

---

# Työnohjaaja- koulutuksen satoa

---

WinNovan ja SAMKin  
työnohjaajakoulutuksen artikkelit

Toim. Teija Harju & Kari Rajaniemi

# **Työnohjaajakoulutuksen satoa**

WinNovan ja SAMKin  
työnohjaajakoulutuksen artikkelit

Toim. Teija Harju & Kari Rajaniemi

Satakunnan ammattikorkeakoulu

Pori 2018

Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Sarja B, Raportit 15/2018  
ISSN 2323-8356 | ISBN 978-951-633-270-6

Copyright Satakunnan ammattikorkeakoulu ja tekijät

Julkaisija:  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
PL 1001, 28101 Pori  
[www.samk.fi](http://www.samk.fi)

Graafinen suunnittelu: Eveliina Sillanpää, Kallo Works  
Kuvat: Kirjoittajien, jos ei toisin mainita; kansikuva: Pixabay

Satakunnan ammattikorkeakoulun julkaisut ladattavissa: [theseus.fi](http://theseus.fi).

**WINNOVA**  
LÄNSIRANNIKON KOULUTUS OY



# JULKAISUN KIRJOITTAJAT

## **Juha Harikkala**

KTM, ammatillinen opettaja, johtamis- ja työyhteisövalmennus, Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

## **Elina Harju-Vahekoski**

KM, ammatillinen opettaja kasvatus- ja ohjausala, Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

## **Sari Ilvonen**

Sosionomi (YAMK), lehtori, Diakonia ammattikorkeakoulu

## **Matti Järvinen**

YM, Psykososiaalisten palvelujen päällikkö, Porin kaupunki perusturvakeskus

## **Minna Kalliomäki**

FM, toimipaikanpäällikkö, Pori ja Harjavalta, Suomen Terveystalo Oy

## **Jaana Klimoff**

Sosiaaliohjaaja, palvelujohtaja, Ruskatalojen palveluyhdistys ry

## **Jyri Leppäkoski**

HM, pelastuspäällikkö, Satakunnan pelastuslaitos

## **Nina Merilahti**

VTM, hallintojohtaja, Pomarkun kunta

## **Tamara Palmros-Aalto**

KM, ammatillinen opettaja johtamis- ja työyhteisövalmennukset, Länsirannikon Koulutus Oy WinNova,

## **Tiina Pennanen**

TtM, lehtori, Satakunnan ammattikorkeakoulu

## **Tuula Rouhiainen-Valo**

VTM, osaamisaluejohtaja emerita (Satakunnan ammattikorkeakoulu), yrittäjä

## **Pauliina Ruusuvuori**

PsM, FM, vastaava työterveyspsykologi, Suomen Terveystalo Oy

## **Tuula Saarinen**

YM, palvelupäällikkö, Satakunnan sairaanhoitopiiri, sosiaalipalvelut

## **Katja Suominen**

Sosionomi (YAMK), toiminnanjohtaja, Tukenasi.fi – Turun Kaupunkilähetys ry

## **Johanna Syysmäki**

Sosionomi, sosiaaliohjaaja, Nakkilan kunta

## **Jani Söderling**

Kasvatustoiminnan koordinaattori, Icehearts ry

## **Heidi Teinonen**

Työterveyshoitaja, Medipori Oy

**Susan Tuominen**

Sh psyk ht, psykoterapeutti, yksityisyrittäjä

**Susanna Vahteristo**

TtM, koulutusvastaava ja ammatillinen opettaja sosiaali- ja terveysala, Länsirannikon Koulutus Oy WinNova

Kouluttajat

**Teija Harju**

YTM, sosiaalipsykologi, työnohjaajakouluttaja, Länsirannikon koulutus Oy WinNova

**Kari Rajaniemi**

YM, psykologi, lehtori, työnohjaajakouluttaja, Satakunnan ammattikorkeakoulu

---

# Sisällys

---

<i>Julkaisun kirjoittajat</i> .....	4
<i>Esipuhe</i> .....	10
<b>1 Työparityöskentely työyhteisön työnohjauksessa</b> .....	<b>16</b>
<b>2 Miten oppimisen johtamista voisi oppia?</b> .....	<b>33</b>
<b>3 Loistesydämet – työnohjaajien vertaistuki</b> .....	<b>47</b>
<b>4 Muutoksille ketterä organisaatio –Ruskatalojen tiimiorganisaatiomalli</b> .....	<b>56</b>
<b>5 Työhyvinvoinnin tukeminen Icehearts ry:ssä</b> .....	<b>66</b>
<b>6 Kehityskello – kehityskeskustelu osana dialogista johtamista</b> .....	<b>78</b>
<b>7 Johtaja asiantuntijayhteisön coachina – positiivinen luottamusrakenne työn imun ja työhyvinvoinnin taustalla</b> .....	<b>91</b>
<b>8 Työnohjauksen vaikutus esimiestyöhön Porin perusturvassa: ”... Menet sinne kumarassa ja tulet tarmoa täynnä. Missä oikein käyt?”</b> .....	<b>105</b>
<b>9 Työnohjauksen vaikuttavuus sosiaalipalveluissa</b> .....	<b>125</b>
<b>10 ”Tästähän on hyötyä” – arvioinnin merkitys työnohjauksessa</b> .....	<b>136</b>
<b>11 Toiminnallisten menetelmien käyttö ryhmätyönohjauksessa</b> .....	<b>150</b>
<b>12 Johdon työnohjaus – tunnistettuja tarpeita ja koettuja hyötyjä</b> .....	<b>162</b>
<b>13 Esimiesten kokemuksia oman työn merkityksellisyydestä</b> .....	<b>177</b>
<b>14 Peto uudistuu – johdon työnohjauksessa tukea ja jaksamista muutokseen</b> .....	<b>192</b>
<b>15 Ammatillisen identiteetin kehittyminen psykologina johdon työnohjaajaksi</b> .....	<b>205</b>
<b>16 Etiikan näkökulmia työnohjaukseen</b> .....	<b>218</b>
<b>17 Tunneäly johtajan ominaisuutena ja vaikuttamiskeinona</b> .....	<b>226</b>
<b>18 Työn kun näkee, niin tekijän tuntee – ajatuksia työnohjaajakoulutuksen matkan varrelta</b> .....	<b>242</b>

## ESIPUHE

Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan ja Satakunnan ammattikorkeakoulun yhteistyössä toteuttama työnhajaajakoulutus ja johdon työnhajaajakoulutus käynnistyivät marraskuussa 2016. Koulutusta auditoi Sued Management Oy. Tähän 80 opintopisteen laajuiseen, kahden vuoden mittaiseen, prosessikoulutukseen valittiin mukaan kolmisenkymmentä opiskelijaa, ja halukkaiden kehittämistehtävät on nyt koottu tähän julkaisuun. Näissä alkusanoissani kerron ensin lyhyesti työnhajaajakoulutuksen rakenteesta, sisällöstä ja tausta-ajatuksista. Tämän tueksi olen hahmottanut WinNovan työnhajaajakoulutuksen majakan. Majakka liittyy WinNovan johtamis- ja työyhteisövalmennustiimin LoistaWin®-nimeen, jolla viitataan sekä laadukkaisiin tuotteisiin että Länsirannikon merelliseen sijaintiin. Tämän jälkeen avaan omakohtaisia kokemuksiani siitä, miten olen nähnyt ja kokenut koulutuksen ja sen haasteet. Lopussa kerron siitä, miten artikkelit on tässä julkaisussa ryhmitelty.

### Työnhajaajakoulutuksen taustalla olevat teoreettiset suuntaukset

Koulutukseen on rakennettu vahva konstruktivistinen ja kokemuksellinen opetusohjelma, jossa yhdessä tutkimalla ja keskustelemalla rakennetaan kunkin omaa työnhajauksen käyttöteoriaa. Pääsääntöisesti käsite työnhajaus on tässä koulutuksessa määritelty oppimisprosessina, joka muodostuu säännöllisistä tapaamisista koulutetun työnhajaan kanssa. Ohjattava määrittelee itse työnhajauksen tarpeensa ja asettaa tavoitteet yhteiselle työskentelylle. Työnhajauksessa ohjattava tarkastelee omaa työtään, työtapojaan sekä työstä nousevia ajatuksia ja tunteita. Työnhajauksen avulla ohjattavalla on mahdollisuus pysähtyä pohtimaan omaa työrooliaan ja löytää voimavaroja työn tekemiseen ja kehittämiseen. Johdon työnhajauksessa ohjataan esimiesasemassa työskenteleviä johtamisen eri teemoihin liittyen. Samoin työnhajaajakoulutuksessa kuin työnhajauksessakin opiskelu on oppimisprosessi, jossa kouluttajien ja vertaisryhmien kanssa säännöllisesti tapaamalla työstetään omia oppimistavoitteita.

Työnhajausta tutkittaessa sen vaikuttavuus on tunnistettu kolmella alueella: työnhajaus parantaa ohjattavan työn laatua, vahvistaa ja selkiyttää ohjattavan ammatti-identiteettiä sekä kehittää kokonaisten työyhteisöjen toimintaa. Johdon työnhajaus toimii erinomaisena johtajuuden välineenä tukien johtajia suuntaamaan henkilöstönsä tavoitteeseen ja tuottavuuteen. Näihin alueisiin sisältyy muitakin työnhajauksen myönteisiä vaikutuksia – työhyvinvointi ja -tyytyväisyys paranevat, koettu työuupumus helpottuu ja samalla toiminnan laatu sisäisillä ja ulkoisilla mittareilla arvioituna pysyy hyvänä ja kehittyy. (Mm. Paunonen-Ilmonen 2005.) Samat vaikutukset esiintyvät usein työnhajaajaopiskelijoiden loppuarvioinneissa: yllättävän moni kokee koulutuksen aikana saaneensa lisää varmuutta esimerkiksi omaan johtamis- tai opetustyöhönsä, rooli työssä on saattanut selkiytyä ja omaan jaksamiseen on alkanut kiinnittää entistä enemmän huomiota. Voisikin sanoa, että työnhajaajakoulutuksen vaikutukset ovat pitkälti rinnastettavissa työnhajauksesta saatuihin myönteisiin vaikutuksiin.

Koska työnhajauksella ei ole yhtä, kokonaisvaltaista teoriapohjaa (Keski-Luopa 2018), on työnhajaajakoulutuksessakin erilaisia viitekehyksiä, joita ohjelmassa työstetään ja joiden näkökulmasta asioita tarkastellaan. Kasvatustiede, sosiaalitieteet, sosiaalipsykologia ja psykologia ovat WinNovan ja SAMKin koulutusohjelmassa korostuneet kouluttajien

pohjakoulutuksesta johtuen. Näiden tieteenalojen kautta työnohjaajakoulutuksessa on käsitelty sekä työnohjaajaksi opiskelevaa että työnohjattavaa ihmistä yksilönä, ihmistä yhteisöllisenä ja sosiaalisena olentona ja ihmistä oppijana. Prosessioppimiseen liittyy vahvasti ajatus siitä, että oppimista tapahtuu erityisesti lähiopetusjaksojen välillä, kun reflektoidaan asioita ja kokeillaan uutta. Tämä prosessioppimisen ajatus on toki läsnä myös työnohjaustyössä.

## Työnohjaajakoulutuksen sisältö ja toteutus

Työnohjaajakoulutus ja johdon työnohjaajakoulutus toteutettiin siten, että molemmat koulutusohjelmat alkoivat rinnakkain, mutta ne eriytettiin omiksi oppimisryhmikseen vertaisryhmä-, case- ja kasvuryhmien osalta. Tämä antoi mahdollisuuden tutkia syvällisemmin omaa viitekehystä joko työnohjauksen tai johdon työnohjauksen näkökulmasta.

Tausta-ajatuksena koulutuksessa ovat opiskelijoiden omat ja jaetut kokemukset. Kokemuksellisen oppimisen ja reflektoinnin kautta tapahtuva oppiminen on nähty vahvasti yhteisöllisenä tapahtumana. Koulutusohjelmaan onkin rakennettu erilaisia pedagogisia ja didaktisia rakenteita ja ratkaisuja tukemaan tämänkaltaista oppimista. Opiskelijat aloittivat heti opintojen alussa työnohjausharjoittelunsa yksilöille ja ryhmille. Koulutukseen sisältyi työnohjauksen työnohjaus ja samalla tutkittiin ja analysoitiin kunkin opiskelijan työnohjaustaitoja ohjaustilanteita autenttisesti seuraamalla ja arvioimalla. Ohjattavana ollut asiakas sai halutessaan jäädä seuraamaan reflektioita pienryhmiä ja näin avattiin työnohjausmaailmaa näkyväksi myös asiakkaille. Työnohjaustilanteiden videointi ja nauhoitusten litterointi ja analysointi kuuluivat oman työn tutkimiseen ja työnohjaajana kasvamiseen. Niitä työstämällä päästiin käsittelemään muun muassa ohjauksen rakennetta, omaa kysymystekniikkaa, oheisviestintää, ilmaisun tapoja ja luonnollisesti myös työnohjauksen vaikuttavuutta ja reflektiotaitojen kehittymistä.

Koulutusohjelmaan sisältyi monenlaisia kokemuksellisuutta tukevia ryhmiä, vertaisryhmätyöskentelyä, koulutusryhmänä työskentelyä, kasvuryhmätyöskentelyä ja hetkittäin koottuja opinto- ja työryhmiä. Kasvuryhmissä pohdittiin ja työstettiin omaa ammatillista identiteettiä psykodynaamisesta viitekehystä, toiminnallisia ryhmätyömenetelmiä hyödyntäen. Vertaisryhmissä käytiin läpi opintoihin liittyviä kirjoja, jaettiin oppimistehtäviä ja käytiin keskusteluita käytännön ohjaustilanteista. Koulutusryhmässä pohdittiin teoreettisia näkökulmia; menetelmänä olivat paitsi keskustelut, myös ns. perinteinen luennointi kokeneen työnohjaajakouluttajan johdolla. Jokaisen lähijakson jälkeen prosessioppimista tuettiin keräämällä reflektioita omasta oppimisesta ja jaettiin ajatuksia yhteisöllisesti suljetussa sosiaalisen median oppimisympäristössä.

Luentojen seuraaminen, kirjallisuuden ja artikkelien lukeminen sekä luettujen teosten keskeisten oivallusten kiteyttäminen ja jakaminen yhteisöllisesti sosiaalisen median kautta auttoivat opiskelijaa työnohjauksen teoreettisen tietopohjan rakentamisessa. Omaan työhön liittyvä kehittämistehtävä syvensi tätä näkökulmaa työelämän suuntaan.

Johdon työnohjaajakoulutuksen ja työnohjaajakoulutuksen ydintavoitteena oli, että opiskelijalle

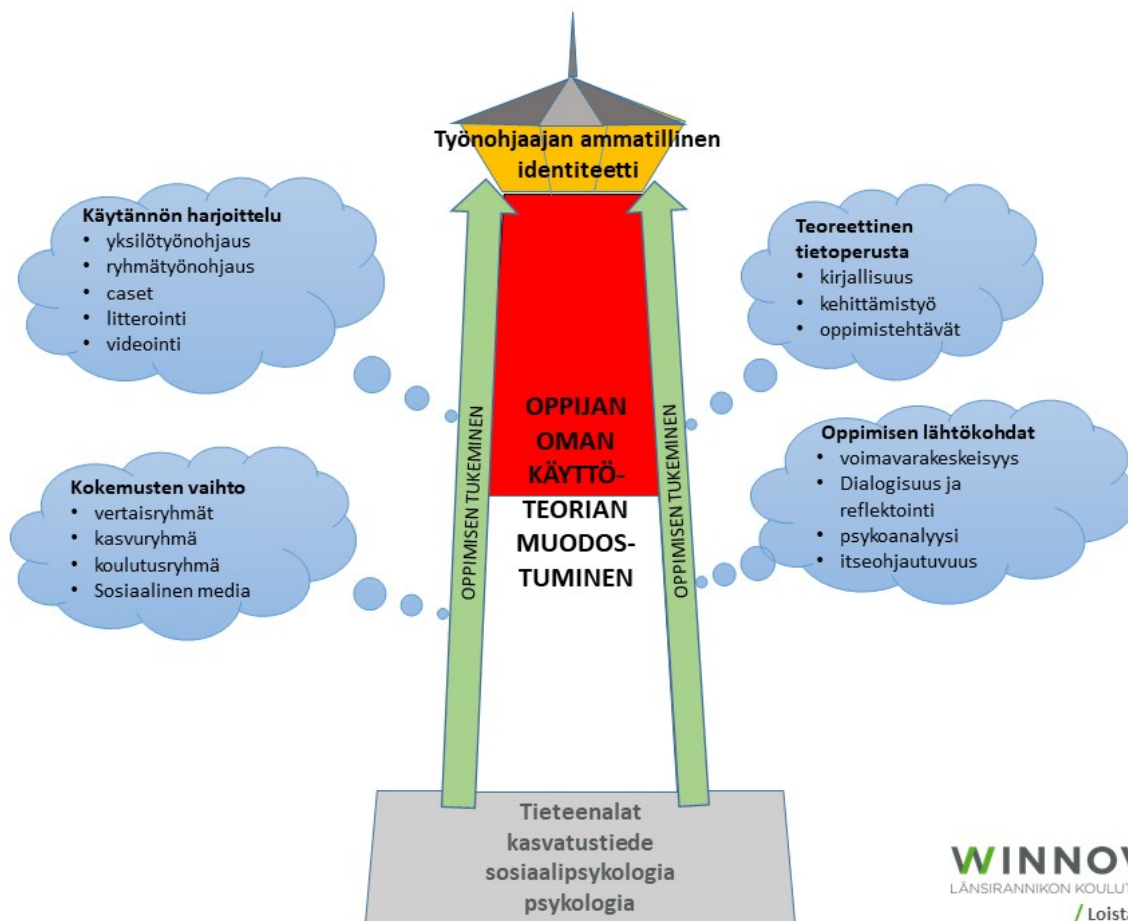
1. muodostuu laaja tiedollinen perusta työnohjauksesta ja johdon työnohjaajana tai työnohjaajana toimimisesta, joka syntyy erityisesti työnohjauksen taustateorioihin perehtymällä



2. kehittyä johdon työnohjauksessa / työnohjauksessa tarvittavia tiedollisia ja taidollisia valmiuksia, jotka syntyvät koulutettujen työnohjaajien opastuksella pitkäaikaisen ja intensiivisen harjoittelun ja omakohtaisten työnohjauskokemusten kautta

3. kertyä johdon työnohjauksessa / työnohjauksessa tarvittavia käsitteellisiä, asenteellisia ja ajatuksellisia valmiuksia, jotka syntyvät oppimisyhteisössä reflektiivisten keskustelujen ja oman toiminnan arvioinnin avulla.

Tavoitteellisen oppimisprosessin aikana opiskelijalle muodostuu oma työnohjaajana toimimisen ammatillinen identiteetti ja käyttöteoria (vrt. Jantunen, Koski, Siren & Vogt 2014, 274). Jotta tähän päästäisiin, on opiskelun rakenteiden tuettava oppimista. Tätä koulutusohjelmaa on työstyetty 11 vuoden ajan koulutettujen ja kokeneiden työnohjaajakouluttajien kesken ja keräämällä opiskelijoilta säännöllisesti palautetta.



Kuva 1. WinNovan työnohjaajakoulutuksen Majakka 2018.

## Työnohjaajakouluttajan roolin vaikeus ja ihanuus

Olen saanut olla työnohjaajakouluttajana vuodesta 2007 alkaen ja yhä vahvemmin alkaa käsitykseni siirtyä siihen suuntaan, että työnohjaajakoulutukseen hakeutuu ihmisiä, joiden reflektiotaidot ovat hyvin kehittyneitä ja jotka kykenevät nopeasti ryhmäytymään ja kokemaan voimakkaitakin tunteita ryhmän eri vaiheissa. Sosiaalipsykologina olen aina ollut kiinnostunut

ryhmädynaamisista ilmiöistä ja tätä työnohjaajakoulutukseen liittyvää erityisilmiötä olisi kiinnostava tutkia joskus syvällisemmin. Kutsun sitä erityisilmiöksi puhtaasti empiiriseen kokemukseeni pohjautuen. Olen opettanut kymmeniä ryhmiä eri tutkintoihin ja oppiaineisiin liittyen eikä missään ryhmässä käy lähimainkaan sellainen kuhina kuin työnohjaajaopiskelijoiden ryhmissä.

Ryhmäprosessi kokonaisuudessaan osoittautui jälleen kiinnostavaksi seurannan kohteeksi. Ryhmäytyminen ja yhteenkuuluvaisuuden ja luottamuksen melko nopea syventyminen johtuivat varmasti osittain intensiivisestä kasvuryhmästä, jossa tutkittiin omaa ammatillista identiteettiä ja mietittiin työnohjaajaksi kasvua erilaisin toiminnallisoin keinoin.

Kouluttajiin kohdistuu paineita melko paljonkin, välillä odotetaan niin sanottuja oikeita vastauksia ja totuuksia, vaikka opiskelijat toteavatkin ymmärtävänsä itseohjautuvuuden merkityksen. Tämä näkyy muun muassa toiveina ja ihan suorina palautteinakin koulutuksen sisältöihin, teemoihin ja toimintatapoihin liittyen.

Haastavaksi koulutettavat kokivat työnohjauksen tavoitteellisuuden, tavoitteen asettamisen ja sen toteutumisen arvioinnin. Toki myös koko työnohjaajakoulutus on tavoitteellista ja sitä on pystyttävä arvioimaan samalla tavoin kuin työnohjaustakin, tavoitteiden ja välitavoitteiden avulla. Myös oma rooli esimerkiksi johtajana, opettajana tai terapeuttina askarrutti monia.

Oma roolini työnohjaajakouluttajana on muuttunut. Koen, että asiantuntijuuteni ja osaamiseni työnohjaajana on kehittynyt kouluttajaosaamisen rinnalla melkoisesti. Vuosien aikana tavoitteeni työnohjaajakouluttajana ovat myös muuttuneet. Yhä useammin huomaan miettiväni itseohjautuvuuden tukemiseen liittyviä haasteita ja oman osaamisen lisäksi rinnalle on tullut ohjaamisen ja ns. valmentavan opettajuuden kehittäminen. Pariopettajuus, työparityöskentely ja ryhmien, tai voisi jopa sanoa oppimistiimien, hyödyntäminen oppimisen tukena ovat elementtejä, joihin kiinnitän jatkossa yhä enemmän huomiota. Työnohjaajaksi kehittyminen on elinikäinen matka ja on ollut hienoa olla tämän koulutuksen aikana itsekkin oppimassa uutta. Osallistuin samanaikaisesti itsekkin työnohjaajien kouluttajakoulutukseen ja sen aikana sain sekä arvokkaita uusia verkostoja että päivitin omaa osaamistani ja opin ennen kaikkea lisää itsestäni. Työnohjaajakouluttajana oman tekemisen jatkuva avaaminen ja perusteleminen on tärkeä asia opiskelijoille mutta ennen kaikkea itselleni. Viisaat aikuiset, aidosti motivoituneet, oppijat ovat parasta, mitä työssäni tiedän, ja he laittavat minut reflektoimaan itseäni tehokkaammin kuin mihin ikinä yksin pystyisin.

## **Artikkelijulkaisun teemoittelu ja eteneminen**

Tähän julkaisuun on koottu yhdeksäntoista työnohjaajaopiskelijan kirjoittamat artikkelit, joista kaksi on kirjoitettu yhteistoteutuksena. Aiheet ja teemat vaihtelevat opiskelijoiden kiinnostuksen ja lähtökohtien mukaan. Johdon työnohjaajien artikkelien näkökulma on ensisijaisesti johtamisessa ja esimiestyössä, työnohjaajien näkökulma on työntekijälähtoisempää tai sidottu enemmän työyhteisöjen toimintaan. Teemoittelu tässä julkaisussa on melko väljästi seuraava: 1. oppiminen, 2. organisaation johtaminen, 3. vaikuttavuus, arviointi ja työnohjauksen menetelmät, 4. johdon työnohjauksen kysymykset ja 5. identiteetti, tunneäly ja etiikka.

Ensimmäisissä artikkeleissa pohditaan työnohjaustyötä ja esimiestyötä oppimisen ja uusien pedagogisten ratkaisujen ja myös oikeastaan ihan oppimisfilosofioiden näkökulmasta. Näissä keskitytään muun muassa työparityöskentelyn mahdollisuuksiin työnohjauksessa, vertaistuen merkitykseen työnohjaajien kesken ja siihen, miten johtamisvalmennuksissa voitaisiin päästä oppijalähtöisempään työskentelytapaan. Työparityöskentely on ollut vahvasti läsnä myös työnohjaajakoulutuksessa ja teema on ollut runsaasti esillä opetussuunnitelmatyön uudistuksen myötä opetuksessa. Työnohjauksessa aihetta ei juurikaan ole käsitelty, ja tämä lienee yksi suuntaus, johon olemme menossa työyhteisöjen koon kasvaessa. Yhä useampi tilaajaorganisaatio tuntuu etsivän työyhteisöjen työnohjaajaa ja ohjattavien määrä voi kerrallaan olla iso. Yksi didaktinen vaihtoehto on tällöin kahden tai jopa useamman työnohjaajan malli.

Kahden vuoden koulutusprosessin aikana ollut hienoa seurata, miten merkittäviä ja tärkeitä johtamiseen ja koko organisaation toimintaan liittyviä muutostekijöitä on ansiokkaasti viety eteenpäin. Seuraavissa artikkeleissa käsitelläänkin organisaatioiden johtamiseen liittyviä kysymyksiä organisaatiomuutoksen, työhyvinvoinnin ja organisaation kehittämisen näkökulmista. Tuotoksina syntyy erilaisia malleja, esimerkiksi tiimioppimiseen ja kehityskeskustelujen käymiseen liittyen.

Tämän jälkeen siirrytään työnohjauksen vaikuttavuuden arviointiin ja menetelmien tarkasteluun. Tätä aihetta käsitellään sekä johdon työnohjauksen että niin sanotun klassisen työnohjauksen näkökulmista seuraavassa neljässä artikkelissa. Yhteenvetona voitaisiin todeta, että työnohjauksella on vaikutusta sekä yksilö- että ryhmätasolla moniin jaksamisen ja hyvinvoinnin kysymyksiin.

Johdon työnohjauksesta on tähän asti löytynyt melko vähän suomenkielistä kirjallisuutta. Sen sijaan aihetta sivutaan usein coaching-kirjallisuuden yhteydessä. Tässä julkaisussa aiheeseen pureudutaan miettimällä johdon työnohjauksen erityiskysymyksiä ja toisaalta miettimällä esimiesten kokemuksia oman työn merkityksellisyydestä ja siitä, miten tätä tietoa voitaisiin hyödyntää muun muassa esimiesten työnohjauksessa.

Viimeisissä opiskelijoiden laatimissa artikkeleissa käsitellään oman ammatillisen identiteetin kehittymistä, etiikan näkökulmia ohjauksessa ja tunneälyä. Näitä kysymyksiä pohditaan artikkeleissa sekä henkilökohtaisella tasolla omaa matkakuvausta tai -kertomusta tehdessä että koulutusta ja työnohjaustyön eettisiä asioita tarkastelemalla.

Näiden lisäksi kollegani, työnohjaajakouluttaja Kari Rajaniemi esittelee ajatuksia työnohjaajakoulutuksen matkan varrelta. Näitä ajatuksia olemme paljon käyneet läpi koulutuksen aikana ja koen, että on suuri rikkaus saada tehdä töitä osaavien ammattilaisten kanssa yhdessä keskustellen, suunnitellen ja toteuttaen.

WinNovan ja SAMKin työnohjaajakoulutukseen saatiin asiantuntijoiksi kiitettävä määrä valtakunnan tason työnohjaajakouluttajia, heille haluan tässä kohdin osoittaa kiitokseni mukanaolosta ja viisaudesta. Erityiskiitos oppiäidilleni Marita Paunonen-Ilmoselle kannustuksesta ja rinnalla kulkemisesta.

*Teija Harju*  
*Työnohjaajakouluttaja, WinNova*

**Lähteet**

Jantunen, E., Koski, A., Siren, R. & Vogt, I. 2014. Työnohjaajaksi kehittyminen työnohjaajakoulutuksessa. Teoksessa Heroja T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R., Wallin, A. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjauksessa. EU: United Press Global, 261-281.

Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa. Työnohjaus intersubjektiiivisena kehitysprosessina. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: Sanoma Pro. (Painos: 3.)

---

# 1 Työparityöskentely työyhteisön työnohjauksessa

---

*Elina Harju-Vahekoski ja Tamara Palmros-Aalto*

## Johdanto

Työnohjaus ja työnohjaajana työskentely nähdään yleensä yhden ohjaajan ja yhden tai useamman ohjattavan keskinäisenä vuorovaikutuksena. Ison työyhteisön työnohjauksessa yhden työnohjaajan on haastava kattavasti hallita 10–15 osallistujan dialogia ja ohjausta. Yksi mahdollisuus ison työyhteisön työnohjausprosessin toteutukseen on työnohjaus työparityöskentelynä. Kahden työnohjaajan ohjaamassa prosessissa työnohjaukseen saadaan laajemmin erilaisia ajatuksia ja ymmärrystä. Toisaalta työparityöskentely edellyttää parina toimivilta työnohjaajilta sujuvaa yhteistyötä ja yhteistä työnohjauksen viitekehystä.

Tavoitteenamme on tarkastella artikkelissa työparityöskentelyä työyhteisön työnohjauksessa, sen keskeisiä periaatteita ja parityöskentelyssä huomioitavia asioita. Toivomme, että artikkelimme rohkaisee yhä useampaa työnohjaajaa kokeilemaan tilaisuuden tullessa myös työparina toteutettavaa työnohjausprosessia. Kuvaamme artikkelissa subjektiivisesti ja kokemuksellisesti keskeisiä ajatuksia työnohjauksen työparityöskentelystä. Kokemuksellisuuden tarkastelu etenee vuoropuheluna työparityöskentelyn kokemuksista. Lisäksi tuomme artikkeliin asiakkaiden kokemuksellista näkökulmaa työnohjausryhmälle suunnatun kyselyn kautta.

Artikkelimme pohjana on yhteinen, työparina toteuttamamme yhden työyhteisön työnohjausprosessi, joka artikkelia kirjoitettaessa on jatkunut noin 1,5 vuotta. Olemme keränneet aineistoa ja materiaalia artikkelia varten kirjallisuuteen tutustumalla sekä omaa ja toisen toimintaa reflektioivilla keskusteluilla aina ennen työnohjauskertoja ja niiden jälkeen. Lisäksi nauhoitimme yhden kahden tunnin mittaisen työnohjaustapaamisen, jonka litteroimme asiakkaiden luvalla sekä kysyimme kirjallisesti asiakkaiden kokemuksia työparitoiminnasta.

Olemme toimineet työparina aikuiskoulutuksen kentällä vuosien varrella erilaisissa tilanteissa ja erilaisten ryhmien kanssa. Työparina toimiminen oli siis molemmille tuttua ja yhteinen kokemustausta rohkaisi lähtemään myös tähän parityöskentelyn kokeilemiseen. Olemme kirjoittaneet artikkelia yhteiskirjoittamisen menetelmällä hyödyntäen tieto- ja viestintätekniisiä työkaluja (mm. Google Drive, Skype). Yhteiskirjoittamisen tyyliin me molemmat kirjoitimme omaa tekstiämme, mutta myös muokkasimme ja täydensimme toisen kirjoittamaa tekstiä. Kirjoittamisen prosessissa etenimme työparityöstä tutun yhteisen reflektion kautta. Ajatukset, kommentit ja ideat muokkaantuivat prosessin myötä sekä suullisesti että kirjallisesti, Google Driven kommenttikenttää hyödyntäen.

## Työparityöskentely työnohjauksessa

Työparityö on laaja käsite ja työparityötä on hyvin monenlaista. Seinän ja Helanderin mukaan työparityö voi olla alasta riippuen fyysistä tai henkistä. Se voi olla kahden asiantuntijan yhteiseen päämäärään pyrkimistä tai kahden erilaisen statuksen omaavan työntekijän yhteistyötä. Työparityö voi lähteä tehtävän asettamasta vaatimuksesta tai olla työn suorittamisen edellytys. (Seinä & Helander 2007, 9.)

Työparityöskentelyn käsitteellä tarkoitamme artikkelissa kahden tasavertaisen työnohjaajan yhdessä toteuttamaa työnohjausta eli tilannetta, jossa työnohjaajat yhdessä vastaavat työnohjausprosessista.

Kirjoitustyötä tehdessämme hämmästyimme siitä, miten vähän löysimme kirjallista materiaalia työparina toteutetusta työnohjauksesta. Sen sijaan muun muassa sosiaali- ja terveysalalla sekä koulumaailmassa työparityöskentelyä on toteutettu ja tutkittu paljon (mm. Erkkilä 2018, Lahtinen 2016, Laitinen 2014, Pulkkinen & Rytivaara 2015, Tiili 2014).

Koulumaailmassa uudet opetussuunnitelmat korostavat aikaisempaa enemmän yhdessä tekemisen ja yhdessä oppimisen merkitystä. Perusopetuksen opetussuunnitelman oppimiskäsityksen mukaan ”oppiminen tapahtuu vuorovaikutuksessa toisten oppilaiden, opettajien ja muiden aikuisten sekä eri yhteisöjen ja oppimisympäristöjen kanssa. Se on yksin ja yhdessä tekemistä, ajattelemista, suunnittelua, tutkimista ja näiden prosessien monipuolista arvioimista. Siksi oppimisprosessissa on olennaista oppilaiden tahto ja kehittyvä taito toimia ja oppia yhdessä.” (Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014, 17.)

Kasvatuksen ja opetuksen kentällä yksin työskentelyn perinne alkaa vähitellen olla aidosti murtumassa. Perusopetuksessa opetuksen eheyttäminen ja monialaiset oppimiskokonaisuudet edellyttävät ainerajat ylittävää yhteistyötä ja uudenlaisia opetusjärjestelyjä, joihin sisältyy yhä enemmän myös eri tyyppistä työparityöskentelyä koulun eri toimijoiden välillä. Myös ammatillisessa koulutuksessa opettajilta ja oppilaitosten muulta henkilökunnalta vaaditaan uudenlaisia yhdessä tekemisen muotoja ja niiden aktiivista kehittämistä ammatillisen koulutuksen reformin ja opiskelijoiden yksilöllisten polkujen rakentamisen kautta. Aikuiskoulutuksessa erilaisia yhdessä tekemisen muotoja on toteutettu jo pidempään, mutta myös sillä kentällä kehitetään jatkuvasti uusia työskentelytapoja.

Sosiaali- ja terveysalalla sekä opetuslalla tehdään yhä enemmän parityötä. Onko siihen riittävää perehdytystä vai oletetaanko parityön sujuvan itsestään? Samaa teemaa pohtivat Seinä ja Helander oppilaitosten opiskelijoille antamien paritehtävien näkökulmasta. Tehtävänannoissa pyydetään tekemään asia parityönä, mutta mitä parityöllä tarkoitetaan, miten ja miksi sitä toteutetaan ja mitkä asiat siinä ovat tärkeitä? (Seinä & Helander 2007, 25). Työnohjauksenkin kentällä parityötä tehdään, mutta kirjallisuudessa ja alan keskusteluissa sitä käsitellään hyvin vähän. Parityönä toteutettua työnohjausta ei ole erikseen käsitelty myöskään omassa työnohjaajaopinnoissamme.

Työparityön tekemisessä tärkeitä asioita ovat muun muassa vuorovaikutuksen laatu, luottamus, vastuun jakaminen, roolien selkeys tai selkiytymättömyys, yhteiset tavoitteet, työskentelytavoista ja toimintaperiaatteista sopiminen, asennoituminen työhön, hyväksytyksi tuleminen tunne sekä kyky käsitellä yhdessä työparityötä koskevia asioita. Keskeistä on myös se, miten työpari on

muodostunut: onko lähtökohtana halu työskennellä yhdessä vai organisaatiossa ylemmältä taholta tullut määräys. Työparisuhde myös kehitty samantyyppisen prosessin kautta kuin yksilön tai ryhmän kehitys tapahtuu ja tähän kehityskaareen luontaisesti kuuluvien ilmiöiden tunnistaminen helpottaa työparin kanssa työskentelyä. (Mm. Seinä & Helander, 2007, 27-29.)

Ruposen, Nummenmaan ja Koivuluhdan mukaan toimivassa parityöskentelyssä tärkeää on tasavertainen yhteistyösuhde, toisen kunnioittaminen ja ammatillinen arvostaminen, samankaltainen työtä ohjaava ihmiskäsitys ja perusnäkemykset. Tarvitaan valmiutta ja halua auttaa toista ja ottaa apua myös vastaan. Työparisuhteessa ei saisi olla kilpailua eikä kateutta. Työparin yhteistyösuhteen turvallisuus auttaa työparia kohtaamaan helpommin ennakoimattomia tilanteita ryhmässä. Turvallisessa työparisuhteessa toiselta voi oppia ja siinä uskaltaa myös altistaa itsensä oppimiselle. (Ruponen, Nummenmaa & Koivuluhta 2000, 173-174.) Pulkkinen ja Rytövaara korostavat toimivan työparityöskentelyn edellyttävän kiinnostusta työparityöskentelystä, luotettavuutta, joustavuutta sekä kykyä kompromisseihin. Lisäksi työtä ohjaava viitekehys ei saa olla liian erilainen (Pulkkinen & Rytövaara 2015, 13.)

Parina työskentely on ohjaajille erityinen oppimistilanne. Kun toinen vie keskustelua eteenpäin, toisen on mahdollisuus kuunnella ja havainnoida ryhmää, oppia työparin ja ryhmän vuorovaikutuksesta ja pysyä samalla joissain tilanteissa etäämmällä ryhmän emotionaalisesta tilanteesta. Etäämmältä kommentoimalla on joskus helpompi tuoda uusia näkökulmia esimerkiksi haastavaan tai lukkiutuneeseen tilanteeseen. Näkökulmia ohjaustilanteessa laajentaa myös se, että työparina toimivat ohjaajat ovat eri tavalla herkkiä eri tilanteille. (Ruponen, Nummenmaa & Koivuluhta 2000, 173-174.)

Työyhteisön työnohjaus on usein pitkä prosessi. Prosessissa työskentely ison ryhmän kanssa saattaa yksin olla haastavaa. Myös Ruposen, Nummenmaan ja Koivuluhdan mukaan ”prosesseihin suuntaaminen ja niiden tavoittaminen lähes edellyttää kahden ohjaajan yhteistyötä” (Ruponen, Nummenmaa & Koivuluhta 2000, 173).

Työparina toteuttamassamme työnohjauksessa yhtenä ”piilotavoitteenamme” on ollut antaa ohjattaville yksi esimerkki parityön tekemisestä. Toivottavasti tässä yhteydessä olemme ainakin ajoittain kyenneet toimimaan mallina myös dialogista, huomioivasta kuuntelusta ja yhteisestä ajattelusta.

## **Työparien dialogi ja dialogisuus**

Dialogi on yhdistelmä puhumista ja kuuntelemista. Dialogissa syntyy luovasti jotakin sellaista, mitä kenelläkään ei ollut alussa. Isaacsin mukaan vuoropuhelu on ihmisten sisällä ja välillä tapahtuva tutkimisen kokemus. Kuunteleminen vaatii sanojen kuulemisen lisäksi oman itsemme ymmärtämistä ja hyväksymistä. Kuuntelemisen tarkastelu auttaa havaitsemaan omaa osallistumistamme ja toimintaamme yhteisöissä. Dialogissa pyritään ajattelemaan yhdessä, keskustelussa, jossa ei taistella toisia vastaan. (Isaacs 2001, 47-50.) Dialogilla tarkoitetaan vaihdantaa, jossa ajatellaan yhdessä ja löydetään jotain uutta. Hyvä dialogi vie osapuolet uudelle tasolle, jolla he alkavat ymmärtää toinen toistaan perusteellisemmin. (Kohlrieser 2014, 160.)

Dialogissa ihminen on avoin suhteessa itseen ja suhteessa toiseen. Dialogisuudessa huomio kiinnittyy ihmisten väliseen kohtaamiseen ja ihmisten välisiin suhteisiin. Puhuja asettautuu koko ajan suhteisiin ympärillään olevan sosiaalisen vuorovaikutuskentän kanssa siten, että huomioi toiset keskusteluun osallistujat ja sosiaalisen kontekstin. (Ranne 2018.) Dialogisessa ohjaussuhteessa ohjaaja on vastuussa siitä, että tekee kaikkensa ohjattavan kasvun edistämiseksi. Tietojen ja taitojen lisäksi siinä käytetään omaa persoonaa työvälineenä. Se edellyttää tietynlaista asennoitumista. Dialogisuus viittaa sellaiseen asenteeseen, joka ottaa huomioon toisen näkökulman. (Ojanen 2000, 62-63.)

Työnohjauksen dialogissa luomme yhteisen tilan, jossa kaikkien mielipiteet, kommentit ja toteamukset ovat vapaasti otettavissa tarkastelun kohteeksi. Työnohjaustilanteessa sekä meillä työnohjaajilla että ohjattavilla on yhteinen vastuu siitä, mitä niille teemme ja miten me niitä käsittelemme. Me osallistujat luomme yhdessä, tasavertaisina, yhteistä näkökulmaa ja oivallusta, jonka pohjalta työnohjattavat jatkossa työyhteisössä jatkavat toimintaansa. Työyhteisön työnohjaus on moniääninen dialogi, jossa kyse on enemmän asioiden jakamisesta kuin lopputulokseen pääsemisestä. Työnohjauksessa ei siis ole kysymys vain keskustelusta, kommunikoinnista, vaan dialogisuudesta ja rohkeudesta asettua muiden ohjattavien ja ohjaajien kanssa samalle tietämättömyyden ja epävarmuuden alueelle ja löytää sieltä uusia oivalluksia. (Ranne 2018; Holm)

Dialogi edellyttää aktiivista kuuntelemista, psyykkistä ja fyysistä läsnäoloa. Kun työnohjaaja kuuntelee, hän samalla prosessoi kuulemaansa, ohjattavien aikaisemmin kertomaa ja omia sisäisiä tuntemuksiaan sekä ajatuksia, joita tilanteessa herää. Tämä ajatteluprosessin tulos palautuu kysymyksinä työnohjattaville, jolle näiden kysymysten kautta avautuu uusia näkökulmia oman työn ja työyhteisön pohdintaan. Työparina me molemmat ohjaajat kuulemme samat asiat ohjattavien kertomana, mutta se herättää osin erilaisia ajatuksia, jotka palautuvat erilaisina, toisiaan täydentävinä ajatuksina työnohjattaville. Työyhteisön ja työparin monimuotoisessa dialogisessa vuorovaikutussuhteessa meillä on mahdollisuuksia rakentaa vaihtoehtoisia tapoja olla, ajatella ja toimia. (Kärkkäinen 2012, 25.)

Työparina toteutettavassa työnohjauksessa dialogi ja dialogisuus laajenee vielä työnohjaajien yhteiseen dialogisuuteen, kollektiiviseen ohjaajuuteen. Aarnio ja Enqvist määrittelevät dialogin ihmisten tasavertaiseen osallistumiseen perustuvaksi yhdessä ajattelemiseksi ja perehtymiseksi johonkin asiaan (Aarnio & Enqvist, 15). Työpari on työnohjauksessa keskinäisessä dialogissa ja ohjauksen onnistuminen edellyttää tämän dialogin toimimista. Lyhty ja Nietola määrittelevät onnistuneen dialogisen moniammatillisen yhteistyön edellytyksiksi ajan ja paikan lisäksi osallistujien taidon käydä dialogia. Keskeistä on kuuntelemisen taito, kuunteleminen ja kyky tuottaa muille osapuolille kuulluksi tulemisen kokemus. Hyvä dialoginen puheenvuoro jatkuu siitä, mihin toinen puheenvuoro on päättynyt. Se päättyy usein kysymykseen tai pohdintaan ja jättää lopun avoimeksi. Työparina työskentelevät työnohjaajat ovat myös dialogin esimerkkeinä ohjattavilleen, osin ehkä tiedostamattaan ja osin tiedostettuina. Tämä ilmenee meidän työnohjauksessamme tapanamme ohjata istunnon kulkua ja osallistumisena siihen. Meidän tapamme käydä dialogia tulee hyvin näkyviin toteutetun työnohjauksen nauhoituksessa ja litteroinnissa. Dialogisuus tulee esille paitsi puhutussa ja sanotussa, myös tavoissa, ilmeissä ja eleissä miten kuuntelemme toisiamme ja miten huomioimme toistemme esille nostamia näkökulmia. (Lyhty & Nietola 2015, 142-145.)



Dialogisuuden käsite liitetään reflektiivisyyteen ja ammatilliseen reflektiivisyyteen. Lyhdyn ja Nietolan mukaan toimivaan moniammatilliseen dialogiin kuuluu kyky reflektiiviseen ajatteluun niin tiimi- kuin yksilötasollakin. (Lyhty & Nietola 2015, 143.) Omassa työpariohjauksessamme tämä reflektiivinen asiantuntijuus ohjaajana peilautuu mielestämme paitsi omaan reflektioon, myös työparin reflektointiin. Se tulee esille ohjauksen aikana työnohjaajien keskinäisenä avoimena dialogina, joka toimiessaan tukee myös ohjattavien kykyä reflektioon ja dialogiin.

## Työparityötämme ohjaava viitekehys

Vehviläisen (2014, 12) mukaan ”ohjaus on yhteistoimintaa, jossa tuetaan ja edistetään ohjattavan oppimis-, kasvu-, työ- tai ongelmanratkaisuprosesseja sellaisilla tavoilla, että ohjattavan toimijuus vahvistuu”. Ohjaus on Vehviläisen mukaan tietoista pedagogiikkaa (mt. 20). Aikuiskouluttajina meidän on helppo yhtyä Vehviläisen ajatukseen ohjauksesta pedagogisena toimintana ja ohjausprosessista oppimisprosessina (mt. 27). Opettajuuden ja työnohjaajuuden eroja ja yhtäläisyyksiä pohtiessamme on ollut helpottavaa huomata, että ohjauksen periaatteet ovat samanlaisia riippumatta siitä, millä ohjauksen kentällä (oppilaitoksessa opettajana, opinto-ohjaajana, ohjaavan koulutuksen opettajana, ammatillisen koulutuksen opettajana) toimimme.

Ohjattavan toimijuutta tukevia periaatteita ovat ohjattavan ja ohjaajan solmima ohjausprosessin kestävä kumppanuus, dialogisuus eli ohjausprosessin osapuolet nähdään kumppaneina, ajatuksia ja erilaisia näkökulmia ilmaistaan ja tutkitaan rakentavasti sekä läpinäkyvyys eli ohjauksessa tehdään näkyväksi, millainen prosessi on työskentelyn kohteena, millainen vaihe ja mitä toimia kulloinkin on käsillä. Myös tavoitteet, toimintatavat, työnjaot ja pelisäännöt puhutaan auki ja pyritään luomaan ohjauksen osapuolille yhteinen ymmärrys näistä. Kumppanuus, dialogisuus ja läpinäkyvyys on myös se perusta, jolle haluamme oman ohjauksemme pohjautuvan. Nämä Vehviläisen esiin nostamat periaatteet tunnetaan konstruktivistisen ja sosiodynaamisen ohjauksen parissa, yhteistoiminnallisen ja sosiokulttuurisen oppimisen piirissä, aikuiskasvatuksen tiedostavaan oppimiseen liittyvässä perinteessä ja dialogisen, reflektiivisen toiminnan perinteessä. (Vehviläinen 2014, 25-27).

Kyrönsepän (2012, 47) mukaan työyhteisöjen työnohjauksessa tavoitteena on yhteisön oppiminen. Tämä oppimisprosessi perustuu Kolbin teoriaan kokemuksellisesta oppimisesta. Kokemuksellisen oppimisen prosessissa vuorottelevat kokemusten hankkiminen eli työn tekeminen sekä työssä syntyneiden kokemusten jäsentäminen, tarkastelu ja reflektointi. (Mt. 36-47). Kolbin malli on yksi osa työparityötämme viitekehystä. Pohjana on työyhteisön työnohjauksesta noussut kokemus, sen pohdinta yhdessä – mikä meni hyvin, missä olisi kehitettävää ja millaista, mitä teemme mahdollisesti toisin seuraavalla kerralla, miten vuorovaikutuksemme toimii, millaisia tunteita ohjaustilanne herätti – uuden tapaamisen suunnittelu edellisen pohjalta ja taas uuden työnohjaustapaamisen tuoma uusi kokemus työstettäväksi yhdessä. Kolbin teoria toimii sekä työparityöskentelymme viitekehystenä että ohjaa työyhteisön työnohjausprosessia.

Myös sosiokonstruktivistinen oppimisenäkemyks sopii hyvin työparina toteutettavan työnohjauksen viitekehyyksi. Toivolan, Peuran ja Humalojan (2017) mukaan siinä korostuu ja yhdistyy sekä yksilöllinen että yhteisöllinen näkökulma. Oppimisessa sosiaalisella vuorovaikutuksella on keskeinen merkitys mutta tiedonmuodostus- ja oppimisprosessit sekä oppimisen tavoitteet ovat

kuitenkin yksilöllisiä. Keskeistä on vapaus oppia yhdessä ja yhdessäoppimisen positiivisista vaikutuksista. (Toivola, Peura & Humaloja 2017, 21-22.) Työyhteisön työnohjauksessa osallistujien kokemuksia voidaan yhdessä jäsentää uudelleen dialogin avulla ja niille voidaan antaa vaihtoehtoisia merkityssisältöjä (Ruutu & Salmimies, 2016, 28).

Sosiokonstruktivistisessa oppimisenäkemyksessä tärkeää on toimiminen lähikehityksen vyöhykkeellä (zone of proximal development, ZPD). Tällä tarkoitetaan Vygotskin mukaan sellaista toiminnan tasoa, joka on yksilön yksin saavutettavissa olevan tason ja potentiaalisen kehitystason välissä. (Toivola, Peura & Humaloja 2017, 40.) Kokemuksemme mukaan sujuva työparityöskentely toimii juuri tällä vyöhykkeellä. Tasolla, johon ei itsenäisesti ihan yllä, mutta työparin kanssa yhdessä toimiessa kumpikin voi sen saavuttaa. Myös työyhteisön työnohjausprosessi etenee parhaimmillaan työyhteisön lähikehityksen vyöhykkeellä.

Keskeinen osa omaa viitekehystämme on myös kanadalaisen ohjausalan professorin Vance R. Peavyn kehittämä sosiodynaaminen ohjaus, joka on samalla sekä teoreettinen että käytännönläheinen lähestymistapa ohjaukseen. Sosiodynaaminen ohjaus nähdään yleisenä elämän suunnittelun välineenä, vuorovaikutteisena toimintana, joka auttaa ihmisiä tunnistamaan vahvuuksiaan, saavutuksiaan ja mahdollisuuksiaan. Ihmisen minuus rakentuu sosiaalisesti kielen avulla, ja sosiodynaamisessa ohjauksessa käytetään mahdollisuuksia korostavaa sanastoa ja tarinoita. Tavoitteena on asiakkaan voimavarojen vahvistaminen niin, että kyky päästä eteenpäin elämässä paranee. Ohjauksessa korostetaan sekä sosiaalisten että henkilökohtaisten todellisuuksien yhdessä konstruointia. Tärkeää on myös objektiivisuus suhteessa itseen sekä avoimuus suhteessa toiseen. (Peavy 2006; Peavy 1999.) Sosiodynaamisessa ohjauksessa on paljon samoja lähtökohtia kuin ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneessa ohjauksessa, joka ohjaa myös osaltaan omaa toimintaamme työnohjaajina (ks. mm. Ruutu & Salmimies 2016).

## **Kokemukset työparityöskentelystä työnohjauksessa**

Työparina toteuttamamme työnohjausprosessin lähtökohtana oli ohjattavien määrä: 15 henkilöä. Työnohjausprosessi käynnistyi asiakkaan yhteydenotolla. Ensimmäisessä keskustelussa totesimme työnohjaustarpeen, ohjaukseen osallistuvan työyhteisön koon ja työnohjaajan mahdollisuudet vastata työnohjaustarpeeseen. Totesimme, että työnohjausryhmän ollessa yli 10 ohjattavaa yhden ohjaajan on haastavaa ohjata vuorovaikutusta ryhmässä, huolehtia kaikkien osallistujien tasavertaisesta huomioimisesta ja mahdollistaa työnohjauksen onnistuminen. Ratkaisuna tähän näimme työnohjauksen toteuttamisen työparina, ja myös asiakas kiinnostui tästä. Meille työnohjaajille työparityöskentelyn toteuttaminen oli luontevaa, koska olemme pitkään työskennelleet yhdessä opettajan tehtävissä ja toteuttaneet yhteisopettajuutta hyvin monenlaisten ryhmien kanssa.

Tarkemmin sovimme työnohjauksen toteutuksesta tilaajan kanssa alkuneuvottelussa, jossa me molemmat olimme mukana. Tässä neuvottelussa sovimme työskentelytavoista, kuvasimme tapaamme toimia työpareina sekä taustalla olevaa työnohjauksen viitekehystä.

Jaamme seuraavaksi kokemuksiamme ja näkemyksiämme työnohjauksen työparitoiminnasta vuoropuhelun keinoin. Vuoropuhelua kuljettavat eteenpäin ennalta sovitut teemat, joissa käsittelemme ensin työparityöskentelyn hyötyä ja perusteluita toiminnan aloittamiseen. Sen

jälkeen käsittelemme asiaa työnohjauksen suunnittelun, toteutuksen ja arvioinnin näkökulmasta. Vuoropuhelun lisäksi nostamme esille työnohjauksen nauhoituksen kautta esille tulleita huomioita työparityöskentelystä.

#### MILLOIN KANNATTAA TOIMIA YHDESSÄ TOISEN TYÖNOHJAAJAN KANSSA?

Elina (jatkossa E): Lähtökohtana työparityöhön pitää olla asiakkaan näkökulma, eli se, voidaanko asiakkaan ajatella hyötyvän parina toteutettavasta ohjauksesta. Tarvitaan luottamus siihen, että yhdessä tehden työnohjausasiakas saa laadukkaamman prosessin.

Tamara (jatkossa T): Toisaalta pitää muistaa, että näin ei välttämättä aina automaattisesti tapahdu pariohjauksessa, jos työparien yhteistyö ei syystä tai toisesta toimi.

T: Oma halu ja kiinnostus työparityöskentelyyn on myös tärkeä asia. Pitää olla halu tehdä yhdessä. Työparityöskentelyyn ei voi ketään pakottaa vaan sen tulee perustua vapaaehtoisuuteen.

E: Olen samaa mieltä. Lisäksi ajattelen, että työparityöskentely edellyttää myös riittävää ammatillista itsetuntoa. Pitää uskaltaa laittaa itsensä kollegan edessä (työparina tietenkin yhdessä kollegan kanssa) täysillä mukaan peliin ja pitää uskaltaa myös mahdollisesti mokata ja epäonnistua.

T: Lisäksi työparityöskentely tarjoaa mahdollisuuden edistää omaa ammatillista kasvua työnohjaajana.

#### MITÄ HYÖTYÄ TYÖPARITYÖSKENTELESTÄ ON TYÖNOHJAUKSESSA VERRATTUNA YKSIN TOIMIMISEEN?

T: Työparityöskentelyn hyödyt ovat työnohjaajien vaihtoehtoiset tavat ajatella ja toimia sekä mahdollisuus tarkempaan kuunteluun.

E: Niin, pari saattaa havaita ihan erilaisia asioita ja tarttua sellaisiin teemoihin, jotka menevät toiselta jossain tilanteessa ohi.

T: Tästä saimme kokemuksiakin työnohjauksessa. Toisaalta työparien tulee lähteä ohjauksessaan samanlaisesta viitekehystä, että ohjauksesta muodostuu jäsentynyt kokonaisuus työnohjattaville.

E: Kaksi paria silmiä myös havainnoi ryhmässä tapahtuvaa dynamiikkaa tarkemmin.

T: Olen samaa mieltä. Tilanteet eivät "mene ohi" vaan ne hyödynnetään, kun kaksi ohjaajaa on paikalla. Työpariohjauksessa esille nostoihin, rohkaisemiseen, palauteen antamiseen ja edistymisen huomioimiseen on enemmän mahdollisuuksia.

E: Työnohjauksessa tulee eteen myös haastavia ryhmätilanteita. Näissä tilanteissa työparin antama tuki on tärkeää. Tuki voi olla esimerkiksi jonkin vaihtoehtoisen toimintamallin esille tuomista.

T: Työparitoiminta tukee työnohjaajan omien voimavarojen turvaamista ja sitä, että omille tunteille ei anneta liian suurta valtaa työnohjausprosessissa. Työpari auttaa pitämään riittävää välimatkaa ohjattaviin ja heidän haasteisiinsa ja näin työssä säilyy vahva ammatillinen ote.

E: Totta. Ja jos joskus käy niin, että ohjattava jollain tavalla provosoituu toisen ohjaajan kommentista, toinen voi ottaa tilanteesta kopin. Tai vastaavasti jos ohjaaja provosoituu.

T: Tällaisissa tilanteissa olen kokenut, että työpari on todella tärkeä paitsi reflektointitilanteessa niin myös ohjauksen eteenpäin viemisessä ammatillisesti.

E: "Pallon" voi myös heittää ääneen toiselle ohjaajalle. Tätä meidän mielestäni pitäisi vielä treenata lisää.

T: Tämä oli asia, jota olisimme mielestäni voineet enemmän käyttää ohjaustilanteissa.

T: Lisäksi asiakkaan näkökulmasta yksi hyötynäkökulma on se, että työnohjaukset toteutuvat suunnitellusti, kun yksittäisen ohjauksen voi työnohjaaja tehdä yksinkin. Olemme molemmat sitoutuneet, tottakai, tähän työnohjaukseen ja peruuntumisia tai muutostilanteita ei ole ollut kuin yksi. Toinen meistä oli sairaana ja silloin toinen veti työnohjauksen yksin eikä tarvinnut siirtää työnohjausta.

#### MILLÄ PERIAATTEELLA TYÖPARI KANNATTAÄ VALITA?

T: Työparilla tulisi olla samankaltainen perusnäkemys työnohjauksesta ja sen viitekehuksesta.

E: Lisäksi on hyvä tuntee toinen ja toisen työskentelytapa entuudestaan. Meillä toisen työskentelytavat ovat tulleet tutuksi pariopettajuuden kautta ohjaavassa koulutuksessa pitkäaikaistyöttömien uraohjauksen merkeissä, kasvatus- ja ohjausalan sekä sosiaali- ja terveysalan ammatillisiin tutkintoihin valmistavissa koulutuksissa kuin yritys-koulutuksissa.

T: Samankaltainen työskentelytapa helpottaa sekä työnohjauksen suunnittelua että toteutusta. Mutta toisaalta se ei ole mielestäni välttämätöntä. Myös erilaisilla työskentelytavoilla voidaan lähteä yhdessä toteuttamaan, kun taustalla on molempien vahva halua ja kiinnostus tehdä yhdessä. Kun pystyy joustamaan, voi oppia itsekkin uusia tapoja ohjata tai ehkä löytää itsestäänkin uusia puolia.

E: Tuokin pitää kyllä paikkansa. Nyt, kun aloitimme kummallekin ensimmäistä yhteistä työparina toteutettavaa työnohjausprosessia, oli helppo lähteä prosessiin, kun meidän tapamme työskennellä oli melko samanlainen.

T: Juuri näin, koska olemme tehneet aikaisemmin yhdessä töitä ja tunsimme toisemme työskentelytavat. Mikäli työpari olisi ollut joku, jonka kanssa en ole aikaisemmin tehnyt työparityötä, olisi vaadittu paljon etukäteiskeskusteluja käytännön asioista ja ohjauksen toimintatavoista.

#### MILLAINEN ON HYVÄ TYÖPARI?

E: Pitää olla vahva luottamus siihen, että yhteispeli toimii ja työ tulee tehdyksi, kumpikin hoitaa oman osuutensa. Tarvitaan sekä vastuunottoa, että kykyä jakaa vastuuta. Kyky ja halu oppia toiselta on myös arvokas piirre. - - - Mielestäni on tärkeää, että molemmilla on yhteinen ajatus ohjaustilanteen löyhästä "käsikirjoituksesta" ja samalla kyky tilanteen vaatiessa unohtaa kokonaan alustavat suunnitelmat ja mennä tilanteen mukaan. Pitää antaa tilaa toiselle mutta samalla on pystyttävä tarttumaan tarvittaessa aktiivisesti tilanteisiin. Tarvitaan myös kykyä olla läsnä.

T: Nämä asiat ovat ehdottoman tärkeitä. Lisäksi kumpikaan ei saa olla liian tarkka omista tavoista ja on pystyttävä antamaan toiselle tilaa. Eli pitää pystyä luottamaan yhteiseen prosessiin, vaikka se olisikin erilainen kuin yksin toteutettuna. Tarvitaan siis kykyä kompromisseihin ja joustavuutta.

E: Kyllä. Ja ehkä myös samanlainen tempo ohjauksessa helpottaa yhdessä työskentelyä. Joskus toki saattaa olla asiakkaasta haastavaa, jos kumpikin työparin jäsen on kovin nopea tai kovin hidas tempoltaan ja jos työparin tempo on kovin erilainen verrattuna asiakkaalle sopivaan etenemisnopeuteen.

Yhden työnohjauskerran litteroinnin pohjalta teimme seuraavia huomioita työparina toimimisesta: Litterointi toi meille näkyväksi samankaltaisen tavan lähestyä asiaa ja samanlaisen tempon ohjauksessa. Puheenvuoroissamme oli selkeä jatkumo, vaikka työnjakoa ei oltu etukäteen sovittu. Osittain puhuimme jopa toistemme päälle (joka sinällään ei ole tietenkään tavoiteltavaa) sekä jatkoimme toinen toistemme lauseita loppuun. Nauhoituksen kautta tuli esille, että se oli sopivaa ja sallittua työpareina toimiessamme. Luottamus toisen toimintaan ja tekemiseen oli vahvasti esillä.

#### MITEN TYÖPARIN KANSSA ALOITETTAVAAN TYÖNOHJAUSPROSESSIIN TULEE VALMISTAUTUA?

E: Valmistautuminen riippuu osaltaan siitä, miten tuttu työpari on. Uuden parin kanssa pelisääntöjä ja käytäntöjä kannattaa käydä yhdessä läpi ennen prosessia.

T: Olemme pitkään tehneet enemmän tai vähemmän yhdessä töitä ja se antoi kyllä tähän loistavan lähtökohdan. Tunnumme toisemme ja toistemme tavat.

E: Niin, yhteinen parityöskentelyn historia oli kyllä hyvä pohja.

T: Opetuksen osalta minulla on kokemuksia monista työparitilanteista ja ennen kuin kokeilee, on vaikea sanoa, onnistuuko yhdessä työskentely. Itselle vaikeinta on ollut toimia työparina tilanteessa, jossa toisella on ollut tarve tarkkaan "käsikirjoitukseen" ja poikkeaminen suunnitellusta ei ole ollut sallittua.

E: Ajattelin, että työparityöskentelyä aloitettaessa on jo ennalta varottava valtataisteluaasetelmaa ja kunnian haluamista itselleen. Kyseessä on kuitenkin yhteinen prosessi, yhteiset tulokset – ovatpa ne sitten mitä tahansa.

T: Tämä on juuri sitä luottamusta, tietää että työpari on tukena ja toisaalta, että työpari ei "kampita". Molemmat tekevät työnohjausta asiakkaan parhaaksi, yhdessä. Luottamus ja toisen kunnioittaminen tulevat esiin ohjaustilanteessa paitsi puhutussa kielessä niin myös ilmeiden ja eleiden kautta. Työnohjauksessa tehty äänitys toi näkyväksi sen, että työpareina tuemme toistemme toimintaa, mutta uskallamme myös nostaa toisen näkökulmasta poikkeavia asioita esille.

## ONKO TYÖPAREILLA TÄRKEÄÄ OLLA YHTEINEN VIITEKEHYS JA SAMANKALTAISET LÄHESTYMISTAVAT?

E: Meillä on sama pohjakoulutustausta, joten jo opiskeluaajoista lähtien meidän molempien viitekehys on lähtenyt rakentumaan pitkälti samoista palasista. Lisäksi meillä on yhteinen tausta aikuisten (työhön/koulutukseen) ohjaavassa koulutuksessa työskentelystä koulutussektorilla toimimisen alkuvuosinamme. Työn tekemisen taustalle rakentui ohjaavan koulutuksen kautta ohjaustyön tekemisen viitekehys, joka sittemmin työn luonteen muututtua enemmän ammatillisen koulutuksen puolelle täydentyi enemmän opettajan ammatti-identiteettiin liittyvillä palasilla. Ohjaus ja opettajuus ovat meillä molemmilla kulkeneet käsi kädessä koko työhistorian ajan ja viitekehys rakentunut samoista lähtökohdista. Työnohjaajaksi kasvamisessa opettajuuden ja työnohjaajuuden erojen ja yhtäläisyyksien työstäminen ja tätä kautta oman työnohjaajaroolin pohtiminen on ollut yksi keskeinen teema lukemattomissa yhteisissä keskusteluissamme.

T: Sama tausta on ollut vahvuus. Toisaalta voiko ajatella myös niin, että olemme tehneet tätä "mukavuusalueillamme", emmekä ole haastaneet toisiamme vaan on ollut helppoa ja turvallista tehdä yhdessä.

T: Meillä on tässä työnohjauksessa ollut taustalla yhteisödynaamisen työnohjauksen ajatusmaailma, jossa koko ohjausprosessin ajan huomioidaan työyhteisön toimivuuden perusajatuksella eli työn perustehtävä, johtajuus, rakenteet ja yhteisön tunnemaailma.

E: Työparityössä on mahdollisuus puolin ja toisin auttaa sekä itseään että kollegaa reflektioivissa keskusteluissa paikantamaan itseään teorioiden kartalle ja hahmottamaan, mistä aineksista oma viitekehys ja käyttöteoria rakentuvat. Tämän viisauden luin Seinän ja Helanderin julkaisusta (Seinä & Helander 2007, 37) ja mielestäni se pitää kyllä hyvin paikkansa.

## MITÄ JA MITEN TYÖNOHJAUSTA SUUNNITELLAAN YHDESSÄ?

E: Työnohjausprosessin alussa työstimme työnohjausryhmän kanssa ohjausprosessin tavoitteita, sovimme työskentelytavoista ja pelisäännöistä. Nämä ovat raamittaneet myös yhteistä suunnitteluamme.

T: Ennen yksittäisen ohjauksen aloittamista olemme yhdessä keskustelleet työnohjauksen senhetkisestä tilanteesta ja palauttaneet mieleen edellisen kerran ohjauksen. Lisäksi olemme sopineet mahdolliset käytettävät menetelmät, miten aloitetaan ja mitä vaihtoehtoisia mahdollisuuksia ohjauksen etenemiseen on olemassa. Työnohjausryhmän kulloinenkin tilanne on ohjannut prosessia ja suunnittelussakin olemme antaneet tilaa sille. Olemme suunnitelleet ns. suuret linjat" ja keskeisenä toimintalinjana on ollut edetä työnohjausryhmän ajankohtaisten asioiden mukaan.

T: Spontaanius on tärkeää ja olemme mielestäni pystyneet antamaan sille hyvin tilaa.

E: Totta. Tähän asiaan liittyvät lukuisat keskustelumme opettajuuden ja työnohjaajuuden yhtäläisyyksistä ja eroista. Suunnitellaanko tapaamiskertaa etukäteen ja miten tarkkaan? Ehkä tässä näkyy meidän molempien pitkä opettajakokemus – prosessin punainen lanka on tärkeä hahmottaa ja pitää edes löyhästi matkassa koko ajan mukana.

T: Miten sitten olemme suunnitelleet? Meillä suunnittelu on ollut kaksivaiheinen, ensin olemme puhelimitse suunnitelleet alustavasti ohjausta ja valmistautuneet siihen, että tarvittavat välineet ovat mukana. Ja tarkempi suunnittelu ja yhteinen keskustelu on tehty 1-1,5 ennen ryhmän saapumista.

E: Tämä on ollut toimiva tapa. Suunnittelua ei mielestäni kannata tehdä kovin paljon aikaisemmin. Puhelinsoitto ohjausta edeltävänä päivänä toimii alustavana orientaationa ja palauttaa ajatukset ryhmään ja sen asioihin. Työnohjauspäivänä on hyvä sitten istua hetkeksi yhdessä alas ja keskittyä rauhassa tulevaan ohjaukseen. Uskon, että tämä toimintamalli tukee myös aitoa läsnäoloa itse ohjaustilanteessa.

E: Suunnittelu vie aina oman aikansa ja se aika on molempien kalentereista löydettävä. Ajattelemme varmasti aika samalla tavalla myös suunnittelun roolista ja merkityksestä ja olemme sitoutuneet varaamaan tuon suunnitteluajan aina ennen työnohjausta.

T: Oman kokemukseni mukaan ei edes työskentely eri paikkakunnilla ole vaikeuttanut yhteistä suunnittelua, koska olemme hyödyntäneet joko puhelinta tai skype-mahdollisuuksia.

T: Työnohjauksen ammatillisuuden kehittyminen on näkynyt suunnittelussa. Mielestäni alussa pohdimme enemmän työnohjauksen perustaa ja työnohjaajan roolia.

E: Niin, mielestäni ammatillista kasvua on tapahtunut erityisesti siinä, että opettajuus on nyt asettunut sujuvaksi osaksi meidän molempien työnohjaajan ammatillisuutta eikä sitä tarvitsekaan enää yrittää "sulkea" pois. Palaamme ikään kuin sinne kahdenkymmenen vuoden taakse, ohjaavan koulutuksen aikoihin, jossa ammatti-identiteetti rakentui ohjauksen kautta opettajuudeksi. Nyt se rakentuu puolestaan opettajuuden kautta taas enemmänkin ohjaajaksi. Nyt uskallamme ehkä vielä prosessin alkua enemmän luottaa siihen, että ryhmä kyllä vie prosessia eteenpäin.

#### TYÖNOHJAAJIEN ROOLIT JA TYÖNJAKO

E: Emme ole etukäteen sopineet mitenkään erityisesti rooleista tai vastuista yksittäisen työnohjauskerran osalta. Olemme käyneet yhdessä läpi löyhän "käsikirjoituksen" ohjauskerralle ja sitten itse ohjaustilanteessa satunnaisesti jompikumpi on lähtenyt liikkeelle ja toinen hypännyt keskusteluun ja tilanteeseen mukaan. Puheenvuoroissa on ollut selkeä jatkumo ilman erillisiä ennakkosopimisia. Yksittäisen tilanteen "vetovastuu" on vaihdellut joustavasti. Mielestäni tämä on toiminut hienosti, prosessi on ollut yhteinen.

T: Olennaista on mielestäni ollut se, että meillä molemmilla on kyky ottaa puheenvuoro tilanteessa kuin tilanteessa, eikä ole tarvinnut pohtia voinko sanoa näin, onko minun vuoroni puhua, sopiiko tämä nyt Elinalle. Ohjaajina tasavertaisuus on itsestään selvää eli kummallakaan ei ole tarvetta korostaa omaa roolia vaan tehdään ohjausta aidosti yhdessä.

E: Yksittäistä ohjauskertaa varten mahdollisesti tarvittavien välineiden ja materiaalien (kynät, paperit, kortit, pelit ym.) tuomisesta olemme toki sopineet aina etukäteen. Työnohjaussopimuksen tekeminen ja laskuttaminen taitavat olla ihan konkreettisesti sovittuja minun tehtäväkseni.

T: Ajattelen, että työnohjausasiakkaan näkökulmasta on hyvää asiakaspalvelua se, että yhteyshenkilö on selkeästi määritelty. Näin hän tietää, että keneen ottaa yhteyttä mahdollisissa muutostilanteissa.

#### DIALOGISUUS TYÖPARIN KANSSA

T: Olemme puhuneet ääneen ajattelemisesta työnohjauksen aikana ja asetimme tavoitteeksi, että käytämme sitä. Meillä oli ajatuksena, että siten teemme ohjattaville näkyväksi erilaisia näkökulmia lähestyä puhuttua asiaa. Tässä tavoitteessa emme ole kovin hyvin onnistuneet, vaan olemme monen työnohjauskerran jälkeen todenneet, että olisi pitänyt enemmän puhua ääneen.

E: Totta. Tämä on ollut meillä selkeästi yksi harjoittelun alla oleva asia, jossa emme vielä ole edenneet ihan tavoitteeseen saakka. Huomasin kyllä nauhoitetusta ohjauskerrasta, että pysähdyimme muutamaan otteeseen keskustelemaan tarkoituksella ääneen keskenämme ja pohdimme, miten etenemme eli kyllä me sitä jossain määrin olemme käyttäneet. Tässä asiassa yhteinen työparihistoriamme koulutuksen kentältä saattaa jopa olla haittaava tekijä. Olemme tottuneet tekemään töitä yhdessä tietyllä tavalla ja uuden työskentelytavan oppiminen on ollut yllättävän haasteellista erityisesti siksi, että vanhakin tapa on ollut riittävän toimiva.

Työnohjauskerran litteroinnin pohjalta teimme seuraavia huomioita dialogisuudesta:

Havaitsimme, että tapamme jatkaa toisen esille nostamaa asiaa ja lausetta innosti meidät molemmat ajoittain liian pitkiin puheenvuoroihin. Avasimme muun muassa molemmat yksinkertaista ohjattaville suunnattua kysymystä uudelleen hieman eri näkökulmasta turhaan ja saimme paljon puhetta aikaan yksinkertaisen kysymyksen äärellä. Ikään kuin hukkasimme hyviä kysymyksiä liiallisen puheen alle. Litteroinnista nousi onneksi esille myös se, että annoimme kumpikin ohjattavien puhua kommenttinsa rauhassa loppuun, emmekä keskeyttäneet heidän puheenvuorojaan.

Löysimme myös kiinnostavan seikan liittyen tapoihimme osoittaa ohjattavalle hänen tarinansa aktiivista kuuntelemista. Ohjauskerran alussa kuulemista ilmaistiin pääasiassa nyökkäyksillä ja kommentilla "joo". Ohjauksen edetessä toinen meistä alkoi käyttämään kuulemisen ilmaisuun lyhyttä "mmm"-äänähdystä ja ohjauskerran loppuvaiheessa molemmat käyttivät hyvin aktiivisesti pelkästään tätä. Vuorovaikutustapa siis selkeästi tarttui.

Havaitsimme myös sen, että työnohjauksessa ei juurikaan esiintynyt hiljaisuutta, hiljaisia hetkiä. Johtuuko hiljaisuuden puute meidän ohjaajien melko nopeasta temposta? Annoimmeko ohjattaville tarpeeksi aikaa asioiden itsenäiseen työstämiseen? Vai etenikö nauhoituksessa kyseessä oleva ohjauskerta luonnollisesti juuri tämän tempon mukaan?

#### MENETELMIEN KÄYTTÖ TYÖPARINA TOTEUTETUSSA TYÖNOHJAUKSESSA

E: Aloittaessamme tätä työnohjausprosessia, kerroimme ryhmälle työnohjaajaopiskelijan roolistamme ja siitä, että prosessin aikana kokeilisimme mielellämme erilaisia, myös itsellemme uusia menetelmiä ryhmän kanssa ja pyytäisimme sitten ryhmältä palautetta menetelmien toimivuudesta. Menetelmien käyttö ei kuitenkaan mielestäni ole ollut mikään itseisarvo, vaan olemme pyrkinneet lähtemään ohjattavien tilanteesta ja pohtineet monesti ennen ohjausta, mikä menetelmä mahdollisesti sen teeman käsittelyyn sopisi. Olemme saattaneet varautua useammankin erilaisen menetelmän käyttöön ja todeta ohjauskerran jälkeen, että emme



käyttäneet niistä mitään vaan käsitelimme esimerkiksi jotain ryhmän esille nostamaa akuuttia asiaa ihan keskustellen.

T: Puhuminen ja keskustelu ovat olleet se olennaisin menetelmä, jos sitä menetelmäksi voi sanoa. Kaikkien osallistujien aktivoiminen ja siitä huolehtiminen on myös ollut tärkeä osa etenemistä ja siitä olemme yhdessä huolehtineet.

E: Ryhmänohjauksessa olemme mielestäni käyttäneet aika paljon erilaisia kortteja (mm. erilaiset vahvuuskortit ja Picture this -kortit). Korttien avulla olemme työstäneet muun muassa odotuksia ja tavoitteita työnohjaukselle, ryhmän jäsenten vahvuuksia ja kehittymisen kohteita. Kortit ovat olleet toimivia myös työnohjauskertojen alussa orientoitumisen tukena tai työnohjauskerran lopussa koontina ohjauskerrasta. Peleistä Työni ja minä -peli on toiminut hyvin monen teeman käsittelyssä.

T: Olemme yhdessä pohtineet melko tarkkaan korttien tuomaa lisäarvoa ja nyt selkeästi vähentäneet niiden käyttöä, koska emme ole aina löytäneet niiden käytölle perusteluita.

E: Ison ryhmän ohjauksessa myös erilaiset yhteistoiminnalliset työskentelymuodot (esim. tuplatiimi) ovat olleet sopivia. Myös asioiden pohtiminen ensin pareittain, sitten pienryhmissä ja lopuksi yhteisesti koko ryhmän kesken on sopinut joidenkin esille nousseiden teemojen käsittelyyn. Iässä ryhmässä erilaisten yhteistoiminnallisten menetelmien ohjaamisessa on kyllä hyvä olla kaksi ohjaajaa.

T: Myös rajallinen aika on ohjannut käyttämään tällaisia yhteistoiminnallisia menetelmiä. Näin kaikki osallistuvat, saavat äänensä kuuluviin, mutta aikaa ei mene liikaa ja etenemme asiassa.

E: Olemme käyttäneet myös ratkaisu- ja voimavarasuuntautuneen työskentelymallin mukaisia asteikkokysymyksiä erilaisten teemojen ja tavoitteiden työstämisessä. Olemme hyödyntäneet myös kirjallista materiaalia ja avanneet muun muassa perustehtävän käsitettä yhteisesti parikeskustelun kautta ja pienryhmissä ennen asian eteenpäin työstämistä. Myös Kolbin kokemuksellisen oppimisen ajatusta työyhteisön työnohjausta ohjaavana prosessina olemme yhteisesti avanneet keskustelun pohjaksi.

T: Olemme pyrkineet rajaamaan tällaisen lähestymistavan käyttämistä, koska siinä liian helposti rooli siirtyy työnohjaajasta oppimisen ohjaajaksi tai opettajaksi.

E: Parina toteutetussa työnohjauksessa käytetään kyllä pitkälti samoja menetelmiä kuin yhden ohjaajan toteuttamassa työnohjauksessa. Parin rooli ja merkitys tulee ehkä enemmänkin tässä tuplanäkökulmina ja -havaintoina.

#### TYÖPARINA TOTEUTETTAVAN TYÖNOHJAUKSEN ARVIOINTI

E: Jos arvioidaan omaa toimintaa, niin se on helpompaa parina toteutetussa ohjauksessa. Olemme varanneet aikaa jokaisen ohjauskerran jälkeen yhteiseen refleктоivaan keskusteluun, jossa olemme toimineet peleinä toisillemme. Oman toiminnan sekä yhteisen työskentelyn ääneen miettiminen on ollut hyödyllistä.

T: Tämä on yksi tärkeä työparityönohjauksen vahvuus, yksin toimiessa tällaista reflektiota ei saa välittömästi eikä ehkä koskaan, jos ei käy työnohjauksen työnohjauksessa. Tässä yhteisessä

lyhyessä reflektiossa on ollut mahdollisuus paitsi reflektoida omaa toimintaa niin myös jo hieman suunnata ajatuksia seuraavaan kertaan.

E: Totta. Parin kanssa käyty reflektio on tietyllä tapaa ”työnohjauksen vertaistyönohjausta” vaikka toisen rooli ei toki siinä ole mitenkään objektiivinen. Olemme pystyneet myös melko avoimesti antamaan toisillemme palautetta työnohjauksessa tapahtuneista tilanteista.

T: Jos sitten mietitään ihan yleisesti työnohjauksen arviointia, niin parin kanssa toteutetussa työnohjauksessa koko työnohjauksen arviointiprosessi menee samalla tavalla kuin yhden ohjaajan toteuttamassa työnohjauksessa.

E: Lisäksi on kiinnostavaa tarkastella asiakkailta kerättyjä kokemuksia ja palautetta työparina toimimisesta.

## Ohjattavien kokemukset työparityöskentelystä

Keräsimme ohjattavilta kokemuksia työparityöskentelystä työyhteisön työnohjauksessa kirjallisella kyselyllä. Se toteutettiin noin vuoden työnohjauksen jälkeen. Kysymyksiin vastattiin nimettömänä yhden työnohjaustapaamisen päätteeksi ja vastaaminen oli vapaaehtoista. Kaikki työnohjaustapaamisissa mukana olleet vastasivat kyselyyn. Tuomme seuraavaksi esille ohjattavien näkökulmia ja kokemuksia **työparina toteutettavan työnohjauksen hyvistä puolista, mahdollisista haasteista, työnohjaajien rooleista ja vuorovaikutuksesta sekä keskeisimmistä asioista työparitoiminnassa.**

Työnohjauksen asiakkaat kokivat työnohjauksen toteuttaminen työparina ainoastaan positiivisena. Kyselyn mukaan ohjattavat kokivat positiivisina näkökulman ja keskustelun laajenemisen, täydentävyyden sekä työnohjaajien antaman ”turvan” toinen toisilleen. Osalla ohjattavista oli vertailupohjaa: aikaisempaa kokemusta työnohjauksesta myös yhden työnohjaajan toteuttamana.

*”Koen sen hyvänä, koska toiselta voi tulla enemmän ajatuksia/kysymyksiä kuin toiselta, tilanteesta riippuen.”*

*”Jos toinen ei saa ideasta kiinni, toinen auttaa heti.”*

Monessa vastauksessa tuli esille työparityöskentelyn hyvänä puolena se, että näkökulma ei jää yksipuoliseksi, ohjattavat pystytään huomioimaan paremmin, tulee enemmän tarkentavia kysymyksiä ja keskustelua. Ohjattavat olivat huomioineet mahdollisuuden ohjausprosessin toteutukseen eri tavoin, kun toimitaan työpareina.

*”Työnohjaajat voivat jakaa ohjauksen sisältöjä ja työnjakoa.”*

Työnohjauksessa ohjaajan persoonallinen ote on iso osa työnohjauksen prosessia ja myös tämän ohjattavat nostivat esille vahvuutena. Vahvuuksiksi koettiin kahden eri persoonan samankaltaisuus, jotta työparityöskentely onnistuu, mutta myös erilaisuus koettiin voimavarana.

*”Työpariohjauksessa ohjaajien erilaisuudet tuo särmää ja ”rikkautta” ohjaukseen.”*

*”Jompikumpi pystyy hyvin samaistumaan ja tukemaan asiakasta.”*

Kyselyssä kysyimme myös asiakkaiden kokemuksia työparitoiminnan haasteista. Haasteita nostettiin esille vähän. Yhdessä vastauksessa tuotiin esille ajankäyttö.

*“En tiedä johtuuko se siitä, että on kaksi, mutta välillä samasta asiasta puhutaan tosi kauan.”*

Lähes kaikki vastaajat kokivat työparin välisen työnjaon toteutuvan tasapuolisesti ja tasavertaisesti. Muutama vastaaja nosti esille, että työnjako vaihtelee toimivasti tilanteesta toiseen ja esimerkiksi toisen kirjatessa asioita toinen vie keskustelua eteenpäin. Myös toisen ideoiden huomioimiseen kiinnitettiin huomiota.

*“Molemmat vievät keskusteluja eteenpäin.”*

*“Sama toimintatapa, sen takia toimii.”*

*“Vaihtelevat ohjaajan roolia välillä.”*

Työparin keskinäinen vuorovaikutus koettiin avoimeksi ja toimivaksi. Parin toiminnan koettiin täydentävän toisiaan. Tärkeäksi nähtiin rohkeus kysyä ja tarkentaa toisen ajatuksia ryhmän edessä.

*“Hyvin keskeyttää toisen ja selventää, jotta keskustele samoista asioista.”*

*“Ymmärtävät hyvin toisiaan ja kysyvät toiselta tarkennusta, jos asia jäi epäselväksi.”*

*“Hienoa on, että keskustellette avoimesti, kun puhutte toisillenne.”*

Kyselyn lopuksi pyysimme asiakkaita kirjaamaan keskeisiä asioita toimivasta työparityöskentelystä. Vastauksissa korostui edelleen vuorovaikutuksen toimivuuden merkitys. Lisäksi kolmasosassa vastauksista oli tuotu esille samanlaiset ”kemat”, samanlaiset linjaukset ja suunnitelmallisuus. Kemiällä näissä vastauksissa varmasti viitataan puhekielessä syntyneeseen henkilökemia-ilmaisuun, jolla tarkoitetaan henkilöiden yhteensopivuutta. Yksi vastaaja oli pohtinut myös sitä, miten ohjaus onnistuisi, mikäli työparina olisi hyvin erilaiset persoonat, ”toinen haastaisi toista”.

Että pari tulee hyvin toimeen ja ”pelaa yhteen”. Kuuntelee toista ja toisen ajatuksia. Ja on suurin piirtein samaa mieltä asiakkaan asioista, ei siis välttämättä asiakkaan vaan juuri työparin kanssa.

*“Suunnittelu siitä mitä ohjauksien aikana tapahtuu.”*

*“Yhteistyö, kommunikaatio, suunnitelmallisuus.”*

Monien vastaajien näkemykset ”samanlaisesta visioista” tukevat sitä, että työpareilla tulee olla taustalla samanlainen viitekehys ja tavat edetä työnohjauksessa. Kokemuksemme mukaan tämä tosiaan antaa hyvän perustan työnohjausprosessille.

## Yhteenveto

Artikkelissa nostimme esille työparitoiminnan keskeisiä periaatteita sekä parityöskentelyssä huomioitavia asioita työyhteisön työnohjauksessa. Taulukkoon 1 olemme koonneet

yhteenvedon omista ja työnohjausasiakkaiden kokemuksista ja ajatuksista työparina toteutettavasta työnohjauksesta.

Taulukko 1. Työparityöskentelyn keskeiset periaatteet ja parityöskentelyssä huomioitavat asiat.

TYÖPARITYÖSKENTELYN KESKEISET PERIAATTEET	TYÖPARITYÖSKENTELYSÄ HUOMIOITAVIA ASIOITA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• työparin toimiva dialogi</li> <li>• avoimuus ja rohkeus toimia yhdessä</li> <li>• samankaltainen viitekehys, työskentelytapa sekä ohjaustyyli</li> <li>• yhteinen näkemys työnohjauksen prosessista</li> <li>• motivaatio ja kiinnostus työparityöskentelyyn</li> <li>• yhteinen vastuu ja vastuun jakaminen</li> <li>• joustavuus rooleissa ja tilan antaminen toiselle</li> <li>• luottamus toisen toimintaan ja tekemiseen</li> <li>• työparin kunnioitus</li> <li>• työparin tukeminen</li> <li>• työparin keskinäinen tasavertaisuus</li> <li>• yhteinen suunnittelu ja sen merkityksen ymmärtäminen</li> <li>• työnohjauksen yhteinen reflektointi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• yhteinen suunnittelu-aika</li> <li>• persoonien yhteensopivuus</li> <li>• työparin työskentelytapojen tunteminen</li> <li>• kyky antaa ja ottaa vastaa palautetta</li> <li>• ohjauksen rytmien yhteensopivuus</li> <li>• tilan ja ajan antaminen ammatilliselle kasvulle</li> <li>• mahdollisuus "vertaistyönohjaukseen"</li> <li>• vältettävä valtataistelua-asetelmaa</li> <li>• mahdollisuus poistua yhteiseltä mukavuusalueelta</li> <li>• tilan antaminen ohjattaville välttämällä liian pitkiä peräkkäisiä puheenvuoroja samasta teemasta</li> <li>• hiljaisuuden mahdollistaminen</li> <li>• työparin maneerit voivat tarttua</li> <li>• työparin toteutettavan ohjauksen kustannukset</li> </ul>

Työnohjaajakoulutus mahdollisti meille työparitoiminnan laajentamisen aikaisemmista pariopettajuuden kokemuksista työnohjaukseen. Mahdollisuus työparityöskentelyyn aukesi sattumalta, ison työyhteisön työnohjaustarpeen kautta. Kokemus yhdessä ohjaamisesta on tukenut työnohjaajan ammatti-identiteettiin kasvamista ja yhteisten, reflektoitujen keskustelujen kautta myös työnohjaajaopintojen teoreettiset tiedot ovat syventyneet ja saaneet uusia merkityksiä.

Meillä kummallakaan ei ollut aikaisempaa kokemusta artikkelin kirjoittamisesta yhdessä. Opettajan työssä olemme vuosien varrella tottuneet tekemään yhteistyötä myös kirjallisissa tehtävissä ja antamaan suoraa palautetta sekä sisällöstä että kieliasusta. Tätä palautteen antamisen tapaa olemme useampaan otteeseen kirjoittamisprosessin aikana pohtineetkin. Meillä se toimi mainiosti. Lisäksi huomasimme nykyisten tieto- ja viestintätekniikan mahdollisuuksien tukevan loistavasti yhteiskirjoittamista, muun muassa kommenttikenttien käyttö tuki tekstin prosessoimista ja etenemistä erinomaisesti. Yhteisessä kirjoittamisessa on ollut tärkeää sopia matkan varrelle myös säännöllisiä deadlineja, joihin molemmat sitoutuvat.

Artikkelin kirjoittaminen ja asiaan perehtyminen vahvistivat omalla kohdallamme motivaatiota ja halua tehdä työnohjausta työparina. Kannattaa kokeilla.

## Lähteet

- Aarnio, H. & Enqvist J. 2001. Dialoginen oppiminen verkossa – DIANA-malli ammatillisen osaamisen rakentamiseen. Helsinki: Opetushallitus.
- Erkkilä, H. 2018. Koulunkäynninohjaaja ja luokanopettaja työparina inklusiivista kasvatusta toteuttamassa. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma.
- Holm, P. Dialogisuus työnohjaajan osaamisena. (verkkojulkaisu, luettu 25.8.2018 [dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus\\_tyonohjaajan\\_osaamisena.pdf](https://dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus_tyonohjaajan_osaamisena.pdf))
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakaari.
- Kohlrieser, G. 2014. Johda dialogia. Panttivankineuvottelijan opit tiukkoihin vuorovaikutustilanteisiin. Helsinki: Alma Talent.
- Kyrönseppä, U. 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen M-L. (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 31-53.
- Kärkkäinen, M-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U., Kärkkäinen, M-L. (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: SanomaPro, 14-30.
- Lahtinen, R. 2016. Näkökulmia työparityöskentelyyn. Työparityöskentely henkilökunnan kokemana Kiipulan ammattiopiston Hämeenlinnan toimipaikassa. Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu, Visamäki. Ylemmän ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyö, Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Laitinen, S. 2014. Yksilöllinen tuki ja ohjaus aikuislukiossa: erityisopettajan ja opinto-ohjaajan työparityöskentely. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.
- Lyhty, T. & Nietola, V. 2015. Dialoginen moniammatillisuus asiakastyössä. Teoksessa Näkki, P. & Sayed, T. (toim.) Asiakastyön menetelmiä sosiaalialalla. Helsinki: Edita Publishing. 142-155.
- Ojanen, S. 2000. Ohjauksesta oivallukseen ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia.
- Peavy, R. V. 2001. Sosiodynaaminen ohjaus. Näkökulmia 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Helsinki: Psykologien Kustannus.
- Peavy, R. V. 2006. Sosiodynaamisen ohjauksen opas. Helsinki: Psykologien Kustannus.
- Perusopetuksen opetussuunnitelman perusteet 2014. Opetushallitus.
- Pulkkinen, J. & Rytivaara, A. 2015. Yhteisopettajuuden käsikirja. Helsinki: Opetushallitus. (verkkojulkaisu, luettu 1.9.2018 <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/48450/1/Yhteisopetuksen%20k%C3%83%C2%A4sikirja.pdf>)
- Ranne, K. 2018. Työyhteisön, ryhmän ja yksilön piiloiset tekijät. Työnohjauskoulutuksen luento 16.4.2018. Satakunnan ammattikorkeakoulu, Pori.
- Ruonen, R., Nummenmaa, A.R. & Koivuluhta, M. 2000. Ryhmäohjaus muutoksen mahdollisuuden maisemana. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. Ohjaus ammattina ja tieteenalana 1. Ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus. Jyväskylä: P-S Kustannus.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2016. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.
- Seinä, S. & Helander, J. Tiimeistä työpareiksi. Toiselta oppiminen ja ammatillinen kehittyminen. HAMK Ammatillisen opettajakorkeakoulun julkaisuja 3/2007. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Tiili, A. 2014. Työparityö lastensuojelun sosiaalityössä. Tuen ja ammatillisen asiantuntijuuden keskustelut. Tampereen yliopisto. Yhteiskunta- ja kulttuuritieteen yksikkö. Pro gradu -tutkielma
- Toivola, M., Peura, P. & Humaloja, M. 2017. Flipped learning. Käänteinen oppiminen. Helsinki: Edita Publishing.

---

# 2 Miten oppimisen johtamista voisi oppia?

---

*Juha Harikkala*

## **Johdanto**

Tässä artikkelissa kerron miksi ja miten olemme omassa työyhteisössäni, Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan LoistaWin® -johtamis- ja työyhteisövalmennusten tiimissä, siirtyneet perinteisestä opettajälähtöisestä oppimiskulttuurista oppijälähtöisiin valmennus prosesseihin.

Muuttuvassa maailmassa johtamisosaamiseen liittyy entistä enemmän oppimista. Sekä oman osaamisen päivittämistä, että henkilöstön oppimisesta huolehtimista. Erityisesti kiinnostukseni kohdistuu oppimisen eri abstraktiotasoihin, jotka perinteisessä johtamiskoulutuksessa ja -opetuksessa jäävät helposti teoreettiselle tasolle. Artikkelissa esiin tuleva oletukseni on, että hyväksi johtajaksi voi kehittyä vain kehittämällä perinteisen älykkyyden (ensimmäisen tason oppiminen) lisäksi myös tunneälykkyyttä (toisen tason oppiminen) sekä henkistä älykkyyttä (kolmannen tason oppiminen). Kokemukseni mukaan perinteiseen opettajakeskeiseen oppimiskäsitykseen perustuva johtamiskoulutus keskittyy usein ensisijaisesti perinteisen älykkyyden kehittämiseen ja soveltuukin siihen lähtökohtaisesti hyvin. Sosiaaliseen kanssakäymiseen liittyvää tunneälykkyyttä ei voi nähdäkseni kovin hyvin opettaa mutta sitä voidaan tehokkaasti kehittää esimerkiksi tiimioppimisen tai ryhmäohjauksen avulla. Henkisen älykkyyden kehittymistä olemme puolestaan onnistuneet tukemaan pitempikestoisissa valmennusprosessissa ohjaamalla henkilö kriittisesti refleктоimaan omaa toimintaansa joko yksin tai yhdessä ohjaajan tai ryhmän kanssa.

Lista johdon ja työntekijöiden osaamistarpeista tulevaisuudessa on pitkä, ja jos sitä tulkitaan yksinomaan yksilöiden näkökulmasta saattaakin syntyä kuva työelämän superyksilöistä. Tulevaisuudessakaan työntekijän ei kuitenkaan tarvitse osata kaikkea – yksin. Sen sijaan erilaisten ryhmien ja verkostojen pitää osata laajasti ja syvästi. Työelämässä moniosaajuus ja huippuosaajuus syntyvät ryhmien, tiimien ja verkostojen ominaisuutena. Johtamisessa on keskeistä koota verkostojen avulla erilaisia osaamiskombinaatioita. Työntekijän näkökulmasta toisten osaamisista kannattaa olla kiinnostunut ja pyrkiä lainaamaan ja hyödyntämään niitä aktiivisesti. Tällaisia yhteisöjä tarvitaan, koska ideat hioutuvat tyyppillisesti eteenpäin ryhmässä. Joku keksii alkuperäisen ajatuksen, mutta yleensä sen jälkeen tarvitaan eri osaamisilla varustettuja ihmisiä, jotta idea jalostuisi kaupalliseksi ratkaisuksi. Kokonaisuuden kannalta keskeistä on, miten hyvin erilaiset ihmiset toimivat yhteen. Ryhmässä tekeminen, toisilta oppiminen ja toisten ideoiden jalostaminen ovat harjoittelua vaativia taitoja. Ne eivät ole tämän päivän vahvuuksia Suomessa. Siksi niitä pitää vahvistaa koulu- ja opiskeluvaiheessa nykyistä systemaattisemmin. (Oivallus-hanke 2011, 13, 36).

Oma visioni hyvästä johtamisvalmennuksesta on muodostunut vuosien mittaan lähtien entisen esimieheni Esko Virtasen opeista ja toimintatavoista. Virtanen toimi esimiehenäni vuodesta 2002

vuoteen 2011 ja vaikka valmentava johtaminen tai oppimisen johtaminen eivät varmastikaan olleet tuttuja termejä, hän osasi intuitiivisesti valmentaa työntekijöitään haastamaan vallitsevat toimintatavat sekä kehittymään ja ottamaan vastuuta myös koko työyhteisön kehittämisestä. Valmennusosaamista ja näkemystä olen hankkinut Jyväskylän Tiimiakatemia valmennuksista sekä lähes kymmenen vuoden kokemuksesta tiimivalmentajana. Kiitän Tiimiakatemia perustajaa Johannes Partasta oman visionsa toteuttamisesta käytännössä sekä koko tiimimestariyhteisöä kollektiivisen oppimisympäristön muodostamisesta. Viimeisimmät opintoni johdon työnohjaajaksi ovat vahvistaneet omaa visiotani ja tämä artikkeli on auttanut järjestämään ajatuksia omassa päässäni. Kiitän kollegoitani WinNovassa yhteistyöstä niin valmennusten kehittämisessä kuin toteuttamisessakin sekä nykyistä esimiestäni Päivi Yli-Karroa, joka on antanut mahdollisuuden rohkeisiin kokeiluihin. Kiitän myös kaikkia valmennuksiini osallistuneita satoja huippuosaajia, jotka ovat omien tarinoidensa ja kokemustensa kautta kehittäneet minua valmentajana.

Tärkeän sysäyksen niin oppimiskulttuurin kuin johtamiskulttuurinkin muutostarpeeseen antoi vuonna 2011 ilmestynyt Oivallus-hankkeen loppuraportti, ja viittaankin siihen moneen otteeseen artikkelissani. Vuosina 2008–2011 toteutetussa hankkeessa tarkasteltiin sitä, millaisia osaamisia elinkeinoelämässä tarvitaan tulevaisuudessa ja miten niitä kehitetään. Toinen vahvasti omaan ajatteluuni vaikuttanut tekijä on entisen kollegani Jouni Suomisen väitöskirja Kohti oppivaa organisaatiota. Jounin kanssa olen saanut käydä myös keskusteluja monista oppimisen ja johtamisen kysymyksistä. Oivallus-hankkeen loppuraportissa esitetään muun muassa kahta kehittämiskohdetta opettajuuteen:

- Opettajan tulee yhä vahvemmin olla kaikilla koulutusasteilla ennen muuta oppimisen asiantuntija ja oppimisen ohjaaja, ei niinkään opetettavan tietosisällön haltija ja välittäjä.
- Opettamisen tulee olla enemmän tiimityötä, jolloin se toimii erinomaisena esimerkkinä yhdessä tekemisestä. (Oivallus-hanke 2011, 29.)

Olen yhdessä kollegojeni kanssa WinNovassa toteuttanut kymmeniä johdolle ja esimiehille suunnattuja valmennuksia, joissa hyödynnämme johdon työnohjauksen ja coachingin menetelmiä yhdistäen niitä tiimioppimiseen ja oppijakeskeisyyteen. Painottamamme johtamisen näkökulma on valmentava johtaminen (oppimisen johtaminen), jossa tärkeää on johtajan pedagoginen osaaminen. Valmentava johtaminen ja sen oppiminen korostuvat nimenomaan työskentelytavoissa sekä oppijan roolissa prosessin omistajana. Valmentajina toimimme useimmiten pareittain. Johtamis- ja työyhteisövalmennuksissa käyttämiämme menetelmiä ovat muun muassa prosessioppiminen, tiimioppiminen, käännteinen oppiminen sekä tekemällä oppiminen. Keskeisinä työkaluina käytämme dialogia, reflektointia sekä tiimejä. ”Opetus” toteutetaan valmentavalla otteella, mikä meillä tarkoittaa työnohjauksellisuuden ja coachingin vahvaa vaikutusta oppimisen tukemisessa.

Kokemuksemme mukaan aito monitasoinen oppiminen, jossa esimiehen ajattelu tai toiminta pysyvästi muuttuu, edellyttää pidempikestoisen prosessin, jossa yhdistyvät sekä oppijan oma vastuu prosessin omistajana, että tekemällä oppiminen ja kokeminen omassa johtamistyössä. Saamamme palautteen sekä omien kokemustemme mukaan valmennustapaamisten välillä tapahtuva asioiden käytäntöön vieminen ja oman tekemisen reflektointi yhdistettynä

ammattikirjallisuudesta esiin nousevaan teoriataustaan sekä valmennuksessa tapahtuvaan tiimimuotoiseen dialogiin antavat hyvät eväät johtajan itseymmärryksen ja ammatillisen kehittymisen tueksi.

Seuraavissa kappaleissa esitän, miksi muuttuvassa maailmassa tarvitaan uudenlaisia oppimis- ja johtamiskulttuureja sekä millaista osaamista oppivien organisaatioiden johtajilta tullaan jatkossa yhä enemmän edellyttämään. Viimeisessä kappaleessa esitän toimintatapoja, joilla me WinNovan johtamisvalmennuksissamme olemme tätä oppimista tukeneet.

## **Maailma on yhä monimutkaisempi ja vaikeammin ennakoitava**

Yleisesti tunnettu megatrendi on jatkuvasti kiihtyvällä nopeudella tapahtuva muutos. Samalla kun muutosten sykli nopeutuu, muutokset tulevat myös yhä kompleksisemmiksi. Tämä aiheuttaa sen että uusiutumisen ja oppimisen tarve kasvaa ajan suhteen eksponentiaalisesti. Kososen (2011) mukaan tämä johtaa siihen, että tarvitsemme uusia uudenlaisia johtamisperiaatteita ja -käytäntöjä. Tarvitsemme johtamisnovaatioita, joita voidaan saavuttaa vain kyseenalaistamalla vallitseva johtamiskulttuuri. Kilpailutilanteessa menestyvät strategisesti ketterät organisaatiot, jotka pystyvät sopeutumaan toimintaympäristön muutoksiin kilpailijoitaan paremmin. (Kosonen 2011, luentoaineisto.) Sopeutuminen puolestaan vaatii yleensä kehittymistä ja oppimista. Suominen (2011) tarkentaa vielä, että kysymys ei ole tiedon tai osaamisen määrästä, vaan tiedon luonteesta. Erityisesti dynaamisissa olosuhteissa ja toimintaympäristön muutoksessa oppimisen abstraktiotason tulisi nousta. (Suominen 2011, 48-49.) Vauhdin kiihtyessä ratkaisu ei voi perustua kertaalleen opittuihin toimintatapoihin ja samojen asioiden tekemiseen enemmän ja nopeammin, vaan tekemiseen on löydettävä muunlaisia ratkaisuja. Johtamisen haasteena on siis se, miten saadaan ihmiset toimimaan ja ajattelemaan uudella tavalla. Tarvitaan jatkuvaa monitasoista oppimista sekä yksilö- että organisaatiotasolla, niin operatiivisessa toiminnassa kuin johtamisessakin. (Heinonen ja Hyytiälä 2018).

Edellä mainittu muutoksen megatrendi asettaa paineita myös vallalla oleviin oppimiskäsityksiin. Yhä suurempi osa osaamisesta on muuttuvaa. Esimerkiksi kolme vuotta kestävänsä toisen asteen ammatillisen koulutuksen alussa ei voida tarkasti tietää millaiset osaamisvaatimukset alalla ovat opiskelijan valmistumisen aikaan. Yksittäisiä tietoja tärkeämmäksi opittavaksi asiaksi muodostuu siis oppiminen itse. Opetus ei voi lähteä siitä oletuksesta, että opettajalla on kurantti tieto, jonka hän siirtää oppilaalle. Oppimisen on lähdettävä oppijasta niin, että hänellä on halu ja kyky oppia ja kehittää itseään. Samalla hänen on kyettävä tarkkailemaan ympäristöään, hahmottamaan kokonaisuuksia ja analysoimaan niitä niin, että hän pystyy jatkuvasti oppimaan kussakin tilanteessa tarvittavia asioita. Oppiminen tulee siis ymmärtää yksilölliseksi ja yhteisölliseksi tietojen ja taitojen rakennusprosessiksi. (Oivallus-hanke 2011, 34-38.)

Leila Keski-Luopa (2014) puhuu työnohjauksen suhteesta oppimiskäsityksiin. Samaa logiikkaa voitaneen käyttää myös oppimiskulttuurin ja johtamiskulttuurin välistä suhdetta tarkasteltaessa. Näyttää siltä, että yhteiskunnassamme yhä vallitseva perinteinen oppimiskulttuuri vaikuttaa vahvasti myös johtamiskulttuurissa. Nekin esimiehet, jotka edistyksellisesti mieltävät oppimisen ja sen johtamisen keskeiseksi osaksi ammatillista osaamistaan, saattavat perinteisen oppimiskulttuurin sisäistäneinä helposti sortua manipulatiivisten menetelmien käyttöön ja suorien käskyjen jakamiseen. Perinteinen oppimiskulttuuri saattaa usein olla valmiina molempien



osapuolien asenteissa: Esimiestä pidetään asiantuntijana, jonka odotetaan yksinkertaisesti siirtävän oman tietonsa alaiselleen ohjeiden, neuvojen ja esimerkin kautta. Samalla alaiselle sallitaan passiivinen rooli. Näin myös esimiestyö joutuu kantamaan niitä rasitteita ja vaikeuksia, jotka ovat perinteiselle oppimiskulttuurille tyypillisiä. Ne eivät ole sopusoinnussa sen valmentavan johtamisen keskeisen ajatuksen kanssa, että esimiehen tärkeänä tehtävänä on vahvistaa johdettavien ammatti-identiteettiä ja tehdä heistä jatkuvasti oppivia ja itsenäisiä eksperttejä omissa työtehtävissään. Jotta niin tapahtuisi, esimiehen toiminnan tulisi palvella sellaista oppimista, joka vahvistaa johdettavan omien luovien mahdollisuuksien ja voimavarojen avautumista, yhteyksien löytämistä ja kykyä tehdä valintoja. (Keski-Luopa 2014, 81).

Suomisen (2011) mukaan oppivassa organisaatiossa yhdistyvät yksilön oppimista tukeva ilmapiiri sekä organisaation kyky oppia omasta toiminnastaan. Kilpailuedun lähteenä ei ole niinkään ydinosaamiseen liittyvä tietosisältö vaan osaamisen luomisprosessi ja osaamisrakenteet. Oppivan organisaation tulee toimia dynaamisesti, mikä tarkoittaa sitä, että se toimii lähellä asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, oppii muilta, kyseenalaistaa jatkuvasti toimintaansa, sallii virheitä ja oppii niistä. (Suominen 2011, 47-48).

Vaikka oppivan organisaation käsitettä käytetään laajasti johtamiskirjallisuudessa, käytännön tasolla oppivaan organisaatioon siirtyminen vaikuttaa yhä olevan haasteellista. Tämä saattaa johtua muun muassa siitä, että kehittyminen oppivaksi organisaatioksi vaatii sekä oppimiskulttuurin että johtamiskulttuurin kriittistä reflektointia. Kulttuurin muuttaminen on vaikeaa ja edellyttää aina kolmannen abstraktiotason oppimista. Johdon tulisi siis osata kyseenalaistaa sekä käytössä olevat johtamisen käytännöt ja periaatteet että omaan kokemukseen perustuvat oppimiskäsitykset. Oppivan organisaation rakentamisen voidaan siis ajatella edellyttävän vahvaa pedagogista osaamista.

Johtamiskoulutuksen haasteena on se, miten valmennetaan esimiehiä jatkuvasti muuttuviin organisaatioihin ja toimintaympäristöihin, joissa uusien työkalujen ja -menetelmien opettelu on jatkuvaa, sidosryhmien odotusten ja organisaation omien tavoitteiden abstraktiotaso kasvaa ja hierarkkiset ja asemaan perustuvat johtamismallit toimivat yhä harvemmin. Ylimmän johdon tarkat ohjeet ja käskyt korvautuvat suuntaviivoilla ja raameilla, jolloin esimiehen on osattava hahmottaa laajempia systeemisiä kokonaisuuksia ja kyettävä vastaavasti mallintamaan ymmärrettäviä suuntaviivoja ja raameja omille johdettavilleen. Työntekijän näkökulmasta työn sisällöt ja säännöt määritellään yhä useammin itse tai yhdessä tiimin kanssa, samalla kun tekemisen kautta opitaan jatkuvasti uutta. (Oivallus-hanke 2011, 8.)

## **Osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen**

Samalla kun toimintaympäristö muuttuu ja monimutkaistuu kiihtyvällä vauhdilla ja oppimisvaatimukset kasvavat eksponentiaalisesti, ihmisen yksilöllinen kyky oppia ei ole merkittävästi historian aikana nopeutunut. Kun oppiminen on siis lähtökohtaisesti hidasta ja yksilön oppimisnopeus pullonkaula arvioitaessa organisaation kehittymistä, elintärkeäksi kysymykseksi nousee se, miten oppimista voidaan tukea tai jopa nopeuttaa. Tulevaisuuden johtamisosaamisessa keskeistä on johtajan oman oppiskyvyn ylläpitämisen lisäksi henkilöstön jatkuvan oppimisen varmistaminen. Tulevaisuuden johtaja onkin tehty pitkälti samoista aineksista kuin tulevaisuuden opettaja. (Oivallus-hanke 2011, 37.)

Opettaja on parhaimmillaan mahdollistaja ja sparraaja. Samat ominaisuudet pätevät hyvään johtajaan. Johtamis- ja organisaatiokirjallisuudessa on pitkään puhuttu ihmisten johtamisen korostumisesta asioiden johtamisen sijaan. Opettajan muuttuminen tiedon siirtäjistä mahdollistajaksi tunnustetaan laajasti juhlapuheissa, mutta tämän ajattelutavan todelliseen omaksumiseen ruohonjuuritasolla on vielä matkaa. Substanssi edellä meneminen tuntuu koskevan yhä opettajien lisäksi muitakin asiantuntija-ammattajeja. Oppijakeskeisyyden vahvistaminen ei tarkoita opettajan merkityksen katoamista vaan opettajan (ja johtajan) roolin muuttumista mahdollistajaksi. Opettaja muuttuu opettamisen asiantuntijasta oppimisympäristön luomisen asiantuntijaksi ja oppimisen fasilitoijaksi. Itseohjautuvuudesta sekä työskentelyssä että oppimisessa on puhuttu paljon. Molempien osalta keskusteluissa on korostettu, ettei itseohjautuvuus ole synonyymi oman onnen nojassa ajelehtimiselle. Itseohjautuva oppilas tarvitsee vahvaa ohjausta samoin, kuin itseohjautuva työntekijä kaipaa (taas uudestaan) lähiesimiestä. (Oivallus-hanke 2011, 35-37).

Oppimisen mekanismien ymmärtäminen on esimiehelle tärkeää, jotta hän voi kehittää omaan johtamiseensa sellaisia oppimista tukevia toimintatapoja, jotka paremmin palvelevat työntekijän tarpeita ja hänen kehittymisedellytyksiään. Nykyaikaisessa johtamisessa yhtenä lähitavoitteena voidaan pitää työntekijän oppimista, erityisesti omasta kokemuksesta oppimista, ja sen kautta kauaskantoisempaa päämääränä koko työyhteisön ammatillista kehittymistä. Oppimisen vieminen työyhteisöön edesauttaa johdettavien ammatillisen kehittymisen kautta organisaation oppimista ja kehittymistä. (Keski-Luopa 2015, 81).

Aaltonen, Pajunen ja Tuominen (2011) määrittelevät kolme älykkyyden muotoa, joihin hyvä johtaminen voidaan perustaa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 61-64.)

### **Perinteinen äly (what – mitä)**

Perinteinen älykkyys on tunnetuin älykkyyden muoto. Sitä voidaan mitata tunnetuilla älykkyystesteillä, jotka kertovat henkilön kyvystä hahmottaa loogisia syy-seuraus-suhteita, matematiikkaa, tilaa ja kieltä. Tämä vakiintunein älyn laji auttaa meitä strategian suunnittelijoina, budjetin laatijoina, prosessien kuvaajina tai moninaisten teknisten kysymysten ratkaisijoina. Perinteisen älykkyyden voidaan ajatella vastaavan kysymykseen "mitä". Perinteisesti älykäs johtaja tuntee toimialansa, hallitsee asioiden johtamisen ja tietää talouden lainalaisuudet. Hän osaa hyödyntää prosesseja, laatia selkeät tavoitteet ja strategiat sekä tehdä hyviä tarjouksia. Hän luo toimivan ja strategiaa tukevan organisaation. Perinteisesti älykkään johtajan työyhteisössä työt tehdään ja palkka maksetaan. Johtajana hän on ennen kaikkea tekijä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen, 63).

### **Tunneäly (how – miten)**

Tunneälyn piiriin kuuluu joukko tuttuja käsitteitä kuten itsetuntemus, itseluottamus, sosiaaliset taidot, empatia, jämäkkyys ja joustavuus. Tunneälykäs henkilö on myös kyvykäs sekä vastaanottamaan että antamaan rakentavaa kritiikkiä (Goleman 1998, 189-194). Tämän tyyppinen henkilö selviää mainiosti ihmissuhdetaitoja vaativissa tehtävissä ja tilanteissa, joissa tulee vaikuttaa ihmisiin tai ratkaista inhimillisiä ristiriitoja. Tunneälykkäälle tärkeä kysymys on

"miten". Tunneälykäs johtaja tuntee oman persoonansa ja johtamistyyliänsä, ymmärtää ihmisten erilaisuutta sekä osaa motivoida. Hän pärjää vuorovaikutustilanteissa, on oikeassa suhteessa jämäkkä ja joustava, kykenee toimimaan ristiriitatilanteissa sekä aistii työyhteisössä vallitsevan tunnelman. Tunneälykkään johtajan työyhteisössä ihmiset saavat mahdollisuuden kehittyä. Johtajana hän on myös kokija. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 63-64). Suominen (2011) mukaan tunneälykkyyden kehittäminen liittyy toisen abstraktiotason oppimiseen ja tavoitteena ovat sosiaaliset taidot. Johtamisessa fokus vuorovaikutuksessa ja kommunikoinnin hallinnassa. Tieto perustuu psykologiaan, sosiologiaan ja yhteiskuntatieteisiin. (Suominen 2011, 54-57.)

Golemanin (1998) mukaan tunneälykkyys lähtee hyvästä itsetuntemuksesta. (Goleman 1998, 189-194.) Tunneälyyn liittyvät taidot, joista puhutaan arkikielessä myös pehmeinä osaamisina, on mielletty pitkään ihmisten luontaisina ominaisuuksina. Näin ei kuitenkaan ole. Siinä missä sosiaalisuus viittaa synnynnäiseen temperamenttipiirteeseen, sosiaalisia taitoja voi opetella. Sosiaalisiin taitoihin kuuluvat muun muassa kyky solmia kontakteja ihmisten kanssa monikulttuurisissa verkostoissa, keskustella, ymmärtää toisten näkökulmia sekä kuunnella. Koska näitä taitoja todella tarvitaan työelämässä, niiden kehittäminen luonteviksi työvälineiksi vaatii pitkäjänteistä harjoittelua. (Oivallus-hanke 2011, 36).

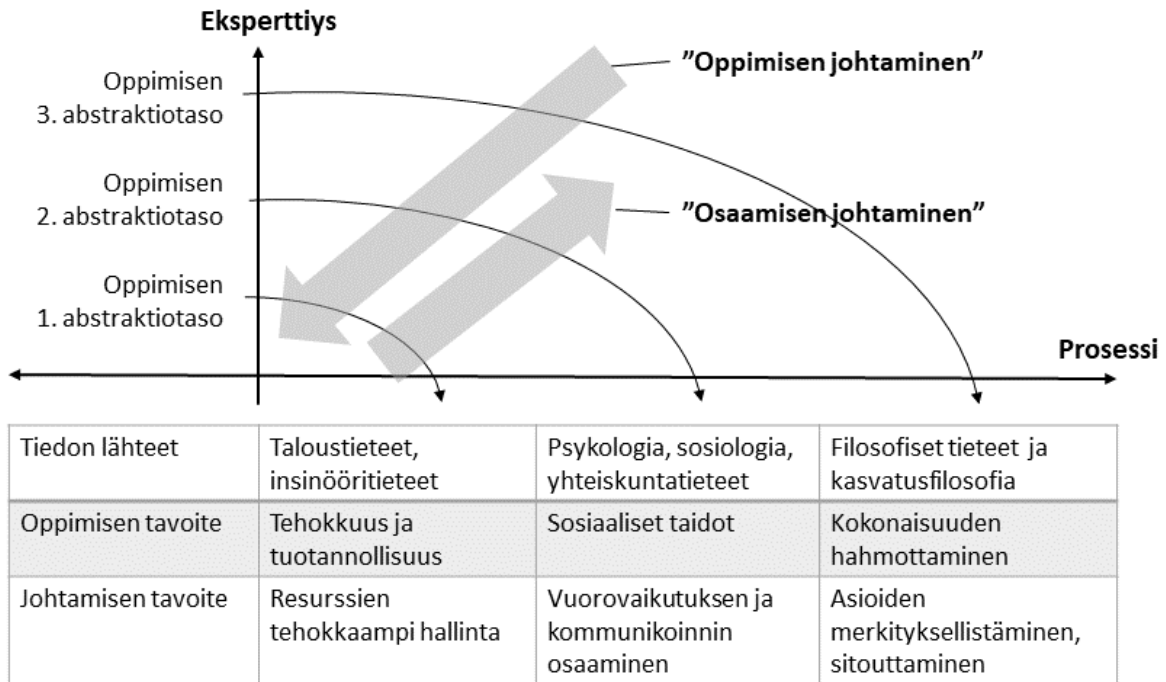
### **Henkinen äly (why – miksi)**

Henkinen äly etsii vastausta kysymykseen "miksi". Se kertoo tavasta, jolla henkilö hahmottaa elämänsä tarkoituksen, tai niistä merkityksistä, joita hän antaa elämälleen ja sen ilmiöille. Sen tärkeitä sanoja ovat missio, kutsumus, syväarvot, moraali, etiikka, elämäntehtävä ja sisäinen minä (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 64). Collins (2002) puhuu viidennen tason johtajuudesta, jossa yhdistyvät vaatimattomuus ihmisenä ja vahva tahto ammatti-ihmisenä. Hänen mukaansa kehittyminen viidennen tason johtajaksi edellyttää erityisesti kasvua ihmisenä. (Collins 2002, 65-69.) Määritelmiensä perusteella henkinen älykkyys näyttää olevan myös lähellä Esa Saarisen ja Raimo P. Hämäläisen määritelmää systeemisistä älykkyyttä. Heidän mukaansa systeemisen älyn voi jakaa kahdeksaan osa-alueeseen, jotka ovat systeemisen havaitseminen, herkistyminen, oman toiminnan pohtiminen, myönteisen kautta vaikuttaminen, avoimuus uusille ideoille, tehokkuus, viisaus ja myönteinen asenne (Systeemiteoria 27.8.2018).

Henkisesti älykäs johtaja hahmottaa päätösten syyt ja seuraukset laajalti, hänen missionsa on kirkas, hän panostaa merkitykselliseen tekemiseen, ja työ ja muu elämä ovat tasapainossa. Hän on päätöksenteossaan ja toiminnassaan moraalinen, hän on yhteydessä omaan arvomaailmaansa, arvostaa ihmisarvoja ja oikeudenmukaisuutta. Hän myös tietää mikä merkitys näillä on ihmisille. Henkisesti älykkään johtajan työyhteisössä ihminen on aina jotakin muuta kuin väline, ihmisyyys on itseisarvo. Johtajana hän on tekijä, kokija ja näkijä. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 2011, 64).

Suominen (2011) kuvaa väitöskirjassaan oppimisen kolmea abstraktiotasoa verraten niitä johtamisen tavoitteisiin ja oppimistavoitteisiin. Aaltosen ja muiden kuvaamat älykkyyden muodot sisältävät samoja kuvauksia. Kuviossa 1 voidaan nähdä kuvattujen oppimisen abstraktiotasojen olevan yhteydessä edellä kuvattuihin älykkyyden muotoihin.

Väitöskirjassaan Suominen avaa laajasti oppimisen johtamisen käsitettä ja muun muassa vertailee perinteisen osaamisen johtamisen ja oppimisen johtamisen välistä eroja. Hänen mukaansa osaaminen johtamisessa pitäytyään yleensä oppimisen kahdella ensimmäisellä abstraktiotasolla. Johtamisen ensisijaisena tavoitteena on resurssien tehokkaampi hyödyntäminen ja oppimistavoitteet keskittyvät ensisijaisesti tehokkuuden parantamiseen ja tuotannollisuuteen kuten esimerkiksi toimintojen automatisoitumiseen. Oppimisen fokus lähtee ensimmäiseltä abstraktiotasolta ja määrittää myös toisen oppimisen tason tavoitteet. Koska oppiminen nähdään ensisijaisesti välineellisenä eikä siis pyritä kyseenalaistamaan vallitsevia oletuksia, ei kolmatta oppimisen abstraktiotasoa yleensä tavoiteta. (Suominen 2011, 53-57).



Kuvio 1. Osaamisen johtamisen ja oppimisen johtamisen vertailua (Suominen 2011, 54,56)

Oppimisen johtamisessa puolestaan lähdetään liikkeelle oppimisen kolmannelta abstraktiotasolta kysymyksellä "Why – miksi" haastaen ensin tekemisen perusoletukset. Näin organisaatioon muodostettavat oppimisen tasot ovat toistensa suhteen alisteisia siten, että ylemmän tason oppimisprosessit määrittävät alemman tason oppimisen tavoitteet. Oppimisen johtamisen tavoitteena on asioiden merkityksellistäminen ja sitä kautta syvälinen sitouttaminen. (Suominen 2011, 54-57).

## Valmentamaan oppii tekemällä ja kokemalla

Edellä olen esittänyt, että hyvä johtamisosaaminen pitää sisällään ainakin kolmentyyppistä älykkyyttä sekä vahvan pedagogisen ymmärryksen. Muuttuvassa toimintaympäristössä vain jatkuvasti kehittyvät oppivat organisaatiot ja oppimisen johtaminen mahdollistavat kilpailukykyyn ylläpitämisen. Johtamistyössä on omattava perinteisen älykkyyden lisäksi myös tunneälykkyyttä ja henkistä älykkyyttä. Oppimisen näkökulmasta esimiehen on tunnistettava oppimisen eri

abstraktiotasot ja kyettävä ohjaamaan oppimista kaikki tasot huomioiden. Oppivassa organisaatiossa kehittämisen tulisi lähteä nimenomaan kolmannelta oppimisen abstraktiotasolta ja sitä kautta määritellä myös alempien tasojen oppimistavoitteet.

Työnohjaus tai coachaus eivät määritelmiensä mukaankaan ole opettamista tai suoraa neuvojen tai ohjeiden antamista. Kaarina Ranteen (2018) mukaan työnohjauksen ja coachingin tavoitteena on vaikuttaa ja valottaa ihmisen tunne-elämää, lisätä ohjattavan itseymmärrystä sekä empatiakykyä ohjattavaa itseään sekä toisia kohtaan. Dialogiin ja reflektiivisyyteen perustuvina työskentelymuotoina ne soveltuvat hyvin toisen ja kolmannen tason oppimisen tueksi. Kuten kuvioista 1 käy ilmi, näiden oppimisen tasojen keskeiset tavoitteet liittyvät vuorovaikutustaitoihin sekä asioiden merkityksellistämiseen. (Ranne, 2018)

Uudenlaisen johtamiskulttuurin rakentaminen on haastavaa ja edellyttää myös koulutukselta uudenlaista lähestymistapaa sekä johtamiseen että oppimiseen. Jotta johtamiskoulutus voi tukea johtamiskulttuurin muutosta, on myös oppimiskulttuurissa tapahduttava näkyviä muutoksia. Vanhojen toimintatapojen hylkääminen ja uusien tapojen käyttöönotto aiheuttavat usein natinaa rakenteissa, mutta hyvä organisaatio kestää kyllä muutoksen.

Valmentava johtaminen on tuttu termi johtamiskirjallisuudesta jo vuosien ajalta. Tämä on luonnollisesti huomioitu johtamiskoulutuksessa ja valmentava johtajuus tuodaan yleensä asianmukaisesti esiin nimenomaan pedagogisesta näkökulmasta, usein jopa edellä esitetyn oppimisen johtamisen näkökulman mukaisesti. Haasteena kuitenkin on perinteisen oppimiskulttuurin vahva vaikutus sekä opettajien että oppijoiden odotuksiin. Oman kokemukseni mukaan perinteiseen oppimiskäsitykseen pohjautuvissa koulutuksissa käy usein niin, että puhutaan kyllä siitä mitä valmentava johtaminen on ja miten henkilöstön oppimista tulisi valmentaa, mutta opettajajohtoisesti toteutettuna oppijat eivät saa aitoa kokemuksellista kiinnekohtaa valmentajuuteen, eikä sitä yksinkertaisesti onnistuta viemään käytäntöön. Voidakseen kehittyä valmentajana johtajan on ensin itse opittava olemaan valmennettavana. Samalla hän saa mallin, jonka voi siirtää omaan työyhteisöönsä ja omaan toimintaansa. (Aaltonen, Pajunen & Tuominen 302).

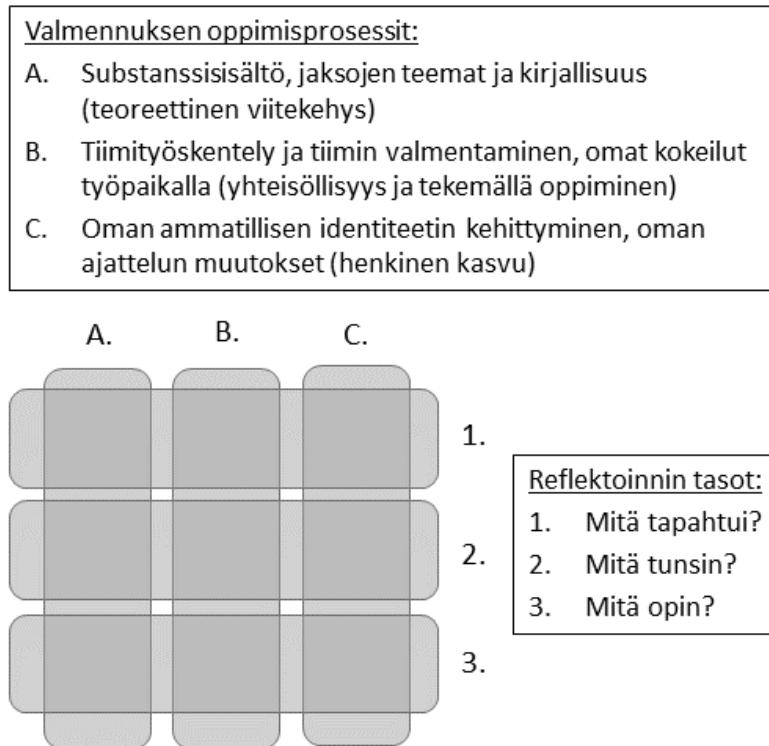
Toinen suuri haaste on se, että esimiesten ja johtajien odotukset hyvältä johtamiskoulutukselta nojaavat vahvasti opettajalähtöiseen oppimiskäsitykseen. "Monelle opiskelijalla on edelleen ns. keittokirjaorientaatio: he vaativat suoraan käytäntöön sovellettavaa pintapuolista faktatietoa. Tällaisia ihmisiä on vaikea saada eri alojen osajista koostuvaan moniselitteiseen työhön". (Oivallus-hanke 2011, 17.) Usein sopivaa koulutusta valittaessa tärkeänä kriteerinä on opettajien ja asiantuntijapuhujien substanssiosaaminen ja odotus siitä, että koulutuksessa opettaja ja asiantuntijat siirtävät omaa tietoaan oppijoille. Periaatteessa perinteisen osaamisen johtamisen näkökulmasta tämä voi olla aivan onnistunut toimintatapa, mutta kokemuksesta oppimisen johtamisesta se ei juurikaan anna. Opettaja/asiantuntijalähtöinen opetus tukee nähdäkseni nimenomaan ensimmäisen tason oppimiseen ja toimii siinä hyvin. Opettajalähtöinen toimintatapa ei kuitenkaan itsessään pysty tukemaan toisen ja kolmannen tason oppimista kovin hyvin. Hyväksi johtajaksi ei opita oppikirjoista tai luennoilta. Hyväksi johtajaksi kasvaa pitkäjänteisellä harjoittelulla, jota hyvällä valmennuksella voidaan tukea.

Toteuttamassamme johtamisvalmennuksessa pyrimme huomioimaan kaikki kolme yllä mainittua älykkyyden lajia ja oppiminen voidaan jakaa karkeasti kolmeen keskeiseen prosessiin:

*Substanssiosaamisen prosessi*, jota valmennuksessa tuetaan jaksojen teemoittelulla ja käänteisellä oppimisella. Opiskelijat valmistautuvat valmennusjaksoihin lukemalla kirjallisuutta ja perehtymällä teoretietoon sekä samalla arvioimalla omaa organisaatiotaan ja omaa toimintaansa. Kirjallisuus valitaan itse omien tarpeiden ja kiinnostusten mukaisesti. Monelle nimenomaan kokemus siitä, että voi itse määritellä mitä lukee, on noussut keskeiseksi motivoivaksi tekijäksi oppimisessa. Kirjallisuutta ei tentitä, vaan valmennusjaksojen aikana tätä perinteiseen älykkyyteen liittyvää osaamista jaetaan dialogeissa sekä haettaessa yhdessä ratkaisuja esitettyihin käytännön ongelmiin. Tutkintotavoitteisissa valmennuksissamme opiskelijat voivat suorittaa eri johtamisen tutkintoja, mutta kunkin tutkinnon perusteet antavat hyvän viitekehyksen substanssiosaamisen sisältöihin. Opiskelija kantaa joka tapauksessa itse vastuun oppimisestaan suhteessa tutkinnon vaatimuksiin.

*Tiimityöskentelyn ja -valmentamisen prosessi*, jossa keskeisinä oppimista tukevinä elementteinä ovat tiimioppiminen, tiimivalmentaminen, dialogi sekä käytännön kokeilut. Eräs tiimin keskeisimmistä funktioista, ellei jopa keskeisin, on nopeuttaa yksilön oppimista ja sitä kautta organisaation kykyä sopeutua muuttuviin tilanteisiin. Useiden tutkimusten perusteella tiimi pystyy ratkaisemaan ongelmia nopeammin kuin yksittäiset henkilöt, huippuasiantuntijatkaan. Kun organisaatiossa päätetään ryhtyä tavoittelemaan oppivaa organisaatiota tiimimuotoisen työskentelyn avulla, on hyvä huomata, että uudenlaisten esimiestaitojen lisäksi koko organisaatiolta vaaditaan uudenlaista johtamiskulttuuria. Johtamiskulttuuri koskettaa kaikkia organisaation jäseniä: Johdon on uskallettava luottaa prosessiin, esimiehen on irtauduttava tiimistä ja annettava sille tila itsenäiseen toimintaan ja työntekijän on otettava itse vastuu omasta tekemisestä ja oppimisesta. Kulttuurin muuttaminen on aina hidasta. Tähän haasteeseen pyrimme valmennuksissa vastaamaan käytännön tekemisen kautta. Valmennus toimii oppimisalustana, jossa jokainen pääsee tekemään kokeiluja niin tiimin jäsenenä kuin valmentajanakin. Tiimityössä tarvittavat sosiaaliset taidot kehittyvät harjoittelun kautta ja turvallisessa ympäristössä tehtyjen kokeilujen jälkeen tiimityöskentelyä ja valmentavaa johtamista voidaan lähteä kokeilemaan käytännössä. Näin vahvistetaan myös johtajan tunneälykkyyttä. Samalla myös kerätään kokemusta, jota voidaan jälleen jakaa dialogisesti valmennusjaksoilla.

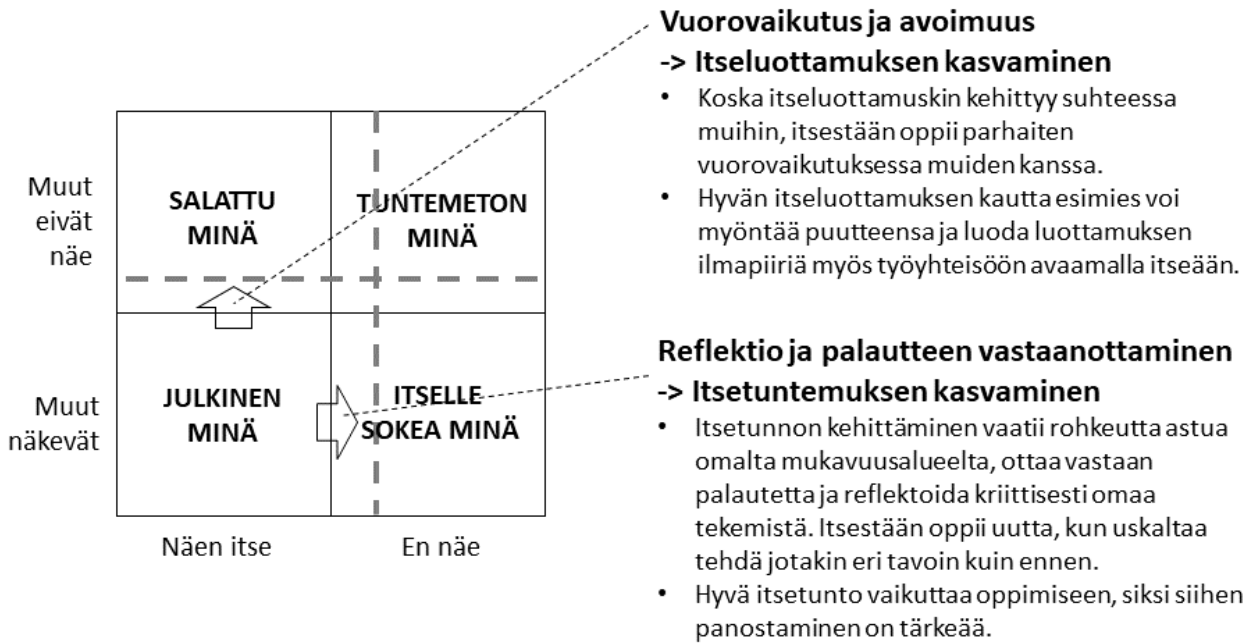
*Henkisen kasvun prosessi*, jossa keskeistä on dialogisuus ja oman toiminnan kriittinen reflektointi yksin ja ryhmässä. Hyvässä dialogissa ei pyritä ratkaisemaan asioita, vaan tavoitteena on auttaa osallistujia näkemään asiat laajemmassa perspektiivissä ja hyväksymään myös omasta näkemyksestä poikkeavien näkökulmien olemassaolo. Keskustelun kautta, joko kahdestaan ohjaajan kanssa tai ryhmässä, oppija kehittää omia vuorovaikutustaitojaan kuuntelijana ja keskustelijana, mutta samalla myös omaa itseymmärrystään. Itseluottamus kehittyy ensisijaisesti suhteessa muihin ja itsestään oppii parhaiten vuorovaikutuksessa muiden kanssa. Hyvän itseluottamuksen kautta esimies voi myöntää puutteitaan ja luoda luottamuksen ilmapiiriä myös työyhteisöön avaamalla itseään. Hyvä itseluottamus vaikuttaa oppimiseen ja myös siksi siihen panostaminen on tärkeää.



Kuvio 2. Oman oppimisen arviointi WinNovan valmennuksissa

Kaikissa edellä kuvatuissa prosesseissa dialogi on tärkeä keino reflektoida omaa tekemistä ja saada rakentavaa palautetta. Koska dialogissa kenenkään näkökulma tai kokemus ei ole toista parempi tai arvokkaampi, voi oppija turvallisesti jakaa omia tuntemuksiaan ja tutkia itseään myös ohjaajan tai ryhmän jäsenten näkökulmien kautta.

Kuten tunneälyn, myös henkisen älykkyyden voidaan ajatella olevan vahvasti liitoksissa itsetuntemukseen. Tunneälykkyyttä ei voida kovin hyvin opettaa, mutta sen oppimista voidaan tukea muun muassa ohjauksellisin menetelmin. (Goleman 1998, 70-71.) Keskeiset johdon työohjauksessa ja coachingissa käytetyt prosessit ovat dialogi ja reflektio. Joharin ikkuna on työkalu, jonka kehittivät psykologit Joseph Luft ja Harry Ingham Yhdysvalloissa vuonna 1955. (Johari Window 13.8.2018.) Kuviossa 3 on johtamisvalmennuksissamme käytetty kuvaus itsetuntemuksen kehittämistä osana johtajana kehittymistä.

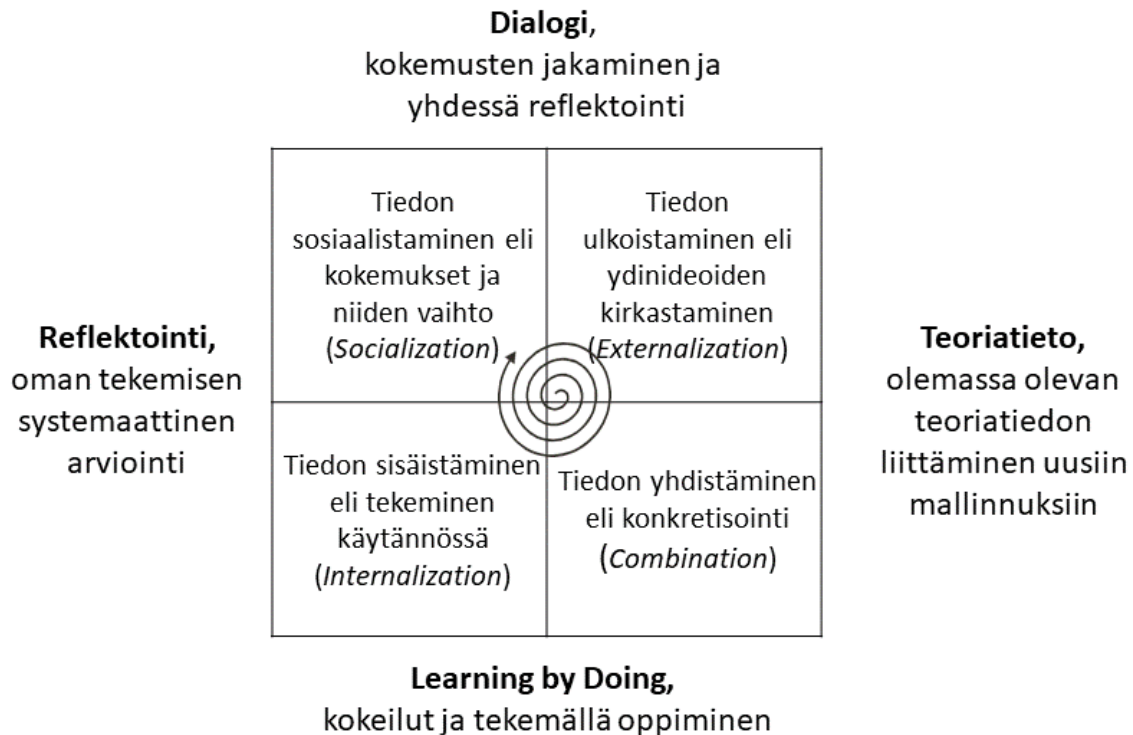


Kuvio 3. Esimiesosaamisen kehittäminen Joharin ikkunan avulla kuvattuna

Valmentamiseen pohjautuvassa toteutuksessa oppijat ottavat vastuun omasta oppimisestaan ja pääsevät usein jopa ensimmäistä kertaa tuntemaan miltä tuntuu, kun opettaja tai esimies ei totuttuun tapaan tätä vastuuta heidän puolestaan ota. Tämä edellyttää oppijalta astumista odottamattomalle epämukavuusalueelle. Samalla myös opettajan on päästettävä irti perinteisestä opettajuudesta ja löydettävä muita keinoja oppimisen tukemiseksi. Samalla hän antaa konkreettisen esimerkin valmentajan roolista. Vaikka omalle epämukavuusalueelle meneminen antaa usein mahdollisuuden oppimiseen, saattaa joskus käydä niin, että oppija haluaa keskeyttää valmennuksen koska ei tunne saavansa oikeaa opetusta. Tässäkin kohtaa valmentajan pitää miettiä miten puuttuu tilanteeseen, jottei vastuu oppimisesta siirry pois oppijalta. Toisaalta saattaa myös käydä niin, että vastuuta omasta oppimisesta ei oteta koko valmennuksen aikana ja oppimisen koetaan jäävän tästä syystä vähäiseksi. Tähän kuitenkin päädytään harvoin, sillä reflektoinnin kautta syntyy oivallus oman työpanoksen ja oppimisen välisestä suhteesta, jolloin tärkeimmät oppimiskokemukset saattavat syntyä missä tahansa prosessin vaiheessa tai vasta sen jälkeen.

Koska ero perinteiseen oppimiseen on suuri, pitää itse oppimaan oppimisellekin antaa riittävä tila ja aika. Omissa valmennuksissamme oppiminen ja sen valmentaminen on kantava teema, ja siihen kiinnitetään huomiota koko prosessin ajan. Valmennuksellinen oppiminen vaatii siis aina pitemmän prosessin, jossa tekemällä oppiminen, oman tekemisen reflektointi, oivallusten dialoginen jakaminen ja olemassa olevaan teoretietoon tukeutuva uusien toimintatapojen mallintaminen toistuvat syklisesti. Tätä on kuvattu kuviossa 4, joka on muokattu Nonakan ja Takeuchin (1995) mallista.





Kuvio 4. Tietoteoria (Nonaka & Takeuchi 1995, 71)

Käyttämässämme mallinnuksessa Nonakan ja Takeuchin mallia on yhdistelty Kolbin (1984) kokemuksellisen oppimisen malliin. Alkuperäisestä malli poikkeaa erityisesti reflektoinnin osalta, jonka tilalla Nonaka ja Takeuchi käyttivät mahdollistamista. Omissa valmennuksissamme mahdollistaminen on esitetty kattavan koko kuvion, niin että johdon tehtävänä on luoda ympäristö, joka mahdollistaa mahdollistaa kaikkien neljän oppimisen osa-alueen toteutumisen ja sitä kautta pyörän pyörimisen.

Meillä valmennuksen tarkoitus on siis toimia oppimisalustana, joka tarjoaa puitteet oppijan itsensä johtamalle oppimisprosessille. Osallistujat voivat työskennellä erilaisten johtamishaasteitten parissa, tulla hyvin erilaisista työyhteisöistä ja suorittaa erilaisia tutkintoja. Valmennus on alusta, jonka tehtävä on tukea monitasoisista oppimista. Saman aikaisesti se on

- *fyysinen ympäristö*, jossa oppija voi keskittyä oppimiseen ja ihmisten väliseen vuorovaikutukseen sekä inspiroitua tarjolla olevista puitteista. Valmennuksella on myös konkreettinen rakenne joka antaa foorumit keskusteluille (myös verkossa) sekä sisällölliset puitteet oppimiselle ja tutkintojen suorittamiselle
- *sosiaalinen ympäristö*, jossa valmentajan ja ryhmän tuki, tiimimuotoinen työskentely ja yhteiset foorumit antavan mahdollisuuden jakaa ajatuksia ja saada turvallisesti palautetta omasta tekemisestä
- *henkinen ympäristö*, jossa ryhmän sisäinen luottamus, yhteinen päämäärä oppimiseen ja kollektiivinen kokeminen vapauttavat kokeilemaan uutta ja antavat rohkeutta kohdata haasteet omassa arjessa.

Kaiken kaikkiaan ympäristön merkitys on oppimisen kannalta hyvin merkittävä ja se on syytä ymmärtää hyvin laajasti. Valmentajan tehtävä on luoda oppimisympäristö, jonka tarkoitus ei ole rajoittaa vaan mahdollistaa.

## Lopuksi

Tämä artikkeli on toiminut minulle pitemmän ajan kuluessa syntyneiden ajatusten koostajana. Paljon jäi vielä sanomatta, mutta useiden kirjoituskierrosten jälkeen paljon tuli myös kirjattua näkyviin: keskeisimpinä oivalluksina oppimiskulttuurin ja johtamiskulttuurin sidonnaisuus sekä kulttuurin muutoksen haastavuus, siirtyminen osaamisen johtamisesta oppimisen johtamiseen sekä luottamus yksilöön oppijana. Oppimisen vallankumous on käynnissä ja uusia oppimisen ja johtamisen innovaatioita tarvitaan jatkuvasti. Oma oppimispolkuni jatkuu kohti tuntematonta ja sen yli.

Kirjassa Esa Saarinen, Elämän filosofi (Peltola 2013), Heikki Peltola kiteyttää tämän artikkelin ajatuksia mielestäni onnistuneesti. Hän kirjoittaa: "Sisäinen reflektointi ja dialogi toistensa kanssa ovat tärkeitä elementtejä paitsi Esa Saarisen pedagogiikassa, myös itsen ja toisten johtamisessa. Vaikka johtaminen on toiseen vaikuttamisesta, se edellyttää myös itsensä ymmärtämistä. Kuunnellessaan toista intensiivisesti ihminen voi vapautua oman ajattelunsa kehikosta ja nähdä asiat tuoreesti. Dialogissa hän saa paitsi esittää oman versionsa kokemastaan, myös kuulla toisten tulkinnat. Tämä on sekä aktivoivaa ja antoisaa, että pedagogisesti perusteltua, sillä kuvatessaan omia ajatuksiaan ihminen altistuu huomaamaan sellaiset oman mielensä mallit, jotka eivät toimi halutulla tavalla, eivätkä tuota toivottua tulosta. Esa Saarisen tavoitteena ei ole muuttaa ajattelua tietynlaiseksi, vaan käynnistää ajattelu. Hänen ihmiskuvassaan kenelläkään ei ole oikeutta tuputtaa toiselle valmiita ajatuksia edes silloin, kun luulee tai tietää olevansa oikeassa. Ajattelu on hänelle uuden oivalluksen työkalu eikä pelkkä väittelyn väline tai totuuden käsikassara." (Peltola 2013, 248).

## Lähteet

Aaltonen, T., Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia 3. painos. Kariston Kirjapaino Oy.

Goleman, D. 1998. Tunneäly, Lahjakkuuden koko kuva 6. painos. Otavan Kirjapaino.

Heinonen, O-P. & Hytiälä, H. 2018. Älä vertaa dataa öljyyn: Vanha ajattelu ei ratkaise uusia ongelmia työelämässä ja päätöksenteossa. Suomen Kuvalehti, verkkojulkaisu. Viitattu 15.8.2018  
<https://suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/vanha-ajattelu-ei-ratkaise-uusia-ongelmia/>

Johari Window Wikipedia, viitattu 13.8.2018. [https://en.wikipedia.org/wiki/Johari\\_window](https://en.wikipedia.org/wiki/Johari_window)

Keski-Luopa, L. 2015. Työnohjaus vai superviisaus työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua 5. painos. Books on Demand GmbH

Kosonen, M. 2011 Työ ja johtaminen tänään ja huomenna, luentoaineisto SITRA viitattu 27.8.2018.  
<https://www.slideshare.net/tyoterveyslaitos/kosonen-tyoterveyspaivat-2011>

Peltola, H. 2013. Kohti ihmisten välisyyttä – Esa Saarisen johtamisfilosofian kehitys. Martela, F., Järvillehto, L., Kenttä, P. & Korhonen, J. (toim.) 2013. Esa Saarinen Elämän Filosofii. Painotalo Nord Print.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. 1995. The Knowledge Creating Company. Oxford University Press.

Oivallus-hanke 2011. Oivallus-hankkeen loppuraportti. Elinkeinoelämän Keskusliitto EK. Viitattu 15.8.2018  
[https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus\\_loppuraportti.pdf](https://ek.fi/wp-content/uploads/Oivallus_loppuraportti.pdf)

Ranne, K. 2018. Reflektiivinen ammatillisuus, luento 27.3.2018

Senge, P. 1990. The Fifth Discipline, The Art & Practice of The Learning Organization. Reprinted by Random House Business Books.

Suominen, J. 2011. Kohti oppivaa organisaatiota – Konstruktion muodostaminen johtamisen ja oppimisen välisistä riippuvuussuhteista. Turun kauppakorkeakoulu, Sarja A-7:2011

Systemiteoria Wikipedia, viitattu 27.8.2018 <https://fi.wikipedia.org/wiki/Systemiteoria>

---

## 3 Loistesydämet – työnohjaajien vertaistuki

---

*Johanna Syysmäki*

Artikkelini käsittelee työnohjaajien vertaistukea. Keskityn kuvallemaan, miten työskentely työnohjaajien vertaisryhmässä vahvistaa työnohjaajan ammatti-identiteettiä, tukee ammatillista kasvua ja kehitystä sekä mahdollistaa vertaistuen kautta jakamisen ja oppimisen.

Artikkelin pohjana on työnohjaajakoulutus ja oma kiinnostukseni vertaistuen avulla voimaantumiseen, oppimiseen ja kehittymiseen. Olen kouluttautunut Voikukkia-vertaisryhmäohjaajaksi ja toiminut sosiaalialalla huostaanotettujen lasten vanhempien vertaisryhmän ohjaajana. Kirjoitan artikkelini työnohjaajien ammattilaisille ja opiskelijoille sekä kaikille vertaistuellisesta työskentelystä kiinnostuneille.

Loistesydämet ovat työnohjaajien kollegiaalinen ja vertaistuellinen ryhmä, joka toimii Porissa Loistevalmennuksessa. Loistevalmennus on työhyvinvointia käytännönläheisesti vahvistava yritys, jonka perustehtävänä on tuottaa valmennusta, työnohjausta ja kriisityötä yksityisille ja yrityksille. Liityin Loistesydämien vertaiseen ryhmään syksyllä 2017 työnohjaajakoulutukseni ollessa vielä kesken. Olemme työskennelleet tässä ryhmässä artikkelin kirjoittamisen alusta valmistumiseeni asti.

Artikkelini teoreettinen viitekehys koostuu toimintaa tukevista rakenteista (ks. Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012) sekä vertaistuen määrittelystä. Toiminnallisessa osuudessa keskityn kokemuksiini ja havaintoihini Loistesydämien kumppanuuden suunnittelussa, toteutuksessa sekä vertaisryhmätapaamisissa. Loistesydämien työnohjaajien pohdinnat kulkevat mukana läpi artikkelin ja avaavat lukijalle vertaistuen merkitystä eri näkökulmista.

Tervetuloa mukaan yhteiselle matkallemme... Antony Williamsin (2000) mukaan: työnohjaajan ammatti-identiteetti perustuu sisimmille käsityksille siitä, mitä työnohjaus on ja työnohjaajan elämäntarkoitukselle kokonaisuudessaan. Niin on tämänkin kirjoittamani artikkelinkin laita.

*”Vaikka kuinka yrittäisin pyykätä, valkaista ja naamioida, alkuperäiset värit jäävät kuitenkin näkyviin, ja se mikä käsistäni lähtee, on täynnä minun sormenjälkiäni.” (Williams 2000.)*

### **Sydänlihas tarvitsee happea eli toimintaa tukevia rakenteita**

Toimintaa tukevana rakenteena **perustehtävä** kertoo sen, miksi työyhteisö tai organisaatio on olemassa, mikä on työyhteisön tehtävä ja mihin toiminnalla pyritään. Yhteinen käsitys perustehtävästä on tarpeellista vahvistaa ja tulisi olla kirjallisesti muotoiltu. Perustehtävän ympärille tarvitaan vuorovaikutusta, jotta kaikki mieltävät sen samalla tavalla. Perustehtävä on herkkä yhteiskunnallisille muutoksille sekä työyhteisön tunteille. Perustehtävän toteutuminen edellyttää rakenteita. Rakenteet voidaan ajatella fyysisenä ympäristönä: palkkeina, pilareina ja

seininä. Rakenteet voidaan nähdä myös tavoitteina, suunnitelmina, visioina ja sopimuksina. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 38-39, 62-64, 92-93.)

Työnohjaajakoulutus antaa työnohjaajalle perusvalmiudet toimia työnohjauksen perustehtävän mukaisesti. Marita Paunonen-Ilmosen (2001, 207-209) mukaan työnohjaajalta edellytetään alan arvo-, tieto-, ja taitoperustan hyvää osaamista sekä ihmisen käyttäytymisen lainalaisuuksien ja ryhmädynamiikan tuntemusta. Loistesydämissä toimii artikkelin kirjoittamisen hetkellä viisi työnohjaajaa, joiden työnohjaajakoulutus antaa edellytykset toimia työnohjauksen perustehtävän mukaisesti ja joiden toimintaa ohjaavat työnohjauksen eettiset periaatteet. Toimintaa tukevia fyysisinä rakenteina toimivat Loistevalmennukset tilat. Työnohjaajien ja Loistevalmennuksen kesken on laadittu yhteistyösopimus, joka tuottaa struktuurin työnohjaajien ja Loistevalmennuksen välille, samalla tavalla kuin työnohjaussopimus luo struktuurin työnohjaukselle.

## Sydänlihaksena toimivat organisaatio- ja johtamisrakenteet

Toimintaa tukevin rakenteina organisaatio- ja johtamisrakenteet koostuvat työyhteisöstä ja johtajuudesta. **Työyhteisöllä** tarkoitetaan ihmisten muodostamaa, perustehtävän tekemistä varten perustettua isoa tai pientä kokonaisuutta. (Kyrönseppä. 2012, 33) Loistesydämissä työnohjaajat voidaan nähdä ja kokea työyhteisönä. Loistevalmennus on luonut rakenteet ja verkostot sekä toimii yhteistyön mahdollistajana ja koordinaattorina.

Työnohjaajien pohdintoja työyhteisöstä:

*”Loistesydämissä olen saanut kehittyvän ammatillisuuteni tueksi työyhteisön, jossa minulla on hyvä olla. Yhteinen jakaminen tuntuu helpolta ja tässä työyhteisössä voin tunnistaa ja tunnustaa oman keskeneräisyyteni ja virheeni.”*

*”Loistesydämet antavat energiaa tehdä töitä, kun tietää, että ei ole enää yksin.”*

Loistesydämien **johtajuutta** ja johtamisrakenteita mallintaa kirjallisuudesta löytämäni vertaistuellisen ryhmän määritelmä. Vehviläisen mukaan (2014, 79-80) perinteisesti ryhmä mielletään joukoksi yksilöitä, jotka käyvät samaa prosessia läpi. Vertaistuellisessa ryhmässä ryhmä kannattelee prosessia, jolloin se pystyy systemaattisesti työskentelemään yhdessä. Ryhmä voi toimia ilman johtajaa yhteisten periaatteiden ohjaamana. Loistesydämien vertaistuellinen ryhmä työskentelee yhteisten periaatteiden ohjaamana ja ilman johtajaa.

## Sydämen kammioina toimivat ammatilliset rakenteet

Toimintaa tukevin ammatillisina rakenteina toimivat työnohjaajan ammatti-identiteetti, ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Työnohjaajan tärkein työväline on hänen oma persoonansa, jonka käytön mahdollistaa selkeä **ammatti-identiteetti**. Työnohjaajalla on oikeus omaan persoonalliseen tyyliinsä, mutta se on valjastettava työtehtävän käyttöön. Työroolissa on otettava esiin ne persoonan rakenteet, jotka tukevat tehtävää. Oma ammatti-identiteettiä on tutkittava ja pyrittävä kehittämään. (Ranne. 2011, 11-12.)

Työnohjaajan ammatti-identiteetin kehittymisessä on oleellista oman käyttöteorian löytäminen. Tämän vuoksi työnohjaajan tulee olla tietoinen omista oppimis- ja ihmiskäsityksistään, henkilökohtaisista kokemuksistaan ja toimintaperiaatteistaan. Käyttöteorian voidaan nähdä rakentuvan ammatillaisen teoreettisen tietämyksen ja käytännön kokemuksen synteesisistä. Tämä on usein ns. hiljaista tietoa, jota ei ole ilmaistu. (Ranne. 2011.)

Työnohjaajien pohdintoja ammatti-identiteetistä:

*”Loistesydämissä oma ammatti-identiteettini työnohjaajana on vahvistunut rautaisten ammattilaisten joukossa.”*

*”Loistesydämien kautta on tullut innostus lisäkoulutukseen sekä oman ammatti-identiteetin vahvistamiseen, ryhmän vahvuuksien laajentamiseksi. On syy tehdä vähän enemmän kuin yksin tehdessä.”*

Oman ammatti-identiteetin tueksi Loistesydämien työnohjaajat laativat ns. ”repuun, jossa ovat jokaisen työnohjaajan omat ammatilliset varusteet”. Se sisältää esittely itsestä työnohjaajana sekä ansioluettelon kerryttämästään osaamisesta ja työkokemuksesta. Keskiöön nousivat myös työnohjauskokemukset sekä referenssit, joita työnohjaajat laativat kukin tahoillaan.

*”Työnohjaajan ammatillisen reppuni laatiminen tuntui aluksi hankalalta. Omia referenssejä ei ollut. Oman osaamisen tunnistaminen onnistui lopulta melko helposti. Pohdintaan nousi työnohjaajan ammatti-identiteettini... Millainen työnohjaaja minä olen? Mikä on oma käyttöteoriani?”*

*”Oman työnohjaajan ammatti-identiteettini kehittymisen kannalta Loistesydämillä on ollut suuri merkitys. Tämä merkitys näkyy oppimisena, pohdintoina, ajatuksina, tunteina ja konkreettisina välineinä.”*

**Ammatillisuutta** tukevat rakenteet toteutuvat Loistesydämissä reflektiivisen pohdinnan kautta. Loistesydämien työnohjaajat tiedostavat oman käyttöteoriansa ja reflektion kautta työnohjaajilla on mahdollisuus muuttaa tai syventää sitä. Vertaisessa ryhmässä tapahtuva kriittinen ja reflektiivinen ammatillisuuden ja ammatti-identiteetin tarkastelu voidaan rinnastaa työnohjauksessa tapahtuvaan ammatilliseen kasvuun.

Reflektiivisyys on pohtivaa, etäisyyttä ottavaa ja tutkivaa ajattelua. Reflektiivinen ote sallii itsellemme mahdollisuuden, että näkemyksemme voivat korjautua tai muuttua. Reflektiivisyys poikkeaa arkisesta tulkintaketjustamme ja antaa mahdollisuuden epäillä omia aiempia tulkintoja. Itsereflektiosta puhutaan, kun reflektio kohdistuu omaan toimintaan, omiin reaktioihin tai ajatteluun. (Vehviläinen. 2014, 46-47.)

Työnohjaajien pohdintoja ammatillisuudesta:

*”Loistesydämissä oma osaaminen on saanut hyviä ajankohtaisia mietinnän hetkiä – onko oma ohjaaminen päivitettyä tekemistä? On tullut reflektoitua selkeästi enemmän. Kun saa ja joutuu sanomaan asioita omasta tekemisestäään ääneen, tulee sanoitettua itsestäänselvyyksiä.”*

*”Loistesydämissä ammatillinen osaaminen lisääntyy ja on lisääntynyt, kun jaetaan asioita yhdessä. Saa uusia ideoita työskentelytapoihin työnohjauksen ohjaamisessa.”*

**Ammatillinen kasvu** on jatkuva oppimisprosessi. Oppiminen on yksilössä tapahtuvaa muutosta. Sitoutuminen oppimiseen viittaa siihen, että yksilön oppiminen on tarkoituksenmukaista, tavoitteellista ja itseohjautuvaa. Oppimisessa erotellaan formaali ja informaalioppinen. Työhön ja arkipäiväiseen elämään liittyvä informaalioppiminen korostuu koko ajan entistä enemmän. (Ruohotie. 2000, 3-16.) Muuttuvassa työelämässä tarvitaan yksilöitä, joilla on kyky, halu ja tahto oppia. Ihannetapauksissa ammatillinen kasvu jatkuu koko työiän ajan. Ammatillinen kasvu edustaa horisontaalista kasvua, jolle ominaista on osaamisen jatkuva laajentuminen ja monipuolistuminen. (Ruohotie. 2000, 205-206.)

Verkostoituminen muiden työnhajaajien kanssa toimii ammatillisen kehittymisen apuna ja auttaa jaksamaan. Kiinteä yhteistyö kokeneiden työnhajaajien kesken antaa peilauspintaa kuormittavaan työhön ja toimii myös kannattelevana voimana. (Kause. 2000, 38-41.)

Työnhajaajien pohdintoja ammatillisesta kasvusta:

*”Työnhajaajana omaa ammatillista osaamista on päivitettävä, reflektoitava, pohdittava, jaettava ja edelleen huomaan olevani keskeneräinen. Aina voin oppia uutta.”*

*”Loistesydämissä jaamme avoimesti osaamistamme, joka kehittää meitä työnhajaajina ja ihmisinä.”*

*”Avoin ilmapiiri, luottamus ja yhteinen huumori luovat oppimistilanteista mieleenpainuvia.*

*”Oppiminen on tapahtunut lähinnä keskustelujen avulla, kokemuksia ja oivalluksia jakaen.”*

Ammatillisen kehittymisen välineenä Loistesydämissä voidaan käyttää työparityönohjausta. Työnhajaajien toimiessa työpareina he saavat toisiltaan ammatillista tukea ja voivat pohtia yhteisen kokemuksen perusteella työnohjauksen perusteita ja toteutumista. Loistesydämissä työpari työnohjauksessa tarjoaa peilin, tuen ja ammatillisen kehittymisen reflektion kautta.

Vertaisryhmätapaamisella käsitelimme case-tyyppisesti erään työyhteisön kriisitilannetta. Loistesydämet toimivat tässä työnohjauksessa työyhteisön työnhajaajina. Työnhajaajat suunnittelivat etukäteen struktuuria, toteuttivat ohjauksen yhdessä ja jälkikäteen koko prosessi jaettiin Loistesydämien työnhajaajien kesken. Ammatillisen kasvun kannalta työyhteisön työnohjauksen jakaminen nähtiin vaikuttavaksi, ja tämän tyyppistä työskentelyä kannattaa jatkaa tulvaisuudessa.

*”Oman ammatillisen kasvun ja kehittymisen kannalta työnohjausprosessin jakaminen oli opettavaista. Tunteiden jakamisen lisäksi sain itselleni uusia välineitä ohjata työnohjausta työparina sekä käytännön konkreettisia työkaluja työnohjaukseen.”*

Yhteistoiminnallisen oppimisen käsite sopii kuvaamaan Loistesydämien työnhajaajien kokemuksia ammatillisesta kasvusta. Pekka Ruohotien (2000, 46) mukaan yhteistoiminnallisen oppimisen kautta saadaan eri näkökulmia opittavaan asiaan. Yhteistoiminnallinen oppiminen lisää solidaarisuutta, toisista välittämistä ja työhyvinvointia.

Loistesydämet tukevat omia ajatuksia ja käsityksiä, lisäksi se haastaa tutkailemaan asioita eri näkökulmista, jolloin omat näkökulmat laajenevat. Ymmärrys erilaisia ihmisiä, ajatuksia ja toimintatapoja kohtaan kasvaa sekä kehittyä.

## Sydämen läppänä toimii ryhmäidentiteetti

Ammatti-identiteetin kehitys perustuu kykyyn tunnistaa eroavaisuudet ja yhtäläisyydet suhteessa toisiin ihmisiin. Ihminen voi kokea kuuluvansa ryhmään samaistumalla sen jäseniin ja muodostaa ryhmän kanssa ryhmäidentiteetin. Ryhmäidentiteetti eroaa henkilökohtaisesta ammatti-identiteetistä. Omat ajattelutavat, käsitykset ja ominaisuudet erottavat yksilön ryhmän jäsenistä. (Keski-Luopa. 2011, 450-471.)

*”Rauha olla oma itsensä, suuren sydämen kera.”*

Ryhmäidentiteetti antaa mahdollisuuden vahvistaa ja tarkastaa omaa ammatillista identiteettiä. Vääristynyt ammatti-identiteetti eli pseudoidentiteetti johtuu omista sokeista pisteistä, joita jokaisella ihmisellä on. Työnohjaajien toimiessa pääosin yksin, ilman mahdollisuutta jakaa kokemuksiaan kollegan kanssa, ohjaaja ottaa riskin, että omat sokeat pisteet johdattavat häntä harhaan. (Keski-Luopa. 2011.)

Ammatillisen ryhmäidentiteetin selvittämiseksi Loistesydämen työnohjaajien ryhmä on pohtinut yhteisen tehtävänsä luonnetta ja vaatimuksia. Mitä työnohjaus on? Ryhmäidentiteetin kannalta on tärkeää luoda yhteinen näkemys sisäisille kysymyksille: mistä työnohjauksessa on kysymys, mikä työnohjauksessa on oleellista, mistä työnohjaus saa oikeutuksensa ja perustelunsa – ja mitä työnohjaus ei ole?

Loistesydämien työnohjaajien pohdintoja ryhmäidentiteetistä:

*”Loistesydämien sisällä jokainen työnohjaaja tuntuu yksilöltä. Erilaisuus on rikkaus ja voimavara.*

*”Loistesydämissä erilaisten ohjaajien ihmettelevät kysymykset ja tavat vuorovaikutuksessa on ollut hienoja hetkiä olla yksinyrittäjänä pitkästä ajasta myös osa ryhmää ja tehdä omaa ajatusten ja tunteiden peilausta.”*

Pekka Ruohotien (2000, 46) mukaan positiivinen riippuvuus ryhmässä tarkoittaa sitä, että ryhmän jäsenet tuntevat todella tarvitsevan toisiaan. Positiivista riippuvuutta edistävät yhteiset tavoitteet ja tietoisuus siitä, että näitä tavoitteita ei voi yksin saavuttaa. Positiivinen riippuvuus toteutuu, jos jokainen ryhmän jäsen kantaa vastuuta tavoitteiden toteutumisesta. Ilman vastuun kantamista toiminta hajoaa ja jää yksittäisten töiden kokoelmaksi.

*”Olemme valmiit tukemaan toisiamme ja kaikilta saa neuvoa ongelmatilanteissa.”*

## Sydämen eteisinä toimivat vertaisuus ja vertaistuki

Samanlaisuus yhdistää ihmisiä. Olipa sitten keskustelunaiheina elämänarvot, harrastukset, kokemukset tai mielipiteet. Vertaistukija on läsnä, tukena ja kuuntelijana. Vertaistukija voi samalla tarjota uutta näkökulmaa sekä valaa uskoa ja toivoa. (Liskola. 2007, 229-230.)

Vertaistuen lähtökohtana ovat ihmisen luontainen tarve liittyä muihin, kokea yhteenkuuluvuutta ja luoda sosiaalisia suhteita. Vertaistuki toteutuu usein tiedostamattakin ihmisten arjessa. Olemme hetkittäin osallisina toistemme arjessa: erityisesti vanhemmuuden ilot ja haasteet



puhuttavat arjen kohtaamisissa. Vertaistuki on sosiaalisen tuen muoto, jossa kokemuksellisella tiedolla on merkittävä asema. (Mykkänen-Hänninen & Kääriäinen. 2009, 10-12)

Vertaisuus ei tarkoita sitä, että kaikki ihmiset olisivat tietojensa ja kokemustensa suhteen yhdenvertaisia. Vertaisuuden tarkastelussa erotellaan toisistaan vertaisuus ihmisenä olemisen merkityksessä (eksistentiaalinen taso), vertaisuus osaamisen ja tietämisen merkityksessä (episteeminen taso) ja vertaisuus vastuiden ja velvollisuuksien merkityksessä (juridinen taso). Eksistentiaalisesti kaikki ihmiset ovat samalla viivalla elämän ja kuoleman perimmäisten kysymysten edessä. Episteemisesti ihmiset eivät ole vertaisia keskenään, toisella ihmisellä on enemmän taitoja ja osaamista kuin toisella. Juridisella tasolla vertaisuutta tarkastellaan vastuiden, velvollisuuksien ja oikeuksien kautta. (Heikkinen. 2012, 59-63.)

Vertaistuen voimasta on muutamia tutkimuksia, joista tässä yhteydessä mainitsen yhden. Marjut Lindellin opinnäytetyö Terveystuen esimiesten vertaistuesta (2012) on hyvä katsaus. Siinä on mukana 12 vanhustenhuollon esimiestä, jotka kertovat, että vertaistuen avulla omien vahvuksien hyödyntäminen esimiestyössä parani. Vertaistuen avulla esimiehet saivat tukea käytännön työhön ja haasteista selviämiseen. (Lindell 2012, 32)

Loistesydämissä osaamisen pääomien suhteen vertaisuus voi vaihdella. Vertaisuus juridisella tasolla muotoutuu yhteistyösopimuksen kautta. Ryhmän koordinaattoriksi nimetyllä on tehtäviensä vuoksi tiettyjä vastuita ja oikeuksia, joita muilla ryhmän työntekijöillä ei ole.

Yhteistyösopimuksessa huomioidaan vertaisuus ja vertaistuki positiivisella tavalla seuraavasti: "menestyksellä yhteistyö edellyttää sopimuksen osapuolten vertaistukea ja kollegiaalisena peilinä toimimista, johon osapuolet sitoutuvat. Osapuolet sitoutuvat antamaan niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta ja arviointia toiselle osapuolelle. Hyvin toimiva ryhmä tukee yksittäisiä jäseniään vaikeuksissa ja iloitsee yhdessä onnistumisista."

Yhteistyösopimus raamittaa vertaisryhmätapaamisia, joiden on sovittu toteutuvan kerran kuukaudessa. Tapaamisen struktuuri koostuu osaamisen ja oppimisen jakamisesta sekä ajankohtaisten aiheiden käsittelystä. Jokainen työntekijä voi tuoda tapaamiselle itseään askarruttavan asian, joka otetaan yhteiseen käsittelyyn. Ryhmän koordinaattorilla on vastuu aikataulusta.

Loistesydämissä vertaisuutta käytetään tavoitteellisesti. Loistesydämien vertaistuen tavoitteena on tunteiden, kokemusten sekä oppimisen jakaminen siten, että vahvistetaan yksittäisen työntekijän ammatti-identiteettiä sekä ammatillista kasvua.

Vertaisuudella on paljon mahdollisuuksia, mutta myös omat rajoituksensa. Työntekijät toimivat yksityisinä yrittäjinä ja näkökulmana on myös se, että olemme toistemme kilpailijoita. Lähtökohdaksi työskentelylle eivät sovellu vertaisuus ja vertaistuki, jos työntekijät kamppailevat keskenään ja pyrkimyksenä on saavuttaa itselle edullinen asema muihin kilpailijoihin nähden. Tämä näkökulma on sanoitettu ja käsitelty vertaistapaamisissa. Keskinäisestä kilpailusta ei ole tehty erikseen sopimusta.

Työntekijöiden vertaisuus ja vertaistuki ovat suunta, johon ryhmänä haluamme yhä enemmän kulkea. Alkutaipaleella käytännön asiat ovat vieneet vertaistapaamisistamme suuremman osan. Tiedostamme ryhmänä, että jatkossa vertaistuki saa enemmän tilaa, kun käytännön struktuuri tulee valmiiksi.

Työnohjaajien pohdintoja vertaisuudesta ja vertaistuesta:

*”Ryhmä antaa meidän olla omia itsejämme. Läsnä oleva ja hyväksyvä tapa kohdata toinen, antaa tilaa ja luo luottamusta.”*

*”Vertaisessa ryhmässä on tilaa tunteille, epätietoisuudelle, luovuudelle ja uuden oppimisille”.*

*”Vertaisryhmä opettaa kunnioittamaan erilaisia näkemyksiä ja tunnetiloja sekä antamaan tilaa kaikille.”*

*”Vertaisryhmä vahvistaa työnohjaustilanteessa kohtaamaan kokonaisvaltaisesti ihmisen työn takana.”*

*”Vertaisryhmä antaa asiantuntijuuttaan hankaliin työnohjauksellisiin tilanteisiin, jolloin omaa toimintaa voi kehittää.”*

*”Yhteisiä palavereja tulee jatkossakin järjestää riittävän usein.”*

## Sydänlihassoluina toimivat vertaistyönohjaus ja kollegiaalisuus

Vertaistyönohjauksella tarkoitetaan ryhmämuotoista työnohjausta, jossa ei ole mukana ryhmän ulkopuolista työnohjaajaa. Vertaistyönohjauksessa ryhmän jäsenet toimivat toistensa työnohjaajina. Tämä työskentely edellyttää vankkaa oman alan osaamista, ammattitaitoa, luottamusta ja avoimuutta. (Kyrönseppä. 2012, 33, 38-39.)

Keski-Luopa (2011, 303) katsoo vertaistyönohjauksen olevan työnohjauksen lähialue, koska ammatillisen vertaisuuden lisäksi työnohjaaja toimii ohjattavalle kasvattajana ja kehitysobjektina. Vertaistyönohjaus mahdollistaa osallistujilleen reflektiivisyyden, mutta siitä puuttuvat työnohjausryhmään liittyvät ryhmäilmiöt.

Kollegiaalisen toiminnan ytimessä on luottamus. Arjessa kollegiaalisuus näkyy työtoverin tukemisena, yhteen hiileen puhaltamisena ja myönteisenä palautteena. ”Kehu kollega päivässä” on hyvä ohje. Kollegiaalisuus voidaan ymmärtää kahdella tavalla. Intra-kollegiaalisuudessa ammattihenkilöitä yhdistää yhteinen koulutus ja ammattinimike. Kollegiaalisuutta ohjaavia arvoja ovat tasa-arvo, luottamus ja vastavuoroisuus. Inter-kollegiaalisuudessa ammattihenkilöitä yhdistää yhteinen päämäärä. (Arala, Suutarla, Tilander, Kangasniemi & Haapa. 2015, 9-20.)

Kollegiaalisessa yhteistyössä keskustelukumppanina on vertainen ryhmä, jossa vuorovaikutuksella ja luottamuksella on keskeinen merkitys. Nämä mahdollistavat kollegiaalisen jakamisen ja palautteen ajatuksista, tunteista ja kokemuksista. Kollegiaalisesti vertaistyöskentelyssä yksityisiä kokemuksia voidaan tarkastella osana laajempaa viitekehystä. Yksittäinen työnohjaaja voi peilata itseään muita vasten, muokata näkemyksiään ja lisätä omaa itseymmärrystään. (Seppänen-Järvelä. 2009, 49-50.)

Loistevalmennuksen kollegiaalisessa yhteistyössä on elementtejä sekä intra- että inter-kollegiaalisuudesta. Loistesydämien kollegiaalisen verkoston vahvuus on siinä, että koetut haasteet eivät jää vain yksittäisen työnohjaajan hartaille, vaan niitä voidaan jakaa ja reflektoida yhdessä vertaistyönohjauksen tavoin.

## Pohdinta

Rajatessani artikkelini aihetta pohdintaan nousivat useat eri näkökulmat Loistesydämissä. Esimerkiksi ryhmädynamiikka ja sen ilmiöt kiinnostivat työnhajaajana ja ryhmän jäsenenä. Artikkelin aiheeksi ja otsikoksi rajautui lopulta työnhajaajien vertaistuki, koska olen Loistesydämissä tuntenut, oppinut ja pohtinut enemmän juuri vertaistuellisen toiminnan kautta.

Jokainen meistä on kohdannut vertaisuuden omassa elämässään. Kirjaa lukiessa tai elokuvaa katsellessa samaistuu roolihenkilöön tai kokee yhteyttä, joka on voimaannuttavaa. Vertaistuen merkitys tunnustetaan useissa elämän kriisitilanteissa, mutta vasta viime aikoina vertaistuki on alettu oivaltaa myös työelämän eri alueilla.

Voimaantumisen-sanaa käytettiin jokaisella vertaistapaamisellamme. Työnhajaajana toimiessa harvoin pääsee heti pidetyn työnhajauksen jälkeen halaamaan kollegaa ja jakamaan ohjauksen tunteita. Loistesydämissä paikoin tämäkin on mahdollista. Voisin sanoa, että halaa – kollega päivässä.

Oma osallistumiseni havainnoitavaan ryhmään tuottaa artikkeliini positiivisen ja subjektiivisen näkökulman. Artikkelin kirjoittamisen, havaintojen ja subjektiivisen kokemuksen kautta olen oivaltanut, että työskentely työnhajaajien vertaisessa ryhmässä on vahvistanut työnhajaajan ammatti-identiteettiäni juuri ryhmäidentiteetin kautta. Työnhajaajien vertaisessa ryhmässä ammatillinen kasvuni on tapahtunut vuorovaikutuksen, itsereflektion sekä kokemuksellisen että yhteistoiminnallisen oppimisen kautta. Vertaistyonhajaajien tavoin olen saanut toimia kollegiaalisesti tukijana eli vertaisena.

Muuttuvan työelämän sirpaleisuus luo tarvetta rakentavalle kriittiselle ajattelulle. Ilman kyseenalaistamista ei voi syntyä uutta. Havaintojeni mukaan Loistesydämien työnhajaajien vertaistuellinen toimintatapa vastaa tulevaisuuden työn tarpeisiin. Muutosten työelämässä työnhajaajat toimivat toisilleen jäsentäjinä, kumppaneina ja sillanrakentajina sekä uuden luomisen ja oppimisen alustoina.

*“Vasta perille päästyään tietää minne oli matkalla”*

Erittäin suuri kiitos Loistesydämien työnhajaajille Sanna Kuhlmanille, Outi Mäkelälle, Petteri Saloselle ja erityisesti Marika Raitaniemelle, joka on mahdollistanut mukana oloni tässä kokonaisuudessa. Kaikki he ovat omalta osaltaan olleet tärkeä lenkki tämän artikkelin kirjoittamisessa sekä auttaneet ja tukeneet minua tielläni työnhajaajaksi.

## Lähteet

Arala, K., Suutarla, A., Tilander, E., Kangasniemi, M. & Haapa, T. 2015. Kollegiaalisuuden eettinen perusta. Teoksessa I. Ranta (toim.) Kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Fioca, 9-23.

Liskola, P. 2007. Samanlaiset kohtalot yhdistävät. Teoksessa S. Forsström., R. Franski & S. Tamminen (toim.) Surunauhalla sidotut, läheisen itsemurha ja vertaistuki. Helsinki: WSOY, 227-237.

Heikkinen, H., Tynjälä, P. & Jokinen, H. 2012. Verme teoreettiset perusteet ja toimintaperiaatteet. Teoksessa P. Tynjälä (toim.) Osaaminen jakoon - vertaisryhmämentorointi opetuslalla. Jyväskylä: PS- kustannus, 45-85.

Kyrönseppä, U. 2012. Työyhteisön työnhajaus. Teoksessa M-L. Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnhajaus. Helsinki: Sanoma Pro, 31-53.

Kause, H. 2009. Ajatuksia työnhajaajan työstä ja ammatillisen identiteetin kehittämisestä. Osviitta 4. 6-12.

Keski-Luopa, L. 2011. Työnohjaus vai supervisaus. Oulu: Metanoia Instituutti.

Lindell, M. 2012. Terveystuon lähiesimiehen vertaistuki. Tampereen yliopiston pro gradu -tutkielma. Saatavilla www-muodossa: <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/83656/gradu05976.pdf>. (Luettu 04.05.2018).

Mykkänen-Hänninen, R. & Kääriäinen, A. 2009. Vertaisuus ja vertaistuki eroauttamisessa. Helsinki: Lastensuojelun keskusliitto.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus, toiminnan laadunhallinnan varmistajana. Helsinki: WSOY.

Ranne, K., Markkanen, H. & Malo, T. (toim.) 2011. Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Ruohotie, P. 2000. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Helsinki: WSOY.

Ruutu, S. & Salmimies R. 2015. Työnohjaajan opas. Helsinki: Talentum

Seppänen-Järvelä, R. 2009. Työpaikka – yksilö, yhteisö ja organisaatio kehittämisen ytimessä. Teoksessa K. Vataja (toim.) Työyhteisö uusille urille. Jyväskylä: PS-kustannus, 31-50.

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Helsinki: Gaudeamus.

Williams, A. 2000. Visuaalinen ja toiminnallinen työnohjaus. Tampere: Resurssi.

---

# 4 Muutoksille ketterä organisaatio – Ruskatalojen tiimiorganisaatiomalli

---

*Jaana Klimoff*

## Johdanto

Työelämälle tyypillistä on muutos. Myös omassa organisaatiossani joudumme reagoimaan muutoksiin, joko organisaation sisältä tai ulkopuolelta tuleviin. Tarvitsemme rakenteita, joiden avulla voimme pitää toimintaympäristömme ketteränä muutoksille. Esimiestyössä olen havainnut, miten yksittäinen työntekijä vaikuttaa tiimiin ja sen toimintaan. Yksilö voi parhaimmillaan omalla toiminnallaan saada tiimin lentoon tai pahimmillaan hän tappaa muidenkin innostuksen. Miten saada yksilö kiinnostumaan työstään, miten motivoida, mitkä ovat esimiestyön keinot?

Miten organisaatio tukee yksilöä, mikä on tiimin, tiiminvetäjän ja esimiehen rooli? Tarkastelen oman organisaationi rakenteita tästä näkökulmasta. Mahdollistaako toimintamme puitteet sille, että henkilökunta voi tehdä motivoituneena työtään ja kokea sen merkityksellisenä. Haluan tuoda esiin niitä keinoja, joilla voimme varmistaa organisaation onnistumisen: sen, että jokainen työntekijä tietää työnsä tavoitteen ja omat vastuunsa sekä ymmärtää olevansa osa kokonaisuutta.

Johtamisen erikoisammattitutkintoa suorittaessani opin tunnistamaan ja kehittämään organisaatiota ja sen rakenteita. Työnohjaajakoulutus on vienyt katsetta lähemmäs ihmistä: työntekijää yksilönä. Koulutus on antanut näkökulmia ja uusia keinoja tukea yksilöä ja tiimejä työssään. Edistyksellisessä organisaatiossa esimies toimii ohjauksellisesti ja valmentaan. Työnohjauksessa yksi keskeinen tavoite on työn haasteisiin liittyvä uuden ymmärryksen rakentaminen. On tärkeää, että omassa esimiestyössäni osaan tätä ymmärrystä edesauttaa.

Tässä artikkelissa tarkastellaan Ruskatalojen palveluyhdistys ry:n tiimiorganisaatiota. Yhdistys tarjoaa ympärivuorokautista tehostettua palveluasumista neljässä palvelutalossa. Taloissa on yhteensä 26 eri yksikköä, joissa toimii omat tiiminsä tiiminvetäjien johdolla. Tiimeissä työskentelee 7-12 työntekijää: sairaanhoitajia, lähihoitajia, palveluavustajia ja laitoshuoltajia.

## Johtamista osallistaen, valmentaan ja motivoiden

Johtamisen tavoitteena on saada asioita kehittymään. Osallistavalla johtamisella työntekijöille tarjotaan mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä. Osallistaminen tapahtuu rajojen sisällä: henkilökunnan pitää tietää vastuunsa ja valtuutensa sekä toiminnan tavoitteet.

Osallistavien johtamistapojen kehittämisen taustalla on ollut ajatus siitä, että ihmisten omia kokemuksia ja osaamista voidaan hyödyntää ja tehdä yhteistyötä organisaation kaikkien tasojen kesken. Osallistavan johtamisen on todettu lisäävän ainakin työtyytyväisyyttä. Lisäksi sen odotetaan lisäävän myös päätöksiin ja organisaatioon sitoutumista sekä parantavan päätöksenteon laatua. Useampi silmä näkee laajemmin, luovemmin ja tarkemmin. Oikein ja taitavasti toteutetulla osallistamisella voidaan saavuttaa merkittäviä hyötyjä myös motivaatioon. Kun ihmisillä on kokemus vaikuttamisesta, on jotakin suurta saavutettu. (Kultanen 2016, 129-130.)

Osallistava johtaminen on sekä osaamisen että muutoksen johtamista. Muutosjohtamisessa osallistamisella on erittäin merkittävä rooli. Tavoitteena on luoda yhdessä sellaiset työolot, joissa työntekijöiden työmotivaatio on hyvä. Työntekijöiden edellytyksiä jatkuvalla oppimiselle sekä itsensä kehittämiseksi pitää tukea. On tärkeää, että henkilöstön innostuvuutta arvostetaan ja heidän asiantuntemuksensa kehittymisestä huolehditaan. (Sarajärvi ym. 2011, 83.)

Valmentava johtaminen rakentaa yksilöistä menestyvän joukkueen, joka tietää, mitä se haluaa saavuttaa ja miten se sen tekee. Kaikki tietävät roolinsa ja toimivat sen mukaisesti. Valmentava johtaminen on esimiestyötä, joka näkee yksilöt ja rakentaa niistä tiimin. Valmentava johtaminen auttaa yksilöä tunnistamaan osaamisensa ja tavoitteensa sekä toteuttamaan niitä palvelemaan myös organisaation tavoitteita. Valmentamisen onnistuessa sekä yksilö että yritys saavat enemmän. Osallisuuden periaatteiden mukaan johtaja ei ole tärkeämpi kuin muut, vaan valmentavan johtajan tehtävänä on auttaa tiimiä onnistumaan. Se mahdollistuu ottamalla kaikki mukaan suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Valmentava johtaminen on toimiva tapa viedä muutokset visiosta osaksi arkista toimintaa. (Parviainen & Parviainen 2017, 28.)

Valmentava johtaminen tukee sisäistä motivaatiota, koska se antaa työntekijöiden omalle ajattelulle ja toiminnalle tilaa. Valmentava johtaminen osallistaa ja sitouttaa paremmin sekä pitkäjänteisemmin kuin perinteinen käskyttäminen. Työpaikan kulttuurista tulee yhteisöllisempää, luovempaa ja parhaimmillaan tuloksellisempaa. Motivaation kannalta tärkeää on tunne siitä, että voi itse vaikuttaa työhönsä ja taidot ja haasteet ovat tasapainossa. Motivaation kannalta keskeistä on myös hyvä, arvostava ilmapiiri. Valmentava johtaminen onkin lähtökohtaisesti arvostavasti ihmisiin suhtautuvaa: valmentava johtaja uskoo siihen, että ihmisillä itsellään on taitoja, voimavaroja, vahvuuksia ja ratkaisuja. Johtajan tehtävä on auttaa niitä tulemaan näkyviin. (Vilanen 2013.)

Frank Martelan mukaan sisäisen motivaation johtaminen lähtee uskosta ihmiseen. Ihmisellä on neljä psykologista perustarvetta: vapaaehtoisuus (omaehtoinen toiminta), kyvykkyys (osaaminen ja aikaansaaminen), yhteenkuuluminen (yhteisöllisyys) ja hyväntekeminen (oman toiminnan myönteinen vaikutus). (Martela & Jarenko 2015, 53-63.) Nämä perustarpeet tunnistamalla ja soveltamalla päästään sisäisen motivaation johtamiseen.

Vapaaehtoisuuden johtamisessa johtaja on ikään kuin mahdollistaja, joka uskaltaa luottaa työntekijäänsä. Johtaja ei ole työntekijöidensä yläpuolella oleva käskijä, vaan heidän alapuolellaan oleva palvelija ja mahdollisuuksien luoja. Kyvykkyuden johtamisessa johtaja toimii valmentajana, joka ei lähde liikkeelle itsestään, vaan työntekijästä. Johtaja miettii miten voi parhaiten tukea työntekijänsä kasvua, kehitystä ja kykyä tehdä työtään itsenäisesti. Yhteenkuuluvuuden johtaminen koostuu kolmesta peruselementistä, jotka ovat keskinäinen ryhmähenki, välittävä ja arvostava johto sekä luotettava ja reilu toiminta. Yhteenkuuluvuuden

johtaminen vaatii ihmisyyden arvostamista. Hyväntekemisen johtaminen edellyttää aitoutta ja esimiehen henkilökohtaista uskoa yrityksen missioon. Hyväntekemisen johtaminen onkin paljon esimerkillä johtamista eli esimies omassa toiminnassaan ilmentää tiettyjä päämääriä ja arvoja. (Martela & Jarenko 2015, 67-153.) Nämä Martelan ajatukset vahvistavat käsitystäni siitä, että Ruskatalojen tiimiorganisaatiomalli toimintatapoineen mahdollistaa työntekijöiden motivaatiota ja työn merkityksellisyyden kokemusta.

## Tiiminvetäjät osaksi tiimiorganisaatiota

Johtamisen innovaatio on se, että tehdään jotakin uudella tavalla. Rakennetaan sellaista työpaikkaa, johon halutaan tulla ja jossa halutaan olla. (Kultanen 2016, 174) Tämän toteuttamiseksi pitää Ruskataloillakin koko ajan arvioida omaa tekemistä johdon ja henkilökunnan kesken.

Tärkeänä tavoitteena on, että organisaatio palvelee yrityksen toimintaa ja siinä esiin tulevia haasteita. Ruskatalojen palveluyhdistys ry:n toiminnassa näitä haasteita ovat esimerkiksi muutokset palvelussa, asukkaiden hoidon ja palvelun tarpeessa, asiakassuhteiden kestossa ja henkilöstön vaihtuvuudessa, mukaan lukien naisvaltaisella alalla tyypilliset äitiys- ja hoitovapaat. Muuttuvista tekijöistä huolimatta arjen pitää olla sujuvaa ja palvelun laadun pitää vastata sille asetettuja tavoitteita.

Ruskataloissa on toteutettu tiimiorganisaatiomallia vuodesta 1995 alkaen. Aluksi määriteltiin yhdistyksen arvot henkilökunnan ja asukkaiden yhteistyönä. Heti toiminnan alkaessa otettiin käyttöön vastuuhuoltajamalli sekä jaettiin vastuuta tiimeissä työryhmien kesken. Tiimeissä toimittiin itseohjautuvasti jo tuolloin. Vuonna 1995 Ruskatalojen toiminta oli huomattavasti pienimuotoisempaa kuin nykyään.

Vuonna 2016 todettiin, että toiminnan kasvaessa ja tiimien suurentuessa oli käytännön kautta tullut selväksi, että vanha malli kaipasi päivittämistä. Henkilökunnalta tuli viestiä tiimien toimimattomuudesta ja vastuun jakautumisen epäkohdista työyksiköissä. Käytössä olleessa mallissa palvelujohtajalla oli liian suuri määrä henkilöstöä suoraan johdettavanaan.

Henkilökunnalle tehtiin keväällä 2016 kysely tiiminvetäjyydestä Ruskataloissa. Kysely nostatti esiin paljon kysymyksiä ja keskustelua, myös kritiikkiä. Hyvin toimivat tiimit saattoivat kokea, että he eivät tarvitse tiiminvetäjää, yleensä oli kyse pienistä tiimeistä. Isot tiimit puolestaan pitivät tiiminvetäjää tarpeellisena.

Johtoryhmä tutustui erilaisiin tiiminvetäjä-ratkaisuihin ja kehitti Ruskataloille sopivaa mallia. Muualta saatujen kokemusten ja henkilöstökyselyn johtopäätöksenä päädyttiin tiimityön kehittämiseen. Aloitettiin kehittämishanke, jonka tarkoituksena oli tiimityön kehittäminen ja henkilöstön valmentaminen toimivampaan tiimiorganisaatioon ja tiiminvetäjyyteen. Projektiin osallistui Ruskatalojen palveluyhdistys ry:n johtoryhmä sekä henkilöstöä.

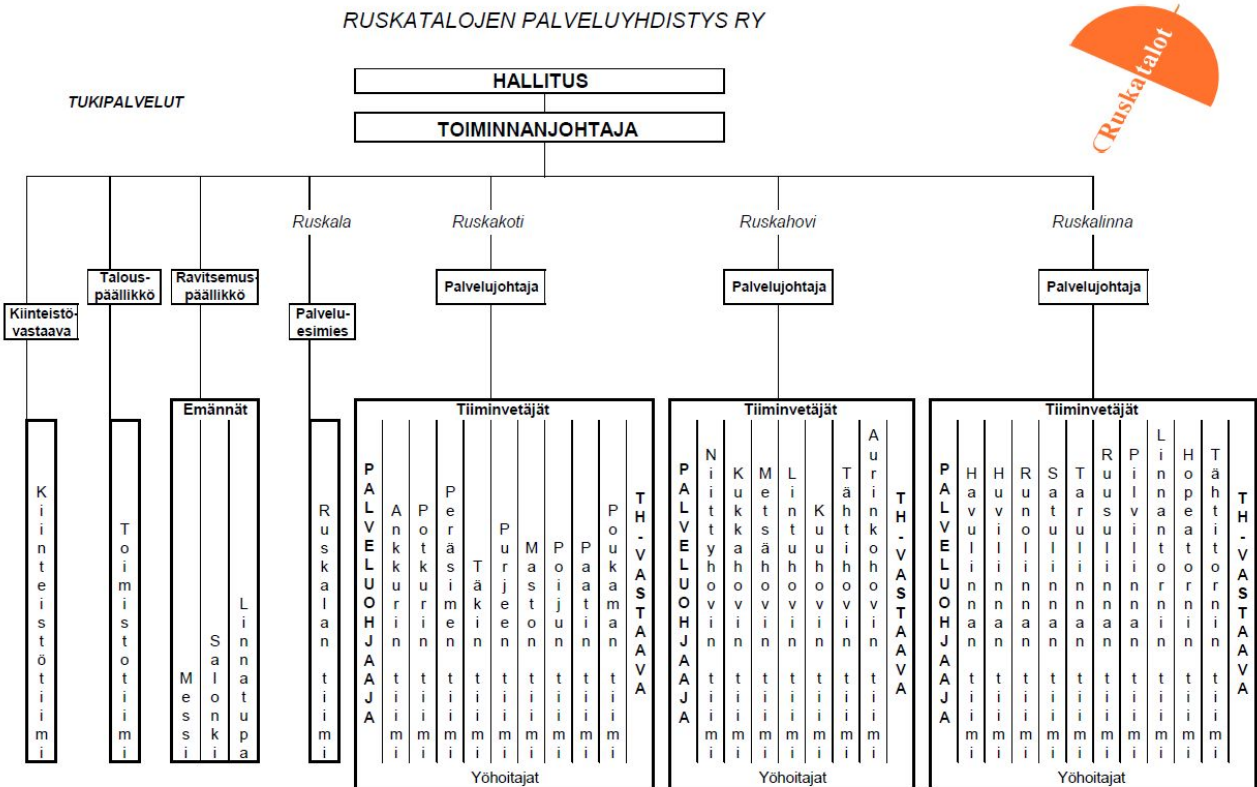
Projektin tavoitteena oli luoda tiimiorganisaatiomalli sekä johtaa tiiminvetäjien valintaprosessia henkilöstön näkökulmasta tiimiyttämisen ideologian kautta. Projektin aikana uudistettiin tiimiorganisaatiomalli ja päivitettiin yhdistyksen työnkuvat johtoryhmän toimesta. Projektin

edetessä suoritettiin tiiminvetäjien valintaprosessi haastatteluineen sekä järjestettiin henkilöstön tiimityöpäivät.

Tiiminvetäjät koulutettiin oppisopimuskoulutuksella. Koulutus räätälöitiin Ruskatalojen tarpeet huomioiden yhteistyössä kouluttajatahon kanssa. Koulutus kesti syksystä 2017 kevääseen 2018.

## Kehittyvä tiimiorganisaatio

Tiimityölle asetetaan monenlaisia tavoitteita. Organisaation näkökulmasta pyritään toiminnan tehostamiseen ja tiedonkulun parantamiseen. Työyhteisössä tuhlataan tänä päivänä paljon toimintaenergiaa sähläämiseen, joka on seurausta heikosta yhteistyöstä. Samalla jää hyödyntämättä runsaasti henkilöstön voimavaroja ja kapasiteettia. Tiimitoiminta kehittää henkilöstön ongelmanratkaisu- ja päätöksentekotaitoja. Toimiva tiimi on myös hyvä työyhteisö, ja hyvällä työyhteisöllä on todettu olevan erittäin suuri vaikutus työhyvinvointiin. Tiimitoiminta myös sitouttaa: sen voima tulee siitä, että sen jäsenet ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään ja tukevat toisiaan. Parhaimmillaan tiimityö on hauskaa, energisoivaa, luovuutta ja työniloa kirvoittavaa. Pitää kuitenkin muistaa, että tiimityö on työelämässä keino, ei päämäärä. (Salminen 2013, 29-31.)



Kuva1 Ruskatalojen palveluyhdistys ry tiimiorganisaatiokaavio.



Ruskatalojen tiiminvetäjät aloittivat tehtävässään vuoden 2018 alussa. Tiiminvetäjä ohjaa tiimien toimintaa päivittäisessä arjessa ja tuo tietoa tiimistä esimiehelle. Hän myös pystyy puuttumaan epäkohtiin heti varhaisessa vaiheessa. Esimiehen työaikaa vapautuu näin enemmän suunnittelun ja kehittämisen eri tehtäviin. Tiiminvetäjäyys vaikuttaa tiimien hoivatyöhön ja sitä kautta parantaa perustehtävän toteutumista. Tiimeissä on nyt henkilö, jolle kuuluu seurantavastuu siitä, että kukin tiimin jäsen tietää tehtävänsä ja toimii sen mukaisesti. Koko henkilöstö koulutettiin tiimityöhön kevään 2018 aikana, jotta kaikille olisi selvää, mitä uudistuksella tavoitellaan.

Tiimiorganisaatio vaatii onnistuakseen jokaisen työntekijän panosta. Työyhteisötaitojen hallitseminen on tärkeä edellytys onnistumiselle. Soili Keskinen mukaan työyhteisötaitojen keskeiset sisällöt ovat

1. ymmärrys omasta työroolista työyhteisössä
2. moniammatillisen osaamisen kehittäminen
3. asiallinen, yhteishenkisyyttä rakentava vuorovaikutus
4. paineensietokyky (Keskinen 2018).

Tiimin jäsenen vastuita voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ensinnäkin tiimin jäsenen vastuu perustuu työsopimukseen ja sovittuun toimenkuvaan. Työntekijää velvoittavat työpaikalla noudatettava lainsäädäntö ja ohjeistus, joita hän noudattaa saamaansa palkkaa vastaan. Tiimin jäsen on vastuussa paitsi omasta onnistumisestaan, myös koko tiimin toiminnasta, yhteistyöstä ja kehitymisestä. Tiimin onnistumisen kannalta on tärkeää jokaisen yksilön antama työpanos. Tiimi ei onnistu, jos vain yksi jäsen tekee työnsä kunnolla. Tiimin jäsenten vastuut voidaan määritellä yhteisesti laaditussa tiimisopimuksessa, jossa sovitaan työnjaosta ja pelisäännöistä. Tiimisopimukseen on hyvä palata, jos joku tiimin jäsenistä poikkeaa sovitusta ja toimintatapa vaatii muuttamista. Tiimin jäsen on myös yksilönä vastuussa omasta kehitymisestään: jokaisen onkin hyvä miettiä omia tavoitteitaan ja mitä lisäarvoa voi itse tiimilleen tuoda. (Salminen 2017, 85-86.)

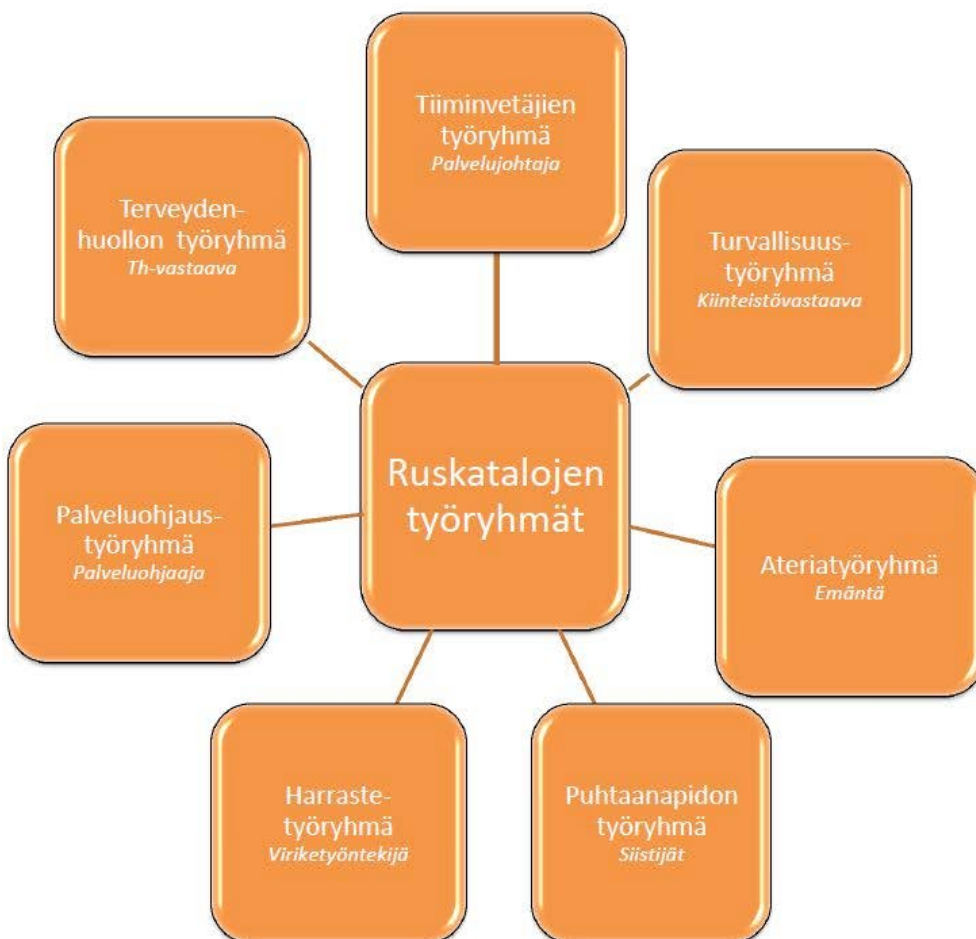
Usein ajatellaan, että työyhteisön konfliktit johtuvat pääasiassa vaikeista persoonista, jotka esimerkiksi loukkaantuvat, puhuvat selän takana ja puuttuvat muiden toimintatapoihin. ”Helpot” persoonat eivät sorru epäasiallisiin keinoihin. Tutkimusten mukaan kuitenkin vain 10 prosenttia konflikteista johtuu hankalista persoonista. Persoonia enemmän konflikteja aiheuttavat hankalat esimies-alaisuudet, huonosti organisoitu töiden ja tehtävien jako, liiallinen kilpailuhenki, henkilöstöryhmien väliset yhteentörmäykset, eturistiriidat sekä arvovalta- ja vastuukysymykset. Tehtävät saattavat olla tekijälleen sopimattomia ja työhön liittyvät vastuut epäselviä. Työn tekemiselle tarvitaan raameja, jotta vastuunjako toteutuu. Vastuunjaon pitää olla organisoitua ja sen toteutumista pitää jonkun seurata ja arvioida. (Harju 2018.)

Ruskataloilla on käytössä useita vastuunjaon ja sitouttamisen työkaluja, joiden avulla varmistetaan töiden sujuvuus sekä pidetään perustehtävä kirkkaana. Vastuu omasta työstä, kokonaisvaltaisuus, asioiden jäljittäminen ja nopea reagointi muutoksiin ovat merkityksellisiä, työhyvinvointiinkin vaikuttavia, edistysaskelia.

Ruskatalojen toiminnan tärkein tavoite on tyytyväinen vanhus. Toiminta-ajatuksena on: "Toimimme asiakkaamme tarpeita kuunnellen ja tahtoa kunnioittaen". Toimintaa ohjaavat **arvot** ovat vanhusten kunnioittaminen, turvallisuus, avoimuus, luotettavuus ja laadukkuus. Arvot antavat perustan päätöksille ja toiminnalle muuttuvissa tilanteissa. Esimerkiksi asukkaan hoivaan liittyviä valintoja arvioidaan tiimissä arvojen toteutumisen näkökulmasta.

Asiakastyön kannalta tärkeänä työkaluna on käytössä **vastuuhoitajuus**, jonka avulla varmistetaan palvelun asiakaslähtöisyys ja yksilöllisyys. Asiakas on pääroolissa ja ammattilainen mahdollistajana. Jokaisella asukkaalla on nimetty vastuuhoidtaja, joka kysyy, osallistaa ja etsii ratkaisuja yhdessä asukkaan ja omaisen kanssa.

**Työryhmät** selkiyttävät tiimien vastuunjakoja. Jokainen tiimin jäsen kuuluu johonkin työryhmään. Sopiva työryhmä valikoituu oman osaamisen ja mielenkiinnon mukaan. Näin työntekijä voi olla osallisena häntä kiinnostavissa kokonaisuuksissa ja löytää sitä kautta mielekkyyttä työhönsä. Työryhmät kokoontuvat sovitusti nimetty koollekutsujansa toimesta.



Kuva 2 Jokainen tiimin jäsen kuuluu johonkin työryhmään ja sen mukaan määräytyy hänen vastuualueensa. Työryhmät kokoontuvat sovitusti, vähintään kaksi kertaa vuodessa. Koollekutsujana toimii nimetty vastuuhenkilö.

Jokainen tiimi on laatinut tiiminvetäjänsä johdolla yhteisen **tiimisopimuksen**. Tiimisopimuksessa on sovittu yhteisesti pelisäännöistä ja sen noudattamiseen ovat kaikki allekirjoituksellaan sitoutuneet. Tiimisopimukseen palataan esimerkiksi tiimipalavereissa arvioitaessa oman toiminnan onnistumisia tai mietittäessä kehittämiskohteita.

Tiimit laativat oman **vuosikellon**, jonka avulla työhön tulee suunnitelmallisuutta. Säännöllisesti toistuvat asiat pystytään näin ennakoimaan ja reagoimaan niihin hyvissä ajoin. Myös johtoryhmän työskentelyssä vuosikello on tärkeä työkalu.

**Asukkaan hyvä arki -"puumalli"** toimii tiimeissä arjen työkaluna. Malli on tehty yhdessä henkilökunnan kanssa ja sen tavoitteena on kirkastaa työn tavoitetta ja niitä asioita, jotka päivittäin vaikuttavat työssä onnistumiseen. Työkalua hyödynnetään tiimin kehittämistyössä, tiimipalavereissa, toiminnan arvioinnissa ja ongelmien ratkomisessa.

Tiimeissä pidetään **säännölliset tiimipalaverit** vähintään kerran kuukaudessa. Palavereissa jokainen tiimin jäsen voi vaikuttaa omaa työtään koskeviin asioihin ja päätöksentekoon. Palaverit tarjoavat mahdollisuuden käsitellä perustehtävän näkökulmasta tärkeitä asioita. Ne ovat merkityksellisiä myös tiedonkulun kannalta. Palaverista tehdään muistio ja jokainen on velvollinen sen lukemaan. Avoimuus ja vuorovaikutuksen sujuvuus sekä näiden jatkuva parantaminen ovat tärkeitä yhteistyön onnistumiseksi.

**Osaamiskeskustelut** ollaan ottamassa käyttöön tiiminvetäjien työkaluna. Ajatuksena on, että keskustelun kautta tiiminvetäjä saa selville, mitä työntekijällä on annettavaa tiimilleen: onko hänellä jotain erityisosaamista vai onko tarpeen vahvistaa jotain osaamisen aluetta. Keskustelu voi myös toimia tutustumisena uuteen tiiminjäseneseen.

Tiiminvetäjän ja palvelujohtajan yhteistyö on vastavuoroista. Palvelujohtajan on tärkeää saada ajantasaista tietoa tiimin toiminnasta päätöksenteon tueksi. Henkilöstöresurssien oikea kohdentaminen yhdistyksen jokaisessa palvelutalossa on kokonaistaloudellisesti tärkeä osa-alue. Koko ajan muuttuvat tilanteet asukkaiden hoidon tarpeessa tekevät resurssien oikeasta kohdentamisesta haastavaa. Yksiköiden välisellä hyvällä yhteistyöllä ja henkilöstön oikea-aikaisella sijoittelulla pystytään vastaamaan arjen haasteisiin. Tiiminvetäjä ja palvelujohtaja yhdessä arvioivat ja toteuttavat myös autonomisen listasuunnittelun sujuvuutta. Henkilöstöresursseihin liittyen palvelujohtaja ja tiiminvetäjä huolehtivat, että moniammatillinen yhteistyö ja osaamisen jakaminen hyödynnetään taloissa. Tiimien käytettävissä on muun muassa palveluohjaajan, terveydenhuollon vastaavan, fysioterapeutin ja viriketyöntekijän osaaminen.

Tiiminvetäjän työskentely tiimissä yhdessä tiimiläisten kanssa mahdollistaa varhaisen epäkohtiin puuttumisen ja palautteen antamisen. Työkulttuuri säilyy hyvänä ja tarjoaa mahdollisuuden keskittyä itse työn tekemiseen kun epäkohdat saadaan kitkettyä pois. Tiimin toiminnan kannalta on tärkeää, että onnistumistakin saa palautetta. Tiimiläisten pitää muistaa antaa myös toisilleen palautetta.

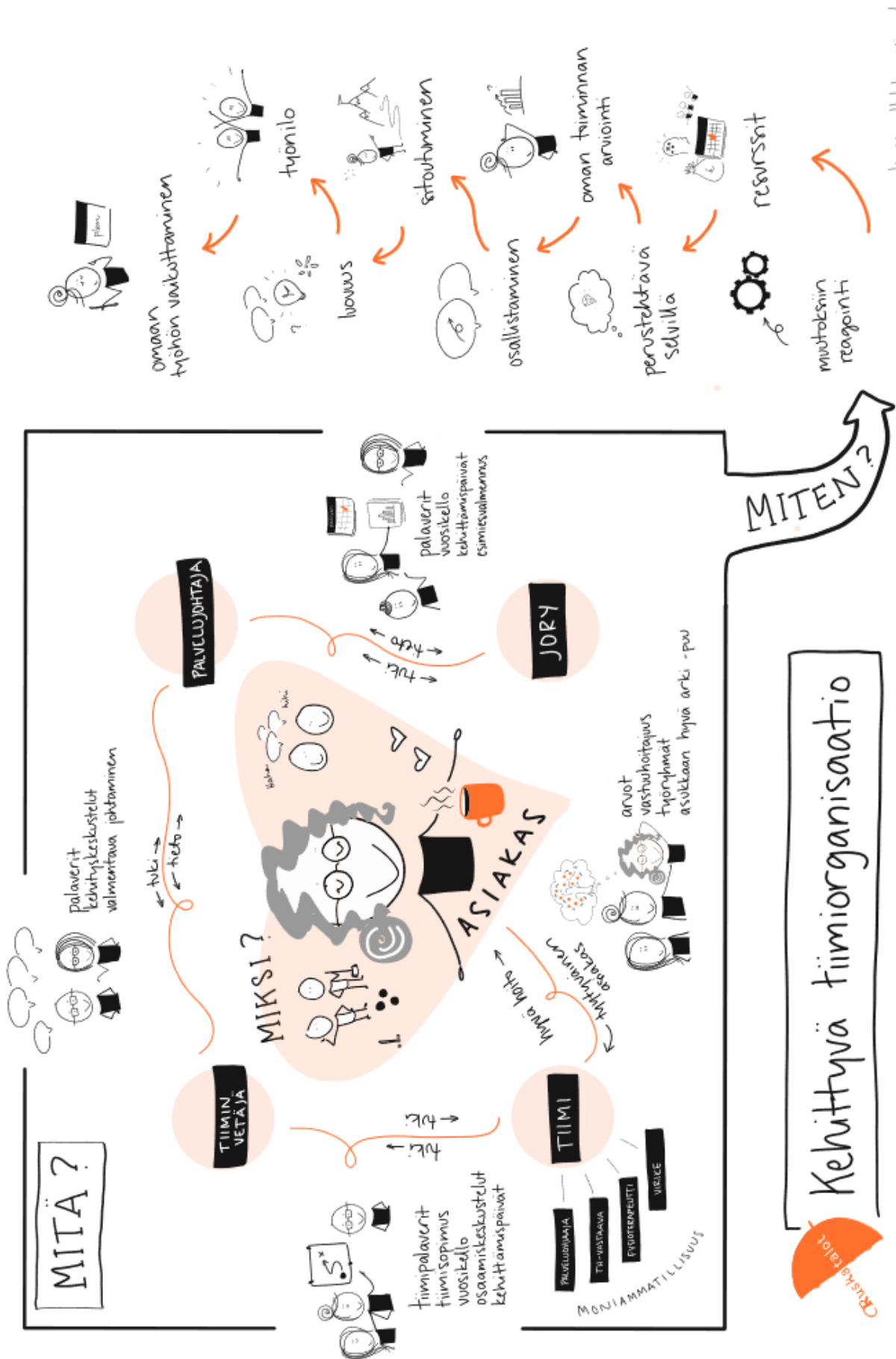
Palvelujohtaja valmentaa, vahvistaa ja tukee tiiminvetäjää tehtävässään, jotta tällä on mahdollisuus ohjata tiiminsä hyvin tuloksiin ja kohti tavoitteita. Palvelujohtaja pitää tiiminvetäjille säännölliset **kuukausipalaverit**. Vuosittain toteutetaan **kehityskeskustelut**, joissa arvioidaan onnistumisia ja kehittämistavoitteita. Palvelujohtajan on tärkeää tunnistaa tiiminvetäjien erilaiset kehittämistarpeet ja toisaalta osata hyödyntää heidän erikoisosaamisensa. Tiiminvetäjille

tarjotaan mahdollisuus kokoontua muiden tiiminvetäjien kanssa ja tätä kautta saada tärkeää vertaistukea.

Johtoryhmätyöskentelyssä talojen palvelujohtajat edustavat hoivapalvelun osa-aluetta ja tuovat siitä näkökulmasta tietoa ja osaamista johtoryhmän päätöksentekoon. Samalla tavoin kuin tiimiorganisaation muillakin osa-alueilla, myös johtoryhmällä on omat tärkeät työkalunsa: palaverit, vuosikello, kehityskeskustelut, moniammatillisuuden hyödyntäminen ja tiedottaminen. Näiden toimintojen toteutumisen mahdollistaa toiminnanjohtaja.

Johtoryhmä tekee operatiiviseen toimintaan liittyviä päätöksiä. Näitä päätöksiä pitää tarkastella monesta näkökulmasta: asiakkaan, henkilöstön, prosessien, talouden ja oppimisen näkökulmasta. Organisaatio ei voi muuttua muuten kuin että tekijät muuttuvat oppimisen kautta. Pelkällä tiedolla johtaminen ei riitä, vaan organisaation avoimuus ja osallistava toimintatapa lisäävät ymmärrystä ja sitoutumista. (Harju 2018.)

Työssäjaksamisen ja kehittämisen tukena organisaation kaikilla tasoilla voidaan käyttää työhönohjausta ryhmille tai yksilölle, esimiesvalmennusta, mentorointia, koulutuksia sekä tiimi- ja kehittämispäiviä.



Kuva 3 Kehittyvä tiimiorganisaatio Ruskataloilla – työkalut ja menetelmät perustehtävässä onnistumiseen.

## Loppusanat

Olemme kehittäneet yhdessä Ruskataloilla tiimiorganisaatiomallia, joka auttaa meidät selviytymään arjen muuttuvista haasteista sekä luo edellytykset tehdä laadukasta vanhustyötä. Tiimiorganisaatiossa eri osa-alueet vahvistavat toisiaan. Organisaation rakenne ja käytössä olevat työkalut pitää olla kunnossa. Myös ihmisten välisen vuorovaikutuksen ja keskinäisen tuen tulee toimia. Näin saavutetaan hyvä työnteon asenne ja ilmapiiri, joka välittyy asukkaille sekä omaisille.

Tiimiorganisaatiomme luo puitteet toimivalle työyhteisölle. Pekka Järvisen mukaan näitä toimivan työyhteisön peruspilareita ovat työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät töiden järjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi (Järvinen 2014, 57). Jos yksikin näistä peruspilareista puuttuu tai on rapautunut, seuraa siitä yleensä ongelmia työn tekemiseen ja työpaikan ilmapiiriin. Nämä ovat teemoja, joita yleisesti työnohjauksissakin käsitellään.

On tärkeää, että jokaisella organisaatiomme työntekijällä on ymmärrys siitä, mitä tehdään ja miksi tehdään. Toimintamallimme ratkaisut perustuvat tutkittuun tietoon siitä, miten työyhteisöjen toimintatapoja kannattaa kehittää. Meidän on hyväksyttävä, että emme voi itse vaikuttaa muuttuviin tilanteisiin, mutta yhteistyöllä voimme niistä selvitä. Kaikilla organisaation osa-alueilla pitää huolehtia, että kuljemme kohti yhteistä tavoitetta, noudatamme yhteisiä pelisääntöjä ja käytämme sovittuja työkaluja. Meidän pitää arvioida säännöllisesti toimintaamme, reagoida muutostarpeisiin ja luoda uutta. Osallistamisen ja omaan työhön vaikuttamisen kautta saamme aikaan sitoutumista, joka synnyttää luovuutta sekä kykyä kehittyä ja ratkoa ongelmia. Tuloksena on työniloa, motivaatiota ja merkityksellisyyttä. Tiiminvetäjä osaltaan mahdollistaa nyt paremmin yksittäisen työntekijän yksilöllisen huomioimisen ja kannustamisen.

Kehittyvä tiimiorganisaatio -malliin olen tiivistänyt ne toiminnot ja työkalut, joilla pidämme organisaatiomme hyvässä kunnossa, valmiina vastaamaan muutoksiin ja tarjoamaan mielekkään työpaikan tekijöilleen. Olen saanut olla mukana oman organisaationi kehittämisessä ja voin todeta, että yhdessä tekeminen, suunnitteleminen ja onnistuminen on palkitsevaa. Yhteistyöllä ylläpidämme ja kehitämme toimivaa tiimiorganisaatiota.

## Lähteet

- Harju, T. Luento 20.5.2018. Johdon työnohjaajakoulutus. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Helsinki: Talentum.
- Keskinen, S. Luento 19.3.2018. Johdon työnohjaajakoulutus. Länsirannikon Koulutus Oy WinNova.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Ajattele mitä ajattelet. Helsinki: Kauppakamari.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Parviainen, A. & Parviainen E. 2017. Menestyvä joukkue: onnistu valmentavana esimiehenä. Porvoo: Antti Parviainen.
- Salminen, J. 2013. Taitava tiimivalmentaja. Helsinki: J-IMPACT.
- Salminen, J. 2017. Onnistu tiimityössä. Tiimin jäsenen kirja. Helsinki: J-IMPACT.
- Vilanen, P. 2013. Valmentava johtaminen motivoi, Luotain 10.9.2013 blogikirjoitus, [www.luotain.net](http://www.luotain.net).

---

# 5 Työhyvinvoinnin tukeminen

## Icehearts ry:ssä

---

*Jani Söderling*

Kehittämistehtäväni tarkoitus on kartoittaa Iceheartsin työhyvinvoinnin tukemisen nykytila sekä mallintaa tulevaisuuden tarpeita. Muuan muassa Frank Martelan teosten pohjalta minulle heräsi mielenkiinto peilata omaa työtämme neljään psykologiseen perustarpeeseen: kyvykkyys, vapaaehtoisuus, hyvän tekeminen ja yhteisöllisyys/läheisyys (Martela & Ryan 2015).

Käytän työhyvinvointikyselymme, osaamiskartoituksemme ja työnohjauskyselymme tuloksia hyväksi peilaten niitä näihin neljään perustarpeeseen. Iceheartsin tukitiimi toteutti vuoden 2017 aikana kolme erilaista kyselyä, joilla halusimme kartoittaa organisaatiomme työhyvinvointia ja siihen liittyviä osa-alueita. Kaikki kyselymme olemme toteuttaneet Webropol-palvelun kautta. Kehittämistehtäväni lopussa avaan vielä omia ajatuksiani siitä, mitä Icehearts vielä kaipaisi työhyvinvointinsa parantamiseen. Mikäli Icehearts-kasvattaja ei itse voi hyvin, hänen on vaikea tukea ja auttaa ryhmänsä lapsia heidän haasteissaan.

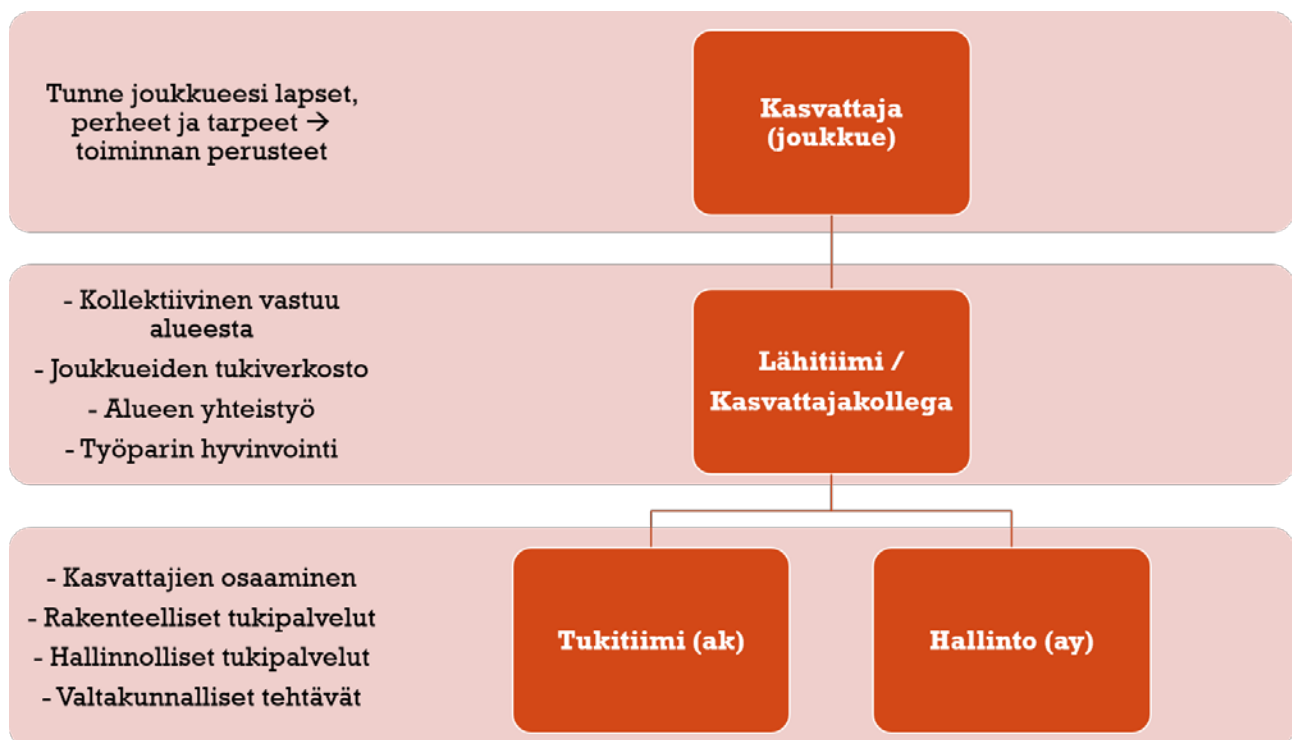
Icehearts-kasvattaja sitoutuu parhaimmassa tapauksessa lapseen 12 vuodeksi tarjoten hänelle kokonaisvaltaista tukea kasvussa lapsesta aikuiseksi (Smolej 2017, 5). Pitkä sitoutuminen vaatii kyvykkyyden tunnetta sekä sen kehittymistä. Iceheartsin työhyvinvointikyselyn mukaan kasvattajalle on erittäin tärkeää saada tehdä työtä autonomisesti. Hyvän tekeminen ja merkityksellinen työ, sekä hyvä ja läheinen työyhteisö tukevat kasvattajan jaksamista koko 12 vuoden projektin ajan. (Icehearts työhyvinvointikysely 2017.) Martelan esille nostamat neljä perustarvetta näkyvät Iceheartsin työhyvinvointikyselyn tuloksissa sekä arkipäiväisessä työssämme. Pitkä sitoutuminen on tietenkin etu työssämme, mutta läheinen suhde lapseen ja heidän perheisiinsä on myös kuormittava tekijä työssäjaksamisen sekä työn ja vapaa-ajan erottamisen kannalta. Icehearts-työntekijöiden kanssa käytyjen vapaamuotoisten keskustelujen pohjalta voi sanoa, että osa heistä kokee työnsä enemmän elämäntavaksi kuin pelkäsi työksi. Moni työntekijä Iceheartsissa kantaa ryhmänsä murheita omilla hartioillaan; ryhmä ei tässäkin tilanteessa tarkoita vain lapsia, vaan koko perhettä ja heidän haasteitaan.

### **Mikä Icehearts ry on?**

Icehearts tekee ennaltaehkäisevää lastensuojelutyötä joukkueurheilun avulla. Toiminnan alussa ryhmään valitaan lapsia, jotka ovat iältään 6–7-vuotiaita ja joista huoli on huomattu varhain. Ryhmän kasvattaja sitoutuu tukemaan omaa ryhmäänsä 12 vuoden ajan eli toiminta kestää "eskarista- kutsuntoihin". Iceheartsin toiminta nojaa pääasiallisesti kolmeen eri tukimuotoon: koulussa tapahtuva tuki, vapaa-ajalle osoittautuva tuki ja perheen monen muotoinen tukeminen.

Koulutyössä Icehearts-kasvattaja on fyysisesti paikalla koulussa ja tukee ryhmän lapsia opettajan kanssa yhdessä sovituin tukimuodoin. Vapaa-ajalla kasvattaja mahdollistaa ryhmän lapsille pitkäkestoisen matalan kynnyksen urheiluharrastuksen, jota kasvattaja myös itse ohjaa ja valmentaa. Lisäksi vapaa-ajalla tapahtuva työ sisältää lasten kanssa tehtävää yksilötyötä, leiri- ja pienryhmätoimintaa. Iceheartsin ryhmissä kaikki saavat pelata taitoihin katsomatta. Perhetyö on isona osana Icehearts-kasvattajan työtä. Kasvattaja tapaa kaikki perheet heidän kotonaan ja saa näin samalla katsauksen siitä, millaisista olosuhteista lapsi tulee. Tällä tavalla kasvatamme myös luottamussuhdetta vanhempiin sekä teemme itseämme tutuksi turvallisessa ja jokapäiväisessä ympäristössä. Kasvattaja on myös mukana verkostopalavereissa, joissa käsitellään ryhmään kuuluvien lapsien asioita. Yhden Icehearts-ryhmän kokonaisvahvuus on lopulta noin 25 lasta. Kasvattaja tapaa lapsia parhaassa tapauksessa jopa kuusi kertaa viikossa, jolloin kasvattaja pystyy tukemaan lasta ja hänen ympäristöään kokonaisvaltaisesti. Kaikki lapset eivät tarvitse yhtä paljon tukea. Pientä osaa lapsista kasvattaja saattaa nähdä vain vapaa-ajan harrastuksen parissa. Jokainen lapsi ja hänen tarpeensa huomioidaan yksilöllisesti toiminnassamme.

Iceheartsilla on tällä hetkellä yhteensä 43 joukkuetta ja 51 työntekijää ympäri Suomen. Kasvuvauhti ja laajentuminen on huimaa, joten myös organisaationa meidän on entistä enemmän kiinnitettävä huomiota työhyvinvointiin sekä kasvattajien tukemiseen. Kuvassa 1 on kuvattuna Icehearts ry:n organisaatiokaavio.



Kuva 1. Icehearts ry:n organisaatiokaavio.



## Työhyvinvointi ja neljä psykologista perustarvetta Iceheartsissa

Iceheartsin sosiaalityö, kuten muutkin sosiaalialan työt, kuormittavat työntekijää henkisellä kuormalla. Suurin riski uupumiselle ja kuormittumiselle tutkimusten mukaan on niillä sosiaalialan työntekijöillä, jotka työskentelevät lastensuojelullisissa tehtävissä. (Salo ym. 2016, 6-7.) On tärkeää, että työhyvinvointia huomioidaan ja siitä ollaan kiinnostuneita organisaatioissa.

Työhyvinvointi ja sen johtaminen ei pidä sisällään vain uupumuksen, henkisen taakan ja väsymyksen oireisiin puuttumista. Työhyvinvointi rakentuu monesta eri osa-alueesta: Hyvä johtaminen ja hyvä esimiestyö, organisaation yhteiset pelisäännöt, osaaminen, vuorovaikutustaidot ja organisaation myönteinen kulttuuri. Omaan työhön liittyvät vaikuttamis- ja kouluttautumismahdollisuudet, työn tekemisen mielekkyys, kannustava ja johdonmukainen johtaminen, palaute ja keskinäinen luottamus ovat niitä elementtejä, jotka lisäävät työhyvinvointia. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 7.)

Iceheartsin tukitiimin muodostavat koulutuspäällikkö, kasvatustoiminnan koordinaattori, joukkue toiminnan koordinaattori ja Espoon Icehearts ry:n toiminnanjohtaja. Tukitiimi yhdessä Suomen Icehearts Ry:n toiminnanjohtajan kanssa tukee ja mentoroi jokaista Icehearts-kasvattajaa. Tukitiimissä työskentelevät työntekijät vastaavat myös muista työhyvinvointia koskevista asioista: uusien kasvattajien rekrytoinneista ja perehdytyksistä, työnohjauksista, työhyvinvointi- ja työnohjauskyselyistä, osaamiskartoituksista, kasvattajapäivien suunnittelusta, koulutuksista sekä kaikkien kasvattajien mentoroinneista ympäri Suomen.

Toimin Iceheartsissa kasvatustoiminnan koordinaattorina. Työnkuvaan kuuluu kenttätyö Icehearts-kasvattajien tukena auttaen arjen ohjaustilanteissa. Tämän lisäksi kasvatustoiminnan koordinaattorin työnkuvaan kuuluvat myös työnohjaajien haastattelut, työnohjauksien koordinointi, väli- ja loppuarvioinneissa mukana oloinen ja työnohjauskyselyiden toteuttaminen. Työterveyspalveluiden koordinointi on myös osa kasvatustoiminnan koordinaattorin tehtäväkenttää. Hän on osa tukitiimiä, joka yhdessä tukitiimin muiden jäsenten kanssa järjestää, kehittää ja suunnittelee Iceheartsin työhyvinvointikokonaisuuksia.

Iceheartsin ehkä suurin rikkaus on loistava työyhteisö ja yhteiseen hilleen puhaltaminen (Icehearts työhyvinvointikysely 2017). Iceheartsilla toteutuvat hyvän työyhteisön tunnusmerkit: luottamus, ylpeys työstä ja yhteisöllisyys. (Tuominen & Pohjakallio 2012, 113, Icehearts työhyvinvointikysely 2017). Jokaisella työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä sisältöön ja tehdä työtään omalla persoonallaan. Kaikilla on sama päämäärä, tavoite ja yhdessä luodut arvot, mutta jokaisella on lupa lähestyä tätä päämäärää oman persoonansa kautta.

Icehearts-kasvattaja suunnittelee omat aikataulunsa ja sovittaa ne tiettyihin pakollisiin raameihin. Työn suunnitteluun vaikuttavat esimerkiksi koulutunnit, harrastuspaikkojen varatut vuorot, pelit ja yhteistyötahojen kesken sovitut palaverit. Alueet, joilla Icehearts-toimintaa tehdään, on jaettu omiin tiimeihinsä, jotka tukevat toisiaan ja saavat näin vertaistukea toisistaan.

Iceheartsille on valmistunut oma käsikirja, jonka tehtävänä on toimia kasvattajan työn tukena. Käsikirjassa on avattu jokainen kasvattajan työtä koskeva elementti. Sen tarkoituksena on tukea organisaatiomme kasvun mukanaan tuomaa ammatillisuuden vaalimista, dokumentoida Icehearts Ry:n toimintafilosofia, missio, visio ja toiminnan periaatteet. Käsikirja tarjoaa nykyiselle ja tulevalle henkilökunnalle kootusti toimintamallin sisällöt sekä työn osa-alueiden ja käytännön

toteutusta koskevan kirjallisen ohjeistuksen. Käsikirjaa käytetään varmistamaan yhdestä henkilöstä riippumaton ja yhdenmukainen toiminnan toteutus. (Smolej 2017).

Kasvava organisaatio on tuonut mukanaan erilaisia vaatimuksia työnteon ja työajan seurannan muodossa. Tällä hetkellä käytössä on työaikakirjaus, jonka tarkoituksena on, että kasvattaja itse pystyy seuraamaan työaikaansa ja reagoimaan, jos esimerkiksi ylitunteja tulee jatkuvasti lisää. Työaikakirjaus auttaa kasvattajaa oman työnsä rajaamisessa, joka nousi osalla haasteeksi osaamiskartoituksessa. Päivittäisten työtehtävien seuraamista varten olemme kehittäneet sovelluksen, johon kaikki työntekijät kirjaavat päivittäin tekemänsä työt. Tämä Jääsydän-sovellus auttaa työntekijää seuraamaan oman viikkonsa tapahtumia. Se antaa myös organisaatiolle ja yksittäiselle kasvattajalle dataa käytettäväksi verkostoiden ja eri yhteistyökumppaneiden kanssa käytävissä neuvotteluissa.

Icehearts pyrkii olemaan tiimimäinen organisaatio, jossa byrokratia on erittäin kevyttä ja jokainen saa toteuttaa itseään oman persoonansa ja vahvuuksiensa kautta. Olemme kehittämässä toimintaamme yhä enemmän tiimityöskentelyyn ja sparrauskulttuurin suuntaan. Sparrauskulttuurissa on tärkeää luoda tila, jossa ihmiset saavat apua toisiltaan ja ihmiset ovat halukkaita kehittämään toimintaansa yhteisen hyvän eteen (Jarenko & Martela 2015, 205).

”Johtamiseni päämäärä on, että työ ei olisi elämästä erillinen tapa saada rahaa, vaan ihmiset kokisivat työn olevan osa heidän hyvää elämäänsä”, sanoo Pertti Korhonen, Outotecin toimitusjohtaja (Jarenko & Martela 2015, 15). Tämä hieno lause sopisi jokaiseen neljään perustarpeeseen: kyvykkyys, vapaaehtoisuus, yhteisöllisyys/läheisyys ja hyvän tekeminen, joita seuraavassa käyn läpi. Myös Iceheartsissa tukitiimin ja toiminnanjohtajan tuki on tärkeä tekijä Icehearts-kasvattajien työhyvinvoinnissa.

## **Kyvykkyys**

Kyvykkyydellä tarkoitetaan tilaa, jossa työntekijällä on tunne, että hänen työnsä haaste ja oma osaaminen paikkaavat kättä, ja työntekijä uskoo, että hän pystyy suorittamaan annetun tehtävän menestyksekkäästi. Kyvykkyudessa on erityisesti kyse kahdesta asiasta: osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Kyvykkyyttä johtaessa on tärkeää huomioida, että jokainen ihminen pääsee tekemään sitä työtä, jossa saa kokea onnistumisia ja lähestyä omaa työtään oman persoonansa ja työntekemisen tapansa kautta. Palautteen anto on erittäin tärkeää. Kyvykkyuden osalta saavutettu flow-tila, jossa kyvykkyuden kokemus on huipussaan, vaatii jatkuvaa palautetta, sekä selkeitä päämääriä työssä. (Jarenko, Martela 2015, 59.)

Palautteen tulisi aina olla rakentavaa, jolloin palaute johtaa kehitykseen. Palautetta antaessa on ehdottoman tärkeää huomioida, että palaute annetaan aina asiasta eikä persoonasta. (Manka, Hakala, Nuutinen & Harju 2010, 42.)

Rekrytoinnilla ja perehdytyksellä on iso arvo työntekijän kokemassa kyvykkyuden tunnossa. Hyvässä rekrytointitapahtumassa hakijalle tulee tunne, että hänen omat uratoiveensa saavat hyvän todennäköisyyden toteutua. Työmotivaation syntyy ja kyvykkyuteen vaikuttaa suuresti, jos työnhakija saa organisaatiolta omille uratoiveilleen vastakaikua tarjoavan työympäristön ja tuen. Tämä kehittää myös työn hallintaa sekä ammattitaitoa. (Juuti & Vuorela 2015, 59.)

Iceheartsin tukitiimin yhtenä tehtävänä on järjestää koulutusta ja työnohjausta, ja tällä tavalla tukea kasvattajan kyvykkyyden tunnetta. Tukitiimi tekee kaikille työntekijöille osaamiskartoituksen, jossa selvitetään omia vahvuuksia, kehittämiskohteita sekä koulutuksen ja tuen tarvetta. Tukitiimi koostaa raportit ja reagoi jokaiseen osa-alueeseen hankkimalla koulutusta tai muita tarvittavia tukimuotoja. Iceheartsin työntekijöillä on myös mahdollisuus jatkuvasti itse etsiä itselleen sopivia ja tarvittavia koulutustilaisuuksia ja osallistua niihin työaikana.

## Vapaaehtoisuus

Autonomisessa työssä esiin nousee, että työntekijä on oman toimintansa herra ja hänellä on kokemus, että on vapaa päättämään itse tekemisistään (Uusitalo & Malmivaara 2015, 49). Nykymaailmassa suureksi arvoksi on noussut pyrkimys erillisyyteen, vapauteen, eli oman elämänsä hallintaan (Isokorpi 2008, 29). Ihmisen yhtenä suurimpana hyvinvoinnin lähteenä ovat nousseet esiin autonomian kokemukset elämässä (Ojanen 2014, 70). Työntekijän toimintaa työssä ohjaavat vahvasti omat kiinnostuksen kohteet sekä omat arvot. Tärkeä asia on myös mahdollisuus tehdä merkityksellisiä asioita oman työnsä kautta, ja että nämä asiat ovat lähtöisin henkilöstä itsestään (Martela & Jarenko 2015, 57, Martela 2015, 77). Sisäisessä motivaatiossa työtä ohjaavana tekijänä on mielekäs tekeminen, joka vetää ihmistä puoleensa; työssä saa työn imun ja draivin tunnetta (Martela & Jarenko 2015, 26).

Autonominen työ on yksi organisaatiomme vahvuus. Johtava asiantuntijamme ja Icehearts-toimintamallin perustaja Ville Turcka kirjoitti minulle, kun haastattelin häntä lyhyesti sähköpostitse kehittämistehtävääni varten: "Autonomisuus antaa meille tilaa. Tilaa toteuttaa itseämme omien vahvuksiemme avulla. Tilaa tehdä ratkaisuja, jotka mielestämme auttavat lapsia ja perheitä ja samassa yhteiskuntaamme". Icehearts-työntekijää ohjaavat yhteiset arvot ja päämäärät, mutta jokaisella työntekijällä on lupa lähestyä tätä päämäärää oman persoonansa kautta, jolloin autonominen työ on mahdollista. Työntekijällä on mahdollisuus suunnitella työnsä osa-alueet ja aikataulut itsenäisesti (Smolej 2017, 39). Teemme työtä pitkäjänteisesti ja työomme vahvuutena on jokaisen lapsen yksilöllisten tarpeiden huomioiminen. Meillä on vapaus käyttää hyväksimme omia vahvuksiamme ja hyväksi havaittuja toimintatapojamme kuntouttavassa toiminnassa joukkueemme lapsien kanssa. Kasvattajalla voi olla vaikka erä- ja kalastustaidot – hänellä on mahdollisuus suunnitelmallisesti toteuttaa näitä taitojaan joukkueensa yhteisissä toiminnoissa.

Iceheartsissa on käytössä liukuva työaika, jolloin työntekijällä on lupa löysätä työpäiviään, kun siihen on mahdollisuus ja tarve. Jokaisella työntekijällä on oma joukkueensa ja näin hän rakentaa oman projektinsa ja saa suunnitella oman työnsä sisällön ja käyttää omia vahvuuksiaan työn tekemisen tukena. Jokainen Icehearts työntekijä on oman joukkueensa herra. Perusta oma joukkue!, sanotaan Mika Wickströmin kirjoittamassa kirjassa "Lapsia liukkaalla jäällä, kasvattajaseura Iceheartsin tarina" (Wickström 2014, 117). Tämä kuvaa mielestäni hyvin edellistä lausettani ja sitä autonomisuutta, jota pystymme toiminnassamme toteuttamaan.

Iceheartsin rekrytointitilaisuuksissa isoin arvomme on työnhakijan asenne ja innostus. Se tukee myös työntekijän vapaaehtoisuutta, koska näin hänellä on aito innostus työhönsä (Martela 2015, 203). Organisaatiomme kannustaa työntekijöitään liittymään erilaisiin työryhmiin, joissa pohdimme Iceheartsin kehitystä ja uusia mahdollisia työtapoja. Tästä esimerkkinä on "viimeisten vuosien" työryhmä. Työryhmään on kerätty kasvattajia pohtimaan kahden viimeisen vuoden

toimintaa ja sitä, miten organisaatiomme pystyisi parhaiten tukemaan kasvattajaa työuran päättyessä Iceheartsissa. Icehearts-kasvattajat ovat saaneet osaltaan vaikuttaa myös Iceheartsin oman henkilöstöohjeistuksen rakenteluun. Autonomisuutta tuemme mentoroimalla uusia ja vanhoja kasvattajia ja panostamalla toisilta oppimiseen ja yhteisön voimaan.

## Yhteisöllisyys

Yhteisöllisyydellä on suuri merkitys missä tahansa työssä ja asiassa, jossa monta ihmistä tekee työtä saman asian hyväksi. Vielä suurempi merkitys yhteisöllisyydellä on, kun rakennetaan joukkuetta tai ryhmää, jolla on sama tavoite. Yhteisöllisyyden perusajatuksena on, että jokainen tuntisi olonsa hyväksytyksi juuri sellaisena kuin on. Yhteisöllisyyden kehittämisessä ja itse yhteisöllisyydessä on usein kyse toiseuden ja erilaisuuden hyväksymisestä. (Juuti & Salmi 2014, 97). Marja-Liisa Manka kirjoittaa kirjassaan "Työn ilo", että "erilaisuuden hyväksyminen on yhteisöllisyyden perusta" ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus ja koko yhteisön yhteisöllisyys kasvattavat sosiaalista pääomaa, joka vahvistaa toimintaa koko yhteisössä. (Manka 2011, 115-116). Keskinäiset ihmissuhteet voivat parhaassa tapauksessa kehittyä pitkäaikaisiksi ystävyysuhteiksi, jolloin kaiken keskiössä ei välttämättä ole enää pelkästään työasiat vaan ystävien kesken puhutaan myös luottamuksellisista, yksityisistä asioista. Kirjassa "Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon" käsitellään ytimekkäästi hyvän työtoveruuden tunnusmerkkejä. Kirjassa mainitaan, että hyvyys toisia kohtaan ei synny itsestään, vaan hyvyys tulee saattaa näkyväksi arkisilla pienillä teoilla. Nämä pienet, mutta merkitykseltään suuret teot kuvaavat ehkä parhaiten omaa ajatustani hyvästä yhteisöllisyydestä, sekä kuvaavat myös mielestäni Iceheartsin työntekijöitä: ystävällisyys – jokainen huomioidaan tavatessa ja näin saadaan aidon kohtaamisen tunne; huolehtiminen – jokainen on vastuussa itsestään, mutta myös vastuussa havainnoimaan lähimmän työtoverinsa jaksamista; teot toisten puolesta – niiden ei tarvitse olla suuria, vaan aivan pienikin apu voi olla paikassaan äärettömän tärkeä. (Juuti & Salmi 2014, 112.) Tärkeänä osana Iceheartsin yhteisöllisyyttä on huumori, jota viljellään jatkuvasti yhteisissä tapaamisissa. Huumori ja positiivinen ilmapiiri edistävät vuorovaikutusta, sekä lisäävät yhteisön hyvinvointia (Furman & Ahola 2004, 36).

Iceheartsin 12 vuoden projekti synnyttää pitkiä ihmissuhteita. Hyvin usein ne muuttuvat ammatillisista ihmissuhteista hyvin läheisiksi ystävyysuhteiksi varsinkin samalla alueella työskentelevien kesken. Yhteisöllisyys heijastuu työympäristössämme juuri näinä pieninä arjen asioina, kuten toisten auttamisena, ystävällisyytenä sekä luottamuksena ihmisten välillä. Me Iceheartsissa olemme pyrkineet siihen, että työntekijä voi pulmatilanteissa soittaa kenelle tahansa ja varmasti saa jonkinlaista näkökulmaa asiaan kuin asiaan. Järjestämme yhteisiä koulutus- ja virkistystilaisuuksia säännöllisesti, jolloin jokainen työtoveri tulee nähdyksi vähintään kaksi kertaa vuodessa. Icehearts on tasa-arvoinen työyhteisö; työyhteisössämme ei esiinny kilpailua palkasta tai muista etuisuuksista, jolloin myös tämän kaltainen tasapuolisuus on yksi vahvuksistamme. Tasavertaisuutta emme valitettavasti pysty saamaan varmaankaan koskaan, koska jokainen kaupunki on erilainen, ja jo esimerkiksi välimatkat ja kaupunkien erilaiset toimintakulttuurit verottavat tätä tasavertaisuutta.

Iceheartsin organisaatio pyrkii olemaan mahdollisimman litteä, jolloin meillä luodaan tapaa tehdä työtä itsenäisesti ilman suurta valvontaa. Pyrimme siihen, että Iceheartsia ei koeta organisaatioksi, jossa on pomoja ja alaisia. "Olemme yhtä suurta jengiä, jossa jokainen luottaa

toisiinsa". kertoo Suomen Icehearts ry:n koulutuspäällikkö Miika Niemelä sähköpostihaastattelussa. Luottamus on yksi Iceheartsin peruspilareista; se on äärimmäisen tärkeä asia itse työssä ja työyhteisössämme.

Toimivat rakenteet, avoimuus ja osaaminen – siinä muutamia luottamukseen vaikuttavia tekijöitä; luottamushan on yksi yhteisöllisyyden tärkeimmistä asioista (Manka 2011, 118). Icehearts elää koko ajan organisaatiomuutoksen aikaa, joka aiheuttaa omaa kipuiluaan. Rakenteista pyritään saamaan tiimimäisiä, jolloin itseohjautuvuus pääsee kukoistamaan jokaisella työntekijällä. Tukitiimin ja sen tehtäviä myös selkeytetään koko ajan ja näin tukitiimin toimintaa saadaan tehokkaammaksi. Iceheartsin toiminta kaikilla tasoilla pidetään mahdollisimman läpinäkyvänä, jolloin luottamus myös verkostoiden kanssa säilyy. Icehearts pyrkii olemaan jokaiselle työntekijälleen hieman enemmän kuin vain työnantaja. Pyrimme olemaan jokaiselle arvostava, tasa- arvoinen ja jokaista työntekijää kuuleva ja kunnioittava työyhteisö.

### **Hyvän tekeminen**

Hyvän tekeminen tarkoittaa sitä, että pystyn omalla toiminnallani vaikuttamaan myönteisesti niiden ihmisten elämään, jotka ovat ympärilläni. Kun ihmisellä on tunne, että oma työ vaikuttaa positiivisesti työn vaikutuspiirissä olevien ihmisten elämään tai laajemmin koko yhteiskuntaan, saavuttaa hyväntekijä tunteen omasta arvokkuudestaan (Jarenko & Martela 2015, 61-62). Hyväntekeminen on ihmiselle perustarve. Sillä on positiivinen vaikutus ihmisten hyvinvointiin, oli kyseessä sitten hyväntekijä tai hyväntekemisen kohde. (Martela 2015, 122- 123). Yksi suurimmista työssäjaksamisen edistäjistä on se, että saa tehdä sellaista työtä, jolla on merkitystä (Leiviskä 2011, 117).

Hyvän tekeminen ja juuri tämä työn merkityksellisyys ovat iso osa Iceheartsin työtä, oikeastaan koko työnkuvamme koostuu toisten ihmisten auttamisesta sekä paremman yhteiskunnan luomisesta. "Toimintamme tavoitteena on luoda hyvää oloa ympärilleen tuottavia aikuisia" (Ville Turcka, Iceheartsin perustaja). Me siis teemme hyvää ja siitä yhteiskunta saa tuotoksena ihmisiä, jotka tuottavat hyvää ympärilleen. Näin hyväntekemisen oravanpyörä on valmis, yksinkertaista! Työmme onnistumista mitataan toisen ihmisen auttamisesta syntyvillä onnistumisilla. Tässä kehittämistehtäväni osiossa käsittelen merkityksellistä työtä ja hyvän tekemistä yhtenä ja samana asiana.

Iceheartsin tukitiimin tehtävänä on mahdollistaa työntekijöille vapaus ja itsenäisen työtteen mahdollisuus. Emme myöskään halua, että kasvattajat joutuvat liikaa keskittymään erilaisiin byrokraatiaa vaativiin tehtäviin. Tukitiimin tehtävä on huolehtia, että kasvattajat saavat kasvattaa ja tehdä sitä työtä, johon heidät on palkattu. Tukitiimin tehtävänä on myös luoda palautejärjestelmät, jotta kaikki hyvä palaute tulee näkyväksi hyvän tekijöille itselleen eli Iceheartsin työntekijöille. Kaikki positiiviset palautteet pitää muistaa välittää aina eteenpäin, kiittää hyvästä työstä sekä toimia itse esimerkkinä työntekijöille (Jarenko & Martela 2015, 207).

## Työhyvinvointikartoitukset Icehearts ry:ssä

Vuosittain toteutettavien työhyvinvointi- ja työnohjauskyselyiden sekä osaamiskartoituksen pohjalta nousi esille seuraavia teemoja liittyen neljään psykologiseen perustarpeeseen. Suurimpina työhyvinvointia tukevin tarpeina koettiin työnohjaus, ammatilliset koulutukset sekä vertaistuki ja tiimityö. Osaamiskartoituksessa kehittämiskohteina moni kasvattaja piti oman työnsä rajaamisen taitoa. Tämä on myös yksi kehittämisen kohde koko organisaatiolle. Kehittämiskohteina koettiin myös ryhmänhallinta sekä erilaisten ammatillisten osa-alueiden puute, kuten erilaisten diagnoosien kanssa työskentely ja niihin liittyvien tietojen päivittäminen. (Icehearts työhyvinvointikysely 2017, osaamiskartoitus 2017, työnohjauskysely 2017.)

Työnohjauskyselyn perusteella työnohjaus on erittäin tärkeää työssämme. Työnohjauksen avulla työntekijät pääsevät purkamaan työssään kohtaamiaan vaikeita tilanteita, kehittämään omaa ammattitaitoaan ja -identiteettiään. Työnohjauksella on myös yhteisöllisesti suuri vaikutus ja aloittavilla työntekijöillä on ohjaustilanteissa mahdollista oppia kokeneemmilta kasvattajilta sekä päinvastoin. Iceheartsissa lähtökohtana on, että jokainen työntekijä osallistuu työnohjaukseen. Ohjausmuotona käytämme ryhmätyönohjausta. Ryhmät ovat kooltaan 2-6 henkilöä. Johtoryhmällä on myös oma ryhmätyönohjaus. (Icehearts työnohjauskysely 2017.)

Osaamiskartoituksessa käytiin läpi myös urheiluun ja valmentamiseen liittyviä osaamisasioita. Melkein jokaisella Iceheartsin työntekijällä on taustaa joukkueurheilusta melko korkeallakin tasolla. Valmentamisen ja valmentajan roolin koki omakseen suurin osa kasvattajista. Kuitenkin yli puolet vastaajista haluaisi lisäkoulutusta tullakseen paremmaksi valmentajaksi, ja tähän tarpeeseen tukitiimin on vastattava. (Icehearts osaamiskartoitus 2017). Valmennus- ja urheilupuolen tukemiseen löytyy ammattitaitoa omasta työyhteisöstä. Tämä toisille opettaminen tukee samalla koko Icehearts-organisaation sparrauskulttuuria, joka on tärkeää kyvykkyyden tunteen saamisessa. (Jarenko & Martela 2015, 205).

Kartoituksessa käsiteltiin myös lastensuojelullisia asioita, sitä miten hyvin lastensuojelulaki, lastensuojeluilmoitus ja muut lastensuojeluun liittyvät asiat ovat työntekijöiden hallussa. Lähes kaikki työntekijät tiesivät miten tehdä lastensuojeluilmoitus ja milloin se tulee tehdä. Lastensuojeluasiat elävät kanssamme joka päivä, joten osa-alueen tulee olla hallussa, ja samalla se tukee kasvattajan kyvykkyyttä sekä ammatillisuutta. Lastensuojelulain tunsu suurin osa, mutta tässä oli selkeästi eniten myös niitä, joille laki ei ollut tuttu. Myös tässä tukitiimin tulee tehostaa kasvattajien koulutusta. Yli puolet vastanneista haluavat lisäkoulutusta lastensuojelua koskevissa asioissa. (Icehearts osaamiskartoitus 2017.)

Yksi suurimmista työviihtyvyyteen vaikuttavista asioista kyselyissä oli autonomia, vapaus tehdä työtä omilla vahvuuksilla hyvässä työyhteisössä. (Icehearts työhyvinvointikysely 2017.) Kyselyssä kasvattajat nostivat esille asioita, jotka heidän mielestään vaikuttavat työviihtyvyyteen positiivisesti.

*"Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön."*

*"Itsenäisyys työssä."*

*"Saan käyttää työssäni omia vahvuuksiani ja luoda annettujen raamien puitteissa siitä oman näköisen paletin."*

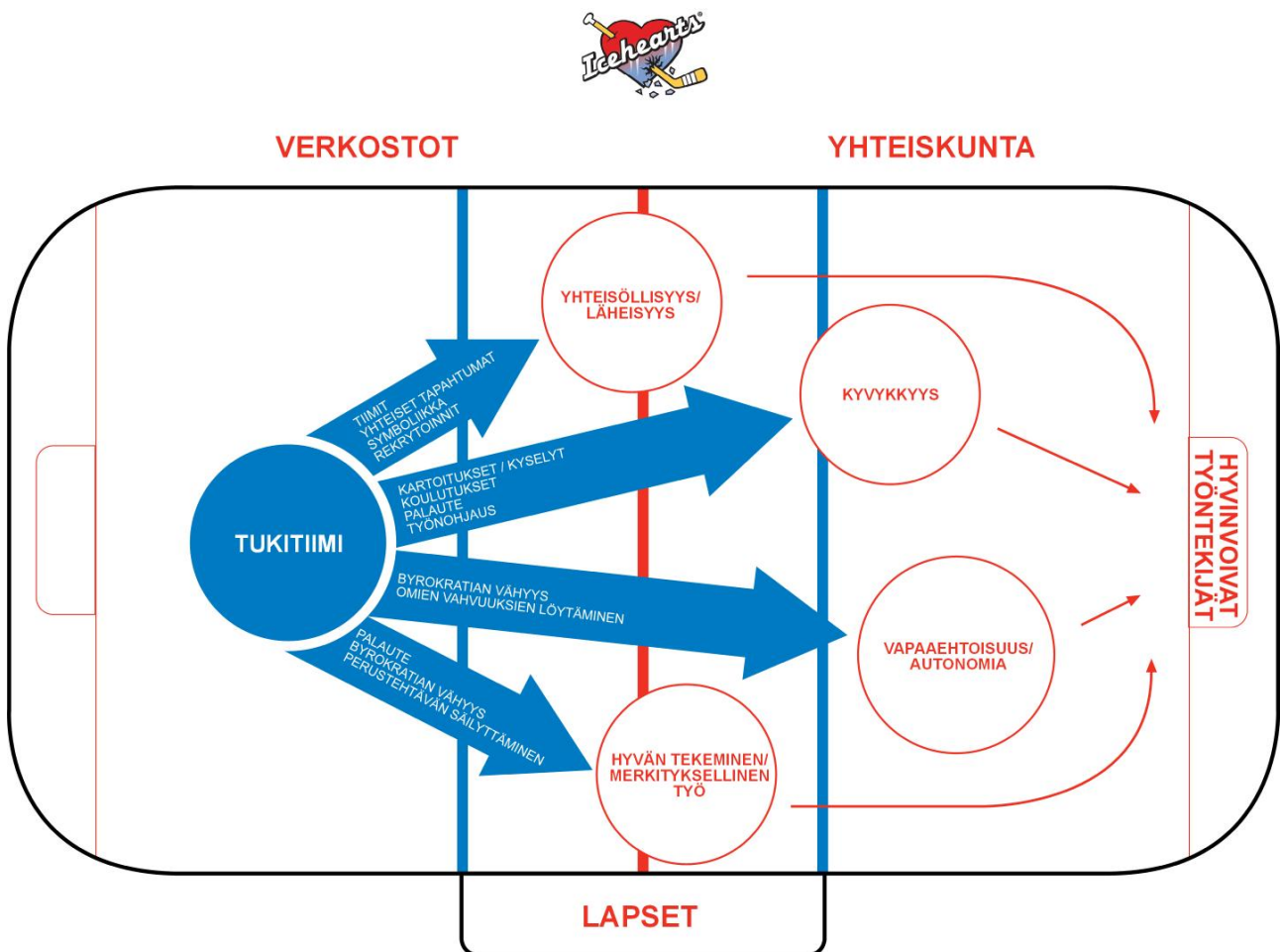
*"Muut tyypit, jonka kanssa teen työtä."*

Työhyvinvointikyselyssä suurin motivaation lähde työntekijöille oli merkityksellinen työ. Toiseksi suurimman arvon sai lasten kanssa tehtävä työ ja kolmantena työkaverit ja koko työyhteisö. Työn tukemista koskevassa osiossa työntekijät kokivat tärkeimpinä tukiverkostoinaan lähimmät työkaverit ja työnohjouksen. Yleinen työhyvinvointi ja työssä jaksaminen koettiin hyväksi. Eniten kasvattajia auttaa tai auttaisi työssä jaksamisessa lähimmän työkaverin tuki. Osa piti tärkeänä kasvattajien koulutussuunnitelmaa. Vastauksissa nousi esille myös mahdollisuus hallita omaa työtään ja aikatauluja sen sisällä. Työnohjaus sekä oma selkeä viikkorytmi koettiin myös tärkeäksi työssä jaksamisen palaseksi. (Iceheartsin työhyvinvointikysely 2017.)

*"Pidetään työyhteisö tiiviinä ja läheisenä, vaikka se veisikin aikaa, energiaa tai rahaa. Se on ollut meidän vahvuus ja antaa valtavasti voimia työhön".* (Työhyvinvointikysely 2017).

## Tulevaisuuden hyvinvoiva Icehearts-yhteisö

Teoriaa lukiessa ja kyselyitä tutkiessa kehitin Iceheartsin työhyvinvoinnin tukemista kuvaavan kaavion, "Työhyvinvoinnin pelikentän". Tukitiimi toimii tukena kasvattajien työssä. Kuviossa olevat nuolet kuvaavat tukimuotoja ja työkaluja, joihin Iceheartsin pitää panostaa tulevaisuudessa. Nuolet vahvistavat neljää perustarvetta, jotka ovat Iceheartsin hyvinvoivan työyhteisön perusta. Hyvinvoiva työyhteisö on edellytys työmme tavoitteelle kasvattaa hyvinvointia ympärilleen tuottavia lapsia ja nuoria.



Kuva 2. "Työhyvinvoinnin pelikenttä" (Jani Söderling)

Icehearts-toiminta kasvaa tällä hetkellä kovalla vauhdilla. Koko organisaation suurimpana haasteena on tämän kasvun mukana pysyminen ja se, että Icehearts säilyttäisi oman ainutlaatuisuutensa, josta se tunnetaan. Kuten jo aiemminkin olen tässä kehittämistehtävässäni maininnut, niin työhyvinvointi on yksi isoin asia, jota meidän tulee koko ajan kehittää ja kuunnella herkällä korvalla kasvattajien toiveita ja mielipiteitä.

Tukitiimille ja toiminnanjohtajalle tekemässäni vapaamuotoisessa haastattelussa nousi esille melkein joka vastauksessa tiimin ja työparin osuus jokaisen kasvattajan työhyvinvoinnissa. Meidän tulee kehittää alueellista yhteistyötä, jolloin kaikilla kasvattajilla olisi vertaistukea toisistaan, kertoo koulutuspäällikkö Miika Niemelä Suomen Icehearts ry:stä sähköpostihaastattelussa. Tämä vertaistuki on tärkeää, koska työpari tai samassa kaupungissakin työskentelevä työntekijä tietää ja tuntee oman alueensa joukkueet paremmin kuin tukitiimin mentori tai toiminnanjohtaja. Tiimiytyminen lisää myös yhteisöllisyyttä, joka on Iceheartsin iso voimavara. (Martela & Jarenko 2015, 206). Icehearts-perhe on laajentunut uusilla kaupungeilla ja paikkakunnilla vuosien varrella. Tiimiytyminen ja alueellinen vertaistuki ovat tärkeässä asemassa myös tämän vuoksi. Osalla joukkueista "pääkonttori" ja siellä toimivat hallinnon ihmiset ovat lähellä, mutta kauempana toimivilla joukkueilla tämä asettaa oman haasteensa tukipalveluiden ollessa kauempana. Tukitiimin tulee panostaa kaupunkien ryhmäytymiseen ja tiimiytymiseen. Tukitiimin jäsenen tulee olla mukana tiimipalaverissa ainakin aluksi ja velvoittaa, että niitä myös pidetään.

Olemme ylpeitä jokaisesta työntekijästämme, joka meillä tekee tärkeää työtä koko sydämellään. Iceheartsin työhaastatteluissa tärkein asia on haastateltavan asenne ja se, että arvot ovat kohdallaan. Koko ajan kasvavassa Icehearts-perheessä meidän tulee entistä enemmän paneutua rekrytointeihin, jotta löydämme kasvattajiksi juuri oikeanlaiset asenteeltaan Icehearts-sydämen omaavat työntekijät. Uusien kasvattajien olisi hyvä sopeutua jo valmiina oleviin tiimeihin, jolloin uusi työntekijä saisi heti alussa koko yhteisön tuen taakseen ja näin työn aloittaminen olisi helpompaa.

Icehearts tarjoaa lähtökohtaisesti jokaiselle työntekijälleen mahdollisuuden osallistua työnohjaukseen. Meidän tulee ehdottomasti säilyttää työnohjaus osana työtämme ja taata näin työntekijöillemme mahdollisuus oman työn tarkasteluun sekä oman ja tiimin työn kehittämiseen säännöllisin väliajoin työnohjauksen avulla. Tukitiimin ja erityisesti kasvatustyön koordinaattorin tulee, tasaisin väliajoin, pyytää palautetta ohjauksista ja reagoida niihin niin hyvin kuin organisaatiomme siihen taipuu. Meidän tulee myös löytää kartoittamalla juuri oikeat työnohjaajat työntekijöillemme, jotta työnohjauksesta saa kaiken hyödyn irti.

Iceheartsin tulee panostaa entistä enemmän työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen. Osaava ja kyvykäs kasvattaja voi paremmin, joka samalla korreloi koko toiminta- aluetta (Martela & Jarenko 2015, 59). "Oman työn hallinta ja proaktiivinen työote ovat tärkeässä osassa Icehearts-kasvattajan ja tiimin hyvinvointia" (Toiminnanjohtaja Teemu Vartiamäki, Suomen Icehearts Ry). Tukitiimin ja muun hallinnon väen tulisi miettiä sitä, mikä olisi tähän paras ratkaisu? Olisiko se mahdollisesti koulutustarjotin, josta olisi mahdollista valita itseä kiinnostava ja itselle tarpeellinen koulutuspaketti? Olisiko se Iceheartsin oma koulutus, joka olisi räätälöity vain ja ainoastaan Icehearts-työtä tekeville? Tehdäänkö osaamiskartoitus useammin ja hieman kohdennetusti, jolloin on helpompi reagoida jokaisen kasvattajan koulutustarpeisiin erikseen? Olisiko se tiimioppimisen malli, jossa jokainen alueen kasvattaja toisi omaa osaamistaan yhteisöön?



Mitä suuremmaksi organisaatioksi Icehearts kasvaa, sitä tärkeämmäksi nousee työntekijöiden hyvinvointi ja se, että jokainen työntekijä tulee kuulluksi ja nähdyksi. Erilaiset palaute-, kehittämis- ja kehityskeskustelut ovat tärkeitä, jotta jokainen kasvattaja ja työntekijä kokee itsensä osaksi yhteisöä. Kehitys- ja kehittämiskeskustelut antavat myös hallinnon väelle mahdollisuuden tutustua kasvattajiin ja kasvattajille hallinnon väkeen kasvavassa organisaatiossa. Keskusteleva esimiestyö luo yhteisöön ilmapiiriin, jossa kukoistaa avoimuus, luottamus sekä avuliaisuus. (Juuti & Vuorela 2015, 95). Olisiko kehityskeskusteluiden sijaan tai lisäksi Iceheartsin mahdollista käyttää erilaisia palveluita, joissa työntekijä voisi itse valita työhyvinvointiaan parantavan osa-alueen, vaikkapa kuntokuurin tai lapselle unikoulun?

Olemme kehittelemässä vuoden 2018 aikana jokaisella kasvattajalle erikseen, yksilönä, suunniteltua keskustelutuokiota, joka toteutuisi säännöllisesti. "Tukikahvila" tapahtuisi kasvattajan omassa toimintaympäristössä ja hän tuottaisi itse kahvitaukion sisällön. Tämä olisi täysin vapaamuotoista keskustelua, jossa kasvattajalla olisi mahdollisuus käydä läpi työnsä eri haasteita. Tukitiimin jäsenen rooli olisi tukea ja kuunnella sekä löytää ohjaten kasvattajan kanssa yhdessä ratkaisuja haasteiden selvittämiseen.

Iceheartsissa on tällä hetkellä myös kehitteillä lapsikohtainen seurantasovellus, jonka avulla kasvattajat pystyvät arvioimaan joukkueidensa lapsien kehittymistä ja saavat myös itselleen näkyväksi hyvän työn hyödyt ja lasten kehittymisen. Lapsikohtainen seuranta auttaa kasvattajaa myös huomaamaan, jos jokin tehty asia ei toimi ja näin kehittämään omaa toimintaansa ja kokeilemaan tehokkaampia keinoja päivittäisessä kasvatustyössä.

Työaikakirjaus, jääsydän-sovellus sekä uudet seurantasovellukset antavat tukitiimiläisille mahdollisuuden tukea kasvattajia oman työnsä suunnittelussa ja toteuttamisessa. Jos huomaamme esimerkiksi ylituntien lisääntyvän koko ajan ja levon määrä ei lisäännä samassa suhteessa tuemme kasvattajaa työn suunnittelussa ja aikataulutuksessa. Erilaisten kirjausten ja seurantojen ei missään nimessä ole tarkoitus toimia hallinnon väen "käyttäystyökaluina", vaan jokaisen työkalun on tarkoitus tukea kasvattajan omaa jaksamista, työn suunnittelua ja omaa sekä lapsien kehittymistä. Erilaiset seurantatyökalut tukevat kasvattajia myös omien tavoitteidensa seuraamisessa. "Iceheartsin hallinnon pitää olla tarkkana tulevaisuudessa, että perustyö saa pysyä kasvattajilla ennallaan ja liika byrokratia ei valu kasvattajien kiusaksi päivittäiseen työhön" (Joukkue toiminnan koordinaattori Vellu Kilpala, Suomen Icehearts Ry).

Icehearts-työ on pitkän projektin luonteensa vuoksi melko uniikki. Suurin osa kasvattajista päättää työsuhteensa Iceheartsissa 12 vuoden kasvatustyön jälkeen, ellei organisaatiolla ole tarjota uutta joukkuetta tai hallinnollisia töitä kasvattajalle. Siksi työntekijöillä olisi viimeistään viimeisen vuoden aikana hyvä olla tukitiimin kanssa yhdessä suunniteltua tukea, jossa keskityttäisiin kasvattajan tulevaisuuden suunnitelmiin ja aikaan jälkeen Iceheartsin. Tällaiset lähtöhaastattelut tukisivat työntekijän irtaantumista Iceheartsista ja tukitiimi voisi kasvattajan kanssa yhdessä käydä läpi hänen vahvuuksiaan ja erilaisia työmahdollisuuksia.

"Kovan kasvun toteutuessa tulee aika ajoin kriittisesti tarkastella, onko hallinto ja tukipalvelut riittävällä tasolla ja riittääkö osaaminen pitämään huolta Iceheartsin tärkeimmän perustyön takaamisesta. Kasvattajat ovat lapsille usein korvaamattomia, hallinto ei ole koskaan korvaamaton eikä hallinnon pidä itsestään sellaista tehdä. Suojatyöpaikkoja ei saa syntyä, se vaarantaisi pitkässä juoksussa Iceheartsin tärkeimmän ytimen ja olisi näin myös arvojemme

vastaisia. Meidän tulee tehdä ja puhua samoja asioita, se vahvistaa hyvinvointia” (Teemu Vartiamäki, Suomen Icehearts Ry toiminnanjohtaja).

Kuten olen maininnut, Iceheartsin yhteisöllisyys on meille kaikille työntekijöille äärimmäisen tärkeä ja jaksamista tukeva voimavara. Iceheartsilla on omaa symboliikka, joka on tärkeää säilyttää ja jakaa myös uusille työntekijöille (Juuti & Salmi 2014, 110). Iceheartsin kasvattajapäivillä ohjelmassa on aina yhteistä pelailua, joka välittää sen viestin, että kaikki pelaavat, ketään ei jätetä ulkopuolella ja yhteisössä on voimaa. Kun Icehearts-kasvattaja tapaa toisen kasvattajan esimerkiksi kasvattajapäivillä, symboliikkaan kuuluu tervehdys halaten. Tämä halaus on ollut silloin, kun työntekijöitä on ollut viisi ja se on myös nyt, kun meitä on melkein kymmenkertainen määrä. Tämä halaus symboloi myös sitä ajatusta, mitä me haluamme Iceheartsissa välittää – jokainen ihminen on arvokas ja jokainen ihminen tulisi kohdata ja huomata.

## Lähteet

- Furman, B. & Ahola, T. 2002. Työpaikan hyvä henki ja kuinka se tehdään. Helsinki: Tammi.
- Isokorpi, T. 2008. Napit vastakkain: ristiriidat, rajat ja ratkaisut. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Juuti, P. & Salmi, P. 2014. Tunteet ja työ, uupumuksesta iloon. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää: työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Helsinki: Tietosanoma.
- Manka, M-L. 2011. Työn ilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Manka, M-L. Hakala, L. Nuutinen, S. & Harju, R. 2010. Työn iloa ja imua: työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Kuntoutussäätiö.  
<http://www.uta.fi/jkk/tyovirta/materiaalipankki/Työ%20iloa%20ja%20imua.pdf>
- Martela, F. 2015. Valonöirit: sisäisen motivaation käsikirja. Helsinki: Gummerus.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F. & Ryan, R.M. 2015. The benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. *Journal on personality*.
- Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. Porvoo: Bookwell Oy
- Salo, P. Rantonen, O. Aalto, V. Oksanen, T. Vahtera, J. Junnonen, S-R. Baldschun, A. Väisänen, R. Mönkkönen, K. & Hämäläinen, J. 2016. Sosiaalityöntekijöiden hyvinvointi: sosiaalityön kuormittavuus, voimavaratekijät ja sosiaalityöntekijöiden mielenterveys. Tutkimus. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Smolej, M. 2017. Icehearts-toiminnan käsikirja. Helsinki.
- Tuominen, S. & Pohjakallio, P. 2012. Työkirja: Työelämän vallankumouksen perusteet. Helsinki: WSOY.
- Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) 2015. Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä: PS- kustannus.
- Wickström, M. 2014. Lapsia liukkaalla jäällä: kasvattajaseura Iceheartsin tarina. Keuruu: Otava.

Julkaisemattomat lähteet:

Icehearts osaamiskartoitus 2017.

Icehearts työhyvinvointikysely 2017.

Icehearts työnohjauskysely 2

---

# 6 Kehityskello – kehityskeskustelu osana dialogista johtamista

---

*Nina Merilahti*

Johdon työnohjausopinnoissani olen erityisesti kiinnostunut dialogisuudesta ja dialogisesta johtamisesta. Arkityössäni hallintojohtajana mielenkiintoni kohdistuu toiminnan kehittämiseen yhdessä henkilöstön kanssa. Nämä yhdistäen lähdin kehittämistehtävässäni rakentamaan organisaatiollemme uutta kehityskeskustelu-käytäntöä. Keskusteluilla tarkoitetaan tässä artikkelissa sekä kahdenvälisiä että koko työyksikön kehityskeskusteluja. Lopputuloksena kehitimme työtiimini kanssa organisaatioon aivan uuden, systemaattisen tavan kehittää palveluja ja toimintaa keskustelujen avulla, henkilöstölähtöisesti. Nimesimme tämän uuden, vuoden kiertoa seurailevan toiminnan kehittämisen tavan Kehityskelloksi.

Artikkelin teoriaosuudessa lähestyn kehityskeskusteluja sekä itse keskusteluista, että niiden dialogisuudesta tehtyjen väitöstutkimusten avulla. Vaikka tutkimukset on tehty kahdenvälisistä kehityskeskusteluista, voi johtopäätöksiä hyödyntää myös koko työyksikön strukturoitujen keskustelukäytäntöjen kehittämisessä. Toinen teoriaosuudessa esitelty aihepiiri on dialoginen johtaminen, jonka aineisto koostuu monitieteellisen tutkimusohjelman loppuraportista. Artikkelin kokemusosuudessa kuvaan kehityskeskustelukäytännön kehittämisprosessia organisaatiossani, ja lopuksi kerron ajatuksiani prosessista.

## **Mikä on kehityskeskustelu**

Kehityskeskustelu on esimiehen ja alaisen välillä käyty ammatillinen keskustelu, joka on ennalta sovittu ja jolle on ominaista tietty päämäärä ja säännöllisyys. Keskustelu voi olla kahdenvälinen tai ryhmän, esimerkiksi työyksikön, kehityskeskustelu. Kehityskeskusteluja on kutsuttu myös muun muassa tavoite- tai tuloskeskusteluiksi, arviointikeskusteluiksi tai esimies-alaiskeskusteluiksi. Raija Ruoranen (2011) tutki kehityskeskusteluja väitöskirjassaan ”Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin”. Ruoranen (em. 67) kokoa kehityskeskustelujen määrittelyn seuraavasti: Keskusteluita pidetään ennakoivana ja systemaattisena keinona: 1) auttaa työntekijää tehtävässään, 2) tukea esimiehen ja työntekijän välistä suhdetta, 3) välittää tietoa molemmin puolin, 4) käsitellä molempien odotuksia, 5) oppia toinen toiselta, 6) katsastaa ja arvioida mennyttä, 7) käsitellä tulevaisuutta ja 8) sopia asioista. Keskusteluprosessille ominaista on, että tapahtumaa valmistellaan molemmin puolin etukäteen, käydään itse keskustelu sovitulla rakenteella ja sovitaan tulevista toimenpiteistä ja lopulta vahvistetaan sovittu allekirjoittamalla yhteenvetolomake keskustelusta (em. 49).

Kehityskeskustelut näyttävät kytkeytyvän sekä ihmisten että asioiden johtamiseen. Ruorasan määrittelystä erityisesti keskustelijoiden välisen suhteen tukeminen ja molempien odotusten käsitteleminen nousevat omassa pohdinnassani tärkeiksi. Toivon, että molemminpuoliseen tiedon välittämiseen on työnteon arjessa riittävästi muita mahdollisuuksia kehityskeskustelujen

lisäksi. Artikkelin lopussa esitellyssä Kehityskello-mallissa halutaankin mahdollistaa keskustelijoiden keskittyminen kuuntelemiseen ja odotusten käsittelyyn, eikä kehityskeskustelun oleteta kattavan koko vuoden esimies-alaiskeskusteluja.

Mitkä tekijät sitten edistävät kehityskeskustelun onnistumista? Ruorasan (em. 67) mukaan keskustelun laadullinen onnistuminen näyttää oleelliselta keskustelun tarkoituksen näkökulmasta. Vaikka molemmat osapuolet vastaavat keskustelun onnistumisesta, keskustelun laadun edellytyksistä vastaa esimies. Keskustelujen onnistuminen liittyy avoimuuteen, työntekijäkeskeisyyteen ja arvojen sekä tapakulttuurin soveltamiseen asiayhteyden mukaan. Työntekijät pitävät keskustelussa tärkeimpinä aiheina työssä onnistumista sekä tehtävään liittyvien odotusten ja työnteon edellytysten käsittelyä; esimiehet pitävät tärkeimpinä aiheina yksikön perustehtävää, kehittämistä, tavoitteita, palautetta, työhyvinvointia ja työyhteisön sisäisiä aiheita (em. 6). Tärkeänä huomiona pidän sitä, että tutkimuksessa esimiehet nostivat kehityskeskustelut merkittäväksi henkilöstöjohtamisen foorumiksi sikäli, että ne tarjoavat mahdollisuuden käsitellä yksittäisen työntekijän työhyvinvointia (em. 141).

## **Kehityskeskustelu strategian välittäjänä**

Strategioista on tullut kuntien keskeisiä johtamisvälineitä. On kuitenkin varsin vähän tutkittu, miten strategiat ohjaavat ja vaikuttavat yksittäisten työntekijöiden ja esimiesten päivittäisiin työtehtäviin. Ruoranen selvitti, välittykö strategia kahdenvälisen kehityskeskustelujen kautta työntekijöille. Kävi ilmi, että strategian tavoitteiden käsittelyssä ensisijainen foorumi on työyksikön kokous. Työntekijöille kuitenkin nimenomaan kahvihuonekeskustelut ovat strategian tavoitteiden käsittelyssä tärkeitä, tärkeämpiä kuin viralliset henkilöstötilaisuudet tai kehityskeskustelut. Johtamisen kannalta on merkittävää, että työntekijät arvottavat kahvihuoneen tärkeäksi strategiatavoitteiden käsittelyfoorumiksi, mutta esimiehet eivät tätä tunnista. Ruorasan mukaan asetelma on merkittävä, koska käytyjä keskusteluja seuraavat johtopäätökset ja muut huomiot ovat merkittävä osa työskulttuuria. Kehityskeskusteluilla näyttääkin olevan merkittävämpi sija työntekijälle itselleen läheisillä aihealueilla, joista ei voi sopia kollektiivisesti (osaaminen ja työtehtävät) tai joita voidaan pitää luottamuksellisina (esimies-alaisuhde, työyhteisön sisäiset asiat). (Ruoranen 2011, 6, 14, 141-142.)

Tutkittujen kehityskeskustelujen sisällöstä ei löytynyt välittömiä yhteyksiä organisaatioiden strategioihin ja toimintasuunnitelmiin. Vaikka keskustelujen sisältönä käsitellään myös tavoitteita, ei tavoitteista käytävää keskustelua kirjallisuuden perusteella sidota koko organisaation ja työyksiköiden tavoitteisiin, joten dynaaminen näkökulma ei välity (em. 50, 67).

Ruorasan ohjeet kehityskeskustelujen laadun parantamiseksi ovat organisaation kehityskeskusteluohjeiden tarkistaminen sekä esimiesten ja työntekijöiden keskustelutaitojen ja valmiuksien parantaminen. Keskeistä keskustelutilanteissa on, miten käsitellään työongelmia ja miten saadaan esiin työssä askarruttavat asiat tai keskustelijoiden suhteeseen liittyvä kitka. Keskustelussa palautteen käsittelyn tulisi olla suurimmaksi osaksi strukturoitua, ja vain osin vapaamuotoista. Välittömän palautteen pitäisi kuulua jokapäiväiseen arkeen. Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta voidaan parantaa ohjaamalla parempiin palautetaitoihin. Itse voisin puhua tässä yhteydessä myös ohjaamisesta dialogin harjoitteluun ja käyttöön. Keskustelujen vaikuttavuuden perustana Ruoranen pitää sitä, että organisaatiossa määritellään

kehityskeskustelujen tarkoitus ja niihin liittyvät odotukset. Työntekijän täytyy tietää, mitä häneltä odotetaan, miten hän voi onnistua työssään ja miten hän työtään tekee. (em. 158-160).

## Dialogisuus kehityskeskusteluissa

Dialogi-sana muodostuu kreikankielen sanoista dia (=välissä) ja logos (=tarkoitus, merkitys), jotka voidaan tulkita "merkityksen virtana, läpivirtaamisena tai tulvimisena" (Wink 2007, 64). Dialogisuuteen liitetään myös sosiaalinen konstruktionismi, jonka mukaan keskusteluissa ihmiset jatkuvasti yhdessä rakentavat omaa todellisuuttaan, eivätkä vain kuvaile, puhu tai suunnittele sitä (Holm, artikkeli). Dialogi on syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, ongelmanratkaisua ja yhdessä oppimista, ja sen lähtökohtana on osapuolten välinen kunnioitus ja tasa-arvo (Syvänen, Tikkamäki, Loppela, Tappura, Kasvio ja Toikko 2015, 9).

Dialogisuudessa tärkeitä asioita ovat Syvänen ym (em. 34, 255) mukaan seuraavat kuusi seikkaa:

1. Suora puhe: Tavoitellessaan aidon sisäisen äänen esille tuomista on tärkeää kiinnittää huomiota ilmaisuun. Vaikutuksena on muun muassa uusien näkökulmien löytyminen ja luovuuden mahdollistaminen.
2. Kuunteleminen: Erilaisia ääniä kuunnellaan parhaimmillaan yhdessä, samoin tulee varmistaa, että kaikki tulevat kuulluiksi. Näin voi syntyä jaettuja kokemuksia ja merkityksiä. Dialogissa keskitytään vain kulloinkin käsillä olevaan tilanteeseen, jolloin osoitetaan arvostusta ja kiinnostusta, sekä opitaan uutta. Samalla kun kuunnellaan toisia, tulee jokaisen kuunnella myös itseään. Varsinkin esimiesten on tärkeä kuunnella ja reflektoida omia sisäisiä ajatuksiaan.
3. Läsnäolo: Tarkoittaa myös oman puheen rajoittamista ja toisten innostamista ja kannustamista omien mielipiteiden, kokemusten ja ideoiden esiintuomiselle.
4. Kunnioittaminen: Keskinäinen arvostus ja kunnioitus lisäävät ymmärrystä ja suvaitsevaisuutta. Arvostuksen taustalla vaikuttaa erilaisuuden arvostaminen ja hyödyntäminen. Pyritään ymmärtämään toisten tapaa ajatella ja käsitellä esillä olevaa asiaa, ja vastaanottamaan myös itselle vieraita ajatuksia ja käsityksiä.
5. Odottaminen ja reflektointi: Parhaimmillaan omat käsitykset osataan laittaa alttiiksi uutta luovassa dialogissa toisten kanssa. Omien käsitysten laajentamisessa sekä omien tulkintojen viivyttämisessä tarvitaan reflektiotaitoja eli omien rutiinien tunnistamista, arvioimista ja tarpeen mukaista muuttamista. Omien tapojen ja tuntemusten reflektoinnilla saa selville, mitä pelkoja, kateutta, tyytyväisyyttä tai iloa kokee, ja miten ne mahdollisesti vaikuttavat oman äänen käyttämiseen, kuuntelemiseen ja toisten kunnioittamiseen. Reflektiivisyys on perustana kehittymiselle ja uuden oppimiselle sekä vanhan poisoppimiselle, ristiriitojen hallinnalle ja arvojen punnitsemiselle.
6. Ilmapiiri: Dialogi edellyttää avoimen, luottamuksellisen ja turvallisen ilmapiirin rakentamista, ongelmien huomaamista ja niihin varhaista puuttumista.

Nykyinen työelämän käytäntö ja viimeaikaiset tutkimukset ovat osoittaneet, että dialogin hallitseminen ja käyttö on välttämätöntä – dialogia tarvitaan, jotta yhteinen ymmärrys syntyisi ja

voidaan luoda uusia tapoja ajatella ja osallistua uusien innovaatioiden luomiseen (Wink 2007, 15-16). Dialogi alkaa aina itsestä. Avoimeen kommunikaatioon pyrittäessä jokaisen tulee uskaltaa omaan itseensä kohdistuvaan tutkimusretkeen. Tähän tarvitaan kuitenkin sellaista oppivaa organisaatiota, jossa pystytään luomaan avoimen dialogin mahdollistava, psykologisesti turvallinen toimintakulttuuri ja ilmapiiri. (em. 60.)

Heini Wink (2007) tutki väitöskirjassaan kehityskeskustelua dialogina. Wink kuvaa, miten kehityskeskusteluissa tapahtuva puhe rakentaa yhteistä sosiaalista todellisuutta esimiehen ja alaisen välille. Tutkimus kohdistuu erityisesti johtamispuheeseen. Wink löysi neljä erilaista kehityskeskustelun lajia: dialogi, tavanomainen keskustelu, monologi ja debatti. Keskustelut poikkesivat merkittävästi toisistaan, ja rakensivat erilaista sosiaalista todellisuutta keskustelijoiden välille. Yhteistoimintasuhde esimiehen ja alaisen välillä poikkesi toisistaan siten, että dialogissa puhuttiin esimiehen ja alaisen välisestä suhteesta, ja tällä tavalla rakennettiin suhdetta, kun taas muissa keskustelulajeissa puhuttiin organisaation muista henkilöistä. (em. 7). Esittelen lyhyesti Winkin löytämät neljä erilaista kehityskeskustelun lajia. On mielenkiintoista pohtia myös keskustelumuuotoja, joiden ei todettu olevan toimivia. Niiden esittely voi toimia hyvänä keskustelun virittäjänä erilaisissa työyhteisön kokoontumisissa.

*Dialogiselle* kehityskeskustelulle tunnusomaista on merkittävä toinen toisensa hyväksyminen ja arvostuksen osoittaminen koko keskusteluprosessin ajan eri aiheita käsitellessä. Alaiset myös uskaltavat olla eri mieltä esimiehensä kanssa ja rohkenevat antaa esimiehelle palautetta tämän toiminnasta. Tämä on mahdollista luottamuksellisissa vuorovaikutussuhteissa, joissa myös alaisen palaute annetaan häntä arvostaen ja hänen kehittymistään tukien. Tutkimuksessa löydetyissä dialogeissa ei vältetty vaikeiden asioiden esille ottamista, vaan pyrittiin sekä myönteisen että rakentavalla tavalla kriittisen palautteen avulla kehittävään vuorovaikutukseen, joka luo edellytykset yksilön kehittymiselle ja ammatilliselle pätevytykselle. Keskustelut olivat myös tasavertaisia puheiden pituuksien, vuorojen vaihtojen ja sisältöjen suhteen. Myönteinen suhtautuminen toiseen ja ajatusten vapaa virta synnyttivät dialogeissa uusia merkityksiä ja uutta toimintaa. Myös tunteita osoittavat repertuaarit olivat dialogeille tunnusomaisia, eikä keskustelua käyty pelkästään mukavuusalueella, pelkkien tehtävien ja asioiden parissa. Alainen saattoi osoittaa myös pelkoa ja huolta, jolloin esimiehen kannustuspuhe lisäsi alaisen uskoa itseensä. Dialogeissa korostui toisen ymmärtämiseen tähtäävä prosessi, ja keskusteluissa voitiin havaita myös keskinäistä riippuvuutta, oltiin toinen toisensa auttajia, hyväksyttiin keskinäinen tuki ja hyväksyttiin epäonnistumisia. (em. 199-202.)

*Monologista* keskustelua kuvaa vaatimuspuhe ja epätasaisesti jakautunut puheenvuorojen muoto. Jos esimiehellä on kyselijän tai käskijän rooli, jää alaiselle vastaajan ja tottelijan, jopa alistujan rooli. Myös alaisen kielteinen suhtautuminen organisaation toimintaan synnytti tutkimuksessa monologin: alaisen esittämät kysymykset esitettiin vaativalla ja kriittisellä tavalla, eikä alainen kiirehtiessään antanut esimiehelle mahdollisuutta kohtaamiseen tai avoimeen vuorovaikutukseen. Tämänkaltaisella defensiivisellä käyttäytymisellä pyritään hallitsemaan tilanteita ja suojautumaan hankalilta tilanteilta. Näin halutaan välttää kiusaantumista, uhkaa tai epäpätevyyden tuntemuksia. Monologille tunnusomaista oli, ettei tunteita uskallettu paljastaa eikä asioista puhuttu suoraan. Sen sijaan pyrittiin puhumaan tekemisestä, muista ihmisistä tai ryhmistä organisaatiossa. Monologeissa korostui terävän kyselevä, epäilevä, yhteisymmärrykseen pyrkimätön luonne, jossa osallistujat puolustivat positioitaan, ilmaisivat kilpailua, voittamista ja häviämistä. (em. 204-207.)

*Debatti* näyttäytyi tutkimuksessa pelikuvioina. Esimiehen lausumissa korostui kielteinen suhtautuminen alaisen toimintaa kohtaan, ja puhe sisälsi käskemiseen ja kehotukseen liittyviä lausumia. Alaisen puheessa korostui muun muassa oman toiminnan oikeuttamisyritykset, puolustelu ja vakuuttelu sekä arvostuksen pyytäminen. Debatissa kahdenvälinen luottamus oli ilmeisen heikko. Esimiehen ja alaisen yhteistoimintasuhde ei näyttänyt olevan tärkeä, vaan siinä keskityttiin muun muassa alaisen tekemisiin ja tekemättä jättämissiin. Kehityskeskustelun positiivinen merkitys alaiselle ja organisaatiolle jää debatissa syntymättä, samoin uutta luova toiminta. (em. 207-209.)

*Tavanomaisia keskusteluja* leimasi sujuva vuoropuhelu alaisen ja esimiehen välillä, mutta keskustelut jäivät melko pinnallisiksi, eikä henkilökohtaisia, työhön liittyviä asioita käsitelty syvällisesti. Esimiehen kysymykset olivat osin johdattelevia, ja hänellä oli ennako-odotuksia monesta asiasta. Alainen myötäili ajatuksia, jolloin tuottavaa eroa ei päässyt syntymään. Keskustelua saattoi leimata myös huumorin käyttö. Toisaalta huumori lisäsi yhteenkuuluvuutta ja tunnelmaa, toisaalta leikillisuus toimi myös siten, ettei keskustelussa saavutettu kovin syvällistä tasoa. Kriittinenkin palaute annettiin huumorin avulla, jolloin voidaan kysyä, miten vakavasti toinen sen ymmärtää. Tavanomainen keskustelu -tyyppi ei synnyttänyt uutta ulottuvuutta esimies-alaisuuteeseen. Vaikka keskusteluissa tarkasteltiin alaisen ammatillista kehittymistä ja motivaatiota, ei alaisen ja esimiehen suhteeseen kiinnitetty kovinkaan paljon huomiota, mikä erotti tavanomaisen keskustelun dialogista. Epäsuoraa puhetta käytettiin useasti, asioista ei puhuttu suoraan, vaan vihjailtiin ja käytettiin vertaiskuvia. Keskustelukumppanin oletettiin ymmärtävän, mitä toinen tarkoittaa. Vihjaukset ja epäsuora puhe synnyttivät ristiriitaisia tunteita koskien alaiseen kohdistuvia vaatimuksia. (em. 209-210.)

Winkin näkemys kehityskeskustelujen käymisestä on, että niiden tekninen suorittaminen on hyvinkin monen esimiehen ja alaisen hallinnassa. Silti monista keskusteluista jää tunne, että jotain puuttuu. Muun muassa vanha tuloksellisuusajattelu saattaa houkutella esimiestä pitämään kehityskeskustelua suorituksena, joka pitää hoitaa, ikävänä velvollisuutena, eikä mahdollisuutena työtoverin kohtaamiseen. Keskustelu saattaa näin muodostua vain tekniseksi ja liikkua mukavuusalueella. Kehityskeskustelussa on kuitenkin kyse kommunikaatiosta, dialogista, jota käydään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi työpaikan ja koko organisaation kehittämiseksi. (em. 56.)

Winkin johtopäätöksenä on, että organisaatiossa ei kehityskeskustelun johtamispuheeksi riitä tavanomaisen keskustelun käyminen, jossa ei riittävän suoraan sanota, mitä alaiselta odotetaan, vaan käytetään usein epäsuoria vihjauksia. Se ei myöskään synnytä uutta, vaan siinä toistetaan vanhoja, hyviksi koettuja ajatuksia ja tekoja. Tavoitteena hyvälle kehityskeskustelulle on sen sijaan dialogi, jos halutaan synnyttää uutta ajattelua, uusia merkityksiä ja luoda uutta toimintaa. (em. 218.)

Samaa johtamispuheen teemaa lähestyi myös Ruoranen. Hän määrittelee tutkimansa johtamiskirjallisuuden perusteella lähijohtamisen sisällön johtamisen vuorovaikutuskäytäntöjen kautta. Sellaisia ovat kuuntelemisen taito, esimiehen läsnäolo ja tavoitettavuus, oikeudenmukainen toiminta sekä työntekijöiden osallistumiskäytäntöjen luominen ja ylläpitäminen. Lähijohtamista ovat myös kehityskeskustelutilanteet. (Ruoranen 2011, 44-45.) Ruorasan tutkimuksen mukaan esimies-alaisuuden ominaisuudet saattavat muodostua tärkeiden teemojen käsittelyn esteeksi, hankala on toisaalta liian läheinen, mutta myös liian passiivinenkin suhde. Liian läheinen suhde voi rajoittaa joidenkin asioiden käsittelyä, esimerkiksi

työsuoritukseen puuttumista. Passiivisuus ja turhautuneisuus taas rajoittavat keskustelun laatua ja vaikuttavuutta, keskustelu ei kosketa eikä siitä jää mitään jäljelle. Parhaat edellytykset niin kehityskeskustelun onnistumiselle kuin jatkuvalla päivittäisellä keskustelulle antaakin tasavertaisuuden kokemus. Myös osallistumiskokemuksen luonne näyttää kannattelevan tai ylläpitävän vuorovaikutusta, ja jos kokemus on kielteinen, se näyttäisi tutkimusten mukaan estävän asioiden käsittelyä. Molempien osapuolten asenne, keskustelijaominaisuudet ja -taidot näyttävät vaikuttavan toisen osapuolen osallistumiseen. (em. 138.)

Dialogisuuden toteutumisessa erityisen tärkeää on kuunteleminen. Esimiehen pitäisi kuunnella erityisesti sitä, mitä työntekijät haluavat sanoa, eikä sitä, mitä luulevat heidän tarkoittavan tai mitä itse haluavat tietää. Holm pohtii artikkelissaan työnohjauksen dialogin luonnetta niin, että olisi hyvä ajatella, että omien ymmärrystapojen ulkopuolella on miljoona ihan yhtä mielekästä tapaa ymmärtää työelämää kuin oma tapa (Holm 2018). Saman ohjeen voi mielestäni antaa esimiehille kehityskeskustelussa. Turhan nopeasta tietämisestä ja ymmärtämisestä tulee keskustelussa helposti muutoksen ja uuden luomisen este. Mutta kuten työnohjaaja, myös esimies voi opetella dialogisuutta. Edellytyksenä oppimiselle on kyky ja rohkeus reflektoida omaa olemistaan ja toimintaa. Kuten Holm (em.) toteaa, omien ajattelu- ja toimintatapojen tarkastelu on myös tehokkaampaa, jos se tapahtuu dialogisessa suhteessa muiden ihmisten kanssa.

## Dialoginen johtaminen

Tekesin työpajassa vuosina 2012–2014 toteutettiin monitieteinen tutkimusohjelma Dialoginen johtaminen innovatiivisuuden tekijänä (Dinno), jonka loppuraportissa esitellään dialogisen johtamisen tilaa, sen vahvuuksia, heikkouksia ja kehittämistarpeita tutkimuksen kohdeorganisaatioissa (Syvänen ym, 2015, 9-10). Dialogisen johtamisen tarkoituksena on palvella organisaatioiden päätavoitteita eli tuloksellisuutta, työelämän laatua ja innovatiivisuutta. Raportissa esitetään keinoja dialogisen organisaation rakentamiseen ja sitä, miten tavoiteltua yhdessä ajattelemista voidaan arjessa edistää dialogisen johtamisen keinoin.

Tutkimuksen mukaan päätavoitteiden saavuttamiseksi aidon dialogisuuden tulee ulottua organisaation rakenteisiin (mm. johtaminen, valta ja vastuut, yhteistoiminta) saakka. Tällaisessa yhteistoiminnallisessa organisaatiossa toimitaan oikeudenmukaisesti, arvostavasti ja sitoutuneesti, osallistutaan, otetaan vastuuta sekä tarjotaan tukea. Yhteisössä ollaan osallisia, ja niiden jäseniksi tullaan nimenomaan osallistumisen kautta. Kaikkien työyhteisön jäsenten osallistumisen mahdollistaminen perustehtävän kehittämiseen mahdollistaa sekä yksilöllisen että yhteisöllisen oppimisen työn arjessa. (em. 151, 254.)

Tärkeää on kiinnittää huomiota erilaisiin kohtaamisen tiloihin, joista voidaan muokata kannattavia dialogitiloja. Tällaisia ovat esimerkiksi kokoukset ja palaverit sekä kehityskeskustelut. Näissä kuunteleminen ja kuulluksi tuleminen, arvostuksen osoittaminen ja uudet tulkinnat ovat dialogisuuden mahdollisuuksia. Ne edellyttävät osallistujilta läsnäoloa, kiinnostuneisuutta ja arvostuksen osoittamista, keskittymistä, avoimuutta ja luottamusta, ääneen ihmettelemistä ja kunnioittavaa kysymistä sekä yhdessä ajattelemista. (em. 254-259.)

Dialoginen johtaminen perustuu läsnä olemiseen. Läsnä olevan johtajan tärkeitä arvoja ovat tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, arvostus, halu kohdata ja olla tavoitettavissa. Osallistava johtaja ottaa työntekijät mukaan työn ja työyhteisön muutosten suunnitteluun jo niiden



suunnitteluvaiheessa. Tärkeää on myös se, että työpaikkakokouksissa, ja artikkelin aiheenakin olevissa kehityskeskusteluissa, on osallistumista aktivoiva ja luottamusta herättävä ilmapiiri. Johtajalta edellytetään tuen tarjoamista. Tuki toteutuu avun antamisena, huomioimisena ja käytettävissä olemisena, aina kun sille on tarvetta. (em. 259-260.)

Syvänen ym. tutkimuksen mukaan monet uudistumista edistävät, dialogisuutta kuvaavat tekijät olivat tutkituissa organisaatioissa alhaisella tasolla. Vaikka johtajat ja työntekijät olivat hyvässä dialogissa keskenään, voivat organisaatio ja sen jäykät rakenteet estää tai vaikeuttaa dialogista johtamista. Usein juuri se, ettei organisaatio taivu yhteistoimintaan ja dialogisuuteen tai sen rakenteet eivät tue niitä, koettiin sekä oman johtajuuden että organisaation päätavoitteiden toteutumisen esteinä. Kaikkein kriittisin kehittämistyön este kohdentui ylemmän johdon ja eri tasoilla työskentelevien johtajien asenteisiin, osaamiseen ja jaksamiseen. Arviointi toi esiin johdon keskuudessa esiintyvän muutosvastarinnan ja kielteiset asenteet sekä kehittämisosaamattomuuden. Ne yhdessä näyttäytyivät sitoutumattomuutena, josta seurasi aktiivikehittäjien väsyminen oman kehittämiskuormansa alla. Suurena uhkatekijänä koettiin myös sekä taloudelliset että ajankäytön resurssit eli kiire. Uudistumiselle ja dialogille ei koettu olevan aikaa. Tutkijat kysyvätkin, vaativatko yhdessä ajattelemisen ja toimimisen todellakin liian paljon aikaa – eikö ole hyödyllistä välillä pysähtyä yhdessä pohtimaan, tehdäänkö oikeita asioita, ja miten ajattelua ja toimintaa kannattaisi muuttaa? Uskallammeko ryhtyä dialogiin, onko meillä rohkeutta kuunnella ja tulla kuulluiksi, arvostaa itseämme ja toisia sekä haastaa olemassa olevaa rakentavasti – uskallammeko ja ehdimmekö olla läsnä. (Syvänen ym. 2015, 195-196, 261-262, 264-265.)

## **Näin syntyi Kehityskello – kehittämisprojektin toteuttamisen kuvaus**

Oma lähtökohtani oli, että työntekijät pitäisi saada strategiaproessin toimijoiksi, sen toteuttajiksi. Halusin korostaa koko henkilöstön mukaan ottamista organisaation kehittämistyöhön. Henkilöstöllä on jatkuvasti tietoa kehittämisen kohteista, koska he tapaavat asiakkaita päivittäin. Päämääränä on saada tuo tieto yhteisissä keskusteluissa esiin, muutostarpeiden löytämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi. Työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämistyöhön myös sitouttaa heidät ideoimaan ja parantamaan toimintoja.

Organisaatiossani pidetään vuosittaiset kehityskeskustelut, mutta kuten tavallista on, ei niiden sisällöstä kerätä koottua tietoa toiminnan kehittämisen tueksi. Keskusteluja pidetään kuitenkin meilläkin tärkeinä tilanteina esimiehen ja työntekijän luottamuksen rakentamisessa. Kuvaan seuraavassa kehittämisprojektini etenemistä organisaatiossa.

### **Esimiespalaveri – kiinnostuksen herättely**

Aloitimme kerääntymällä yhteen organisaation esimiesten kanssa. Kerroin tavoitteesta parantaa kehityskeskustelukäytäntöjä ja sen myötä strategista johtamista, ja olin kerännyt aineistoa alustukseksi. Tavoitteeni oli nostaa kiinnostusta esimiesten keskuudessa, sillä ilman johdon sitoutumista kehittämistyö ei voi onnistua. Tärkeiksi aiheiksi nousivat henkilöstölähtöisyys ja osaamisen kehittäminen.

*Henkilöstölähtöisyys.* Esimiesten työhön kuuluu avata henkilöstölle strategiaa ja muuttaa se asiakirjasta käytännön toimiksi. Miten saada työntekijät osallistumaan organisaation päämääriä ja tavoitteita koskeviin keskusteluihin, miten saada heidät mukaan kehittämistyöhön? Henkilöstölähtöisessä palveluiden ja tuottavuuden kehittämisessä haastetaan koko henkilöstö tuottamaan ratkaisuja tämän päivän ja tulevaisuuden haasteisiin. Käytännössä tämä toteutuu luomalla uudenlaista toimintakulttuuria – alhaalta ylöspäin kumpuavaa uudenlaista, uusien ideoiden kokeilemiseen kannustavaa, tuottavuutta mahdollistavaa toimintaa (Auvinen, Auvinen, Heiniö, Kärki, Lyyra, Mattila, Nousiainen, Porevuo ja Vähätiitto 2014, 17). Kehittämisen edellytyksenä on johdon ja esimiesten täysi sitoutuminen toimintamalliin (em. 18). Tässä myös kehityskeskustelukäytäntöjen muuttaminen vahvistamaan uudenlaista toimintakulttuuria on valtavan hieno mahdollisuus.

*Osaamisen kehittäminen.* Tärkeä päämäärä on myös suunnitelmallisempi osaamisen kehittäminen. Kunnassa tulisi tehdä ennakoivasti kuntastrategian pohjalta johdetut osaamiskartoitukset ja osaamisen kehittämissuunnitelmat. Osaamiskartoitusten luova paikka voisi olla yksiköiden ryhmäkeskustelujen yhteydessä. Niissä voisi yhdessä pohtia strategiaa ja tulevan vuoden tavoitteita, ja miettiä, mitä osaamista tavoitteisiin pääseminen vaatii, mitä osaamista jo on, ja mitä osaamista tarvitaan lisää. Osaamiskartoitusta ja oppimisen johtamista esittelin Mankan, Hakalan, Nuutisen ja Harjun (2010, 45-46) tekemän mallin mukaisesti. Mallissa huomioidaan, että osaamisen kehittäminen ei ole vain koulutusta, vaan myös työssä oppimista, työyhteisön kehittymistä, hiljaisen tiedon siirtymistä ja verkottumista.

Oleellinen uudistus nykykäytäntöön verrattuna olisi uusien kehittämisideoiden ja havaitun osaamisen sekä osaamisvajeiden kirjaaminen palautettaviin raportteihin, näkyväksi tekeminen. Raporttien perusteella kunnan johto voisi suunnitella tulevaa toimintaa ja osaamisen kehittämistä kuntatasolla. Kehittämisen edellytyksenä olisi myös säännöllinen, toistuva esimiespalaverikäytäntö.

Vaikka alustuksen jälkeen todettiin käytäntöjen kaipaavan uudistamista, koettiin esittelemäni muutosehdotus kuitenkin työlääneä. Esimiehet toivoivatkin saavansa käyttöön suunnitellusta muutosprosessista kertovan ohjevihkosen. Sovittiin, että suunnittelen hallintotiimini kanssa ohjevihon, ja tiimini testaa ideat ensin käytännössä. Ohjeistuksen valmistuttua muiden yksiköiden esimiehet yhdessä oman henkilökuntansa kanssa lähtevät testaamaan ja rakentamaan organisaatioon uutta mallia, ja uusi käytäntö tulee lopulta koskemaan koko organisaatiota. Tästä huokui luottamuksen ilmapiiri esitettyjä kehittämisajatuksia ja yhteisiä käytäntöjä kohtaan.

Olin hahmotellut uuden mallin rakenteen seurailemaan kunnan toiminnan vuosikelloa, pohjana talousarvioprosessi. Näin vuosi rytmittyi kolmeen kehityskeskusteluun, joista kaksi on ryhmämuotoista. Koska ryhmäkehityskeskustelu tuntui sanana hankalalta, päädyimme esimiesten kesken nimeämään ne strategiapäiviksi, joka nimitys jollain jo olikin käytössä. Kaikista keskusteluista koottaisiin sähköiset raportit, jotka toimisivat vuoden mittaan esimiespalavereissa toiminnan ja osaamisen kehittämisen pohjana.

### **Henkilökunnan palaverit – strategiaähkystä Kehityskelloon**

Kokoonnuimme seuraavaksi oman hallintopalveluiden tiimini kanssa. Kaikki olivat etukäteen tutustuneet esimiehillekin esiteltyyn tausta-aineistoon. Kokoontumisemme tavoitteena oli lähteä

valmistelemaan ohjevihkosta henkilöstön ja esimiesten käyttöön avaamaan tätä uutta ideaa ja toimintatapaa. Omassa esitysaineistossani työotsikkona oli "Kehityskeskustelukäytännön kehittäminen ja strategian jalkauttaminen". Keskustelussa lähdettiin heti konkreettiselle tasolle:

*"Strategia ei liity kyllä mun duuniin mitenkään."*

*"Strategiapalaveri – kuulostaa pakolliselta istumiselta, jää omat työt tekemättä."*

Ajatus ryhmäkeskustelun nimeämisestä strategiapalaveriksi ei siis saanut kannatusta. Tiimini piti kokonaisuutta sinänsä oikein hyvänä ideana, mutta käytetty kieli ei tuonut asiaa 'iholle'. Keskityimme ideoimaan uusia sanoja korvaamaan ryhmän kehityskeskustelut. Päädyimme lopulta laittamaan ohjevihkosen työversioon seuraavaa: ryhmäpalaverit nimettiin Suunnittelupäiväksi ja Ideointipäiväksi.

*"Kato nyt tulee palautetta."*

Jäimme pohtimaan myös sanaa 'palaute'. On tiimini mukaan eri asia käsittää sana henkilökunnan tilaisuutena antaa palautetta esimiehille ja organisaatiolle kuin tilanteena, jossa henkilökunta saa palautetta toiminnastaan. Toisaalta taas palaute henkilöstön antamista kehitysideoista haluttiin näkyville – liian usein kehittäminen jää yksittäisten kyselyiden varaan, eikä henkilöstö kuule palautetta ideoimistaan kehitysajatuksista. Palautteen systemaattisuus ja rakenne haluttiin ohjevihkoon näkyviin.

Nykykäytännön mukaan kehityskeskustelulomakkeet allekirjoitetaan ja säilytetään lukollisessa kaapissa, mutta sisältöä ei raportoida eteenpäin mihinkään. Myöskään yksiköiden erilaisissa palavereissa kehittämä ideat eivät tule suunnitelmallisesti johdon tietoon. Nyt nämä toimintatavat keikahtavat niin, että uudet ideat ja osaamistarpeet kirjataan sähköisiin lomakkeisiin ja raportoidaan johdolle tukemaan organisaation kehittämistyötä. Raporttikoosteet ovat myös henkilöstön vapaasti luettavissa.

Tiimissäni on osaamista myös visuaalisen esittämisen alueella. Hahmottelimme ohjevihkosta, ja nopeasti konkretisoitui, että vuosikellon tuli alkaa niin kirjallisesti kuin myös visuaalisesti tammikuun sijaan elokuusta, jolloin henkilökunta pääsee ideoimaan tavoitteita tulevalle kaudelle. Tiimissäni keksittiin myös toiminnan kehittämisen vuosikellolle uusi nimitys: Kehityskello! Keskustelussa oli leppoisa ja innostunut ilmapiiri, yhdessä ideointi oli hauskaa! Tällaista dialogisuus käytännössä parhaimmillaan on!

Opasvihkosen visuaalinen ilme jäi tiimin taiturin käsiin. Hän näytti tekemiään vedoksia ryhmälle, ja vedosten perusteella nostimme henkilöstön roolin toiminnan ideoinnissa keskiöön myös visuaalisessa materiaalissa.

*"Sinä tiedät parhaiten sun duunin ja tiedät, miten tätä voidaan kehittää. Olet oman työsi asiantuntija. Arvostetaan sun tietämystä ja kokemusta."*

### **Kehityskeskustelukäytäntöjen uudistaminen – Kehityskello muotoutuu**

Kehityskeskustelujen sisältöjen todettiin olevan rakenteeltaan tuttuja niin esimiehille kuin henkilöstöllekin – perustehtävän eli tehtäväkuvan päivitys, menneen kauden arviointi, tulevan kauden tavoitteet ja palaute esimiehelle. Olennaisena kuitenkin pidettiin sitä, että keskustelujen

ilmapiiri on tärkeämpi kuin yksittäiset kysymykset. Lomakkeista piti silti tehdä päivitettyt mallit, koska raportointi muuttuu aivan oleellisesti. Valitsimme muokattaviksi lomakkeiksi Henrietta Aarnikoivun mainiot mallilomakkeet (2016, 195-207). Aarnikoivu (em. 113) tuo aivan oivallisesti esiin sen, että jokaisen organisaation tulee itse räätälöidä omat kehityskeskustelulomakkeistonsa vastaamaan omia tavoitteitaan. Muokkasimmekin lomakkeita reippaalla otteella.

Esittelen seuraavassa Kehityskellon tiiviisti: Kehityskellon kausi alkaa kesälomien jälkeen Ideointipäivällä. Ideointipäivän aloittaa esimiehen strategiakatsaus ja yksikön yhteinen pohdinta perustehtävästä. Päivän aikana suunnitellaan ja kerätään yksikön ideat seuraavan vuoden tavoitteiksi. Tavoitteet johdetaan joko strategiasta tai käytännössä koetuista tarpeista. Tavoitteille tehdään myös toimintasuunnitelma ja osaamiskartoitus. Yksiköt pohtivat ja kirjaavat ylös myös muun muassa tulevaisuuden haasteitaan ja ideoita yhteistyön ja esimiestyön kehittämiseksi. Ideointipäivän ajatukset raportoidaan johdolle päätöksentekoa tukemaan.

Heti vuodenvaihteen jälkeen kokoonnutaan yksiköissä Suunnittelupäivään. Suunnittelupäivän aluksi esimies kertoo päättäjien asettamista alkaneen vuoden tavoitteista. Oletus on, että suuri osa tavoitteista on saanut alkunsa henkilöstön syksyn Ideointipäivillä. Tarkoitus on nyt yhdessä pohtia, millä konkreettisilla toimilla tavoitteisiin päästään, ja tehdä toimintasuunnitelma aikatauluineen, koulutustarpeineen ja mittareineen.

Alkukeväällä on vuorossa kahdenväliset kehityskeskustelut. Keskusteluun tulija täyttää varsinaisen keskustelulomakkeen lisäksi Omien taitojen kehityssuunnitelma -lomakkeen, jossa hän etukäteen pohtii oman tehtäväkuvansa osa-alueita, ja missä niistä haluaisi erityisesti tulevana kautena kehittyä. Varsinainen keskustelu aloitetaan puhumalla tehtäväkuvasta. Työntekijä ja esimies valitsevat yhdessä ne osa-alueet, joiden kehittämiseen tulevana toimintavuonna keskitytään. Työnohjauksen opintoni näkyvät perustehtävän korostumisen lisäksi varmasti myös kysymyksissä "Arvioi oman motivaatiosi taso asteikolla 1-5 ja perustele arviosi", sekä "Miten haluan minua johdettavan?". Lomakkeessa on myös 60+ -osio työuran loppuvaiheessa oleville.

Käytyään kaikki yksikkönsä kehityskeskustelut esimies raportoi johdolle tekemällä muutamista kysymyksistä koosteen. Koosteeseen nousevat koko yksikön tasoisesti tulevat osaamistarpeet ja toisaalta yksikön piilevä osaaminen, palaute työskentelyolosuhteista sekä ideat yhteistyön kehittämiseksi niin koko organisaatiossa kuin asiakkaiden ja yhteistyötahojenkin suuntaan.

## KEHITYSKELLO – henkilöstölähtöinen toiminnan kehittäminen

**Miksi tämä KEHITYSKELLO-opas on laadittu ja miten sitä käytetään?**

Henkilöstölähtöinen kehittäminen on työntekijöiden ja esimiesten yhteistä palvelujen ja koko toiminnan kehittämistä. Asiakasnäkökulman paras asiantuntija olet Sinä, joka olet päivittäin yhteydessä palvelujen käyttäjien ja muidenkin yhteistyötahojen kanssa. Sinä tiedät kokemuksesta, missä ovat kehittämisen kohteet. Haluamme ja tarvitsemme kaikki kunnan työntekijät mukaan kehittämään kunnan toimintaa.

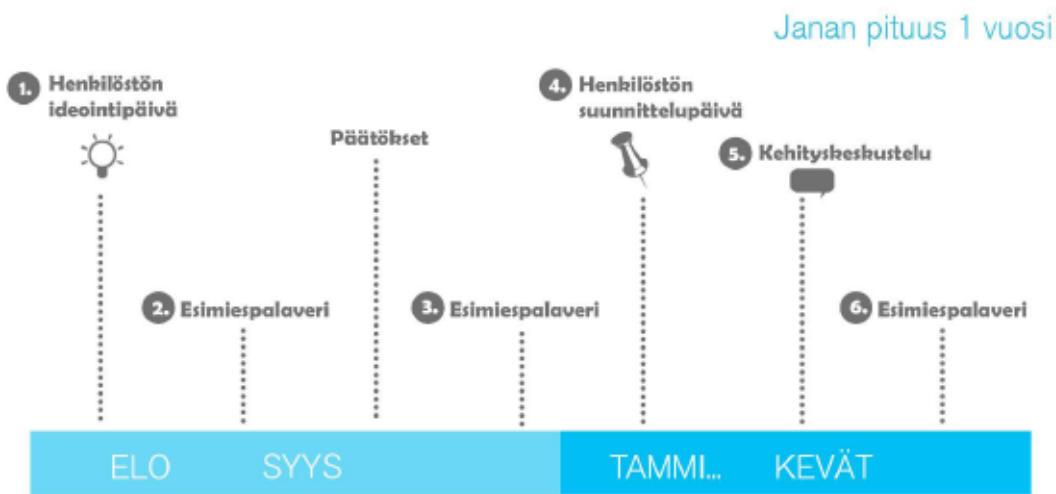


Kehityskellon ideana on luoda kaikkiin kunnan yksiköihin yhteinen toimintamalli, jossa pysähdytään pari kertaa vuodessa yhdessä jakamaan kokemuksia työtilanteista. Tarkoitus on oppia toisilta, arvioida nykyisiä toimintatapoja ja etsiä yhdessä entistä toimivampia ratkaisuja arjen tilanteisiin. Ja vaikka Kehityskellossa ideoita jalostetaan aina kunnan toimintasuunnitelman osiksi saakka, voidaan yksiköissä kokeilla ja ottaa käyttöön hyviä ideoita ja oivalluksia saman tien!

Tässä Kehityskello-oppaassa annetaan ideoita toiminnan kehittämistapoihin, ja kerrotaan kehittämisen reitti kunnan vuosittaisessa päätöksenteossa. Uuden toimintatavan oppimiseen voi mennä vähän aikaa, mutta kokeilemalla ja harjoittelemalla voimme tulla yhdessä taitaviksi kehittäjiksi. Kannustetaan siis yhdessä toisiamme kehittämään ja kokeilemaan!

 **Kaikki Kehityskellon lomakkeet löydät henkilöstön intranetistä.**

### Kehityskello aikajana



Kuva 1. Kehityskello. Yhdessä ideoiden palvelut paremmiksi. Opas henkilöstölähtöisen toiminnan kehittämiseen. (Opas 8 sivua, sivulla 3 kerrotaan oppaan idea ja toiminnan aikajana).

Ehdimme hallintotiimini kanssa testata kehityskeskustelut ja ideointipäivän. Kävin keväällä kehityskeskustelut jokaisen kanssa, minkä jälkeen kokoonnuimme yhdessä pohtimaan keskustelujen onnistumista. Päädyimme tekemään vielä lisää muutoksia testivaiheen lomakkeisiin joidenkin tavanomaisten kysymysten osalta, koska ne eivät tuntuneet lisäävän keskinäistä ymmärrystä. Erityisen tärkeä huomio oli se, että kun ryhmäkeskusteluissa sekä tehdään toimintasuunnitelmia tavoitteiden toteuttamisesta että suunnitellaan uusia, voidaan kahdenvälisissä keskusteluissa keskittyä perustehtävän kirkastamiseen, siinä kehittymiseen ja arviointiin. Kehityskellon aikataulussa Suunnittelupäivä on ennen kehityskeskusteluja, ja päivän yhteydessä on yksikkötasolla jo pureuduttu tulevan kauden tavoitteisiin. Lisäksi pohdimme, että paras paikka tavoitteiden etenemisen seurannalle ovat lyhyet viikkopalaverimme. Kehityskeskustelu haluttiin jättää kohtaamisen ja kehittymisen tilaksi. Tässä toteutuu myös teoriaosuudessa esiin nostettu ero tavanomaisen ja dialogisen kehityskeskustelun välillä: olisi ehkä helpompaa keskittyä puhumaan vain tavoitteista, mutta kehittämiseen vaadittavaa dialogia ei pelkällä tavoitteisiin keskittyvällä keskustelulla saavuteta.

Testasimme hallintotiimin kanssa myös Ideointipäivän lomakkeen palattuamme kesälomalta. Totesimme, että strategialla aloittaminen ryhdisti Ideointipäivää ja konkretisoi kehittämisideoita. Myös haasteiden pohtiminen yhdessä toi uusia näkökulmia ja samalla lisäsi yhteenkuuluvuutta. Voimaannuttava kokemus kaiken kaikkiaan!

Kehityskellon seuraava vaihe on idean esittely oppaan muodossa koko henkilökunnalle. Osa yksiköistä hyppää mukaan kehittämiseen pitämällä Ideointipäivän vielä tänä syksynä. Kehityskelloa kehitetään saatujen palautteiden perusteella aktiivisesti, ja siitä on tarkoitus muodostua koko organisaation toiminnan kehittämisen mahdollistaja.

## Lopuksi

Esimiesten työnohjauksessa aiheena on usein oman työn kehittäminen. Olen kehittämistyössäni halunnut korostaa, että kehittämistä ja oman työn reflektointia kannattaa tehdä yhdessä, dialogissa toisten kanssa. Tämä puolen vuoden projektini osoitti jälleen kerran, että organisaation työntekijät pitää ottaa mukaan kehittämiseen ja heiltä kannattaa kysyä. Kysymisen pitää olla myös todellista, kuuntelemiseen ja rauhoittumiseen tulee olla tarpeeksi aikaa.

Olen johdon työnohjaaja -koulutuksen aikana löytänyt dialogisuudesta oman viitekehykseni ja oman ihmiskäsitykseni. Myös aiempi koulutukseni ja kokemukseni ilmaisutaidon opetuksesta tuntuu tukevan ja vahvistavan kaikkea dialogista lukemaani ja kokemaani. Pidän ajatuksesta, että dialogissa ei ole kyse sisäsyntyisestä ominaisuudesta, vaan opittavissa olevasta taidosta. Dialogisuutta ja itsereflektiota voi harjoittaa myös muun muassa johdon työnohjauksessa.

Johdan asiantuntijatiimiä, joka osallistui innolla Kehityskellon valmisteluun. Asiantuntijoiden johtamisessa korostuvat työn tarkoituksesta ja tavoitteista sopiminen ja he ovat myös halukkaita kehittämään osaamistaan jatkuvasti. Aika näyttää, miten mallimme soveltuu organisaation muille työntekijöille, saako malli heidätkin osallistumaan koko organisaation toiminnan kehittämiseen tavoitteiden asettajina ja toteuttajina. Ja koska kehittämistyölle on ominaista jatkuva muutos, odotan mielenkiinnolla, millaiseksi Kehityskello käytössä muotoutuu.

Olen onnellinen siitä, että minulla on hyvä, toimiva tiimi. Tiimi tietää muun muassa taipumukseni viimeistellä projekteja turhan pitkään. Taas kerran olisin tahtonut hioa Kehityskelloa ja opasta pidempään, mutta tiimini totesi niiden olevan valmiita. Kiitokset ideoista, avusta ja innostuksesta hallintopalveluiden Aulikille, Annille, Heidille ja Marialle.

## Lähteet

Aarnikoivu, H. 2016. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsinki: Kauppakamari.

Auvinen S., Auvinen V., Heiniö M., Kärki S., Lyyra S., Mattila K., Nousiainen L., Porevuo M. ja Vähätiitto H. 2014. Lupa tehdä toisin – Henkilöstölähtöinen tuottavuuden kehittäminen. Helsinki: Sitra.

Holm, P. 2018. Dialogisuus työnhajaajan osaamisena (viitattu 9.8.2018)  
[http://www.dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus\\_tyonohjaajan\\_osaamisena.pdf](http://www.dialogic.fi/pdf/julkaisut/dialogisuus_tyonohjaajan_osaamisena.pdf)

Manka M-L., Hakala L., Nuutinen S. & Harju R. 2010. Työn iloa ja imua – työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos Tampereen yliopisto.

Ruoronen, R. 2011. Miten strategia kiteytetään 90 minuuttiin? Tutkimus kehityskeskusteluista. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1588. Tampere: Tampere University Press.

Syvänen, S., Tikkamäki, K., Loppela, K., Tappura, S., Kasvio, A. ja Toikko, T. 2015. Dialoginen johtaminen – Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.

Wink, H. 2007. Kehityskeskustelu dialogina ja diskursiivisina puhekäytöinä. Tapaustutkimus kehityskeskusteluista metsäteollisuuden organisaatiossa. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Acta Universitatis Tamperensis 1238. Tampere: Tampere University Press.

---

# 7 Johtaja asiantuntijayhteisön coachina – positiivinen luottamus-rakenne työn imun ja työhyvinvoinnin taustalla

---

*Katja Suominen*

## Johdanto

Aloittaessani johdon työnohjaajaopinnot marraskuussa 2016 toimin neljättä vuotta Tukenasi.fi – Turun Kaupunkilähetys ry:n toiminnanjohtajana. Järjestö on Turun alueen vanhin edelleen toiminnassa oleva sosiaalialan järjestö, perustettu vuonna 1880. Järjestössä tehdään työtä ”Föli-alueella” eli Turussa ja sen ympäristökunnissa. Työ on kansalaistoimintaan perustuvaa tukityötä nuorten aikuisten ja ikäihmisten parissa. Lisäksi rakennamme ja vahvistamme alueen kumppanuustyötä, esimerkiksi kaupunkien ja järjestöjen yhteistyötä. Sen tarkoituksena on, että eri toimijat tuntisivat toistensa työn ja osaisivat hyödyntää olemassa olevia palveluja. Näin tukea tarvitseva saisi tukea mahdollisimman varhaisessa vaiheessa.

Työyhteisöni kuuluu 12 palkattua asiantuntijakoordinaattoria sekä yli 200 vaativaa työtä tekevää vapaaehtoista. Järjestö omistaa lisäksi 105-paikkaisen ikäihmisten palvelutalon, Palvelutalo Iso-Heikin, jossa on oma henkilökuntansa. Järjestöjohtamisen kokonaisuus on laaja ja se pitää sisällään johtamisen useat ulottuvuudet, kuten kokonaisvastuun toiminnan suunnittelusta, henkilöstöjohtamisesta, taloudesta, rahoitus- ja kumppanuusyhteistyöstä sekä varainkeruusta. Johdon työnohjaajakoulutukseen hakeutuessani tavoitteenani oli työnohjaajan pätevyyden rinnalla kehittyä esimiehenä. Koin, että opintojen kautta saisin mahdollisuuden oman työni tarkasteluun ja uudelleen määrittelyyn.

Perehtyessäni opinnoissani kirjallisuuteen useaan otteeseen nousi esille innostuksen käsite. Esimerkiksi Kostamon (2017) toimittamassa Ihan intona! Miten innostusta johdetaan -kirjassa pohditaan innostuksen käsitettä, sen määritelmää ja ilmenemismuotoja. Johanna Vuori ja Tuukka Kostamo käsittelevät kirjan artikkelissa ”Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta” innostusta tukevaa organisaatiokulttuuria. Kehittämistyötä ja innostusta tukee organisaatiokulttuuri, jossa pyritään minimoimaan hierarkiset valtarakenteet ja työntekijöillä on valta ja vastuu kehittämistyön kokonaisuudesta. (Vuori & Kostamo 2017, 29.)

Liittyen innostuksen kokemiseen työssä tein syksyllä 2017 kyselyn kaikille työyhteisöni palkatuille työntekijöille. Kysyin mikä heitä innostaa omassa työssään. Työntekijät kertoivat tekemänsä työn itsessään olevan merkityksellistä ja työyhteisön tuen sekä työtovereiden asiantuntijuuden lisäävän myös omaa innostusta. Työntekijät kertoivat lisäksi mahdollisuuden vaikuttaa omaan



työhönsä olevan innostuksen taustalla. (Kysely työyhteisölle 26.10.2017.) Innostavassa työkuultuurissa esimiehen tehtävänä on tukea työntekijöitä johtamaan itseään, ja työn merkityksellisyys nähdään tärkeänä osana kokonaisuutta. Tällaisissa yhteisöissä esimiehen tulee kehittää omaa osaamistaan ja johtajuuttaan, jolloin esimiehen innostus kumpuaa ensisijaisesti työntekijöiden innostuksesta ja onnistumisista. (Vuori & Kostamo 2017, 29-30.)

Sosiaalialan järjestöjen työntekijät rekrytoidaan pääosin määräaikaisen kehittämishankerahoituksen mahdollistamana. Vastuu kehittämisprosessin läpiviemisestä edellyttää vastuuhenkilöiltä ammatillisen osaamisen lisäksi itsenäistä työtettä ja näkemyksellisyyttä työn etenemisestä sekä hyvinkin tavoitteellista työtettä. Uutta johtamista käsittelevä kirjallisuus on viime vuosina nostanut esille työntekijöiden itseohjautuvuuden ja organisaatioiden itseorganisoitumisen merkityksen (esim. Martela, Jarenko & Järvillehto 2015; Martela & Jarenko 2017). Itseohjautuvuus on yksilön ominaisuus ja se edellyttää työntekijältä riittävää osaamista. Itseohjautuva työntekijä motivoituu työstä itsessään, eikä hän oleta, että ohjeet työn tekemiseen tulevat jatkuvasti hänen ulkopuoleltaan. Itseohjautuva työntekijä osaa johtaa itseään asettamalla itselleen aikataulullisia ja työn priorisointiin liittyviä raameja. (Martela, Jarenko & Järvillehto 2015, 164-173; Martela & Jarenko, 2017, 12-16.)

Järjestömme työntekijöiden erityinen ja yhtenäinen kokemus työn merkityksellisyydestä ja innostavuudesta haastoi minut pohtimaan, mikä on itsenäistä asiantuntijatyötä tekevien työntekijöiden näkökulma johtajan rooliin työyhteisössä. Halusin löytää yksilökohtaisempia vastauksia siihen, miten oma johtamistani sijoittuu tähän kokonaisuuteen.

Asiaa tarkemmin selvittääkseni haastattelin parihaastatteluna kahta järjestömme työntekijää, joiden vastuulla ollut tulokellinen kehittämishanke oli juuri päättynyt. Haastatteluja lähestyin teemahaastattelun näkökulmasta, ja päädyin analysoimaan haastattelut aineistolähtöistä sisällönanalyysia soveltaen. Siinä haastattelut aukikirjoitetaan, aineisto pelkistetään, ryhmitellään ja luokitellaan, jonka jälkeen nostetaan esille kokoavat käsitteet (Sarajärvi & Tuomi 2017, 122-127). Analyysin jälkeen esittelen tulosten pohjalta sovelletun mallin, jonka avulla voidaan tarkastella oman työyhteisön luottamusrakennetta esimerkiksi työnohjauksessa tai työyhteisön kehittämisprosessin alkaessa ja sen aikana.

## **Työntekijöiden haastattelu ja aineiston käsittely**

Artikkelia varten tehty haastattelu toteutettiin parihaastatteluna. Haastateltavat valittiin sillä perusteella, että heidän vastuullaan ollut kolmivuotinen kehittämisprosessi oli juuri päättynyt. Kehittämisprosessi edellytti tiivistä yhteistyötä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Oli oletettavaa, että haastateltavilla oli selkeitä näkemyksiä esimiehen roolista tässä kokonaisuudessa.

Toimin itse työntekijöiden esimiehenä. Kokemukseni mukaan haastateltavat työntekijät ovat avoimesti ottaneet kehittämisprosessin aikana esille vaikeita asioita. Luotin siihen, että he sanoittavat tilannettaan ja näkemyksiään avoimesti ja että esimies-työntekijä-suhde ei vinouta haastattelua.

Haastateltavat työntekijät ovat työelämätaustaltaan sosiaalialan ja vapaaehtoistoiminnan vankkoja osaajia sekä neuropsykiatrisia valmentajia, joilla on vuosien työkokemus. Haastateltavat tiesivät haastattelun liittyvän työnohjaajaopintoihini. Molemmat työntekijät

suostuivat mielellään haastatteluun sekä antoivat luvan haastattelun äänittämiseen ja tallentamiseen.

Haastattelun teemat valikoituivat kiinnostukseni pohjalta; taustalla oli kirjallisuus, johon olin työnohjaajaopintojeni aikana perehtynyt, koko palkatulle työyhteisölle tehty kysely innostuksesta sekä oma kokemukseni esimiestyöstä. Halusin käyttää haastattelussa työnohjausharjoittelussa opittuja kysymystekniikoita ja keskityin teemahaastattelun mukaisesti avoimiin kysymyksiin, tavoitteena, että haastateltavat kuvaavat kokemuksiaan ja tuntemuksiaan. Lisäksi valmistauduin ennakoita siihen, että tein työntekijät ja itseni ulkoistavan kysymyksen, jossa siirrettiin haastateltavien pohdinnat kuvitteelliseen tilanteeseen: työntekijät kertovat toisen järjestön uutta kehittämishanketta aloittaville kahdelle työntekijälle ja heidän esimiehelleen teesit siitä, miten heidän työtään tulisi viedä eteenpäin ja miten työntekijöitä tässä tilanteessa tulisi johtaa.

Haastattelun teemoina olivat

- kehittämistyön onnistunut kokonaisuus
- esimiehen rooli suhteessa työntekijöihin
- itsenäisen tiimin kokemus saamastaan esimiehen tuesta
- teesit uusille työntekijöille ja heidän esimiehelleen uuden kehittämisprosessin alkaessa.

Haastattelu 5.2.2018. kesti 40 minuuttia (tekstiä 10 sivua). Litteroinnin jälkeen järjestetystä aineistosta nousivat selkeästi esille tavoitteellisuus, luottamus ja työyhteisö. Tämän jälkeen oli nähtävissä, että tavoitteellisuus ja työn rajaaminen olivat yksi teema, mutta luottamuksen käsite jakautui viiteen osaan seuraavasti: esimiehen luottamus työntekijöihin, työntekijöiden luottamus esimieheen, työntekijän luottamus itseensä ja osaamiseensa, vastavuoroiseen luottamukseen haastavissa tilanteissa sekä luottamukseen työyhteisössä.

## **Asiantuntijoita johdetaan luottamuksella ja tavoitteellisella työotteella**

Kuten kaikissa työtehtävissä, myös järjestötyön kehittämisprosessissa tavoitteen merkitys on suuri. Kehittämistyön tarve on noussut selkeästi esille järjestön omassa työssä. Tavoite on määritelty toimintaympäristöstä nouseeseen haasteeseen vastaamiseksi ja se on ollut pohjana ulkopuolisen rahoituksen hakemiselle ja saamiselle.

Tämän artikkelin haastattelun perusteella esimiehellä on ollut tärkeä rooli tavoitteen kirkastamisessa ja työn rajaamisessa. Ylhäältä alaspäin johtamisen sijasta johtaminen on ollut palvelevaa johtamista, joka rakentuu myönteisen ja voimaannuttavan vuorovaikutuksen ympärille. Kokonaisuus edellyttää vastuun ottamista sekä johtajalta että työntekijältä. Hakasen, Kuuselan ja Pessin (2017) mukaan johtaja on tällaisessa yhteisössä suunnannäyttävä, joka uskaltaa ottaa tarvittaessa myös riskejä. Hän suuntaa työnsä pääosin pitkän aikavälin tavoitteisiin. Palveleva johtajuus on myötätuntoista ja myötäinnostavaa. Johtaja hahmottaa tällöin tehtävänsä kokonaisvaltaiseksi, ihmisiä varten olevaksi johtamiseksi ja heidän työtään tukevaksi tehtäväksi. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 287-289.)

Luottamuksen käsite ja ulottuvuudet ovat työyhteisössä ja johtamistyössä tärkeitä. Luottamus ei ole itsestään selvää, vaan se edellyttää hyvää vuorovaikutusta ja avointa keskusteluilmapiiriä osapuolten kesken. Omaan tunteeseen ja intuitioon luottaminen luo pohjaa hyvälle vuorovaikutukselle: hyvään vuorovaikutussuhteeseen tulee uskaltaa heittäytyä, mutta toisaalta ymmärtää toimia järkipäisesti. (Malkamäki 2017, 135; Ristikangas & Ristikangas 2017, 204.)

Tukityön kehittämisen tarve on noussut järjestön pitkäaikaisen toiminnan lähtökohdista. Uuden kehittämisprosessin omaleimaisuus ja uudet tavoitteet tarvitsivat itsenäisen kasvun mahdollisuuden, jotta se ei toista jo olemassa olevan toiminnan luonnetta. Sen tuli kehittyä ja kasvaa yhteisön sisällä itsenäiseksi toimijaksi. Haastateltavien mukaan tavoitteiden määrittelyä ja työn rajausta on tehty yhdessä esimiehen kanssa.

*”Mä muistan, Katja kun sun kanssa silloin käytiin sitä keskustelua, että miten sitä coaching-näkökulmaa saataisiin painotettua, ei niinkään sitä, että meillä olisi selkee vapaaehtoistyön malli, vaan sellasta uudenlaista coaching-näkökulmaa. Ja sit me keksittiin se OmaKoutsi nimi, mist me oltiin ihan huumassa.”*

Tavoitteen kirkastaminen ja oman tehtävän hahmottaminen erillisenä kokonaisuutena on vienyt kehittämistyötä eteenpäin sekä luonut mahdollisuuden erillisyydelle työyhteisön sisällä. Tässä esimiehellä on ollut tärkeä tehtävä.

*”Tavoite oli tai on pysynyt samana, mutta mun mielestä ne keinot mitä silloin nähtiin, on muokkautunut tässä sit matkan varrella, et ne ei ollut silloin vielä kirkastunut silloin suunnitelmavaiheessa.... Tavoite on pysynyt koko ajan sellasena punaisena lankana, mutta keinot on muuttunut, niin, sitä silloin niinku lähti liikkeelle siitä tavoitteesta.”*

*”Sun kanssa tehtiin sitä rajausta, että OmaKoutsi on erillinen hanke, jossa kehitetään jotain uutta. Että sille annettiin lupa ja mahdollisuus, niinku sille erillisyydelle. Se oli kyl tosi hyvä.”*

Tavoitteen kirkastamisessa ja rajapintojen tarkastelussa esimiehen tuki työntekijöille on koettu tärkeäksi. Esimiehen näkökulmasta tämän perustelu on ollut merkityksellistä suhteessa koko työyhteisöön. On pitänyt puhua auki se, miksi kehittämistyön ja vakiintuneen toiminnan fokus on pidettävä selkeästi erillään, mutta toimintojen rajapintojen hyödyntäminen tärkeää. Tässä on esimiehen näkökulmasta auttanut työyhteisön sisäinen luottamus, jonka työntekijät nostavat haastattelussa esille. Tätä käsitellään tarkemmin työyhteisön luottamusta käsittelevässä osuudessa. Avoin ilmapiiri onkin myötätuntoisen työskentelytunturin ydintä, jonka rakentamisessa esimiehellä on tärkeä rooli ja tehtävä: esimiehen tulee käyttää valtaa oikeudenmukaisesti, jolloin yhteiset tavoitteet ja pyrkiminen yhdessä niitä kohti luovat yhteisöön ja sen työhön merkityksellisyttä. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 297.)

### **Esimiehen luottamus työntekijöihin**

Johtajan uskomisen työntekijän kykyihin, tavoitteiden selkiyttäminen sekä palautteen antaminen työn suuntaamiseksi rakentavat luottamusta. Luottamuksen rakentuminen edellyttää vastavuoroisuutta, jossa kommunikaation merkitys on oleellinen ja se edellyttää kaikilta osapuolilta rehellisyyttä. Asioiden sanoittaminen ääneen on tärkeää, sillä se luo mahdollisuuden hyödyntää kaikkien osaaminen. Myös myönteisten tunteiden sanoittaminen on

tärkeää luottamuksellisen kulttuurin syntymiseksi. (Ristikangas & Ristikangas 2017, 23-24, 179, 184, 190-191.)

Haastateltavat nostivat esille esimiehen luottamuksen työntekijöihin ja coachaavan työtteen. Coachaavan työtteen peruspilareita ovat Carlssonin ja Forssellin (2017) mukaan työntekijän suunnitelman kunnioittaminen, eri elämänalueiden tasapaino, toiminta ja tiedostaminen, joustava ote sekä usko työntekijöiden voimavaroihin (Carlsson & Forssell 2017, 61). Näiden mukaisesti haastateltavat nostivat esille esimiehen uskon työntekijöiden osaamiseen ja voimavaroihin.

*"On ollut sellainen tietty luottamus työntekijöihin ja semmonen vapaus tehdä ja kokeilla, ei oo missään vaiheessa kyseenalaistettu sitä meidän näkemystä tai ammattitaitoa tai visiota siitä hankkeesta."*

*"Että se on ollut semmosta coachaamista, on luotettu ja arvostettu. Vähän ylikin, tai silleen, niinkun oman itsevarmuuden yli."*

Esimiehen luottamus palkattuihin työntekijöihin on haastateltavien mukaan heijastunut vapaaehtoisiin koutseihin, joiden kanssa he tekevät arkityötään.

*"Kyl mä nään ekana yleisen luottamuksen sekä luottamuksen meihin työntekijöihin, että me ollaan saatu tehdä työtä voimakkaasti omalla persoonallemme, mut sit jotenkin se suurin heijastus on se luottamus sinne vapaaehtoisiin."*

Työntekijät nostivat esille esimiehen luottamuksen työntekijöiden osaamiseen ja tavan ohjata heitä tehtäviin, joihin he eivät itse olisi uskoneet kykenevänsä. Työntekijät kuvasivat tällaisia tilanteita heittämisiksi. Näissä tilanteissa esimies on nähnyt heidän potentiaalinsa ja uskonut työntekijöihin, vaikka he eivät itse olisi vielä itseensä uskoneet.

*"Sit tollasta niin kun heittämistä sellasiin paikkoihin mihin muuten ei olis tullut lähdettyä."*

*"Tosta heittämisestä. Sulla on ollut sellasta luottamusta meihin ja meidän hankkeeseen mitä meillä itsellä ei oo aina ollut. On ollut ylipäänsä sellanen olo, että esimiehen puolelta arvostetaan tätä meidän hanketta ja meidän osaamista... Monesta jutusta ei olis ollut niin varma siitä omasta asiantuntemuksesta tai erityisyydestä. Että se on ollut semmosta coachaamista."*

Työntekijät kuvailivat tätä myös riskin ottamiseksi, ja toisaalta kokivat sen juuri luottamuksena heidän osaamiseensa. Tässä kohden esiin nousi työntekijöiden potentiaalnin näkeminen.

*"Sehän on tietysti taval vähän riski (heittäminen), mutta oikeesti se perustuu siihen luottamukseen. No koko ajan sama teema, mutta näin se vaan on. Et pitää oikeesti luottaa, sen esimiehenkin täytyy olla huumassa siitä toiminnasta ja niistä työntekijöistä, uskoo niihin, niin paljon, että mahdollistaa sen, että se potentiaali niistä työntekijöistä tulee esille."*

Haastattelun perusteella työntekijät arvostivat esimiehen tapaa toimia coachin roolissa. Riittävä vapaus tehdä työtä sekä työntekijöiden osaamiseen luottaminen näyttäytyi voimaannuttavana kokonaisuutena.

## Työntekijöiden luottamus esimieheen

Kirsimarja Blomqvist (2006) on kirjoittanut Henkilöstöjohdon ammattilaiset Henry ry:n julkaisemaan Työn tuuli -aikakauskirjaan artikkelin ”Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla”. Siinä Blomqvist nostaa esille luottamuksen olevan johtamistyön kannalta olennainen. Luottamus työntekijöihin ja työyhteisöön lisää työntekijöiden sitoutumista ja motivaatiota. Luottamuksen kautta työntekijät voivat sitoutua esimiehen esittämiin päätöksiin ja tavoitteisiin. Toisaalta luottamuksen rakentumisen kautta epävarmoissa tilanteissa työntekijä kykenee luottamaan esimiehen hyvántahtoisuuteen. (Blomqvist 2006, 1-5.)

*”Esimerkiks esimiehen puolelta, niinku annetaan tehtäväksi, että tämä tehdään ja deadline on tämä, niin me ei olla koskaan oltu sellasii, että me oltais alettu jupisemaan sitä asiaa tai jotenkin, vaikka oltais oltu eri mieltäkin, niin tietyl taval, kuitenkin semmonen ote siihen, että jos joku homma pitää hoitaa, niin sit se tosiaan hoidetaan.”*

Haastattelussa nousi useammassa kohdassa esille työntekijöiden ensikokemus jonkin työtehtävän järkevyydestä. Työntekijöiden luottamus esimiehen arviointikykyyn on kuitenkin tuottanut heidän mielestään hyvää.

*”Meistä tuntui silloin aika turhalta lähteä sinne (jatkorahoitusneuvotteluihin), ..... eikä tuntunut, että siitä tapaamisesta tulis mitään, mut sit sieltä tuli, sen arviointipuolen muutama kommentti, että miten sitä arviointia pitäis niinku tehdä. Miten niin kun näytetään tuloksia, mitä se vaikuttavuus on ja mitä siellä pitää tuoda esille. Niin me lähdettiin siitä heti sitten kahville, heti sen jälkeen ja ruvettiin miettiä, että mitä me halutaan arvioida ja mitä laittaa, siihen väliraporttiin, se on sitä meidän arviointia vienyt eteenpäin.”*

*”Toinen tollanen tapahtuma oli Tampereen yliopiston Työelämän tutkimuspäivät. Ensinnäkin se oli meille semmonen ammatillinen kasvu tai semmonen itsevarmuus siitä. Et sehän oli sellanen, että sä laitoit mulle siitä viestiä, tällänen on ja sinne pitäis toi abstrakti lähettää. Ja mä olin ihan, että voi jessus sentään, mikä juttu tämäkin on.... Mut siitähän tuli ihan TOSI hieno, jotenkin meidän semmonen ammatillinen asiantuntemus ja itsevarmuus lisäänty, siis se, että me puhutaan niinku, tosi vahvasti yhdestä osaamisalueesta, mitä me ollaan kehitetty, että miten nuorten työelämävalmiuksia vahvistetaan ja arvioidaan. Se niinkun lisäs työntekijänä sellasta asiantuntemusta, että me oltiin siellä, kehitetty jotain uutta ja hienoo. Ja voitiin kertoa siitä ja ihmiset oli, että VAU, että jotenkin se oli tosi HIENO, että mä en usko, että me oltais ikinä itte sinne hakeuduttu.”*

Toisaalta työntekijöiden luottamus esimiehen osaamiseen nousi haastattelussa esille toimintaympäristön hahmottamisena ja yhteiskunnallisen keskustelun ymmärryksenä. Työntekijät pitivät tärkeinä myös oikeiden verkostojen ja foorumien hahmottamista. Esimiehen arviointikykyyn luotettiin ja koettiin, ettei esimies laita työntekijöitä epäoleellisiin paikkoihin.

*”Kyl mäkin nään, että sillä esimiehellä pitäis olla sellaset verkostot, että pystyy sitten näyttämään niitä paikkoja, että menkää tonne, heittämaan tavallaan, että tuntee sitä toimintakenttää sillä tavalla, että pystyy tavallaan heittää sitten niihin oikeisiin paikkoihin. Koska onhan sekin sitten pahuksen turhauttavaa, jos heitellään minne sattuu... ..niin olla kartalla siitä, mitkä on niitä oleellisia keskusteluja ja oleellisia yhteistyökumppaneita ja foorumeita, mihin heittää. Ja sitten rohkeesti heittää sellasiinkin paikkoihin, jotka tuntuu vähän isoilta tai jotenkin. Sulla on varmaan*

*meidän yhdistyksen paras sellanen yhteiskunnallinen näkemys, kyllä että missä nyt mennään, niin kun keskusteluissa."*

Haastattelun perusteella työntekijöiden luottamus esimieheen rakentuu positiivisten kokemusten kautta sekä tilanteissa, joissa työntekijät luottavat esimiehen hyväntahtoisuuteen. Esimiehen hyväntahtoisuuteen luottavat työntekijät kykenevät ottamaan paremmin henkilökohtaisia riskejä sekä muokkaamaan rooliaan työyhteisössä ja työtehtävissään. Työyhteisössä on tärkeää hyväksyä ja ymmärtää toisten erilaisuutta sekä rakentaa hyöty koko yhteisölle tämän erilaisuuden kautta. Toisaalta vastavuoroisuus luottamuksessa lisää tuloksellisuutta myös esimiehen työssä. Esimiehen kyky kuunnella työntekijöitä päätöksentekotilanteissa lujittaa luottamusta. (Blomqvist 2006, 1-5.)

### **Työntekijän luottamus itseensä ja osaamiseensa**

Haastattelussa nousi esille työntekijöiden oma luottamus ammattitaitoonsa ja osaamiseensa. Työntekijät suhtautuivat omaan työhönsä myönteisesti. He nostivat esille, että heillä oli oltava itsellä selkeä näky tavoitteesta sekä kyky muokata ketterästi omaa toimintaansa ja tavoitteeseen suuntaavia keinoja kehittämisprosessin edetessä.

*"Se onkin ollut tavallaan se ongelma, että on pitänyt olla näky, jotta voi houkutella sekä asiakkaita että vapaaehtoisia että yhteistyökumppaneita siihen mukaan, mut sit on tarvinnut pitää se itellä riittävästi ilmassa, jotta siihen ei jumiudu, koska itseasiassa, se asiakasprofiili on muuttunut ja se miten me ollaan se nähty... Ja se on itseasiassa ollut yksi onnistumisen edellytys, että me pystyttiin luopumaan jo tehdyistä malleista koko ajan."*

Itseluottamuksen ja itsetunnon rakentaminen sekä omaan osaamiseen luottaminen kehittää ymmärrystä omista taidoista ja kyvyistä. Itsetunnon ja itseluottamuksen myötä työntekijä uskaltaa ottaa riskejä ja ylittää itsensä, ja toisaalta epäonnistumisen pelko ei lamaannuta toimintaa. (Kalliomaa & Kettunen 2010, 52.)

Työntekijöiden luottamus omaan ammattitaitoonsa luo kehittämisprosessissa tilaa kestää epävarmuutta. Epävarmuuden sietokyky ja oma innostuminen työstä olivat heidän mielestään kehittämisprosessin etenemisen edellytyksiä.

*"Toki se vaatii aikamoista ammattitaitoa. Et kykenee ja kestää sen, tietyl tavalla. Kestää sitä epävarmuutta siinä alussa, kun pitää puhua asiasta, mistä ei yhtään mitään vielä tiedä ja saada muut ihmiset innostumaan.... Me ollaan välillä tultu syliin asti sille ihmiselle selittämään asiaamme, ja palaute on ollut se, että kun te ootte niin tosi innoissaan, että sen täytyy näkyä."*

Työntekijät nostivat esille oman ammattitaitonsa ja innostuksensa työtään kohtaan. Luottamus omaan ammattitaitoon rohkaisi ottamaan riskejä ja luottamaan osaamiseensa. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että työntekijät olivat valmiit joustavasti muokkaamaan omaa toimintaansa nopeallakin aikataululla.

## Vastavuoroinen luottamus haastavissa tilanteissa

Myös Nina Laine (2010) nostaa esille luottamuksen, joka tekee rohkeaksi. Luottamuksen kautta työntekijä kokee pystyvänsä nostamaan asioita esille ja keskusteluun. Luottamuksellisessa suhteessa työntekijä uskaltaa ottaa esille myös vaikeita asioita ja luottaa siihen, että esimies on valmis keskustelemaan asiasta. (Laine 2010, 37-38.) Luottamuksen vastavuoroisuus ja sen merkitys nousivat haastattelussa esille puhuttaessa tilanteista, joissa työntekijällä on jokin huoli, joka syystä tai toisesta on pitänyt nostaa esille. Esillä olevien asioiden kyseenalaistaminen on johtanut yhteiseen pohdintaan ja asian hahmottamiseen uudesta näkökulmasta.

*”Ja tohon, kun sanottiin, että on jupistu (ks. työntekijöiden luottamus esimieheen), niin se ei tarkoita sitä, että meillä ei olis ollut lupaa siihen. Kyl meil on ollu lupa kyseenalaistaa, että sekin on sellanen luottamuksen asia. Että on voinut kyseenalaistaa ja sä et oo ikinä jotenkin hermostunut siitä tai hyökänny vastaan tai muuta. Meillä on jotenkin ollut sellanen avoin ilmapiiri ja keskustelut, että ollaan saatu kyseenalaistaa ja sitä on pohdittu vähän eri näkökulmasta ja sellasta luottamusta siinäkin.”*

Itsenäisen ja tavoitteellisen tiimin kohdalla esimiehenä on ollut välillä huoli siitä, ovatko työntekijät saaneet riittävästi tukea tai joutuneet olemaan liikaa omillaan. Haastattelussa työntekijät nostivat esille oman roolinsa huolien esille nostamisessa. Niiden esiin nostaminen mahdollisti kuulluksi tulemisen ja niihin puuttumisen.

*”Mä nyt oikein mietin, mutta mun mielestä kyllä joo (saatu tukea). Tai mä uskon, että me oltais pyydetty apua. Ja niinku tossa jossain kohtaa syksyllä, me pyydettiin kun meillä oli vähän hätä. Jolloin oli tosi raskasta, ja kyl me sit sitä oltais osattu vaatiikin. Että ei mulla oo sellanen olo tullut, että me oltais jääty liian omillemme.”*

Haastateltavat kokivat, että esimiehen tuki ja ymmärrys haastavissa tilanteissa luo vastavuoroisesti työntekijälle halun pistää itseään likoon työssään. Luottamus koettiin vastavuoroisena suhteena.

*”Huolet on rohkeasti otettu esille. Joustoa ja ymmärrystä löytyy, koska joustoa ollut silloin kun itsellä ollut hankalaa. Sen vuoksi helppo pistää itseään peliin silloin kun töissä on.”*

Haastattelun perusteella esimiehen ja työntekijöiden vastavuoroisen luottamuksen rooli kirkastuu haastavissa tilanteissa, joissa esimies toimii joustavasti ja osallistuu tilanteen yhdessä pohdintaan. Toisaalta esimiehen joustavuus haastavissa tilanteissa luo työntekijälle halun panostaa työhönsä vastavuoroisuuden johdosta.

## Luottamus työyhteisön tukeen

Luottamus työyhteisössä näkyy hyväksi koettuna ilmapiirinä, joka rakentuu ja kasvaa yhteisten kokemusten myötä. Toisten tukemista ja auttamista pidetään luottamuksen osoituksena. Luottamuksellisessa yhteisössä tietoa jaetaan avoimesti sekä opitaan toisilta ja yhdessä, mikä puolestaan edesauttaa työssä kehittymistä ja luovuutta. (Laine 2010, 107-108, 110.)

Haastateltavat kertoivat työyhteisön tuella olevan tärkeä rooli. Työyhteisön tuki, olemassa oleva osaaminen ja verkostot luovat uudelle toiminnalle vankan pohjan, josta ponnistaa eteenpäin.

”Ja kyllähän meidän yhdistyksessä on yleisesti ottaen sellanen ilmapiiri mun mielestä, että tavallaan kaikki tuo ja vie sitä meidän hankkeen asiaa eteenpäin. Jos miettii jotain TUASin (Nuorten tuetun asumisen) vastaavaa koordinaattoria, joka on sitä hehkuttanut tuolla ympäriinsä ja että kyllä sellasta henkistä tukea on tullut, vaikka on pidetty nämä toiminnat erillään. TUASin verkostojen kautta viety eteenpäin, mikä on auttanut meitä hankkeena ihan älyttömästi, että siellä on ollut valmiiksi sellanen toiminta, mikä on ollut tosi tunnettua ja arvostettua. TUASista ei tullut sellasta viestiä, että he ois jotenkin halunneet pitää sitä verkostoa itsellään, vaan päinvastoin, tuonut sitä meidän hanketta sen verkoston kautta esille.”

Työyhteisö on oleellinen osa kehittämistyötä. Jaetun johtajuuden näkökulmasta kaikilla työyhteisön jäsenillä on vastuu työhyvinvoinnista.

*”Kiva tulla töihin ja se kantaa itsessään se työ myös tosi paljon, et varmasti jos olis semmonen työ mistä ei olis niin innostunut ja tavallaan se työyhteisö ei olis niin semmonen mihin on niin kiva tulla, niin varmasti se olis ihan eri tilanne...”*

*”Motivaatio olis pal vaikeempi löytää, etenkin silloin kun on kuormittavia tilanteita, mutta tässä on ehkä enemmän ollu se, että mikä on sitten nostanut sieltä sitten välillä niinku ylös, niist haastavist hetkist.”*

Tämän aineiston perusteella asiantuntijayhteisön esimiehen rooli näyttäytyi tavoitteellisena työskentelynä ja työn tekemisen rajojen asettajana. Toisaalta työntekijät kokivat tärkeäksi esimiehen luottamuksen työntekijöihin sekä coachaavan työtteen. Oma näkemykseni esimiestyön näkökulmasta tukee tätä kokonaisuutta.

Työyhteisölle tehdyn kyselyn ja haastattelun perusteellakin esimiehen rooli on vain yksi osa kokonaisuutta. Työyhteisössä monensuuntaisella luottamuksella on työhyvinvoinnin kannalta merkittävä rooli. Työntekijöiden puheessa luottamuksen osa-alueet jakautuivat viiteen osaan: esimiehen luottamus työntekijöihin, työntekijöiden luottamus esimieheen, työntekijän luottamus itseensä ja osaamiseensa, vastavuoroiseen luottamukseen haastavissa tilanteissa sekä luottamukseen työyhteisössä. Tuloksena syntyi kuva työyhteisömme positiivisesta luottamusrakenteesta, jossa jokaisella työyhteisön jäsenellä on tärkeä roolinsa. Olen muodostanut haastattelujen ja kirjallisuuden perusteella kuvion työyhteisön positiivisesta luottamusrakenteesta (Kuvio 1). Kuviossa on nähtävissä haastateltujen työntekijöiden kokemukset ja haastattelussa esille nousseet luottamuksen eri tasot. Tätä kokonaisuutta tuki ajankohtainen tutkimustieto.





Kuvio 1. Työyhteisön positiivinen luottamusrakenne

Työyhteisön positiivinen luottamusrakenne näyttäytyy työyhteisön kokonaisluottamuksen ja työn kehittymisen kannalta merkittäväksi tekijäksi. Positiivinen luottamusrakenne on enemmän kuin yksittäisten osiensä summa. Luottamusrakenne luo pohjan nykyiselle työlle ja työntekijöiden työhyvinvoinnille, mutta lisäksi se luo luottamusta tulevaisuuteen.

Haastatellut työntekijät ovat juuri edenneet kehittämistyössään tavoitteellisesti kohti toiminnan vakiintunutta rahoitusta. Haastattelussa kysyttiin, miten he pystyvät pitämään jatkossa yllä mielenkiintonsa työhön tilanteessa, jossa kehittämistyössä oleelliset deadlineet ja erityiset tulosvaatimukset tasaantuvat.

*”Se on tietty se, että on kivaa, että on saanut jonkun asian päätökseen, siit on saanu hyvää palautetta ja toiminta jatkuu ja siitä on tosi ilonen. Ehkä se mikä just on pelottavaa, että tavallaan mitä on sitten ne tavoitteet? Me ollaan aika deadline-orientoituneita, että silleen, että se pakko luo myös niitä mahdollisuuksia.”*

Haastateltavat kertoivat tärkeäksi kehittämisprosessin saattamisen päätökseen asti, mutta nostivat esille tarpeen uudistua sekä tarpeen löytää jatkossa työhön sopivasti uutta. Toisaalta työntekijät näkivät oman mahdollisuutensa vastata kentältä nouseviin uusiin tarpeisiin. He kertoivat luottavansa siihen, että esimies ja hallitus kuulevat esiin nousevat tarpeet ja pohtivat tarvittaessa työntekijöiden kanssa vaihtoehtoja niihin vastaamiseksi.

*”Se on semmonen, että olis sopivasti uutta, jollain tavalla koko ajan, ettei se pyöri vaan. Että sit se helposti alkaa pyöriä siinä, että nyt on tää vapaaehtoisten rekrytointi, ja nyt on tää koulutus ja nyt on tää ja tää, ja sitten se pyörii se vuosi vaan sillai et on samanlaista.”*

*”Nyt me ollaan oltu niin, että meillä on ollut selkeet deadlineet ja tota tulosvastuullisuus. Mutta toisaalta me ollaan persoonina sellasia, että kyl mä nään, että jos me nähdään jotain tarpeita,*

*niin esimies ja hallitus kuulee ne ja niihin voidaan tarttua. Eli tällänen tarve on noussut ja mitä me voitais sille tehdä.”*

Yhteenvetona voidaankin todeta, että luottamus yhteiseen tehtävään kantaa läpi koko organisaatorakenteen ja on ratkaisukeskeistä sekä tulevaisuuteen suuntaavaa.

## **Johtajan tehtävänä on luoda työyhteisöön luottamuksen rakentamisen kulttuuri**

Olen kirjoittanut tämän artikkelin osana johdon työnohjaajaopintoja, sen kehittämistehtävänä. Artikkelin lähtökohtana on ollut tarve ymmärtää oman työyhteisöni työntekijöiden innostuksen ja työmotivaation syntymistä sekä omaa rooliani tässä kokonaisuudessa. Sosiaalialan järjestöissä palkattujen työntekijöiden työ on itsenäistä asiantuntijatyötä. Itsenäisen ja osaavan työntekijäjoukon keskellä oli esimiehenä tarpeen pysähtyä pohtimaan, mikä on minun tehtäväni tässä yhteisössä.

Työyhteisölleni tekemäni kyselyn ja aihetta syventävän haastattelun perusteella työyhteisömme voi tällä hetkellä hyvin. Työyhteisön työntekijät kokevat työnsä merkitykselliseksi ja innostavaksi. Haastattelun kautta rakentui kuva työyhteisön positiivisesta luottamusrakenteesta. Luottamuksen merkityksen ja monitasoisuuden ymmärtäminen on ollut hienoa. Luottamusrakenteen hahmottamisen ohella merkityksellistä on ollut kirjallisuudesta vastaan tullut vallan käsitteen sanoittaminen. Palvelevan johtajuuden ytimessä ovat selkeät tavoitteet, ketteryys ja esimiehelle tehtävän myötä annettun vallan oikeudenmukainen käyttö. Esimiehen kokonaisvaltainen rooli ja työyhteisön tulokellinen työnteko syntyvät koko työyhteisön luottamusta rakentamalla, ei ainoastaan esimiesroolista käsin.

Luottamuksen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, jonka olennaisena osana ovat hyvät vuorovaikutussuhteet eri osapuolten kesken. Vuorovaikutukseen liittyvät häiriöt ovat inhimillisiä: vuorovaikutussuhteet ovat herkkiä muutoksille ja tunteiden vaikutukselle. Jokaisella työyhteisön jäsenellä on vastuu ja mahdollisuus vaikuttaa monitasoisen ja positiivisen luottamusrakenteen ylläpitämiseen. Vaikka vastuu työyhteisön kokonaisuudesta on koko yhteisöllä, esimiehellä on omassa roolissaan mahdollisuus luoda työyhteisöön kulttuuria, jossa myötätunnon ja myötäinnon kautta kukin yhteisön jäsen kokee itsensä tarpeelliseksi ja merkitykselliseksi osaksi yhteisöä.

Koska työyhteisössämme kaikki on varsin hyvin ja luottamussuhteet kunnossa, mieleeni nousi ajatus jopa epärealistisena näyttävästä työyhteisöstä. Jaakko Koivumäki (2008) määritteli väitöskirjassaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden reflektiiviseksi yhteisöllisyydeksi tai arvorationaaliseksi toiminnaksi silloin, kun yhteisön jäsenet toimivat sekä järkipäisesti että tunnetasolla. Reflektiivisen yhteisöllisyyden yhteisössä jäsenet kykenevät perustelemaan ja sanoittamaan elementtejä, johon yhteisöllisyyden kokemus perustuu. Arvorationaalinen toiminta puolestaan nostaa esille tällaisen yhteisön jäsenten tiedostetun toiminnan yhteisöllisyyden ylläpitämiseksi. (Koivumäki 2008, 111-113.) Koenkin, että epärealistiseksi määriteltävän työyhteisön sijaan voimme rohkeasti puhua reflektiivisestä yhteisöllisyydestä, johon jokainen työyhteisön jäsen osallistuu. Esimiehen tärkeimmäksi tehtäväksi nousee tällöin yhteisöllisyyden ylläpito ja työn mahdollistaminen. Mahdollistajana esimies raivaa esteitä sekä tukee työyhteisön uusia ideoita ja innostumista. Luottamuksen rakentamisen kautta kehitetään hyvää työilmapiiriä ja työn tehokkuutta (Savolainen 2011, 136).

Organisaation sisäinen luottamus perustuu henkilöiden väliseen luottamukseen työkavereiden ja esimiehen välisissä suhteissa. Luottamuksen merkitys heijastuu varsin laajalle. Blomqvist (2006) nostaa organisaation sisäisen luottamuksen rinnalle yhteiskunnan institutionaalisen luottamuksen, jossa voidaan nähdä luottamuksen rakentuminen monella eri tasolla. Institutionaalista luottamusta tulee rakentaa vuorovaikutuksessa ympäröivään todellisuuteen, kuten yhteistyökumppaneiden ja yhteisöjen välillä. Tällaisessa todellisuudessa luottamuksen rakentuminen koko organisaatiota kohtaan saattaa kehittyä yksittäisen työntekijän tai esimiehen kesken koetun luottamuksen kautta. (Blomqvist 2006, 1-5.)

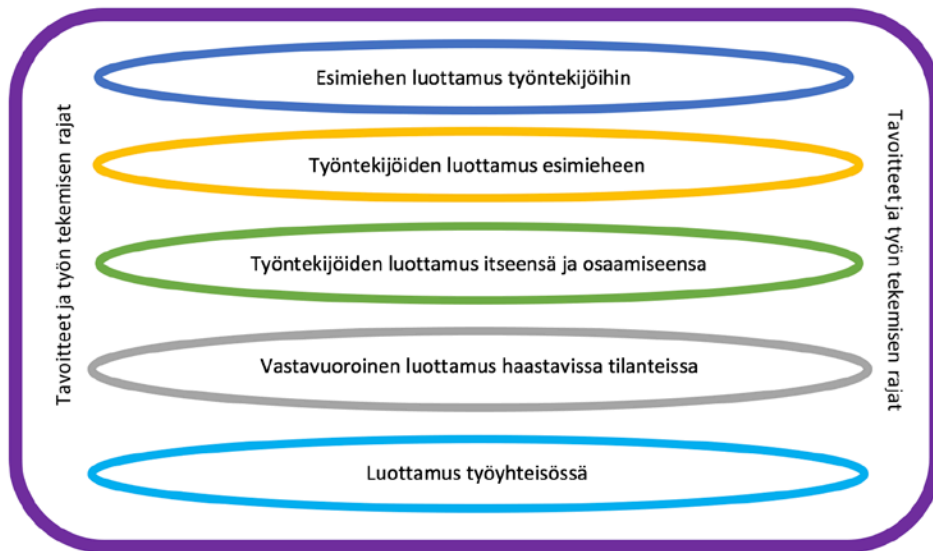
Blomqvistin artikkeliin peilaten koen luottamuksen rakentamisesta huolehtimisen jatkossakin merkittäväksi osaksi johtajan työtehtäviäni. Tämä on tärkeää huomioida myös laajemmassa kontekstissa. Luottamusta suhteessa yhteistyökumppaneihin tulee vaalia ja hoitaa. Tätä tukee syksyllä 2017 yhteistyössä kuntakumppanimme Turun kaupungin kanssa kirjoittama artikkeli "Yhteistyöstä kumppanuudeksi – Turun kaupunki ja järjestöt hyvinvointia edistämässä", jossa nähdään osapuolten välisen luottamuksen kehittämisellä merkittävä rooli ja tehtävä (Halin, Hellstén & Suominen 2017, 64-69). Institutionaalisen luottamuksen ja organisaatiota kohtaan heijastuvan luottamuksen rakenteet luodaan yksittäisissä työyhteisöissä ja arjessa työntekijöiden välisessä kanssakäymisessä.

Tämän artikkelin myötä oma osaamiseni luottamuksen määrittelyssä on kasvanut. Pitkään esimiestyötä tehneenä ja luottamuksesta paljon viestineenä yllätyin luottamuksen hahmottamisen moninaisuudesta. Moninaisuuden ja monitasaisuuden ymmärtäminen mahdollistaa jatkossa oman esimiestyön kehittämisen ja esimiestyössä kasvamisen. Työyhteisön työntekijöiden yhteisöllisyyden tukeminen on tulevaisuudessa entistäkin tärkeämmässä osassa omaa työtäni.

Artikkelin kirjoittamisen myötä vahvistui kiitollisuus oman työyhteisön jäsenistä sekä heidän taidoistaan reflektoida ja hahmottaa yhteisömme merkitystä. Kun kokonaisuuteen lisätään joukko erilaisia ja omasta kokemusmaailmastaan toimivia ihmisiä, palkattuja ja vapaaehtoisia, on näkemykseni mukaan esimiehellä edelleen tärkeä rooli tämän päivän järjestötyössä. Työyhteisön yhteisöllisyys ja luotettava toiminta sekä tasavertainen kumppanuus eri toimijoiden kesken edesauttavat ensisijaisesti järjestön tuen ja toiminnan piirissä olevia ihmisiä. Yhteisöllisyyden tärkeyden hahmottaminen ja sen rakentaminen luovat pohjan luottamukselliselle ja turvalliselle kehittämiselle.

## **Työyhteisön positiivinen luottamusrakenne työn tutkimisen välineenä**

Muotoutunut kuva työyhteisön positiivisesta luottamusrakenteesta on nostanut esille yksilöiden ja työyhteisön välisen luottamussuhteiden ja -rakenteiden hahmottamisen tärkeyden työyhteisön hyvinvointia pohdittaessa. Artikkelin sisältö on rakentunut tutkimalla työtä asiantuntijayhteisössä. Työn tutkiminen on myös tärkeä osa työnohjausta. Artikkelin kautta hahmottunut "Työyhteisön positiivinen luottamusrakenne" -mallia voidaan soveltaa konkreettisenä työn tutkimisen välineenä työnohjaustyössä.



Kuvio 2. Oman työyhteisön luottamusrakenne

Oman työyhteisönsä luottamusrakennetta (Kuvio 2) tarkastelemalla työnhjattava tai työnhjausryhmä voi pohtia luottamuksen eri tasoja sekä pilkkoa niiden sisältöä, ja sitä kautta pyrkiä löytämään niitä osa-alueita, joita ohjattavien tulee omassa työssään kehittää tai niitä suuntia, joihin tulee jatkossa työssään keskittyä.

## Lähteet

- Blomqvist, K. 2006. Luottamus organisaation työhyvinvoinnin ja tehokkuuden taustalla. Kutsuartikkeli. Työn tuuli - aikakauskirja. Viitattu 18.2.2018. Helsinki: Henkilöstöjohton ammattilaiset Henry ry. [http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21\\_luottamus\\_artikkeli.pdf](http://www.stat.fi/ajk/tapahtumia/2008-05-21_luottamus_artikkeli.pdf)
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Helsinki: Tietosanoma.
- Hakanen, J., Kuusela, S. & Pessi, A. 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Pessi, A., Martela, F. & Paakkanen, M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-Kustannus, 281-303.
- Halin, J., Hellstén, K. & Suominen, K. 2017. Yhteistyöstä kumppanuudeksi – Turun kaupunki ja järjestöt hyvinvointia edistämässä. Kuntoutuslehti 3-4/2017. Helsinki: Kuntoutussäätiö, 64–69.
- Jarenko, K., Martela, F. & Järvillehto, L. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Kalliomaa, S. & Kettunen, S. 2010. Luottamus esimiestyössä. Helsinki: WSOYpro.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta.
- Kostamo, T. 2017 (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Laine, N. 2010. Luja luottamus. Miten työpaikan luottamussuhteet saa toimimaan? Tampere: Taurus Media.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus – tapaustutkimus kaupan alan organisaatiosta. Väitöskirja. Joensuu: Itä-Suomen yliopisto. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2017. Itseohjautuvuus: miten organisoitua tulevaisuudessa? Helsinki: AlmaTalent.
- Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2017. Valmentava johtajuus. Helsinki: AlmaTalent.

Savolainen, T. 2011. Luottamusjohtajuus inhimillisen pääoman uudistamisessa. Teoksessa Puusa, A. & Reijonen, H. (toim.) Aineeton pääoma organisaation voimavarana. Helsinki: Unipress, 117-141.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 3. Uudistettu laitos. Helsinki: Tammi.

Vuori, J. & Kostamo, T. 2017. Myyttejä ja teesejä innostuksen johtamisesta. Teoksessa Kostamo, T. 2017 (toim.) Ihan intona! Miten innostusta johdetaan. Helsinki: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, 18-33.

---

# 8 Työnohjauksen vaikutus esimiestyöhön Porin perusturvassa:

## ”... Menet sinne kumarassa ja tulet tarmoa täynnä. Missä oikein käyt?”

---

*Matti Järvinen*

### **Johdanto**

Työelämä on erittäin vahvassa ja monen suuntaisessa muutoksessa. Työ on henkisesti raskaampaa. Työn mielekkyyden koetaan vähentyneen ja vaativuuden kasvaneen. Kun työelämä jatkuvasti muuttuu, samalla muuttuvat vaatimukset esimiestä kohtaan. Toisaalta samaan aikaan koetaan aiempaa enemmän työn imua ja uuden oppimista sekä parantuneen esimiestyön vaikutuksia (Manka & Manka 2016, 26-42). Näin myös työhyvinvointiin panostamiseen kohdistuu yhä enemmän vaatimuksia. Esimiestyö liittyy oleellisesti työhyvinvointiin, joten työnohjauksen vaikutusten selvittäminen esimiestyöhön on varsin perusteltua. Oman selvityksensä paikka on näiden vaikutusten syntymekanismi.

Tämän artikkelin tarkoituksena on selvittää työnohjauksen vaikutuksia esimiestyöhön. Työskentelen Porin kaupungin perusturvassa, joten luontevaa oli kysyä työnohjauksen vaikutuksista Porin perusturvan esimiehiltä. Toteutin kyselyn Webropol-kyselyinä, jonka lähetin sisäisenä sähköpostijakelun linkkinä. Viestin saatteessa mainitsin kyselyyn vastaamisen kestävän seitsemän koevastaajan perusteella 7-11 minuuttia. Tällä oli tarkoitus kertoa aikaa vastaamiseen kuluvan vain vähän ja näin madaltaa vastaamiskynnystä. Kysely lähti noin sadalle organisaation eri tasoilla työskentelevälle esimiehelle. Saatteessa kerroin, että jos esimies ei ole koskaan ollut työnohjauksessa, niin kysely ei koske häntä. Kysely koski siis vain niitä esimiehiä, joilla on nyt meneillään työnohjausprosessi tai on aiemmin ollut. Vastauksia tuli kaikkiaan 41. Vastaajista 30 koki itsensä enemmän suorittavan tason työntekijöiden esimieheksi ja 11 asiantuntijoiden esimieheksi. Vastausprosenttia en tarkasti tiedä, koska lähtökohtaisesti vastaamatta jättivät ne esimiehet, joilla ei ole kokemusta työnohjauksesta, mutta epävirallisten kyselyjeni perusteella voin tehdä valistuneen arvauksen, että 70 - 80 % potentiaalisesta kohderyhmästä vastasi.

Webropol-kyselyn lisäksi haastattelin viisi organisaation eri tasoilla työskentelevää perusturvan esimiestä. Haastattelut kestivät 45 – 90 minuuttia. Nauhoitin haastattelut, mutta en litteroinut niitä kokonaisuudessaan, vain osia haastatteluista.

Esimiesten työnohjaus voidaan ymmärtää johtajana kehittymisen yhtenä tukimuotona. Työyhteisöjen toiminnan kannalta on tärkeää, miten johtajuutta tuetaan. Johtajan ja esimiesten on kyettävä toimimaan organisaation ja johtamansa työyhteisön hyväksi. Jos johtajan aika ja

energia menevät omaan selviytymiseen, johtaminen ja koko organisaatio ja työyhteisö kärsivät. Asiansa ajava työnohjaus perustelee itsensä tätä kautta. (Antila 2016)

Käyn artikkelissani työnohjaukseen vaikuttavuuteen liittyviä asioita läpi pääosin työhyvinvoinnin ja johtamisen näkökulmasta. Esittelen muutamia aiheeseen liittyvien tutkimusten ja selvitysten tuloksia. Työnohjauksen vaikutuksia selvittävät kysymykset eri näkökulmistakin lähestyttäessä ovat hyvin usein kietoutuneita vuorovaikutukseen liittyviin tekijöihin. Osa kysymyksistä menee näin väistämättä keskenään päällekkäin, mutta tämä on tietoinen valinta. Lähtökohtaisesti tiedetään, että työnohjatukset vaikutukset ovat positiivisia, joten tässä selvityksessä olen kiinnostunut aloittamaan keskustelun positiivisista vaikutuksista erilaista esimiestyötä tekevien esimiesryhmien välillä. Tässä selvityksessä olen jaottelun pitänyt mahdollisimman karkealla tasolla jakaen esimiehet heidän oman valintansa perusteella suorittavan tason työntekijöiden esimiehiin ja asiantuntijatyötä tekevien esimiehiin. Käyn artikkelissa läpi kyselyn tulokset, joita haastattelut täydentävät.

Työnohjauksen tavoitteena on perinteisesti katsottu olevan ammatillisen kasvun edistäminen ja parempi työelämässä toimiminen (Paunonen-Ilmonen 2005, 31). Koska kouluttaudun johdon työnohjaajaksi, minua kiinnostaa miten työnohjaus vaikuttaa johtamistyötä tekevien toimintaan. Tutkimuksia työnohjauksen vaikutuksista on tehty paljon, erityisesti psykiatrissa hoitotyötä tekeville. Tutkimukset ovat olleet pääasiassa laadullisia tutkimuksia, kvantitatiivista tutkimusta on tehty vähemmän (Koivu 2013, 28-29). Hoitotyön esimiesten työnohjouksesta saamien hyötyjen on todettu hyödyttävän myös muuta henkilökuntaa (emt, s. 62).

Työnohjauksen vaikuttavuuden mittaamista vaikeuttaa erityisesti se, että työnohjaajan persoona on merkittävä tekijä työnohjaustilanteessa (Haapala 2012, 40). Työnohjouksessa siis vaikuttaa sama kuin kaikissa vuorovaikutustilanteissa eli ns. henkilökemioiden toimivuus.

Johdon työnohjauksen sisällöt eivät lopulta eroa klassisen työnohjauksen sisällöistä ainakaan määritelmätasolla. Alila kävi väitöskirjatutkimuksensa taustoituksessa läpi suomalaisen työnohjauksen konkareiden määritelmiä työnohjouksesta vuosilta 1983-2004, ja näitä määritelmiä yhdisti se, että ammattihenkilöt tarkastelevat työnohjouksessa omaa työtään sekä omaa itseään kehittyvinä työntekijöinä (Alila 2014, 35). Tämän voidaan ajatella olevan edelleen hyvänä pohjana myös esimiesten työnohjausten vaikutuksia selvitettäessä.

## Työhyvinvointi ja työnohjaus

Varsin yleisesti ajatellaan työnohjauksen lisäävän työhyvinvointia, vaikuttavan työn laatua parantavasti ja edistävän ammatillista kehittymistä.

Työterveyslaitoksen määritelmän mukaan :

”Työhyvinvointi tarkoittaa turvallista, terveellistä ja tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät ja työyhteisöt tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi, ja heidän mielestään työ tukee heidän elämänhallintaansa.” (Työterveyslaitos 2018)

Sosiaali- ja terveysministeriö määrittelee työhyvinvoinnin seuraavasti:

”Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen.” (STM 2018)

Työhyvinvointi siis tarkoittaa, että työ on mielekästä ja sujuvaa turvallisessa, terveyttä edistävässä sekä työuraa tukevassa työympäristössä ja työyhteisössä (Puttonen, Hasu & Pahkin 2016, 6). Työhyvinvointi on ollut keskeinen tekijä, kun työnohjauksen vaikuttavuutta on tutkittu. Esimerkiksi Jari Haapala (Haapala 2012) selvitti pro gradu -työssään työnohjauksen mahdollisista yhteyksistä sairaanhoitajien työhyvinvointiin. Haapala oli valinnut systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseensa työnohjauksen vaikutuksista työhyvinvointiin 23 tutkimusta. Näistä kaksi oli metatutkimusta (sis. yhteensä 56 tutkimusta), muut haastattelu- tai kyselytutkimuksia. Kirjallisuuskatsauksen tutkimuksista yksikään ei kohdistunut esimiehiin. Tutkielman mukaan onnistuneella työnohjauksella on selkeästi positiivisia yhteyksiä työntekijöiden työhyvinvointiin vaikuttaviin tekijöihin. (Haapala 2012)

Työhyvinvoinnin kannalta keskeisimmiksi työn piirteiksi on tutkimuksissa todettu työn määrä, vaikutusmahdollisuudet, sosiaalinen tuki, työn palkitsevuus, johtamisen oikeudenmukaisuus, työssä toteutuvat arvot ja työssä tapahtuvat muutokset (Koivu 2014, 110-111).

Koivu pohtii, voiko työhyvinvoinnin ja työnohjauksen mahdollinen positiivinen korrelaatio johtua myös siitä, että hyvinvoivat työntekijät hakeutuvat muita useammin työnohjaukseen (Koivu 2014, 112). Oman työnohjaustilaukokemukseni mukaan merkittävä vaikutus työnohjaukseen osallistumiseen on työnohjauksen muodolla (onko yksilö-, ryhmä- vai työyhteisöohjaus), jolloin ryhmä- ja työyhteisöohjauksessa ovat mukana kaikki työntekijät riippumatta työhyvinvoinnistaan ja siihen mahdollisesti kytköksissä olevasta halukkuudestaan osallistua työnohjaukseen. Samoin työnohjauksen positiiviseen vastaanottamiseen vaikuttaa työntekijän suhtautuminen työhönsä ja organisaatioon, jossa työskentelee. Tästä myös Koivu tulee hieman samoihin päätelmiin tutkimuksensa tuloksia pohtiessaan (Koivu 2014, 115).

Työhyvinvoinnin on katsottu kattavan kaiken mahdollisen hyvän mitä työelämään voidaan katsoa sisältyvän. Työnohjauksen vaikuttavuutta myös esimiesten työhön on tutkittu, mutta vähemmän. Vastaavasti; esimiestyöllä on merkittäviä vaikutuksia työhyvinvointiin (Haapala 2012, 72). Työnohjaus on yksi esimiestyön ja johtamisen tukimuoto (Koivu 114, 116).

Koivun mukaan työhyvinvoinnin edistäminen ja työnohjauksen kohde on molemmissa sama; ihmisen suhde työhönsä. Koivu katsoo työnohjauksen tavoitteen ihmisen itsensä ja työnsä kehittämisen kautta liittyvän luovempaan suhteeseen työhön. (Koivu 2014. 111)

## **Esimiestyö ja työnohjaus**

Johtaja tarvitsee työnohjausta oppiakseen itsestään ja käyttäytymisestään, ja kehittyäkseen paremmaksi johtajaksi. Tuskin sellaista työnohjausprosessia on, jossa ei johtaminen ja esimiestyö nousisi vahvasti esiin, oli se sitten esimiehen oman työn kehittämiseen liittyvää tai muun esimiehen kanssa toimimiseen liittyvää. Johtajuus on merkittävä asia sekä klassisen että johdon työnohjausprosesseissa. Suhde esimiestyöhön tai johtamistyön ymmärtämiseen ovat työnohjausten vakioaiheita.



Johtajuus on muuttunut käskyttämisestä vuorovaikutteiseksi johtamiseksi, voidaan puhua esimerkiksi jaetusta johtajuudesta osana työyhteisötaitoja (Manka & Manka 2016, 16). Uudenlaisen johtajuuden hyvä toteutuminen edellyttää panostusta esimiestyöhön. Aija Koivun mukaan työnohjaus voi olla kriittisen reflektion kautta tapahtuvaa uudistavaa oppimista, ja hän näkee työnohjauksen yhdeksi esimiesten työkaluksi ja muutosjohtamisen välineeksi (Koivu 2014, 109). Työnohjaus liittyy vahvasti erilaisiin osaamiseen liittyviin metataitoihin (esim. sosiaalinen älykyys, elämönhallintataidot, johtamistaidot, innovatiivinen yrittäjämäinen mieli), jotka esimiestyössä ovat aivan keskeisiä (Manka & Manka 2016, 24-25).

Työnohjaukseen suhtautuminen on yhä kaksijakoista. Esimerkiksi Vaasan yliopistossa tehdyssä raportissa (Lehto 2017), jossa tarkastellaan esimiehen vastuita työyhteisön hyvinvoinnin ja tuloksellisuuden johtamisessa, haastatellut esimiehet kokivat esimiestyön monella tavalla yksinäiseksi. Työnohjaukseen oli monella esimiehellä mahdollisuus ja sitä hyödynnettiin, mutta vielä enemmän he kaipasivat mentorointia ja vertaistukiverkostoja. Tukiverkon puuttuminen mainittiin ongelmana. Toisaalta esimiehet olivat kertoneet huolehtivansa hyvinvoinnistaan mm. hyödyntämällä työnohjausta. (Lehto 2017, 57-58.) Kyselyn tuloksia lukiessa herää väistämättä kysymys, mikseivät haastatellut esimiehet hakeudu esimiesten vertaisryhmätyönohjaukseen, jonka kautta olisi esitettyihin tarpeisiin saatu ainakin jossain määrin vastattua.

Esimiesten työnohjauksen tarpeen Lehto perustelee erinomaisen valaisevasti luetellessaan esimiestyön paradokseja.

” • Esimiehen on oltava määrätietoinen ja jämäkkä, mutta hänen on kuitenkin kyettävä aidosti kuuntelemaan muita ja pystyttävä tarvittaessa muuttamaan päätöksiään.

• Esimies edustaa organisaatiota suhteessa alaisiinsa käyttäen työnantajavaltaa. Suuri osa esimiehen työstä on kuitenkin alaisten toimintaedellytysten varmistamista ja kamppailua niukoista resursseista oman yksikön hyväksi.

• Esimiehen on oltava visionääri ja ajateltava strategisesti, mutta hänen on sopeutettava yksikkönsä toiminta lyhyen tähtäimen taloudellisten reunaehtojen mukaisesti.

• Esimies ei saa eristäytyä ryhmästään, mutta hän ei saa myöskään olla liian riippuvainen alaisistaan.

• Alaisia on johdettava yksilöinä, mutta kannustettava myös joukkueena.

• Esimies joutuu joskus näyttämään itsevarmaa, vaikka hän olisi hyvinkin huolestunut jonkin muutoshankkeen vaikutuksista. Toisaalta hän joutuu myös toteuttamaan uudistuksia, joita hän ei ole itse ollut suunnittelemassa.” (Lehto 2017, 17)

Johdon ja esimiesten työnohjauksen vaikuttavuutta on tutkittu selvästi vähemmän kuin muiden työnohjausten vaikuttavuutta. Marita Paunonen-Ilmonen ja Ulla Heinonen tekivät vuonna 2015 varsin kattavan katsauksen työnohjauksen ja coachingin vaikuttavuutta käsitelleistä tutkimuksista ja selvityksistä. Mukana on myös johdon työnohjauksen vaikuttavuutta käsitelleitä tutkimuksia. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015)

Annina Hakala selvitti opinnäytetyössään hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta ryhmätyönohjauksesta. Siinä nousi keskeisesti esille vertaistuen merkitys; kollegiaalinen vuorovaikutus, muilta oppiminen, kokemusten vertaileminen ja työn reflektointi. Työnohjaus

antoi tilaisuuden pohtia esimiestyön haasteita ja työnohjauksen koettiin antavan tukea esimiestyön toteuttamiseen (Hakala 2009, 36-37).

Paula Heikkilän selvitti työnohjausopintojensa seminaarityössä esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta. Esimiesten jaksamisen vahvistuminen nousi keskeisimmäksi tulokseksi Heikkilän kyselyssä. Samoin vastuun ottaminen omasta työstä ja kollegiaalisuuden ymmärtäminen paranivat. (Heikkilä 2010, 14-17)

Ulla Runni selvitti varhaiskasvatuksen lähiesimiesten kokemuksia työnohjauksesta. Hän sai Heikkilän kanssa samankaltaisia tuloksia, eli lähiesimiesten jaksamisen (työn hallinnan ja esimiesroolin selkiytymisen kautta) parantuminen ja vertaistuen saaminen ovat merkittävästi vaikuttaneet lähiesimiesten työhyvinvointiin. Työnohjauksen katsottiin vaikuttaneen myös työn hallittavuuden tunteen parantamiseen, työstressin vähentymiseen ja omaan työhön tarvittavien voimavarojen lisääntymiseen. (Runni 2016, 39-40)

Petri Ruotsalainen tutki gradussaan työnohjaajien asiantuntijuuden muutosta sekä heidän käsityksiään esimiesohjattaviensa kokemista työnohjauksen hyödyistä. Keskeisimmiksi nousivat jaksamisen vahvistuminen ja osaamisen kasvu. (Ruotsalainen 2011, 101-104)

Seija Ollila tarkasteli väitöstutkimuksessaan (Ollila 2006) osaamisen johtamista sote-alan organisaatioissa. Haastatellut johtajat kokivat saaneensa työnohjauksen kautta mm. vuorovaikutuksellisia ongelmaratkaisukeinoja erilaisiin keskustelutilanteisiin, kuuntelemisen taitoja sekä taitoja ryhmädynamiikan huomioimiseen. Työnohjauksessa tapahtuvan peilaamisen kautta mahdollistui konkreettinen oman toimintatavan muuttaminen tietyissä asioissa sekä yleensä asioitten käsittely ilman suuria tunteita. Johtajan itseohjautuvuus voimistui. Haastatellut johtajat kokivat työnohjauksen olevan ennen kaikkea oman työn kehittämistä (Ollila 2006, 170-171). Ollila esitti haastattelurungossa mielenkiintoisen kysymyksen mahdollisuudesta liittää työnohjaus osaksi johtamiskoulutusta ja täydennyskoulutusta organisaatioissa (Ollila 2006, 262). Toteuttamisen arvoinen ajatus, mutta ei ole edennyt 12 vuodessakaan käytäntöön.

Myöhemmin Ollila tutki (Ollila 2012) perusopetuksen ja lukion rehtoreiden näkemyksiä ja kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta oppilaitosjohtamisessa ja johtamistyön kehittämisessä. Työnohjauksen katsottiin olevan osa johtamisjärjestelmää. Työnohjaus mm. auttaa johtajaa jaksamaan työssään, parantaa johtajan ja henkilöstön välisiä suhteita, antaa uusia näkökulmia toiminnan johtamiseen ja vahvistaa johtamisen perustehtävää (Ollila 2012, 98-100). Ollila toteaaakin johtajien työnohjauksen osoittautuneen monissa organisaatioissa menestykselliseksi johtamisen kehittämisessä ja työryhmien sekä tiimien toimivuuden parantamisessa (Ollila 2012, 41).

Sirola-Karvisella oli gradussaan (Sirola-Karvinen 2007) tutkimustehtävänä kuvata hoitotyön esimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta hallinnollisena, opetuksellisena ja tukea antavana toimintana sekä selvittää työnohjauksen merkitystä johtamisen tukena. Hän kävi läpi 19 systemaattiseen kirjallisuuskatsaukseen valitsemaansa esimiesten työnohjausta käsittelevää tutkimusta vuosilta 1989-2006. Tutkimuksista yhdeksän oli suomalaista. Sirola-Karvisen tutkimuksen tulokset eivät poikenneet kirjallisuuskatsauksen tutkimuksen moninaisista positiivisista tuloksista. (Sirola-Karvinen 2007, 26-37)

Haapala oli gradututkielmassaan jaotellut aiemmissa työnohjaustutkimuksissa todetut hyödyt kolmeen tasoon: työtehtävätasoon, yksilötasoon sekä sosiaaliseen ja organisatoriseen tasoon.

*Työtehtävätasolla* vaikutukset on koettu mm. kiireettömämpänä työtahtina, selkeämpinä työrooleina, ristiriitojen vähentymisenä ja työhön liittyvien vaikutusmahdollisuuksien kasvuna. *Sosiaalinen ja organisatorinen tason* vaikutukset käsittävät mm. keskinäisten konfliktien vähenemistä, vuorovaikutussuhteiden paranemista, vuorovaikutustaitojen ja työtoverien tuen lisääntymistä, vähäisempää kontrollin tunnetta ja parempaa työilmapiiriä. Yksilötasolla todetuilla positiivisilla vaikutuksilla on tarkoitettu mm. persoonallisuuden kasvua ja kehitystä, luottamusta ja tietoisuutta itsestä ja hoitoympäristöstä, ammatillinen eristäytymisen vähenemistä, omien tunteiden ymmärtämistä, stressin ja ahdistuksen vähenemistä, työssä jaksamisen parantumista, vähäisempiä työuupumusoireita, sisäisen työmotivaation löytymistä, työtyytyväisyyttä, sitoutuneisuutta organisaatioon ja vähäisempää kyynisyyttä. (Haapala 2012, liite 3).

## Vastaajien taustatiedot

Johtaminen jaetaan usein kategorisesti ihmisten johtamiseen ja asioiden johtamiseen. Olen tässä kyselyssä kuitenkin jakanut johtamisen kolmeen osaan; itsensä johtamiseen, esimiestaitoihin ja muihin esimiestyöhön liittyviin asioihin. Näiden alle olen sijoittanut yhteensä 41 osa-aluetta, joihin työnohjaus voisi vaikuttaa. Kyselyn avulla oli tarkoitus selvittää mihin johtamisen osa-alueisiin ja mihin kohtaan esimiehen työtä työnohjauksella on vaikutusta.

Kysely sisälsi yhdeksän valintakysymystä ja kaksi avointa kysymystä. 12. kysymys sisälsi pyynnön ilmoittautua haastateltavaksi asian tiimoilta. Kymmenen henkilöä ilmoittautui, ja haastattelin heistä myöhemmin viisi organisaation eri tasoilla olevaa esimiestä.

Vastaajat ovat kokeneita työntekijöitä, 51 % yli 30 vuotta työelämässä olleita. Yli 20 vuotta työelämässä olleita oli peräti 80 %. Näin ollen ei ole yllättävää, että 54 % on toiminut esimiestehtävissä yli 15 vuotta. Vain 7 % (kolme vastaajaa) oli työskennellyt esimiehenä alle viisi vuotta.

Kolmantena kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin, työskenteleekö esimies tällä hetkellä pääasiassa asiantuntijoiden vai suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä. 30 vastaajaa (73 %) kertoi toimivansa pääasiassa suorittavan tason työntekijöiden esimiehenä ja loput 11 vastaajaa (27 %) asiantuntijoiden esimiehenä. Suorittavan tason työntekijöiden koulutustaso on lähtökohtaisesti matalampi kuin asiantuntijoiden. Tyypillinen suorittavan tason työntekijä on esimerkiksi kodinhoitaja, tai sairaalan vuodeosaston sairaanhoitaja. Toisaalta terapeuttista keskusteluhoitoa tekevä sairaanhoitaja voidaan luokitella asiantuntijatyötä tekeväksi, joten pelkästään koulutustaso ei ole määrittänyt näitä. Korostan, että tässä ei verrata eikä tehdä arvostelmia eri töiden ja tehtävien arvosta tai tärkeydestä. Jäljempänä olevissa taulukoissa asiantuntijoiden esimieheksi itsensä arvioineet on merkinnällä "Asiantuntija" ja suorittavan tason työntekijöiden esimieheksi itsensä arvioineet on merkinnällä "Suorittava".

Kokemusta työnohjauksesta vastaajilla oli hyvin vaihtelevasti, yhdestä työnohjausprosessista yli kymmeneen. Mediaaniluku oli neljä. Asiantuntijoiden esimiehistä kolme oli osallistunut vain ryhmätyönohjaukseen, mutta suorittavan tason työntekijöiden esimiehistä puolet oli osallistunut vain ryhmätyönohjaukseen. Asiantuntijoiden esimiehistä siis 73 %:lla oli kokemusta myös yksilötyönohjaukseen, suorittavan tason työntekijöiden esimiehistä vain 50 %:lla.

## Työnohjaustarpeet

Esimiehiltä kysyttiin mihin esitetyistä vaihtoehtoista työnohjaustarpeet ovat liittyneet työnohjauskerroittain. Annettuja vaihtoehtoja oli seitsemän, minkä lisäksi oli vaihtoehto "Jokin muu syy, mikä", mutta tähän tuli vain kolme merkintää. Yhteensä näitä työnohjauksen tavoitteisiin liittyneitä tarveperusteita annettiin 140 (Taulukko 1). Suluissa oleva prosenttiluku kertoo, miten iso osa ryhmän vastaajista on merkinnyt kyseisen kohdan, esimerkiksi seitsemän asiantuntijoiden esimiestä 11:stä (eli 64 %) ilmoitti työnohjaustarpeen liittyneen oman työn kehittämiseen.

Taulukko 1. Mihin työnohjaustarpeet ovat liittyneet

	Asiantuntija	Suorittava	Yhteensä
Oman työn kehittämiseen	7 (64 %)	15 (50 %)	22 (53 %)
Omaan esimiehen rooliin	5 (45 %)	17 (57 %)	22 (53 %)
Esimiehenä kehittämiseen	5 (45 %)	16 (53 %)	21 (51 %)
Case- eli asiakasohjauksiin	4 (36 %)	7 (23 %)	11 (27 %)
Työhyvinvointiin	5 (45 %)	17 (57 %)	22 (53 %)
Työyhteisön henkilösuhteisiin	3 (27 %)	15 (50 %)	18 (44 %)
Omaan jaksaminen	5 (45 %)	16 (53 %)	21 (51 %)
Jokin muu syy, mikä	2 (18 %)	1 (7 %)	3 (7 %)
Yhteensä	36	104	140

Vastausten mukaan työnohjausta on käytetty tasaisesti eri perusteilla. Annetuista tarpeista muutama kohta erottuu joukosta. Asiantuntija-ryhmässä merkittävin tarveperuste on oman työn kehittäminen, jonka oli merkinnyt kaksi kolmasosaa ryhmästä. Suorittavan tason esimiehistä puolet merkitsi tämän perusteen. Suorittavan tason esimiehillä yleisimmät tarveperusteet olivat omaan esimiehen rooliin ja työhyvinvointiin liittyvät työnohjaustarpeet, molemmissa 57 %. Annetuista tarveperusteista vain case-ohjausten maininnat jäivät alhaisiksi, ja niissäkin on ryhmien välillä eroa. Suorittavan tason esimiehistä vain 23 % ilmoitti sen työnohjaustarpeensa perusteeksi, asiantuntijoiden esimiehistä 36 %. Tämä on oletuksen mukaista, sillä sote-sektorin suorittavan tason työyksiköissä on vähemmän erikoistunutta yksilötyöskentelyä (terapiatyypistä tai vastaavaa yksilötyötä) kuin asiantuntijayksiköissä, joissa esimiehetkin saattavat joskus olla mukana sellaisissa työryhmän työnohjauksissa, missä käsitellään haasteellisia asiakastapauksia. Toinen eroavuus on työyhteisön henkilösuhteissa. Asiantuntijoiden esimiehillä se oli työnohjauksen tarveperusteena vain kolmella vastaajalla (27 %), kun suorittavan tason työntekijöiden esimiehistä puolet oli kokenut tarvitsevansa työnohjausta työyhteisön henkilösuhteiden takia. Muihin vaihtoehtoihin noin puolet molempien ryhmien esimiehistä oli tehnyt merkinnän.

Työnohjauksen tarpeen täyttymisen pitäisi näkyä työnohjauksen tavoitteiden toteutumisen vaikutuksena ohjattavan työssä. Erään haastatellun esimiehen kanssa keskustelimme miten työnohjaus kehittää esimiestyötä:

*”Siis kehittää, jos ohjattava uskaltaa avata itseään työnohjaajalle. Antaa varmuutta esimiehenä toimimiseen, kun voi pohtia itseään ja tunnistaa ne kohdat jotka itsellä ovat sellaisia kompastuskiviä, että pääsee niistä eteenpäin. Jos ei haasta itseään, niin työnohjauksesta ei ole hyötyä. Ja se vaatii taas sen, että luottaa siihen työnohjaajaan.”*

## **Esimiestyön jaottelu tässä selvityksessä**

Johtaminen voidaan luokitella usealla eri tavalla. Ollilan mainitsee johtamisen sisältävän omina alueinaan itsensä johtamisen, ihmisten johtamisen yksilöinä ja tiimeinä, asioiden johtamisen, markkinoiden johtamisen, teknologioiden johtamisen ja strategisen johtamisen. Johtamistyön vastuualue voidaan jakaa myös ihmisten, toimintojen, resurssien ja informaation johtamiseen, joiden toteutuminen mahdollistuu itsensä johtamiseen liittyvien kyvykkyyksien kautta. (Ollila 2006, 77)

Tässä kyselyssä jaottelin työnohjauksen vaikutusten tarkastelun kolmeen eri näkökulmaan. Samalla tulin jaotelleeksi johtamiseen samaan kolmeen ryhmään; itsensä johtamiseen, esimiehen työtaitoihin ja muihin esimiestyöhön liittyviin asioihin. Kuhunkin kysymykseen sai merkitä korkeintaan viisi asiaa.

Noiden kolmen kysymyksen vastausvaihtoehdot olisivat voineet olla yhden johtajuus -otsikon alla, mutta katsoin vastaajien kannalta houkuttelevammaksi jakaa kysymykset useampaan kohtaan. Jätin tietoisesti käyttämättä helposti saatavilla olevia teoriakehikkoja (kuten yllä olevat tai Sydänmaalakan Oy Minä Ab:n), ja lähestyin kysymyksiä ja vastausvaihtoehtoja pragmaattisuuden kautta eli oman, varsin laajan esimieskokemukseni ja toisaalta varsin suppean työnohjauskokemukseni kautta. Tekemäni jaottelu on väistämättä omavaltaisen, mutta perusteltu. Osa kysymysten 7-9 vastausvaihtoehdoista voisi yhtä hyvin sisältyä mihin tahansa näistä kysymyksistä (kuten vuorovaikutustaidot, esimiehen ja alaisen välinen vuorovaikutus sekä palautteen antaminen ja saaminen) tai saman kysymyksen vaihtoehdot voivat kuvata samaa tilannetta hieman eri näkökulmasta (kuten kysymyksen 9 vastausvaihtoehdot ”Ongelmatilanteiden selvittäminen” ja ”Erialaisten tilanteiden johtaminen”). Koin tämän jaottelun kuitenkin tähän selvitykseen mielekkääksi ja löysin eroja itsensä johtamisen, kyvykkyyksien ja muiden esimiestyöhön liittyvien asioiden välillä.

Kyselyn tuloksia käsitellessäni ja näkökulmaa kyselyyn pohtiessani mielenkiinto kohdistui kahden esimiesryhmän välisten erojen tarkasteluun. Pääosin työnohjausten vaikutukset olivat samansuuntaisia, mutta isojakin eroja vaikutuksissa löytyi. Asian luotettava selvittäminen vaatisi merkittävästi suuremman aineiston ja tilastollisen analyysin.

## **Itsensä johtaminen**

Puhuessaan taitavasta johtamiskäyttäytymisestä, Seija Ollila toteaa ihmisten johtamisessa olevan kysymys myös itsensä johtamisesta, omasta itsetunnosta ja itsenäisyydestä (Ollila 2006, 76). Terminä itsensä johtaminen viittaa määritelmään kyvyistämme kontrolloida tunteitamme, tunnetilojamme ja toimintojamme (Koivisto 2017, 25).

Mäntylä tutki gradutyössään (Mäntylä 2012) johtajien ja esimiesten itsensä johtamisen kokemuksia. Tutkimuksessa tuli esiin itsensä johtamisen kokemukseen voimakkaasti liitetty muilta -alaisilta, omalta esimieheltä, kollegoilta ja perheenjäseniltä- saatava tuki. Yksilötasolla itsensä johtamisessa on tärkeää osata sekä pyytää että vastaanottaa muiden tarjoamaa apua. Tulosten perusteella Mäntylä päätteli, että johtajat voisivat oppia itsensä johtamista vertaistuen avulla, ja tuli näin yhdistäneeksi itsensä johtamisen ja työnohjauksen. Esimiesten yhteiset tilaisuudet mahdollistavat sekä kokemusten jakamisen että muiden hyvistä käytännöistä oppimisen. Työn ja vapaa-ajan tasapainottaminen sekä vertaistuen mahdollistaminen kokemusten jakamiseksi ja muiden hyvistä käytännöistä oppimiseksi ovat Mäntylän mukaan keskeisimpiä organisaatiotason keinoja tukea esimiesten itsensä johtamisen kehittymistä (Mäntylä 2012, 27-29)

Mäntylä määrittelee itsensä johtamisen itseen vaikuttamisen prosessiksi, jonka kautta pyritään saavuttamaan sellaista itseohjautuvuutta ja motivaatiota, jotka auttavat käyttäytymään ja suoriutumaan halutulla tavalla (Mäntylä 2012, 6). Sydänmaanlakka sanoo saman asian hieman eri sanoin määrittellessään itsensä johtamisen "itseensä kohdistuvaksi vaikuttamis- ja oppimisprosessiksi, jossa kehoa, mieltä, tunteita ja arvoja ohjataan itsereflektoinnin avulla" (Sydänmaanlakka 2006, 32-33).

Taulukko 2. Mihin itsesi johtamiseen liittyviin asioihin työnohjaus on erityisesti vaikuttanut

	Asiantuntija	Suorittava	Yhteensä
Omien vahvuuksiesi ja heikkouksiesi tunnistamiseen ja niiden kanssa työskentelyyn	8 (72 %)	16 (53 %)	24 (59 %)
Ammatillisen itsetunnon kohentumiseen	5 (45 %)	10 (33 %)	15 (37 %)
Itseluottamukseen	1 (9 %)	2 (7 %)	3 (7 %)
Stressinhallintaan/paineensietokyvyn kehittämiseen	5 (45 %)	10 (33 %)	15 (37 %)
Ajankäyttöön	5 (45 %)	9 (30 %)	14 (34 %)
Elämänhallintaan	0	0	0
Itsetuntemukseen	3 (27 %)	2 (7 %)	5 (12 %)
Jaksamiseen	6 (55 %)	22 (73 %)	28 (68 %)
Sosiaaliseen vuorovaikutukseen	1 (9 %)	5 (17 %)	6 (15 %)
Muutoksen tarpeen tunnistamiseen	4 (36 %)	11 (37 %)	15 (37 %)
Hallinnan tunteen lisääntyminen	5 (45 %)	11 (37 %)	16 (39 %)
Kyynistymisen vähenemiseen	1 (9 %)	4 (13 %)	5 (12 %)
Muuhun, mihin	2 (18 %)	2 (6 %)	4 (10 %)
Yhteensä	46	104	150

Itsensä johtamiseen on työnohjauksella koettu olevan vaikutusta erityisesti jaksamiseen sekä omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja niiden kanssa työskentelyyn (Taulukko 2). Molemmat esimiesryhmät kokivat samat asiat kahdeksi tärkeimmäksi, vain järjestys oli eri; asiantuntijoiden esimiehet painottivat eniten vahvuuksien ja heikkouksien kanssa työskentelyä, kun suorittavan tason esimiehillä merkittävin asia liittyi jaksamiseen. Haastatteluissa pyysin vielä tarkentamaan, miten haastateltavat olivat jaksamisen tässä kysymyksessä ymmärtäneet. Nyt

haastatellut viisi esimiestä olivat kokeneet jaksamisen tässä kohtaa työhön liittyväksi jaksamiseksi, ja nimenomaan työhyvinvointiin liittyväksi jaksamiseksi.

Vaikka nämä kohdat olivat kummallakin ryhmällä kaksi tärkeintä, niin ryhmien vastauksissa suurimmat erot syntyivät juuri näiden kohdalla, lähes 20 prosentin ero molemmissa. Liittykö omien vahvuuksien ja heikkouksien kanssa työskentely nimenomaan yksilötyöskentelyyn, jota asiakkaiden kanssa tehtävä asiantuntijatyö sote-alalla enimmäkseen on, jolloin myös asiantuntijoiden esimiehillä on runsaasti tähän liittyviä kysymyksiä? Itsensä johtamisessa on tärkeää, että tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa, jolloin pystyy kehittämään itseään määrätietoisemmin, kuin myös tuomaan omia vahvuuksiaan esiin jokapäiväisessä tekemisessä. En silti osaa nähdä, että tällä olisi eroa siinä, onko kyseessä asiantuntijoiden esimies tai suorittavan tason esimies. Miksi suorittavan tason esimiehet kokevat jaksamisen niin usein merkittävämmäksi kuin asiantuntijoiden esimiehet?

Eräs esimies kuvasi omien vahvuksiensa ja heikkouksiensa kanssa työskentelyä seuraavasti:

*“Olen oppinut työnohjauksen kautta armeliaisuutta itseään kohtaan. Ennen piti saada kaikki työt heti tehtyä, nyt siedän keskeneräisyyttä.”*

Kolmas esimiesryhmiä erottava asia on ajankäyttö, johon työnohjauksella oli asiantuntijoiden esimiehistä 45 %:n mielestä erityisesti ollut vaikutusta. Suorittavan tason esimiehistä 30 % oli kokenut sen maininnan arvoiseksi.

Haastatteluissa itsensä johtamisen asiat nousivat jonkin verran esiin. Ammatillisen itsetunnon kohentumisesta oli useita kommentteja, kuten

*“Työnohjaus on helpottanut työntekoani, työstä on tullut rennompaa ja luottaa että tilanteen kuin tilanteen pystyy hoitamaan. Se helpottaa suunnattomasti, kun itseluottamus kasvaa. Omaan ammattitaitoon luottaminen on lisääntynyt.”*

*“Olen ottanut herkästi itseni ennen, mutta olen oivaltanut, että ei ne asiat ole vain minusta kiinni vaan aina on muitakin toimijoita jotka vaikuttavat tilanteisiin.”*

Työnohjaajan reflektiivinen toiminta on ollut merkittävä tekijä toisen haastatellun esimiehen itsetuntemuksen paranemisessa:

*“Se mikä on vahvistanut, on se, kun työnohjaaja on toiminut peilinä ja on osannut peilata asioita, olen itse nähnyt oman käytökseni paremmin. Työnohjaaja on auttanut minua näkemään, miten toimia paremmin eri tilanteissa ja ymmärtämään omaa käyttäytymistäni.”*

Yksilötyönohjauksen luottamuksellisen vuorovaikutuksen merkitys itsetuntemukseen tuli yhden esimiehen puheissa vahvasti esiin:

*“Esimiehillä ei ole paljon muita tilaisuuksia puhua itseään analysoiden. Itsetuntemus lisääntyy kun itseään analysoi. Voi oikein omin sanoin kertoa millainen itse on. Se on paikoin epämukavaa, mutta on oltava kaveri itsensä kanssa, jotta työssä pärjää.”*

## Johtamistaidot

Johtamistaidoilla tarkoitetaan laajasti johtamisessa tarvittavia tietoja, taitoja ja kykyjä. Yksinkertaisimmillaan johtaminen jaotellaan asioiden (management, johtaminen) tai ihmisten (leadership, johtajuus) johtamiseen. (Pulkinen 2012, 12)

Johtamista on tutkittu myös luokittelemalla johtamisen ydinosaamisia, joista on johdettu tarkempia osaamiskuvauksia. Mari Pulkinen tutki opinnäytetyössään johtamisen ydinosaamisia kansainvälisestä näkökulmasta. Ympäristöstä tai erikoisalasta riippumatta johtaminen sisältää samanlaisia johtamisosaamisvaatimuksia, mutta toimintaympäristön ja ammattilaisten suhde työhön ja johtajaansa on kulttuurisesti erilainen ja johtamisosaamisen painoarvo vaihtelee kulttuurisesti tai aloittain. Amerikkalaisissa tutkimuksissa painottuvat lainasäädännön ja politiikan osaaminen sekä markkinointi. Kiinalaisessa tutkimuksessa painotettiin ihmisten johtamista. Johtamistaitoja yleensä koskevissa tutkimuksissa painottuivat talous- ja toimintaosaaminen, päätöksentekotaidot, prosessien ja projektien johtaminen sekä laadunhallinnan osaaminen. (Pulkinen 2012, 30-34)

Taulukko 3. Mihin työtaitoihin liittyviin asioihin työnohjaus on vaikuttanut

	Asiantuntija	Suorittava	Yhteensä
Päätöksentekokykyyn ja toimintakykyyn	4 (36 %)	16 (53 %)	20 (49 %)
Vuorovaikutus- ja viestintätaidot	5 (45 %)	11 (37 %)	16 (39 %)
Ongelmanratkaisutaitoihin	6 (55 %)	16 (53 %)	22 (54 %)
Avun tarjoamiseen toisille	0	5 (17 %)	5 (12 %)
Motivointikykyyn	4 (36 %)	7 (23 %)	11 (27 %)
Kuuntelemiseen	5 (45 %)	8 (27 %)	13 (32 %)
Tehtävien järjestelykykyyn	5 (45 %)	12 (40 %)	17 (41 %)
Keskittymiskykyyn	0	2 (7 %)	2 (5 %)
Aktiivisuuteen ja aloitteellisuuteen	2 (18 %)	2 (7 %)	4 (10 %)
Ammattitaidon hallintaan	4 (36 %)	8 (27 %)	12 (29 %)
Työturvallisuuteen	0	0	0
Työyhteisötaitoihin	5 (45 %)	16 (53 %)	21 (51 %)
Muuhun, mihin	1 (9 %)	1 (3 %)	2 (5 %)
Yhteensä	41	104	145

Työtaitojen osalta työnohjauksesta on koettu olevan eniten hyötyä ongelmanratkaisutaitojen ja työyhteisötaitojen paranemisessa (Taulukko 3). Niissä ei ole juuri eroa onko asiantuntijoiden vai suorittavan tason työntekijöiden esimies kyseessä. Sen sijaan kolmanneksi eniten mainintoja saaneen taidon eli päätöksenteko- ja toimintakyvyn kohdalla ryhmien välillä oli selvä ero. Suorittavan tason esimiehet kokivat sen yhtä tärkeäksi taidoksi kuin kaksi muuta eniten mainintoja saanutta. Asiantuntijoiden esimiehillä tämä oli vasta kuudenneksi eniten mainintoja saanut taito. Alaisten työnkuvien erilaisuudella voi arvella olevan tässä suuri merkitys.



Muuten varsinaista eroa ryhmien vastauksissa oli vain kahdessa asiassa. Ihmisten kuuntelemiseen asiantuntijoiden esimiesten ryhmään kuuluvista vastaajista lähes puolet koki saaneensa työnohjauksesta apua, kun suorittavan tason työntekijöiden esimiehistä vain neljäsosa koki työnohjauksella olleen tähän vaikutusta. Kohtaa 'Avun tarjoamiseen toisille' eivät asiantuntijoiden esimiehet olleet tässä huomioineet kertaakaan, kun taas suorittavan tason esimiehistä viisi oli kokenut työnohjauksella olleen tähän vaikutusta.

Mielenkiintoinen havainto on vuorovaikutus- ja viestintätaitojen saama 16 merkintää. Jos sen sijaan katsotaan kaikki vuorovaikutukseen liittyvät taitokohdat (vuorovaikutus- ja viestintätaidot, avun tarjoamine toisille, motivointikyky, kuunteleminen ja työyhteisötaidot), niin merkintöjä tulee yhteensä 65 eli nelinkertainen määrä. Kaikkiaan noin 45 % vastaajien merkitsemistä asioista liittyi näihin eri tavalla ilmaistuihin vuorovaikutustaitoihin.

Yhden haastatellun työnohjauksen hyödyistä kokemattomille esimiehille on helppo allekirjoittaa:

*"Työnohjaus on auttanut minua tekemään päätöksiä, mietin ennen kauheasti ihan pieniäkin asioita. Ja se on vahvistanut minua esimiehen tehtävässä toimimista."*

Toinen haastateltava kertoi ryhmätyönohjausten olleen hänelle erittäin hyödyllisiä tärkeän taidon oppimisessa:

*"Kuuntelemisen taidon myötä, kun sanot jotain, niin mä ihan oikeasti mietin mitä sanot ja otan sen sanoman vakavasti, ja yhdessä mietitään ja annan palautetta niin että sanojakin ymmärtää, että hänen sanomisellaan on merkitystä mulle."*

Näkökulman vaihtaminen on yksi menetelmä ongelmanratkaisuun, ja työnohjauksessa se on paitsi ohjaajan, myös ohjattavan omaksuttavissa, kuten eräs haastateltava työnohjauksesta saamaansa hyötyä omaan työhönsä kuvasi:

*"Olen saanut lähestymiskulmaa asioihin, olen oppinut ottamaan huomioon, että jotain asiaa voi lähestyä monella eri tavalla ja se vaikuttaa siihen ratkaisuun."*

## **Muut esimiestyöhön liittyvät asiat**

Työnohjauksen tarve nousee esiin usein muutosten yhteydessä. Erityisesti sote-alalla muutostahti on ollut jo pitkään varsin kova, helposti tulee käsitys, että muutosten aiheuttamia kysymyksiä ratkotaan uusilla muutoksilla. Mistä muutoksessa on kyse, pitäisikö jo ajatella, että työnohjauksen yhteydessä muutos on yhtä kuin työ? Muutos kohdistuu erityisesti esimiehiin, koska heidän oletetaan ja odotetaan johtavan muutosta ja tietävän mihin ollaan kulloinkin menossa. Jatkuvassa muutoksessa oleminen väsyttää, jolloin omien kyvykkyyksien käyttö vähenee ja tätä myötä myös luovuus kärsii. Työnohjaus voi tässä kohdassa auttaa löytämään ja kehittämään omia kykyjään ja potentiaaliaan. Kiinnostava jatkokysymys onkin, mitä hyvää työnohjaus on tuonut muutoksen hallintaan, jos muutos on ollut työnohjauksen tarpeen syy. Onko nimenomaan työnohjaus vastaus muutoksen aiheuttamaan negatiiviseen tunteeseen, vai onko aivan sama mitä apua esimies saa, niin se on hyvä asia?

Taulukko 4. Mihin esimiestyöhän liittyviin muihin asioihin työnohjauksesta on ollut apua

	Asiantuntija	Suorittava	Yhteensä
Henkilöstön huomioonottamiseen	3 (27 %)	5 (17 %)	8 (20 %)
Ilmapiirin luomiseen	2 (18 %)	10 (33 %)	12 (29 %)
Suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen	2 (18 %)	12 (40 %)	14 (34 %)
Toiminnan toteuttamiseen	4 (36 %)	4 (13 %)	8 (20 %)
Mittaamiseen, arviointiin	1 (9 %)	0	1 (2 %)
Muutoksen hallintaan	6 (54 %)	15 (50 %)	21 (51 %)
Työnjakoon, toimintojen koordinointiin	2 (18 %)	6 (20 %)	8 (20 %)
Kehittämistoimintaan	3 (27 %)	6 (20 %)	9 (22 %)
Organisaatioon sitoutumiseen	1 (9 %)	0	1 (2 %)
Palautteen antamiseen ja saamiseen	4 (36 %)	10 (33 %)	14 (34 %)
Ongelmatilanteiden selvittämiseen	5 (45 %)	9 (30 %)	14 (34 %)
Strategiseen ajatteluun	0	1 (3 %)	1 (2 %)
Asioiden hallintaan	3 (27 %)	7 (23 %)	10 (24 %)
Ihmisten ohjaamiseen/johtamiseen	5 (45 %)	10 (33 %)	15 (37 %)
Osaamisen hallintaan	0	2 (7 %)	2 (5 %)
Erilaisten tilanteiden johtamiseen	2 (18 %)	7 (23 %)	9 (22 %)
Esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen	4 (36 %)	10 (33 %)	14 (34 %)
Muuhun, mihin	1 (9 %)	0	1 (2 %)
Yhteensä	48	114	162

Itsensä johtamisen kysymyksessä (kysymys 7) yhtenä kohtana oli "Muutoksen tarpeen tunnistaminen", joka ei siinä kohdassa noussut erityisesti esille. Tässä kysymyksessä 9 sen sijaan työnohjauksella on koettu olleen selvästi eniten vaikutusta muutosten hallintaan, puolet vastaajista on kokenut saaneensa siihen apua (Taulukko 4). Keskenään yhtä merkittäväksi koettiin vaikutukset suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen, palautteen antamiseen ja saamiseen, ongelmatilanteiden selvittämiseen, ihmisten johtamiseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen.

Esimiesryhmien väliset suurimmat erot olivat suunnittelun ja tavoitteiden asettamisen ja toiminnan toteuttamisen kohdissa. Suorittavan tason työntekijöiden esimiehistä 40 % koki saaneensa työnohjauksesta apua suunnittelun ja tavoitteiden asettamiseen, asiantuntijoiden esimiehistä vain 18 %. Toiminnan toteuttamiseen puolestaan asiantuntijoiden esimiehistä 36 % oli saanut apua, kun vastaava luku suorittavan tason työntekijöiden esimiehillä oli 13 %.

Tässä kysymyksessä vastuksissa on muita kysymyksiä enemmän hajontaa, koska vaihtoehtoja enemmän. Suurin osa vastausvaihtoehdoista liittyy arjen johtamistyössä eteen tulevien asioiden, tehtävien ja tilanteiden hoitamiseen ihmisten kanssa.

Yli puolet merkinnöistä koskien työnohjauksesta saatua apua on yhteydessä erilaisiin vuorovaikutustilanteisiin liittyviin asioihin. Sydänmaanlakka on puhunut johtajuudesta prosessina,

jossa johtaja vaikuttaa yksilöön tai ryhmään yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Sydänmaanlakka 2004, 105).

Vuorovaikutuksen eri muodot tulivat myös haastatteluissa esiin:

*”Tunteitten rajaaminen onnistuu paremmin nykyään kuin aikaisemmin. Sellainen liika empaattisuus ehkä on vähentynyt. Jos toisen tunteet ohjaavat omaa työntekoa, niin sit siitä tulee todella hankalaa. Nää on äärettömän tärkeitä asioita oman jaksamisen kannalta. Työnohjaus on näihin tuonut selvyttä.”*

*”Pystyn hallitsemaan omia tunteitani eri tilanteissa paremmin, aiemmin toisen tunne on ikään kuin siirtynyt minuun, mutta nyt ei enää niin helposti siirry. Jos joku vaikka tulee hyökkävällä asenteella, niin se tunne ei enää siirry minuun, vaan pystyn paremmin miettimään, että mikä tässä on takana, että tässä varmaan on takana joku oikea asiakin. Jos tulisi se tunteiden siirto, niin sitä oikeaa asiaa olisi vaikea sieltä löytää.”*

Haastatteluissa tuli esiin pitkään kestänyt, jatkuvassa muutoksessa eläminen. Muutos koettiin toisaalta hyväksi ja mielenkiintoa lisääväksi, mutta toisaalta jatkuva muutos aiheuttaa epävarmuutta ja heikentää sitä jaksamista mitä tarvitaan arjessa selviytymisessä. Eräs haastateltava koki työnohjauksen tuoneen jatkuvan muutokseen hallintaan ratkaisevan avun:

*”Työnohjaus on tuonut sen ymmärryksen, että näistä asioista selviää. Kun pitää itseään miettiä ja työtään ja elämäänsä, niin kaikesta on selvitty vaikka mitä on tullut vastaan. Työnohjaus on ollut yksi osa sitä, joka on siihen vaikuttanut, auttanut, mutta siinä on koko ajan se edellytys, että niistä asioista puhuu ja saa vastapelurin jonka kanssa niistä voi puhua.”*

## **Esimiesten kokemus työnohjauksen vaikutuksesta omaan työhön**

Ensimmäisessä avomuotoisessa kysymyksessä vastaajilta kysyttiin, ovatko he itse huomanneet työnohjauksen muuttaneen tapaansa toimia esimiehenä, ja jos ovat, niin miten työskentelytapa on muuttunut. 35:stä tähän vastanneesta esimiehestä 31 puolestaan oli kokenut hyvin monenlaisia vaikutuksia työhönsä.

Neljä esimiestä kertoi, ettei ollut huomannut työnohjauksella olevan mitään vaikutusta työhönsä. Tämä on todettu myös tutkimuksissa. Haapala toi kirjallisuuskatsauksessaan esiin työnohjauksen vaikuttavuustutkimuksista tuloksia, joissa työnohjauksen hyödyt kyseenalaistettiin; stressi saattoi kasvaa ja työnohjaus lisätä levottomuutta käsiteltäessä vaikeita asioita. Työnohjausta vastustettiin jäämällä pois ohjauksista, vaikenemalla, tai suoraan vastustamalla. Tutkimuksissa tuli esiin kokemusta myös siitä, että työnohjaus ylläpitää valittamista eikä työnohjauksessa reflektoida riittävästi (Haapala 2012, 39). Myös haastattelussa tuli esiin, ettei aina onnistuta:

*”On hyväksyttävä, että joskus on sellaisia kertoja, kun on lähtenyt työnohjauksesta, että ei itte saa kiinni -ettei löydä sitä tietä jota nyt pitäisi jatkaa.”*

Etsin vastauksista yhtenäisiä linjoja, ja löysin seitsemän teemaa: ryhmän tuki, varmuutta esimiehenä toimimiseen, delegointi, uusien näkökulmien löytyminen, kuunteleminen, vuorovaikutuksen paraneminen henkilöstön kanssa sekä jaksaminen ja itsetuntemuksen kasvaminen.

Ryhmän tukeen liittyviä mainintoja oli viisi. Näissä tulevat ryhmätyönohjauksen positiiviset vaikutukset hyvin esille:

*"Olen ymmärtänyt, että en ole tilanteessani yksin."*

*"Ryhmätyönohjauksesta saatu ryhmän tuki jatkuu edelleen."*

Haastatteluissa ryhmän merkitystä tuotiin esiin eri näkökulmista:

*"Työnohjaus on vahvistanut minua esimiehenä. Ryhmätyönohjauksessa kollegiaaliset keskustelut ovat auttaneet, saa tietoa."*

*"Ryhmässä tulee vertaisuus ja tuki, jota ei saa yksilötyönohjauksessa."*

*"Ryhmätyönohjauksessa pitäisi enemmän puhua siitä, miten voisimme auttaa toisiamme jaksamaan. Miten me loisimme sellaisen verkoston, että oikeasti olisimme toistemme tukena. Keskinäinen luottamuksemme ei ole ehkä vielä kehittynyt niin pitkälle että saisimme puhuttua kaikista asioista."*

Varmuuden lisääntyminen esimiehenä toimimiseen oli löydettävissä seitsemässä vastauksessa. Usein käytetty sana eri muodoissaan näissä yhteyksissä on "jämäköityminen".

*"Ammatillisen itsetunnon kohoamisen myötä puuttuminen epäkohtiin on helpottunut. Päätöksentekokyky parantunut. Vaikeiden asioiden esille tuominen ja keskustelu niistä helpottunut."*

*"Työn organisoinnin ja koordinoinnin jämäköinti."*

Delegoinnin oppimiseen kiinnitettiin huomiota kolmessa vastauksessa. Samassa yhteydessä tuli esiin luottamuksen lisääntyminen, kuten yksi vastaajista kuvasi:

*"Delegoin ja annan vastuuta entistä enemmän. Tärkeimpänä -> luottamus on lisääntynyt työntekijöitä kohtaan-> se on ollut ennen itselleni vaikeaa." Näkökulman tietoinen vaihtaminen on tullut tutuksi työnohjausopintojen myötä. Esimiestyössä on tärkeää osata katsoa asioita eri näkökulmista ja myös eri rooleista. Sillä on merkitystä toiminnan vaikutusten ymmärtämiseen. Näkökulmien avartumisen työnohjauksen myötä oli havainnut neljä esimiestä. Eräs vastaaja toi asian esiin seuraavasti:*

*"Asioita tuli käsiteltyä eri vinkkeleistä, tuli pohdittua enemmän ja sai uusia näkökulmia asioihin oman toiminnan tueksi."*

Eräs haastateltu esimies kertoi näkökulmien moninaisuudesta seuraavaa:

*"Työnohjauksessa pitää olla paljon keskustelua, mistä tulee erilaisia näkökulmia ja auttaa laajentamaan sitä omaa käsitystä asioista ja näkemään niitä erilaisia vaihtoehtoja. Tulee laajempaa ymmärrystä asioihin, ilman työnohjausta varmasti katsoisin asioita paljon suppeammin ja menisin jossain siellä omalla turvallisuusalueella."*

Kuuntelemaan oppimiseen kiinnitti huomionsa kolme esimiestä. Asiaa kuvattiin muun muassa näin:

*"Olen oppinut katsomaan asioita laaja-alaisemmin sekä kokonaisvaltaisesti sekä oppinut kuulemaan asioita - kuuntelemisen taito on kehittynyt."*

Vuorovaikutuksen paraneminen henkilöstön kanssa tuli esiin kuudessa vastauksessa. Vastauksista saattoi päätellä ymmärryksen keskustelun merkityksen tärkeydestä kasvaneen.

*"Työnohjaus lisäsi ymmärrystä siitä, miten tärkeää vuorovaikutus henkilöstön kanssa on. Enemmän keskustelua yms."*

*"Lähestyn työyhteisön asioita enemmän kysymysten kuin valmiiden vastausten muodossa."*

Jaksaminen ja itsetuntemuksen kasvaminen eri muodoissa tuli esille seitsemässä vastauksessa.

*"Olen valmiimpi hyväksymään ja ottamaan vastaan yllätyksiä."*

*"Siis työn tekeminen helpottui, siinä kehittyi ja se lisäsi itsetuntemusta. Joku kuunteli ja sai itse osallistua, ryhmä oli luottamuksellinen ja keskustelevala."*

*"Paineensieto lisääntynyt, tästä seurannut tehtävien hallintaan helpotusta."*

Mielenkiintoista oli myös se, mitä vastauksissa ei tullut esiin. Tutkimusten mukaan ohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutus on ratkaisevan tärkeää onnistuneelle ohjaussuhteelle (Romana & Leimala 2005, 76-77). Avoimissa vastauksissa vain yhdessä tuotiin suorasanaisesti esiin työnohjaajan merkitys.

*"Kahdella yksilötyönohjauksella on ollut suuri merkitys itsensä tuntemiseen johtajana, niin henkilö- kuin asiajohtajana. Oma tapa on löytynyt hyvien työnohjaajien avulla."*

## **Muiden tahojen esiin tuomat näkemykset työnohjausten vaikutuksista esimiehen työhön**

Toisena avoimena kysymyksenä esimiehiltä kysyttiin, onko joku muu kommentoinut muutosta esimiehen toimintatavoissa hänen työnohjauksessa ollessaan tai sen päätyttyä, ja jos on, niin mitä asiasta on kommentoitu. 24 esimiestä vastasi tähän. Näistä puolet kertoi, ettei ole kommentoitu. Näistä vastauksista löysin kolme teemaa: jaksaminen, muutoksen näkyminen yksikön toiminnassa ja muutoksen näkyminen esimiehen omassa toiminnassa.

Jaksamiseen liittyviä mainintoja oli kolme. Artikkelin alaotsikkona oleva lausahdus löytyi yhdestä näistä kommentteista.

*"Jaksamisen lisääntyminen on näkynyt. Paras kommentti varmaan työkavereilta on ollut, että menet sinne kumarassa ja tulet tarmoa täynnä: missä oikein käyt? (liittyi toiseen noista yksilöohjauksista)."*

Muutoksen näkyminen yksikön toiminnassa tuli esiin neljässä vastauksessa. Nämä vaikuttivat liittyvän sekä ryhmätyönohjaukseen että esimiehen yksilöohjaukseen, jolloin esimiehen muuttunut toimintatapa vaikutti koko työyhteisön toimintaan.

*"Koko työyhteisön muuttunutta toimintatapaa on kommentoitu positiivisesti."*

Muutoksen näkyminen esimiehen omassa toiminnassa tuotiin esiin kuudessa vastauksessa. Vastanneet kirjoittivat saaneensa muun muassa seuraavia palautteita:

*"Kommenteina kuuntelemisen taidon lisääntyminen, tasapainoisuus ja läsnäolo."*

*"Henkilökunta on sanonut, että toimintani on koordinoitumpaa ja jäməkämpää."*

*"Kyllä on mm. työntekijöiltä. Ihmiset ovat tyytyväisiä siihen, että luottamusta on tullut lisää."*

## Pohdinta

Haastatteluissa kysyin, mitä Porin perusturvan pitäisi tehdä työnohjauksen kehittämisen suhteen. Kaikki haastatellut olivat vahvasti sitä mieltä, että esimiehillä pitäisi olla säännöllinen työnohjaus. Vaatimus ei ole perusteeton, kun ymmärretään millaisissa ristipaineissa esimiehet ovat (vrt. Lehto 2017). Mielenkiintoinen havainto oli, että kaksi haastatelluista ajatteli työnohjauksen tulevan kyseeseen vasta kun on ongelmia. Toisaalta kaksi haastateltavaa toi voimakkaasti esiin, että työnantajan pitää tarjota työnohjausta ennen kuin on ongelmia. Yksi haastateltava esitti työnohjausta säännölliseksi myös esimiestyötä sijaisina tekeville ja kaikille uusille esimiehille osana perehdytystä heti esimiestyön alusta alkaen.

Ne haastatellut esimiehet, joilla oli runsaasti kokemusta työnohjauksesta, puhuivat paljon luottamuksen merkityksestä.

*"Jos ei haasta itseään, niin työnohjauksesta ei ole hyötyä. Ja se vaatii taas sen että luottaa siihen työnohjaajaan."*

*"Työnohjaus kehittää esimiestyötä, jos ohjattava uskaltaa avata itseään työnohjaajalle. Pitää olla se kokemus, että työnohjaaja kuuntelee ja kuulee, ja osaa napata kiinni niistä oikeista asioista. Aidon kiinnostuksen pitää näkyä."*

*"Ja kaikkien kanssa ei synkkaa."*

Eräs haastateltava kertoi esimiehensä evänneen työnohjauksen saamisen sillä perusteella, että kyllä hänelle aina voi puhua. Työnohjauksen vaikutuksista puhuttaessa voi pohtia mitä vaikutusta sillä on, jos esimies ei saa työnohjausta silloin, kun sitä kokee tarvitsevansa. Työnohjausta voi perustella myös niin, että se voi toimia valmistautumisena hankalien päätösten tekemiseen. Ulkopuolinen työnohjaaja auttaa johtajaa harkitsemaan ja tarkastelemaan asioita syvemmin ja monipuolisemmin kuin mitä johtaja itsekseen, esimiehensä kanssa tai tutun työryhmän kanssa kykenee. Lisäksi valmiusaste käsitellä hankalia asioita työryhmän kesken paranee, koska ensimmäiset pohdinnat on käyty jo muualla ja ajatuksia on testattu työnohjaajan kanssa.

Olen vastauksia arvioidessani vertaillut kahden esimiesryhmän, suorittavan ja asiantuntijan, vastauksia. Kyselyn tuloksia käsitellessäni ja näkökulmaa kyselyyn pohtiessani mielenkiinto kohdistui kahden esimiesryhmän välisten erojen tarkasteluun. Pääosin työnohjausten vaikutukset olivat samansuuntaisia, mutta yksittäisiä isoja eroja vaikutuksissa löytyi. Asian luotettava selvittäminen vaatisi merkittävästi suuremman aineiston ja tilastollisen analyysin.

Itsensä johtamisen kysymyksessä esimiesryhmät erosivat kahden tärkeimmän asian kohdalla merkittävästi. Suorittavan tason esimiehillä keskeisin asia oli jaksaminen ja asiantuntijoiden

esimiehillä vahvuuksien ja heikkouksien kanssa työskentely. Kiinnostavaa olisi selvittää, miksi esimiesryhmät eroavat tässä toisistaan niin paljon. Näihin vastauksen saaminen vaatisi oman tutkimuksensa, jossa esimiehet olisi jo lähtökohtaisesti tarkkaan ryhmitelty. Kahdessa muussa kysymyksessä ei aivan vastaavaa ollut.

Avoimissa vastauksissa varsin reippaasti suitsutettiin työnohjouksen hyötyä, mutta muutamissa avoimissa vastauksissa tuli esiin, ettei vastaaja ollut kokenut työnohjouksesta varsinaisesti olleen hyötyä. Selvää on, että kaikki ohjaajat ja ohjattavat eivät sovi toisilleen, ja paljon onkin kiinni työnohjaajan herkkyydestä tunnistaa toimiva ja erityisesti toimimaton ohjaussuhde. Tässä on työnohjaajilla edelleen haasteita.

Avokysymyksessä neljä vastaajaa kertoi, ettei työnohjouksella ole ollut vaikutusta heidän esimiestyöhönsä. Itseäni kiinnostaa, miksi näillä vastaajilla on tällainen käsitys. Mielenkiintoinen jatkoselvityksen aihe voisi olla sen selvittäminen miksi ihminen ei koe hyötyvänsä työnohjouksesta. Tämä voisi tuoda esiin paljon asioita työnohjouksen hyödyistä ja vaikutuksista, mutta hieman erilaisesta näkökulmasta.

Haastatteluja tehdessäni pohdin, paljonko työnohjouksen tilaamisesta päättävien esimiesten omilla käsityksillä työnohjouksesta on merkitystä työnohjouksen lopputulokseen eli vaikuttavuuteen. Pitääkö vanha sanonta 'sitä saa mitä tilaa' paikkansa myös työnohjouksen ollessa kyseessä? Koetaanko työnohjaus vain ongelmatilanteisiin tarkoitetuksi ratkaisukeinoksi, kuten kaksi haastateltavaa asian oli käsittänyt? Mielletäänkö työnohjaus vähän kuin köyhän miehen terapiaksi?

Esimerkiksi itsensä johtamisen kysymys kysely herätti tarpeita tutkia työnohjouksen vaikutuksia erilaisille esimiesryhmille; miten paljon työnohjouksen vaikutukset esimieheen ovat riippuvaisia alaisten tehtävistä, koulutustasosta ja muista alaisiin liittyvistä tekijöistä. Tällaisen tutkimuksen aineiston pitäisi olla suuri, jotta siitä saisi myös määrällisesti luotettavaa tietoa.

Toimin itse sekä työnohjaajana, esimiehenä että työnohjausten tilaajana. Työnohjaajana saamani oppi selvityksestä on herkällä korvalla kuuntelun ja kuulemisen merkityksen syvempi ymmärtäminen ja sen näyttäminen ohjattavalle, että hänen asiallaan on merkitystä työnohjaajalle, joka myös tuo sen ammatillisesti esiin. Esimiehenä, ja esimiesten esimiehenä pitää huomiota vielä enemmän kiinnittää työyhteisöjen toimivuuteen, toisaalta huomasin itse pohtivani omien vahvuuksieni ja heikkouksieni kanssa työskentelyn vähäisyyttä. Työnohjausten tilaajana pitää enemmän kiinnittää huomiota paitsi tavoitteellisuuteen, myös sen selvittämisen onko ohjauksella vaikutusta, ja miten sitä voisi mitata. Miten tämän viimeisen käytännössä saan järjestymään ja onnistumaan, on vielä suunnitteluvaiheessa.

Työnohjouksen vaikutukset vaihtelevat riippuen ihmisistä, tilanteista ja ajankohdista. Vaikutukset voivat olla lyhytaikaisia tai pitkäaikaisia. Työnohjaus saattaa muuttaa koko työhistorian kuten eräälle haastateltavalle tapahtui:

"Työnohjaus oli liikkeelle paneva voima, joka käynnisti isot muutokset ja antoi sysäyksen lähteä työnkiertoon ja siitä jatko-opintoihin. Se aloitti ja laittoi liikkeelle kulkuni kohti henkilökohtaista työuran uudistamista."

## Lähteet

- Allila, S. 2014. "Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja ... toimintakulttuurin luomisessa" Työnohjaus inkluusiivisen opettajuuden tukena. Väitöskirja. Lapin yliopisto. Acta Universitatis Lapponiensis 277. Viitattu 9.8.2018. file:///C:/Users/Matti/Downloads/Allila\_ActaE%20144pdfA.pdf
- Antila, M. 2016. Johdon työnohjaus laadun näkökulmasta. Viitattu 20.7.2018. <https://www.johdontyönohjaajat.fi/blogi/johdon-työnohjaus-laadun-nakokulmasta>.
- Haapala, J. 2012. Työnohjaus ja työhyvinvointi –kyselytutkimus sairaanhoitajille. Pro gradu –tutkielma. Itä-Suomen yliopisto. Viitattu 14.7.2018 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120591/urn\\_nbn\\_fi\\_uef-20120591.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20120591/urn_nbn_fi_uef-20120591.pdf)
- Hakala, A. 2009. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyö. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Viitattu 6.8.2018. [https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6256/Hakala\\_Annina.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/6256/Hakala_Annina.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heikkilä P. 2010. Esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta "Olen löytänyt uudelleen työn ilon." Seminaarityö. Työnohjaajakoulutus 2007–2009 Koulutus- ja tutkimuspalvelut. Oulun yliopisto. Viitattu 30.7.2018. [http://www.suomijoutsen.fi/Lomakkeet/Esimiesten\\_nakemyksia.pdf](http://www.suomijoutsen.fi/Lomakkeet/Esimiesten_nakemyksia.pdf)
- Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. (toim.). 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global
- Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.). 2005. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskeskuksen julkaisuja B:20.
- Koivisto, J. 2017. Onnistunut itsensä johtaminen johtajan työhyvinvoinnin perustana. DI-tutkinto. Lappeenrannan teknillinen yliopisto
- Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Kuopion yliopisto. Viitattu 1.8.2018 [http://epublications.uef.fi/pub/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3/urn\\_isbn\\_978-952-61-1148-3.pdf](http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1148-3/urn_isbn_978-952-61-1148-3.pdf)
- Koivu, A. 2014. Työnohjauksen vaikutukset työhyvinvointiin. Artikkeliteoksessa Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. (toim.). Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global.
- Lehto, K. 2017. Johda rohkeasti! Oivalluksia esimiestyöstä ja johtajuudesta. Vaasan yliopisto.
- Manka, M-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.
- Mäntylä, K. 2012. Fenomenologinen tutkimus esimiesten itsensä johtamisen kokemuksista. Pro gradu. Lapin yliopisto, yhteiskuntatieteiden tiedekunta. Viitattu 13.8.2018. file:///C:/Users/Matti/Downloads/M%C3%A4ntyl%C3%A4.Katja%20(2).pdf
- Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. 2006. Väitöstutkimus. Acta Wasaensia No. 156. Viitattu 12.8.2018. [https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn\\_952-476-129-7.pdf](https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf)
- Ollila, S. 2012. Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopisto. Viitattu 20.8.2018. [http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7779/isbn\\_978-952-476-391-2.pdf?sequence=1](http://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/7779/isbn_978-952-476-391-2.pdf?sequence=1)
- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus - toiminnan laadunhallinnan varmistaja. WSOY.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coaching-toiminnan vaikuttavuus. Helsinki: Sued Management.
- Pulkinen, M. 2012. Osaamiskartta johtajan osaamisen arvioinnin ja kehittämisen työvälineenä. Savonia-AMK. Opinnäytetyö. Hoitotyön koulutusohjelma. Ylempi ammattikorkeakoulututkinto. Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen.
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. 2016. Työhyvinvointi paremmaksi. Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla. Työterveyslaitos.
- Romana, A. & Leimala, L. 2005. Yksilöohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemina. Artikkeliteoksessa Keskinen ym. (toim.). Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskeskuksen julkaisuja B:20.
- Runni, U. 2016. Työnohjauksen vaikuttavuus varhaiskasvatuksen lähiesimiesten työhyvinvointiin. Kymenlaakson ammattikorkeakoulu.



- Ruotsalainen, P. 2011. Asiantuntijuuden muutos työnohjauksessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto
- Sirola-Karvinen, P. 2007. Hallinnollinen työnohjaus hoitotyönjohtajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta, Tampere.
- STM 2018 www-sivut. Viitattu 14.8.2018 <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 14.8.2018
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos. www-sivut. Viitattu 14.8.2018. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>

---

# 9 Työnohjauksen vaikuttavuus sosiaalipalveluissa

---

Tuula Saarinen

## Johdanto

Työskentelen Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalveluissa johdon tehtävissä. Sosiaalipalvelut tuottavat vaativan tason hoitoa, kuntoutusta, tutkimusta, asumispalvelua sekä erimuotoista tilapäisasumista tai -hoitoa erityistukea tarvitseville sekä kehitysvammaisille asiakkaille. Eri asiantuntijoiden avulla kartoitetaan asiakkaan tilanne ja suunnitellaan hänelle sopiva palvelumuoto. Itsemääräämisoikeus on tärkeä asia, joka huomioidaan jokaisessa asiakastilanteessa. Sosiaalipalveluissa kehitetään ammattitaitoa ja toiminta on vastuullista ja luotettavaa. Merkiksi laadukkaasta työstä on sosiaalipalvelujen toimialueella kaikille osa-alueille myönnetty laatusertifikaatti.

Työnohjaus on taloudellisesti iso satsaus työnantajalta. Näin ollen tavoitteena ja oletuksena on, että työnohjauksen vaikuttavuus ovat positiivista. Työnohjauksen tutkimusta on tehnyt muun muassa Paunonen-Ilmonen (2001) hoitoalalla. Sen perusteella työnohjaus on vaikuttanut työtyytyväisyyden lisääntymiseen, stressin vähentymiseen, työuupumukseen sekä ammatti-identiteetin vahvistumiseen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16–17.) Useissa tutkimuksissa työnohjauksen vaikuttavuus voidaan jakaa kolmeen eri alueeseen: vaikutukset työyhteisöön, vaikutukset työntekijään sekä vaikutuksen työntekijän työhön. Esimiesten työskentelyssä työnohjauksen vaikuttavuus on nähtävissä muun muassa työn rajaamisessa sekä oman työn priorisoinnissa. (Paunonen-Ilmonen 2010, 11.)

Työssä jaksaminen ja työhyvinvointi ovat tärkeitä arvoja niin työnantajalle kuin työntekijälle. Satakunnan sairaanhoitopiirissä on laadittu työhyvinvoinnin ja työsuojelutoiminnan painopisteet vuosiksi 2017-2018. Työtä ja toimintaa ohjaavat arvot ovat kohtaaminen, välittäminen, vastuullisuus ja kehittäminen. Arvot todentuvat jokaisen työntekijän sanoissa ja teoissa, johtamisessa sekä esimiestyössä. Työhyvinvointiohjelma korostaa jokaisen työn tärkeyttä, sillä jokaisen työhyvinvointi on tärkeää hyvän työn saavuttamisessa. Työhyvinvointi ei ole erillinen asia työyhteisön arjessa. Työyhteisö tuottaa hyvää työtä, sujuvaa työskentelyä ja uusien asioiden oppimista. (Työhyvinvointiohjelma 2017- 2018).

Sosiaalipalvelujen toimialue järjestää laaja-alaisesti työnohjausta niin sisäisenä kuin ulkoisena työnohjauksena. Työnohjauksen vaikuttavuutta ei kuitenkaan ole organisaatiossamme tutkittu, ainoastaan työnohjauksen määriä ja osallisuutta on kartoitettu. Satakunnan sairaanhoitopiirissä toimii sisäisenä työnohjaajana 56 henkilöä eri vastuualueelta sekä 21 ulkopuolista työnohjaajaa.

Kehittämistehtävän tarkoituksena on selvittää, kuinka sosiaalipalvelujen henkilöstö kokee työnohjauksen vaikuttavuuden ja merkityksen työssään ja omassa jaksamisessaan. Mitä vaikuttavuutta työnohjauksella on ollut työhyvinvointiin, oman ammatillisuuden kehittymiseen ja

työyhteisön työskentelyyn? Miten esimiehet ovat kokeneet työnohjauksen vaikuttavuuden omassa ja yksikön työssä sekä työssä jaksamisessa? Esimiehille kohdennetuissa kysymyksissä oli tarkoituksena selvittää, miten työnohjaus oli vaikuttanut työhyvinvoinnin ja johtamisen kehittymiseen.

Sosiaalipalveluiden henkilöstö on moniammatillinen työyhteisö. Suuntauksena on juuri se, että sosiaali- ja terveystaloudissa toimitaan yhä enemmän moniammatillisessa työryhmässä ja -tiimeissä. Helmisen (2017) mukaan moniammatillisessa työskentelyssä korostuu avoimuus, luottamus ja toisen osaamisen arvostaminen. Lisäksi moniammatillisuuden tarkastelu omassa työssä opettaa itsearviointiin. Tavoitteena on tuottaa asiakkaille uudenlaista osaamista ja asennoitumista. (Helminen 2017, 261, 264.) Moniammatillinen työskentely edellyttää johtajuudelta kykyä rakentaa uudenlaista yhteistyötä. Huomioitavaa on, että johtajuus voi edistää tai estää moniammatillisen toiminnan toteutumisen. (Helminen 2017, 271.)

Kehittämistehtävä toteutettiin kyselytutkimuksena, webropol-kyselynä. Kyselyyn vastasi 116 sosiaalipalvelun työntekijää. Vastaukset purettiin prosenttiluvuiksi. Avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin sanallisesti analysoiden.

Kysely lähetettiin kaikille sosiaalipalvelujen sen hetkiselle työntekijöille. Osa työntekijöistä on vakituisia ja osa määräaikaista. Kyselyn tavoitteena oli löytää vastauksia työnohjauksen vaikuttavuuteen muun muassa henkilöstön työhyvinvoinnin kannalta. Työhyvinvointia tarkastellen analyysissä työssäjaksamisen ja työnohjauksen vaikuttavuuden näkökulmasta. Työhyvinvointi ja työssäjaksaminen ovat oleellisia tekijöitä vaativassa asiakastyössä, sillä hyvinvoiva ja työssä jaksava henkilöstö vaikuttaa asiakaskuntaamme. Kyselyn avulla haetaan vastauksia siihen, miten työnohjaus on vaikuttanut henkilöstön omaan jaksamiseen, työyhteisön toimintaan ja yhteistyöhön. Onko työnohjaus auttanut löytämään yhteisiä ja toimivia toimintamalleja arjen työhön? Nämä kysymykset kulkevat analyysini mukana.

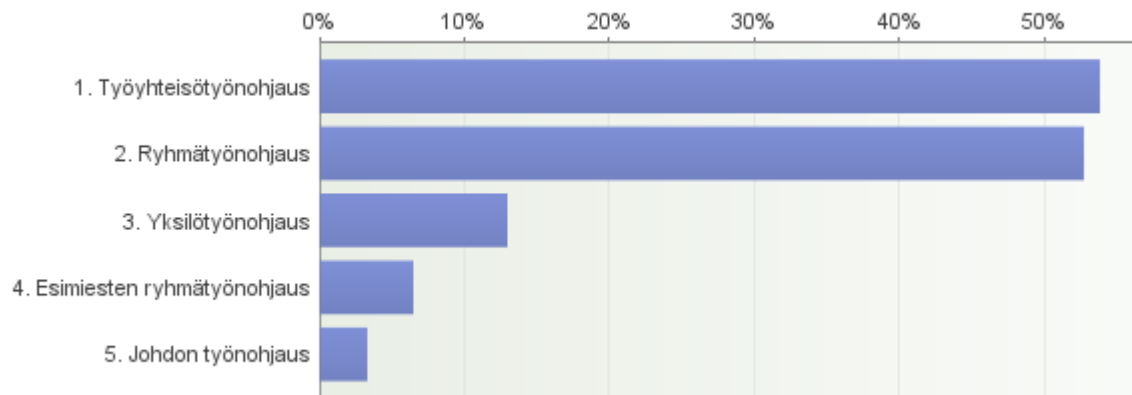
## Kyselyn tulokset

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen henkilöstölle suunnattuun kyselyyn vastasi 116 henkilöä. Vastaajista arjen työntekijöitä oli suurin osa eli 83 %. Yksiköiden esimiehiä vastasi kyselyyn 10 % ja johtohenkilöstöä 3 %. Kokonaisuudessaan vastausprosentti oli alle 50 %, mikä on kyselytutkimuksessa tyypillistä. Vastausprosenttiin vaikutti mahdollisesti se, että osa työntekijöistä on työskennellyt sosiaalipalveluissa lyhyen ajan, määräaikaisuus tai se, että heillä ei ollut kokemusta työnohjauksesta tai työnohjausta ei kyseisessä yksikössä ollut työntekijän työssäolon aikana.

### Henkilöstön työnohjauskokemukset sekä työnohjausmuodot

Vastaajista 36 prosentilla työnohjauskokemusta oli korkeintaan vuoden verran. Tähän vaikuttaa se, että sosiaalipalvelujen henkilöstössä on ollut viime vuosina hyvin paljon vaihtuvuutta johtuen henkilöstön eläköitymisestä. Henkilöstön keski-ikä on laskenut nuorien työntekijöiden myötä. 7 vuotta tai enemmän oli työnohjauskokemusta 10 %:lla henkilöstöstä. Työnohjausta on järjestetty Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelujen alueella jo useita vuosia.

Nuoren työntekijän sitoutumiseen työhön, työyhteisöön ja organisaatioon vaikuttaa se, miten työntekijällä on aikaa pohtia omaa ammatti-identiteettiään. Työntekijälle työnohjauksella on suuri merkitys juuri työnuran alussa, koska se mahdollistaa ammatillisen kasvun ja ammattitaidon kehittymisen. (Paunonen - Immonen 2005, 191.)



Kuva 1 Vastaajien osallistuminen erilaisiin työnohjaustunteihin

Yli puolella vastaajista oli työnohjaukokemusta ryhmissä: työyhteisötyönohjauksesta (54 %) tai ryhmätyönohjauksesta (53 %). Kokemusta oli myös yksilötyönohjauksesta (13 %), esimiesten työnohjauksesta (6 %) sekä johdon työnohjauksesta (3 %).

Työyhteisötyönohjauksen ja ryhmätyönohjauksen eroja ovat muun muassa se, että työyhteisötyönohjaukseen osallistuu kokonainen työryhmä tai tiimi. Työyhteisöllä on yhteinen tehtävä ja he työskentelevät samassa työorganisaatiossa. Ryhmätyönohjauksessa koko työryhmän tavoitteena on hakea ryhmänä itselleen työnohjausta, ei erillisenä yksilönä. Työnohjauksen koskiessa yksilön sijasta ryhmää, puhutaan työryhmä- tai työyhteisön työnohjauksesta. Ryhmätyönohjauksessa on välttämätöntä myös esimiehen osallistuminen työnohjaukseen. (Keski-Luopa 2001, 440.)

Työyhteisön työnohjausta toteutetaan työntekijän sekä työnantajan intressien mukaisesti. Työnohjaus on vuorovaikutuksellista ja avointa, kohtaavaa vuorovaikutusta, jolloin refleктоiva vuoropuhelu toteutuu. Refleктоivan vuoropuhelun tavoitteena on toisen kuunteleminen, kuulluksi tuleminen sekä kokemusten jakaminen. Refleктоivassa vuoropuhelussa syntyy tunteita. Vaikeita sekä kuormittavia tunnekokemuksia on mahdollisuus käsitellä. Haittavaikutukset eivät pääse tulehduttamaan ja kaventamaan yhteistyötä työyhteisössä. (Kallasvuo & Koski & Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 32, 41 – 42.) Työnohjauksessa palautetaan mieleen työhön liittyviä kokemuksia, jolloin kokemus voi olla refleктоio, tunnetila tai ajatusrakennelma. Työnohjaus on oman kokemuksen syvällistä pohdintaa. Asioita tutkitaan uudestaan, jolloin uudelleen tulkinta muuttaa käyttäytymistä. (Kallasvuo & Koski & Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 24.)

Esimiehet kokivat, että johtamistyö on muuttunut vuosien aikana. Nykyinen työelämä perustuu hyvin paljon tasavertaiseen vuorovaikutukseen, dialogiin, keskusteluun, yhteistyöhön sekä ennen kaikkea kuuntelemiseen. Keskeiseksi nousee johtajuuden kehittäminen kohti delegeoivaa, keskustelevaa ja vuorovaikutteista yhteistyön mallia. Ihmisten johtaminen luo työyhteisöön

ilmapiiriin ja toimintatavan, joka edistää terveyttä ja hyvinvointia. (Ranne & Markkanen & Malo 2011, 37- 38.)

Paunonen-Ilmonen toetaan teoksessaan "Työnohjaus, toiminnan laadullinen varmistaja" (2005), että työnohjauksessa koetaan johtajan läsnäolo hyödylliseksi ja tärkeäksi. Työnohjauksessa esimiehellä tai johtajalla on mahdollisuus tutustua paremmin työyhteisönsä ja löytää alaisistaan uusia puolia. ( Paunonen-Ilmonen 2005, 39.)

Vastausten perusteella esimiehet kokivat, että ryhmätyönohjaus oli ollut ammattitaitoista ja tukenut ammatillista kehittymistä sekä työyhteisön toimintaa. Myös avoin vuorovaikutus lisääntyi. Työyhteisö- tai ryhmätyönohjauksessa esimiehet kokivat, että työntekijät eivät saaneet irti itsestään kaikkea, kun esimies oli läsnä. Ryhmätyönohjauksen kerrat koettiin myös vaihtelevaksi siten, että työnohjausistunnot eivät tuottaneet vaikutusta. Tähän vaikutti hyvin paljon se, millainen oli työnohjaajan tapa toimia työnohjaustilanteissa, miten hän vei asioita eteenpäin, miten hän sai "kaivettua" asioita esille ja pystyi saamaan keskustelua aikaiseksi. Yksikön ryhmätyönohjaus auttoi työyhteisöä kokonaisuutena. Työyhteisö tuli avoimemmaksi ja keskustelutaito lisääntyi.

Esimiehet kokivat, että työyhteisön ryhmätyönohjaus oli avartanut esimiehen näkemystä työyhteisöstä, eri persoonista, toimintatavoista sekä työyhteisön haasteista. Helmisen (2017) mukaan esimiesten osallistuessa työryhmän työnohjaukseen voi dialogi auttaa esimiestä ymmärtämään moniammatillisen työnohjauksen tarkoituksen. Lisäksi osallistuminen voi auttaa kehittämiskohteiden ja oman johtajuuden haasteiden jäsentämisessä. (Helminen 2017, 272.)

Kyselyn vastauksissa tärkeänä pidettiin myös sitä, että työnohjaaja oli ulkopuolinen eikä tunne entuudestaan työyhteisöä. Ulkopuoliselta työnohjaajalta saatu ohjaus koettiin parempana, koska siihen ei vaikuttanut kokemus työyhteisön toiminnasta. Työnohjaajan "rooli" koettiin tärkeänä: ohjaaminen sekä tilan antaminen oikeassa mittasuhteessa. Ajoittain kaivattiin myös tiukempaa otetta työnohjaajalta, jotta samat henkilöt eivät olisi koko ajan äänessä.

Esimiesten työnohjauksessa esimiehet olivat saaneet itselle hyvää vertaistukea ja he kokivat, että esimiehenä kehittymistä tapahtui. Lisäksi he kokivat, että on paikka, jossa on voinut puhua hankalista tilanteista ja että näihin hankaliin tilanteisiin oli löytynyt neuvoja ja rohkaisua. Asioiden jakaminen toisten esimiesten kanssa tuntui hyvältä.

Esimiehillä oli myös joitakin kokemuksia yksilötyönohjauksesta. Yksilötyönohjaukset koettiin antoisammaksi. Yksilötyönohjauksessa oli mahdollisuus vapaammin tuoda omia ajatuksia ja tunteita esille.

*"Esimiesten työnohjaus oli tasavertaista"*

*"Johdon työnohjaus on sujunut hyvin ja edennyt tavoitteiden mukaisesti"*

*"Työnohjaukset ovat olleet työtä tukevia"*

Esimiesten työnohjauksessa on mahdollista rakentaa yhteistä ja oikeudenmukaista kulttuuria. Työnohjauksessa on mahdollisuus vertailla kokemuksia, tehdä havaintoja, pohtia eri näkökulmia ja ennen kaikkea oppia kollegoiden kanssa yhdessä. (Paunonen- Ilmonen 2005, 40.)

Työntekijän työssä jaksamisen tukeminen on tärkeää, ja jaksamiseen tulisi puuttua mahdollisimman varhaisessa vaiheessa. Työnohjauksen viralliseksi tehtäväksi onkin sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen työryhmämuistiossa jo vuonna 1983 nostettu työnohjauksen työsuojelullinen funktio. (Keski-Luopa 2001, 39.) Sosiaalipalveluissa työ on niin psyykkisesti kuin fyysisestikin kuormittavaa, jolloin työntekijä on alttiina uupumus- ja stressireaktiolle. Psyykkisesti ja fyysisesti kuormittavat tekijät voivat johtaa työuupumukseen (Korhonen & Lång 2006, 81).

### **Työnohjauksen vaikutukset ja hyödyt**

On tärkeää tunnistaa oma työhyvinvoinnin tila sekä työuupumuksen ensioireet. Vastaajilta kysyttiin, miten he kokivat oman, tämän hetkisen työhyvinvoinnin tilan. Heistä 12 % koki, että työhyvinvointi oli tällä hetkellä erittäin hyvä ja 37 % koki, että työhyvinvointi oli hyvä. 36 % koki työhyvinvoinnin keskinkertaiseksi, 6 % tyydyttäväksi ja 2 % heikoksi. Työnohjauksen vaikutuksen positiivisesti jaksamiseen omassa työssä koki 59 % sekä positiivisen vaikutuksen työyhteisössä koki 41 % vastaajista.

Työnohjaus ei ole tuloksellista, jos siihen ei sitouduta (Piispanen & Sannamo, 32). Työnohjauksesta 23 % koki työnohjauksen erittäin hyödylliseksi. Tähän vaikutti muun muassa se, että työnohjaaja oli ammattitaitoinen, loistava. Työnohjaus toi uusia oivalluksia työhön ja toisten oivallukset koettiin palkitsevina. Työhyvinvointi parani ja työssäjaksaminen koheni. Työnohjauksessa sai purkaa asioita, jolloin asiat eivät jääneet omiksi ajatuksiksi.

35 % vastaajista koki työnohjauksen olevan hyvä asia. Työnohjauksessa saatiin apua arjen asioihin sekä tärkeänä pidettiin, että uusi työntekijä pääsi mukaan työnohjaukseen mahdollisimman pian, jolloin työnohjaus auttoi paremmin pääsemään mukaan työyhteisön toimintaan sekä henkilökunta tuli tutummaksi.

Vastaajista 25 % koki työnohjauksen kohtalaisen hyödylliseksi, 9 % melko hyödyttömäksi sekä 8 % hyödyttömäksi. Työnohjaus ei antanut työntekijälle mitään tai työnohjauksessa oltiin oltu mukana vain muutamia kertoja, jolloin työnohjauksen tuoma hyöty jäi kokematta.

Työhyvinvointiin vaikutti se, että yksikössä oli hyvä työyhteisö, työ oli mielekästä ja työstä saa voimaa ja iloa. Työkavereiden tuki koettiin myös tärkeänä. Työhyvinvointiin vaikutti myös se, että työ on sopivassa määrin itsenäistä ja haasteellista.

Työhyvinvointia heikensivät muun muassa se, että toiminta koettiin epäselvänä, perustehtävä oli ajoittain kadoksissa sekä oman roolin "hakeminen". Välillä kaikkien vaatimusten keskellä koettiin turhautumista. Osittain työhyvinvointiin vaikuttivat myös perhe-elämästä johtuvat syyt, vuorotyö sekä kokemus, että kaikkea vaaditaan ja määrätään (esim. joustavuutta), eikä mitään anneta eikä myönnetä.

Omassa työssä työnohjaus antoi mahdollisuuden hengähdystauolle ja keskustelulle kollegoiden kanssa. Asioiden jakaminen koettiin voimaannuttavana. Työnohjauksessa oli mahdollisuus avautua ja antaa tunteiden tulla esille, muun muassa oli lupa itkeä. Työnohjaus auttoi myös hallitsemaan ahdistusta ja syyllisyydentunnetta. Työnohjaus on tuonut piristystä ja auttanut jaksamaan paremmin. Lisäksi työnohjauksessa oli saatu ymmärrystä uupumukselle ja väsymiselle sekä mahdollisuus tunnistaa, että saa olla väsynyt myös ihmissuhteisiin. Työnohjaus on nostanut esille omia voimavaroja ja auttanut niiden kehittymisessä tavoitteellisemmaksi.

Tärkeänä koettiin, että saa puhua mieltä painavista asioista, saa asioille uuden näkökulman ja ajattelutavan asioiden purkamiseen. Yhdessä asioiden pohtiminen ja ratkaisujen löytäminen auttavat työssäjaksamisessa. Työnohjauksessa oli pohdittu enemmän omaa jaksamista. Osaksi koettiin myös, että työnohjaus vaikutti miellalaan ja että halu tehdä työtä on lisääntynyt. Vastauksia olivat myös: työnohjaus auttaa keskittymään olennaiseen, selvittää ristiriitoja, ylläpitää työyhteisön hyvinvointia, muistuttaa palautteen antamisen tärkeydestä. Työyhteisössä on löydetty ryhmähenki kuuntelemalla työkaveria, on opittu pitämään kiinni sovituista asioista sekä työyhteisön ilmapiiri on parantunut.

Työnohjaus oli auttanut näkemään asioita laajemmin ja pohtimaan omaa toimintaa työssä. Tuonut varmuutta asiakastyöskentelyyn ja sitä kautta työssäjaksaminen oli parantunut. Koettiin, että työnohjauksessa voi myös puhua henkilökohtaisista asioista, mikäli se vaikutti työssäjaksamiseen. Työnohjaus antoi laajaa näkökulmaa tarkastella työtä, huomioida omia voimavaroja, resursseja, työkavereiden ajatuksia sekä antoi voimaa haastaviin tilanteisiin.

Työnohjauksella voi olla opetuksellisia tavoitteita. Yhteisellä pohdinnalla tietoja voidaan soveltaa käytännön taidoiksi. (Ranne & Markkanen & Malo 2011, 38.) Työnohjauksessa ja oppimisessa tavoitteena on muodostaa toimintamalli ja soveltaa se käytäntöön. Vastausten perusteella työnohjaus on antanut mahdollisuuden kehittyä ja oppia muiden kokemusten myötä. Oli löydetty uusia toimintatapoja sekä erilaisia tapoja hoitaa asioita.

*”Omien kokemusten vertailu eri tyyppistä työtä tekevän kollegan kokemuksiin, kun keskustelua tukee ja ohjaa koulutettu työnohjaaja, joka taas edustaa eri ammattialaa, on erittäin hedelmällistä”*

*”Itsestäni olen oppinut, että osaa ja pystyy työstämään vaikeitakin asioita itsenäisesti. Aina ei tarvitse ottaa roolia, jonka taakse piiloutuu vaan voi olla myös heikko”*

*”Aina voi oppia uutta ja usein, miten saa katsoa peiliin”*

Työnohjauksen avulla koettiin, että opittiin näkemään oman työn arvokkuus ja vaikeus. Työntekijän tulee arvostaa itseään. Työtä tulee tehdä tasalaatuisesti ja työyhteisön jäsenten tulee tukea toisiaan. Useassa vastauksessa nostettiin esille myös oman työn tarkastelun tarpeellisuus. Työnohjaus auttoi näkemään itseä ja omaa toimintaa muiden silmin, arvostamaan omaa toimintaa ja vahvuuksia. Kohtaamaan rohkeammin opeteltavia asioita ja heikkouksia. Itsensä kehittämishalu työntekijänä ja ihmisenä koettiin vahvistuneen. Koettiin, että asioita oli opittu katsomaan useammasta näkökulmasta ja sitä kautta hyväksymään, että monenlaisilla toimintatavoilla voi päästä yhtä hyvään lopputulokseen.

Työntekijät kokivat, että työnohjaus toimii hyvin itsereflektion välineenä. Koettiin, että oltiin tultu avoimemmaksi ja pystyttiin ottamaan asiat heti esille, kun huomaa jonkun olevan vialla. Oman toiminnan ymmärrys lisääntyi, jolloin pyrittiin toimimaan toisin. Suhtautuminen työkavereihin muuttui siten, että osattiin suhtautua myös eri tavalla eri tilanteissa. Huomattiin myös, että työssä olevia ongelmia ei pidä ottaa henkilökohtaisesti. Avoimuus on lisääntynyt ja asioista voidaan keskustella ja mielipiteitä vaihtaa. Itsetunto on noussut, oma aliarviointi on vähentynyt. Pystyy paremmin tunnistamaan omia vahvuuksia ja hyödyntämään niitä. Työnohjaus on tuonut rohkeutta palautteen antamisessa sekä työnohjaus on vaikuttanut positiivisesti vuorovaikutustaitoihin.

*”Joutuu miettimään omaa käyttäytymistään ja omia työtapoja”*

*”Rohkeutta tarttua asioihin”*

*”Työnohjauksessa saa palautetta + ja -, mikä auttaa omien tavoitteiden asettamista”*

*”Uskoisin, että itsetuntemus jollakin tapaa kehittyi”*

Työnohjauksessa on mahdollisuus tarkastella moniammatillista rakentumista kolmesta eri näkökulmasta: 1) työntekijän näkökulmasta siten, että mitä kukin työntekijä tuo mukanaan moniammatilliseen työryhmään sekä miten mielletään toisten osaaminen ja tehtävät, 2) asiakastyön näkökulmasta, jolloin pohditaan mitä toimintatapoja ja ratkaisuja moniammatillinen työskentely mahdollistaa asiakastyössä, miten asiakaslähtöisyys vahvistetaan, 3) johtamisen näkökulmasta: miten vahvistetaan ja tuetaan johtajaa tai esimiestä moniammatillisuuden rakentamisessa sekä mitä moniammatillisuus edellyttää johtajalta tai esimieheltä? Pää tavoite moniammatillisessa työskentelyssä on kuitenkin se, että ammattilaiset tekevät työtä yhdessä asiakkaan parhaaksi ja yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. (Helminen 2017, 261, 263.)

Vastaajista 88 % koki työnohjauksen tarpeellisenä ja 12 % ei kokenut työnohjausta tarpeellisenä. Tarpeellisenä työnohjaus koettiin muun muassa sen takia, että asioihin saatiin ulkopuolisen näkemys ja työyhteisön pelisääntöjä kehitettiin. Työnohjaus toi myös vahvistusta vuorovaikutukseen. Työyhteisön ristiriitatilanteita saatiin purettua ulkopuolisen työnohjaajan tukemana. Työnohjauksessa vallitseva luottamuksen ilmapiiri korostui. Uskallettiin puhua asioista, kun tiedettiin, että puhutut asiat jäivät tähän istuntoon. Sai purkaa itseään ja työpaineita. Koettiin, että organisaatiossa oli paljon muutoksia ja sen tuomia paineita, työnohjauksessa näitä asioista oli mahdollisuus pohtia yhdessä koko työyhteisön kanssa. Esimiehenä työnohjauksessa sai vertaistukea ja etenkin, kun esimiestyö on koettu hyvin yksinäiseksi.

Positiivisena koettiin se, että työnohjaaja voi kyseenalaistaa toimintamalleja ja kysyä eri näkökulmasta, joka mahdollisesti johti siihen, että katsoo ja punnitsee omaa työtään eri kannalta ja saattaa oivaltaa uusia toimintamalleja. Koettiin, että kun työ usein on hektistä, tärkeää on tasaisin väliajoin käydä työnohjauksessa vaikeita asioita läpi. Useammassa vastauksessa nousi esille työn raskaus, tällöin kasvoi myös työnohjauksen merkitys. Työyhteisö on valmiimpi kohtamaan vaikeita tilanteita ja tuo asioita työnohjauksessa avoimemmin esille: arjen työssä ei keskustella siten kuin työnohjauksessa. Lisäksi arjen työssä ei ehditä nähdä työkavereita niin paljon, eikä samaan aikaan, joten työnohjauksen istunnot olivat tarpeellisia. Työ on hyvin hektistä ja asiakkaat ovat hyvin erilaisia. Tärkeäksi koettiin myös se, että uudet työntekijät pääsisivät hyvin nopeasti työnohjaukseen.

Esimiehet kokivat, että työnohjaus on tuonut ymmärrystä, rauhallisuutta ja luottamusta. Asioita ymmärretään laajemmin; pystyy ottamaan hankalat asiat esille entistä nopeammin ja asioiden esille nostaminen on aikaisempaa helpompaa; esimiehenä on oppinut luottamaan työntekijöihin, työntekijät ovat vahvoja ammattilaisia. Toiminta on tullut jäsentyneemmäksi. Työnohjaus näkyy myös johtamisessa kykynä nähdä asioita monelta eri kantilta.

*”En koskaan ole valmis, mutta työnohjauksessa koen tulevani vahvemmaksi. on tärkeää saada puhua ja saada varmuutta asioihin ja myös uusia näkökulmia. Kun yhdessä puidaan yhteisiä asioita, jotka ovat monesti tuttuja asioita myös muille esimiehille, se auttaa jaksamisessa ja toinen toistemme tukemisessa arjen haasteissa. Tämä sopii hyvin motto ”yhdessä hyvää tulee”*



Työnohjaukselle ei koettu myöskään tarvetta, silloin kun asioista pystyi keskustelemaan esimiehen ja työkavereiden kanssa avoimesti. Mikäli yksikössä oli hyvä työyhteisö, työnohjaukselle ei koettu tarvetta. Aikaisemmat työnohjatukset oli koettu ajantuhlaukseksi ja työnohjauksesta ei oltu mitään konkreettista apua. Koettiin, että työnohjauksessa ei pureuduttu mihinkään konkreettiseen asiaan ja työnohjaus ei johtanut mihinkään. Työnohjaus ei myöskään auttanut työssäjaksamisessa.

*”Esimiehen johdolla olisi voinut ryhtyä samoihin tekoihin, ainakin toisissa asioissa”*

*”En koe sitä tarpeelliseksi”*

*”Samat asiat voidaan keskustella yksikössä keskenään”*

*”Oli raskasta puida aina samoja asioita, koska keskustelu meni aina samoihin asioihin”*

### **Työnohjauksen tavoitteet ja arviointi**

Työnohjauksen tulee olla suunnitelmallista ja tavoitteellista. Tärkeää työnohjauksessa on se, että ohjattavat tietävät, että työnohjaukselle on asetettu tavoitteet ja mihin työnohjauksella pyritään. Usein työnohjaukselle asetetut tavoitteet liittyvät perustehtävään, sen selkeyttämiseen, hyvinvoinnin kohentamiseen, työyhteisön uuden strategian parantamiseen tai yhteistyön parantamiseen. (Piispanen & Sannamo 17, 19.)

Kyselyn vastauksissa työnohjaukselle oli asetettu tavoitteita 70 % työnohjauksissa; 9 %:ssa ei asetettu ja 20 % työnohjaukseen osallistujista ei tiennyt työnohjauksen tavoitteita. Jossain työnohjauksissa tavoitteita ei asetettu, koska työnohjauksessa käytiin aina sen hetkistä tilannetta läpi suhteessa jaksamiseen. Vastauksissa ilmeni epäselvyyttä siitä, mitä työnohjaus oikeastaan on. Tavoitteista ei puhuttu missään vaiheessa. Työnohjaukseen ei osallistuttu joka kerta, joten tavoitteet eivät olleet jääneet mieleen, niitä ei muistettu.

*”Tulin kesken viimeiseen työnohjaukseen ja se oli minusta vaikeaa, kun tavoitteita ei ollut. Asiat hyppi sinne tänne”*

*”Ei ollut tavoitteita tai ainakaan niistä ei puhuttu”*

Työnohjauksessa koettiin myös olleen esteitä tavoitteiden toteutumiseksi. Näin vaikuttivat muun muassa se, että työnohjaaja koettiin ”huonona”. Koettiin, että liikaa paneuduttiin ja selvittiin esimerkiksi asukasasioita, eikä menty kysymykseen miksi työnohjaus yksikössä aloitettiin. Koettiin, että työnohjaus ei vastannut tarkoitusta. Haittana koettiin myös se, että työnohjaukseen osallistuivat vain ne, jotka olivat työnohjauksen aikaan työvuorossa. Työnohjauksessa ei ollut luottamuksellinen ilmapiiri ja kaikki ryhmän jäsenet eivät osallistuneet aktiivisesti keskusteluun eikä puhuttu rehellisesti asioista. Työilmapiirin ollessa huono työntekijöiden keskinäiset ristiriidat haittasivat työnohjauksen kulkua. Koettiin, että ryhmätyönohjaus ei onnistunut lainkaan. Työnohjauskertoja peruutui, koska työntekijöitä ei ollut riittävästi paikalla, työntekijöiltä puuttui sitoutuneisuus. Työntekijöillä oli erilaisia näkemyksiä työnohjauksesta, mikä aiheutti ristiriitoja. Työnohjauksen vaikuttavuuteen ei uskottu.

Työnohjaukseen kuuluu oleellisesti arviointi ja työnohjausta tulee arvioida säännöllisin väliajoin. Arvioinnin tavoitteena on nähdä, kuinka hyvin tavoitteet on saavutettu tai mitä tavoitteita ei olla

vielä saavutettu. Arvioinnilla pyritään selvittämään työnohjauksen kannattavuus. Mikäli kuitenkin ilmenee, että työnohjauksesta ei ole mitään hyötyä tai työnohjaus ei tuota tulosta, on se hukkainvestointia. Arvioinnin avulla on ohjattavien mahdollisuus saada näkemys muuttumisesta, saavutuksista ja puutteista. Arvioinnin avulla työntekijä oppii reaalisuutta ja objektiivisuutta. Työnohjauksen arviointi tulee suhtauttaa ohjausprosessille asetettuihin tavoitteisiin. Arvioinnin avulla saadaan selville, missä asioissa onnistuttiin ja mitä asioita tulisi vielä jatkossa kehittää. (Piispanen & Sannamo, 52.)

Vastauksista ilmeni, että arviointia työnohjauksissa suoritettiin väliarviointina 18 % sekä loppuarviointi 26 % työnohjauksissa. Syyksi miksi arviointeja ei pidetty nousi useimmissa vastuksissa se, etteivät ohjattavat tienneet syytä, miksi arviointia ei suoritettu. Epäselvää oli myös se, mitä arviointi on ja mitä sillä tarkoitetaan. Työnohjaus oli joidenkin mielestä pelkkää keskustelua. Työnohjaukseen osallistui joka kerta eri ihmiset, jolloin koettiin, että tämä olisi ollut syy, ettei arvioita tehty ja tavoitteiden asettelu jo oli tuottanut haasteita vaihtuvuuden johdosta. Lisäksi työnohjasprosessi oli vielä kesken, jolloin arviointia ei oltu vielä toteutettu. Arviointi oli myös suoritettu kirjallisena, jolloin sitä ei käsitelty työnohjauksessa.

Tärkeänä viestinä työnohjaajalle nostettiin esille hänen roolinsa ja toivottiin, että työnohjaaja kysyisi työnohjauksessa, mitä sinulle kuuluu ja miten sinä jaksat, ottaisi henkilökohtaisemmin huomioon työntekijän jaksamisen.

## Loppupäätelmä

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelut tuottavat laaja-alaisesti palveluja kehitysvammaisille sekä muuta erityistukea tarvitseville henkilöille. Työ on usein haasteellista, pitkäjänteistä ja niin psyykkisesti kuin fyysisestikin kuormittavaa.

Satakunnan sairaanhoitopiirin sosiaalipalvelun henkilöstöllä on laaja-alaisesti mahdollisuus niin sisäiseen kuin ulkoiseen työnohjaukseen juuri työn vaativuuden takia. Tämän kyselyn tavoitteena oli kartoittaa henkilöstön mielipiteitä työnohjauksen vaikuttavuudesta niin omaan työhön, työssä jaksamiseen, ammatillisuuden kehittymiseen kuin myös työnohjauksen vaikuttavuutta työyhteisön toimintaan ja ilmapiiriin.

Vastaajista 83 % oli arjen työntekijöitä. Työnohjatukset olivat pääsääntöisesti työyhteisö- tai ryhmätyönohjatusta. Vastauksista ilmeni muun muassa työnohjauksen vaikutus juuri työyhteisön toimintaan ja työssä jaksamiseen. Vastaajista 51 % koki työnohjauksen vaikutuksen omaan toimintaan positiivisesti ja 41 % koki työnohjauksen vaikuttaneen työyhteisöön myönteisesti. Omassa työssä työnohjauksen vaikutus koettiin positiivisena muun muassa siinä, että oli paikka missä saattoi purkaa tunteitaan, ajatuksiaan ja hengähtää arjen työstä. Tärkeänä pidettiin, että sai tuoda avoimesti esille omia mielipiteitä ja sai tilaa tunteille.

Vastauksissa koettiin myös, että työnohjaus oli auttanut jaksamaan ja nostanut esille omia voimavaroja, työnohjaus koettiin voimaannuttavana. Työnohjaus koettiin itsereflektion välineenä ja työnohjaus oli tuonut omaan työskentelyyn varmuutta. Korostettiin avointa ilmapiiriä, jolloin oli helppo nostaa vaikeita asioita esille. Havaittiin, että kaikkea ei tarvitse ottaa henkilökohtaisesti sekä omia vahvuuksia opittiin tunnistamaan.

Vastaavasti myös koettiin, ettei työnohjaus ollut vaikuttanut mitenkään työssä jaksamiseen sekä koettiin väsymistä istunnoissa, kun puitiin samoja asioita. Työnohjauksesta ei ollut mitään hyötyä, koska työyhteisöstä oli istunnoissa paikalla vain osa ja usein eri kokoonpanolla.

Työnohjauksen onnistumiseen vaikutti henkilöstön suhtautuminen ja sitoutuminen sekä miten avoimesti asioista keskusteltiin. Tärkeäksi nousi myös työnohjaajan rooli ja ammattitaito. Oleellisena koettiin se, että työnohjaaja edusti eri ammattikuntaa kuin työnohjattavat ja ei ollut liian tuttu työyhteisössä.

Työnohjauksessa koettiin oppimista ja ammatillista kasvua. Löydettiin uusia toimintamalleja ja opittiin näkemään omaa toimintaa toisten silmin. Esille nousi myös oman toiminnan arvostus ja itsetunnon vahvistuminen.

Esimiehet ovat osallistuneet niin työyhteisön kuin johdon työnohjaukseen omana ryhmänä. Työnohjauksen he kokivat tuoneen lisää ymmärrystä, rauhallisuutta ja luottamusta. Koettiin, että työnohjauksen vaikuttavuus näkyy johtamisessa siten, että on kykyä nähdä asiat monelta kannalta, laaja-alaisemmin. Vertaistuen merkitys myös korostui esimiesten ryhmätyönohjauksessa.

Työhyvinvointiin vaikutti hyvin paljon se, millainen oli työyhteisön ilmapiiri, oliko mahdollisuus saada tukea työkavereilta, kuinka paljon sai työskennellä itsenäisesti ja miten haasteellista työ oli. Negatiivisuutta lisäsi perustehtävän epäselvyys sekä oma rooli työyhteisössä.

## Pohdinta

Työnohjaus on tarpeellista ja onnistunut työnohjaus auttaa työssä jaksamiseen, parantaa ilmapiiriä sekä tuo työyhteisön ilmapiiriin avoimuutta. Työnohjaajan tulee kuitenkin olla ulkopuolinen, ei työyhteisölle tuttu alan ihminen. Työnohjaajan rooli työnohjauksessa on tärkeä ja vaikuttaa hyvin paljon työnohjauksen sujuvuuteen. Oleellista on myös se, miten työnohjaaja vie istuntoa eteenpäin ja miten huomioi ryhmän jäsenet. Erittäin tärkeää on, että ryhmä- tai työyhteisötyönohjauksessa koko työyhteisö sitoutuu ja suhtautuu positiivisesti työnohjaukseen. Näin ollen työvuorosunnittelussa tulee huomioida työnohjausistunnot ja henkilöstön osallisuus. Työnohjaus tulee markkinoida työyhteisölle positiivisesti ja kannustavasti.

Pohdin tavoitteiden merkitystä työnohjauksessa. Työnohjauksessa tulee olla tavoitteet ja ne on selkeytettävä kaikille työnohjaukseen osallistuville, ajoittain tulee tavoitteita jopa kerrata. Tavoitteet tulee asettaa ryhmän yhteisenä päätöksenä ja niihin sitoudutaan, tarkentaen ja arvioiden tavoitteiden toteutumista. Olen todennut työnohjausistunnoissa, että ohjattavien ei ole aina helppo asettaa tavoitteita tai ei löydy yhteisiä tavoitteita. Miten usein työnohjaajan tulisi palata tavoitteisiin askarruttaa minua.

Vastausten perusteella 88 % sosiaalipalvelujen työntekijöistä koki työnohjauksen tarpeellisena, joten työnohjausta tulee tarjota koko sosiaalipalvelujen henkilöstölle. Esimiehet osallistuvat yksikkönsä työnohjauksiin, mutta heillä tulisi olla mahdollisuus myös esimiesten ryhmätyönohjaukseen, mikäli siihen on tarvetta. Lisäksi on tarkisteltava yksilöllisesti työntekijän tarpeita ja tarvittaessa huomioida myös yksilötyönohjauksen mahdollisuus.

Tämä kysely antoi itselleni hyvin paljon pohdittavaa työnhajaajan roolista ja toiminnasta istunnoissa. Työnohjaus on kuitenkin mielestäni nykypäivää ja kuuluu joka työyhteisöön. Toisaalta esille nousevat myös työntekijöiden suuret odotukset työnohjausta ja työnhajaajaa kohtaan. Onnistuessaan työnohjaus on kokonaisvaltaista yksilöä ja työyhteisöä huomioivaa voimaannuttavaa toimintaa.

Koen, että ammattitaitoisella työnhajaajalla tulee olla "tuntosarvet" ja tietynlainen vaisto, mitä menetelmiä kunkin yksilön tai ryhmän kanssa on hyvä toteuttaa. Tähän auttaneet kokemukset ja työnhajaajan ammatillisuuden kehittyminen.

Palautetta annetaan harvoin suoraan työnhajaajalle, vaikka se on mielestäni kehittymisen lähtökohta. Annetun palautteen kautta on itsellä mahdollisuus tarkastella omaa toimintaa ja rohkeutta kokeilla uusia toimintamalleja.

Haasteena koen myös sen, miten markkinoida itseä työnhajaajana, saada itseni "tunnetuksi". Tulevaisuuden visioni on työskennellä työnhajaajana erilaisissa ammateissa toimivien työntekijöiden kanssa, haastaa itseäni ja poistua omalta mukavuusalueelta. Haluan tehdä työnhajaajan työtä työntekijöiden hyvinvoinnin ja työssä jaksamisen hyväksi.

## Lähteet

Helminen, J. (toim.) 2017. Asiakkaan moniammatillinen ohjaus sosiaali- ja terveydenhuollossa. Keuruu: Otava.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen M-L. (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai supervisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologien perusteiden tarkastelu. Oulu: Metanoia instituutti.

Korhonen, M. & Lång, M. 2006. Työnohjaus ammatillisen ja persoonallisen kasvun sekä työssä jaksamisen edistäjänä. Jyväskylän Yliopisto. Erityispedagogiikan pro gradu -tutkielma.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaminen. Helsinki: WSOY.

Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: Sanoma Pro.

Paunonen-Ilmonen, M. 2010. Tutkimustietoa työnohjauksen vaikuttavuudesta. Työnohjaus parantaa laatua. Johtajan sparraaja -lehti 1/2010. Saatavissa <http://www.johdontyonohjaajat.fi/media/tiedostot/pdf/johtajan-sparraaja-2010.pdf> Viitattu 28.3.2018.

Piispanen, R. & Sannamo, M. Työnohjauksen ABC. Helsinki: Ritva Piispanen.

Ranne, K., Markkanen, H. & Malo, T. (toim.) 2011. Työnohjaus-ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja sarja C. Oppimateriaalikeskus 15.

Satakunnan sairaanhoitopiiri. Työhyvinvointiohjelma. Hyvää työtä 2017–2018. Saatavissa [www.satshp.fi](http://www.satshp.fi). Viitattu 3.5.2018.

---

# 10 "Tästähän on hyötyä"

## – arvioinnin merkitys työnohjauksessa

---

*Susanna Vahteristo*

"Älä korjaa sellaista mikä toimii, jatka sitä, mikä on toiminut joskus tai satunnaisesti, ja tee pieni muutos siihen, mikä ei toimi" (Berg 1994; Paunonen-Ilmonen 2001, 178). Työnohjauksessa työnohjattavan kokemus on lähtökohta ja onnistumisen edellytys. On hyödyllistä saada tietoa työnohjausprosessista siitä, miten ja millä tavoin työnohjaus hyödyntää asiakasta ja miten prosessia voisi parantaa. (Heroja & Kuisma 2014, 66, 71.)

Idea artikkelin aiheeksi tuli ryhmätyönohjauksista. Huomasin, miten tärkeää on joka tapaamisella pysähtyä ryhmän kanssa arvioimaan, onko sen kerran tavoitteisiin vastattu, mitä vaikutusta työnohjauksesta on voinut olla ja huomioida jokainen ohjattava yksilönä. Halusin myös kokeilla erilaisia tapoja tehdä arviointia ryhmässä. Kun aloitin uuden ryhmän kanssa ryhmätyönohjausta, heille sopi, että voin kuvata heidän työnohjausprosessiaan ja arviointia eri näkökulmista tähän artikkeliin.

Työnohjausryhmänä toimi kymmenen hengen ryhmä terveydenhoitajia, jotka työskentelevät peruskouluikäisten koululaisten parissa. Terveystenhoitajat tekevät yksilötyötä ja tekevät työssään paljon itsenäisiä päätöksiä. Ryhmätyönohjaus katsottiin esimiehen ja ohjattavien kanssa hyväksi tavaksi päästä keskustelemaan ja jakamaan työhön liittyviä asioita. Ryhmä jaettiin kahteen viiden hengen ryhmään, jolle käytettiin samoja arviointimenetelmiä työnohjaustapaamisissa.

Tässä artikkelissa kuvataan ryhmän arviointia työnohjauksen eri vaiheissa ja arvioinnin sisältöä sekä tapaamisissa käytettyjä arviointimenetelmiä työnohjauksen alusta väliarviointiin asti. Tapaamiskertoja oli kaksi yhteistä ja molemmilla ryhmillä kuusi omaa tapaamista. Artikkelissa kuvataan myös arvioinnin vaikuttavuutta suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Terveystenhoitajat saivat antaa kirjallista ja suullista palautetta väliarvioinnissa, jossa he arvioivat itse työnohjaustapaamisia, tavoitteiden asettamisesta ja niihin pääsemisestä, käytettyjä menetelmistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin ja työnohjauksen vaikuttavuutta.

Itse työnohjausprosessista ja toisaalta artikkelin kirjoituksesta on ollut itselle hyötyä työnohjaajana. Olen työnohjaajana päässyt mukaan mielenkiintoiseen prosessiin, jossa olen voinut kokeilla erilaisia arviointimenetelmiä ja keskittynyt arvioinnin merkitykseen prosessina. Artikkelista toivon olevan hyötyä myös muille työnohjaajille, työnohjaajaksi opiskeleville ja kaikille niille, joita kiinnostaa työnohjaus, arviointi ja työnohjauksen vaikuttavuus.

## Arviointi työnohjauksen eri vaiheissa

Arviointi sisältyy työnohjauksen eri vaiheisiin. Palautetta annetaan koko työohjausprosessin ajan ja myös jokaisessa työnohjausistunnossa. Työnohjausta itsessään voidaan pitää arviointi ja palauteprosessina, koska työnohjaus tapahtuu kokemuksellisen oppimisen avulla sidottuna kriittisen ajattelun kehittämiseen oman työn ja oman itsensä reflektointina. (Paunonen-Ilmonen 2001, 118.) Työnohjaus ei toimi, jos ohjattava kokee sen merkityksettömäksi eli näiden erilaisten kokemusten ja merkitysten esille ottaminen ja niiden tarkastelu kannattaa ottaa osaksi työnohjausprosessia ohjattavan kanssa. Ohjattavan työlle ja työnohjaustilanteelle antamat merkitykset eivät avaudu eivätkä tule esille työnohjaajalle, jos niitä ei kysytä ohjattavalta. (Heroja & Kuisma 2014, 71.)

Työnohjausta suunniteltaessa ja aloitettaessa tulee sopia ja keskustella arvioinneista niin esimiehen kuin ohjattavien kanssa. Ensimmäisellä tapaamisella ja sopimuksen laadinnassa on hyvä olla mukana esimies, jossa arvionteihin liittyvistä ajankohdista, sisällöistä ja menetelmistä keskustellaan. Esimiehellä on oikeus ja velvollisuus tietää ja saada palautetta työnohjauksen vaikuttavuudesta työnohjauksessa käytettyjen työajan ja muiden kustannusten suhteen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 120-121.)

Työnohjauksen tarpeesta ja työnohjauksen mahdollisesta aloituksesta sovittiin esimiehen kanssa. Ensimmäisellä tapaamisella kymmenen terveydenhoitajan ja esimiehen kanssa kartoitettiin terveydenhoitajien työtä. Terveydenhoitajat pääsääntöisesti työskentelivät peruskouluissa 1-9 luokkalaisten parissa. Joillakin työhön kuului myös lastenneuvolassa ja erityiskoulun oppilaiden kanssa työskentely. Jako kahteen viiden hengen ryhmään tapahtui luonnollisesti niin, että toisen ryhmän muodostivat 1-6 luokkalaisten oppilaiden terveydenhoitajana toimivat ja toiseen ryhmään 7-9 luokkalaisten oppilaiden parissa työskentelevät terveydenhoitajat. Yhdeksi teemaksi nousi esille case-tapausten käsittely työnohjauksessa, joten luontevaa oli, että saman ikäisten kanssa työskentelevät pystyvät paremmin ottamaan kantaa tapauksiin ja antamaan vertaistukea.

Ensimmäisellä tapaamisella työnohjaaja kartoitti ja arvioi terveydenhoitajien kokemukset aikaisemmista työnohjauksista. Jokaisella oli joku kokemus työnohjauksesta, mutta ei ihan tämän tapaisesta ryhmätyönohjauksesta. Motivaatio ja mielikuvat työnohjauksen aloittamisesta vaihtelivat yksilötasolla. Toiset kokivat työnohjauksen tarpeelliseksi ja omaa työhyvinvointia edistäväksi, kun taas toiset toivat esille, että miten aika riittää työnohjaukseen, kun muutenkin työssä on niin kiire ja stressi. Esimies kuitenkin suositteli kaikkien osallistumista ja toi esille toiveen, että kaikki voisivat saada tästä apua oman työnsä käsittelyyn ja jaksamiseen. Saimme sovittua kaksi seuraavaa tapaamista ryhmille ja vasta näiden tapaamiskertojen jälkeen laadimme sopimuksen työnohjaukselle.

Arviointi jakaantuu organisaation hallinnon edustajien kanssa tapahtuvaan työnohjauksen arviointiin, työnohjausryhmän tai yksilötyönohjauksen tapahtuvaan arviointiin ja työnohjaajan saamaan palautteeseen toiminnastaan. Arvioinnilla on mahdollista tarkastella työnohjauksen vaikutuksia yksilö-, työnohjaus- ja organisaatiotasolla suhteessa työnohjauksen tavoitteisiin perustehtävän laadun varmistamiseksi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 118-119.)

Työnohjauksen arvioinnit ovat väli- ja loppuarviointeja sekä jokaisessa työnohjauksessa tapahtuvaa arviointia. (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 49; Karvinen-Niinikoski,

Rantalaiho & Salonen 2007, 184; Paunonen-Ilmonen 2001, 119). Väli- ja loppuarvioinneilla tarkoitetaan sitä, että tällöin arviointiin käytetään etukäteen suunniteltu ja sovittu aika ja arviointiin varaudutaan etukäteen yhteisestä sopimuksesta. Väliarviointi voi olla esimerkiksi työnohjausprosessin puolivälissä työnohjauksen alkamisesta tai sovittaessa esim. 3-6 kuukauden välein. Loppuarviointi on aina työnohjauksen lopussa. Loppuarviointiin voi varata aikaa 1-2 kertaa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 119.)

Arvioinnin menetelmistä, mittareista ja ajoituksesta on hyvä sopia työnohjauksen alussa, jotta ne saadaan kiinteäksi osaksi työnohjauskertoja. Arviointi voidaan tehdä jokaisen ohjauskerran aikana tai lopussa sovituin aikavälein. Arviointia voi tehdä myös pidemmän yhteistyöjakson puolivälissä ja lopussa. Kun arviointiajankohdista on sovittu etukäteen, arvioinnista on helpompi pitää kiinni. Työnohjaajan tehtävä on pitää kiinni, että arviointi tehdään sovituista ajankohdista ja saatu palaute hyödynnetään ohjausprosessissa. (Ruutu & Salmimies 2016, 185.)

Ensimmäisillä tapaamisella ja sopimuksen laadinnan yhteydessä sovittiin ohjattavien ja esimiehen kanssa arviointikerrat ja tavat arviointiin. Sovimme, että tapaamme väliarvioinnissa kaikki yhdessä niin, että esimieskin on mukana. Pyysin ohjattavilta ja esimieheltä suostumusta tämän artikkelin tekoon ja samalla kävimme läpi arviointimenetelmiä. Joka kerta ohjattavat antavat suullisesti palautetta ja arvioita ja muuten käytän erilaisia arviointimenetelmiä ohjauskerroilla luontevasti osana ohjausprosessia.

## Arvioinnin sisältö

Arvioinnin sisältö koostuu ohjattavan työnohjaukselle asettamista ja prosessin kuluessa tarkennetuista tavoitteista. Tavoitteiden sisältönä ja arvioinnin kohteina ovat työn, oman itsensä ja työyhteisön toiminta. Työnohjaajan toimintaa myös arvioidaan. (Paunonen-Ilmonen 2001, 121.) Arviointia tapahtuu ohjauksessa koko ajan. Työnohjauksessa seurataan sekä muovataan tavoitteita ja toteutusta jatkuvasti neuvottelevalla ja refleктоivalla otteella. (Vehviläinen 2014, 204.)

Ryhmissä laadittiin omat tavoitteet työnohjaukselle ja ne esiteltiin muille ryhmäläisille. Tavoitteista keskusteltiin yhdessä ja arvioitiin sitä, miten realistisia ne ovat ja huomattiin, että esimerkiksi työn organisointi nousi kaikilla ryhmäläisillä esille tavoitteissa. Ryhmässä tehtiin huomio, että kaikki painivat samojen asioiden äärellä, mutta myös ihan omia yksittäisiä tavoitteita nousi esille. Yksilötavoitteisiin tehtiin asteikko 1-10. Jokainen ohjattava merkitsi rastinumeron kohdalle, jossa koki tässä vaiheessa olevan. Tarkoitus oli ohjauksen edessä palata omiin tavoitteisiin ja arvioida, onko omissa tavoitteissa tapahtunut muutosta suuntaan tai toiseen ohjauksen kuluessa.

Molemmissa ryhmissä saatiin asetettua tavoitteet niin itselle kuin koko ryhmälle. Yhteiset tavoitteet nousivat terveydenhoitajien omaista tavoitteista. Jokainen kirjasi omat tavoitteet esille tussitaululle. Tämän jälkeen mietittiin, mitkä yksilötavoitteista olivat yhteistä kaikille. Yhteiset asiat rengastettiin eri värisillä tusseilla ja saatiin molemmille ryhmille laadittua yhteisymmärryksessä yhteiset tavoitteet. Ryhmistä nousi seuraavat yhteiset tavoitteet ryhmätyönohjaukselle: työn organisointi ja rajaaminen, työssä jaksaminen, yhteistyö, työyhteisön vahvistaminen, yhteiset pelisäännöt ja käytänteiden toimivuus sekä case-tilanteiden käsittely.

Apuna tavoitteiden arvioinnissa käytettiin vaikuttamisen kehää. Vaikuttamisen kehällä tuotiin esille ohjattavien mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä eli mihin pystyy itse vaikuttamaan, mihin voi vaikuttaa esimerkiksi esimiehen kautta tai mihin ei voi vaikuttaa esimerkiksi laki säätää tiettyjä tehtäviä. Alhainen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen (2011, 176) ja Ruutu & Salmimies (2016, 208-209) mukaan vaikuttamisen kehän tarkoituksena on avartaa omaa ajattelua hahmottamalla ne alueet, joihin voidaan vaikuttaa ja näin mahdollisesti laajentaa vaikuttamisen mahdollisuutta. Muita ihmisiä ei voi muuttaa, mutta omaa asennetta ja suhtautumista on mahdollista muokata. Vaikuttamisen kehä voidaan jakaa kolmeen kehään eli ensimmäisessä kehässä ohjattava voi vaikuttaa ja voi päättää asioista, toisessa kehässä ohjattava voi ehkä vaikuttaa, mutta ei voi kuitenkaan päättää asioista ja kolmannessa kehässä ovat asiat, joihin ei voi vaikuttaa ja joista ei voi päättää. Yksilön tai ryhmän kanssa voidaan käydä kehät läpi ja fokusoida energia niihin asioihin, joihin voidaan vaikuttaa. Näin voidaan välttää asioiden turha miettiminen, joihin ohjattavalla tai ohjattavilla ei ole mahdollista vaikuttaa.

Kun tavoitteet oli saatu laadittua, arvioitiin niiden realistisuutta ja mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Keskusteluun nousi esimerkiksi työnorganisoinnista, kiireestä, riittämättömyyden tunteesta ja yhteistyöstä eri ammattiryhmien välillä. Kaikki ohjattavat pitivät omia tavoitteitaan onnistuneina. Yhteisistä tavoitteista päästiin molemmissa ryhmässä nopeasti yhteisymmärrykseen. Kun tavoitteita arvioitiin, tuli esille, että tavoitteissa on paljon tavoiteltavaa, että näihin päästäisiin. Tästä aiheesta keskusteltiin, että ihan pienikin parannus omassa hyvinvoinnissa on tärkeää ja tavoitteet ohjaavat ja muistuttavat ohjattavaa työnohjauksen tavoitteellisuudesta.

Tapaamisten lopussa arvioitiin myös työnohjauksen jatkamista ja sopimuksen laadintaa. Käsittelyyn nousivat myös yhteiset peliäännöt. Arvioitiin suullisesti, mikä sopisi parhaiten heidän ryhmänsä toimintatavaksi. Työnohjaaja esitti kysymyksiä aiheesta, miltä on tuntunut olla mukana tässä ryhmässä ja miltä tuntuu ajatus työnohjauksen jatkamisesta. Kaikki terveydenhoitajat halusivat jatkaa työnohjausta. Työnohjauksen aloitusta kommentoitiin esimerkiksi seuraavasti:

*”Tuntuu, että näistä kolmesta kerrasta on ollut jo hyötyä.”*

*”Onko tästä juuri minulle hyötyä, etten vain turhaan käytä työaikaani olemalla mukana ryhmätyönohjauksessa?”*

*”Työnohjaus lähtee meidän tarpeistamme ja tavoitteistamme. Välillä vain ohjataan ja esitetään kysymyksiä asian eteenpäin viemiseksi.”*

## Arviointimenetelmät

Kyrönseppä tuo esille artikkelissaan (Ks. Kallasvuo ym. 2012, 49), että arviointi on itsessään tärkeä menetelmä, jota voidaan käyttää ohjaamaan työskentelyä prosessin aikana. Tällöin voidaan puhua laadullisesta arvioinnista eli tutkitaan sitä, miten työnohjaus on toiminut, miten toiminta on palvellut työskentelyä ja tavoitteita ja mitä voitaisiin tehdä toisin, jotta taattaisiin paremmin tavoitteiden saavuttaminen.



Työnohjauksen arvioinnissa voidaan käyttää monenlaisia apuvälineitä. Apuvälineitä ovat kirjalliset lomakkeet, jotka on jaoteltu vastaajan arvioinnin helpottamiseksi. Sanallinen arviointi on usein riittävä, toisinaan voi taas sanallisen arvioinnin rinnalle tuotu kirjallinen arviointi olla tarpeellinen. (Paunonen-Ilmonen 2001, 122; Ruutu & Salmimies 2016, 185.) Yleisimpiä arviointimenetelmiä ovat havainnointi, keskustelut, arviointilomakkeet ja päiväkirjat (Paunonen-Ilmonen 2001, 122). Ruutu ja Salmimies (2016, 185-186) nostavat esille strukturoidut haastattelut tai vapaamuotoinen omien käsitysten ja mielipiteiden ilmaisemisen, ennalta määrätyt laadulliset kuvaukset sekä numeeriset arvot ja asteikot.

Työnohjausprosessin aikana terveydenhoitajien kanssa käytettiin erilaisia menetelmiä arvioitaessa työnohjauksen tavoitteisiin pääsemistä. Tässä esitetään joitakin menetelmiä prosessin ajalta:

Ensimmäisillä työnohjauskerroilla ryhmissä tehtiin pareittain harjoitus, jossa käytettiin apuna voimavarojen taloa. Voimavarojen talo tarkoituksena on auttaa ihmistä tunnistamaan ja hyödyntämään omia voimavarojaan ja lisäämään itsetuntemusta. Voimavarojen talo on tarkoitettu käynnistämään keskustelua, auttamaan ryhmäytymistä ja tutustumisen välineenä. Voimavarojen talo on ennen kaikkea vuorovaikutuksen väline eli tämän avulla voidaan käydä keskustelua ja tulla kuulluksi. (Hyvinvoiva oppilaitos 2014, 1.)

Toisessa ohjausryhmässä voimavarojen taloharjoitus toteutettiin niin, että parille kuvailtiin ja arvioitiin omaa lähtötilannetta työnohjaukseen, eli kuka olen, mitä minulle kuuluu, millaisessa ryhmässä minun on helppo työskennellä, millaiseen yhteiseen toimintaan mielelläni osallistun jne. Harjoitus käytiin yhdessä läpi ja ohjattavat saivat tuoda esille omaa tapaansa työskennellä ryhmässä ja omia vahvuuksiaan. Toisessa ryhmässä käytiin voimavarojen taloharjoitusta yhdessä läpi koko ryhmän kesken. Jokainen sai vuorotellen kertoa omat mietteensä kysymyksiin ja arvioida omaa aloitustaan työnohjaukseen.

Voimavarojen taloharjoituksen purkaminen yhdessä herätti keskustelua siitä, mitkä ovat ryhmäläisten vahvuudet ja ominainen tapa toimia ryhmässä. Esille tuli ryhmäläisten erilaiset vahvuudet ja kehittämisaalueet. Omat vahvuudet kiinnostivat ohjattavia ja työnohjaaja antoi kotitehtäväksi miettiä, joku onnistunut työtilanne, jonka haluaa jakaa muille.

Päivät ovat erilaisia ja niihin sisältyy niin onnistumisia kuin epäonnistumisia. On tärkeää olla tietoinen ja tulla tietoiseksi onnistumisista, jotta oma hyvinvointi ja optimismi tulevaisuutta kohtaan säilyvät. Onnistumisharjoitus on hyvä tapa antaa työyhteisössä työkaverille myönteistä palautetta, jolloin ilo yhteisestä onnistumisesta lisääntyy ja yhteisöllisyys lujittuu. Harjoituksessa molemmat pareista saavat kertoa onnistuneen kokemuksensa työstä. Tämän jälkeen pyritään löytämään kertojan vahvuuksia ja arvioidaan, miten vahvuuksia voisi hyödyntää enemmän työssä. Harjoituksessa arvioidaan myös yhteistä vuorovaikutusta ja aitoa kuuntelua. (Ruutu & Salmimies 2016, 224-226.)

Onnistumisharjoitusta tehtäessä yhteistyö 2-3 hengen ryhmissä sujui hyvin. Hetken kesti ennen kuin päästiin tehtävässä käyntiin, mutta kun alkuun päästiin keskustelu ja toisten kuuntelu oli sujuvaa. Tehtävä purettiin yhdessä niin, että jokainen ohjattava sai lyhyesti kertoa oman onnistuneen työtilanteen ja tehtävässä esille tulleet omat vahvuudet muille sekä miten aikoo vahvistaa niitä entisestään. Toiset saivat täydentää vielä ohjattavan vahvuuksia. Työnohjaaja pyysi jokaiselta ohjattavaa arvioimaan, miltä tuntui saada palautetta ja kuulla omista vahvuuksista sekä miltä itse onnistumisharjoituksen tekeminen parin kanssa oli tuntunut:

*”Tuntuu vaikealta, kun on keskipisteenä ja toiset miettivät minua, mutta toisaalta tosi hienoa saada palautetta.”*

*”Harvoin keneltäkään saa positiivista palautetta. Oppilaatkaan eivät sano suoraan vaan sen ymmärtää siitä, että oppilaat tulevat uudelleen juttelemaan, että ne luottavat.”*

*”Tässä jouduttiin haastamaan itseään – pari ei päästänyt helpolla.”*

*”Oli mukava kuulla omista vahvuuksista. Olisi ollut helpompi tuoda esille epäonnistunut työtilanne, kun onnistunut. Mistäköhän se johtuu – kotikasvatuksesta, suomalaisesta luonteesta, hoitajien vähättelystä omasta osaamisesta?”*

*”Toisten antama hyvä palaute tuntui hyvältä.”*

Työhyvinvointi nousi molemmissa ryhmissä yhdeksi tavoitteeksi. Yhdellä tapaamiskerralla tehtiin kaikille ryhmäläisille työhyvinvointikysely Mankan (2007, 169-172) kyselyä hieman muokaten. Mankan oman työhyvinvoinnin kuntokartoituksessa käydään läpi eri työhyvinvoinnin osatekijät. Osa-alueet ovat terveys ja työkyky, työn hallinta, työkaverit, kehittymishalu ja osaaminen, itseluottamus, elämän tasapaino ja esimiehen tuki. Ohjattava saa tehdä kyselyn ja vastata väittämiin kuten työni tuntuu mielekkäältä. Asteikko on 0-3 eli mitä parempi tunne asian hallinnasta, sen suuremman numeron rengastaa. Apuna voi käyttää pisteiden laskemisessa oman työhyvinvointini tikkataulua tai laskea pisteet eri osista erikseen ja lopuksi kokonaispistemäärän. Kyselyn jälkeen ohjattavan kanssa katsotaan työhyvinvoinnin tilanne eli onko tilanne hälyttävä, onko ihan kunnossa tai onko tilanne kaikin puolin hyvä.

Kyselyn avulla terveydenhoitajien kanssa katsottiin, mistä osa-alueista työhyvinvointi koostuu ja mitkä osa-alueet ohjattavalla itsellä on hyvin, ja mitä työhyvinvoinnin kohtia työnohjauksessa voidaan ottaa käsittelyyn ryhmässä. Halukkaat saivat nostaa omasta kyselystä esille, mitkä asiat ovat hyvin ja mitä osa-alueita voisi kehittää. Kysely herätti keskustelua eri hyvinvoinnin teemoista kuten työkavereiden merkitys ja esimiehen tuki. Keskustelun kautta nousi esille, kokouskäytänteet, tunnollisuus työssä, oman osaamisen kehittämisen merkitys ja toisaalta armollisuus itseään kohtaan, työssäjaksaminen sekä itseluottamuksen merkitys työntekemisessä. Oman työhyvinvoinnin kartoitus koettiin hyväksi tavaksi tunnistaa eri työhyvinvoinnin tekijöitä. Osa tekijöistä koettiin olevan kunnossa, mutta lähes kaikki ohjattavat toivat esille, että työhyvinvointia oli ollut hyvä tarkastella syvällisemmin.

Jatkuva työnohjaustyöskentelyn arviointi suullisesti jokaisessa työnohjausistunnossa sekä puolivuositain on tärkeää. Arviointi linkittyy luontevasti työnohjausistuntoihin ja jokainen osallistuja voi kertoa kokemuksensa työskentelystä ryhmässä. Ohjattavat saavat tuoda esille, ovatko omat odotukset toteutuneet, kertoa omasta oppimisestaan ja työnohjaajan toiminnasta. (Kallasvuo ym. 2012, 312.) Koivunen (ks. Backer, Hahtela & Ranta 2015, 70-71) tuo artikkelissaan esille, että mitä avoimempi, kuuntelevampi ja itsekriittisempi kommunikaatio työnohjausryhmässä muodostuu sitä paremmin hoitajat oppivat tuntemaan toisiaan ja itseään. Työnohjausryhmää voidaan kuvata peilialiksi, jossa voi selkeyttää ammatillista yhteyttä (mikä meitä yhdistää) ja omaa ammatillista erityislaatuisuutta (mikä minut erottaa muista).

Kärkkäisen (2013, 95) tutkimukseen osallistuneet toivat esille, että työnohjauksen vuorovaikutuksessa tapahtuu kokemusten jakamista ja parhaimmillaan osallistujille tulee tunne ymmärretyksi tulemisesta. Osallistajat kertoivat, että vuorovaikutuksessa ohjattava saa tukea

ajattelulleen ja työlleen sekä oppii ja oivaltaa uutta kuulemalla toisten kokemuksia ja reflektoimalla omia. Työnohjattavat itse saivat päättää tason, jolla asioita käsitellään, ja mitä asioita työnohjaukseen viedään tai ei viedä.

Työnohjauskerrat aloitettiin ohjattavien kanssa aina yhteisellä kierroksella. Kierroksessa käytiin läpi esimerkiksi mistä työnohjattavat ovat tulleet ohjaukseen, mitä kuuluu tai mitä haluaa kertoa muille ohjauskertojen välissä tapahtuneesta ajasta omassa työssään. Kierroksissa palattiin myös viime kerran ohjaukseen ja arvioitiin edellisen kerran ohjauskertaa ja mahdollista vaikuttavuutta.

Esimerkiksi yhdellä ohjauskerralla tehtiin alkukierros ja yhteinen arviointi itsensä kuuntelemisen harjoitusmenetelmällä. Ruudun & Salmimiehen (2016, 140) itsensä kuuntelemisen harjoituksessa työnohjattavaa autetaan saamaan yhteys omaan sisäiseen viisauteen ja intuitioon. Harjoituksen tarkoituksena on kytkeytyä omaan kokemusmaailmaan, omiin toiveisiin ja ajatuksiin. Itsensä kuuntelemisen harjoitus on hyvä työnohjauksessa silloin, kun halutaan pysähtyä ohjattavan moniselitteisen ja tärkeän asian äärelle. Harjoitukseen sisältyy rentoutuminen, oman kehon ja tunteiden kuuntelu. Mitään ei tarvitse muuttaa eli kaikki voi olla sellaista, kun sen sillä hetkellä kokee. Harjoituksen aikana suunnataan mielenkiinto asiaan, jota on työnohjauksessa käsitelty. Harjoituksessa kysytään itseltä: Mikä tässä asiassa on olennaista juuri nyt? Kun mielikuvissa on viipynyt sopivaksi katsottavan ajan noin 5-10 minuuttia, harjoitus lopetetaan. Tämän jälkeen jatko käsitellään esille nousseita asioita työnohjauksessa.

Itsensä kuuntelemisen harjoitus toteutettiin ohjattaville niin, että ohjaustila oli laitettu hämäräksi, taustalla soi rentoutusmusiikki ja valkokankaalle oli heijastettu kuva merestä, hiekkarannasta ja palmuista. Lyhdyissä paloivat kynttilät. Kun työnohjattavat saapuivat työpäivän päätteeksi tilaan, tunnelma rauhoittui selkeästi. Ohjattavat aloittivat mielellään työnohjauksen itsensä kuuntelemisen harjoituksella. Itsensä kuuntelemisen harjoituksella jälkeen ohjattavat saivat arvioida, miltä harjoitus tuntui, ja työnohjaaja nosti esille kohdan, mitä työnohjauksessa on käsitelty, eli mikä asia tässä on olennaista juuri nyt. Ohjattavat sanoivat esimerkiksi, että harjoitus oli ollut miellyttävää. Tämän tyyppinen rentouttava harjoitus tuotiin esille keinona työpäivän jälkeen jättää työkiireet ja työasiat pois mielestä. Puhuttiin siitä, että kun terveydenhoitajan työ on kiireistä niin vastapainoksi rentoutus voi olla vastapainoa ja lisätä välillisesti omaa jaksamista työssä. Eräs ohjattava totesi:

*”Että ei ne työasiat pyörisi mielessä kotonakin, vaan niistä osaisi irrottautua.”*

Toisena esimerkkinä aloituksesta ja arvioinnista on symbolien käyttö, Symbolien käyttö työnohjauksessa tarkoittaa erilaisten kuvien tai esineiden käyttöä, joille ohjattava antaa merkityksen. Tyypillinen käytötapa on pyytää ohjattavaa valitsemaan korteista tai esineistä yksi tai useampi, joka kuvaa hänen kokemustaan puheena olevasta asiasta. Ryhmä- ja yhteistyönohjauksissa kukin ohjattavista saa vuorollaan kertoa valitsemilleen esineille antamista merkityksistä. Symboleja käytetään usein aivan työnohjausistunnon alussa helpottamaan asettumista ohjaustilanteeseen sekä siirtymistä arjen vuorovaikutustavoista dialogiseen vuorovaikutukseen. (Alhainen ym. 2011, 116.)

Työnohjaustapaamiset aloitettiin kuvakorteilla. Jokainen ohjattava sai valita nallekorteista (The Bears St. Luke's innovativeresources) ja Hidasta elämää kuvakorteista vähintään kaksi korttia. Toinen kortin tuli kuvata tämän hetkistä tilannetta, eli mistä on tullut tänään tähän työnohjaukseen ja toisaalta myös sitä, mitä haluaa kertoa muille tämän hetkisestä työtilanteestaan. Toinen kortin tarkoituksena oli palata viime kerran ohjauskertaan ja arvioida,

mitä ajatuksia viimekerrasta jäi, kun aiheena oli työhyvinvointi ja arvioida myös sitä suhteessa omiin/ ryhmän yhteisiin tavoitteisiin.

Molemmissa ryhmissä ohjattavat valitsivat enemmän kuin kaksi korttia. Viime kerran jälkeen toisessa ryhmässä oli jäänyt kokouskäytännöstä puhuminen mieleen ja se oli konkretisoitunut käytännössä kokoustilanteesta positiivisella tavalla. Toisessa ryhmässä taas mieleen oli jäänyt päällimmäisenä omat vahvuudet työhyvinvoinnissa, oman jaksamisen rajat ja tunne siitä, että kaikkeen ei voi osallistua, vaikka kuinka haluaisi. Myös viime kerran case-tapaukset ja töissä jaksaminen niin fyysisesti kuin henkisestikin puhuttivat ohjattavia. Korttien käytöstä aloituksessa ja arvioinnin tukena tuotiin esille, että korteissa oli hyvää, miten värit ja kuvat puhuttelivat. Tuotiin myös esille, miten kortteja voisi käyttää apuna enemmän omassa jaksamisessa työssään.

Työnohjausistuntojen aikana työnohjaaja käytti välillä Fram-mallin menetelmää ja kysymyksiä ohjauskerroilla tukemaan ohjattavien arviointia ja itsereflektiota. Paunonen-Ilmosen (2001, 111-114) kuvaama Fram-malli on haastattelun menetelmä ja siihen liittyvät erilaiset kysymykset. Erilaiset kysymykset ovat kartoittavia, etsiviä, ohjaavia ja pohtivia, joita työnohjaaja voi esittää ohjattavilleen. Kartoittavat kysymykset voivat jäsentää tilannetta ja selvittää asioita. Etsivien kysymysten tarkoituksena on löytää yhteys tavoitteiden, havaintojen ja tunteiden välillä. Ohjaavat kysymykset kyseenalaistavat vallalla olevia ajatus- ja käyttäytymismalleja ja näin voivat saada aikaan ratkaisuja. Pohtivilla kysymyksillä taas tavoitellaan muutosta ja tulevaisuuteen suuntautumista. Fram-mallin kysymykset luovat arvioinnin analysoimiseksi hyvän jäsentelyn.

Työnohjauskertojen lopuksi työnohjaaja pyysi myös suullisesti palautetta ohjattavilta ja arviota yleensä siitä, oliko päästy alussa sovittuihin teemoihin ja tavoitteisiin. Esimerkiksi joillain ohjauskerroilla ryhmissä keskityttiin terveydenhoitajien omiin casetapauksiin. Käsittely eteni hyvin niin, että ohjattava sai kertoa oman tapauksensa tai tilanteensa ja toisilta sai vertaistukea ja kannustusta. Yhteinen reflektointi tilanteesta koettiin antoisaksi.

Eteenkin toinen ryhmä toi ohjauskerran päätteeksi esille, että "tässä työnohjauskerrassa oli ollut hyvää se, että pysähdyttiin miettimään heidän akuutteja tilanteita työssä."

Havainnointi on vuorovaikutuksessa aina esillä työnohjaajan ja ohjattavan välillä niin tietoisesti ja tiedostamatta. Havainnointi voi olla tietoisesti jäsentyneempää. Havainnoinnin kohteeksi voidaan ottaa tällöin työnohjauksen verbaalinen tai nonverbaalinen viestintä, työnohjausilmapiiri, työnohjaajan oma työnohjaustoiminta, ohjattavan ongelmanratkaisuprosessi tai työnohjausryhmän dynamiikka. Havainnointi tuottaa paljon tietoa ja tämän tiedon pohjalta herättää erilaisia kysymyksiä arviointikeskustelujen perustaksi. (Paunonen-Ilmonen 2001, 122-123.)

Päiväkirjat ovat tehokas tapa työnohjauksen arvioinnissa. Työnohjaaja voi pitää päiväkirjaa istunnoista, jota on tarkoituksenmukaista pitää koko prosessin ajan. Päiväkirjaan voi kuvata työnohjauksessa tapahtuvia ilmiöitä. Kirjaaminen voi tapahtua heti työnohjausistunnon jälkeen, jos se on ajallisesti mahdollista. Kirjaamisen voi kuitenkin tehdä myös jonkin ajan kuluttua työnohjauksesta. Ennen kirjoittamista kerrataan työnohjausistunto ja itsereflektiona tuotetaan työnohjausprosessin ydinkohtia muistiin. Päiväkirjan kirjoittaminen vie oman aikansa eli keksimäärin 30- 60 minuuttia per istunto. Päiväkirja on hyvä apu arviointikeskusteluihin. (Paunonen-Ilmonen 2001, 124-125.)

Havainnoinnin ja päiväkirjojen käyttö on ollut isossa osassa ohjausprosessia. Työnohjaaja on toiminut ryhmässä havainnoijana, joka on esimerkiksi vienyt keskustelua tavoitteiden suuntaan, pitänyt huolta, että jokainen osallistuja pääsee osallistumaan keskusteluun ja pitänyt huolta ajan käytöstä. Työnohjaaja on kirjannut jokaisen istunnon jälkeen pääkohdat päiväkirjaan työnohjauksesta. Päiväkirjamerkinnoista on ollut apua niin edellisten kertojen teemoihin palaamisessa, arvioinnissa ja artikkelin kirjoituksessa.

## Arvioinnin vaikuttavuus suhteessa tavoitteisiin

Arvioinnin tarkoituksena on seurata prosessia ja tutkia, miten tavoitteet saavutetaan ja tapahtuuko työskentely siinä suunnassa lainkaan. Arvioinnin avulla voidaan myös muuttaa toimintaa ja tehdä korjauksia toiminnan suuntaan. Arvioinnin tulee olla yhtä aikaa rakentavaa ja vahvistavaa, mutta myös epäkohtiin puuttuvaa. (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 184-185.) Suomen työnohjaajien eettisten periaatteiden (2018,1) mukaan työnohjauksen tuloksellisuutta tulisi arvioida ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän kannalta. Palautteen antamiselle ja arvioinnille on varattava periaatteiden mukaan tarpeeksi aikaa.

Oman toiminnan arviointi voimaannuttaa yksittäistä yksilöä ja koko yhteisöä ja antaa vahvaa osallisuuden tunnetta. Oman toiminnan arviointi on pohtivaa, syklistä, kriittistä, rakentavaa ja kumuloituvaa. Ryhmän arviointi kohdistuu enemmän toimintaan. (Jäppinen 2012, 129-130.) Onnistuneessa työnohjauksessa ohjaus tukee ohjattavia perustehtävänsä toteuttamisessa entistä mielekkäämmällä ja tarkoituksenmukaisemmalla tavalla. Ohjauksella voi olla syvällisiä vaikutuksia työnohjattavien ammatti-identiteettiin, työn hallintaan ja osaamiseen sekä voimavaroihin ja työssä jaksamiseen. Työnohjauksen sisältöä, menetelmiä ja etenemistä yleensäkin on tärkeää arvioida koko työnohjausprosessin ajan niiden mielekkyyden ja toimivuuden näkökulmasta. Työskentelytapoja – ja otetta on mahdollista muuttaa palautteen perusteella työnohjauksen aikana. (Mäkipää 2014, 181-182.)

Koivun väitöstutkimuksen (2013, 5-7) tarkoitus oli selvittää työnohjauksen vaikutuksia työhyvinvointiin. Kyselytutkimuksessa vertailtiin eri ryhmiä neljän vuoden ajalta eli niitä hoitajia, jotka kävivät työnohjauksessa (onnistuneita ja vähemmän onnistuneita ohjauksia) ja niitä, jotka eivät työnohjauksessa käyneet. Tulosten mukaan parhaimmillaan onnistunut työnohjaus voi ylläpitää ja edistää hoitajien työhyvinvointia. Työnohjauksen hyödyt tulivat ilmi työstä saadun palautteen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisenä, ammatillisen itsetunnon kohentumisena ja psyykkisen rasittuneisuuden vähentymisenä. Tutkimustulosten valossa hoitotyön työnohjaus näyttäisi toimivan työhyvinvoinnin ylläpitämisen ja edistämisen keinona.

Myös Kärkkäisen (2013, 5-7, 91-93) tutkimuksessa työnohjauksessa mukana olleet psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa työskentelevät toivat esille, että työnohjaukseen liittyy paljon hyviä kokemuksia ja sen koetaan tukevan niin ammattitaitoa kuin työssä jaksamista. Tutkimukseen osallistuneet kertoivat, että työnohjaus vaikuttavasti potilastyön laatuun tukien hyvien toimintatapojen löytämistä ja toteuttamista.

Työnohjaajan kannalta arviointi tuo palautetta hänen toimintansa tuloksellisuudesta. Arvioinnilla saadaan myös tietoa siitä, miten työnohjaaja voi kehittää omaa ammattitaitoaan ja muuttaa toimintatapojaan. Ohjattavan kohdalla arviointi antaa tietoa siitä, missä määrin työnohjaus on vastannut hänen ohjaustarpeisiinsa. Arvioidaan myös, onko työnohjauksen jatkaminen

tarpeellista ja hyödyllistä sekä, onko se ollut työskentelytavoiltaan ohjattavan ammatillista kehitystä tukevaa. Tilaajan kannalta arviointi taas tuo palautetta siitä, onko kyseinen työhöjousprosessi edistänyt ohjattavan työhöjousavoitteiden suuntaista kehittymistä siten, kuin toimintanosopimusta tehtäessä on odotettu. (Ruutu & Salmimies 2016, 185.)

Työhöjousen arviointimenetelmänä voi käyttää strukturoitua lomaketta. Yhtenä mallina voidaan työhöjousprosessin osien toteutumisen arvioinnissa käyttää Ruudun & Salmimiehen (2016, 187-188) kirjassa esittelemää arviointilomaketta. Arviointilomakkeen avulla, syvällisen keskustelun tueksi, saadaan tarkempaa laadullista tietoa suunnasta, johon ohjattava työhöjoususta haluaa kehitettävän. Ohjattavalle tulee näkyväksi, että työhöjousen on tarkoitus olla tavoitteellista toimintaa, jossa selvitetään ohjattavan osaamista, vastuutetaan ohjattavaa ja löydetään yhteistyössä keinoja oppimisen viemiseksi työelämään. Kyseinen arviointilomake toimii siis kumpaankin suuntaan odotusten puheeksi ottamisen välineenä ja samalla tekee näkyväksi ohjattavalle työhöjousen prosessiluonteen. Arviointilomakkeella arvioidaan liittymistä, tavoitteiden kirkastumista, pysyvyyden vahvistamista, keinoja ja arviointia.

Yhteiseen välipalautekertaan osallistuivat kaikki kymmenen terveydenhoitajaa ja heidän esimiehensä. Välipalautekerta aloitettiin tutulla kuulumiskierroksella, jonka jälkeen jokainen ohjattava sai itsenäisesti rauhassa täyttää työhöjousen väliarvioinnin. Arviointilomakkeen suunnittelussa oli käytetty apuna Ruudun & Salmimiehen (2016, 187-188) arviointilomakemallista. Asteikko oli 1-5 eli mitä pienempi luku sitä vähemmän väittämä kuvasi ohjattavien ajatuksia ja mitä suurempi luku sitä paremmin väittämä kuvasi ohjattavien ajatuksia.

Arviointilomakkeiden perusteella työhöjouttavat kokivat ilmapiirin rennoksi työhöjouskerroilla (ka 4,2) ja vuorovaikutuksen ja yhteistyön ohjauksissa hyväksi (ka 4,1). Ohjattavat kokivat, että keskinäinen luottamus ja läsnäolo ohjattavan ja ohjaajan välillä oli ollut onnistunutta (ka 4,5). Tavoitteiden asettelussa oli onnistuttu melko hyvin (ka 3,35) ja tavoitteissa ja teemoissa oli myös pysytty ohjouskerroilla (ka 3,8).

Ohjattavat kokivat, että ohjoustilanteissa asioiden ja tilanteiden tutkiminen ohjattavan voimavaroista käsin oli toteutunut hyvin (ka 4,1) ja ohjaus oli ollut ohjattavaa motivoivaa (ka 4,1). Työhöjous on ollut osaamista vahvistavaa (ka 3,7) ja ratkaisuja on etsitty ohjattavan tuomiin asioihin (ka 4). Uusia keinoja ja vaihtoehtoisia ideoita (ka 3,7) ja joitakin uusia näkökulmia ja oivalluksia on tullut esille ohjouskerroilla (ka 3,6). Ohjattavia on ajoittain vastuutettu viemään asioita omaan arkityöhönsä (ka 4).

Arviointimenetelmistä parhaiten työhöjousprosessia tukivat alku- ja loppukeskustelut (ka 4,1), kortit (ka 4), itsensä kuuntelun harjoitus (ka 4) ja työhyvinvointikysely (ka 3,8). Kohtalaisesti arviointimenetelmistä tukivat työhöjousprosessia voimavarojen talo (ka 3), vaikuttamisen kehä (ka 3,4) ja onnistumisharjoitus parin kanssa (ka 3,66).

Ryhmätyöhöjousen väli- ja loppuarvioinneissa työhöjoususta tulee verrata alussa asetettuihin ja matkan varrella tarkentuneisiin tavoitteisiin. On tärkeää keskustella, miten ryhmän tavoitteet on saavutettu ja miten ohjattavien omakohtaiset tavoitteet toteutuneet prosessin kuluessa. Työhöjousajan kannattaa laittaa ohjattavat myös arvioimaan, mitä he ovat oppineet ohjousprosessin aikana toisiltaan. Työhöjousaja voi pyytää ohjattavia kertomaan toisilleen niistä ohjoustilanteista, joissa ohjattavat ovat kokeneet oppineensa jonkun toisen ryhmäläisen asioiden käsittelystä. (Alhainen ym. 2011, 170.)

Yksilöpalautteen jälkeen jokainen sai tarkastella omaa paperiaan, johon oli asettanut ohjauksen alussa itselleen tavoitteet työnohjaukseen. Jokainen sai kertoa, mitä ajatuksia tavoitteet herättävät nyt ja kokeeko, että tavoitteissa olisi tarkistettavaa jatkoa ajatellen. Osa ohjattavista toivat esille, että tavoitteet eivät olleet enää täysin ajantasaiset. Osa oli asettanut itselleen liian vaativat tavoitteet ja joku taas toi esille, että oli ollut ehkä alussa jo liian positiivinen tavoitteiden asettelussa. Sovimme, että seuraavilla kerroilla tarkennamme tavoitteita uudelleen.

Eräs ohjattava toi esille omia tavoitteita pohtiessaan, että " työnorganisointi on hieman parantuntu – on ainakin alkanut miettiä näitä asioita."

Ohjaaja esitti molemmille pienryhmille kaksi kysymystä eli mitä haluat kertoa muille talven ja kevään työnohjauksista, ja mitä he ovat oppinut muilta ryhmäläisiltä. Ensin toinen ryhmä kertoi omasta prosessistaan ja antoi palautetta oman ryhmänsä jäsenille ja tämän jälkeen vaihdettiin toisen ryhmän prosessin kuvaukseen ja palautteeseen. Ryhmäläiset toivat esille esimerkiksi seuraavia kommentteja:

*"Olen välillä tullut työnohjaukseen väsyneenä, mutta kun sieltä on lähtenyt, niin yleensä on ollut pirteä."*

*"Työnohjauksessa on saanut kertoa omia akuutteja työtilanteita."*

*"Kaikkia on kuunneltu."*

*"Aluksi mietin työnohjausta, että ehdinkö kaikilta töiltäni osallistua siihen, mutta kyllä se on ollut ihan hyvä kokemus."*

*"Otetaan huomioon yksilönä."*

*"Keskustelu on ollut välitöntä."*

*"Hyvää on ollut, että ohjaaja on hoitanut ajan yms. huomioinnin. Itse on saanut vain keskittyä niin, että ohjaaja on sanonut, että nyt aika alkaa päättyä. Aika on mennyt nopeasti."*

*"Pelkäsin, että käydään läpi niitä arvoja ja pelisääntöjä, mutta ei täällä sellaista ole ollut. On saanut käsitellä caseja."*

*"Yhteisöllisyys on vahvistunut, kun kuitenkin jokainen tekee niin yksilöllisesti työtä – yksin."*

*"Työnohjauksen ilmapiiri on rauhallinen, kun tulee kiireisen työpäivän jälkeen paikalle. Tilanne rauhoitetaan ja rauhoittuu."*

Työnohjausta arvioitaessa kannattaa katse kääntää myös tulevaisuuteen. Työnohjaaja voi kannustaa ohjattavia miettimään, missä yhteydessä ja millä tavoin he voivat jatkaa oman työnsä reflektointia ja siitä oppimista. Työnohjaajan tulee varata aikaa vapaaseen keskustelulle siitä, mitä ajatuksia ja tunteita työnohjauksen loppuminen herättää ohjattavissa. Ohjattaville tulee antaa mahdollisuus voida ilmaista kiitollisuuttaan toisilleen ja työnohjaajalle sekä ilmaista merkityksellisen prosessin ja merkityksellisten suhteiden päättymisen mahdollisesti synnyttämää haikeutta. (Alhainen ym. 2011, 171.)

On hyvä sopia tavoista, joilla saatua palautetta hyödynnetään arviointimenetelmästä riippumatta. Palaute, jota ei hyödynnetä, menee hukkaan. Silloin kun palaute työnohjauksesta

on positiivista, saattaa käydä niin, että työnohjauksessa jatketaan samaan malliin. Olisi tärkeää positiivisen työnohjauspalauteen kohdallakin tarkastella yhdessä avoimesti annettua palautetta ja päätöstä jatkaa samalla tavalla jatkossakin. (Ruutu & Salmimies 2016, 186.)

Jos palaute on korjaustoimenpiteitä vaativaa, tämä tulee ottaa vakavasti. Työnohjaajan pitää kohdata korjaavakin palaute rohkeasti. Arviointi ja siitä saatava palaute kannattaa kääntää positiiviseksi ja hyvää tarkoittavaksi ohjattavalta. Näin palautetieto saadaan hyötykäyttöön, kun työnohjaaja yhdessä ohjattavan kanssa sopii, mitä tehdään jatkossa toisin ja mitkä asiat ovat sellaisia, mitä voidaan jatkaa samalla tavalla kuin tähänkin asti. (Ruutu & Salmimies 2016, 185.)

Työnohjausprosessi jatkuu ryhmän kanssa ja yhteisiin palautteisiin palataan ohjauskerroilla. Ohjattavat toivoivat esimerkiksi seuraavilla ohjauskerroilla ohjauskertaa ulkoillen ja case-tapausten purkua jatkossakin. Yhätikin vertaistuki ja keskustelu katsotaan tärkeänä ohjauskerroilla sekä kiireettömyys ja tuki työhön ja jaksamiseen. Esimies koki tärkeänä, että hän sai osallistua väliarviointiin ja koki kuulemansa perusteella, että työnohjauksesta on ollut hyötyä ohjattaville. Esimies toi esille, että työnohjausta voidaan jatkaa sopimuksen mukaisesti.

## Pohdinta

Kun aloitin tätä prosessia ja matkaa työnohjausryhmän kanssa, jouduin pohtimaan, mitä työnohjauksen arviointi oikein on ja mitä se pitää sisällään. Löytyisikö työnohjauksen arviointiin valmiita kaavoja, ohjeita tai suosituksia. Tutustuin tätä artikkelia tehdessäni työnohjauksen kirjallisuuteen ja keskustelin aiheesta toisten työnohjaajien kanssa.

Kirjallisuudessa mukaan arvioinnin tulee olla aina osa yksittäistä työnohjauskertaa ja väli- ja loppuarvioinneissa arviointiin keksittyään vielä tarkemmin. Arviointimenetelmiä kirjallisuudessa oli erilaisia. Työnohjaajat pohtivat arviointia työnohjauksessa eri näkökulmista, mutta yhtä tapaa tai menetelmää ei kukaan kuitenkaan osannut nimetä ainoana oikeana tapana.

Tämä prosessi antoi minulle mahdollisuuden kokeilla erilaisia arviointimenetelmiä ja keskittyä ryhmässä eri tilanteissa tapahtuvaan arviointiin. Itse olen oivaltanut, että työnohjaajan on yksilö ja yksilöllinen kuten ohjattavatkin ovat. Työnohjaajan pitää havainnoida ja ottaa puheeksi ohjattavien kanssa, mikä menetelmä tai arviointitapa sopii ohjattaville. Tämän prosessin aikana tuli tunne, että arvioinnin mahdollisuudet ja erilaiset menetelmät arvioinnin tekoon ovat laajat ja luovuuteen mahdollistavat.

Itse aiheen valinnassa minua kiinnosti työnohjattavien oma näkemys, kehittyminen ja vaikuttavuus suhteessa asetettuihin tavoitteisiin, siksi halusin lähteä toteuttamaan kahden ryhmän kohdalla erilaisia arviointimenetelmiä ja koko prosessia huomioiden arvioinnin jokaisessa yksittäisessä tapaamisessamme. Terveystoimintaryhmät tuntuivat luontevilta ja aiheen kannalta sopivan kokoisilta ryhmiltä. Mahdollisuus, että ryhmä jaettiin kahteen samankokoiseen ryhmään, mahdollisti arviointimenetelmien käyttämisen rinnakkain molemmille ryhmille.

Osan arviointimenetelmistä valitsin tavoitteista käsin kuten oman työhyvinvoinnin kartoituksen, voimavarojen talon, kortit ja itsensä kuuntelun harjoituksen. Toisinaan teema ja menetelmä nousivat esille ryhmäläisiltä, kuten onnistumisharjoitus pareittain ja case-tapaukset.



Vaikuttamisenkehä tuli spontaanisti esille ohjauskerroilla kuten myös kysymykset ja havainnointi olivat luonnollinen osa ohjauksetoimia.

Arviointia tapahtui prosessin eri vaiheissa. Esimerkiksi ohjaukserran alussa palattiin edelliseen kertaan ja tapaamiskerran lopuksi arvioitiin ollutta kertaa ja sitä, mitä ollaan puhuttu ja päästiinkö alussa sovittuihin kyseisen kerran teemoihin ja tavoitteisiin. Hienoa tässä prosessissa on ollut se, että ohjattavat lähtivät avoimin mielin mukaan tähän ohjaukseen. Ryhmä loi oman prosessinsa ja reflektoi omaa toimintaansa.

Työnohjajana on tärkeää pyytää palautetta työnohjattavilta ja myös havainnoida työnohjausten aikana ryhmää. Palaute tulee ottaa joka näkökulmalta käsittelyyn ja muuttaa tarvittaessa toimintaa sen mukaisesti. Hyvät ideat tuleviin ohjauksiin otetaan käyttöön kuten ulkona tapahtuva ohjaus ja keskustelun merkitys ryhmälle. Myös arviointimenetelmistä oli hyvä saada palautetta eli minkä tyyppiset menetelmät sopivat paremmin ryhmälle ja mitkä vähemmän. Esimerkiksi rentoutus menetelmänä tuntui miellyttävältä tavalta pysähtyä miettimään asioita.

Koen arvioinnin työnohjauksessa merkitykselliseksi. Työnohjaajana on tärkeää, että arviointia tapahtuu työnohjauksen eri vaiheissa, koska ilman arviointia ei pysty kehittämään työnohjaajana. Työnohjaajan on tärkeä osata uusiutua ja itsereflektoida toimintaansa annetun ja saadun palautteen avulla. Pysähtyminen niin hyvän kuin kehittävän palautteen kohdalla on tärkeää. Hyvä palaute antaa minulle työnohjaajana vahvistusta siitä, että työnohjaus on menossa oikeaan suuntaan ja kehittävän palautteen pitäisi vaikuttaa niin, että havainnoin ja kuuntelen enemmän työnohjattavia työnohjausprosessin aikana. Työnohjaajana minun pitää olla herkkä huomioimaan, milloin arviointia on hyvä kysyä ohjattavilta tilanteeseen sopivalla tavalla.

Toivottavasti artikkelista on hyötyä työnohjauksen parissa toimijoille ja työnohjausta opiskeleville, jotka itsekkin toteuttavat arviointia työnohjauksen eri vaiheissa sekä niille, jotka ovat yleisestikin kiinnostuneita arvioinnista. Itse koen saaneeni hyvän pohjan ymmärrykselle siitä, kuinka olennainen ja tärkeä asia arviointi on työnohjauksessa niin ohjattavalle, organisaation edustajille ja työnohjaajalle. Pitää vain rohkeasti pyytää ja antaa arviointia, vain tämän avulla työnohjausprosessi voi mennä eteenpäin.

## Lähteet

Alhainen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Aretai Oy.

Heroja & Kuisma 2014. Ohjattavan kokemukset tutkimus työnohjauksen arvioinnin välineenä Teoksessa Heroja, T., Koski, A., Seppälä P., Säntti, R. & Wallin, A. (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva työnote työnohjaukseen. Tallina: United Press, 66-88.

Hyvinvoiva oppilaitos. 2014. Mielenterveysseura. Saatavilla [www-muodossa: https://www.mielenterveysseura.fi/fi/pelit-ja-tehtavat/voimavarojen-talo](https://www.mielenterveysseura.fi/fi/pelit-ja-tehtavat/voimavarojen-talo) (Luettu 29.10.2017).

Jäppinen, A-K. 2012. Onnistu yhdessä. Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M-L. (toim.) 2012. Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro.

Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho, U-M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita.

Koivu, A. 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. University of Eastern Finland, Faculty of Health Sciences. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 175.

Koivu, A. 2015. Työnohjaus ja kollegiaalisuus. Teoksessa Backer, E., Hahtela, N. & Ranta, I. (toim.) Hoitotyön vuosikirja. Kollegiaalisuus hoitotyössä. Helsinki: Fioca, 63-73.

Kärkkäinen, M-L. 2013. Työnohjaus psykiatrisessa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. Itä-Suomen yliopisto, terveystieteiden tiedekunta. 180.

Manka, M-L. 2007. Työrauhan julistus. Miten olla ihmisiksi alaisena ja esimiehenä. Helsinki: Kirjapaino.

Mäkipää, S. 2014. Työyhteisön kehittämisen keinot. Teoksessa Ranta, I. & Tilander, E. (toim.) Hoitotyön vuosikirja. Työhyvinvoinnin keinot. Helsinki: Fioca, 178-190.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001 Työnohjaus toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

Ruutu, S.& Salmimies, R. 2016. Työnohjaajan opas. Helsinki; Talentum.

Suomen työnohjaajien eettiset periaatteet. Saatavilla [www.muodossa:  
www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaajieneettisetperiaatteet](http://www.muodossa:www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaajieneettisetperiaatteet). (Luettu 2.4.2018).

Vehviläinen, S. 2014. Ohjaustyön opas. Yhteistyössä kohti toimijuutta. Helsinki; Gaudeamus.

# 11 Toiminnallisten menetelmien käyttö ryhmätyönohjauksessa

*Sari Ilvonen ja Susan Tuominen*

## Johdanto

Artikkelissa kuvaamme toiminnallisten menetelmien käyttöä ryhmätyönohjauksessa. Kuvaamme työnohjausprosessia ryhmässä, jota ohjasimme työparina. Ryhmä oli suljettu ja siihen kuului yhdeksän ohjattavaa samasta työyhteisöstä. He kaikki eivät työskennelleet yhdessä, mutta heidän työnkuvansa oli yhtenäinen. Työnohjauksen yhdeksi tärkeimmäksi tavoitteeksi määrittelimme yhdessä ohjattavien kanssa vuorovaikutuksen paranemisen työyhteisössä sekä ohjattavien perustehtävän selkeytymisen. Huomasimme jo prosessin alussa, kun ohjattavat sanoittivat kokemiaan haasteita ja esittivät toiveitaan työnohjaukselle, näiden kahden oleellisen asian olevan yhteydessä toisiinsa. Ohjattavien ammattiala oli meille osittain tuttu ja ohjattavat kokivat sen mieluisana.

Toiminnallisten menetelmien käyttö ryhmätyönohjauksessa vaatii sekä ohjattavilta että ohjaajilta avointa suhtautumista sekä paikoittain jopa heittäytymistä tilanteeseen. Toimivien menetelmien oikea-aikaisella käytöllä on kuitenkin todettu saavutettavan hyviä tuloksia. Huomioitavaa on, että toiminnalliset menetelmät ja niiden käyttömahdollisuudet tulee aina suhteuttaa ohjattavan ryhmän tai yksilöohjattavan tavoitteisiin sekä kiinnostuneisuuteen. Toiminnallisten menetelmien käyttö ryhmätyönohjauksessa vaatii ohjaajien omaa aitoa kiinnostusta niiden käyttöä kohtaan sekä kykyä aistia ryhmän tunnelmia ja muuttaa tarpeen mukaan ennakkoon tehtyjä suunnitelmia.

Oma mielenkiintomme ryhmätyönohjausta kohtaan sekä halumme kokeilla toiminnallisten menetelmien toimivuutta ryhmässä sai meidät valitsemaan ne artikkelimme aiheiksi. Koimme tärkeäksi myös tarkastella artikkelissamme sekä ryhmätyönohjausta että toiminnallisia menetelmiä teorialähtöisesti. Näin saimme kokonaisvaltaisemman kuvan kyseisistä teemoista, jäsenystä omille kokemuksillemme ja sisäistimme asian paremmin.

## Ryhmätyönohjauksen monet mahdollisuudet

Sekä yhteisö- että ryhmätyönohjauksessa esiintyvät samat ryhmällmiöt ja ryhmädynaamiset prosessit, jotka liittyvät ryhmän elinkaareen. Tehokkaiden kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitojen kehittämisessä oppiminen tapahtuu työkokemuksia sekä ryhmän vuorovaikutusprosesseja tutkimalla. Tavoitteena ryhmämuotoisessa työnohjauksessa voivat olla oman perustehtävän kirkastaminen ja mahdollisimman hyvään työsuoritukseen pyrkiminen sekä puitteiden luominen työyhteisön toimivuudelle. Myös ymmärryksen lisääminen itseä, työtään ja työyhteisöään kohtaan sekä ratkaisujen löytäminen työtilanteiden ja keskinäisen

vuorovaikutuksen tuomiin jännitteisiin ovat tärkeitä tavoitteita. Tavoitteellisuuteen kuuluu sekä henkilökohtaisiin että yhteisiin päämääriin pyrkiminen. (Punkanen 2009.)

Työyhteisön jäsenet luovat oman mielikuvansa perustehtävästä ja sen luonteesta. Useinkaan ei hahmoteta sitä, että kyseessä on mielikuva, joka ei välttämättä vastaa ulkoista todellisuutta eikä toisten luomia mielikuvia perustehtävästä. Tämä aiheuttaa eniten ongelmia työpaikoilla. Mitä enemmän mielikuvat poikkeavat toisistaan, sitä enemmän on konflikteja, joihin vähitellen alkaa liittyä henkilökysymyksiä. Eniten erilaisia tulkintoja ja mielikuvia syntyy organisaatioissa, joissa perustehtävä on määritelty epämääräisesti. (Hyypä & Miettinen 2000.)

Keskustelua on herännyt siitä, tulisiko työnhajaan olla omalta alalta vai ei. Siihen ei löydy selvää vastausta. Keski-Luopa (2001) painottaa, että työnhajaan tulee olla työnhajauksen asiantuntija. Sen jälkeen voidaan pohtia, kuinka tärkeää työnhajaan on olla kyseisen ammattialan spesialisti. Hänen mukaansa tällöin on vaarana, että työnhaja antaa asiantuntevia vastauksia unohtaen toimivansa työnhajaajana. Punkasen (2009) omien työnhajauskokemusten perusteella työnhajaus voi toimia, vaikka ei tuntisikaan ohjattavien perustehtävää.

Ryhmätyöohjauksessa on tärkeää, että ohjattavien työtehtävät ovat hyvinkin samankaltaiset. Tällöin tapahtuu parhaiten toisilta oppimista sekä kokemukset, joita jaetaan, kiinnostavat kaikkia. Tällöin on helppo keskittyä oleelliseen eli vertaisilta oppimiseen. (Alhanen 2011, 156.) Vaikka kokoontuminen tapahtuukin ryhmässä, ohjattavat kuitenkin yksitellen voivat halutessaan ottaa esille omia käsiteltäviä asioita. Erona yksilöohjaukseen tässä on nyt se, että ryhmä työnhajaan avustuksella reflektoi ohjattavan toimintaa ja näin ohjauksesta saadaan mahdollisimman suuri hyöty, niin ohjattaville kuin ohjaajallekin. Tällöin yksittäisen ohjattavan kokemukset laajenevat muiden samankaltaisilla kokemuksilla. (Keski-Luopa 2015, 438.)

Selkeiden rakenteiden luominen työnhajustapaamisiin on tärkeää, jotta ryhmämuotoinen työnhajaus onnistuu. Työnhajaan roolina on auttaa ohjattavia löytämään yhteisiä aiheita, joita tämän jälkeen yhdessä syvennetään. Näiden tietojen perusteella voidaan miettiä työskentelytapoja, joita ovat: teema-, case- sekä prosessikeskeinen työskentely. Teematyöskentely soveltuu hyvin ryhmiin, joille työnhajaus on uutta ja jokainen ohjattava voi itse valita, kuinka paljon osallistuu ryhmässä teeman käsittelyyn. (Alhanen 2011, 157-159.)

## **Toiminnalliset menetelmät työnhajauksessa**

Työohjauksessa voidaan käyttää erilaisia toiminnallisia menetelmiä tukena yksilö- ja ryhmäkeskustelulle. Ne ovat tapa työstää työn kysymyksiä luovasti ja usein ilman liiallista kontrollia. Toiminnallisuus on kokemuksellista oppimista ja ovat siihen hyvä lisä, joiden avulla herättää ohjattavassa ajatus- ja tunneprosesseja. Erilaiset näkökulmat tuottavat vaihtoehtoisia ajatuksia ja ratkaisumalleja mahdollisiin ongelmiin. Toiminnallisten menetelmien avulla voidaan tukea vuorovaikutusta sekä tunteiden ja ajatusten jakamista. Ryhmässä toiminnallisten menetelmien käyttö saattaa laukaista vuorovaikutuksen solmukohtia ja toiminnan ja siihen liittyvän reflektion kautta ohjattavat voivat kertoa itsestään, ajatuksistaan ja tunteistaan vapaammin, jolloin sekä ohjaajan että ryhmäläisten keskinäinen ymmärrys lisääntyy. (Punkanen 2009, 63-64.)

Sovimme, että ryhmä kokoontuu kevään aikana yhteensä seitsemän kertaa 1,5 h / kerta. Työparina teimme alustavaa työtä ennen istuntoja valmistautumalla ja suunnittelemalla käytettävät toiminnalliset menetelmät ja teemat, mutta sopimalla myös siitä, että joustamme näistä ryhmän tarpeiden mukaisesti. Toiminnallisissa menetelmissä virittäytyminen työskentelyyn on keskeinen ryhmän toiminnan edellytys. Toiminnalliset menetelmät korostavat "tässä ja nyt" olemisen merkitystä oppimisessa, mikä lisää ohjaajan virittäytymisen merkitystä, jotta hän kykenee toimimaan keskittyneesti ryhmän kanssa. Hyvä virittäytyminen tarkoittaa myös, että ohjaaja on tietoinen mieltään askarruttavista aiheista, jottei veisi niitä ryhmän kannettaviksi. Ohjaajan virittäytymisessä on oleellista, että hän pystyy olemaan läsnä ja olemaan eräänlainen malli spontaanisuudesta. (Soikkanen 2012, 149-150.)

Toiminnallisten menetelmien käytössä pyrimme siihen, että kaikissa harjoitteissa oli jokin tavoite. Menetelmä kohtaiset tavoitteet olimme johtaneet ryhmän työnohjaukselle asettamista tavoitteista. Harjoitusten tulisi palvella ryhmän tarpeita. Toiminnallisten menetelmien käyttö helpottaa opetusta ja ohjausta, koska ryhmissä on hyvin paljon erilaisia osallistujia, jotka oppivat eri tavoin. Toiminnallisuus mahdollistaa eri aistikanavien ja oppimistyylien käytön. Itse koetut ja tehdyt asiat tuntuvat usein mielekkäiltä ja merkityksellisiltä. Omakohtainen kokemus auttaa asioiden muistamisessa ja antaa uusia oivalluksia itsestä, toisista ja ympäröivästä maailmasta. Myös ohjaaja tutustuu osallistujiin ja heidän taitoihinsa aivan eri tavalla kuin tavanomaisessa opetuksessa ja ohjauksessa. Työn edetessä ohjaaja voi havainnoida, miten osallistujat toimivat ryhmässä ja mitä rooleja ottavat. Toiminnallisuus lisää ryhmän yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Toiminnalliset harjoitukset myös kehittävät itsetuntemusta ja itsetuntoa. (Leskinen 2009, 13.)

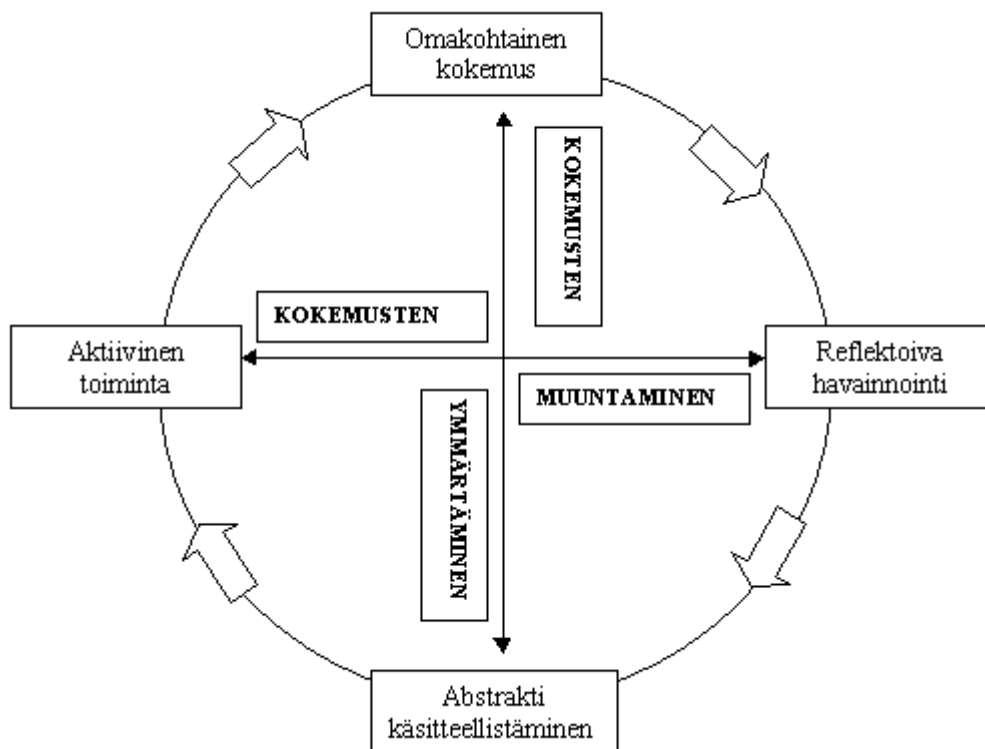
Toiminnalliset menetelmät tarjoavat kolme keskeistä, erilaista kehittämisvälinettä, jotka ovat toiminnallisen työskentelyn keskeiset vaikutustavat. Elementit ovat yksinkertaisia, mutta samalla äärimmäisen voimallisia: toiminta, yhdessä tekeminen ja mielikuvitus. Mielikuvitus antaa mahdollisuuden luovien ratkaisujen syntymiselle, toiminta ja tapahtumien työstäminen konkreettisissa tilanteissa ja yhteyksissä aktivoi osallistujia käytännön toimiin ja yhteistoiminnan avulla ohjauksessa, keskustelussa ja kokeiluissa aktivoidaan osallistujien yhteistyötä ja yhteistä osaamista. (Soikkanen 2012, 41.)

Toiminnalliset menetelmät voivat myös olla tapa tutkia ryhmää sekä tuoda näkyväksi ryhmän toiminnan eri tasoja ja suhteita. Tutkimalla ryhmää toiminnassa ja tuomalla näkyväksi ryhmässä olevia suhteita voimme ymmärtää ryhmää ja myös pyrkiä muuttamaan sen toimintaa. (Soikkanen 2012, 110.) Toiminnalliset menetelmät eivät saa olla työnohjauksen itsetarkoitus, mutta ne voivat viedä prosessia eteenpäin ja antaa sille uusia ulottuvuuksia. (Punkanen 2009, 86).

## **Kokemuksellinen oppiminen ja reflektointi toiminnallisissa menetelmissä**

Tarkoituksenamme oli käyttää työnohjauksessa hyödyksemme mahdollisimman paljon toiminnallisia menetelmiä kokemuksellista oppimisteoriaa hyväksikäyttäen. Toiminnallisten menetelmien käyttö ja niihin liittyvät kokemukset ovat mitä parhaita kokemuksellista oppimista, joka jättää pitkät muistijäljet kaikkien osallistujien mieleen Kolb (1984) asettaa oppimisen

lähtökohdaksi kokemuksen. Tässä kokemuksellisen oppimisen mallissa oppiminen nähdään kehämäisinä sykleinä ja oppimistapahtuman jatkuvasti kehittyvänä ja syvenevänä prosessina. Malli sisältää kaksi oppimisen ulottuvuutta, tiedostamattoman ja tiedostetun ymmärtämisen sekä niihin liittyvät neljä vaihetta, jotka painottavat oppimista eri tavoin (Kupias 2001, 16-20). Myös Outi Mäkelä (2009) on artikkelissaan pohtinut kokemuksellisen oppimisteorian merkitystä työohjauksen toiminnallisissa menetelmissä ja todennut Kolbin syklikuvauksen kuvastavan myös työohjauksessa toiminnallisista menetelmistä oppimista. Hän toteaa, että siinä omakohtainen toiminta luo omakohtaisen kokemuksen ja se reflektoidaan ryhmän ja ohjaajan kanssa, minkä jälkeen ohjattava liittyy sen aikaisempiin kokemuksiinsa ja luo siitä uutta tietoa itselleen, mikä puolestaan ohjaa myöhempää ymmärtämistä. (Harju 2009, 71.)



Kuva 1. Kokemuksellinen oppiminen (Kolb 1984,42).

Reflektioimalla voimme oppia itsestämme omakohtaisia kokemuksia. Kokeva sekä tutkiva puoli kohtaavat ja kohtaamalla tämän prosessin tarpeeksi avoimella mielellä vapautuu voimavaroja, joiden avulla voimme nähdä asiat uudessa valossa. Reflektion avulla voimme tutkia omaa sisäistä maailmaamme ja antaa omia, persoonallisia merkityksiä meitä koskettaville asioille. Tämän merkityssuhteen syntymisen myötä ymmärrämme itseämme, omaa toimintaamme sekä omia reaktioitamme muita kohtaan. asiat tulevat tietoisiksi ja voimme käsitellä niitä näiden uusien merkitysten kautta ja pystymme jopa muuttamaan käsityksiämme. Tarvitaan kuitenkin juuri tämä ajattelun muutos, jotta voimme muuttaa toimintaamme. Vaikka kuinka käsittelisimme uutta tietoa ilman omaa tulkintaamme asiasta, ei uusi tieto sellaisenaan muuta käyttäytymistämme. (Ojanen 2006, 71-73.)

Reflektiivinen tapa toimia on toisille helppoa, toisille ei. Toiset joutuvat työskentelemään, jotta he ymmärtävät reflektion merkityksen. Ryhmätyönohjauksessa tämä yksilöllinen reflektiokyky tulee huomioida. Reflektiota ei voida nähdä pelkästään ajatteluna, vaan kaiken sen toiminnan päämääränä on oman toiminnan tuleminen itselle tietoiseksi. Tärkeää on, että tunnistaa tietämättömyyden, sillä ilman tietoisuutta siitä, että ei tiedä, ei ole mahdollisuutta saada vastauksia. Reflektoinnin avulla pyritään siihen, että ohjattava luottaisi omiin kokemuksiinsa sekä omaan asiantuntemukseensa niin, että ulkoisten tekijöiden vaikutus vähenisi. (Ojanen 2006, 74-78.)

Työnohjaukseen voidaan liittää myös sellaisia toiminnallisia menetelmiä, jotka mahdollistavat ohjattavien aktivoitumisen ja niiden katsotaan monipuolistavan reflektointia. Näidenkin menetelmien on kuitenkin oltava liitettävissä ohjattavien tarpeisiin, sillä silloin ne parhaimmillaan rikastuttavat kaikkien kokemuskenttää, myös työnohjaajan vahvistaen hänen rooliaan sekä ammatillista identiteettiään. Tämä vaatii kuitenkin työnohjaajalta myös oman keskeneräisyyden hyväksymistä ja uskoa itseensä sekä uskallusta heittäytyä uusiin haasteisiin. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 143.)

Toiminnallisille menetelmille pitää aina olla syy, miksi niitä tehdään. Ne eivät voi olla vain irtonaisia harjoituksia tai elämyshakuisia kokeiluja, vaan realistisia, ohjattavan tarpeisiin vastaavia, kokemusten syventämiseksi tehtyjä menetelmiä. Ilman tätä yhteyttä voi syntyä tilanne, jossa toiminnallisten menetelmien anti jää hyvinkin vajaan. Syntyy kyllä mukavia kokemuksia, mutta niiden liittäminen omaan toimintaan ei onnistu. Tällöin toiminnallisuudesta on tullut itsetarkoitus, eikä se hyödytä työnohjausta, vaan päinvastoin, se voi saada aikaan epämukavia ja hämmentäviä tunteita. Tässäkin on työnohjaajan kriittisesti arvioitava omia kykyjään ja taitojaan: mitä toimintoja voi käyttää ja mitä ei ja mihin omat taidot ja kyvyt riittävät, mihin ei. (Alhanen 2011, 112-113.) Toiminnallisissa menetelmissä voidaankin katsoa ohjaajan olevan enemmän toiminnan ja reflektoinnin mahdollistaja, kuin asiantuntija. Tällöin ohjaaja voi näyttää suuntaa uusille näkökulmille, mutta ei tarjota oikeita ratkaisuja käsiteltäviin asioihin vaan ohjattavan omalle reflektoinnille jää tilaa. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 144.)

Toiminnallisuus menetelmänä on tasapuolinen ja siinä korostuu aktivoiminen, erilaiset näkökulmat sekä omakohtaiset kokemukset ja tunteet. Ryhmässä työskentely tuo esiin myös monimuotoisuuden sekä toiminnan monipuolisuuden. Yhdessä voidaan kokeilla ja etsiä uusia ratkaisuja sekä rohkaista ohjattavia muutokseen. Toiminnallisuutta voidaan vahvistaa vielä toiminnan jälkeen keskustelevalle reflektoinnilla. Kaikille ohjattaville ei ole helppoa muuttaa ajatuksia sanoiksi, joten toiminnallisissa ryhmissä korostuu myös tässä tasapuolisuus. Toiminnallisuus ei siis tarkoita sitä, että ajattelusta luovuttaisiin kokonaan, vaan toiminnassa on kyse yksinkertaisesti siitä, että ajatus saa tunteen heräämään ja tunne taas herättää ajatuksen. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 145-150.)

Työnohjaajan rooli on aina haasteellinen, olipa sitten kyseessä toiminnalliset menetelmät tai muut työnohjatut työtavat. Haasteellisinta työnohjaajan kannalta on juuri se, miten toiminnalliset menetelmät saadaan sovitettua ohjattavien tarpeisiin niin, että ne mahdollistavat syvällisemmän asioiden käsittelyn. Myös ohjaajan oma usko menetelmien vaikuttavuuteen sekä tietoisuus omasta toiminnasta sekä sen merkityksestä ohjattavien toimintaan on oleellinen osa ohjausprosessia. Ohjaajan rooli on toiminnallisissa menetelmissä neutraali, asioiden mahdollistaja sekä parhaimmillaan ohjattaville näkymätön taustavaikuttaja. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008, 151.)

## Työnohjaajan rooli

Työnohjaajan suhde omaan työnohjattavaan kaikissa työnohjaustilanteissa on merkittävää. On tiedostettava, miten hyvä yhteys ihmiseen luodaan. Miten synnyttää turvallinen ilmapiiri, jossa avoin ja tasavertainen keskustelu on mahdollista. Työnohjaajan oma läsnäolo, oma innostuneisuus ja heittäytyminen, oma usko asiaan ja ihmiseen edistävät suotuisan ilmapiirin muodostumista. (Tamski 2016, 72.)

Työnohjaajalla voi olla erilaisia rooleja ohjaajana. Hänellä voi olla auktoriteetin, kaikkietävän, matalan profiilin, aidon ja rehellisen, ymmärtäjän ja tukijan, sitoutumattoman, puolueettoman tai torjujan rooli. Kaikkiin näihin rooleihin liittyy sekä positiivisia että negatiivisia ajatuksia ja tunteita. Työnohjaaja, jolla on aidon ja rehellisen ohjaajan rooli, voi helposti tulla väärinymmärretyksi ja loukata ryhmää, jolloin se ryhtyy vastarintaan. Aito ja rehellinen ohjaaja voi toisaalta herättää luottamusta ja turvallisuutta ja häntä on helppo lähestyä. Parhaimmillaan aitous ja rehellisyys ovat viisautta, kunhan ohjaaja muistaa distanssin. (Punkanen 2009, 130-133.)

Työnohjaajan on hyödyllistä määrittää oma suhteensa tietämiseen ja asiantuntijuuteen sekä keskustella aika ajoin omasta roolistaan työnohjaajana. Työnohjaaja voi kokea ammatilliseksi velvollisuudekseen tuoda määritelmiä ja tulkintoja asiakkaan elämään, arvioida asiakkaan tekemisiä, suositella ja valita mahdollisuuksista parhaat, hän voi jopa odottaa itseltään oikeita kysymyksiä ja vastauksia sekä näkemyksiä siitä mikä kullekin on parasta. Mikäli työnohjaajan asiantuntijuus on keskeistä, voi osa ohjattavista kokea tulevaisuuden epäoikeudenmukaisesti kohdelluiksi. He voivat kokea, ettei heitä kuulla, ei ymmärretä, heidän ratkaisuvaihtoehtonsa eivät kelpaa tai heitä pakotetaan ennalta määriteltyyn muottiin. Ohjattavan vastustus saattaa lisääntyä eikä yhteistyö suju toivotulla tavalla. Harlene Andersonin mukaan työnohjaajan luopuessa omista määritelmistään, tulkinnoistaan ja ennakkokäsityksistään hänellä on mahdollisuus päästä aitoon dialogisuuteen. Ei-tietäminen synnyttää hänen mukaansa uteliaisuutta ja uteliaisuus herättää kysymyksiä. Kysymykset ovat merkki kiinnostumisesta. Kun työnohjaajan ei etukäteen tarvitse tietää ratkaisuja, voivat hän itse ja ohjattava olla luovia ja avoimia uusille mahdollisuuksille. Rentous, luonnollisuus, spontaanius ja läsnäolo lisääntyvät väsymisen ja uupumisen sijaan. (Tamski 2016, 45-46.)

Työnohjaajan työssä kuten muussakin vuorovaikutustyössä on kolme positiota: asiantuntijan, tasavertaisen keskustelijan ja tyhjän pään -positio. Työnohjaajalla on mahdollisuus liikkua näiden kolmen position välillä tilanteen ja tarpeen mukaisesti. Toisinaan on hyvä olla asiantuntija ja toisinaan siirtää se taaemmaksi ja toimia avoimesti hämmästellään ja kysellen. Työnohjaaja voi itse päättää havaintojensa perusteella, mikä lähestymistapa kussakin tilanteessa on aktiivinen ja passiivinen. (Tamski 2016, 49.)

Soikkanen (2012) kirjoittaa toiminnallisten menetelmien korostavan voimakkaasti käytäntöä ja toimintaa ja toiminnallisten perustekniikoiden olevan yksinkertaisia ja perusteltuja. Menetelmien käytön haasteellisuus syntyy samoista asioista kuin muutoksissa ja kaaosmalleissa on kysymys. Yksinkertainen harjoitus voi tuottaa moniulotteisen kirjon erilaisia yllättäviäkin toimintoja, ajatuksia, tuntemuksia ja vaikutuksia ryhmän suhteissa. Ryhmää suunnitellessa keskeisinä kysymyksinä mielessä voi pitää sen, kuinka merkityksellinen harjoitus on ryhmälle ja toisaalta minkälaisen riskin harjoituksen tekemisessä ja toteutuksessa ottaa. Työskentely on tasapainottelua tutun turvallisen, hyväksi havaitun sekä uuden ja riskialttiin välillä. Toiminnalliset menetelmät ja sosiodraama ovat muutoksen välineitä. Jos ohjaaja ei tuo uutta, ei myöskään



synny uutta. Käytettäessä toiminnallisia menetelmiä organisaatioiden ja ryhmien kehittämisessä itse tekniikoiden ja menetelmien hallinnan lisäksi olennaisia elementtejä ovat esimerkiksi ohjaajan asenne ja suhde asiakkaaseen, ohjaajan osaaminen, ohjaajan virittäytyminen ja ohjaamisen etiikka. (Soikkanen 2012, 147-148.)

Soikkanen (2012) kirjoittaa, että toiminnallisten menetelmien ohjaajalla olisi hyvä olla osaamista muun muassa organisaatioiden toiminnasta. Toisaalta etäisyys voi luoda uudenlaisia näkökulmia, mutta toisaalta luoda ryhmälle kuvan, että heidän aikansa menee ohjaajan opettamiseen. Ohjaajalla tulee olla ymmärrystä myös ryhmien johtamisesta, toiminnasta ja dynamiikasta, menetelmäymmärrystä ja osaamista toiminnallisista menetelmistä sekä osaamista konfliktien käsittelystä. Hyväksi olisi myös itsenä johtamis-, organisointi- ja ajanhallintataidot.

Ryhmän ohjaaja voi ryhmäläisten vuorovaikutusta havainnoimalla arvioida jäsenten toisiinsa kohdistamia valtapyrkimyksiä, normisäätelyä tai tunteilmaisuja. Ryhmän ilmapiiriin tai ryhmän asenteeseen perustehtävää kohtaan vaikuttaa ryhmän jäsenten vuorovaikutus tai pelkkä ryhmässä olo. Bionin (1979) mukaan työryhmällä tarkoitetaan mitä tahansa tavoitteen mukaiseen toimintaan kykenevää ryhmää, ei välttämättä työyhteisössä pakertavaa tiimiä. Perusolettamusryhmäksi kuvataan tilaa, jossa ryhmä tavoitteellisen työskentelyn sijaan toimii ikään kuin ryhmällä olisi jokin muu kuin ennalta sovittu. Perusolettamustiloja ovat riippuvuus, taistelu ja pako sekä parinmuodostus. Näihin on lisätty myöhemmin yhdenmukaisuusoletus. Riippuvassa ryhmässä vallitsee odotus siitä, että se on kokoontunut johtajaansa varten. Ryhmän johtajalta odotetaan tukea, ratkaisujen tekemistä ja työn tekemistä. Taistelu- ja pakoryhmä toimii kuin sitä uhkasi jokin sisäinen tai ulkoinen vihollinen. Taisteluolettamuksessa ryhmän tunnelma voi olla kiihtynyt ja siinä voidaan etsiä syyllistä tyytymättömyyteen jostakin ryhmän jäsenestä tai johtajasta ja/tai moititaan ryhmän ulkopuolista tahoja. (Bion 1979.)

Avointen ryhmien kehityksessä ohjaajan ei ole mahdollista nopeuttaa ryhmän kehitysprosessia jatkuvasti muuttuvien jäsenten vuoksi. Hänen tulee asettaa normit käsiteltäviin aiheisiin ja saada vaihtelevuutta työskentelyyn. Ohjaajan tulee huomioida sekä uudet että vanhat jäsenet ja mahdollisesti valmistella jäseniä tuleviin henkilövaihdoksiin. Ryhmän kiinteys on seurausta kehitysprosessista ja vaikuttaa olennaisesti ryhmäläisten haluun kuulua ryhmään. Kiinteys edesauttaa vuorovaikutuksen määrää ja muotoa sekä lisää jäsenten tyytyväisyyttä. Myös tehokkuus ja tavoitteiden saavuttaminen on helpompaa. (Niemistö 2004.)

Työnohjaajan rooli on aina haasteellinen, olipa sitten kyseessä toiminnalliset menetelmät tai muut työnohjaukset työtavat. Haasteellisinta työnohjaajan kannalta on juuri se, miten toiminnalliset menetelmät saadaan sovitettua ohjattavien tarpeisiin niin, että ne mahdollistavat syvällisemmän asioiden käsittelyn. Myös ohjaajan oma usko menetelmien vaikuttavuuteen sekä tietoisuus omasta toiminnasta sekä sen merkityksestä ohjattavien toimintaan, on oleellinen osa ohjausprosessia. Ohjaajan rooli on toiminnallisissa menetelmissä neutraali, asioiden mahdollistaja sekä parhaimmillaan ohjattaville näkymätön taustavaikuttaja. (Lassila & Storvik-Sydänmaa 2008,151.)

## Toiminnalliset menetelmät työnohjausprosessissa

Ensimmäisellä kerralla käytimme erilaisia menetelmiä ryhmän tutustuttamiseksi toisiinsa, ilmapiirin rentouttamiseksi ja ryhmäläisten esittäytymiseksi. Aloitimme vapaalla dialogilla, jossa ryhmäläiset saivat kertoa työhistoriastaan sekä mahdollisista aikaisemmista työnohjauskokemuksistaan. Käytimme myös janoja: ryhmäläiset asettautuivat jonoon nykyisen ammattinsa työvuosien mukaisesti sekä toisessa jaoissa sen mukaisesti minkälaiset ”fiilikset” (0-10) oli tulla työnohjaukseen kyseisenä päivänä. Tätä fiilisjanaa käytettiin usealla kerralla sekä aloitettaessa että päätettäessä istuntoa. Ensimmäisellä kerralla keskusteltiin myös ryhmäläisten odotuksista työnohjauksen suhteen sekä painotettiin luottamuksellisuuden merkitystä. Kun ryhmässä on luottamuksellinen ja rento ilmapiiri, pystytään ryhmässä käsittelemään myös vaikeita asioita, esimerkiksi kiusaamista ja syrjintää. Yhteishengellä ja ryhmän yhteistyön sujumisella on suuri merkitys kaikenikäisten ryhmissä, sillä me-henki parantaa oppimistuloksia, työntekoa, osallistumisaktiivisuutta ja ryhmässä viihtymistä (Leskinen, 2009, 13). Kotitehtäväksi annettiin pohtia seuraavaa istuntoa varten yhteisiä pelisääntöjä ja tavoitteita työnohjaukselle.

Toisella työnohjausistunnolla lyhyen kuulumiskierroksen jälkeen sovittiin yhteisistä pelisäännöistä niin, että ryhmäläiset ensin pareittain kävivät aiheesta keskustelua. Tavoitteet vastaavasti keskustellen ensin kolmen hengen ryhmissä. Tavoitekeskustelulle annettiin avuksi kaksi kysymystä, joita pyysimme heitä pohtimaan:

- mitä toivot tulevalta vuodelta työhön liittyen?
- mitä työnohjauksella voisi olla antaa työhösi?

Istunnon loppuaika käytettiin ryhmäläisten toiveesta casen purkuun.

Kolmannella työnohjauskerralla käytettiin kuulumisten purkamiseen Hyvän mielen kortteja (Tukiainen 2016). Kortit perustuvat positiiviseen psykologiaan, niiden avulla oli tarkoituksena tehdä mielikuvaharjoitteita sisäisten voimavarojen vahvistamiseksi. Korteissa hyvän mielen taidot jaetaan seitsemään ryhmään: myönteisyyden-, tahdonvoima, vuorovaikutus-, myötätunto-, luovuus-, läsnäolo- ja itsensä johtamisen taitoihin. Loppuaikana käsiteltiin ryhmäläisten esiin nostamia ongelmatilanteita työarjessa.

Neljännellä tapaamisella oli tarkoitus toteuttaa työnohjaus ulkoilun ja kävelylenkin merkeissä. Suunnitelma vaihtui toteutettavaksi sisällä ryhmäläisten toiveesta. Ohjattavat kertoivat olevansa niin uuvuksissa kuluneesta viikosta, etteivät jaksaisi lähteä ulkoilemaan. Kunnioitimme ohjattavien toivetta ja vaihdoimme suunnitelmia. Toteutimme kuluneen työviikon purkua dialogiharjoittelulla sekä teimme positiivisen palautteen harjoitteita (mm. kunniakuja, jonka läpi mentäessä muut sanovat kulkijasta jotain positiivista). Positiivisen palautteen harjoitteilla oli tarkoituksena vahvistaa ryhmän yhteishenkeä sekä tietenkin antaa jokaiselle ryhmäläiselle kokemus hyväksytyksi tulemisesta, auttaa löytämään omia vahvuuksia ja pitkällä aikavälillä vahvistaa myös itsetuntoa.

Viidennellä kerralla jaoimme ryhmän kahteen osaan ja ryhmien tehtävänä oli käydä dialogia aiheesta: ”mikä ihastuttaa, tuo iloa työssä tässä hetkessä, mikä vihastuttaa, tuo haasteita”. Tämän jälkeen keskustelu purettiin yhteisesti. Harjoitteen tavoitteena oli oppia säätämään omaa osallistumistaan keskustelussa ja vastavuoroisesti kuuntelemisessa sekä samalla työn haasteiden purkamisen lisäksi myös oppia havaitsemaan työarjen positiiviset hetket.

Kuudes kerta aloitettiin tunnelmien ja kuulumisten purkamisella postikorttien avulla. Sen lisäksi käytettiin aikaa pohtimalla omia voimavaroja: "mitä voit antaa työyhteisöllesi". Halusimme vahvistaa harjoituksen avulla ryhmäläisten osaamisen ja pystyvyyden tunnetta, tuoda heille ja muulle ryhmälle näkyväksi, millaisia voimavaroja heidän ryhmässään on, sekä yksilö- että ryhmätasolla. Harjoituksen tarkoituksena on kehittää muun muassa itsetuntemusta sekä vahvistaa ammatti-identiteettiä.

Viimeisellä eli seitsemännellä käynnillä purimme kuulumiset harjoitteella, jossa ohjattavat pareittain kertoivat kuulumisensa toisilleen niin, että toinen hieroi parinsa hartioita 2 minuuttia kuunnellen kommentoimatta hierottavan kerrontaa. Harjoitteen tarkoitus oli muun muassa harjoittaa kuuntelemisen taitoa sekä antaa kokemuksen kuulluksi tulemisesta. Tämän lisäksi teimme ryhmässä dialogiharjoituksen positiivisen näkökulman laajentamiseksi, missä jokainen ohjattava pohti ja kertoi työviikoltaan yhdestä havaitsemastaan positiivisesta asiasta. Työnohjausprosessiin osallistuneilta kerättiin myös palautetta kevästä viimeisellä tapaamiskerralla. Palaute kerättiin nimettömänä, sitä saatiin kuudelta osallistujalta.

Työnohjausprosessi eteni suurimmalta osin suunnitelmien mukaan. Muutaman kerran vaihdoin ennakkoon tekemiämme suunnitelmia ohjattavien toiveesta. Ajoittain ryhmä kaipasi runsaasti motivointia, toisinaan toiminnallisiin menetelmiin suhtauduttiin innostuneesti. Näissä kohdin työnohjaajien havainnointikykyä ja ns. pelisilmää tarvittiin.

## **Palaute työnohjausprosessista**

Työnohjauksessa käytetyt toiminnalliset menetelmät arvioitiin palautteessa pisteytyksellä. Pisteytys oli 1-10 ja ajatuksena oli, että arvioinnin kohteena oli osallistujan menetelmästä saama hyöty ja mielekkyys, 1 = ei mitään hyötyä, 10 = erittäin hyödyllinen. Mielekkäimpänä ja hyödyllisimpänä pisteytyksen mukaan osallistujat kokivat pienryhmäkeskustelut ja dialogiharjoittelun. Hyödyllisenä osallistujat pitivät myös temperamenttitestiä, joka aiheuttikin ryhmässä paljon keskustelua sekä ymmärryksen lisääntymistä. Temperamenttitestiin sekä sen tuloksiin palattiin myös seuraavilla työnohjauskerroilla. Ohjaajina koimme testin myös ryhmää yhdistävänä tekijänä, osallistujien ymmärryksen lisääntymisen myötä havaittavissa oli toisten ominaisuuksien ja persoonallisuuspiirteiden suhteen sallivampi ilmapiiri.

Palautetta pyydettiin myös avoimin kysymyksin ja työnohjaukseen osallistuneilta pyydettiin arvioimaan seuraavia asioita:

1. Mikä on ollut hyvää, missä olemme onnistuneet?
2. Mitä olet oppinut?
3. Onko työnohjauksesta ollut sinulle hyötyä tai apua?
4. Jos on niin, mihin asiaan tai missä asiassa?
5. Ei ole ollut apua.
6. Kehittämisisideoita / muuta palautetta?

Hyvää palautetta saimme, eli ohjaajien koettiin onnistuneen, ilmapiirin ja luottamuksen luomisesta.

### *”hyvän mielen tuojat”*

Myös roolimme keskustelujen ohjaajana, struktuurin pitäjinä sekä kiinnostuneina kuuntelijoina sai kiitosta. Myös toiminnallisten menetelmien käyttö koettiin pääosin positiivisena mutta kiitosta sai myös ns. vapaa keskustelu, jossa ohjattavien reflektiolle annettiin tilaa.

Työnohjausryhmän osallistujat kokivat oppineensa prosessin aikana muun muassa asioita omasta itsestään, temperamentistaan ja toisistaan.

### *”ryhmässä olen tutustunut työtovereihini paremmin, huomannut etten ole ajatuksieni kanssa yksin*

Myös oman mielipiteen ilmaisu ja asioiden vertaisjakaminen sekä tuki asioiden eteenpäinviemiseen mainittiin palautteessa. Työnohjauksesta koettiin olevan hyötyä sen luottamuksellisen ilmapiirin ja asioiden vertaisjakamisen vuoksi.

### *”työkaverit ovat hitsautuneet yhteen paremmin ja on tullut helpommin lähestyttävä olo heidän kohdallaan”*

Työnohjausprosessi oli koettu myös apuna itsetuntemuksen lisäämisessä sekä työyhteisön lähentymisessä.

Yksi vastanneista koki, että työnohjausprosessista ei ollut apua, koska määrättyjä asioita ei luottamuksellisuuden vuoksi viety eteenpäin työnohjauksesta. Kehittämideoita tai muuta palautetta ohjaajille työnohjausryhmä ei juurikaan tuottanut. Kaikki ryhmäläiset olivat samaa mieltä siitä, että työnohjauksen tulisi jatkua.

Työnohjausprosessin ensimmäisellä ja viimeisellä kerralla osallistujille tehtiin ”oman työhyvinvoinnin kuntokartoitus” (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007). Ensimmäisellä kerralla oli tavoitteena ns. testaamisen lisäksi, tuoda osallistujien tietoisuuteen ja nostaa keskusteluun asioita, jotka vaikuttavat kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin. Työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työnhallinnan tunne sekä viimekädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään (Manka, Kaikkonen & Nuutinen 2007, 8). Kuntokartoituksessa esiintyneitä ja ryhmän tuloksista nousseita aihepiirejä käsiteltiin jokaisella työnohjauskerralla.

## **Pohdinta**

Ryhmää ohjatessamme pohdimme ja peilasimme omaa ryhmäämme erilaisiin ryhmäteorioihin. Tunnetuin näistä lienee Wilfred Bionin teoria. Bion kutsui potilaitaan ryhmään, jossa hän otti ryhmäläisten odotuksista huolimatta täysin passiivisen roolin ja tarkkaili, mitä tapahtui. Hän havaitsi ryhmäläisten käyttäytyvän tavalla, joka hänen mielestään kuvasti virheellistä tulkintaa todellisuudesta. Tulkintaa Bion nimitti perusolettamustilaksi. Bionin jaottelun mukaan ryhmä on työryhmätilassa silloin, kun tekeminen suuntautuu ryhmän varsinaiseen, sovittuun tehtävään ja perusolettamustilassa, kun sen toiminta suuntautuu muuhun. Bion havaitsi alun perin kolmenlaisia perusolettamuksia. Hän nimitti niitä riippuvuus-, taistelu- ja parinmuodostusolettamuksiksi.

Teoriaan on lisätty myöhemmin yhtenäisyysolettamukset. Perusolettamustilassa Bionin mukaan ryhmä vastustaa kaikkia kehitysvirikkeitä, eikä järkeviä perusteluita haluta kuulla, vaan ryhmä tuntuu olevan jumittunut paikoilleen. (Kopakkala 2011, 44-45.)

Tämän teorian pohjalta ryhmämme vaikutti alkuun pysyttelevän perusolettamustilassa, mitä leimasivat epäusko siihen, että epäkohdat työpaikalla muuttuisivat. He eivät myöskään kokeneet itse voivansa siihen vaikuttaa. Näin ollen myös työnohjauksen tavoitteita oli hankala aluksi asettaa. Työnohjausprosessin edetessä ohjattavat kuitenkin pääsivät tästä jumiutuneesta ajatuksesta ja työnohjaukselle saatiin mielekkäitä tavoitteita ja ryhmä eteni perusolettamustilasta työryhmätilaan.

Peliasimme ryhmäämme myös Bruce Tucmanin ryhmän vaiheittaisen kehityksen malliin. Tucman julkaisi mallinsa jo vuonna 1965 ja se nousi varsin nopeasti yleisesti hyväksytyksi perustaksi ryhmätarkasteluille. Osa sen käyttöarvosta tulee vaiheiden iskevästä alkuperäisistä nimistä: forming, storming, norming ja performing. Muodostusvaiheessa (forming) ryhmäläiset ovat hyvin riippuvaisia ohjaajastaan, ilmapiiri on myönteinen ja ryhmäläiset pyrkivät sopeutumaan tilanteeseen ja tutustumaan tehtävään. Kuohuntavaiheessa (storming) yksilöt haluavat erottautua ryhmässä, konfliktitilanteita on paljon ja vaiheelle tyypillistä on sisäinen taistelu ja vetäjän ja saadun tehtävän vastustaminen. Tässä vaiheessa voi muodostua jo alaryhmiä. Sopimisvaiheessa (norming) ryhmän jäsenet alkavat hyväksyä toistensa roolit ja ryhmähenki muotoutuu. Syntyy yhteenkuuluvuudentunne ja ryhmän pelisäännöt selkiytyvät. Tässä vakiintumisvaiheessa tingitään yksilöllisyydestä, siksi monet pyrkivätkin suojautumaan kehittämällä puolustusmekanismeja ja käyttämällä itselleen tyypillisiä viestintätyylejä. (Kopakkala 2011,48-51.)

Omasta työnohjausryhmästämme havainnoimme osittain Tuckmanin teorian vaiheita. Esimerkiksi muodostusvaihe ja kuohuntavaihe olivat selkeästi havaittavissa. Aluksi ryhmän jäsenet olivat varovaisia osallistumaan ja odottivat ohjaajilta niin sanotusti "lupaa toimia". Alun jälkeen kuohuntavaiheessa ohjattavat kertoivat aktiivisesti omia mielipiteitään ja kyseenalaistivatkin joitain ohjaajien ohjeita tai näkemyksiä. Myös ryhmän jäsenten välillä oli havaittavissa näkemuseroja. Sopimisvaiheen elementtejä oli havaittavissa työnohjausprosessin loppupuolella ryhmän toiminnassa.

Ryhmän ohjaaminen työparina oli mielenkiintoista ja opimme prosessin edetessä sekä toisistamme että ryhmän ohjauksesta. Tietoinen sekä tavoitteellinen toiminnallisten menetelmien käyttö oli ajoittain haastavaa hyvin heterogeenisessä ryhmässä mutta toimimme tavoitteellisesti, emmekä lannistuneet pienistä vastoinkäymisistä. Työnohjausprosessin alkuvaiheessa ryhmä asetti tavoitteikseen perustehtävän selkeytymisen ja vuorovaikutuksen paranemisen. Prosessin edetessä myös itsetunnon kohenemiselle ja ammatti-identiteetin vahvistumiselle sekä hyväksynnän kokemiselle oli tarvetta. Näitä tavoitteita tavoitellessa toiminnalliset menetelmät toimivat työkaluina ohjaajien ja ohjattavien välillä. Ilman toiminnallisten menetelmien käyttöä tämän työnohjausryhmän toiminta olisi todennäköisesti ollut vähemmän jäsenneltyä. Tavoitteiden täydentyessä prosessin aikana mietimme uusiksi myös käytettäviä menetelmiä ja muutimme jo tehtyjä suunnitelmia.

Toiminnallisten menetelmien avulla koimme tutustuvamme ryhmään nopeammin. Pystyimme tekemään ryhmästä erilaisia havaintoja, jotka auttoivat ryhmän ohjaamisessa sekä toimintojen suunnittelussa. Saimme ryhmästä tietoa, jonka keräämisessä ilman toiminnallisia menetelmiä olisi

mennyt huomattavasti enemmän aikaa. Kokemuksena tämä prosessi oli opettavainen. Työnohjaajina ja ryhmän toiminnallisten menetelmien ohjaajina pääsimme ajoittain epäasukavuusalueelle heterogeenisen ryhmämme kanssa. Eteen tuli tilanteita, joissa ohjaajien innostusta ja ryhmän motivointitaitoja koeteltiin. Erityisesti näissä tilanteissa, mutta koko prosessin ehdottomaksi rikkaudeksi koimme työparityöskentelyn sekä toistemme toisiamme täydentävät vahvuudet sekä tavat toimia. Aiomme tulevaisuudessakin käyttää työnohjaussissamme toiminnallisia menetelmiä innovatiivisesti, mutta ehkä jatkossa olemme armollisempia itseämme kohtaan, ja sallimme vieläkin enemmän muutoksia jo tehtyihin suunnitelmiin. Tunnistamme konkreettisesti paremmin myös sen, miten erilaisia rooleja ohjaajilla voi olla ryhmätyönohjauksessa, riippuen esimerkiksi ryhmän kehitysvaiheista tai ryhmän monimuotoisuudesta.

## Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Bion, W.R. 1979. Kokemuksia ryhmistä: ryhmädynamiikka psykoanalyysin näkökulmasta. Espoo: Weilin&Göös.
- Harju, T. (toim.), 2009. Työnohjauksen käytännön polkuja. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu, Sarja D, muut julkaisut.
- Hyypä, H. & Miettinen, A. (toim.), 2000. Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Oulu: Metanoia instituutti.
- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai supervisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologien perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia instituutti.
- Kolb, D.1984. *Experiential Learning: Experience as the source of learning and development*. Second Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
- Kopakkala, A. 2011. Porukka, jengi, tiimi. Ryhmädynamiikka ja siihen vaikuttaminen. 3.painos. Helsinki: Edita Prima.
- Kupias, P. 2001. Oppia opetusmenetelmistä. Helsinki: Educa-Instituutti.
- Lassila, M. & Storvik-Sydänmaa, S. 2008. Aktiivinen työnohjaus liikuttaa ihmistä. Toiminnalliset menetelmät ja työnohjaajan rooli. Teoksessa Kivinen, P. (toim.) Pirkanmaan ammattikorkeakoulun julkaisusarja C. Oppimateriaalit. Nro 9. Työnohjauksen kolme tuolia. 143-153. Tampere: Pirkanmaan ammattikorkeakoulu.
- Leskinen, E. 2009. Ryhmä toimimaan! Vinkkejä tutustumiseen, oppimiseen ja yhteistyöhön. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön- eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Niemistö, R. 2004. Ryhmän luovuus ja kehityshehdot. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uud. painos. Helsinki: Palmenia.
- Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Sanoma Pro.
- Soikkanen, A. 2012. Toimiva kuva kaaoksessa. Toiminnalliset ja visuaaliset kehittämismenetelmät organisaatioiden muutosmyrskyssä. Helsinki: MIF.
- Tamski, E-L. 2016. Työnohjaus. Tietäjien kohtaamisia. Mikkeli: Tamski avoin yhtiö.

---

# 12 Johdon työnohjaus

## – tunnistettuja tarpeita ja koettuja hyötyjä

---

*Tuula Rouhiainen-Valo*

### Johdanto

Työelämän kiivas tahti, jatkuvat muutokset ja työn sirpaloituminen ovat nykypäivää. Johtajien ja esimiesten työn haasteet ja kuormittavuus ovat lisääntyneet. Samaan aikaan julkinen kiinnostus johtamista kohtaan on kasvanut, ja siitä puhutaan ja kirjoitetaan paljon. Kiinnostus kohdistuu kuitenkin usein talouteen ja tuottavuuteen liittyviin kysymyksiin ja vähemmän työpaikan toimivuuteen. Monet valveutuneet johtajat ja esimiehet kokevat epävarmuutta omasta johtajuudestaan ja pohtivat toimintaansa. Muutosta ja vahvistusta osaamiselle haetaan erilaisista seminaareista ja johtamisoppaista, mutta saatujen oppien omaehtoinen soveltaminen arjen kiireessä on vaikeaa. Itsetuntemuksen lisäämiseen, omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen ja johtamisroolin selkiyttämiseen on tarjolla myös työnohjausta tai jotain sen lähityömuodoista kuten coaching-menetelmää, sparrausta, mentorointia tai johtamis- ja esimiesvalmennusta.

Johdon työnohjausta käytetään edelleen enimmäkseen julkishallinnon tehtävissä toimivien ohjaukseen. Tämä toimintatapa nousee vahvasta perinteestä, sillä työnohjausta alettiin Suomessa ensin käyttää ihmissuhdealoilla sosiaalityön, kirkon ja terapeutin hoitotyön tehtävissä toimivien ammattihenkilöiden työtä helpottamaan 1940–1950-luvuilla (Tamski 2016, 23; Ollila 2014, 188). Työnohjauksen kehittyminen on tapahtunut irrallaan johtamisteorioista ja vasta noin kaksikymmentä vuotta sitten sitä alettiin soveltaa myös johtajien ja esimiesten ohjaukseen. Nykyisin työnohjaus on monenlaisten asiantuntijoiden ja työyhteisöjen kehittämisen kokonaisuus, joka on laajentunut myös liike- ja talouselämän käyttöön. (Ollila 2014, 188-189.) Monet työnohjauksen lähityömuodot, kuten 2000-luvun lopulla Suomeen vakiintunut coaching, ovat löytäneet paikkansa johtajien työn tukemisessa ja kehittämisessä. Työnohjauksen rinnalla käytetyt muut menetelmät eivät sulje pois toisiaan, vaan pikemminkin tukevat toisiaan. (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015,10.)

Tässä artikkelissa kuvataan ja pohditaan johdon työohjaukseen hakeutumisen syitä johtamis- ja esimiestehtävissä työskentelevien näkökulmasta. Lisäksi tarkastellaan johdon työnohjausta tarjoavien ohjaajien persoonan ja osaamisen merkitystä ohjausprosessissa sekä lyhyesti työnohjauksen johtajille ja esimiehille tuottamaa hyötyä. Johdon työnohjaus on kiinnostanut johtamistehtävissä pitkään toiminutta kirjoittajaa ja oma osallistuminen erilaisiin valmennuksiin ja tällä hetkellä johdon työnohjaajakoulutukseen ovat lisänneet uteliaisuutta. Tarkasteltavista kysymyksistä haluttiin johtamista, työnohjausta ja osin coachingia koskevasta kirjallisuudesta ja tutkimuksista poimittujen näkemysten lisäksi saada ajantasainen työnohjaajan ja johdon

työnohjauksiin osallistuvien henkilöiden näkemys. Tiedon saamiseksi haasteltiin pitkään työnohjaajana ja kouluttajana toiminutta KT Kaarina Rannea ja tehtiin pienimuotoinen kysely. Haastattelu tehtiin huhtikuussa 2018 ja kysely alkuvuonna 2018. Kyselystä käytetään tässä artikkelissa nimeä kysely 2018.

Kysely 2018 toteutettiin Porissa johdon työnohjaajakoulutuksessa olevien henkilöiden työnohjausasiakkaille. Kyselyyn tuli mukaan viisitoista satunnaisesti valittua Satakunnassa tai Varsinais-Suomessa työskentelevää johtajaa tai esimiestä. Kyselyyn valittujen johtajien ja esimiesten työalaa ei rajattu, joten mukana voi olla sekä julkisen sektorin että myös muiden toimialojen johtamis- ja esimiestehtävissä toimivia.

Tammikuun puolivälissä annetuista vastauskuorista palautui kahden kuukauden kuluessa takaisin yhdeksän nimetöntä palautuskuorta, mikä vastaa 59,9 % osuutta kaikista. Kuusi kyselyyn 2018 vastanneista johtajista tai esimiehistä oli vastaushetkellä toiminut noin viisi vuotta johtajan tai esimiehen tehtävässä. Yhdellä vastaajista johtamis- tai esimiesuraa oli runsas vuosi, yhdellä kaksikymmentä vuotta ja yhdellä kaksikymmentäviisi vuotta. Työkokemusta kolmella henkilöllä oli viisitoista vuotta, kahdella 23 vuotta ja kolmella noin kolmekymmentä vuotta. Yksi vastaajista ei ilmoittanut työkokemuksensa pituutta. Kaikki kahdeksan työkokemuksensa pituuden ilmoittanutta henkilöä oli toiminut työelämässä vähintään kymmenen vuotta ennen johtajaksi tai esimieheksi ryhtymistä.

Vastaushetkellä kaksi kyselyyn 2018 vastaajaa osallistui johdon työnohjaajakoulutettavan pitämään ryhmätyönohjaukseen ja loput yksilötyönohjaukseen. Neljälle vastaajista työnohjaukseen osallistuminen oli uusi kokemus. Positiivinen suhtautuminen työnohjaukseen välittyi kyselyyn vastanneiden kirjoituksista, joita tässä artikkelissa on käytetty suorina lainauksina. Vastaajat kokevat oman johtajana ja esimiehenä kehittymisensä tärkeäksi.

## Johtajien ja esimiesten työnohjauksen tarve

Johtamis- ja esimiestyö on vaativaa ja voimavaroja kuluttavaa työtä. Johtajan työssä tasapainon löytäminen henkilöstöasioiden, työyhteisön perustehtävän ja kehittämistarpeiden sekä -tavoitteiden välillä edellyttää hyvää osaamista. Jo noin kaksikymmentä vuotta sitten Suomessa oivallettiin, että työnohjauksesta olisi hyötyä ja apua myös johtamis- ja esimiestyössä. Johtajana ja esimiehenä kehittymistä voidaan edistää omien kokemusten jäsentämisellä ja puhumisella jonkun ulkopuolisen henkilön kanssa. Ulkopuolisen kanssa työtilanteiden tutkiminen lisää tietoisuutta omasta tilanteesta, esimerkiksi siitä, millaisia asioita johtajana ja esimiehenä pitää tärkeänä hoitaa tai mitä asioita on vaikea sietää. Erityisen hyödyllistä työnohjaus olisi silloin, kun kyseessä on johtamis- tai esimiestyötään vasta aloitteleva henkilö.

Työnohjauksen tavoitteena on auttaa työnohjattavaa löytämään ratkaisuja työn, työyhteisön ja kompleksisen työelämän haasteisiin (Ollila 2014, 189). Tavoitteet ohjaavat työnohjausta, ja sen vuoksi ohjauksessa tulee aina olla ohjauksessa olevan henkilön omista henkilökohtaisista tarpeista syntyvä tavoite, jota arvioidaan ohjausprosessin aikana ja lopulla (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 9; Romppainen 2014, 322). Oleellista työnohjauksen avulla on pyrkiä ymmärtämään, syntyykö koettu kuormitus työstä vai tavasta tehdä työtä (Laukkarinen 2014, 176-177.) Organisaatioiden muutospaineissa, joissa johtajien toiminta ja jaksaminen säteilevät koko



työyhteisön hyvinvointiin, on tärkeää, että asioita voi pohtia organisaation ulkopuolisen henkilön kanssa.

Ollilan (2014, 184-185) mukaan johtajaan kohdistuvat odotukset ja vaatimukset nousevat hänen asemastaan ja erilaisesta roolista työyhteisössä. Johtajuus on yksilön inhimillinen ulottuvuus, jossa lähtökohtana on johdonmukaisuus, oikeudenmukaisuus ja välittäminen. Kysymys on asenteista toisia ihmisiä, ympäristöä, tavoitteita ja toimintaa kohtaan sekä asenteista pyrkiä ratkaisemaan ongelmia objektiivisesti.

Johtajan ja esimiehen tehtävät ovat joskus keskenään hyvinkin ristiriitaisia. Työntekijän tukijasta on välillä muututtava epämuukavien muiden aiheuttamien sotkujen ja asioiden selvittäjän rooliin. Tällaisten hankalien asioiden yhteydessä johtajuus on yksinäinen tehtävä, vaikka siitä ei useinkaan puhuta. Alf Rehn (2018, 157-158) pitää juuri tätä johtajan yksinäisyyttä syynä sille, että monella menestyvällä johtajalla on oma valmentaja, mentori tai sparraaja. Ulkopuoliselle henkilölle on helpompi puhua avoimesti, rehellisesti ja pelkäämättä ja osoittaa myös oma epävarmuus. Omassa työyhteisössä johtajan tai esimiehen ei ole mahdollista näyttää heikkoa puolta itsestään. Yksi kyselyyn 2018 vastannut henkilö kuvasi esimiehen kokemaa yksinäisyyttä ja työnohjauksen soveltuvuutta näin:

*"Esimies on kuitenkin aika yksin työyhteisössä. Täytyy olla paikka sille, että pystyy käymään tilannettaan läpi."*

Johdon työnohjauksessa johtaminen on työ, jota tarkastellaan ja tutkitaan roolin selkiyttämiseksi ja tukevoittamiseksi (Paunonen-Ilmonen ja Heinonen 2015, 9-10). Työnohjaus mahdollistaa johtajille ja esimiehille paikan, jossa omilta työntekijöiltä saatua palautetta voi perusteellisesti pohtia ja käsitellä. Pohdinta lisää itsetuntemusta ja auttaa ymmärtämään omaa toimintaa. Työnohjauksen tulisi aina myös edistää ohjattavan työpaikan kokonaisvaltaista kehittymistä (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 20). Tämä tavoite on hyvin keskeinen erityisesti johtajien ja esimiesten työnohjauksessa (Ollila 2014, 191).

Paunonen-Ilmonen (2005, 132-137) selvitti vuosina 2000–2003 julkisen sektorin eri työtehtävissä olevien johtajien ja luottamushenkilöiden suhtautumista työnohjaukseen, käsityksiä siitä ja myös näkemyksiä työnohjauksen vaikutuksista. Saatujen tulosten mukaan yli puolet kuntajohtajista koki tarvitsevansa työnohjausta. Työnohjauksen uskottiin auttavan ja tukevan työpaineissa ja 57 % uskoi koko organisaation hyötyvän ohjauksesta. Vain kaksi prosenttia vastaajista piti työnohjausta hyödyttömänä. Vastaavasti sosiaali-, terveys- ja koulutoimen ja päivähoiton johtavassa asemassa olevat mielsivät työnohjauksen työntekijän henkiseksi tueksi ja vain 38 % uskoi työnohjauksen parantavan koko organisaation tulosta. Sekä kuntajohtajat että muut johtavassa asemassa olevat kokivat työnohjauksen tarvetta työssään, kun sen sijaan luottamushenkilöt suosittelivat sitä itsensä sijaan muille.

Romana ja Leimala (2005, 75-76) näkevät omien selvitystensä perusteella esimiesten työnohjauksella olevan muun muassa seuraavia tavoitteita: 1) Esimiesroolin kehittämiseen liittyvät tavoitteet, joita ovat esimiesroolin sisällän mieltäminen, palautteen antajana kehittyminen ja alaisten mukaan ottamisen päätöksentekoon. 2) Ongelmatilanteiden pohtimiseen liittyvät tavoitteet, muun muassa aktiivisempi puuttuminen ja henkilöristiriitojen ratkaiseminen. 3) Oman itsen kehittämisen tavoitteet, jotka liittyvät työn ja vapaa-ajan erottamiseen, uskalluksen lisäämiseen valintojen teossa ja työssä jaksamisen parantamiseen.

Romppainen (2014, 322-340) tutki omista työnohjauksistaan kokoamiensa muistiinpanojen avulla esimiestyön työnohjaustarpeita neljällä vuosikymmenellä. Tarkastelun tulos oli, että johtamisen ja esimiestyön haasteet ovat vuosikymmenten ajan pysyneet lähes samoina. Haasteet liittyvät: 1. esimiesrooliin, 2. organisaatiomuutosten aiheuttamiin paineisiin, 3. vaikeisiin henkilösuhteisiin ja 4. jaksamiseen. (Romppainen 2014, 326.)

Johtajille ja esimiehille suunnatussa kyselyssä 2018 kysyttiin työnohjattavien näkemystä heidän omasta työnohjaustarpeestaan. Kyselyssä käytettiin Romppaisen (2014) tulosten mukaista tarvejakoa. Viidenneksi kohdaksi lisättiin vielä jokin muu syy -kohta. Vastaajilla oli mahdollisuus valita useita työnohjaustarpeita ja niin vastaajat olivat myös pääsääntöisesti toimineet.

Johtajat ja esimiehet kuvasivat oman esimies tai johtajan roolin tarkasteluun liittyviä tarpeitaan muun muassa seuraavasti:

*"Välillä sekoittuu mikä on tärkeää ja mikä ei. Miten kuuluu toimia esimiehenä, kun on jumittunut asioihin."*

*"Kun työyhteisön työsuhteisiin liittyvät asiat oli tässä työnohjauksessa saatu johonkin järjestykseen, oma johtajuuden tarkastelu nousi tärkeäksi. Oli aikaa ajatella kuka, millainen johtaja/esimies olen."*

*"Oman työn kehittäminen, tarkempi tarkastelu omasta roolista ja työstä."*

*"Mietitään mitä kaikkea esimies tekee, mistä on vastuussa."*

Romppainen (2014, 325) toteaa, että oman esimiesroolin haltuun ottamisen tarve on ollut työnohjausten tavoitteena sekä ennen 2000-lukua että sen jälkeisissä ohjauksissa. Työnohjaus on hyvä paikka tutkia oman persoonan ja ammattitaidon soveltuvuutta suhteessa työtehtävien vaatimuksiin. Varsinkin heti uuden työn alussa saatavalla ohjauksella voi olla merkittäviä vaikutuksia ammatilliseen kehitykseen (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 91). Kyselyyn 2018 vastanneen työnohjattavan kommentti "suhteellisen tuoreena esimiehenä on oman roolin selkiyttäminen tärkeää", vahvistaa hyvin tämän edellä olevan Alhanen ym. ajatuksen.

Kyselyssä 2018 organisaatiomuutosten aiheuttamien paineiden vuoksi syntyvän työnohjaustarpeen valitsi vain yksi vastaaja, joka ei kuitenkaan perustellut tarkemmin valintaansa. Vastausten vähäinen määrä synnyttää oletuksen, että esimiehet ja johtajat eivät työskennelleet organisaatioissa, joissa muutos oli vastaushetkellä ajankohtainen tai he eivät halunneet vastata kysymykseen. Romppaisen (2014, 326) jaottelussa 2000-luvun tarpeissa tässä ovat mukana muun muassa kriisiytyneen yhteisön johtaminen, organisaation sekava johtaminen, saneeraustilanne ja henkilöstön vastarinta.

Romppainen (2014, 326) kirjasi tarvejaottelunsa kolmanteen kohtaan vaikeat henkilösuhteet erilaiset ristiriidat ja valtataistelu alaisten kanssa. Kyselyyn 2018 vastattiin muun muassa seuraavasti:

*"Tämä oli tärkein tavoite, sillä yhteisössä on vaikeita henkilösuhteita ja edellinen esimies oli jättänyt työnsä tekemättä"*

*"Vuosien takaisia henkilösuhteita, joita ei ole koskaan selvitetty."*

*"Vahvojen persoonien törmäilyjä."*

*"Ongelmaa tuottavat henkilöstöhallinnon vanhat toimintatavat."*

Kyselyyn 2018 tulleista vastauksista välittyi puhumattomuus, alaisten käyttäytymiseen puuttumisen vaikeus ja asioiden selvittämättä jättämisen kulttuuri. Etenkin julkisen sektorin tehtävissä henkilöstön huonoa käyttäytymistä ja myös alisuoriutumista siedetään pitkään, vaikka keinoja tilanteiden ratkaisemiseen olisi. Asioihin puuttumattomuus ei poista ongelmia vaan usein kärjistää tilanteita. Uusi esimies joutuu hankalaan tilanteeseen ryhtyessään hoitamaan tulehtuneita välejä.

Johtajan ja esimiehen omaan jaksamiseen liittyviä tarpeita Romppainen (2014, 326) kuvaa yksinäisyyteen, ahdistuneisuuteen, ikäkriisiin, työuupumukseen tai stressiin liittyviksi "kohta en enää jaksa" -tarpeiksi. Romppainen toteaa kuitenkin, että 2000-luvulla jaksamiseen liittyviä tavoitteita oli vaikeampi muotoilla kuin muita tavoitteita. Toisaalta jaksamiseen liittyvät ongelmat lisääntyivät ja kärjistyivät vuosituhannen vaihteessa huomattavasti ja alettiin puhua unihäiriöistä, depressiosta ja lääkkeiden käytöstä. (Romppainen 2014, 325, 327.)

Kyselyssä 2018 jaksamiseen liittyviä tarpeita työnohjaukseen osallistumiselle kuvattiin seuraavalla tavalla:

*"Lopulta päädyin, että tämä on tärkein työnohjauksen tavoite. Oma jaksaminen on tärkeää, koska olen ihminen, en pelkkä esimies eikä elämäni ole pelkkää työtä."*

*"Ajan jakaminen eri toimintoalueille ja riittämättömyyden tunteesta 'irtautuminen'."*

*"Jaksaminen asioiden kanssa. Oikea tapa toimia ja suhteuttaa. Mittasuhteet asioihin."*

*"Paineita enemmän kuin ennen."*

Jaksamisen käsittelemistä ohjauksissa pidettiin tärkeänä ja sitä kuvattiin monien asioiden ja ajan riittämättömyyden kokonaisuutena. Vastauksista välittyi myös tarve suunnitelmallisuuden lisäämiseen ja asioiden mittasuhteitten pohtimiseen. Kaksi vastaajista piti oman jaksamisen tarkastelua työnohjauksensa ainoana tavoitteena.

Kyselyn 2018 kohtaan jokin muu syy ei tullut yhtään vastausta. Romppaisen (2014, 326) tekemä työnohjaustarpeen jaottelu on kattava ja riittävän erittelevä myös kyselyyn 2018 tulleiden vastausten osalta. Esimiesrooli, vaikeat henkilösuhteet ja oma jaksaminen olivat kyselyn 2018 vastanneiden mukaan johdon työnohjauksen tärkeimmät tavoitteet. Kyselyssä 2018 kysyttiin myös, miten vastaajien mielestä johtajan/esimiehen määrittelemät ohjaustarpeet tulisi ottaa huomioon työnohjaustilanteissa. Tässä kohdassa oli mahdollisuus pohtia tarpeita yksilötyönohjauksen ja toisaalta ryhmätyönohjauksen kannalta. Vastaajat kirjoittivat yksilötyönohjauksesta muun muassa näin:

*"Yksilöllisesti kokonaisuutta tarkastellen. Ei kukaan lopulta ole pelkkä esimies tai johtaja ja asioihin vaikuttavat monet eri tekijät..."*

*"Rohkeasti keskusteluttamalla"*

*"Käsitellään esimiehen esille nostamia asioita ja haetaan niihin vaihtoehtoja, miten kehittää asioita eteen päin."*

*"Hyvä, että ohjattava itse miettii tavoitteita työnohjaukseen ja niiden pohjalta keskustellaan ja pohditaan."*

Vastauksista ilmenee työnohjauksen perustavoitteenakin oleva ohjattavan omien esille nostamien kysymysten tarkastelun tärkeys. Työnohjaajan toivotaan toisaalta olevan hyvä kuuntelija ja toisaalta rohkea keskusteluttaja, joka uskaltaa haastaa ohjattavaa vaikeillakin kysymyksillä.

Ryhmäohjauksen osalta saatiin kaksi vastausta:

*"On paikka missä voi purkaa tilannetta ja mahdollisesti löytää ratkaisuja eri tilanteisiin."*

*"Ryhmäohjauksessa käsitellään kaikille tärkeitä ja ajankohtaisia asioita. Kuka tahansa voi tuoda aiheita esille"*

Kyselyssä 2018 ryhmätyönohjauksesta tulleiden vastausten vähäistä määrää selittänee se, että seitsemän vastaajista osallistui vastaushetkellä yksilötyönohjaukseen ja myös se, että usealle vastaajalle työnohjauskokemus oli ensimmäinen, eikä heillä näin ollen ollut kokemusta ryhmätyönohjauksesta. Yhdestä vastauksesta näkyy hyvin selkeästi ryhmätyönohjauksen tavoitteena oleva ohjattavien tasavertaisen kohtelun periaate. Alhanen ym. (2011, 160-161) mukaan ryhmäohjauksessa tavoitteena on keskittyä kunkin ohjattavan ammatilliseen kehitykseen, vertaisilta oppimiseen ja tuen saamiseen työssä askarruttaviin kysymyksiin. Ryhmäohjauksessa eivät vaikuta arjen työyhteisön suhteet ja vuorovaikutusilmiöt ja sen vuoksi ryhmä on parhaimmillaan arkityön jännitteistä vapaa oppimisympäristö. Ryhmän sisäinen vuorovaikutus ja luottamuksen syntyminen on kuitenkin edellytys sille, että vaikeistakin asioista voidaan keskustella.

## **Johdon työnohjaajan persoona ja osaaminen**

Työnohjaaja toimii ohjattaviensa oppimisen ohjaajana, joka käynnistää, tukee ja ohjaa ohjauksessa olevan prosessia. Työnohjaustilanne on aina kahden tai useamman henkilön välinen vuorovaikutustilanne, jossa osallistujien ajatukset ihmisistä ja asioista välittyvät eteenpäin. Oletuksena ja tässä artikkelissa tarkasteltavana on, että työnohjaajana toimivan henkilön persoona, ammattitaito, oma työkokemus ja työskentelytapa tai -tyyli ovat asioita, joilla on merkitystä ohjausprosessissa. Työnohjaajan viitekehyksen tarkastelua, esimerkiksi ratkaisukeskeisyyttä tai jotain muuta viitekehystä, ei tähän artikkeliin otettu mukaan, koska työnohjaajat ovat usein sitoutuneet useisiin viitekehyksiin ohjattavan ja tilanteiden mukaan. Ohjausprosessin onnistumiselle on tärkeää, että ohjaajalla on hyvä itsetuntemus ja hän tunnistaa oman osaamisensa ja toimintansa merkityksen. Työyhteisön palkkaamana ja tilaamana ammattilaisena työnohjaajaa voidaan pitää eräänlaisena työelämän kehittäjänä. (Alhanen, Kangasaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 16, 24.)

Immais (2012, 18-20) mukaan 2000-luvulla työnohjaus voidaan ymmärtää yhtenä työyhteisössä toimivan konsultin työkaluna, joka edellyttää ohjaajalta monitieteellistä orientaatiota. Monitieteisen viitekehyksen lisäksi omakohtainen työelämän ymmärrys ja kokemus sekä tunteiden käsittely on tärkeää. Wallinin (2017, 78-79) mukaan työnohjaajan on syytä löytää oman toimintansa ydin ja pysähtyä tarkastelemaan sitä, jotta välttyy vauhtisokeudelta, joka vallitsee nykyisessä työelämässä. Aito kohtaaminen, kiinnostuneisuus ja ulkopuolisena pysyminen vaatii sietämistä ja lujuttua ohjaustilanteissa.

Kupias (2017, 5) haastatteli 13 kokenutta työnohjaajaa; he nostivat työnohjaajan tärkeimmäksi osaamiseksi itsetuntemuksen. Omat arvot, näkökulmat ja vaikuttimet on pystyttävä erottamaan asiakkaan todellisuudesta. Haastateltujen mukaan muita tärkeitä asioita ovat kiinnostus ja arvostus ohjattavaa kohtaan, turvallisen ohjaustilanteen luominen, kyky dialogiin eli aitoon vuorovaikutukseen, työelämäkokemus ja -ilmiöiden tuntemus sekä sopivien työskentelymenetelmien tunteminen ja käytön hallitseminen. Haastatellut työnohjaajat nostivat ohjauksen erityispiirteeksi tutkivan työtavan, tavoitteiden väljyyden, tunteiden käsittelyn sekä asioiden näkyväksi tekemisen. (Kupias 2017, 8.)

Tietoinen läsnäolo, asettuminen tai pysähtyminen hetkeen ja olotilan hyväksyminen juuri sellaisena kuin se on, on avain onnistumiselle myös työnojauksessa. Työnohjaajalta tällaisen olotilan luominen vaatii tasapainoa, harjoittelua ja keskittymistä, mutta onnistuessaan se voi olla avain saavuttaa ohjattavan kanssa jotain merkittävää. (Piispanen & Sannamo 2010, 25-26.)

### **Johdon työnohjaajan persoona**

Persoonallisuus on ihmiselle luonteenomainen ajatusten, tunteiden ja käyttäytymisen muodostama suhteellisen pysyvä kokonaisuus. Työnohjaussuhteessa ohjaajan persoonalla on tietojen ja taitojen lisäksi iso merkitys. Oman persoonan käyttö työvälineenä edellyttää kurinalaisuutta käyttäytymisessä ja sen lisäksi oman persoonan kehittämistä. (Keski-Luopa 2011, 300-301.) Työnohjaajan persoona ja toimintatapa vaikuttavat oleellisesti luottamuksellisen suhteen kehittymiseen. Luottamus ei synny käskemällä tai pakottamalla, vaan vähitellen aidon kohtaamisen ja tutustumisen perusteella. Aluksi työnohjaajan olemus voi synnyttää mielikuvia ja pohdintoja ketä toista ohjaaja muistuttaa ja millaisia kokemuksia työnohjaajalla on aiemmista ohjauksista. Myös ohjaajan sukupuoli voi herättää tiettyjä mielikuvia. (Romana & Leimala 2005, 76.) Tunteiden tunnistaminen ja huomioon ottaminen kuuluvat sekä johtamiseen että työnohjaukseen. Työnohjauksessa ohjaajan ja ohjattavan tulisi saada olla oma itsensä ilman että on tarvetta esittää osaavaa tai nokkelaa (Tamski 2016, 26). Rannen (2018) mukaan työnohjaajan joustavuus on tärkeä ominaisuus, sillä jäykkyydellä ja yksioikoisuudella ei päästä eteenpäin.

Ohjaussuhteeseen sisältyy oletamus, että työnohjaaja on luotettava, ja että hänellä on tehtävään vaadittavaa osaamista ja hän toimii toisen osapuolen parhaaksi (Ristikangas & Ristikangas 2010, 16). Tutkimukset osoittavat, että ihmisten välistä luottamusta lisääviä tekijöitä ovat yhdenmukainen tausta ja samanlaiset näkökannat (Malkamäki 2017, 48). Työnohjaussuhteessa työnohjaajan on luottamuksellisen suhteen säilyttääkseen tarvittaessa kyettävä myöntämään omat virheensä. Empatiakyky on tärkeä taito johtajille ja esimiehille ja myös johdon työnohjaajalle. Antti Merilehdon (2018, 175-176) mielestä empatia on ja tulee edelleen olemaan ihmisen tehtävä ja tärkeä taito erilaisissa ongelmaratkaisuissa.

Kyselyssä 2018 kysyttiin, millainen merkitys ohjattavien mielestä työnohjaajan persoonalla on työnohjausprosessissa.

*"Merkittävä. Ohjaaja laittaa persoonallaan ohjattavan koville."*

*"Erittäin tärkeä. Ilman sitä, että kemiat kohtaavat en voisi kuvitella, että ohjaus olisi kovinkaan tehokasta."*

*"Omalla kohdallani luottamuksen rakentuminen on tärkeää ja sitä ei synny, jos persoona ei ole mieleinen."*

*"Tottakai persoonallisuus vaikuttaa. Siksi on hyvä, että sopimuksessa on alkuun mahdollisuus lopettaa."*

Vastauksissa persoonan osuutta pidetään isona. Niissä korostetaan persoonien kohtaamisen tärkeyttä ja yksi vastaaja edellyttäisi työnohjaajalta tietynlaista auktoriteettia tai lujuuutta, jolla ohjaaja saa ohjattavan työskentelemään. Työnohjaajan ja ohjattavan persoonien tulee kohdata, jotta vuorovaikutus ja luottamuksellinen suhde heidän välillään toimii. Näin ollen hyvät vuorovaikutustaidot ovat työnohjaajalle tärkeitä, koska niiden avulla luodaan hyvä ja tavoitteellinen ilmapiiri keskusteluille (Karvinen- Niinikoski, Rantalaiho & Salonen 2007, 179).

Rantalainen (2017, 272, 276-277) teetti vuonna 2015 Etelä-Suomessa asuville työnohjattaville kyselyn, jossa hän kysyi muun muassa minkä työnohjattava on kokenut tärkeimmäksi asiaksi työnohjaajan toiminnassa. Kyselyyn vastanneiden 87 nimettömän työnohjattavan mielestä toiminnassa tärkeintä on kuunteleminen, avoimen ja myönteisen ilmapiirin luominen ja kunnioittaminen sekä uusien näkökulmien ja ajatusten tarjoaminen ja ratkaisuihin opastaminen. Sen sijaan asiassa pysymistä ja keskustelutaitoa ei pidetty yhtä tärkeänä. Työnohjaajan persoonan toivottiin olevan helposti lähestyttävä ja häneltä odotettiin myös hyvää itsetuntemusta.

Johtaja tai esimies on omassa työyhteisössään henkilö, jolta odotetaan kuuntelun taitoa. Johdon työnohjauksessa johtaja tai esimies on kuitenkin vuorostaan se henkilö, jota pitää kuunnella. Kyky kuulla edellyttää ohjaajalta pysähtymisen taitoa. Oman itsen arvostaminen, nöyryys ja keskeneräisyyden sietäminen ovat työnohjauksessa keskeisiä taitoja. (Vilki 2014, 150.) Mikäli puhumisen ja kuuntelemisen tavat ja persoonallisuudet eivät kuitenkaan kohtaa, työnohjaus voidaan lopettaa, kuten yksi kysely 2018 vastaaja toteaa.

Työnohjaajaa sitovat työnohjauksen eettiset periaatteet. Suomen työnohjaajat ry (Sto ry) ja Johdon työnohjaajat ry (Joto ry) ovat määritelleet työnohjaukselle eettiset periaatteet. Suomen työnohjaajata ry:n laatimia eettisiä periaatteita valvoo eettinen neuvottelukunta. Laadittuja periaatteita tulee noudattaa suhteessa tilaajaan, työnohjattavaan ja omaan itseän. (Suomen työnohjaajat ry 2018.) Johdon työnohjaajat ry:n määrittelee eettiset toimintaperiaatteet ja ohjeet periaatteiden sitovuudesta ja lisäksi periaatteet johdon työnohjaajien koulutuksesta ja kouluttajien koulutuksesta (Johdon työnohjaajat ry 2018).

### **Johdon työnohjaajan ammattitausta**

Ensimmäiset työnohjaajat olivat kirkon, sosiaalityön ja terapeuttisen hoitotyön kokeneita ammattilaisia, jotka antoivat opastusta ja koulutusta saman alan nuoremmille vaativaa asiakastyötä tekeville työntekijöille. Nykyisinkään työnohjaajan pätevydestä ei ole säädöksiä eikä ole olemassa erillistä työnohjaajaksi valmistavaa ammatillista perustutkintoa, vaan työnohjaajaksi ja johdon työnohjaajaksi ryhtyvän on hankittava erillinen työnohjaajakoulutus. (Alhanen, Kangasaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 16, 84.) Tamskin (2016, 23)

mukaan työnohjaaja on lähtökohtaisesti ohjauksen asiantuntija, mutta toisinaan on eduksi, että ohjaaja tuntee ohjattavansa koulutusalaan.

Leimala ja Keskinen (2005, 167-168) pitävät ihmisten johtamista kaikilla työalueilla samanlaisten lainalaisuuksien mukaisena toimintana. Sen vuoksi esimerkiksi päiväkodin johtajien työnohjaajana ei heidän mukaansa tarvitse olla päivähoidon substanssia tunteva työnohjaaja. Sen sijaan asiajohtaminen on vahvasti sidoksissa alan tuntemukseen. Heimosen ja Nurmiluodon (2016, 85) mukaan coach (työnohjaajaan verrattavissa) vastaa prosessista, tukee ja haastaa ja asiakas tuottaa sisällön. Joskus on vaikea hyväksyä sitä, ettei coachilla tarvitse olla toimialatuntemusta. Ohjattava itse tekee varsinaiset asiaan liittyvät havainnot ja löydöt prosessin kuluessa.

Kyselyssä 2018 kysyttiin työnohjaajan oman ammattitaustan merkitystä työnohjaussuhteessa. Kyselyyn vastanneet olivat sitä mieltä, että toisaalta on eduksi tuntea työalaa:

*"On tärkeää, että ammatillisesti pystyy samaistumaan tilanteeseen"*

*"Auttaa varmasti löytämään helpommin yhteisen kielen, jos tausta edes osittain on sama."*

*"Erittäin suuri, ymmärtää erikoisalan termit"*

Toisaalta katsottiin olevan jopa hyvä, että ammattitausta poikkeaa ohjattavan taustasta:

*"... joissakin tapauksissa on hyväkin, että ohjaaja ei tunne ohjattavan ammattikenttää. Ohjaajan esittämät kysymykset laittavat ohjattavan pohtimaan ja avaamaan omia näkökulmiaan ja näkemyksiään"*

*"Ammattitaustalla ei ole minulle merkitystä."*

Vilkin (2014, 151) mukaan työnohjaajan tärkein työväline on ulkopuolisuus. Työnohjauksessa voi liikkua paljon tunteita ja silloin ulkopuolisen työnohjaajan on helpompi ohjata tilanteita, kun hän on itse tunteiden ulkopuolella. Tietty ulkopuolisuus sallii asioiden käsittelyn avoimemmin ja monipuolisemmin, vaikka emotionaalisen ilmapiirin luominen vaatii riittävää läheisyyttä, jotta työnohjauksessa voidaan luoda uutta ja kasvaa ihmisenä. Rannen (2018) mukaan johdon työnohjaajan on kyettävä mahdollistamaan ohjauksessa asioiden riittävä käsite- ja ilmiötason tarkastelu. Omien kokemusten esiin tuominen voi joskus mitätöidä ohjattavan kokemukset ja siksi oman persoonan avaaminen on tilannesidonnaista. Coaching-menetelmässä myös esimies voi toimia alaistensa coachina. Tätä perustellaan sillä, että työntekijöiden tehtävät ja tavoitteet ovat esimiehelle selviä ja siten motivointi eteen päin on helpompaa. (Carlsson & Forssell 2017, 26-27.)

### **Johdon työnohjaajan oma johtamiskokemus**

Näkemyks johdon työnohjaajan oman johtamiskokemuksen tarpeellisuudesta ja merkityksestä vaihtelee ja asiasta ollaan kahta vastakkaista mieltä. Paunonen-Ilmonen ja Heinonen (2015, 15-16) pitävät työnohjaajan omaa johtamisen työkokemusta tärkeänä. He perustelevat näkemystään muun muassa sillä, että samaistumisprosessin kautta vahvistuvat sekä johtajan

rooli että johtaminen. Johdon työnohjauksessa asioita voidaan käsitellä luottamuksellisesti ja saada uusia näkökulmia asioihin. Erilaiset johtamistilanteet voivat aiheuttaa häpeää, jota voidaan turvallisesti käsitellä asiaa ymmärtävän henkilön kanssa. Johdon työnohjauksessa asiaan tuntevan ohjaajan kanssa voidaan korjata monenlaisia johtamistoiminnan vajeita ja puutteita. Johtajien työnohjausta ei voi toteuttaa, ellei ohjaajalla ole johdonmukaista johtamiskäsitystä. On tärkeää erottaa toisistaan johtajuus ja johtajana toimiminen, sillä hyvä johtajuus ei ole henkilökohtainen ominaisuus vaan yhteistoimintaa, joka syntyy työpaikalla. Alhanen ym. (2011, 173.)

Kyselyssä 2018 kysyttiin työnohjattavien mielipidettä työnohjaajan oman johtamiskokemuksen merkityksestä ja vastaajat kirjoittivat:

*"Näkisin, että sillä on merkitystä."*

*"Oma kokemus lisää uskottavuutta"*

*"Ei ole itselleni merkityksellinen asia. Tärkeää on, että on kokemusta työelämästä yleisesti."*

*"Auttaa varmasti ymmärtämään esimiestyön vaatimuksia."*

Oman johtamiskokemusta ei näissä vastauksissa pidetty ehdottoman tärkeänä asiana. Kahta vastaajaa lukuun ottamatta kaikki loput vastaajat pitivät kuitenkin omaa johtamiskokemusta uskottavuuden ja asioiden ymmärtämisen kannalta tärkeänä. Pitkä johtajana toimimisen kokemus ei kuitenkaan välttämättä kehitä johtajan taitoja eikä myöskään johdon työnohjaajan taitoja. Hyvä johtajuus edellyttää panostamista oman työn kehittämiseen (Laukkarinen 2014, 13-16.) Johtamisen sisältöjen tuntemus lisää ohjauksen luotettavuutta ja turvallisuutta ja tasoittaa joissakin tapauksissa myös koulutuksellista liian isoa eroa, joka voi olla haitallista ohjauksen vaikuttavuudelle (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 16). Työnohjaus toimii silloin kun työnohjattavan tai työnohjaajan ei tarvitse osoittaa toiselle valtaansa tai asemaansa, vaan molemmat osapuolet haluavat kehittää omaa toimintaansa (Romana & Leimala 2005, 78, 85).

Rannen (2018) mukaan voidakseen relevantisti toimia johdon työnohjaajana olisi hyvä, että itsellä on kokemusta johtamisesta, sillä kokemus auttaa työnohjausprosessia. Kokemuksen ei tarvitse välttämättä olla pitkäaikaista, pääasia on, että on saanut kokea johtajuuden eri puolet. Asettuminen välimaastossa olevan johtajan asemaan edellyttää taitoa tajuta paineet, joita tulee esimerkiksi ylimmältä johdolta. Oma kokemus lisää ymmärrystä johtajan kokemusmaailmasta. Kokemuksen ei tarvitse olla samalta alalta, vaan ylipäätään projektioista, joita johtaja saa osakseen. Työnohjattavalle on apua siitä, että työnohjaaja tunnistaa ohjattavan ajattelun taustoja.

### **Johdon työnohjaajan työskentelytyyli**

Työnohjaajan oma ammatillinen peruskoulutus, työkokemus, työnohjaajakoulutus ja omaksuttu viitekehys vaikuttavat paljon siihen millainen työskentelytyyli työnohjaajalla on. Johdon työnohjaajat ry määrittelee, että ohjaajalla on oltava toiminnassaan selkeä teoreettinen ja johdon työnohjauksellinen perusta ja ohjaajan tulee kertoa ohjattavalle teoreettinen lähestymistapansa (Johdon työnohjaajat ry 2018).



Työnohjauksessa voidaan osallistujien aktivoimiseksi käyttää erilaisia vuorovaikutuksellisia keinoja ja välineitä, jotka auttavat työnohjattavaa konkretisoimaan tilannettaan ja ehkä löytämään uusia voimavaroja (Tamski 2016, 120). Erilaisia kortteja, esineitä ja muita tarvikkeita on saatavilla ja niitä jokainen voi myös itse valmistaa omaan "työkälypakkiinsa". Menetelmien käytöstä on myös paljon kirjallista tietoa.

Kyselyssä 2018 kysyttiin työnohjauksessa olevien johtajien ja esimiesten käsitystä siitä, millainen työskentelytyyli ohjauksessa on heille sopivin. Vaihtoehdoiksi annettiin a) pelkästään keskusteluihin perustuva ohjaus, b) pelkästään toiminnallisten menetelmien käyttöön perustuva ohjaus, c) keskusteluja ja menetelmien yhdistelmää käyttävä ohjaus ja d) jokin muu tapa. Valinta pyydettiin myös perustelemaan.

*"Keskustelu, asioiden erilaiset ajattelutavat ja näkökulmat, asioiden pyörittäminen on tärkeää"*

*"Keskustelu, koska en ole aiemmin ollut työnohjauksessa ja sen vuoksi tunnen keskusteluihin perustuvan ohjauksen ainakin vielä omimmakseni. Joskus voisinkin nähdä mahdollisena ja keskustelut ja menetelmät yhdistävänäkin tavan."*

*"Keskustelu ja menetelmät, jotka ovat olleet mielekkäitä ja ajatuksia herättäviä. Pidän erilaisista toimintatavoista."*

Kyselyyn 2018 vastaajat pitivät keskustelua ensisijaisena tärkeänä menetelmänä, mutta suhtautuvat kuitenkin ennakkoluulottomasti keskustelujen lisänä erilaisten menetelmien käyttöön. Vain yksi vastaajista katsoi tässä vaiheessa pelkän keskustelun sopivan itselleen, mutta hänkin uskoi myöhemmin mahdolliseksi myös muut tavat. Oletettavaa on, että kyselyyn vastaajien ohjaajina toimineet työnohjaajakoulutettavat ovat työnohjauksissaan käyttäneet erilaisia koulutuksen aikana oppimiaan menetelmiä ja siten innostaneet ohjattavia hyväksymään myös erilaisten menetelmien käyttöä. Kukaan vastaajista ei valinnut pelkästään toiminnallisiin menetelmiin pohjautuvaa ohjausta.

Toiminnalliset menetelmät monipuolistavat ohjaustilanteita ja niiden avulla on mahdollisuus saavuttaa myös kokemuksia, jotka muuten jäisivät ohjaustilanteissa kokematta. Tärkeää on kuitenkin, että menetelmät liittyvät johonkin johdon työnohjauksen tavoitteeseen, eivätkä jää irrallisiksi kokemuksiksi. Työnohjaajan ja ohjattavan välinen vuorovaikutus ja keskustelu on tärkeää. Rannen (2018) mukaan aloitteleva työnohjaaja hakee persoonallista ohjaustyyliään ja silloin on helpompi päästä alkuun ohjauksissa erilaisten menetelmien kautta. Yhdessä kyselyyn 2018 tulleessa vastauksessa toivottiin tehtäviä tapaamisten väliseen aikaan. Tämä on mahdollista ja osin myös käytössä oleva tapa. Coaching-menetelmän käyttöön liitetään usein erilaisia oman toiminnan seurantatehtäviä ohjauskertojen väliseen aikaan.

## Johdon työnohjauksen tuottama hyöty

Esimiestyö näyttää entistä haasteellisemmalta, ja kuitenkin samaan aikaan työnohjaus- ja muut tukiprosessit ovat ajallisesti lyhentyneet. Esimerkiksi työnohjauksessa aiemmin pidettiin jonkinlaisena ohjeena kolmen vuoden yhtäjaksoista ohjausta ja nykyisin saatetaan tavata vain muutaman kerran. Vähemmällä kerroilla on saatava aikaan enemmän (Romppanen 2014, 327). Monet johtajat ja esimiehet varmasti hyötyisivät ohjauksesta, mutta omaa ohjaustarvetta ei

tunnisteta tai ajankäyttö on esteenä sille, että työnohjausta ei käytetä. Työnohjauksen hyödyistä eli asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta puhuttaessa käytetään yleensä vaikuttavuustermiä. Tavoitteet voidaan saavuttaa heti tai viiveellä; ne ilmenevät työnohjattavan työkäyttäytymisen muutoksena ja oppimisena (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 17).

Työohjauksen vaikuttavuutta (mm. Paunonen-Ilmonen 2015) ja henkilöstötuottavuuden lisääntymistä ohjauksen avulla (mm. Kesti 2014) on myös tutkittu. Näissä selvityksissä huomion kiinnittäminen johtamiseen on todettu tärkeäksi. Kestin (2018) mukaan ihmisten oikealla johtamisella saadaan aikaan paras tulos. Erilaiset laskelmat osoittavat, että esimiesten työnohjauksen avulla voidaan parantaa liikevaihtoa ja palvelukapasiteettia, vähentää sairauspoissaoloja ja lisätä työssä pysymistä. Eniten vuorovaikutuksellisen johtamisen taitoja tarvitsevat kokevat kuitenkin siihen vähiten tarvetta. (Kesti 2018.)

Kyselyyn 2018 vastanneita pyydettiin arvioimaan työnohjauksesta saatua hyötyä. Johtajat tai esimiehet kuvasivat työnohjauksen tuottamaa hyötyä muun muassa näin:

*"Olen päässyt monin tavoin eteen päin esimiehenä, työntekijänä, ihmisenä. Tämä on ollut välillä vaikeaa ja vaatinut paljon henkisesti asioiden pohtimista, ajatusmallien työstöä jne. Sellaisille ihmiselle työnohjaus sopii, jotka ovat valmiita työstämään itseään ja asioita, jotka vaativat muutosta. Kukaan ei voi tehdä sitä puolesta. Mikäli on valmis laittamaan itsensä likoon, ohjauksesta saa paljonkin hyötyä itselleen."*

*"Esimiehet voivat työnohjauksessa keskustella ja pyrkiä löytämään erilaisia tapoja toteuttaa esimiestyötään. Työnohjauksessa voi tuoda esiin asioita, joita työyhteisössä tai kollegojen kanssa kesken ei aina voi purkaa tai nostaa esille."*

*"Paljon hyötyä. On päästy eri "levelille" asioissa ja tavassa toimia. Ollaan siirrytty kohti asijaohjantamista tunnemöyhymisen sijaan. Tunteita on ja saa olla, mutta asiat menevät edelle eikä henkilökohtaisia loukkaantumisia näy niin paljon. Ainakin niitä osataan käsitellä aikuismaisesti. Omaa jaksamista tukee merkittävästi."*

*"Kirkastaa ja selkiinnyttää tehtäväkuva, antaa voimia arkeen, uusia näkökulmia."*

Kyselyyn 2018 vastanneet johtajat ja esimiehet kokivat kaikki ohjauksesta olleen paljon hyötyä. Oletettavaa on, että kyselyyn valikoituneiden työnohjattavien motivaatio osallistumiseen on ollut korkea. Yhdessä vastauksessa korostetaan oman itsen likoon laittamisen tärkeyttä. Toteamus on hyvä, koska vain omia ajatuksiaan rohkeasti esiin tuomalla on mahdollista selkiyttää ajatuksia ja hyötyä ohjauksesta. Uudet näkökulmat toiminnan johtamiseen ja omaan työssä jaksamiseen vahvistavat perustehtävää ja tukevat päätöksentekoa. Usein toimitaan paineen alla monimuotoisessa ihmissuhdeverkostossa, jonka ilmiöitä työnohjauksessa voidaan läpikäydä.

Yhdessä vastauksessa pohditaan tunteiden merkitystä ja niiden oikean käsittelytavan oppimista. Varmasti onkin niin, että kehittymistä tapahtuu vain silloin, kun ajattelu ja tietoisuus omista tunteista yhdistyvät. Työnohjauksessa on mahdollista harjoitella epävarmuuden sietämistä ja löytää ratkaisuja esille nousseisiin asioihin. Johtaja tai esimies voi työnohjauksessaan paneutua juuri siihen osaan osaamisvajetta ja kehittämistarvetta, jonka hän kokee juuri sillä hetkellä tärkeäksi.

## Lopuksi

Tätä artikkelia varten perehdyttiin kohtalaisen kattavasti johdon työnohjausta käsitteleviin kirjoituksiin ja tutkimuksiin. Yllättävää oli, että materiaalia johdon työnohjauksesta löytyi jokseenkin niukasti. Suomessa on muutama vahva johdon työnohjauksen uranuurtaja ja heidän ajatuksensa, joita tähänkin artikkeliin on kerätty, toistuvat kirjoituksissa. Kuten jo aiemmin todettiin, erilaisia johtamisteorioita on runsaasti, mutta ne ovat kehittyneet ja kehittyvät erillisinä työnohjausajattelusta.

Työnohjausta käsittelevistä selvityksistä erityisesti Romppaisen (2014) tutkimus paljasti, että johdon työnohjauksen julkilausutut tarpeet ovat säilyneet lähes muuttumattomina useiden vuosikymmenten ajan. Tätä näkemystä vahvisti myös kysely 2018:n tulos. Artikkelissa esiteltyjen selvitysten mukaan johtajat alasta riippumatta hyötyisivät työnohjauksellisesta tuesta ja tarvitsisivat sitä. Tuki tulisi tällöin ymmärtää osana johtamisosaamisen vahvistamista, kehittämistä ja voimavarojen jakamista oikealla tavalla (Ollila 2014, 198; Alhanen ym. 2011, 174).

Lyhytkestoinen ja oikea-aikainen tuki sopii hyvin nykyiseen kiireiseen työelämään. Alf Rehn kertoo 2018 ilmestyneessä kirjassaan sparrausta tarvinneen johtajan myöhäisillan puhelinoitosta ja juuri sillä hetkellä käydyn ohjauskeskustelun tärkeydestä. Työnohjauksen rinnalla muut joustavina menetelminä markkinoidut ohjaustavat haastavat työnohjauksen perinteisiä menetelmiä. Esimerkiksi coaching-menetelmästä on suhteellisen paljon uutta kirjallista tietoa,

On syytä pohtia olisiko myös johdon työnohjauksen löydettävä sellaisia uusia toteutustapoja, joita kuitenkin edelleen voitaisiin pitää työnohjauksena? Kokeiluja skypeen ja muiden vastaavien etäviestintävälineiden käytöstä perinteisen kasvokkain tapahtuvan ohjauksen rinnalla on jo olemassa, mutta lisää kokeiluja uusien ohjaustapojen käytöstä tarvitaan. Ohjaustilanteita, niiden kestoa ja ajankohtaa on voitava ohjattavien tarpeiden mukaan muuttaa ja ohjauksia järjestellä uusilla tavoilla. Joustavasta työnohjauksesta käytettävää nimeäkin voi uudistaa.

Johdon työnohjaus on usein yksilötyönohjausta. Ohjauksessa voi tulla esiin johtajuuteen liittyviä asioita, joista aiheutuva hämmennys voidaan jakaa ohjaajan kanssa. Kyselyssä 2018 yksi noin viisi vuotta johtajana toiminut henkilö kiteytti osuvasti johdon työnohjauksen vahvuuden: "työnohjauksessa on mahdollisuus rauhassa tarkastella mitä kaikkea johtaja ja esimies tekee ja mistä on vastuussa". Ryhmämuotoisessa johdon työnohjauksessa, johon osallistuu useita samantyyppistä työtä tekeviä, mukaan tulevat toisilta oppimisen ja oman osaamisen jakamisen ulottuvuudet.

Johtajien vastuulla on kokonaisuusien hallinta, mutta nykyorganisaatiossa johtaja ei enää kykene hallitsemaan kaikkea tarvittavaa tietoa. On esitetty (Kilpi 2018), että perinteinen johtaminen on kokonaan vanhentunut asia. Johtajien sijaan organisaatiossa tärkeintä on se, miten toiminnot hoidetaan. Kilven (2018) mukaan johtamisvastuu voitaisiin jakaa kaikille organisaatiossa työskenteleville, samoin kuin ainakin osittainen oikeus toimia päätöksentekijöinä.

Edetäänpä Kilven (2018) ennusteen mukaan tai ei, nykypäivän työelämän rakenteiden muutos haastaa joka tapauksessa perinteistä johtajuutta. Johtajille ja myös henkilöstölle syntyy uusia tehtäviä ja erilaisia alaroleja ja entisistä tehtävistä on luovuttava. Henkilöstön luottamuksen ansaitakseen johtajan on näissä tilanteissa kyettävä kehittymään. Johdon työnohjauksen tai jonkin muun ohjausmenetelmän käyttäminen tarjoaa johtajalle hyvän mahdollisuuden

tarkastella uutta tilannetta ja kehittää toimintaa. Työnohjaus voi parhaimmillaan tarjota perinteisen korjaavan toiminnan rinnalle ennalta ehkäisevän oman minuuden rakentamisen välineen.

Mikäli työelämän ja johtajuuden muutokset etenevät ennusteiden mukaan, on oletettavaa, että työnohjausta haluavien johtajien ja esimiesten määrä lisääntyy. Työnohjauksen uskottavuuden kannalta on tärkeää, että johdon työnohjaajien ammatillisuus ja ohjausosaaminen ovat hyvällä tasolla.

## Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2016. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: BoB-Books of Demand.
- Carlsson, M. & Forssell, C. 2017. Esimies ja coaching. Oivaltava coaching johtamisen työkaluna. Tallinna: Raamatutrukikoda.
- Heimomen, R. & Nurmiluoto, T. 2016. Menestyvän projektin vuorovaikutus. Kysy, kuuntele, coachaa. Helsinki: Trinket.
- Immaisi, A-M. 2011. Työnohjauksen muutosmatka - katsaus historiaan ja visio tulevaan. Teoksessa Ranne, K. Markkanen, H. & Malo, T. Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulun julkaisuja. Sarja C. Oppimateriaaleja 15.
- Johdon työnohjaajat ry (Joto ry). Viitattu 9.4.2018.  
<https://www.johdontyönohjaajat.fi/media/tiedostot/eettiset-ohjeet.pdf>
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino,
- Kesti, M. 2014. Henkilöstövoimavarat tuottaviksi. Turenki: Kirjapaino Jaarli.
- Kesti, M. 2018. Työelämän laadun kehittäminen esimiestyön ohjauksella. Luento 7.6.2018. Porvoo. Suomen työnohjaajat ry:n työnohjauskonferenssi.
- Kilpi, E. 2018. Työelämä muuttuu: millaista tukea tulevaisuudessa tarvitaan. Luento 7.6.2018. Porvoo. Suomen työnohjaajat ry:n työnohjauskonferenssi.
- Kupias, P. 2017. Ohjaus kehittyä eri muodoissa. Osviitta työnohjauksen ammattilehti 4/2017. 5-8.
- Laukkarinen, J. 2014. Johtajan valta ja pelko. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Leimala, L. & Keskinen, S. 2005. Työnohjauksen mahdollisuudet päiväkodin johtajan työn kehittämiseksi. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 20. 155-172.
- Malkamäki, K. 2017. Luottamuksen kehittyminen ja johtamisjärjestelmää koskeva uudistus: Tapaustutkimus kaupan alan organisaatiossa. Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta, 2017. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Social Sciences and Business Studies, no 145.
- Merilehto, A. 2018. Tekoäly. Matkaopas johtajille. Liettua: Balto Print.
- Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa Heroja, T., Koski A., Seppälä, P., Säntti, R. & Wallin, A. (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global. 181-201.
- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Julkishallinnon johtajien luottamushenkilöiden työnohjauskäsitys ja työnohjaustarve. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus julkaisuja B 20. 131-142.
- Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatiolle. Paide: Sued Management.
- Piispanen, R. & Sannamo, M. 2010. Työnohjauksen ABC. Helsinki: Tmi Ritva Piispanen
- Ranne, K. 2018. Haastattelu 23.4.2018.
- Rantalainen, M. 2017. Työnohjattavien kokemuksia työnohjaajan toimintatavoista. Teoksessa Kallasvuo, A., Karvinen-Niinikoski, S. & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 2017. Suomen työnohjaajat ry. 273-297.

Rehn, A. 2018. Johtajuuden ristiriidat. Miksi johtaja aina epäonnistuu ja miksi se ei ole ongelma. Jyväskylä: Docendo.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2010. Valmentava johtajuus. Juva: WS Bookwell.

Romana, A. & Leimala, L. 2005. Teoksessa Keskinen, Soili, Leimala, Leila & Romana, Anneli. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B 20, 71-86.

Romppainen, A-M. 2014. Kokemuksia esimiestyön työnohjauksesta neljällä vuosikymmenellä. Teoksessa Heroja, T., Koski A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.) 2014. Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global. 322-340.

Suomen työnohjaajat ry (Sto ry). Viitattu 9.4.2018.

<https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/eettiset-periaatteet/ammattieettinen-neuvottelukunta-aenk>.

Tamski, E-L. 2016. Työnohjaus, Tietäjien kohtaamisia. Mikkeli: Mikkelin kopiopiste.

Wallin, A. 2017. Työnohjaus muuttuvassa työelämässä. Teoksessa Kallasvuo, A., Karvinen-Niinikoski, S. & Keskinen, S. (toim.) Monimuotoinen työnohjaus ja työnohjaajakoulutus. 2017. Helsinki: Suomen työnohjaajat ry. 69-84.

Vilki, S. 2014. Työnohjaus – vaikuttava prosessi. Teoksessa Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Sääntti, R. & Wallin, A. (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global. 144-156.

# 13 Esimiesten kokemuksia oman työn merkityksellisyydestä

*Minna Kalliomäki*

## Johdanto

Ajan henki tuntuu olevan se, että merkityksellisyyttä elämään etsitään monista eri lähteistä. Joku hyppää pois vaativan työn oravanpyörästä löytääkseen aikaa pohtia, mitä elämältään oikeasti haluaa. Toinen täyttää vapaa-aikansa haasteellisilla harrastuksilla, joilla on mahdollista löytää omat sekä henkisen että fyysisen suorituskykynsä rajat. Jollekin taas taloudellinen menestys on synonyymi elämän merkityksellisyydelle.

Tutkimusten mukaan yksi elämän kokonaismerkityksellisyyteen runsaasti vaikuttava asia on yksilön työn merkityksellisyys. Työn tekeminen ja työelämä tarjoavat tyydytystä moniin ihmiselämän psykologisiin, fyysisiin ja sosiaalisiin tarpeisiin. (Sahimaa 2017, 3.) Työ halutaan entistä enemmän nähdä myös oman itsen, omien arvojen ja unelmien toteuttamisen välineenä (Alasoini 2010, 14, 25, 42).

Tutustuttuani Frank Martelan teksteihin hänen esittelemänsä neljä ihmisen psykologista perustarvetta – vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen – alkoivat kiinnostaa esimiestyön näkökulmasta: miten näiden perustarpeiden avulla olisi mahdollista määritellä tai kuvailla merkityksellistä esimiestyötä ja miten esimiehet itse kokevat oman työnsä merkityksellisyyden. Lukuisten keskustelujen tuloksena eritaustaisten esimiesten kanssa on itselleni syntynyt sellainen kuva, että useimmat esimiehet kokevat aika ajoin suurta riittämättömyyttä omassa roolissaan. Esimiehille tulee sekä organisaation ylä- että alatasolta odotuksia ja paineita, joita on mahdotonta täyttää kaikkia osapuolia tyydyttävällä tavalla. Jokaisella esimiehellä on myös oma tavoitekuvansa siitä, millaista johtamista itse haluaa olla edistämässä ja toteuttamassa. Tämä kaikki pistääkin pohtimaan, mikä saa henkilön viihtymään ja löytämään merkityksellisyyden kyseisessä varsin ristiriitaisessa ja paineisessäkin työroolissa.

Esimiestyön merkityksellisyys aiheena kiinnostaa omakohtaisestikin. Omat työtehtävät ovat viimeisen vuoden aikana muuttuneet selkeästi asiantuntijan roolista enemmän esimiestyöhön painottuvaksi. Juuri tuo vahvempi esimiesrooli olikin se, mikä sai itseni tarttumaan uuteen työtehtävään: esimiesten johtaminen kiinnosti kovasti. Myös opinnot johdon ja esimiesten työnhajaajaksi innostivat tämän artikkelin aiheen valintaan: työnhajaajana on hyvä löytää keinoja innostaa ohjattavaansa pohtimaan oman työn merkityksellisyyttä ja sitä kautta omaa sisäistä motivaatiota suhteessa esimiestyöhön.

Faktahan on, että esimiehen myönteiset kokemukset oman työnsä merkityksellisyydestä heijastuvat organisaatiossa suoraan myös muiden työskentelyyn: esimies voi omalla esimerkillään auttaa muitakin työyhteisön jäseniä löytämään oman sisäisen motivaationsa ja työn merkityksellisyyden elementit.

Tavoitteenani on tässä artikkelissa selvittää

- miten neljän psykologisen perustarpeen avulla on mahdollista kuvailla esimiestyön merkityksellisyyden elementtejä
- miten esimiehet itse kokevat oman työnsä merkityksellisyyden
- miten neljää psykologista perustarvetta olisi mahdollista hyödyntää esimiesten ja johdon työnohjauksessa ja vahvistaa näin ohjattavien kokemusta oman työn merkityksellisyydestä sekä tukea sisäisen motivaation löytämisessä.

Aluksi taustoitin esimiestyön merkityksellisyyttä kuvailemalla työn merkityksellisyyttä yleisesti, esimiestyön onnistumisen edellytyksiä sekä erilaisia tapoja motivoitua.

Seuraavaksi esittelen neljä psykologista perustarvetta, jotka olivat pohjana, kun lähdin luomaan kyselyä, jolla kartoitin esimiesten omia kokemuksia työnsä merkityksellisyydestä. Muokkasin psykologisten perustarpeiden pohjalta yhdeksän väittämää, joihin esimiehet ottivat kantaa henkilökohtaisen kokemuksensa perusteella. Kyselyn asteikko oli 1–5 (1 = täysin eri mieltä – 5 = täysin samaa mieltä). Lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus perustella valitsemaansa numeroa lyhyesti kunkin väittämän jälkeen. Väittämät tulevat esille neljää psykologista perustarvetta käsittelevässä luvussa. Lisäksi kartoitin esimiesten kokemuksia sisäisestä motivaatiosta kahdella väittämällä. Yhdentoista väittämän lisäksi vastaajilla oli täydennettävänä neljä esimiestyötä koskevaa lausetta. Näitä lauseita en käytä tässä artikkelissa.

Kyselyn kohderyhmänä oli esimiehiä nykyisestä organisaatiostani, työnohjattaviani sekä työnohjaajaksi opiskelevia esimiehiä yhteensä 14 henkilöä, joista 11 oli naista ja kolme miestä. Vastaajat olivat eri-ikäisiä, alle 30-vuotiaasta noin runsaaseen 60 vuoden ikään. Myös esimiestyökokemusta oli kertynyt eri määrä: alle kolmesta vuodesta yli 20 vuoteen.

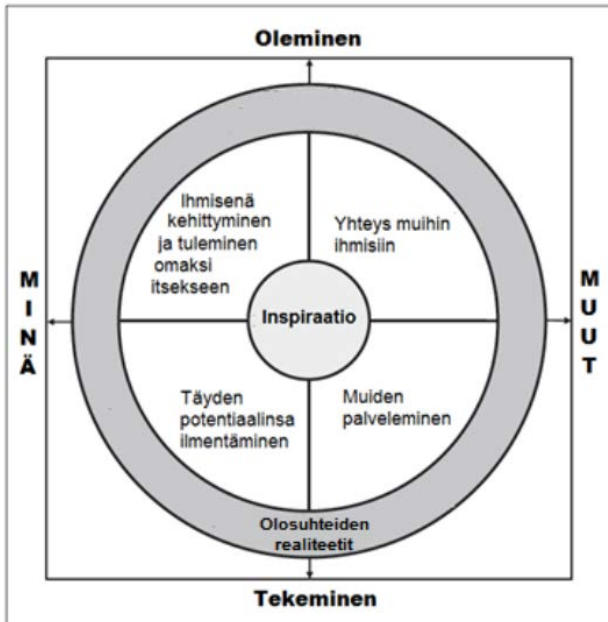
Neljää psykologista perustarvetta käsittelevässä luvussa esittelen myös kyselyn tulokset. Luvussa tulevat esiin väittämien saamat keskiarvot ja lisäksi avaan kutakin perustarvetta ja väittämää esimiesvastaajien avoimien kommenttien avulla. Lopuksi pohdin vielä lyhyesti, miten työn merkityksellisyyden teemaa olisi mahdollista hyödyntää erityisesti esimiesten ja johdon työnohjausprosessissa.

## Merkityksellinen työ

Laajasti määritellen työn merkityksellisyydellä tarkoitetaan ihmisen kokemusta oman työnsä tärkeydestä, tarkoituksesta ja merkitsevyydestä (Rosso, Dekas & Wrzesniewski 2010). Ihmisten erilaisia suhtautumistapoja työhön jaotellaan tutkimuskirjallisuudessa kolmeen näkökulmaan: työ, ura ja kutsumus (Wrzesniewski, McCauley, Rozin & Schwartz 1997). Työn merkityksellisyys nähdään läheisenä käsitteenä myös työn mielekkyyden eli työn tuottaman merkityksen tunnun ja onnellisen tyytyväisyyden kanssa (Rosso ym. 2010). Käsitteenä työn merkityksellisyys mahtuu yhtenä osatekijänä myös laajan hyvinvointi-käsitteen alle (Sahimaa 2017, 6).

Lips-Wiersma ja Wright (2012) ovat kehittäneet Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS) -mittarin ja sen taustateorian. Siinä työn merkityksellisyys tiivistetään kahdelle akselille: oleminen – tekeminen ja minä – muut. Mallin perusteella työn merkityksellisyyden kokemus voidaan nähdä

jakautuvan neljään osa-alueeseen (kuva 1): ihmisenä kehittyminen ja tuleminen omaksi itsekseen, yhteys muihin ihmisiin, muiden palveleminen ja täyden potentiaalinsa ilmentäminen. Merkityksellisyyden kokemus työssä ja elämässä syntyy täyttämällä näitä erilaisia päämääriä ja hakemalla tasapainoa akselien ääripäiden välillä. Kyseisen mallin neljä osa-alueetta vastaavat pitkälti neljää psykologista perustarvetta, jotka esittelen myöhemmin tässä artikkelissa.



Kuva 1. Työn merkityksellisyys CMWS-mallin mukaan (Sahimaa 2017, 13).

Työn merkityksellisyys on tällä hetkellä erittäin mielenkiintoinen ja myös hyvin ajankohtainen aihe. Julkisessa keskustelussa käsitellään runsaasti työelämää koskettavia teemoja: työelämän muuttuminen, tarve pidentää työuria, taloudellisen kestävyysvajeen korjaaminen. Toisaalta kun puheena on merkityksellinen työ, samalla käsitellään hyvin inhimillistä, osittain myös yksilöllistä ilmiötä: ihmisen tarvetta merkitykselliseen toimintaan omassa elämässään. Tulevaisuutta ajatellen, jos työnteko saadaan ihmisistä tuntumaan mielekkäältä, motivoivalta ja merkitykselliseltä, tuottavat ihmiset työntekijöinä varmasti parempaa jälkeä, pysyvät pidempään työelämässä ja näin pitävät myös yhteiskunnan talousrattaat pyörimässä. (Sahimaa 2017, 1, 3.) Tällöin kaikki voittavat, niin yhteiskunta, organisaatio kuin yksittäinen ihminenkin.

Myös Suomalaisen työn liitto on halunnut antaa oman panoksensa työn muutokseen liittyvään keskusteluun. Liiton merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelmassa (2014) on määritelty, millainen työ on sen teettäjille, tekijöille ja yhteiskunnalle arvokasta ja merkityksellistä. Tällöin työ määritellään

- tuottavaksi eli se luo uutta arvoa
- kestäväksi eli se jatkaa arvon tuottamista
- osallistavaksi eli se tuo jaettua arvoa yritysten lisäksi työntekijöille ja yhteiskunnalle.



Merkityksellinen ja arvokas työ luo itseään toteuttavan positiivisen kierteen, joka hyödyttää yksilön lisäksi myös sekä yrityksiä että yhteiskuntaa. Esimiehillä ja johtajilla on tässä tärkeä rooli. He voivat johtaa ja synnyttää kokemusta työn merkityksellisyydestä. Tätä kautta saadaan muun muassa entistä tyytyväisempiä, tehokkaampia, avuliaampia ja sitoutuneempia työntekijöitä. (Sahimaa 2017,50.)

Myös Matti Alahuhta (2015, 141–142, 145–146) korostaa ihmisten ja vireen, hyvän hengen, johtamista. Vire on sitä, että henkilöstö on energistä ja haluaa saada tuloksia aikaiseksi. Kun tekemisellä on kirkas suunta ja selkeät tavoitteet, koetaan työ merkitykselliseksi ja siten myös motivoivaksi. Jokaisen työntekijän tulisi tietää, miten hänen työnsä vaikuttaa kokonaisuuteen, yrityksen visioiden ja tavoitteiden saavuttamiseen. Luottamuksen rakentaminen on tässäkin asiassa kaiken perusta: kun ihmisten välillä on vahva luottamus, koetaan työnteko kaikkien mielekkäimmäksi.

## Esimestyön onnistumisen edellytyksiä

Esimestyötä pidetään usein haasteellisena eikä kovinkaan palkitsevana työnä. Esimestyön onnistumisen esteinä voivat olla sekä esimiehen omaan mieleen kasaantuneet esteet että organisaatiossa vallitsevat tekijät. (Ristikangas, Aaltonen & Pitkänen 2016, 211, 215.) Jotta esimestyössä on mahdollista onnistua, se vaatii esimiehen oman ymmärryksen lisäksi organisaation johtamista tukevia rakenteita sekä johdettavien kehittyneitä työyhteisötaitoja.

Esimiehen oma johtamismotivaatio on välttämätön edellytys, jotta esimestyötä olisi mahdollista hoitaa menestyksellisesti. Esimiehen tärkeimpiä ominaisuuksia onkin johtamiseen motivoituminen. (Ristikangas ym. 2016, 183.) Toisinaan kuulee, kuinka henkilö kertoo ajautuneensa esimestehtäviin ilman varsinaista halua siihen. Näissä tilanteissa henkilön olisikin erityisen tärkeää pohtia, mikä johtamisessa itseä motivoi. Myös se, että ylipäättensä pitää ihmisistä ja haluaa työskennellä hyvinkin erilaisten persoonien kanssa, tukee onnistumista esimestyössä.

Henkilöllä, joka johtaa ihmisiä, on oltava halu saada aikaan. Aina parempi olisi, jos hänellä olisi selkeä palo siihen, mitä hän tekee: oma tehtäväalue kiinnostaa ja sillä haluaa saada tuloksia aikaiseksi. Tämä esimiehen palo ja innostus tarttuu myös muihin, hänen johdettaviinsa. (Alahuhta 2015, 145–146.) Esimestisyys on siis pitkälti myös yksilön sisäinen kokemus. Henkilöllä on oltava ymmärrys omasta tehtävästään ja sen mielekkyydestä. Esimestien on löydettävä oma sisäinen motivaationsa, johtajuutensa sekä tunnistettava esimestiesrooli osana omaa ammatillista identiteettiä.

Tämä sisäinen tunne ei kuitenkaan synny itsestään, siihen vaikuttavat monet muutkin tekijät. Suoraan tai epäsuorasti esimestiesidentiteetin vahvistumiseen vaikuttavat esimerkiksi

- organisaation esimestyön perehdytyskäytännöt
- organisaation johtamiskulttuuri
- johdettavien rooli (työntekijöiden työyhteisötaidot). (Ristikangas ym. 2016, 211–227.)

Usein organisaatioissa kuvitellaan, että esimiesrooli otetaan haltuun luontaisesti. Kuten mikä tahansa työtehtävä – myös esimiestyö – vaatii suunnitelmallista perehdytystä. Perehdytys antaa uudelle esimiehelle varmuutta uudessa tehtävässä ja paremman mahdollisuuden myös onnistua siinä. Myös perehdytys on osa organisaatiokulttuuria.

Organisaatiokulttuuriin kuuluu myös se, miten organisaatiossa esimiestyöhön yleisesti suhtaudutaan. Usein kuulee ja näkee, ettei esimiestyöhön kuuluvaa johtamista organisaatioissa arvosteta eikä tueta riittävästi. Esimiehillä ei näin ollen ole kunnan mahdollisuuksia onnistua työssään: esimiehet kuormitetaan monenlaisilla asioilla, jolloin esimiestyön ytimelle – johtamiselle – ei jää tilaa. Tällainen esimiestyön arvostusvaje on tulosta useamman vuosikymmenen jatkumosta. Asiantuntijuus, subtanssiosaaminen, nähdään yritysten menestyksen perustana. (Ristikangas ym. 2016, 215.) Esimiestyötä ei kuitenkaan usein nähdä yhtenä asiantuntijuuden muotona, jota se mitä suurimmassa määrin on.

Johtajaa ei ole ilman johdettavia. Johtaminen on joukkuepeliä ja vuorovaikutusta useiden osapuolien välillä. Johtajuus ei ole siis pelkkä yksilön ominaisuus. Esimiehellä on mahdollisuus onnistua ainoastaan, jos myös hänen johdettavansa antavat hänen onnistua. Kaikki ei siis suinkaan riipu pelkästään esimiehestä ja hänen toiminnastaan. Lähtökohtana voikin pitää, että jokaisen organisaation jäsenen tulee täyttää omassa roolissaan sovitut työvelvoitteet ja toimia yhteisten pelisääntöjen mukaan noudattaen myös hyviä käytöstapoja. Johdettavan yhtenä velvollisuutena ja työyhteisötaitona voidaankin pitää työssä onnistumisen mahdollisuuden antamista omalle esimiehelleen. (Ristikangas ym. 2016, 229 – 230.)

## **Ulkoisen ja sisäisen motivaatio sekä draivi**

Myös motivaation laatu määrittää, miten henkilö suhtautuu omaan työhönsä ja kuinka merkitykselliseksi hän sen kokee. Ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua: ulkoinen ja sisäinen. Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen syy on irrallinen itse tekemisestä. Tehtävä tehdään sen vuoksi, että saadaan jonkin ulkoinen palkinto – esimerkiksi rahaa – tai vältetään jokin rangaistus. Tällöin ei olla innostuneita itse tehtävästä. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista uhkiin vastaamista. Tekeminen on vain väline, jolla saavutetaan jokin ulkoinen päämäärä. Itse tekeminen ei ole vapaaehtoista eikä palkitsevaa, vaan ennemminkin pakkopullaa. Tämä kuluttaa henkisiä resursseja sekä pitkään jatkuessaan tuntuu raskaalta ja voi myös ahdistaa. (Martela & Jarenko 2015, 25–26.)

Sisäisen motivaation innoittamana ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka ovat hänelle itselleen kiinnostavia, innostavia tai tuntuvat hänelle itselleen jotenkin arvokkaita. Ihminen ei siis joudu pakottamaan itseään tekemään asioita, vaan itse tekeminen vetää häntä puoleensa. Sisäinen motivaatio on proaktiivista ja se on lähtöisin ihmisen omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Tietystä mielessä kaikki motivaatio on kuitenkin sisäistä. Lopuksi ei ole olennaista, mikä on motivaation alkuperä, vaan keskeisintä on, että nämä motivaation muodot tuntuvat erilaisilta. Sisäisen motivaation tunteita ovat innostus, ilo, energisyys, ja se hakeutuu mahdollisuuksiin. Ulkoinen motivaatio taas tuntuu stressaavalta, ahdistavalta, kuluttavalta, ja se keskittyy uhkiin. Arkielämässä nämä motivaation kaksi muotoa ovat kuitenkin useimmiten samaan aikaan läsnä ja toisiinsa sekoittuneena. (Martela & Jarenko 2015, 26–27.)

Taulukko 1. Ulkoisen ja sisäisen motivaation eroja (Martela &amp; Jarenko 2015, 27).

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Ulkoisen motivaation lähde	Sisäisen motivaation lähde
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoiset palkkiot, rangaistukset</li> <li>• Joltakin negatiiviselta suojautuminen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sisäinen innostus</li> <li>• Positiiviseen etsiytyminen</li> </ul>
<i>Ulkoisen motivaation aiheuttama tunne</i>	<i>Sisäisen motivaation aiheuttama tunne</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reaktiivista</li> <li>• Ihminen työntää itseään kohti</li> <li>• Pelko</li> <li>• Stressi, ahdistus</li> <li>• "Keppi ja porkkana"</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proaktiivista</li> <li>• Tekeminen vetää puoleensa</li> <li>• Rohkeus</li> <li>• Innostus, ilo</li> <li>• "Leikki"</li> </ul>
Ulkoisen motivaation seuraus	Sisäisen motivaation seuraus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kaventaa näkökulmaa</li> <li>• Uhkien näkeminen</li> <li>• Kuluttaa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Laajentaa näkökulmaa</li> <li>• Mahdollisuuksien näkeminen</li> <li>• Antaa energiaa</li> </ul>

Ulkoinen motivaatio ei riitä silloin, kun haluaa saada jotain uutta aikaan. Ulkoisen motivaation avulla saadaan aikaiseksi vain samaa, vanhaa turvallista. Uuden, innostavan ja luovan aikaan saamisessa tarvitaan sisäistä motivaatiota. Martela ja Jarenko määrittelevät sisäisestä motivaatiosta syntyvää tekemisen meininkiä draiviksi: "Draivi tarkoittaa vahvaa sisäistä paloa tehdä valitsemaansa tehtävää." Draivi on optimaalinen tila sekä työntekijän että -antajan näkökulmasta. (Martela & Jarenko 2015, 29, 31.)

Jari Hakanen kutsuu samaa asiaa työn imuksi. Sillä Hakanen tarkoittaa "myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen työhön". (Hakanen 2009, 3.) Työn imua kokeva työntekijä pitää työtään enimmäkseen merkityksellisenä, inspiroivana ja innostavana. Lisäksi hän on työstään ylpeä. Työ tarjoaa parhaimmillaan myös mahdollisuuden uppoutua siihen niin, että ajantaju katoaa. Olo on energinen, työ tuntuu tärkeältä ja ajankuluminen unohtuu. (Hakanen 2015, 342.)

Työn imu ei ole flow'n kaltainen hetkellinen, tietty huippukokemus, vaan pysyvämpi ja kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu vain yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Tarmokkuus määritellään energisyydeksi, haluksi panostaa työhön, sinnikkyudeksi sekä ponnisteluksi vastoinkäymisiä kohtaan. Omistautumisessa on mukana kokemuksia merkityksellisyydestä, innokkuudesta, inspiraatiosta, ylpeydestä ja haasteellisuudesta työssä. Syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto luonnehtivat uppoutumista. Työhön uppoutuessa aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntua vaikealta. (Hakanen 2009, 33.)

Olennaista on siis se, miten ihminen itse suhtautuu työhönsä: Kokeeko hän, että oma työ on pakollinen velvollisuus, josta saa palkkaa ja mahdollisesti myös menestyy? Vai onko hän innostunut työtehtävistään ja kokeeko hän tekevänsä jotakin arvokasta? Suhtautuminen omaan

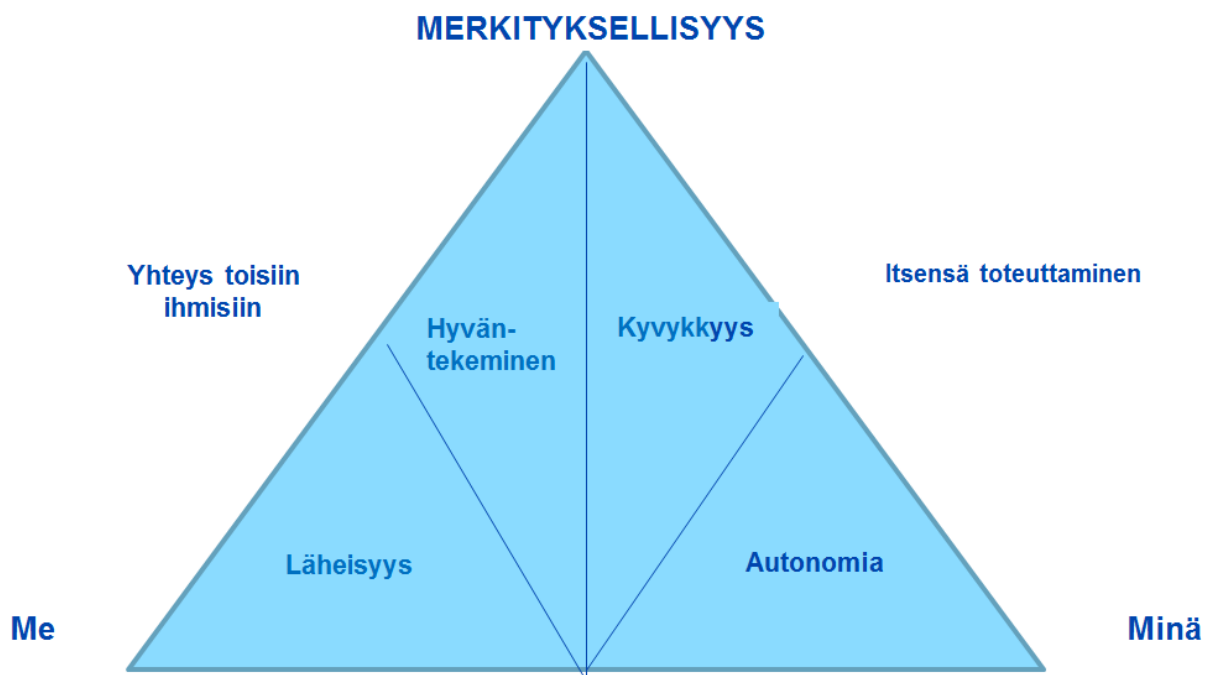
työhön vaihtelee meillä jokaisella, molempia motivoitumisen hetkiä löytyy kaikilta. Tärkeintä olisikin miettiä, miten voimme lisätä ja vahvistaa sisäisen motivoitumisen hetkiä omassa työssä. (Martela & Jarenko 2015, 34–35.) Sisäisesti motivoituneena on mahdollisuus päästä mahdollisemman usein osalliseksi myös työn imusta, draivista. Ihmisellä onkin neljä psykologista perustarvetta, joiden avulla löydetään sisäinen motivaatio ja tekemisen draivi.

## Ihmisen neljä psykologista perustarvetta

Frank Martelan mukaan ihmisen arvokkaan elämän perusrakenteet koostuvat neljästä elementistä, jotka ovat avainasemassa sekä ihmisen hyvinvoinnin ja merkityksellisyyden kokemuksessa että myös sisäisen motivaation ja draivin kannalta. Martela puhuu näistä ihmisen neljänä psykologisena perustarpeena. Ne ovat perustavia taipumuksia, jotka ovat pitkällä tähtäimellä edistäneet ihmisen selviytymistä. Ne eivät ole siis mitään satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä, vaan niiden tarve on sisäänrakennettu meihin ja ne ohjaavat meidän toimintaamme. Kun tunnemme näiden tarpeiden täyttyvän, voimme paremmin sekä lyhyellä että pitkällä tähtäimellä. Nämä neljä psykologista perustarvetta ovat sisäisen motivaation perustekijät. (Martela 2015, 48–50, 53, vrt. CMWS-malli.)

Nämä merkityksellisyyden neljä psykologista perustarvetta ovat

- vapaaehtoisuus eli autonomia
- kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen
- yhteenkuuluminen eli läheisyys
- hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus.



Kuva 2. Merkityksellisyyden neljä psykologista perustarvetta (mukailtu Martela & Jarenko 2015, 55 ja Martela 2015, 54).

Nämä neljä perustarvetta (kuva 2) voidaan jakaa edelleen kahteen ryhmään: itsensä toteuttamisen ja yhteyden kokemisen perustarpeisiin (Martela & Jarenko 2015, 56–57).

### Vapaaehtoisuus eli autonomia

Arvokas elämä syntyy, kun henkilö voi toteuttaa itseään ihmisenä: elää omannäköinen elämä ja tehdä niitä asioita, jotka ovat itselle merkittäviä ja innostavia. Sisäisesti motivoituneessa työelämässä tämä tarkoittaa, että työntekijä kokee pääsevänsä toteuttamaan itseään työnsä kautta. Itsensä toteuttamisen psykologiset perustarpeet ovat vapaaehtoisuus ja kyvykkyyks. (Martela & Jarenko 2015, 57.)

Ensimmäisessä merkityksellisyyden psykologisessa perustarpeessa – *vapaaehtoisuudessa eli autonomiassa* – ihminen kokee itsemääräämistä ja pääsee tekemisensä kautta ilmaisemaan itseään. Autonomian edellytyksenä onkin valinnan- ja toiminnanvapaus. Omaehtoisessa toiminnassa tekeminen ei ole ulkoa ohjattua, vaan se on sisäsyntyistä. Asia on ihmisen oma ja hän ilmaisee sillä itseään. Henkilö pystyy tekemään itseään kiinnostavia asioita. Organisaatiossa tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, etteikö ihminen noudattaisi sen pelisääntöjä. Vapaaehtoisuudessa työntekijä on sisäistänyt yrityksen arvot ja tavoitteet eli kokee ne omikseen. Toisin sanoen hän noudattaa organisaation pelisääntöjä ja määräyksiä, koska haluaa, ei sen vuoksi, että niitä täytyy noudattaa. (Martela & Jarenko 2015, 57–59, Martela 2015, 50–51.)

Kyselyssä kartoitin kokemuksia vapaaehtoisuudesta kolmella väittämällä:

- "Esimiestyö innostaa minua."
- "Mielestäni esimiestyö on arvostettavaa."
- "Pystyn ilmaisemaan itseäni esimiestyössä."

Kolmen vapaaehtoisuutta kartoittavan väittämän vastausten yhteinen keskiarvo oli 4,24/5. Esimiestyön innostavuus koettiin erityisen vahvaksi (väittämän keskiarvo 4,5/5). Vastaajien perusteluissa innostavuutta työssä tuovat sen vaihtelevuus ja monipuolisuus sekä mahdollisuus työskennellä erilaisten ihmisten kanssa. Myös vastuu, mahdollisuus vaikuttaa sekä muiden auttaminen onnistumaan innostavat esimiestyössä. Lisäksi kehittymismahdollisuudet ja onnistumiset hankalissa tilanteissa lisäävät vastaajien innostusta omassa työssään.

Esimiestyön arvostettavuuden keskiarvo oli lähes yhtä korkea (4,43) kuin innostavuudenkin. Vastaajien mukaan esimiehet ovat organisaation toiminnan kannalta tärkeä ammattiryhmä, joka auttavat työntekijöitä onnistumaan ja sitä kautta mahdollistavat organisaation tavoitteiden saavuttamisen sekä työn tuloksellisuuden. Kuitenkin esimiestyön arvostus vaihtelee melko paljon organisaatioittain. Vastaajien mukaan se, miten esimies kohtelee ja kohtaa työntekijöitä vaikuttaa suoraan esimiestyön arvostukseen. Yksi vastaajista luonnehtikin, että esimiehen tehtävänä on myös toimia työntekijöiden suojana eri puolilta tulevia "iskuja" vastaan. Toisen vastaajan mukaan esimieheen yleensä luotetaan ja häneltä toivotaan tukea vaikeissa tilanteissa. Nämä molemmat toimintatavat lisäävät työntekijöiden arvostusta esimiestä ja hänen työtään kohtaan.

Oman itsen ilmaisumahdollisuudet esimiestyössä koettiin kahta edellistä kohtaa selkeästi heikommiksi (vastausten keskiarvo 3,79). Tämä väittämä sai kaikista kyselyn väittämistä alhaisimman keskiarvon (erään läheisyys-perustarpeeseen liittyvän väittämän kanssa). Vastaajat kuvailevat, että esimiestyötä tehdään omalla persoonalla ja itseään pystyy ilmaisemaan pääosin myös esimiehen roolissa. Teot ja sanat esimiestyössä ovat tärkeitä, eikä ole yhdentekevää, miten ja mitä esimies työyhteisössä viestii. Esimies on aina esimerkkinä työntekijöilleen. Useampi vastaaja toteaaakin, että esimiehenä itseä voi joskus joutua hillitsemään ja miettimään tarkoin sanomisiaan sekä tekemisiään, pidättäytymään esitystavassaan ja toiminnassaan.

### **Kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen**

Yksistään vapaaehtoisuus ei riitä itsensä toteuttamiseen. Sen rinnalle tarvitaan toista psykologista perustarvetta – *kyvykkyyttä eli osaamista ja aikaansaamista*. Tällöin henkilön kokemus on, että hän osaa hommansa ja saa asioita aikaiseksi. (Martela & Jarenko 2015, 59.) Tärkeitä osa-alueita kyvykkyudessa ovat myös oppiminen ja kehittyminen, jotka ovat tunteita siitä, että kyvykkyys on kasvamaan päin (Martela 2015, 51). Organisaatiossa kyvykkyuden tukeminen vaatii selkeää päämäärää, palautteenantoa sekä riittävän haastavia tehtäviä. Kyvykkyuden johtamiseen kuuluvat myös työntekijöiden kouluttaminen ja muu osaamisen ylläpito (Martela & Jarenko 2015, 60).

Kartoitin myös kyvykkyuden kokemuksia kolmella väittämällä:

- "Saan asioita aikaan esimiestyössä."
- "Minulla on esimiestyössä tarvittavaa osaamista."
- "Esimiestyössä opin uusia asioita."

Näiden kolmen kyvykkyyttä kartoittavan väittämän vastausten yhteiskeskiarvo oli 4,24/5. Kyselyssä aikaansaamisen keskiarvo oli 4/5. Selkeät tavoitteet ja niiden seuraaminen ovat tärkeä osa esimiestyötä ja helpottavat aikaansaamisen todentamista. Vastaajat totesivat varsin realistisesti, että osa asioista toteutuu ja osa ei. Lisäksi useampi vastaaja pohti, että esimiestyön tulokset eivät välttämättä näy kovin nopeasti. Usein perusesimiestyö on "tulipalojen sammuttamista", jota ei aina nähdä tuloksellisena toimintana, aikaansaamisena. Oman aikaansaamisen yhtenä esteenä nähtiin ison organisaation moniportainen hyväksymisketju, joka uuvuttaa ja latistaa myös esimiehen intoa. Myös asioiden jatkuva muuttuminen – jo suunnitteluasteella – turhauttaa esimiehiä. Lisäksi omassa toiminnassa nähtiin kehitettävää: delegointi ja työntekijöiden vastuuttaminen helpottavat pitkässä juoksussa esimiehen työtä ja lisäävät aikaansaamista, työn tuloksellisuutta.

Myös omaa osaamista arvioiva väite sai keskiarvoksi 4/5. Vastaajien mukaan esimiesosaamista on kertynyt erilaisten koulutusten, käytännön johtamistyön sekä esimiestyöstä saadun palautteen kautta. Vahvimmin esimiestyötaitojen kehittymiseen on vaikuttanut työ itsessään ja vuosien aikana hankittu kokemus. Tietyntaista realismia ja ehkä myös riittämättömyyden kokemuksia nousi vastauksissa esiin. Eräs vastaaja tiivistä tämän toteamalla, että esimiestyöosaamista voi kerryttää loppumattomiin olematta kuitenkaan koskaan "valmis". Esimiehellä pitääkin olla oikea asenne, kiinnostus kehittää itseään. Vastaajat nostivat erityisesti

henkilöstöjohtamisen haastavat tilanteet sellaisiksi, joihin lisäoppia kaivattaisiin. Vastauksissa todettiin, että myös johtamisen muuttuvat trendit ovat oman itsen kehittämisen motivaattoreita. Lisäksi säännöllinen omasta esimiestoiminnasta kerättävä palaute nähtiin tärkeänä osaamisen kehittämisen tapana.

Kolmas kyvykkyyden väite koski uusien asioiden oppimista esimiestyössä. Kymmenen 14 vastaajasta antoi tälle arvion 5 eli oli täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Tämä olikin kaikista väitteistä se, joka sai korkeimman keskiarvon eli 4,71. Vastaajat kuvailivat oppimisen olevan esimiestyössä jokapäiväistä. Muutosten tahti työelämässä on kova, ja esimiestyö vaatii jatkuvaa hereillä oloa. Oman vastualueen substanssiin tulee uutta, työhön liittyvä lainsäädäntö, ohjelmat ja työtavat muuttuvat. Kun on vuorovaikutuksessa erilaisten ihmisten kanssa, oppii myös ihmisistä koko ajan uutta. Vastaantulevat tilanteet opettavat – joskus valitettavasti kantapäähän kautta. Myös itsestä saattaa paljastua uusia puolia, kun on tekemisissä toisten ihmisten kanssa. Oman toiminnan reflektointi vaatii nöyryyttä ja sitä kautta on mahdollisuus itsellä jatkossa toimia tilanteissa tarvittaessa toisin. Itsenäisen reflektoinnin lisäksi muiden esimiesten vertaistuki on tärkeää oppimisen kannalta: aina on mahdollisuus saada vinkkejä myös kollegalta. Vastaajien mukaan kannattaa hyödyntää myös työnantajan tarjoamat koulutusmahdollisuudet sekä itsenäisesti perehtyä erilaisiin kirjoihin ja artikkeleihin.

Kun edellä kuvatut kaksi perustarvetta – vapaaehtoisuus ja kyvykkyys – ovat molemmat kunnossa, ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään. Kyseessä on voimaannuttava kokemus, joka ruokkii luovuutta sekä tekemisen intoa, niin yksilö- kuin organisaatiotasollakin. Itsensä toteuttamisen lisäksi ihmiselle on tärkeää olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Tämän tarpeen täyttymisessä auttavat kaksi muuta psykologista perustarvetta: yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. (Martela & Jarenko 2015, 60.)

### **Yhteenkuuluminen eli läheisyys**

Martelan mukaan ihminen on pohjimmiltaan sekä yksilö että suhdelo. Ihminen on suhdelo, joka syntyy maailmaan ihmissuhteiden keskelle: elämä tapahtuu ihmisten keskellä, oli kyse työ- tai vapaa-ajasta. Jokaisen ihmisen ainutlaatuinen minuus ja itseymmärrys rakentuvat siitä, että ihminen peilautuu itselleen toisten ihmisten kautta. Toisten ihmisten vaikutus on valtava, kun tarkastellaan ihmisen hyvinvointia tai kokemusta oman elämän merkityksellisyydestä. (Martela 2015, 107–108, Martela & Jarenko 2015, 60.)

Kolmas psykologinen perustarve – *yhteenkuuluminen eli läheisyys* – syntyy kokemuksena, kun yksilö kokee, että on ihmisiä, joista hän välittää ja jotka välittävät hänestä (Martela & Jarenko 2015, 61). Ihminen tarvitsee yhteyden toiseen ihmiseen: rinnallakulkijoita, tukijoita. Tämä on ihmisen henkisen hyvinvoinnin, kehityksen ja arvokkaan elämän välttämätön ehto. (Martela 2015, 52.) Myös työpaikalla tarvitsemme ympärillemme sellaisia ihmisiä, jotka näkevät ja hyväksyvät meidät sellaisina kuin olemme. Tarvitsemme kokemuksen siitä, että myös työssä meistä välitetään ihmisinä ja ettemme ole pelkkiä nopeasti korvattavissa olevia resursseja tai kulueriä. Esimiestyössä on tärkeää, että esimies toimii omassa vuorovaikutuksessaan siten, että työntekijästä välitetään myös ihmisenä ja hänellä on mahdollisuus tulla nähdyksi sinä ihmisenä, joka hän todella on. Tällainen välittämisen kokemus syntyy työpaikalla keskinäisen arvostamisen ja hyvän yhteishengen kautta. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Kyselyssä yhteenkuuluvuutta kartoitti kaksi väitettä:

- "Koen esimiestyössä yhteenkuuluvuutta työkavereiden/muiden työntekijöiden kanssa."
- "Koen olevani osa työyhteisöä."

Yhteenkuuluvuutta kartoittavien väitteiden vastausten yhteiskeskisarvo jäi alle neljän olleen 3,89. Tämä oli alhaisin keskiarvo kaikista neljästä perustarpeesta. Näiden kahden väitteen perustelut olivat hyvin samankaltaisia, joten käsittelen ne yhdessä samanaikaisesti.

Esimiestyötä luonnehdittiin perusteluissa toisinaan yksinäiseksi, eikä kaikissa tilanteissa esimiehen ole mahdollista kuulua joukkoon. Joku kuvailikin olevansa hieman irrallinen tekijä kokonaisuudessa: toisinaan hyvinkin tarpeellinen, toisinaan vain välttämätön paha. Vastauksissa pohdittiin, ettei kaikkia asioita ole mahdollista jakaa työntekijöiden kanssa, tiettyjä haasteita sekä ongelmatilanteita esimies joutuu pakostakin pohtimaan yksin. Joku vastasi, ettei hän ole työntekijöilleen kaveri, mutta on kuitenkin helposti lähestyttävä. Esimiehen kokemusta yhteenkuuluvuudesta lisää, jos hänellä on mahdollisuus saada työssään tukea monitahoisesti: omalta esimieheltä, kollegoilta, omalta tiimiltä. Myös työyhteisön ilmapiirillä ja luottamuksen asteella on merkitystä, samoin tiimin yhteisillä, kaikilla tiedossa olevilla tavoitteilla. Vastaajien mukaan lisäksi esimiehen selkeä rooli ja työnkuva helpottavat oman paikan löytämistä työyhteisössä.

### **Hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus**

Kuitenkaan pelkkä yhteisöllisyys ei vielä riitä. Ei siis riitä, että toiset ihmiset välittävät meistä. Tämän lisäksi meillä on tarve tuntea, että voimme oman työmme kautta tehdä jotakin hyvää toisille ihmisille. Neljäs perustarve – *hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus* – tarkoittaa, että pystyn vaikuttamaan myönteisesti itseäni ympäröivien ihmisten elämään. Työlläni on myönteistä vaikutusta joko työtovereiden, asiakkaiden elämään tai yhteiskuntaan laajemminkin. Kun minulla on tunne, että toimintani tuottaa jotakin arvokasta maailmaan, luo se arvokkuuden tunnetta myös omaan elämään. Kokemus hyväntekemisestä vahvistaa myös omaa hyvinvointia. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

Kyselyssä oli yksi väittäjä, jolla selvitin esimiesten kokemuksia hyvän tekemisestä:

- "Esimiehenä pystyn auttamaan toisia ihmisiä onnistumaan työssään."

Tämän väitteen ja samalla myös tämän psykologisen perustarpeen keskiarvo oli 4,38/5, mikä oli kaikista korkein keskiarvo neljästä perustarpeesta.

Esimiestyö on paras paikka vaikuttaa työntekijöiden onnistumiseen. Vastaajien mukaan esimiehellä on tähän monia keinoja: työnkuvan selkeä määrittäminen, perehdytys, kannustus ja motivointi, tuki haasteellisissa tilanteissa, esimerkin ja suunnan näyttäminen, konkreettinen apu itse työnteossa. Myös tekemällä tarvittavat – epämukavatkin – päätökset esimies pystyy auttamaan työntekijöitä heidän työssään. Kuitenkin, kuten eräs vastaajista kirjoitti, sisäisen motivaation löytyminen on viime kädessä jokaisen työntekijän omissa käsissä. Luomalla mahdollisuuksia ja poistamalla työnteon esteitä esimies voi olla tätä helpottamassa, mutta ei voi sitä yksistään omalla toiminnallaan kenellekään luoda.



## Sisäinen motivaatio

Neljän psykologisen perustarpeen lisäksi halusin selvittää esimiesten näkemyksiä heidän omasta sisäisestä motivaatiostaan. Tämän kartoittamiseksi käytin kahta väittämää:

- "Tulen pääsääntöisesti mielelläni töihin."
- "Olen ylpeä työstäni esimiehenä."

Ensimmäisen väittämän keskiarvo oli varsin korkea 4,29/5. Lähes 92 % vastanneista antoi väittämälle arvion 4 tai 5 eli oli jokseenkin tai täysin samaa mieltä väittämän kanssa.

Vastaajat luonnehtivat, että töihin on aina tai lähes aina mukava tulla. Tähän vaikuttavat kokemukset hyvästä työyhteisöstä ja -ilmapiiristä sekä omista vaikutusmahdollisuuksista työn sisältöön ja työjärjestelyihin. Myös työn vaihtelevuudella – jokainen päivä erilainen – on myönteistä vaikutusta tähän kokemukseen. Lisäksi omalla asenteella ja suhtautumisella on iso merkitys: yksi vastaajista perusteli tätä väitettä kertomalla, että on aina poikkeuksetta hyvällä tuulella ja myös lähtee töistä tyytyväisenä. Toinen vastaaja taas totesi, että ilman kokemusta siitä, että töihin on pääsääntöisesti mukava tulla, ei esimiestyössä jaksaisi.

Esimiehet toivat perusteluissaan esille myös niitä tilanteita, kun työhöntulo ei ole niin mieluisaa: työmotivaatio on kokenut jostakin syystä kolauksen, ristiriitatilanteet, luottamuspula tai työpaineet kuormittavat. Toisaalta perusteluissa tuli esille myös se, että omaan mielialaan ja hyvinvointiin vaikuttavat monet asiat, ja jos joskus ei huvittaisi tulla töihin, itse työllä ei ole välttämättä mitään tekemistä sen kanssa.

Myös toisen väittämän – ylpeys omasta esimiestyöstä – keskiarvo oli korkea: 4,36/5. Monet vastaajista kuvailivat olevansa esimiehenä oikealla, omalla paikallaan, pitävänsä työstään sekä näkevänsä työllään positiivisia vaikutuksia. Joku kertoi esimiehenä olemisen itselleen luontevaksi. Useampi kuvaili tekevänsä työnsä niin hyvin kuin pystyy ja osaa. Välillä omaa osaamista kohtaan tulee kuitenkin ristiriitaisia tunteita: olenko osannut kaikki, mitä vaaditaan. On myös kokemuksia siitä, ettei omaa työpanosta arvosteta tai sen laajuutta ymmärretä.

## Yhteenveto ja pohdinta

Tutustuttuani tarkemmin neljän psykologisen perustarpeen sisältöihin hahmottelin niiden pohjalta yhteensä yhdeksän väittämää, jotka kuvailivat esimiestyön merkityksellisyyttä. Lisäksi tein lomakkeeseen kaksi muuta väittämää, joiden avulla halusin selvittää esimiesten sisäistä motivaatiota. Kunkin väittämän jälkeen vastaajalla oli mahdollisuus antaa myös perustelut vastaukselleen. Tarvittavat väittämät syntyivät melko helposti, ja kokonaisuudessaan lomake soveltui mainiosti sen selvittämiseen, miten esimiehet kokevat oman työnsä merkityksellisyyden ja miten sisäinen motivaatio näyttäytyy vastaajien keskuudessa. Ilman perusteluja vastaukset olisivat jääneet selkeästi ohuemmiksi. Avoimet vastaukset avasivat teemoja ja arviointeja syvällisemmin.

Neljästä psykologisesta perustarpeesta parhaimmat keskiarvot vastaajilta sai hyväntekeminen eli oman toiminnan myönteinen vaikutus. Kyselyyn vastanneet esimiehet kokivat, että heidän työllään on iso merkitys ympärillä oleville ihmisille. He voivat auttaa työntekijöitä onnistumaan

työssään, ja tämä positiivinen vaikutus muiden työhön vahvistaa myös esimiesten omaa sisäistä motivaatiota sekä hyvinvointia. Kunhan esimies säilyttää tämän työnsä positiivisen vaikutuksen omassa mielessään, se auttaa häntä jaksamaan tiukoissakin tilanteissa. Muiden onnistumisen mahdollistamisen näen henkilökohtaisesti esimiestyön tärkeimmäksi tavoitteeksi.

Ehkä odotetustikin kyselyn alhaisimmat keskiarvot perustarpeista sai yhteenkuuluminen eli läheisyys. Esimiestyössä jonkinlainen yksinäisyys on aina "työsuhde-etu". Esimiehen ei ole mahdollista jakaa kaikkia asioita työntekijöidensä kanssa. Tietty etäisyys on hyvä pitää myös, jotta helikopteriperspektiivi onnistuu. On tilanteita, joissa tarvitaan esimiehen näkökulmanottoa etäältä, hieman irrallaan työyhteisöstä ja sen tunteista. Tärkeää onkin, että esimiehellä on näissä tilanteissa omat taustatukensa: oma esimies, kollegat ja tarvittaessa myös työnhajaaja.

Kyvykkyys eli osaaminen ja aikaansaaminen-perustarpeen väittämien perusteluissa nousi selkeästi esiin, että esimiehet kouluttautuvat paljon ja kokevat, ettei omassa työssä ole mahdollista tulla koskaan valmiiksi, mutta toisaalta myös itse työssä oppii koko ajan uutta. Esimiestyön haasteellisuutta lisää se, ettei kaikkiin – varsinkaan henkilöstöasioihin liittyviin – tilanteisiin ole olemassa valmista kaavaa tai ratkaisumallia. Näissä tilanteissa vastaajat kokevatkin aika ajoin osaamisensa riittämättömyyttä.

Vapaaehtoisuus eli autonomia-perustarpeessa korostui esimiestyön innostavuus. Esimiestyö on vaihtelevaa ja monipuolista ja siinä on rivityöntekijää vahvemmat mahdollisuudet vaikuttaa ja tehdä päätöksiä. Esimiestyö kuitenkin rajoittaa tekijänsä itseilmaisua: kaikissa tilanteissa ei voi aina olla täysin oman itsensä ja esimiehen toiminta, tekemiset ja sanomiset ovat aina työntekijöiden suurennuslasin alla. Esimies toimii työyhteisössä esimerkkinä, tämä jokaisen esimiehen on hyvä sisäistää ja myös hyväksyä.

Kyselyyni vastanneiden esimiesten perusteluista näkyi vahvasti heidän olevan varsin sinut oman esimiesroolinsa kanssa ja myös motivoituneita tähän tehtäväänsä. Työhön tulo oli pääsääntöisesti mieluista, ja omasta työpanoksesta tunnettiin myös ylpeyttä. Esimiehen sisäinen motivaatio ja oman työn merkityksen ymmärtäminen heijastuvat suoraan työyhteisöön ja sitä kautta työntekijöiden tekemiseen. Esimies voi siis omassa roolissaan auttaa myös työntekijää löytämään oman sisäisen motivaationsa, vaikkei kuitenkaan pysty sitä hänelle lahjoittamaan.

Kun organisaatiossa mahdollisimman moni on löytänyt sisäisen motivaationsa ja työnsä merkityksellisyyden, se ennustaa myös organisaation menestystä. Organisaatiolle asetetut vaativatkin tavoitteet on mahdollista saavuttaa motivoituneen, innostuneen ja työhönsä sitoutuneen henkilöstön kanssa. Merkityksellinen työ luo siis positiivisen kierteen, joka hyödyntää yksilön lisäksi myös sekä yritystä että viime kädessä myös koko yhteiskuntaa ja sen hyvinvointia.

Artikkelissa käytettyä kyselyä on varmasti mahdollisuus hyödyntää jatkossa esimiesten työnhajauksessa taustamateriaalina, alkukyselynä tai sen teemojen ympärille on mahdollista rakentaa jopa kokonainen työnhajausprosessikin. Mikä ettei jonkinlainen mallinnus ja sen tuotteistuksen olisi kyselyn pohjalta mahdollinen.

Ennen esimiehen työnhajausprosessia voi kyseisen lomakkeen antaa ohjattavalle täytettäväksi. Sen avulla työnhajaaja saa tärkeää tietoa, miten ohjattava näkee oman esimiestyönsä ja -roolinsa. Lisäksi se antaa viitteitä niistä osa-alueista, jotka toimivat voimavaroina ja motivaatiotekijöinä joskus kovinkin vaativassa esimiestyössä. Myös mahdolliset kipupisteet ja näin ollen ohjauksessa tarkemmin käsiteltävät teemat nousevat kyselyn pohjalta hyvin esiin.

Jos ohjattavan työn merkityksellisyys näyttää olevan jostakin syystä kadoksissa, voi kyselyn pohjalta rakentaa tiiviin, muutaman työnohjauskerran paketin, jossa keskitytään selkeästi pelkästään työn merkityksellisyyden elementteihin: vapaaehtoisuus, kyvykkyys, läheisyys ja hyväntekeminen. Tämä kokonaisuus voisi olla osa laajempaa ohjausta tai oma, irrallinen, enemmän coaching-tyyppinen kokonaisuus.

Lomake ja sen pohjalta luotu mallinnus sopivat toki muidenkin kuin esimiesten työnohjauksiin: työn merkityksellisyyden elementit, sisäinen motivaatio ja kokemukset niistä ovat varmasti jokaisen ohjattavan, organisaatiotasosta riippumatta, pohdinnassa jossakin vaiheessa työnohjausprosessia. Näitä teemoja työnohjauksessa refleктоimalla löytyy ohjattavan jaksamista ja hyvinvointia tukevia asioita.

Itselleni tämän artikkelin työstäminen on ollut innostava ja pohdiskeleva matka, jonka aikana myös oman esimiestyön merkityksellisyyden elementit ovat tulleet tiedostetuiksi. Se kivijalka, jolle haluan esimiestyöni rakentaa, on nyt entistäkin vankempi. Samalla myös käyttöteoriani johdon ja esimiesten työnohjaajana on löytänyt uusia rakennusosia.

## Lähteet

- Alahuhta, M. 2015. Johtajuus. Kirkas suunta ja ihmisten voima. Jyväskylä: Docendo.
- Alasoini, T. (2010). Mainettaan parempi työ – kymmenen väitettä työelämästä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hakanen, J. 2009. Työn imua, tuottavuutta ja kukoistavia työpaikkoja? Kohti laadukasta työelämää. Työsuojelurahaston tilaama selvitys. Helsinki: Työsuojelurahasto. Tätä on tutkittu 2009.
- Hakanen, J. 2015. Onnellisena työssä? 8 ½ kysymystä työn imusta. Teoksessa Uusitalo-Malmivaara, L. (toim.) Positiivisen psykologian voima. Jyväskylä. PS-kustannus, 340–366.
- Lips-Wiersma, M. & Wright, S. 2012. Measuring the Meaning on Meaningful Work. Development and Validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS) Group & Organization Management, 37, 5, 655 – 685. Sage Journals.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa. Helsinki: Talentum Pro.
- Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. 5. painos. Helsinki: Gummerus Kustannus Oy.
- Ristikangas, V., Aaltonen, T. & Pitkänen, E. 2016. Asiantuntijasta esimies. Innostusta ja arvostusta esimiestyöhön. 5. painos. Helsinki: Talentum Pro.
- Rosso B., Dekas, K. & Wrzesniewski, A. 2010. On the meaning of work. A theoretical integration and review. Research in Organizational Behavior, 30, 91–127.
- Sahimaa, J. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikkaan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjinä? Pro gradu -tutkielma: Helsingin yliopisto.
- Suomalaisen työn liitto. 2014. Merkityksellisen ja arvokkaan työn ohjelma. Tiivistelmä. <https://suomalaintyö.fi/2014/11/11/merkityksellisen-ja-arvokkaan-tyon-ohjelma/>
- Wrzesniewski A., McCauley C., Rozin P. & Schwartz B. 1997. Jobs, careers and callings. People's relations to their work. Journal of Research in Personality, 31, 21 – 33.

---

# 14 Peto uudistuu – johdon työnohjauksessa tukea ja jaksamista muutokseen

---

*Jyri Leppäkoski*

## Johdanto

Tässä artikkelissa tavoitellaan vuoropuhelua olemassa olevien muutosteorioiden ja oman kokemukseni kanssa johdon työnohjauksen ohjausharjoittelusta 2017–2018. Tavoitteenani oli tunnistaa ja analysoida pelastusalan muutosprosesseihin ja muuttuvaan toimintaympäristöön liittyviä haasteita ja miten lähiesimiehet voisivat valmistautua muutoksiin johdon työnohjausta hyödyntäen.

Suomen pelastustoimi on kokonaan julkisin verovaroin toteutettava palvelu. Pelastustoimen järjestelyistä, valtion pelastusviranomaisia lukuun ottamatta, ovat tähän asti vastanneet kunnat – sekä rahoituksesta, hallinnosta että toteutuksesta. Pelastustoimi kuuluu niihin julkisiin palveluihin, jotka ovat mukana ja muuttuvat tulevassa hallinnon (maakuntauudistus) ja sosiaali- ja terveystoimen uudistuksessa (SOTE-uudistus).

Ison maakuntauudistuksen lisäksi Satakunnan pelastuslaitoksella on samaan aikaan menossa kaksi muutakin isoa muutosta, Porin kaupungin organisaatiouudistus ja valtakunnallinen pelastustoimen uudistushanke. Satakunnan pelastuslaitos on ns. keskuskuntamallivetoinen, jossa Porin kaupunki tuottaa keskeiset tukipalvelut ja näin ollen määrittää hallinto-, johto- sekä toimintasäännöt pelastuslaitokselle. Valtakunnallinen pelastustoimen uudistushanke taas keskittää pelastuslaitosten toimintaa yhtenäisemmäksi ja muuttaa laitosten sisäisiä toimintamalleja enemmän valtion ohjaukseen.

Koulutuksen ja ohjausharjoitteluni edetessä selvisi, että vastuu oman käyttöteorian muodostamisesta työnohjaukselle jäi opiskelijalle itselleen. Olen tähän artikkeliini ottanut teoreettiseksi taustaksi muutosjohtamisen, jonka kautta pyrin ymmärtämään pelastustoimessa meneillään olevat muutoksen haasteet ja työnohjaustilanteissa ilmenneet havainnot ja tapahtumat. Kerron tämän artikkelin empiirisissä osioissa muutosjohtamisen eri vaiheista ja pyrin kytkemään johdon työnohjausistuntojen teemoja näihin vaiheisiin.

Työnohjaajakoulutukseen kuuluvissa pakollisissa ohjausharjoituksissa olen ohjannut sekä yksilöitä että ryhmää. Käytin aikaa runsaasti ohjattavien valintaan, koska en halunnut joutua ohjausharjoitusten alussa ongelmallisiin tilanteisiin. Näin jälkikäteen arvioituna se kannatti. Kun aloitin ohjausharjoitukset, päätin luoda ohjauksista itselleni jatkuvan kasvutarinan. Minulla ei ollut ennalta käsitystä työnohjaukseen kuuluvista käyttöteorioista ja ajattelinkin kehittää koulutuksen aikana ammatillisuuttani työnohjaukseen sekä toimintaani työelämälähtöisesti, tutkivalla ja jatkuvasti kehittäväällä otteella. Dokumentoin kaikki ohjaukset huolellisesti ja valmistauduin

aina tuleviin ohjaukseroihin ennalta suunnitellun teeman kautta. Tarkoitukseni on tässä artikkelissa kertoa omaa kasvutarinaani johdon työnohjaajaksi sekä valottaa niitä haasteita, joita olemme pelastuslaitoksen johdon ja lähiesimiesten kanssa keskustelleet, isojen muutosten keskellä.

Työni tuloksena toivon syntyvän ajatuksia, käsityksiä ja mahdollisia kehityskohteita johdon työnohjaukseen, joita voitaisiin hyödyntää erityisesti pelastustoimessa, erilaisten muutosten läpiviennissä. Työnantajalla on aina tavoitteita työnohjaukselle, samoin ohjattavilla tulee olla selkeät tavoitteet työnohjauksen hyödyntämisestä. Tämän artikkelin kautta pyrin vahvistamaan erityisesti tavoitteen asettamisen merkitystä koko prosessille ja jokaiselle ohjaukselle. Olen pyrkinyt harjaantumaan erityisesti paremmaksi kuuntelijaksi ja ohjaamaan avoimilla kysymyksillä ohjaustilanteissa pelastuslaitoksen eri tasoilla työskenteleviä esimiehiä itse löytämään ratkaisuja ongelmallisiksi kokemuksiensa asioihin. Työnohjaajaksi kasvaminen vaatii aikaa ja jokaisella tuo matka on eri pituinen. Se on ollut hieno huomata koulutuksen edetessä, että sekä ryhmään että yksilöön liittyvät kasvuvaiheet opetteleva työnohjaaja pystyy tunnistamaan vasta ohjaukokemuksensa karttuessa. Kaikki tässä artikkelissa kertomani esimerkit tulevat Satakunnan pelastuslaitokselta.

## Organisaatiouudistus Porin kaupungilla

Tärkeimpänä syynä Porin kaupungin uudistustyölle on kuntien roolin muuttuminen lähitulevaisuudessa. Pelastuslaitosta muutos koski muutoksen aloitusvaiheessa melko lievästi. Porin kaupunki oli tietoinen pelastustoimen siirtymisestä maakuntahallinnon alle 1.1.2019, joten kaupunki ei nähnyt pelastuslaitoksen osallistumista ja sitoutumista lyhyeksi aikaa projektiin järkeväksi toiminnaksi. Mielenkiintoiseksi asian kuitenkin teki se, että maan hallitus ilmoitti keväällä 2017, että maakuntauudistuksen aloittaminen siirtyy vuodella eteenpäin. Tässä vaiheessa otettiin pelastuslaitoskin tasavertaisena toimijana mukaan Porin kaupungin organisaatiouudistukseen, koska pelastuslaitoksen siirtymiseen tulevaan maakuntaan kuluisi yli kaksi vuotta. Uusi Porin kaupungin organisaatio aloitti toimintansa 1.6.2017. Suurin muutos kaupunkiorganisaatioissa tehtiin toimialapäällikköiden tasolle, jossa siirryttiin 1.6.2017 yhden kaupunginjohtajan malliin, entisen kolmen sijaan. Lisäksi kaupunkiin tuli viisi toimialapäällikköä ja kolme liikelaitoksen johtajaa. Toimintaa haluttiin organisoida asiakaslähtöisempään suuntaan, palvelutarpeet edellä.

Organisaatiouudistuksen painopisteet ja tavoitteet kirjattiin neljään pääkokonaisuuteen 1) Työn ja yrittämisen Pori, 2) Lasten ja nuorten Pori, 3) Hyvän elämän Pori ja 4) Tunnettu Pori. Tätä kokonaisuutta tavoitellaan uudella strategialla, jota myös poliittinen taho on lupautunut tukemaan yhteisellä Pori-sopimuksella (=valtuustosopimus). Pori-sopimus koostuu seitsemästä erillisestä ohjelmasta, joita ovat henkilöstöohjelma, hankintaohjelma, omistajapolitiittinen ohjelma, talousarvio sekä -suunnitelma, hyvinvointiohjelma, elinvoimaohjelma ja työllisyysohjelma. Näitä seitsemää ohjelmaa toteuttavat toimialojen omat palveluohjelmat, joissa nämä ylätasoin sovittu pääohjelmat tulee huomioida ja kirjata omaan palveluohjelmaan. Näihin ohjelmiin tuli myös pelastuslaitoksen henkilöstöineen perehtyä ja sitoutua.

Pelastuslaitos oli yksi kolmesta toimialasta, jolle ei organisaatiouudistuksessa tullut omaa toimialapäällikköä. Kaupungin uudistettuun hallintosääntöön kirjattiin, että pelastusjohtaja

rinnastetaan päätöksenteossa toimialapäälliköihin. Pelastusjohtajan esimiehenä toimii kaupunginjohtaja. Päätöksestä johtuen pelastuslaitokselta poistui johtosääntö ja toimintasääntöä piti uudistaa ja samalla laajentaa koskemaan ennen johtosäännössä kirjattuja asioita. Tähän muutokseen liittyi monia henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa valmisteltavia asioita, ja se näkyi myös erityisesti lähiesimiesten työssä.

Johdon työnohjauksessa käsitelimme Porin kaupungin organisaatiomuutosta monessa istunnossa. Keväällä 2017 kun ohjaukset alkoivat, lähdimme liikkeelle työnohjauksen tavoitteiden asettamisesta. Huomasin, että oli tarvetta puhua epäselvästä tilanteesta erityisesti ryhmäohjauksessa. Ryhmän olin valinnut sillä perusteella, että perustehtävissä valituksi tulevalla ryhmällä ei pitäisi olla erityisiä haasteita ja päivittäinen työ sujuu ongelmitta. Näistä lähtökohdista Kaakkois-Satakunnan toimialueen linjajohto oli mielestäni luonteva valinta ohjausryhmäksi. Asiat, jotka nousivat istunnoissa esille, olivat päätöksentekoon liittyvät viiveet ja muutoksesta nousevat hidasteet. Koska olimme epäselvässä tilanteessa koko kevään ja vielä pitkälle kesään 2017, lähinnä toimialapäällikkömme tilanteesta, jäi muun muassa virkojen auki laittamisia ja määräaikaista henkilöitä palkkaamatta. Tavoite ohjattavalle ryhmälle olikin yksinkertaisesti lähiesimiesten jaksamisen tukeminen ja linjaorganisaation lähijohtamisen parantaminen.

Puhuimme asiasta ohjattavien kanssa erityisesti teeman "sopimukset ja säännöt" yhteydessä. Kun Porin kaupungin organisaatio muutettiin, ei pelastuslaitosta otettu aluksi mukaan. Päätös pelastuslaitoksen poisjättämisestä oli ymmärrettävä, koska kaupungilla oli tiedossa, että vuoden 2019 alusta pelastuslaitos siirtyy maakunnalliseksi. Kun Suomen hallitus teki päätöksen, että maakuntaan siirtyminen koko valtakunnassa viivästyy vuodella, Porin kaupunki kutsui pelastuslaitoksen mukaan organisaatiomuutoksen jälkijunassa. Lähiesimiehille tämä tarkoitti perehtymistä Porin kaupungin organisaatiouudistuksen tavoitteisiin, uuteen toimintasääntöön ja niiden mukaan toimimiseen käytännön tasolla eri työyksiköissä. Hankalaa tuntui olevan erityisesti Porin kaupungin uusien sääntöjen ja ohjeiden jalkauttaminen maakunnan laita-asemille. Työnohjauksessa pohdimme mm. onko kaikilla työntekijöillä oltava samat säännöt, miten uusien sääntöjen perehdyttämistä tulisi toteuttaa, kenen tehtäviin kuuluu puuttua laiminlyönteihin ja miten lähiesimiehet sopeutuvat tilanteeseen, jos uusi ohje tai sääntö ei ole työyksikön etujen mukainen. Mielestäni tässä oli kyse muutokseen sitoutumisesta, yhteisen vision ja strategian laatimisesta sekä suunnan näyttämisestä, kuten muun muassa Kotter asian ilmaisee (Kotter 1996, 13).

## Maakuntauudistus pelastustoimessa

Toinen merkittävä uudistus pelastuslaitoksella on siirtyminen 1.1.2020 tulevan maakuntahallinnon alaisuuteen. Aluehallinnon uudistuksen isona tavoitteena on sovittaa yhteen valtion aluehallinto ja maakuntahallinto sekä yksinkertaistaa julkisen aluehallinnon järjestämistä. Maakunnat tulevat vastaamaan sosiaali- ja terveydenhuollosta, pelastustoimesta, ympäristöterveydenhuollosta, alueellisista kehittämistehtävistä ja maakunnan alueen elinvoiman edistämisestä, alueiden käytön ohjauksesta ja suunnittelusta sekä maakunnallisen identiteetin ja kulttuurin edistämisestä. Tämän hetken tietojen mukaisesti tulevien maakuntien rahoituksesta vastaa ensisijaisesti valtio.

Maakuntauudistuksen valmistelutyötä on edistetty Satakunnassa käynnistämällä kuusi valmisteluryhmää syksyllä 2017. Valmisteluryhmien tehtävänä on yhdenmukaistaa toimialaansa liittyvää osaamista maakuntauudistuksen palvelutuotannon kehittämisessä ja tukea oman toimialansa sisältöä. Näiden ryhmien rooli muutostyöskentelyssä on keskeinen, sillä niiden avulla pidetään yllä jo esivalmisteluvaiheessa keväällä 2017 aloitettua kehittämistyötä. Pelastuslaitos on ollut aktiivinen erityisesti turvallisuus ja varautuminen -valmisteluryhmässä. Useita pelastuslaitosten henkilöitä on ollut valmistelemaan työryhmän eri tehtäviä ja hankkeita.

Pelastuslaitos on voimakkaasti kytkettynä myös sosiaali- ja terveystoimen uudistukseen, ensihoitopalvelun tuottamisen kautta. Pelastuslaitos on suurin yksittäinen ensihoidon tuottaja Satakunnassa, yksityisen ja sairaanhoitopiirin ohella. Tämän lisäksi kaikki ensivastetoiminta tuotetaan maakunnassa pelastuslaitokselta, yhdessä sopimuspalokuntien kanssa. Miten tämä kaikki muuttuu seuraavan kahden vuoden aikana puhututtaa lähiesimiehiä.

Maakuntauudistuksen valmistelusta puhuttiin erityisesti yksilöohjattavien kanssa. Huoli luonnollisesti on henkilöstöllä oman paikan säilymisestä ja mahdollisesti muuttuvasta työn- tai toimenkuvasta. Uudistamisessa näkyy selkeästi muutosjohtamisen tärkeys. Esimiehet joutuvat päivittäin vastaamaan kysymyksiin: missä nyt mennään uudistuksessa sekä mitkä ovat vaikutukset Satakunnassa ja erityisesti omaan pelastuslaitokseen? Työnohjauksessa olemme ottaneet asiat esille erilaisten ennalta valittujen teemojen kautta, kuten minä työntekijänä, säännöt ja sopimukset, työelämätaidot, työyhteisö, työhyvinvointi ja omat työtehtävät.

Muutoksen toteuttamiseen haluan kytkeä maakuntauudistuksen valmistelun alkutaipaleet pelastuslaitoksella ja sen, miten johdon työnohjauksessa tähän tulevaan muutokseen yritimme löytää lähiesimiehille työkaluja. Puhuimme ohjattavien kanssa erityisesti maakuntauudistuksen vaikutuksista teeman "työyhteisö" yhteydessä. Kuten johdannossa mainitsin, maakuntaan siirtyminen on ollut koko työnohjausopiskeluni aikana läsnä. Uudistus on niin laaja, että kukaan ei varmasti osaa antaa tyhjentäviä vastauksia kysyjälle. Sen silti aistii, että lähiesimiehet haluaisivat kertoa enemmän kuin tässä vaiheessa kykenevät.

Satakunnan pelastuslaitoksella tähän muutokseen haluttiin sitouttaa heti talon korkein johto. Isona kokonaisuutena pelastuslaitoksen vastuulle annettiin "turvallisuus ja varautuminen - sektorin" valmistelu koko maakunnassa. Organisaation sisältä ja työnohjausistunnoissa tuli palautetta, että kapealla henkilöstöllä maakuntauudistusta valmistellaan. Työnohjauksessa pohdimme näitä asioita muun muassa seuraavien kysymysten kautta: Miten toimit, jos huomaat, että jonkun kanssa on vaikeaa tehdä yhteistyötä, mistä asioista ollaan työpaikalla eri mieltä ja uskaltaako työpaikalla tehdä tyhmiä kysymyksiä tai paljastaa ettei tiedä jotain asiaa? Erityisesti maakuntaan siirtymiseen liittyvissä kysymyksissä koettiin paljon epätietoisuutta ohjausharjoitusten yhteydessä. Mielestäni tässä oli kysymys henkilöstön muutosvisiosta viestimisestä ja henkilöstön valtuuttamisesta vision mukaiseen toimintaan (mm. Kotter 1996, 4).

## **Pelastustoimen valtakunnallinen uudistaminen**

Osana maakuntauudistusta toteutetaan Suomessa koko pelastustoimen uudistaminen. On päätetty, että jatkossa 18 eri maakuntaa vastaa pelastuslaitoksista, vuoden 2020 alusta. Tällä hetkellä pelastustoimi on kunnallisesti järjestetty 22 eri alueella. Käytännössä päätöksellä ei liene suurta vaikutusta yksittäisten paloasemien määrään vaan kuntien lakisääteisestä tehtävästä



tulee jatkossa hallinnollisesti maakuntien tehtävä ja näin ollen jokaisella maakunnalla on oma pelastuslaitos. Tällä uudistuksella on vahva kytkentä sote-uudistukseen ja siinä syntyviin ensihoitoratkaisuihin. Sama 18 alueen päätös koskee myös ensihoidon järjestämistä. Monella alueellisella pelastuslaitoksella on jo nyt järjestetty ensihoitoa, jota kuvaa hyvin noin 400 000 pelastuslaitosten suorittamaa ensihoitotehtävää vuositasona.

Ehkä merkittävin uudistus valtakunnallisesti koskee valtion tiukempaa ohjausta maakuntien pelastuslaitoksiin. Valtioneuvosto tulee jatkossa hyväksymään pelastustoimen valtakunnalliset tavoitteet. Maakunnat tulevat saamaan valtion varoista tietyn rahamäärän ja maakunnassa arvioidaan riskiperusteisesti pelastustoimeen suunnatut resurssit ja rahat. Uutena elementtinä tulee myös sisäministeriön arvio maakunnan pelastustoimen palvelutasosta. Ministeriö katsoo muun muassa sitä, voidaanko joitain pelastustoimen tehtäviä koota yhdelle tai useammalle maakunnalle. Tavoitteena koko uudistuksella on tehokas ja yhtenäinen pelastustoimi koko Suomeen.

Jotta tämä uudistus pystyttäisiin hallitusti toteuttamaan, on sisäministeriö perustanut pelastustoimen uudistushankkeen 15.12.2015–31.12.2018 valmistelemaan uudistusta. Hankkeessa on 15 työryhmää, joihin on koottu eri pelastuslaitoksista asiantuntijoita muodostamaan muutoksen tiekarttaa. Satakunnan pelastuslaitokselta edustajat ovat kahdessa eri työryhmässä mukana, mikä kytkee Satakunnan pelastuslaitoksen vieläkin tiiviimmin valtakunnalliseen uudistukseen.

Pelastustoimen ja oman pelastuslaitoksemme uudistuksesta puhuttiin paljon ryhmäohjauksissa. Lähiesimiehiä tuntui kiinnostavan erityisesti rahojen ja resurssien riittävyys. Tunnistettiin varojen niukkuus ja nähtiin kaikessa alibudjetoinnin vaarat. Valtakunnallisesta muutoksesta saatiin erityisen hyvät keskustelut aikaan, kun ohjauskerran teemana oli "työelämätaidot". Paneuduimme aiheeseen seuraavan kysymyksen kautta: "Mitä muutoksia työpaikallasi on tapahtunut tai tulee tapahtumaan tulevaisuudessa?" Ryhmässä tunnistettiin iso valtakunnallinen pelastustoimen sisällöllinen uudistaminen, johon yksittäisillä lähiesimiehillä ei ole tässä vaiheessa antaa riittävän selkeitä ja tyhjentäviä vastauksia. Johdon työnohjauksella pyrimme jakamaan näitä tuntemuksia ja yhteisesti muodostamaan kannustavaa ilmapiiriä työntekijöille. Ryhmä pyrki näkemään tilanteen enemmän mahdollisuutena kuin suurena uhkana. Positiivista oli huomata, että aidosti haettiin ratkaisuja kiperimpiinkin ongelmiin, eikä jääty voivottelemaan voimattomuutta asioiden edessä. Mielestäni tässä oli kyseessä lyhyen aikavälin onnistumisten varmistamisesta (mm. Tienari 2008, 166).

## **Teoreettinen tausta muutoksen johtamisesta**

Olin 1990-luvun lopussa kiinnostunut hallintotieteistä ja erityisesti organisaatiomuutokseen liittyvästä kirjallisuudesta. Opiskellessani Vaasan yliopistossa sain käsiini John P. Kotterin kirjan *Muutos vaatii johtajuutta*. Kotter on kirjoittanut useita artikkeleita ja kirjoja muutosjohtamisesta ja keskittynyt erityisesti yritysten muutoshankkeisiin. Aivan liian usein Kotterin mielestä on käynyt niin, että muutokset ovat tuoneet organisaatioihin pettymyksiä, todelliset muutokset ovat jääneet vähäisiksi, resursseja muutokseen on käytetty runsaasti ja lopputuloksena on saatu turhautunut ja pelosta kärsivä henkilöstö (Kotter 1996, 4).

Sanotaan, että yritykset ja organisaatiot käyttävät suunnitteluun runsaasti resursseja, mutta eivät panosta yhtä paljon muutoksen toteutukseen. Tässä on usein syy siihen, että hienot strategiat ja visiot jäävät kesken tai toteutuvat vain osin. Useimpien johtajien kokemukset puoltavat sitä, että muutosten onnistuminen vaatii vahvaa johtajuutta ja ylimmän johdon sitoutumista strategioihin ja yhteisiin tavoitteisiin. Ylintä johtoa tarvitaan erityisesti muutosten täytäntöönpanoon ja käyttöönottoon, koska johdolla on organisaatioissa parhaat edellytykset hahmottaa muutoksen laajuus ja yhteen sovittaa eri toimintojen näkökulmat kokonaisuudeksi (Salminen 2008, 63-64).

Yritykset ja organisaatiot ovat nykyisin lähes jatkuvasti jonkinlaisen muutoksen keskellä. Kehittyvä teknologia ja koko ajan muuttuvat ihmisten tarpeet heijastuvat eri organisaatioiden sisäiseen toimintaan päivittäin. Muutosta pyritään tekemään monella eri tasolla kuten rakenteissa, toimintatavoissa tai jopa arvoissa. Johdon ja esimiesten tärkeänä tehtävänä on viestiä henkilöstölle muutosten tilasta ja syvyydestä sekä varmistaa henkilöstön sitoutuminen muutosten visioihin, tavoitteisiin ja strategioihin. Kun puhutaan suunnitellusta muutoksesta, ei voida ohittaa Kurt Lewinin (1890–1947) kehittämää taustateoriaa. Vaikka teorian synnystä on jo aikaa, paneutuu se samoihin asioihin kuin nykyisetkin mallit. Lewinin mukaan muutoksen toteuttamisessa tulee kiinnittää huomioita innostavaan ja visioivaan johtamiseen sekä erityisesti uuden toimintamallin vastustajiin (Peltonen 2007, 132). Tämä malli tunnetaan nimellä kolmivaihemalli, jossa muutos etenee seuraavasti: 1) unfreezing = organisaation voimassa oleva rakenne ja toimintatapa sulatetaan heikentämällä voimassa olevia arvoja ja normeja, 2) move = epätasapainoon saatettu systeemi viedään uuteen tilaan vahvistamalla haluttua toimintatapaa palkkioin, esimerkein ja valtarakenteen muutoksin ja 3) refreezing = johto puhdistaa organisaation muutosta vastustavat voimat siten, että uusi toimintatapa voidaan jähmettää uudelleen normaalisti toimivaksi yhteisöksi.

Edellä kerrottu muutoksen johdettu kolmivaihemalli on vaikuttanut oletettavasti myös John P. Kotterin tapaan ajatella muutosta virheiden välttämisen kautta. Kotter lähtee siitä, että ensin tulee tunnistaa tavallisimpia muutoksessa tehtäviä virheitä, jotta pystymme ennalta niitä välttämään. Kotterin mukaan virheiksi voidaan tunnistaa ainakin seuraavat yleistyksiset: 1) tyytyväisyys vallitsevaan tilanteeseen, 2) ei perusteta riittävän vahvaa ohjaavaa tiimiä, 3) vision merkitystä aliarvioidaan ja siitä kerrotaan liian vähän, 4) uuden vision tieltä ei poisteta esteitä, 5) ei saavuteta lyhyen aikavälin onnistumisia, 6) voitto julistetaan liian varhain ja 7) muutoksia ei juurruteta yrityksen tai organisaation kulttuuriin. Kotter muistuttaa, että virheet eivät kuitenkaan automaattisesti tuomitse epäonnistumaan, mikäli organisaatio kykenee tiedostamaan ja puuttumaan niihin ajoissa. Seurauksia voi usein lieventää, ja ymmärtämällä muutosta ja muutosprosessia mahdollistetaan muutoksen kokonaisvaltainen onnistuminen (Kotter 1996, 13-14).

Erämetsä on listannut onnistuneen muutoksen porrasmallin. Hänen mukaansa muutoksen visiosta viestiminen ja henkilöstön valtuuttaminen ovat tärkeimmät edellytykset onnistuneelle muutokselle. Portaakkomallin 8 askelmaa ovat selvillä oleminen, analyysi ja päätökset, visiot, tavoitteet, strategiat ja mittarit, muutoksen suunnittelu ja kulttuuriin juurruttaminen, muutoksen myyminen ja vaikuttaminen, luopuminen ja esteiden poistaminen, osaamisen kehittäminen, sitkeä tekeminen ja pysyvyys. Erämetsän mukaan portaikon askelmat menevät limittäin muutosprosessin aikana ja selkeää vaiheistusta on vaikeaa havaita (Erämetsä 2003, 154).

Muutosta on perinteisesti tarkasteltu erityisesti liikkeenjohto- ja organisaatiotutkimuksissa yksilökeskeisestä näkökulmasta. Tällöin puhutaan joko vähittäisistä tai radikaaleista muutoksista

ja ne viittaavat usein organisaatioiden jatkuvaan muuttumiseen ajan vaatimalla tavalla. Tutkijoita ovat erityisesti kiinnostaneet tarkoitukselliset toimenpiteet, joiden avulla pyritään saavuttamaan kokonaan uusi tila organisaatioissa. Nämä muutokset lähtevät liikkeelle yleensä ylhäältä alaspäin, johtoryhmän tai yritysten hallituksen aloitteesta tai päätöksestä. Kun näkökulmaa muutetaan ja lähdetään muutokseen työntekijöiden aktiivisuudesta, voidaan puhua ihmisten työn ja toiminnan kautta tapahtuvasta muutoksesta. Nämä kaksi näkökulmaa ovat suhteissa tapahtuva muutos ja johdettu muutos (Tienari & Meriläinen 2009, 157-158).

Seuraavassa muutama pääkohta näistä kahdesta näkökulmasta.

Suhteissa tapahtuvat muutokset voidaan jakaa institutionaaliseen käytäntöön ja vuoropuheluun eli dialogiin. Tuntemattomampi nimenä lienee institutionaalinen käytäntö, joka tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, että organisaatioissa on vuosien varrella muodostunut tapa tehdä erilaisia muutosprosesseja ja muutokset noudattavat aina samaa tapaa toteutukseltaan. Organisaatioissa tehdään tällä tyyllillä paljon muutoksia, vaikka termi ei ole ehkä niinkään tuttu. Sen sijaan dialogisessa muutoksessa pyritään haastamaan nämä vakiintuneet käytännöt ja pyritään ottamaan organisaation jäsenten tekemä työ ja toiminta aidosti huomioon muutosta tehtäessä. Tällöin muutosta ryhdytään tekemään toimijoiden tarpeista käsin ja muutosprosessi etenee organisaatioissa jatkuvan vuoropuhelun kautta. Voidaan myös olettaa, että sitoutuminen muutoksen tavoitteisiin on dialogia toteuttamalla institutionaalista käytäntöä parempi (Tienari & Meriläinen 2009, 160-161).

Muutosten toteuttamisessa voidaan nähdä tiettyjä säännönmukaisuuksia, joihin voidaan varautua, joita voidaan ja myös pitää johtaa. Muutoksiin liittyy aina häiriötilanteita, joita esittävät erityisesti muutoksen kohteet ja niiden toteuttajatkin. Muutosviestiminen nousee johdetun muutoksen keskiöön. Erityisesti myönteisten viestien välittäminen on tärkeää. Viestintä tulee hallita ja on siten tärkeä osa muutosta. Yksilön näkökulmasta räväkkä alku on yksittäinen edellytys muutoksen onnistumiselle. Sanotaankin, että sata ensimmäistä päivää ratkaisee muutoksen onnistumisen. Yksilöille täytyy saada kuva siitä, että tavoitteet saavutetaan ja näin ollen lyhyen aikavälin onnistumiset ovat vahvistava merkki oikeasta suunnasta. Muutosta pitää aidosti johtaa, ja se tarkoittaa käytännössä sitä, että muutosprosessi tulee huolellisesti koordinoita. On hyvä käyttää muutoksen johtamiseen erilaisia muistilistoja, jotta epäilevät ja vastustavat organisaation jäsenet eivät kyseenalaista muutoksen etenemistä missään vaiheessa. Tässä yhteydessä puhutaan myös ohjelmoidusta muutoksesta (Tienari & Meriläinen 2009, 163-166).

Muutokset ovat aina haasteellisia. Niiden suunnitteluun ja toteuttamiseen on varattava riittävästi aikaa. On laadittu paljon työkaluja, joita voi käyttää apuna mahdollisimman hyvään lopputulokseen pääsemisessä. Yksi tällainen työkalu on SWOT-analyysi, jolla voi lähteä liikkeelle nykytilan kartoittamisessa. Kirjaimet tulevat englanninkielisistä sanoista strengths, weaknesses, opportunities ja threats. Tärkeää on erottaa sisäiset (vahvuudet ja heikkoudet) ja ulkoiset tekijät (uhkat ja mahdollisuudet) tässä analyysissä. Nykytila on hyvä kuvata henkilöstön kanssa, jotta muutoksen alussa saadaan kaikki sitoutumaan muutokseen. Muutosprosessi etenee nykytila-analyysin jälkeen tärkeysjärjestysten luomiseen. Mistä kannattaa aloittaa? On mielekästä keskittyä aluksi vain muutamaan asiaan, saati moneen mittavaan kokonaisuuteen. Esimiesten ja johdon on oltava tässä vaiheessa erityisen tarkkana ja priorisoitava mikä on tärkeintä. Tässä vaiheessa on oltava kärsivällinen ja annettava työntekijöille mahdollisuus vastaväitteisiin ja asian järkevään rakentamiseen. Vasta tärkeysjärjestyksen selvittyä on aika siirtyä

toimintasuunnitelman laatimiseen. Toimintasuunnitelmassa päätetään, miten edetään, mitkä ovat aikataulut ja välitavoitteet sekä milloin muutoksen tulee olla valmis. Seuranta ei pidä muutoksissa myöskään unohtaa. Tätä varten on perustettava työntekijöistä ryhmä, jonka tehtävänä on säännöllisin väliajoin raportoida edistysaskelista tai mahdollisista haasteista muutosprosessissa. Pitää kuitenkin muistaa, että riittävän työrauhan antaminen sekä toteuttajille että seuraajille on toteuttamisvastuun kannalta merkittävää. Muutosprosessin lähestyessä loppua tulee arvioida muutoksessa saadut opit. Aina on hyvä kysyä: " Missä onnistuimme hyvin ja mitä olisi voitu tehdä vieläkin paremmin?" Lopuksi on hyvä miettiä myös palkitsemista. Näin toimien olemme valmiimpia seuraaviin muutoksiin, joihin nyky-yhteiskunnassa on vain oppiminen. Lähiesimiesten on kyettävä valvomaan muutosten kokonaisuutta ja tiedostettava muutosprosessin eri vaiheet. Kun vielä muistamme työntekijöiden aidon kuuntelemisen muutoksen toteutuksen aikana, on mahdollista huomata osallistamisen positiivinen vaikutus onnistuneeseen lopputulokseen (Mossboda ym. 2008, 65-69).

Kotter puhuu todellisesta muutoksen toteutumisesta vasta silloin, kun muutos on juurrutettu organisaation tai yrityksen kulttuuriin. Kulttuurin muuttaminen on tunnetusti hidasta ja onnistuakseen pitää mennä ihmisryhmän keskuudessa valitseviin toimintanormeihin ja yhteisiin arvoihin. Toimintanormit ovat niitä ryhmän tapoja, jotka sen jäsenet opettavat yleensä uusille jäsenille. Tässä toimii myös huomaamatta palkitsemisen kulttuuri, koska ne, jotka omaksuvat yhteiset toimintatavat hyväksytään ja niitä rangaistaan, jotka eivät tapoja omaksu. Yhteiset arvot taas ovat useimmille jäsenille päämääriä, jotka vaikuttavat toimintatapoihin silloinkin, kun ryhmän jäsenten vaihtuvuus on suurta. Jos muutosprosessin aikana kehitetyt uudet toimintamallit eivät ole yhteensopivia organisaation kulttuurin kanssa, on vaarana, etteivät uudet muutetut toimintamallit jää pysyvästi elämään (Kotter 1996, 130).

## **Kehittämiprojektin toteuttamisen kuvaus: Istuntojen teemat ja tavoitteet muutosten tukemisessa**

Kuten johdannossa kerroin, olin asettanut ohjausharjoituksissa johdon työhönsä selkeät tavoitteet muutoksessa, tulevana johdon työhönsä ohjaajana. Ensimmäisillä kolmella tapaamiskerralla ohjattavien kanssa muodostin käsityksen ohjausten kokonaisuudesta ja montako kertaa tulen ohjattavien kanssa kokonaisuudessaan tapaamaan. Pidin alkuun tärkeänä saada selkeät tavoitteet työhönsä. Tavoitteen kirkastaminen ja kirjaaminen otti yllättävän pitkän ajan ohjausharjoitteluiden alusta. Johdon työhönsä koulutuksen opetussuunnitelmassa ohjausharjoittelun osuus on määritelty minimissään 80 tuntiin (40 tuntia yksilö- ja 40 tuntia ryhmäohjausta). Olin sitoutunut alkuun ohjattavieni kanssa siihen, että vuosi 2017 riittää näiden minimi tuntien toteutukseen. Huomasin kuitenkin nopeasti, että tunnit kertyvät helposti ja asiaa tuntuu olevan jokaisella tapaamisella enemmän kuin riittävästi. Unohdimme vuoden 2017 ja väliarviointissa lokakuussa 2017 päätimme jatkaa niin pitkälle kuin koimme istunnot ohjattaville hyödyllisiksi. Kerrottakoon jo tässä vaiheessa, että kaikki ohjausharjoitteluuni osallistuvat lähiesimiehet työskentelevät Satakunnan pelastuslaitoksella, vakituisessa virkasuhteessa.

Kun aloitin ohjausharjoitukset keväällä 2017, laadimme tavoitteet sekä yksilöohjauksille että ryhmäohjaukselle. Omaa roolini ohjausharjoittelussa oli toimia aidosti läsnä ja kiinnostua lähiesimiesten todellisista muutoshaasteista ja yrittää ymmärtää sekä tukea heitä uusien näkökulmien löytämisessä omaan työhön. Ohjattavien tavoitteen kirjaaminen tuntui aluksi haastavalta. Erityisen haastavaa se oli yksittäisten ohjauksetojen osalta. Ohjaukset menivät helposti "jutusteluksi", mikä sekin tässä varsin muutoskeskeisessä pelastuslaitoksen tilanteessa varmasti oli paikallaan. En antanut alussa tavoitteen puuttumisen häiritä, vaikka lähijakoilla opinnoissa olin saanut todeta tavoitteen olevan merkittävä osa onnistunutta työnohjaustilaisuutta. Tavoitteen saamiseen kirjalliseen muotoon meni sekä yksilöiden että ryhmän kanssa vähintään kolme ensimmäistä ohjauksetoa. Tavoitteen asettamisessa auttoi erityisesti oma vertaisryhmämme, jossa koimme samaa tuskaa ja hyväksyimme omat alkuvaiheen puutteemme aloittavina ohjaajina. Vertaisryhmä on opiskelukavereiden muodostama pieni ryhmä, joka minun lisäksi koostui viidestä muusta kurssimme opiskelijasta. Vertaisryhmän tapaamiset olivat yksi osa johdon työnohjaukseen kuuluvista oppisisällöistä. Vertaistyönohjausta kuului opintosuunnitelmaan yhteensä 60 tuntia. Minusta oli hienoa havaita, että muodostimme omasta vertaisryhmästä oppimisyhteisön, jossa asiantuntijuuden kasvu ei ollut yksilön omaa omaisuutta, vaan yhdistelmä vertaisryhmässä mukana olevien henkilöiden osaamista. Sain muilta monta vihjettä yksittäisiin ongelmiin ja erityisesti erilaisten menetelmien kokeilemiseen. Mietimmekin jossain vaiheessa vertaisryhmässämme, että olisi ollut hyvä koota yhteen kaikki parhaat epäonnistumisemme, tuleville ohjaajakoulutettaville. Toivottavasti joku tämän vielä tekee, koska tulevatkin aloittelijat varmasti kokevat samaa tuskaa.

Vein muutenkin ohjausharjoittelua pelastuslaitoksella varsin avoimin kortein eteenpäin. Kerroin ohjattaville yleensä istuntojen aluksi aina siitä, mitä olimme opetuksen lähijakoilla johdon työnohjauskoulutuksessa oppineet ja minkälaista kirjallisuutta olin itse lukenut työnohjauksen taustateorioista ja tutkimuksista. Lisäksi pidin koko ajan kiinni ajatuksesta, että pelastuslaitoksella on nyt menossa kolme isoa uudistusta, joihin ohjattavina olevat lähiesimiehet tarvitsevat tukea muutoksessa. Otinkin nämä huomioon erityisesti siinä vaiheessa, kun annoin ohjattaville ennalta taustalukemista ja aiheen, jota tulisimme aina seuraavassa istunnossa käsittelemään. Kysyin myös aika ajoin, miten tämän käsiteltävän asian näette uudessa Porin kaupungin organisaatioissa, tulevassa maakunnassa ja uudistetussa pelastustoimessa. Muutosjohtaminen kulki koko ajan johtavana teemana työnohjaustilanteissa.

Opin myös ohjausten alkuvaiheessa, että on hyvä aina kysyä ohjauksetojen alussa: "Minkälaisesta tilanteesta tulet tai tulette tänään tähän ohjauksetuntoon?" Tätä en alkuun tehnyt ja olin tavannut sekä ryhmän että yksilön useaan otteeseen, ennen kuin vertaisryhmässä asia tuli esille. Tuossa aloituksessa on mielestäni sekä hyvää että huonoa. Hyvät puolet ovat kaikkien tiedossa, joten erityisesti haluan keskittyä huonoihin. Omat harjoitusohjattavani olivat mielestäni verbaalisesti keskitasoa avoimempia, ja kun annoin luvan kertoa vapaasti kuluneesta päivästä, oli "piikki auki". Tekstiä tuli, vaikka kuinka paljon, ja huomasin usein, että tunti ei riittänyt arkiasioiden puimiseen. Sain huomata, että ihmisillä on tarve puhua. Onko tämäkään huono asia – siitä voidaan olla montaa mieltä. Näillä kerroilla tavoitteen asettaminen kyseiselle ohjauksetoralle jäi usein varsin ohueksi. Työnohjaajaksi kasvamisen kannalta tämä oli kuitenkin hyvä opetus siitä, että ohjauksessa tulee suunnata pääpaino asetettuihin tavoitteisiin ja työn tilaajan asettamiin sopimuksellisiin toiveisiin. Keskustelut tulisikin suunnata ohjattavan omaan työhön, sen tutkimiseen ja kehittämiseen. Pohdinkin muutaman kerran istuntojen aikana, tulevatko tilaajan tavoitteet riittävästi esille. Satakunnan pelastuslaitoksen tavoite näissä johdon

työnohjauksissa oli kirjattuna: työnohjauksen avulla parannetaan ohjattavien työssäjaksamista, työn tekemistä sekä kehittymistä omassa työssä. Lisäksi pyrittiin kirkastamaan omaa perustehtävää, erityisesti esimiesroolissa ja jatkuvassa muutoksessa.

Koin selkeästi kehittyväni isompina askeleina johdon työnohjaajana vasta 5-6 kuukauden harjoittelun jälkeen. Konkreettisesti huomasin asian ryhmäohjauksen aikana. Kuten alussa kerroin, valmistauduin istuntoihin tavallisesti melko pitkillä muistipapereilla. Menin kerran ohjaustilanteeseen ilman papereita ja totesin selviytyväni tapaamisesta näinkin. Muistin kyllä teeman, mutta en juurikaan ohjauskertaan suunnittelemani selventäviä ja syvemmälle ”poraavia” avoimia kysymyksiä. Kun tein istunnon päätteeksi muistiinpanot tämän kerran ”risuista ja ruusuista”, totesin tehneeni juuri niitä kysymyksiä, joita olin kirjannut myös valmisteluvaiheessa. Voisi tietysti sanoa, että hyvin valmisteltu istunto eteni alitajunnassani juuri suunnittelemani punaisen langan mukaisesti. Ohjattavien palaute ohjauskerrasta oli myös positiivinen, eikä valmistautumattomuuteni tuntunut häiritsevän tätä työnohjauskertaa. Toisaalta voidaan myös sanoa, että ohjattavat olivat kehittyneet keskustelijoina ja oma osuuteni jäi selkeästi taustalle. Itsensä tekeminen näkymättömäksi ohjaustilanteessa voidaan jollakin mittarilla tulkita myös kehittymiseksi työnohjaajana.

Ohjausharjoittelua toteutin sekä ryhmässä että yksilöiden kanssa periaatteessa saman rungon mukaisesti. Kun alussa ei ollut paljon taustatietoa esimerkiksi työnohjauksen menetelmistä, päätin kokeilla muutamia oppitunnilla käytyjä, lähinnä ryhmään liittyviä roolien ottoja erilaisissa ryhmässä ja tilanteissa. Ensimmäinen harjoittelin menetelmää yksilön kanssa ja vasta sitten ryhmässä. Ensimmäinen tällainen menetelmäharjoitus oli sosiaalisen atomin piirittäminen. Aloitimme oman perhepiirin pohdinnalla ja toisella kerralla samaa työskentelytapaa käytettiin työpaikan sosiaalisen atomin muodossa. Kun oli jo kokemusta menetelmän vastaanottamisesta ja palautteesta, pystyin muuttamaan erityisesti tehtävänantojani paljon selkeämmiksi ja tavoitehakisemmiksi. Lisäksi erilaisten ryhmien rakenteiden, roolien ja valintojen pohtiminen synnytti aina mielenkiintoisia jatkodialogeja istunnoissa. Yritin myös ohjattaville kertoa, miksi valitsin eri menetelmiä juuri tässä yhteydessä. Seuraavia opintojen edetessä opittuja menetelmiä olen käyttänyt ohjausharjoitteluisiani. Suluissa kerrotaan ja perustellaan, mitä varten tämän menetelmän olin valinnut:

- 1) Sosiaalinen atomi perheestä ja työpaikasta (itsensä parempi tunteminen ja panostanko oikeisiin asioihin elämässäni ja työpaikalla)
- 2) Ihmispuu (Millä oksalla itse olen? Missä tilanteessa työyhteisöni on? Mille oksalle olen asettanut tavoitteeni? Miten sinne pääsen ja mitä se minulta vaatii?)
- 3) Paperille kirjoitettuna ohjattavan 3 haastetta tällä hetkellä omassa työssään – kun haasteet on kirjattu, toiselle puolelle samaan kohtaan itse mietittynä paras mahdollinen ratkaisu tai tavoitetilä haasteen selättämiseksi. Paperi revitään lopuksi kahtia ja haasteet jäivät ohjaajalle ja ratkaisut ohjattavalle. Näitä ratkaisuja kohden johdon työnohjauksessa pyritään (= saadaan tavoitteet ohjauksille).
- 4) Jana: missä mennään tällä hetkellä omassa työssä (motivaation tila, ärtyneisyys, positiivisuusaste/mitä ominaisuutta tulee kehittää jatkossa).
- 5) Päivän aiheen valintaan käytin kerran erilaisia kuvakortteja ja esineitä. Annoin tehtäväksi valita yhden kortin aiheella ”mikä fiilis tänään”, toisen kortin piti kuvata tämän päivän tavoitetta

ja kolmanneksi sellainen kuva, joka parhaiten johdattaisi päivän tavoitteeseen. (Jokainen voi kuvan avulla selittää omista lähtökohdistaan istunnon tavoitetta, yhteisesti sovittiin näistä vaihtoehtoista kaikille yhteinen tavoite tälle istunnolle. Tapa helpottaa asioiden kertomista, kun saa puhua vertailukuvien avulla.) Tarkoituksena on toteuttaa vielä palautteen anto johdon työnohjauksesta kuvakorttien avulla viimeisellä ohjauksella, todennäköisesti toukokuussa 2018.

Työnohjausharjoitteluihini laadin kolmen aloitusistunnon jälkeen 10 erillistä teemaa, jotka olivat säännöt ja sopimukset, työyhteisö, minä työntekijänä, työtehtävät, työelämätaidot, työhyvinvointi, asiakastyö, ajankäyttö, esimiestäidot, työympäristö.

Aiheet olin valinnut "työni ja minä" - sekä "hyvä kysymys" -lautapelien pohjalta (Riikka Pohjola / Propelia). Tämä siitä syystä, että ohjausistunnot suuntautuisivat pääsääntöisesti oman työn tutkimiseen, muutoksen hallitsemiseen ja oman työn kehittämiseen. Kun olin lukenut kirjallisuutta muutoksen johtamisesta, tulin vakuuttuneeksi siitä, että olennainen osa muutoksen onnistumisesta on toimintatapojen juurruttaminen organisaatiokulttuuriin. Tämä ei ole mahdollista, mikäli organisaatioiden jäsenillä ei ole oman työn hallinta kunnossa ja perustehtävät selkeästi määriteltyinä. Oman työn perustehtävän tärkeyteen palasimme tästä syystä yllättävän usein. Lähetin ohjattaville noin viikkoa ennen istuntoa käsiteltävän aihealueen (ks. edellä) ja liitin ennakovalmisteluun yleensä ajankohtaisen lehtileikkeen tai nettikirjoituksen tulevasta istunnon aiheesta. Näin toteutettuna huomasin istuntojen pysyvän valitussa teemassa ja saimme yleensä istunnon aluksi määriteltyä tapaamiselle myös tavoitteet. Kuten alussa kerroin, tavoitteen asettelussa emme alkuun oikein onnistuneet, mutta ennakkomateriaalin lähettäminen toimi hyvänä orientaationa yksittäisen ohjaukserran tavoitteen määrittämisessä. Ohjattavani pitivät tätä ennakkopostin lähettämistä toivottavana toimintamallina ja hyvänä herätteenä seuraavalle tapaamiselle. Tosin muutaman kerran ennalta valittu teema muuttui, kun tein ensimmäisen kysymyksen: *"Onko joku asia tai tapahtuma, josta tänään olisi hyvä puhua?"*

Kun nyt kirjoitan tätä artikkelia, olen ohjannut samoja yksilöitä ja ryhmää yli vuoden. Tällä hetkellä ei ole näköpiirissä, milloin ohjaukset loppuvat tai olisi syytä lopettaa. Olen siis käynyt jokaisen ohjattavan kanssa edellä mainitut 10 teemaa jo monesti läpi, mutta aina tuntuu keskustelunaiheita riittävän. Nykyinen toimintamallini jäljittelee osin edellä kuvattua, mutta enää ei ole välttämättä tarvetta laittaa keskustelulle ennakkomateriaalia entiseen tapaan. Riittää, kun sovimme ajan ja keskustelemme siitä, mikä ohjattavalle juuri sillä hetkellä on omassa työssään kiinnostavinta. Olemme varmasti puolin ja toisin kehittyneet keskustelijoina ja nykyisin pääsemme paljon paremmin aitoon dialogiin. Keskustelijoille on rakentunut aito luottamus, mikä edesauttaa hyvään lopputulokseen pääsemiseksi. Koen ohjaustuokiot nykyisin hyväksi tavaksi irtautua arjen kiireistä ja luulen auttavani myös ohjattavia ymmärtämään oman työnsä perimmäistä tarkoitusta ja erityisesti paljon esillä olleen perustehtävän tärkeyttä jatkuvan muutoksen ympäristössä. Muutokset alallamme tulevat jatkumaan ja lähiesimiehet selkeästi tarvitsevat rakentavaa keskustelua ja työnohjausta muutoksessa jaksamiseen.

## Pohdinta ja yhteenveto

Johdon työnohjausharjoitteluni Satakunnan pelastuslaitoksella on ollut yksi mielenkiintoisimmista oppimisprosesseista, joissa olen ollut työurani aikana. Olen saanut toteuttaa samalla sekä

mittavia uudistuksia pelastustoimessa, että johdon työhönohjausta haastavassa, koko ajan muuttuvassa toimintaympäristössä. Olen pyrkinyt vuoropuheluun valitsemieni muutosteorioiden ja oman ohjauskokemukseni välillä. On ollut hieno havaita, että teoriat tukevat ja vahvistavat käytännössä koettuja tapahtumia. Lähiesimiehillä tulee jatkossakin olemaan haasteita muutosten johtamisessa ja erityisesti muutosten onnistuneessa läpiviennissä. Johdon työhönohjauksella muutosta ja erityisesti siinä jaksamista on perustellusti helppo suositella.

Tein ohjausharjoittelua suunnitellessani päätöksen valita ohjattavat oman talon sisältä, mikä näin jälkikäteen ajateltuna oli oikea päätös. En olisi todennäköisesti ehtinyt aikatauluttamaan alan ulkopuolisia ohjattavia ja pystyin loistavasti hyödyntämään laajaa paloasemaverkostoa ohjauskertojeni pitopaikkana. Nykypäivän työelämässä ihmisille tulee väistämättä aikataulullisia muutoksia ja saman organisaation sisällä joustaminen istuntojen ajankohdissa tuki merkittävästi kokonaisuuden onnistumisessa. Hyöty oli molemmin puolinen, sillä sekä ohjattavilla että ohjaajalla oli ajoittain tarpeita muutoksiin. Toisaalta täysin vieraan ohjattavan tai ryhmän kanssa olisin välttynyt artikkelissani mainituilta yleisten asioiden kuuntelulta. Mutta kuten edellä olen maininnut, on niilläkin oma merkityksensä, mielestäni positiivisessa mielessä. Pelastuslaitoksen lähiesimiehillä oli menossa olevien muutosten keskellä valtava tarve puhua, joten en pitänyt sitä mitenkään huonona.

Tekisinkö jotain tosin, mikäli nyt saisin aloittaa alusta? Helppo vastaus olisi, että tietysti tekisin, mutta vaikeampi on vastata mitä muuttaisin. Koulutuksen alkuvaiheessa saimme kirjallisuutta tutkittavaksemme työhönohjaukseen liittyvistä teorioista, mutta vastuu oman käyttöteorian muodostamisesta jäi opiskelijalle itselleen. Pystyäkseen jäsentämään sitä, mitä työhönohjausprosessissa ohjattavan ajattelun kehittymiselle tapahtuu, on ymmärrettävä työhönohjauksen taustateorioita. Teorioina saimme tutustua persoonallisuusteorioihin, vuorovaikutusteorioihin, ryhmädynaamisiin teorioihin, käyttäytymisteorioihin ja organisaatioteorioihin. Kaiken pohjana perusteoriasta voidaan mainita psykoanalyysi, jota itsekin opiskelin kahden vuoden aikana yhdeksi omaksi taustateoriakseni. Muina teorioina olen tuonut esille tässä artikkelissa yhtenä vaihtoehtona muutosjohtamisen käyttämisen työhönohjauksen tukena. Kirjallisuudessa sanotaan, että työhönohjauksen eritystilanteissa voi tilanteen mukaan valita teorioita oman käyttöteoriasa tueksi. Pelastuslaitoksen uudistuksissa muutosjohtamisen teorioihin perehtyminen auttoi lähiesimiesten haasteiden ymmärtämiseen jatkuvassa muutoksessa. Jos jotain olisin tehnyt tosin, olisin voinut lukea kirjallisuutta taustateorioista enemmän heti alkuun. Tosin luin epämääräisessä järjestyksessä ne kirjat, jotka olivat merkittyinä koulutuksen pakollisiksi kurssikirjoiksi. Ehdotinkin kurssin opettajille, että he määrittäisivät jatkossa luettavat kirjat aina lähijaksojen teemojen ympärille. Näin toimien opiskelijat pystyisivät paremmin valmistautumaan tuleviin lähipäiviin ja sisäistämään opittavana olevan teorian tai asiakokonaisuuden kokonaisvaltaisemmin. Itselläni on hyvät kokemukset tämän tapaisesta lähestymisestä Turun yliopiston kurseilta.

Tällä artikkelilla tavoittelin vuoropuhelua olemassa olevien muutosjohtamisen teorioiden ja oman kokemukseni kanssa johdon työhönohjauksen ohjausharjoittelusta vuosina 2017-2018. Tavoitteenani oli tunnistaa ja analysoida pelastusalan muutosprosesseihin ja alati johdon muuttuvaan toimintaympäristöön liittyviä haasteita johdon työhönohjauksen näkökulmasta. Olin asettanut tavoitteeksi, että lähiesimiehet voisivat paremmin valmistautua tuleviin muutoksiin, jaksaisivat tehdä perustehtävänsä lähiesimiehinä ja että Satakunnan pelastuslaitos voisi hyödyntää johdon työhönohjausta isojen muutosten keskellä. Olen oppinut tällä matkallani, että työhönohjaus on jatkuva prosessi, jonka etenemisvauhtia ei voi ennalta määrittellä. Huomasin eri



ohjausprosesseissa, että ohjattavat etenevät eri askelin ja ohjaajan on opittava tukemaan ohjattavia tai ohjattavaa tällä matkalla. Tässä tukemisessa olemassa olevasta teoriasta ja tutkimustiedosta ihmisen toiminnasta on varmasti hyötyä. Olen erityisen kiitollinen omille työkavereilleni, jotka mahdollistivat minulle tämän opintomatkan. Olemme varmasti kaikki kehittyneet työyhteisötaidoissa, dialogissa, oman roolimme ymmärtämisessä, muutoksen johtamisessa ja omien voimavarojemme ylläpidossa. Omasta mielestäni johdon työohjauksessa korostuvat ohjattavan oivalluksiin perustuva oppiminen, joka edellyttää ohjaajalta jatkuvaa reflektioita ja analyysiä muutosten edetessä. Uskoisin myös, että johdon työohjausharjoitteluihini on ollut Satakunnan pelastuslaitoksen lähiesimiehille tukea jaksamiseen isojen muutosten keskellä.

## Lähteet

- Erämetsä, T. 2003. Myönteinen muutos. Helsinki: Tammi.
- Kotter, J. 1996. Muutos vaatii johtajuutta. Helsinki: Rastor.
- Mossboda, B-M., Peterson, M. & Rönholm, I. 2008. Esimiehen ensiapu. Helsinki: WSOYpro.
- Peltonen, T. 2007. Johtaminen ja organisointi. Teemoja, näkökulmia ja haasteita. Helsinki: Otava.
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Helsinki: Talentum.
- Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi. Helsinki: WSOYpro.

---

# 15 Ammatillisen identiteetin kehittyminen psykologina johdon työnohjaajaksi

---

*Pauliina Ruusuvuori*

”Gnothi seauton.”

Olipa kerran tyttö, joka halusi oppia ymmärtämään ihmistä paremmin. Niinpä hän opiskeli psykologiksi. Työelämään siirtyessään hän huomasi kuitenkin nopeasti, että koulun penkiltä saatu oppi antoi vain välttämättömimmät perustiedot omassa ammatissa toimimiseksi. Tämä tunnollinen, tarkka ja suoriutumisensa suhteen itsekriittinen tyttö kokikin herkästi osaamattomuuden, riittämättömyyden ja neuvottomuudenkin tunteita auttamistyössään.

Elämäkoulussa ihmisen rinnalla kulkeminen ja tukeminen vaativat sellaisia taitoja ja näkemyksellisyyttä, johon ei pelkällä yliopistotutkinnolla pystytä vastaamaan. Uuden oppimisen, oman ammatillisen osaamisen edelleen kehittämisen sekä oman ammattiauttajan työkalu- ja menetelmäpakin kasvattamisen palo ohjasivat lisäkouluttautumisen tielle. Lisäksi oman ammatillisen identiteetin, henkilökohtaisen kasvun sekä oman tekemisen varmuuden lisäämisen tavoitteet ovat vahvasti olleet ohjaamassa tämän tytön työuran polkua eteenpäin. Tämä on kasvutarina matkastani psykologina henkilöarvioijasta työhyvinvointipäällikön- ja psykoterapiaopintojen kautta kohti johdon ja esimiesten työnohjaajuutta.

Itsensä tarkasteleminen on haasteellista. Erityisen haasteelliselta tuntuvaksi omalla kohdallani sen tekee se, että huomasin kehittämistehtävääni kirjoittaessani toistuvasti miettiväni: ”Mitähän muut tästä ajattelevat?” Arvioinnin kohteena oleminen ja itsensä likoon, arvioitavaksi asettaminen on myös aikamoinen uskallushyppy. Olin sen kuitenkin valmis tekemään, koska toivon, että kokemukseni jakamisesta saattaa olla jollekulle hyötyä.

## **Ammatillisuuteen, ammatilliseen kasvuun sekä ammatilliseen identiteettiin liittyvien käsitteiden tarkastelua**

Tässä kehittämistehtävässä paneudutaan ammatillisuuden, ammatillisen kasvun sekä ammatillisen identiteetin rakentumiseen ja vahvistumiseen. Kehittämistehtävän teoreettisena viitekehyksenä on kokemuksellisen oppimisen näkökulma. Työkaluna oman ammatillisen identiteetin kehittymisen tarkastelussa hyödynnän Workplace Big Five -persoonallisuusprofilointia. Rauste-von Wrightin (1997, 17) mukaan kokemuksellisessa oppimisessä oppiminen perustuu oppijan kokemuksiin ja itsereflektioon eli kykyyn arvioida omia kokemuksiaan ja omaa oppimistaan uuden oppimisen pohjaksi. Tavoitteena on itsensä toteuttaminen ja ”minän” kasvu. Tavoitteenani on edellä mainittujen käsitteiden kautta

tarkastella ja kuvata matkaani psykologina johdon työnohjaajaksi – omia ammatillisia arvojeni, omaa ammatillista kasvuani sekä ammatillisen identiteettini kehittymistä.

Ammatillisuus, aito läsnäolo sekä kuuntelemisen ja kuulemisen taito ovat psykologisen ja ohjauksellisen vuorovaikutustyön keskeisimpiä asioita ja taitoja. Vuorovaikutustyö ja ihmisten auttaminen heille ehkä hyvinkin kipeissä, arkaluonteisissa ja intiimeissä asioissa edellyttävät auttajalta myös uskallusta heittäytyä, rohkeutta esittää vaikeitakin kysymyksiä sekä valmiutta sietää ja ottaa vastaan toisinaan myös itseä kuormittavia asioita ja tunnetiloja. Ajattelen ammatillisuuden rakentuvan ja vahvistuvan pitkälti oman ammatillisen kasvun edellytysten sekä ammatillisen identiteetin kehittymisen pohjalta.

Ammattiauttajuus on erittäin kiehtova, haastava ja motivoiva työkenttä, mutta toisaalta se voi olla ajoittain myös varsin kuluttavaa – auttajan työtä tehdään vahvasti omaa persoonaa likoon laittamalla, ja tämä henkinen työkalupakki ei ole ehtymätön luonnonvara. Itseä, omaa toimijuutta ja omaa jaksamistaan on tarpeellista tiedostaa ja tarkastella, ja itsestään huolen pitäminen on myös oma ”taiteen lajinsa”. Mitä paremmin huolehdimme itsestämme ylläpitämällä ammatillista etäisyyttä asiakkaisiin, sitä paremmin kykenemme todelliseen empatiaan ja myötäelämiseen ja sitä hyödyllisempiä olemme heille (Rothschild 2010, 17). Myös kyky itsereflektioon sekä omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden riittävän laaja-alaiseen havainnoimiseen kuuluvat mielestäni ammatillisuuteen.

Oman persoonan käyttäminen auttamistyössä antaa asiakassuhteeseen tilaa niin, että auttajan ja autettavan suhteessa voidaan toimia intuitiivisesti ja spontaanisti. Intuitiolla on keskeinen rooli ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa. Dunderfeltin (2008, 99) mukaan läsnäolo on intuitiivisen viestinnän tasolla toimiva taito olla kohtaamisessa henkisesti mukana ja kuunnella toisen ihmisen sisäisyyttä. Auttaja voi myös osoittaa olevansa herkkä, eikä tunteita tarvitse laittaa syrjään. Ammatillisuus ja tehtävä auttajana tulee kuitenkin tunnistaa. Ammatilliseen käyttäytymiseen kuuluu muun muassa se, että pidetään työ- ja ihmissuhteet riittävän erillään, eikä anneta henkilökohtaisten vaikuttimien, tunteiden tai mieltymysten vaikuttaa asiakassuhteeseen.

Menestyäkseen organisaatioiden on kyettävä tuottamaan jatkuvasti innovaatioita (Ruohotie 2005, 52). Nykytyöelämässä ja sen vaatimuksissa menestyäkseen myös ihmisen on kyettävä jatkuvasti uudistumaan ja kehittymään. Sydänmaanlakan (2006, 282) mukaan ihmisen jatkuva oppimis- ja uudistumiskyky on myös osa älykästä itsensä johtamista. Ihannetapauksessa tämä yksilön kehittyminen – kasvuprosessi – jatkuu koko työikäisyyden ajan. Ammatillinen kasvu on jatkuva oppimisprosessi, jonka kautta yksilö hankkii niitä tietoja, taitoja ja kykyjä, joita hyödyntämällä hän voi vastata työelämän muuttuviin ammattitaitovaatimuksiin (Ruohotie 2005, 3). Wallin (2007) kuvaa ammatillisen kasvun olevan jatkuvaa oman osaamisen kehittämistä, sitoutumista työhön sekä ammatillisen identiteetin ja työpersoonan reflektiivistä uudelleen määrittelyä. Se on sekä yksilön sisäistä kasvua, usein tiedostamatontakin, ajattelun, suorituksen, reflektion ja persoonallisuuden kehittymisen alueella, että työnhallintataitojen laajenemista ja syvenemistä. Itsereflektio on oman toiminnan, myös oppimisen, tarkkailua ja arviointia (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 114).

Ammatillinen identiteetti muodostaa ammatillisen kasvun perustan. Se tarkoittaa muun muassa ihmisen käsitystä itsestään työntekijänä ja suhteessa työhönsä. Arvot, tavoitteet ja yhteisö luovat Wallinin (2007) mukaan kontekstin, jonka sisällä työntekijä arvioi itseään, orientaatiotaan, voimavarojaan, rajojaan ja toimintaansa. Ammatilliseen identiteettiin kuuluvat myös käsitykset

siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samaistuvansa, mitä hän pitää tärkeänä sekä mihin hän sitoutuu työssään ja ammatissaan (Eteläpelto & Onnismaa 2010, 26).

## Työnohjauksen hyötyjä

Työnohjauksen tavoitteena on saada aikaan myönteisiä vaikutuksia ihmisen työskentelytavoissa, työn erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sekä ihmisessä itsessään. Tämä luo pohjaa myös oman ammatillisen identiteetin vahvistumiselle. Yksilötason kehittyminen tai muutostarpeet voivat liittyä muun muassa suhtautumis-, ajattelu- ja asennoitumistapoihin tai kuvaan itsestä työntekijänä. Työnohjaukseen hakeutumisen on tutkittu olevan yhteydessä myös hyvään työnhallintaan, työmotivaatioon ja työhyvinvoinnin paranemiseen (Koivu 2013). Koivun (2013) väitöskirjatutkimuksen mukaan työnohjauksen myönteiset vaikutukset ilmenevät selkeimmin työstä saadun palautteen ja omien vaikutusmahdollisuuksien lisääntymisenä, ammatillisen itsetunnon kohenemisena ja psyykkisen rasittuneisuuden vähenemisenä.

Hämäläisen (2015, 137–138) mukaan ajattelulla on suuri voima ihmisen elämässä. Tätä voidaan kutsua myös suhtautumistavan voimaksi. Emme aina voi valita sitä mitä meille tapahtuu, mutta tapahtuipa mitä tahansa, meillä on aina mahdollisuus valita oma suhtautumistapamme siihen. Tämä pätee niin hyvien kuin huonojenkin päivien suhteen. Asiat sinänsä eivät ratkaise vaan suhtautumistapamme. Asiakkaidemme jaksamista kuormittavien ja huonosti toimivien suhtautumistapojen peilaajina meillä tulevilla työnohjaajilla on tärkeä rooli.

Ihminen toimii arjessa pitkälti totuttujen rutiinien, tottumusten ja toimintamallien pohjalta tekemistään sen suuremmin analysoimatta. Kiireessä ja paineen alla turvautuminen rutiineihin korostuu, sillä tottumusten mukaan toimiminen ja rutiinien noudattaminen usein riipeyttävät tekemistämme. Toimimme ikään kuin automaattiohjauksella. Tällainen automaattinen reagointi on hyvin opittu tapa, jota on mahdollista muuttaa (Pietikäinen 2014, 175). Muutos mahdollistuu muun muassa itsen tietoisien tarkastelun taitoja ja itsetuntemusta vahvistamalla. Myös oma sisäinen puhe, sisäinen keskustelu itsen kanssa, voi olla pitkälle automatisoitunutta ja ikään kuin urautunutta tai tietynlaisen asioihin suhtautumistavan ”värittämää”. Tämä suhtautumistapa voi olla rakentavaa tai haitallista tai molempia. Ajattelen, että toimivalla työnohjauksella voimme auttaa ihmistä tiedostamaan myös tätä omaa sisäistä puhettaan ja sen vaikutuksia itseensä paremmin.

Itsetuntemuksella tarkoitetaan omaa ymmärrystä itsestämme. Se on oman kehon, ajatusten ja tunteiden tuntemista ja tietämistä. Itsetuntemus on Toivakan & Maasolan (2011, 19) mukaan perusta, jonka varaan rakennamme minäkuvamme eli käsityksemme itsestämme. Itsetuntemukseen liittyy oman psyyken toiminnan sekä oman elämän merkityksen ymmärtäminen (Dunderfelt 2006, 18). Toivakan & Maasolan (2011, 19) mukaan lisäämällä itsetuntemustamme parannamme samalla jaksamistamme: osaamme herkemmin tunnistaa omat rajamme.

Jakonen (2015) kuvaa itsetuntemuksen tiedostamisen tärkeyttä taidokkaasti näin:

Elämä ilman oman persoonallisuustyypin tuntemista on kuin ajaisi autolla, jonka merkkiä ei tiedä. Jokaisessa meissä on omat tyypilliset piirteemme, ominaisuutemme ja kehityssuuntamme. Myös henkilökohtaisen kasvun työvälineenä tietämys omasta tyypistä on korvaamaton. Jokaisella

persoonallisuudella on lukuisia variaatioita ja myös oma kasvun ja stressaantumisen suuntansa. Ollessamme stressaantuneita alamme toimia ja ajatella tietyllä, persoonallemme tyypillisellä tavalla. Kun olemme parhaimmillamme, kuljemme niin ikään tiettyyn suuntaan. On omissa käsissä tutustua näihin suuntiin, tiedostaa tilanne, kun ne ovat aktiivisia ja muuttaa tai syventää tuota suuntaa tarvittaessa. (Jakonen 2015, 55–58.)

Jakosen (2015, 49–54) mukaan meissä jokaisessa on myös se osa, jota emme mielellämme nimitä ”minuksi”, varjomme. Se on se osa meitä, jonka kanssa emme ole aina sinut ja joka usein ohitetaan tai sivuutetaan. Tämä varjominä saattaa saada meidät esimerkiksi stressaavassa tilanteessa toimimaan itsellemme haitallisella tavalla, esimerkiksi aktivoiden epätarkoituksenmukaisia tai vääristyneitä negatiivisia reaktioita tai tunteita. Oman itsetuntemuksen kehittäminen vahvistaa monelta osin itsensä (myös oman varjominän) tietoisemmän tarkastelun taitoja, mikä puolestaan auttaa esimerkiksi omien ajatusten ja tunteiden hallinnassa ja vaikuttaa sitä kautta myönteisesti myös toiminnan ja tekojen tasolla. Itsetuntemuksen lisääntyminen auttaa myös ymmärtämään muita ihmisiä paremmin (Hämäläinen 2015, 21). Tämä on tärkeä asia neuvonta- ja ohjaustyössä.

Itsetuntemukseen kytkeytyvät myös sellaiset käsitteet kuin itsetunto, itseluottamus ja itsearvostus, joilla on myös tärkeä rooli yksilön ammatillisen identiteetin kokemisessa, rakentumisessa ja kehittämisessä. Hyvä itsetunto ei ole itsekkyyttä vaan olemassa olevan inhimillisen puolen kokemista omassa persoonallisuudessa: se on tulos oman ydinminän voiman kokemisesta (Dunderfelt 2006, 133). Keltikangas-Järvisen (1994) mukaan hyvällä itsetunnolla on myönteisiä vaikutuksia ihmisen toiminnassa muun muassa koettuun elämäntyytyväisyyteen, mielialaan, oman elämän hallinnan tunteisiin, sosiaaliseen sopeutuvuuteen sekä suoriutumiseen. Terve itsetunto tarkoittaa, että tuntee olevansa hyvä ja hyväksyty (Toivakka & Maasola 2011, 15). Tämä on tärkeä tekijä muun muassa oman työssäjaksamisen ylläpitämisessä ja työuupumuksen ennaltaehkäisyssä. Itseluottamus on kokemusten varasto, joka antaa varmuutta selviytymisestä (Ojanen 2011, 93). Itsearvostuksen puolestaan on Ojasen (2011, 93) mukaan tutkittu olevan yhteydessä muun muassa onnellisuuteen ja masennukseen sekä oman toiminnan tuloksiin.

Neff (2016, 341) luonnehtii vanhojen tapojen ja tottumusten sitkeyttä kuvaavasti näin: ”Jos joku on tottunut haukkumaan itseään, positiivisten ominaisuuksien huomioiminen tuntuu vieraalta. Riittämättömyyden tunne voi olla niin olennainen osa minäkäsitystä, että on pelottavaa pitää itseään arvokkaana ja merkityksellisenä. Ristiriitaista kyllä, se voi tuntua eräänlaiselta kuolemalta, ja negatiivinen minäkäsitys taistelee sen takia kynsin hampain selviytymisensä puolesta.”

Riittämättömyyden tunne onkin yksi keskeisimpiä työssäjaksamiseen heikentävästi ja haitallisesti vaikuttavia oireita, jota työnhajukseen tulevat ihmiset itsessään kokevat. Myös tähän haluan kyetä itse tulevana työnhajajana voimavara- ja ratkaisukeskeisen viitekehyksen kautta vaikuttamaan. Löytääkseni työkaluja tähän asetan nyt itseni alttiiksi muiden tarkasteluille ja arvioinneille reflektoidessani näitä ominaisuuksia sekä niiden kehittymistä ja muuttumista itsessäni.

## Oman ammatillisen identiteetin kehittymisen tarkastelua

”Olen kuullut, että niillä ihmisillä, jotka opiskelevat psykologiksi, on itsellään jokin trauma tai vastaava taustalla, josta eheytyksen tarve ohjaa heidän ammatinvalintaansa tällaiselle alalle”,

minulle sanottiin kerran. Muistan hymähtäneeni kuulemalleni – eräänlainen psyykkinen suojautumismekanismi sekin – mutta jääneeni samalla miettimään lausahduksen paikkansapitävyyttä.

Minulta on monta kertaa myös kysytty, miksi oikein valitsin psykologian ja psykologin ammatin. Koska psykologia, ihmismielen tiede, kiinnostaa ja kiehtoo minua. Koska haluan oppia ymmärtämään ihmismielen toimintaa, ihmisen käyttäytymistä ja ihmisen toiminnan ja tekojen taustalla vaikuttavia tunteita, ajatuksia, asenteita ja skeemoja. Koska haluan oppia ymmärtämään, mikä saa ihmisen tekemään tietynlaisia valintoja ja reagoimaan tietynlaisella tavalla tietynlaisessa tilanteessa. Koska haluan ymmärtää, mikä saa toisilleen kaikkein läheisimmätkin ihmiset tekemään toisilleen asioita, jotka eivät edistä läheisyyden, turvallisuuden, luottamuksen ja hyvinvoinnin kehittymistä, vaan aivan päinvastoin. Koska haluan auttaa ja tukea muita ihmisiä, kannatella toista silloin, kun hänellä itsellään eivät voimat siihen riitä, näyttää suuntaa, viitoittaa tietä eteenpäin, rohkaista tekemään oikeita valintoja elämän risteyskohdissa, kannustaa uskomaan itseensä ja elämään kaikista vaikeuksista ja koettelemuksista huolimatta. Tiedän avun ja tuen tarpeen tunteen syvyyden, ja haluan tehdä hyvää muille.

Nämä samat syyt pätevät osaltaan myös työnohjaajakoulutukseen hakeutumiseen. Olen koko työikäni työskennellyt työ- ja organisaatiopsykologian sektorilla: ensin psykologisen henkilöarviointityön, koulutusten ja valmennusten parissa ja sittemmin työterveyshuollon toimintakentässä. Aikuisten, työssäkäyvien asiakkaiden kanssa koen olevani omimmillani, ja työhön, organisaatioihin sekä työhyvinvointiin ja näiden kehittämiseen liittyvien ilmiöiden keskellä koen oman asiantuntijuuteni ja mielenkiinnon kohteideni pääsevän parhaiten oikeuksiinsa.

Kuluneiden 15 työvuoden aikana olen ehtinyt toimimaan monenlaisessa ja -tasoisessa työroolissa: avustavassa ja suorittavassa työroolissa, asiantuntijana, esimiehenä sekä hallinnollisessa ja johtotason vastuuroolissa. Asiantuntijana työskentely on näistä tuntunut kaikkein mielekkäimmältä, ja asiantuntijana haluan myös jatkossa toimia ja kehittyä. Nimenomaan johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutukseen hakeuduin nykyisen työroolini kautta; työterveyspsykologin työ on enenevässä määrin etenkin esimiesten ja johtajatasolla työskentelevien henkilöiden työssäjaksamisen tukemista, ja tähän lisää työkaluja saadakseni halusin suuntautua ennen kaikkea johdon ja esimiesten työnohjaukseen.

Tieni lukion pulpetista tähän hetkeen ei ole ollut aivan mutkaton. Päivääkään en kuitenkaan vaihtaisi tästä kulkemastani matkasta pois. Mahdollisuus psykologian pääaineopiskeluun avautui vasta neljännellä yrittämällä. Siinä jos jossakin mitattiin sisua – mutta sitä minulta kuulemma löytyy. Se onkin ominaisuus, josta olen itsessäni ylpeä: voimavara, joka on auttanut eteenpäin kaikkein vaikeimmissakin tilanteissa. Isäni totesi minulle viimeisimpinä hetkinään ennen menehtymistään ollessani 21-vuotias: ”Vielä sinusta tulee likka päälääkäri!”, viitaten psykologin ammattiin. Ja näin kävi. Matkan varrella ehdin tutustua terveydenhuoltoalaan, opiskella ruotsin kieltä, asua ulkomailla ja työskennellä kaupan kassalla. Jokainen kokemani asia on tuonut minulle lisää tietoa, kokemusta, elämyksiä, onnistumisia, arvostusta sekä näkökulmaa.

Minut kasvatettiin hyvin nöyräksi ja kiltiksi tytöksi. Isä jäi varsin taka-alalle äidin laatiessa kotiimme elämän pelisäännöt, joihin oli mukauduttava. Oman mielipiteen ilmaisemiselle ei ollut tilaa. Vaikeneminen ja myötäileminen oli aina paras valinta. Tuodessani kotiin kokeita arvosanalla 10-

pääsin kuulusteluun siitä, mistä miinuksen arvoinen virhe oli tullut. Tehdessäni mitä tahansa asioita sain aina kuulla siitä, missä toimin jotenkin väärällä tavalla tai huonosti. Tämä kaikki teki minusta varsin itsekriittisen, itseltäni suoriutumiseni suhteen paljon vaativan, epävarman ja vahvan miellyttämistarpeen omaavan henkilön. "Luuletko olevasi jotenkin hyvä psykologi" äitini kysyy edelleen yrittäessäni aika ajoin hienovaraisesti auttaa häntä hakemaan itselleen apua. Tänään uskallan varovasti, mutta itse siihen jo uskoen, vastata: "Luulen".

Paras ystäväni, oma ensimmäinen yksilötyönohjaajani ja psykoterapiakoulutus ovat mahdollistaneet sen, että seison tänään ryhdikkäästi omilla jaloillani. Koska tämän kehittämistehtävän tarkoitus on työstää oman ammatillisen identiteetin kehittymistä johdon työnohjaajaksi, keskityn näistä mainitsemistani minulle äärimmäisen tärkeistä asioista tässä nyt erityisesti oman työnohjausprosessini tarkastelemiseen.

Oma kokemukseni onnistuneesta työnohjausprosessista on vaikuttanut merkittävästi niin päätökseeni hakeutua työnohjaajakoulutukseen kuin motivaatiooni ja haluuni kehittyä työnohjaajana. Omalla työnohjauksella on ollut huomattavia myönteisiä vaikutuksia niin omaan työskentelytapaaani, työni eri vuorovaikutustilanteisiin kuin itsenikin. Ylitunnollisesta, pikkutarkasta, asioita varmisteleavasta ja velvollisuudentuntoisesta naisesta on kehittynyt rohkeampi, varmaotteisempi, itseensä luottavaisempi, heittäytyvämpi ja rennompempi. Omat odotukset työkavereita ja esimiestä kohtaan ovat aiempaa realistisempia sekä vuorovaikutustilanteissa muiden reagoititapoihin suhtautumiseni hyväksyvämpää. Itsetuntemukseni ja asioiden tiedostaminen on lisääntynyt, työssäjaksamiseni on vahvistunut ja taitoni tarkastella asioita eri näkökulmista laaja-alaisesti työnohjaukseni myötä. Itsepystyvyysuskoni on vankistunut, ja koen saaneeni myös valtavan määrän käytännön työkaluja ja toimivia vinkkejä niin työn kuin muutenkin arjen sujuvoittamiseksi ja oman hyvinvointini vahvistamiseksi. Tämä kaikki on mahdollistunut asioiden eteen itse aktiivisesti, pitkäjänteisesti ja tiedostaen töitä tekemällä: oman työnohjaajani tekemien oivalluttavien kysymysten, itselleni peilinä olemisen, omien senhetkisten suhtautumistapojeni kyseenalaistamisen sekä ilmiöiden ääneen yhdessä ihmettelemisen kautta.

Johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutuksen myötä kasvanut oma ohjauskokemus on totta kai myös vahvasti vaikuttanut oman työnohjaajan identiteettini kehittymiseen ja vahvistumiseen. Tutustuminen, ryhmäytyminen ja verkostoituminen omien tulevien työnohjaajakollegojen kanssa, yhteisesti jaettu osaaminen, kokemukset ja näkemykset, luettu kirjallisuus ja siihen liittyvät tehtävät, oma käytännön harjoittelu sekä vertaisryhmätyöskentely ovat kaikki olleet erittäin merkityksellisiä osatekijöitä tällä oppimisen ja kehittymisen polulla. Kasvuryhmätyöskentelyn kautta koen oppineeni paitsi toiminnallisista menetelmistä, myös itsestäni ja kollegoistani paljon: omakohtaisen kokemuksen saaminen erilaisten toiminnallisten menetelmien vaikuttavuudesta ja syvyydestä motivoi käyttämään erilaisia menetelmiä myös omien tulevien ohjattavien kanssa. Lisäksi omien reaktioiden ja tuntemusten tarkastelu ja analysointi on kasvattanut omaa itsetuntemustani. Omien asioihin ja erityisesti tunteisiin suhtautumistapojen tiedostaminen on mielestäni ehdoton edellytys tunnekeskeistä työtä tekevän asiantuntijan omille tunteiden hallinnan ja sitä kautta työssäjaksamisen ylläpitämisen taidoille.

Johdon ja esimiesten työnohjaajakoulutuksen ryhmämme on moninainen. Jokaisella on oma persoonakohtainen ja koulutuksellinen taustansa ja työhistoriansa vaiheineen. Tämä erilaisuus ja monimuotoisuus on mielestäni ollut ehdottomasti rikkaus ryhmässämme. Erilaisten näkemysten, katsantokantojen ja kokemusten jakaminen on rikastuttanut ja laajentanut omaakin

näkökulmaa ja tarkastelutapaa asioihin, ja erilaisten osaamisten jakaminen on tuntunut äärimmäisen mielenkiintoiselta, antoisalta ja myönteisellä tavalla haastavalta. Ihmisellä on taipumusta sokeutua omalle näkökulmalleen ja sille viitekehykselle, josta käsin itse normaalisti asioita tarkastelee. Toisenlaisen taustan omaavan tulevan kollegan erilainen asioiden tarkastelunäkökulma ja yhdessä asioiden ääneen ihmettely on avannut ainakin omia silmiäni valtavasti kohta kuluneen kahden vuoden aikana.

Vertaisryhmätyöskentelyn olen kokenut hyvin terapeuttisena ja voimaannuttavana. Pohdimme yhteisestikin vertaisryhmässämme jossakin vaiheessa sitä, miten näihin pienryhmiin valikoituminen lopulta oikeastaan tapahtui. Saimme itse koulutuksen alussa muodostaa pienryhmämme, mutta kiehtovaa on miettiä ryhmädynaamisesti, miten tietyt henkilöt päätyivät juuri tiettyyn ryhmään. Olemme koko yhdessä työskentelyn ajan kokeneet vahvaa yhteenkuuluvuutta, yhteistyön ja näkemysten saumattomuutta ja jaettua toimijuutta. Luottamus toisiimme on vahva, ja tämän luottamuksellisen ja arvostavan ilmapiirin vuoksi tuntuu turvalliselta jakaa yhdessä joskus hyvin henkilökohtaiselta ja arkaluonteiseltakin tuntuja kokemuksia, ajatuksia, pohdintoja ja tunteita. Lisäksi sitoutumisemme ja moraaliset koulutuksen eteen työskentelyyn ja siihen liittyvien tavoitteiden saavuttamiseen ovat hyvin yhteneväiset. Tämä motivoi ja innostaa eteenpäin aidosti. Oman vertaisryhmäni toiminnalla ja jokaisen siinä mukana olevan persoonalla on ollut merkittävä rooli myös oman työnohjaajuuteni kehittämisessä. Ilman tätä vertaisryhmää ja näitä ihmisiä en olisi sitä, mitä nyt olen.

Työnohjaajaopintoihin liittyvä käytännönharjoittelu (harjoitteluohjattavat) on ollut hyvin opettavaista ja haastavaa. Työnohjaajakoulutuksesta keskustelutukea, neuvontaa ja ohjausta olin toki jo ennen työnohjaajakoulutustakin tehnyt osana työterveyspsykologin työtäni, mutta työnohjaajaksi tästä ohjaustyöstä tämä ohjaustyö on mielestäni vielä fokusoidumpaa, räätälöidynpää ja tavoitteellisempaa. Työnohjaajakoulutuksen alkaessa tein päätöksen, että haluan erilaisia ohjattavia, joiden kanssa harjoitella työnohjaajaksi tekemistä eri tavoin. Halusin haastaa itseäni. Ja siinä onnistuin: Opintojeni aikana olen saanut työskennellä neljän eri yksilöohjattavan esimiehen sekä kolmen eri esimiesryhmän kanssa. Jokainen ohjausprosessi on ollut omanlaisensa ja jokainen ohjattava totta kai erilainen – ja se on ehdoton rikkaus ja ilo.

Ensimmäisissä harjoitteluohjausistunnoissa muistan samanlaisen ajatuksen vilahtaneen mielessäni kuin aikanaan psykologin työurani alussa: miten onnistua tuottamaan itseäni paljon kokeneemmalle ja johtavassa asemassa työskentelevälle henkilölle hänen toivomaansa lisäarvoa oman työnsä tueksi? Seuraava ajatus pelasti minut kuitenkin tästä "tuskasta": minulla ei työnohjaajana, kuten ei psykologinakaan, tarvitse olla valmiita vastauksia tai ratkaisuja asiakkaan ongelmiin, vaan lähdemme etsimään niitä yhdessä, ja asiakas tekee itse omaan elämäänsä liittyvät valinnat. Lisäksi statuksella ja asemalla voi toisinaan olla tarpeettomankin pelottava kaiku: on hyödyllistä aika ajoin muistuttaa itselleen, että se on vain työrooli, jota suorittaa inhimillinen ihminen persoonakohtaisine piirteineen, vahvuuksineen ja heikkouksineen.

Olen harjoitteluohjattavieni kanssa pyrkinyt mahdollisuuksien mukaan kokeilemaan monipuolisesti erilaisia työnohjaajaksi työkaluja ja menetelmiä. Osa ohjattavista on toivonut ohjauksen painottuvan keskustelemiseen, ja osa ohjattavista on osoittautunut kokeilunhaluisemmiksi ja avoimemmiksi esimerkiksi erilaisten toiminnallisten menetelmien suhteen. Esimerkiksi erilaisten pelien kautta on mahdollista saada syvennettyä asiakkaan valitsemia teemoja tai asioita. Mielikuvaharjoitteet puolestaan edellyttävät mielestäni varsin hyvää luottamusta ohjaajan ja ohjattavan välillä, sillä niissä asiakkaassa saattaa herätä



toisinaan voimakkaitakin tunnereaktioita, jotka asiakkaat usein kokevat varsin intiimeinä. Kaikki menetelmät eivät välttämättä myöskään sovi kaikille. Ideaalia kuitenkin mielestäni olisi, että työnohjauksessa työn ja ohjattavan tutkiminen ja tarkasteleminen voisi olla kokeilevaa, ts. erityyppisiä työskentelytapoja voitaisiin avoimin mielin testailta ja arvioida yhdessä. Niin ohjattavan kuin ajoittain ohjaajankin tulee uskaltaa tässä heittäytyä ja ottaa hallittuja riskejä, laittaa itseään likoon. Se rakentaa myös luottamusta ohjausprosessiin. Olivat käytetyt työkalut ja menetelmät sitten mitä tahansa, on mielestäni tärkeää muistaa, ettei niihin ohjaajana nojaa liikaa ja jää niiden kanssa jumiin: kuunteleminen ja aito läsnäolo ovat työnohjaajan kaikkein tärkeimpiä työkaluja ohjaustyössä. Joskus parhaimmat keskustelut voivat syntyä villasukat jalassa säkkituolissa ilman minkäänlaisia kirjoitus- tai apuvälineitä! Ja toisinaan myös sellainen keskustelu, jonka olet itse arvioinut olevan ns. tavanomainen, voikin ohjattavan mielestä ollut erittäinkin oivalluttava ja valaiseva. Kaikki lähtee siis asiakkaan tarpeesta ja tavoitteesta.

Ammatillisen identiteettini, itsetuntemukseni ja ammatillisen itsetuntoni kehittymiseen ovat vaikuttaneet monet tekijät. Opintojen sujuminen, onnistumiskokemukset, ja toki myös epäonnistumisen kokemukset ja vastoinkäymiset, kanssaihmisiltä saatu tuki ja näkemysten vaihtamisen mahdollisuus, saatu palaute sekä työkokemus ovat olleet itselleni kaikki arvokkaita asioita oman ammatillisen kasvun taustalla. Koen olevani onnekas siinä suhteessa, että olen kaikissa työpaikoissani saanut työskennellä hyvässä työyhteisössä.

Tulevana johdon työnohjaajana myös johtamiseen ja esimiestyöhön liittyvät ilmiöt luonnollisesti kiinnostavat ja pohdituttavat minua, ja myös omilla johdettavana olemisen kokemuksillani on ollut merkittävästi vaikutusta omaan toimijuuteeni työntekijänä sekä johdon työnohjaajana. Työnantajaorganisaatioideni johtamiskulttuurien, -arvojen ja -käytänteiden myötä olen oppinut monenlaista, niin hyvässä kuin pahassakin. Olen myös oppinut, että tiukoiltakin tuntuvat paikat voivat kasvattaa ja vahvistaa. Niin julmalta kuin se aloittelevasta psykologista tuntuikin, yksi opettavaisimmista kokemuksista työurani alkutaipaleella oli silloisen esimieheni toteamus: "Meillä on täällä sellainen mentaliteetti, että laitetaan kala kylmään veteen ja katsotaan, osaako se uida!" Opin nopeasti uimaan, ja kuka väitti, että työnteko olisikaan helppoa? Kaikenlaisiin eteen tuleviin haasteisiin kannattaa siis suhtautua mahdollisuuksina, sisulla ja avoimin mielin.

Ammatillisuus, vastuullisuus ja palvelullisuus ovat minulle työssäni erittäin tärkeitä arvoja. Koen, että minulla on erittäin vahva työmoraali: haluan hoitaa asiat aina alusta loppuun kunnolla ja tehdä voitavani sen suhteen, että asiakas voi kokea tulevansa hyvin huolehdituksi ja kunnioitettavasti kohdelluksi – kaikissa tilanteissa. Ammatillisuus on minulle myös sitä, että kykenen pitämään työminäni ja vapaa-ajan minäni riittävässä määrin erillään toisistaan, vaikka ihmissuhdetyötä omalla persoonallani teenkin, ja sitä, että pystyn toimimaan siten, etteivät omat mielenkiinnon kohteeni, asenteeni ja mielentilani vaikuta heikentävästi tekemäni työn laatuun.

Ihmissuhdetyössä ammatillisuus on myös vastuullista vuorovaikutusta: kykyä ja jämäkkyyttä ylläpitää ammattimainen, asiallinen ja arvostava vuorovaikutusote kaikissa tilanteissa siitä riippumatta, kuinka korrektisti tai epäkorrektisti käyttäytyvä asiakas kulloinkin itseä vastapäätä odottaa. Lisäksi ammatillisuus on vastuunottoa ja -kantoa asioiden ääneen sanomisesta tilanteissa, joissa se on tarpeen, myönteisen työskentely- ja vuorovaikutusilmapiiriin ylläpitämiseen osallistumisesta, oman työkentän, asioiden organisoimisen ja ajankäytön hallinnan taitoja sekä ammatillisesta kehittymisestä ja työssäjaksamisesta huolehtimisesta.

Vahvan miellyttämisenhaluisena ja sovinnollisena persoonana arvostavan vuorovaikutusotteen ylläpitäminen ei ole koskaan tuntunut minulle ongelmalliselta. Enemminkin se on ollut minulle aina tietyllä tavalla itsestänselvyys ja asia, josta en ole valmis missään tilanteessa tinkimään. Sen sijaan asioiden ääneen sanomista ja oman mielipiteen ilmaisemista rohkeammin minun on täytynyt varsin paljon opetella ja harjoitella. Positiivisella tavalla yllättävää on ollut huomata tulevaisuuden kuulluksi ja hyväksytyksi ajatuksineen ja näkemyksineen. Omat kokemukset kuulluksi tulemisesta ovat puolestaan vahvistaneet omaa tavoitettani kehittää myös itse ammattiauttajana omaa kuuntelemisen ja kuulemisen taitoani – kyetäkseen tarjoamaan asiakkaileni yhtä arvokkaan kuulluksi tulemisen kokemuksen kuin mitä olen itse saanut.

Ihminen peilaa kaiken itsensä kautta ja suhteessa itseensä. Ihmisellä on myös taipumus etsiä ympäristöstään sellaista tietoa, joka vahvistaa omaa käsitystä itsestä ja asioiden kulusta. Näin ollen esimerkiksi elämäntutkimuksellinen positiivisuus/negatiivisuus ja itsetuntoon liittyvät tekijät vaikuttavat merkittävästi siihen, minkälaisiin asioihin kiinnitämme ympäristössämme herkimmin huomiota. Oma persoonakohtainen itsetunto vaikuttaa toki myös ammatillisen itsetunnon kehittymisen edellytyksiin ja mahdollisuuksiin.

Tunnistan joutuneeni tekemään etenkin tämän eteen varsin paljon työtä. Alakoulussa olin niin ujo, etten saanut sanaa suustani. Yläkouluun siirryttäessä jotakin tapahtui, sillä vapauduin ja aloin rohkeammin ystäväystyä muiden kanssa. Oman rippileirin jälkeen jäin isokoulutusporukoihin, joista muodostuivatkin nuoruusajan läheisimmät ystävyys-suhteet – ja ensimmäiset työkokemukset ryhmänohjaajana toimimisesta. Nyt tarkastellen voin nähdä, miten merkittävän suuri arvo sosiaalisella tukiverkostolla voi ihmisen psyykkiseen eheytymisprosessiin, voimaantumiseen ja itsetunnon vahvistamiseen olla.

Työssä olen käynyt 15-vuotiaasta alkaen. Tavalla tai toisella olen työskennellyt aina jonkinlaisessa palveluroolissa ja asiakasrajapinnassa. Pidän ihmisten kanssa toimimisesta ja siitä, että omalla tekemiselläni voin saada toisen tyytyväiseksi, vastattua hänen tarpeeseensa ja mielellään jopa ylitettyä hänen odotuksensa. Miksi minulle on niin tärkeää onnistua? Ehkä osoittaakseni – ennen kaikkea itselleni – että osaan, pystyn, kykenen, pärjään, riitän. Todistaakseni itselleni, että itsetuntoni ajoittain säröilevä kaiku on vain varjo menneisyydestäni, jolla ei ole mitään tekemistä asioiden ja osaamiseni todellisuuden kanssa. Toisinaan onnistun tässä, toisinaan en.

Minulla on ollut onni saada työskennellä työpaikoissa, joissa olen saanut luottamusta osakseni esimiehiltäni, joissa osaamiseeni ja tekemiseeni on uskottu, joissa minussa on nähty potentiaalia ja joissa olen saanut lisää vastuuta. 16-vuotiaana työskentelin kaupassa yksin huolehtien kaikesta. Opiskeluaikana minut lähetettiin skitsofreniapotilaan kanssa kaksin kauppareissulle toiseen kaupunkiin. Psykologiksi opiskellessani ja valmistuttuani sain työskennellä konsulttitoimistossa hyvin monessa eri työroolissa ja itsenäisellä otteella.

Paitsi että olen saanut tehdä monenlaista, olen myös tottunut tekemään kaikenlaista, ja tämä on opettanut minulle mukautumis- ja sopeutumiskykyä, luovimisen ja joustamisen taitoja suhteessa omaan tekemiseen, arkilemmittämättä uudenlaisiin ja yllättäviinkin työtehtäviin tarttumisessa sekä taitoa säilyttää rauhallisuuteni ja malttini sellaisissakin tilanteissa, joissa ei olekaan tiedossa tuttuja rutiineja tai varmaa tapaa toimia onnistuneesti. Myös työnohjaustilanteet saattavat olla tällaisia – yllättäviä, arvaamattomia, edetä ennakoimattomilla tavoilla vailla valmista sapluunaa. Silloin tarvitaan uskallusta, rohkeutta, pelkäämättömyyttä ja heittäytymistä. Uskoa siihen, että tilanne kantaa, ja että oma

ammattillinen ote ja keinovalikoima ovat riittävät myös yllättävissä tilanteissa selviytymiseen. Myös tästä on ammatillisessa itsetunnossa kyse.

## **Persoonallisuus osana oman ammatillisen identiteetin kehittymisprosessia**

Koska identiteetti, ja näin ollen myös ammatillinen identiteetti, on osa ihmisen persoonallisuutta, halusin osana tätä kehittämistehtävää tarkastella omia persoonallisuudenpiirteitäni työelämän kontekstista käsin. Tähän tarjoutuikin hyvä mahdollisuus työnantajaorganisaatiossani meille työpsykologeille järjestettävän WorkPlace Big Five -persoonallisuusprofiloinnin kautta. Big Five -persoonallisuusprofiili mittaa viittä keskeistä persoonallisuuden piirrettä, joita ovat reagointiherkkyys, ekstroversio, uutuushakuisuus, mukautuvuus sekä päämääräkeskeisyys. Reagointiherkkyydellä tarkoitetaan tässä aktiivisuutta tilanteisiin ja asioihin reagoimisessa tunnetasolla ja kokemuksellisenä ilmiönä. Ekstroversio liittyy ulospäin suuntautuneisuuteen. Uutuushakuisuudella viitataan valmiuteen ja halukkuuteen tehdä asioita uudella tavalla sekä valmiuteen suhtautua uusiin asioihin avoimesti ja vastaanottavaisesti. Mukautuvuus liittyy toisten ihmisten tarpeiden tunnistamiseen ja huomioimiseen. Päämääräkeskeisyydellä puolestaan tarkoitetaan tavoitteenmukaista työskentelyotetta, johon liittyvät myös ammatillisen kunnianhimon, työ- ja suorituskeskeisyyden sekä määrätietoisuuden käsitteet.

Profiilin perusteella olen tilanteisiin ja asioihin herkästi tunnetasolla reagoiva ja päämääräkeskeinen, mutta myös hyvin mukautuvainen persoona. Persoonallisuusprofiilini ilmentää myös varsin vahvaa mieltymystä toimia totuttujen, hyväksi havaittujen toimintatapojen mukaan sekä viihtymiseen niin ihmisten kuin itsenäisenkin tekemisen parissa. Voimakkaan tempoileva tai huomion keskipisteenä olemisesta nauttiva henkilö en tämän perusteella ole.

Tunnistan persoonallisuusprofiilin omakseni hyvin. Reagoivuus on ominaisuus, josta on runsaasti hyötyä omassa ammatissani: kyky ja taito aistia asiakkaan tunnetiloja on ehdottomaksi eduksi auttamistyössä, mutta sillä taidolla on myös kääntöpuolensa, joka liittyy vahvaan empatiaan ja sitä kautta omaan työssä jaksamiseen ja kuormittumiseen. Voimakas mukautuvuuden tarve altistaa lisäksi sille, että joissakin tilanteissa omat tarpeet ovat vaarassa tulla sivuutetuksi, vähätellyiksi tai mitätöidyiksi, mikä puolestaan entisestään saattaa lisätä omaa kuormitusalttiutta. Mukautuvuudella on toki vastaavalla tavalla myös myönteinen kääntöpuolensa, joka liittyy sovinnollisuuteen, hyväntahtoisuuteen, ihmisten keskinäisen toimeen tulemisen tavoitteeseen sekä avoimen, hyvän yhteistyöilmapiirin luomiseen.

WorkPlace Big Five -persoonallisuusprofiilin perusteella näyttäydyn varsin päämäärätietoisena henkilönä. Tunnistan tämän työ- ja tavoitekeskeisyyden osaksi itseäni. Voimakkaan suorituskeskeisenä persoonana huomaan myös asettavani itselleni usein kohtuuttomankin kovia odotuksia ja vaatimuksia. Ehdottomaan täydellisyyteen pyrkiminen ei useinkaan ole oman henkisen työssäjaksamisen kannalta tarkoituksenmukaista, ja tämän asian eteen olenkin joutunut tekemään paljon työtä. Tässä olen mielestäni myös kehittynyt paljon. Uupumisriskin kääntöpuolena tässä ominaisuudessa on toki työnantajan näkökulmasta hyvä työntekijyys. Huolehtiminen, vahva vastuullisuus, tunnollisuus ja velvollisuudentunto ovat myös keskeinen osa omaa persoonallisuuttani, ja ne liittyvät myös päämäärätietoisuuteen ja suoriutumisentarpeeseen.

Ekstroversion osa-alueen osalta persoonallisuusprofiilini kallistuu hieman enemmän sisäänpäin suuntautuneisuuden kuin ulospäin suuntautuneisuuden puolelle. Tunnistankin persoonana olevani esimerkiksi ryhmätilanteissa enemmän tarkkaileva kuin koko ajan aktiivisesti äänessä tai esillä oleva osapuoli. Tämä ominaisuus saattaa kuitenkin liittyä myös siihen, että osaan kuunnella ja kuulla muita. Ja teen sitä mielelläni. Pidän muiden ihmisten parissa olemisesta ja asiakasrajapinnassa toimimisesta, mutta tiedostan ja tunnistan myös tarvitsevani välillä omaa aikaa itseni kanssa työkuormituksista toipuakseni ja palautuakseni.

Oppimis- ja kehittymismatkani psykologina johdon työnhajaajaksi näkyy selkeimmin siinä, miten suhtaudun itseeni, osaamiseeni, ajatuksiini ja tunteisiini. Työnohjattavana muistan kokeneeni aiemmin ajoittain hyvinkin voimakasta riittämättömyyden tunnetta osaamisestani sekä itsestäni persoonana ja ihmisenä. Myös aloittelevana työnhajaajana tietynlaiset epävarmuuden tunteet ja pelko epäonnistumisesta saattavat edelleen ajoittain tulla mieleen, mutta koen hallitsevani näitä ajatuksia ja tunteita aiempaa paremmin, ja ennen kaikkea osaavani suhtautua niihin sallivammin ja hyväksyvämmin kuin ennen tätä koulutusta ja oppimismatkaa osasin. Epävarmuuden tunteet kuuluvat luonnollisesti inhimillisenä osana yksilön kasvu- ja kehittymisprosessiin oman toimijuuden ja asiantuntijuuden kehittyessä, mutta ihmisillä on erilainen taito tiedostaa, tunnistaa ja käsitellä näitä tunteita. Työnohjaajakoulutus on antanut tähän paljon työkaluja ja keinoja.

Roolista toiseen (ohjattavasta ohjaajaksi) siirtyminen on tuonut myös mukanaan tietynlaista asenne- ja suhtautumistavan muutosta ja kypsymistä: tuen tarvitsijasta on tullut tuen tarjoaja, neuvon tarvitsijasta neuvonantaja, kannateltavasta kannattelijasta ja suunnan etsijästä suunnannäyttävä. Lisäksi fokus ja huomion keskipiste on erilainen: ohjattavana se on minussa itsessäni, mutta ohjaajana se on ohjattavassani/ohjattavissani. Se, ettei ole itse keskiössä, helpottaa asioiden tarkastelua ja erilaisten ilmiöiden peilaamista ja sitä kautta asioiden suhteen ratkaisujen löytämistä. Tulevaisuudessa toivonkin tämän taidon siirtyvän entistä enemmän myös oman toiminnan tarkastelemisen taidokkuuteeni: kykyyni entistä joustavammin liikkua kokijaminän ja tarkkailijaminän välillä, tarkastellen ja reflektoiden omaa toimintaani ja kehittyen siinä. Työnohjaus on parhaimmillaan antoisa ja rikastuttava oppimismatka molemmille osallistujaosapuolille, sekä ohjattavalle että ohjaajalle. Roolistani psykologina en puolestaan koe osaavani tai edes haluavani siirtyä pois, sillä psykologina oleminen on niin vahva osa ammatillisesta identiteettiäni, että se väistämättä näkyy ja välittyy ohjaajuudestani myös työnohjaajana. Mielestäni sekin on omalla tavallaan rikkaus.

## **Pohdinta ja yhteenveto**

Tässä kehittämistehtävässä on tarkasteltu ammatillisuuden, ammatillisen kasvun sekä ammatillisen identiteetin rakentumiseen ja vahvistumiseen liittyviä käsitteitä ja tekijöitä kokemuksellisen oppimisen näkökulmasta. Tarkoituksena on ollut näiden käsitteiden kautta tarkastella ja kuvata matkaani psykologina johdon työnhajaajaksi – omia ammatillisia arvojeni, omaa ammatillista kasvuani sekä ammatillisen identiteettini kehittymistä peilaten.

Kasvumatka arasta, ujosta ja varmistelevasta työstä piakkoin valmistuvaan johdon työnhajaajaan on ollut melkoinen taival. Oman sisäisen vaativuuden ja kriittisyyden työstäminen ja muovaaminen sallivampaan ja itsemyötätuntoisempaan suuntaan, ”oman riman

madaltaminen” sekä hyväksyvämpi suhtautuminen omaan inhimillisyyteen, erehtyväisyyteen ja rajallisuuteen ovat vaatineet paljon. Omien onnistumisten ja sitä kautta kertyvän osaamisen ja työkokemuksen kautta tämä on ollut kuitenkin mahdollista. Lisäksi saatu palaute on auttanut minua kehittymään ja kasvamaan, uskomaan itseäni ja pystyvyyteeni sekä näkemään itseäni laaja-alaisemmin ja useammasta eri näkökulmasta – ja haastamaan omaa aiempaa käsitystäni itsestäni riittämättömänä epäonnistujana.

Työnohjaajani kysyi minulta kerran kipuilllessani työnohjausistunnossa oman toimintaotteeni varmaotteisuuden puutetta: ”Oletko sellainen ihminen, joka tarvitsee syyn olla epävarma? Haastaako se sinua?” Muistan kysymyksen herättäneen itsessäni ensireaktiona pientä ärtymystä ja loukkaantumisenkin tunnetta – toisin sanoen puolustautumisen tarvetta oman minuuden suojaamiseksi. Mietin, tarkoittiko kysymys sitä, että epävarmuuden tunteessa kiemurteleminen on tietoinen valintani, jotakin mitä ns. tahallani tai tietoisesti teen? Lisäksi jäin miettimään, mikä kysymyksessä sai minut ärsyyntymään. Pohdittuani asiaa tulin siihen lopputulokseen, että eihän se täysin tietoinen valinta ole, mutta se on skeema ja toimintamalli, jonka varassa olen tottunut toimimaan – tuttu ja turvallinen, vaikkakin vahingollinen ja kuormittava. Ja kyllä, osaltaan se haastaa minua, työntää ja ohjaa eteenpäin, usuttaa näyttämään, että selviydyn. Näyttämään kenelle? Siinäpä hyvä kysymys. Ärsyyntymisen tunteet puolestaan todennäköisesti heijastuivat sen tiedostamisesta, että menneisyyden taakat edelleen aikuisenakin vaikuttavat oman toimintani taustalla.

Sigmund Freud on todennut, että psykoterapian tarkoitus on muuttaa ihmisen sietämätön kurjuus tavanomaiseksi kurjuudeksi. Vastaavasti työnohjauksen tarkoitus voisi olla muokata muun muassa ihmisen itseensä kohdistamien kohtuuttomien vaatimusten kirjo kohtuullisemmaksi, realistisemmaksi ja hallittavammaksi. Kokemuksemme niin työssä kuin muussakin elämässä ovat sellaisia, että asiat ovat tapahtuneet eikä niitä saada enää tekemättömiksi tai poispyyhityiksi. Työhön, kanssaihmiisiimme ja itseemme liittyvät tunteet ja ajatukset ovat myös sellaisia, joita meidän on turha torjua tai juosta karkuun, sillä ne tulevat ennemmin tai myöhemmin kulman takaa meitä uudelleen vastaan. Tarkoituksenmukaisempaa ja rakentavampaa, omaa hyvinvointiamme tukevampaa, onkin oppia tulemaan itseämme kuormittavien asioiden, tapahtumien, tunteiden ja ajatusten kanssa aiempaa paremmin toimeen. Tätä taitoa voimme työnohjauksella merkittävästi tukea ja vahvistaa.

Työnohjaajakoulutuksessa on puhuttu käyttöteoriasta ja siitä, minkälaiseksi muodostuu kunkin meistä oma ammatillinen viitekehys työskennellä työnohjaajana. Empatia on keskeinen osa minun käyttöteoriaani (voimavara- ja ratkaisukeskeisyyden lisäksi). Mutta se on myös oman henkisen jaksamiseni akilleen kantapää, mikä on tärkeä tiedostaa. Itse asiassa monet ominaisuudet meissä ovat hyviä ja hyödyllisiä tiettyyn pisteeseen asti, mutta liiallisiksi mennessään tai liian hallitseviksi muodostuessaan voivat aiheuttaa osaltaan myös haittoja, esimerkiksi kuormitusta. Oma työnohjaukseni, ohjattavana oleminen, on opettanut minulle paljon juurikin hyväksynnän ja tasapainon löytämisen taitoja ja keinoja suhteessa omiin ominaisuuksiini ja taipumuksiini.

Meillä kaikilla on uskoakseni elämän ja työuran varrelta kertynyt erilaisia esikuvia ja roolimalleja, joilta olemme saaneet vaikutteita. Nyt kun katson elämäni ja työhistoriaani taaksepäin, huomaan kasvaneeni paitsi ammatillisesti, myös persoonana valtavan paljon. Isältääni ja veljeltäni olen oppinut varauksetonta hyväntahtoisuutta. Kummitädiltäni olen oppinut sydämellisyyttä, lämminhenkisyttä, positiivisuutta ja uskoa siihen, että elämä kantaa. Paras

ystäväni on opettanut minulle itsearvostuksen ja itseni hyväksymisen taitoja. Äidiltäni olen puolestaan oppinut, millä tavalla ei tule toimia. Ammatillisesti tähän mennessä keskeisimmiltä roolimalleiltani olen saanut oppia muun muassa ryhdikkyyttä, palvelullisuutta, jämäkkyyttä, itseluottamusta, joustavuutta, korrektiutta ja oman itseni parempaa huomioon ottamista – kiitos Jaska, Minna, Vappu, Mari, Juha, Teija ja Maija-Liisa. Nämä asiat yhdistettyinä tärkeiksi kokemiini ammatillisuuden arvoihin ovat muokanneet minusta sen, mitä tällä hetkellä olen, ja toivon tämän kehitymisprosessin jatkuvan läpi koko elämäni.

Omien läheisten ja vertaisten tuella ja kokemusten jakamisella on äärimmäisen suuri merkitys oman ammatillisen kasvun ja kehittymisen työstämisessä ja jäsentämisessä. Lisäksi heittäytyminen, itsensä likoon laittaminen, uskallus luottaa muihin ja itsensä hyväksyminen kaikkine heikkouksineen ovat olleet minun omia henkilökohtaisia kasvutavoitteitani koko elämäni. Tämän kasvutarinan jakaminen teidän kanssanne palvelee näin ollen siis myös näitä tavoitteita. Tällainen minä olen, ja nyt tiedätte, miksi.

## Lähteet

- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O.-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Dunderfelt, T. 2008. Intuitio. Sisäinen viisaus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Dunderfelt, T. 2006. Voimavarana itsetuntemus. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Eteläpelto, A. & Onnismaa, J. (toim.) 2010. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. 1.–3. painos. Kansanvalistusseura ja Aikuiskasvatuksen Tutkimusseura.
- Hämäläinen, P. 2015. Johda mielelläsi. Sisäisen voiman työkalupakki esimiehille ja valmentajille. Helsinki: Auditorium.
- Jakonen, JP. 2015. Stressivapaa johtaja. 52 näkökulmaa itsensä johtamiseen, henkilökohtaiseen kasvuun ja viisaaseen elämään. Helsinki: Basam Books Oy.
- Keltikangas-Järvinen, L. 1994. Hyvä itsetunto. Helsinki: WSOY.
- Koivu, A. 2013. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Sairaalan naishoitajiin kohdistuva neljän vuoden seurantatutkimus. Itä-Suomen yliopisto: terveystieteiden tiedekunta. Publications of the University of Eastern Finland. Dissertations in Health Sciences 175.
- Neff, K 2016. Itsemyötätunto. Luovu itsesi soimaamisesta ja löydä itsevarmuutesi. Helsinki: Viisas Elämä Oy.
- Ojanen, M. 2011. Minä ja muut. Itsetuntemuksen kirja. Helsinki: Kirjapaja Oy.
- Pietikäinen, A. 2014. Kohti arvoistasi. Suuntaa mielekkäisiin muutoksiin. Helsinki: Duodecim.
- Rauste-von Wright, M. 1997. Opettaja tienhaarassa: Konstruktivismia käytännössä. Jyväskylä: Atena.
- Rothschild, B. & Rand, M. L. 2010. Apua auttajalle. Myötätuntuupumuksen ja sijaistraumatisoitumisen psykofysiologia. Helsinki: Traumaterapiakeskus.
- Ruohotie, P. 2005. Oppiminen ja ammatillinen kasvu. 1.–3. painos. Helsinki: WSOY.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2016. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Alma Talent.
- Toivakka, S. & Maasola, M. 2011. Itsetunto kohdalleen! Harjoituksia itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen oppimiseen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wallin, A. 2007. Teoreettisia näkökulmia ammatilliseen kasvuun.  
[http://www.available.com/tiedostot/20070424\\_TEOREETTISIA\\_N\\_K\\_KULMIA\\_AMMATILLISEEN\\_KASVUUN.pdf](http://www.available.com/tiedostot/20070424_TEOREETTISIA_N_K_KULMIA_AMMATILLISEEN_KASVUUN.pdf)

---

# 16 Etiikan näkökulmia työnohjaukseen

---

*Heidi Teinonen*

Etiikan merkitys yhteiskunnassamme on laaja, vaikka emme sitä aina tiedosta. Johdon työnohjaajakoulutuksen aikana saimme harjoitella työnohjausta sekä yksilö- että ryhmätilanteissa. Ohjausten jälkeen jäin monesti miettimään esille tulleita pulmatilanteita ja kysymyksiä. Pohdimme muiden opiskelijoiden kanssa koulutuksen aikana erilaisia työnohjaustilanteita. Keskustelu työnohjaajan etiikasta on herättänyt monia kysymyksiä siitä, mikä on oikea ja mikä väärä toimintatapa. Työnohjauksessa käsitellään ohjattavan kannalta niin tärkeitä ja joskus arkojakin asioita, että mielestäni työnohjaajan on hyvä tiedostaa oma eettinen vastuunsa.

Tarkasteluni etiikan näkökulmista perustuu omiin kokemuksiini ja tekemiini huomioihin johdon työnohjaajakoulutuksen aikana. Pohdimme erilaisia toimintatapoja, kuinka paljon voi tuoda esille omia näkökulmia ohjattavalle, miten suhtautua ohjattavan mielipiteisiin tai käyttäytymiseen. Mitä meidän tulee huomioida toimiessamme työnohjaajana, erilaisissa ohjaustilanteissa toimimisessa, tulkinnan tekemisessä jne. Omissa työnohjauksissa on myös tullut tilanteita, joiden yhteydessä omia eettisiä näkökulmia on joutunut miettimään.

Eettistä pohdintaa tehdään paljon eri ammattialoilla, erityisesti terveydenhuollon eri ammattiryhmissä, sekä eri tasoilla – sekä johdon että työntekijöiden tasoilla. Vastuu eettisen ajattelun ja toiminnan kehittämisestä kuuluu meille kaikille osana ihmisyyttä, olimmepa minkälaisessa asemassa tai tehtävässä tahansa. Olemme myös vastuussa omasta eettisestä toiminnastamme ja sen kehittämisestä. Omalla toiminnallamme pystymme vaikuttamaan yhteiskunnan eettiseen tasoon, toisiin ihmisiin suhtautumiseen, yhteisten velvollisuuksien noudattamiseen, vastuun kantamiseen, vääryyksien välttämiseen ja hyvän tekemiseen (ETENE 2011, 28). Eettinen ajattelu on kehittynyt jo Aristoteleen ajoista ja myös meidän, kuten muidenkin ammattiryhmien, on edelleen pidettävä huolta etiikan kehittymisen jatkumisesta yhteiskunnassamme.

Työnohjausprosesseissa tulee esille monia kysymyksiä, jotka vaikuttavat ihmisten väliseen oikeudenmukaisuuteen, oikeaan ja väärään, hyvään ja pahaan ja joiden oikeutus riippuu siitä, kenen näkökulmasta asiaa katsotaan (Ruutu & Salmimies 2015, 38). Artikkelini tarkoituksena on tarkastella eettistä toimintaa työnohjaajan työhön liittyen sekä saada aikaan keskustelua ja pohdintaa työnohjauksen etiikasta sekä eettisen ajattelun kehittämisestä ja kehittämisestä. Koska opiskelen johdon työnohjausta, halusin nostaa myös johtamisen etiikan näkökulmia esille. Siitä on oma erillinen lukunsa.

## Etiikan tutkimus

Etiikka kuuluu filosofian tieteenhaaraan, joka selvittää ihmisen tekojen ja tekemättä jättämisten hyväksyttävyyttä tai moitittavuutta, miten asioiden pitäisi olla tietoon perustuen. Etiikka tulee kreikan sanasta "ethos" ja tarkoittaa "karaktääriä", "luonnetta". Etiikalle rinnakkainen sana on "moraali", jonka latinankielinen vastine "mores" tarkoittaa "tapaa". Etiikka määritellään yleensä pohdinnaksi oikean ja väärän tai hyvän ja pahan välillä. Ihmisten käyttäytymiseen vaikuttaa hänen periaatteensa ja arvonsa, jotka muodostuvat hänen uskomuksistaan hyvästä ja pahasta, oikeasta ja väärästä. Kohtaamme kaikki arkipäivän tilanteita, joissa valinnat on usein tehtävä välittömästi. Näihin valintoihin vaikuttavat omat arvomme ja periaatteemme, etiikkamme. (Martikainen 1996, 98-99, Pihlström 2008, 23, ETENE 2011, 11.) Ammattityössä näiden arvojen ja moraalinormien tulee olla pohdittuja ja tiedostettuja (STOry 2018).

Kokemusperäisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata ja selittää, miten ja miksi asiat ovat niin kuin ovat, mutta se ei anna vastausta siihen, miten asioiden tulisi olla. Etiikan yhtenä tavoitteena on pyrkiä filosofisesti perustelemaan, mikä on hyvää tai pahaa ja oikein tai väärin eli miten tekoja tai toimintatapoja pitäisi näiden erottelujen näkökulmasta arvioida ja luokitella ja millaisin perustein. (Pihlström 2008, 23, ETENE 2011, 11.)

Moraalietiikan klassikkona pidetään nykyisinkin Aristotelesta. Hänen etiikkansa perusajatus oli se, että yksilön tulee kehittää hyveitä, eikä vain toteuttaa yksittäisiä hyviä tekoja. Aristoteleen mukaan hyve liittyy ihmisen toimintaan sosiaalisessa yhteisössä. Moraalin perusajatuksena on se, että toiminnan hyvyttä tarkastellaan siitä näkökulmasta, miten sen voidaan sanoa olevan hyvää muille ihmisille. Toiminnan hyvyttä arvioitaessa ei riitä, että tarkastellaan ainoastaan toimijan aikaansaamaa tekoa. (ETENE 2011, 12.) Tarkastelun kohteena on myös se, mitä teolla saadaan aikaan ja mitä siitä seuraa (Hallamaa 2017, 70-74).

Pirttilän mukaan etiikan ei ole tarkoitus antaa valmiita ratkaisuja, vaan jokaisen omat arvot, ihanteet ja periaatteet ovat lähtökohtana henkilön omalle eettiselle ajattelulle ja eettisille arvoille. Etiikka perustuu ensisijaisesti vastuun tiedostamiseen, autonomiaan ja vapauteen. Etiikka voidaan kuvata myös vastuun ottamiseksi omista päätöksistä ja toiminnasta. Etiikassa on kyse arvoista ja ihanteista, jotka koskettavat meidän kaikkien toimintaa ja valintoja. Se kuvaa ja perustelee hyviä ja oikeita tapoja toimia. Voidaan myös ajatella, että eettinen pohdinta ja siihen liittyvä toiminta on jatkuva prosessi. (Pirttilä 2008, 11, 65-66.)

Eettisyyden katsotaan olevan sitä, että ihminen sitoutuu noudattamaan sisäisiä, tietoisia arvoja ja moraalisia periaatteita. Etiikka merkitsee arvoperusteita, tapaa ja tottumusta, jotka jo sinänsä ovat ohjeita. Eettisyyden noudattaminen on ihmisen jatkuvaa kasvamista ja oppimista. (Back 1996, 3.) Hyviksi koettujen eettisten periaatteiden tulisi toimia käytännön toiminnan ohjaajina, mutta samalla niiden tulisi riittävän herkästi reagoida ympäristön muutoksiin. Reagoinnin tulee olla kahdensuuntaista. Toisaalta eettisen keskustelun on tarjottava jatkuvuutta ja arvojen pysyvyyttä korostavia näkökulmia, ehdotuksia ja vastauksia ajankohtaiseen keskusteluun, toisaalta on kyettävä arvioimaan ja tarkistamaan aikaisempia periaatteita yhteiskunnan muuttuessa. (ETENE 2011, 21.)



## Etiikka työnohjaajan ammatillisuuden tukena

Mitä enemmän kehitämme eettistä ammattitaitoamme, sitä paremmin osaamme tiedostaa omat eettiset arvomme ja niiden mukaisen toimintamme (Kuuskoski 1996, 13). Työnohjaajan on tärkeää olla tietoinen omasta arvopohjastaan sekä omasta taustalla vaikuttavasta ihmiskäsityksestään. Niillä on vaikutusta tekemäämme työnohjaustyöhön tiedostamme tätä itse tai emme. Tietoisuus tästä auttaa meitä tekemään oikeita valintoja vaikeissa tilanteissa. Eettisissä pohdintoissa on kuitenkin hyvä myös muistaa, että yhtä lopullista totuutta näissä asioissa ei ole. (Ruutu & Salmimies 2015, 36.)

Työnohjaajan tärkein työväline on hän itse ja hänen oma persoonansa. Tämän lisäksi hänen ammatti-identiteettinsä muotoutuu koulutuksen ja kokemuksen kautta. Työnohjausprosessissa työnohjaajan on pidettävä riittävä välimatka ohjattavaan. Hän ei myöskään saa antaa liian suurta valtaa omille tunteilleen prosessin aikana. (Ruutu & Salmimies 2015, 44.)

Työnohjaajan ammatillisuuteen sisältyy myös omasta osaamisesta ja jaksamisesta huolehtiminen. Eettiseen toimintaan kuuluu se, että tiedostaa omat rajansa sekä osaamisen että jaksamisen suhteen. Vastuullisuus omasta työstä edellyttää, että työnohjaaja tiedostaa oman osaamisensa rajat. Hänen tehtävänsä on huolehtia omasta ammatillisesta kehittymisestään. Vastuu omasta työkyvystä taas edellyttää, että työnohjaaja huolehtii myös omasta työkyvystään ja sitä kautta varmistaa omien voimavarojensa riittävyuden. (Ruutu & Salmimies 2015, 44.) Ammatilliseen eettiseen vastuuseen sisältyy velvollisuus oman ammattitaidon jatkuvaan kehittämiseen. Tietämisen ja osaamisen lisäksi ratkaisuillemme tulee olla tietoiset eettiset perusteet. Meidän tulee pohtia omaa työskentelyämme kriittisesti. On tärkeää, että osaamme ottaa vastaan palautetta sekä ohjattavalta että ns. työn tilaajalta. Myös kollegoilta saatu palaute on arvokasta omassa työnohjaajan roolissa kehittymisen kannalta. Vastavuoroisesti meidän antamamme palaute kollegalle tulee olla rakentavaa ja rehellistä.

Eri ammattiryhmillä, muun muassa terveydenhuollossa, on omat eettiset ohjeensa, joiden avulla säädellään ammattiryhmän toimintaa. Ohjeilla pyritään turvaamaan henkilökunnan eettisesti tasokas toiminta. Vaikka eettiset ohjeet eivät käytännössä ole yhtä velvoittavia kuin lakisäätöiset ohjeet, niillä on tärkeä merkitys ammattiryhmän toiminnan ohjaamisessa. Eri ammattiryhmien eettisten ohjeiden sisällöt ovat samansuuntaisia, joskin niiden välillä on sisällöllisiä painotuseroja. Eettiset ohjeet tuovat julkiseksi eri ammattiryhmien arvot. Koulutuksella on tärkeä rooli henkilöstön eettisten ohjeiden osaamisessa ja tunnistamisessa (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 178). Koulutuksen merkitys ammatti-identiteetin muodostumisessa on merkittävä. Se sisältää myös eettisen toiminnan sisäistämistä. Sen vuoksi on tärkeää, että opintoihin sisällytetään myös etiikan opetusta.

Eettinen pohdinta oman ammattikunnan sisällä auttaa tiedostamaan ammattikunnan jäsenten omia arvoja. Jokainen säätelee omia arvojaan ammattikuntansa eettisten ohjeiden välityksellä. Ammattikunnan näkemys toiminnan arvoista takaa sen, että jäsenet toimivat samansuuntaisesti ja että toiminta on laadukasta. Yhteiset säännöt vahvistavat ammattikunnan jäsenten välistä yhteenkuuluvuutta. Ne tarjoavat jäsenille myös käytännön ohjeita ristiriitaisissa tilanteissa. (Leino-Kilpi & Välimäki 2014, 164.) Eettiseen sitoutumiseen kuuluu myös kollegiaalisuus muita työnohjaajia kohtaan. Ammattikunnan yhtenäisyys tuo lisäarvoa kyseisen ammatin arvostukseen myös yhteiskunnallisella tasolla. Yhtenäisyyden luominen perustuu avoimeen vuoropuheluun ja toisen ammattiosaamisen arvostamiseen.

## Työnohjaaja ja asiakasyritys

Jokaisen ihmisen eettisenä lähtökohtana on kunnioittaa muiden ihmisten perusoikeuksia, arvostaa itsemääräämistä ja oikeutta tehdä valintoja sekä kohdella heitä yhdenvertaisesti ja tasapuolisesti. Ihmisen käyttäytymistä ohjaava moraalilla saa aineksensa monesta lähteestä, kulttuuriperinteistä ja kasvuympäristöstä lähtien. Näiden suurelta osin kirjoittamattomien moraalilähteiden rinnalla on virallisesti hyväksytyä normistoa. Eettisten valintojen yhtenä lähtökohtana voi pitää ihmisen perusoikeuksia sellaisina kuin ne määritellään perustuslaissa ja Euroopan neuvoston ihmisoikeussopimuksessa. (ETENE 2011, 9.)

Työnohjaajilla pätee sama periaate. Työnohjausprosessissa tulee monesti eteen tilanteita, joissa on vaikeaa olla lojaali ohjattavan työnantajalle eli työnohjaajan asiakasyritykselle. Työnohjaajan on muistettava oma puolueettomuutensa ja lojaaliutensa sekä ohjattavaa että hänen työnantajaansa kohtaan. Tämä saattaa asettaa työnohjaajan joskus hankalaankin tilanteeseen, esimerkiksi, jos ohjattava kokee työnantajansa toiminnan negatiivisena ja kokee tulleen väärin kohdelluksi. Työnohjaajalla on merkittävä rooli tällaisessa tilanteessa pysyä puolueettomana ja säilyttää ammatillinen ote. (Ruutu & Salmimies 2015, 35, 40.)

Työnohjaajan eettisyys rakentuu hänen omasta toiminnastaan ohjaustilanteissa. On tärkeää, että työnohjaajalla on selkeä kuva työpaikan tilanteesta ennen työnohjauksen aloittamista. Työnantajalla on myös yleensä jonkinlaiset tavoitteet sille, mitä työnohjauksella halutaan saavuttaa. Kyse on kuitenkin työnantajan panostamisesta henkilöstön hyvinvointiin työnohjauksen muodossa, jolloin sillä on myös oikeus odottaa tuloksia. Työnohjaajan on hyvä pohtia ennen aloittamista, pystyykö hän vastaamaan työnantajan odotuksiin.

Yrityksen kannalta työnohjauksen tuloksellisuus on merkittävä tekijä. Kun yritys päättää panostaa työntekijöihinsä, se myös odottaa saavansa rahoilleen vastinetta. STORY:n eettisten sääntöjen mukaisesti tarkasteltuna työnohjauksen tuloksellisuutta pitää arvioida ohjattavan ja hänen organisaationsa perustehtävän näkökulmasta (STORY 2018).

## Työnohjaajan ja ohjattavan välinen suhde etiikan näkökulmasta

Työnohjaajan ja ohjattavan välille muodostuu erityinen luottamukseen perustuva suhde. Suhteen raamit luodaan sopimuksen tekemisen ja ohjauksen tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Tärkeä ohje työnohjaajalle on, että työnohjaus lähtee aina asiakkaan tarpeista. Luottamuksen syntymistä auttaa keskustelu työnohjauksen tavoitteista ja keskustelun kautta saatu yhteinen näkemys, mitä työnohjauksella tavoitellaan. (Ruutu & Salmimies 2015, 42.) Hallamaan mukaan jaetut tai yhteiset päämäärät ovat merkki siitä, että toimijoilla on yhteinen tai jaettu intressi, mikä taas lisää luottamuksen syntyä. Ohjaaja on ohjattavan käytettävissä ja samalla myös organisaation käytettävissä. Yksi keskeisistä työnohjaajan eettisistä periaatteista on asiakaslähtöisyys. (Hallamaa 2017, 126-128.)

Asiakaslähtöisyys ohjaa työnohjaajan työtä. Ohjaaja antaa ohjattavan käyttöön oman osaamisensa. Ohjattavan ja ohjaajan välisen luottamuksen syntymiseen vaikuttaa osapuolten välinen vuorovaikutus. Luottamus ei synny heti, vaan sille pitää antaa aikaa. Ohjattavan luottamuksen saamiseksi työnohjaajan on myös oltava rehellinen ohjattavaa kohtaan. Esimerkiksi ohjattava saattaa olla työssään tilanteessa, jossa hän kokee tarvitsevänsä apua,

mutta ei halua, että hänen työyhteisönsä saa mitään tietoa hänen ongelmistaan esimerkiksi niin, että ohjaajalla olisi ystäviä tai tuttavilla hänen työpaikallaan. Avoin keskustelu työnhajaajan toimintatavoista ja vaitiolovelvollisuudesta auttaa tällaisessa tilanteessa. Ohjattavalle pitää myös antaa mahdollisuus vaihtaa ohjaaja toiseen, mikäli hän niin haluaa. Työnhajaajan taito kuunnella auttaa luottamuksen syntymisessä ja sitä kautta auttaa myös asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa.

Työnhajaaja kohtaa ohjauksessa hyvinkin erilaisia tilanteita. Joskus työnhajaajana on vaikea vetää rajaa siihen, missä määrin voi ottaa kantaa ohjattavan toimintaan. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna työnhajaajan tulee toimia hyvän tekemisen periaatteiden mukaisesti. Ohjattavan ja ohjaajan väliseen vuorovaikutukseen vaikuttavat myös ohjaajan omat arvot, sillä ne vaikuttavat siihen tapaan, jolla työnhajaaja on vuorovaikutuksessa ohjattavansa kanssa. (Ruutu & Salmimies 2015, 36.) Työnhajaajan on hyvä tiedostaa, miten hänen oma arvomaailmansa kohtaa ohjattavan arvojen kanssa. Opintojeni aikana olen pohtinut myös sitä, minkälaista arvomaailmaa itse kannan mukana ja kuinka paljon se vaikuttaa omissa työnhajauksissani. Miten toimia niin, että ohjattava kokee olevansa arvostettu ja että hänen mielipiteensä ja tunteensa ovat tärkeitä, vaikka arvomaailmat eivät täysin kohtaisikaan.

STOry:n eettisissä säännöissä tuodaan esille myös työnhajaajan riittävä etäisyys ohjattavaan (STOry 2018). Tämä on etenkin pienillä paikkakunnilla usein eteen tuleva asia. Ohjaajalla ja ohjattavalla saattaa olla aikaisempia yhteisiä projekteja, yhteisiä tapaamisia muissa yhteyksissä tai yhteisiä läheisiä ystäviä. Saattaa myös tulla tilanne, jossa työnhajaaja ja ohjattava ovat samalla työpaikalla tai ohjattavassa ryhmässä ovat mukana sekä esimies että hänen alaisensa. Nämä on syytä keskustella selväksi ennen sopimuksen tekoa. Esimerkiksi esimiehen osallistuessa samaan ohjausryhmään alaisensa kanssa, olisi hyvä keskustella avoimesti siitä, että sopiiko se kaikille. Jos esimiehen ja alaisten välillä on luottamuspula tai esimies koetaan ristiriitaisena, työnhajauksen tavoitteita ei välttämättä saavuteta. Myös työnhajaajan on hyvä pohtia omalta osaltaan ohjausprosessin onnistumisen edellytykset tällaisissa tilanteissa. Tärkeää on, että työnhajausprosessiin lähdetään yhteisen ymmärryksen ja luottamuksen pohjalta.

Työnhajauksen kestäessä useamman vuoden ohjaaja ja ohjattava tulevat tutuiksi toisilleen. Tulee eteen myös tilanteita, joissa ohjaajan ja ohjattavan suhde voi muuttua ystävyudeksi. Tämäkin on työnhajaajan hyvä tiedostaa. Silloin kannattaa pohtia, onko ohjattavalle parempi, jos työnhajaaja vaihtuu. Jos taustalla on ystävyysuhde, voiko ohjaaja toimia neutraalisti ja pystyykö hän olemaan lojaali ohjattavan työnantajaa kohtaan? Näitä mietittäessä tulisi taustalla olla ajatus etiikan hyvän tekemisen periaatteesta. Eettisesti ajateltaessa näkökulmana pitäisi olla se, mikä auttaa parhaiten ohjattavaa saavuttamaan työnhajauksen tavoitteet.

## **Näkökulmia johdon työnhajauksen etiikkaan**

Johtamiseen liittyvät eettiset periaatteet ovat pitkälti samat kuin muillakin alueilla. Näkökulma on kuitenkin hieman erilainen. Johtamisen näkökulmasta katsottuna eettinen pohdinta on vielä monisäikeisempää, koska on huomioitava työntekijöiden, lähiesimiesten ja työyhteisön näkökulma oman näkökulman lisäksi. Myös yhteiskunnallinen merkitys saattaa olla erilainen johtajan näkökulmasta katsottuna – verrattuna työntekijän näkökulmaan.

Johdon työnohjauksessa on hyvä tarkastella johtamisen etiikkaa kaikista edellä mainituista näkökulmista. Työyhteisön johtaminen ja johtajan sekä myös yrityksen arvot vaikuttavat siihen, mitä käytettävissä olevilla voimavaroilla saadaan aikaiseksi. Tärkeää on myös johtamisen vaikutus henkilöstön viihtymiseen ja työssä jaksamiseen sekä siihen, miten he suhtautuvat toistensa ammattitaitoon. Hyvä johtaminen toteuttaa oikeudenmukaisuutta kaikissa toiminnoissa. (ETENE 2011, 25-27.) Esimerkiksi tasapuolinen kohtelu johtajan taholta on työntekijöiden hyvinvoinnin kannalta tärkeä arvo. Johtaja voi omilla toimintatavoillaan vaikuttaa merkittävästi sekä työyhteisöön että yksittäiseen työntekijään. Työnohjauksessa johtajalla on mahdollisuus käydä näitä asioita läpi ja löytää itselleen oikea tapa toimia. Johtamisen tavoilla johtajalla on valta vaikuttaa voimavarojen jakautumiseen, työn tekemisen toimintamalleihin ja työntekijöiden käyttäytymiseen.

Organisaatio, jossa toimitaan eettisten arvojen mukaisesti ja toimitaan oikeudenmukaisuuden periaatteita noudattaen, kykenee luomaan hyvät puitteet työnteolle ja sitä kautta yrityksen menestymiselle. Hyvää ja oikeaa ajettaessa kenenkään oikeuksia ei pyritä loukkaamaan, vaan ne otetaan huomioon jo ennakkoon. Tällaisessa tilanteessa myös inhimilliset mahdollisuudet saavat kasvuhalun. (Juuti 2015, 153.) Jokaisella työntekijällä on oikeus kokea oman työnsä merkityksellisyys, myös johtajalla. Työnohjaus on johtajalle hyvä apu omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Työnohjauksen kautta johtajalla on mahdollisuus pohtia omien toimintatapojensa hyviä ja huonoja puolia sekä niiden vaikutuksia työyhteisöön. Tunne työn arvostuksesta saa sekä johtajan että työntekijät tekemään parhaansa ja arvostamaan myös muita työyhteisön jäseniä.

Hyvään johtamiseen kuuluu vallankäytön avoimuus: ei yritetä kieltää valtasuhteita ja jättää päätöksiä tekemättä, mutta ei myöskään tehdä päätöksiä pelkän valta-aseman perusteella. Päätösten on perustuttava tietoon ja eettiseen harkintaan. Johtamisen eettisyyttä pitää jatkuvasti pohtia ja arvioida. Sitä on hyvä tutkia ainakin siitä näkökulmasta, kuinka aidosti ja innostuneesti johto asettaa tavoitteet ja osoittaa sitoutuneisuutta eettisiin tavoitteisiin ja millaisiin ponnistuksiin se ryhtyy niiden toteuttamiseksi. Myös se, miten avoimesti keskustellaan, pyritään johdonmukaisuuteen ja sallitaan puolueeton arviointi, kertoo johtamisen eettisyydestä. (ETENE 2011, 25-27.) Johdon työnohjauksessa johtajalla on mahdollisuus pohtia päätöksenteon etiikkaa ja löytää omat johtamisen arvonsa.

Johtamisen on oltava tietoista ja tavoitteellista toimintaa. Eettisesti toimiminen edellyttää, että johtajan on luotava innostava ja tavoitteellinen työilmapiiri ja myös itse toimittava omien puheidensa mukaisesti. Eettisyys edellyttää, että koko johto myös sitoutuu yrityksen tavoitteiden toteuttamiseen. (ETENE 2011, 25-27.) Johdon työnohjauksen haasteet liittyvät monesti johtajan toimintatapoihin, alaisten ja johtajan välisiin suhteisiin sekä työyhteisön hyvinvointiin. Ohjaajan tietoisuus eettisistä toimintatavoista on tärkeää sekä ohjaajan itsensä että ohjattavan näkökulmasta.

Päätöksentekoon, kuten kaikkiin tietoisin tekoihin, liittyy aina tahto, joka ei ole vain tietoon ja kokemukseen perustuvaa. Se perustuu myös eettiseen harkintaan ja päättelyyn. Yrityksen johdolla tulee olla rohkeutta ja päättäväisyyttä seisoa yrityksen arvojen ja tavoitteiden takana. Johdon tulee kuitenkin pysyä puolueettomana työntekijöihin nähden, huolehtia avoimen keskustelukulttuurin säilyttämisestä sekä välttää epäeettisten keinojen käyttämistä. Työyhteisössä on huolehdittava siitä, että kaikki tulevat ja kokevat tulleensa ihmisarvoisesti

kohdelluiksi ja että tarjolla on mahdollisuuksia kehittyä ammatissa ja kehittää omaa työtään. (ETENE 2011, 11, 25-27.)

Eettinen ohjaus ja yrityksen eettiset tavoitteet on hyvä sisällyttää osaksi perehdytystä ja huomioida myös työnohjauksessa. Työntekijä on osa työyhteisöä ja pyrkii yleensä toimimaan yhteisön hyväksymällä tavalla. (ETENE 2011, 30.) Johtajan tehtävä on saada johtamansa organisaatio toteuttamaan tehtävää, jota varten organisaatio on olemassa. Työntekijöiltä edellytetään parasta mahdollista työpanosta, mikä edellyttää hyvää motivaatiota ja sitoutumista. Hyvä johtajuus on avain motivoituneen työntekijän sitoutumiseen. Johtamisen tulee perustua julkilausuttuihin eettisiin periaatteisiin, joiden käytännön sisältöä päivitetään jatkuvasti tarpeen mukaan ratkottaessa eteen tulevia ongelmia. (Hallamaa 2017, 218-220.)

Työnohjausta voidaan käyttää johtajan tukena. Johtaja on monesti yksin ongelmiansa kanssa. Hänellä ei välttämättä ole vertaistukea työyhteisössä. Työnohjaus antaa mahdollisuuden purkaa ja pohtia johtajuuteen ja johtajan päivittäiseen työhön liittyviä ongelmia.

## Pohdinta

Artikkelin kirjoittamisen yhteydessä totesin, että tutkittua tietoa eettisestä toiminnasta liittyen työnohjaukseen löytyy erittäin vähän. Tämä oli mielenkiintoista, koska työnohjauksessa kuitenkin tulee usein esille eettisyyteen liittyviä asioita, joista on hyvä keskustella ja joita pitää pohtia. Työnohjaajan on tärkeää pystyä näkemään ohjattavan tuomat ongelmat hyvinkin erilaisista näkökulmista.

Eettisen toiminnan perusajatus on hyvän tekeminen. Eettiset ohjeet antavat toiminnallemme suunnan ja sen mukaan jokainen meistä joutuu itse päättämään, miten toteuttaa omaa toimintaansa eettisten arvojensa mukaisesti. Eettistä ajattelua tulee tämän vuoksi kehittää jatkuvasti. Eettisen toiminnan perusteena olevaa avointa keskustelua tulee käydä sekä yksilö- ja yritystasolla että yhteiskunnan tasolla.

Tutustuin myös eri ammattijärjestöjen eettisiin ohjeisiin. Ohjeita löytyy erityisesti terveydenhuoltoalan eri ammattiryhmien järjestöiltä. Perusasiat ovat niissä melko lailla samanlaiset. Jokaisella on lisäksi omat ammatilliset erityiskysymyksensä. Se, mikä kiinnitti huomiota, oli myös Leino-Kilven ja Välimäen kirjassa esille tullut kommentti siitä, kuinka vähän niissä otetaan kantaa henkilökunnan ammattitaidon ylläpitämiseen, vaikka sitä pidetään nykyisin yhtenä keskeisimpänä asiana. Käytännössä eettiset ohjeet ovat kirjallisesti esitettyjen sääntöjen joukko yleisesti hyväksytyistä tai toivottavista toimintatavoista. Ne eivät ole yhtä sitovia kuin lainsäädännön luomat normit. Ammatillisista arvoista, jotka esitetään kunkin ammattikunnan eettisissä ohjeissa, on käyty keskustelut ammattikunnan jäsenten kanssa. Sitä kautta on löydetty yhteinen näkemys eettisestä toiminnasta omassa työssä.

Tämän päivän yhteiskunnassa eettisten keskustelujen käyminen on mielestäni arvokasta. Se auttaa ihmisiä tekemään valintoja hyvän tekemisen puolesta. Olisi tärkeää, että etiikka on selvästi mukana myös kaikessa koulutuksessa. Koulutuksen yhteydessä luodaan muun muassa yhteinen ammatti-identiteetti. Myös työnohjaajien koulutuksessa tähän on hyvä kiinnittää huomiota. Keskustelut eettisistä toimintatavoista auttavat löytämään yhtenäistä hyväksyttävää

näkemyistä, jonka mukaan voidaan toimia. Tämän olen kokenut omassa koulutuksessani erittäin tärkeäksi.

Tärkeää eettisessä keskustelussa on se, että asioita maltetaan pohtia ja tutkia erilaisia vaihtoehtoja ja eri näkökulmia. Eettisten väitteiden tulisi olla tarkoin mietittyjä ja perusteltuja. Etiikkakeskusteluun ei kuulu syyllisten etsiminen ja tuomitseminen. Lähtökohtana on hyvän tekemisen tavoittelemisen. Parhaimmillaan etiikka on melkoinen voimavara sekä yksilön että yhteisön elämässä.

Työnohjausprosessin sisältö on toinen mielenkiintoinen pohdinnan aihe. Näin oman työnohjaajauran alussa on tullut paljon mietittäviä asioita juuri sen suhteen, mikä on oikein ja mikä ohjaa liikaa. Mielenkiintoinen kysymys on myös ohjaajan intressi. Eettisestä hyvän tekemisestä puhuttaessa käytetään yleensä muotoa hyvän tekeminen toiselle. Mutta kyseessä on kuitenkin vastavuoroisuus eli mikä on tekijän motiivi tekemiselle. Pohtia voi myös sitä, mikä on hyvän tekeminen tekijän näkökulmasta ja mikä se on kohteen näkökulmasta. Toteutuuko hyvän tekeminen aina työnohjauksessa? Muun muassa näiden asioiden pohtiminen auttaa jokaista kehittämään oman työnohjauksensa sisältöä ja lisää sitä kautta myös työn vaikuttavuutta.

Työohjauksen kehittämisen kannalta on tärkeää, että osallistumme aktiivisesti myös yhteiskunnalliseen keskusteluun. Sen kautta kehitämme oman työmme arvopohjaa ja teemme työnohjaajan työtä tunnetuksi, mikä taas vaikuttaa työnohjaajan työn arvostuksen lisäämiseen.

## Lähteet

- Back, J. 1995. Lukijalle. Teoksessa Salo, S. & Tähtinen, H. (toim.) Etiikan puutarhassa, Eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 3-4.
- STOry 2018. Eettiset periaatteet. Ammattieettinen neuvottelukunta AENK. STOry Suomen Työnohjaajat ry. Viitattu 17.8.2018, <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/eettiset-periaatteet/ammattieettinen-neuvottelukunta-aenk>
- Hallamaa, J. 2017. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kuuskoski, E. 1995. Yhteiskunnan eettisyys. Teoksessa Salo S. & Tähtinen, H. (toim.) Etiikan puutarhassa, Eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 11-17.
- Leino-Kilpi, H. & Välimäki, M. 2014. Etiikka hoitotyössä. Helsinki: Sanoma Pro.
- Martikainen, T. 1995. Lähihoitamisen etiikkaa. Teoksessa Salo, S. & Tähtinen, H. (toim.) Etiikan puutarhassa, Eettisyys ja arki terveydenhuollossa. Helsinki: Suomen Kuntaliitto. 98-109.
- Pihlström, S. 2008. Tutkimuksen etiikan filosofisia lähtökohtia. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. (toim.) Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä. Kuopio: Kuopion yliopisto, 21-36.
- Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. 2008. Etiikkaa monitieteisesti – johdantoa pohdinnoille ja kysymyksille. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. (toim.) Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä.. Kuopio: Kuopion yliopiston julkaisuja, 11-14.
- Pirttilä, T. 2008. Tutkimuseettiset toimikunnat – toimintaa ohjaavat normit ja tutkimuseettinen pohdinta. Teoksessa Pietilä, A-M. & Länsimies-Antikainen, H. (toim.) Etiikkaa monitieteisesti. Pohdintaa ja kysymyksiä. Kuopio: Kuopion yliopisto, 65-90.
- Ruutu S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Vantaa: Talentum.
- ETENE 2011. Sosiaali- ja terveysalan eettinen perusta. 2011. Sosiaali- ja terveysministeriö: Helsinki: Valtakunnallinen sosiaali- ja terveysalan eettinen neuvottelukunta ETENE 32/2011.

---

# 17 Tunneäly johtajan ominaisuutena ja vaikuttamiskeinona

---

*Tiina Pennanen*

Tämä artikkeli on osa johdon työnohjaajakoulutusta ja se on kirjoitettu toisaalta itselleni, mutta uskon sen auttavan myös sekä johdon työnohjaajia että johtajia. Johtajan tunneälyä joko itsenäisesti tai työnohjauksessa kehitettäessä esimies, ohjattava reflektoi itseään ja ominaisuuksiaan sekä omaa ja yhteisönsä vuorovaikutusta. Hän myös tarkastelee sekä työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä että omaa rooliaan ja sen merkitystä tässä kokonaisuudessa. Taitava johtaja osaa hyödyntää näitä taitoja myös työyhteisön muutoksissa ja erilaisissa kehittämisprosesseissa. Tunneälyllä ja tunnetaidoilla on merkittävä vaikutus työyhteisölle, sillä ihmiset eivät yleensä vastusta muutosta, vaan siihen liittyviä epävarmuustekijöitä. On tärkeää, että työntekijä näissä prosesseissa kokee sekä hyväksytyksi tulemisen että turvallisuuden tunteita. Tässä on johtajalle haaste, joka onnistuu, kun hän ymmärtää tunneällyn merkityksen.

Artikkelissa tunneälyä tarkastellaan johtajan ja työyhteisön ominaisuutena ja pyritään löytämään keinoja, menetelmiä tai työkaluja työnohjausprosessin tai johtajan itsereflektion avuksi. Lähtökohtana on, että tunneälyä voi oppia. Yksilötasolla tunnustetaan, arvioidaan ja kehitetään tunneällyn osa-alueita ja ryhmätasolla tarkastellaan ihmisten välistä dynamiikkaa. Johtajan ja työyhteisön tunneäly kehittyessä työntekijät voisivat tulla aamuisin töihin tietäen, että heistä välitetään ja jokainen nähdään juuri sellaisena ihmisenä kuin hän on. Tällöin työntekijä uskaltaa olla oma itsensä, tuoda esiin parhaat puolensa ja tietää, että häntä tuetaan ja kannatellaan epäonnistumisen hetkellä, ja toisaalta hänen onnistumisistaan iloitaan. On kuitenkin muistettava, ettei tunneäly ole mikään taikakalu, joka automaattisesti kasvattaisi työyhteisön tulosta. Oleellisempaa on ajatella, mitä tapahtuu, jos tämä inhimillinen tekijä jää huomioimatta? Jäävätkö työyhteisön parhaat tulokset silloin saavuttamatta? Tunneäly tarjoaa meille mahdollisuuden vaalia ihmisyyttä ja näin tukea myös yksilön ja työyhteisön työhyvinvointia.

## Ryhmistä vuorovaikutuksen lämpöön

Artikkeli sai alkunsa ryhmien ja niiden käyttäytymisen tarkkailusta. Kokemukseni opettajana ja johtajana on herättänyt minut pohtimaan, mikä aiheuttaa sen, että ryhmien toiminta ja käyttäytyminen eroavat huolimatta siitä, että niiden lähtökohdat ja tavoitteet ovat samat.

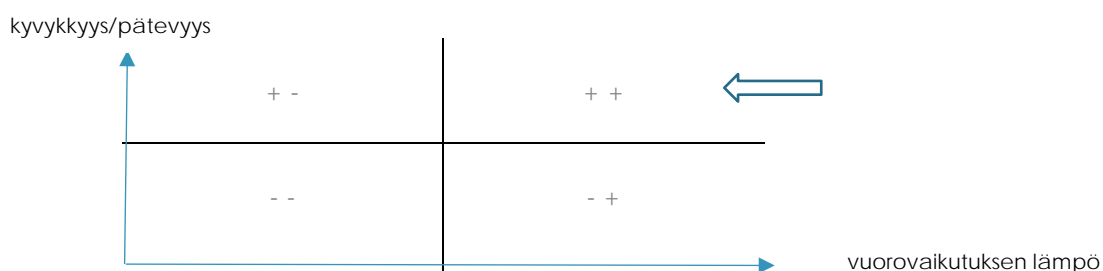
Joitakin vastauksia ryhmien väliseen käyttäytymiseen sain tutustuttuani Bionin (1979) ajatteluun. Hänen mukaansa ryhmätilanteissa esiintyy kahdenlaista ryhmäkulttuuria, ja ne ilmenevät ilmapiirin laadussa ja jäsenten asennoitumisessa perustehtävänsä. Näistä Bion on johtanut

käsitteet työryhmä ja perusolettamusryhmä. Työryhmäsuuntautunut työryhmä toimii tietoisesti päämäärän saavuttamiseksi ja sen jäsenet kantavat vastuun tehtävästä. Ryhmä ymmärtää ja tunnistaa kehittymisen tarpeita, sietää pettymyksiä ja hallitsee tunteita. Vastakohtana tälle on perusolettamustilassa toimiva ryhmä, jonka toiminta on epärealistista, regressiivistä ja puolustuskeinoihin tukeutuva. Ryhmää kuvaa ei-tavoitteellinen toiminta, kehityksen puute ja paikallaan polkeminen. Perusolettamustilassa ryhmä pitää kiinni vanhasta ja suojautuu (joko riippuvuus, parinmuodostus tai taistelu-pako keinoilla) mahdollisilta muutoksilta. Mikäli ryhmän toiminta jumittuu näihin tiloihin, on ryhmää kehittävien muutosten tekeminen vaikeaa ja ryhmän jäsenet ulkoistavat muutostarpeet itsensä ulkopuolelle (esim. johtoportaaseen). (Salmi, Rovio & Nikkola 2010, 66-68.)

Erilaisiin ryhmäilmiöihin perehtyessäni löysin sosiaalipsykologian alueelta selittäviä teorioita, joissa yksilön käyttäytyminen sai vaikutteita ryhmästä (esim. Aschin janatutkimus). Ryhmä siis luo vaatimuksia yksilön toiminnalle ja päätöksenteolle ja vähitellen ryhmälle muodostuu sosiaalinen identiteetti. Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan, ryhmään liittyminen syntyy sosiaalisen kategorisoinnin kautta. Yksilön kokemus ryhmän jäsenyyden merkityksellisyydestä aktivoi ryhmän yhteisen hyvän edistämistä. Näin ryhmän jäsen antaa parhaan mahdollisen panoksen ryhmänsä toimintaan. Ratkaisevaa tässä on, että henkilö määrittelee itsensä ryhmän jäsenyyden kautta. Vähitellen ryhmä alkaa toimia myös rakennusaineena yksilön identiteetin kehittämisessä - minän sijaan tulee me (sisäryhmä). Sisäryhmällä tarkoitetaan ns. vertaisryhmää, ulkoryhmään kuuluvat kaikki muut. Pienet tekijät, esimerkiksi ryhmän nimeäminen ja sen yhteisen tehtävän mainitseminen tai siihen viittaaminen, tietty kokoontumispaikka tms. voivat osaltaan vahvistaa haluttua ryhmäidentiteettiä. Sosiaalisen identiteetin teoriaan pohjautuvan johtamiskäsityksen ydinajatuksena on sisäryhmäidentiteetti sekä taito rakentaa omaa johtamisasemaa, vaikutusvaltaa ja auktoriteettia siten, että on riittävän samankaltainen ryhmän muiden jäsenten kanssa. Eli esimiehenä on olennaista, että kykenee toimimaan oikeudenmukaisesti erilaisten ihmisten kanssa ja tekemään heitä koskevia päätöksiä. Lisäksi hänen tulee edistää oman ryhmän etuja ryhmän arvojen ja normin mukaisesti. Näin johtaja ansaitsee asemansa olemalla ryhmänsä kaltainen jäsen, ryhmä ja johtaja tarvitsevat toisiaan. (Pohjanheimo 2012, 41-42, 45-46.)

Aihetta edelleen pohtiessani löysin mielenkiintoisen, joskin varsin hankalasti avautuvan Fiskin, Cuddyn, Glick & Xu (2002) artikkelin stereotypiamallista (the stereotype content). Artikkelissa tarkasteltiin henkilön pätevyyden ja sosiaalisen lämmön keskinäistä suhdetta muun muassa sisäryhmän toimintana pätevyyden (aseman) ja vuorovaikutuksen lämmön ulottuvuuksilla (kuva 1). Malli osoitti, kuinka ennakkoluulot vaikuttivat sosiaalisissa tilanteissa muuttaen ryhmän suhdetta sekä aseman että keskinäisten suhteiden perusteella. Esimerkiksi yksilön sosiaalinen asema vaikuttaa ennakkoluulojen dynamiikkaan siten, että oman statuksen yläpuolella olevia sekä ihailaan että kadehditaan, kun taas alapuolella olevia säälitään ja halveksitaan (paternalismi). Tutkimuksessa havaittiin, että sama ilmiö näkyy sekä vertaisryhmän jäsenten (esim. oman ryhmän "heikot" ja "vahvat") että ryhmien välillä. Tutkijoiden havaintona oli muun muassa se, että yksilöiden välinen kilpailu pitää ihmisten välisen vuorovaikutuksen kylmänä.





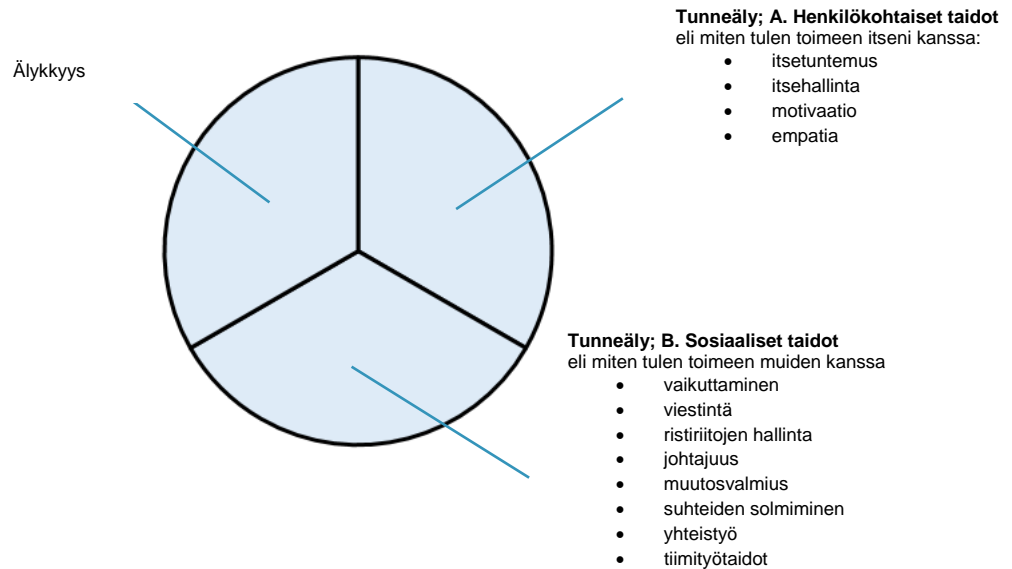
Kuva 1. Kyvykkyuden ja vuorovaikutuksen lämmön vaikutus käyttäytymiseen (Fiske ym. 2002)

Tämän jälkeen jäin pohtimaan, miten johtajaa voitaisiin työnohjauksellisin menetelmin tukea ja auttaa saavuttamaan nelikentän vuorovaikutuksen lämpimän alueen (kuva 1). Lähtökohtaoletukseni on, että työyhteisön hyvinvointi, tehokkuus ja kokemus hyvästä johtajuudesta lisääntyvät, kun esimies ymmärtää merkityksensä osana sosiaalista toimintaa ja hän tunnistaa vuorovaikutuksensa ja reaktioidensa merkityksen osana vuorovaikutusta. Usein johtamisen kirjallisuudessa teemaa tarkastellaan hyvän ja huonon johtamisen näkökulmasta. Huonolle esimiehelle löytyy pitkiä puutelistauksia ja toisaalta hyvän johtajan ominaisuuksia lukiessaan voisi ajatella, ettei sellaista henkilöä ole olemassa.

Tässä artikkelissa nelikentän ajatusta lähestytään tunneälyn näkökulmasta ajatuksena, ettei johtaja tai esimies ole koskaan yksin. Hän toimii oman ryhmänsä johtajana ja hänen on ryhmäprosessien lisäksi ymmärrettävä, miten hän on osana tätä kokonaisuutta ja miten hän yksilönä vaikuttaa kokonaisuuteen. Itseään kehittämällä johtaja voi vaikuttaa työryhmänsä ilmapiiriin, toimintaan ja sen yksilöiden työhyvinvointiin. Johtajan keskeisenä tehtävänä on auttaa alaistaan onnistumaan työssään ja näin tukea koko yhteisöä tavoitteiden saavuttamisessa. Artikkelin tarkoituksena onkin löytää sellaisia keinoja, menetelmiä ja työkaluja työnohjauksen apuvälineiksi, joiden avulla johtaja voi tarkastella tapaansa toimia ja olla vuorovaikutuksessa sekä ryhmässä, että sen yksittäisten jäsenten kanssa. Toisaalta niiden avulla työnohjaaja voi tukea esimiehen kasvua ja vahvistumista tai hän voi itsereflektion avulla kehittää toimintaansa ja vuorovaikutustaan. Ajatuksena on, että tunneälyä lisäämällä työntekijät kokisivat johtajan paitsi pätevänä, myös vuorovaikutustaidoiltaan lämpimänä esimiehenä.

## Tunneäly johtajan ominaisuutena

Tässä artikkelissa tunneälyä (emotional intelligence) tarkastellaan pääosin Golemanin ja Kultasen ajattelun pohjalta. Tunneälyllä tarkoitetaan paitsi kykyä havaita ja hallita sekä omia että muiden ihmissuhteiden tunteita, ottaa tunteista oppia ajatteluun ja toimintaan. Tunneälytaidot jaetaan henkilökohtaisiin ja sosiaalisiin taitoihin (kuva 1). Henkilökohtaiset taidot määräävät toisaalta sen, kuinka hyvin ihminen tulee toimeen itsensä kanssa ja kuinka, hän havaitsee ja hallitsee erilaisia tilanteita sekä motivoituu niiden ratkaisemiseen. Sosiaaliset taidot ratkaisevat sen, kuinka hyvin tulemme toimeen muiden ihmisten kanssa ja millaisia keinoja ja miten niitä käytämme erilaisten tilanteiden ratkaisuisissa. Golemanin mukaan perinteisen älykkyyden osuus vaativissa tehtävissä, erityisesti esimiestehtävissä tarvittavasta työelämän älykkyydestä on vain yksi kolmasosa; jäljelle jäävää kahta kolmasosaa hän pitää tunneälyn alueena. (Goleman 1999, 361-362; Kultanen 2009, 3, 81-82, 90.)



Kuva 2. Älykkyys mukailen Golemania ja Kultasta.

Tunneäly voidaan siis ajatella taidoksi, jota tarvitaan "tässä ja nyt" -tilanteissa selviytymiseen, kun taas älykkyys auttaa meitä niin sanotulla strategisella tasolla. Näistä kumpaakin tarvitaan, mutta suunnitelmien läpiviemisessä tarvitaan erityisesti tunneälyä. Onneksi persoonallisuudesta tai sosiaalisesta ympäristöstä huolimatta tunneälyä voidaan kehittää. Johtajan henkilökohtaisten taitojen ja toimintatapojen hahmottaminen ja muuttaminen on haasteellista, mutta ne voidaan käynnistää esimerkiksi työnohjauksen avulla. (Saarinen 2002, 25, 37.)

### Tunneäly henkilökohtaisina taitoina

Henkilökohtaisiin taitoihin kuuluvat itsetuntemus, itsehallinta ja motivaatio sekä empatia. Itsetuntemuksella (1) (self-awareness) tarkoitetaan tietoa omista tunnetiloista sekä ymmärrystä siitä, miten tunteet liittyvät tekemisiin ja sanomisiin eli työsuorituksen laatuun. Oleellista on, että johtaja havaitsee, tunnistaa ja ymmärtää omien tunteidensa ja ajattelunsa merkityksen sekä tunnistaa omat heikot ja vahvat puolensa sekä kykenee arvioimaan omien tekojen seurauksia. Tärkeää on, että johtaja toimii omien arvojen pohjalta kohti päämääräänsä ymmärtäen omat rajansa ja vahvuutensa sekä tiedostaen alueet, joissa on vielä kehitettävää (kyky itsearviointiin). Esimiehen on oltava avoin palautteelle ja uusille näkökulmille, jatkuvalla oppimisella ja itsensä kehittämisellä sekä nähdä itsensä myös humoristisesti ja muutenkin uudessa valossa. (Goleman 1999, 362; Kultanen 2009, 3, 82, 92.)

Itsehallinnalla (2) (managing emotions) tarkoitetaan sitä, miten henkilö pystyy hallitsemaan mielihalujaan ja toisaalta ahdistavia tunteitaan (vihaa, pelkoa ja surua) sekä kykyä keskittyä oleelliseen. Tällöin ihminen pysyy tyynenä, hyväntuulisena ja järkkymättömänä vaikeinakin aikoina, pitää päänsä kylmänä ja keskittyy tavoitteen näkökulmasta olennaiseen asiaan. Tähän sisältyy myös johtajan luotettavuus. Eli hänen toimintansa tulee olla moraalisesti korkeaa ja luotettavaa, hänen on kannettava vastuu tekemisistään sekä pidettävä kiinni lupauksistaan. Tarvittaessa hänen on puututtava myös muiden tekemiin vääryyksiin. Itsehallintaan sisältyy myös vastuu tavoitteiden saavuttamisesta, joustavuus (kyky sopeutua muutoksiin) sekä kyky

tiedonhakuun, ongelmanratkaisuun ja näkökulman vaihtamiseen. Esimiehen tulee olla myös innovatiivinen eli suhtautua luontevasti ja avoimesti uusiin ajatuksiin, näkökulmiin ja tietoihin. Näiden ominaisuuksien avulla esimies selviää monenlaisista vaatimuksista, muutoksista, osaa tilanteen mukaan vaihtaa taktiikkaa ja toimintatapaansa sekä kykenee tarkastelemaan tilannetta uudella tavalla. (Kultanen 2009, 3, 82, 92-93.)

Motivoituminen (3) (motivating oneself) ohjaa tai helpottaa päämäärien saavuttamista. Siihen liittyvät aloitekyky, optimismi, kunnianhimo ja sitoutuminen. Aloitekyky tarkoittaa valmiutta tarttua toimeen, uskallusta tilanteen edellyttäessä irrottautua byrokratiasta ja kiertää sääntöjä. Yleensä aloitekykyinen johtaja tekee enemmän kuin heiltä odotetaan ja he myös innostavat muita omalla toiminnallaan. Tyypillisesti tällaiseen esimieheen liitetään myös optimismi, mikä tarkoittaa intoa pyrkiä kohti päämääriä esteistä huolimatta. Onnistuminen motivoi edelleen ja takaiskut nähdään itsestä riippumattomina mahdollisuuksina. Tähän sisältyy myös kunniahimo, joka tarkoittaa johtajan halua kehittyä ja sitoutua eli hän omaksuu sekä ryhmän ja/tai organisaation päämäärät. Motivoitunut johtaja kykenee näkemään työnsä merkityksen useasta eri näkökulmasta ja on jopa valmis uhrauksiin yhteisen edun vuoksi. Johtajan toiminta on oma-aloitteisia, eri vaihtoehtoja on selvitelty ja hänen päätöksentekoa ohjaa eettisesti kestävä arvot. (Goleman 1999, 362; Kultanen 2009, 82, 93.)

Empatia (4) (empathy) koostuu viidestä tekijästä. Empaattinen johtaja kykenee paitsi havaitsemaan toisen tunteita ja huolenaiheita myös ymmärtämään toisen tarpeita ja tunteita. Johtajan on tärkeää kyetä asettumaan toisen asemaan (vrt. kyky Martelan ja Pessin kyky eläytyä eli affektiivinen empatia) ja tarkastelemaan tilannetta toisen näkökulmasta (Martelan ja Pessin kognitiivinen empatia). Hän on hyvä kuuntelija ja hän kykenee tunnistamaan toisen tarpeet, vahvuudet ja saavutukset. Toiminnassaan empaattinen johtaja pyrkii paitsi ennakoimaan tilanteita myös tukemaan, opastamaan ja valmentamaan alaistaan sekä tarjoamaan hänelle riittävän haasteellisia tehtäviä. Tämä voidaan laajentaa koskemaan koko työyhteisöä ja ajatella, että johtajalla on myös yhteisötuntuma eli hän on tietoinen työryhmän tunnevirtauksista ja valtasuhteista. Tavoitteisiin pyritäänkin hyödyntämällä erilaisten ihmisten moninaisuutta (vaikuttamalla). (Goleman 1999, 161, 362; Kultanen 2009, 3, 82, 93-94; Pessi & Martela 2017. 14.)

### **Tunneäly sosiaalisena kykynä**

Golemanin sosiaaliseen kykyyn (handling relationships) kuuluu kahdeksan osa-aluetta. Vaikuttaminen (1) tarkoittaa sitä, pystyykö johtaja käyttämään oikeanlaisia suostuttelutapoja saadakseen ihmiset toimimaan halutulla tavalla. Eli miten johtaja osaa voittaa muut puolelleen, luoda konsensusta ja hankkia tukea epäsuoran vaikuttamisen ja muiden monimutkaisten strategioiden avulla sekä järjestellä tapahtumia väitteidensä tueksi. Viestintä (2) tarkoittaa avointa kuuntelemista, tunteiden havaitsemista ja tietojen vaihtoa sekä vakuuttavien viestien lähettämistä. Viestinnässä kysymys on paitsi vaikeisiin asioihin tarttumisesta myös kyvystä viestiä siten, että viestin aiheuttama reaktio on halutun kaltainen. Ristiriitojen hallinta (3) sisältää kyvyn sovittelua ja arvioida ihmisten välisiä ristiriitoja puolueettomasti. Tässä johtajan toimii diplomaattisesti, kannustaa väittelyyn ja avoimeen keskusteluun sekä pyrkii löytämään ratkaisumalleja, joissa kaikki kokevat voittavansa. Johtajuus (4) tarkoittaa kykyä innostaa ja ohjata ihmisiä kohti haluttuja tavoitteita. Johtajan on kyettävä ilmaisemaan ja nostamaan intoa

yhteisiä tavoitteita ja päämääriä kohti sekä ohjattava muiden toimintaa niiden mukaisesti. Johtaja on kuitenkin itse vastuussa valinnoistaan ja toiminnastaan. Muutosvalmiudella (5) tarkoitetaan johtajan kykyä käynnistää ja hallita muutosprosessi. Muutostarpeen huomatessaan johtaja pyrkii kyseenalaistamaan nykytilanteen ja poistamaan muutoksen esteet sekä ajamaan uudistuksia keräämällä ihmisiä niiden tueksi. Johtajan on esimerkillään osoitettava mitä odottaa muilta. Suhteiden solmiminen sosiaalisina kykyinä (6) tarkoittaa paitsi kykyä solmia hyödyllisiä ihmissuhteita ja verkostoja myös niiden vaalimista. Tämän avulla johtaja rakentaa yhteisymmärrystä ja pyrkii hyviin väleihin muiden kanssa. Yhteistyöllä (7) tarkoitetaan työskentelyä muiden kanssa yhteisten päämäärien hyväksi. Tässä yhteistyössä ihmissuhteet ovat tärkeässä asemassa ja tavoitteena ystävällinen, yhteistyöhön kannustava ilmapiiri. Tiimityötaidoilla (8) luodaan synergiaa päämäärien tavoittelemiseksi. Sosiaalisten taitojen näkökulmasta olennaista on, että esimiehet ovat esimerkillisiä tiimin jäseniä, ystävällisiä, avuliaita ja yhteistyökykyisiä ja näin vetävät muita aktiiviseen ja innokkaaseen yhteistoimintaan sekä luovat yhteishenkeä, puolustavat ryhmää ja sen mainetta. Sosiaalisten tilanteiden sujuvuus riippuukin suurelta osin toisten tunteiden spontaanista hallinnasta. (Goleman 1999, 163; Kultanen 2009, 3, 83-83, 94.)

Kultanen nostaa tutkimuksessaan Golemanin itsetuntemuksen alueen kuten koko tunneälymallin ongelmaksi sen, että se luo ihmisestä, johtajasta, jonkinlaisen ihannekuvan – sellaisen ihmisen, jota todellisuudessa ei ole olemassa. Toisaalta on vaikea kieltää, etteikö nykyinen työelämä ja johdettavat aseta juuri niitä odotuksia hyvälle esimiehelle. (Kultanen 2009, 92.) Nykyaikaisissa johtamisen tutkimuksissakin johtajuutta tarkastellaan, joko hyvän tai huonon johtajan viitekehystä. Kuitenkin ihmisten erilaisuuden vuoksi kohtaamme työyhteisöissämme myös erilaisia konflikteja. Piha (2017, 88-89) on ottanut Golemanin tunneälyn rinnalle konfliktikäsitteen. Sillä hän tarkoittaa kykyä ajatella asiaa toisin sekä kykyä ilmaista se rakentavasti ja näin aikaansaadaan haluttu muutos. Olennaista on, että johtaja aikaansaa ilmapiirin, missä kannustetaan erilaisten näkökulmien hakemista parhaan lopputuloksen saavuttamiseksi. Toisin sanoen konfliktikälykäs toiminta ei pyri välttämään mahdollisia konflikteja vaan niiden käsittelyä älykkäällä tavalla. Tässä olennaista on, että johtaja kykenee tunnistamaan ja määrittelemään tunteensa sekä asettumaan toisen asemaan. Mielestäni tämä käsite on sisällöltään yhdenmukainen Golemanin ajatusten kanssa.

## Tunneäly johtajan vaikuttamiskeinona

Tarkastelen tässä edelleen johtajan vaikuttamiskeinoja Golemanin (Goleman 1999, 362; 359-360) ajattelun näkökulmasta eli henkilökohtaisina ja sosiaalisina taitoina. Lähtökohta-ajatuksena siis on, että tunneälyä voi oppia ja kehittää, joko itserefleктоimalla tai työnohjausprosessissa. Yksilötasolla tunneälyn osa-alueita voi tunnistaa, arvioida ja kehittää. Sosiaalisia taitoja voidaan parantaa ihmissuhteisiin liittyvien tunteiden käsittelyllä ja kehittämällä omia vuorovaikutustaitoja sekä pyrkimällä ymmärtämään erilaisia sosiaalisia tilanteita. Ryhmätasolla kyse on nimenomaan ihmisten välisen dynamiikan säätelystä. Työyhteisöissä kaikki riippuu ihmisistä ja jos tämä inhimillinen tekijä jätetään huomioimatta, myös parhaat tulokset jäävät saavuttamatta. Nämä ihmisenä olemisen taidot auttavat meitä kilpailun lisäksi myös nauttimaan työstämme ja saamaan siitä tyydytystä.

## Tunnista asenteesi ja tiedä niiden merkitys työyhteisössäsi

Johtaja saa työyhteisössä automaattisesti asennejohtajan roolin. Esimieheltä odotetaan paitsi myönteistä ja innostavaa roolia, myös vastuuta sekä inhimillisyyttä. Erityisen tärkeänä pidetään kiinnostusta toisen työtä kohtaan. Yksilöiden ja yhteisön innostaminen näkyy paitsi johtajan olemuksena myös hänen tekemistä kuvaavien sanavalintojen pohjalta (pystymme, kykenemme vs. pysytyn, teen). Työyhteisössä on tärkeää nostaa esiin niin voimavaroja kuin toiveikkuuttakin ja muistaa, että aina on vaihtoehtoja. Arvostaminen luo pohjan avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. Olennaista myös on, että johtaja omalla esimerkillään näyttää, miten asioita ja tilanteita hoidetaan, miten mennään eteenpäin. Tärkeää arjen johtamisessa on ruohonjuuritason tunteminen ja läsnäolo. Sanotaan, että jos ei tiedä tarpeeksi arjen asioita, on mahdotonta tehdä valintoja ja kehittää johtamistaitoja. Eli johtajan omalla asennetyöllä on valtava merkitys. Hänen toiminta, sanat ja teot vaikuttavat ympärillä oleviin ihmisiin. (Huhtala 2015, 18-19; Kurttila & Aalto 2015, 19-20.)

Asenne määrittää sen, millaiseksi tämä ohikiitävä hetki ja ennen kaikkea tulevaisuus muodostuvat. Toisen ihmisen asenteisiin ja tunteisiin reagoidaan hyvin alitajuisella tasolla, tiedostamatta. Erityisesti paineistettu tilanne tuo esiin todellisen asenteen. Asenne on kaikkea sitä, mitä olemme, ajattelemme ja tunnemme. Se muodostuu menneisyydessä ja nykyisyydessä, se vaihtelee tilannekohtaisesti ja voimakkuudeltaan. Asenne voi olla myönteinen, kielteinen tai häilyvä ja se ilmenee käyttäytymisenä. Asenne välittyy olemuksesta ja katseesta ilman sanoja. Se välittyy myös valinnoissa, käyttäytymisessä ja ylipäätään kaikessa toiminnassa - se tarttuu helposti muihin ihmisiin. Sanoilla ei ole merkitystä, jos teot eivät puhu niiden puolesta. Aktiivinen ja vastuuta korostava näkemys asenteesta on, että yksilöllä on aina mahdollisuus valita asenne riippumatta siitä, mikä on ulkoisten olosuhteiden merkitys. Suhtautuminen on siis oleellinen tekijä arjessa, sillä se vaikuttaa vahvasti ihmisten väliseen yhteistyöhön. Eli jos johtaja haluaa heijastaa hyvää asennetta, on oleellista, että hän tekee pienen matkan itseensä ja kehittää itseään ihmisenä. On kuitenkin muistettava, että asenteen kehittäminen on hidasta ja vie aikaa. Hyvä asenne on paitsi organisaation voimavara, se on myös henkinen pääoma sekä yksilölle että yhteisölle. (Huhtala 2015, 11-18, 20, 22.)

## Tunneäly ja työyhteisön ilmapiiri

Sosiaalisissa verkostoissa toimiminen edellyttää sitä, että yksilö kehittää jatkuvasti kykyään ymmärtää toisia ihmisiä, heidän arvojaan, tarpeitaan, motiivejaan tunteitaan ja käyttäytymistä. Voidaankin todeta, että työyhteisön ilmapiiritekijöistä 50-70 % liittyy esimiesten tunneälytaitoihin.

Tunneäly liitetään muun muassa käsitteet sopeutuminen ja paineensieto. Sopeutuminen liittyy kykyyn vastata tässä ja nyt eteen tuleviin vaikeisiin tilanteisiin. On tärkeää, että johtaja kykenee hallitsemaan luontaisen "taistele ja pakene" -vaistonsa eli suhteuttamaan ristiriitatilanteet kokemuksiin ja löytämään ratkaisuja refleksien sijaan (esim. ratkaisukeskeinen toimintatapa). Usein, niin sanottuna ei toivottuna keinona, on ratkaista eteen tuleva ongelma, lisäämällä "samanlaista". Eli, jos on kiire, lisätään tahtia; jos meitä ei kuunnella, lisätään ääntä jne. Tämä käyttäytymistapa ("läpi harmaan kiven") useimmiten lisää ongelmia ja stressiä. Paineensieto tarkoittaa kykyä kestää ja sietää tilanteiden aiheuttamaa stressiä. Olennaista on, ettei johtaja lakaise olemassa olevia ongelmia maton alle ("ei meillä ole ongelmia, ei minua mikään vaivaa") ikään kuin niitä ei olisi olemassa. Näissä tilanteissa johtajan olisi hyvä, esimerkiksi työnohjauksen

avulla, pysähtyä miettimään sekä omaa että työyhteisön ilmapiiriä ja pyrkiä tavoitehakisesti pois jumittavasta tilanteesta. Hyvin paineen alla työskentelevä johtaja on rauhallinen ja leppoisia, eikä ota itseensä ja kykenee hallitsemaan mielijohteensa ja puheensa (ts. eivät puhu ohi suun). (Saarinen 2002, 39-42.)

Työyhteisössä tunteilla on merkitystä silloin, kun ne joko helpottavat tai vaikeuttavat yhteisiin tavoitteisiin pääsemistä. Golemanin mukaan työyhteisössä ongelmia syntyy jatkuvasti työyhteisön ns. sokeista pisteistä. Sokealla pisteellä hän tarkoittaa yhteisön kokemuksia, tunteita ja tietoja asioista, joista ei saa puhua (tai niistä puhutaan kahden kesken salaa). Ne ovat siis sanattomia sääntöjä, joihin työyhteisö alistuu ja jota pelko ylläpitää eikä kukaan uskalla puuttua. Näissä sokeissa pisteissä vaanii vaara. Asenteista pääseminen vaatii työyhteisöltä rehellisyyttä ja avoimuutta sekä ilmapiiriä missä totuutta arvostetaan, vaikka se herättäisi levottomuutta ja kysymyksiä. Työyhteisön tunteet joko helpottavat tai vaikeuttavat tavoitteeseen pääsemistä. Ongelmaa, joka riippuu ihmisistä, on turha yrittää muuttaa rakennetta muuttamalla. (Goleman 1999, 329-334; Kultanen 2009, 105.)

Tutkimuksessaan Kultanen (2009) esitti kuusi tunneälytaidoiltaan erilaista esimiestyyliä ja kuvasi eri tyylien tarkoituksenmukaisen käytön erilaisissa tilanteissa ja tavoitteenasetteluissa. Kultanen myös eritteli, miten tyyli vaikuttaa työyhteisöön ja sen tunneilmapiiriin (taulukko 1). Visiönääriesimies on empaattinen, itseensä luottava ja toimii organisaation muutosagenttina. Empaattinen yhdentäjä on taitavia ihmissuhteiden rakentaja ja konfliktien ratkaisija. Demokraattinen esimies rohkaisee tiimi- ja yhteistyöhön, on taitava kommunikoija ja kuuntelija. Valmentajaesimies on paitsi tietoinen tunteistaan, myös empaattinen sekä taitava havaitsemaan ja hyödyntämään muiden ihmisten potentiaalia. Kultasen mukaan näillä esimiestyyliellä aikaansaadaan positiivisia vaikutuksia työyhteisön ilmapiiriin. Pakottavalla esimiehellä on vähän empatiakykyä, hän uskoo asemansa tuomaan voimaa ja käyttää käskytystä kumotakseen ihmisten haluja ja toiveita. Tiennäyttäjä asettaa korkeita tavoitteita ja on esimerkkinä alaisilleen, kuitenkin kykenemättä auttamaan alaistaan parantamaan työsuoritustaan. Hän kritisoi virheentekijöitä, koska olettaa kaikkien kykenevän itsensä tasoihin suorituksiin. Kukaan esimies ei puhtaasti edusta mitään näistä tyyleistä, vaan ne sekoittuvat. (Kultanen 2009, 95, 105.)

	<b>Pakottaja</b>	<b>Visionääri</b>	<b>Yhdentäjä</b>	<b>Demokraatti</b>	<b>Tiennäyttäjä</b>	<b>Valmentaja</b>
<b>Milloin tarkoituksenmukainen</b>	Kriiseissä muutoksen käynnistäjä  Vaikeat alaisten johtamistilanteet	Muutostarve vaatii uusia näkemyksiä  Kun tarvitaan täysin uutta suuntaa	Ristiriitojen selvittäminen  Motivoituminen stressaavina aikoina	Konsensuksen rakentaminen  Alaisten tietojen hyödyntäminen	Nopeiden tulosten saavuttaminen hyvin motivoituneesta ja osaavasta tiimistä	Työntekijöiden auttaminen toteuttamaan suoritustaan  Pitkäjänteinen vahvuuksien kehittäminen
<b>Tavoite</b>	Pakottaa noudattamaan välittömästi	Mobilisoida ihmiset seuraamaan visiota	Luoda harmonia	Rakentaa sitoutumista osallistumisen kautta	Esittää tehtäviä korkean tason saavuttamiseksi	Rakentaa vahvuuksia tulevaisuuteen
<b>Vaikutukset ilmapiiriin</b>	Vahvasti negatiivinen	Erittäin vahvasti positiivinen	Positiivinen	Positiivinen	Negatiivinen	Positiivinen
<b>Tunneäly-kompetenssit</b>	Saavuttaminen  Aloitekyky  Itsekontrolli	Itseluottamus  Empatia  Muutosagentti	Empatia  Sitoutumisen luottaminen Konfliktien hoitaminen	Yhteistyö  Tiimi johtaminen  Kommunikaatio	Tietoisuus  Tavoitteita kohti eteneminen  Aloitekyky	Ihmisten kehittäminen  Empatia  Tunnealueen tietoisuus

Taulukko 1. Esimiestyylit, tunneäly ja organisaation tehokkuus (Kultanen 2009, 96.)

Ilmapiirin näkökulmasta kuuden tyylin malli ei palvele jokaisessa johtamistilanteessa toimiva, sillä ilmapiiri on ainakin osin aika- ja tilannesidonnainen. Hyvä esimiestyö ja johtaminen syntyy useiden roolien tai tyylien yhdistämisestä ja johtajan tulisi oppia tietoisesti käyttämään erilaisia tyyliä erilaisissa tilanteissa. Eli esimiehellä tulisi olla käytössä nämä kaikki kuusi esimiestyylit tai roolia ja hänen tulisi olla niin taitava, että hän osaisi valita sopivan tyylin tai roolin oikeassa paikassa ja sille sopivana aikana. Kuitenkin johtajan kyky käyttää erilaisia rooleja on vaikeaa ja se vaihtelee. Kultasen mukaan johtaja kykenee oppimaan erilaisissa johtamistilanteissa käyttämään siihen parhaiten sopivaa käyttäytymistyyliä. Tämä kuitenkin edellyttää sitä, että johtaja paitsi osaa kyseenalaistaa omat käyttäytymismallinsa ja johtamistyylinsä, tietää erilaiset johtamistyyliä ja niiden toimintaperiaatteet sekä oivaltaa, miten toisenlainen käyttäytyminen antaisi paremman lopputuloksen eli mitä tyyliä olisi hyvä tässä ja nyt käyttää. (Kultanen 2009, 96-98.)

## Työnohjauksella kohti tunneälyä

Tavoitteenani oli löytää erilaisia keinoja, menetelmiä ja työkaluja työnohjauksen tueksi, joilla johtaja voitaisiin tukea tunneälynsä ja toimintansa kehittämisessä sekä ryhmänsä ilmapiiriin ymmärtämisessä. Olen tähän artikkeliini valinnut joitain työkaluja, joiden avulla työnohjauksessa voisi lähteä tarkastelemaan johtajan tunneällyn osa-alueita. Näitä voisi käyttää työnohjauksessa esimerkiksi silloin, kun johtaja kokee muutos- ja kehittämistarpeita tavassaan kokea, reagoida ja käyttäytyä esimerkiksi haasteellisten henkilöiden tai tilanteiden yhteydessä. Johtaja, joka yrittää muuttaa käyttäytymistä, tulisi ohjata sekä omien arvojen ja asenteiden että oman ja työyhteisönsä käyttäytymisen tarkkailemiseen ja arvioimiseen. Aito muutos vaatii johtajalta sekä tietoa että varuillaan oloa omista huonoista puolistaan. Tiedostamattomina sisäiset ristiriidat ja inhimillinen vajavuus/puutteellisuus kääntyy johtajaa itseään vastaan. Elämän kokonaisuuden hyväksymisen kautta johtajalla on mahdollisuus toimia toivotulla tavalla. Itsetuntemusmatkalle on hyvä lähteä silloin, kun siihen on syntynyt tarve joko sisäinen tai ulkoisten tekijöiden kautta. (Saarinen 2002, 48-50.)

Tunneällyn kehittäminen voisi edetä esimerkiksi seuraavan prosessin avulla:

Taulukko 2. Tunneällyn kehittämisen vaiheet (Saarinen. 2002, 52.)

Havahtuminen	oma tilanne ja motivaatio haluanko todella kehittyä
Itsetuntemuksen lisääminen	omat hyvät ja huonot puolet tunneällyssä, objektiivisen tiedon hankkiminen muilta tai testeistä tms.
Suunnitelman tekeminen	sopimus itsensä kanssa, aikataulu, konkreettiset tavoitteet ja mittarit
Tukiverkoston muodostus	suunnitelman julkistaminen muille tuen ja palautteen hankkiminen
Kehittyminen	itsehavainnointia ja oppimista (aikaisintaan 3-5 kk kuluttua muutoksia)
Seuranta ja arviointi	palautteen ja objektiivisen tiedon uudelleen hankkiminen

## Minä johtajana

Ajattelun laatu, joka siis heijastaa asennetta, on johtajan keskeinen työkalu ja se ohjaa hänen toimintaa huomaamatta. Myönteisiä ajatuksia seuraavat myönteiset tunteet, kielteisiä kielteiset. Aina ei tarvitse olla positiivinen ja kielteinen ajattelu onkin tietyissä tilanteissa perusteltua. Jos on syystä vihainen jollekulle, ei ole tarpeen yrittääkään esittää positiivista. Mutta jos antaa itsensä liukua kielteiseen ajatteluun jossain tilanteessa pitää olla varma, että sellainen ajattelu tuottaa siinä tilanteessa paremman lopputuloksen kuin myönteinen ajattelu. (Kultanen 2016, 16-17.)

Mallin lähtökohtana on ajatus, että kaikki vaikuttaa kaikkeen (kehittymisen systeemisyyden malli). Mallin ydin on minäkuva eli minäkuvassa tapahtuvat muutokset heijastavat johtajan valintojen perustan; myönteiset muutokset heijastuvat myönteisinä ja kielteiset kielteisinä. Valintojen perustan muutokset taas heijastavat johtajan tapaa tarttua ja viedä läpi asioita. Minän tila kasvattaa johtajan mielen pääomaa, tyyneyttä ja henkistä tasapainoa eli johtajan itsetuntemus lisääntyy. Vasta, kun tuntee myötätuntoa itseään kohtaan, on mahdollista tuntea sitä toista kohtaan. Vähitellen minäkuvan tilan tarkastelusta alkunsa saaneet muutokset ja kehittyminen näkyvät johtajan henkisenä kasvuna ja hänen arjen toiminnassa. Tärkein pääoma, jota voi kasvattaa, on mielen pääoma, tyyneyden ja henkisen tasapainon kasvattaminen. Jotta se on mahdollista, pitää oppia tuntemaan itsensä ja oman mielensä. (Kultanen 2016, 17-18.) Työnohjauksellisin keinoin työnohjaaja voi yhdessä ohjattavansa kanssa tarkastella johtajan johtamistyötä esimerkiksi kehittämisen kehän avulla (liite 1).

## Johtajan tapa reagoida ja toimia työyhteisössä

Muuttumisen kannalta on välttämätöntä, että johtaja ensinnäkin tunnistaa tapansa toimia ja ymmärtää toimintansa taustan tai dynamiikan sekä uskaltaa tarvittaessa lähteä rakentamaan uusia, joustavampia tapoja toimia ja reagoida (Saarinen 2002, 61). Käyttäytymistään voi muuttaa henkilö, joka havainnoi paitsi omia reaktioitaan (liite 2 ja liite 3) myös sitä, kuinka muut reagoivat hänen toimintaansa sekä henkilö, joka reflektoi muiden antamaa palautetta (liite 4). Hyvä johtaja tunnistaa omat vahvuutensa, jotka rakentavat hänen johtamistyönsä perustan. Hän tietää, että vahvuuksilla on varjonsa (sudenkuoppa, haaste, allergiapiste). Mitä tietoisempi hän on vahvuuksien harmaista ja harmia tuovista heijastuspintoista, sitä paremmat mahdollisuudet hänellä on onnistua erilaisten ihmisten kanssa. (Turtio 2017, 121-123.)



Työnohjauksessa omaa tapaa reagoida voi lähteä reflektoimaan esimerkiksi haasteellisten henkilöiden ja tilanteiden avulla. Useimmiten johtajat tunnistavat henkilöt, joiden kanssa yhteistyön tekeminen on ollut haastavaa. Haastavimmat henkilöt näkevät sinut "sudenkuoppasi" näkökulmasta eivätkä sen vahvuuden kautta, jonka varassa johtaja ajattelee johtamistyötään tekevän. (Turtio 2017, 123.) Johtajan, joka alkaa havainnoimaan oman toimintansa vaikutuksia muihin ympärillään oleviin ihmisiin, täytyy opetella ajattelemaan uudella tavalla - pois suoraviivaisesta syy-seuraussuhteiden varaan rakentuvasta ajattelusta. Johtajan tulee keskittyä tarkkailemaan asioiden vuorovaikutteisuuksia ja yksityiskohtien ja kokonaisuuden suhdetta. Nämä voivat auttaa johtajaa myös pääsemään irti omaksumistaan vääristä asenteista. (Juuti 2018, 208.)

Jokainen johtaja pyrkii toimimaan parhaalla osaamallaan tavalla. Hänellä kuitenkin voi olla tiedostamattomia käyttäytymistapoja, jotka aiheuttavat huonoa tunnelmaa tai jopa pelkoa. Johtaja on sokeutunut tavalleen toimia ja ajatella eikä kukaan vaivaudu sitä kertomaan, harvassa on kuitenkin ne, jotka haluavat olla pahantahtoisia. Jos työyhteisön sisällä puhuttaisiin avoimemmin monilta ongelmilta ja epämiellyttäviltä tilanteilta vältyttäisiin. Tätä sosiaalista älyä johtaja voisi tarkastella esimerkiksi pohtimalla millaisen jäljen itseltään haluaa jättää (liite 5). Pienillä asioilla ja viesteillä voidaan saavuttaa paljon. On muistettava, että viestin todellinen merkitys on sen aiheuttama reaktio eli se mikä siitä seuraa. Sisällön merkitys on vähäisempi. Johtajan tulisi osoittaa alustensa kunnioittamista ihmisenä ja työntekijänä, arvostaa hänen kykyjään sekä opetella kohtaamaan toinen myönteisesti. (Kultanen 2016, 136-138.)

Yhdeksi tunneälyn mahdolliseksi työnohjausmenetelmäksi olen tähän artikkeliin ottanut johtajan luonteen tyylin (näkyvä voimakkaimmin johtajan käyttäytymisessä), motivaation ja johtajuuden tunnistamiseen liittyvän taulukon (liite 6). Lähtökohdaksi tässä on, että johtajat pysyvistä luonteenpiirteistä huolimatta ovat erilaisia johtajia luonteen tyylin ja motivaationsa suhteen ja se heijastuu esimiestyöhön. Nämä luonteenpiirteet ja motivaatiotekijät näkyvät esimiehen käyttäytymistavoissa ja reaktioissa. Lisäksi niiden vaikutus näkyy mm. päätöksentekotilanteissa, ihmisten kohtaamisissa, asioihin tarttumisessa, ihmisten huomioimisessa ja motivoinnissa jne. Tämän menetelmän ajatuksena on, että työnohjauksellisin keinoin johtaja voisi tunnistaa itselle luontaisesti vahvan tai heikon ominaisalueensa (vaikuttavuus, pystyvyys, hallitsevuus ja myöntyvyys). Tunnistamisen jälkeen johtajalla on mahdollisuus lähteä aktiivisesti joko kehittämään ominaisuuttaan haluamaansa suuntaan tai vahvistamaan joitain heikompia alueitaan. Pitää kuitenkin muistaa, että johtaja on aina kombinaatio, joka sisältää piirteitä usealta eri ominaisalueelta (vaikuttavuus, pystyvyys, hallitsevuus ja myöntyvyys). Näiden ominaisalueiden painotus vaihtelee tai joku ei ole lainkaan käytössä vastakkaisen ominaisuuden ollessa riittävän voimakas. On ihmisiä, joissa joku alue on selvästi muita vahvempi (n. 10%). Suurin osa ihmisistä on sellaisia, joilla näistä vahvuuksista korostuu kaksi aluetta (75%). Vaikka ihmisellä voi olla useita vahvoja alueita, niin kuitenkin jokaisesta on yksi alue, joka vaikuttaa kaikkein voimakkaimmin hänen käyttäytymiseensä. (Kultanen 2009, 108-114, 195-201.)

Työnohjauksessa tätä (liite 5) voisi hyödyntää oman itsensä ja käyttäytymisen ymmärtämiseen ja kehittämiseen esimerkiksi seuraavalla tavalla. Nelikentän ominaisuuksista voisi tehdä erillisiä "lappuja" (esim. seurallinen, optimisti, tarmokas, auttaja jne.), (1) joista työnohjattava valitsee ne, jotka parhaiten kuvaavat häntä ihmisenä ja johtajana. Tai ohjattava voisi kirjoittaa (2) itsestään ja johtajuudestaan (kuvata itseään johtajana). Tai nelikentän pohjalta työnohjaaja voisi poimia eri ominaisuusalueilta tekijöitä ja laittaa ne "rinnakkain" (3) ja näistä ohjattava valitsisi häntä parhaiten kuvaavan määrään.

*esim. Johtajaominaisuudet:*

*nopea päättäjä - spontaani päättäjä - hidas päättäjä - varovainen päättäjä tai inspiroiva - auttaja - "puskeva" - järjestelmien luoja*

Tämän jälkeen johtaja ja työnohjaaja pyrkivät hahmottamaan, mitä nelikentän alueita johtajassa on olemassa ja tarkastella, mikä tai mitkä ominaisuus (vaikuttavuus, pystyvyys, hallitsevuus, myöntövyys) hänessä korostuu. Tämän jälkeen johtaja voisi lähteä pohtimaan ja arvioimaan (refleктоimaan), miten ominaisuudet näkyvät ja vaikuttavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa ja mikä niiden merkitys on johtamistilanteissa ja/tai työyhteisön ilmapiirissä. Lisäksi olisi hyvä työnohjauksen tavoitteen näkökulmasta pohtia, voiko niiden kanssa voisi "elää" vai tulisiko niitä pyrkiä kehittämään jotenkin.

Tulkinnassa voisi hyödyntää mallin ihmistyyppikuvauksia. Ne on määritelty seuraavasti:

Dominoivat ihmistyyppit (hallitsevuus) ovat intuitiivisia, päättäväisiä, nopeita, rohkeita ja suorituskeskeisiä toimijoita ja heillä on taipumusta mustavalkoiseen ajattelutapaan (jopa sarkasmiin). Aina he eivät osaa huomioida toisten tunteita. He ovat työkeskeisiä ja asettavat usein työn vapaa-aikansa edelle. Usein heidät koetaan koviksi ja liian suorapuheisiksi (puhuvat asioista niiden oikeilla nimillä ja kyseenalaistavat asioita), heitä saatetaan jopa pelätä. Organisaatiossa he ovat riskinottajia, asioiden käynnistäjiä ja eteenpäin viejiä. Toisinaan he unohtavat hyvän ilmapiirin merkityksen tulosten saavuttamisen osatekijänä. He ovat hyviä ongelmanratkaisijoita ja päätöksentekijöitä, joille tulos on tärkeä. Vaikuttavuuspainotteista (vaikuttavuus) ihmistä kuvataan nopeaksi, ihmiskeskeiseksi, myönteiseksi, seuralliseksi, puheliaaksi ja suorituskeskeiseksi. Heitä pidetään myös pinnallisinakin. Heillä on hyvät vuorovaikutustaidot ja he ovat optimistisia ja osaavat motivoida sekä rakentaa innostusta. He kykenevät luomaan itsestään tasapainoisen kuvan, kuitenkin innostuessaan heillä saattaa olla vaikeuksia työn ja vapaa-ajan erottamisessa. Heidän innostumista kuvataan kuitenkin lyhytaikaiseksi. Tunneintensiivisyytensä ja impulsiivisen käyttäytymisen vuoksi he ovat vaikeasti johdettavia. Haasteena heillä on se, että usein he ovat liian optimistisia uskoessaan omiin mahdollisuuksiinsa hoitaa lyhyessä ajassa asioita. Tai heille voi olla vaikeuksia työtehtävien tärkeysjärjestykseen laittamisessa. Usein he siirtävät epämiellyttävien asioiden tekemistä ja viivyttävät hankalien päätösten tekemisessä. Joskus päätöksiä tehdään ilman riittävää tilanne arvota. Rutiinit ovat heille haasteellisia. (Kultanen 2009, 110.)

Pystyvyystyyppi ryhmässä ihmistä kuvataan rauhalliseksi, luotettavaksi, varovaiseksi, kärsivälliseksi ja sitkeäksi työhön keskittyväksi realistiksi. Heille on tyypillistä kärsivällinen ja pitkäjänteinen työskentely. Heitä pidetään luotettavina ja hyvinä kuuntelijoina, jotka keskittyvät ihmiseen. Toisaalta hän saattaa olla liian salliva myös sellaisia työntekijöitä kohtaan, joiden käyttäytymiseen tulisi puuttua. He ovat perhekeskeisiä (tekevät työtä elääkseen). Muutostilanteissa he ovat varovaisia, ja tarvitsevat muutoksista tai uusista asioista paljon tietoa motivoituakseen. Useimmiten heidän on vaikea innostaa alaisiaan. Organisaatiossa näitä tyyppisiä tarvitaan sekä kysymään vaadittavia kysymyksiä, että osaltaan hidastamaan prosessia. Myöntövyystyyppiä kuvataan tarkaksi, systemaattiseksi ja etäiseksi ajattelijaksi, jopa täydellisyyden tavoittelijaksi ja tosiasioiden tutkijaksi. He ovat hyviä laadun varmistajia ja ohjeiden seuraajia. He nauttivat haasteista ja haluavat työskennellä omassa tahdissaan itsenäisesti (heitä voidaan kuvata yksinäisiksi susiksi). Heidän johtaminen perustuu usein asiaosaamiseen ja asiantuntemukseen ja päätöksenteko perustuu tarkkaan harkintaan ja

tietoon. Hän ei anna tunteiden vaikuttaa päätöksiinsä. Myöntövyvyys ihmiset peittävät toisinaan todelliset tunteensa ja mielipiteensä. Kuitenkin ryhmään kuulumisen ja ryhmän hyväksyntä ovat tärkeitä asioita. Etäisyys alaisiin voi aiheuttaa tilanteita, joissa alaiset eivät koe saavansa tukea tai arvostusta. (Kultanen 2009, 111.)

Yleisesti ottaen ihmisten erilaisuus ei johda vuorovaikutusongelmiin, mutta alttius ongelmiin kasvaa tietynlaisten ihmisten välillä. Näitä voidaan havaita erityisesti nelikentän ristikkäisten ominaisuuksien välillä. Esimerkiksi vaikuttavien ja myöntövyvyys ihmisten välillä vuorovaikutusongelmia saattaa syntyä puheen määrän sopivan suhteen löytämisessä (arvostavat erilaista puheen määrää ja laatua sekä hyvän, mukavan tunnelman merkitystä). Vaikuttajat puhuvat paljon ja kertovat mielipiteitään sekä pitävät puhetta tärkeänä kommunikaation välineenä. Myöntövyvyysihmiset puhuvat vähemmän ja pysyvät faktoissa, he pitävät puhumista hyödyllisenä vain silloin kun on jotain sanottavaa. Toinen riskipari voi muodostua hallitsevien ja pystyvyysihmisten välille. Heidän käsityksensä (arvot) työstä eroavat, mikä asettaa tälle parille haasteita. Hallitsevuusihminen on tuloshakuinen ja toivoo, että työ tehdään heti. Pystyvyysihmiset puolestaan ovat rauhallisia ja näkevät kiireen turhana. Toisaalta hallitsevat ihmiset haluavat ottaa asiat ja ongelmat heti käsittelyyn ja niistä tulee keskustella avoimesti ja he tuovat oman näkemyksensä vahvasti esiin. Pystyvyysihmiset puolestaan arvostavat hienovaraisuutta eli asioiden hoitamista siten, ettei ketään loukata. Hallitsevuusihminen on haastava myös johdettavana, sillä hän pyrkii usein hallitsemaan ja ilmaisemaan itseään. Esimiestilanteissa on hyvä muistaa, että erilaiset alaiset asettavat erilaisia odotuksia (omista lähtökohdistaan) esimiestyöhön. Olennaista on, että esimies ymmärtää ja hyväksyy, että hän ainakin toisinaan joutuu tilanteisiin, joissa kaikki alaiset eivät ole tyytyväisiä hänen käyttäytymiseensä, päätöksiinsä, toimenpiteisiinsä tai toimintamalleihinsa. (Kultanen 2009, 113-114.)

Työohjaaja voisi työnohjauksessaan hyödyntää myös artikkelin taulukkoa 1. "Esimiestyyli, tunneäly ja organisaation tehokkuus" (Kultanen 2009, 96). Ohjattavalla voisi olla työyhteisössä meneillään tilanne, joka tulisi saada nopeasti hoidettua (esim. muutoksen käynnistäminen). Tällöin ohjattava ja työnohjaaja voisivat tarkastella, millaisia asioita/haasteita tilanteeseen liittyy (esim. vaikeat alaisten johtamistilanteet), mikä on tavoite, johon tulisi päästä, millaisia vaikutuksia sillä mahdollisesti on sekä millaisia tunneälykompetensseja se edellyttää ohjattavalta. Tämä voisi auttaa häntä valmistautumaan etukäteen mahdollisiin tuleviin tilanteisiin, löytämään tilanteeseen sopivan esimiestyylin ja keinoja asioiden ratkaisemiseksi. Näin työnohjaus auttaisi johtajaa vähentämään johtamistyönsä kuormittavuutta. Kultasen (2009, 105) mukaan tehokkaimmillaan esimies kykenee hyödyntämään jopa neljää tyyliä ja käyttämään niitä tarkoituksenmukaisesti erilaisissa johtamistilanteissa. Olennaista on, että johtajalla on kyky muuttaa johtamistyyliään johtamistilanteissa ja -ympäristöissä tilanteen edellyttämällä tavalla.

Näiden lisäksi olen tähän artikkeliin valinnut menetelmän, jonka avulla johtaja voisi tarkastella ryhmän senhetkistä tilaa (liite 7). Tarkoituksena on, että johtaja pohtii työyhteisöä kokonaisuutena. Ensin hän voi luoda työyhteisön ns. sosiaalisen atomin, johon hän sijoittaa alaisensa ja pyrkii kuvaamaan heidän sijoittumista toinen toisiinsa sekä suhdetta häneen itseensä. Tämän jälkeen häntä pyydetään valitsemaan ryhmän jäseniä kuvaavia adjektiiveja ja pohtimaan, millä adjektiiveilla työyhteisöä voisi kuvata. Sitten adjektiivit sijoitettaisiin nelikenttään Bionin ajattelun pohjalta. Tämän jälkeen johtaja pohtii ja reflektoi työyhteisönsä sen hetkistä tilannetta ja sen haasteita. On myös tärkeää pohtia, miten työyhteisön tilannetta

voitaisiin kehittää. Tätä menetelmää voisi käyttää esimerkiksi ”kriisissä olevan” työyhteisön ryhmätyönohjauksessa työyhteisön tilaa kuvattaessa.

## Yhteenveto

Artikkelin ajatuksena oli, että johtaja itseään kehittämällä voi vaikuttaa työryhmänsä ilmapiiriin ja toimintaan sekä yksilöiden työhyvinvointiin. Tarkoituksena oli myös löytää työhajauksen apuvälineiksi keinoja, menetelmiä ja työkaluja, joiden avulla johtaja voisi joko työnohjauksellisin menetelmin tai itsereflektion avulla kuunnella sisäistä puhettaan (ajatuksiaan) ja näin kehittää omaa toimintaansa ja vaikuttaa työyhteisöönsä. On muistettava, että jokaista ajatusta seuraa tunne, joka taas johtaa toimintaan, jonka lopputuloksena syntyy tulos (vrt. Kurttila & Aalto 2015, 36). Tunneälyyn liittyvässä itsensä kehittämisessä on keskeistä pohtia ohjattavan suhtautumistapaa, myös itseään kohtaan. Onko suhtautuminen rakentavaa, jolloin keskitytään asioihin, joihin voimme vaikuttaa (käyttäytyminen). Entä onko suhtautuminen lämminhenkistä, toivoa antavaa ja lohduttavaa sekä löydämme asioita/vinkkejä siitä, mitä voisi kehittää? Tavoitteena on, että suhtautumistapa auttaisi ohjattavaa (itseä) elämään merkityksellistä ja hyvää elämää. Tavoitteena on myös luoda tyydyttäviä ja toimivia ihmissuhteita, tehdä työtä onnistuneesti ja nauttia vapaa-ajasta. Suhtautumistapaa pohdittaessa voi pysähtyä myös miettimään, ovatko johtajat ylipäättään liian kriittisiä itseensä? Vihamielinen, hyökkäävä tai sävyiltään ankara johtaja keskittyy asioihin, jotka herättävä epätoivoa ja joihin hän ei enää voi vaikuttaa. Hän ei myöskään näe konkreettisia asioita, joita voisi tehdä toisin. Itsekritiikki (Grandell 2018, 16-18) on myös sosiaalinen ilmiö, joka herää, kun ihminen huomaa tai olettaa muiden suhtautuvan häneen kriittisesti. Itsekritiikki on useimmiten sidoksissa arvoihimme ja vahvasti yhteydessä välittämiseen. Työnohjauksessa tavoitteena olisikin se, että johtaja itsereflektion avulla lisää tietoisuuttaan toimintatavoistaan ja niiden merkityksestä ja näin hän voi kehittää ajatteluaan johdonmukaisemmaksi ja itseään paremmin yhteisöönsä mukautuvaksi. Oman toiminnan tarkastelussa on erityisen tärkeää, että ohjattava tarkastelee toimintaa sekä omasta että toisen näkökulmasta. Toisen näkökulmassa on kyse siis ongelman ulkoistamisesta (vrt. Ruutu & Salmimies 2015, 154, 216) eli ongelmalle annetaan nimi, sitä tarkastellaan ja siitä puhutaan. Työnohjaaja auttaa johtajaa tarkastelemaan toisen ihmisen näkökulmasta tai arvioimaan sitä menneisyyden tai tulevaisuuden näkökulmasta. Tunteiden ja ajattelun uudelleensuuntaamisessa ohjattava joutuu pohtimaan myös, mistä hän luopuu ja mitä hän voi saada sen seurauksena. On muistettava, että ihminen voi vaikuttaa ainoastaan itseensä, mutta vuorovaikutus on aina kaksisuuntaista, eli itseään muuttamalla myös ympäristö muuttuu.

Artikkelin rajausta tehdessäni jätin pois muun muassa myötätunnon käsitteen, vaikka itse ajattelen, että tunneälyn kautta saavutetaan myötätunto ja myötätuntoinen työyhteisö. Myötätunto-kirjallisuudessa myötätuntoinen johtaminen ajatellaan polkuna, missä johtaja havaitsee toisen henkilön kärsimyksen ja pysähtyy hänen ”äärelle” ja antaa aikaansa. Johtaja samaistuu ja kykenee asettumaan toisen asemaan. Tätä seuraa empatian ja myötätunnon kokemus. Oleellista kuitenkin on, ettei jäädä vain tunnetasolle, vaan autetaan toista konkreettisin teoin (aito kuuntelu, tarkentavat kysymykset, halu ymmärtää, voimavarojen tukeminen, kannustaminen työn vaatimusten vähentäminen jne.) Tässä johtajan sosiaaliset taidot korostuvat. (Hakanen, Kuusela & Pessi 2017, 282-284). Eli ollaan hyvin lähellä artikkelissa kuvaamaani tunneälyn käsitettä. Päädyin kuitenkin rajaamaan tämän käsitteen pois siksi, että Pessi & Martela (2017, 13-14) määrittelevät myötätunnon prosessina, joka koostuu tietoisuudesta,

tunteesta ja toiminnasta. Tietoisuudella tarkoitetaan kykyä havaita, huomata ja ymmärtää toisen tilanne ja tunnetila. Tunne viittaa tunneyhteyteen toiseen eli sympatiamia ja halua toimia toisen puolesta. Toimintana myötätunto on konkreettisia tekoja toisen hyvän edistämiseksi. (Pessi & Martela 2017, 13-14.) Mielestäni tämä on hyvin lähellä tunneälyä, mutta sympatia ja empatia käsitteiden näkökulma asioihin on toinen.

Sympatialla tarkoitetaan myötätuntoa, kykyä tuntea yhdessä toisen kanssa ja empatialla tarkoitetaan kykyä asettaa itsensä toisen asemaan. Eroksi nostetaan se, että tuntiessaan sympatiamia ihminen samaistuu toisen tunnetilaan pyrkimättä ymmärtämään toista täysin, vaan hän pyrkii myötätuntemaan samalla tavoin toisen kanssa. Empatiassa on tietoista kykyä ymmärtää toisen tunteita sekä tietoista yritystä asettua toisen asemaan, että emotionaalista reagoivuutta. Eli ihminen pyrkii olemaan samalla tasolla toisen kanssa. Myös Pessi ja Martela (2017, 14) esittävät, että nämä ovat naapurikäsitteitä. He näkevät, että empatia on tunneyhteyttä ja samaistumista, toisen tunteissa mukana elämistä. Heidän mielestään empatia ei kuitenkaan ole vielä tekoja eli halua auttaa. Koska en lähtenyt myötätunto käsitteen systemaattiseen tarkasteluun päädyin kaikesta mielenkiinnosta huolimatta jättämään tämän työni ulkopuolelle. Ajattelen kuitenkin, että tunneälyä lisäämällä työyhteisön hyvinvointi lisääntyy ja sen yksittäiset jäsenet kokevat toisiaan kohtaa myös myötätuntoa. Jatkossa tätä voisi lähteä pohtimaan sekä johtajuuden että työnohjauksen näkökulmasta. Onko siis hyvä, että johtajalla on kykyä tunneälyyn vai myötätuntoon? Ehkä tähän myös Pessi ja Martela (2017, 16) viittaavat toteamalla että, sympaattinen ihminen on läsnä ja myötäelää, muttei anna toisen kärsimyksen mennä itseensä vaan keskittyy toisen tunnetilan sijasta auttamiseen.

Toinen rajaukseen liittyvä pohdintani liittyi intuitio-käsitteeseen. Valmentavan johtamisen kirjallisuudessa puhutaan intuitiosta, jota mielestäni voitaisiin pitää lähellä tunneälyn käsitettä. Tse näen intuition kapeampana käsitteenä, mutta niiden voidaan ajatella tukevan toisiaan. Ajatuksena tällöin se, että intuitio pysäyttää meidät oikeiden asioiden äärelle, mutta tietopohjamme perustuen meidän on helpompi sanoittaa ja perustella muille, miksi esim. yhteisesti kannattaisi toimia toisin. Kurttila ja Aalto (2015, 33) tarkoittavat intuitiolla kokemuksen, järjen ja tunteen yhdistelmää. Intuitio kokemuksena on tunne siitä, että tietää tietävänsä, muttei tiedä, miten tietää. Heidän mielestään esimiehen kannattaa kehittää ja hyödyntää intuitiota tietoisesti. Sen hyödyntämisessä on kyse siitä, että johtaja oppii tunnistamaan ja tiedostamaan ajatteluaan, jolloin hän ei toimi erilaisten tunnereaktioiden tai pelkojen ohjaamana. Tämän käsitteen rajaaminen tarkastelun ulkopuolelle oli haasteellista, sillä työnohjauksen kirjallisuudessa työnohjaajan tulisi kyetä hyödyntämään intuitiota (vrt. Ruutu & Salmimies 2015, 176).

Artikkeliin olen ottanut lukemistani lähteistä asioita/menetelmiä, joita työnohjaajana voisin hyödyntää työnohjauksissani. Vielä en ole näitä käyttänyt, joten en kykene arvioimaan niiden käyttöarvoa. Uskon kuitenkin, niistä olevan hyötyä, sillä johtamisen kirjallisuudessa niitä on esitetty esim. johtajan johtajuuden tarkasteluun. Työnohjauksessa johtaja saa tukea nimenomaan tähän prosessiin. Mielenkiinnolla odotan tilaisuutta käyttää ryhmän vuorovaikutusta kuvaavia adjektiiveja. Tällä hetkellä ajattelen, että siitä saattaisi olla apua esimerkiksi ryhmätyönohjauksessa missä tavoitteena voisi olla ryhmän yhteistyön kehittäminen.

Tekstiä viimeistellessäni (17.9.2018) luin YLE:n sivuilta, että nuori suomalaistähti Aleksander Barkov (23) oli valittu NHL-joukkueensa Florida Panthersin uudeksi kapteeniksi. Joukkueen edustaja kuvaili Barkovia viisaaksi ja joukkueovereitaan arvostavaksi ja hänen työmoraaliaan

ainutlaatuisiksi. Hän toteaa, että Barkov näyttää muille esimerkkiä niin kaukalossa kuin kaukalon ulkopuolellakin. Ehkä tällä miehellä on tunneälyä.

## Lähteet

- Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C., Glick, P. & Xu, J. 2002. A Model of (Often Mixed) Stereotype Content: Competence and Warmth Respectively Follow from Perceived Status and Competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol 82(6), 878-902.
- Bion, W.R. 1979. Kokemuksia ryhmistä. Ryhmädynamiikka psykoanalyttisesta näkökulmasta. Espoo. WSOY.
- Goleman, D. 1999. Tunneäly työelämässä. Englanninkielinen alkuteos Working with Emotional Intelligence. (suom.) Seppo Lahtinen. Keuruu: Otava.
- Grandell, R. 2018. Irti itsekritiikistä. Löydä terve suhde itseesi. Tammi: Helsinki.
- Hakala, J., Kuusela, S. & Pessi, A P. 2017. Myötätuntoinen johtaja. Teoksessa Pessi A.B., Martela F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 281-303.
- Huhtala, M. 2015. Asennejohtaja. Arjen työkalut esimiehille. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Juuti, P. 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus.
- Kultanen, T. 2009. Tunneälytaidot. Esimiesvalmennus ICT-alalla. Sosiaalisen innovaation suunnittelu, toteuttaminen ja arviointi. Väitöskirja. Tampereen yliopiston informaatiotieteiden tiedekunta. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Kultanen, T. 2016. Esimies ongelmien aiheuttaja ja ratkaisija. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Kurttila, M. & Aalto, P. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Valmentava käsikirja tiukkoihin tilanteisiin. Helsinki: Helsingin kauppakamari.
- Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Jyväskylä: Tietosanaoma.
- Pessi, A.B. & Martela, F. 2017. Myötätuntoista ihmistä ja työelämää etsimässä. Teoksessa Pessi A.B., Martela F. & Paakkanen M. (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 12-34.
- Pohjanheimo, E. 2012. Johda ihmistä. Sosiaalipsykologiaa johtajille. Helsinki: Talentum.
- Saarinen, M. 2002. Tunne älysi, älyä tuntevasi. 3. painos. Juva: WSOY.
- Salmi, O., Rovio, E. & Nikkola, T. 2010. Ryhmä ja yhteisöllisyys tämän päivän organisaatiossa. Teoksessa Juuti P. & Rovio E. (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava, 66-85.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum.
- Turtio, T. 2017. Paha johtaminen. Helsinki: Helsingin kauppakamari.

---

# 18 Työn kun näkee, niin tekijän tuntee – ajatuksia työnohjaajakoulutuksen matkan varrelta

---

*Kari Rajaniemi*

Työnohjaajakoulutus on tiivis kaksivuotinen opiskeluprosessi. Koulutuksen keskeisiä tavoitteita ovat kattavan tietoperustan muodostaminen työnohjauksesta ja työnohjaajana toimimisesta sekä tiedollisten että taidollisten valmiuksien harjoittelu ohjattuna ja itsenäisesti. Reflektiivisten keskustelujen ja oman toiminnan havainnoinnin ja arvioinnin tavoitteina on tarkastella omia ajatuksellisia ja asenteellisia suhtautumistapoja ohjauksellisiin tilanteisiin ja työhön liittyen. Työnohjaajaksi kehittymisen välineinä ovat opetussuunnitelmaan sisältyvinä kasvuryhmät, ohjatut asiakastilanteet, työnohjaajana toimiminen, opiskelijaryhmän sisäiset narratiiviset palautekirjeet asiakastilanteista, vertaisryhmien tapaamiset sekä ohjaustilanteen videointi ja litterointi.

Tuon tässä esille muutamia ajatuksiani, jotka ovat heränneet toimiessani yhtenä työnohjaajakoulutuksen kouluttajista. Ajatuksiani olen koonnut kolmen kysymyksen ympärille: mikä haastaa, mikä palkitsee ja mitä koulutusprosessissa mukana olo antaa.

Käyttöteoriani opettajana ja kouluttajana on vuosien varrella muokkautunut psykologin koulutuksesta, työkokemuksesta psykologina perheneuvoloissa, työnohjaajakoulutuksesta ja toimimisesta eri ammattiryhmien työnohjaajana 1980-luvulta lähtien. Mielenkiintoista sekä motivoivaa opettajan työtä sosiaali- ja terveystieteiden opiskelijoiden kanssa olen saanut tehdä jo yli 25 vuotta. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen psykoterapian ajattelutavan näen tärkeässä roolissa, osana tapaani toimia opettajana tai työnohjaajana, ja myös niissä asiasisällöissä, joiden välittämistä pidän tärkeänä.

## **Työnohjaajakoulutuksen kouluttajana oleminen haastaa miettimään asiantuntijuutta**

Työnohjaajakoulutuksen kouluttajana oleminen haastaa asiantuntijuutta ja haastaa myös miettimään asiantuntijuuden sisältöä. Työnohjaajaksi opiskelevilla on vahvaa ammattitaitoa omassa työssään sekä monipuolista koulutuskokemusta työuransa varrelta. Mistä kouluttajan asiantuntemus rakentuu? Mikä merkitys on tieto-osaamisella, taito-osaamisella tai mahdollisesti asenneosaamisella? Mitä ovat ne odotukset, jotka kouluttajiin kohdistuvat? Kuinka paljon kouluttajaan kohdistuu odotuksia tavallaan valmiiden mallien tarjoamisesta? Esimerkiksi näitä kysymyksiä on tullut paljon pohdituksi.

Tutkija ja kouluttaja Esko Kilpi (2018) toi esille puheenvuorossaan vision, että digitaalisen kehityksen myötä työn käsitekin muuttuu. Kilpi määritteli työn toisiaan tarvitsevien ihmisten

vuorovaikutukseksi. Vuorovaikutuskyky ja kohtaamisen taito muodostuvat keskeisiksi osaamisen taidoiksi. Työyhteisöt alkavat entistä enemmän rakentua tilanteiden ja tehtävien ympärille, jolloin tarvitaan kohtaamisen taitoa ja taitoa rakentaa luottamuksen ja kunnioituksen kulttuuria. Työyhteisöjen ja organisaatioiden elinkaari muodostuu tilanne- ja tehtäväkohtaiseksi. Kilven mukaan digitaalisessa maailmassa oppimisen keskiössä on oppiminen itsessään. Muutos haastaa esimerkiksi koulutusorganisaatioita miettimään koulutusten sisältöjä ja tavoitteita, kun tietyn työn ammattiosaamisen kriteerejä voi olla vaikeata määrittää alati muuttuvissa työtehtävissä.

## **Kouluttajan asiantuntijuutta on taito esittää kysymyksiä**

Esko Kilven ajatukset olivat osaltaan pontimena siihen pohdiskeluun, mitä itse ymmärrän asiantuntijuudella tai miten sen haluaisin määritellä. Ajattelen, että asiantuntijuutta on, että omissa puheenvuoroissani pyrin tuomaan esille näkökulmia, joita itse pidän tärkeinä ja myös, että oma aito kiinnostus ja mielenkiinto on läsnäolijoiden havaittavissa. Olen sitä mieltä, että on ollut tärkeitä pysähtyä miettimään juuri sitä, mikä on omasta mielestäni ydinviesti tai sanoma, jota haluan esimerkiksi ratkaisu- ja voimavarakeskeisestä ajattelutavasta tuoda osaksi työnohjaajakoulutusta. Kouluttajana ymmärrettävästi kerron asioita oman käyttöteoriani ja viitekehysten kautta. Kouluttajana toivon lisäksi, että pystyn herättämään mielenkiintoa ja kiinnostusta esittämieni ajatusten ja teemojen pohdiskeluun.

Kouluttajana en odota, että ajatuksiani tulisi tai olisi syytäkään kirjaimellisesti omaksua. Koen, että parhaita hetkiä kouluttajana ovat tilanteet, joissa syntyy keskustelua ja herää kysymyksiä ja näiden myötä itselle välittyy käsitys, että opetuksen sisältö on herättänyt mielenkiintoa. Opiskelijaryhmässä esitetyt kysymykset ja keskustelut toimivat myös itselleni peilinä, kun tavoitteena on kehittää ja syventää omaa asiaosaamista. Ratkaisu- ja voimavarakeskeisen ajattelutavan mukaisesti ajattelen, että kouluttajan asiantuntijuutta on taito esittää kysymyksiä. Kysymykset ovat myös oiva keino jäsentää ja johdatella asioiden käsittelyä. Tiivistäisin pohdintojani asiantuntijuudesta seuraavasti: ajattelen, että asiantuntijuutta on ja että asiantuntijuuteen kehittymiseen kuuluu taito olla avoin erilaisille näkemyksille ja avoimuus sen suhteen, miten uuden oppiminen vahvistaa ja monipuolistaa esimerkiksi työnohjaajana toimimisen käyttöteoriaa.

Eri opiskelijaryhmien kanssa toimiessa on vahvistunut käsitys, että opiskeluilmapiirillä ja ryhmien sisäisellä työilmapiirillä on iso rooli oppimisessa. Mikä on kouluttajan vastuu ja minkälaisia ovat kouluttajan mahdollisuudet vaikuttaa rakentavaan ja avoimeen opiskeluilmapiiriin? Työnohjaajakoulutuksen valintaprosessissa keskeinen valinnan kriteeri on ollut hakijan henkilökohtaisen koulutukseen soveltumisen arviointi. Valintaprosessin tukena ovat olleet ryhmähaastattelu ja kirjallinen tehtävä. Opiskelijavalinnan tavoitteena on myös ollut opiskeluun ja yhdessä tekemiseen motivoituneen ryhmän kokoaminen.

Kriittisyys tarkoittaa kysymistä, vaihtoehtojen tarjoamista, omien asenteiden ja ajattelutapojen miettimistä



Mitä voin kouluttajana tehdä rakentavan opiskeluilmapiirin tukemiseksi? Pidän tärkeänä, että kouluttajana sitoudun aidosti ja vahvasti ryhmän kanssa yhteiseen tekemiseen ja koko koulutusprosessiin. Vastuuta ilmapiiristä on kouluttajilla, mutta jokaisella opiskelijalla on itsellään ratkaiseva rooli, minkälaiseksi yhteishenki muodostuu. Opiskelijalla on oikeus olla kriittinen, mutta mielestäni kriittisyys tarkoittaa asioiden kysymistä, vaihtoehtojen tarjoamista, omien asenteiden ja ajattelutapojen miettimistä. Rakentava kriittisyys tukee opiskeluilmapiiriä, kun taas kriittisyys itseisarvona ja oikeutena, näin ajattelen, nakertaa yhdessä tekemisen intoa. Olen huomannut, että itselläni on edelleen oppimista ja tarvetta rohkeuden opiskelulle siinä, että osaisi oikeassa hetkessä ja tarpeeksi jäämäkästi puuttua tilanteisiin, jotka liittyvät yksittäisen opiskelijan panokseen ryhmässä tai haluttomuuteen ottaa vastaan muita kuin omia aikaisempia näkemyksiä tukevia asioita. Työnohjaajaksi kouluttautumisen prosessin tavoitteena kun kuitenkin on laaja-alaisesti ja monista eri näkökulmista ihmisiä ja työtä tarkastelemaan pystyvä työnohjaaja. Kouluttajana on myös syytä tehdä itsetutkiskelua, jotta antaa tilaa erilaisuudelle ja avoimelle vuorovaikutukselle. John C. Maxwellin (2009) sanoin kouluttajana kehittymisen tavoitteeksi voisi asettaa: "A man must be big enough to admit his mistakes, smart enough to profit from them, and strong enough to correct them."

Työnohjaajakoulutusta kuvasin artikkelin alussa kaksivuotiseksi prosessiksi. Prosessi voidaan ymmärtää kehityskulkuna tai Opetushallituksen (2018) määritelmän mukaisesti yhteen liittyvien toimintojen sarjaksi tuloksen aikaansaamiseksi. Prosessiin liittyy luonnollisena osana erilaisia prosessin tavoitteiden toteutumiseen vaikuttavia ryhmän vaiheita, joista osa tukee ja osa estää tavoitteiden mukaista toimintaa. Kouluttajien keskinäisen vertaistuen ja keskustelut koen tärkeinä, koska näin mahdollistuu ryhmäprosesseihin liittyvien havaintojen jakaminen sekä rakentavien opiskelua tukevien ehdotusten ja ratkaisujen yhdessä miettiminen. Riitta Soukkala (2016, 45) kuvasi erityispedagogiikan pro gradu -työssään jaetun opettajuuden, samanaikaisopetuksen hyödyiksi vastuun ja ammatillisen tuen jakamisen. Pro gradu -kyselyyn vastanneet erityisopettajat totesivat myös, että samanaikaisopettajuus tarjoaa opettajille mahdollisuuden oppia toisiltaan ja esimerkiksi ammattiosaamisen eli ns. hiljaisen tiedon siirtäminen sekä hyväksi havaittujen käytäntöjen ja kokemusten jakaminen hyödyttää opetusmenetelmien ja opetuksen kehittämistä. Jaettu opettajuus, kun se tarkoittaa yhteistä aikaa suunnittelulle ja myös koulutuksen toteuttamiseen liittyen, on mielestäni kannatettavaa. Vastuun jakamisen koen tärkeänä ja se osaltaan keventää kouluttajien vastuutaakkaa koulutuksen onnistuneessa läpiviennissä ja toteutuksessa. Koulutuksen taloudelliset resurssit ja opettajien työaikaresurssit saattavat tosin rajoittaa tähän käytettävissä olevaa aikaa.

Työnohjaajakoulutuksessa mukanaolo on aktivoinut kiinnostustani syvemmin pohtia ratkaisu- ja voivarakeskeisen ajattelun ydintä ja sitä mikä tässä ytimessä on sellaista, mitä erityisesti haluan korostaa. Koulutuksen aikana ovat mieleeni palautuneet usein Carl Rogersin ajatukset empatiasta ja toisen ihmisen aidosta kohtaamisesta sekä tähän liittyen Jaakko Seikkulan ja Tom Arnkilin kirjoitukset dialogisuudesta. Carl Rogersin (2016) mietelause tiivistää mielestäni kuvaavasti pohdiskelujani:

"When I have been listened to and when I have been heard, I am able to re-perceive my world in a new way and to go on. It is astonishing how elements which seem insoluble become soluble when someone listens."

**Lähteet**

Rogers, C. 2016. Experiences in communication. Viitattu 8.10.2018. <http://www.listeningway.com/rogers2-eng.html>

Kilpi, E. Luento Digitalisaatio ja uusi työ. Massatuotannosta luovaan työhön – mikä muuttuu? Luento Kankaanpää-salissa Kankaanpäässä 3.10.2018.

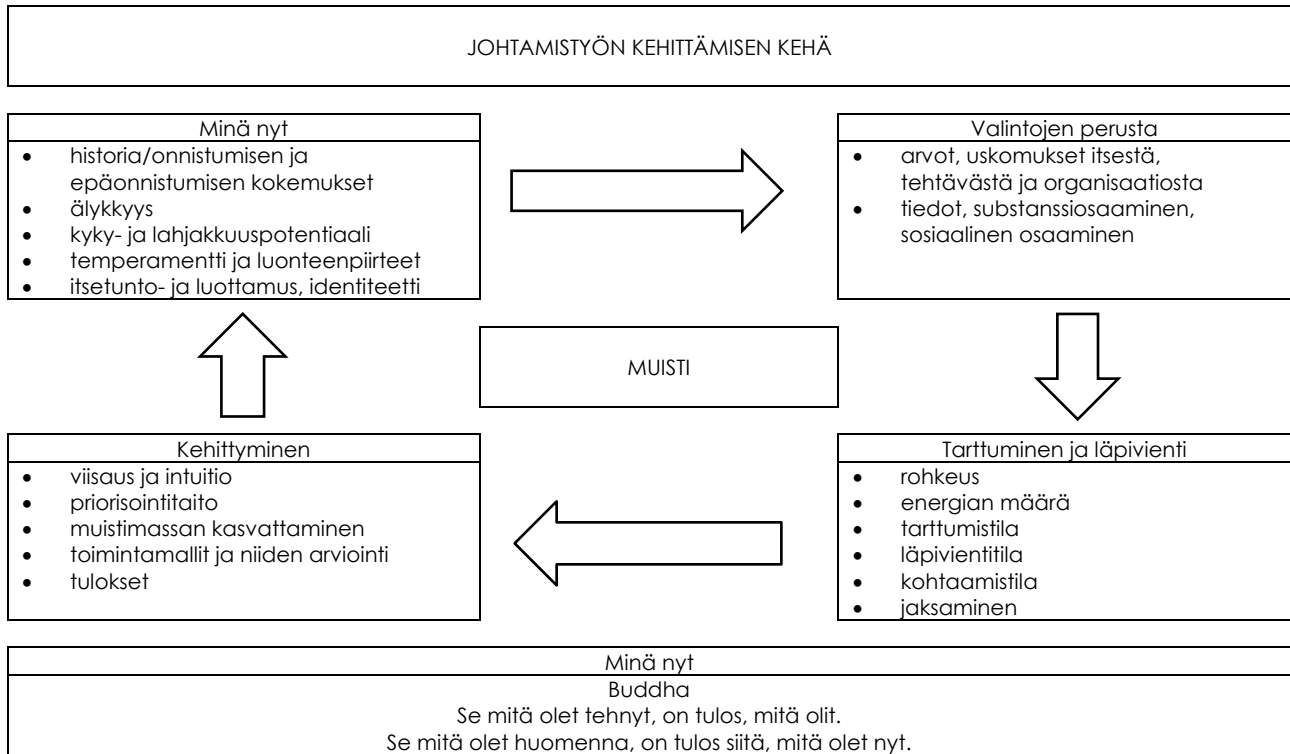
Maxwell, J.C. 2009. Developing the leaders around you. Kustantajan kotipaikka: Thomas Nelson Inc.

Opetushallituksen www-sivut. 2018. Viitattu 8.10.2018.

[https://www.oph.fi/saadokset\\_ja\\_ohjeet/laadunhallinnan\\_tuki/leonardo\\_quality\\_in\\_vet\\_schools/balanced\\_scorecard/bsc\\_prosessi/prosessit](https://www.oph.fi/saadokset_ja_ohjeet/laadunhallinnan_tuki/leonardo_quality_in_vet_schools/balanced_scorecard/bsc_prosessi/prosessit)

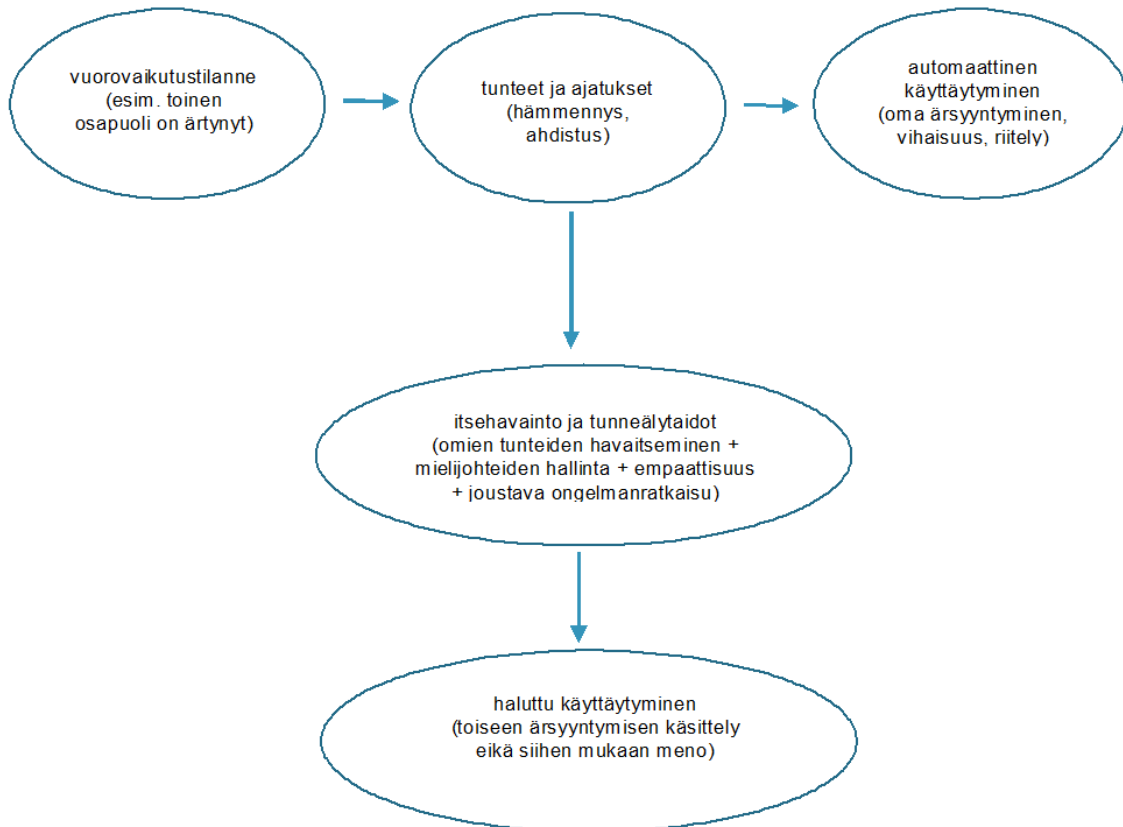
Soukkala, R. 2016. Jaettu opettajuus: samanaikaisopettajuus opettajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto: Kasvatustieteiden laitos.

## Liite 1. Johtamisen kehittämisen kehä



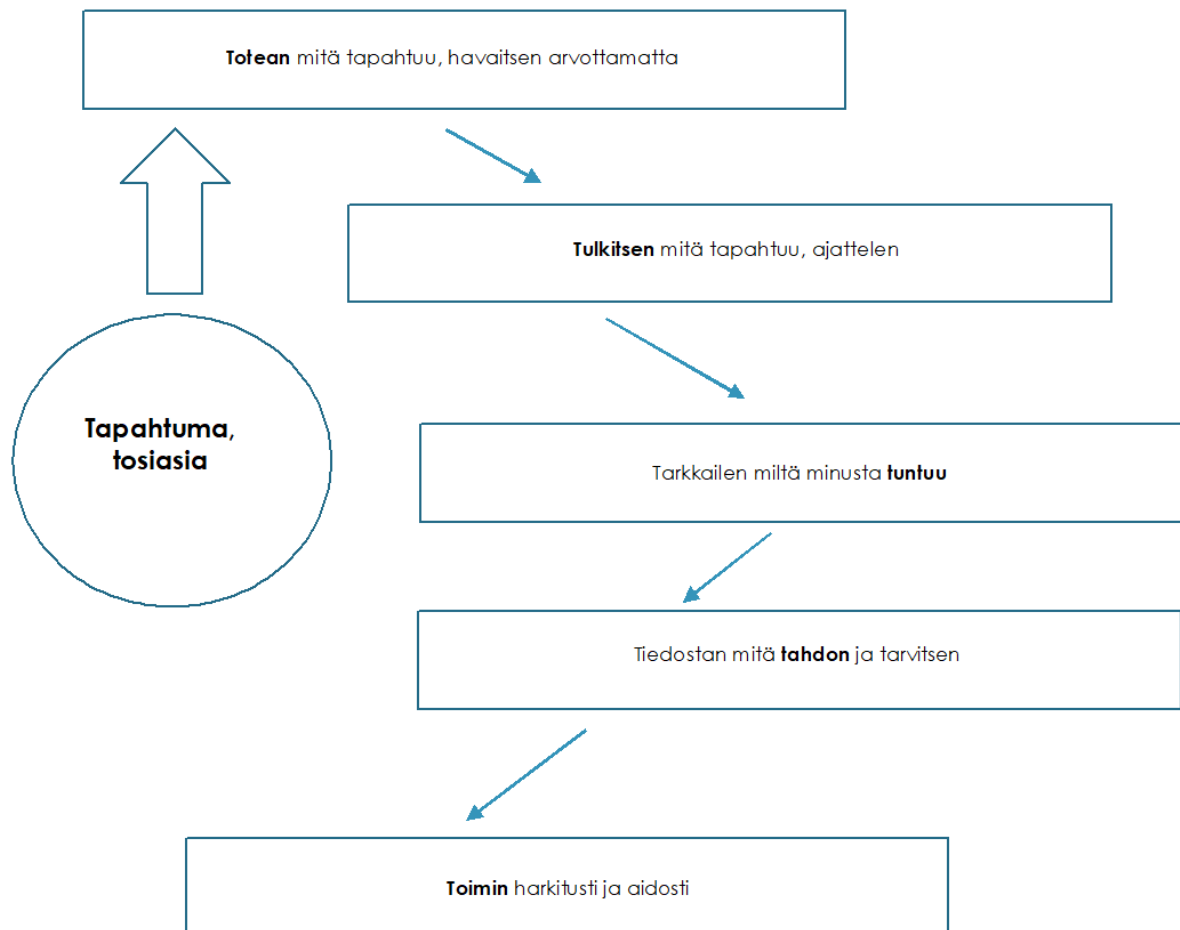
Kuva. Johtamisen kehittämisen kehä (Kultanen 2016, 19).

## Liite 2. Itsetuntemusmatkani: Tapani reagoida



Kuva. Itsetuntemusmatkani: Tapani reagoida (Saarinen 2002. Tunneälysi älyä tuntevasi, 49)

### Liite 3. Reaktioiden tiedostaminen



Kuva. Reaktioiden tunnistaminen (Piili 2006. Esimiestyön avaimet Ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen, 157)

---

## Liite 4. Ydinominaisuuksien tunnistaminen

---

### Ydinominaisuuksien tunnistaminen

1. Tunnista ja nimeä ainakin viisi itsellesi tyypillistä ydinominaisuutta (vahvuutta).

Voit käyttää apunasi saamaasi palautetta (henkilöstötutkimus, 360-arviointi, soveltuvuusarviointi, suora palaute kollegoilta ja/tai alaisiltasi ja niin edelleen).

2. Tunnista sudenkuoppasi.

Mieti miten toimit kiiretilanteissa tai kovassa paineessa, kun hyvä ominaisuutesi korostuu.

Esimerkiksi nopealle toiminnalle sudenkuoppa on hätäisyys.

Haasteen tunnistamisessa voi auttaa sudenkuopan myönteinen vastakohta tai se, että mietit ydinominaisuutesi tuottamaa haastetta.

Esimerkiksi. Nopealle, sudenkuoppa voi olla harkitsevuus tai huolellisuus. Huolelliselle puolestaan se on riittävän ripeyden löytäminen asioiden eteenpäin viemisessä ja niin edelleen.

3. Tunnista allergiapisteesi.

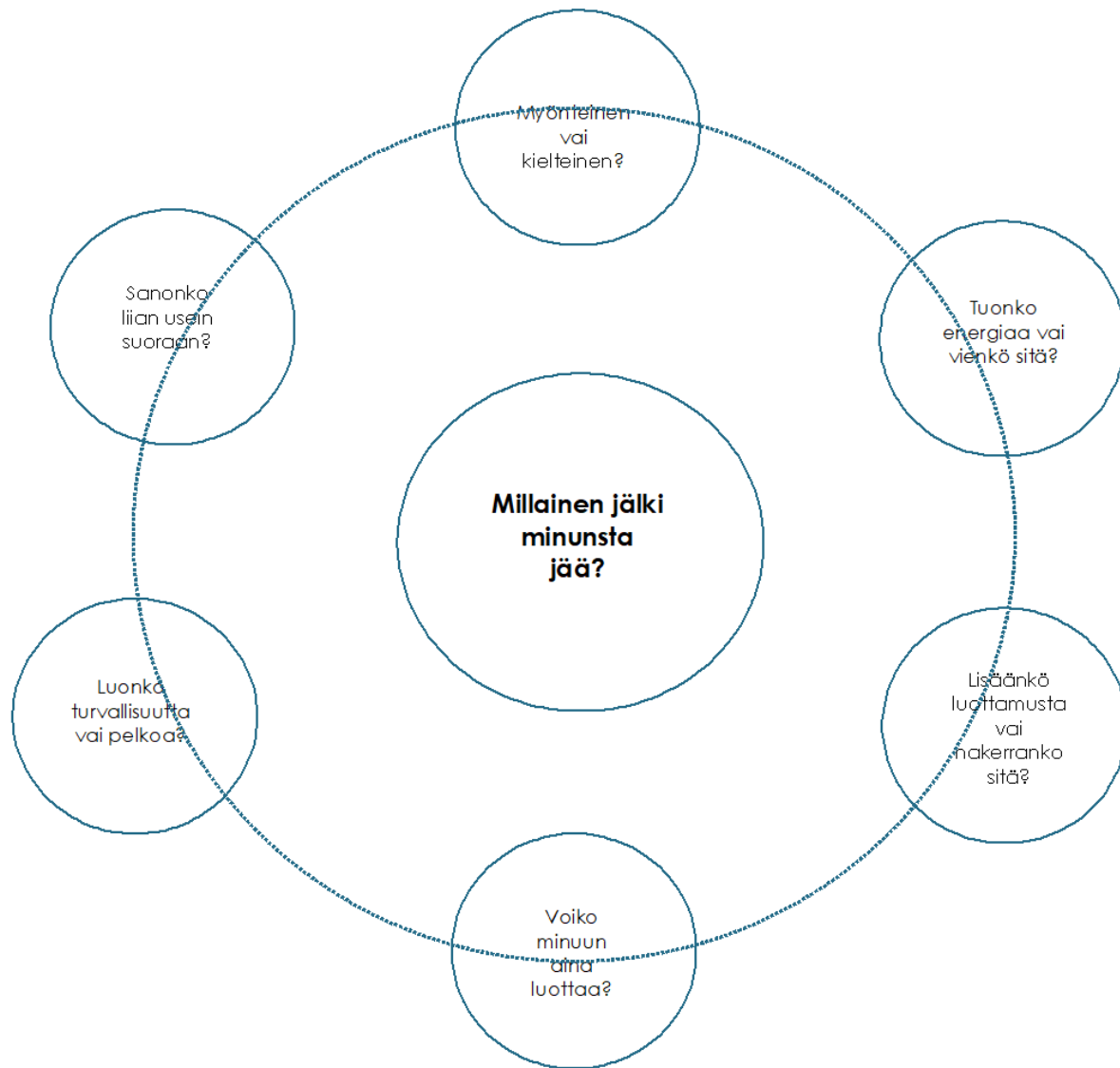
Allergiapisteet tulevat esille haastavan johdettavan kanssa tehtävässä yhteistyössä. Yleensä ominaisuus on vastakohta johtajalle itselleen.

Lähde: Turtio 2017. Paha johtaminen, 121-123.

---

## Liite 5. Sosiaalinen äly

---



Lähde: Kultanen 2016. Millainen jälki minusta jää?, 137.

## Liite 6. Luonteen tyylin, motivaation ja johtajuuden tunnistaminen

Ihmiskeskeisyys			
VAIKUTTAVUUS		PYSTYVYYS	
Aktiivinen ympäristö	<p>Luonteenpiirteitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• seurallinen</li> <li>• optimisti</li> <li>• suurpiirteinen</li> <li>• vaikutuskykyinen/aloitekykyinen</li> <li>• ilmaisukykyinen</li> <li>• osallistuva</li> <li>• innostava</li> </ul> <p>Motivaatiotekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sosiaalinen hyväksyntä</li> <li>• sananvapaus</li> <li>• muutokset</li> <li>• sosiaalinen ympäristö</li> <li>• status</li> </ul> <p>Johtajana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• spontaani päättäjä</li> <li>• aloitekykyinen tuettuna</li> <li>• demokraattinen johtaja</li> <li>• inspiroiva</li> <li>• vastenmielinen kurinpitäjä</li> <li>• vastaanottava paineelle</li> <li>• ihmissuhdekeskeinen</li> <li>• motivoija</li> <li>• hyvä delegoimaan</li> <li>• motivoi innokkuudella ja ryhmähengellä</li> <li>• kommunikoi luonnollisesti ja innostuneesti</li> <li>• voimana ilmapii</li> </ul>	<p>Luonteenpiirteitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• luotettava</li> <li>• kärsivällinen</li> <li>• harkitseva</li> <li>• realistinen</li> <li>• ystävällinen tasainen</li> <li>• keskittynyt</li> </ul> <p>Motivaatiotekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• status quo</li> <li>• turvallisuuden tunne</li> <li>• tutut työtilanteet</li> <li>• oma tahti</li> <li>• ystävällinen ympäristö</li> <li>• onnellinen perhe-elämä</li> </ul> <p>Johtajana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hidas päättäjä</li> <li>• Vastustaa muutosta</li> <li>• Konsensusjohtaja</li> <li>• auttaja</li> <li>• ei pidä kurinpitämisestä</li> <li>• vastustaa painetta</li> <li>• ihmissuhdekeskeinen</li> <li>• neuvonantaja</li> <li>• huono delegoimaan, hidas luottamaan muihin</li> <li>• motivoi omalla esimerkillään</li> <li>• kommunikoi hiljaisesti, riittämättömästi</li> <li>• voiman jatkuvuus</li> </ul>	Rauhallinen ympäristö
	<p>Luonteenpiirteitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• tarmokas</li> <li>• haasteellinen</li> <li>• kilpailuhenkinen</li> <li>• tehokas</li> <li>• aloitteellinen</li> <li>• itsevarma</li> <li>• vaativa</li> </ul> <p>Motivaatiotekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• haasteet</li> <li>• tulokset</li> <li>• vapaus valvonnasta</li> <li>• mahdollisuus suoraan ilmaisuun</li> <li>• itsenäisyys</li> <li>• valta</li> </ul> <p>Johtajana:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• nopea päättäjä</li> <li>• aloitekykyinen</li> <li>• suorajohtaja</li> <li>• "puskeva"</li> <li>• kurinpitäjä</li> <li>• luo paineita</li> <li>• tehtäväkeskeinen</li> <li>• johtaja</li> <li>• delegoi, mutta seuraa huonosti tulosta</li> <li>• motivoi haasteilla ja pelottelulla</li> <li>• kommunikoi suoraan, föksähtäen</li> <li>• voiman vauhti</li> </ul>	<p>Luonteenpiirteitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• yksityiskohtainen</li> <li>• perfektionisti</li> <li>• tarkka</li> <li>• varovainen</li> <li>• järjestelmällinen</li> <li>• etäinen</li> </ul> <p>Motivaatiotekijöitä:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• monimutkaiset tehtävät</li> <li>• turvallisuus</li> <li>• ohjeet</li> <li>• maltilliset muutokset</li> <li>• älyllinen tutkiskelu</li> </ul> <p>Johtajana:</p> <p>varovainen päättäjä</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sääntökeskeinen</li> <li>• muodollinen</li> <li>• sääntökeskeinen</li> <li>• järjestelmien luoja</li> <li>• siirtävä kurinpitäjä</li> <li>• huolestuu paineesta</li> <li>• tehtäväkeskeinen</li> <li>• organisoija</li> <li>• ei delegoi, koska se horjuttaa järjestystä</li> <li>• motivoi logiikalla, syillä ja säännöillä</li> <li>• kommunikoi varovaisesti</li> <li>• voimana logiikka</li> </ul>	
HALLITSEVUUS		MYÖNTYVYYS	
Asiakeskeisyys			

Perustuu Kultasen 2009 (108-114, 195-201) väitöskirjaan, jossa hän lähestyy teemaa Moulton-Marstonin luonteenpiirremallilla



## Liite 7. Vertaisryhmää kuvaavia adjektiiveja ja ryhmän perusolettamustila

Mitkä adjektiivit mielestäsi kuvaavat ryhmään kuuluvia jäseniä? Millainen mielestäsi on ryhmän henki? Valittuasi mielestäsi ryhmäsi kuvaavat arviot, vertaa niitä muiden arvioihin ja pohtikaa vastaavatko ne todellisuutta. Millä kriteereillä (asiat/tapahtumat) valitsit kyseiset adjektiivit? Onko muiden valinnoissa jotain yllättävää, mitä? Mitä tavoitteita näiden pohjalta voidaan tehdä, kuka sen toteuttamisesta vastaa? Mistä muutoksen huomaa?

Energinen	Kliikkiytynyt	Yhteistyökykyinen	Omia etuja ajava
Lujatahtoinen	Selittelevä	Seurallinen	Ohjailtava
Häilyväinen	Itseensä luottava	Uskollinen	Kannustava
Epäluotettava	Sitoutunut	Varautunut	Kyseenalaistava
Vähättelevä	Hyökkäävä	Hyväntahtoinen	Tutkiva
Pelokas	Kyräilevä	Avuton	Avoim
Myöntävä	Yhteistyökykyinen	Takertuva	Passiivinen
Kiltti	Salavihainen	Liittoutunut	Kieltävä
Ymmärtävä	Epäluuloinen	Toiveikas	Kapinoiva
Ystävällinen	Odottava	Purnaava	Oma-aloitteinen
Kuppikuntainen	Uhratuva	Itsekäs	Suuremoinen
Epätoivoinen	Yhteenkuuluvainen	Läheinen	Varovainen
Vetäytyvä	Syylittävä	Luottavainen	Päätäväinen
Sulkeutunut	Ahdistunut	Uhkaava	Usko
Neuvotteleva	Vastuullinen	Vallanhimoinen	Turvautuva
Hurmaantunut	Rohkea	Tottelevainen	Auttavainen
Ylikriittinen	Vaatimaton	Riippuva	Puolueellinen
Välittelevä	Ihannoiva	Keskittynyt	Pilkaava
Herkkäuskoinen	Kyräilevä	Itsenäinen	
Varovainen	Salaava	Puolustautuva	
Pakeneva	Kiinteä	Piikittävä	
Häikäilemätön	Alistuva	Nöyristelevä	

Taulukko. Ryhmän perusolettamustilat ja työryhmää kuvaavia adjektiiveja

Taistelu-pako-ryhmä		Vastuullinen ja ongelmia ratkova työryhmä	
Häilyväinen	Hyökkäävä	Energinen	Kannustava
Epäluotettava	Kyräilevä	Lujatahtoinen	Kyseenalaistava
Puolustautuva	Kapinoiva	Keskittynyt	Tutkiva
Pilkaava	Purnaava	Itsenäinen	Yhteistyökykyinen
Uhkaava	Itsekäs	Päätäväinen	Seurallinen
Vallanhimoinen	Syylittävä	Usko	Avoim
Pakeneva	Ahdistunut	Itseensä luottava	Ymmärtävä
Häikäilemätön	Ylikriittinen	Sitoutunut	Ystävällinen
Piikittävä	Välittelevä	Oma-aloitteinen	Hyväntahtoinen
Kyräilevä	Vetäytyvä	Vastuullinen	Auttavainen
Salaava	Sulkeutunut	Rohkea	Läheinen
		Neuvotteleva	Luottavainen
		Hurmaantunut	Urautuvainen
		Suuremoinen	Yhteenkuuluvainen
Parinmuodostus työryhmä		Riippuvainen ryhmä	
Vähättelevä	Kliikkiytynyt	Avuton	Passiivinen
Pelokas	Kuppikuntainen	Takertuva	Vaatimaton
Nöyristelevä	Epätoivoinen	Turvautuva	Ihannoiva
Epäluuloinen	Selittelevä	Kiinteä	Kieltävä
Odottava	Yhteistyökyvytön	Alistuva	Uskollinen
Liittoutunut	Salavihainen	Tottelevainen	Herkkäuskoinen
Toiveikas	Omia etuja ajava	Myöntävä	Varovainen
Puolueellinen	Ohjailtava	Kiltti	Varautunut
		Riippuva	Tukeutunut

---

**Tähän julkaisuun on koottu yhdeksäntoista työnohjaajaopiskelijan kirjoittamat artikkelit, Johdon työnohjaajien artikkelien näkökulma on ensisijaisesti johtamisessa ja esimiestyössä, työnohjaajien näkökulma on työntekijälähtoisempää tai sidottu enemmän työyhteisöjen toimintaan.**

---

Teemoittelu tässä julkaisussa on melko väljästi seuraava: 1. oppiminen, 2. organisaation johtaminen, 3. vaikuttavuus, arviointi ja työnohjauksen menetelmät, 4. johdon työnohjauksen kysymykset ja 5. identiteetti, tunneäly ja etiikka. Länsirannikon Koulutus Oy WinNovan ja Satakunnan ammattikorkeakoulun koulutus toteutettiin 2016-2018.

ISBN 978-951-633-270-6

