) Kajalan mukaan ryhmätyönohjausprosessissa kokemuksellisen oppimisen prosessi toteutuu parhaimmillaan. Siinä pohditaan yhdessä työn arjessa syntyneitä kysymyksiä, syitä ja seurauksia sekä tarkastellaan omia ajattelu-

ja toimintamalleja. Lisäksi sovitetaan asioita laajempiin mittapuihin sekä pohditaan, miten nämä tulkinnat yhdistyvät arjen työhön. (Mts. 45–48.)

Esimiestyön ryhmätyönohjausta ICT-alalla on tutkinut esimerkiksi Tarja Vanne (2004). Tutkimuksen kohderyhmänä oli kaksi eteläsuomalaista tietointensiivistä yritystä ja niiden 12 linjaesimiestä. Ryhmätyönohjausprosessit kestivät kymmenen kuukautta ja olivat kestoiltaan 12x120 min. Aineistonkeruussa käytettiin kuutta erilaista menetelmää ja kolmea eri lähdettä: ohjattavia, työnohjaajaa ja ulkopuolista havainnoitsijaa. Tämän tutkimuksen aineistona ovat puolistrukturoidut alku- ja loppukyselyt. Tämän tapaustutkimuksen aineisto oli osa laajempaa esimiestyön ryhmätyönohjaustutkimusta. (Mts. 73–76, 85–86.)

Vanteen (2004) mukaan kahdesta esimiesten ryhmätyönohjausprosessista kerätyn kyselyaineiston perusteella työnohjausprosesseihin osallistuneet esimiehet arvioivat työnohjausprosessejaan positiivisesti kokemuksellisen oppimisen kontekstissa. Esimiehet olivat oppineet useita asioita muun muassa ajankäytöstä, esimies-alaisuuden vuorovaikutuksesta ja toimintatapojen monimuotoisuudesta. Esimiehet raportoivat oppineensa sekä erilaisia tapoja tehdä esimiestyötä että tuntemaan työkavereiden asenteita ja toimintatapoja. Lisäksi heidän tasapainonsa oli lisääntynyt ja he olivat oppineet hyödyntämään laajaa ja jaettua kokemuskirjoaan sekä saaneet monenlaisia työkaluja. He olivat oppineet myös huomaamaan alaistensa ongelmat ja saaneet uudenlaisen tavan kouluttaa esimiehiä. Näiden lisäksi he olivat saaneet herkkyyden havaita ja ottaa etäisyyttä ja heidän vuorovaikutustaitonsa olivat kehittyneet. Tuloksissa painottui työnohjauksen tukea antava tehtäväalue sekä reflektiivisen roolin keskeisyys. Tulosten mukaan ohjattavien tärkeimmät kokemukset liittyivät työnohjausmateriaalien käsittelyyn, henkiseen kasvuun, ryhmän toimivuuteen sekä kokemusten vaihtoon. Kaikki ohjattavat kahdesta eri ryhmästä olivat tyytyväisiä prosesseihin ja lisäksi he kertoivat saavuttaneensa asetetut tavoitteet. Tyytyväisiä ohjattavat olivat ryhmäänsä sekä työnohjauskertomuksiin ja tyytymättömiä he olivat puolestaan ajanpuutteeseen ja aiheiden käsittelemisen ja soveltamisen puutteellisuuteen. Kaikki, lukuun ottamatta yhtä henkilöä, halusivat myöhemminkin työnohjaukseen. Vanteen mukaan työnohjaus soveltuu esimiestyön kehittämisen ja kokemuksellisen oppimisen menetelmäksi tietointensiivisissä yrityksissä. (Mts. 108–109.)

Paunonen-Ilmonen on tarkastellut 2002–2003 aikana toteutettua kyselytutkimusta kunnanjohtajien sosiaali-, terveys- ja opetusalan sekä päivähoiton johtajien ja esimies

sekä poliittisten luottamushenkilöiden työnohjauksesta sekä sen tarpeesta tukea johtamis- ja esimiestyötä. Tutkimus toteutettiin maamme kunnissa. (Mts. 131–132.) Selvityksen tuloksissa ilmenee työnohjauksen tuntemattomuus, käyttämättömyys ja tietämättömyys sen vaikutuksista. Kohderyhmistä kuntajohtajat, osastopäälliköt sekä esimiehet kokivat tarvetta työnohjaukseen johtamistyössään. Tutkittujen mielestä yksilötyönohjaus olisi paras ohjausmuoto kuntajohtajille ja ryhmätyönohjaus muille tutkituille ryhmille. Kohderyhmistä laajin näkemys työnohjauksen vaikuttavuudesta koko organisaation henkilöstön kehittämisen ja toiminnan laatuun oli kuntajohtajilla. Eniten huolissaan työnohjaajan pätevyydestä olivat kuntajohtajat ja luottamushenkilöt. Tulos vahvistaakin keskustelua siitä, miten työnohjaajakoulutukset ovat eritasoisia, työnohjaussopimuksissa on puutteita ja siitä, kuka voi toimia työnohjaajana tai käyttää ko. nimikettä. Työnohjauksen käytön suurimpana esteenä kaikki kohderyhmät pitivät tietämättömyyttä menetelmästä. Myös aikapula koettiin esteenä. Vähiten työnohjauksen esteenä painotettiin taloudellisia resursseja. Näiden selvitystulosten perusteella työnohjauksen kehittämiseksi nousevat seuraavat asiat: työnohjaajien pätevyyskriteerien pohdinta, työnohjaajakoulutusten laatutasoon paneutuminen, työnohjauksen vaikuttavuusselvitysten tehostaminen sekä työnohjauksen informatiivinen funktio. (Paunonen-Ilmonen 2005, 139–140.)

4.3 Tuloksia toiminnallisia menetelmiä sisältävästä työnohjauksesta

Toiminnallisia menetelmiä työnohjauksessa ovat tutkineet muun muassa Väinö Huhtala (1993) Anna-Liisa Nokela (1986) ja Marjut Partanen-Hertell (2002). Näiden tutkimusten lisäksi luvun lopussa tuodaan esille Satu Öystilän oma kokemus toiminnallisten menetelmien käytöstä.

Huhtala (1993) tutki työnohjauksen vaikuttavuutta perhepäivähoitajien ammatti-identiteettiin ja työssä viihtymiseen. Huhtalan seuranta tutkimukseen osallistui perhepäivähoitajia, joista kontrolliryhmään kuului 30 hoitajaa ja koeryhmään 34 henkilöä. Työnohjaus kesti noin yhdeksän kuukautta, jonka aikana ryhmä kokoontui joka toinen viikko yhteensä 18–20 kertaa. Istuntojen kesto oli 1 h 45 min. Työnohjauksen vaikuttavuutta mitattiin kolmella mittarilla koe- ja kontrolliryhmissä: alku- ja loppumittaukset sekä suppea ammatti-identiteettikysely. Näiden lisäksi koeryhmä täytti työnohjauksen loppuarviointikyselyn työnohjauksen päättymisen aikaan. (Mt.)

Huhtalan (1993) seurantatutkimuksen loppuarvion mukaan työnohjaus vastasi hyvin/myönteisesti ohjattavien odotuksia (18/34 vastausta). Heidän vastauksissaan korostuivat seuraavat asiat: ihmiset eivät ole oikein osanneet odottaa mitään, työnohjaus koettiin syvällisempänä kuin mitä luultiin sekä positiivisesti erilaisempana ja työtapaa kuvattiin vaativaksi, mutta paljon antavaksi. Suurin osa vastaajista (18/34) kertoi työnohjauksen myös vaikuttaneen käytännön työtapoihin paljon/myönteisesti. Ohjattavat olivat muun muassa oppineet arvostamaan työtään eri tavalla ja katsomaan asioita laajemmin. Työnohjaus oli antanut voimia ja uskoa, syventänyt ajattelua, parantanut ja kehittänyt työtapoja ja suhtautumista tilanteisiin, opettanut maltillisuutta, tarjonnut vinkkejä sekä opettanut antamaan myönteistä palautetta useammin. (Mt.)

Suurin osa vastaajista (23/34) kertoi itsetuntonsa kohentuneen. Ohjattavat uskoivat omaan itseensä ja tarpeellisuuteensa työssä ja olivat oppineet arvostamaan omaa persoonallista työtapaansa. He uskoivat, että pystyvät tekemään työtä riittävän hyvin omalla tavallaan. He olivat oppineet tuoman esille omat periaatteensa ja vaatimaan niiden noudattamista. Lisäksi heidän uskalluksensa käsitellä itsessä olevia ongelmia oli parantunut. Työnohjaus oli antanut ajattelemisen aihetta omaan työhön ja elämään sekä se oli parantanut pitkäjänteisyyttä, ohjattavat olivat oppineet antamaan enemmän aikaa itselleen ja oppineet sekä antamaan että vastaanottamaan kiitosta. (Huhtala 1993.)

Hämäävin ja odottamattomin kokemus työnohjauksessa liittyi muun muassa tilanteiden dramatisointiin (17 vastausta) tai esimerkiksi ryhmään, työnohjaajaan ja itseen liittyviin seikkoihin, palautteen antamiseen ja omiin lapsiin. Tilanteiden dramatisoinnin kokemukset liittyivät muun muassa roolinvaihtoon ja tyhjän tuolin kanssa puhumiseen. Esimerkiksi roolinvaihdon koettiin olevan vaikea, uusi ja tuntematon alue. Joku koki voimakkaita tunne-elämyksiä roolinvaihdon aikana ja osa sen jälkeisen mielialan hämäävänä ja outona. Eniten tyydytystä oli tuottanut ryhmän yhteishenki ja tuki (n=8) tai työnohjauksen tuki, oman ja muiden kehityksen huomaaminen, uudet näköalat työhön, uudet ratkaisumallit, keskustelujen avoimuus ja luottamuksellisuus, toisten kanssa jakaminen ja tilanteiden dramatisointi. (Huhtala 1993.)

Eniten työnohjauksessa olivat häiritseviä peruutukset, poissaolot ja poisjäämiset (n=7) tai esimerkiksi oman itsensä hyväksyminen, epäily ryhmän luottamuksellisuudesta, asioiden käsittelyn pintapuolisuus, työskentelyajan lyhyys, kirjalliset työt, hankaluudet työnohjausistuntoihin saapumisessa ja ohjaajaan liittyvät

seikat. Suurimmassa osassa vastauksista korostui muun muassa se, että ryhmä ei säilynyt samana alusta loppuun saakka ja se, että yksi ryhmän jäsen jäi heti alussa pois. Mutta tämän jälkeen ryhmän aloittaessa uudelleen, ei enää mikään harmittanut. (Huhtala 1993, 101–109.) Kaiken kaikkiaan psykodraamamenetelmin toteutettu ryhmätyönohjaus vaikutti perhepäivähoitajien ammatti-identiteettiin ja työssä viihtymiseen positiivisesti. Lisäksi tutkimuksen mukaan psykodraama on toimiva työnohjauksen taustateoria, ja menetelmänä se on riittävän joustava työn tekemiseen liittyvien ilmiöiden tutkimista varten. (Huhtala 1993.)

Psykodraamaa työnohjausmenetelmänä on tutkinut myös Anna-Liisa Nokela (1986) toimintaterapeuttien ja toimintaterapeuttipiskelijöiden työnohjauksessa. Nokelan kyselytutkimukseen osallistui 24 henkilöä (vastausprosentti 78 %), jotka olivat hänen ohjattavinaan vuosilta 1980–1984. Vastanneista 20 oli toimintaterapeutteja ja neljä terveydenhuoltoalan ammattihenkilöä. Suurin osa vastanneista oli saanut työnohjausta psykodraamamenetelmien 1–5 kertaa ja työnohjaussuhteet olivat pisimmillään kestäneet puoli vuotta. Puolet vastanneista oli saanut ryhmä- ja puolet yksilötyönohjausta. Puolelle vastanneista työnohjaus, jossa käytettiin psykodraamamenetelmiä, oli ollut ensimmäinen kokemus. Työnohjausta useimmat yksilöt olivat saaneet koulutusvaiheessa. Työnohjauksessa käytettiin roolivaihtoja ja muita psykodraamamenetelmiä. (Mts. 26–42.)

Tulosten mukaan psykodraamaa käyttävää työnohjausta pidettiin rankkana tai energiaa vievänä (puolet vastaajista). Useiden (7/24) mukaan työnohjaus oli ollut vapauttavaa/helpottavaa/puhdistavaa). Yhdeksän vastaaja kuvasti psykodraaman olevan antoisa/tehokas/hyödyllinen menetelmä. Vastaajien mukaan psykodraama auttoi oivalluksen syntymistä, sen avulla päästiin nopeammin ongelmatilanteisiin ja sai syvemmän kosketuksen ongelmiin. Osa vastaajista koki ohjauksen outona ja hämmentävänä, mutta antoisana. Psykodraamasta työnohjausmenetelmänä sanottiin seuraavaa: 1) Menetelmän tehokkuus: vaikeat asiat helpommin esille, enemmän oivalluksia, nopeampaa, konkreettisemmin jouduttaa, tehokkaampi ja iskevämpi, 2) potilaan ymmärtäminen: ymmärsin potilasta paremmin, auttoi paremmin näkemään asian ryhmäläisten silmin, oivallus potilaan tunteesta helpompi saavuttaa, 3) tilanteen ymmärtäminen: konkreettisemmin kiinni asioihin, kuvasi tapahtumaa paremmin, enemmän esiin terapiassa vaikuttavia tekijöitä, asia laajemmin koetuksi, 4) tunnelmaisun helpottaminen: tunne löytyi helpommin, konkreettisempi tunnelmaus,

purkaa enemmän tunteita, stressin purkaminen parempi, suurempi kontakti tunteisiin ja 5) muut ilmaukset: realistisempaa, rehellisempi, luottamus korostuu enemmän, vaatii enemmän aikaa, keskittymistä ja rohkeutta sekä lähestyy rohkeammin ongelmaa. (Nokela 1986, 26–42.)

Nokelan tutkittavat sanoivat verbaalin työnohjauksen olevan työntekijälle helpompi, ja että teoria välittyy sen avulla paremmin. Verbaalin työnohjauksen heikkoutena kuitenkin pidettiin sitä, että asiat jäävät helpommin huomioimatta, voi jaaritella pitkään ja oivallus tulee vasta myöhemmin. Vastaajien mukaan psykodraaman nopeutta voi perustella sillä, että eleet, asennot ja sosiometriset kuviot nopeuttavat asioiden ilmenemistä. Työnohjausmenetelmän psykodraaman kerrottiin olevan jotain uutta, hämmentävää ja vaativan ohjaajalta vankkaa ammattitaitoa. Vastauksissa korostui luottamus. Osa vastaajista koki työskentelyn liian paljastavana, ja että se vaatii paljon aikaa. Ohjattavien mukaan työnohjauksen etuna oli nopeus, roolivaihdot (potilaan ymmärtämien) ja monipuoliset ratkaisut. (Mts. 26–42.)

Psykodraamatyönohjaus antoi selkeästi apua kahteen asiaan: tunnistamaan ja selvittämään omia tunteita tilanteita/potilaita kohtaan (15/24) ja ymmärtämään ja kuulemaan potilaita paremmin (11/24). Tulosten mukaan ryhmässä tapahtuvan työnohjauksen menetelmäksi valitaan (21/24) mieluummin psykodraama kuin verbaali työnohjaus. Sen etuina olivat sen nopeus, monipuolisuus ja se että kaikki voivat olla aktiivisesti mukana. Yksilötyönohjausta psykodraaman avulla saaneet halusivat sitä jatkossakin. Nokelan mukaan työnohjaajan on syytä pyytää palautetta ohjattavan tunteista työnohjauksen aikana, jotta työskentely etenisi ohjattavan kannalta parhaiten. Alussa on tärkeää antaa ohjattaville aikaa tutustua menetelmään ja luottamussuhteen syntymiseen. Nokelan mukaan psykodraaman etuna on sen tuoma apu omien tunteiden tunnistamisessa ja ilmaisemisessa sekä ohjattavan ymmärtämisessä. (Mts. 26–42.)

Marjut Partanen-Hertell (2002) on tarkastellut morenolaisesta näkökulmasta työyhteisön kehittämistä ja uudistamista sekä muutoksen johtamista oman kokemuksensa ja tapausesimerkin avulla. Hän on tarkastellut erityisesti ympäristöhallinnon uudistusta 1990-luvulla sekä KOKE-projektia vesi- ja ympäristöhallituksen vesien- ja ympäristönsuojeluosastoilla. Partanen-Hertellin toteuttama koulutus- ja kehitysprojektin (KOKE) suunnittelu, johtaminen ja useat käytetyistä menetelmistä pohjautuivat morenolaisiin ajatuksiin. (Mts. 26–27.)

Partanen-Hertellin (2002) kokemusten mukaan morenolainen teoria sopii organisaation piirteiden tutkimiseen muiden keskeisten lähestymistapojen rinnalla. Morenolaiset menetelmät lisäävät työyhteisön kehittämistä ja keinovalikoimaa ja laajuutta. Hänen mukaansa morenolainen ajattelutapa voi rikastaa etenkin organisaatioiden ja niiden kehittämisen perusongelmien oivaltamista. Morenolaisten menetelmien avulla voidaan ymmärtää ja käsitellä muuten vaikeasti avautuvia ilmiöitä organisaatiossa. (Mts. 39.) Partanen-Hertellin mukaan käytettäessä toiminnallisia menetelmiä tavoitteena on tutkia niitä tapahtumia ja tilanteita, joiden seurauksena ihminen on omaksunut jähmeitä asenteita ja käyttäytymismuotoja. Toiminnallisissa menetelmissä tapahtumat, tunteet ja vuorovaikutussuhteet ilmaistaan toiminnan kautta, jolloin sanallinen kuvailu on hyvin vähäistä. (Mts. 19.)

Morenolaisten menetelmien avulla voidaan tarkastella muun muassa seuraavia asioita: organisaatiot, työprosessit, tilanteet, ongelmat, tavoitteet, asenteet, roolien ja vuorovaikutuksen hahmottaminen, vaihtoehtojen etsintä ja kokeilu, ratkaisu ja muuttaminen. Morenolaiset menetelmät ovat hyviä apuvälineitä havainnollistamiseen, hahmottamiseen, oivaltamiseen, tunnetyöhön sekä päätöksentekoon. (Mts. 22.) Partanen-Hertellin mukaan morenolaiset menetelmät sopivat hyvin muun muassa työnohjaukseen. Hänen mukaansa morenolaisessa lähestymistavassa painotetaan näyttämisen ja toimimisen tärkeyttä puhumisen ja kirjoittamisen ohella ja asemasta. (Mts. 22.)

Satu Öystilän (2005), joka on opettaessaan käyttänyt toiminnallisia menetelmiä lähinnä yliopistossa näkee, että toiminnallisilla menetelmillä on sellaisia etuja, joita ei keskustellen saavuteta. Öystilä määrittelee toiminnallisuuden tarkoittamaan oppijan kokonaisvaltaisen kokemuksen hyödyntämistä oppimisessa. Tämä tuotetaan usein pienryhmä- ja draamamenetelminä. (Mts. 10–11.) Öystilä määrittelee toiminnalliset menetelmät harjoituksiksi, joissa yhdistyvät seuraavat periaatteet: kokonaisvaltainen toiminta, oppimisen aktivointi, älyllistämisen jättäminen hetkeksi taustalle, mielikuvituksen käyttö, tässä ja nyt –hetki, ryhmän hyödyntäminen ja dialoginen reflektio. (Öystilä 2003, ks. Mts. 11.) ”Toiminnallisessa opetuksessa haetaan opittavan asian yhteys henkilökohtaiseen kokemukseen. Sanat ja puhe eivät voi sitä taata, sillä puheessa on usein etäännyttäminen ja defenssit eli puolustusmekanismit.” (Mts. 11.) Öystilän mukaan draama on prosessin kokemiseen tehokkaampi menetelmä kuin keskusteluun perustuvat menetelmät, koska se linkittää oivallukset ja tunteet

kokemukseen ja mielen emotionaalisiin osa-alueisiin, jotka puolestaan rakentuvat mielikuvista ja intuitiosta. Olennaisena piirteenä Öystilä draamassa pitää ikään kuin – periaatetta (*as if*). Tätä spontaanisuuden piirrettä Moreno piti draamallisena laatuna. ”Ihmisellä on kyky esittää fantasioita ikään kuin ne olisivat todellisuutta, kokea siellä ja silloin ikään kuin se olisi tässä ja nyt, kokea minä ikään kuin olisin sinä jne.” (Mts. 11). Ihmisen oppimiselle ja kasvulle sekä energian olemassaololle on tällä spontaanisuuden muodolla suuri merkitys. (ks. myös Moreno 1985.) Öystilän mukaan draaman avulla oppimiseen saadaan mukaan jotain yllättävää, jotain mitä ei ole ennen koettu. *Tässä ja nyt* -hetkessä mahdollistuu omien oletusten ja merkitysperspektiivien kyseenalaistaminen. (Mts. 11–12.)

4.4 Huomioitavat asiat käytettäessä toiminnallisia menetelmiä työnohjauksessa

Työnohjauksen eettiset ohjeet

Työnohjauksen eettisten periaatteiden mukaan työnohjaajan on oltava lojaali niin ohjattavalle, hänen esimiehilleen, työnantajille kuin organisaation perustehtävällekin. Hän ei saa ottaa työyhteisön johtajuutta. Työnohjaajan tulee rakentaa ja ylläpitää avoimuutta ja luottamusta. Sopimus realistisine tavoitteineen, aikatauluineen, työskentelytapoineen ja hinnoitteluineen toimii työnohjauksen lähtökohtana ja työskentelyn perustana. Työnohjaajan tulee kunnioittaa organisaatiossa tapahtuvaa kehittämistyötä ja ihmisiä, jotka sitä tekevät. (Työnohjauksen eettiset periaatteet 2008.)

Työskentelyn tulee lähteä ohjattavan tarpeista. Työnohjaaja on yksilön, ryhmän tai yhteisön palveluksessa, joille hän antaa kokemuksensa ja tietonsa käytettäväksi. Työnohjaus on avointa ja luottamuksellista ja työnohjaajaa sitoo vaitiolovelvollisuus. Työnohjaajan tulee kunnioittaa ohjattavan valintoja ja ammattitaitoa sekä luottaa ohjattavan kehittymismahdollisuuksiin. Työnohjaaja on vastuussa omasta ohjaustyöstään ja hänellä tulisi olla riittävä etäisyys ohjattavaan. Työnohjaaja toimii rajoissa, jotka ohjattava asettaa, ja jättää riittävästi tilaa ohjattavan kasvuun, liikkumiseen, jopa perääntymiseen. (Työnohjauksen eettiset periaatteet 2008.)

Koska persoonallisuus on työnohjaajan tärkein työväline, tulee hänen olla aidosti oma itsensä. Työnohjaajan tulee tietää pätevyytensä rajat, jos rajojen ylitys tapahtuu, niin hän ottaa siitä opikseen. Työnohjaajan on tärkeää huomioida omien voimavarojensa

turvaaminen ja ammattitaitojensa kehittäminen Työnohjaajan tulee pohtia ammatillisesti, avoimesti ja kriittisesti omaa työskentelyään. Hänen tulee huolehtia, että hänen työnsä laatu pysyy hyvänä ja työmääränsä kohtuullisena sekä siitä, että ei toimi työnohjaajana ratkaistakseen omia henkilökohtaisia ristiriitojaan ja tai sitä, mitä vaille hän on elämässään jäänyt. Myös palautteen antamiselle ja arvioinnille tulee varata tarpeeksi aikaa. Työnohjauksen tuloksellisuutta arvioidaan ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta. (Työnohjauksen eettiset periaatteet 2008.)

Psykodraaman eettiset ohjeet

Myös psyko- ja sosiadraamaohjaajilla ja toiminnallisen ryhmätyön ohjaajilla sekä muilla menetelmiä käyttävillä henkilöillä on oma psykodraaman eettinen ohjeistonsa (2007), joka on syntynyt ammattieettisen toimikunnan työn tuloksena ja jonka ovat hyväksyneet Suomen psykodraamayhdistys (SPDY) ja Morenolaisen psykodraaman kouluttajayhdistys (MOPSI) ry. Ohjeisto on hyväksytty ensimmäisen kerran vuonna 1991, jonka jälkeen sitä on tarkistettu ja päivitetty. Ohjeisto sisältää psyko- ja sosiadraamassa taattavan turvallisuuden, inhimillisyyden ja asiantuntevuuden pääperiaatteet. Eettisistä periaatteista olennaisimpia ovat luottamuksellisuus, vapaaehtoisuus, ilmaisun vapaus, hyväksikäytön ja vahingoittamisen estäminen, tasa-arvo ja kuulluksi tuleminen. (Psykodraaman eettinen ohjeisto 2007.) Kantavana ideana psykodraamassa onkin, se että kukin yksilö voi tulla vuorollaan nähdyksi, ymmärretyksi ja hyväksytyksi omana itsenään ilman, että hänellä on pelko haavoittamisesta, hylkäämisestä tai hyväksikäytöstä (Mitä psykodraama on? 2008). Ohjeissa esitellään ihmissuhdetyön yleisiä eettisiä periaatteita ja psyko- ja sosiadraaman keskeistä filosofiaa. Ohjeet sisältävät psyko- ja sosiadraaman keskeisiä toimintaperiaatteita ja päämääriä. Pääsääntönä on, ettei työskentelyssä esiinny minkäänlaista pakottamista, harhaanjohtamista, loukkaamista tai manipulointia. Asiakas on aina oman elämänsä paras asiantuntija. Ohjeiden mukaan vain eettisesti selkeä, ammatillisesti korkeatasoinen ja henkilökohtaisen vastuun tiedostava toiminta antaa turvallisen pohjan menetelmien käytölle. Jos ohjaaja ei ole sisäistänyt työnsä eettisiä periaatteita, voi hänen toimintansa olla uhkana ryhmän jäsenille. Koska menetelmä on ohjaajakeskeinen, tulee ohjaajan olla tietoinen ja vastuullinen asemansa käytöstä, se on osa ammatillisuutta. Ohjaaja ei saa myöskään olla ohjattavaansa yläpuolella, vaan hän kantaa tämän kanssa samanlaista ihmisen osaa ristiriitaisuuksineen ja rajoituksineen.

(Psykodraaman eettinen ohjeisto, 2007.) Koska psykodraamalliset menetelmät ovat hyvin tehokkaita ja intensiivisiä, niiden soveltaminen edellyttää hyvää ammattitaitoa ja turvallista etiikkaa. Ohjaajilta vaaditaan asianmukainen koulutus. (Mitä psykodraama on? 2008.)

Työnohjaajan toiminta ja käytös

Williamsin (2000) mukaan työnohjauskokemus voi olla negatiivinen, jos ohjaajan on ollut epäpätevä, ”päsmäröivä” tai puhunut liikaa. Negatiiviseen kokemukseen saattavat liittyä vääränlainen ajoitus, kiire, tapaamisen häiritseminen muiden taholta, tai jos työnohjaajalla on ollut esimerkiksi vauva mukanaan, tai jos hän on ollut ahdistunut, kankea, poissaoleva, kyyninen, huonosti valmistautunut tai hajamieleinen. (Mts.12.)

Katainen huomauttaa ohjaajakeskeisyydestä: ohjaaja virittää ryhmän, usein päättää tutkittavan teeman ja menetelmät, ja tällöin vahvojen tunteiden viritessä toiminnassa on vaarana manipulaatio (Katainen 2004, 173). Työnohjaajan tulisi kulkea ohjattavan rinnalla, eikä asettua esimiehen yläpuolelle (Leimala & Romana 2005, 78–79). Ohjaajan edessä ihmisen on voitava halutessaan olla vajavainen ja epävarma. Työyhteisön esimiehenä toimivalle tämä voi olla vaikeaa, koska hän ei usein näytä tätä puoltaan itsestään. (Mts. 78–79.) Hyvän luottamuksen ja vuorovaikutuksen sekä ammattitaidon lisäksi myös työnohjaajan persoona ja toimintatapa vaikuttavat luottamuksellisen suhteen kehittymiseen työnohjauksessa. Ohjaajan tulisi kuulla ohjattavaansa aidosti sekä antaa heille molemmille mahdollisuus säilyttää kasvonsa. (Mts. 76–77.)

Leimalan ja Romanan (2005, 77) mukaan ohjattava haluaa tulla kuulluksi merkityksen antonsa mukaan, ei teorian, tutkimuksen ja opetetun tavan mukaan. Ohjaajalta tämä vaatii kykyä asettua kulloiseenkin tilanteeseen mahdollisimman avoimin mielin ilman ennako-oletusten tai uskomusten ohjaamia omia kysymyksiä ja kommentteja (mts. 77).

Työnohjauksen strukturoiminen auttaa ohjattavia ymmärtämään prosessia paremmin. Työnohjaajan työssään käyttämä malli voi toimia mallina, jota ohjattava voi käyttää omassa työssään. Puolestaan strukturoimaton toiminta voi johtaa riippuvuuteen ja ohjaajan pelonsekaiseen kunnioittamiseen. Tällöin ohjattava voi tuntea olevansa tyhjän päällä ja menettää kykynsä arvioida itseään ja suhteitaan. (Williams 2000, 33.)

Toiminnan suunnittelu ja toteuttaminen

Organisaation henkilöstönkehittämisen tavoitteet pitää johtaa liiketoiminnan laajemmista kehittämistavoitteista (Kajala 2005, 37). Työnohjauksen kokonaisuuden kannalta tärkeitä vaiheita ovat huolellinen suunnittelu, toteutuksen ote sekä prosessin arviointi ja seuranta (mts. 41). ”Vasta riittävä näkemys organisaation todellisuudesta antaa mahdollisuuden realistiseen arvioon siitä, mitä kehitysprosessissa voidaan saada aikaan. Sen pohjalta määräytyvät prosessin organisointi ja tavoitteet.” (Mts. 42.) Kajalan mukaan olisi tärkeää hahmottaa ja ottaa huomioon organisaation kokonaisuus, johtaa tavoitteet organisaation tavoitteesta, toimia ratkaisukeskeisesti sekä antaa ohjattaville vastuu heidän omasta kehittymisestään. Kajalan mukaan esimiehen pitää itse ottaa vastuu siitä, että työnohjauksessa käsitellään oikeita asioita. (Mts. 43.) Kajalan kokemus prosesseista on osoittanut, että jotta aikaansaadaan tavoitteen suuntaista kehittymistä, vaaditaan organisaatioilta ja esimiehiltä seuraavia asioita: ohjattavien pitää toteutella uuteen, itsereflektioon perustuvaan menetelmään, työnohjaukseen. Tämä vaatii esimiehiltä aktiivisuutta ja vastuunottamista omasta kehittymisestään. Se vaatii myös luottamuksellista ilmapiiriä (tarvitaan malttia ja luottamusta siihen, että tulokset näkyvät myöhemmin aktiivisuuden ja vastuullisuuden lisääntymisenä). Ohjattavilta vaaditaan myös motivaatiota ja kykyä tarkastella ja kyseenalaistaa omaa ajattelua ja omia toimintamallejaan. Ryhmän avoimuuteen vaikuttaa organisaation keskustelukulttuuri. Prosessiin kohdistettujen odotusten pitää olla realistisia, kehittämisprosessi voi olla hyvä linkittää muihin kehittämisen ja toiminnan foorumeihin ja välineisiin, ohjausotteen tulee olla tavoitteellista, jotta organisaation strategiset tarpeet ja esimiesten omat kehittymistarpeet kulkevat punaisena lankana ryhmän työskentelyssä. Ohjaus pitää olla tilanteista käsin joustavaa ja ohjautuvaa. Tärkeää on teemojen oikea-aikaisuus. (Mts. 44–45.)

Partanen-Hertell (2002) pitää tärkeänä, että jokaiselle erityiskurssille tai ryhmään tulevalle tulee etukäteen tiedottaa työskentelytavoista, periaatteista ja tavoitteista, jotka koskevat kyseistä ryhmää. Myös tilaisuuden alussa nämä asiat tulisi vielä kerrata ja antaa myös osallistujille mahdollisuus kommentointiin ja kysymyksiin (mts. 40).

Ohjattavan sitoutuminen ja johdon tuki

Aina työnohjauksen apu ei ole hyödyllistä. Ohjattavan olisi kyettävä ottamaan se vastaan, hän ei ehkä huomaa itseään, muita tai ihmissuhteiden keskinäistä infoa, mikä auttaisi eteenpäin. Joskus työnohjaajan ohjaus ei sovi ohjattavan maailmankuvaan. (Williams 2005, 15.) Jotta työnohjaus olisi hyvä ja vaikuttava väline, se vaatii työntekijöitä sitoutumista ja voimia (Borgman ja Packalén 2002, 139–140).

Toivolan (1996) mukaan työnohjaukselle tulee olla aina työyhteisön johdon tuki ja työnohjaajan on nautittava johdon luottamusta, kuitenkin pysyen puolueettomana asiantuntijana. Tässä auttaa riittävä koulutus ja kokemus. Työnohjaus tukee aina johtajuutta. (Mts. 25.) Esimiehen läsnäolo ryhmässä on toivottavaa silloin, kun työtilanteiden lisäksi käsitellään työhön liittyviä arvoja ja rajoja, vastuukysymyksiä ja johtajuutta (mts.18).

Ryhmän toiminta

Kajalan (2005) mukaan ryhmä on työnohjauksessa hedelmällisin oppimisympäristö, mikäli ryhmä kehittyy dynamiikaltaan toimivaksi. Jos organisaatiossa ei ole kokemusta ryhmien kehitysvaiheista ja toiminnasta, ryhmätyönohjausta helposti kritisoidaan jo alkuvaiheessa, silloin kun toiminta on järjestäytymätöntä ja etsivää. Hänen mielestään ryhmän dynamiikkaan voi vaikuttaa erityisen paljon sen muodostusvaiheessa: ryhmän kokoonpanon suunnittelussa, prosessin kokonaistavoitteissa, yhteistyövalmiudessa ja -kyvyttömyydessä. (Mts. 38–39.)

Jos työnohjausryhmä ei toimi henkilöiden yhteensopimattomuuden takia, ryhmän työskentely voi jäädä turvalliseksi koetuella mukavuusalueelle, jolloin oppiminen ei edisty. Toimiva työnohjausryhmä on vastuuntuntoinen, aktiivinen ja innostunut. Sen lisäksi että ryhmässä vallitsee keskinäinen luottamus, on myös vuorovaikutus toisia arvostavaa, avointa sekä tasavertaista. Ryhmässä on mahdollista puhua työssä tärkeistä asioista vapaasti ja suoraan sekä keskusteluissa on tiivistä mukana työn tekemisen konkretia. Myös työn tekemiseen liittyvistä tunteista voidaan puhua ja niiden syitä ja seurauksia eritellä. Kukaan ryhmän jäsen ei käytä valtaa ylitse muiden, ryhmän säännöt ovatkin selkeät ja yhteisesti sovitut. (Kajala 2005, 39.)

Oppiminen

Katainen (2004) kertoo työnohjauksessa oppimisessa huomioitavista asioista seuraavaa. Hänen mukaansa oppimisen ja oivalluksen kannalta ei ole tärkeää, onko yhteys kokemukseen syntynyt toiminnan, tarinan, keskustelun tai hiljaisuuden myötä. Oleellisempaa on hänen mielestään yhteyden saaminen omaan kokemukseen ja pysähtyminen sen ääreen. Joskus hänen mukaansa voi käydä niin, että oma tarina jää näyttävän ja kiinnostavan tarinan rinnalla piiloon, jolloin kokemuksen hyvin hauras olemus voi jäädä tavoittamatta ja reflektion ainekset katoavat. Tällöin voidaan puhua menetelmälähtöisyydestä: tuotetaan menetelmän näköistä, ei todellista oppimista. (Mts. 172–173.)

Menetelmien voima ja vastarinnan kanssa työskentely

Partanen-Hertellin (2002) mukaan on tärkeää ottaa huomioon menetelmien potentiaalinen vaikutusvoima sekä arvioida erilaisten työskentelytapojen hyödyt ja riskit. Morenolaisten eli psykodraamallisten menetelmien soveltuvuus organisaatioon on tiettyjen kriteereiden rajoittamaa. Morenolaisilla menetelmillä voidaan syyttää toiminnallisuus, vuorovaikutus, voimakkaat tunteet, regressiivisyys ja siihen liittyvä riippuvuuden kokemus. Häneen mielestään tulee pohtia tarkkaan milloin, missä, kenelle ja keiden kanssa morenolaisista työmenetelmistä on työyhteisölle hyötyä ja kuka niitä osaa käyttää ja mitä aiheita voidaan käsitellä. (Mts. 39.)

Partanen-Hertell (2002) kertoo, että vastarinta voi kohdistua aiheen käsittelyyn, oman itsen ilmaisuun, morenolaisiin menetelmiin, ohjaajan tai ryhmään. Hänen mukaansa vastarintaan on yleensä hyvä syy, eli aiheita on esimerkiksi saatettu käsitellä turhaan työyhteisössä jo kauan, ryhmässä saattaa olla ratkaisemattomia ristiriitoja, mikä estää aidon spontaaniuden, tai aiheen ratkaisuvallta on muualla. Lisäksi syynä voivat olla henkilön omat heikot suojaimekanismit, tai että morenolaiset menetelmät pelottavat vieraudellaan tai ohjaaja vaarantaa ryhmän turvallisuuden. Partanen-Hertellin mukaan rauhallinen tutustuttaminen tilaisuuden taustoihin, sen sääntöihin, ohjaajaan, muihin osallistujiin ja menetelmiin auttavat vastarinnan neutraloimisessa ja spontaaniuden kasvattamisessa. Hänen mukaansa tähän voidaan käyttää apuna toiminnallisia virittäytymistekniikoita. Vastarinta ja sen tutkiminen toimivat työskentelyn edetessä

ohjaajan tienviittona. Työskenneltäessä morenolaisten menetelmien kanssa tulee vastarinnan neutraloinnin ja sen arvioinnin kulkea rinnakkain. (Mts. 41.)

Ohjattavien kannalta on hyvä ottaa huomioon menetelmien oikea ajoitus: alussa annetaan aikaa sopeutua tilanteeseen ja ryhmään. Menetelmiä, jotka vaativat pohdintaa ja psyykkistä työtä, tulee käyttää ohjattavien voimavarojen mukaan ja antaa aikaa ajatteluun. Erilaisten lähestymistapojen avulla asioita voidaan tarkastella uusista näkökulmista, joita voidaan tulkita. (Moilanen 1994, 145.)

5 TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA TUTKIMUSONGELMAT

Tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa, millaista on liike-elämän työnohjaus sekä kuvailla työnohjausprosessia ja siinä käytettäviä toiminnallisia menetelmiä työnohjaajien ja ohjattavien näkökulmista. Tutkimukselle asetettiin seuraavat kuusi tarkempaa tutkimuskysymystä:

1) Mitkä ovat työnohjaajien syyt hakeutua opiskelemaan psykodraamamenetelmiä ja kouluttautumaan työnohjaajaksi?

2) Mikä on työnohjaajan viitekehys ja ketkä ovat hänen asiakkaitansa?

Mikä on työnohjaajan ihmis- ja oppimiskäsitys? Mikä on hänen palvelutarjontansa ja ketkä ovat hänen asiakkaitansa?

3) Mitkä tekijät vaikuttavat työnohjaukseen hakeutumisen taustalla?

Onko ohjattavilla aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä? Hakeutuvatko ohjattavat tarkoituksella työnohjaukseen, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä? Miten he valitsevat työnohjaajansa? Minkälaisia tarpeita, tavoitteita, ennakkokäsityksiä ja odotuksia heillä on työnohjaukselleen?

4) Millainen on työnohjausprosessi liike-elämässä?

Mikä on työnohjauksen toteuttamistapa, prosessin kesto ja istuntojen tiheys ja kesto? Minkälainen prosessi on? Mitkä ovat työnohjauksen tavoitteet ja funktiot? Millaisia palaute- ja arviointitapoja työnohjauksessa käytetään?

5) Milloin ja minkälaisia toiminnallisia menetelmiä työnohjauksessa käytetään?

Mitä nimitystä toiminnallisista menetelmistä käytetään? Mikä on toiminnallisten menetelmien osuus ja paikka työnohjausprosessissa? Millaisia toiminnallisia menetelmien työnohjauksessa käytetään? Miksi niitä käytetään?

6) Mikä on työnohjauksen ja siinä käytettävien toiminnallisten menetelmien vaikuttavuus liike-elämässä?

Millaisia mahdollisuuksia ja uhkia toiminnallisten menetelmien käyttöön työnohjauksessa liittyy? Millaisia onnistumisen hetkiä ja vaikeita tilanteita on koettu työnohjauksessa, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä? Mitä asioita ohjaajan on huomioitava toiminnallisista menetelmistä toteutettavassa työnohjauksessa? Mikä on toiminnallisista menetelmistä toteutettavan työnohjauksen vaikuttavuus, hyödyt ja tärkein anti?

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Tutkimuksen kohdejoukko

Tutkimuksen tavoitteena oli saada pieneltä joukolta suuri määrä kokemuksia, mikä kuvaa hyvin laadullisen tutkimuksen perusluonnetta (Patton 2002, 227). Yleensä alkuperäinen tutkimuskysymysten asettelu määrittää tutkimuskohteen valintaa, mutta myös tutkimuksen kohde voi suunnata ongelmien muotoilemista (Syrjälä, Ahonen, Syrjäläinen ja Saari, 1994, 15). Tässä tutkimuksessa alkuperäisenä tarkoituksena ollut työnohjaajien haastattelu muuttuikin tutkimukseen ilmoittautuneen työnohjaajan tarjotessa haastateltavaksi ohjattavaansa niin, että sain mahdollisuuden hyödyntää aineistotriangulaatiota (*data triangulation*). Tutkimuksen lopulliseksi kohdejoukoksi muodostui kahdeksan työnohjaajaa ja kuusi ohjattavaa, joista kerron seuraavaksi lisää.

Työnohjaajat

Työnohjaajien valinta tutkimuskohteeksi perustui siihen, että työnohjausta on yleensä tutkittu ohjattavien näkökulmasta, vaikkakin työnohjaajat itse ovat kirjoittaneet työnohjauksesta paljon artikkeleita ja tehneet siitä myös jonkin verran tutkimusta. Tämän tutkimuksen avulla halusin saada työnohjaajien äänen kuuluviin, koska koin heidän näkökulmansa esiin tuomisen tärkeänä työnohjausmääritelmän ja teorian kehittymisen kannalta. Myös se, että tutkimuksessani olen kiinnostunut työnohjauksessa käytettävistä toiminnallisista menetelmistä, vaati juuri psykodraamakoulutusta omaavien työnohjaajien äänen ja kokemuksen saamista esille.

Tutkimukseen osallistumaan kutsutut työnohjaajat valitsin harkinnanvaraisesti internetin hakupalvelimia apuna käyttäen. Tarkoitukseni oli tavoittaa sisällöllisesti kiinnostavia tapauksia. Näyte oli yhdenmukainen (*homogenous sampling*) keskittyen tiettyyn kohdejoukkoon: koulutettuihin työnohjaajiin, jotka olivat opiskelleet toiminnallisia menetelmiä (ts. psykodraamamenetelmiä) ja joilla oli kokemusta työnohjauksesta liike-elämässä. Haastatteluun kutsuin sähköpostitse yhteensä 23 kriteerit täyttävää henkilöä, joista 20 työnohjaajan yhteystiedot sain internetistä etsimisen avulla ja kolmen yhteystiedot ketjuotannon (*snowball or chain sampling*) kautta. Asetin haastatteluun ilmoittautumiselle aikarajan: kutsuttuja pyydettiin

ilmoittautumaan haastatteluun kahden viikon sisällä. Kutsutuista osa (3/23) ilmoitti, että ei täytä vaadittuja kriteereitä, osa (7/23) ei vastannut kutsuun ja osaa (3/23) kirje ei tavoittanut sähköpostiosoitteen toimimattomuuden vuoksi. Loppujen lopuksi 23:stä haastatteluun kutsutuista tutkimukseen ilmoittautui 10 työnhajaajaa (43 % kutsutuista), joista kaksi ilmoittautui myöhemmin, useiden uusintakirjeiden lähettämisen jälkeen. Näistä toisen haastattelun jätin toteuttamatta, koska aineistoa oli jo riittävästi. Loppujen lopuksi haastattelin yhdeksää työnhajaajaa, joista yhden työnhajaajan haastatteluaineisto jätettiin pois tuloksista. Perusteena tälle on se, että ensinnäkin jo haastattelutilanteessa työnhajaaja pohti soveltuvuuttaan kertoa toiminnallisten menetelmien käytöstä. Toisena perusteena on se, että kaikilla muilla työnhajaajilla paitsi hänellä oli koulutusta ja kokemusta psykodraamamenetelmistä. Kolmanneksi työnhajaaja piti itseään enemmän keskustelua menetelmänä käyttävänä eikä hänellä ollut tarjota tutkimukseen soveltuvaa ohjattavaa. Tutkimukseen osallistui siis yhteensä kahdeksan työnhajaajaa, joista oli kaksi miestä ja kuusi naista.

Työnhajaajien (n=8) koulutustaustat olivat hyvin monipuoliset ja toisistaan eroavat. Työnhajaajat ovat opiskelleet muun muassa kauppatieteitä, psykologiaa, teknistä-, informaatio- tai terveydenhuoltoalaa. Puolet työnhajaajista oli opiskellut kasvatustieteellisiä aineita. Usealla työnhajaajalla on monta tutkintoa ja osa heistä opiskeli parhaillaan työnsä ohella. Osa työnhajaajista oli tehnyt myös tutkimustyötä. Erillisen työnhajaajakoulutuksen olivat suorittaneet kaikki muut haastatellut työnhajaajat lukuun ottamatta kahta henkilöä, jotka kertoivat työnhajaajakoulutuksen sisältyneen psykodraamaopintoihin. Kaikki haastatellut työnhajaajat (n=8) ovat opiskelleet psykodraamamenetelmiä. Työnhajaajista osalla (5/8) on valmis PDO-tutkinto eli psyko- ja sosiodraamaohjaajatutkinto (joista yksi on TEP-kouluttaja ja yksi opiskelee parhailla kouluttajaksi), osalla (2/8) on valmis TRO-tutkinto eli toiminnallisen ryhmätyönhajaajatutkinto (joista toinen harkitsee jatkavansa PDO-opintoihin ja joista toiselle ko. opinnot ovat vielä kesken) ja yhdellä (1/8) oli sosiodraaman ja luovan ryhmäohjaajan koulutus, joiden lisäksi hän opiskelee psykodraamamenetelmiä ilman tutkintotavoitteita. Kaikilla haastatelluilla työnhajaajilla on pitkä ja monipuolinen työhistoria. Työnhajaamisesta heillä kaikilla on kokemusta vähintään seitsemän vuotta ja enintään lähes 30 vuotta. Keskimäärin haastateltavat ovat työnhajanneet noin 13 vuotta. Toiminnallisia menetelmiä työnhajaajat ovat käyttäneet vähintään kahdeksan vuotta ja osa heistä jopa 20 vuotta. Keskimäärin työnhajaajat ovat käyttäneet

toiminnallisia menetelmiä noin 15 vuotta. Lisäksi työnohjaajilla on työkokemusta muun muassa johtamisesta, henkilöstönkehittämisestä, konsultoinnista, myynnistä, yrittäjyydestä, kansainvälisistä-, hallinto- ja asiantuntijatehtävistä, rehtorina toimimisesta, opettamisesta, kouluttamisesta, psykiatrisesta- ja erikoissairaanhoidotyöstä.

Ohjattavat

Ohjattavien osallistuminen tutkimukseen mahdollistui työnohjaajien kautta. Yksi työnohjaajista antoi haastateltavan yhteystiedot minulle jo puhelimesta sopiessamme haastattelun ajankohdasta ja paikasta. Osa työnohjaajista (4/8) osallistui ensin itse haastatteluun ja antoi vasta sen jälkeen haastateltavan. Käytännössä kaksi heistä soitti ohjattavilleen (3/6) heti haastattelun jälkeen ja kysyi heidän halukkuudestaan osallistua tähän tutkimukseen. Sovin joko tällöin tai myöhemmin näiden ko. ohjattavien kanssa haastattelun toteuttamisesta. Kahdeksasta työnohjaajasta viisi antoi minulle ainakin yhden haastateltavan yhteystiedot, yhdeltä työnohjaajalta sain kaksi haastateltavaa. Niistä, työnohjaajista (3/8), jotka eivät antaneet minulle ohjattaviensa yhteystietoja, kaksi perusteli asiaa niin, että heillä ei ollut joko sopivaa ohjattavaa ja yksi sillä, että ne ohjattavat keitä hän oli kysynyt, olivat kertoneet olevansa liian kiireisiä osallistuakseen haastatteluun.

Kaikki ohjattavat, joita pyydettiin osallistumaan tutkimukseen, suostuivat. Kuudesta ohjattavasta kolme oli miehiä ja kolme naisia. Ohjattavat toimivat liike-elämässä toimitusjohtajina tai esimiehinä joko teollisuudessa, lääke-, ravintola-, kuntoutus-, koulutus- tai vakuutusaloilla. Ohjattavat työskentelevät liike-elämän organisaatioissa, kukin eri toimialalla (ks. liite 6: Ohjattavat ja organisaatiot). Myös kaikkien ohjattavien koulutustaustat poikkeavat toisistaan. Puolet (3/6) ohjattavista, Ville, Riikka ja Pentti, työskentelevät esimiehinä keskisuurissa organisaatioissa. Kolmannes (2/6) ohjattavista: Niina ja Jussi, toimivat pienten yritysten toimitusjohtajina. Suuressa yrityksessä työskentelee vain yksi (1/6) esimies, ohjattava, Reetta. Niinaa lukuun ottamatta kaikilla ohjattavilla on jatkuvasti alaisia johdettavanaan

Haastatteluun ilmoittautuneisiin työnohjaajiin ja ohjattaviin otin yhteyttä sähköpostitse ja puhelimitse. Kerroin heille tutkimuksen tarkoituksesta, haastattelun kestosta, haastattelun nauhoittamisesta sekä tutkimuksen luottamuksellisuudesta ja

anonymiteetista. Haastattelut toteutettiin huhti–elokuussa 2007. Kaikki tutkimukseen osallistuneet (n=14) olivat Länsi- ja Etelä-Suomen lääneistä.

6.2 Aineistonkeruu teemahaastattelun avulla

Tutkimusmenetelmän valintaa ohjasivat muun muassa tutkimuksen aihe, tutkimustehtävät, kohdejoukko, oma aiempi kokemus haastattelemisesta ja kiinnostus menetelmää kohtaan. Tutkimusmenetelmäksi valitsin paljon kasvatustieteissä käytetyn teemahaastattelun, koska arvioin sen vastaavan parhaiten tämän kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia.

Teemahaastattelun (*the general interview guide approach*, Pattonin 1990, 280 mukaan, ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 48), joka on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto, valitsin tutkimusmetodiksi siksi, koska sen avulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Lisäksi se korostaa yksilöiden elämysmaailmaa ja heidän määrittelemiään tilanteita. (Merton, Fiske & Kendall 1956, ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 48.) Haastattelun avulla mahdollistui ihmisten ja heidän subjektiivisten kokemustensa sekä heidän asioille antamiensa merkitysten kohtaaminen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35). Toisaalta metodin valintaan vaikutti myös se, että tutkimusaihe on suhteellisen vähän kartoitettu ja minulle uusi aihe. Käyttäessäni teemahaastattelua minun olikin mahdollista määrittää tutkimustehtävien kannalta olennaiset tutkimusteemat ennalta, mutta minun ei kuitenkaan tarvinnut itse tilanteessa rajoittaa keskustelua: haastattelujen aikana oli mahdollista esittää lisäkysymyksiä, vaatia perusteluja ja selvennyksiä. Tällaisen suoran kielellisen vuorovaikutuksen etuna olikin mahdollisuus suunnata tiedonhankintaa itse tilanteessa sekä saada uutta ja ennakoimatonta tietoa. (Ks. Mts. 34–36.) Lisäksi haastattelun etuna pidin Hirsjärven ja Hurmeen (2001) mukaisesti sitä, että haastateltavien kertoessa asioiden merkityksistä, he myös itse vuorovaikutustilanteessa loivat uusia merkityksiä (mts. 48). Lisäksi teemahaastattelun etuna olivat monipuoliset tulkintamahdollisuudet (mts. 34–36) ja se, että sen avulla voitiin motivoida henkilöitä ja saada kuvailevia esimerkkejä (mm. Creswell 1994; Gorden 1969; Hyman 1954; Sanford 1966; Selltiz, Jahoda, Deutsch & Cook, 1962; Robson 1995, ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 36).

Teemahaastattelun heikompia puolia oli se, että sen avulla ei voida taata tutkimukseen osallistujalle niin hyvää anonymiteettiä kuin esimerkiksi

kyselylomakkeella. Yhtenä haastatteluaineiston haasteena oli myös sen laajuus ja se, että aineistossa oli myös paljon epärelevanttia materiaalia. (Ks. Hirsjärvi & Hurme 2001, 36.) Haastattelun heikompia puolia tässä tutkimuksessa olivat sen kalleus (matkustaminen), työläys sekä itse haastattelutilanteen virhelähteet, kuten haastattelun keskeyttävät puhelut ja mahdolliset sosiaalisesti suotavat vastaukset.

Teemahaastattelun toteuttamisessa etenin seuraavasti. Tutkimuskysymysten ja tutkimuksen kohdejoukon valinnan jälkeen laadin työnohjaajien haastattelua varten teemahaastattelurungon, jota myöhemmin muokkasin ohjattavien haastatteluun sopivaksi. Ennen kentälle menoa tein kaksi pilottihaastattelua, joiden kysymyspohjana käytin työnohjaajille suunnattua teemahaastattelurunkoa. Pilottihaastattelujen jälkeen korjasin hieman haastattelukutsua: lisäsin siihen muun muassa sen, että jos haastateltava tuntee jonkun sopivan haastateltavan, niin myös tässä tapauksessa minuun voi ottaa yhteyttä, jolloin olisi mahdollisuus hyödyntää myös ketjuotantaa. Pilottihaastateltavat antoivat myös hyviä ideoita teemoja tarkentavista apukysymyksistä sekä kertoivat, miten he ymmärsivät asettamani kysymykset. Pilottihaastattelujen puutteena oli se, että haastateltavat eivät olleet työnohjaajia, vaikkakin toisella heistä oli kokemusta toiminnallisten menetelmien käytöstä ja ryhmien ohjaamisesta. Pilottihaastattelujen avulla ei ollut mahdollista saada käsitystä todellisen haastattelun kestosta tai siitä, miten oikeat työnohjaajat kysymyksiin reagoisivat tai ne ymmärtäisivät.

Teemahaastattelujen avulla keräsin työnohjaajien (n=8) ja ohjattavien (n=6) kokemuksia työnohjauksesta, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä. Haastatteluista sovittiin ja ne toteutettiin tutkittavien ehdottamissa paikoissa: kahvilassa (4), työpaikalla (7) tai kotona (3). Kahvila meluineen osoittautui haasteellisimmaksi paikaksi aineiston litteroinnin kannalta. Haastattelut kestivät puolesta tunnista lähes 1,5 tuntiin ja häiriötekijät niiden aikana olivat vähäisiä, tosin osalla haastateltavista soi puhelin haastattelujen aikana.

Haastattelut litteroitiin kokonaan, mutta niissä jätettiin huomioimatta tauot, äänen painotukset ja muut puheilmaisuun liittyvät tekijät. Litteroitua aineistoa tuli yhteensä 244 sivua rivivälin ollessa 1,5. Työnohjaajien (n=8) haastatteluaineistoa oli 143 sivua, jolloin yhden haastattelun pituus oli keskimäärin 18 sivua (11–24 sivua). Ohjattavien (n=6) haastatteluaineistoa oli yhteensä 101 sivua, jolloin yhden haastattelun pituus oli keskimäärin 17 sivua (11–28 sivua). Litterointivaiheessa kukin haastateltava nimettiin keksityillä peitenimillä tutkimukseen osallistuneiden anonymiteetin suojaksi. Noudatin

Syrjälän ym. (1994, 165) neuvoa, jonka mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa säilytetään alkuperäinen tekstiaineisto. Tämä sen vuoksi, että myös jälkeenpäin voidaan tarkastaa, olenko haastattelijana esimerkiksi ohjannut keskustelua ja ovatko tulokset peräisin autenttisesta aineistosta. (Mts.165.) Myös nauhoitetut haastattelut ovat tallessa.

6.3 Aineiston analyysi teemoittelemalla

Syrjälän ym. (1994, 46) kuvaama tulkintaprosessi ainutkertaisena oivallusten, epäilyjen, innostusten ja pettymysten prosessina pätee tähän tutkimukseen – yhä uudelleen tarkastelin aineiston mahdollisuuksia niin kokemusteni, kirjallisuuden kuin oman ajatteluni pohjalta. Vuorovaikutus tekstin kanssa muodostikin vähitellen käsityksen tutkimuskohteesta (mts.166). Aineiston lukeminen useaan kertaan mahdollisti kokonaiskuvan hahmottumisen: löysin pääluokat ja niiden alaluokat vastaamaan tutkimuskysymyksiin (ks. luku 5 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelmat).

Haastattelun teemat ja aineistossa toistuvat piirteet, toimivat apuna myös aineiston analysoinnissa ja tarjosivat vastauksia tutkimuskysymyksiini. Teemoittelun vahvuutena koin muun muassa sen, että analyysin tekemisen aloittaminen ei tuntunut ylivoimaisen vaikealta. Lisäksi sen etuna olivat myös helposti vastauksista poimittavana olevat tutkimusongelman kannalta olennaiset tiedot (Eskola & Suoranta 2003, 178). Haasteena analyysivaiheessa puolestaan oli suuri tekstimäärä sekä se, että haastattelujen analysointiin, tulkintaan ja raportointiin ei ollut tarjolla valmiita malleja (mts. 137). Lisäksi analyysiä tehdessä oli haasteellista valita, mikä on kertomisen arvoista ja mikä ei. Sitaatteja valitessani pyrin niiden mielenkiintoisuuden lisäksi pohtimaan niiden merkitystä, koska vaaranahan oli, että sitaattien avulla ei voitaisi tehdä johtopäätöksiä tai analyysiä vaan tuloksena olisi sitaattikokoelma, jolloin tutkimuksesta tulisi selvitys. (Ks. Mts. 175.) Tekstikatkelmien valinnassa pyrinkin huomioimaan niiden käyttötarkoituksen. Niiden avulla vahvistin tekemääni tulkintaa, käytin niitä kuvaavina esimerkkeinä, elävöittämään tekstiä tai pelkistämään tiivistettyjä kertomuksia. (Ks. Savolainen 1991, 454, Eskola & Suoranta 2003, 175.)

6.4 Tutkimuksen eettisyys

Hirsjärven ym. (2004) mukaan eettisyys tutkimustyössä ilmenee seuraavissa kolmessa pääkohdassa: 1) tutkimusaiheen valinta eettisenä ratkaisuna, 2) kohteena olevien henkilöiden kohtelu ja 3) epärehellisyyden välttäminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa (mts. 26–28). Seuraavaksi tarkastelen näiden kolmen pääkohdan eettistä toteutumista tässä tutkimuksessa.

Tutkimusaiheen valinta eettisenä ratkaisuna

Hirsjärven ym. (2004) mukaan tutkimuskohteen valintaa tarkastellaan siltä kannalta, että kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimukseen ryhdytään. Tutkimuskohdetta valittaessa pohditaan yleensä, että tulisiko suosia tai välttää muodinmukaisia aiheita, valita helposti toteutettava, mutta merkityksetön aihe tai tulisiko ottaa huomioon aiheen yhteiskunnallinen merkitys. (Mts. 26.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuskohde valikoitui teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin tutustumisen kautta. Tutustuessani kirjallisuuteen koin, että työnhajaajat ja ohjattavat sekä yleensä henkilöstönkehittämisen kenttä liike-elämässä voisi tarvita tällaista tutkimusta. Työnhajausta on aikaisemmin tutkittu ennen kaikkea sosiaali-, terveys-, opetus- ja kasvatusaloiilla mutta harvemmin vielä liike-elämässä. Myös toiminnallisten menetelmien käyttö työnhajauksessa on vielä suhteellisen vähän tutkittu aihe. Tutkimukseni kautta voidaan saada lisää kokemukseen ja näkemykseen perustuvaa tietoa työnhajauksesta ja toiminnallisista menetelmistä ohjattavien ja työnhajaajien näkökulmista. Tämän tutkimuksen avulla on myös mahdollisuus arvioida työnhajausta ja sen kehittymistä yhtenä henkilöstönkehittämisen menetelmänä.

Myös osa tutkimukseen osallistuneista ilmaisi aiheen tutkimuksellisen arvon, olihan osa heistä itsekin tutkinut joko työnhajausta ja/tai toiminnallisia menetelmiä (ts. psykodraamamenetelmiä). Osa haastatelluista työnhajaajista suhtautui minuun tämän aiheen tutkijana kuitenkin epäilevästi, koska minulla itselläni ei ole kokemusta klassisesta psykodraamasta tai työnhajauksesta. Yksi työnhajaaja muun muassa ihmetteli sitä, mistä olin saanut tämän tutkimusaiheen. Hän ehdottikin, että osallistuisin psykodraamakursseille, mitä en kuitenkaan vielä ole ehtinyt tehdä – se onkin tällä hetkellä yksi tulevaisuuden haave. Hän selosti minulle myös tarkasti psykodraaman

viitekehystä luultavasti tarkoituksenaan virheiden välttäminen haastattelukysymysten laadinnassa sekä tutkimuksen raportoinnissa – tämä keskustelu selvensikin ajatteluni ja ymmärrystäni tutkittavasta aiheesta.

Tutkimuskohteena olevien henkilöiden kohtelu

Hirsjärven ym. (2004) mukaan tulisi kiinnittää huomiota tiedonhankintatapoihin ja koejärjestelyihin. Heidän mukaansa tulisi selvittää, miten henkilöiden suostumus hankitaan, millaista tietoa heille annetaan ja millaisia riskejä heidän osallistumiseensa sisältyy. (Mts. 26.) Kerroinkin haastattelukutsussa tutkimukseen osallistujan kannalta merkittävät asiat, jotta he tietäisivät millaiseen tutkimukseen ovat ilmoittautumassa. Haastattelukutsussa informoin heitä muun muassa seuraavista asioista: osallistumisen vapaaehtoisuus, haastattelun ajankohdan ja paikan joustavuus, haastattelun nauhoittaminen, luottamuksellisuus ja anonymiteetti. Näiden lisäksi kerroin kutsussa tutkittavan aiheen, tutkimukseen kutsuttujen valintakriteerit, haastattelun keston ja omat yhteystietoni. Tutkimukseen osallistuneille on ollut selvää, mitä tutkimus edellyttää ja mikä on tutkimusaineiston käyttötarkoitus, käsittely ja miten se säilytetään.

Gallin, Gallin ja Borgin (2007) mukaan ymmärtämällä ja osoittamalla eettistä vastuuta tutkija voi osoittaa tutkimukseen osallistujille kunnioitusta suojaamalla heitä mahdolliselta harmilta sekä arvostamalla heidän osuuttaan tutkimustiedolle. Heidän mukaansa tutkijat ovat valta-asemassa suhteessa tutkittaviin, mikä tuleekin huomioida välttämällä ja minimoimalla vallan väärinkäyttö. (Mts. 68–69.) Tässä tutkimuksessa pyrittiin minimoimaan tutkijan valtaa muun muassa kiinnittämällä huomio terminologiaan. Sen sijaan, että puhuttaisiin tutkittavista (*subject*), puhutaankin tutkimukseen osallistuneista (*participants*) tai käytetään heistä muita kuvaavia nimikkeitä kuten työnhajaaja, ohjattava tai haastateltava. Näiden nimitysten kautta tuodaan esille osallistujien aktiivisuus.

Vaikka haastatteluissa kysyttiin jokseenkin henkilökohtaisia kysymyksiä, tutkimukseen osallistuneet vastasivat niihin niin kuin halusivat eivätkä painostuksen tuloksena. Haastattelun paikat ja ajankohdan valitsin haastateltavien toiveiden mukaan. Haastatteluja toteuttaessa pyrin neutraaliuteen niin kysymysten muotoiluissa kuin niiden esittämisessä. Haastatteluja tehdessä pyrin myös välttämään johdattelevia kysymyksiä. Tutkimuksen alussa, kahden ensimmäisen haastattelun aikana, koen sortuneeni hieman

johdattelemaan. Perusteluna tälle on kokemattomuuteni haastattelijana, uusi aihe ja terminologia sekä jännittäminen.

Kaikissa tutkimuksen vaiheissa tutkimukseen osallistuneiden anonyymius on pyritty takaamaan, mikä oli erittäin haasteellista työnohjaajien ja ohjattavien taustoista kerrottaessa. Toiminnallisia menetelmiä käyttäviä työnohjaajia on Suomessa melko vähän ja he ovat helposti tunnistettavissa omassa piirissään. Myöskään ohjattavien ja organisaatioiden anonyymiyden takaaminen ei ollut mitenkään helppoa.

Epärehellisyyden välttäminen kaikissa tutkimuksen vaiheissa

Jotta tutkimukseni antaisi mahdollisimman aidon, monipuolisen ja rehellisen kuvan työnohjauksesta ja siinä käytettävistä toiminnallisista menetelmistä liike-elämässä, huomioin Hirsjärven ym. (2004) neuvot ja pyrin raportoinnin monipuolisuuteen ja selkeyteen. En ole myöskään tahallani kaunistellut tai yleistänyt tuloksia kriitikittömästi tai analysoinut aineistoa liian kriittisesti. Myös toisten kirjoittamien tekstien lainauksissa on pyritty rehellisyyteen ja tarkkuuteen. (Ks. Mts. 27–28.)

7 TULOKSET

7.1 Työnohjaajat

7.1.1 Hakeutuminen psykodraama- ja työnohjaajakoulutuksiin

Suurin osa työnohjaajista (5/8) oli ensin opiskellut psykodraamaa, ja vasta sen jälkeen tai samanaikaisesti työnohjaajaksi. Alle puolet (3/8) työnohjaajista oli puolestaan ensin suorittanut työnohjaajakoulutuksen ja vasta sen jälkeen alkanut opiskella psykodraamaa. Kahteen seuraavaan taulukkoon (taulukot 4 ja 5) on koottu työnohjaajien mainitsemat syyt hakeutua psykodraama- ja työnohjaajakoulutuksiin. Syyt on jaettu henkilökohtaisiin ja työhön liittyviin syihin.

TAULUKKO 4. Työnohjaajien syyt hakeutua psykodraamaopintoihin

	HENKILÖKOHTAISET SYYT	TYÖHÖN LIITTYVÄT SYYT
Opiskeli ensin psykodraamaa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fyysinen sairastaminen, joka johtui mahdollisesti kyvyttömyydestä kokea ja ilmaista tunteita. Ystävien kannustus sekä rakkaus teatteriin ➤ Lukioaikana käyty ryhmätyönperus-kurssi ja kiinnostus ryhmien toimintaa kohtaan. Ohjaaja osallistui sattumalta ryhmään, jossa käytettiin psykodraamaa, mistä hän sai kimmokkeen opiskelulle ➤ Uteliaisuus ja sisäinen kutsu. Viehtymys teatteria ja näyttelemistä kohtaan ➤ Iso mielenkiinto ➤ Kiinnostus ja oma teatteritausta sekä tarve keksiä jotain uutta tekemistä 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Kokenut sen vahvaksi välineeksi ➤ Tarve saada organisaationkehittämiskoulutusta
Opiskeli ensin työnohjaajaksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ajatteli, että ei olekaan liian vanha opiskelemaan psykodraamaa 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Työnohjaajakoulutuksen jälkeen oli tarve saada välineitä ja työkaluja ryhmien ohjaamiseen. Ohjaaja oli havainnut, että perinteinen puhuminen ja istuminen eivät aukaise ihmisiä. Ohjaajan muut opit olivat liian terapeuttisia käytettäväksi työyhteisössä ➤ Kokemus draamamenetelmien tehokkuudesta työelämässä

Taulukkoon 4 on koottu työnhajaajien syyt hakeutua psykodraamaopintoihin. Kahdeksasta työnhajaajasta neljä (puolet) haki psykodraamakoulutukseen pelkästään henkilökohtaisista syistä ja kaksi pelkästään työhön liittyvistä syistä. Kahden työnhajaajan syyt koulutukseen hakeutumiseen olivat sekä henkilökohtaisia että työhön liittyviä (esitetty taulukossa 4 lihavoituina). Taulukon 4 mukaan ne työnhajaajat, jotka olivat ennen työnhajaajakoulutusta opiskelleet psykodraamaa (5/8), tekivät sen lähinnä henkilökohtaisista syistä (valkoisella taustalla). Heidän vastauksissaan lähes puolet (3/8) kertoi syykseen hakeutua opiskelemaan psykodraamamenetelmiä rakkauden teatteria kohtaan ja osa (3/8) uteliaisuuden/kiinnostuksen. Työnhajaajakoulutuksen jo suorittaneet (3/8) hakeutuivat opiskelemaan psykodraamaa lähinnä työhön liittyvistä syistä (valkoisella taustalla). Heistä osa (2/8) tarvitsi työhönsä välineitä ja osa (3/8) piti menetelmiä tehokkaina. Taulukon 4 perusteella psykodraamaopintoihin hakeuduttiin lähinnä henkilökohtaisista syistä.

TAULUKKO 5. Työnhajaajien syyt hakeutua työnhajaajakoulutukseen

	HENKILÖKOHTAISET SYYT	TYÖHÖN LIITTYVÄT SYYT
Opiskeli ensin työnhajaajaksi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Muiden kannustus ➤ Henkilön ryhmäorientoituneisuus 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sen hetkisen työn työnhajauksellinen orientaatio ➤ Kiinnostus työnhajauksesta yhtenä henkilöstönkehittämisen menetelmänä
Opiskeli ensin psykodraamamenetelmiä	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sisäinen tarve kehittää omaa ammattitaitoa ➤ Luontainen valinta, oli aina ajatellut opiskelevansa työnhajaajaksi 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Työntekijältä edellytettiin työnhajamista, josta syntyi tarve kouluttautua ➤ Koulutuksen ajateltiin olevan sopiva täydennys osaamiseen ➤ Psykodraaman ja morenolaisten ajatusten konkretisoiminen työyhteisökontekstiin ➤ Työnhajaaja-nimikkeen vuoksi. On helpompi selostaa ihmisille olevansa työnhajaaja kuin psykodraamaohjaaja

Taulukkoon 5 on koottu työnhajaajien syyt hakeutua työnhajaajakoulutukseen. Kahdeksasta työnhajaajasta kolme haki opiskelemaan työnhajausta pelkästään henkilökohtaisista syistä ja viisi pelkästään työhön liittyvistä syistä. Yhden työnhajaajan

syyt koulutukseen hakeutumiseen olivat sekä henkilökohtaisia että työhön liittyviä (esitetty taulukossa 5 lihavoituina). Taulukon 5 mukaan ne, jotka olivat suorittaneet työnohjaajakoulutuksen (3/8) ennen psykodraamaopintoihin hakeutumista, olivat tehneet sen sekä henkilökohtaisista että ammatillisista syistä. Psykodraamaopinnot suorittaneet (5/8) hakeutuivat puolestaan opiskelemaan työnohjausta lähinnä työhön liittyvistä syistä (harmaalla taustalla). Taulukon 5 mukaan työnohjaajakoulutukseen hakeuduttiin siis lähinnä työhön liittyvistä syistä

7.1.2 Ihmis- ja oppimiskäsitys

Kysyessäni työnohjaajilta heidän ihmis- ja oppimiskäsityksistään osa heistä hätkähti: *Ää, se on aika laaja juttu mut* (Eero); *Jaa-a, oppimiskäsitys - -* (sanoin: Ei tarvii muistaa mitään teorioita) - - *ei mulla oookkaan, ei mulla oikeestaan oo mitään teoriaa tai siis sillan, no mulla oikeestaan ajattelen - -* (Sari) ja *tuota pieni vaatimaton kysymys* (Rauni). Osa työnohjaajista alkoi kuitenkin suoraan kertoa ajatuksistaan. Seuraavaksi esitetään muutaman työnohjaajan sitaatti heidän ihmis- ja oppimiskäsityksistään. Pirkko uskoi ihmisen muuttumiskykyyn, josta hän kertoi seuraavaa:

Se elää koko ajan (ihmiskäsitys), siis jollain tavalla, ihminenhan on hengissäselviytyjä. - - Persoonallisuus kehitty sen mukaan, että se tukis sen yksilön selviytymistä. Ja silloin tietysti ihminen voi olla minkäläinen vaan, mutta mä uskon siihen, että ihminen pystyy muuttumaan tai kasvamaan. - - Tietysti myöskin, jos voin sanoa, kielteiseen suuntaan, niin traumatisoitumaan. - - Mä uskon siihen, että ihminen pystyy kehittymään, mutta usein tarvitsee siihen tukea, koska hirveen paljon meillä on tietysti semmoista vastustusta ja muuta, elikkä torjunnat päällä.

Eero puolestaan ajatteli ihmisten olevan spontaaneja, luovia ja historiallisia olentoja:

Samanaikaisesti mä uskon voimakkaasti jotenkin kaikkeen ihmisten tähän luovuuden mahdollisuuteen ja spontaanisuuden mahdollisuuteen. - - Mul on hyvin myönteinen käsitys ihmisten oppimiskyvystä, mitä mä oon kokenut ite ja nähnyt jatkuvasti tapahtuvan. - - Morenolaisen ajattelun ydin tää spontaanisuus, et miten me just täs tässä ja nyt tilanteessa osataan toimii mielekkääl taval spontaanisti, ja et se on se tekijä, joka vapauttaa ihmisten energian, ilon ja toiminnan. Se on musta kans toiminnallisten menetelmien voima noin yleisesti ottaen.


Eero kertoi aikoinaan luopuneensa NLP:n (NLP eli neurolingvistinen prosessointi on ajattelutapa, tutkimussuuntaus ja joukko välineitä) käytöstä sen kapean ihmiskuvan vuoksi. Hän kertoi psykodraaman ihmiskuvan vastaavan paremmin omaa

ihmiskuvaansa. Myös Elina uskoi ihmisen luovaan potentiaaliin ja haluaisi tarjota ihmisille osallistumisen mahdollisuuksia:

No se varmaan lähtee rakentumaan näistä Morenon ajatuksista, jossa hän näkee ihmisen tämmöisenä jumalan kanssa luojana. Joka siis tarkoittaa sitä, että hän arvostaa hirveesti tätä luovaa potentiaalia ihmisessä. - - Musta se on ihana että ihmisten mahdollisuuksia, ja rakentaa semmoisia tilaisuuksia, joissa he saavat niistä kiinni. - - Morenon ajatus tästä ryhmän valtavasta merkityksestä ihmisen elämässä on toinen, joka ohjaa sitä mun toimintaa. - - Jokaisen osallistumismahdollisuuksia rakennetaan. - - Voiko sitä nyt sanoa humanistiseksi ihmiskäsitykseksi vai morenolaiseksi ihmiskäsitykseksi?

Elina ajatteli myös, että ihminen konstruktivistisesti rakentaa koko ajan omaa ymmärrystään. Elinan mielestä yhteisön oppiessa, yhteisöllisen asiantuntijuuden kasvaessa myös yksilöllinen asiantuntijuus kasvaa ja eriytyy yhteisön sisällä. Parhaimmillaan molemmat vahvistuvat ja tukevat toisiaan. Rauni puolestaan ajatteli ihmisen olevan *oman elämänsä matkalainen*. Hänen mukaansa ihmisen oma tarina ohjaa häntä. Hänen mielestään ihmisen identiteetti kehittyy vaiheittain ja hän aina kysyisikin, *missä kohtaa hän on omassa tarinassaan menossa*. Raunin mukaan mitä paremmin ihminen tuntee tarinansa ja pystyy paikantamaan itsensä siinä, niin sitä enemmän hänellä on kasvupotentiaalia. Hänen mukaansa paikantamiseen tarvitaan työnohjausta: *Missä minä olen ja minkälaista tukea mä tällä matkallani tarvitsen?* Rauni näkee ihmisen jatkuvasti kehittyvänä, silloin jos hänellä ei ole *juuttumia*. Raunin mukaan: *Ihminen oppii ilman muuta ja se on ihana mahdollisuus ihmisellä*. Taulukkoon 6 on koottu kaikkien työnohjaajien haastatteluissa antamat vastaukset heidän ihmis- ja oppimiskäsityksistään.

TAULUKKO 6. Ihmis- ja oppimiskäsitys työnohjaajien näkökulmasta

IHMINEN ON	 <p style="text-align: center;">Teoriat</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Humanistinen ihmiskäsitys ▪ Kehittävä työntutkimus ▪ Kognitiivinenkonstruktivismi ▪ Konstruktivismi ▪ Morenolainen rooliteoria ▪ Morenolaisuus ▪ Ryhmäanalyysi ▪ Systemiajattelumalli 	IHMISEN
Hengissäselviytyjä		Persoonallisuus kehittyä tukemaan hänen selviytymistään
Luova ja spontaani		Identiteetti kehittyä vaiheittain
Jumalan kanssa luoja		IHMINEN
Oman elämänsä matkalainen ja oman tarinansa ohjaama		Rakentaa koko ajan ymmärrystään
Potentiaalinen sen mukaan, miten hän tuntee tarinansa ja paikkansa siinä		Tekee valintoja, joita puolestaan perhetausta, kasvutausta ja opit ohjaavat
Historiallinen olento, johon sekä positiiviset että negatiiviset kokemukset jättävät jälkensä		Pystyy muuttumaan ja kasvamaan sekä positiiviseen että negatiiviseen suuntaan
Jatkuvasti kehittyvä, jos hänellä ei ole juuttumia		Voi poisoppia negatiivisista kokemuksista
Genetiikan ja ympäristön vuorovaikutuksessa kasvava olento	Tarvitsee muuttuakseen tukea ja aktiivista toimintaa sen eteen	

Taulukon 6 perusteella työnohjaajat uskovat ihmisen jatkuvaan oppimiskykyyn ja siihen, että ihminen voi muuttua tarkoituksenmukaiseen suuntaan aktiivisen toiminnan ja tuen avulla. Ihmisen valintoihin ja kehitykseen vaikuttavat hänen taustansa, tarinansa, geenit, aikaisemmat kokemukset ja ympäristö.

7.1.3 Asiakaskunta

Puolet työnohjaajista työskentelee organisaatioissa, joissa heillä kaikilla on työnohjaajakollegoja. Puolet puolestaan toimii työnohjaajina joko oman yrityksensä toimitusjohtajana tai työnohjaajana oman työnsä ohella. He kaikki työskentelevät pääasiallisesti yksin. Työnohjaajien asiakaskunta on hyvin monipuolinen. Osa on keskittynyt enemmän liike-elämän asiakkaisiin, kun taas osa toteuttaa työnohjausta myös koulutus-, opetus- ja terveydenhoitoaloilla. Liike-elämän puolella kaikki

työnohjaajat keskittyvät pääsääntöisesti esimiesten ja toimitusjohtajien työnohjaukseen. Viljo perusteli tätä seuraavasti: *Siinä on isoin kysyntä*. Osa työnohjaajista ohjaa myös esimiehiä alaisineen, johtoryhmiä, konsultteja tai työnohjaajia. Työnohjausta työnohjaajat ovat toteuttaneet yksityisen ja julkisen puolen erikokoisissa organisaatioissa. Ne työnohjaajat (4/8), jotka toimivat osana isompaa organisaatiota, ovat ensisijaisesti keskittyneet juuri liike-elämän työnohjaukseen. Yksityisyrittäjien (4/8) asiakaskunta on puolestaan paljon monipuolisempi ja hajanaisempi.

Yhteenveto. Työnohjaajat ovat pääasiallisesti hakeutuneet ensin opiskelemaan psykodraamaa ja vasta sen jälkeen työnohjaajakoulutukseen. Psykodraamaopintoihin hakeuduttiin lähinnä henkilökohtaisista syistä ja työnohjaajakoulutukseen työhön liittyvistä syistä. Työnohjaajien asiakaskunta on hyvin monipuolinen ja se koostuu lähinnä esimiehistä ja toimitusjohtajista. Työnohjausta he toteuttivat niin yksityisellä kuin julkisella puolella erikokoisissa organisaatioissa. Työnohjaajat uskovat ihmisen jatkuvaan oppimiskykyyn ja siihen, että ihminen voi muuttua tarkoituksenmukaiseen suuntaan aktiivisen toiminnan ja tuen avulla. Ihmisen valintoihin ja kehitykseen vaikuttavat hänen taustansa, tarinansa, geeninsä, aikaisemmat kokemuksensa ja ympäristö.

7.2 Ohjattavat

7.2.1 Aikaisemmat kokemukset työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä

Taulukkoon 7 on koottu tiedot ohjattavien aikaisemmista kokemuksista työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä. Taulukon vasempaan sarakkeeseen on sijoitettu kunkin ohjattavan työnohjaaja. Taulukon muissa sarakkeissa tarkastellaan ohjattavien kokemusta työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä ohjaajana, osallistujana tai ei-kokemusta omaavana. Taulukosta puuttuvat työnohjaajat Pirkko, Erja ja Paula, koska heidän kauttaan en saanut haastateltavaksi ohjattavia. Huomioitavaa on myös, että Viljo ei ole varsinaisesti ollut Reetan työnohjaaja vaan Reetta on Viljon perustaman yrityksen asiakas ja häntä on ohjannut Viljon kollega.

TAULUKKO 7. Ohjattavien aikaisemmat kokemukset työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä

Työnohjaajat	OHJAUSKOKEMUS		OSALLISTUMIS-KOKEMUS		EI KOKEMUSTA	
	Työnohjaus	Toim.men.	Työnohjaus	Toim.men.	Työnohjaus	Toim.men.
Rauni		Riikka	Riikka, Ville	Riikka, Ville		
Elina		Niina	Niina	Niina		
Viljo	Reetta	Reetta	Reetta	Reetta		
Eero				Pentti	Pentti	
Sari				Jussi	Jussi	

Taulukon 7 mukaan kaikilla ohjattavilla oli aikaisempaa toiminnallisten menetelmien osallistumiskokemusta. Puolet (3/6) ohjattavista oli myös itse ohjannut toiminnallisia menetelmiä. Esimerkiksi Niina kouluttautuu parhaillaan psykodraamaohjaajaksi hänen työnohjaajansa Elinan koulutettavana. Riikan koulutus ja hänen työnsä kuntoutuksen parissa ovat puolestaan mahdollistaneet toiminnallisten menetelmien käytön. Myös Reetta on käyttänyt työssään opettajana ja esimiehenä toiminnallisia menetelmiä. Lähes kaikilla, lukuun ottamatta Jussia ja Penttiä, oli myös kokemusta varsinaisesta työnohjauksesta. Reetalla, joka on työnohjaaja, on myös ollut yksi henkilökohtainen ohjattava ja tämän lisäksi hän on käyttänyt myös työssään paljon työnohjauksen elementtejä.

7.2.2 Työnohjaajan valinta ja hakeutuminen toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen

Puolella ohjattavista (Niina, Jussi ja Riikka) oli jo aikaisempaa kokemusta ohjaajastaan ennen työnohjausta. Kun taas loput puolet ohjattavista vain tiesi joko työnohjaajan tai ainakin häntä edustavan organisaation. Esimerkiksi Niina tunsi työnohjaajansa Elinan jo opiskeluajoiltaan, sillä Elina oli opettaja. Niinan suhde Elinaan on erityinen myös siksi, että Elina on Niinan pääkouluttaja psykodraamaopinnoissa. Tämän vuoksi työnohjausta on vaikea erottaa kokonaisprosessista, jossa *työnohjaus on vain pieni siivu*.

Jussi puolestaan kertoi työnohjaajansa valinnasta seuraavaa:

Mä olin hänen (Sarin) jossakin draamaryhmissä ja tämmöisissä meditaatioryhmissä ollut ja tiesin erittäin päteväks. Kun siellä sattuu sitten ihmisille kaikkennäköisiä, kun ne aukee ne henkiset tilanteet, niin hän kyllä hallitsi ne oivallisesti kaikki ne tilanteet. Siitä ajattelin, että kyllä hän mutkin pistää (naureskelee) käymään näitä juttuja lävitse.

Villen kokemuksen mukaan työnohjaajat on valittu lähinnä aikaisemman kokemuksen tai jonkun toisen ryhmän/henkilön suosituksen perusteella. Käytännössä ryhmä itse tai työhyvinvointiryhmä on pyytänyt mahdolliselta tulevalta työnohjaajalta tarjouksen, joka sitten on valittu. Kysyin Reetalta, että onko hänellä pyrkimys etsiä työnohjaaja, joka käyttää toiminnallisia menetelmiä. Reetta vastasi valitsevansa työnohjaajan sen mukaan, mikä on kulloinkin työnohjauksen tarve ja mitä työnohjauksella tavoitellaan. Reetta kertoi olevansa hyvin tarkka työnohjaajien koulutustaustasta ja kokemuksista:

Meille ei tule yhtään työnohjaaja, jolla ei ole perustutkintoa käyttäytymistieteestä. - - Koska musta on kaikista kamalinta se, että alottaa ihmisissä prosessin, jota ei oma tietotaito pysty kantamaan läpi.

Lukuun ottamatta Penttiä ja Reettaa, ovat ohjattavat itse ottaneet yhteyttä työnohjaajiin. Pentti ja Reetta ovat puolestaan joutuneet työnohjauksen markkinoinnin kohteeksi. Pentille konsulttiyritys tarjosi työnohjaajaksi Eeroa, jonka hän tiesi jo aiemmin muista yhteyksistä. Reetan organisaatiossa työnohjausta tarjoava yritys puolestaan teki esittelykäynnin, jonka jälkeen Reetta on pitänyt heihin yhteyttä.

Kysyessäni työnohjaajilta, joutuvatko he markkinoimaan työnohjauspalveluitaan, he vastasivat muun muassa näin: *En muista milloin olisi tarjonnut* (Elina), *En ole koskaan tarjonnut työnohjausta mihinkään* (Rauni) ja *Se työ, mitä me ollaan tehty, niin se on markkinoinut meidän työtä eteenpäin* (Viljo). Osa työnohjaajista kertoi asiakkaita olevan enemmän tarjolla kuin mihin resurssit riittävät. Eero puolestaan kertoi, että se että suurin osa asiakkaista ottaa häneen yhteyttä, koska hän työskentelee konsulttifirmassa, jolla on paljon jo olemassa olevia asiakassuhteita. Toisaalta Sari, joka on yksityisyrittäjä, kertoi vielä usein joutuvansa markkinoimaan palvelujaan kilpailun vuoksi, mutta huomauttaa myös: *Puskaradio ja nettisivut toki tuovat asiakkaita*. Erja kertoi, että ei ole juurikaan työnohjausta markkinoinut, mutta tulevaisuudessa tähän tulee muutos: *Mä oon ajatellu nyt kyl jatkossa markkinoida enemmän, koska must sen (työnohjauksen) tarve esimiestyössä on niin hirveen iso*. Työnohjausta työnohjaajien ei ole tarvinnut siis juurikaan markkinoida. Ohjattava Reetta, joka työskentelee

organisaation kehityspäällikkönä vastaten liiketoimintaosaamisen ja työhyvinvoinnin kehittamisestä sekä työterveyshuollosta on kokenut kuitenkin työnohjauksen markkinoinnin näin:

Todellakin markkinoivat niinku apinan raivolla, että mä väsyn siihen. Mutta mä oon huomannu, et ne työnohjaajat, joita minä käytän ja etsin, niin ne ei koskaan soita mulle, vaan mä etsin ne käsiini.

Hakeutuminen toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen

Ohjattavat (Niina, Jussi ja Riikka), joilla oli jo aikaisempi kokemus työnohjaajastaan, hakeutuivat tarkoituksella toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen. Esimerkiksi Niina ja Jussi kertoivat asiasta seuraavaa:

Joo, mä en kestä sitä, jos ei saa käyttää (toiminnallisia menetelmiä), koska mä ite oon opiskellut niitä niin paljon. - - Mä oon ikään kuin oppinut sen työtavan, niin sitten se on hyvä, että se vastapeluri osaa myös sen työtavan. Et mun ei tarvii ruveta sit miettiin, et no tolle ei voi näyttää sitä tällai tai toi ei tajuu tätä tai herran jumala, miten tässä nyt pitäis olla. Et kyl mä siellä työnohjauksessa haluan, että se millä tavalla minä ilmaisen itteeni, tai mikä on minun tapani hahmottaa maailmaa, niin et mun ei tarvii sitä ruveta pihtaamaan tai pienentään. (Niina)

Kyllä se draama oli yks selkeä syy. - - Jos joku luennoi jotain asioita ja mä ns. opettelen sen asian, enhän mä ole sitä sisäistänyt. Et kyllä se täytyis käsitellä täällä omassa itsessä, ennen kuin sä olet oikeasti sen asian kanssa sinut. (Jussi)

Puolet ohjattavista (Pentti, Ville ja Reetta) ainoastaan tiesi tulevan työnohjaajansa tai ainakin palveluita markkinoivan yrityksen, mutta ei hakeutunut tarkoituksella toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen. Tosin Ville ja Reetta tiesivät, että ko. menetelmiä tullaan käyttämään. Pentillä oli puolestaan ko. menetelmien käytöstä aavistus:

No se kyl yllätti mut kyl pikkusen. - - Ehkä mulla oli semmoinen aavistus, että jotakin tän suuntaista saattais olla, mut se kuinka paljon niitä käytettiin, niin se mut yllätti.

Työnohjaajista kolme oli sitä mieltä, että toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen haetaan tarkoituksella ja kolmen mukaan ei. Kaksi työnohjaaja sijoittui näiden ääripäiden välille. Työnohjaajien ja ohjattavien vastauksissa on siis yhtäläisyyksiä. Esimerkiksi Raunin mukaan nykyään työnohjauspyynnöissä toivotaan yleensä jotain erilaista, uutta ja vaikuttavampaa. Kun kysyin Paulalta, että hakeutuvatko

asiakkaat tarkoituksella tällaiseen toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen, hän vastasi näin:

Joo joo joo. Että et meidän yritys tunnetaan siitä - - et tällä tehdään eikä puhuta jargoniaa. - - Et saadaan se muutos lähtee liikkeelle, niin pitää olla faktat, mut pitää olla myös se tunne.

Puolestaan kolme työnohjaaja oli sitä mieltä, että toiminnalliseen työnohjaukseen ei haeta tarkoituksella. Esimerkiksi Viljo kertoi seuraavaa:

Kyllä se varmaan vielä on ihan sattumanvarasta Suomen maassa, se, että tuota minkälaiseen työnohjaukseen ihmiset hakeutuu. - - Useimmiten kuitenkin on niin, että ne tilaavat tuttua ja turvallista, vaikka se ei olis niin tyydyttävää. Nää toiminnalliset menetelmät. - - Varmaan enemmän on tällainen pelottava eli se karsii semmosia ihmisiä, mahdollisia potentiaalisia asiakkaitakin pois.

Sarin mukaan toiminnalliset menetelmät ovat monta kertaa tulleet yllätyksenä, josta on nautittu. Myös työnohjaaja Erja kertoi, että ihmiset eivät ole tarkoituksella hakeutuneet toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen: *Minä oon sitte sanonu siinä alussa, että teemme myös tällaisia. Et mä aina kysyn sitä, että sopiiko se. Et me katotaan sitä yhdessä, et sopiiks se, koska kaikki ei tykkää siitä.*

Ääripäiden välille sijoittuvat työnohjaajat Elina ja Eero, joilta en saanut aivan selkeää vastausta ko. kysymykseen. Elina kertoi: *Jollakin tavalla se on kasvattanut luottamustansa (toiminnalliset menetelmät) ja sit varmaan on sellaisia ihmisiä, jotka ei halua missään tapauksessa liikkua mihinkään.* Eerolta kysyin lisäksi, että tietävätkö ohjattavat yleensä, mitä on tulossa: *Jollain tavalla tietää, mut ei välttämättä, et mitä se konkreettisesti tarkoittaa.* Lisäksi Eero kertoi, että menetelmien käyttö on väärä lähtökohta, vaan lähtökohtana pitäisi olla asiakkaan kokemat ongelmat ja haasteet, joihin vastataan käyttämällä niihin toimivinta menetelmää. Eero kertoikin ajattelevansa enemmän morenolaisen viitekehyksen kuin toiminnallisten menetelmien kautta.

7.2.3 Työnohjauksen tarve

Seuraavaksi esitän haastateltavien Reetan, Villen ja Elinan esittämiä yleisiä työnohjauksen tarpeita, jonka jälkeen tarkastellaan myös kunkin ohjattavan henkilökohtaisia tarpeita työnohjaukselleen sekä myös työnohjaajien näkemyksiä asiasta. Esimerkiksi ohjattava Reetta kertoi tämän päivän työelämästä seuraavaa:

*Työelämä joutuu ostamaan aikaa pohtiakseen, mitä täällä oikein tapahtuu. -
- Mitä suuremmaks organisaatiot kasvaa, varsinkin globaalit organisaatiot
ja mitä syklisemmäs tää kvartaalitalous tekee johtamistoiminnan ja näin
eespäin, niin sitä enemmän häviää tunne. Perustehtävä hämärtyy, se et miks
me ollaan täällä olemassa. Yhteisöllisyyden tunne kaikkoaa. Ja sit se omien
ajatusten, itsensä kohtaaminen työroolissakin ja itsensä kohtaaminen
ryhmässä tai ryhmän kohtaaminen, niin niihin vaan ei ole samalla tavalla
aikaa ja siks se pitää ostaa ulkopuolelta. (Reetta)*

Reetan mukaan työnohjaus ja muut kehittämisen keinot, joissa on tilaa työntekijälle, ovat tänä päivänä suosittuja sen vuoksi, koska ihmiselle on tärkeää tulla kuulluksi. Reetan mukaan esimiehillä pitäisi olla enemmän aikaa kuunnella työntekijää, mutta jos aikaa ei ole, niin työnohjaustilanteet ja työnohjaajat tarjoavat sitä. Villen mukaan organisaatio, jossa hän työskentelee, tarjoaa työnohjausta, koska se edistää työntekoa, ratkaisee ongelmatilanteita ja parantaa työmotivaatiota sekä auttaa ymmärtämään ihmissuhteita. Työnohjaaja Elina kertoi työnohjauksen keskeisimmästä tarpeesta seuraavaa:

*Muutosprosessi on kaikkein keskeisin syy ja jotkut kehittämishankkeet. - -
Kriisit, tulee näitä henkilöstöbarometrejä, joista tulee kauheen huonoja
arviointeja. Työnohjaus on monesti se tukitoimenpide, joka siihen otetaan
jos ollaan fiksuja. - - Joissakin harvoissa paikoissa se on osa sitä kulttuuria.*

Reetta kertoi Elinan puheenvuoroon liittyen seuraavaa:

*Me ei vielä ole opittu käyttämään työnohjausta työuupumuksen
ehkäisykeinona tai työuupumuksen tämmösenä jälkihoitokeinona, mikä ois
erittäin tärkeitä. - - Me ollaan opittu Suomessa tämmönen kummallinen
ajatus siitä, että ryhmään voijaan pyytää ulkopuolista apua vasta sitten, kun
on kauhea kriisi. (Reetta)*

Kaiken kaikkiaan organisaatioiden tarvitsee ostaa aikaa eli hakeutua työnohjaukseen muun muassa siksi, jotta perustehtävä selkeytyisi, työnteko edistyisi, ongelmat ratkeaisivat, ihmisiä kuunneltaisiin, kriiseistä ja muutostilanteista selviäminen mahdollistuisi sekä työmotivaatio, ihmisten ymmärtäminen ja yhteisöllisyyden tunne lisääntyisivät. Lisäksi työnohjausta tarvitaan, jotta yksilöt kohtaisivat omat ajatuksensa ja itsensä ryhmässä ja kohtaisivat ryhmän. Työnohjausta voitaisiin käyttää myös ennaltaehkäisevästi ja työuupumuksen jälkihoitokeinona. Seuraavaan taulukkoon 8 on koottu ohjattavien henkilökohtaiset syyt hakeutua työnohjaukseen.

TAULUKKO 8. Ohjattavien henkilökohtainen tarve työnohjaukseen

<p><u>Tarve yksilötyönohjaukseen:</u></p> <p>Tarve henkilökohtaiseen valmennukseen, johtajuuden edistäminen, työviihtyvyyden lisääminen ja jaksaminen (Pentti)</p> <p>Henkisen kasvun edistäminen, oman minän kehittäminen, ihmisten välinen vuorovaikutus ja vaikeudet siinä, rohkeuden ja itseluottamuksen aikaansaaminen sekä luottamuksen synty oman tien valintaan (Jussi)</p> <p>Oman työnsä instrumenttina oleminen, ongelmien ratkaiseminen, selvyys siitä, mistä on kysymys, eettisistä ja moraalisisista syistä, velvollisuus hakeutua ohjaussuhteisiin, jaksamisen varmistaminen, oma tarvitsevuus, vision luominen, elämänuran suunnittelu, paikka pysähtyä, asioiden jakaminen työnohjaajan kanssa ja ymmärtäminen (Niina)</p>
<p><u>Tarve ryhmä-/työyhteisön työnohjaukseen:</u></p> <p>Muutostilanne, oppia sietämään ja kestämaan muutosvastarintaa, vuorovaikutussuhteet, toisiin tutustuminen, ryhmän kiinteyden lisääminen sekä hankalien ja haasteellisten tilanteiden käsitteleminen ja purkaminen (Riikka)</p> <p>Esimiestyönkehittäminen, esimiesten hyvinvoinnin lisääminen, uudet roolit (työntekijöistä esimiehiä) ja niiden selkeyttäminen, ongelmien ratkaiseminen, vaikeista asioista ilmoittaminen ja ihmisten kanssa toimiminen (Ville)</p> <p>Muutos ja kriisi (Reetta)</p>

Taulukon 8 mukaan yksilötyönohjaukseen hakeuduttiin hyvin henkilökohtaisista syistä. Vastauksissa korostui oman minän ja uran/työn kehittäminen. Myös työviihtyvyys ja jaksaminen olivat tärkeimpiä tarpeita yksilötyönohjaukseen hakeutumiseen. Ryhmä- ja työyhteisön työnohjaukseen hakeutumisen syyt (tarpeet) ovat pääosin liittyneet organisaation muutoksiin. Kaiken kaikkiaan suurin osa ohjattavista hakeutui työnohjaukseen pääasiallisesti parantaakseen ihmisten välistä vuorovaikutusta tai ymmärrystä siitä, edistääkseen johtajuuttaan, selviytyäkseen muutoksista, parantaakseen

jaksamistaan ja työviihtyvyyttään sekä selviytyäkseen paremmin haasteellisista ja ongelmallisista tilanteista.

Ohjattavien työnohjauksen tarve työnohjaajien mukaan

Työnohjaajat Eero ja Sari kertoivat ohjattavien tarpeista seuraavaa:

Suurin kysymys on jotenkin tää, et miten opimme toimimaan toistemme kanssa työssä myönteisemmin. (Eero)

Et siinä yhteisessä toiminnassa on ollut jotain klikkejä. - - Ei olla saatu täyttä tehoa siitä porukasta irti ja johtamiskeinot ei oo riittänyt siihen. - - Palkattu mut sinne ja tekemään sitä selvitystä ja miettimään, et mikä siellä mättää. (Sari)

Useat työnohjaajat ja ohjattavat puhuivat haastattelujen aikana myös johtajuudesta ja syistä, miksi juuri johtajat hakeutuvat työnohjaukseen. Liike-elämän puolellahan haastatellut työnohjaajat pääasiallisesti ohjaavat esimiehiä ja toimitusjohtajia juuri kovan kysynnän vuoksi. Huomioitavaa on myös se, että kaikki haastatellut ohjattavat ovat esimiehiä tai toimitusjohtajia, vaikka en niitä tarkoituksella haastateltavaksi etsinytkään.

Esimerkiksi Paulan mukaan, mitä korkeampi asema ihmisellä on, sitä yksinäisempää työ on. Johtajilla on vaitiolovelvollisuus ja he ovat yksinäisellä paikalla. Hekin tarvitsevat henkilön, jolle puhua, ja työnohjaajallahan on vaitiolovelvollisuus. Myös Erjan mielestä asioiden jakaminen on esimiehille tärkeää, koska he kokevat monesti olevansa yksin. Ryhmässä he huomaavatkin, että eivät ole ongelmiensa kanssa yksin. Paulan mukaan itse substanssi puoli voi viedä niin paljon aikaa johtajalta, että ihmisten johtaminen jää vähemmälle. Joskus myös uusi asema asettaa tarpeen hakeutua työnohjaukseen: *Uus positio, jossa tarvitaan tämmöstä katalyyttiä eli nopeemmin ottamaan se tontti haltuun* (Paula). Myös Pirkko kertoi, että isojen organisaatioiden johtajat tulevat työnohjaukseen saadessaan töissä uuden haasteen. Johtaja on esimerkiksi nimetty uuteen organisaatioon:

Et niiden pitää hyvin paljon, hyvin lyhyessä ajassa ymmärtää sekä siitä organisaatiorakenteesta että niistä ihmisistä - - ja omasta roolistaan, mitä odotuksia, mitä he itse haluaa.

Myös Erjan mukaan osa ohjattavista hakee selvästi myös jäsenystä työlleen, esimerkiksi yksi hänen ohjattavansa hakee konkreettista työnkuvan jäsenystä: *Mitä*

hänen pitää tehdä ja mitä painottaa. Erja kertoi, että tällä hetkellä esimiehiä on askarruttanut muun muassa heidän oma jaksamisensa, koska he ovat *kovassa prässissä*. Kokeneet johtajat hakevat myös henkistä tukea. Esimerkiksi toimitusjohtaja, ohjattava Jussi kertoi seuraavaa:

Eihän se yrityksen johtajan niin kuin minunkaan nykyään, niin en mä voi tietää kaikesta, mikä oli kun justiinsa syksyllä tää mun loppuun palamisen syy, et mä vastasin vessapaperista lähtien kaikista asioista (naureskelee). Ja suunnittelin vielä kahta konetta siinä päässäni rinnakkain, ei niin kuin jaksanut sitten. (Jussi)

Pirkko puolestaan kertoi asiakkaita, jotka hakeutuvat työnohjaukseen vasta silloin, kun ongelmia oli jo ilmennyt. Työnohjaajan tukemana kriisistä selviytyttyään ja työnohjauksen mielenkiinnon ymmärrettyään ohjattavat (esim. konsultit) jäävät usein pysyviksi asiakkaiksi. Alla olevaan taulukkoon 9 on koottu työnohjaajien vastauksissa ilmenneet työnohjauksen tarpeet jaoteltuna ne seuraaviin kategorioihin: perustehtävän selkeyttäminen, muutokset, vuorovaikutus, johtajuus, jaksaminen ja hyvinvointi ja muut.

TAULUKKO 9. Työnohjaajien mukaan työnohjaukseen hakeudutaan seuraavista syistä

Perustehtävän selkeyttäminen	➤ työnkuvan jäsenitys
Muutokset	<ul style="list-style-type: none"> ➤ fuusiotilanteissa ➤ organisaatorakenteelliset uudistukset ja muutokset ➤ uudet haasteet työssä ➤ uusi asema
Vuorovaikutus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ vuorovaikutushankaluudet (klikit) ➤ jakaminen ➤ yhteisen toiminnan lisääminen ➤ toisten kanssa toimiminen myönteisemmin
Johtajuus	<ul style="list-style-type: none"> ➤ johtajuuden hankalat kysymykset ➤ yksinäinen ja vastuullinen työ ➤ halu kehittyä paremmaksi työntekijäksi tai esimieheksi

Jaksaminen ja hyvinvointi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ uupuminen, burn out ➤ henkinen tuki ➤ oman elämänuran suunnittelu tai pohdinta ➤ oman elämän merkityksen etsiminen
Muut	<ul style="list-style-type: none"> ➤ tuloksen parantaminen

Vertaamalla tämän taulukon 9 sisältöä ohjattavien vastauksista koostuvaan taulukkoon 9 voidaan todeta tarpeiden olevan kutakuinkin yhdenmukaisia.

7.2.4 Ennakkokäsitykset ja odotukset

Työnohjaajien mukaan ennakkokäsitykset ja odotukset työnohjauksesta ovat mahdollittomia. Ohjattavat eivät oikeastaan aina edes tiedä, mitä työnohjaus on. Ennakkokäsitykset ja odotukset myös riippuvat kohderyhmästä. Esimerkiksi Erja kertoi, että yritysmaailmassa on työnohjausta ja toiminnallisia menetelmiä kohtaan hyvin monenlaisia käsityksiä, etenkin kun termejä on niin monia:

Nyt on tullu tää coahing ja et ihmiset ei oikeesti tiedä, mikä on mitä. Enkä mä tiedä tietääks ne coachaajatkaan ja ne työnohjaajatkaan, mikä on mitä. - Työnohjaajat tietysti on usein työnohjaajakoulutuksen saaneita, mut ei kaikki tietenkään. (Erja)

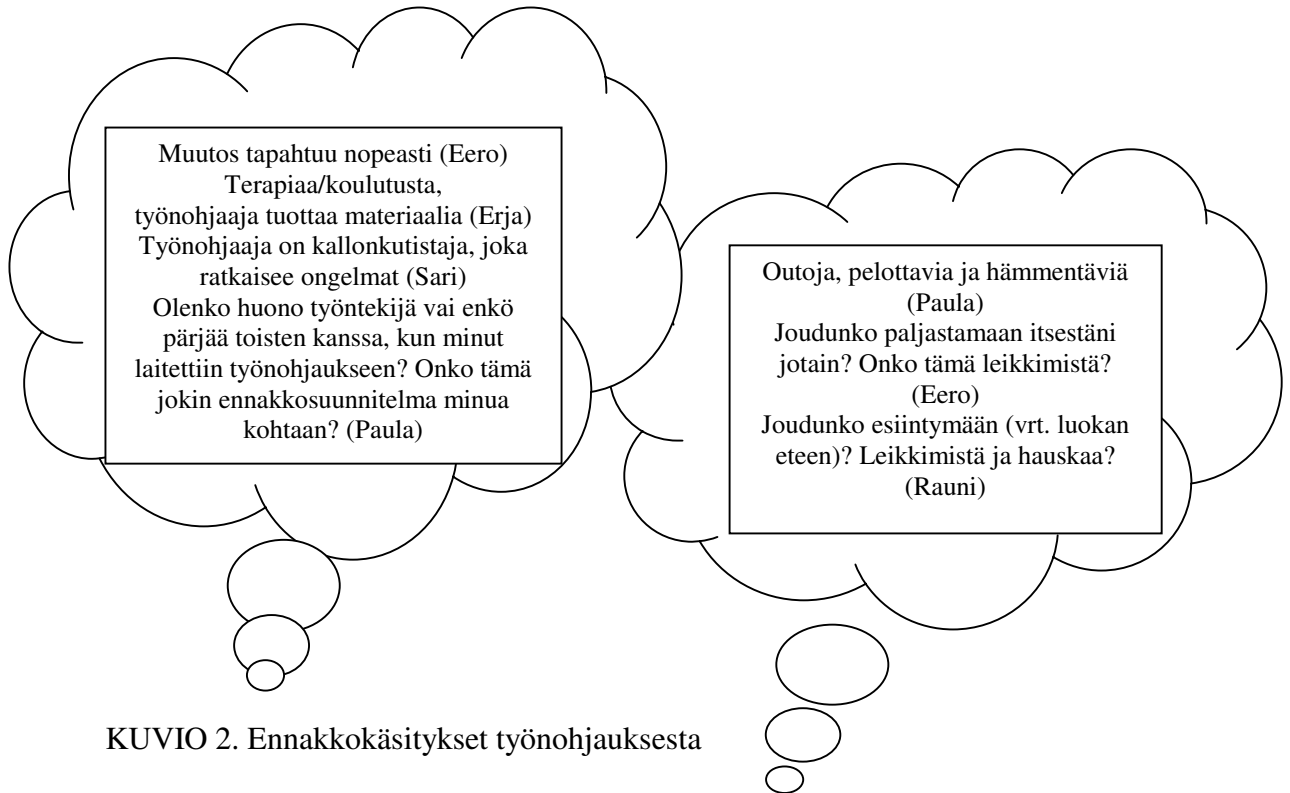
Elinan mukaan liike-elämässä työnohjauksesta ajatellaan seuraavasti:

Tää ei ole tarpeeks tehokasta, ja usein semmoiset ihmiset ei näe sen tietynlaisen hitauden merkitystä, mistä se yhteisö sitä rakentaa työkykyiseksi ja sitten ne ei välttämättä heti osaa ottaa sitä informaatioo irti sieltä. Pitäis olla joku valmiimpi kalvo tai power point, joka näyttää sen, mitkä on ne hyödyt. Sen sijaan, et sitä jotenkin sillein syvemästi rakennettais yhdessä ja löydettäis yhdessä.

Viljon yritys yleensä korostaa johdolle, että on heidän tehtävänsä valmistaa ihmisiä siihen, mitä on luvassa. Rauni kertoi, että hänen oman toimialansa, kasvatuksen, opetuksen ja terveydenhoitoalan, ihmiset tuntevat työnohjauksen. Liike-elämässä ja esimerkiksi valtionhallinnossa sitä puolestaan vierastetaan, ei ajatella negatiivisesti, mutta kulttuuriin kuulumattomana asiana sitä ei vain tunneta. Rauni ei ole koskaan joutunut puolustelemaan työnohjausta, mutta kertoi kuitenkin joutuneensa ”ajamaan sitä sisään” ja markkinoimaan. Rauni oli esimerkiksi esitelty tulevalle työnohjausryhmälle

näin: *No niin ja nyt sitten teille tulee tämä Rauni, joka tulee ja nyt sitten pitää teidän kanssa hauskaa, täällä tulee jotain ihmeellistä ja kummaa ja te saatte leikkiä täällä.*

Tässä vaiheessa Rauni oli kokenut punan leviävän kasvoilleen. Seuraavissa kuvioissa 2 ja 3 esitetään työnohjaajien vastauksista kootut ennakkokäsitykset ja odotukset työnohjauksesta ja toiminnallisia menetelmiä kohtaan.



KUVIO 2. Ennakkokäsitykset työnohjauksesta

KUVIO 3. Ennakkokäsitykset toiminnallisista menetelmistä

Seuraavaksi näiden kuvioiden 2 ja 3 sanomaa hiukan täsmennetään. Esimerkiksi Eero kertoi mielestään haastavimmasta työnohjaukseen kohdistuvasta ennakkokäsityksestä seuraavaa:

Et ihmiset jotenkin toivoo, et muutos tapahtuis vaan tosta yks kaks ja sit se todellisen muutoksen vaatima aika, niin se on ehkä se haastavin ennakkoletus kuin on se todellisuus.

Puolet työnohjaajista puhui toiminnallisiin menetelmiin liittyvien ennakkokäsitysten yhteydessä peloista. Esimerkiksi Pirkko kertoi, että asiakkaat, jotka eivät tiedä toiminnallisista menetelmistä mitään, ovat yleensä hieman hämmentyneitä tai pelokkaita. Eero kertoi:

Eka tulee tää tietyllä tavalla arkuus, jopa pelko, et joutuu paljastaan itseään. Mikä tuntuu musta ihan luonnolliselta. Sit on tätä, mikä menee defenssi puolelle, et onks tää nyt leikkimistä ja sen kaltaista.

Myös Rauni puhui peloista ja leikkimisestä:

Syvään juurtunut pelko, etukäteispelko. - - Liittyy varmaan tähän kouluelämään jotenkin, että esiintyminen nähdään sellaisena, et jossa pitää olla hyvä. Erittäin monesti ihmiset psyykkisesti menee ennakkoon jotenkin semmoiseen tilanteeseen, että he joutuu luokan eteen ja heidät häpäistään. Aika monella ihmisellä on taustalla tällaisia kokemuksia. - - Toinen semmoinen harha usein on semmoinen, että ajatellaan, et se on leikkimistä. - - Pitää jotenkin olla muka hauskaa. - - Sekoitetaan draamaan yleensä. - - Vältän esimerkiksi käyttämästä sanaa draama. (Rauni)

Rauni kertoi myös ihmisten pelkäävän menetelmien voimaa: *Niissä usein tulee näyttämölle semmoisia asioita, joita ei tulisi muuten nähneeksi, et joita voi aina peittää sanallisesti.* Paula puolestaan kertoi, miten pelon voi havaita: *Sehän voi ilmetä niin hirveen monella tavalla, et itseluottamuksen korostamisena tai sit semmoisena avoimena pienenä hämmennyksenä.*

Ennakkokäsitykset ja odotukset ohjattavien kertomina

Kaikilla haastatelluilla työnohjattavilla oli kokemusta toiminnallisista menetelmistä ja Jussia ja Penttiä lukuun ottamatta heillä oli myös aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta. Jussi sanoikin, että hänellä ei ollut mitään käsitystä työnohjauksesta, tosin hän kertoi *tienneensä mihin pänsä pisti.* Juuri työnohjauksen valinnan kehittämisenmenetelmäksi hän kertoi olleen elämän johdatusta. Pentti puolestaan kertoi seuraavaa: *Ei mulla ollut mitään käsityksiä. - - Ei ollut odotuksia eikä vaatimuksia, mä lähin aika avoimin mielin siihen. Pikkusen pohtivaisena.* Pentillä oli aavistus siitä, että työnohjauksessa saatettaisiin käyttää toiminnallisia menetelmiä. Toiminnallisten menetelmien käytön runsaus kuitenkin yllätti hänet. Pentti kertoi:

No jos mä nyt jotain odotin, niin mä luulin, et se ois ollut keskustelunomaisempaa. En kuvitellut joutuvani tämmöiseen leikki-askartelu ym. kerhoon, joka ei ollut yhtään huono asia. Et mä en yhtään protestoi sitä.- - Musta se oli ihan hyvä ja keinot oli hyviä ja luulen sitä, että kun yhteisillä psykodraamakursilla ollaan oltu, niin se vaikutti siihen, että hän uskalsi käyttää näitä asioita.

Lisäksi Pentti kertoi, että hänellä ei ollut mitään käsitystä siitä, kuinka kauan työnohjausprosessi voisi kestää. Hän oli hieman hämmentynyt siitä, että kolmen kerran jälkeen lopetettiin: *Nyt me ollaan ikään kuin tauolla, että on vähän hämmentynyt, että*

tähänkö se loppu. Reetta, joka on itse työnohjannut ja käyttänyt toiminnallisia menetelmiä, kertoi, että hänellä ei ole negatiivisia ennakkokäsityksiä itse työnohjausta tai toiminnallisia menetelmiä kohtaan, mutta niiden käyttöä kohtaan on. Tätä hän perusteli sillä, että menetelmiä käytetään usein liian nopeasti ja ihmiset kokevat turvattomuutta niiden käytössä. Kysyessäni Villeltä hänen ennakkokäsityksistään toiminnallisista menetelmistä, hän kertoi, että hänellä ei ollut kauheasti negatiivisia ennakkokäsityksiä, koska hän oli kuitenkin näytellyt ja improvisoinut aikaisemmin: *Aika paljon uskalsin siellä tehdä. - - Mä suhtaudun aika avoimestikin niihin asioihin.* Riikalla ei ollut ennakkokäsityksiä tai odotuksia, koska hänelle työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät olivat tuttuja jo kouluajoilta. Nyt sitten myöhemmin, kun hän on niihin hakeutunut, niin hän kertoi myös *ymmärtäneensä sen, mitä sieltä niin kuin parhaimmillaan voi saada.* Niina kertoi, että hän ei ole varmaan kovin nuorena tiennyt mitä työnohjaus tai terapia on, mutta oltuaan tekemisissä näiden asioiden kanssa hänen suhtautumisena on ollut esimerkiksi työnohjaukseen *vähän niin kuin suklaaseen:*

Et voi kun sitä sais mahdollisimman paljon. - - Mä en tahdo millään ymmärtää ihmisiä, jotka ei saa mentyä tai jotka on silleen, että en mää tarvii. - - Mulla on enemmän semmoinen olo, että hitto. - - Kun se on niin mukavaa, nii sitä vois tehdä niin kuin enemmän, pitää ihan jarrutella. Että pitää sit koittaa joskus itekin miettiä asioita.

Ennakkokäsitykset ja odotukset työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä olivat vaihtelevia. Ohjattavat, joilla oli aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä suhtautuivat niihin pääasiallisesti avoimesti ja positiivisesti. Tosin Reetta suhtautui epäileväisesti toiminnallisten menetelmien asiantuntevaa käyttöä kohtaan. Ohjattavat, joilla ei ollut kokemusta työnohjauksesta, Jussi ja Pentti, eivät oikein tienneet, mitä odottaa. Vertaamalla ohjattavien ennakkokäsityksiä työnohjaajien näkemyksiin, ei löydetä selkeitä yhteneväisyyksiä.

Yhteenveto. Kaikilla ohjattavilla oli aikaisempaa toiminnallisten menetelmien osallistumiskokemusta. Puolet (n=3) ohjattavista oli myös itse ohjannut toiminnallisia menetelmiä. Lähes kaikilla, lukuun ottamatta kahta ohjattavaa, oli myös kokemusta työnohjaukseen osallistumisesta. Yhdellä ohjattavista oli myös työnohjaajan pätevyys. Toiminnalliseen työnohjaukseen hakeuduttiin tarkoituksella silloin, kun ohjattavalla oli jo aikaisempi kokemus työnohjaajasta. Ohjattavista lähes kaikki tiesi työnohjauksessa käytettävän toiminnallisia menetelmiä. Työnohjaajien näkemykset siitä, hakeudutaanko toiminnallisia menetelmiä sisältävään työnohjaukseen tarkoituksella vai ei, vaihteli.

Suurin osa ohjattavista oli itse ottanut yhteyttä työnhajaajiin; työnhajaajien mukaan heidän ei juuri tarvitsekaan markkinoida palveluitaan. Yksilötyönohjaukseen hakeuduttiin hyvin henkilökohtaisista syistä. Vastauksissa korostui oman minän ja uran/työn kehittäminen. Myös työviihtyvyys ja jaksaminen olivat tärkeimpiä tarpeita yksilötyönohjaukseen hakeutumiselle. Ryhmä- ja työyhteisön työnohjaukseen hakeutumisen syyt (tarpeet) ovat pääosin liittyneet organisaation muutoksiin. Suurin osa ohjattavista (n=6) hakeutui työnohjaukseen parantaakseen ihmisten välistä vuorovaikutusta tai ymmärrystä siitä, edistääkseen johtajuuttaan, selviytyäkseen muutoksista, parantaakseen jaksamistaan ja työviihtyvyyttään sekä selviytyäkseen paremmin haasteellisista ja ongelmallisista tilanteista. Ennakkokäsitykset ja odotukset työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä olivat vaihtelevia. Vertaamalla ohjattavien ennakkokäsityksiä työnohjauksesta työnhajaajien näkemyksiin, ei löydetty selkeitä yhteneväisyyksiä. Ohjattavien ennakkokäsitykset toiminnallisista menetelmistä ja työnhajaajien näkemykset ko. asiasta olivat joltain osin yhteneväisiä (esim. toiminnalliset harjoitukset ovat leikkimistä).

7.3 Työnohjausprosessi

7.3.1 Työnohjausistunnot: toteuttamistapa, kesto ja tapaamistiheys

Työnohjaajat toteuttavat sekä yksilö-, ryhmä- että työyhteisötyönohjausta. Osa työnhajaajista painottaa jotain tiettyä em. toteuttamistavoista. Haastatellut työnhajaajat markkinoivat työnohjausta työnohjaus-nimekkeen lisäksi esimerkiksi yksilöllisenä valmennuksena, voimaantumisenä ja coachingina. Työnohjaajien mukaan työnohjausprosessit kestävät yleensä vuodesta kahteen vuoteen. Osa työnhajaajista kertoi, että esimerkiksi yksilötyönohjausprosessit ovat yleensä pidempiä kuin kaksi vuotta ja niiden kesto määrittyy työnohjauksen tarpeen mukaan. Työnohjaajien enemmistö on sitä mieltä, että prosessin olisi hyvä kestää kaksi vuotta. Esimerkiksi Viljo kertoi, että hän toivoo tekevänsä kaksivuotisia työnohjaussopimuksia: *Kun puhutaan liike-elämästä - - niin niin pitkiin sopimuksiin päästään vähän liiankin harvoin*. Kysyin, että osaisiko Viljo kertoa tähän syytä, johon hän vastasi:

Ensinnäkin tää työnohjaus siellä liike-elämän puolella, se on tämmönen uus asia ja siellä ei vielä ymmärretä täysin sitä, että työnohjaus on prosessimuotoinen. - - Mä en tiedä johtuaks se siitä, että - - konsultit on

totuttaneet heidät tämmöseen lyhykestosiin vähän tämmösiin tietoiskutyyppeihin tapahtumiin, jossa jaetaan erilaisia temppuja.

Ohjattavan Reetan ja työnohjaajan Paulan perustelut vuoden mittaisen työnohjausprosessin puolesta:

Sitä mä kyllä pidänkin ihanneaikana (vuotta), et kun organisaatiossa tapahtuu niin paljon muutoksia. Et jos organisaatio ylipäättänsä on sama yli vuoden, ni se on hyvä, että sen pitempiä soppareita mä en tee ittekkään mielelläni. - - Puolessa vuodessa ollaan saatu just se sonta siihen pöyälle ja se on epäeettistä myydä semmoista ja ostaa semmosta. 1–1,5 vuotta on semmonen, että ihmiset pystyy sitoutumaan siihen työnsäkin puolesta, että ollaan esimerkiksi samassa roolissa jossakin sen ajan. - - Työnohjaus on semmonen menetelmä, jossa nimenomaan pelataan sen luottamuksen kanssa, sen takia niitten prosessien pitäis olla pitkiä. (Reetta)

Mä oon yritysmaailmasa, jossa ei pystytä sitoutuu kahen vuoden prosessiin. Kukaan ei oo kahta vuotta samois paikoissa ja sitten taas pitää neuvotella. - - Hirveen nopeetemposta elikkä sen takia me puhutaan tämmösestä enemmän niinku valmennuksesta, yksilöllinen valmennus. - - Nythän tää cocahing on räjähtänyt. - - Tullu ihan hyökyaallon tapaan. (Paula)

Työnohjausistuntoihin työnohjaajat kokoontuvat ohjattaviensa kanssa yleensä kolmen viikon tai kuukauden välein. Suurin osa työnohjaajista on sitä mieltä, että työnohjausistuntoja pitäisi olla kolmen viikon välein. Istunnot ovat kestoiltaan hyvin eripituisia: tunnista kokonaiseen päivään riippuen siitä onko kyseessä yksilö- tai ryhmätyönohjaus, tai siitä, kuinka usein työnohjausistuntoja on. Yksilötyönohjaukset kestävät yleensä tunnista kolmeen tuntiin ja ryhmätyönohjaus 1,5 tunnista kokonaiseen päivään.

Kuudesta ohjattavasta puolet (Jussi, Niina ja Pentti) on osallistunut yksilötyönohjaukseen, kaksi ryhmätyönohjaukseen (Ville ja Riikka) ja yksi työyhteisön työnohjaukseen (Reetta). Yksilötyönohjausprosessit ovat kestäneet kolmesta kerrasta kuuteen vuoteen ja istuntoja on pidetty ohjattavien tarpeiden mukaan (Pentti kolme kertaa, Jussi nykyään noin kerran kolmessa viikossa ja Niina tarpeen mukaan). Yksilötyönohjausistunnot ovat olleet kestoiltaan noin 1,5–3 tuntia. Tutkimusaineiston keruun aikana, vuonna 2007, ainakin kahden ohjattavan (Jussi ja Niina) työnohjausprosessit vielä jatkuivat. Ryhmä- ja työyhteisön työnohjaukset ovat kestäneet viidestä kerrasta (puoli vuotta) noin vuoteen. Ohjattavien kertoman mukaan ryhmä- tai työyhteisön työnohjaukseen on osallistunut yhteensä neljästä yhdeksään henkilöä. (Villen ryhmästä osa jäsenistä lähti pois kesken prosessin: alussa mukana oli 9 henkilöä ja lopussa 6. Reetan työyhteisön työnohjauksessa oli aluksi 5 ja lopuksi 6 henkilöä.

Reetta oli työnohjauksessa tiimensä kanssa, ollen itse esimiehen asemassa.) Ryhmä- ja työyhteisön työnohjausistunnot ovat olleet kerran kuukaudessa, jolloin ne ovat kestäneet 1,5 tunnista viiteen tuntiin. Kaikkien ryhmä- tai työyhteisön työnohjaukseen osallistuneiden työnohjattavien työnohjausprosessi oli päättynyt noin 2-3 vuotta sitten. Kaikki haastatellut ohjattavat olivat valmiita menemään uudelleenkin työnohjaukseen. Ohjattavien työnohjausprosessit (prosessi kesto, istuntojen tiheys ja kesto) olivat yhdenmukaisia työnohjaajien kuvailujen kanssa.

7.3.2 Työnohjausprosessin kuvailua

Työnohjausprosessista kysyessäni esimerkiksi yksi työnohjattavista kertoi sen olevan kummallinen ja toinen ei nähnyt sitä prosessina laisinkaan, kolmas puolestaan kertoi sen säätyvän hänen jaksamisensa mukaan ja neljäs alkoi kertoa prosessin vaiheista. Työnohjaajat lähtivät määrittelemään prosessia tarkemmin, johon palaan myöhemmin tässä alaluvussa. Seuraavaksi esitetään ohjattavien ajatuksia työnohjausprosessista:

Aika ihmeellistä prosessia, et siin ei oikein niin kuin välillä ymmärtänyt yhtään, että mistä on kysymys. Ja sit taas jossakin tilaisuuksissa oivalsikin jotakin asioita. - - Loppu oli semmoinen vähän avoin, että se oli että jatkoa tai ei. - - Jätettiin vähän niin kuin leijumaan. (Ville, ryhmätyönohjauksesta)

Se ei oo ollut mikään prosessi tai semmoinen. - - Mä meen silloin (työnohjaukseen), kun mulla on ollut jotakin asiaa, et ikään kuin, että se on tämmöinen konsultointi. (Niina, yksilötyönohjauksesta)

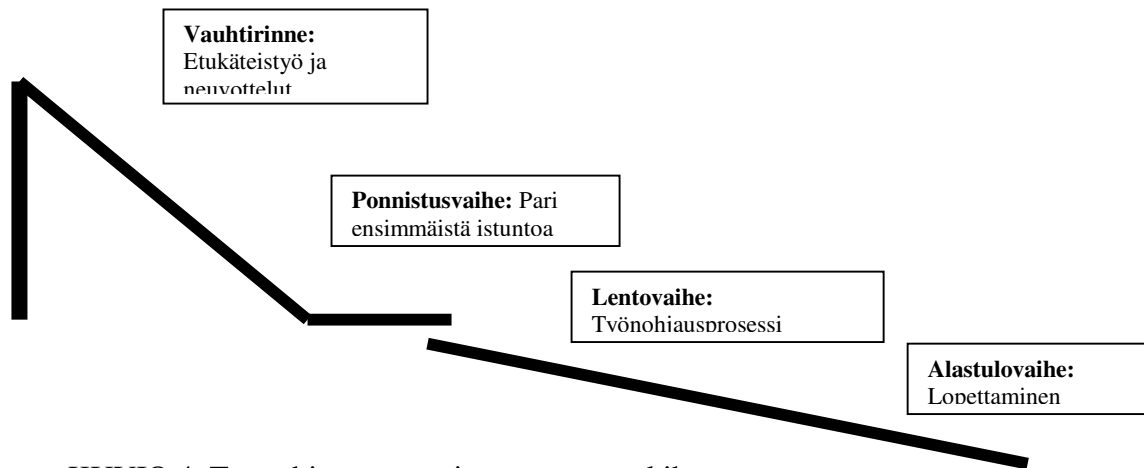
Jussi kertoi, että työnohjausprosessi on ollut itsestään säätyvä: *Minkä mä jaksan käydä läpi.* Kun kysyin Pentiltä, että millainen hänen lyhyt työnohjausprosessinsa oli ollut, hän kertoi, että siinä oli kolme vaihetta. *Ensin hän sai materiaalia, sitten tehtäviä ja kolmanneksi olivat työnohjausistunnot.*

Työnohjaajat kuvaavat

Viljo kuvasi työnohjausprosessia mäkihyppynä. Hän kertoi, mitkä ovat ne tekijät, joilla hyppy päätyy mallikkaaseen telemarkiini:

Lasku, vauhtirinne, sitä mä vertaan niin siihen etukäteistyöhön eli kun lähdetään neuvottelemaan näitä asioita. Mitä paremmin on tehty tää etukäteistyö, sen sanoisko mallikkaampi hyppy siitä tulee. Sit mä vertaan tätä ponnistusvaihetta tähän yhteen, kahteen ensimmäiseen istuntoon. Mitä paremmin se ponnistusvaihe osuu kohdalleen, sitä todennäköisempää, että siitä lentämisestä tulee myöskin kaunista ja nautinnollista sekä ohjattaville

että myöskin ohjaajalle. Ja sitten se lentovaihe on sitten sitä varsinaista niin tuota prosessia. Ja sitten tulee tää alastulovaihe, se on sitä lopettamisvaihetta. Alastulovaihe tulee alottaa tarpeeksi aikaisin, jotta siitä ei tule hätiköityä, vaan että siitä tulee semmonen kaunis telemark. Ja sitten tietysti loppuliuku siinä, niin tuota se on sitten jokaisen oman mielen sisällä. (Viljo)



KUVIO 4. Työnohjausprosessi verrattuna mäkihyppyyn

Viljon kuvauksen mukaan työnohjausprosessin onnistumisen kannalta erittäin tärkeitä ovat etukäteistyö ja neuvottelut sekä kaksi ensimmäistä istuntoa. Hänen kuvauksensa mukaan prosessin loppuessa jokainen yksilö jatkaa vielä asioiden käsittelyä itsenäisesti ”loppuliun” aikana. Myös Eeron kuvauksessa oli yhtäläisyyksiä Viljon kuvauksen kanssa. Eero kertoi, että työnohjausprosessi alkaa yleensä alkuhaastattelulla esimiehen kanssa. Alussa pohditaan yhdessä tavoitteita sekä varsinaista tutkimuskohdetta. Kahdella ensimmäisellä kerralla teemoja etsitään arjesta käsin:

Mitkä on oikeesti ne kysymykset ja alussa aika usein me sit piirretään tai toiminnallistetaan ihmisen sosiaaliset verkostot ja roolit. - - Sit sieltä vaan lähdetään tutkii, et mitkä asiat on just täl hetkel ajankohtaisia. - - Prosessi muotoutuu ja avautuu sen työskentelyn myötä, et siin on mahdoton sanoo, et näin se menee. - - Alussa tutkitaan perustetehtävää klassiseen tapaan.

Erja kertoi, että työnohjausprosessissa näkyy ryhmän kehityskaari. Raunin mukaan ryhmätyönohjauksessa ryhmäprosessi on hyvin tärkeää eli miten ryhmän jäsenet löytävät toistensa maailman turvallisesti. Rauni näki työnohjausprosessin elävänä, vaihtelevana ja liikkuvana mahdollisuutena tarkastella asioita eri näkökulmista. Rauni kertoi, että yleensä prosessin läpi kulkee jokin tarinallinen teema: *Ihminen tarjoaa sitä*

samaa tarinaa tietyllä lailla uudelleen ja uudelleen, kunnes sitä sitten päästään vähän muuttamaan.

Sari kertoi, että hän lähtee liikkeelle siitä, mitä työyhteisö tarvitsee tai kokee tarvitsevansa. Hän kuuntelee työntilaaajan mielipiteitä ja kysyy, että onko aloite työnohjaukseen hakeutumiseen tullut työntekijöiltä, johdolta tai johtokunnalta. Joskus jopa ylin taho määrää työnohjauksen. Seuraavaksi hän kartoittaa ohjattavien tarpeet:

Mä kuuntelen sitä ryhmää sitten, että mikä siellä oikeasti mättää. - - Sisäiset ongelmat. - - Vaikeat asiakaskeissit. - - Johtajuus. - - Se ei ole niin yksiselitteistä tai sit se voi olla kaikki.

Seuraavaksi he yhdessä miettivät, kuinka pitkä ja minkälainen sopimus tehdään. Sitten alkaa työskentely. Seuraavaan taulukkoon 10 on koottu Sarin kuvaama työnohjausprosessi viiteen vaiheeseen: tutustuminen, ryhmäytyminen, vastustus, syvätyöskentely ja lopettamisvaihe.

TAULUKKO 10. Työnohjausprosessin kuvailu (Sari)

I Tutustuminen: tavoitteiden asettaminen, toiminnalliset harjoitukset, selvitetään ohjattavien asenne ja kokemus työnohjauksesta
II Ryhmäytyminen: ryhmä tutustuu minuun ja minä ryhmään, jota seuraa euforinen vaihe eli toiminta koetaan kivana
III Vastustus: mahdollinen prosessin lopettaminen hyödyttömänä (vaikein vaihe), vastustuksen läpikäyminen ja siitä eroon pääseminen
VI Syvätyöskentely: todellisten ongelmien esilletuominen ja niiden käsitteleminen
IV Lopettamisvaihe: tuskia

Kysyin Sarilta, että mihin vaiheeseen kahden vuoden työnohjausprosessia ongelman esille ottaminen yleensä ajallisesti sijoittuu. Sari sanoi, että se on hyvin ryhmäkohtaista. Joskus voi kulua vuosi, että ongelmaa ei oteta esille ja joissakin ryhmissä on mennyt jopa kaksi vuotta: *Vasta viimeisellä kerralla paukautetaan, no kun se uhkas tappaa meidät.* Sari kertoi, että jos ryhmällä ei ole hirveästi traumaattisia ongelmia, niin puolessa välissä prosessia aletaan viimeistään syvätyöskentelyn vaihe. Se riippuu siitä ryhmästä ja siitä, onko johtaja mukana. Eli jos johtaja on ongelma, voi olla että ei päästä ikinä mihinkään.

Paula kertoi käyttävänsä prosessin alussa usein 360 astetta -arviointia, haastattelevansa esimiestä tai hallituksen puheenjohtajaa ja/tai havainnoivansa ryhmän johtamista ja sen toimintaa. Prosessin alussa arvioidaan onnistuneen johtamisen peruskompetenssialueet, joista on muodostettu tietyt kulmakivet, joita sitten aletaan hioa. Jälkikäteen käydään läpi oppimista ja oivallusta. Paula sanoi prosessin olevan hyvin strukturoitu.

Kaiken kaikkiaan ohjattaville työnhjausprosessi tai ainakaan sen kuvaaminen ei tuntunut olevan niin selvä, mitä se oli työnhjaajille. Työnhjaajien vastauksissa korostui työnhjausprosessin alun merkitys koko prosessille ja lopputulokselle. Osassa työnhjaajien vastauksista korostui myös ryhmäprosessin merkitys.

7.3.3 Työnhjauksen tavoitteet ja funktiot

Työnhjaaja Rauni pohtii seuraavassa sitaatissa sitä, että tarvitseeko kaiken olla aina niin tavoitteellista vai voisiko asia olla jo itsessään arvokasta:

Työnhjaus sellaisenaan on arvokas asia, että pitääks sen niin hirveesti vaikuttaa johonkin, kun minusta se on sen ihmisen kanssa puhumista. Et mä vähän kaihdan sellaista, että nyt esimerkiksi sinusta pitää saada parempi työntekijä tänne ja nyt me pistetään sinut pisteestä a ja seurataan sinua ja sitten pisteeseen c mennään. Mun mielestä ihmiselle on tärkeää, että hän voi olla jotenkin niitten omien ajatustensa kanssa ja saa peiliä sille. Mun mielestä työnhjauksen ei tarvii olla niin hirveen tavoitteellista, en tiedä mitä joku kovan businessalan ihmien sanoisi tästä mun lauseesta – saako rahalle vastinetta. (Rauni)

Työnhjaaja Eero kertoi, että yksi hänen perustavoitteensa on tukea ihmisiä siinä, että he oppisivat keskustelemaan keskenään eli tukea keskinäistä dialogia: *Autan ihmisiä puhuun keskenään asioista, joista ei muuten voi puhua.* Työnhjauksen peruskysymys, johon lähdetään etsimään vastausta, on Eeron mukaan:

Mitä me nyt lähdetään tutkimaan, jotta sä onnistuisit paremmin työroolissa ja voisit samanaikaisesti paremmin ite noin ihmisenä, et tota hyvin tällöinen asiakaslähtöinen orientaatio.

Työnhjauksen funktiot

Osa työnhjaajista kritisoi funktioiden luokittelua ja niistä käytettäviä termejä. Esimerkiksi Eero hämmentyi funktioiden luokittelusta ja hänen teki mieli sanoa tämän

olevan hiukan mekanistinen käsitys työnohjauksesta ja työnohjaajan rooleista. Eero vierasti opetuksellista funktiota ja Erja puolestaan kritisoi hallinnollista funktiota.

Koska siin mä enemmän määrittelen, et mun rooli on oppimisavustaja tai oivallusavustaja. (Eero)

Musta toi termi ei ole kyllä oikein osuva, jos se sun mielestä tarkoittaa sitä, että jotenkin organisaatiomuutokseen, koska eihän ne muutokset ees oo hallinnollisia niiden ihmisten päissä ja mielessä, ne on tunnetason juttuja. - - Hallinnollinen pitäis keskittyä hallintoon mun mielestä. (Erja)

Useimpien työnohjaajien mielestä työnohjaus sisältää kaikki työnohjauksen funktiot: *tukea antavan, ammatillisen ja opetuksellisen sekä hallinnollisen*. Osa kertoi työnohjauksensa olevan näiden lisäksi terapeutista. Esimerkiksi Viljo sanoi työnohjauksessa käytettävän kaikkia funktioita. Kun kysyin, että onko jokin funktio ylitse muiden, hän vastasi sen riippuvan ryhmästä. Esimerkiksi jos ryhmässä on useampi henkilö, joka kokee uupumisen merkkejä, niin silloin työnohjaus painottuu jaksamiseen. Viljon mukaan kuitenkin kaikkien elementtien tulee olla siinä mukana. Myös Eeron mielestä kaikkien funktioiden tulee olla läsnä koko ajan, eikä niitä voi erottaa toisistaan. Erjan mielestä työnohjaus keskittyy siihen, mikä on kulloinkin ihmisillä ajankohtaista ja akuuttia. Raunin mukaan työnohjauksen funktio määrittyy työnohjaussopimuksen mukaan. Paula kertoi seuraavaa:

Mun idea on varmaan antaa niin paljon sille ihmiselle silloin, mitä se milloinkin niin ku tarvii. - - Edesauttaa hänen onnistumistaan. - - Meidän missio on varmistaa asiakkaan onnistuminen. - - Lähtökohtana. - - Syväoppimisen kautta. - - Itse löytävät sen vastauksen.

Ohjattavat kertovat

Ohjattavien mukaan työnohjaus oli ensisijaisesti ollut tukea antavaa, toissijaisesti opetuksellista ja kolmanneksi hallinnollista. Puolet ohjattavista oli sitä mieltä, että työnohjaus oli ollut kaikkia näitä. Tukea ohjattavat kokivat saaneensa muun muassa muutostilanteessa jaksamiseen. Opetukselliset asiat liittyivät puolestaan organisaation toimintaan ja ihmissuhteisiin. Hallinnollisen funktion taas nähtiin vaikuttavan taustalla. Seuraavaksi esitetään ohjattavien kommentteja asiaan. Esimerkiksi Riikka kertoi funktioista seuraavaa:

Enemmän oli sitä tukea antava. - - Voiko noit nyt kauheesti kaikkia ees erottaakaan toisistaan, mut et jos näistä joku pitää valit, niin varmaan selkeesti tavoiteena oli tukea meitä jaksamaan tavallaan siinä hetkessä ja

siinä muutostilanteessa. - - (Opetuksellista?) Et miten reagoida asioihin ja miten suojautua esimerkiksi jonkin työntekijän hyökkäyksiltä. (Riikka)

Pentti kertoo, että ensisijaisesti hänen työnohjauksensa oli tukea antavaa, toissijaisesti opetuksellista ja *eihän se organisaatiokaan tämmöisissä asioissa koskaan sivuun jää.*

Jussi ja Ville puolestaan vastasivat seuraavasti:

*Kyllä siinä on opetuksellistakin ollut, ihmisten, henkilöiden käsittelystä. - -
Mä oon tämmöinen ns. pehmee arvoiltani, niin mun on ollut vaikee sanoa niistä asioista, niin tota löytää se oma, että mulla on oikeus olla jotain mieltä asioista ja sen löytäminen. (Jussi)*

Se oli eniten sitä muutosasioita ja siihen valmistelua ja niitten asioiden läpikäymistä, ei se mikään opetustilanne ollut missään nimessä. - - Se oli hyvin epämuodollinen ja rento. - - Raunilla (työnohjaajalla) on kyky viedä niitä asioita niin kuin oikeeseen suuntaan, mut ei se niin kuin haittaa oikeestaan, mitä kautta niihin lähdetään. (Ville)

Niinan työnohjaus ei ole ollut hänen mielestään ainakaan hallinnollista. Hän kritisoi funktioita:

Nuo on liian niukkoja kuvaamaan sitä. - - Kyllä nää työnohjaukset ja tämmöiset ohjaukset, missä mä oon ollut, niin ne koskettaa koko elämää. Tukea antava on liian löysä määritelmä siihen, et silloin jos puhutaan siitä, että mitä minun pitäis tehdä, että minä en tuhoutu. - - Mikä on oikein mua itteäni kohtaan tai missä menee mun rajani. - - Tukea antava kuulostaa semmoiselta, että vähän tuuppaa silleen, vähän antaa tukea. - - Tuen antaminen kuulostaa semmoiselta empattiselta huokailulta, että joo joo sulla on ollut vaikeeta joo joo joo, ihan kiva, ota nessu. Työnohjaustaan hän kuitenkin pitää tukea antavana.

Kaiken kaikkiaan osa työnohjaajista ja ohjattavista kritisoi tätä funktionaalista jakoa ja käytettäviä termejä. Useimpien työnohjaajien ja ohjattavien mielestä työnohjaus sisältää kaikki työnohjauksen funktiot: tukea antavan, ammatillisen ja opetuksellisen sekä hallinnollisen. Osa työnohjaajista kertoi työnohjauksensa olevan näiden lisäksi myös terapeutista. Ohjattavien mukaan työnohjaus oli ensisijaisesti ollut tukea antavaa, toissijaisesti opetuksellista ja kolmanneksi hallinnollista. Funktion he kertoivat määräytyvän muun muassa ryhmän ja työnohjaussopimuksen mukaan sekä sen mukaan, mikä on sillä hetkellä akuuttia ja miten voidaan toimia asiakaslähtöisesti. Tämän tuloksen luotettavuutta heikentää se, että funktiot olivat vieraita haastatelluille, eikä myöskään minä haastattelijana osannut niitä selkeästi selittää.

7.3.4 Palautteenanto ja arviointi työnohjauksessa

Työnohjausprosesseissa työnohjauksesta annetaan ja saadaan palautetta ja sitä arvioidaan lähinnä keskustelemalla. Jossain tapauksissa työnohjaaja kirjoittaa johtajalle tmv. kirjallisen arvioinnin esimerkiksi työnohjauksessa toteutuneista tavoitteista. Joskus työnohjaaja voi koota yhdessä ohjattaviensa kanssa johtajalle annettavan kirjallisen arvion. Työnohjaajilla oli hyvin erilaisia käytäntöjä palautteenanto- ja arviointikäytäntöjä. Yleisesti ottaen toimintaa voidaan arvioida ja antaa palautetta koko ajan, sitä voidaan kysyä heti ensimmäisen kerran jälkeen, joka istunnon lopuksi, prosessin puolesta välissä tai lopuksi tai vaikkapa puoli vuotta prosessin päättymisen jälkeen. Osa työnohjaajista sanoi palautteen ja arvioinnin toimivan heidän suojanaan, koska käsiteltäessä esimerkiksi sitä, mitä prosessin aikana on tapahtunut, ihmiset huomaavat, miten on kehitytty lähtötilanteeseen verrattuna. Seuraavaksi esitetään joitakin työnohjaajien puheenvuoroja palautteenannosta ja arvioinnista. Esimerkiksi Pirkko ja Viljo olivat sitä mieltä, että palautetta saadaan koko ajan eikä työnohjaajan tehtävä ole toimia johdon ja ohjattavan välillä viestiä vieden tai tuoden:

Palautetta saa siltä ihmiseltä koko ajan, se kuitenkin kertoo niistä töistään ja muist. - - Mä en voi mennä kysymään siltä työpaikan johtajalta, et mites se nyt käyttäytyy siellä.. - - Arviointi tulee toista kautta. (Pirkko)

Esimerkiksi jos puhutaan toimitusjohtajan hyvistä ja huonoista johtamisen tavoista, niin minun tehtävä on rohkaista heitä ottamaan puheeksi se toimitusjohtajan kanssa suoraan, eikä niin, että minä välittäisin tämän tiedon. - - Yks työnohjauksen tavoitehan on lisätä avointa ilmapiiriä, avointa keskustelua. (Viljo)

Pirkko kysyy palautetta jo heti ensimmäisellä kerralla. Hän pyrkii käymään keskustelut kasvoista kasvoihin:

Jos mulle tulis sitten semmoinen tekstiviesti, että et ei halukaan jatkaa tästä tai joku sähköposti, niin mä otan kyllä yhteyttä. - - Ihan pieni juttukin on voinut jollain tavalla särkeä jotain siinä ihmisessä ja sen takia täytyy kysyä, että tapahtuiks jotain - - sen työnohjaajan vastuu on siinä. - - Jos on aloittanut vähän siihen henkilöön nähden esim. liian voimakkaasti.- - Seuraavalla kerralla sitten niin se ihminen kertoo, että hän on voinut huonosti ja on ollut päänsärkyä.- - Sit se kerta käytetään siihen, et ikään kuin hoidetaan se ensimmäinen kerta loppuun ja siten katotaan et onks tää nytten semmoinen menetelmä, jota hän haluaa sitten jatkossa käyttää. (Pirkko)

Viljo kertoi toteuttavansa väliarvioinnin prosessin puolivälissä:

Jos mä alotan elokuussa, työnohjauksen ensimmäisessä istunnossa asetetaan tavoitteet, niitä arvioidaan joulukuussa viimeisessä istunnossa: ollaanko me edetty niiden tavoitteiden muotoisesti. Jos ollaan, niin hyvä, jos ei olla jonkun tai joidenkin tavoitteiden suhteen edetty, niin sitten se on taas pohjana sitten kevään työskentelylle. Ja taas sitten keväällä arvioidaan sitten. (Viljo)

Paula käyttää muun muassa janaa välievaluoinnissa: *Missä nyt ollan suhteessa siihen, mihin meidän määränpää oli.* Hän harjoituttaa palautteenantoa roolinvaihdolla. Myös Sari kertoi, että puolessa välissä tehdään yleensä väliarviointi: *Mitä te haluatte ja ootteko tästä mitään saanut?* Hän saattaa kysyä jo kolmen tai neljä kerran jälkeenkin palautetta tietääkseen, onko työskentelytapa ryhmän mielestä sopiva tai onko jotain, mitä he kaipaaisivat lisää. Prosessin lopussa, toiseksi viimeisellä kerralla Sari kertoi teettävänsä ryhmällään polun:

Jokainen saa käydä sen polun, että mitkä on ne pääkohdat ollu jokaisella kerralla, että mitä asioita ollaan käsitelty. Et jokainen käy sen vielä kertaalleen läpi ennen kuin se unohdetaan ja sit jätetään taakse. Siinä kertoo sen palautteen vielä sitten yksilöllisesti ja sitten saavat ryhmänä pohtia sitä vielä, ja sitten ne antaa sen mulle vielä.

Lisäksi Sari kertoi kehittäneensä sellaisen arviointisysteemiin, jossa pitkälle paperirullalle kirjoitetaan jokainen istunto sisältöineen. Jokainen kulkee tämän polun siis läpi ja kertoo, mitä kullakin kerralla oli tapahtunut hänen kohdallaan. Sari perusteli harjoitusta seuraavasti:

Ne käy emotionaalisesti vielä kertaalleen sen läpi, et kohti lopetukseen.- - Ihmiset yleensä unohtaa. Kun jos lähdetään vaikka kriisiytyneestä yhteisöstä, niin ne unohtaa sen tunnekokemuksen, mistä ollaan lähdetty, mihin ollaan päädytty. - - Teen sen sen takia, että ne muistais että herranjestas mikä tää lähtötilanne oli, et ihmisillä on taipumus vähätellä.

Sari kertoi, että jos esimerkiksi joku ryhmä vaatii lopettamista kesken kauden, niin Sari saattaa yrittää puhua heille sopimuksen säännöistä. Hän on kuitenkin myös kokeillut tätä polku-harjoitusta tilanteessa, silloin kun ryhmä haluaa lopettaa työnohjauksen. Sari kertoi seuraavaa: *Mulla on pari tämmöistä kokemusta. - - Ne on havahtunut ja kauhistunut, että nytkö me ollaan lopettamassa et tästä lähettiin. Shokkihoitoa samalla.* Sari kertoi myös kuuntelevansa, haastattelevansa ja havainnoivansa ryhmiään saadakseen palautetta. Hän saattaa myös jutella esimiehen kanssa siitä, että onko yhteisössä tapahtunut muutoksia työnohjauksen aloittamisen jälkeen verrattuna entiseen. Sari saattaa myös antaa johtajalle kirjallisen palautteen siitä, mitä

työnohjauksessa on opittu ja mitä on tehty. Tämä palaute muodostuu siten, että ihmiset kävelevät V-muotoisen reitin, jossa toisella suoralla kerrotaan positiiviset asiat kuten, mitä on opittu ja toisella negatiiviset asiat kuten, mitä jäi kaipaamaan ja mihin ei saata parannusta. Sari tekee tämän harjoituksen sisällöstä koosteen, johon saattaa lisätä myös omat kommenttinsa, esimerkiksi: *johtaja ei useista kutsuista huolimatta tullut*. Tämä kirjoitettu palaute luetaan ryhmän kanssa vielä ennen sen toimittamista eteenpäin. Tarvittaessa palautetta voidaan vielä muokata.

Eero pyrkii keräämään ohjattaviltaan laadullista palautetta. Viimeisellä kerralla keskustellaan prosessi läpi: *Mitä ihmiset vie mukanaan ja mikä on ollut erityisen tärkeitä jne?* Yleensä Eero kerää teemat, joita työnohjauksessa on työstetty ja raportoi ne myös johtoportaalalle. Hän vie asiatasolla palautteen eteenpäin. Hän voi myös kerätä palautelomakkeita ja joskus on tehty jopa vaikuttavuustutkimus. Kysyin Eerolta vielä lisää vaikuttavuustutkimuksesta, johon hän vastasi:

Tutkimuksen problematiikka on aika hankala. - - Tän tyyppisessä, koska siin se kvantitatiivisen tutkimuksen ongelmat tulee erittäin voimakkaasti esiin. - - Palautteet niin ne voi välillä jopa tuhota sitä oppimista, et se siirtää sen fokuksen jotenkin oman oivalluksen reaktiosta siihen, et alkaa arvioida esimerkiksi työnohjaajaa ja tota muuta ryhmää. - - Musta yksi erittäin iso probleemi tää, et mikä olisi tämmöinen järkevä arviointi ja palaute. Mä oon kyl kokenut, et paras palaute on sitä, että ihmiset haluavat jatkaa työskentelyä tai et se organisaatio haluaa, niin silloin se kertoo, että jollain taval se oikeasti toimii, jos myös arjessa koetaan mielekkääks.

Paula kerää palautetta vielä puoli vuotta prosessin päätyttyä. Elina puolestaan kertoi: *Pikkasen vaihtelee. Työnohjaajan turvaksikin, koska ihmiset ei helposti näe*. Erja puolestaan koki suulliset arviointikeskustelut vaikeina.

Ohjattavat kertovat palautteenannista ja arvioinnista

Yksilöohjattavat kertoivat antavansa palautetta spontaanisti ja esimerkiksi Jussi arveli, että sekin, että työnohjausistuntoja pidetään ohjattavan tarpeen eikä kalenterin mukaan on myös eräänlaista arviointia. Ryhmätyönohjaukseen osallistunut Ville kertoi, että he olivat joka session jälkeen käyttäneet viimeiset 15 minuuttia keskusteluun siitä, että onko työnohjauksesta hyötyä vai ei. Jokaisen piti käyttää puheenvuoroa: *Toiset koki sen hyväks ja tärkeeks, mutta toiset ei oikein saanut siitä mitään*.

Kaiken kaikkiaan ohjattavien mukaan työnohjausta arvioidaan ja siitä annetaan ja saadaan palautetta yleensä keskustelemalla läpi prosessin ja painottuen sen

loppupäähän. Jossain tapauksessa myös kirjallinen palaute johtoportaalalle voi tulla kyseeseen. Myös työnohjaajien vastauksissa painottuivat samat asiat.

Yhteenveto. Työnohjausprosessien toteuttamistavat, prosessin ajallinen kesto sekä työnohjausistuntojen tiheys ja kesto vaihtelevat paljon. Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- tai työyhteisöprosessina, joka voi kestää yhdestä kerrasta useisiin vuosiin. Työnohjausistuntoja on yleensä kolmen viikon tai kuukauden välein ja ne ovat kestoiltaan tunnista kokonaiseen päivään riippuen työnohjauksen toteuttamistavasta ja siitä, kuinka usein istuntoja on. Liike-elämän työnohjausprosessit kestävät yleensä vuoden ja tapaamisia on noin kerran kuukaudessa. Ohjattavien ja työnohjaajien vastaukset olivat yhteneviä. Kaikista haastatelluista ohjattavista ainakin kahden työnohjausprosessit jatkuivat ja myös loput haastatellut ohjattavat olivat valmiita menemään uudelleen työnohjaukseen. Ohjattaville työnohjausprosessin kuvaaminen ei tuntunut olevan niin selvä, mitä se oli työnohjaajille. Työnohjaajien vastauksissa korostui työnohjausprosessin alun merkitys koko prosessille ja lopputulokselle sekä ryhmäprosessin merkitys. Useimpien työnohjaajien ja osan ohjattavien mielestä työnohjaus sisältää kaikki työnohjauksen funktiot: *tukea antavan, ammatillisen ja opetuksellisen sekä hallinnollisen*. Osa työnohjaajista kuitenkin kritisoi tällaista funktioiden jakoa. Ohjattavien mukaan työnohjaus oli ensisijaisesti ollut tukea antavaa, toissijaisesti opetuksellista ja kolmanneksi hallinnollista. Työnohjaajilla oli hyvin erilaisia palautteenanto- ja arviointikäytäntöjä. Työnohjaajien ja ohjattavien vastaukset ovat yhdenmukaisia: pääasiassa palautetta annetaan ja saadaan keskustelemalla. Jossain tapauksessa myös kirjallinen palaute johtoportaalalle voi tulla kyseeseen.

7.4 Toiminnalliset menetelmät

Kysyin työnohjaajilta ja ohjattavilta, mikä olisi sopiva nimi kuvaamaan työnohjauksessa käytettyjä menetelmiä. Suosituimmaksi nimeksi muodostui pienestä kritiikistä huolimatta toiminnalliset menetelmät. Toiseksi eniten kannatusta saivat morenolaiset menetelmät/morenolainen lähestymistapa sekä yhteistoiminnalliset menetelmät/työtavat ja psykodraama. Toisaalta myös näistä kaikkia muita vastustettiin paitsi yhteistoiminnallisia menetelmiä/työtapoja.

7.4.1 Toiminnallisten menetelmien osuus ja paikka

Työnohjaajien vastaukset siihen, minkä osan toiminnalliset menetelmät vievät työnohjauksesta ajallisesti, liikkuvat 30–80 %:iin. Yleensä toiminnallisten menetelmien sanottiin olevan käytössä läpi koko työnohjausprosessin heti alusta loppuun saakka. Siinä tapauksessa, jos ohjattavat eivät halua käyttää toiminnallisia menetelmiä, osa työnohjaajista kunnioitti tätä päätöstä, kun taas osa otti riskin ja päätti kouluttaa ohjattavansa pitämään ja vaatimaan toiminnallisia menetelmiä. Seuraavaksi työnohjaajat esittävät perustelujaan toiminnallisten menetelmien osuudesta työnohjauksesta ja niiden sijoittumisesta ko. prosessiin. Viljo kertoo toiminnallisten menetelmien osuudesta seuraavaa:

Mulla on yleinen nyrkkisääntö.- - Yks kolmasosa on sitte sitä toiminnallista menetelmää, kaks kolmasosaa on sitten sen prosessointia eli puhumista siitä kokemuksta. Mutta aina se ei suinkaan mene niin. - - Jos mä oon edellisellä kerralla käyttäny niitä ja sit seuraava kerta käytetään vain niistä puhumiseen, sen kokemuksen jäsentämiseen. (Viljo)

Kysyin Viljolta, että keskittyvätkö toiminnalliset menetelmät johonkin tiettyyn kohtaan prosessia:

No tähän prosessiin kuuluu myöskin se, että jos käytät toiminnallisia menetelmiä niin käytä niitä heti alussa. - - Sitä kautta sä alat sosiaalistamaan eli niinkun, kouluttaminen on huono sana, mutta no sanotaan kouluttamaan sitä ryhmää tai sitä yksilöä tämmöiseenkin mahdollisuuteen. - - Jos sä ikään kuin aloitat keskustelemalla, ni ne odotukset siihen, että tämä on keskustelua, ne kasvaa. - - Mä tutustun ryhmään toiminnallisen menetelmän avulla. - - Panen ne janaan, aikajanaan, siitä et kuinka pitkään olet ollut - - tässä yrityksessä töissä. - - Tai sitten, että panen ne valitsemaan kriteerillä, et kenet olet tavannut ensimmäiseksi tästä ryhmästä, että pane käsi tän henkilön olkapäälle. - - Alan näkemään jo siinä ohjaajana semmosia asioita, joita mun on tärkeä tietä. Se on paljon nopeempi, kun kysellä et kuinka kauon olet ollut ja kenet sä tapasit ensimmäisenä.- - Se myöskin sosiaalistaa näitä osallistujia tämmöseen mahdollisuuteen, että ahaa täällä käytetään myös tämmösiä. (Viljo)

Myös Paula ja Elina kertoivat käyttävänsä toiminnallisia menetelmiä heti alusta alkaen:

Mä en ajattele aina, et nyt mun täytyy jotain toiminnallista keksiä nyt tähän juttuun, et ne elää hirveesti siinä hetkessä, kun on niin kuitenkin iso se repertoaari. - - Tosi tärkeitä ne on käyttää hyvin nopeesti. (Paula)

Kuitenkin mä luulen, että mä otan siinä tietoisia riskejä. Kyl mä yritän sitä ottaa heti, kun se on mahdollista, koska mä itse mun kokemus on et se, se on niin hyvä, et se yllättää ihmiset, ihmiset voi oikeesti oppia jotakin uutta. (Elina)

Kun Sari aloittaa uuden ryhmän kanssa, alussa käydään läpi tutustumiskierros, jonka jälkeen lähestulkoon aina tehdään jotain toiminnallista tai sosiometrista, jotta saataisiin ryhmä lähtemään liikkeelle. Sari kertoi:

Menetelmien merkitys pikkuhiljaa pienenee, koska ihmiset oppii puhumaan, prosessoimaan. - - Ne on välineitä vaan siihen, että ihminen tekee ahaa-elämyksiä, havaintoja, huomioita ja saa sen ryhmäytymään. - - Loppua kohden niin ei juuri takapuoli monta kertaa nouse penkistä, et ne on sitten niin valmiita jo tuottamaan ja työstämään ja tekemään itte aloitteita. - - Jos tulee joku sellainen tilanne, et missä mä itte huomaan, että tästä vois tehdä jonkun roolijutun tai kuvan tai minkä tahansa, niin ehdotan sitä, niin sit porukka on, että joo tehdään vaan.- - Ryhmäkin kehittyy niitten toiminnallisten menetelmien mukaan.

Sarin toiminnallisten menetelmien, erityisesti sosiometristen harjoitusten käyttö keskittyy prosessin alkupäähän. Loppu- ja keskivaiheilla tarkastellaan roolisysteemejä ja psykoterapeuttisia menetelmiä. Useat työnohjaajat kertoivat toiminnallisten menetelmien olevan hyvin sisäistyneitä heille itselleen. Esimerkiksi Rauni ja Elina kertoivat seuraavaa:

Mä en pysty osoittamaan enkä analysoimaan sillä tavalla, että mikä on se prosessin kohta. -- Mä käytän aina yleensä alussa aika paljon, ihmiset tutustuu toisiin näitten menetelmien kautta. Jos mä kuuntelen ihmisten tarinoita kunnolla, niin mä löydän myös reitit ja löydän oikeat menetelmät myös tässä ja nyt. - - Niistä on tullut semmoinen tapa tehdä töitä, et ne on niin sisäistyneitä, että mä en oikein tiedä, et miten mä muuten voisin tehdä. - - Mä olin siinä alkuvaiheessa hirveen innostunut ja tein hirveen monenlaista ja kaikkea oon vuosien varrella kokeillut, mut tänäpäivänä se on kauheesti yksinkertaistunut, et mä en tee välttämättä niin paljon. - - Just työnohjausvälineenä niin aika yksinkertaista, hirveen paljon yksinkertaisempaa kuin alussa. Semmoinen tarve tuottaa draamaa tai tarve tuottaa niitä menetelmiä niin on hävinnyt vuosien varrella.(Rauni)

Mun mieli toimii sen toiminnallisuuden kautta. - - Vaikka ihmiset puhuu, niin siinä tapahtuu jotakin siitä samasta, kun se on jollain lailla mun käytössä kuitenkin.- - Mä saatan ite sitä vähän siihen demonstroida. - - Konkretisoin jollakin tavalla aina vaikka sitten fläpeillä (Elina)

Myös Erja kertoi käyttävänsä toiminnallisia menetelmiä oman tunteensa mukaan. Jos hän kokee, että ei saa tolkkua ihmisen puheesta, hän voi ehdottaa, että tilannetta katsottaisiin. Jos hänestä tuntuu, että puhe ei riitä, niin myös silloin käytetään toiminnallisia menetelmiä: *Toi ihminen ei opi tästä, jos me ei tehdä sitä näkyväks. Jossei hän saa sitä omaa tapaansa olla siin tilanteessa, treenata.* Myös Erja toimii spontaanisti, hän ei suunnittele harjoituksia etukäteen. Tosin hänellä on usein mukanaan erilaisia tarvikkeita kuten kortteja, magneetteja ja pieniä tuoleja. Erja kertoi, että hän

pyrkii lähtemään liikkeelle mutkattomasti ja helposti: *Mä sanon, että ota en no puhu sille, ole se sinä se ja puhu sille.* Hän ei sano: *Nouskaa ylös ja nyt!* Hän pyrkii, että osallistumiskynnys olisi mahdollisimman matala.

Rauni puolestaan kertoi, että hänellä on myös ryhmiä, jotka haluavat hänet työnohjaajakseen, mutta ilman toiminnallisia menetelmiä. Tällaisessa tapauksessa Rauni sanoo ryhmälle, että toiminnallisia menetelmiä ei tarvitse käyttää. Vähitellen hän kuitenkin kertoi kouluttavansa ihmiset toiminnallisiin menetelmiin: *Sen jälkeen he eivät enää halua muuta kuin toiminnallista.* Kun kysyin, että miten ko. kouluttaminen onnistuu, niin Rauni kertoi, että toiminnallisuutta otetaan vähän kerrallaan. Vähitellen ihmiset kokevat ne ravitseviksi ja huomaavat, että menetelmät eivät olekaan niin pelottavia kuin he luulivat.

Toiminnallisten menetelmien osuus ja paikka ohjattavien mukaan

Suurin osa ohjattavista koki, että heiltä oli kysytty ennen harjoitusta: *Tehtäiskö näin?* Osassa ohjattavien vastauksissa ilmeni kuitenkin, että toiminnallisten menetelmien suuri määrä ja niiden nopea käyttö heti alussa oli yllättänyt. Esimerkiksi Pentin mukaan työnohjauksen toiminnallinen osuus oli suurempi, mitä hän oli luullut. Hän kuitenkin kertoi, että olisi voinut laittaa jarrut päälle, jos olisi halunnut, koska ohjaaja oli aina kysynyt ennen harjoitusta: *Et oisko tää näin.* Reetta kertoi, että toiminnallisia menetelmiä ei käytetty prosessin aikana kuin kaksi tai kolme kertaa, mitä hän pitää hyvänä asiana. Reetan mielestä toiminnallisia menetelmiä käytetään kuitenkin yleensä liian nopeasti:

Että mä en ymmärrä, et miks niitten työnohjaajien pitää tuoda ne toiminnalliset menetelmät aina niin heti, et niin kun onks se joku niinkun heijän ajatus näyttää, että täs on nyt joku juttu. (Reetta)

Ne toiminnalliset menetelmät, mitä siinä käytettiin, niin eivät olleet huonoja eivätkä liian rajuja, mut ne tuli liian nopeesti ja se on tyypillistä näis työnohjausjutuissa, että ne tulee liian nopeesti. - - Tehään syväsukellus liian nopeesti. Mä ymmärrän sen niitten työnohjaajien näkökulmasta, kun ne tekee päivät pitkät sen syväsukelluksen aina uudessa organisaatiossa. Plam, plam, plam. Mut ku ei täällä ihmiset syväsukella koskaan yleensä. (Reetta)

Jussi puolestaan kertoi, että toiminnallisia menetelmiä oli käytetty tilanteen mukaan: *Tehtäiskö tällainen.* Villen työnohjaaja Rauni oli puolestaan aloittanut harjoitukset seuraavalla tavalla: *Hän aina ensin kertoi, että mistä on kysymys tai mitä me tehdään, ei*

ehkä aina sitä tavoitetta ihan kertonut siinä kohtaan. - - Yritti saada sitä porukkaa siihen, kaikkia mukaan. Toiminnallisten menetelmien osuudesta ja paikasta kerrotaan lisää luvussa 7.5.1 vaikeiden tilanteiden ja huomioitavien asioiden yhteydessä.

7.4.2 Toiminnallisten menetelmien kuvailua

Ohjattavat kokivat toiminnalliset menetelmät muun muassa hirveiksi, vapauttaviksi, mielenkiintoisiksi, epätyypillisiksi, yllättäviksi ja helpoiksi. Seuraavaksi esitetään Jussin, Pentin ja Riikan kuvaukset:

No onhan ne ihan hirveitä (nauraa). - - Siinä joutuu niin syvälle meneen itteensä, kun oikeesti menee. - - Kyllä siinä niin kuin itkut, itku ja hiki tulee. - - Sitten kun ne saa käsiteltyä, se on hirveä vapautus, et sitä on vähän niin kuin vapaapäivillä sitten päivän taikka kaksi, on niin mahdottoman hyvä olla, kun sen saa sitten käsiteltyä, kunnes tulee sitten seuraava. (Jussi)

Musta menetelmät oli mielenkiintoisia ja vähän semmoisia epätyypillisillä - - että yllättäviä. (Pentti)

Itselle tuntui et ne oli kauhean helppoja. - - Tottakai, kun oli opetellut ja kouluaikana niitä harjoitellut ja kuntoutujien kanssa käyttänyt, niin osas heittäytyä niihin tilanteisiin ihan täysillä. - - Kyllä jokainen osallistuja teki, mut et välttämättä se ei ollut kauheen helppoa ehkä kaikille, et kukaan ei kieltäytynyt tekemästä harjoitusta, vaikka se toki vapaaehtoisuuteen aina perustuukin. (Riikka)

Seuraavaksi esitetään joidenkin ohjattavien esittämät toiminnallisten menetelmien kuvaukset, jotka on nimetty seuraavasti: *Kartta työtovereista, mielikuvaharjoitus ja esinehavainnollistus, roolinvaihto sekä nukketeatteri*. Kuvauksissa tulee esille menetelmän toteutuksen lisäksi harjoitteen tavoitteet ja se, miten ohjattavat ovat harjoituksen kokeneet.

Kartta työtovereista

Aluks tehtiin tällöinen kartta ihmisistä, ja sitten pistettiin keskipisteestä eri etäisyydet, kuka on työn kannalta tärkeä ja merkittävä ja sitten piti vielä kertoa, että miks. - - Et ymmärtää tän oman ympäristönsä ja mitä siitä ympäristöstä ajattelee, että mitä on työkaverit ja mitä ne mulle tarkoittaa ja onko ne mun työn kannalta hyödyllisiä tai onko ne haitallisia. (Pentti)

Kysyessäni Pentiltä, miltä tällaisen kartan tekeminen työkavereista tuntui, hän kertoi:

Mitä mä oikeasti aattelen niistä. - - Mitä ne on ihmisenä, itse asiassa ei olekaan sama, että mitä ne on mun työn kannalta. - - Ja se, että kuinka paljon niin kuin työaikaa käyttää esimerkiksi ihmisiin, niin se jotenkin yllätti se kartta kyllä siinä. - - Avartava kokemus ja ymmärtävä kokemus siitä, että miten ihmiset saa jotenkin asemoitua järkevämmiin, kun tähän saakka niitä ei ollut kauheasti ajatellut.

Pentti kertoi vielä myöhemmin, että kartta tehtiin myös toisella tavalla: *Kuka vie multa energiaa ja keltä mä saan energiaa.* Tämän harjoitteen hän kertoi avanneen hänen silmänsä: *Toihan vahvistaa mua enemmän kuin imee mua kuiviin, ja sit on nää kuivurit oma lukunsa.*

Mielikuvaharjoitus, psykodraamaharjoitus ja esinehavainnollistus

Pentin työnohjauksessa oli tehty myös mielikuvaharjoituksia:

Pohdittiin järkiminää ja tunneminiä, kumpikin puoli ja niiden yhdistelmä. Se oli tosi kivaa. - - (Kysyin: Annettiinko jokin tilanne?) Ei kysyttiin vaan, että mikä olisi, miten kuvailisit, millä sanalla tai millä esineillä kuvaisit tätä tilannetta. Mä sain sen konkretian keksiä siihen, sitten ne piti yhdistää ne kaks ja niille piti antaa yhteinen nimittäjä. Sitä rupes mieltiin, mikä tää on ja mitä se tekee, ja se teki sen eläväks sen jutun. (Pentti)

Pentti kertoi, että he olivat tehneet myös *psykodraamaharjoituksen*, jota hän kuvaili seuraavalla tavalla: *Oikeista naruista vedettiin ja se toi esille semmoisia asioita, joita mä luulin, että mä oon sinut itteni kanssa, mutta en mä sitten ollutkaan.* Pentin työnohjauksessa oli tehty myös esinehavainnollistus, eli Pentin piti kerätä esineitä liittyen eri vuodenaikojen vaiheisiin kaikennäköisestä romppeesta ja rojusta (nappeja, nalleja, epämääräistä kamaa, ihan kuin kirpputorilla ois ollut tai äidin ompelulaatikolla, tarpeetonta tavaraa). Esineitä valitessaan hän siis pohti, mikä esine edustaa kutakin vuodenaikaa. Pentti kertoi ensin valinneensa esineet ja sen jälkeen pohdiskeltiin. Hänelle harjoituksen lopputulos jäi hämärän peittoon:

Mitä ne esineet nyt oikein teki? Mut se oli keino sitten viedä keskustelua eteenpäin.- - Mä en oikein löytänyt kunnon esineitä sille, että mitä mun ajatukset oli, ja sen takia se jäi ehkä puolitiehen. - - Ajatukset haluttiin kiinnittää johonkin. - - Oliko sen ajatus enemmänkin se, että ymmärtää sitä prosessia ja sitten jotenkin selitellä sitä asiaa, mitä ne esineet kuvaa, niin sen kautta sitten päästä pureutuun siihen. Että pääsis helpommin puhumaan niistä aiheista ja ymmärtäis sitä aiheita itte, mut se oli se kohta, jossa mä olin vähän ihmeissäni kyllä ja jälkeenkin päin, eikä se ole mulle oikein avautunut. - - (Kysyin: Oisko se voinut olla niistä esineistä johtuvaa?) No voi

olla sekin ja se on ainoa koht, joka mulla on jäänyt hämärän peittoon, et mulla on hirveen huonot muistikuvat siitä jäänyt. - - Mitä ne esineet siin teki.

Roolinvaihto

Jussi kertoi, että hänen työnohjauksessaan toiminnallisia menetelmiä oli käytetty muun muassa johtajan stressin selvittämiseen: *Kuinka mun alaiset koki sen asian, kun mä olin tavallaan pois pelistä, että mikä, millä tavalla he niin kuin näki sen asian.* Käytännössä Jussi istui tuolilla vuoroin omana itsenään ja vuoroin alaisinaan. Hän kävi läpi kaikki läheisimmäksi tuntemansa alaiset esittämällä heitä ja heidän ajatuksiaan tilanteesta: *Mitenkä ne koki itsensä siinä tilanteessa, kenties pelkäs mitä tapahtuu, jos minä en pystykään jatkamaan.* Toinen asia, mitä Jussin työnohjauksessa oli harjoiteltu, oli tupakointiasia: *Hän niin kuin rupes vedättään niitä tupakkataukoja jatkuvasti pitemmäksi, että mitenkä mä siitä saan sen sitten käsiteltyä.* Lisäksi Jussi sanoi: *Kuinka minä sen sanon taikka ilmaisen sitä. - - Mitenkä minä sen omilla sanoillani sanon ja olen niitten asioiden takana.* Työnohjauksessa harjoiteltiin sitä, miten Jussi voisi ilmaista asian alaisilleen.

Nukketeatteri

Ville kertoi, että heidän harjoituksissaan oli lähes aina mukana jokin väline: *Se oli enemmän nukketeatteria. - - Että ei sillai laitettu selkää seinää vasten.* Työnohjauksessa käytettiin kuvia ja niistä etsittiin omia ominaisuuksia. Lisäksi heidän tuli lattialla olevista tavaroista ylhäältä käsin muodostaa joitakin tilanteita ja pohtia, miten ne ratkaistaan. Villen mukaan näin päästiin helpommin kertomaan itsestä ja omista tekemisistä, kun asiaa katsottiin eri näkökulmasta, eikä oltu itse siinä varsinaisessa tilanteessa. Ville kertoi hämmästyneensä ”hassujen pelikorttien”, tarot-korttien, käytöstä työnohjauksessa. Ville olikin sanonut työnohjaajalle: *Että hei nyt sulla menee puurot ja vellit sekaisin.* Heidän piti etsiä korteista jotakin hahmoja: *Sieltä etittiin, että minkälainen mä voisin olla näistä korteista.*

Riikan ryhmätyönohjauksessa oli tehty sosiodraamatyyppisiä harjoituksia eli draaman keinoin käytiin läpi hankalia tilanteita. Lisäksi ryhmän piti kuvata vartalollaan erityyppisiä tunnelmia, tunnetiloja. He tekivät myös patsasharjoituksia, ja kertoivat korttien kautta itsestään. Niinan työnohjauksessa oli tehty erilaisia janoja, kävelyjä,

roolinvaihtoja, peilejä, tuplaa ja hänen sanojensa mukaan *varmaan kaikkia psykodraaman perustekniikoita*. Niina kertoo, että työnohjauksissa oli myös käsitelty valintatilanteita:

Et jos mä teen näin, niin mitä siitä seuraa. - - myöskin vaikuttaneet siihen, mitä mä oon tehnyt. - - Ne on hirveen vaikuttavia, kun niitä jotenkin konkretisoi ja miettii, et mitä se tarkoittaa.

Työnohjaajat kertoivat käyttävänsä työnohjauksessa muun muassa seuraavia menetelmiä: lämmittely- ja virittelytekniikat, jana, rooliharjoitukset, peili, simulaatiot, symbolityöskentely (kuvat, kivet, kortit, magneetit, tuolit), roolinvaihto, sivuunpuhuminen, tuplaus, sosiometriset menetelmät, kuva, sosiodraama, tarinateatteri, tyhjän tuolin tekniikka, narratiiviset menetelmät, visualisointi, vinjetit (lyhyitä draamallisia katkelmia), ryhmä- ja parityömenetelmät ja sisäiset äänet. Kun kysyin Viljolta hänen käyttämistään toiminnallisista menetelmistä, hän vastasi:

Asetat minut semmosen kysymyksen eteen, johon minä en voi antaa sulle vastausta, sikäli, että mulla on siihen valtavan pitkä koulutus ja mulla on valtavasti niitä menetelmiä. - - Mulla ei ole yks tai kaks tai kymmenen erilaista menetelmää, mulla on niitä satoja. - - Kunkin menetelmän minä valitsen sen tilanteen mukaan.

Pyysin Viljoa myös kuvaamaan konkreetin esimerkiksi siitä, mitä menetelmää hän on käyttänyt vastakseen johonkin tarpeeseen. Hän sanoi minun menevän hyvin yksityiskohtaiselle alueelle eikä halunnut vastata kysymykseen. Hän perusteli asiaa näin: *Koska silloin se alkais tuntumaan temppujen tekemiseltä*. Kun kysyin Eerolta, mitä menetelmiä hän työnohjauksessa käyttää, hän kertoi:

Riippuu siit tilanteesta, mut et siis peruskehys on ihan tää psykodraaman viitekehys. - - Ensín jotenkin virittäydytään työskentelemään ja sen jälkeen tehdään varsinaista työskentelyä, joka välil voi olla ihan keskusteluu, välillä sitten toiminnallista. Kaikil tavoin toiminnallistettuu, jossa mä käytän välillä sosiodraamaa tai sitten pieniä rooliharjoituksia tai jotain näit pieniä vinjentejä, et ihmiset oppimis näkeen maailman toistensa silmin. Sitten aika paljon symbolityöskentelyä. Mä käytän aika paljon kivi- ja kuvakortteja. - - Visualisointeja ja jotenkin tapoja tehdä erilaisia systeemi näkyviksi, et välil se voi tietysi olla ihan Post-It lapuillakin, et kartoitetaan esimerkiksi keskustelusysteemiä tai käyttäytymissysteemejä tai muita, et se systeemien näkyväks tekeminen yleensä on yleensä se yks tekijä, mikä muuttaa. - - Eka on ihan nää tota erilaiset lämmittelyt, virittelytekniikat. - - Saadaan rakennettua ryhmäluottamus. Sitten on nää sosiometriset menetelmät, et tehdään näkyväksi ryhmän sisäisiä suhteita eri tavoin. - - Roolinvaihdot eri muodoissaan laajemmin ottaen, sosiodraama eri muodoissaan ja psykodraamapuolelta, varsinaista psykodraamaahan ei työyhteisössä voi käyttää, koska se on terapiamenetelmä, niin siel on kuitenkin semmosii toimintapaoja, mitä voi käyttää kuten sosiaalisen atomin työskentely ja siellä

omat roolit. - - Tyhjän tuolin tekniikat. - - Erilaiset symbolityöskentelyt. - - Narratiiviset menetelmät. - - Psykodraamahan on olemukseltaan jo narratiivista ja sosiodraamakin jo kattaa melkein kaiken mahdollisen. - - Psykodraamaohjaaja on koulutettu työskenteleeseen tässä ja nyt, niin tavallaan luomaan ne menetelmät siinä tilanteessa ja siin mieles sen kuvaaminen on vähän vaikeeta, mut et se fokus on jotenkin ihmisen spontaaniudessa, rooleissa, keskinäisissä suhteissa. Et rakennetaan näit suhteita ja tutkitaan niitä ja konkretisoidaan niitä. Oli sit tapa ja keino, mikä tahansa sitten.
(Eero)

Kaiken kaikkiaan ohjattavien toiminnallisten menetelmien kuvailut olivat hyvin monipuolisia. Ohjattavat pitivät niitä joko hirveinä (kuitenkin positiivisessa hengessä), mielenkiintoisina, epätyypillisinä, yllättävinä ja helppoina. Ohjattavat olivat tutkineet toiminnallisten menetelmien avulla muun muassa seuraavia asioita: työkaverit suhteessa itseän ihmisenä ja työntekijänä (hyödyllisiä, haitallisia, kuka antaa ja kuka vie energiaa), järki- ja tunneminä ja niiden yhdistelmä ja miten ne toimivat tietyissä tilanteissa, vuodenaajat, alaisten kokemus ja näkemys johtajan stressistä ja siihen liittyvät pelot, vaikeiden asioiden puheeksi ottaminen ja asioiden takana seisominen, omien ominaisuuksien etsiminen, tilanteiden ratkaiseminen, hankalien tilanteiden käsittely, tunnetilojen käsittely ja valintatilanteet. Työnohjaajien kertoman mukaan heidän käyttämiään tekniikoita on kymmeniä, jopa satoja.

Yhteenveto. Suosituimmaksi nimeksi muodostui pienestä kritiikistä huolimatta toiminnalliset menetelmät. Työnohjaajat kertoivat käyttävänsä toiminnallisia menetelmiä 30–80 % työnohjauksen kokonaisajasta. Suurimman osan mukaan toiminnalliset menetelmät olivat käytössä läpi koko prosessin heti alusta loppuun saakka. Osa ohjattavista kertoi, että toiminnallisten menetelmien suuri määrä ja niiden nopea käyttö heti alussa oli yllättänyt. Ohjattavien toiminnallisten menetelmien kuvailut olivat hyvin monipuolisia ja niistä välittyi ohjattavien tunteiden lisäksi myös harjoitusten tavoitteet. Työnohjaajien kertoman mukaan heidän käyttämiään tekniikoita on kymmeniä, jopa satoja.

7.5 Työnohjaus ja toiminnalliset menetelmät liike-elämässä

7.5.1 Vaikeita tilanteita: mitä ohjaajan tulee ottaa huomioon työnohjauksessa

Tässä luvussa esitetään ensin haastateltujen kokemat vaikeat tilanteet, jonka jälkeen tarkastellaan ohjattavien ja työnohjaajien näkökulmista työnohjauksessa huomioitavia asioita. Seuraavaksi esitetyt kuvailut vaikeista tilanteista on jaoteltu sen perusteella, mikä on tilanteen syy tai taustatekijä: työnohjaaja, itse ohjattava/työnohjaaja vai ryhmä.

Työnohjaajan rooli vaikeiden tilanteiden kuvauksissa

En oo ollu semmosessa (työnohjauksessa) mikä ois mun näkökulmasta epäonnistunut, mut et mä oon huomannu, että ihmiset ovat tai defenssimekanismi on estänyt ihmisiä käyttämästä sitä toiminnallista menetelmää hyväksi ja se on tapahtunu juuri niin, et - - ensimmäisellä kerralla tuli kaks liian vaikeeta asiaa. (Reetta)

Reetan mielestä kaksi vaikeaa asiaa olivat olleet ryhmädynamiikkaan ”pureutuminen” ja se, että se tehtiin toiminnallista menetelmän avulla. Tämä yhdistelmä sai ainakin Reetan mielestä yhden henkilön kääntymään täysin vastaan sitä koko juttua. Seuraavaksi esitän Reetan kuvauksen tällaisesta vaikeasta tilanteesta. Työnohjaaja oli valinnut alkuun ryhmädynaamisen harjoitteen, jossa kunkin ryhmän jäsenen tuli laittaa käsi sellaisen henkilön olkapäälle, jolta oli saanut jonkun uuden idean sinä päivänä. Reetan mielestä tämän harjoitteen käyttö oli uskaliaista ensimmäisellä kerralla: *Yks ihminen jäi semmoiseen tilanteeseen, että se ei ollut antanut kellekään uutta ideaa. Puolestaan Reetan, esimiehen, olkapäällä oli luonnollisesti monta kättä. Reetta tuntee kyseisen henkilön ja tietää, että tämä henkilö ei ole ideanikkari, vaan ihminen, joka tukee toisten ideoita ja suorittaa tehtävät hirveen hyvin loppuun. Reetan mielestä henkilölle syntyi tunne: Niinku hän ei ois yhtä arvokas tässä ryhmässä, sen takia, et hän ei oo antanu ideoita tänä päivänä kellekään. Reetan mukaan harjoituksessa ei ollut mitään vikaa, mutta se oli ajoitettu väärin. Hänen mukaansa harjoitusta olisi voinut jatkaa: Kosketa olkapäähän sitä, joka omasta mielestäsi kantaa tässä ryhmässä vastuuta asioista loppuun asti. Reetta ihmettelee sitä, että miksi piti nostaa vain yksi rooli esiin tai miksi ei keskustelemalla läpikäyty, mitä muita rooleja löytyy. Reetta kritisoi ohjaajan toimintaa:*

Työnohjaaja käytti menetelmää, jonka hän osas, joka hänelle oli selvä, mutta ei ollut miettinyt sitä, valmistautunu etukäteen. - - Ois miettinyt, et mitä mä haen tällä toiminnallisella menetelmällä. Mikä on se, mitä mä haluan tän ryhmän ymmärtävän tästä asiasta? - - Minkä kysymyksen mä haluan herättää tässä ryhmässä?

Reetan mielestä voimakasta menetelmää käytettiin huvikseen lämmittelyyn. Harjoitus läpikäytiin keskustelemalla *miltä minusta tuntuu* –tapaan, mitä Reetta myös kritisoi. Hänen mielestään ensimmäisellä työnohjauskerralla ihmiset eivät vielä välttämättä halua puhua tunteistaan.

Oman itsen rooli vaikeiden tilanteiden kuvauksissa

Jussi koki vaikeana näyttää oikean asia, mitä käsitellä, ja mennä oikeasti siihen tilanteeseen. Hän kertoi: *Et ainahan se ei täysin yksinkertaisesti suju, et joutuu houkutteleen itsensä siihen tilanteeseen.* Riikka koki vaikean tilanteen työnohjausistunnossa, jolloin hän ei ollut oikein vireessä. Hän kertoi työnohjaajalle olevansa ”kohmeessa” ja, että ei pysty tällä kertaa osallistumaan harjoituksiin.

Tuli sellainen hetki ja olo jotenkin oman itsen kanssa, et mä en voi tehdä näitä harjoituksia, että jotenkin ei ookkaan mitään annettavaa itsestä tai että johonkin tehtävään ei kerta kaikkiaan pysty. Tuntu, että pää ja ajatukset ovat ihan tyhjänä, että mä en osaa. (Riikka)

Riikka kertoi osallistuneensa harjoituksiin, mutta ei sillä intensiteetillä kuin muut. Hän kiitti ohjaajaa siitä, että tämä oli ammattitaitoinen ja huomasi Riikan ”kohmeuden”. Kysyessäni, miten hän koki muiden suhtautuvan asiaan, hän sanoi heidän suhtautuneen siihen hyvin, koska oli kertonut kaikille asiasta. Riikan mielestä ohjaajan ammattitaitoa oli sekin, että toisetkaan osallistujat eivät tässä tilanteessa kokeneet häntä sivustakatsojaksi. Riikka osallistui vaan tällä kerralla enemmän havainnointiin eli oli sillä tavalla mukana. Pentti puolestaan kertoi seuraavaa:

Minkä takia mä siitä yhdestä tehtävästä muistan niin vähän? Mua on jotenkin askarruttanut, että miten voi pyyhkiytyä mielestä joku asia, en mä tiedä, onko tää totta edes. Että onko mulle sitten jäänyt oikeat asiat mieleen, sit mitä kuulukin jäädä mieleen, mut sil tavalla et mä en muista yhtään mitään esineitä, mitä mä oon sinne valinnut, enkä mä muista, mihin ruutuun mä laitoin niitä ja silleen. Se jäi semmoisen usvan peittoon ja sit taas toisista asioista mulla on ihan tarkka mielikuva, mitä tapahtui.

Tämän unohduksiin jääneen esinepoiminnan Pentti teki toisella työnohjauskerralla. Kysyin, onko hän keskustellut tästä asiasta työnohjaajansa kanssa, johon hän vastasi

myöntävästi. Pentti oli sanonut työnohjaajalleen, että hänellä on vähän hatarat mielikuvat harjoitteesta, johon työnohjaaja oli vastannut: *Et ei se mitään*. Tämän kommentin jälkeen Pentti ei ollut asiaa enää sen kummemmin pohtinut. Toinen Pentille vaikea tilanne oli roolinvaihto:

Vähän kosketti kyllä, että se oli sillä tavalla, rankka, psyykkisesti rankka, mut mut vaikee se ei sinänsä ollut. (Kysyn: Haluatko vielä avata sitä, miksi tuntui rankalta?) No se oli semmoinen asia, joka on perin juurin mun elämään vaikuttanut ja kaikissa olosuhteissa ei positiivisesti, ja vaikuttanut mun persoonaan, että se on semmoinen syvällä istuva asia, josta mä en itse pidä.

Kysyin Niinalta, että onko hän kokenut mitään epäonnistumisia toiminnallisissa harjoituksissa. Hän kertoi, että ennemminkin se on ongelma, jos hän ei saa käyttää toiminnallisia menetelmiä. Hänen mielestään ei haittaa, vaikka harjoitukset eivät aina toimisikaan, pääasia on, että kokeillaan. Jos esimerkiksi roolinvaihto tai rooliin pääseminen ei onnistu, niin ei se silti tarkoita, että on epäonnistuttu. Vaikeista tilanteista Niina kertoi seuraavaa:

Asiat on yleensä vaikeita, pelottavia, hirvittää samalla kun sanoo, että mä haluan tätä mieltä, niin sit jo ahistaa ja pelottaa, että mitähän täs selviää, mitähän täst seuraa, nyt kun mä rupesin tätä puimaan. - - Hyvin epämiellyttävää välillä. -- Silloin jos sä jotakin vaikeeta asiaa käsittelet, niin sähän itket ja itket ja konttaat ja yrität selittää ja itket ja tuntuu pahalta ja hirvittää ja pelottaa. - - Mut sit kun muutaman kerran saa semmoisen onnistumisen kokemuksen. - - Sit kun se monta kertaa, niin sit sä et enää pelkää sitä kipua tai ahdistusta tai kauhua, et sitten vaan niin kuin sietää sitä ja pystyy menemään siitä läpi. (Niina)

Työnohjaajat Eero ja Paula kertoivat kokemistaan vaikeista tilanteista seuraavaa. Eerolle vaikea tilanne on ollut sellainen, jossa ryhmä ei ole ollut vielä riittävän lämmennyt työskentelemään: *Et koittaa liian nopeasti tehdä jotain toiminnallista, se on ehkä melkein se tyypillisin*. Paula puolestaan kertoi, että aikaisemmin hän koki vaikeaksi sen, jos joku kieltäytyi tekemästä harjoituksia. Lisäksi hän kertoi kerran tilannetajunsa pettäneensä täysin. Vauhdikkaan päivän päätteeksi Paulalla oli palaveri mahdollisen tulevan asiakkaan kanssa, missä hän alkoi simuloida jotain ”juttua”, eikä johtaja pysynyt kärryillä: *Katto mua vaan et aivan kahjo tapaus*. Tilauksia ei tullut.

Ryhmän rooli vaikeiden tilanteiden kuvauksissa

Ville kertoi, että heidän työnohjausryhmänsä ongelmana oli isoimman johtajan varautuneisuus ja se, että hän ei ymmärtänyt, mihin toiminnallisilla menetelmillä pyritään, ja lopettikin työnohjauksen kesken prosessin. Tämä puolestaan vaikutti työnohjauksen kokonaisuuteen niin, että menetelmiä ei pidetty enää niin tärkeinä. Ville kertoi myös toisesta vaikeasta tilanteesta, mikä ei varsinaisesti tapahtunut työnohjausistunnoissa, vaan loppukeskusteluissa yhdessä muun henkilökunnan kanssa:

Ainut, mikä mun mielestä siinä meni oikein isosti mönkään. - - Oli se meidän semmoinen loppukeskustelu henkilöstön kanssa, kun se oli arassa paikassa. - - Tuotiin aika semmoisia arkoja asioita pöytään ja annettiin ihmisten kommentoida ja se menikin sit sellaiseks, et se oli yleinen meikäläisen haukkumistilaisuus, joo se oli ihan karmee kokemus, että tota onneks on silleen hyvä itsetunto. - - Se oli oikein tunteen purkaus.

Villen työnohjaaja päätti tilaisuuden yleisön rähistessä. Ville kertoi soittaneensa tilaisuuden jälkeen työnohjaajalleen pari kertaa selvittääkseen, että mitenäs tästä nyt oikein mennään eteenpäin. Kysyin Villeltä, että jäikö tämä tunteenpurkaus vain tähän tilaisuuteen vai jatkuiko se. Hän kertoi: *Kyl se tietysti niin kuin ilmaa puhdisti jollakin tavalla, joidenkin ilmaa.* Villen sanojen mukaan eniten häntä tässä tilaisuudessa rassasi se, että siellä ei käyttäydytty yleisesti hyväksyttävien käyttäytymissäantöjen mukaan. Sama työnohjaaja oli ohjannut henkilöstön ryhmää käsitellen kutakuinkin samoja teemoja kuin esimiestenryhmän kanssa. **Työnohjaajat** Elina, Erja, Rauni ja Viljo kertoivat ryhmän roolista vaikeissa tilanteissa. Elina totesi:

Joissain työyhteisöissä suurin saavutus on ikään kuin tää psykodraaman yksi vaihe eli jakaminen, et ihmiset siis suostuu puhumaan tai et ne uskaltaa puhua.

Erjalle vaikea tilanne oli ollut se, että ryhmä kertoi vasta puolen vuoden työnohjauksen jälkeen: *Et ei me tykätä olleenaan näistä* (toiminnallisista menetelmistä). Erja kysyi ryhmältä, että miksi he eivät olleet ottaneet asiaa aikaisemmin esille, johon he vastasivat: *Me luultiin, et tää on tällaista.* Erja kertoi: *Et just ne ihmiset, jotka ei oo ollu työnohjauksessa, ne luuli, et niiden on pakko tehdä sillein, kun mä sanon.* Erja koki tämän tilanteen kamalaksi – olihan työnohjausta jatkunut jo puoli vuotta. Keskustelun jälkeen toiminnallisia menetelmiä ei enää käytetty niin kuin aikaisemmin. Erjan seuraavaan työnohjausryhmään tuli osa näistä ko. ryhmäläisistä, ja tässä ryhmässä toiminnallisia menetelmiä alettiin taas pikku hiljaa käyttää.

Rauni kertoi, että hänelle ohjauksellisesti vaikea tilanne oli sellainen, jossa hän näki, että ryhmä ei lähde aidosti mukaan. Siitä puuttui virtaavuus. Raunille jäi tapahtuneesta ”nolo olo”. Hänen sanojensa mukaan ryhmäläiset eivät antaneet ”lahjaa” eli eivät suostuneet aitoon dialogiin. Näkyviin tuli suhteongelma. Viljo kertoi vaikeasta tilanteesta seuraavaa (ei liity varsinaisesti työnohjaukseen). Iso organisaatio jakaantui neljään toimipisteeseen: henkilökunnasta osa jäi vanhaan ja osa jaettiin kolmeen uuteen toimipisteeseen. Viljon tehtävänä oli kouluttaa näitä neljää ryhmää hyväksymään tämä muutos. Ensin hän työskenteli kolmen ryhmän kanssa – kaikki sujui hyvin. Viimeisen, neljännen ryhmän kanssa tulikin ongelmia: he olivat kuulleet muilta, että koulutuksessa leikittäisiin. Viljo kertoi ryhmän tulleen paikalle hirmuisessa vastarinnassa. *Walk and talk* eli kävele ja puhu -harjoituksen jälkeen muodostettiin pienryhmät, joissa puhuttiin päivän tavoitteista. ”Fläpille” kirjattuja tavoitteita olivat: kahvia, konjakkia, tupakkaa ja iltapäivävapaa. Viljo kysyikin ryhmältä, että ovatko he tosissaan näiden tavoitteiden kanssa. Vastaus oli kyllä. Hän koki olevansa vähän pettynyt ja kiukkuinen. Hän päätti kuitenkin voittaa tilanteen ja sanoi:

Okei, puoli tuntia aikaa. Menkää juomaan kahvia, konjakkia ja tupakkaa. Palatkaa puolen tunnin kuluttua takaisin. Iltapäivää mä en voi antaa teille vapaksi, koska mä en ole työnantaja enkä esimies. Ne, jotka päättävät olla tulematta, ottavat siitä itse vastuun. Tauon jälkeen vain yksi jäi tulematta takaisin. Asetettiin uudet tavoitteet ja ihmiset käyttäytyivät paljon asiallisemmin. (Viljo)

Viljo näki vastarinnan taustalla kaksi syytä: kuulopuheet toiminnallisista menetelmistä sekä sen, että tämä ryhmä oli vastustanut muutosta. Viljon puolentunnin kahvi-konjakki-tupakkatauon ideana oli: *Joskus mun on silitettävä myötäkarvaan, jotta voi joskus silitää myöskin vastakarvaan.*

Toiminnallisuutta on myös se, että minä lähetän heidät puoleksi tunniksi purkamaan tätä kiukkuaan jonnekin muualla. - - Asetin myöskin rajoja niin kuin lapsille joskus täytyy asettaa rajoja, että minä en ole teidän esimiehenne, minä en voi antaa teille vapaaksi sitä iltapäivää. (Viljo)

TAULUKKO 11. Vaikeiden tilanteiden teemat ohjattavien ja työnohjaajien mukaan

Ohjattavat	Työnohjaajat
<p>TYÖNOHJAAJASTA JOHTUVAT SYYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ ohjattavien defenssit aktivoituvat ○ ryhädynamiikkaan pureutuminen toiminnallisten menetelmien avulla ○ vääränlainen harjoitus väärään aikaan ○ voimakas menetelmä lämmittelyssä ○ tunteista puhuminen ensimmäisessä istunnossa <p>OHJATTAVASTA ITSESTÄÄN JOHTUVAT SYYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ itsensä houkutteleva tilanteeseen ○ ei annettavaa/ei pysty tai ei osaa -tunteet ○ harjoitus ei jäänyt mieleen ○ psyykkisesti rankka roolinvaihto ○ ongelma, jos ei saa käyttää toiminnallisia menetelmiä <p>RYHMÄSTÄ JOHTUVAT SYYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ johtajan varautuneisuus ja ymmärtämättömyys toiminnallisia menetelmiä kohtaan sekä hänen sitoutumattomuutensa ja työnohjauksen lopettaminen ○ loppukeskustelun ”rähinät” 	<p>RYHMÄSTÄ JOHTUVAT SYYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ asioiden jakamisen vaikeus ○ heikko virittäytyminen toimintaan ○ vastentahtoinen tekeminen, ryhmä ei pitänyt toiminnallisista menetelmistä ○ virtaamattomuus, ryhmä ei lähtenyt aidosti mukaan toimintaan ○ aidon dialogin puuttuminen ○ ihmissuhdeongelmat ○ osallistumattomuus ○ vastustus ○ ennakkoluulot ○ muutoksessa oleva ryhmä <p>OHJAAJASTA ITSESTÄÄN JOHTUVAT SYYT:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ liian nopea eteneminen ryhmän kanssa ○ tilannetaju petti

Taulukosta 11 on havaittavissa, että sekä ohjattavien että työnohjaajien vaikeiden tilanteiden kuvauksissa työnohjaajasta johtuvat syyt ovat olleet joltain osin yhdenmukaisia (esim. vääränlainen harjoitus väärään aikaan vrt. tilannetaju petti). Myös ryhmään liittyvien vaikeiden tilanteiden kuvauksissa oli yhdenmukaisuutta (esim. varautuneisuus, ymmärtämättömyys, sitoutumattomuus vrt. asioiden jakamisen vaikeus, osallistumattomuus, ennakkoluulot). Seuraavassa taulukossa 12 esitetään, mitä onnistunut toiminnallisin menetelmin toteutettu työnohjaus edellyttää työnohjaajalta ja ohjattavalta ohjattavan mukaan.

TAULUKKO 12. Mitä työnohjaajalta edellytetään?

Ammattitaito ja persoona
<ul style="list-style-type: none"> ○ hyvää ammattitaitoa ja kokemusta ohjaamisesta ○ toiminnallisten menetelmin opiskelua käytännössä ○ peruseettisten ja ammatillisten eettisten ohjeiden noudattamista ○ suurta sydäntä ja viisautta
Luottamus
<ul style="list-style-type: none"> ○ tilannesilmää ja luottamuksellisuutta ○ luottamuksen rakentaminen vähitellen, eteneminen tutusta tuntemattomampaan ○ todellisen työskentelyn aloittamista vasta luottamuksen synnyttyä
Asiakas-/ryhmälähtöisyys ja ymmärrys ihmisestä
<ul style="list-style-type: none"> ○ toiminnan etenemistä asiakkaan ja hänen ymmärryksensä, ei ohjaajan, mukaan ○ varovaisuutta ja tietoisuutta siitä, mitä ryhmä on valmis ottamaan vastaan ○ ymmärrystä siitä, missä vaiheessa ryhmän turvallisuus antaa mahdollisuuden käyttää toiminnallisia menetelmiä ○ ymmärrystä, että ihminen saattaa ensimmäistä kertaa osallistua tällaiseen ○ ymmärrystä ihmisen sietokyvystä ○ kykyä motivoida ja lisätä osallistumishalukkuutta ○ huomioi sen, että pelataan ihmisen alitajunnalla
Tavoitteellisuus ja asioiden esittäminen
<ul style="list-style-type: none"> ○ pohtimista siitä, miten asiansa esittää ○ etenemistä tavoitteen suuntaan ○ ohjattaville tulisi olla selvää, miksi mitään tehdään ○ työnohjausprosessin etenemisen selvittämistä vaiheineen, riskeineen ja sisältöineen, jotta asiakkaalla on mahdollisuus pohtia, riittävätkö hänen resurssinsa ja tahtonsa, ja jotta hän tietäisi, mitä lähdetään tavoittelemaan
Toiminnallisten menetelmien osuus, paikka ja voima
<ul style="list-style-type: none"> ○ ymmärrystä siitä, että heti ensimmäisellä kerralla ei olisi hyvä ottaa toiminnallisia menetelmiä, minusta tuntuu -harjoituksia, ryhmädynamiikka- tai me-harjoituksia (helpompi aloittaa minusta kuin meistä) ○ että ei käytä liikaa toiminnallisia menetelmiä ○ tietoisuus siitä, että toiminnallisissa harjoitteissa synnytetään rooleja
Muut
<ul style="list-style-type: none"> ○ ymmärrystä siitä, että organisaatioiden oppimiskäsitys on hyvin vanhanaikainen, ja kaikki sen ulkopuolelta tuleva voi tuntua leikkimiseltä ○ pohdintaa käyttävien nimien ja termien sekä työnohjaustarjousten suhteen
Ohjattavalta edellytetään
<ul style="list-style-type: none"> ○ prosessiin antautumista ja sitoutumista ○ aitoutta ○ estoista pääsyä ○ luottamusta ja uskallusta ○ asioiden jakamista

Kysyin myös työnohjaajilta, mitä heidän mielestään työnohjauksessa ja toiminnallisia menetelmiä käytettäessä tulisi ottaa huomioon. Seuraavaksi esitän näiden kysymysten pohjalta kootut tulokset lueteltuina seuraavien otsikoiden alle: 1) työnohjausprosessi, 2) toiminnalliset menetelmät, 3) työnohjaajat, 4) yksilö ja ryhmä sekä 5) työnohjauksen

tulevaisuus. Kunkin otsikon ja luettelon alle on koottu sekä työnohjaajien että ohjattavien puheenvuoroja syventämään huomioitavia asioita.

1) Työnohjausprosessissa huomioitavia asioita:

- hyvä etukäteissuunnittelu
- työnohjauksella on johdon tuki (he ymmärtävät, mitä pyytävät ja seisovat sen takana)
- oikea tavoitteiden asettaminen ja tavoitteiden tarkistaminen sekä perustehtävän suunnassa eteneminen
- sopiva työnohjauksen paikka ja osallistujien määrä
- riittävän pitkä työnohjausprosessi ja säännölliset tapaamiset
- luottamus (ohjaajaan ja ryhmän jäseniin), turvallisuus, eettisyys, osallistumisen vapaaehtoisuus, asiakkaan kunnioittaminen ja hänen palveleminensa mahdollisimman hyvin
- mahdollista kuulla ja nähdä ihmisten erilaisia kokemuksia
- työnohjauksessa astuttava ensin askel taaksepäin, jotta voidaan mennä eteenpäin
- työnohjauksen ja terapian eron tietäminen
- työnohjaus-käsite tunteita herättävä

Erja kertoi seuraavaa eniten haastateltavilta mainintoja saaneista huomioitavista asioista eli turvallisuudesta ja luottamuksesta. Hänen mukaansa on ihmisiä, jotka ovat arkoja laittamaan itsensä likoon kollegoiden edessä ja myös ryhmän turvattomuus voi vaikuttaa siihen, että uskalletaanko harjoituksia tehdä. Reetta puolestaan kertoi, mitä pitäisi huomioida, jotta saataisiin kokea onnistumisia:

Ensiksikin sitä, että ihmiset uskaltaa. Luottamus on varmaan se sana, eli luottaa siihen, että mitä ikinä tapahtuukaan, niin se on jotenkin sen ohjaajan hallussa olevaa asiaa. - - Sitä kautta luottamus myös sitten niihin kollegoihin, kenen kanssa niitä harjoituksia tekee, että tietää, että sitten kun tästä lähdetään ja mennään työmaalle, et nää asiat ei sitten tuu jollakin tavoin nenille.

2) Toiminnallisten menetelmien käytössä huomioitavia asioita:

- menetelmien soveltuvuus ohjattavalle
- tilanneherkkyys eli sopiiko toiminnallinen menetelmä tilanteeseen ja käsiteltävään teemaan
- osuus ja mittakaava
- eteneminen ohjattavien mukaan heitä kunnioittaen, ei tekniikan tai ohjaajan mukaan
- ihmisten suostumuksen hankkiminen pienten kokeilujen kautta ja hillitty aloitus, etenkin jos ohjattavilla ei ole aikaisempaa kokemusta toiminnallisista menetelmistä
- menetelmät ovat tunteita herättäviä ja siksi raskaita ja vaativa (käytä säästeliääsi ja turhaan ohjattavia väsyttämättä)
- olla teettämättä liian paljastavia harjoituksia, joista voisi seurata häpeää
- vastustukset
- mahdollisuus integroida menetelmät työhön, työyhteisöön ja toimintatapoihin, että ne eivät jää irrallisiksi
- työskentelytilojen sopivuus

Reetta kertoi toiminnallisista menetelmistä seuraavaa:

Oikeestaan mikään henkilöstönkehittämisen keino ei ole niin voimakas kuin toiminnalliset menetelmät ja siksi niiden käytössä pitää olla niin kauheen tietoinen ja varovainen, koska se hän synnyttää ihmisissä myös - - semmosia rooleja, et jos toimitusjohtaja menee ja ottaa pikku-ukon pöydältä, ni se samalla riisu itseltään kaikkietävän toimitusjohtajan roolin ja asettuu lapsen aseman, leikkimään niin kuin psykologisesti. (Reetta)

Pirkko kertoi tekevänsä semmoisen sopimuksen, että aluksi katsotaan kerran tai kaksi, että sopiiko toiminnallisten menetelmien käyttö ohjattavalle ja onko ohjaaja sopiva häntä ohjaamaan. Pirkko kertoi:

Jos ihmisellä ei ole kokemusta toiminnallisista menetelmistä, niin pitää olla hyvin, hillitysti aloittaa, et tehdä ehkä jotain. - - Pieniä symboli- tai piirustustehtäviä – tai vaan jutellaan ja siirrellään vähän esineitä pöydällä - -Tärkeintähän on se, että ohjattava rentoutuu ja alkaa luottamaan siihen ohjaajan, et ei hänen siinä vaiheessa tartte siihen menetelmään luottaa. - - Arvioidaan puolin ja toisin: ohjattava arvioi sitä, että miltä tää ohjaaja tuntuu ja miltä tuntuu ne muutamat pienet menetelmänäytteet. - - Työnohjaaja pohtii, että onks tää semmoinen henkilö, joka hyötyis tästä menetelmästä. - - Jos omasta mielestä tuntuu siltä, että se ohjattava hyötyis jostain muusta enemmän esim. terapiasta - -tai jos on semmoinen henkilö, jonka on hirveän vaikea käyttää mitään symboleja tai mitään toiminnallista, yleensä mä uskon kyllä et melkein kaikkien ihmisten kanssa voi jotain pientä tehdä, joka sitten tuntuu taas siitä ihmisestä hurjan suurelta. Ja voi olla siksi hyvin auttavaa myöskin. - - Alussahan on tää tämmöinen nuuskimis- ja arviontivaihe, jonka jälkeen tehdään vasta päätös. (Pirkko)

Pirkon mielestä ihmisillä tulisikin olla mahdollisuus olla tulematta tilaisuuksiin, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, jos he eivät halua käyttää niitä: *Se on must pahinta, että ihmisiä tavallaan juksataan, et ne ei tiedä, et ne tulee semmoiseen tilanteeseen ja yhtäkkiä ne kauhukseen toteaa olevansa semmoisessa tilanteessa.* Reetta puolestaan kertoi toiminnallisten menetelmien osuudessa huomioitavista asioista seuraavaa:

En tiää tajuuko työnohjaajat sitä, että kun ne tekee jonkun toiminnallisen menetelmän, niin se on vasta kahden prosentin alku sille prosessille, mitä siinä ihmisessä ja ryhmässä rupee tapahtuu. Ja jos niitä tulee liian usein ja liian paljon, niin se ei koskaan se edellinen prosessi pääse työstymään loppuun. - - Minusta tuntuu, et mitä rutinoituneempi ja osaavampi työnohjaaja, niin sitä reilummin se käyttää tommosia menetelmiä ja rohkeemmin. Että mä toivoisin, et niillä työnohjaajilla olis sitä samaa tunnustelua, mitä ne työntekijätkin siinä tilanteessa kokee. (Reetta, ohjattava)

Myös Paula kertoi tilanneherkkyydestä sekä toiminnallisten menetelmien osuuteen ja paikkaan liittyvistä huomioitavista asioista. Paulan mukaan toiminnallisten menetelmien käyttö tulee tilanteen mukaan. Haastavana hän pitääkin sitä, miten tunnistaa, että menetelmä on oikea ja oikeassa kohdassa. Ohjaajan täytyy olla *tilanneherkkä*. Työnohjaajan tulee mennä sen asiakkaan mukaan häntä kunnioittaen, palvelemaan häntä mahdollisimman hyvin. Se ei saisi olla mikään työnohjaajan oma show. Eeron mukaan täytyy huomioida toiminnallisten menetelmien soveltuvuus, olisi tärkeää että ne pystyisi integroimaan työhön, työyhteisöön ja toimintatapoihin. Eeron mukaan suurin uhka toiminnallisia menetelmiä käytettäessä on: *Että tekee jotain liian paljastavaa, jolloin ihmiselle tulee myöhemmin jotain häpeän tunnetta - - että ei niin kuin oikeasti tiedä mitä tekee.* Kysyin Paulalta, että jos jollain on vastustus toiminnallisia menetelmiä kohtaan, niin miten hän toimii. Hän kertoi, että hän houkuttelee ihmisiä vaivihkaa ja pyrkii madaltamaan kynnystä. Lopulta kaikki innostuvat tekemään. Rauni kertoi käyttävänsä toiminnallisia menetelmiä hyvin vähän silloin, kun ryhmän on turvaton tai jos se ei ole tottunut tällaiseen työskentelyyn. Hänelle on kuitenkin harvinaista olla käyttämättä toiminnallisia menetelmiä:

En näe mitään syytä, miksi, tai mitään varsinaisia uhkia muuten kuin tietysti se, että jos niitä ammattitaidottomasti käyttää, niin ne vahingoittaa, koska niitten maailma on niin tuota avaava.

Erja kertoo käyttäneensä aikaisemmin menetelmiä hyvin innostuneesti ja innokkaasti, ajan myötä hänestä on tullut maltillisempi. Viljo kertoi seuraavaa toiminnallisten menetelmien soveltuvuudesta teemaan ja niiden mittakaavasta.

Jos mä käytän toiminnallisia menetelmiä, niiden tulee sopia sen teeman käsittelyyn. Mut mitä vähemmän sulla on valinnanvaraa siellä sun pakissa, sen niin tuota vaarallisempaa on se. (Viljo)

Kun osaat käyttää sopivassa mittakaavassa oikein toiminnallisia menetelmiä, siitä tulee kokemuksellisesti niin huikea oppimistilanne, että ihmiset muistaa sen vielä vuosien päästä. (Viljo)

3) Työnohjaajan toiminnassa huomioitavia asioita:

Työnohjaajan tulee olla:

- olla koulutettu (psykodraamaohjaaja) ja hyvä ammattitaidoiltaan, teettää vain sellaista minkä kohteena on itsekin ollut
- heittäytyvä ja esimerkillinen
- olla kiireetön, keskittynyt, kuunteleva ja tilanteelle avoin
- huolehtia omasta hyvinvoinnistaan, suojauksistaan ja siitä, ettei ota liikaa vastuuta kantaakseen
- ymmärtää, että joskus täytyy tyytyä siihen, mikä on ryhmälle mahdollista
- tulee huomioida, että ei ota liikaa ohjattavia
- olla tietoinen omista tunteistaan
- tulee olla maltillinen menetelmien käytössä
- ei tule edetä omien intressiensä mukaan eikä käyttää valtaansa väärin
- ei tule määritellä, miten asioiden pitäisi edetä tai mikä on lopputulos, vaan antaa ohjattaville siitä vastuu
- omata ymmärrystä ihmisen sietokyvystä

Viljo kertoi työnohjaajan koulutuksesta seuraavaa:

Kun käytät toiminnallisia menetelmiä, se on hirmu vastuullista. Sulla tulis olla hyvä koulutus. Tiedän, että tällä hetkellä toiminnallisia menetelmiä käytetään valtavasti ilman, että niillä käyttäjillä on tarpeellista koulutusta siihen. (Viljo)

Niinan mukaan toiminnallisten menetelmien ohjaajan on tärkeää olla opiskellut menetelmiä itse käytännössä, eikä kirjasta lukemalla. Hänen mielestään on kuitenkin kysymys ihmisen alitajunnalla ja tunteilla pelaamisesta, minkä vuoksi ohjaajan ammattitaidon pitäisi olla parempi kuin ne harjoitukset, mitä hän teettää. Niina kehottaa antamaan työnohjausta toiminnallisilla menetelmillä helpoissa tilanteissa, mitä hän perustelee sillä, että menetelmät ovat voimakkaita ja nopeita. Myös Viljo on samaa mieltä asiasta:

Älä mene tekemään mitään semmosta siellä työmaailmassa tai ryhmien kanssa, jota et ole aikaisemmin tehnyt esimerkiksi työnohjauksessa tai koulutuksessa jonkun ohjauksessa ja ymmärtänyt sen merkityksen ja osannu vielä perustella kouluttajalle tai työnohjaajalle se, että miksi käytit tätä menetelmää etkä mitään muuta menetelmää. - -Sun kuuluu olla ensin pöydän tällä puolella voidakses olla pöydän sillä puolella. Eli toisin sanoen, älä missään tapauksessa tee mitään semmosta, minkä kohteena et itse ole ollut, itse todennu sen hyväks ja toimivaksi, auttavaksi. (Viljo)

Viljo sanoi, että toiminnallisilla menetelmillä on kaikki mahdollisuudet oikein käytettynä. Väärin tai osaamattomasti käytettyä tulos voi olla muuta kuin rakentava. Muutaman kerran hänet on kutsuttu sellaiseen tilanteeseen, *missä joku temppujen tekijä on tehnyt temppuja ja saanu aikaan isoja vahinkoja ja mut on kutsuttu korjaamaan niitä*. Kysyin, että millaisia vahinkoja on mahdollista syntyä. Viljo kertoi, että jos esimerkiksi työnohjaajan on ollut tarkoitus auttaa työyhteisö parempaan vuorovaikutukseen, mutta onkin edetty terapia-alueella, niin siellä on tullut esiin suuria ihmissuhdeongelmia. Eli Viljon mukaan työyhteisössä ei ole aikaa tehdä terapiaa toisten kanssa. Työnohjauksen tulisikin pysyä omassa perustehtävässään. Kysyin, että miten Viljo oli auttanut korjaamaan tilanteen. Hän kertoi auttaneensa osallistujat takaisin perustehtävän piiriin. Kysyin vielä, että voidaanko tässä käyttää toiminnallisia menetelmiä, johon hän vastasi että voidaan. Pirkko kertoi vastaavaa:

Toiminnalliset menetelmät on oikeastaan äärimmäisen helppo omaksua tai olla omaksuvinaan ja sen takia niistä helposti tulee tämmöisiä työtapaturmia, et ajattelee, et no nyhän mä tiedän, et näin sitä tehdään, ja sitten tota ei ymmärretä mitä siinä tapahtuu.

Pirkon mielestä on karhunpalvelus ohjata toiminnallisia menetelmiä vähäisellä koulutuksella. Hän on itsekin huomannut:

Heti alusta, kun mä aloin tehdä niitä kokeiluja, niin olis pitänyt olla koko ajan joku vanhempi siinä rinnalla, niin ois ymmärtänyt vähän mitä tapahtuu. - - En mä nyt siis mitään kauheen pahoja saanut aikaan, mut mä myöhemmin ymmärsin, kuinka hilkulla monet asiat oli ollut.

Raunin mielestä toiminnallisten menetelmien käyttö tökerösti saa ihmisissä aikaa epämiellyttäviä kokemuksia, ne voivat jopa traumatisoida. Riittävä asiantuntijuus onkin tärkeä asia.

Ohjaaja sitten liikkuu tavallaan sillä tavalla aallon harjalla, että ohjaajalla täytyy olla tietoisuus - - ihmisen psyykestä, ihmisen rakenteesta ja siitä mikä on asiakasta kunnioittavaa, koska siinähan jos missä voi käyttää valtaa hyvin epäadekvaatilla tavalla.

Riikan mielestä uhkana on se, että jos ohjaaja ei hallitse niitä menetelmiä eikä harjoituksia pureta niin hyvin ja loppuun asti, että *joku niissä harjoituksissa jää jollekin ohjattavalle niin kuin mieleen tai kalvamaan taikka kysymysmerkiksi.*

Elina puolestaan kertoi itsensä tuntemisesta seuraavaa:

*Mä koen, että ainakin itselle on ollut valtavan suuri työ itsensä tutkiminen. -
- Mun mielestä tota työtä ei voi tehdä, ellet sä ole hirveen tietoinen omista tunteistas, koska ne prosessit herättää niin voimakkaita tunteita, niin sähän meet ihan sekaisin kuka täs tuntee mitäkin tai mikä tunne nyt on jotenkin merkityksellinen. (Elina)*

Paula puolestaan kertoi ohjattavien määrästä seuraavaa:

Mä oon ollu erittäin tarkka siitä, et mä otan vaan sen tietyn määrän (ohjattavia).- - En ota liikaa, koska - - se on tietty määrä, et sä pystyt ihmisten tarinoita kuljettaa. - - Mun pitää puhdistaa itseni ja olla taas täysin käytettävissä sille seuraavalle. (Paula)

Kysyin Paulalta, että montako valmennusta hän sitten tekee päivässä. Vastaus on maksimissaan kaksi. Lisäksi Paulan mukaan työnohjaajan tulee olla kiireetön ja keskittynyt. Paulan mukaan työnohjaajan pitää myös huolehtia omasta suojauksesta ja siitä, että vastuunotto ei mene liiallisuuksiin. Hänen mielestään oma esimerkki ja heittäytyminen ovat erittäin tärkeitä, jotta ohjattavat tulevat mukaan. Viljon mukaan on tärkeää mennä avoimin mielin työnohjausistuntoon kuuntelemaan ihmisiä. Tähän liittyy myös itsestä huolta pitäminen.

Jos minä olen kunnossa, jos mä olen huolehtinut omasta hyvinvoinnista niin, että mä jaksan olla kiinnostunut niiden ihmisten asioita, niin minä olen heidän kanssakulkija, heidän rinnallaan kulkija. Minä en mene kolme askelta edessä, jos mä kuljen pikkasen edessä, niin se jos sä oot tasolla kolme, ni mä kuljen kolme plus, et meil on hyvä yhteys kuitenkin. Ja mieluummin vielä niin, että mä oon kasvot heihin päin, mut et katson myöskin sinne meidän perustehtävän suuntaan. (Viljo)

Pentti kertoi ohjaajan ihmisen sietokyvyn ymmärtämisestä seuraavaa:

Ohjaajalla täytyy olla ymmärrys ihmisen sietokyvystä tällöisessä suhteessa, että näähän ei ole mitään semmoisia tavanomaisia eikä arkipäiväisiä juttuja, johon ihmiset törmäis elämänsä missään vaiheessa. - - olennainen asia on luottamus, et voi luottaa ja uskoa siihen ohjaajan, ettei se esimerkiksi jossain tilanteessa vie liian pitkälle tai se pystyy sit turvallisesti palauttamaan suurin piirtein eheän yksilön ovesta ulos, kun sessio on ohi. (Pentti, ohjattava)

4) Yksilössä ja ryhmässä huomioitavia asioita

TAULUKKO 13. Yksilössä ja ryhmässä huomioitavat asiat

Yksilö:	Ryhmä:
<ul style="list-style-type: none"> ➤ traumat ➤ vastustus ➤ uskonnolliset käsitykset ➤ enteet ➤ ennakkokäsitykset ➤ pelot, suojaukset: rajat, rajattomuus ➤ paljastuminen ja häpeä ➤ tyyli ja valmius ➤ psykoottisuus ➤ ihmisen psyyke ja rakenne 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ kateus ➤ salpautuneet tunteet ➤ aidon dialogin puute ➤ virtaamattomuus ➤ ryhmän valmiuden ymmärtäminen ➤ ei osallistu aidosti ja on ihmissuhdeongelma ➤ kollegoiden merkitys ➤ sisäiset jännitteet ➤ vastustus

Joskus on hyvä antaa ohjattavalle, mitä hän haluaa, jotta joskus vois tarjota sitä, mitä hän oikeesti tarvitsee. (Viljo)Pirkko kertoi ihmisten suojauksista, rajoista ja rajattomuudesta seuraavaa:

Muurien suojissa olevia ihmisiä ei saa pakottaa mukaan, mutta ei toisaalta saa myöskään häväistä heitä jättämällä heidät ulkopuolelle. Sitten taas ihminen, jolla ei ole mitään rajoja, lämpiää yli, niin kuin virittyy ja hän tulee kauheasti mukaan. - - Sit seuraavana päivänä häntä hävettää hirveesti, että tulipas nyt senkin sanoneeksi, ja sitä pitää ohjaajan suojata tämmöistä henkilöä.

Rauni kertoi, että jos ryhmässä on paljon kateutta tai salpautuneita tunteita, niin ”homma” ei toimi.

Ryhmä ei lähde aidosti mukaan, teki kyllä, siitä puuttui virtaavuus. Mä sitä vähän ihmettelin. - - Jäi vähän nolo olo, ollaan pinnassa. Ryhmäläiset eivät anteneet sitä lahjaa, eivät suostuneet aitoon dialogiin. Tuli näkyviin sellainen suhdeongelma.

5) Työnohjauksen tulevaisuudesta huomioitavia asioita:

Reetan mielestä liike-elämän ihmiset tarvitsevat tietoa työnohjauksesta, mutta myös työnohjaajat tarvitsevat tietoa liike-elämästä, jotta työnohjaajat tietäisivät mikä organisaatioissa on *mahollista ja mahotonta, ja mitä täällä tapahtuu ja muuta vastaavaa*. Hänen mukaansa molemmat pitävät asioita liian itsestään selvinä. Reetta kertoi seuraavaa:

Ja jos ostaja ei tiää työnhajaustilanteessa, mihin prosessin he joutuu niin sit, kun tulee ensimmäinen ahdistava kohta, että totaa et täs hommassa ei oo tolkkua tai jotain muuta vastaavaa, niin tuota sitten se lopetetaan. (Reetta)

Se on hyvä muistaa, että organisaatioissa on niin vanhanaikainen oppimiskäsitys, että kaikki, joka ohittaa sen vanhanaikaisen oppimiskäsityksen, joka on se, että oppia on aina jonkun ulkopuolisen päässä ja se kaadetaan vähintään sadalle hengelle yhtä aikaa auditoriossa, niin kaikki sen ulkopuolella on hyvin pelottavaa. (Reetta)

Reetta kertoi myös huomanneensa, että mitä korkeammasta johdosta on kyse, niin sitä jäykemmät ovat asenteet erilaisiin osaamisen kehittämisen keinoihin. Hän arvelikin aseman lisäävän pelkoa. Itse sanana työnhajausta on heidän organisaatiossaan melko vieras. Tämän ovatkin Reetan mielestä konsultit huomanneet ja alkaneet markkinoida työnhajausta ”coachingina”. Muun muassa Eero kertoi, että hän ei tee mitään työnhajausta nimikkeellä vaikkakin sisällöltään hän tekee samaa coaching-nimikkeellä. Hän perustelee sitä erilaisella hintatasolla ja sillä, että *työnhajaustella on suuryhtiöissä välillä vähän heikko kaiku*, kuten organisaatiossa, jossa Reetta työskentelee. Reetan mielestä työnhajausta parempi määritelmä onkin coaching. Tätä hän perustelee sillä, että työnhajaustella on terapiatausta ja se on keskittynyt enemmän jaksamisen tukemiseen. Coaching sisältää hänen mielestään enemmän tavoitteellisuutta, kun taas työnhajaustelle harvoin määritellään tavoitteellisuutta, mitä hän pitää huonona asiana organisaatiossa muun muassa ohjauksen hinnankin vuoksi. Pentti pohti koulutuksen ja muiden kehittämisen keinojen eroja: *Tuntuu menevän aika lailla sujuvasti ristiin nämä asiat, millä nimellä kukin mitäkin aina tekee niin, se on vähän semmoinen veteen piirretty viiva, et se on mun kokemus näistä asioista*. Riikka puolestaan oli sitä mieltä, että työnhajausta on vain yksi väline välineiden joukossa.

Työnhajausthan on vähän semmonen tunteita herättävä. - - Työnhajaajia on kauheen erilaisia hirveen eri viitekehyksissä tekeviä. (Paula)

Työnhajaajat kertoivat, että he eivät käytä toiminnallisia menetelmiä esimerkiksi, jos

- keskustelu sujuu ja tilanteet ovat ymmärrettävissä puheen avulla (Erja)
- ryhmä ei ole valmis tai jos tavoitteet ovat epäselvät ja ilmapiirissä vallitsee epäluottamus (Elina)
- ohjattava ei sitä halua
- ohjattava on psykoottinen ja on vaarana, että hän ei pysty palautumaan harjoituksista (Pirkko)
- jonkun osallistujan on vaarana joutua häväistyksi jollain tavalla (Pirkko)

- ryhmän sisäiset jännitteet ovat liian suuret, etteivät ryhmän jäsenet pysty toiminnallisesti paljastamaan itseään (Sari)
- ohjaajasta tuntuu, että hänen täytyy suojella itseään (Sari)
- niitä ei pysty integroimaan esim. työyhteisöön, jolloin menetelmä jää irralliseksi. (Eero)
- ryhmä on turvaton (Rauni)
- ryhmä ei ole tottunut käyttämään ko. menetelmiä (Rauni)
- kyseessä on henkilökohtaisen historian ”perkaaminen” (Paula)

Työnohjauksessa, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin (teemat yhdistetty vaikeiden tilanteiden kuvauksista ja haastateltavien mainitsemista huomioon otettavista asioista): työnohjaaja, oma itse ohjaajana/ohjattavana, yksilö, ryhmä, työnohjausprosessi, toiminnalliset menetelmät, ja työnohjauksen tulevaisuus. Näistä teemoista haastatteluaineisto sisälsi eniten mainintoja työnohjaajasta ja hänen toiminnastaan niin työnohjaajien että ohjattavien kertomana.

7.5.2 Onnistumisen kokemuksia ja mahdollisuuksia: hyödyt ja tärkein anti

Tässä luvussa esitetään ensin ohjattavien ja työnohjaajien kuvauksia heidän onnistumisen kokemuksistaan. Tämän jälkeen kerrotaan, mitkä ovat työnohjaajien syyt käyttää toiminnallisia menetelmiä ja mitkä ovat niiden mahdollisuudet ja vahvuudet heidän mielestään. Tämän jälkeen tarkastellaan, mitkä ovat ohjattavien mielestä menetelmien hyödyt ja mahdollisuudet ja lopuksi esitetään, mikä on työnohjauksen tärkein anti niin ohjattavien kuin työnohjaajien näkökulmista.

Onnistumisen kokemuksia

Ohjattavien onnistumisten kokemusten kuvailuissa ilmeni, että niiden taustalla vaikuttavat yleensä joko ohjaaja, harjoite tai oma itse. Työnohjaajien onnistumisen kokemusten kertomuksissa tulee puolestaan selvästi ilmi se, että he olivat tunteneet onnistuneensa yleensä silloin, kun ohjattavassa oli tapahtunut jotain positiivista. Seuraavaksi esitetään ohjattavien onnistumisen kokemukset:

No sitä, kun on oikein syvällä, niin kyllä sitten on aika väsynyt. Ei siitä niin kuin - - mikään autuas tila sitten välttämättä ole. Sitä on vaan kerta kaikkiaan sitten väsynyt, kun on käynyt siellä jossakin pohjilla, mielensä sopukoissa. Että onhan ne, silloinhan ne on onnistuneita, kun on saanut käsiteltyä. (Jussi)

Jussin kuvailussa tulee ilmi, että asioiden käsittely työnohjauksessa on väsyttävää, mutta palkitsevaa. Erja perusteli väsymystä seuraavasti:

Et sit kun oikein intensiivisesti tehdään intensiivinen harjoitus, niin varsinkin se päähenkilö, niin se on monta kertaa väsynyt sen jälkeen. - - Juuri se tunteiden herääminen ja niiden kokeminen, kun ei oo pitkään aikaan sillä tavalla kokenu, niin se väsyttää, vaikka onkin palkitsevaa väsymistä. (Erja, työnohjaaja)

Reetan onnistumisen kokemus syntyi siitä, että toiminnalliset menetelmät ja keskustelu olivat oikeissa mittasuhteissa: *Koska se korttijuttu oli vaan pieni osa, mutta se keskustelu sen jälkeen oli suuri osa.* Itse harjoitus ja sen läpikäyminen tuntuivat hyviltä. Niina puolestaan kertoi kokemuksesta, jossa työnohjaaja tunnisti hänen tarpeensa:

Burn outin rajaa hipoen mentiin ja tota sit mä menin työnohjaukseen ja sit mä sanoin Elinalle, että mä oon tosi väsynyt - - Mä on ihan poikki, et ei tästä tuu mittään, et nyt mulla on ihan liika töitä. Elina sano, et no nuku sitten ja tota sit mä sanoin, et ai nytkö ja hän sanoi niin, et hän menee tonne toiseen huoneeseen keittelemään teetä ja mä nukuin, siis sen työnohjauksen.

Niina piti kertomaansa hyvänä esimerkkinä siitä, että ohjattavana hän ei osannut kuunnella tarvettaan levätä. Lisäksi Niina puhui, että työnohjauskerrat, joissa oli käsitelty valintatilanteita, olivat olleet dramaattisia. Hän kertoi valintojen konkretisoituneen työnohjauksessa ja sen takia harjoitukset olivat olleet hyvin vaikuttavia. Pentin mukaan onnistuttiin rooli- ja mielikuvaharjoituksessa: *Todella hyvin, vaikka alussa mietin, että tuleekohan tästä mitään, mutta siitä tuli ihan loistava.* Pentti kertoi muun muassa roolinvaihdosta ja yleensä onnistumisen kokemuksistaan seuraavaa:

Eihän toi asia ollukaan selvä, jonka mä luulin jo olevan pois päiväjärjestyksestä ja käsitelty ja mä olisin jo sinut sen kanssa, en oo tarpeeks sinut vielä. - - Asioiden jäsentyminen. Tiedän kokemuksesta, mulla se auttaa, kun mä tiedän asiat. Mä tiedän, mitä juttuja on olemassa: on ne sit hyvii tai huonoja. Mä tuun toimeen niitten kanssa paljon paremmin - - Usko ja halu omiin kykyihin, halu toimia ja toimii sillä tavalla, että se toiminnan mittakaava on just sopiva. - - Vähän enemmän omaa harmoniaa vähän enemmän elämää työnteon ympärille, niin se on tota se mitä mä oon saanut, se on se onnistuminen. Mä oon aktiivisesti tarttunut siihen asiaan, joka mua nyt on kiusannut ja vähän tota aviopuolisoakin.

Riikka sanoi kaikkien hetkien olleen sinänsä mukavia ja hyvin antoisia. Hän ei kuitenkaan muistanut yksittäisiä harjoitteita, mutta koki oivaltaneensa asioita:

Mukavat hetket varmaan liittyy siihen, kun itse huomasi ja oivalsi jotakin asioita itsestänsä, omista toimintatavoista, tai toisten toimintatavoista - -

Oivalluksia tavallaan tämmöisistä syy-seuraussuhteista ilman, että tavallaan ohjaaja sanoi sitä.

Myöskään Ville ei muistanut yksittäistä harjoitetta, joka olisi ”kolahtanut”. Hänen mielestään toiminnan kautta on kuitenkin hyvä lähestyä vaikeita asioita, koska tällöin edestä ”tippuu” esteitä pois.

Työnohjaajat onnistuivat

Erjan mielestä palkitsevia olivat tilanteet, joissa ohjaaja huomaa jonkun ohjattavan saavan oivalluksen. Paula kertoi, että eräs onnistumisen kokemus on sellainen, kun huomaa ohjattaviensa ”hoksaavan”: *Kuulokstaaks tää tosiaan tältä.* Myös se, kun huomaa miten hyvin ihmiset muistavat tekemänsä harjoitukset. Sari ja Eero kuvaavat onnistumiseksi sitä, kun työnohjaajasta tulee tarpeeton:

Musta se on hirveen hienoa, kun lähetään kriisiytyneestä työyhteisöstä ja sitten se toimii omillaan, itsellään oppinut prosessoimaan, oppinut tuottamaan ja työnohjaaja tulee tavallaan tarpeettomaksi. (Sari)

Näkee sellaista, et ryhmä on oppinut keskusteleen keskenään ilman, et siin tarvitaan enää mitään ulkopuolista, niin silloin sen voi jotenkin tyytyväisenä lopettaa, et niiden omat siivet kantaa. (Eero)

Työnohjaaja Sarin mielestä on hieno tunne, kun aikaisemmin hänelle huutaneet, haukkuneet, kiukutelleet ja vastustaneet ihmiset viimeisellä kerralla sanovat: *Sä oli mahtava, et sun kanssa oli ihana olla, et ei me olla mitään tommoista tehty.* Erja kertoi, että hän on kokenut erityisiä onnistumisen kokemuksia sellaisten ihmisten kanssa, jotka ovat olleet valmiita lähtemään kaikkeen mukaan ja olivat innoissaan toiminnallisista menetelmistä. Seuraavaan taulukkoon 14 on koottu ohjattavien ja työnohjaajien onnistumisen kokemuksista poimitut asiat.

TAULUKKO 14. Onnistumisen kokemusten kuvailuissa ilmenneet asiat

Ohjattavat	Työnohjaajat
<ul style="list-style-type: none"> ▪ palkitseva väsymys ▪ toiminnalliset menetelmät ja keskustelu olivat oikeissa suhteissa ▪ työnohjaaja tunnisti ohjattavan tarpeen ▪ valinnat konkretisoituivat ▪ silmät aukesivat ▪ asiat jäsentyivät ▪ usko omaan kykyihin lisääntyi ▪ halu toimia niin, että toiminnan mittakaava on sopiva, lisääntyi ▪ harmonia lisääntyi ▪ ymmärsi, että muutos lähtee itsestä ▪ syntyi oivalluksia syy-seuraussuhteista ▪ toiminnan kautta on kuitenkin hyvä lähestyä vaikeita asioita, koska esteitä tippuu pois ▪ oivalsi jotakin asioita itsestänsä, omista tai toisten toimintatavoista 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ palkitseva väsymys ▪ työnohjaajan tarpeettomuus ▪ vastustajista tulee kavereita ▪ innokkaat ohjattavat ▪ syntyvät oivallukset

Taulukon 14 mukaan niin ohjattavien kuin työnohjaajien onnistumisen kokemusten kuvailuissa oli yhtäläisyyttä joidenkin teemojen kohdalla (palkitseva väsymys, oivallukset). Onnistumisen kokemuksista voidaan myös havaita, mitä asioita pitäisi ottaa huomioon: harjoitukset ovat väsyttäviä, toiminnalliset menetelmät ja keskustelu tulisi osata sijoittaa oikeisiin suhteisiin, työnohjaajan on tärkeää tunnistaa ohjattavan tarve ja että muutos lähtee kuitenkin itse ohjattavasta.

Onnistumisen kokemusten lisäksi pyysin työnohjaajia kertomaan niistä syistä, miksi he käyttävät toiminnallisia menetelmiä ja minkälaisia mahdollisuuksia ja vahvuuksia toiminnallisten menetelmien käytössä on. Jaottelin vastaukset seuraaviin kategorioihin: 1) vaikuttavuus, nopeus ja tehokkuus, 2) uudet näkökulmat, 3) tunteet ja alitajunta, 4) sanattomuus ja konkretisointi, 5) oivaltaminen ja oppiminen, 6) elävöittäminen, 7) tuki ja 8) osallistuminen ja ryhmä.

TAULUKKO 15. Toiminnallisten menetelmien mahdollisuudet, vahvuudet ja mikä on syy käyttää niitä

1) Vaikuttavuus, nopeus ja tehokkuus	
<p><i>Meidän asiakkaat on niin kovilla ja ne käyttää tähän omaa aikaansa. Ne tulee tänne ympäri maailman, niin mun on täytynyt olla sellaisilla menetelmillä liikkeellä, että ne on tosi vaikuttavia. Toiminnalliset menetelmät, niillä saa nopeammin aikaan. Ne on niin tota vahvoja menetelmiä. Ne tekee asioita kirkaammin näkyväksi. (Paula)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ nopeus, tehokkuus, vaikuttavuus ▪ auttaa ajattelemaan ▪ päästään syvemmälle ja asian ytimeen ▪ asiat kirkastuvat ▪ ei mene aikaa järkeilyyn ▪ ryhmät käynnistyvät nopeasti ▪ harjoitukset jäävät mieleen
2) Uudet näkökulmat	
<p><i>Siinä pystyy hahmottamaan tätä todellisuutta uusista näkökulmista: toisten tahojen näkökulmista, toisten henkilöiden näkökulmista, kilpailijoiden näkökulmista, sidosryhmien näkökulmista, omien alaisten näkökulmista ja myöskin omista eri näkökulmistaan ja tulevaisuuden näkökulmista ja menneisyyden näkökulmista. (Pirkko)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ymmärrys toisesta, itsestä ja omasta käyttäytymisestä lisääntyy ▪ tilanteet tulee tutkittua monipuolisesti ▪ rikastavat ajattelua ▪ saadaan erilaisia näkökulmia
3) Tunteet ja alitajunta	
<p><i>Järjestä sinne tunnemaailmaan saakka, siis tavallaan se ihmisen koko ilmaisuvoima. - - Koko se alitajunnan tietämys saadaan käyttöön siis, että organisaatiossa ihmisethän tietää hirveen paljon enemmän asioista kuin mitä ne itse hoksaa ja näillä menetelmillä ne saadaan ikään kuin mukaan siihen hyödynnettäväksi. (Pirkko)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ koskettavat tunteita ja hyödyntävät ihmisten emotioita ▪ keventävät emotionaalista rasitetta ja helpottavat ▪ palauttavat mieleen asioita ▪ rohkaisevat ▪ saadaan alitajunnan tietämys käyttöön ▪ tunteiden jakaminen

4) Sanattomuus ja konkretisointi	
<p><i>Liike-elämä haluaa, et kaikki tapahtuu heti, et mahdollisimman nopeasti, että hoidetaan tää työyhteisö kuntoon päivässä. Ja kun se ei oo mahdollista, niin mä ajattelen, että jollain tavalla toiminnalliset menetelmät nopeuttaa sitä prosessia sen takia, kun ne on niin konkreettisia, ne tekee näkyväks, tietysti siinä on juuri sitte se, et ne myös herättää tunteita. - - Silläkin tavalla nopeuttaa sitä, et päästään siihen, et mistä on oikeesti kysymys. - - Oivallinen tapa konkretisoida. - - Puhe voi kauheesti pettää. - - Kun se tulee sieltä kropan ja tunteen kautta, niin sä et pysty sillain peittämään. Se on tietysti myöskin se, mikä siinä pelottaa ihmisiä. (Erja)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ tekee näkyväksi ▪ ”kun sanat eivät riitä kertomaan” ▪ kaikki näkevät mistä on kysymys ja saavat käsityksen tilanteesta ▪ rakentaa yhteisöä ▪ koko keho mukana ▪ kroppa ja tunne eivät petä ▪ myös katsoja saa koskettavia kokemuksia
5) Oivaltaminen ja oppiminen	
<p><i>Ihminen oppii parhaiten silloin, kun hän saa kokemuksen sillä tavalla, et se pitää sisällään sekä rationaalisen elementin että siinä on myös mukana tunteet. - - Kun osaat käyttää sopivassa mittakaavassa oikein toiminnallisia menetelmiä, siitä tulee kokemuksellisesti niin huikaa oppimistilanne, että ihmiset muistaa sen vielä vuosien päästä. (Viljo)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ holistisia, tavoittaa kokonaisvaltaisesti ▪ mahdollisuus erilaisiin oivalluksiin ▪ virittää mielentilaan, jossa oppiminen on mahdollista ▪ rationaalisuus ja tunteet yhdistyvät (mahdollistavat oppimisen) ▪ tilanteet mieleenjääviä ▪ muutokset mahdollisia ▪ eteneminen omien lähtökohtien mukaisesti
6) Elävöittäminen	
<p><i>Elävöittää ihmistä. -- Lisää mielikuvitusta, estetiikkaa (Rauni)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ elävöittävät ▪ lisäävät mielikuvitusta ja estetiikkaa ▪ ovat hauskoja

7) Tuki	
<i>Ne tuo hirveen paljon lohtua ihmisille, koska kun joku tekee jonkun vaikean, kipeän työn niin ja antaa itsestään, niin oon huomannut, että ryhmäläiset lähtee hirveen voimakkaasti tukemaan sitä. (Sari)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ lohtu ▪ tuki
8) Osallistuminen ja ryhmä	
<i>Kukaan ei pysty jäämään ryhmän ulkopuolelle näkymättömäksi tai vetäytymään ryhmästä. Et kaikki osallistuu, kukaan ei pysty olemaan tarkkailija, kukaan ei pysty ottamaan liian suurta roolia, hallitsemaan ryhmää, et se on luonnollinen tapa, et se tila jaetaan niitten avulla ryhmässä ja ne koskettaa kaikkia. (Sari)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kaikki osallistuvat, eikä kukaan ei ota liian suurta roolia tai hallitse ryhmää.

Näiden taulukossa 15 ilmaistujen asioiden lisäksi Pirkon mielestä toiminnalliset menetelmät sopivat kaikkeen, missä on kysymysmerkki. Paulan mukaan toiminnallisten menetelmien käytössä on *vain taivas kattona* ja Viljon mielestä *oikein käytettyinä kaikki mahdollisuudet*.

Kun verrataan ohjattavien ja työnhajaajien onnistumisten kokemuksia työnhajaajien ajatuksiin toiminnallisten menetelmien mahdollisuuksista ja vahvuuksista, huomataan, että ainakin toiminnallisilla menetelmillä on mahdollista synnyttää oivalluksia, auttaa jäsentämään asioita, konkretisoida, avata silmiä sekä lisätä harmoniaa.

Hyödyt ja tärkein anti

Pentin seuraava sitaatti ilmentää, että työnohjauksen hyöty on se, että on saanut käsiteltyä asioita: *asiat ovat saanet nimet ja hahmot sekä konkretisoituneet.* Työnohjauksessa on ollut myös aikaa pohtia omia tarpeita ja ajatuksia.

Asioiden käsittely sinänsä. -- On hyvin tervehtyttävää, et asiat saa ikään kuin nimet ja hahmot. Se on semmoinen riittävä, vaikei se ratkaisiskaan niitä haasteita tai ongelmia tai mitä siellä olis. - - Ne tulee semmoiseksi käsin kosketeltavaks - - niit pystyy paljon helpommin vaikuttamaan, niitä pystyy helpommin käsittelemään ja niitä pystyy paljon helpommin myöskin sietämään ja se on yks hyöty. Omat tarpeet ja ajatukset, niin ei niitä tule arkena pohdittua systemaattisesti, arkena vaan porskutellaan ja mennään ja eletään sitä arkee ja tässä päivässä sit ehkä unohtuu jotkut asiat ja niin kuin oma hyvinvointi tai joku tämmöinen pikku juttu. (Pentti)

Jussin mukaan työnohjauksen hyöty on se, että yrittämisen ja vastuun kanssa on helpompi elää ja oma ja työntekijöiden elämänlaatu paranee.

Koko ajan kehitytty. Että enhän mä muuten siellä kävis. Mä vaan oon kokenut, et koko ajan on hyötyä siitä ollut.- - Yrittämisen kanssa on paljon helpompi elää, kun tämmöistä käy. Että vaikei tälle voi selkeesti näyttää materiaalista arvoa, että tää ja tää sijoitus tuottais tän ja ton, mutta se antaa sitä. On helpompi elää sen sitten sen vastuun kanssa, mitä siinä yrittämisessä on, ja kokee se oikeenlaisena ja omaa elämänlaatua parantaa. Ja sitten, kun se parantaa omaa elämänlaatua se parantaa niitten työntekijöiden elämänlaatua. - - Sulla on kohtuullisen hyvä olo ja samanlaisena voit olla. - - Elämänlaatua parantaa koko organisaatiossa sitten ja sehän tietää euroja. (Jussi)

Työnohjauksen hyöty oli se, että yli puolet ohjattavista oli sitä mieltä, että työnohjauksen avulla he ovat kasvaneet ja kehittyneet, tulleet tasapainoisemmiksi ja luottavaisimmiksi. Lisäksi heidän ymmärryksensä itsestä, työstä ja työyhteisöstä on kasvanut ja he ovat oppineet ymmärtämään paremmin ihmisten välistä vuorovaikutusta. Kunkin ohjattavan vastauksessa tuli esille eri mahdollisuuksia ja useimmat niistä myös ilmenivät työnohjaajien vastauksissa. (ks. Liite 7 Toiminnallisia menetelmiä sisältävän työnohjauksen hyödyt ja mahdollisuudet ohjattavien mukaan). Seuraavaan taulukkoon 16 on koottu työnohjauksen tärkein anti niin ohjattavien kuin työnohjaajien mielestä (ks. Liitteet 8 & 9.)

TAULUKKO 16. Työnohjauksen tärkein anti kahdesta eri näkökulmasta vertailluna (Taulukoinnin apuna on käytetty Moilasen 1994 työnohjauksen funktioita, ks. luku 2.6)

Työnohjaajien mielestä tärkeintä, mitä he voivat ohjattavilleen antaa	Ohjattavien mielestä tärkeintä, mitä he ovat työnohjauksesta saaneet
<p>Tukea antavat elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ tuki ➤ usko omaan itseen ➤ vahvistunut itseluottamus ja itseohjautuvuus ➤ ilo ➤ spontaanius ➤ uskallus ja rohkeus ➤ tilanteessa läsnä oleminen ➤ luottamus elämään ➤ elämän voiman tunteminen ➤ innostus omaan työhön <p>Ammatilliset ja opetukselliset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ oppiminen ja oivaltaminen ➤ muutos ➤ vaihtoehtojen tarjoaminen ➤ ratkaisut kysymyksiin <p>Hallinnolliset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ oman paikan hahmottaminen yhteisössä ➤ selkeys 	<p>Tukea antavat elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ voimia ➤ itsestä huolehtiminen ➤ jaksaminen ➤ usko elämään ➤ lisääntynyt työhyvinvointi <p>Ammatilliset ja opetukselliset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ oppiminen ja kehittyminen ➤ kehitysprosessissa pysymistä ➤ kasvaminen ihmisenä ja työntekijänä ➤ toimiminen kolhuja ennaltaehkäisevistä ja tarvittaessa taito osata sietää jo syntyneitä kolhuja <p>Hallinnolliset elementit</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ persoonallisen hahmon tunteminen ja sen sijoittuminen ryhmään ja työyhteisöön ➤ oman itsen, työn ja organisaation ymmärtäminen ➤ kirkastunut ajattelu porukoista, omasta tiimistä ja työntekijöistä ➤ selkeä suunta yritykselle

Tämän taulukon 16 mukaan ohjattavien mukaan työnohjauksen tärkein anti on jakautunut funktioihin tasaisesti. Luvussa 7.3.3 tuli ilmi, että niin ohjattavien kuin työnohjaajien mukaan työnohjauksessa ovat läsnä kaikki työnohjauksen funktiot, mikä saa vahvistusta myös tässä taulukossa. Koska työnohjaajilta kootut vastaukset tässä taulukossa painottuivat tukea antavaan funktioon, voidaan olettaa että ohjattavien näkemys siitä, että heidän saamansa ohjaus oli etupäässä tukea antaa vastaa todellisuutta. Tärkeimpänä työnohjauksen antina ohjattavat ovat pitäneet siis tukea, opetuksellisia asioita ja hallinnollista puolta. Työnohjaajien vastaukset työnohjauksensa tärkeimmästä annista puolestaan keskittyvät tukea antavaan funktioon. Kaiken

kaikkiaan voidaan sanoa, että työnohjauksessa on ollut ensisijaista sen tukea antavuus, mutta yhtäläillä työnohjaus on ollut tärkeää sen opetuksellisuuden ja ammatillisuuden sekä hallinnollisen funktion myötä.

Yhteenveto. Ohjattavien vaikeiden tilanteiden kuvauksissa tilanteen syynä oli joko työnohjaaja, itse ohjattava tai ryhmä. Työnohjaajien kertomukset heidän kokemistaan vaikeista tilanteista liittyivät pääasiallisesti ryhmään ja sen toimintaan tai heihin itseensä ohjaajina. Työnohjauksessa, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, tulee kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin: työnohjaaja, oma itse ohjaajana/ohjattavana, yksilö, ryhmä, työnohjausprosessi, toiminnalliset menetelmät ja työnohjauksen tulevaisuus. Näistä teemoista haastatteluaineisto sisälsi eniten mainintoja työnohjaajasta ja hänen toiminnastaan sekä työnohjaajien että ohjattavien kertomana. Ohjattavien onnistumisten kokemusten kuvailuissa ilmeni, että niiden taustalla vaikuttavat yleensä joko ohjaaja, harjoite tai oma itse. Työnohjaajien onnistumisen kokemusten taustalla puolestaan vaikuttaa ryhmän positiiviset tapahtumat. Verrattaessa ohjattavien ja työnohjaajien onnistumisten kokemuksia toiminnallisten menetelmien mahdollisuuksiin ja vahvuuksiin, huomataan, että molempien ryhmien mielestä toiminnallisilla menetelmillä on mahdollista synnyttää oivalluksia, auttaa jäsentämään asioita, konkretisoida, avata silmiä sekä lisätä harmoniaa. Työnohjaajien mukaan toiminnalliset menetelmät ovat vaikuttavia, nopeita, tehokkaita, niiden kautta syntyy uusia näkökulmia, päästään tunteisiin ja alitajuntaan, voidaan hyödyntää sanatonta ilmaisua ja konkretisoida, voidaan oivaltaa ja oppia, elävöittää, tukea sekä ne vaikuttavat osallistumiseen ja ryhmään. Suurin osa ohjattavista oli sitä mieltä, että työnohjauksen avulla he ovat kasvaneet ja kehittyneet, tulleet tasapainoisemmiksi ja luottavaisimmiksi. Lisäksi heidän ymmärryksensä itsestä, työstä ja työyhteisöstä on kasvanut ja he ovat oppineet ymmärtämään paremmin ihmisten välistä vuorovaikutusta. Työnohjauksen tärkein anti on ollut ensisijaisesti sen tukea antavuus, mutta yhtäläillä työnohjaus on ollut tärkeää sen opetuksellisuuden ja ammatillisuuden sekä hallinnollisen funktion myötä.

8 POHDINTA

Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, millaista on liike-elämän työnohjaus sekä kuvailla työnohjausprosessia ja siinä käytettäviä toiminnallisia menetelmiä työnohjaajien ja ohjattavien näkökulmista. Tutkimuksen avulla saatiin hyödyllistä tietoa niin työnohjauksesta kuin toiminnallisista menetelmistä liike-elämässä. Tämän laadullisen tutkimuksen tuloksia voidaan pitää suuntaa antavina. Esimerkiksi työnohjauksessa ja toiminnallisia menetelmiä käytettäessä huomioitavista asioista voi olla hyötyä ohjaajille heidän reflektoidessaan työtänsä. Teemahaastattelun avulla saatiin paljon tietoa eri näkökulmista, mutta siitä huolimatta seuraavalla kerralla toteuttaisin tutkimuksen hieman eri tavalla. Rajaisin tutkimuksen aiheen ja tutkimustehtävät tarkemmin sekä olisin kriittisempi tutkimuksen kohderyhmien valinnassa, jotta kohderyhmä olisi homogeenisempi.

8.1 Tulosten arviointi ja vertailu

8.1.1 Työnohjaajia koskevien tulosten teoriayhteydet

Tässä tutkimuksessa haastatellut työnohjaajat valittiin harkinnanvaraisesti, niin että heillä oli työnohjaajakoulutuksen lisäksi Linnan (1998, 6, ks. tämän tutkielman luku 2.3) mainitsemaa muuta erityisosaamista, joka oli tässä tapauksessa psykodraamamenetelmienkoulutus- ja ohjaajatausta. Linnan mukaan työnohjaajat ovat usein terveydenhuollon, sosiaalityön, kasvatustieteen edustajia, psykologeja tai teologeja (mts. 6), mikä piti tässäkin tutkimuksessa osittain paikkansa. Työnohjaajat olivat pääasiallisesti ensin opiskelleet psykodraamamenetelmiä lähinnä henkilökohtaisista syistä ja vasta sen jälkeen työnohjaajiksi työhön liittyvistä syistä. Tämän tuloksen perusteella voidaan olettaa, että psykodraamamenetelmiä opiskelemaan hakeudutaan pääasiallisesti itseä varten ja työnohjaajaksi kouluttaudutaan työnohjaajanimekkeen ja työn vaatimusten vuoksi.

Kysyessäni työnohjaajilta heidän ihmis- ja oppimiskäsityksistään, osa heistä hätkähti ja vastasi kysymykseen hämmennyksen jälkeen jokseenkin epätieteellisesti. Keski-Luovan (2001, 11–12, ks. tämän tutkielman luku 2.3) väite siitä, että joidenkin työnohjaajien ihmis- ja oppimiskäsitys vaikuttaisi heissä tiedostamattomasti saattaa siis

jossain määrin pitää paikkansa myös näiden tulosten perusteella. Kaiken kaikkiaan työnohjaajilta saamieni vastausten perusteella on mahdotonta sanoa, mikä olisi heidän kaikkien yhteinen tai edes yhden työnohjaajan ihmis- ja oppimiskäsitys. Tämä tulos selittyy Kuopan (1995, 90, ks. tämän tutkielman luku 2.3) ajatusten pohjalta: kullakin on oma jatkuvasti kehittyvä persoonallinen ihmiskäsityksensä.

Tarkasteltaessa tuloksia ihmis- ja oppimiskäsityksistä suhteessa Kuopan (1995, ks. tämän tutkielman luku 2.3) ihmiskäsitysten määritelmiin, voidaan sanoa, että työnohjaajien ihmiskäsityksissä on piirteitä pedagogisesta, humanistisesta ja holistisesta ihmiskäsityksestä. Peltolan ym. (1999, 131–148, ks. tämän tutkielman luku 2.3) ihmiskäsitysmääritelmiin verrattuna työnohjaajien ihmiskäsitykset ovat pääasiassa kognitiivisia ja humanistisia sekä systeemiteoreettisia. Lisäksi työnohjaajat mainitsivat suoraan seuraavat teorit: kehittävä työntutkimus, ryhmäanalyysi, morenolainen rooliteoria ja systeemijattelumalli. Useiden työnohjaajien vastauksissa kerrottiin näiden em. lisäksi morenolaisesta viitekehyksestä ja siitä, että ihminen on luova ja spontaani yksilö. Tämä näkemys tulee esiin psykodraaman eettisessä ohjeistossa (2007, 6, ks. tämän tutkielman luku 4.4), mitä haastattemieni työnohjaajien on myös velvollisuus noudattaa. Oppimiskäsitykset puolestaan keskittyivät Järvisen ym. (2000, 81, ks. tämän tutkielman luku 2.3) jaottelussa eksperientalismiin ja humanismiin.

Räsäsen (2006, 165, ks. tämän tutkielman luku 2.3) mukaan yhden teoreettisen viitekehyksen, esim. psykologisen teorian perustalta toimiminen ei useinkaan riitä. Ammatilainen, joka hallitsee ja hyödyntää useampia viitekehyksiä ja työtapoja, on hyvä valinta työnohjaajaksi (mts. 165). Tuloksia peilattessani näihin Räsäsen ajatuksiin, uskallan sanoa, että haastattemani työnohjaajat ovat hyviä työnohjaajia, koska heidän toimintansa taustalla vaikuttavat sekä oman koulutuksensa, työnohjaajakoulutuksen ja psykodraamaopintojen viitekehys että niiden pohjalta kehittyneet ihmis- ja oppimiskäsitykset.

Työnohjaajien asiakaskunta koostui pääasiallisesti esimiehistä ja toimitusjohtajista. Liike-elämän työnohjauksen lisäksi osa työnohjaajista ohjasi myös muilla toimialoilla. Tulokset tukevat väitettä siitä, että esimiesten työnohjauksen tarve liike-elämässä on lisääntymässä tulevaisuudessa (ks. Keski-Luopa 2001; Linna 1998, 1; Tiensuu 2005, 27, ks. tämän tutkielman luku 1 ja luku 2.1).

8.1.2 Työnohjaukseen hakeutumiseen vaikuttavia tekijöitä koskevien tulosten teoriayhteydet

Tämän tutkimuksen tulosten mukaan kaikilla ohjattavilla oli aikaisempaa kokemusta toiminnallista menetelmistä ja kahta lukuun ottamatta työnohjaukseen osallistumiskokemus. Voidaan olettaa, että ne ketkä ovat joskus osallistuneet työnohjaukseen tai olleet ohjauksessa, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä, voivat hakeutua vastaaviin myöhemminkin. Puolella ohjattavista oli myös aikaisempi kokemus ohjaajastaan eli he tunsivat ohjaajan ja hänen käyttämänsä menetelmät ja olivat olleet ilmeisesti niihin ja ohjaajaan tyytyväisiä osallistuessaan uudelleenkin hänen ohjaukseensa. Tulosten perusteella voidaan olettaa, että työnohjaajat kohdistavat eniten markkinointia suuriin organisaatioihin. Mitä suurempi on puolestaan työnohjaajan taustaorganisaatio, niin sitä vähemmän hänen tarvitsee markkinoida itseään. Toisaalta monella yksin työskentelevälläkin työnohjaajalla on riittävästi asiakkaita ja niistä jopa ylitarjontaa.

Tulosten mukaan liike-elämän työnohjaukseen osallistuvat yleensä esimiehet ja toimitusjohtajat. Yksilötyönohjaukseen hakeudutaan lähinnä henkilökohtaisista syistä ja ryhmä- tai työyhteisötyönohjaukseen organisaation muutosten vuoksi. Tutkimustulokset vahvistavat väitteen, että myös muilla kuin sosiaali- ja terveydenhuoltoaloilla on tarve saada tukea työn henkiseen kuormittavuuteen (Keski-Luopa 2001, 9, ks. tämän tutkielman luku 1). Näyttää siltä, että työnohjauksen tarve kasvaa aloilla, joissa ollaan ihmisten kanssa tekemisissä. Ihmiset, jotka etenkin käyttävät ihmissuhdetyössään persoonaansa työvälineenä, ovat juuri esimiehiä ja johtajia. (ks. Borgman & Packalén 2002, 61; Linna 1998, 2, ks. tämän tutkielman luku 2.1.) Tutkimustulokset ohjattavien työnohjauksen tarpeista ovat yhdenmukaisia teorioiden kanssa (Keski-Luopa 2001, 9; Kumpula 2005, 44; Leimala & Romana 2005, 71—72, 74; Linna 1998, 2; Räsänen 2006, 163, 167, ks. tämän tutkielman luku 2.4).

Tuloksissa työnohjaukseen hakeutumisen tarpeista useimpien ohjattavien tarpeet olivat kutakuinkin yhdenmukaisia työnohjauksen yleistavoitteen kanssa, jonka mukaan työnohjauksen pyrkimyksenä on lisätä ohjattavan ammattitietoja ja -taitoja, mahdollistaa hänen persoonallinen ja henkinen kehittymisensä sekä tukea, selkeyttää ja vahvistaa tunne-elämää sekä ammatti-identiteettiä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 31–32, ks. tämän tutkielman luku 2.6) Tulokset ohjattavien tarpeista hakeutua työnohjaukseen saavat myös tukea Kumpulan (2005) ajatuksista, joiden mukaan esimiesten

työnohjauksen tavoite on auttaa heitä jaksamaan paremmin tehtävässään. Esimiesten työnohjauksessa tavoitteena on syventää ja lisätä johtajien ymmärrystä itsestä työntekijänä, tukea työnhallintaa, johtajana kehittymistä ja työssäjaksamista. (Mts. 19, 26, ks. tämän tutkielman luku 2.6) Puolestaan Vanteen (2004, 76, ks. tämän tutkielman luku 4.4) esimiesten ryhmätyönohjaukseen liittyvässä tutkimuksessa ilmenneistä tavoitteista/tarpeista myös tässä tutkimuksessa ilmeni erityisesti jaksamisen tukeminen ja vuorovaikutustaidot.

Tämän tutkimuksen yksilötyönohjattavien tuloksissa korostuu samat työnohjauksen tavoitteet kuin Leimalan ja Romanan (2005) tutkimuksen esimiehillä. (Leimala & Romana 2005, 75–76, ks. tämän tutkielman luku 4.4) Haastateltujen ohjattavien vastauksissa painottuu ”Viestimme välittömästi” (2002) -oppaan määrittelemistä työnohjauksen tavoitteista seuraavat: työviihtyvyyden parantaminen ja toimintavireyden ylläpitäminen, ammatti-identiteetin vahvistaminen, työn mielekkyyden lisääminen ja työn sisällön jatkuva kehittämien, itseluottamuksen ja henkisen kestäkyvyn parantaminen ja työkykyisyyden ja –vireyden säilyttäminen ja kehittäminen (Mts. 24, ks. tämän tutkielman luku 2.6) Myös loput tavoitteet: työn suunnittelu ja työongelmien ratkaisuvaihtoehtojen luominen, työyhteisön toiminnan parantaminen ja vuorovaikutussuhteiden edistäminen, yhteishengen parantaminen ja toisen työn arvostuksen lisääminen ja ammattitaidon ja työmenetelmien hallinnan lisääminen, tulivat ilmi etenkin ryhmätyönohjauksen tarpeina.

Työnohjaajien näkemykset työnohjauksen ennakkokäsityksistä ja osan ohjattavien ajatukset työnohjausnimikkeestä olivat teorian kanssa samansuuntaisia (ks. Kumpula 1999, 17; Leimala & Romana 2005, 71–72; Paunonen-Ilmonen 2001, 28; Williams 2005, 13; Wright 1998, 107–108, ks. tämän tutkielman luku 2.2).

8.1.3 Työnohjausta koskevien tulosten teoriayhteydet

Työnohjaajien vastauksissa heidän ihmis- ja oppimiskäsityksistään ja ohjattavien kertomusten ja kuvailujen pohjalta voidaan havaita tiettyjen työnohjausteorioiden piirteitä. Jonkin verran haastateltavien vastausten perusteella heidän työnohjauksessaan voi havaita olleen oppimis- ja vuorovaikutusteorioiden mukaista toimintaa, kuten konkreettisten taitojen ja kykyjen opiskelua ammattitoiminnan muuttamiseksi. Myös systeemiteoreettinen lähestymistapa ilmenee joidenkin haastateltavien vastauksissa:

ohjattavan ja hänen työnsä lisäksi tarkasteltiin koko organisaatiota ja työryhmää sekä kokonaisuuksia esimerkiksi sosiometristen harjoitusten avulla. Myös eksistentialististen ja psykoanalyyttisten taustateoriat (Paunonen-Ilmonen 2001, 45–46, ks. tämän tutkielman luku 2.2), voi nähdä olleen läsnä haastateltavien työnohjauksissa. Tämän suhteellisen pienen haastatteluaineiston perusteella ei voida kuitenkaan sanoa, että työnohjauksella olisi selkeästi joku oma teoriansa, enemmän työnohjaus pohjautuu juuri työnohjaajan viitekehykseen ja työntekijän työhön ja häneen itseensä.

Työnohjaajien Sarin ja Viljon kuvaukset työnohjausprosessista noudattelevat kutakuinkin Paunonen-Ilmosen (2001, 43–44, ks. tämän tutkielman luku 2.5) kuvaamaa työnohjausprosessia Työnohjausprosesseja tosin tuntuu yleensä olevan yhtä paljon kuin niitä ohjaavia ja niihin osallistuviakin. Tulosten mukaan liike-elämän työnohjaus, etenkin ryhmä- tai työyhteisötyönohjaus, kestää yleensä vain vuoden tapaamistiheyden ollessa kerran kuukaudessa. Yksilötyönohjausprosessi puolestaan etenee ohjattavan tarpeen mukaan. Työnohjaajien kannanotto siitä, että työnohjausprosessin suosituspituus on kaksi vuotta, saa tukensa Linnalta (1998, 6, ks. tämän tutkielman luku 2.5). Mutta kuten Linna ja useat työnohjaajat ja yksi ohjattava toteavat, työaikana toteutettuihin pitkiin työnohjausjaksoihin on kuitenkin usein vaikea sitoutua ja tästä syystä useissa yrityksissä työnohjaus kestääkin yleensä vain vuoden.

Yksilötyönohjaukseen ovat yleensä hakeutuneet pienen tai keskisuuren organisaation toimitusjohtajat tai esimiehet, kun taas ryhmä- tai työyhteisötyönohjaukseen ovat hakeutuneet lähinnä keskisuurten tai suurten organisaatioiden esimiehet. Tutkimuksen perusteella voidaan tehdä päätelmä, että yksilötyönohjaukseen osallistuneiden työnohjausprosessi on ollut rakenteeltaan vapaampi kuin ryhmä- tai työyhteisötyönohjausprosessi.

Tulokset työnohjauksen funktioista ja työnohjauksen tärkeimmästä annista tukevat väitettä, että sen lisäksi että työnohjauksessa on kaikki funktiot läsnä (Borgman & Packalén 2002, 63–64, 66; Moilanen 1999, ks. tämän tutkielman luku 2.6), niin tulosten mukaan se oli eniten tukea antavaa niin ohjattavien kuin työnohjaajienkin näkökulmista. Tämän tutkimuksen perusteella voidaan siis olettaa, että esimiehet ja toimitusjohtajat hakevat työnohjauksesta työhönsä ja elämäänsä ylipäättään. Voi olla niinkin, kuten Borgman ja Packalén (2002) kertovat, että opetuksellinen ja tukea antava työnohjaus painottuvat niin ammattiuran kuin työnohjausprosessin alussa sekä nuorella työntekijällä, kun taas hallinnollinen elementti vaatii kokemusta ja näkemystä työstä,

etenkin varmuutta osaamisesta ja prosessista (Mts. 63–64, 66, ks. tämän tutkielman luku 2.6). Tämä tutkimus kuitenkin osoittaa, että tukea antava työnohjaus voi painottua yhtäläillä kokeneen ammattilaisen kuin nuoren työntekijän työnohjauksessa sekä myös pitkässä työnohjausprosessissa.

Vanteen (2004) mukaan työnohjaajan teorettinen viitekehys ja työnohjaukselle asetetut tehtävät ja tavoitteet määrittävät työnohjausmenetelmien valintaa (Vanne 2004, 83, ks. tämän tutkielman luku 2.7). Tämä ajatus on varmasti totta, mutta tämän tutkimuksen perusteella koen, että eniten työnohjausmenetelmien valintaa määrittää juuri työnohjaajan teorettinen viitekehys. Aineiston perusteella uskallan väittää, että usein työnohjausmenetelmä valitaan työnohjaajaa valitessa. Tutustumalla työnohjaajan koulutukseen, taustaan ja viitekehukseen, saa jonkinlaisen selvyyden hänen käyttämistään menetelmistä, joita hän sitten käyttää asetettujen tehtävien ja tavoitteiden mukaisesti.

Se, että työnohjaustoiminta on levinnyt julkisen sektorin alueille ja liike- ja talouselämään vasta 1990-luvun lopulta alkaen (Paunonen-Ilmonen 2001, 24, ks. tämän tutkielman luku 2.1), on mielestäni perusteena sille, että liike-elämän työnohjaus on vielä vähän tutkittu alue ja myös sille, että siitä käytettäviä nimekkeitä on useita. Uskon työnohjaustoiminnan laajenemisen liike-elämän puolelle lisäävän haasteita muun muassa työnohjaustutkimuksen, työnohjaajien koulutuksen suunnittelun ja toteutuksen sekä termien että teorian kehittymisen suhteen. Jonkin verran tuloksissa ilmeni tyytymättömyyttä niin ohjattavien kuin työnohjaajien puolelta työnohjauksen termiä ja nimekkeitä kohtaan, myös Leimalan ja Romanan (2005, 71–72, ks. tämän tutkielman luku 2.2) mukaan ulkopuolista tukea omaan esimiestyöhönsä hakeva esimies on ihmeissään erilaisten ohjausten nimien viidakossa. Paunonen-Ilmosen (2001, 32, ks. tämän tutkielman luku 2.2) mukaan työnohjaukselle on tuskin tulevaisuudessakaan mahdollista laatia kaikille ammattialoille soveltuvaa yksiselitteistä ja kattavaa käsitettä, lisäksi se voisi rajoittaa eri ammattialojen omaleimaista työnohjauksen ulottuvuuksien kuvausta. Tutkimuksen tehtyäni olen hänen kanssaan tästä asiasta samaa mieltä ja arvelen, että liike-elämässä termi työnohjaus on harvemmin käytössä kuin esimerkiksi termit coaching, valmentaminen, voimaantuminen tai sparraus. Toisaalta työnohjaus toimii varmasti jollakin tasolla kaikkien em. termien taustateorian tai, että ainakin ohjaajat ovat hankkineet mahdollisesti työnohjaajakoulutuksen. Paunonen-Ilmosen (2006) väite siitä, että lähityömenetelmien lisääntymisen vuoksi työnohjausmenetelmien

käyttö jää taas taka-alalle osin väärinymmärrettynä ja hyväksymättömämpänä, pätee tämänkin tutkimuksen perusteella. Tämän tutkimuksen myötä vahvistuu myös Räsänen (2006, 163, ks. tämän tutkielman luku 2.2) väite siitä, että työnohjaukseen verrattavissa olevaa toimintaa voidaan toteuttaa eri nimellä. tämän tutkimuksen myötä. Osa työnohjaajista myönsi suoraan käyttävänsä työnohjauksesta jotain muuta nimitystä kuten coaching, valmennus tai voimaantumisen. Myös osan ohjattavien vastauksissa ilmeni epäröintiä keskustellessamme työnohjauksen termistä. Osa ohjattavista oli selkeästi jonkun toisen nimekkeen kuin työnohjauksen kannalla. Kysyn samaa mitä Paunonen-Ilmonenkin (2006; 2001, 29–33, ks. tämän tutkielman luku 2.2): Jääkö työnohjaus takaa-alalle väärinymmärrettyn ja hyväksymättömämpänä lähimenetelmien lisääntymisen vuoksi? Toisaalta, eikö kyseessä ole vain termi ei se, miten ohjausta käytännössä toteutetaan? Kuitenkin totta on se, että jokainen työnohjaaja toteuttaa työnohjaustaan omasta viitekehyksestään. Joten voidaanko koskaan puhua ”puhtaasta” työnohjauksesta, joka olisi kaikissa tapauksessa aina samanlaista. Luulen, että kysymys työnohjauksen termistä ja teoriasta jää hämärän peittoon, ja sen lähityömuodot vievät sen tilan vähitellen. Tai sitten voi käydä niinkin, että työnohjaus jää käyttöön sen alkuperäisillä toiminta-alueilla kuten sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä kasvatus- ja opetusaloilla ja liike-elämä käyttää kutakuinkin vastaavalla lailla toteutetusta ohjauksesta eri nimikkeitä kuten sparraus, coaching ja konsultointi, jotka ovat tarkoin määritellyjä muun muassa tavoitteiden suhteen ja ehkä sopivat paremmin liike-elämän puolelle. Huomioitava on kuitenkin menetelmiin kouluttautuminen, tulisiko liike-elämän puolelle ohjaajaksi haluavien käydä työnohjaajakoulutus vai jokin muu koulutus. Tämän tutkimuksen perusteella olen samaa mieltä Paunonen-Ilmonen (2005) tulosten kanssa siinä, että ainakin työnohjauksen informatiiviseen funktioon tulisi kiinnittää huomiota. (Paunonen-Ilmonen 2005, 139–140, ks. tämän tutkielman luku 4.2)

8.1.4 Työnohjauksen ja siinä käytettävien toiminnallisten menetelmien vaikuttavuutta koskevien tulosten teoriayhteydet

Työnohjauksen vaikuttavuuden tarkastelu liittyy yleensä ihmistutkimuksen problematiikkaan: sen vaikuttavuutta on vaikea, mutta ei kuitenkaan mahdotonta, mitata. Työnohjauksen vaikuttavuutta arvioitaessa tarkastellaan työnohjauksessa olleiden ohjattavien kokemuksia. (Paunonen-Ilmonen 2001, 15–16, ks. tämän tutkielman luku 4.1) Näin tehtiin tässäkin tutkimuksessa ja saatiin myös kokemus siitä,

että työnohjauksen vaikuttavuutta on vaikea mitata, eihän toisen subjektiivisiin kokemuksiin voi täysin päästä koskaan sisälle. Näiden kuuden ohjattavan työnohjausten vaikuttavuudesta lukija voi saada käsityksen lukemalla heidän kuvailujaan prosesseista. Tuloksia luettaessa tulee kuitenkin ottaa huomioon muutosten tarvitsema aika ja asioiden yhteisvaikutus. (Borgman & Packalén 2002, 81–82, ks. tämän tutkielman luku 4.1).

Tulokset työnohjausprosessin kuvailusta ja työnohjauksessa huomioitavissa asioissa vahvistavat Borgmanin ja Packalén (2002, 82, ks. luku 4.1) ajatukset muun muassa siitä, että huolellinen valmistelu ja tavoitteiden asettelu sekä työnohjaukseen sitoutuminen ovat varmasti suorassa yhteydessä myös vaikuttavuuteen. Tulosten pohjalta voin olla Linnan (1998, 2, ks. tämän tutkielman luku 1) kanssa samaa mieltä siitä, että työnohjaus on yksi varteenotettava keino, jolla voidaan tukea muutosta, ammatillista kehittymistä ja työssä jaksamista. (mts. 2). Lisäksi mielestäni ohjattavien kuvailuista välittyy se, että heillä on ollut työnohjauksessa aikaa pysähtyä ja miettiä sitä suuntaa, mihin ollaan menossa ja mitä todella on tapahtumassa. (Sydänmaanlakka 2002, 245, ks. tämän tutkielman luku 1). Toiminnallisien menetelmien toteutetun työnohjauksen avulla saatiin varmasti ainakin osaan seuraavista kysymyksistä vastauksia: mikä on oma perustehtäväni, miten koen työni, miten löydän mielekkyyden työssäni, miksi teen tätä työtä, mikä on työni tarkoitus, kuka olen, mikä on suhteeni kollegoihin, miten pärjään ja jaksan tässä työyhteisössä (Kumpula 1999, 19, ks. tämän tutkielman luku 2.6) Lisäksi uskon, että eräs työnohjauksen tavoite, oleminen läsnä omassa itsessään (Kumpula 2005, 54, ks. tämän tutkielman luku 2.6) myös toteutui ainakin osalla ohjattavista. Tulosten pohjalta uskallan väittää, että myös työnohjauksen kokonaistavoite eli se, että ohjattava oppii kunnioittamaan omaa osaamistaan ja osaa asettaa realistisia kehittymisen tavoitteita omalleen toiminnalleen (Tiuraniemi 2005, 119, ks. tämän tutkielman luku 2.6) myös toteutui.

Asia saattaa olla niin kuten Paunonen-Ilmonen (2001, 16–19, ks. luku 4.1) työnohjauksen vaikuttavuudesta sanoo, mutta tutkimustulosteni perusteella, jotka ovat yksityiskohtaisemmat ja konkreettisemmat, on kuitenkin vaikea sanoa vaikuttiko työnohjaus, jossa käytetään toiminnallisia menetelmiä juuri näin ja kuinka pitkän aikaa työnohjauksen jälkeen vaikuttavuus olisi kestänyt. Uskon kuitenkin, että teot puhuvat puolestaan. Vaikka kolmen ohjattavan työnohjaus oli päättynyt 2–3 vuotta sitten, niin silti he halusivat osallistua tutkimukseen. Erityisesti se, että kahden ohjattavan

työnohjausprosessi vielä jatkui useidenkin vuosien jälkeen, kertoi vaikuttavuudesta kuten myös se, että kaikki ohjattavat olisivat valmiita hakeutumaan työnohjaukseen uudelleen.

Kumpulan (2005, 19, 26, ks. tämän tutkielman luku 2.6) mainitsemien esimiesten työnohjauksen tavoitteiden nähdään toteutuneen ohjattavien osalta, mikä tuli ilmi heidän kertoessaan syistään hakeutua työnohjaukseen sekä kuvaillessaan sitä, miten he olivat työnohjauksesta hyötynneet. Voidaan siis olettaa, että kohderyhmänä liike-elämän esimiehet ja johtajat sekä heidän vastauksista kootut tulokset ovat verrattavissa muihinkin esimiehiin ja johtajiin sekä työnohjaukseen yleensä myös muualla kuin liike-elämän sektorilla.

Tämän tutkimuksen tulokset ovat yhdenmukaiset Vanteen (2004, 108, ks. tämän tutkielman luku 4.2) tutkimuksen tulosten kanssa: esimiehet olivat oppineet asioita liittyen ajankäyttöön, vuorovaikutukseen ja jaksamisen tukemiseen ja että tuloksissa painottui työnohjauksen tukea antava tehtäväalue sekä reflektiivisen roolin keskeisyys. Tässä tutkimuksessa syntyneet tulokset vahvistavat Linnan (1998, 2, 4) väitteet siitä, että työnohjauksessa oli mahdollisuus purkaa työn kuormittavuutta, saada palautetta, uusia näkökulmia, tukea ja oivalluksia omien tilanteiden ratkaisemiksi. Myös stressin kokeminen vähenee ja sen hallinta paranee uuden ajatus – ja toimintatavan vuoksi. Tästä on hyötyä johtajan lisäksi hänen alaisilleen ja koko yritykselle. (Mts. 2, 4, ks. tämän tutkielman luku 4.1) Kuten Leimalan ja Romana (2005, 82–84, ks. tämän tutkielman luku 4.2) tutkimukseen osallistuneet sparrattavat, niin myös tähän tutkimukseen osallistuneet kaikki yksilötyönohjattavat olivat kokeneet työnohjauksen muun muassa pysähtymisen paikkana ja he olivat ymmärtäneet, että heidän ei tarvitse ottaa kaikesta vastuuta. Verrattaessa tämän tutkimuksen yksilötyönohjausta koskevia tuloksia Leimalan ja Romanan tutkimukseen sparrauksesta, voidaan todeta erilaisten ohjausten tulosten olevan kutakuinkin samanlaisia.

Borgmanin ja Packalénin (2002, 81, ks. tämän tutkielman luku 2.7) mukaan työnohjauksen vaikuttavuutta ja toiminnan tehokkuutta kirkastavat puheen rinnalla monien erilaisten työskentelymenetelmien käyttäminen ja kehittäminen, mikä tulee myös tässä tutkimuksessa ilmi. Tulokset toiminnallisten menetelmien mahdollisuuksista, vahvuuksista, hyödyistä ja tärkeimmästä annista ovat yhdenmukaisia väitteen kanssa, että vaikka työnohjauksessa olisi kaikki jo kuultu, niin kaikkea ei ole vielä välttämättä nähty tai tunnettu oman ruumiin liikkeenä (Williams 2005, 213, ks.

tämän tutkielman luku 2.7), tai että paljon tärkeää on sanojen ulottumattomissa – sanat eivät tavoita ihmisten välillä ja sisällä tapahtuvia asioita (Kumpula 1999, 12, ks. tämän tutkielman luku 2.7) ja visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus voivat tuoda esiin uusia merkityksiä (Williams 2005, 213–214, ks. tämän tutkielman luku 2.7). Tulokset tukevat myös seuraavaa Williamsin muita ajatuksia (ks. 2005, 213–214, ks. tämän tutkielman luku 2.7).

Toiminnallisten menetelmin mahdollisuuksia, vahvuuksia, hyötyjä ja onnistumisen kokemuksia käsittelevien tulosten pohjalta väitän, että Suomen Psykodraamayhdistyksen psykodraamalle asettamat tavoitteet (Draama terapeutisena menetelmänä 2008, ks. tämän tutkielman luku 3.2), ovat varmasti osittain toteutuneet, vaikka varsinaista klassista psykodraamaa ei työnohjauksessa varsinaisesti ole käytetty. Tulosten mukaan oikein ja ammattimaisesti käytettyinä toiminnallisilla menetelmien käytössä on lukuisia mahdollisuuksia, kun taas väärinkäyttö voi johtaa jopa yksilön traumatisoitumiseen. Yleensä toiminnallisia menetelmiä suositellaan käytettävän heti prosessin alussa ja koko prosessin ajan, minkä arvelen olevan psykodraamamenetelmäkoulutuksessa opittua asiaa. Toiminnallisten menetelmien käyttö tuntuu pohjautuvan morenolaisuuteen ja sen käsityksiin ihmisestä ja oppimisesta. Pitkän koulutuksen vuoksi toiminnallisia menetelmiä käyttävät ohjaajat ovat usein sisäistäneet niin hyvin menetelmät osaksi työtään ja itseään, että niiden käyttö on hyvin luontevaa. Tulosten mukaan toiminnallisilla menetelmillä on paljon mahdollisuuksia työnohjauksessa. Toiminnallisten menetelmien käyttöön liittyy aina myös uhkia, jonka vuoksi onkin huomioitava tietyt asiat niitä käytettäessä. (ks. Psykodraaman eettinen ohjeisto 2007, ks. tämän tutkielman luku 4.4.) Tutkimustuloksissa ilmenee sama, mitä Partanen-Hertellkin (2002, 39, ks. tämän tutkielman luku 4.4) on sanonut, että tulee pohtia tarkkaan milloin, missä, kenelle ja keiden kanssa morenolaisista työmenetelmistä on työyhteisölle hyötyä ja kuka niitä osaa käyttää ja mitä aiheita voidaan käsitellä. Suurimman osan haastateltujen vastauksissa korostuu seuraava virke: Koska psykodraamalliset menetelmät ovat hyvin tehokkaita ja intensiivisiä, niiden soveltaminen edellyttää hyvää ammattitaitoa ja turvallista etiikkaa. Ohjaajilta vaaditaankin asianmukainen koulutus. (Mitä psykodraama on? 2008, ks. tämän tutkielman luku 4.4.)

Toiminnallisten menetelmien vahvuuksia, mahdollisuuksia ja hyötyjä käsittelevät tulokset ovat samansuuntaisia kuin Nokelan (1986) ja Huhtalan (1993) tutkimustulokset

ja Öystilän ajatukset ko. aiheesta. Myös tulokset liittyen toiminnallisten menetelmien käytössä huomioitaviin asioihin ovat joltain osin samoja kuin mitä esimerkiksi Huhtalan Nokelan ja Partanen-Hertellin (2002) tutkimustuloksista epäsuorasta ilmenee. Tämä on mielestäni ja tulosten mukaan toiminnallisten menetelmien käytön ja sen onnistumisen kulmakivi. Tulokset toiminnallisia menetelmiä käytettäessä huomioitavista asioista ovat kutakuinkin samoja kuin mitä esiintyy Suomen työnohjaajien työnohjauksen eettisessä ohjeistossa ja psykodraaman eettisessä ohjeistossa. (ks. luku 4.5) Tuloksissa esiintyneet toiminnallisia menetelmiä käytettäessä huomioitavat asiat saavat tukea myös muun muassa Hollanderin (1999) ja Partanen-Hertellin (2002) ajatuksista. Hollanderin (1999) mukaan, kun kokemus on tarjottu, oli se sitten elämässä tai psykodraamassa, päähenkilö tulee siitä kokonaisvaltaisesti osalliseksi ja myös niin, että kokemus liittyy henkilön roolirepertuaariin (ks. lisää Hollander 1999, 153–155, ks. tämän tutkielman luku 3.4).

Joidenkin tutkimusten (Nokelan 1986 ja Huhtala 1993, ks. luku 4.3) tulosten voidaan havaita olevan osittain hyvin samankaltaisia tämän tutkimuksen tulosten kanssa huolimatta siitä, että tutkitut kohderyhmät ovat täysin erilaisia. Aikaisemmissa tutkimuksissa (Huhtala 1993; Nokela 1986; Partanen-Hertell 2003, ks. tämän tutkielman luku 4.3) on myös todettu, että psykodraama sopii työnohjauksen menetelmäksi. Esimerkiksi Huhtalan tutkimuksen mukaan psykodraama osoittautui toimivaksi työnohjauksen taustateoriaksi ja menetelmäksi sekä tarpeeksi joustavaksi työn tekemiseen liittyvien ilmiöiden tutkimista varten. Myös Marjut Partanen-Hertellin tutkimuksen mukaan morenolaiset menetelmät (tässä tutkimuksessa toiminnalliset menetelmät) soveltuvat hyvin työnohjaukseen ja niiden avulla voidaan käsitellä seuraavia asioita: organisaatiot, työprosessit, tilanteet, ongelmat, tavoitteet, asenteet, roolien ja vuorovaikutuksen hahmottaminen, vaihtoehtojen etsintä ja kokeilu, ratkaisu ja muuttaminen (mts.22). Tämän tutkimuksen pohjalta uskallan väittää, että toiminnalliset menetelmät soveltuvat hyvin työnohjausmenetelmäksi myös liike-elämässä.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkija pohtii luotettavuutta arvioidessaan yleensä sitä, että riittääkö uskottavuuden kriteeriksi tavoitteiden saavuttamisen arviointi tai tulosten käyttökelpoisuus (Syrjälä 1994, 48), joista jälkimmäisen määrittävät tutkimukseen osallistuneet ja muut sitä lukevat (Tynjälä 1999, 387). Syrjälän ym. (1994) mukaan tutkija päätyy yleensä siihen, että luotettavuuden arviointi on kietoutunut koko prosessiin eikä siis ole vain

tutkimuksen loppuvaiheessa suoritettava irrallinen tarkastelu (mts. 48). Sen lisäksi, että oletan saavuttaneeni tutkimukselliset tavoitteeni vähintään tyydyttävästi ja tuloksillani olevan käyttöarvoa, niin myös koko tutkimuksen luotettavuutta mielestäni parantaa se, että olen läpi raportin pohtinut tekemiäni valintoja ja raportoinut ne rehellisesti luvussa 6 kertoessani tutkimuksen toteutuksesta sekä tässä luvussa tarkastellessani tutkimuksen luotettavuutta. Tynjälän (1999) mukaan tarkasteltaessa tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta, voidaankin kysyä samat kysymykset kuin arkikeskustelussa: Puhuuko henkilö totta? ja Vastaako asiakirja todellisuutta? Kysymys on siis totuudesta (mts. 387), johon koko tutkimusprosessin ajan olen myös pyrkinyt. Kun ”tutkijana” olen ollut tutkimukseni olennainen/tärkein/ensisijainen tutkimusväline, niin olenkin kiinnittänyt omaan toimintaani jatkuvaa huomiota. Eskolan ja Suorannan (2003) mukaan objektiivisuus syntyy nimenomaan oman subjektiivisuutensa/subjektiivisuuksien tunnistamisesta (mts. 17).

Syrjälä ym. (1994) ovat sitä mieltä, että kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin kehitellyt *reliabiliteetin ja validiteetin* käsitteet on korvattava uusilla (mts. 48). Tutkimuksen reliabiliteetti eli tulosten toistettavuus mahdollistuu tarkalla kerronnalla tutkimuksen toteutuksesta. Lisäksi tutkimuksen reliabiliteettia vahvistetaan vertaamalla saatuja tutkimustuloksia aiempiin vastaavanlaisten tutkimusten tuloksiin. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–218.) Tämän tutkimuksen luotettavuutta ja merkitystä arvioitaessa tulee huomioida Paunonen-Ilmosen (2001) maininta siitä, että työnohjauskirjallisuus on kehittynyt vasta 1980- ja 1990-luvuilla ja kiinnostus esimiesten työnohjaukseen ja tarve liike- ja talouselämän työnohjausoppimateriaaliin on syntynyt vasta vuosituhannen vaihteessa. Myös ko. aiheen tutkimus on virinnyt vasta 2000-luvulla. (mts. 5, 24–26). Tutkimuksen luotettavuutta saattaakin heikentää se, että tulosten vertailu muihin tutkimuksiin oli hankalaa vähäisen työnohjaustutkimuksen vuoksi. Myös työnohjaus- ja toiminnalliset menetelmät –termit olivat hankalia aikaisempia vastaavia tutkimuksia etsiessäni. Tällä hetkellä puhutaan hyvin paljon coachingista, sparrauksesta, mentoroinnista, valmentamisesta ja voimaantumisesta työnohjauksen asemesta ja toiminnallisista menetelmistäkin käytetään lukuisia eri nimiä, vaikka tarkoitetaan juuri Morenon psykodraamamenetelmiä. Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa on huomioitava myös se, että useat haastatelluista työnohjaajista olivat käyttäneet ohjattavansa kanssa ohjauksesta jotain muuta nimeä kuin työnohjaus kuten, voimaantuminen, valmentaminen tai coaching, vaikka se

käytännössä työnohjauksellista olikin. Myös se on huomioitava, että vaikka tämä tutkimus keskittyy liike-elämän työnohjaukseen, niin suurin osa työnohjaajista toteuttaa työnohjausta myös muilla aloilla. Eli voidaan kysyä, että onko eri alojen työnohjauksessa loppujen lopuksi paljon eroja ja mitä ne sitten ovat. Myös haastattelujen aikana oli aika ajoin vaikeaa tietää, puhuimmeko haastateltavien kanssa samaa kieltä. Onneksi teemahaastattelu mahdollisti asioiden tarkistelemisen puolin ja toisin. Silti saattaa olla niin, että osa kysymyksistäni ymmärrettiin väärin tai minä tulkitsin jonkun vastauksen väärin. Huomioitavaa on myös se, että kolme kuudesta ohjattavasta on itsekkin ohjannut toiminnallisia menetelmiä ja heistä yksi oli työnohjaaja. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta ohjattavien subjektiivisen kokemuksen tavoittelemisessa. Huomioitava myös se, että tutkimukseen osallistuneet ohjattavat ovat melko erilaisia: puolet heistä on osallistunut yksilö- ja puolet ryhmä- tai työyhteisötyönohjaukseen. Myös heidän edustamansa toimialat poikkeavat toisistaan.

Laadullisessa tutkimuksessa sovellettavuuden sijaan puhutaan *siirrettävyydestä* toiseen kontekstiin, mihin vaikuttaa tutkitun ja sovellusympäristön samankaltaisuus. Tutkijan tuleekin kuvata hyvin tutkimustaan ja aineistoaan, jotta lukija voi pohtia tulosten soveltumista toisiin konteksteihin. (Tynjälä 1991, 390.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten tarkastelussa on syytä muistaa, että ilmiöt ovat historiallisesti muuttuvia ja paikallisia – eivät siis ajattomia ja paikattomia (Eskola & Suoranta 2003,16). Syrjälä ym. (1994) huomauttavat, että tulosten siirrettävyyden ja käyttökelpoisuuden arvioinnin osavastuussa on myös lukija (mts. 49). Lukijan mahdollisuutta pohtia tulosteni siirrettävyyttä ja käyttökelpoisuutta on tuettu niin teoreettisessa viitekehyksessä kuin tulosten rinnalla esitettyjen muiden vertailututkimusten avulla. Myös autenttiset lainaukset tukevat tulosten analysointia.

Koska kvalitatiivisen tutkimuksen yleisluonteeseen kuuluu se, että kerätään paljon tietoa pieneltä joukolta, joka oli tässä tapauksessa jokseenkin heterogeeninen (ohjattavat), on tärkeää muistaa, että toisen ihmisen kokemuksen ymmärtäminen ei ole koskaan täysin mahdollista. Jokaisella on oma subjektiivinen käsityksensä asioista. Tutkimustuloksissa pyritäänkin tuomaan nämä subjektiiviset kokemukset esille suorien lainausten kautta, jolloin tutkimuksen lukijalla on mahdollisuus pohtia ja tulkita tuloksia oman kokemuksensa kautta. Lainauksen avulla tarjottiin lukijalle mahdollisuus kokea tutkimukseen osallistuneen henkilön tilanne ja ajatukset. Kuvaus ja lainaukset ovatkin laadullisen raportoinnin kulmakiviä. Lisäksi tämä pieni tutkimusjoukko on pyritty

esittelemään taustoineen mahdollisimman tarkasti, jotta lukijan olisi mahdollista tietää, minkälaisien ihmisten kokemuksista puhutaan.

Tutkimuksen luotettavuutta saattavat heikentää myös sosiaalisesti suotavat vastaukset. Työnohjaajat saattoivat tuoda haastatteluisia esille toiminnallisten menetelmien ja työnohjauksen myönteisiä vaikutuksia ja näin markkinoida itseään ja koettaa ”lyödä työnohjausta läpi” henkilöstönkehittämisen menetelmänä. Lisäksi työnohjaajien ehdottamat ohjattavat saattoivat olla henkilöitä, jotka olivat todella pitäneet työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä. Huomioitavaa on myös, että kolmella ohjattavalla oli itsellään kokemusta toiminnallisten menetelmien ohjaamisesta ja yhdellä työnohjaajakoulutus, mikä tekee heidän vastauksistaan hyvin ammattimaisia. Ohjattavat saattoivat vierastaa minulle asioista kertomista sekä tuoda myös hyödyt esille korostuneesti, työnohjaajaansa kunnioittaen. Toisaalta tuloksissa esitetyistä autenttisista lainauksista voi päätellä, että työnohjauksesta ei puhuttu pelkästään myönteiseen sävyyn vaan ohjattavilla oli myös negatiivisia kokemuksia työnohjauksesta ja toiminnallisista menetelmistä.

Haastattelutilanteessa haastateltavan kanssa keskusteltaessa ja uusi merkityksiä luodessa koin hyvin vaikeana objektiivisena pysymisen ja sen, ettei innostu liikaa asiasta ja ala johdatella haastateltavaa. Myös se, että haastattelu on tilanteena joustava aineistonkeruun muoto, asetti haasteensa. Välillä haastattelutilanteessa keskittymisen herpaantuessa kysyin samoja asioita useaan kertaan, näkökulmaa vaihdellen. Toisaalta tämä oli tarkoituskin lisätäkseen tutkimuksen luotettavuutta, toisaalta haastateltavat saattoivat huomauttaa asiasta. Vaikeana koin tarkoissa sanamuodoissa pysymisen, esimerkiksi kysymys: ”Mikä on tärkeintä, mitä voit ohjattavillesi antaa?” saattoi muuttua välillä ”Mikä on parasta...” Usein kuitenkin jo siinä hetkessä väärä sanamuoto korjattiin. Tutkimuksen luotettavuutta voi heikentää sekin, että en osannut selittää haastateltaville kunnolla työnohjauksen funktioita, minkä vuoksi funktioihin liittyviä vastauksia ei voida pitää kaikkein luotettavimpina.

Tässä tutkimuksessa haasteena on se, että vastaavaa aihetta näillä ”asetuksilla” ei ole juurikaan tutkittu aiemmin. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulosten reliabiliteettia voidaan tarkastella muun muassa uusintamittauksilla. Tulosten pysyminen samoina ei ole kuitenkaan tarpeellista, jos tutkimuksella on tarkoitus tavoittaa ”monia todellisuuksia”, mikä oli tässä tutkimuksessa oleellista. On myös huomioitava, että tutkimuksen aikana voi ilmetä muutoksia niin tutkijassa, olosuhteissa tai tutkittavassa

ilmiössä, mikä herättääkin kysymään, onko reliabiliteetin arvioiminen kvalitatiivisessa tutkimuksessa mielekäästä. Joskus haastatteluprosessi voi toimia tiedostusprosessina, mikä vaikuttaa vastausten epäjohdonmukaisuuteen ja jopa valheellisuuteen. Tällaisessa tilanteessa vastausten pysyvyyttä ei kuitenkaan voida pitää luotettavuuden osoittimena. Tutkijan on siis arvioita tutkimustilannetta, siihen ulkoisesti vaikuttavia tekijöitä sekä itse tutkimuksesta ja ilmiöstä nousevia tekijöitä. (Tynjälä 1991, 391.)

Aineistotriangulaatio saattaa puolestaan parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Aineistotriangulaatiota, harkinnanvaraisen otannan kombinaatiota (*combination or mixed purposeful sampling*) voidaan Pattonin mukaan (2002) pitää ideaalitulana. Hän perustelee väitettään sillä, että triangulaatio vahvistaa tutkimusta, mutta huomauttaa kuitenkin, että tutkimuksen aineistotriangulaation tavoitteena ei ole samojen tulosten saavuttaminen vaan tulosten yhdenmukaisuuden testaaminen. Sen tarkoituksena on saavuttaa moninaisia kiinnostuksia ja tarpeita. (Patton 2002, 224, 247–248.) Patton (1990, ks Tynjälä 1991, 393) korostaa, että triangulaatiossa kannattaa varautua eroavuuksiin eikä aineistojen toisiaan tukevuuteen. Tällöin tulee huomio kiinnittää siihen, missä on eroja ja miksi. Aineistotriangulaation voi olettaa korvaavan osittain vertailtavien tutkimustulosten vähäisyyden ja se parantaa osaltaan tutkimuksen luotettavuutta.

8.3 Jatkotutkimusaiheet

Vaikka vastaus tutkimusongelmiin saataisiinkin selvitettyä, tutkimusprosessi ei koskaan lopu siihen. Vastaukset ovat vain osavastauksia ja -totuuksia. Vaikka tuloksista on tehty raportti ja lopetettu se pisteeseen – tutkimus ei lopu. Tästä lopusta saatu idea on toisen tutkimuksen alku. (Alasuutari 1994, 249.) Toivonkin tämän tutkimuksen olevan alku tutkia lisää, mitä vain tälle tutkimukselle asetettua tutkimustehtävää. (ks. Luku 5)

Mielenkiintoista olisi saada lisää tietoa työnohjaajien taustoista, heidän koulutuksiinsa liittyvistä valinnoista sekä heidän toimintansa taustalla vaikuttavista viitekehyksistä. Lisäksi olisi kiinnostavaa tietää heidän työssä oppimisestaan, ammatti-identiteetistään sekä heidän työmotivaatiostaan ja -hyvinvoinnistaan. Myös työnohjaajakoulutusta toivoisi tutkittavan. Vielä enemmän toivoisi saatavan myös ohjattavan äänen kuuluville liike-elämän puolelta, etenkin toimitusjohtajien ja esimiesten, mutta yhtäläillä myös heidän alaistensa. Ohjattavien subjektiiviset

kokemukset työnohjauksesta esimerkiksi narratiivisen tutkimusmenetelmän avulla voisivat olla arvokkaita.

Myös itse työnohjausprosessia tulisi tutkia tarkemmin tarkastelemalla esimerkiksi työnohjaajan ja ohjattavan/ohjattavien vuorovaikutusta työnohjausistunnoissa ja tehdä etnografista tutkimusta siitä. Uutta tietoa voitaisiin saada havainnoimalla työnohjausistuntoja ja hyödyntämällä myös menetelmätriangulaatiota, eli toteuttamalla havainnoinnin lisäksi esimerkiksi ryhmä- tai yksilöhaastatteluja. Yksi vaihtoehto olisi haastatella työnohjaaja–ohjattava-paria, jolloin haastattelussa luotaisiin varmasti uusia merkityksiä. Istuntojen havainnoiminen lienee kuitenkin mahdotonta juuri työnohjauksen luottamuksellisuuden ja vaitiolovelvollisuuden vuoksi. Tästä syystä ovatkin useat työnohjaajat tehneet itse työstään toimintatutkimusta.

Hyödyllistä olisi myös saada lisää tietoa tai saada vahvistusta niistä mahdollisuuksista ja uhkista, joita toiminnallisia menetelmiä sisältävä työnohjaus pitää sisällään. Mielenkiintoista olisi tietää, esimerkiksi koko ryhmän kokemuksista ja näkemyksistä työnohjausprosessista, jossa on käytetty toiminnallisia menetelmiä. Tutkimusmenetelmänä voisi käyttää esimerkiksi ryhmähaastattelua sekä tämän lisäksi käyttää ohjattavien kirjoittamia oppimispäiväkirjoja dokumenttiaineistona.

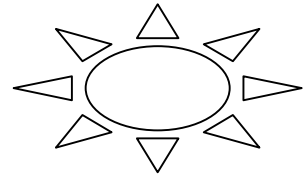
9 EPILOGI

Lopuksi esitän johtopäätöksen toiminnallisten menetelmien käytöstä työohjauksessa vertauksellisesti kuvion avulla. Kuvion 5 idea syntyi haastateltavien inspiroivista sitaateista. Esimerkiksi työohjaaja Paula ja ohjattava Riikka sanoivat, että toiminnallisten menetelmien käytössä on vain taivas rajana. Kuviossa taivas aurinkoineen onkin alue, joka on vapaa kaikille niille mahdollisuuksille, joita toiminnallisten menetelmien käytössä on. Jotta mahdollisuudet hyödynnettäisiin ja toiminnassa onnistuttaisiin, tulee ottaa tiettyjä pinnalla ja pinnan alla olevia asioita huomioon. Esimerkiksi ohjattava Reetta kertoi syväasukeltamisesta. Hänen mukaansa työohjaajat syväasukeltavat joka päivä, mutta ohjattavat eivät välttämättä koskaan. Voidaan siis olettaa, että jos työohjauksessa ”syväasukelletaan” liian nopeasti ottamatta huomioon tiettyjä asioita, kohdataan pinnan alla olevat uhat ja niiden kautta mahdollinen epäonnistuminen ja vaikeudet.

Jos kuvioon piirrettäisiin työohjaaja, voisi hän olla sekä lentotaitoinen että syväasukelluskykyinen lintu, esimerkiksi isokoskelo. Kuten isokoskelon täytyy juosta jonkin matkaa veden pinnalla ennen kuin se pääsee kohoamaan loivasti siivilleen, niin tulee myös työohjaajan olla ensin jonkin aikaa ”pinnalla” ja ottaa huomioon tiettyjä asioita ennen kurottautumista kohti mahdollisuuksia. Jos tämä toteutuu, pääsee hän lentoon kohti mahdollisuuksia, jolloin lopputulos voi olla hyvinkin onnistunut. Jos hän jättää ottamatta tiettyjä asioita huomioon lentoon lähtiessään, tapahtuu luultavasti äkkisukellus, johon välttämättä ohjattava/ohjattavat ei/eivät ole valmiita ja lopputulos voi ollakin katastrofaalinen.

Ohjattavia vertaisin puolisuukeltajiin, esimerkiksi sinisorsiin. Matalissa rantavesissä viihtyvät sinisorsat pitävät takaruumiinsa pinnalla syödessään ruokaa veden pohjasta. Puolisukeltajien lentoon lähtöön tapahtuu suoraan vedestä jyrkässä kulmassa. Kuten sinisorsa nousee nopeasti taivaalle, niin tarttuu ohjattavakin mahdollisuuksiin nopeasti. Kokonaan sukelluksiin joutuessaan sinisorsa on kuitenkin pulassa. Työohjaajan yrittäessä saada ohjattavaa tekemään jotain sellaista, mikä on hänelle itselleen luontaista mutta ohjattavalle ei, on sama kuin, että isokoskelo yrittäisi saada sinisorsaa sukeltamaan pohjaan. Molempien lintujen ollessa pinnalla tietoisina taivaalla olevista mahdollisuuksista ja pinnan alla olevista uhkista, mahdollisuus onnistua

paranee. Täytyy kuitenkin huomata, että sinisorsa eikä ohjattavakaan voi tietää niistä kaikista syvien vesien vaaroista – ne tietää ainoastaan syväsukeltajat, mistä heidän on vastuunsa kannettavakin.

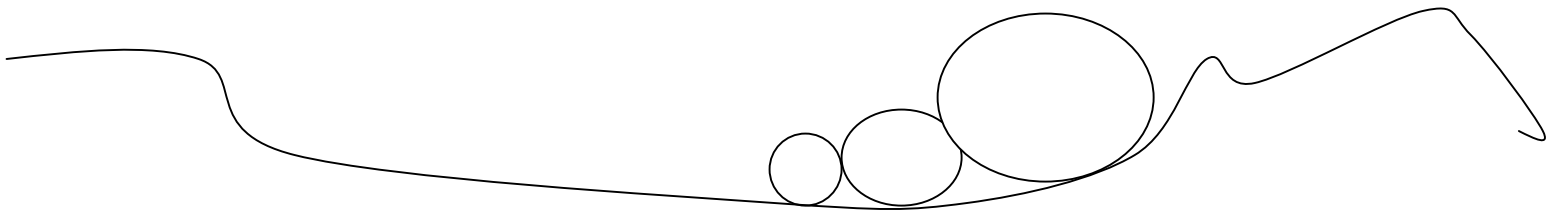


MAHDOLLISUUDET JA ONNISTUMINEN

HUOMIOITAVAT ASIAT



UHAT JA EPÄONNISTUMINEN



KUVIO 5. Toiminnallisten menetelmien ohjaaminen – vertauskuvana järviympäristö

Lähteet

- Alasuutari, P. 1994. Laadullinen tutkimus. 2. uud. painos. Tampere: Vastapaino.
- Blatner, A. 1997. Toiminnalliset menetelmät terapiassa ja koulutuksessa: Psykodraaman ja sosiodraaman tekniikat käytäntöön sovellettuna. Suom. R. Virkkunen. Naantali: Resurssi.
- Blumberg, H.H & Hare, A.P. 1999. Sociometry Applied to Organizational Analysis: A Review. Action methods, Spring 1999.
- Borgman, M. & Packalén, E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen. Helsinki: Tammi.
- Draama terapeuttisena menetelmänä. 2008. Suomen Psykodraamayhdistys ry. Tulostettu 21.2.2008 <http://www.psykodraama.fi/pd3%20psykodraama.html>
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 6. painos. Tampere: Vastapaino.
- Fox, J. (editor) 1987. The Essential Moreno. Writing on Psychodrama, Group Method, and Spontaneity by J.L. Moreno, M.D. New York: Springer.
- Gall, M.D., Gall, J. P. & Borg, W.R. 2007. Educational Research: an introduction. 8th ed. Boston: Pearson Allyn & Bacon.
- Hine, B. 1997. New quide stresses merits of counselling. People Management Vol. 3, issue 16, 50–51.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. & Huttunen, J. 2001. Johdatus kasvatustieteeseen. 4.–8.painos Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. 10., osin uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.
- Hollander, C.E. 2002. A Process for Psychodrama Training: The Hollander Psychodrama Curve. Action Methods, Winter 2002. 147–157.
- Huhtala, V. 1993. Psykodraamamenetelmin ohjatun ryhmänohjauksen vaikutus perhepäivähoitajien ammatti-identiteettiin ja työssä viihtymiseen. Turun yliopisto, psykologian laitos.
- Hyypä, H. 1983. Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulun yliopisto, kasvatustieteen tiedekunta.
- Järvinen, A., Koivisto, T. & Poikela, E. 2000. Oppiminen työssä ja työyhteisössä. Porvoo: WSOY.

- Kadushin, A. 1976. Supervision in social work. New York: Columbia University Press.
- Kajala, R. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala, A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turun yliopistontäydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20, 35–50.
- Katainen, U. 2004. Toiminnalliset menetelmät, tarinat ja oppiminen. Aikuiskasvatus vuosikirja 170–173.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus: työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Kopakkala, A. 2005a. Psykodraaman historia on Morenon historiaa. Teoksessa T. Janhunen & S. Sura (toim.) Miten käytän toiminnallisia menetelmiä. Psykodraaman ohjaajat kertovat. Tampere: Resurssi, 151–156.
- Kopakkala, A. 2005b. Porukka, jengi, tiimi: ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. Helsinki: Edita.
- Kumpula, H. 1999. Dialogeja: jaettuja kokemuksia. Oulun yliopisto, Opetuksen kehittämissyksikön julkaisuja.
- Kumpula, H. 2005. Sielun kumppanuus: työnohjaus esimiestyön tukena. Oulun yliopiston opetuksen kehittämissyksilön julkaisuja. Oulun yliopisto.
- Kuoppa, T. 1995. Elämisen arvot ja ihmiskuva. Teoksessa Artikkeleita johdon ja esimiesten työnohjauksesta. Helsinki-instituutinensimmäisen johdon ja esimiesten työnohjauskoulutusohjaajien lopputyö. Helsinki: Helsinki-insituutti, 82–92.
- Leimala, L. & Romana, A. 2005. Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20, 71–86.
- Lindqvist, M. 1999. Sosiodraama ja luovat ryhmämenetelmät konsultoinnissa. Aikuiskasvatus 19, 89–91.
- Linna, M-L. 1998. Työnohjaus palvelualoilla Helsinki: Työturvallisuuskeskus, palveluryhmä.
- Mitä on psykodraama? 2005–2008. Suomen Morenoinstituutti. Tulostettu 21.2.2008. <http://www.morenoinstituutti.fi/mitaonpd.htm>
- Mitä psykodraama on? 2008. Morenolaisen psykodraaman kouluttajayhdistys ry. Tulostettu 21.2.2008 <http://www.mopsi.org/psykodraama.html>
- Moilanen, L. 1994. Työnohjausryhmät toimintakyvyn tukena. Teoksessa K. Lindström (toim.) Terve työyhteisö: kehittämisen malleja ja menetelmiä. Helsinki: Työterveyslaitos, 138–153.

- Nokela, A-L. 1986. Psykodraama työnohjausmenetelmänä. Helsinki: Helsingin sairaanhoito-opisto. Opinnäytetyö.
- Novitsky, N. 1989. Kuntouttava sosiodraama. Helsinki: Vankeinhoidon koulutuskeskus.
- Partanen-Hertell, M. 2002. Luova työyhteisö: Morenolainen lähestymistapa organisaation kehittämiseen. Helsinki: Edita.
- Patton, M. Q. 2002. Qualitative Research & Evaluation Methods. 3rd. ed. Thousand Oaks (CA):Sage, cop.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistajana Helsinki: WSOY.
- Paunonen, M. 1989. Hoitotyön työnohjaus: empiirinen tutkimus työnohjauksen kehittämisohjelman käynnistämistä muutoksista. Helsinki: Sairaanhoitajien koulutussäätiö.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Julkishallinnon johtajien ja luottamushenkilöiden työnohjauskäsitys ja työnohjaustarve. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20. 131–142.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2006. Työnohjaajien elinikäinen oppimisprosessi. Työnohjauksen kehityspiirteitä. Osviitta 22. Tulostettu 12.3.2007 <http://www.suomentyonohjaajat.fi/Osviitta/Marita.htm>
- Peltola, R., Himberg, L., Laakso, J., Niemi, P. & Näätänen, R. 1999. Toimiva ihminen. Psykologia 1. 1.–2. painos. Porvoo: Wsoy.
- Piispanen, R. 2003. Kohtaamisen iloa: toiminnallisia menetelmiä kokouksiin, koulutukseen ja työnohjaukseen. Helsinki: Tmi Ritva Piispanen.
- Psykodraaman eettinen ohjeisto. 2007. Morenolaisen psykodraaman kouluttajayhdistys ry. Tulostettu 15.3.2008 http://www.mopsi.org/psykodraaman_eettiset_ohjeet_01012007.pdf
- Rauste-von Wright, M. & von Wright, J. 1997. Oppiminen ja koulutus. 1.–4. painos. Porvoo: WSOY.
- Roti, O. 1999. Työnilo, organisaation voimavara. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen (toim.) Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOYpr, 163–171.
- Siltala, P., Hilpelä, I., Karkama, A., Kyhäräinen, J., Kyhäräinen, T., Riikonen, K. ja Ruponen, R. 1993. Kasvu ja kehittyminen työnohjaajaksi. Raportti työnohjaajakoulutuksesta. Helsinki: Sosiaali- ja terveysalan tutkimus- ja kehittämiskeskus. Raportteja 82.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

- Suomen työnohjaajat ry. 2006. Tulostettu 9.3.2008
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/index.html>
- Sydänmaanlakka, P. 2002. Älykäs organisaatio – tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 5.painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Syrjälä, L., Ahonen, S., Syrjäläinen, E. & Saari, S. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Helsinki: Kirjayhtymä.
- Teerijoki, P. & Lintunen, J. 2001. Kohtaamisia eri tiloissa. Osallistavan teatterin näyttämöt. Teoksessa P. Korhonen & A-L. Ostern (toim.) Katarsis. Draama, teatteri ja kasvatus. Jyväskylä: Atena, 131–149.
- Tervämäki, P. 2005. Sosiodraama ammatillisessa koulutuksessa. Teoksessa Janhunen, T. & Sura, S. (toim.) Miten käytän toiminnallisia menetelmiä? Psykodraaman ohjaajat kertovat. Tampere: Resurssi, 107–123.
- Tiensuu, T. 2005. Hyvää yritetään, mutta primaa pukkaa. Sosiaaliturva 93 (4), 27.
- Tiuraniemi, J. 2005. Vuorovaikutusilmiöt työnohjauksessa. Aikuiskasvatus 25, 110–120.
- Toivola, K. 1996. Työnohjaus johtajuuden tukena. Teoksessa S. Keskinen (toim.) Ryhmäilmiöt ja työnohjaus. Turku: Turun yliopisto, täydennyskoulutuskeskus. Sarja B: Raportit ja selvitykset 12, 11–26.
- Tynjälä, P. 1991. Kvalitatiivisten tutkimusmenetelmien luotettavuudesta. Kasvatus 22 (5 & 6), 389–398.
- Työnohjauksen eettiset periaatteet. 2006. Suomen työnohjaajat ry. Tulostettu 19.3.2008.
<http://www.suomentyonohjaajat.fi/yhdistys/ohjeet.html>
- Vanne, T. 2004. Henkisesti kasvattava kokemus? Tapaustutkimus esimiestyön ryhmätyönohjauksesta ICT-alalla. Teoksessa M. Ruohonen, A. Kasvio, T. Kultanen, M. Lahtonen, J. Lehtonen & T. Vanne. Tietoyritysten muuttuvat työkuultuurit. Tampere: Tampereen yliopisto, psykologian laitos, 73–111.
- Viestimme välittömästi – opas. 2002. I. painos. Helsinki: Kunnallinen työmarkkinalaitos.
- Williams, A. 2005 Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Roolit, tavoitteet ja menetelmät. Suom. V. Vainikainen. 2. painos. Tampere: Resurssi.
- Wright, A. 1998. Counselling skills: part 1 – can you do without them? Industrial and Commercial Training. 20 (3), 107–109.
- Ylönen, M. 2006. Sanattoman sanoittaminen. Luova liike auttaa työnohjauksessa. Näkökulmia käytäntöön. Aikuiskasvatus 26, 115–121.
- Öystilä, S. 2005. Toiminnallisten ja draamamenetelmien mahdollisuudet yliopisto-opiskelussa. Peda-forum. 12 (2), 10–12.

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukutsu työnohjaajille (ensimmäinen kutsu)

Jyväskylän yliopisto
Kasvatustieteen laitos
Maija Riitaoja
Kasvatustieteen yo.,
aikuiskasvatustiede

Jyväskylässä
10.4.2007

Hyvä työnohjaaja!

Teen pro gradu –tutkielmaa toiminnallisten työnohjausmenetelmien käytöstä liike-elämän työnohjauksessa. Olenkin kiinnostunut, miten Sinä työnohjaajana olet kokenut toiminnallisten menetelmien soveltuvan liike-elämän työnohjaukseen.

Toivon Sinun saaneen työnohjaajakoulutuksen ja toiminnallisten menetelmien koulutusta (esim. psyko- ja/tai sosiodraama, toiminnalliset ryhmätyömenetelmät tai muu draamakoulutus). Lisäksi toivon, että Sinulla on kokemusta liike-elämän ryhmä- tai työyhteisön työnohjauksesta.

Tutkimusmenetelmänäni käytän teemahaastattelua. Haastattelut toteutetaan keväällä ja kesällä 2007. Tarkemman haastatteluajankohdan ja -paikan valitsemme Sinun toiveittesi mukaan. Tutkimusaineistoa käsittelen vain minä luottamuksellisesti, kunkin henkilö- ja yritystietojen pysyessä salassa. Toivon Sinun ilmoittavan suostumuksestasi haastatteluun 24.4.2007 mennessä. Lisäksi, jos tuttavapiirissäsi on joku haastatteluun sopiva ja haastateltavaksi haluava henkilö, niin hänenkin yhteydenotostaan ilahtuisin kovin.

Haastateltavana Sinulla on mahdollisuus tehdä työnohjausta ja toiminnallisia menetelmiä tunnetummaksi!

Suostuthan haastateltavakseni!

Ystävällisin terveisin ja yhteydenottoanne odottaen

Maija Riitaoja

Haastatteluun ilmoittautumiset ja lisätiedot:

Maija Riitaoja, p. 044 5468672

sähköposti mariitao@cc.jyu.fi

Liite 2. Haastattelu kutsu työnohjaajille (lopullinen kutsu)

Kasvatustieteen laitos
7.5.2007
Jyväskylän yliopisto

Jyväskylässä

Maija Riitaoja
Kasvatustieteen yo.,
aikuiskasvatustiede

Hyvä työnohjaaja!

Teen pro gradu -tutkielmaa toiminnallisten työnohjausmenetelmien käytöstä liike-elämän työnohjauksessa. Olenkin kiinnostunut, miten Sinä työnohjaajana olet kokenut toiminnallisten menetelmien soveltuvan liike-elämän työnohjaukseen.

Toivon Sinun saaneen työnohjaajakoulutuksen ja toiminnallisten menetelmien koulutusta (esim. psyko- ja/tai sosiodraama, toiminnalliset ryhmätyömenetelmät tai muu draamakoulutus). Lisäksi toivon, että Sinulla on kokemusta liike-elämän työnohjauksesta.

Tutkimusmenetelmänäni käytän teemahaastattelua. Haastattelut toteutetaan keväällä ja kesällä 2007. Tarkemman haastatteluajankohdan ja -paikan valitsemme Sinun toiveittesi mukaan. Tutkimusaineistoa käsittelen vain minä luottamuksellisesti, kunkin henkilö- ja yritystietojen pysyessä salassa. Toivon Sinun ilmoittavan suostumuksestasi haastatteluun 21.5.2007 mennessä. Mielelläni haastattelisin myös yhtä Sinun liike-elämän asiakasta, jolla on kokemusta toiminnallisista menetelmistä. Lisäksi, jos tuttavapiirissäsi on joku haastatteluun sopiva ja haastateltavaksi haluava henkilö, niin hänenkin yhteydenotostaan ilahtuisin kovin.

Haastateltavana Sinulla on mahdollisuus tehdä työnohjausta ja toiminnallisia menetelmiä tunnetummaksi!

Suostuthan haastateltavakseni!

Ystävällisin terveisin ja yhteydenottoanne odottaen

Maija Riitaoja

Haastatteluun ilmoittautumiset ja lisätiedot:
Maija Riitaoja, p. 044 5468672
sähköposti mariitao@cc.jyu.fi

Liite 3. Haastattelukutsu ohjattaville

Jyväskylän yliopisto
5.5.2007
Maija Riitaoja
Kasvatustieteen laitos
Kasvatustieteen yo.,
aikuiskasvatustiede

Jyväskylässä

Hyvä ohjattava!

Teen pro gradu -tutkielmaa toiminnallisten työnohjausmenetelmien käytöstä liike-elämän työnohjauksessa. Olenkin kiinnostunut, millaisena Sinä ohjattavana koet työnohjauksen ja siinä käytettävät toiminnalliset menetelmät

Tutkimusmenetelmänäni käytän teemahaastattelua. Haastattelut toteutetaan keväällä ja kesällä 2007, haastattelu kestää noin tunnin. Tutkimusaineistoa käsittelen vain minä luottamuksellisesti, kunkin henkilö- ja yritystietojen pysyessä salassa.

Haastateltavana Sinulla on mahdollisuus tehdä työnohjausta ja toiminnallisia menetelmiä tunnetummaksi!

Ystävällisin terveisin

Maija Riitaoja

Lisätiedot:

Maija Riitaoja, p. 044 5468672
sähköposti mariitao@cc.jyu.fi

Valmis tutkimus on luettavissa Jyväskylän yliopiston kirjaston sivuilta netistä keväällä 2008.

Liite 4. Teemahaastattelurunko – työnohjaajan näkökulma

TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄN TYÖNOHJAUKSESSA

~Työnohjaajan näkökulma ~

KOULUTUS JA TYÖKOKEMUS

- koulutus
- työnohjaajakoulutus (miksi, milloin, kenen järjestämä)
- psyko- ja/tai sosiodraamakoulutus, toiminnallinen ryhmätyön ohjaajakoulutus tai muu draamakoulutus (miksi, milloin, kenen järjestämä)
- työkokemus
- työnohjaajakokemus (monta vuotta tai ryhmää ohjannut)
- kokemus toiminnallisten menetelmien käytöstä (monta vuotta tai monta ryhmää ohjannut)

TARJOAMASI/ YRITYKSEN TYÖNOHJAUSPALVELUT

- toteuttamistapa (ryhmä- ja/tai yhteistyönohjaus)
- kesto keskimäärin (vuodet, tapaamistiheys, kerrat)
- menetelmät (missä suhteessa käytät toiminnallisia menetelmiä)
- viitekehys ja työtäsi ohjaavat käsitykset, esim. ihmis- ja oppimiskäsitykset

ASIAKASKUNTA

- Liike-elämän organisaatiot (yrityksen toimiala, koko, ketkä osallistuvat)
- kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen (markkinointi vai asiakkaan oma yhteydenotto, miten markkinoit)
- työnohjaustarve yleensä (mitkä syyt hakeutua työnohjaukseen)
- hakeutuminen toiminnalliseen työnohjaukseen tarkoituksella (miksi)
- ennakkokäsitykset (mitä asiakkaat ajattelevat työnohjauksen/toiminnallisten menetelmien olevan)

TYÖNOHJAUSPROSESSI

- prosessin eteneminen
 - mikä osuus toiminnallisilla menetelmillä yleensä, missä vaiheessa prosessia niitä käytetään
- työnohjaussopimus

- sovitaanko toiminnallisten menetelmien käytöstä (ehdotatko vai pyydetäänkö, vai vasta sitten kun ryhmä on alkanut toimia) ja
- työnohjauksen vaikuttavuuden arvioinnista/palautteesta yrityksen johtoportaalle tässä vaiheessa
- muut sovittavat asiat, esim. vaitiolovelvollisuus
- funktiot (keskitytäänkö toiminnallisia menetelmiä käytävässä liike-elämän työohjauksessa erityisesti johonkin seuraavaan funktioon: opetuksellinen ja ammatillinen, tukea antava tai hallinnollinen)
- onko johtaja mukana

TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄN TYÖNOHJAUKSESSA

- syy toiminnallisten menetelmien käyttöön
- millä nimellä kutsut toiminnallisia menetelmiä
- käyttämäsi toiminnalliset menetelmät ja tekniikat (kerro konkreettisesti)
 - miksi nämä (vahvuudet)
 - milloin käytät, millaisiin tarpeisiin niiden avulla pyritään vastaamaan (mahdollisuudet)
 - milloin et käytä (heikkoudet, uhat)
- työohjaajan kohtaamat haasteet (palauta mieleesi jokin erityisen vaikea tai hankala tilanne toiminnallisessa työohjauksessa)
 - toiminnallisia menetelmiä käytettäessä huomioitavat asiat
- onnistumisenkokemukset toiminnallisten työohjausmenetelmien käytössä (palauta mieleesi, joku onnistuneesti päättynyt to-prosessi/hieno hetki)
 - mitä edellyttänyt

TOIMINNALLISTEN MENETELMIEN AVULLA TOTEUTETUN TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

- toiminnallisten työohjausmenetelmien vaikuttavuus osana työohjausta ja lopputuloksen kannalta (työohjaajan näkökulma)
- palaute toiminnallisten menetelmien käytöstä (keskustelujen, havainnoinnin, loppukeskustelujen, arviointien ja muun palautteen kautta työohjausistunnossa ja/tai myöhemmin)
- mitä sinä voit antaa ohjattaville, mikä on tärkeintä

Liite 5. Teemahaastattelurunko – ohjattavan näkökulma

TOIMINNALLINEN TYÖNOHJAUS JA LIIKE-ELÄMÄN TARPEET

~ Ohjattavan näkökulma ~

YRITYS

- toimiala
- koko (pieni, keskisuuri, suuri)
- perustamisvuosi
- missio
- visio

YRITYKSEN KÄYTTÄMÄT TYÖNOHJAUSPALVELUT

- toteuttamistapa (yksilö-, ryhmä- ja/tai työyhteisötyönohjaus)
- ketkä osallistuvat
- milloin aloitettu
- kesto (vuodet tai ryhmä, tapaamistiheys, kerrat)
- menetelmät

TYÖNOHJAUS OSAKSI HENKILÖSTÖNKEHITTÄMISTÄ (TARVE)

- miksi työnohjaus (mistä tietoa)
- kysynnän ja tarjonnan kohtaaminen (markkinointi vai asiakkaan oma yhteydenotto)
- työnohjaajan valinta
- työnohjaustarve (miksi)
- toiminnalliseen työnohjaukseen hakeutuminen tarkoituksella (miksi)
- tavoitteet
- ennakkokäsitykset

TYÖNOHJAUSPROSESSI

- prosessin eteneminen
- roolisi
- työnohjaussopimus
 - sovitaanko toiminnallisten menetelmien käytöstä ja
 - työnohjauksen vaikuttavuuden arvioinnista/palautteesta yrityksen johtoportaalle tässä vaiheessa

- muut sovittavat asiat, esim. vaitiolovelvollisuus
- funktiot (keskittykö johonkin tiettyyn liike-elämän toiminnallisessa työnohjauksessa: opetuksellinen, tukea antava, tai hallinnollinen)

TOIMINNALLISET MENETELMÄT LIIKE-ELÄMÄN TYÖNOHJAUKSESSA

- millä nimellä kutsut toiminnallisia menetelmiä
- kokemasi toiminnalliset menetelmät ja tekniikat
 - milloin, millaisiin tarpeisiin niiden avulla pyrittiin vastaamaan (mahdollisuudet)
 - mikä hyvää/huonoa
- ohjattavan kohtaamat haasteet (palauta mieleesi jokin erityisen vaikea tai hankala tilanne toiminnallisessa työnohjauksessa)
 - toiminnallisia menetelmiä käytettäessä huomioitavat asiat
- onnistumisenkokemukset toiminnallisten työnohjausmenetelmien käytössä (palauta mieleesi, joku onnistuneesti päättynyt to-prosessi)
 - mitä edellyttänyt

TOIMINNALLISTEN MENETELMIEN AVULLA TOTEUTETUN TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDEN ARVIOINTI

- toiminnallisen työnohjauksen vaikuttavuus
 - miten arvioitu/mitattu (menetelmät, mallit)
 - konkreettiset seuraukset: edut ja haitat
- palaute toiminnallisten menetelmien käytöstä (työnohjausistunnossa ja/tai myöhemmin, esim. motivaatio, hyvinvointi työssä parantunut)

Liite 6. Ohjattavat ja organisaatiot

<p>Niina – koulutus ja konsultointi</p> <p>Niina on koulutusta tarjoavan osakeyhtiön toimitusjohtaja. Yrityksen missio on: <i>Koulutetaan ihmisiä paremmiksi vuorovaikutushommissa.</i> Varsinaisia kasvutavoitteita, kuten yrityksen kasvu tai henkilöstön lisääminen, osakeyhtiöllä ei ole. Niina pitää enemmän luonnonmukaisessa tahdissa etenevästä kasvusta. Niinan visio on: <i>Laadullisesti oppia paremmaksi aina vaan paremmaksi. - - Kehittää niitä asiakassuhteita, kumppanuussuhteita ja olla vaan ite parempi. Se on se kehittämissuunta, ei semmoinen määrällinen, että enemmän sais kauppaa. Ehkä jopa vähemmän kauppaa, mutta kalliimpia päiviä.</i> Näiden lisäksi hänen tavoitteenaan on kehittää menetelmiä, toimitiloja ja infran rakenteita. Niina käyttää ulkopuolista työvoimaa vain tarvittaessa.</p>
<p>Jussi - teollisuus</p> <p>Jussi on omistamansa tilauskonepajan toimitusjohtaja. Yritys kehittää teollisuudelle tilauksesta tuotantoa helpottavia keksintöjä sekä valmiita tuotteita avaimet käteen -periaatteella. Yritys on laajentunut kovaan tahtiin.</p>
<p>Ville – hotelli- ja ravintola-ala</p> <p>Ville työskentelee esimiehenä kasvavassa ja suuria investointeja tekevässä konsernissa, joka tarjoaa asiakkaille työhyvinvointipalveluja, koulutusta, majoitusta, vuokrattavia kokoustiloja, kuntoutusta ja liikuntaa. Ville vastaa tässä konsernissa kahvila- ja ravintolatoiminnasta sekä keittiöstä. Alaisia hänellä on noin 50. Yritys on asiantuntijayritys, joka on myös mukana tutkimustyössä. Yrityksen visio on olla Suomen johtavin työhyvinvointipalvelujen tarjoaja vuoteen 2010 mennessä.</p>
<p>Riikka - kuntoutus</p> <p>Riikka työskentelee samassa konsernissa kuin Villekin. Hän on ammatillisen kuntoutuksen vastuualueen esimies 30 alaiselle. Esimiestehtävissä Riikka on toiminut jo kymmenen vuotta, ensin osa-aikaisena ja nyt kokoaikaisesti muutaman vuoden.</p>
<p>Pentti – tiede ja kustannustoiminta</p> <p>Pentti on toiminut tieteellisen yhdistyksen pääsihteerinä ja esimiehenä muutaman vuoden. Liike-elämä on yhdistyksessä tullut tutuksi kustantamotoiminnan kautta. Yrityksen missio on terveyden ylläpitäminen, tieteellisen tiedon jalostaminen, tieteellisen suomen kielen vaaliminen, tiedottaminen tieteestä sekä ammatillisuuden ja kollegiaalisuuden vaaliminen.</p>
<p>Reetta – vakuutus- ja finanssiala</p> <p>Reetta työskentelee organisaation kehityspäällikkönä vastaten liiketoimintaosaamisen ja työhyvinvoinnin kehittämisestä sekä työterveyshuollosta. Hänellä on 12 alaista. Yrityksessä Reetta on työskennellyt vuodesta 2000 saakka. Voimakas kasvu ja muutokset ovat tämänkin yrityksen arkea. Yrityksen visiona ”hoetaan”: <i>Me ollaan niin hyvä asiakaspalveluyritys, että asiakkaat suosittelevat meitä.</i></p>

Liite 7. Toiminnallisia menetelmiä sisältävän työnohjauksen hyödyt ja mahdollisuudet ohjattavien mukaan

Hyötyjä ja mahdollisuuksia ohjattavien mukaan:	
Yksilötyönohjaus	
PENTTI	
	<ul style="list-style-type: none"> - usko omaan kykyihin lisääntyi - toiminnan mittakaava muotoutui sopivaksi ja harmonia lisääntyi; enemmän elämää työnteon ympärille - innosti aktiivisesti tarttumaan asioihin - silmät aukesivat, asiat jäsentyivät ja ymmärrys lisääntyi sekä ajattelu porukoista, omasta tiimistä ja työntekijöistä kirkastui - pääsy vertais- tai verkottumisryhmään - tuloksena hyvinvoiva esimies
JUSSI	
	<ul style="list-style-type: none"> - sai voimaa ja mielenrauhaa, hermostuneisuus väheni ja paineiden sieto kehittyi - tasapainoisuus lisääntyi ja tunnekuohut saatiin hallintaan: ei anna ”ihmisten melskeille” sellaista merkitystä kuin ennen ja oppi ymmärtämään niitä paremmin - valmiimpi ottamaan arvostelua vastaan ilman ns. kierroksia ja jaksaa mennä ongelmien yli - tuli sinuiksi tilanteiden kanssa ja on vahvempi henkilöitä kohdatessaan - oma elämänlaatu parani ja sai siviiliajatukset selvitettyä, jonka seurauksena on työssäkin vahvempi ja tasapainoisempi - ymmärrys siitä, että on oikealla tiellä, varmistui - luottamus omaan intuitioon ja luomiskykyyn sekä usko siihen, että asioilla on tapana järjestyä, parani ja riskinotto kyky lisääntyi - oppi uskomaan siihen, että rehellisen työn tekeminen keskittyneesti ei aiheuta ongelmia - kasvoi johtajana ja ymmärsi, että johtaja ei voi tietää kaikkea - sai uusi eväitä yrittämiseen; yritys ei olisi tässä ilman työnohjausta - helpompi elää yrittämisen kanssa ja valita esimerkiksi yhteistyökumppanit ja työntekijät - mahdollisuuksia: yrityksen sisäisten henkilökemioiden ja asiakassuhteiden käsittely
NIINA	
	<ul style="list-style-type: none"> - on pitänyt sillä kasvun tiellä, jonka on valinnut - kehittyi - auttoi löytämään ratkaisuja, jäsentämään, tekemään päätöksiä ja löytämään kysymyksiä. - mahdollisuuksina: hyvä väline, pääsy tunteisiin, saadaan aivota eri

”tavaraa” ulos, tehokas, vaikuttava, konkreettisia, kokeileminen mahdollista,

Yhteenveto: Yksilötyönohjauksen hyöty näkyy sekä yksilöiden työssä että henkilökohtaisessa elämässä.

Ryhmä-/työyhteisön työnohjaus:

RIIKKA

- ymmärrys itsestä ja toisista työntekijöistä sekä omista ja toisten toimintatavoista lisääntyi
- sai perustelua sille, miten työyhteisössä toimintaan ja miten ihmiset käyttäytyvät
- ryhmän jäsenet tutustuivat toisiinsa ja ryhmä kiinteytyi
- luottamus, ymmärrys sekä rohkeus kommunikoida lisääntyivät
- **mahdollisuuksina: äärimmäisen paljon mahdollisuuksina, mitä tahansa asioita voi käydä, vain taivas rajana**

VILLE

- oppi itsestä ja johtamisesta
- näki, miten erään uuden esimiehen rooli kehittyi hyväksi työnohjauksen avulla ja miten jotkut esimiehet puuttuivat työnohjauksessa opituin taidoin heidän alaistensa toimiin
- **mahdollisuutena: Käsiteltävien aiheiden edestä tippuu esteitä, vaikeiden asioiden käsittely toiminnallisten menetelmien avulla hyvä,**

REETTA

- luottamus ryhmässä lisääntyi ja tiimistä tuli yhtenäinen
- esimiesrooli vahvistui
- **mahdollisuuksia: ryhmän kasvu ja kehittyminen, voidaan tarkastella näkymättömiä ilmiöitä ryhmässä, reflektiötyökalu, kuulluksi tuleminen**

Liite 8. Työnohjauksen tärkein anti ohjattavien mukaan

Jaksamista, voimia, uskoa elämään, semmoista minun itteni huoltamista. - - Että minä pysyn myös siinä omassa kehitysprosessissani vauhdissa. - - En pysähdy ja jämähdä. - - Minkä avulla mä meen eteenpäin ja tässä työssä mun mielestä. - - Pitäis olla lakisäätteistä. (Niina)

Miten hahmotetaan oma persoonallisuus siellä tietyssä ryhmässä, siinä työyhteisössä, että mihin kohtaan se siellä sijoittuu ja miten siellä voi toimia sillä lailla, että tulis ehkä mahdollisimman vähän kolhuja tai jotakin sellaista, että ymmärtää niitä kolhuja, että mistä ne johtuu. (Ville)

Se on antanut sen oman selkeän suunnan löytämisen yritykselle, se menee siihen johonkin suuntaan lähinnä minun henkilökohtaisten ominaisuuksien mukaisesti, eli ne tulee käytettyä, jotka minulla on. - - Mää osaan hakea niitä oikeita henkiöitä siihen tukemaan toimintaa, ja tietysti yhteistyökumppaneita. (Jussi)

Ihmisenä ja työntekijänä kasvaminen ja työkykyisyyteenhän se liittyy, tai työhyvinvointiin. - -Mä näen työnohjauksen välineenä lisätä sitä työhyvinvointia ja ehkä jotenkin oman itsen ja työni ja organisaation ymmärtämisen kautta. (Riikka)

Se tukee sitä oppimisprosessia tai mahdollistaa sen oppimisprosessin, mitä halutaan oppia. - - Mun oppimisprosessi-sana pitää sisällään muutosprosessin ja toimintatapamuutokset ja kehittymisen esimiehenä.- - Oppimisprosessi on tuota niin paljon muuta kuin se yhen päivän luento jossakin, niin tällä hetkellä mä en oikein muita keinoja siihen nää kun työnohjauksen, ja coachingin tai tämmösen valmennuksellisen työtavan, jossa on työnohjauksellisia elementtejä. (Reetta)

Pentiltä kysyin, miten yhdistys on hyötynyt hänen saamasta työnohjauksestaan, johon hän vastasi näin:

No niillä on sitten hyvinvoiva pääsihteeri. - - Tän suuntainen itsekkyyks on iän myötä kasvanut, et se että itsestä pitää pitää huolta ja se näkyy ympäristöön, et jos omat asiat on rempallaan, eikä niistä jaksu huolehtii, niin yhteisö kärsii siitä tai sit reagoi siihen, tai en mä tiedä kärsiikö se, mutta se ei kuitenkaan tuota ehkä niin mukavaa vuorovaikutuksellista tulosta kuin toisella tavalla toimittuna. - - Kirkasti ajattelua porukoista, omasta tiimistä ja työntekijöistä ja porukoista mitä täällä on, ja sitten yks asia kyllä varmistu niin, että on semmoisia ihmisiä, joista ei oo kauheesti toivoa, vaikka mitä tekisi. (Pentti)

Liite 9. Työnohjauksen tärkein anti ohjattaville työnohjaajien mukaan

Innostuksen siihen omaan työhön ja vahvistaa sitä luottamusta, että must on johonkin: mä oon niin kuin hyvä tyyppi ja mulla on paikka ja oppii. (Elina)

Selkeyttä. - - Kysymykset ratkeaa ja tämmöistä iloa ja luottavaisuutta elämään tavallaan ja sit mä uskon sitä, että ihmiset muuttuu ja osaltaan tämän avulla sitten semmoiseen rehevämpään, laajempaan ja et on enemmän vaihtoehtoja semmoisen suuntaan. (Pirkko)

Tuki siinä mielessä, että se on tuki näille tällaisille aroimmille, ujoimmille, jotka eivät uskalla tuoda itseään esille yhteisössä. Ja tukea sille, että ne uskaltaa tuoda itsensä esille ja rohkaista heitä. Ja sitten tämmöisille häiriköille, kiusaajille, tämmöisten tuki siinä, että ne uskaltaa kattoo itseään, että miten ne toimii, minkälaisia yhteisön jäseniä. Et vaikka ne ois kuinka inhottavia, niin mun tehtävä on tukee niitä, että ne uskaltaa kattoo. Mut mä en oo semmoinen, et joka taputtaa päällä. - - Hänellä on mahdollisuus muuttua. (Sari)

Tukeni, spontaanius, omaa itseohjautuvuutta, niiden omaa elämää, että niin kuin jotenkin on entistä enemmän oman ittensä toimitusjohtajia. (Eero)

Lempään tunteen elämän voimasta! (Rauni)

Oivallus. Tai enhän minä sitä voi antaa, mut mä voin edesauttaa sitä. Et ne oivaltaa jotain tärkeitä siitä omasta työstään.- - Parasta, mitä mä voin antaa (toiminnallisissa menetelmissä) on se, että ne todentuu käytännössä, kun niitä on harjoiteltu, et seuraavan kerran, ku tulee vastaava tilanne, ni ne oikeesti selvi paremmin. (Erja)

Jos mä onnistustun siinä, että he aina vaan enemmän ja enemmän ovat läsnä omana itsenään - - tilanteessa, niin silloin mä luulen, että aika paljon onnistun. (Viljo)

Antaa uskon omaan itseensä ja semmosen uskalluksen ja rohkeuden tavallaan toteuttaa asioita. - - Kyllä mulla on hirveen suuri arvo semmonen rohkaistaminen. (Paula)