

Työnohjaus sosiaalityössä ja useilla muillakin aloilla on tarjonnut luottamuksellisen foorumin työn ristiriitojen ja jaksamisen käsittelyyn ja perustetävän selkiyttämiseen.

Työnohjaus voidaan nähdä ainutkertaisena tilanteena, jossa voidaan samanaikaisesti käsitellä yksilön kokemuksellista maailmaa ja työn kokonaisuutta. Työnohjauksen historia on alkanut 1920-luvulla kahtaalla: Euroopassa osana psykoanalyttikkokoulutusta ja USA:ssa sosiaalityön osana, vaikkakin

sosiaalityössä sen juuret ovat jo 1800-luvun lopun Britannian hyväntekeväisyysorganisaatioissa.

Suomen työnohjaajat ry:n mukaan työnohjaus on ”työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden yhdessä tulkittamisen ja jäsentämistä. Työnohjauksen keskeinen väline on vuorovaikutusprosessi.” Määrittelyn loppu painottuu voimavarakeskeisesti: ”Siinä voimavarat vapautuvat ratkaisujen löytämiseen ja toteuttamiseen”. Toisaalla yhdistys kuvaa työnohjausta myös työelämän kehittämiseksi työnohjauksen keinoin.

Sosiaalityörajauksesta huolimatta Synnöve Karvinen-Niinikosken ja kumppanien kirjaa voi suositella muidenkin alojen työnohjauksesta kiinnostuneille. Itse toimin aikuiskoulutuksessa ja pystyin vaivatta kääntämään kirjan teesejä omalle alalleni. Huomionarvoisena voidaan pitää työnohjauskirjallisuudessa harvemmin esitettyjä liittymäkohtia muihin organisaation kehittämishankkeisiin keskittymättä vain yksilöön tai luomatta yksilödynamiikan ja organisaation välille suoraviivaisia analogioita tai dualismeja.

Kirjoittajien mukaan työnohjauksen teoreettisuus tai teoretisointi on nähty monin tavoin

TYÖNOHJAUKSEN KEHITTÄVÄ KONSEPTI

Synnöve Karvinen-Niinikoski,
Ulla-Maija Rantalaiho & Jari Salonen:
Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki, Edita 2007, 261 s.

hankalaksi. Teoreettisuudella he viittaavat teoreettiseen määrittelyyn ja jäsentämiseen sekä taustateorioiden suureen määrään. Työnohjauksen teoriaa on jäsennetty joko pragmaattisesti, jolloin kaikki käyttökelpoiset teoriat hyväksytään, tai instrumentalistisesti, jolloin teoria palvelee tiettyä näkökulmaa. Molemmat tavat kertovat työnohjausprosessista vain vähän.

Kirjoittajat käsittelevät tiiviisti tavallisimpia työnohjausteorioita: klassista 1950-luvun ja uudempaa systeemiteoriaa, psykodynaamiikkaa, ratkaisukeskeisyyttä ja narratiivisuutta, kognitiivista ja kognitiivis-analyttista terapiaa, Rogersin asiakaskeisyyttä, hahmoterapiaa, Lewinin kenttäteoriaa ja Morenon psykodraamaa. Oppimisteorioista esiin tuodaan kokemuksellinen, transformatiivinen, tutkiva, ongelmalähtöinen ja ekspansiivinen oppiminen. Viime vuosina jalansijaa saanut Peavyn sosiodynaaminen ohjaussuuntaus sen sijaan jää käsitelyn ulkopuolelle.

Usein työnohjaukseen ei ainaakaan selkeästi liitetä työn kehittämisen intressiä, vaikka se tuokin kehittämistarpeita esiin ja palvelee samalla kehittämisen välineenä. Työnohjauksen mahdollinen irrallisuus johtamisen ja organisaation kehittämisen käytännöistä voi

turhauttaa osallistujia. Kehittämisen kirjoittajat näkevät työyhteisön paikallisena ja kollektiivisena asiantuntijuutena, joka voi jäädä piiloon.

Mikäli työnohjaus jää irralliseksi saarek-keeksi vailla kytköksiä johtamiseen ja muuhun organisaatioon, kehittämistarpeilla ei ole mahdollisuuksia tulla uudeksi tiedoksi ja uusiksi ammatikäytännöiksi. Organisaatiot tarvitsevatkin kirjoittajien mukaan tietoista työnohjauspolitiikkaa, joka ei kasvata johdon ja työntekijöiden etäisyyttä, vaan lisää luottamusta ja vuoropuhelua.

Paradoksi voidaan nähdä siinä, että työohjauksessa esiin nousevat tunnepitoiset jaksamisen ja työhyvinvoinnin ongelmat tarvitsisivat johtamisrakenteita avukseen, mutta toisaalta englanninkielisten maiden tyypinen työnohjauksen (engl. supervision) läheinen kytkös johtamiskäytäntöihin voidaan kokea välttämättömän luottamuksellisuuden esteeksi. Kirjoittajat päätyvät siihen, ettei mitään yksinkertaista linkkiä voida löytää työnohjauksen ja organisaation muun kehittämisen välillä.

Toisin kuin kehittämishankkeissa ja muutoslaboratoriossa, työnohjauksessa on mahdollista käsitellä luottamuksellisesti työntekijän kokemuksellista ja emotionaalista suhdetta toimintaansa, jolloin avautuu foorumi toimijuuden kehittämiseen henkilökohtaisen mielekkyyden kautta. Kehittämisenäkökulman luo jännite vallitsevan ja mahdollisen toiminnan välillä. Jännitettä ilmentävät myös hämmentävät tuntemukset ja kokemukset, joille ei päivittäisissä työtilanteissa aina löydy sanoja.

Dialogisissa organisaation kehittämisen- ja konsultaatiomenetelmissä dialogin oletetaan perustuvan itse kunkin autenttisiin ajatuksiin, joi-

den käsittelyyn osallistujat saavat tarvitsemansa tilan. Kuitenkin ajan rajallisuus voi estää dialogisuuden kehittymistä. Oivaltaminen, ongelmien ja mahdollisuuksien paikantaminen tai niiden ääneen lausuminen vaatii paljon aikaa. Omista ja muiden ajatuksista kiinni saaminen oman kokemuksen pohjalta on prosessi, jota voi kirjoittajien mukaan harjoitella juuri työnohjauksessa.

Työnohjaukskirjallisuudessa pohditaan vain vähän moniammatillista työnohjausta ja verkostomaista asiantuntijuutta. Kuitenkin useimmat työnohjaajakoulutukset ja monet työnohjaustilanteet ovat moniammatillisia. Työnohjauksen voidaan ajatella yltävän ohjaamaan yksilöä, tiimiä tai kokonaista työyhteisöä, mutta kun huomio kiinnitetään vain näiden sisäiseen dynamiikkaan, monet yhteistyökumppanit ja työtilanteet rajautuvat työnohjauksen ulkopuolelle. Kirjoittajien mukaan työnohjauksen haasteena onkin luovan yhteyden rakentaminen yksilöllisen ja monitoimijaisen osaamisen välille.

Sosiaalisuudessa kuten monissa muissakin asiantuntijatoissa kehittämisen haasteet koetaan suuriksi mutta vaikutusmahdollisuudet vähäisiksi. Työhyvinvointi ei liity vain yksilöllisesti koettuun työtyytyväi-

syyteen, vaan toimintakonseptin ja työn organisoimien puitteissa rakentuvaan työhyvinvointiin. Kyse onkin siitä, kuinka uusien kontrollimuotojen vallitessa työntekijöiden on mahdollista osallistua toimintakonseptin luomiseen. Kirjoittajien mukaan kaivataan nykyistä hengittävämpiä organisaatioita, jotka tarjoavat reflektiivisiä rakenteita ja eri tahojen välisen dialogin mahdollistavia tiloja (s. 244).

Ammatillisesta toiminnasta voi tulla joko liian yksipuolisten subjektiivisten tulkintojen värittämää tai ulkoisten kategorisointien ohjailemaa. Kehittävän työnohjauksen konseptilla kirjoittajat hakevat kriittistä suhdetta ammattikäytäntöjä määrittäviin ennako-oletuksiin. Kehittävässä työnohjauksessa tarvitaan kriittistä ajattelua, jossa yritetään kaivautua pintaa syvemmälle ja kysytään, miten kuvatut ja käsitellyt ilmiöt liittyvät valtasuhteisiin, epätasa-arvoon ja marginaalisaatioon. Työnohjauksessa kohdetaan näihin keskusteluihin liittyviä omia ja työyhteisössä vallitsevia tulkintoja, joiden suhteen työntekijöiden olisi löydettävä oma, eettisesti kestävä paikkansa suhteessa asiakkaisiinsa, organisaatioonsa ja yhteiskuntaan.

Kirjassa hahmotellaan työnohjauksen kehittävä toimintakon-

septia, jonka avulla pelkkä yksilöpainotteisuus pyritään ylittämään. Toimintakonsepti tulee lähelle työnohjauksen perinteisiä käsitteitä perustehtävä, käyttöteoria ja työorientaatio. Toimintakonsepti pitää sisällään tulkinnan toiminnan kohteesta ja tarkoituksesta sekä idean siitä, miten toiminnan olennaiset osat muodostavat kokonaisuuden.

Toimintakonseptin hahmottelun avulla voi tavoittaa yhteisen toimijuuden, ja näin pyritään kuromaamme perinteisessä työnohjauksessa helposti muodostuvaa kuilua yksilön ja rakenteiden välille. Giddensläisessä nähtynä yksilöllisen toiminnan ja rakenteiden suhde määrittynyt rekursiivisena, toisiinsa palautuvana. Kehittävä työnohjaus pyrkii käsittelemään työntekijän päivittäisessä työssä kohtaamia ristiriitoja ja niiden ratkaisuja toiminnan eri tasoilla sekä yksittäisen työntekijän työtä suhteessa koko toimintaan ja sen ristiriitoihin.

Työnohjauksen kehittävä konsepti merkitsee rakenteita, joiden avulla tavoitellaan tehtäviin ja arvoihin sekä toisaalta organisaation toimintaan ja tavoitteisiin liittyvää ammatin hallintaa ja toimijoiden ja toiminnan mielekkyyden ekspansiota eli toiminnan kohteen uudelleen käsitteellistämistä.

Jussi Onnismaa