



# **NO VOI EI!**

## **Kriittisen palautteen vastaanottaminen ja tutkiminen työnohjauksessa**

LASSI PRUUKI JA EIJA-LIISA RAUTIAINEN

*Parhaimmillaan kriittisen palautteen tutkiminen voi johtaa työnohjauksen uusille urille.*

*Työnohjausprosessiin voi löytyä uusi suunta, selvemmat tavoitteet tai uusi tapa keskustella.*

Kriittisen palautteen vastaanottaminen asiakkailta on työnohjaajalle keskimäärin hankala tilanne. Ohjattavien ei useinkaan ole helppoa antaa kritiikkiä työnohjaajan toiminnasta eikä myöskään työnohjaajan ottaa sitä vastaan. Yhteistoiminnallisesta näkökulmasta on kuitenkin päästy tärkeään tilanteeseen. Miten ottaa vastaan ja tutkia kriittistä palautetta niin, että se ennemminkin vie eteenpäin ja auttaa yhteistyössä kuin jumiuttaa sitä? Ja yleisemmin: Miten tehdä tilaa yhteistyösuhteen jatkuvalla arvioimiselle, palautteen antamiselle ja vastaanottamiselle työnohjauksessa?

**P**ohdimme näitä teemoja kolmen vaiheen kautta: 1) Miten tehdä tilaa kriittiselle palautteelle, 2) miten kuunnella palautetta kiinnostuneena ja 3) miten tutkia sitä yhdessä ja kehittää työnohjausta palautteen pohjalta?

## Tilan tekeminen kriittiselle palautteelle

Lienee pääsääntöisesti hyvä, että ihmiset antavat palautteen suoraan työnohjaajalle eivätkä vain puhu takana päin. Ohjattavia onkin hyvä jo yhteistyösuhteen alkuvaiheessa kannustaa antamaan palautetta. Työnohjaaja voi lähestyä teemaa esimerkiksi kysymällä ohjattavalta: ”Mitä sitten, jos tämä ei jossakin suhteessa vastaakaan toiveitasi?” tai ”Antakaa minulle palautetta ja miettikää myös itseänne, miten te tässä olette ja toimitte.” Oletuksemme mukaan tämä helpottaa kriittisen palautteen antamista ja tekee siitä luontevan osan yhteistyötä. Yhteistyösuhteen kannalta oleellista on se, miten suhteeseen tulevia pulmia ratkotaan eikä se, ettei pulmia olisi.

Työnohjaaja voi saada kriittistä palautetta joko yllättäen tai pyytämällä. Kokeuksemme on, että palautetta yhteistyön toimivuudesta on hyödyllisempää kysyä istuntojen aluksi kuin lopuksi. Tällöin jää aikaa myös tarkastella yhdessä sitä. Istunnon viime hetkillä annettu palaute jää helposti ilmaan leijumaan ja käsittelemättä. Palautetta voi pyytää myös kesken työnohjauksen kysymällä esimerkiksi: ”Miten meillä tänään alkoi” tai ”Mitä kaikkea te siitä tuumaatte, mitä on ollut tähän mennessä”, jolloin palaute auttaa tarvittaessa korjaamaan keskustelun kurssia. Palautetta on hyvää pyytää nimenomaan ”me” -muodossa, koska tämä ruokkii ajatusta työnohjauksesta yhteistoiminnallisena prosessina.

Ajattelemme siis, että yhteistyön arvioimiselle on hyvä antaa tilaa työnohjaus-

prosessin alusta alkaen. Toisaalta voi olla tarpeen antaa myös aikaa työnohjausprosessin muotoutumiselle ja yhteistyön rakentumiselle: ”Onko tämän arvioinnin aika tässä ja nyt vai pitäisikö meidän vielä tehdä jonkin aikaa yhdessä hommia ennen kuin arvioidaan enemmän?”

## Palautteen kuunteleminen

Yksi hyvä lähtökohta myös kriittisen palautteen vastaanottamiselle on ajatus, että asiakkaiden kokemukset ovat heille aina totta. Siksi asiakkaiden kokemusta on tärkeää kuunnella ja ottaa se todesta silloinkin, kun se hämmentää tai siitä on vaikeaa saada kiinni. Intensiivinen kuunteleminen lienee tärkein interventio, jonka työnohjaaja voi kriittistä palautetta saadessaan tehdä.

Kriittisen palautteen saamiseen liittyy työnohjaajalla helposti voimakas emotionaalinen lataus, jolloin asiakkaiden kokemusten vastaanottaminen helposti vaikeutuu. Tunteiden vastaanottaminen on tärkeä juttu, jolloin työnohjaajan ei kannata vastata ainakaan kovin nopeasti rupeamalla selittelemään kognitiivisesti. Työnohjaajan lieneekin tärkeää etenkin palautehetken alkuvaiheissa vain tyytyä antamaan myötätuntoa ja kiitosta asiakkailleen siitä, että he ilmaisevat kokemuksiaan avoimesti. Aiheellista voi olla myös pahoitella tai pyytää anteeksi sitä, että ei ole osannut olla tai toimia sillä tavoin kuin asiakkaat olisivat ehkä toivoneet tai tarvinneet. Kannattaa myös kertoa, ettei ole tahallisesti pyrkinyt toimimaan tavalla, joka loukkaa, harmittaa tai haittaa ohjattavaa. Jos palautteen vastaanottaminen tuntuu itsestä hankalalta, se voi olla hyvä sanoa ääneenkin: ”Minusta on tärkeää,

*Miten ottaa vastaan ja tutkia kriittistä palautetta niin, että se ennemminkin vie eteenpäin ja auttaa yhteistyössä kuin jumiuttaa sitä?*

että sanotte, vaikka eihän tätä nyt niin mukavaa ole saada.”

Palautteesta on hyvä keskustella rauhassa, pyytää kertomaan lisää ja olla kiinnostunut siitä, mihin kaikkeen palaute voi liittyä. Meillä on uskomus, että jos palautteen antaja tuntee tulleen kuulluksi, hän rupeaa useimmiten tarkastelemaan itseään ja omaa

toimintaansa vastavuoroisesti. Ei työnohjaaja eikä asiakkaatkaan voi yksin tietää, mistä kaikesta kriittisessä palautteesta voi olla kysymys. Työnohjaajan on tärkeää olla utelias ja avoin asian suhteen. Työnohjaajan on myös tärkeää pohtia sitä, mitä, minkä verran ja millä tavalla voi tehdä läpinäkyväksi omia ajatuksiaan, motiivejaan ja pyrkimyksiään.

## Yhteinen tutkiminen ja kehittäminen

Kriittistä palautetta vastaanottaessaan työnohjaajan on hyvä ottaa itse vastuuta asiasta ja pyrkiä pohtimaan, miten on itse toiminut ja miten voisi toimia toisin. Palautetilanteissa on hyvä joskus kääntää palaute myös toisin päin: ”Miten te itse olette mielestänne työnohjauksessa olleet?” Tämä voimistaa työnohjauksen luonnetta yhteisenä ja yhteistoiminnallisena prosessina.

Erityisesti palautteen käsittelyssä voidaan päästä sen äärelle, miten ohjaaja ja ohjattavat yhdessä saisivat rakennettua työnohjauksesta hyvän prosessin: Voisiko työnohjaaja olla tai toimia jotenkin toisella tavalla? Pitäisikö tavoitteita miettiä jotenkin uudelleen? Voisivatko ohjattavat valmistautua työnohjaukseen paremmin tai oppia hyödyntämään uudella tavalla

työnohjausta? Miten ottaa puheeksi myös vaikeita asioita?

Toisinaan työnohjaaja saattaa vain epämääräisesti tunnistaa, että jotain pulmaa tässä työnohjausprosessissa on, mutta ei saa oikein kiinni siitä, mistä tässä voi olla kysymys. Tätä voi olla hyvä pohtia vaikkapa toteamalla: ”Mietin tässä, että onko tässä meidän yhteistyössämme jotakin mikä on jäänyt sanomatta tai kysymättä?” Jos kriittistä palautetta tulee tällaisessa tilanteessa, sen saaminen voi tuntua helpottavalta; nyt päästään yhdessä ymmärtämään, mistä kenkä on puristanut ja mitä voimme asialle yhdessä tehdä.

Asiakkaiden kriittinen palaute saattaa joskus olla myös sellaista, että siitä on vaikeaa tunnistaa itseään tai ottaa itselleen. Tällöin haasteeksi muodostuu, miten samaan aikaan olla myötätuntoinen, mutta ei kuitenkaan liian kiltti siten, että ottaa omaan piikkiin kaikkea sellaista, mikä ei siihen kuulu. Pitäisikö työnohjaajan sanoakin: ”En nyt oikein osaa tätä kaikkea omaan piikkiinkään ottaa, vaan mietin, mihin kaikkeen tämä voi nyt liittyä”.

Joskus käy niinkin, erityisesti ryhmätyönohjauksissa, että joku lyttää täysin työnohjauksen. Tällöin työnohjaajan on myötätunnon ohella hyvä panna lausujaa perustelevaan sanomaansa. Jos muut ryhmäläiset alkavat suhtautua palautteen antajaan kriittisesti, on hyvä pitää huolta palautteen antajasta ja korostaa sitä, että jokainen meistä kokee asiat omalla tavallaan ja siihen on kaikilla oikeus. Työnohjaajan on tärkeää miettiä myös sitä, missä tilanteessa kannattaa laajentaa keskustelu muidenkin ryhmäläisten kokemuksen suuntaan ja milloin taas on parempi

*Palautetta yhteistyön toimivuudesta on hyödyllisempää kysyä istuntojen aluksi kuin lopuksi, jotta sitä ehditään käsitellä*

käsitellä palaute yhden ryhmäläisen kokemuksena. Kaikenlaisten äänien esiin pääseminen on tärkeää! Yksi kovaääninen kriittinen ääni voi jättää alleen monia myönteisiä ääniä. Tai sitten joku toimii äänitorvena ja useat muutkin ovat kriittisiä.

Parhaimmillaan kriittisen palautteen tutkiminen voi johtaa työnohjauksen uusille urille.

Työnohjausprosessiin voi löytyä uusi suunta, selvemmat tavoitteet tai uusi tapa keskustella.

Palautekeskustelun päätteeksi lienee hyvä pohtia yhdessä myös sitä, mitä kaikkea yhteinen keskustelu on merkinnyt tai tarkoittanut yhteistyön näkökulmasta.

Asiakkaiden kriittinen palaute johtaa toisinaan yhteistyön päättymiseen tai joskus se voi tulla ilmi niin yllättäen, että asiakkaat ovat jo hankkineet uuden työnohjaajan. Tällaiset tilanteet eivät työnohjaajille ole kivuttomia. Ihanteellisinta näissä tilanteissa olisi päästä asiakkaiden kanssa yhdessä huolellisesti tutkimaan, mihin kaikkeen kritiikki liittyy. Tällöin työnohjaajan ei tarvitsisi niin paljon jälkeä päin miettiä, mikä juttu tämä oli. Jos kriittisestä palautteesta ei voikaan nauttia, voi siitä oppia. Ja vaikka siitä ei pystyisi oppimaan, on se kuitenkin tärkeää kuulla.

LASSI PRUUKI

*teologian tohtori, dosentti, perhe- ja pariterapiakouluttaja ja työnohjaaja.*

EIJA-LIISA RAUTAINEN

*on psykologian tohtori, vaativan erityistason perheterapeutti ja työnohjaaja.*

Molemmat toimivat Dialogic Oy:ssa työnohjaajina ja perheterapia- ja työnohjaajakouluttajina.