

## **Kuuntelu työnohjaajan perustyökaluna**

*Marianne Tensing & Maija-Leena Setälä*

Työnohjaajan ammatissa tottuu pitämään silmät ja korvat auki, tuntosarvet terävänä muuallakin kuin työnohjauksessa ja tekemään havaintoja, tulkintoja sekä hypoteeseja työelämästä ja ympärillä olevasta todellisuudesta.

Työnohjausistunnot ja alan kirjallisuus ovat täynnä puhetta siitä, miten kiihtyneeksi työelämän muutostahti on kehittynyt. Hallinnolliset toimenpiteet, työn muutokset ja uudet tekniset järjestelmät vievät valtavasti työntekijöiden energiaa, äärimmilleen jopa niin, että omaan työhön keskittyminen jää toissijaiseksi. Paradoksaalisesti –vaikka uudet järjestelyt on tarkoitettu helpottamaan työntekoa– ne saavat usein aikaan päinvastaisen efektin: ihmisten keskinäinen luonnollinen, face-to-face –vuorovaikutus vähenee ja siitä syntyy epäselvyyttä ja ymmärtämättömyyttä, mikä vaikuttaa työstä selviytymiseen.

Vuorovaikutus on ihmisen perusolemus ja kun tämä psykologinen perusolemus tulee sivuutetuksi, ovat motivaation, sitoutumisen, kiinnostuksen ja innostumisen menetykset väistämättömiä. Listening Post 2012 -seminaarissa puhuttiin tässä yhteydessä ihmisyyssidentiteetistä ja siitä huolesta, mitä ihmisyyssidentiteetille ajassamme tapahtuu. Organisaatiokokonaisuuden muutossuunta ja aikaresurssit eivät aina jätä tilaa yksittäisen ihmisen arvomaailman toteutumiseksi eivätkä tunnekokemusten huomaamiselle.

Työnohjaustyössämme olemme kuulleet ja nähneet myös hetkiä, jolloin oivallukset, uudet tulokulmat tai uuteen positioon asettautuminen ovat ilahduttaneet asiakkaita ja keventäneet melkoisia taakkoja hartioilta. Olemme huomanneet, että tämäntyyppiset havahtumiset liittyvät huolelliseen kuunteluun, kasvokkaiseen vuorovaikutukseen, yllätykselliseen ajatusten yhdistämiseen ja kuullun palauttamiseen uudessa merkityskombinaatioissa.

### **Työnohjaus muutosprosessissa**

Mikä on työnohjauksen paikka organisaatioiden kehittämiskontekstissa, kun johto, esimiehet, HR -henkilöstö, laatu- ja kehittämistyön ammattilaiset ovat yhä paremmin koulutettuja ja tekevät kehittämistyötä päivittäin organisaation arjessa mielessään henkilöstön hyvinvointi, työilmapiiri, osallistavat työtoteet jne.? Työnohjausta taas yleensä toteutetaan kerran kuukaudessa muutaman tunnin mittaisena interventiona. Millainen työ organisaatioiden uudistumisprosessissa jää työnohjaukselle?

Voidaanko työnohjausta mieltää kuunteluinterventioksi, muutosten käännekohtien kuuntelupaikaksi, jossa tulee mahdolliseksi inhimillisen vuorovaikutuksen koko repertuaari ja jossa uudistumisprosessia voi tutkia, tunnistaa ja paremmin ymmärtää. Työnohjauksen luottamuksellisessa vuorovaikutuksessa voi työnohjaaja asiakkaiden ilmeistä, eleistä, äänen sävyistä, suhtautumisesta ja puheen sisällöstä kuulla ja poimia sellaisia merkittäviä tunteita asiayhteyksiä, joiden nimeäminen/sanottaminen toisi esiin oivalluksia, yllätyksellisiä käännteitä tai uusia lähestymiskulmia. Uudet tulkinnalliset hypoteesit voivat joskus myös ravistaa ja aikaansaada hankalaa kaaosmaista oloa tai järjestyksen rikkoutumista, mutta ne ovat usein välttämättömiä uuden ajattelutavan syntymiselle. Työnohjauksessa näitä järjestyksiä kannatellaan niin, että asiakkaalle syntyy merkityksellinen kuulluksi ja ymmärretyksi tulemisen tunne, joka lisää energiaa ja vähentää kokemuksellista rasitetta.

### **Perustyökalu - kuunteleminen**

Kuuntelu on työnohjaajan perustyökalu. Herää kysymyksiä, mitä tälle työkalulle on tapahtumassa, millaiseksi se on ajan myötä muuttunut, miten sitä pitäisi huoltaa tai päivittää? Mitä kaikkea työnohjaajan pitäisi tässä ajassa kuulla ja tavoittaa, mille se voi olla edelleen (vanhanaikaisesti) kuuro, mitä oppia kuulemaan ja sieppaamaan? Ajatuksena on, että kuuntelutyökalu heijastaa/poimii käsittelyn tietoiseen piiriin sekä ajan merkkejä, muutokseen sopeutumisen liikahtuksia että ihmisyyssidentiteettiin liittyviä pysyviä tarpeita.

Työnohjaajan on hyvä pitää kuunnellessaan olotilansa toisaalta valppaana, virittäytyneenä ja levollisena ja toisaalta tietämättömänä, epävarmana ja kaoottisena. Tällainen melko ristiriitainen sisäinen olotila voisi olla kuuntelutyökalun olemus, joka kuuntelua palvelee parhaiten – sitä kun ei koskaan tiedä, mitä ohjattavan kertomuksessa tulee vastaan.

### **Kuuntelun dynamiikka**

Oma olotila ei ole aina sama ja muuttumaton. Kun työnohjaaja kuuntelee, se mitä hän kuulee avaa myös hänen sisällään uusia alueita, omia henkilökohtaisia kokemuksia omasta tiedostamattomastaan. Työnohjaaja ei voi ennalta tietää, kuinka kuultu liikuttaa häntä itseään. Miten hän osaa käyttää tätä materiaalia sen ymmärtämiseen, mitä se merkitsee asiakkaalle? Tätä dynamiikkaa täytyy koko ajan tutkia ja pitää elinvoimaisena.

Kuuntelutyökalu ei ole pelkkää kuuloaistia vaan kaikkien inhimillisten aistien, vaistojen ja intuition valjastamista asiakkaan käyttöön. Mitä asiakkaan tarinasta pitäisi kuulla? Mihin kiinnittää huomiota, miten kuultu tieto prosessoituu, resonoituu, tulee tulkituksi/ymmärretyksi työnohjaajan mielessä. Mitä hän kuullusta poimii, mitä palauttaa ohjattaville, mitä jää itse kantamaan ja miten kantamiensa kanssa pärjää? Miten työnohjaaja oikein pääsee eroon kaikesta kasautuneesta ahdistuksesta, epäluottamuksesta, kielteisistä tunteista, millaisia

keinoja olisi tähän hyvä käyttää? Työnohjaaja joutuu aina uudestaan työstämään sitä, mikä häneen kertyy. Millaisin keinoin?

### **Kuuntelun konteksti**

Onko työnohjaajalla kuuntelun kontekstiksi/heijastepinnaksi tieteelliset ja käytännön teorit, mielensisäiset strategiset kartat –vai pitääkö kuuntelevan mielen olla ikään kuin ”tyhjä tila”, kuten W. R. Bion ehdottaa? Mielensisäinen ”tyhjä tila” toimii hänen mukaansa ohjaajan tapana olla: valppaana, mutta rentona. Tyhjää tilaa tehdään sekä oman sisäisen maailman että asiakkaan kokemusten kuuntelulle. Työnohjaajan on hyödyllistä sivuuttaa, sulkea hetkeksi pois omat näkemyksensä, ennalta ymmärtäminen ja mahdolliset pyrkimykset, jotteivät ne sävyttäisi kuuntelua. Vaikka työnohjaaja ei kuuntelun hetkellä ikään kuin saa ”tietää ennalta” eikä käytä valmista agenda, niin paradoksaalisesti hänen pitäisi kyetä samanaikaisesti säilyttämään yhteys omaan kokemushistoriaansa, omaan arvomaailmaansa ja siihen, mitä hänen tiedostamattomansa kautta avautuu. Kuuntelu edellyttää sisäistä hiljaisuutta. Se, että pystyy ylläpitämään sellaista kuuntelutilaa, jossa toisaalta tarkkaillaan ulkopuolella tapahtuvaa ja toisaalta omassa sisäisessä maailmassa tapahtuvaa, on työnohjaajan pitkäaikaisen kouliintumistyön tulos.

W. Isaacksin mukaan kuunteluaisti on aina toiminnassa, eikä sitä voi kytkeä pois päältä. Kuulo sijoittaa meidät kartalle ja saattaa meidät tasapainoon. Ihmisen tasapainoasti liittyy läheisesti kuuloon, ne molemmat sijaitsevatkin samassa paikassa. Kun kuulemme, saamme käsityksen maailmamme ulottuvuuksista ja paikannamme aistimuksemme. Näkemisessä on tärkeä valo, se etenee 300 000 km/s, kun sen sijaan ääni kulkee 330 m/s etenemisvauhdilla.

Kuuntelua varten pitää hiljentää vauhtia.