

# DIALOGINEN VUOROVAIKUTUS

*Käsityksemme mukaan laadukas reflektio ja siihen nojaava oppiminen työnohjauksessa onnistuu parhaiten dialogisessa vuorovaikutuksessa. Tarkoitamme dialogisella vuorovaikutuksella sellaista keskustelua, johon kaikki yhteistoimintaan osallistuvat henkilöt voivat liittyä omine kokemuksineen ja näkökulmineen ja jossa he voivat rauhassa kuunnella toisiaan. Juuri tällainen vuorovaikutus tuottaa oppimista ja luovuutta edistävän kannustavan ilmapiirin.*

## Dialoginen vuorovaikutus työnohjausistunnossa

Työnohjaajan on toimittava reflektiivisen oppimisen lisäksi dialogisen vuorovaikutuksen ohjaajana. Vain näin hän voi auttaa ohjattavia hyödyntämään toistensa kokemuksia ja tavoittelemaan uusien näkökulmien avautumista sen sijaan, että he toistaisivat vain vanhoja uskomuksia. Dialogisen vuorovaikutuksen rakentaminen on monella tapaa haastavaa, koska se eroaa arkipäiväisestä toimintakulttuuristamme, joka perustuu pitkälti pintapuolisille keskusteluille, yksilotteisille väittelyille ja nopeiden kompromissien hakemiselle.

Dialogi puolestaan perustuu toisten ihmisten kiirettömälle kuuntelemiselle, tietoisuudelle oman näkökulman rajoista sekä muiden näkökulmien hahmottamiselle ja huomioonottamiselle. Se tähtää muutokseen, oppimiseen ja luovuuteen. Dialogisen vuorovaikutuksen ohjaajan on kyettävä auttamaan ihmisiä luopumaan hetkeksi totunnaisista keskustelutavoistaan ja etenemään kohti toisenlaista kommunikoinnin muotoa. Tämän tehtävän tueksi työnohjaaja tarvitsee selkeän käsityksen siitä, miten dialogia synnytetään ja tuetaan. Ennen kaikkea häneltä edellytetään taitoa ohjata dialogista vuorovaikutusta oppimisen ja reflektoinnin palveluksessa.

Työnohjaajan on syytä kertoa ohjattavilleen, millaiseen vuorovaikutukseen ohjauksessa tähdätään ja mitä apua dialoginen vuorovaikutus voi antaa. Hän voi aloittaa esittelemällä joitain dialogisen vuorovaikutuksen keskeisiä piirteitä ja kertomalla esimerkkejä siitä, mitä dialogin avulla voidaan työnohjauksissa saavuttaa. Tärkein dialogista vuorovaikutusta edistävä tekijä on kuitenkin työnohjaajan itsensä antama esimerkki: hänen tapansa ohjata istunnon keskustelun kulkua ja osallistua siihen. Tämä ilmenee sekä sanotussa sisällössä, sanomisen tavassa että sanattomissa eleissä ja ilmeissä.

Istunnon alussa työnohjaajan on autettava ohjattavia asettumaan ohjaustilanteeseen sekä luotava reflektiolle otollinen, turvallinen ja avoin ilmapiiri. Työnohjaajan näkökulmasta dialogisen vuorovaikutuksen valmistelu alkaa jo ennen istuntoa, sillä hänen suhtautumisensa tilanteeseen ja ohjattaviin vaikuttaa siihen, miten istunto lähtee liikkeelle. Parhaiten

työnohjaaja voi valmistautua ohjaamistehtäväänsä pitämällä huolen siitä, että hänen oma mielensä on riittävän rauhallinen ja levollinen. Tällöin hän kykenee aidosti kuuntelemaan ohjattaviaan ja auttamaan heitä pysähtymään sekä kuuntelemaan itseään ja toisia.

Dialogisen vuorovaikutuksen ohjaaminen alkaa heti istunnon alusta, kun ohjattavat alkavat kertoa työtilanteistaan ja heitä askarruttavista kysymyksistä. Tässä vaiheessa on oleellista rakentaa vuorovaikutuksen turvallisuutta. Työnohjaajan tehtävä on huolehtia, että *kaikenlaiset kokemukset pääsevät esille ja otetaan vakavasti*. Oleellinen ero arjen tyypillisiin vuorovaikutustapoihin on siinä, että ohjaus kannustaa keskusteluihin, joissa pidättäytytään tietoisesti tulkintojen, määrittelyjen ja johtopäätösten esittämisestä eikä yritetä muuttaa toisten ajatuksia, tunteita ja mielipiteitä. Tätä käännettä tukee keskustelun rauhallisuus ja keskittyneisyys. Tarvittaessa työnohjaaja pyytää ohjattavia puhumaan hitaammin ja häitäilemättä, jotta he voivat ilmaista omaa kokemustaan riittävän monipuolisesti.

Tavoitteena on, että ohjattavat puhuvat nimenomaan *tämänhetkisistä kokemuksistaan* eivätkä toista totunnaisia ajatuksiaan. Työnohjaaja voi tukea tätä pyytämällä ohjattavia kertomaan asioista juuri sillä tavoin kuin ne tässä hetkessä elävät heidän mielessään. Hän voi suunnata ohjattavien puhetta kohti nykyhetkeä kysymällä, mikä esiin tulevissa asioissa on merkittävää heille juuri nyt: tässä tilanteessa, tässä työnohjausistunnossa, tässä hetkessä. Ohjattavia voi myös pyytää kertomaan lisää, täsmentämään esittämäänsä ja jatkamaan ajatustaan.

Dialogisen vuorovaikutuksen ohjaaja pyrkii myös kuuntelemaan ja nostamaan esiin ohjattavien *sisäistä vuoropuhelua*. Ihmisen kokemus ei muodostu yksinpuhelussa vaan sisäisessä keskustelussa, johon osallistuu monia erilaisia ääniä ja näkökulmia. Keskustelemme jatkuvasti mieleemme sisällä meille merkityksellisten ihmisten kanssa ja punnitsemme asioita monenlaisten omaksumiemme näkökulmien kannalta. Kun työnohjaaja kuuntelee ohjattavan puhetta, hän yrittää erotella puheesta siinä ilmeneviä erilaisia ääniä. Hän voi kysyä ohjattavalta, kenen kanssa tämä keskustelee mielessään kertomastaan aiheesta. Samoin hän voi kysyä, miltä esiin tuodut asiat näyttävät eri näkökulmista: Mitä itse ajattelet tästä? Mitä työtoverisi ajattelevat? Entä asiakkaasi?

**Esimerkki: Sisäinen dialogi yksilötyönohjauksessa**

Mikko teki yksityisyrittäjänä teknisen alan konsultointityötä ja hakeutui yksilötyönohjaukseen päästäkseen pohtimaan työtilanteitaan ja omaa urakehitystään. Hän oli pitkään miettinyt konsultointityön painopisteen siirtämistä teknisen alan kysymyksistä enemmän kohti tiimityön kehittämistä. Työnohjaaja kuunteli Mikon puhetta ja huomasi, että tämän mielessä liikkui monia erilaisia ajatuksia konsultointityön muutoksiin liittyen. Välillä Mikko oli hyvin innostunut uusista ideoistaan ja niiden tuomista mahdollisuuksista. Toisinaan hän taas epäröi ja puhui nykyisen työnsä tarjoamasta taloudellisesta turvasta.

Työnohjaaja kertoi Mikolle kuulevansa hänen puheessaan nämä kaksi erilaista "ääntä", jotka selvästi ilmensivät keskenään jännitteisiä näkökulmia hänen tilanteeseensa. Työnohjaaja kysyikin, mitä Mikko ajatteli tästä sisäisestä vuoropuhelustaan. Mikko hiljeni pidemmäksi toviksi ja sanoi lopulta turvallisuushakuisen puolen tulevan omalta isältään, joka oli ollut koko elämänsä velkojen kanssa painiskellut pienyrittäjä. Tämän kuultuaan työnohjaaja pyysi Mikkoa pohtimaan, mitä muutoshakuinen puoli hänessä ilmensi. Mikko sanoi, ettei oikein tiennyt, mutta haluaisi ymmärtää sitä paremmin. Työnohjauksessa keskityttiinkin jatkossa tutkimaan, mistä muutostarve kumpusi ja miten se "keskusteli" Mikon elämää pitkään hallinneen isältä perityn turvallisuushakuisuuden kanssa.

Jos kyseessä on ryhmämuotoinen työnohjaus, tarvitaan yleensä selkeitä rakenteita, joilla erotetaan toisistaan *pubuminen ja kuunteleminen*. Yksinkertaisimmillaan tämä tarkoittaa, että jokainen puhuu työnohjauksen alussa omalla vuorollaan ja toiset kuuntelevat. Työnohjaaja huolehtii siitä, että jokainen saa vuoronsa ja hän varmistaa, että ohjattavat eivät puhu "toistensa päälle". Joidenkin ryhmien kohdalla tämä voi edellyttää työnohjaajalta ohjattavien puheenvuorojen jakamista ja rajaamista.

Dialogista vuorovaikutusta edistää myös se, että ohjattavat *liittyvät toistensa puheen sisältöihin*. Tämä tarkoittaa sitä, että ohjattavat eivät omalla vuorollaan esitä yksinpuhelua vaan punovat omia mietteitään osaksi sitä, mitä ovat kuulleet muiden sanovan. Työnohjaaja voi viedä vuorovaikutusta tähän suuntaan kysymällä, mitä jonkun ohjattavan kertomat kokemukset herättävät muissa ryhmän jäsenissä. Hän voi myös tuoda esiin itse huomaamiaan yhteyksiä ohjattavien puheenvuorojen välillä.

**Esimerkki: Toisten puheeseen liittyminen**

Neljän hengen asiantuntijatiimi hakeutui työnohjaukseen kehittämään omia yhteistyötaitojaan. Ohjattavat olivat kaikki saman alan asiantuntijoita, mutta heillä oli merkittävästi toisistaan poikkeavat työnkuvat. He olivat siirtyneet omista erillisistä työpisteistään työskentelemään yhteisessä avokonttorissa ja kokivat, että uudenlainen fyysinen työympäristö tuotti paljon erilaisia keskinäisiä jännitteitä. Yhteinen työtila toi esiin työntekijöiden erilaiset työtyylit ja sitä kautta myös aikaisemmin piiloon jääneet erilaiset käsitykset työn sisällöistä.

Ensimmäisissä työnohjausistunnoissa jokainen ohjattava puhui vuorollaan työhön liittyvistä omista käsityksistään ja kuunteli kohteliaasti, mitä muut sanoivat liittymättä tähän mitenkään. Jokainen ohjattava kuitenkin vihjaili jatkuvasti puheessaan, että tiimin sisällä vallitsi merkittäviä erimielisyyksiä työn tekemiseen liittyen. Kun työnohjaaja kysyi suoraan, mitä nämä olivat, ohjattavat eivät osanneet tai halunneet sanoa mitään täsmällistä.

Seurattuaan tilannetta muutaman istunnon ajan työnohjaaja ryhtyi määrätietoisesti rakentamaan tiimiin dialogista vuorovaikutusta. Hän pyysi istunnon alussa jokaista kertomaan vapaasti päällimmäisistä työhön liittyvistä ajatuksistaan. Yhden ohjattavan puheesta ei kuitenkaan siirrytty suoraan toisen puheenvuoroon, vaan työnohjaaja pyysi muita ohjattavia kertomaan, mikä oli heille itselleen merkittävää juuri kuulemassaan. Hän rohkaisi muita kertomaan, kokivatko he asioita samanlaisella vai erilaisella tavalla kuin äskeinen puhuja. Tällaiseen toisten kuuntelemiseen ja heidän kokemuksiinsa liittymiseen käytettiin paljon aikaa. Vähitellen ohjattavien erilaiset käsitykset alkoivat ilmetä keskustelussa, ja niitä voitiin ryhtyä avoimesti käsittelemään työnohjauksessa.

Dialogisen vuorovaikutuksen oppiminen saattaa kestää hyvinkin kauan, koska siinä on useita erilaisia ulottuvuuksia: ohjaajan ja ohjattavien välinen dialogi, ohjattavien keskinäinen vuoropuhelu ja yksilöiden – niin ohjaajan kuin ohjattavien – sisäinen dialogi. Kaikkien näiden ulottuvuuksien hyödyntäminen syventää ohjausistuntojen vuorovaikutusta ja rikastuttaa reflektiota. Tämä puolestaan parhaimmillaan johtaa aivan uudenlaisten ideoiden syntyyn.

Työnohjausprosessin edetessä työnohjaaja voi pyytää ohjattavia arvioimaan työskentelyä toteutuneen vuorovaikutuksen näkökulmasta: Voinko puhua työnohjauksessa asioista, jotka tuntuvat tärkeiltä juuri nyt? Millaisella tavalla olen itse liittynyt toisten esiin tuomiin teemoihin? Onko oma puhe- ja kuuntelutapani edistänyt dialogista vuorovaikutusta vai ehkäissyt sitä? Säännöllinen huomion kiinnittäminen työnohjauksen vuorovaikutukseen rohkaisee ohjattavia dialogin opetteluun ja tuo parhaimmillaan esiin siinä tapahtuneen kehityksen.

Kaikkien ohjattavien kanssa ei päästä dialogisessa vuorovaikutuksessa kovinkaan syvälle. Aitoa dialogia ei myöskään aina synny kaikkein taitavimpienkaan keskustelijoiden kesken. Tästä huolimatta istuntojen ohjaaminen dialogisen vuorovaikutuksen *suunnassa* on yleensä mielekästä, sillä se lisää työskentelyn turvallisuutta, rauhallisuutta ja keskittyneisyyttä.

Mitä enemmän ohjattavilla on kokemuksia kuulluksi tulemisesta, sitä suurempi luottamus heillä on siihen, että työnohjaukseen voi tuoda myös vaikeita ja keskeneräisiä aiheita. Mitä enemmän he oppivat luottamaan siihen, että vaikeistakin asioista voidaan päästä eteenpäin dialogin avulla, sitä innokkaammin he lähtevät kokeilemaan dialogisen vuorovaikutuksen mahdollisuuksia erilaisten aiheiden parissa.

## Oppimista ja reflektiota tukevan dialogin periaatteet

Työnohjauksessa harjoitettavaa reflektiota laajentaa ja syventää monien erilaisten kokemusten ja näkökulmien hyödyntäminen. Dialoginen vuorovaikutus edistää tämän päämäärän saavuttamista. Se merkitsee yritystä tarttua työnohjaustilanteessa syntyvän moniäänisyyden tarjoamiin mahdollisuuksiin ja kehittää niitä. Ohjattavien asema reflektion kehällä määrittää työskentelyn keskuksen. Ohjaaja suuntaa vuorovaikutusta siten, että erilaisten kokemusten ja näkökulmien käsittely johtaa uusien asioiden oivaltamiseen.

Työnohjaajan työskentelyn kannalta tämä tarkoittaa dialogisen vuorovaikutuksen syventämistä ja sen tietoista ohjaamista reflektiivisen oppimisen tueksi. Tässä yhteydessä työnohjaajan on hyvä pitää mielessä

tiettyjä dialogista reflektiota edistäviä yleisiä periaatteita. Näistä tärkeimmät ovat *erilaisten näkökulmien tavoittelu, arkikielessä pysyttelemineen, jännitteiden käsittelyminen rinnakkain ja piiloon jääneiden seikkojen etsintä*.

Reflektiivistä oppimista edistää se, että pohdittavaa asiaa voidaan lähestyä vapaasti *erilaisista näkökulmista* käsin. Tällöin työn ilmiöt saadaan näkyviin mahdollisimman kokonaisina ja päästään riittävän todenmukaiseen pohdintaan. Erilaisten näkökulmien mukaan tuominen hyödyttää kaikkia reflektion vaiheita: oikean kysymyksen muotoilua, pohdittavan asian jäsentelyä, toiminnan ennakoimista, kokeilujen suunnittelua ja niiden arviointia. Pohtimalla asioita erilaisista näkökulmista ohjattavat kokoavat työnohjaajan avulla ikään kuin palapeliä, jonka kokonaiskuva näkyy vasta, kun paloja on riittävästi. Tällöin ei ole oleellista, mitä mieltä kukin on, vaan millaisia näkökulmia aiheesta tulee esille.

Tärkeää eri näkökulmien esiin tuomisessa ei ole se, että niitä on mahdollisimman paljon vaan että ne nousevat aidosti ohjattavien omista kokemuksista. Eri näkökulmia ei siis tule keksiä väkisin eikä keinotekoisesti, vaan ohjaajan tehtävä on auttaa ohjattavia rauhassa miettimään ja tuomaan esiin oman kokemuksensa eri puolia. Tämä tukee reflektiivistä oppimista, sillä ohjattavien omat kokemukset muodostavat lähtökohdan, jolle uudet opittavat asiat rakentuvat.

Ryhmämuotoisessa työnohjauksessa yhden yksilön kokemusaines laajentuu toisten esiin tuomilla kokemuksilla. Useiden näkökulmien käsittely auttaa myös nostamaan keskustelun abstraktiotasoa, koska se pakottaa hahmottamaan käsiteltävää ilmiötä käsitteellisesti yleisemmällä tasolla. Lisäksi siitä on hyötyä toiminnan ennakoinnissa ja parhaiden toimintaehdotusten valitsemisessa, sillä se auttaa kuvittelemaan monipuolisesti tulevan toiminnan seurauksia.

---

### MENETELMIÄ OHJAAJAN TYÖKALUPAKKIIN 3: KESKUSTELU JA KUUNTELU PAREITTAIN

Toisten ihmisten keskustelun tarkka kuunteleminen aktivoi ja rikastuttaa ihmisen sisäistä vuoropuhelua. Tämä menetelmä tähtää dialogisen vuorovaikutuksen käynnistämiseen ja vilkastuttamiseen ryhmämuotoisissa työnohjauksissa.

Ohjattavat jakautuvat pareihin. Parit asettuvat toisiaan vastapäätä. Ohjaaja pyytää ensin yhtä paria keskustelemaan valitusta teemasta tai kysymyksestä keskenään, ja muut parit kuuntelevat heidän keskusteluaan. Tämän jälkeen ohjaaja pyytää seuraavaa paria keskustelemaan samalla tavalla keskenään siitä, mitä ajatuksia edellisen parin kuunteleminen heissä oli herättänyt. Näin jatketaan, kunnes kaikki parit on käyty läpi. Isommassa ryhmässä parien tilalla voi olla pienryhmät.

Keskustelun edetessä työnohjaaja voi kirjata näkyviin esille nousevia asioita. Lopuksi käydään yhteiskeskustelu, jossa pohditaan, millaista ymmärrystä teemasta saatiin. Työnohjaaja voi myös keskustelun ja kuuntelun lomassa pyytää pareja kohdentamaan keskusteluaan esimerkiksi toimintavaihtoehtojen ideoimiseen tai pohtimaan, mihin laajempiin ilmiöihin aihe liittyy.

---

Dialogista vuorovaikutusta tukee myös *arkikielessä pysytteleminen*. Kun kaikki osalliset välttävät erikoissanastoa, käsiteltäviä asioita kuvaavat sanat ja ilmaisut ymmärretään useimmiten riittävän yhteisesti. Eri ihmiset saattavat käyttää kokemustensa kuvaamisessa erilaisia käsitteitä, vaikka he olisivat samalta alalta. Usein huomataan myös, että kaikille yhteinen käsite onkin vain näennäisesti ymmärretty samalla tavalla, ja eri ihmiset liittävät käsitteeseen toisistaan poikkeavia sisältöjä. Tällaisia käsitteitä syntyy helposti sellaisilla aloilla, joilla on vahva oma työkieli (jargon). Yllättäen saatetaankin huomata, että jotkut käsitteet ja ilmaisut ovat niin toistuvia, että ne kuulostavat tyhjiltä ja menettävät merkitystään.

Työnohjaajan tehtävä on kuunnella ohjattavien puhumisen tapaa ja auttaa heitä ymmärtämään erilaisten käsitteiden sisältöjä samalla tavoin.



Hän voi myös kertoa, mitä itse ymmärtää ohjattavien tarkoittavan, ja pyytää heitä kertomaan, onko hän ymmärtänyt asiat oikein.

Joskus dialoginen vuorovaikutus tuo esiin jännitteisiä ja ristiriitaisia näkemyksiä käsiteltävästä asiasta. Jos kyseessä on ryhmämuotoinen työnhjaus, jossa jännitteiset näkökulmat nousevat eri henkilöiden kokemuksesta, saattaa viritä väittelyä tai nopeaa pyrkimystä kompromissiin. Työnohjaaja saattaa puolestaan ryhtyä sovitteluun ja lieventämään tilanteeseen syntynttä jännitettä. Tämä tyrehdyttää kuitenkin aidon dialogin.

Liennyttämisen sijaan *jännitteisiä näkökulmia tulisi käsitellä rinnakkain*. Näin niitä voidaan tutkia tarkemmin ilman, että päätetään, mikä niistä on oikea. Omaa näkemystä ei tarvitse esittää lopullisen oikeana, vaan sen voi altistaa täydennyksille, korjauksille ja kyseenalaistuksille. Erilaisia näkemyksiä ei nähdä toisiaan poissulkevinä vaan ilmiön, työtilanteen tai asiakasprosessin eri puolina. Oman näkemyksen tyrkyttämisen sijaan tavoitellaan mielipiteiden ja näkemysten moninaisuutta ja sen kautta kokonaisuutta. Kokonaisuuden näkeminen tuottaa parhaimmillaan uusia oivalluksia ja auttaa ohjattavia muuttamaan omia ennakkokäsityksiä.

Työnohjaajan täytyy sovittelun sijasta auttaa ristiriitaisuuksien ja vastakkaisuuksien kirkastamisessa. Hänen on tuettava ohjattavia sietämään tukalan tuntuista tilannetta ja näkemään ristiriita näkökulmien eikä henkilöiden välissä. Usein on hyödyllistä kirjata jännitteiset näkökulmat näkyville ja pyytää ohjattavia pohtimaan näkökulmista muodostuvaa kokonaisuutta. Mitä eri puolet kertovat aiheesta? Miltä jokin työtilanne näyttää, kun erilaisia näkökulmia ei nähdäkään toisiaan poissulkevinä? Miltä asia alkaa näyttää, jos ajatellaan eri puolten olevan yhtä totta?

Jännitteiden ilmetessä työnohjaajan oma esimerkki on ratkaisevassa roolissa. Hänen on edettävä uteliaasti kysellen ja avoimesti pohtien. Hänen esimerkkinsä viestii sitä, että ristiriitaiset näkemykset ovat sallittuja – jopa kiinnostavia ja tuottavia – ja usein merkki siitä, että asiassa on jotain merkittävää, mitä ei ole vielä ymmärretty. Kun ohjattavat kokevat prosessin riittävän turvalliseksi, merkitykselliseksi ja omaa työtään palvelevaksi, he todennäköisesti haluavat jatkaa dialogia sen vaatavuudesta huolimatta.

**Esimerkki: Jännitteiset näkökulmat paljastavat kokonaisuuden**

Päihdekuntoutusta tekevän työyksikön henkilökunta halusi työnohjauksessa käsitellä erilaisia näkemyksiään asiakkaitensa tilanteista. Ohjattavat kokivat, että heillä oli toisinaan asiakkaita, joiden auttamisesta he olivat hyvin eri linjoilla. Työnohjaaja tarttui kiinnostuneena ohjattavien haastavaan tilanteeseen ja lähti tutkimaan sitä heidän kanssaan. Hän kehotti ohjattavia kuvailemaan aluksi huolellisesti jonkin tällaisen asiakas-tilanteen. Tämän jälkeen hän pyysi heitä kertomaan mahdollisimman selvästi, millaisia erilaisia näkemyksiä heillä oli asiakkaan auttamisesta. Hän kuitenkin painotti, että työskentelyn tavoitteena ei ollut päättää, kuka on oikeassa ja kuka on väärässä eikä välttämättä ratkaista, mitä tilanteessa pitäisi tehdä. Tämän sijaan tavoitteena oli ymmärtää paremmin asiakkaan hoitoon liittyviä ilmiöitä ja siihen liittyviä erilaisia näkökulmia.

Ohjattavien näkemykset jakautuivat pääosin kahtia: toiset näkivät asiakkaan kuntoutumisen edenneen merkittävästi, toiset taas eivät nähneet huomattavaa edistystä. Asetelma herätti jonkin verran ärtymystä ja ohjattavien oli hetkittäin vaikea kuunnella toisiaan. Työnohjaaja kirjasi kaikkien näkyville eri näkökulmiin liittyvät huomiot ja seikat. Näkökulmien vertailun ja arvottamisen sijaan työnohjaaja kysyi, mitä ohjattavat ajattelivat erilaisten näkökulmien kertovan heidän työstään tai juuri tämän asiakkaan auttamisesta. Ohjattavat miettivät tovin, ja lopulta yksi heistä sanoi uskovansa, että eri näkökulmat heijastelevat sitä, kuinka tiiviisti kukin heistä on työskennellyt asiakkaan kanssa. Läheisesti työtä tehneet näkivät paljon edistystä, kun taas vähemmän asiakkaan kanssa työskennelleet eivät tätä nähneet. Tästä päästiin pohtimaan sitä, missä määrin asiakkaan edistyminen oli sidoksissa hänen saamaansa tuen määrään ja mikä siitä kantoi tilanteisiin, jossa läheisimmät työntekijät eivät olleet paikalla.

Työskentelyn alussa esille tulevat ilmeisimmät ja useimmin toistetut seikat, sillä ohjattavat yleensä lähestyvät asioita itselleen tutuimmista näkökulmista. Työnohjaajan on hyvä kuunnella myös näitä ja ottaa ne mukaan työskentelyyn, sillä uutta voidaan lähestyä vain vanhasta käsin. Jos työskentelyssä kuitenkin jäädään vain totunnaisten näkökulmien varaan, ei yleensä saavuteta merkittävää uutta näkemystä. Työnohjaajan on siksi

autettava ohjattavia *etsimään tietoisesti vielä piilossa olevia havaintoja, ajatuksia ja ideoita*. Näitä voidaan saada esille aiemmin kuvatulla jännitteiden työstämisellä, tuomalla uudenlaisia ääniä dialogiin sekä tutkimalla tarkkaavaisuuden reunoja.

Uusia ääniä ja näkökulmia voi tuoda dialogiin pyytämällä ohjattavia nimeämään henkilöitä, joiden kokemukset ovat käsiteltävän asian kannalta tärkeitä. Kun tällaiset uudet "äänet" on nimetty, voidaan yrittää asettua näiden henkilöiden asemaan ja eläytyen tavoittaa heidän näkemyksiään. Merkittäviä näkökulmia avautuu yleensä, kun työstettävää asiaa pohditaan asiakkaiden, työtovereiden, johtajien ja yhteistyökumppaneiden taholta. Työskentelyyn voidaan lisäksi tuoda syvempiä yhteiskunnallisia ja eettisiä näkökulmia.

Ryhmissä tapahtuvassa työnohjauksessa uusia näkökulmia voi olla erityisesti varovaisilla tai vetäytyvillä ohjattavilla. Työnohjaaja voi suoraan kysyä heidän ajatuksiaan, mutta hedelmällisempää on rohkaista muita ohjattavia liittämään vetäytyvämpiä ryhmäläisiä mukaan dialogiin. "Hiljaisten" osallistumista helpottavat myös pari- ja pienryhmäkeskustelut, jos suuremmassa ryhmässä esiintyminen on joillekin liian vaativaa. Työnohjaaja voi myös rohkaista uusien näkökulmien esittämiseen muistuttamalla, että omaa lopullista kantaansa ei tarvitse vielä tietää eikä kenenkään tarvitse olla samaa mieltä esiin nostamansa näkökulman kanssa.

Toisinaan uusia näkökulmia kehkeytyy dialogiin osallistuvien henkilöiden välitöntä tarkkaavaisuutta ympäröivälle reunukselle. Kuten toisessa luvussa kuvasimme, työnohjaajan on hyvä tutkailla sekä oman tarkkaavaisuutensa reunusta kuin myös auttaa ohjattavia huomioimaan, mitä heidän mielensä laitamilla liikkuu. Dialogisen vuorovaikutuksen puitteissa yksi ilmaus, kielikuva tai epäjohdonmukaisuus voi ilmetä monessa eri yhteydessä ja useamman henkilön käyttämänä.

---

## MENETELMIÄ OHJAAJAN TYÖKALUPAKKIIN 4: METAFORAT TYÖN KUVAAJANA

Ohjattavat kuvaavat työnohjauksessa usein työtään metaforilla eli kieli-kuvilla, esimerkiksi: "Työn tekeminen tuntuu tällä hetkellä kuin ajelehtivalta tukilta joessa." Metaforat herättävät lukuisia erilaisia ajatuksia, tunteita, muistoja ja mielikuvia. Ne ovat sisällöltään monitasoisia, ikään kuin tiivistymiä monipuolisesta ja laajasta informaatiosta. Työstämällä metaforia syntyy yhteistä kokemuspohjaa, joka tavoittaa laajempia ja syvempiä merkityksiä kuin pelkkä tosiasioita koskeva puhe. Metaforat myös tuovat usein näkyviin piilossa olevia näkökulmia työstä. Kun ohjattava kuvaa työtään metaforalla, työnohjaaja voi auttaa tarkentamaan metaforan sisältöä. Hyviä kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat:

- Mitä tämä metafora kertoo työstäsi?
- Jos tuon metaforan elementit osaisivat puhua, mitä ne kertoisivat?

Ryhmä- ja yhteistyötyönohjauksissa on hyvä kysyä muilta, mitä he ajattelevat kuulemastaan. Millä metaforilla he kuvaisivat työtään tai mihin he liittyisivät toisen ohjattavan esittämässä metaforassa? Kun metaforaa on tutkittu riittävästi, työnohjaaja voi tarvittaessa viedä keskustelua kohti muutosta. Hyviä kysymyksiä ovat muun muassa seuraavat:

- Mikä metafora kuvaisi tilannetta, jolloin työ sujuu?
- Mitä muuttaisit alkuperäisessä metaforassa?
- Millaiselta työntekeo tuntuu uuden metaforan puitteissa?

Metaforien hyödyntäminen voi olla myös erillinen työskentelymenetelmä, jossa metaforia etsitään, luodaan ja käytetään tietoisesti työn kuvaajina. Ryhmä- ja yhteistyötyönohjauksissa ohjattavien metaforat voidaan koota kaikkien nähtäville kirjattuina ja tutkia, millaisen kuvan kokoelma antaa työstä tai työyhteisöstä.

---

Työnohjaajan kannattaa rohkeasti tarttua tällaisiin epämääräisiltäkin tuntuviin vihjeisiin ja johdattaa ohjattavat pohtimaan niiden merkityksiä. Huomion siirtäminen oman mielen reuna-alueille saattaa kuitenkin tuntua aluksi oudolta ja hämmentävältä. Työnohjaajan kannattaa painottaa tällöin sitä, että kyseessä on ennen kaikkea kokeilullinen tutkimusmatka ja että kaikkia asioita voidaan palata pohtimaan myöhemmin, jos niiden merkitystä ei juuri nyt ymmärretä. Parhaimmillaan tällainen tutkailu johtaa jonkin pidempään piilossa olleen näkökulman tai idean löytämiseen. Ennakoimattomien seikkojen ilmaantumisen kokemukset ovat yleensä hyvin innostavia ja vahvistavat ohjattavien uskoa dialogisen yhteistoiminnan voimaan.