

Pia Puolakka

LT. erikoislääkäri, ayl
työnohjaaja
PSHP, Tays, EKA, Anestesiayksikkö
pia.puolakka@pshp.fi



Työnohjaus – kysymisen taitoa

Työnohjaus on osalle meistä jo tuttua, mutta toisille ehkä jopa käsitteenä vieras. Tämän artikkelin tavoitteena on vähentää tätä vierauden tunnetta ja rohkaista kollegoita työnohjauksen pariin.

Finnanestin tämän vuoden ensimmäisessä numerossa päätoimittaja kirjoitti omassa pääkirjoituksessaan psykologisesta turvallisuudesta (1) ja SAY:n puheenjohtaja peräänkuulutti ihmettelyä sodankyläläisellä sananparrella ”Aattele alakaa ihimettelystä” (2). Näistä molemmista on kyse myös työnohjauksessa.

vat eettiset ohjeet, oma eettinen neuvottelukunta, tutkimusfoorumi ja koulutusohjeet. Yhdistys järjestää myös suuren osan työnohjaajien täydennyskoulutuksesta, johon kunkin työnohjaajan oletetaan sitoutuvan.

Työnohjausta voi toteuttaa monella eri tavalla. Ohjattavana voi olla yksilö, ryhmä tai koko työyhteisö. Jokaisella työnohjaajalla on oma persoo-

Mitä on työnohjaus?

Työnohjaus voidaan määritellä monella tavalla, mutta käytetyin on varmasti Suomen työnohjaajat ry:n (STOry) oma määritelmä: työnohjaus on työhön, työyhteisöön ja omaan työhön liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tarkastelua ja jäsentämistä koulutetun työnohjaajan avulla. Työnohjauksen tavoitteena on vapauttaa voimia, luovuutta ja ajattelua työhön ja sen rajojen tunnistamiseen (3). STOrylla on työnohjausta koske-

Työnohjausta voi toteuttaa monella eri tavalla.

nallinen viitekehys, joka nojaa johonkin laajempaan ajattelumalliin, kuten psykodynaamiseen, systeemitoteoreettiseen tai ratkaisukeskeiseen ajattelumalliin. Työnohjaaja hyödyntää ohjauksissa erilaisia menetelmiä, ja kenttä voi laajentua jopa

>>

eläinavusteiseen tai kirjallisuusterapeuttiseen työnohjaukseen. Kaikkia työnohjauksia kuitenkin yhdistää vähintään neljä asiaa – luottamus, oppiminen, dialogi ja reflektio.

Lähtökohta onnistuneelle työnohjaukselle on aina luottamus. Joidenkin tutkimusten mukaan jopa 50 % onnistumisista selittyy hyvällä vuorovaikutussuhteella (4). Tämä on loogista, sillä ilman luottamusta ei päästä keskustelemaan oikeasti niistä asioista, joista ohjattavan muutosvoima todellisuudessa lähtee, kuten arvoista ja tunteista. Työnohjauksen alussa keskitytäänkin luottamuksen luomiseen, jossa onnistumista

Työnohjaus on pohjoismaalainen harvinaisuus.

tukee avoimen vuorovaikutuksen lisäksi vahva sitoutuminen vaitiolovelvollisuuteen.

Työnohjauksessa on kyse oppimisesta. Ohjaaja auttaa ohjattavaa oppimaan. Ohjaaja ei ole tasa-vertaisessa suhteessa ohjattavaan, vaan hän toimii kasvatusroolista käsin. Suhde on asymmetrinen ja eroaa näin mm. kollegiaalisesta keskustelusta. Kasvatusrooli sisältää myös ns. asioiden ja tunteiden ”tynnyrinä toimimisen” ja vastarinnan käsittelemisen. Oppiminen puolestaan tarkoittaa aina jonkinlaista muutosta ajattelussa. Oppiminen voi olla työlästä ja sisältää epävarmuutta ja usein ahdistustakin ennen kuin muutos ajattelussa mahdollistuu. Ahdistusta ei siis tarvitse pelätä vaan sitä voi hyvinkin seurata oivallus ja oppiminen.

Työnohjauksen voi ajatella myös tutkimus-tilanteena, jossa tavoitteena on molemminpuolisen ymmärryksen lisääntyminen. Miten ymmärtäminen tapahtuu? Pelkkä empatia ei

ymmärtämiseen riitä, sillä tällöin tulkinta tapahtuu ohjaajan ajatusmaailmasta käsin. Ohjaajan on sen sijaan pyrittävä kaikin tavoin selvittämään tutkittavan/ohjattavan henkilön koko kokemusmaailma, joka sisältää myös tutkittavan elämänkatsomuksen arvomaailmoineen. Tähän päämäärään päästään ymmärrystä lisäävien kysymysten avulla. Kysymysten tulee palvella ohjattavaa. Ohjattavalla on halu ja toive tulla autetuksi ja tähän toiveeseen tulisi pyrkiä vastaamaan – pelkkä tutkimuskohteena olo ei ohjattavalle riitä.

Tämän lisäksi ohjaajan tulee tuntea myös itsensä, jottei omat arvolataukset tai kokemukset vääristä ohjattavasta tai tilanteesta tehtyä tulkintaa. Näin pohdittuna työnohjaajan tehtävä ei ole helppo – pelkkä hyvä vuorovaikutus ei siis lopulta riitä vaan tarvitaan paljon myös tietoa ja taitoja. Tiedot ja taidot näkyvät onnistuneena asioiden reflektointina hyvässä dialogissa.

Käytännössä työnohjauksessa käsitellään siis ohjattavan sinne tuomia aiheita mahdollisimman monipuolisesti erilaisia näkökulmia etsien, joko puhtaasti keskustelun avulla tai erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Lääkäreiden tavallisin pelko liittyy arkkiaatri Pelkosen mukaan siihen, olenko riittävän hyvä (5). Tätäkin on turvallista pohtia työnohjauksessa.

Kenelle työnohjausta?

Kysymykseen vastaaminen on hivenen problemattista – ehkä esimiestyön tuoman kaksoisroolinikin takia. Työnohjaus on sinänsä pohjoismaalainen harvinaisuus, jolle on vaikeaa löytää edes englanninkielistä vastinetta. Omilla LinkedIn sivuilla olen päätenyt käyttämään termiä counsellor at work place mutta muitakin nimityksiä löytyy – kuten ”professional supervisor of work” ja ”work counsellor”.

Pirkanmaan sairaanhoitopiirin intrasivuilla mainitaan, että jokaisella työntekijällä on oikeus



Kuva 1. Työnohjauksen tukena ammattilehti Osviitta ja motivaatiokortit. Kuva Pia Puolakka, 2020.

työnohjaukseen. Tämä on kaunis ajatus, muttei toteudu käytännössä eikä ole taloudellisesti realististakaan. Lapin yliopiston henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja, apulaisprofessori Marko Kesti, on esittänyt laskelmia siitä, kuinka erityisesti esimiestyönohjaus jopa lisääisi työn tuottavuutta (6), mutta tilanteessa, jossa työnohjaus kuluttaa jo valmiiksi pientä koulutusbudjettia, ei ole realismia tarjota sitä jokaiselle työntekijälle. Työnohjauksen merkitys korostuu silloin, kun työssä on paljon ”ihon alle tai pään sisälle” meneviä asioita. Työnohjauksella pystytään tukemaan ennen kaikkea työssä jaksamista - tuottavuuden

kasvun osoittaminen on ongelmallisempaa. Toki työnohjaus on tietyillä sosiaali- ja terveydenhuollon alueilla jopa lakisääteistä ja tällöin jokaisen työntekijän saatavilla.

Ihminen on kokonaisuus – siviilielämä vaikuttaa työhön ja työ siviilielämään. Työnohjauksessa voidaan pohtia, miten yleinen elämäntilanne vaikuttaa työssä suoriutumiseen, mutta lähtökohtaisesti työnohjaaja pyrkii aina palauttamaan keskustelun työelämän ilmiöihin. Työnohjaaja ei myöskään toimi terapeuttina, vaikka joillakin ohjaajista voi terapiaosaamista ollakin. Työnohjaus ei siis ole tarkoitettu yksinomaan yksityiselämän

>>

haasteiden läpikäymiseen vaan näkökulman tulisi säilyä työssä. Tosinaan myöskin työelämää sivuavat ongelmat ovat vakavuudeltaan sen asteisia, ettei työnohjaus riitä niiden käsittelyyn vaan tarvitaan työterveyshuollon osaamista.

Kuka saa työnohjata ja mistä löydän työnohjaajan?

Työnohjata saa periaatteessa kuka vain, mutta käytännössä Suomen Työnohjaajat ry kerää sivuilleen työnohjaajat, jotka ovat suorittaneet hyväksytyt koulutuksen ja saavat näin ollen käyttää nimikettä työnohjaaja STOrY. Useimmat isot yritykset, kunnat ja sairaanhoitopiirit kilpailuttavat nykyään työnohjaajat ja valintakriteereihin yleensä kuuluu, että ohjaaja on STOrYn hyväksymä. Kilpailutuksen kautta hyväksytyjen työnohjaajien listalta voi toki perustellusta syystä poiketa. Työnohjaajaa siis kannattaa ensisijaisesti hakea oman organisaation kotisivuilta ja toissijaisesti STOrYn sivuilta. Työnohjaus edellyttää aina sopimusten tekemistä – ohjaaja ja ohjattava sopivat tavoitteista, ja ohjaaja ja esimies käytännöistä korvauksineen. Esimies on siis mukana prosessissa ja toisinaan sovitusti myös ohjaustilanteissa.

Työnohjausta lähellä ovat myös mentorointi ja valmennus (coaching). Työnohjaus pyrkii erottumaan edellä mainituista koulutuksensa ja laaja-alaisuutensa avulla, mutta voimakas vastakkainasettelu on turhaa. Valmennus on joka tapauksessa yleensä tavoitekeskeisempää ja lyhytkestoisempaa kuin työnohjaus. Mentorointi taas pitää sisällään ajatuksen siitä, että kokenut opastaa kokemattomaa. Molemmat ovat kuitenkin sisällöllisesti hyvin lähellä työnohjausta.

Miten päädyin työnohjaajaksi?

Oma tarinani työnohjaajaksi alkaa luultavasti hyvinkin kaukaa, mutta selvänä polku näyttäisi

alkavan hetkestä, jolloin aloitin leikkaus- ja anestesiatuotoiminnan vastuualuejohtajana. Kaipasin jottain esimiestyön tueksi, ja työnohjaajaksi löytyi kokenut lääkärityönohjaaja Kristiina Toivola. Hän toimi ohjaajanani poikkeuksellisen pitkään, viisi vuotta. Sitten olen ollut muidenkin ohjattavana enkä pidäkään ohjaajan lääkäriyttä esimiestyönohjauksessa mitenkään keskeisenä. Tapaamisvälit ovat vaihdelleet tarpeeni mukaan ja samoin ovat vaihdelleet yhdessä pohdittavat aiheet. Esimiehenä joutuu kohtaamaan hankalia asioita, eikä niitä useinkaan voi jakaa kenenkään

Ihminen on kokonaisuus – siviilielämä vaikuttaa työhön ja työ siviilielämään.

kanssa. Työnohjaajan kanssa näistä keskusteleminen on ollut turvallista. Arjessa on ollut helpottavaa, kun työnohjausaika on ollut sovittuna jonnekin lähitulevaisuuteen.

Koin työnohjauksen suurena etuoikeutena ja toivoin sen yleistyvän myös muiden kollegaesimiesten joukossa. Omalla vastuualueellani näinkin näin tapahtuvan, mutta puhuessani noin viisi vuotta siten työnohjauksesta miljoonapiirimme esimiehille tuntui työnohjaus olevan vielä kovin vierasta. Ilahduttavaa sen sijaan oli, että vain muutama vuosi tämän jälkeen ns. Oulun ylilääkäritapaamisessa oli työnohjaus jo useimmille tuttua ja siihen kannustettiin. Muutos ajattelussa oli tapahtunut!

Innostuin työnohjauksesta niinkin paljon, että otin omassa kehityskeskustelussa puheeksi toiveeni opiskella työnohjaajaksi. Silloinen esimieheni tarttui toiveeseeni ja rohkaisi hakemaan Tampereen ammattikorkeakoulussa pian alkavaan työnohjaajakoulutukseen. Hain, kävin

haastattelussa ja pääsin opiskelemaan. Helmi-kuussa 2020 oli takana työteliäät kaksi vuotta – työn ohessa 60 opintopisteen suorittaminen ei ollut aivan helppoa, mutta toisaalta opiskelu tuki hyvin myös esimiestyötäni.

Koulutuksen aikana kahlattiin läpi lukuisia kirjoja. Opintosuunnitelmaan oli kirjattuna 2 000 sivua. Tutustuminen aloitettiin kevyiden oppaiden kautta (7, 8, 9) mutta todellinen työhönohjausymmärrys haettiin Laila Keski-Luopan klassikkoteoksesta: ”Työhönohjaus vai superviisaus: työhönohjausprosessin filosofisten ja kehitysbiologisten perusteiden tarkastelu” (10). Suunniteltujen kirjojen lisäksi luin paljon muutakin päästääkseen tavoitteeseen, jossa lääketieteellistä maailmankuvaani piti laajentaa niin kasvatusta ja yhteiskuntatieteiden kuin psykologiankin suuntaan. Parhaina lukukokemuksina jäivät mieleeni Martti Lindqvistin ”Auttajan varjo” ja Arto Kylläisen ”Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen – hyveet työssä ja elämässä”. Auttajan varjo varoittaa nimensä mukaisesti auttajaa vahingoittamasta autettavaansa (11) ja ”hyvekirja” muistuttaa siitä, että hyveet ovat tekoja eivätkä sanoja (12).

Tarkoitukseni on jatkaa työhönohjausta oman perustyöni rinnalla, ensisijaisesti PSHP:n sisäisenä työhönohjaajana, mutta työnantajani voi sopia työhönohjauksesta myös talon ulkopuolelle. Juuri nyt keskitymme mekin toki ”koronatyöhön” vaikka todellisuudessa ohjauksen tarve voi olla juuri nyt jopa korostunut. Tässä ajassa kukin reagoi kriisiin tavallaan ja ylikuormittumisen riski on todellinen. Toisaalta kriisin tuoma yhteisöllisyys voi olla jollekin jopa voimavara, ja oma jaksaminen voi ylittyä moninkertaisesti.

Omana työhönohjausmottonani toimii ”Älä ajattele toisen puolesta vaan saa hänet ajattelemaan”. Motokseni tämä on tullut juurikin siksi, että helpolla sorrun itse vastauksiin, vaikka parempi olisi jatkaa kysymistä. Aiemmat roolini – äitinä, lääkärinä, esimiehenä – ovat paljolti

tukeutuneet vastaamiseen, josta poisoppiminen on vaikeaa.

Merete Mazzarellan kirjassa ”Elämän tarkoitus” on kirjoitettuna erilaisuudesta kertova mosambikilainen tarina, jonka muistutan mieleeni ennen jokaista työhönohjausta:

Apina käveli joen rantaan. Katsoessaan veteen se näki ensimmäistä kertaa elämässään kalan ja huolestui kovasti. ”Tuo raukkahan hukkuu”, se ajatteli ja kiskoi kalan päättäväisesti kuiville, laski sen maahan jalkojensa juureen ja seurasi silmä kovana. Kala sätki vimmatusti, mikä sai apinan toiveikkaaksi. ”Nyt se alkaa piristyä”, apina sanoi itseksensä. Hetken kulluttua kala heitti henkensä ja apinaa suretti. ”Olisi pitänyt pelastaa se aikaisemmin”, se tuumi (13). ■

Viitteet

1. Kaukonen M. Menestyksen avaimet. Finnanest 2020; 1:3.
2. Junntila E. Ilman meitä mistähän ei taita tulla mithän. Finnanest 2020; 1:7.
3. Työhönohjaus. Suomen työhönohjaajat ry. <https://www.suomentyohjaajat.fi/19.4.2020>
4. Ahn H, Wampold BE. Where oh Where are the Spesifig Ingredients? A Meta-Analysis of Component Studies in Counseling and Psychotherapy. Journal of Counseling Psychology 2001; 48: 251-7.
5. Väyrynen H. ”Ammattikuntamme on nyt lujilla”. Lääkärilehti 2020;16: 944-5.
6. Koppelo H. Työhönohjausella tuottavuus nousee. Osviitta 2018; 3:17-20.
7. Ruutu S, Salmimies R. Työhönohjaajan opas. Helsinki: Talentum 2015.
8. Vehviläinen S. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Tallinna: Gaudeamus Oy 2014.
9. Alhainen K, Kansanaho A, Ahtiainen O-P ym. Työhönohjauksen käsikirja. Helsinki: BoD-Books on Demand 2016.
10. Keski-Luopa L. Työhönohjaus vai superviisaus: työhönohjausprosessin filosofisten ja kehitysbiologisten perusteiden tarkastelu. Oulu: Metanoia-instituutti 2007.
11. Lindqvist, M. Auttajan varjo, Keuruu: Otava 2016.
12. Kylläinen A. Paksunahkaisuudesta suurisieluisuuteen-hyveet työssä ja elämässä. Helsinki: Otava 2012.
13. Mazzarella M. Elämän tarkoitus. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi 2017, s. 201.