

Artikkeli Ratkes lehdessä 2/2006 sivut 29-30.

Kimmo Tapiala

TYÖNOHJAUS HENKILÖSTÖHALLINNON VÄLINEENÄ

Työnohjaus liittyneenä perustehtävään

Työnohjaus voi liittyä organisaation normaaleihin hallinnon rakenteisiin tai se voi vaikuttaa välillisesti hallintoon ja organisaation toimintaan. Henkilö voi omatoimisesti hankkia itselleen työnohjausta, joka tällöin liittyy hänen henkilökohtaiseen ammatissa kasvamiseensa, ja organisaatio hyötyy välillisesti hänen kehityksestään.

Työnohjaus voi liittyä toiminnan suunnitteluun, työn arviointiin, kehittämiseen ja muutosten toteuttamiseen. Työnohjauksella voidaan myös tukea henkilöä sellaisessa työssä, joka tavalla tai toisella on kuluttavaa tai tuottaa monitasoisia ongelmia ratkottavaksi. Esimerkkinä voisi mainita esimiestyön, sosiaalityön, opetustyön, terapiatyön tai vaikkapa vakuutusalan vahinkokäsittelijän työn.

Työnohjauksessa on huomioitava se ympäristö, jossa työtä tehdään. Olen työnohjausta saaneena ja sitä tehneenä todennut, että parhaimmillaan työnohjaus sisältää tasapainoisesti aurinkoisen tulevaisuuden suunnittelua ”sitovat kahleet pois heitettyinä”, ja toisaalta on muistettava todellisuus työntekijän perustehtävästä osana haaveilua. Tarkastelun ulkopuolelle ei saa unohtaa resursseja, jotka ovat käytettävissä tavoitteisiin ja haaveisiin.

Usein työnohjauksessa käsitellään tulevaisuuden suuntaviivoja. Työnohjauksen seurauksena syntyy ehdotuksia organisaation tavoitteiden ja toimintatapojen muuttamisesta. Organisaation valta- ja normirakenne on syytä pitää mielessä uutta suunniteltaessa ja vanhaa parannettaessa. Samalla kun muokataan organisaation tavoitteita ja toimintatapoja, muokataan usein myös valta- ja normirakenteita. Hallinnolliseen aspektiin kuuluu organisaation toimintaideologian, johtamistavan, arvojen ja asenteiden tarkastelu.

Seuraavat työnohjauksen kysymykset liittyvät hallintoon:

- Miksi organisaatio ja työ sen osana ovat olemassa?
- Mikä on perustehtävä?
- Milloin tehtävä on suoritettu hyvin?
- Mitkä ovat oikeudet ja velvollisuudet?
- Mitä saa päättää itsenäisesti?
- Mitkä ovat käytettävissä olevat (henkilöstö)resurssit työn suorittamiseen?
- Miten vastuu jakautuu?

- Mitä on ensiarvoisen tärkeää tehdä? Mitä voi jättää vähemmälle?
- Mihin suuntaan ollaan menossa?

Systemit ja laajemmat ympyrät mukaan työnohjaukseen

Edellä kuvattuja kysymyksiä on hyvä käsitellä eri toimijoiden kannalta ottaen huomioon organisaation systeemisyyden:

- Mitä sinä kerrot itse?
- Mitä tästä kertoo esimies?
- Organisaation johto?
- Kollegat ?
- Asiakkaat ?

Työn organisointiin ja hallintoon liittyvät kysymykset auttavat saamaan etäisyyttä työstä ja näkemään sekä itsensä että työnsä osana suurempaa kokonaisuutta. Hyvät hallinnolliseen näkökulmaan kuuluvat kysymykset voivat myös toimia mielen rauhoittajina. Kysymykset ovat sisällöltään usein työtä rajaavia ja suuntaavia. Uskomukseni mukaan selkeä työnteon pohja luo hyvän lähtökohdan työn kehittämiseksi, joustaville työkäytännöille ja positiivisille spontaaneille teoille. Nykyajan työelämässä tarvitaan joustoa ja spontaanisuutta sekä rauhallisuutta ja selkeyttä. Säännöllisellä työn päämäärien ja työskentelytapojen tarkastelulla pysyy kurssi laatua tuottavassa suunnassa ilman turhia ja voimia vieviä touhuja.

Olen havainnut, että työssä koettu kiire ei aina ole organisaation tai esimiehen syytä. Se voi olla myös työntekijän oman innostuksen aiheuttama ilmiö. Samaan aikaan, kun työtahti yhteiskunnassa kiihtyy, ovat monet mielenkiintoiset asiat yhä paremmin saavutettavissa. Työstään innostuneella työntekijällä on vaara haukata perustehtävään kuulumattomia asioita enemmän kuin jaksaa tai enemmän kuin työaikaa riittää niiden hoitamiseen. Olemmehan usein kiinnostuneita turhankin monista asioista. Tästä esimerkkinä on tosiasia, että uuden informaatioteknologian säästämä aika ei näy missään. Ei ainakaan minun perheessäni tiskikoneen hankinnasta säästynyttä aikaa huomaa missään mikä toisi energiaa. Tilalle on tullut muuta, omasta halusta tai sitä ilman.

Raamattuun on kirjoitettu: ”Silmä ei saa näkemisestä kylläänsä eikä korva täyttään kuulemisesta” (Saarn. 1:8). Tätä ihmisyyteen kuuluvaa totuutta voinee kuvata toteamalla, että ihmisen tarpeet nähdä ja kuulla kasvavat sitä mukaan kuin yksi tarve tulee tyydytetyksi. Ihmisyyteen kuuluu jatkuva halu saada lisää mielihyvää tuottavia asioita. Emme helpolla ole tyytyväisiä jo saavutettuun tilanteeseen. Työnohjaus toimii foorumina tarkastella omaa työtään ja työn tekemistä esimerkiksi seuraavilla kysymyksillä:

- Mitä voi jättää kiireen keskellä vähemmälle?
- Mihin olemme menossa? Mitä uutta luomassa ja mitä samalla pois jättämässä?

- Milloin työntekijänä olen tehnyt jatkuvassa kiireessä tarpeeksi?
- Milloin olen täyttänyt paikkani?

Tarkastelemalla työnohjauksessa tilannettaan voi painaa ajoissa jarrupoljinta, jotta elämän ajettavuus säilyy mielekkäänä ja turvallisena.

Yhteisesti ymmärretyllä tavoitteella tulokseen

Organisaation tavoitteiden ymmärryksen yhteneväisyys on tärkeä tekijä tuottavuuden varmistuksessa. Ote kirjasta Nalle Puh rakentaa taloa:

”Mitä jos yritettäisiin löytää tämä kuoppa”, sanoi Puh hitaasti.

”Miksi ihmeessä”, kysyi Kani.

”No kun me yritämme löytää kotiin mutta emme löydä, niin minä ajattelin, että jos me yrittäisimme löytää tämän kuopan emme ehkä löytäisi sitä, mikä olisi mainiota, sillä silloin me löytäisimme jotakin jota me emme etsi, mitä saattaisi olla se jota me etsimme”.

”Ei kuulosta kovin järkevältä”, sanoi Kani.

”Ei”, Puh sanoi nöyräsi, ”Ei kuulostakaan nyt kun sen sanoo. Sitä ennen se kuulosti aivan järkevältä”.

(A.A. Milne)

Työnohjaus toimii tilanteena, jossa kehittämisideoita on hyvä käsitellä. Työnohjaajan tehtävä on kuljettaa ideaa arvioinnin kautta kohti hyvää päämäärää. Yhteinen käsitys työn tavoitteista on yksi toimivan työryhmän merkeistä. Mitä selkeämpi tavoite on kaikille osapuolille, sitä tehokkaampaa toiminnan on mahdollista olla. Ristiriitaa ja tehottomuutta syntyy tilanteessa, jossa suorittava taho on ymmärtänyt organisaation tavoitteet eri tavalla kuin organisaation johto. Tavoitteet ovat usein ”pörhökielisiä”, ympäripyöreitä ja konkretisoimattomia. Tällöin on vaara, että ihmiset eivät ymmärrä niitä keskenään samalla tavalla. Työnohjauksen kautta tavoitteita on mahdollista tukia ja saada niille perustelujen kautta ymmärrystä esimerkiksi organisaation muutostilanteissa.

Motivoituminen tapahtuu tärkeäksi kokemisen kautta

Tutkittaessa työn tavoitteita, otetaan hallinnollisiin aspekteihin laskettavana mukaan myös arvojen tarkastelu.

- Mikä tässä työssä on arvokasta?
- Miksi olemme täällä työpaikalla olemassa?

- Mitä arvokasta on tavoitteen saavuttamisessa?

Tutkimalla näitä ja muita arvoihin liittyviä kysymyksiä ihminen käy lävitse työntekonsa pohjaa. Arvoilla on suora yhteys motivaatioon. Jos oma työ tuntuu vähäpätöiseltä, se ei motivoi. Arvot johdattelevat unelmia, ja perinteisen ratkaisukeskeisen ajattelun mukaan ongelmat ovat toteutumattomia unelmia. Työelämän ahdistavat asiat ovat asioita, jotka ovat ristiriidassa meille tärkeiden asioiden kanssa. Työn merkityksen tarkastelua ei ole ajan hukkaamista vaan motivaation synnyttämistä ja ylläpitoa.

TAUSTAKIRJALLISUUTTA:

Hämäläinen, Pekka (2001). Jaksamisesta innostumiseen työssä ja elämässä. Helsinki: Tammi. – s. 177 A.A. Milne, ote kirjasta Nalle Puh rakentaa taloa.

Paunonen-Ilmonen, Marita (2001). Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistajana. Helsinki: WSOY.

Raamattu. Käännös 1992.

Saarelainen, Ritva (1999). Kun suora työnohjaus Suomeen tuli. Helsinki: Yliopistopaino.

Työnohjaus työvoimahallinnossa (1981). Työministeriö, Raportti.

ARTIKKELIT:

Lindqvist, Martti. Artikkelit Hyvä Terveys –lehdessä 10/2001.

Veijola, Timo (2001). Työuupumus ja ajan uhri. Työnohjaus. Sielunhoidon aikakauskirja 13, s. 186-209.

Virtaniemi Matti-Pekka, Persoonallinen kasvu työnohjauksessa. Työnohjaus. Sielunhoidon aikakauskirja 13, s. 15-91.

LUENNOT:

Ahola, Tapani. Luento A-klinikkasäätiön työnohjaajakoulutusseminaarissa 5.2.2003, Helsinki.

Heikkilä, Lauri. Opetustapahtuma NLP Master –koulutus 10.9.2004, Helsinki

Kimmo Tapiala, työnohjaaja, kouluttaja

www.muutosavux.fi