

# Vuoden 2012 työhyvinvointiteko

- kolmen yrityksen johtoryhmillä  
yhteinen työnohjaus

Hannu Tuovinen on STOryn jäsen, jolla on ollut tänä syksynä ainutlaatuinen kokemus. Hänen työnohjauksestaan on tullut vuoden työhyvinvointiteko. Kyseisen palkinnon kriteereinä ovat olleet hyvät käytännölliset toimintatavat, jotka edistävät työhyvinvointia ja ovat siirrettävissä toiseen organisaatioon. Voittajavalinnassa painottui hyvän käytännön helppo toteutettavuus, käytettävyys, tehokkuus ja vaikuttavuus, innovatiivisuus ja siirrettävyys. Työnohjauksella on siis nyt tutkitusti ja palkitusti merkitystä työelämässä.



**T**apasin Hannu Tuovisen hänen työtilassaan Puutarhakadulla, Tampereella. Minua kiinnosti valtavasti, mitä voisin oppia työnohjaajalta, jonka asiakas on halunnut osallistua Vuoden työhyvinvointiteko –kilpailuun kokemansa työnohjauksen merkittävyyden vuoksi. Minusta ei ehkä tule isona työstään palkittavaa hannutuovista, mutta mitä minä voisin tästä kohtaamisesta jakaa muille ja näin joulun alla jouluvankeliumin Marian tavoin ”kätkeä sydämeeni ja tutkistella sitä”.

## Kaikki alkoi kutsusta

Hannu kertoo kaiken alkaneen siitä, että yhden yrityksen toimitusjohtaja sai idean ja testasi sitä kahden muun yrityksen johtajaan ja sen jälkeen otti yhteyttä ja pyysi Hannua heidän yhteiseksi työnohjaajakseen. Hannun hän valitsi työnohjaajaksi siksi, että Hannu oli aiemmin toiminut johtoryhmän työnohjaajana yrityksessä, jossa nyt palkinnon saaneen yrityksen toimitusjohtaja oli työssä oman yrityksensä lisäksi. ”Tuohon yritykseen hän palkkasi minut työnohjaajaksi lähettämäni markkinointisähköpostin pohjalta ja sitten syntyi idea yritysten yhteisestä työnohjauksesta.” Näin sai alkunsa Mäntän palvelukoti Oy:n, Sosiaalipalvelu Saraste Oy:n ja maahanmuuttajalasten suojeluyksikkö Siivet Oy:n johtoryhmien yhteinen työnohjausryhmä. Työskentely käynnistyi vuonna 2009, vaikka sähköpostimainos oli tullut jo vuonna 2008, jolloin Hannun aloitti päätoimisena yrittäjänä. *Mikähän sai palvelukodin johtajan säästämään sähköpostin ja mitä hän merkittävää siinä luki?*

Entäpä mikä sai Hannun suostumaan näin poikkeukselliseen työnohjausryhmään? Hannu kuvailee omaa toimintatapaansa sellaiseksi, että “sanon aina ensin kyllä ja mietin vasta sitten”. *Miten tämä onkaan vastoin kohtaamaani toimintatapaa; ensin sanotaan ei ja myönnyttään vasta perustelujen ja selvitysten myötä.*

## Työnohjausryhmä ja sen tavoitteet

Hannu kuvaa toimintaansa sellaiseksi, että työnohjauksesta tehdään kirjallisesti vuoden sopimus, mutta siinä on molemminpuolinen kuukauden irtisanomisaika. Sopimuspuhjan omalle yritykselleen hän on muokannut STOryn jäsenilleen tuottaman mallin pohjalta. Vaikka hän tekee vuoden sopimuksia, kuulos-taa siltä, että monet asiakassuhteet kestävät vuosia. Tämä, nyt palkittu työnohjaussuhde on kestänyt liki 4 vuotta. Hannu ajattelee, että perinteinen, tavoiteltu 2 vuoden työnohjaussuhde ei ole itseisarvo, vaan “jatkamme yhdessä niin kauan kuin koemme evaluoidessamme, että siitä on hyötyä yritykselle”. Hannulla on myös kokemusta asiakkaista, joita hän on ohjannut ensin 2 vuotta, sitten on ollut taukoa ja myöhemmin työnohjaus on alkanut uudelleen.

Tämän, kerran kuussa tapaavan, työnohjausryhmän koko on 9 henkeä: kolme johtavaa henkilöä jokaisesta yrityksestä. Hannu kuvailee työnohjauksen tarpeen kiteytyvän kahteen tavoitteeseen: Ensiksikin johtajien jakamisen vahvistaminen, johon kuuluu esimiestyö ja johtamisen kysymykset

*Keskustelu alkaa siirtyä negatiiviselle puolelle, kun tavoite ei ole selkeä. Jos vuorovaikutus ei toimi, ei päästä asioihin kiinni. “Se on aina viesti mulle: tavoite ei ole kirkas. Silloin mä kysyn, että puhutaanko me nyt oikeista asioista?” Häiriön tutkiminen tuo viivettä, mutta samalla uutta ymmärrystä ja selkeyttä tavoitteen asettamiseen.*

**osviitta 4 / 2012 5**

ja toiseksi verkoston vahvistaminen, joka tässä tarkoittaa sitä, että kollegiaalisuus vahvistuu, vertaisoppiminen mahdollistuu. Siihen kuuluu mahdollisuus konsultoida omissa kysymyksissään toista yritystä

myös työnohjauksen ulkopuolella. Entäs yrityssalaisuudet? Kilpailulainsäädäntö yms.? Hannu vakuuttaa, että mistään sellaisesta yrityssalaisuuksien jakamisesta tässä ei ole kysymys. *Miten luottamus sitten syntyy ja miten tässä ohjausta tehdään?*

## Työnohjausistunnon rakenne

Hannu rikkoo työnohjaajakoulutuksessani saamaani ohjetta siitä, että samalla kokoon-tumistilalla olisi ryhmäprosessin kannalta ratkaiseva merkitys – Hannun työnohjausryhmä kokoontuu vuorotellen eri yrityksissä, eri tiloissa ja saattaaapa Hannu vielä laittaa ryhmän jäsenet vaihtamaan istumapaikko-jakin. *Päinvastoin kuin oletan, tässä mallissa kokoontumistilojen vaihtaminen ilmeisesti nimenomaan palvelee toinen toisiinsa tutustumista ja luottamuksen vahvistumista.* Työnohjausistunnon toimintatavoilla ja sen muutoksilla Hannu koettaa samalla mallintaa ohjattaville keinoja ja tiimioppimista, joita he sitten voisivat käyttää omissa yrityksissään ja keskenään johtoryhmässä. Hannu kokee tärkeimmäksi saada työssä ja työnohjauksessa todellinen dialogi aikaan eri tekniikoita käyttäen.

Työnohjausistunnon kulun Hannu jakaa neljään osaan. Ensiksi on muutaman



**Markkinointisähköpostilla on merkitystä.**

minuutin aloitus, jossa palautetaan mieliin työnohjauksen tarkoitus ja tavoitteet sekä todetaan ääneen työnohjausistunnon pituus kellon-aikana. “Tällöin saadaan tietoisuus yhteisestä ajasta ja päättymisajankohdasta.

Joskus flow vie niin, ettei ajankulua huomaa. Joskus jollakulla on meno heti työnohjauksen jälkeen tai joutuu lähtemään hiukan aikaisemmin, senkin voi tässä sanoa ääneen.”

Tämän jälkeen alkaa reflektioiva osuus, jonka kesto vaihtelee 30 - 40 minuuttiin. “Siinä mä kysyn jotakin sellaista, että min-kälaisia ajatuksia, kokemuksia tai kehon tunteuksia teillä on ollut? Voitteko kertoa siitä tapahtumasta, joka on herättänyt vahvoja tunteuksia? Sitten me kuullaan niitä kokemuksia ja tunteuksia”. Joskus Hannu saattaa käyttää tässä osiossa myös apunaan piirtämistä, jossa ei katsota piirustustaitoa, tikku-ukko-taso on riittävä. “Pääasia on, että ohjattava kuvaa tapahtumaa, joka on herättänyt tunnetta ja sisällyttää itsensä kuvaan.” Tämän osion tarkoituksena on tuulettaa tunteita, tunnistaa emotionaalinen jännite ja purkaa ydinkysymykset ääneen.

Tämän tunteiden kuulluksitulemisen jälkeen siirrytään luontevasti tutkivaan osaan työnohjausta. Kun kysyn, millä perusteella Hannu valitsee tutkittavan teeman tai asian, hän kertoo, että täytyy luottaa siihen, että joku asia aina vain nousee keskiöön tai sitten selvästi joku kärsii eniten ja hänen asiansa nostetaan ilmiötasolla yhteiseen tarkasteluun. Silloin fokusoi-

*Työnohjauksesta tehdään kirjallisesti vuoden sopimus, mutta siinä on molempuolin kuukauden irtisanomisaika.*

daan juuri siihen tilaan ja pohditaan mihin siitä haluttaisiin päästä. Koska asiat harvoin ovat tässä tai tuolla, niin työnohjauksessaan Hannu keskittyy ryhmän kanssa näiden kahden ääripään väliseen jännitteeseen, luovaan jännitteeseen ja sitä kautta päästään uuteen näkökulmaan, keinoihin, malleihin tai ratkaisuvaihtoehtoihin. Aikaa tähän prosessointiin Hannu varaa noin 20-25 minuuttia.

Lopun ajan työnohjauksestaan, Hannu varaa himmaamiseen, päätösosaan. Siinä hän kysyy: "Onko joku jäänyt hämmennyksen tilaan? Ovatko ryhmäläiset saaneet uusia oivalluksia ja oppimisen kokemuksia mukaan otettavaksi?" "No, ovatko? Onko joku jäänyt hämmennyksen tilaan? Mitä sitten? Jos joku on jäänyt hämmennyksen tilaan, Hannu kysyy: "Selviätkö tämän hämmennyksen kanssa? Onko sinulla joku, joka voi työstää tätä sun kanssasi?" Joskus harvoin Hannu pidentää ryhmän yhteisestä sopimuksesta työnohjausistuntoa, jotta hämmennys saadaan puhuttua auki. Joskus Hannu on pyytänyt, että hänelle voi soittaa, jos hämmennys jatkuu. Harvoin on soittoja tullut. Pääsääntöisesti päätösosan keskustelussa jaetaan prosessin aikana syntynyttä uutta ajattelua, tuliaisasia omaan työhön.

## Hannu työnohjaajana

Hannu ei työnohjausistunnon aikana kirjoita itselleen muistiinpanoja. *Eikö todella? Miten hän muistaa heidän asiansa?* Hannun tärkein työväline on aktiivinen läsnäolo ja fläppitaulu. "Keskityn täysillä siihen, mitä ryhmä tuottaa. Kuulen, katselen, kirjoitan pääkohtia fläpille." Istunnon päätteeksi Hannu antaa fläpin ryhmälle. Joskus ryhmän jäsenet haluavat kirjoittaa pääkohtia muistiin tai ottaa fläpistä kuvan itselleen.

*Työnohjauksen työskentelyn rakenne tukee dialogista vuorovai-  
kutusta, jossa asiakas  
kykenee näkemään  
itsensä osana asiaa tai  
tapahtumaa.*

Istunnon jälkeen Hannu istuu autoon ja koettaa unohtaa kuulemansa ja kokemansa. "Menen autoon ja laitan radion päälle ja koetan aktiivisesti unohtaa kaiken". *Mitä? Entäs se reflektointi?* Myöhemmin, illalla, Hannu antaa ajatusten virrata ja jos jotakin nousee mieleen työnohjausistunnosta, hän kirjoittaa sen muistiin. Hannu pitää tärkeänä, että pääsee eroon asiakkaiden asioista eikä kuormita itseään niillä. Hän haluaakin joka istunnossa lähteä puhtaalta pöydältä liikkeelle, eikä kantaa vanhaa mukanaan. Työnohjauksen alkuvaiheina hän kertoo kuvaneensa fläppejä muistin tueksi, nyt hän kertoo luottavansa siihen, että asiat palautuvat mieleen aina, kun hän tapaa ryhmän ja keskittyy kuuntelemaan heitä. Hannu kokee tämän työmenetelmänsä vahvuudeksi sen, että työskentelyssä on eteenpäin menemisen tunnelma.

Jos työnohjauksessa esiin nousee paljon negatiivisia asioita, Hannun mukaan tulee pysähtyä. Negatiiviselle puolelle alkaa keskustelu usein siirtyä, kun tavoite ei ole selkeä. Jos vuorovaikutus ei toimi, ei päästä asioihin kiinni. "Se on aina viesti mulle: tavoite ei ole kirkas. Silloin mä kysyn, että puhutaanko me nyt oikeista asioista?" Häiriön tutkiminen tuo viivettä, mutta samalla uutta ymmärrystä ja selkeyttä tavoitteen asettamiseen. Ryhmätyönohjauksen vahvuudeksi Hannu mainitsee sen, että ryhmä tuottaa uutta yhteistä ajattelua, jossa huomaa oman ajattelun rajoittuneisuuden sekä pääsee näkemään asiaa itsensä ulkopuolelta. Työnohjaus on parhaimmillaan voimaannuttava ja elävoittävä tapahtuma, jossa saa ilmaista tunteita voimakkaastikin.

## Hannun työote ja viitekehys

Työnohjauksen lisäksi Hannu saattaa kokonaisvaltaisemminkin palvella yrityksiä. Hän mainitsee, että hänellä voi olla samassa yrityksessä sekä työnteki-

osviitta 4 / 2012 7

jätason että esimiestason työnohjausta, koulutusta ja konsultaatiotilanteita. *Mitä? Eikö tästä tule rooliristiriitaa?* Hannu kokee, että hän pystyy näillä keinoilla parhaiten tukemaan yritystä. Tärkeintä on se, että itse muistaa missä asemassa on kutsuttu paikalle. "Vaikka kai minulla kaikenkaikkiaan on aika työnohjauskellinen ote ja laadullisuuden ajattelu – minulla on aina käytössä suuri kuunteleva korva" Hannu kuvaa työotettaan.

Hannu haluaa pitää itsensä ajan tasalla ammatillisesti ja sisäisesti. Hän jopa mainitsee, että asiakkaan kanssa voi päästä niin pitkälle kuin on itsensä kanssa päässyt. Elämäntahti-koulutus, coachauksen opiskelu, vertaistyönohjaus ja keskustelut kollegoiden kanssa pitävät Hannun ammatillisesti hereillä. Viitekehyykseseen hän mainitsee, että ihailemansa työnohjaajakouluttajan, Martti Lindqvistin, malli ja opetus elävät hänessä vahvasti. Martin opetuksesta mieleen on jäänyt hänen tilanteeseen heittäytymisensä ja läsnäolonsa tapa sekä opetus auttajan roolista ja varjosta. Hannu kokee ottaneensa omakseen myös Martin auttamiseen ja ohjaamiseen liittyvät kolme keskeistä asiaa: haavoittuvuus, keskeneräisyys ja rajallisuus.

Hannu kertoo näkevänsä asioita systeemi-teoreettisesta viitekehyyksestä ja arvostavansa konstellaatiotyöskentelyn mahdollisuuksia, joita hän on opiskellut Hans TenDamin johdolla viiden vuoden ajan. Lukemalla pääosin englanninkielisiä kirjoja Hannu vahvistaa omaa ajatteluaan. Tähän kirjajallyyn kuuluvat mm. Peter Sengen *The Fifth Discipline* Otto Scharmerin *U-Theory* ja Adrian Bekmanin *Horizontal Leadership*.

## Mitä minä kätkin myöhemmin pohdittavaksi?

Hannua kuunnellessani tajuan miten eri tavalla lähestyn asioita ja saan keskustelusta uuden peilin itselleni. Saan vaikutelman, että Hannu on vahvasti sisäistänyt oman työotteen ja sen perustelut. Omaa työnohjaus-

taan Hannu kuvaa työnohjausprosessiaan kuvaavassa paperissa näin: "Työnohjauksen työskentelyn rakenne tukee dialogista vuorovaikutusta, jossa asiakas kykenee näkemään itsensä osana asiaa tai tapahtumaa". Toisaalla samassa paperissa, Hannu kuvaa työnohjausprosessin pitkän aikavälin tavoitteitaan näin: Ohjattavan oman toiminnan ohjauksen vahvistaminen (itsensä johtaminen) sekä mielen mallien tunnistaminen ja muutoksen esteiden purkaminen, oman näkemyksen selkeyttäminen ja yhteisen näkemyksen vahvistaminen ja vielä tiimioppimisen tukeminen." Haastattelutilanteessa koen, että me muodostimme dialogin, jossa syntyi uutta ymmärrystä ja se sysäsi omaa työnohjaajuuden prosessiani askeleen eteenpäin.



Hannu Tuovista, Sagittarius Oy:n toimitusjohtajaa ja työnohjaajaa, haastatteli Merja Viljanen.

Lisätietoa vuoden työhyvinvointeko 2012 palkinnon kriteereistä, hakijoista ja hakemuksista löytyy internetistä, samoin kuin *Fakta*-lehden näköislehti, jossa on s. 20 alkaen artikkeli palkitun Mäntän palvelukodin työnohjauskokemuksesta:

<http://www.uta.fi/ajankohtaista/yliopistouutiset/ilmoitus.html?id=76284>

<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/tyohyvinvointiteko.html>

<http://www.talouselama.fi/incoming/article2101008.ece/binary/>