

Esimiehen voimavarojen tukeminen työnohjauksen keinoin

Katriina Geijer

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019
Liiketalouden ala
Tradenomi (AMK), Liiketalous

Tekijä(t) Geijer, Katriina	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Toukokuu 2019
	Sivumäärä 62	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Esimiehen voimavarojen tukeminen työnohjauksen keinoin		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kaisa Partanen		
Toimeksiantaja(t) -		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia työnohjauksen keinoja tukea esimiestyötä ja esimiehen voimavaroja. Tavoitteena oli selvittää millä tavoin esimiehet voisivat hyötyä työnohjauksesta ylläpitääkseen ja vahvistaakseen omia voimavarojaan sekä myös selvittää mitä keinoja tai välineitä esimies voi työnohjauksessa saada tukemaan esimiestyötään ja omaa jaksamistaan. Tavoitteena oli myös tutkia millä tavoin työnohjauksella voidaan edistää esimiehen itsetuntemusta sekä parantaa hänen vuorovaikutustaitojaan.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys keskittyi esimiestyön vastuisiin sekä haasteisiin, esimiehen työhyvinvointiin, voimavaroihin, itsetuntemukseen ja vuorovaikutukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin myös työnohjauksen ja esimiesten työnohjauksen perusteita.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Haastatteluihin osallistui Keski-Suomesta neljä koulutettua työnohjaajaa, jotka ovat työnohjanneet esimiehiä. Haastattelut toteutettiin joulukuussa 2018 ja maaliskuussa 2019.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella työnohjaus voi toimia esimiehen itsetuntemuksen ja vuorovaikutustaitojen kehittämisen välineenä. Työnohjauksessa käsitellään ja tutkitaan ohjattavan persoonallisia vahvuuksia itsetuntemuksen lisäämiseksi. Työnohjauksella voidaan myös kehittää esimiehen toimintatapoja työelämän erilaisissa tilanteissa ja edistää hänen johtamistaitojaan. Työnohjauksessa voidaan tunnistaa omia voimavaroja ja löytää yhteisen pohjimisen sekä keskustelun avulla mielekkäitä keinoja, joilla voimavaroja voidaan edelleen vahvistaa. Työnohjauksessa käsitellään tunnetaitoja ja keskustellaan myös ihan kokonaisuhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvistä perusasioista.</p>		
Avainsanat (asiasanat) Esimiestyö, itsetuntemus, vuorovaikutustaidot, esimiehen työhyvinvointi, työnohjaus		
Muut tiedot (Salassa pidettävät liitteet)		

Author(s) Geijer, Katriina	Type of publication Bachelor's thesis	Date May 2019 Language of publication: Finnish
	Number of pages 62	Permission for web publication: x
Title of publication Supporting the manager's resources by means of supervision		
Degree programme Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by -		
Abstract <p>The aim of the thesis was to examine what kind of methods supervision offers to support managerial work and the manager's resources. The goal was to find out how managers can utilize supervision for maintaining and strengthening their own potential and to find out what kind of means or tools the manager can get in supervision to support his or her managerial work and own coping. The objective was also to examine how supervision can contribute to the manager's self-awareness and improve his or her interaction skills.</p> <p>The theoretical part of the thesis concentrated on the manager's responsibilities and challenges, as well as the manager's well-being at work, abilities, self-awareness and interaction skills. In the theoretical part, also the basics of supervision and the managers' supervision were discussed.</p> <p>The approach of the study was qualitative. The data was collected by using theme interviews. From Central Finland four qualified supervisors who have been supervising managers were interviewed in December 2018 and March 2019.</p> <p>According to the study results, supervision can be utilized as a tool to develop the manager's self-awareness and interaction skills. The Supervisee's personal strengths to enhance self-awareness are reviewed and explored in supervision. The Manager's line of action in various work-related situations as well as his or her leadership skills can be developed with the help of supervision. In supervision, a person's own abilities can be identified and by means of common thinking and discussion, meaningful means for strengthening the person's abilities can be found. Emotional skills as well as basic matters related to well-being and coping are discussed in supervision.</p>		
Keywords/tags (subjects) Managerial work, self-awareness, interaction skills, manager's well-being at work, supervision		
Miscellaneous (Confidential information)		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma- ja kysymykset	5
2.2	Tutkimusmenetelmät	6
3	Esimiestyö	13
3.1	Esimiehen organisatorinen vastuu ja johtamisen haasteet	13
3.2	Esimiehen työhyvinvointi ja voimavarat	15
3.3	Esimiehen persoonallisuus ja itsetuntemus	18
3.4	Esimiehen vuorovaikutus työyhteisössä	21
4	Työnohjaus.....	22
4.1	Työnohjauksen perusteet ja eri muodot.....	23
4.2	Työnohjausprosessi	24
4.3	Esimiesten työnohjaus	29
5	Tutkimuksen toteutus ja tulokset teemoittain	31
5.1	Tutkimuksen toteutus	31
5.2	Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle.....	32
5.3	Itsetuntemuksen edistäminen	35
5.4	Vuorovaikutustaitojen kehittäminen	40
5.5	Esimiehen voimavarojen ja jaksamisen tukeminen	45
6	Johtopäätökset.....	50
7	Pohdinta.....	54
	Lähteet	58
	Liitteet.....	62
	Liite 1. Teemahaastattelun teemat.....	62

Kuviot

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet	16
Kuvio 2. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli.....	17
Kuvio 3. Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle	32
Kuvio 4. Itsetuntemukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa	35
Kuvio 5. Vuorovaikutukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa	40
Kuvio 6. Voimavarojen ja jaksamisen tukeminen esimiestyönohjauksessa	45

1 Johdanto

Työyhteisöjen ja organisaatioiden johtaminen on toimialasta riippumatta usein haastavaa. Johtamisosaamista tarvitaan löytämään tasapaino työtehtävien ja niihin liittyvien odotusten ja vaatimusten välille. Osaamista vaaditaan myös selvittämään ristiriitaja, pitämään yllä yhteishenkeä ja sitouttamaan henkilöstöä kehittämään työyhteisöä. Ihmisten johtamisen tulee olla johdonmukaista ja oikeudenmukaista sekä tukeaa antavaa. Johtajan tulee kyetä ymmärtämään itseään ja muita sekä asennoitua luomaan vuorovaikutteinen ilmapiiri työyhteisöön. (Ollila 2014, 181, 185.)

Esimiehellä on hyvin vastuullinen rooli työyhteisössään. Hänellä on organisatorisen ja työnjohdollisen vastuun lisäksi vastuu muun muassa työntekijöiden työhyvinvoinnista sekä työpaikan vuorovaikutuksesta. Esimiehellä vaaditaan myös hyvää itsetuntemusta, jotta hän voi johtaa toisia. Voidakseen johtaa työntekijöitään ja tehdä esimiestyötänsä hyvin esimiehellä tulisi olla siihen riittävät voimavarat ja taidot. Ympäristön maailman jatkuvat muutokset asettavat myös haasteita esimiehen jaksamiseen ja esimiestyön kehittämiseen. Esimiehen työ on usein yksinäistä, ja työpaikan tukiverkot ovat hyvin rajalliset. Esimiestyön luottamuksellisuus asettaa myös omat haasteensa työasioiden jakamiseen työyhteisössä.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laadullisen tutkimuksen avulla tarkastella työnohjausta esimiehen ja esimiestyön tuki- ja kehittämismuotona. Työnohjaus on työmenetelmä organisaation toiminnan kehittämiseksi ja tavoitteena on myös edistää työhön liittyvää oppimista. Koulutetun työnohjaajan avulla voidaan tutkia, arvioida ja kehittää omaa työtä, työroolia tai työyhteisöä. Työnohjaus on tavoitteellinen oppimisprosessi. (Työnohjaus n.d.) Esimiestyötä voidaan tukea myös muilla menetelmillä, ja työnohjauksella on joitakin yhteisiä piirteitä mentoroinnin, konsultoinnin, valmennuksen ja terapian kanssa mutta myös eroja. Mentoroinnissa kokenut työntekijä, mentori, ohjaa ja neuvoo nuorempaa kollegaa, ja näin pyritään antamaan ura- tai roolimalli ja edistämään mentoroitavan kehittymistä ja hänen urapolkuaan. (Kärkkäinen 2012, 27.) Onnistuessaan mentorointi kehittää ohjattavan itsenäistä oppimista mutta vaarana myös on, että ohjattavalle muodostuu riippuvuussuhde mentoriin ja

hänen toimintaohjeisiinsa. Konsultoinnista työnohjaus eroaa siten, että työnohjaaja ei analysoi ohjattavien työntekoa ennalta määriteltyjen tavoitteiden mukaan eikä anna selkeitä toimintaohjeita. Valmennus (coaching) on lähimpänä työnohjausta, ja niille yhteistä on se, että molemmat keskittyvät ohjattavan nykyiseen työtilanteeseen ja kyseessä on henkilön oppimisprosessi. Ero valmennuksen ja työnohjauksen välillä on siinä, että valmennuksessa asetetaan prosessin alussa selvä ja rajattu tavoite, johon koko valmennuksessa tähdätään, kun taas työnohjauksessa kyseessä on joustava ja pitkäjänteinen oppimisprosessi. Valmennus on rajatumpaa ja lyhytkestoisempaa toimintaa työnohjaukseen verrattuna. Terapiassa puolestaan ihmisen henkilökohtainen elämä, mielen sisällöt ja ihmissuhteet ovat käsittelyn alla, kun taas työnohjauksessa tavoitteena on kehittää ohjattavan työtä, työroolia ja ammatillisia suhteita. (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 21–23.)

Tutkimusta varten on haastateltu Suomen työnohjaajat ry:n koulutussuositusten mukaisesti koulutettuja työnohjaajia ja selvitetty työnohjaajien näkökulmasta työnohjauksen tarkoitusta ja hyötyä, työnohjauksen mahdollisuuksia esimiehen voimavarojen tukemiseen sekä vuorovaikutuksen ja itsetuntemuksen kehittämiseen. Tämä opinnäytetyö muodostuu teoria- ja tutkimusosuudesta. Johdannon jälkeen toisessa luvussa käydään läpi opinnäytetyön tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät. Kolmannessa luvussa käsitellään esimiestyötä, esimiehen työhyvinvointia, itsetuntemusta ja vuorovaikutusta. Neljännessä luvussa perehdytään sekä työnohjaukseen yleisesti että esimiesten työnohjaukseen. Teoriaosuuden jälkeen viidennessä luvussa käydään tutkimuksen toteutusta ja tuloksia läpi. Tutkimuksen johtopäätökset esitellään kuudennessa luvussa ja opinnäytetyön viimeisenä osana on pohdinta.

2 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa käsitellään tämän opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskyvykset. Tutkimusmenetelmät-osiassa käsitellään tutkimusote, aineistonkeruu- ja analysointimenetelmät, tutkimuksen luotettavuus sekä aikaisemmat tutkimukset.

2.1 Tutkimusongelma- ja kysymykset

Tutkimuksen lähtökohtia ovat tutkimusongelma tai tutkijaa mietityttävät kysymykset. Tutkimuksen alussa tutkijalla on jokin kiinnostava aihealue, joka on kehittynyt esimerkiksi kirjallisuuden, opiskelun tai käytännön kokemuksen kautta. Tutkimusongelman rajaamisessa ja täsmentämisessä tutkijaa auttaa syvälinen ja huolellinen perehtyminen kirjallisuuteen ja aiheesta tehtyihin tutkimuksiin. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.)

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia työnohjauksen keinoja tukea esimiestyötä ja esimiehen voimavaroja. Tavoitteena on selvittää millä tavoin esimiehet voisivat hyötyä työnohjauksesta ylläpitääkseen ja vahvistaakseen omia voimavarojaan sekä myös selvittää mitä keinoja tai välineitä esimies voi työnohjauksessa saada tukemaan esimiestyötään ja omaa jaksamistaan. Tavoitteena on myös tutkia millä tavoin työnohjauksella voidaan edistää esimiehen itsetuntemusta sekä parantaa hänen vuorovaikutustaitojaan. Opinnäytetyön tutkimusongelmaksi on muodostunut työnohjauksen tuki esimiehelle ja esimiestyölle.

Työnohjausta on perinteisesti käytetty sosiaali- ja terveysalalla sekä julkishallinnossa sekä työntekijöiden että esimiehien työtä kehittävänä työmenetelmänä mutta työnohjaus on yrityksissä ja teknologiateollisuudessa vähemmän tunnettua. Opinnäytetyöllä ei ole toimeksiantajaa vaan tämän on tarkoitus tukea opinnäytetyön tekijän omaa ammatillista kehittymistä esimiestyössä. Työnohjaus työmenetelmänä kiinnostaa, koska on tärkeää hakea ja tutkia erilaisia keinoja, joilla voidaan tukea esimiehen työhyvinvointia ja jaksamista, edistää itsetuntemusta sekä parantaa vuorovaikutustaitoja. Näkökulma opinnäytetyössä on työnohjaus ennaltaehkäisevänä sekä esimiehen työidentiteettiä ja -hyvinvointia tukevana toimintana. Käytännön hyötyä tutkimuksesta on siihen, että työnohjaus esimiestyötä tukevana menetelmänä tulisi tutummaksi myös yritysmaailmassa ja teollisuudessa.

Tutkimusongelmaa lähestytään kysymysten avulla ja niitä voi tutkimuksessa olla yksi tai useampi (Kananen 2010, 19). Kun tutkimusongelma tutkimusprosessin helpottamiseksi on muotoutunut yhdeksi tai useammaksi tutkimuskysymykseksi, niin tutkimusta ja aineistonkeruuta ohjaavat ohjenuorat ovat selvillä (Kananen 2017, 60–61).

Tutkimuskysymykset opinnäytetyössäni ovat

- Mikä on työnohjauksen tarkoitus ja mitä hyötyä esimies voi saada työnohjauksesta?
- Miten työnohjauksella voidaan edistää esimiehen itsetuntemusta ja vuorovaikutustaitoja?
- Miten työnohjauksella voidaan tukea esimiehen voimavaroja ja jaksamista?

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusote

Tutkimusotteet voidaan yksinkertaistaen jakaa laadullisiin eli kvalitatiivisiin ja määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin (Kananen 2010, 36–37). Vilkkkan (2005) mukaan Sajama (1993) määrittelee määrällisen tutkimusmenetelmän tavoitteeksi numeraalisen tiedon, ja laadullisen tutkimusmenetelmän tavoitteena on puolestaan saada tietoa asian tai ilmiön ymmärtämiseen. Tutkimusmenetelmän valinnassa mietitään, minkälainen tieto on tutkimuksen tavoitteena. (Mts. 49.)

Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on pyrkimys ymmärtää tutkittavaa asiaa syvällisemmin ja saada siitä tietoa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastolliset yleistyksyet vaan laadullisessa tutkimuksessa pyrkimys on kuvata tai ymmärtää jotain tapahtumaa tai ilmiötä tai antaa teoreettisesti ymmärrettävä tulkinta tutkivalle ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98).

Tämän opinnäytetyön tutkimusotteeksi on valittu laadullinen tutkimus. Laadullinen tutkimus sopii parhaiten tähän opinnäytetyöhön, koska tavoitteena on saada syvämpi ymmärrys ja näkemys esimiesten työnohjauksesta perustuen koulutettujen ja kokeneiden työnohjaajien pitkäaikaisiin kokemuksiin työnohjauksista, joita he ovat pitäneet esimiehille tai esimiesryhmille.

Aineistonkeruumenetelmä

Yleisimmät aineistonkeruumenetelmät laadullisessa tutkimuksessa ovat erilaisista dokumenteista kerätty tieto, havainnointi, kysely ja haastattelu (Tuomi & Sarajärvi 2018, 83). Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Teemahaastattelu on tutkimusmenetelmä, jossa keskustellaan etukäteen valmisteltujen ja tutkimukseen oleellisesti liittyvien teemojen ja niihin liittyvien täsmentävien kysymysten mukaisesti. Valitut teemat pohjautuvat tutkittavan ilmiön viitekehykseen eli siihen, mitä tutkittavasta ilmiöstä jo tiedetään. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87–88.) Teemahaastattelun tavoitteena on löytää oleellisia vastauksia tutkimustehtävän tai tutkimuksen tarkoituksen ja tutkimusongelman mukaan (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77). Teemahaastattelun luonne on puolistrukturoitu menetelmä, jossa haastattelun aiheet ja teemat ovat kaikille haastateltaville samat. Kysymyksiä ei ole muotoiltu tarkkaan muotoon ja järjestykseen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48.)

Haastattelun tavoitteena ja päämääränä on luotettavan tiedon kerääminen tutkimusongelman ratkaisemiseen. Haastattelu tapahtuu haastattelijan ohjaamana sekä hänen ehdoillaan. Haastattelijalla ohjaa tilannetta tekemällä kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47, 103.) Teemahaastattelussa tutkittavalle annetaan vapaus ja mahdollisuus kertoa aiheesta mahdollisimman kattavasti (Kananen 2017, 43). Teemahaastattelun luonteeseen kuuluu keskeisesti ihmisen tulkinnat ja asioille annetut merkitykset sekä miten nämä syntyvät vuorovaikutuksessa (Hirsjärvi & Hurme 2000, 48). Teemahaastattelujen tallentamiseen soveltuu parhaiten äänitys. Näin tutkija vastausten kirjoittamisen sijaan pystyy keskittymään itse haastatteluun. Lisäksi tallenteisiin voidaan myöhemmin palata ja ne sisältävät myös esimerkiksi haastateltavan puheen painotuksia ja tunteenilmaisuja. (Kananen 2010, 58.)

Tässä tutkimuksessa teemahaastattelun tavoitteena on kerätä luotettavaa ja merkityksellistä tietoa sekä löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin työnohjauksen asiantuntijoilta. Työnohjaajien haastattelut tehdään yksilöhaastatteluina ja heille annetaan vapaus monipuolisesti kertoa asiantuntemuksestaan sekä omista kokemuksistaan liittyen valittuihin teemoihin. Haastattelut äänitetään, mikä tuo vapauden sekä haastateltavalle että haastattelijalle, kun asioiden kirjaamiseen ei mene aikaa. Haastattelut etenevät tutkijan johdolla teema kerrallaan eteenpäin, ja eri teemojen yhteydessä voidaan esittää vielä tarkentavia kysymyksiä. Teemahaastattelun runko on liitteessä 1.

Tuomi ja Sarajärven (2018) mukaan on tärkeää, että tiedonantajilla on tutkittavasta asiasta kokemusta ja heillä on siitä mahdollisimman paljon tietoa. Tutkijan tulee tehdä tarkoitukseen sopivien haastateltavien valinta harkiten. (Mts. 98.) Eskolan ja Suorannan (2008, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa voidaan puhua tarkoituksenmukaisesta tai harkinnanvaraisesta poiminnasta tai harkinnanvaraisesta näytteestä. Kananen (2017, 54) puolestaan toteaa, että määrällisessä tutkimuksessa haastateltavien valintaan käytettävistä otantakäsitteistä lähimpänä oleva nimitys olisi harkinnanvarainen otanta mutta teoreettinen otanta olisi oikeampi termi. Laadullisessa tutkimuksessa haastateltavia voidaan tutkijan tekemän valinnan lisäksi kerätä myös niin sanotulla lumipallo-otannalla, jossa tutkija haastattelee ensin muutamaa avainhenkilöä ja haastattelun jälkeen pyytää heiltä ehdotuksia seuraavista haastateltavista. Sama prosessi jatkuu myös seuraavien haastateltavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59–60.)

Tärkeintä haastattelussa on saada tietoa aiheesta niin paljon kuin mahdollista. Haastattelukysymykset tai -aiheet on siten hyvä toimittaa haastateltavalle tutustuttavaksi hyvissä ajoin edeltä käsin esimerkiksi silloin, kun haastattelusta sovitaan. Haastattelun aiheesta kertominen haastateltavalle on myös eettisesti perusteltua. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85–86.)

Tässä tutkimuksessa haastateltavien valinta tehdään tekemällä harkinnanvarainen poiminta tutkimuksen tarkoitukseen sopivien haastateltavien joukosta. Koska tutkimuksessa halutaan saada tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa, tutkimukseen valitaan kokeneita, koulutettuja ja esimiehiä työnohjanneita työnohjaajia. Haastateltavat valitaan tekemällä haku Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivuilla olevalla Etsi työnohjaajaa -hakukoneella. Tutkijan harkinnanvaraisesti valitsemille työnohjaajille lähetetään sähköpostilla haastattelupyyntö ja, kun suostumus haastatteluun on saatu, niin haastatteluun valmistautumista varten teemahaastattelun runko toimitetaan haastateltaville sähköpostilla etukäteen ennen haastattelua.

Analyysimenetelmät

Analyysin tavoitteena on pyrkiä luomaan synteesi eli muodostamaan ymmärrettävä kokonaiskuva tutkittavasta ilmiöstä (Hirsjärvi & Hurme 2000, 144). Tutkimuksen analyysivaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimusongelmaansa. Laadullisessa tutkimuksessa analyysia ei tehdä vain yhdessä vaiheessa vaan sitä tehdään pitkin matkaa ja osittain yhtä aikaa aineiston keräämisen kanssa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 221–223.) Aineistoa kannattaa purkaa ja tarkastella jo aineistonkeruuvaiheessa tuoreeltaan (Hirsjärvi & Hurme 2000, 135).

Analysointivaiheessa teemahaastattelujen äänitallenteet kirjoitetaan tekstiksi mahdollisimman tarkasti. Tätä vaihetta kutsutaan litteroinniksi. (Kananen 2010, 58.) Litterointi on tutkijan ja tutkimusaineiston välistä vuoropuhelua (Vilkkä 2005, 115). Litterointivaiheessa tutkija tekee tarkkuuden suhteen valintoja sanatarkan, yleiskielisen ja propositiotason litteroinnin välillä. Sanatarkassa kaikki puhuttu äännähdyksineen on kirjattu ylös, yleiskielisellä tasolla tekstistä on poistettu murre- ja puhekielen ilmaisut ja propositiotasolla kirjoitetaan pelkästään ydinasia sanotusta tai havainnoidusta. Tutkimuksessa tulee tuoda esille, että millä tasolla litterointi on tehty, esitellä haastateltavat sekä heille annetut koodit. (Kananen 2010, 58–59.)

Tekstimuotoon purettujen teemahaastattelujen aineisto on ensimmäisenä järjestettävä teemoittain. Tämä tapahtuu niin, että haastattelut luetaan huolella ja jokaisesta vastauksesta poimitaan kyseiseen teemaan liittyvä kohta. Haasteelliseksi tämän poiminnan tekee se, että haastattelun edettyä vapaasti kommentteja ja vastauksia voi

olla eri puolilla haastattelua. Aineistoa järjestetään siis tässä vaiheessa uudelleen teemojen alle. Teemoittamisen jälkeen kolmannessa vaiheessa aineistoa analysoidaan. Tutkija lukee aineistoa moneen kertaan ja esittää tulkintansa valitsemalla esimerkiksi alleviivaamalla tai tekstiä korostamalla haastatteluista ne kohdat, jotka hänestä vaikuttavat keskeisiltä ja mielenkiintoisilta. Analyysin tehtävänä on aineiston tiivistäminen ja tuoda esiin olennainen informaation. Tavallisimpia tapoja on tyypittely ja teemoittelu. Tyypittelyssä aineistosta muodostetaan vastauksia laajemmin kuvaavia tyyppejä. Teemoittelussa aineisto ryhmitellään teemoittain ja tuodaan esiin mielenkiintoisimmat kohdat. Analyysia voidaan lähteä rakentamaan edeten eteenpäin teema kerrallaan. Tämän neljännen vaiheen aikana tutkija kirjoittaa kolmannessa vaiheessa valitsemansa keskeiset ja mielenkiintoisimmat kohdat auki omin sanoin ja tekee tulkinnan aineiston sisällöstä. (Eskola 2010, 187–194.)

Laadullisiin haastatteluaineistoihin pohjautuvissa tutkimuksissa tutkijan tavoitteena on onnistuneet tulkinnot. Onnistuneessa tulkinnassa myös lukija on omaksunut saman näkökulman kuin tutkija ja on löytänyt tekstistä samat asiat kuin tutkija riippumatta siitä onko samaa vai eri mieltä tutkijan näkökulmasta. Tulkinnot laajentavat tutkimuskohteesta saatua kuvaa. Kvalitatiiviselle tutkimukselle ominaista on se, että koko tutkimusprosessin ajan tehdään tulkintaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 152.) Analyysin ja tulkinnan jälkeen tutkimus on kytkettävä teoriaan (Eskola 2010, 197). Teorialähtöisessä analyysissä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä on hahmoteltu teemat, joihin tutkimusaineistoa suhteutetaan. Aineiston hankinta, analyysi ja raportointi on teorialähtöistä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 100–101.)

Tämän tutkimuksen analyysimenetelmäksi on valittu teemoittelu. Haastatteluiden äänitallenteet tullaan litteroimaan sanatarkasti poistaen äännähdykset ja tarpeettomat täytesanat. Haastatteluaineistosta tullaan valitsemaan tutkimuksen kannalta mielenkiintoisimmat ja merkittävimmät kohdat, tiivistämään tekstiä ja teemoittelemaan se teemahaastattelun teemojen mukaisesti sekä tulkitsemaan aineistoa. Aineiston analyysia ohjaa teoreettinen viitekehys.

Tutkimuksen luotettavuus

Tieteellisen työn laatu ja luotettavuus tulee osoittaa. Määrällisessä tutkimuksessa luotettavuusarvioinnissa käytetään käsitteitä reliabiliteetti ja validiteetti, jotka ovat luotettavuuteen ja tulosten aukottomaan esilletuomiseen liittyviä määreitä. Reliabiliteetti tarkoittaa sitä, että tutkimuksen tulokset ovat samat, jos tutkimus toistetaan. Validiteetti puolestaan tarkoittaa sitä, että tutkitaan ja mitataan oikeita asioita. (Kananen 2010, 68–69.) Laadullisessa tutkimuksessa kyseisten termien käyttöä pyritään välttämään, koska alun perin ne ovat syntyneet määrällisen tutkimuksen piirissä (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus voidaan todentaa tutkijan tarkalla selvityksellä tutkimuksen kaikista vaiheista. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa tulisi kertoa olosuhteet ja paikat, joissa haastattelut toteutettiin sekä niihin käytetty aika, virhetulkinnot, häiriötekijät ja tutkijan itsearviointi. Aineiston luokittelun osalta tutkijan tulisi avata luokittelun syntyminen ja sen perusteet. Tulosten tulkinnasta tutkijan tulee kertoa, mihin hänen johtopäätöksensä perustuvat. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 231–233.) Tutkimuksen tiedonantajista tulisi kertoa, että millä perusteilla ja miten heidät on valittu sekä miten heihin on otettu yhteyttä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 138). Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta voidaan arvioida arvioitavuuden tai dokumentaation, tulkinnan ristiriidattomuuden, tutkitun luotettavuuden tai saturaation eli vastausten toistuvuuden kannalta (Kananen 2010, 69–71). Luotettavuutta voidaan arvioida myös todentamalla tutkijan tekemä tulkinta, joka teemahaastattelun yhteydessä tarkoittaa aineiston lähettämistä haastateltavan hyväksyttäväksi (Kananen 2017, 177).

Tässä tutkimuksessa laadullisen tutkimuksen luotettavuus pyritään todentamaan tarkalla selvityksellä tutkimuksen eri vaiheista sekä perehtymällä huolellisesti lähdeaineistoon. Tiedonantajien eli haastateltavien valinnasta kerrotaan perustelut heidän valintaansa. Aineistonkeruuseen käytetyistä haastatteluista kerrotaan mahdollisimman tarkasti tiedot sekä mahdolliset virhetulkinnot ja häiriötekijät. Aineiston analysoinnista kerrotaan, että miten aineisto on analysoitu ja tulkittu sekä tuodaan esiin, mihin johtopäätökset perustuvat. Luotettavuus varmistetaan myös lähettämällä tutkijan haastatteluista tekemät tulkinnat haastateltaville luettaviksi ja hyväksyttäväksi.

Aiemmat tutkimukset

Tutkimuksen huolellisesti laadittu kirjallisuuskatsaus muodostaa teoreettisen pohjan tutkimukselle sekä tuo esille aiheesta aiemmin tehdyt tutkimukset. Aiemmin tehdyistä tutkimuksista voidaan nähdä, että miten aihetta on tutkittu, mitä aukkoja tutkimusalueelle mahdollisesti on jäänyt sekä mihin suuntaan uuden tutkimuksen voisi kohdistaa. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 13.)

Työnohjauksesta on vuosien varrella tehty useita erilaisia selvityksiä ja tutkimuksia suomalaisissa yliopistoissa ja ammattikorkeakouluissa. Tutkimukset ovat paljolti keskittyneet terveydenhuolto- ja sosiaalialaan. Tutkimuksissa on pääasiassa tutkittu työnohjauksen vaikuttavuutta työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen, persoonalliseen kasvuun ja työssä jaksamiseen sekä työnohjauksen vaikuttavuutta johtamiseen ja esimiestyöhön.

Esimiesten ja johdon työnohjauksen tutkimusta on tehnyt muun muassa Hakala (2009), joka opinnäytetyössään on tutkinut ryhmätyönohjaukseen osallistuneita Kuopion yliopistollisen sairaalan psykiatrian klinikan hoitotyön esimiehiä. Tutkimustulosten perusteella hoitotyön esimiehet kokivat tärkeänä vertaistuen merkityksen yksinäisen esimiestyön vastapainona. Esimiesten mielestä työnohjaus myös toi mahdollisuuden haastavien tilanteiden prosessointiin, antoi tukea esimiestyön toteuttamiseen sekä edisti ammatillista kasvua. (Hakala 2009, 21–22, 36–37.)

Sirola-Karvinen (2007) on tutkinut pro gradu -työssään johdon työnohjausta Pirkanmaan sairaanhoitopiirissä. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää hallinnollista työnohjausta ja inhimillisten voimavarojen tukemista. Tutkimuksen kohteena olivat hoitotyönjohtajat. (Mts. 7–9.) Ruotsalainen (2011, 58–63.) on tutkinut pro gradu -työssään asiantuntijuuden muutosta sekä esimiesten ja johtajien työnohjausta. Ollila (2006, 13) on väitöskirjassaan tutkinut työnohjauksellisesta näkökulmasta yksityisissä ja julkisissa palveluorganisaatioissa osaamisen strategista johtamista ja johtamisen kehittämishaasteita. Lisäksi Ollila (2012, 3) on tutkinut lukion rehtoreiden ja johtajien sekä perusopetuksen kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta johtamistyön kehittämisessä ja oppilaitosten johtamisessa.

3 Esimiestyö

Tässä luvussa käsitellään esimiestyön organisatorista vastuuta ja ammatillista roolia, johtamisen haasteita, esimiehen työhyvinvointia sekä työhyvinvointiin liittyviä yksilön ja työn voimavaroja. Lisäksi käydään läpi esimiehen vuorovaikutusta työyhteisössä sekä persoonallisuuteen ja itsetuntemukseen liittyviä asioita.

3.1 Esimiehen organisatorinen vastuu ja johtamisen haasteet

Esimies on vastuussa johtamansa organisaation toiminnasta sille asetettujen liiketoiminnallisten tavoitteiden mukaisesti. Johtajana hänen tehtävänä on noudattaa ja toteuttaa työlainsäädäntöä sekä työnantajan sääntöjä ja periaatteita. (Hyppänen 2015, 13.) Järvisen (2005) mukaan esimies edustaa työnantajaa ja katsoo toimintaa organisaation kokonaisuudesta käsin. Hänen tulee tarkastella toimintaa yrityksen päämäärän kannalta ja omata riittävästi tietoa ja näkökulmaa, jotta kykenee hallitsemaan työyhteisöä. Esimiehen ensisijaisena tehtävänä on tuoda konkreettisesti esille se, mikä on toiminnon, tiimin tai projektin perustehtävä koko organisaatiossa ja työprosessissa. Esimiehen tulee tietää ja ymmärtää yrityksen liikeidea ja strategia kyetäkseen ohjaamaan henkilöstönsä toiminnan olennaiseen ja organisoimaan työt ja vastuut sekä määrittämään kaikkien alaisten työtehtävät ja tavoitteet. (Mts. 22.)

Esimiehen vastuulla on toiminnon päämäärien sekä tavoitteiden asettaminen. Esimiehen tulee toimia oikeudenmukaisesti luottamusta herättäen. Päinvastainen toiminta herättää työyhteisössä epäluottamusta. Esimies on myös johtamansa toiminnon esimerkki ja ihanne, johon työntekijät peilaavat itseään. Tämä edellyttää eettistä toimintaa, ja mikäli esimies toimii epäeettisesti, tällä on vaikutusta työyhteisön ilmapiiiriin. (Juuti & Salmi 2014, 151–152.)

Jylhän (2005, 16) mukaan esimies toimii työyhteisössä kuten kaikki muutkin jakaen toisten kanssa työhön, työpaikan toimintaan ja elämään liittyviä kokemuksia mutta toisaalta hän on kuitenkin ammatillisessa roolissa, joka erottaa hänet muusta työyhteisöstä. Esimiehellä on arkisen työpäivänsä aikana useita eri rooleja. Hän on tiiminsä

esimies, asiantuntija tiimissään ja osana oman esimiehensä ryhmää, kollega toisille esimiehille sekä osa organisaation ja yrityksen verkostoa. Hänen tulee vastata tiiminsä, esimiehensä, kollegoidensa ja verkostonsa välillä odotuksiin, jotka voivat olla toisistaan poikkeavia ja erilaisia. (Kuusela 2013, 14–15.)

Esimiehellä on koko ajan sidoksia kahteen suuntaan eli sekä johtamaansa toimintoon että organisaation ylempään johtoon. Hän edustaa johtamaansa toimintoa mutta samalla hän myös toimii siinä työnantajan edustajana. Hän johtaa toimintoaan mutta on samalla myös toimintonsa työyhteisön jäsen. Esimiehen on pystyttävä yhdistämään toiminnassaan ja ajattelussaan näiden kahden suunnan odotukset yhteen ja luomaan yhtenäisen, toiminnon perustehtävää toteuttava linja. Aina esimies ei kuitenkaan kykene vastaamaan näihin eri odotuksiin. (Juuti & Salmi 2014, 152–153.)

Johtamisen haasteet

Kauhasen (2015) mukaan viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana ovat haasteet organisaatioiden johtamisessa kasvaneet voimakkaasti maailmantalouden vaihtelujen seurauksena. Kaikkien organisaatioiden johtamiselle asettavat haasteita monet ulkoiset tekijät, kuten monimutkainen toimintaympäristö, muutosten nopeasyklisyys, ja kestävä kehitys. Kilpailun kiristyminen vaikuttaa siihen, että toimintoja pitää organisaatioissa kehittää jatkuvasti. Organisaatioiden tulee myös joustaa sekä olla nopeita ja innovatiivisia. Henkilöstön moninaisuus asettaa myös omat haasteensa johtamiselle. (Mts. luku 1.)

Nykypäivänä esimiehiin kohdistuu paljon vaatimuksia ja odotuksia, jotka kuormittavat esimiestyötä. Esimiesten odotetaan muun muassa tekevän tulosta sekä omaavan hyvät vuorovaikutus- ja keskustelutaidot. Esimiehillä tulee olla epävarmuuden ja kiireen sietokykyä sekä hyvä henkinen tasapaino. Esimiesten jaksamista pidetään itsensäenselvyytenä, ja se jää organisaatioissa usein henkilöstön tarpeiden varjoon. (Nummelin 2007, 103.) Juutin ja Salmen (2014, 74) mukaan työn hallinnan tunne on työntekijöiltä usein katoamassa, kun henkilöstövähennysten takia työmäärä on lisääntynyt ja jatkuvat muutokset tuovat mukanaan uusia työtehtäviä.

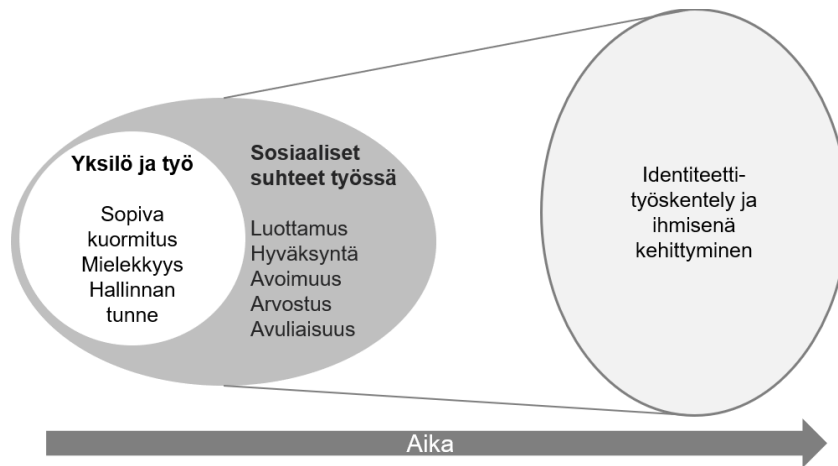
Esimiehen on pidettävä yllä tiettyä välimatkaa työyhteisöön ja sen tunneilmastoon, jotta se ei vaikuta hänen päätöksenteko- ja harkintakykyyn. Esimiehet kohtaavat työssään monia epärealistisia ja ristiriitaisia vaatimuksia sekä odotuksia. Heidän tulee näissä ristipaineissa kyetä kuitenkin toimimaan itsenäisesti ja tehdä tosiasioihin pohjautuvia päätöksiä. Usein näissä tilanteissa esimies on hyvin yksin. (Järvinen 2014, 8. luku.) Paasivaaran (2010) mukaan johtamistyölle ja johtajan ominaisuuksille asetetaan paljon erilaisia vaatimuksia niin ulkopuolelta kuin työyhteisön sisältäkin. Näiden ulkopuolelta tulevien odotusten ja henkilön omien vaatimusten välille voi syntyä kuilu. (Mts. 64.)

Tänä päivänä entistä useampi työskentelee itsenäisissä asiantuntijatehtävissä, joissa vaaditaan itseohjautuvuutta ja oman ammattitaidon jatkuvaa kehittämistä, yhteistyötaitoja sekä erilaisiin muutoksiin reagoimista ja sopeutumista. Osa työntekijöistä toimii näissä itsenäisissä ja haastavissa olosuhteissa innostuneina ja kehittävät omaa osaamistaan mutta osalla lisääntyneet vaatimukset johtavat työssä kuormittumiseen ja lyhytnäköiseen toimintaan, jolloin hallittu, joustava ja jäsentynyt yhteistoiminta työyhteisössä vaikeutuu. (Alhanen ym. 2011, 14–15.)

3.2 Esimiehen työhyvinvointi ja voimavarat

Esimiehellä on oikeus esimiestyössään työhyvinvointia tukevaan terveelliseen ja turvalliseen työympäristöön ja työhön (Juuti & Vuorela 2015). Läksyn & Vuokila-Oikkosen (2011, 115) mukaan ”Työhyvinvointi tarkoittaa työkykyä, johon kuuluu yksilön persoonallisuus ja omat voimavarat, työn sisältö, toiminta ja ilmapiiri työyhteisössä sekä ympäröivä organisaatio ja johtaminen.”.

Juuti ja Salmi (2014, 37) määrittelevät työhyvinvoinnin ulottuvuuksia hyvän työn käsitteellä, joka tarkastelee työhyvinvointiin läheisesti liittyviä ilmiöitä (kuvio 1).



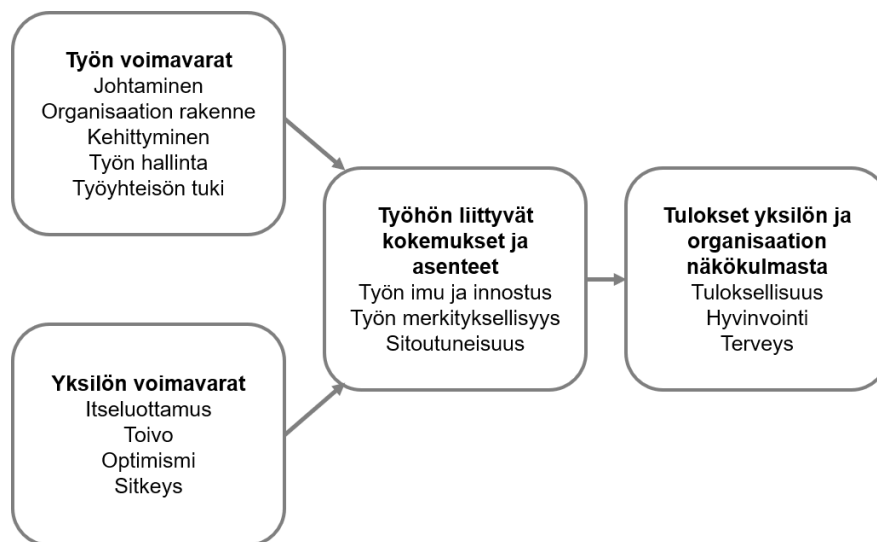
Kuvio 1. Työhyvinvoinnin ulottuvuudet (Juuti & Salmi 2014, 38, muokattu)

Hyvää työhön kuuluu se, että yksilön ja työn välillä on tasapaino, jossa työntekijällä on sopiva työkuorma, hän pystyy kokemaan hallinnan tunteen ja kokee työnsä mielekkääksi (mts. 37–38.) Työn mielekkyyys pohjautuu jokaisen omaan käsitykseen siitä, mitä työ merkitsee itselle, mitä työssään arvostaa ja mitä odotuksia työllensä asettaa (Hakanen 2011, 28–29). Hyvään työhön kuuluu lisäksi sosiaaliset suhteet työssä. Hyvässä työyhteisössä ollaan avoimia, osoitetaan toisille arvostusta, luottamusta ja hyväksyntää ja autetaan sekä tuetaan toisia. Hyvä työ mahdollistaa ihmisen identiteetin rakentamisen sekä ihmisenä kehittymisen ja kasvun. (Juuti & Salmi 2014, 28, 71.)

Työhyvinvointia voidaan arvioida useista näkökulmista. Yksi tarkastelukulma on yksilöllinen, jossa korostuu työssä jaksaminen ja se, kuinka omassa työssään voi hyödyntää hyvinvointia lisääviä omia voimavarojaan. Työ kuormittaa mutta se myös antaa voimavaroja ihmiselle, ja työhyvinvoinnissa on tavoitteena löytää sopiva tasapaino näiden välille. Yksilöllisen työhyvinvointinäkökulman lisäksi työhyvinvointia voidaan

tarkastella yhteisöllisen, organisatorisen näkökulman kautta. (Juuti & Salmi 2014, 24, 27.)

Manka (2016) esittää Christensenin, Lindströmin, Straumen, Hofstettin, Kopperudin, Borgin, Clausenin, Hakasen, Arossonin ja Gustafssonin (2008) voimavarakeskeisen työhyvinvoinnin mallin (kuvio 2), joka pohjautuu työn myönteisiin tekijöihin liittyvistä menetelmistä tehtyyn tutkimukseen. Mallin mukaan yksilön ja työn voimavarat luovat työnimuksekin kutsutun työnilon. (Manka 2016, 69–70.)



Kuvio 2. Voimavarakeskeinen työhyvinvoinnin malli (Manka 2016, 70, muokattu)

Hakasen (2011) mukaan yksilöllisiä, työn imua tukevia henkilökohtaisia voimavaroja ovat esimerkiksi ammatillinen pystyvyys, itsetunto, optimismi ja systeemiäly. Ammatillinen pystyvyys on uskoa siihen, että selviää vaikeistakin ammatillisista haasteista, itsetunto on luottamusta omaan arvoon, optimismi on kykyä suhtautua myönteisesti tulevaisuuteen ja systeemiäly on kykyä toimia viisaasti sekä luovuutta käyttäen moniulotteisissa vuorovaikutustilanteissa. Yksilölliset voimavarat voimaannuttavat ja niillä on vaikutus siihen, kuinka yksilö kokee työn ja työolot. (Hakanen 2011, 71.)

Työn voimavarat tarkoittavat työssä olevia organisatorisia, sosiaalisia, psykologisia tai fyysisiä ominaisuuksia, jotka ovat avuksi työssä koettujen vaatimusten kohtaamisessa ja vähentämisessä sekä edesauttavat saavuttamaan työlle asetetut tavoitteet. Työn voimavarat myös tyydyttävät työntekijän psykologiset perustarpeet. Työn voimavarat ovat edesauttamassa työssä kehittämisessä, henkilökohtaisessa kasvussa ja oppimisessa. Työn voimavarat vahvistavat myös yksilöllisiä voimavaroja. (Hakanen 2011, 49–50, 71.)

Hakanen (2011) on tunnistanut yhteensä 25 työn voimavaraa ja jakaa ne neljän eri pääkategorian alle eli työtehtävään, työtä koskeviin järjestelyihin, vuorovaikutukseen ja organisatorisiin työn voimavaroihin. Työtehtävään liittyviä voimavaroja ovat esimerkiksi työtehtävien monipuolisuus ja kehittämismahdollisuus, tehtävän merkityksellisyys sekä itsenäisyys. Työn järjestelyjä koskevia voimavaroja ovat muun muassa työroolin ja -tavoitteiden selkeys. Työn sosiaalisia voimavaroja ovat esimerkiksi luottamus, palaute ja arvostus sekä arkinen huomaavaisuus ja ystävällisyys. Organisatorisia työn voimavaroja ovat muun muassa työpaikan myönteinen ilmapiiri sekä työn varmuus ja psykologinen turvallisuus. (Hakanen 2011, 51–67.)

Silloin kun ihmisen toiminta hänen työssään perustuu omakohtaiseen jäsennelyyn ja kokonaisvaltaiseen kokemukseen omasta itsestä ja toimintaympäristöstä, työntekeminen on mielekästä. Mutta jos tämä kokemus rikkoutuu, niin työntekeminen muuttuu vaikeaksi ja suunnittelemattomaksi. Tällöin työntekijä on kykenemätön asettamaan tavoitteita työlleen, eikä hän hahmota, kuinka hänen tulisi toimia ja mitä seurauksia toiminnasta on. Tällä on huonontava vaikutus myös yhteistoimintaan työyhteisössä. (Alhanen ym. 2011, 14–15.)

3.3 Esimiehen persoonallisuus ja itsetuntemus

Ajankon (2016) mukaan persoonallisuus on ihmisen ohjausjärjestelmä, joka muodostuu psyykkisistä, fyysisistä ja sosiaalisista toiminnoista. Se on ihmisen ainutlaatuinen tapa, jolla hän ajattelee, tuntee, toimii, kokee ja käyttäytyy. Persoonallisuuden kehitys alkaa jo lapsuudesta lähtien. (Mts. 160.) Persoonallisuus on kokonaisuus, joka

muodostuu psyykkisistä toiminnoista, käyttäytymistottumuksista ja omista ominaisuuksista (Salmimies & Ruutu 2014). Persoonallisuus on sekä pysyvää että elastista ja se muodostuu vastavuoroisuudessa toisten kanssa. Elämän aikana ihmisen persoonallisuus vähitellen kehittyy, ja erilaiset elämänvaiheet ja -tapahtumat voivat muokata ja muuttaa ihmisen persoonallisuutta paljonkin. Ihmisen persoonallisuuspiirteet voivat muuttaa muotoaan ja painottua eri tavalla. Tiettyihin persoonallisuuspiirteisiin voidaan pyrkiä vielä aikuisena vaikuttamaan. (Ajanko 2016, 161–162.)

Johtaminen on yhteydessä ihmisen persoonaan ja hänen identiteettiinsä. Jokaisen johtajan identiteetti ja minäkäsitys kehittyvät hänen oman persoonallisuutensa varassa. (Paasivaara 2010, 38.) Esimiehen persoonallisuudella on vaikutusta siihen, miten hän ottaa johtajuuden ja käyttää valtaa. Lisäksi persoonallisuus vaikuttaa siihen, miten esimies käyttäytyy ja kykenee kantamaan niitä paineita, jotka liittyvät esimiehen rooliin. Persoonallisuus muotoutuu pitkän yksilökehityksen tuloksena, joten omaa persoonallisuuttaan on vaikea muuttaa erilaiseksi mutta omaa johtamiskäyttäytymistään esimies voi kuitenkin muuttaa ja kehittää. (Järvinen 2005, 69.) Omaan tapansa toimia voi merkittävästi muuttaa itsetuntemusta lisäämällä (Ajanko 2016, 161).

Esimiehen itsetuntemus

Salmimies ja Ruutu (2014) määrittävät itsetuntemuksen kyvyksi tunnistaa omat persoonallisuuden piirteet, hyvät ja huonot puolet sekä käyttäytymistottumukset. Itsensä tunteva on tietoinen omista tunnetiloistaan ja voimavaroistaan. Itsetuntemus on henkilökohtainen taito, jota ihminen voi halutessaan kehittää. (Mts.)

Ajankon (2016) mukaan ”Itsetuntemuksella tarkoitetaan yksilön omaa ymmärrystä itsestä”. Itsetuntemus tarkoittaa, että henkilö tiedostaa omat tunteensa, ajatuksensa ja tapansa toimia sekä tiedostaa omaan käytökseensä taustalla vaikuttavat tekijät. Henkilö pystyy myös havainnoimaan reaaliaikaisesti omaa toimintaansa sekä tunteitaan ja ajatuksiaan. Hän kykenee ennakoimaan tilanteita ja palaamaan niihin vielä myöhemmin. Itsetuntemusta on myös se, että henkilö tietää mistä tulee, millainen hän on juuri nyt ja millaiseksi hän haluaa tulla. Itsetuntemusta on tunnistaa myös oman elämänsä mahdollisuudet ja rajoitteet, suhde omaan itseen sekä tunteet omaa

itseään kohtaan. Itsetuntemus saa alkunsa ja kasvaa suhteessa muihin ihmisiin erilaisissa ihmisten välisissä kohtaamisissa. Itsetuntemus on subjektiivinen näkemys ja tulkinta omasta arvosta sekä siitä millainen on. (Mts. 148–149.)

Itsetuntemus on ihmisen käyttäytymisen ja johtamisen ytimessä. Kun johtaja on tietoinen, kuka hän on ja mitkä hänen arvonsa, motiivinsa, asenteensa, taitonsa ja persoonallisuutensa ovat, edistää se hän ammatillista menestymistään ja tekee hänestä tehokkaan johtajan. (Showry & Manasa 2014, 16.) Paasivaaran (2010) mukaan menestyksellisen johtamistyön perustana on itsetuntemus, joka tulee esiin persoonallisen kasvun myötä terveen itsetunnon ja positiivisen minäkäsityksen muodossa. Se näkyy myös itseä ja toisia arvostavana toimintana. (Mts. 16.) Itsensä tuntevat, menestyvät johtajat tietävät mitä he haluavat, ja kuinka heidän johtamistapansa, vahvuutensa ja heikkoutensa vaikuttavat heidän kykyynsä saavuttaa tavoitteensa. He omaavat myös inhimillisyyttä, itseluottamusta ja sopeutumiskykyä, joka mahdollistaa toisten tapojen ja näkökantojen arvostamisen sekä menestymisen epätäydellisessä, moniulotteisessa, ja usein stressaavassa johtamisen maailmassa. (Caproni 2012, 34.)

Itsetuntemus ei synny itsestään vaan se taito, jonka voi jokainen oppia. Esimiehen jaksamisessa ja johtamistaitojen kehittämisessä sekä sosiaalisissa tilanteissa onnistumisessa itsetuntemuksella on keskeinen rooli. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 90–92.) Esimiehen työssä itsetuntemuksen puute voi olla ammatillinen riskitekijä (Caproni 2012, 35). Jos esimiehellä ei ole riittävästi itsetuntemusta, se vaikeuttaa hänen työnsä suunnittelua, päätöksentekoa ja päätöksiin sitoutumista. Puolestaan hyvän itsetuntemuksen omaava sekä viihtyy että jaksaa työssään ja kykenee hallitsemaan työtään. (Paasivaara 2010, 57.)

Itsetuntemusta on mahdollista lisätä ja kasvattaa. Silloin on tärkeää tiedostaa ja ymmärtää omat toiveensa ja tarpeensa, vahvuutensa, heikkoutensa sekä arvot ja uskomukset. Itsetuntemusta kasvattamalla on mahdollisuus kehittyä ja saavuttaa paremmat kyvyt itsensä johtamiseen. Itseänsä johtava tunnistaa itselleen luontaisimmat toimintatavat, on kyvykäs tekemään valintoja ja toimimaan tarkoituksenmukaisesti sekä myönteisesti, osaa säätää omia reaktioitaan ja omaa toimintaansa. (Ajanko

2016, 149, 151.) Kun ihminen pyrkii kehittämään itsetuntemustaan, hänen vuorovaikutustaitonsakin kehittyvät (Paasivaara 2010, 42).

3.4 Esimiehen vuorovaikutus työyhteisössä

Paasivaara (2010) määrittelee vuorovaikutuksen niin ihmisten kuin organisaatioiden ja työyhteisöjenkin väliseksi toiminnaksi ja sen onnistumisen edellytyksenä on vastavuoroisuus. Vuorovaikutus on puhetta, kuuntelua, kosketusta, katsomista, eleitä, ilmeitä ja asentoja. Suurin osa vuorovaikutuksesta on tiedostamatonta oheisviestintää kuten puheen äänensävyt ja -painot, katsekontakti, keskittyneisyys sekä liikkeet, ja loppuosa vuorovaikutuksesta on tietoista. (Mts. 82.)

Vuorovaikutustaidoilla ei ole yhtä yhteistä määritelmää. Samaa asiaa voidaan tarkoittaa puhuttaessa sosiaalisista taidoista, työyhteisötaidoista ja alaistaidoista. Vuorovaikutustaidoilla viitataan vastavuoroiseen viestintään, yhteistyötaitoihin, suvaitsevaisuuteen, toisen huomiointiin, hienotunteisuuteen ja hyvään käyttäytymiseen. Vuorovaikutustaidot tarkoittavat taitoa tulla toimeen toisten ihmisten kanssa. Kun ilmapiiri on asiallinen, ja jokaiselle annetaan mahdollisuus puhua, kertoa mielipiteensä ja tulla kuulluksi, niin vuorovaikutus sujuu. Yhteistyö ei puolestaan suju, jos kierrellään, kritisoidaan, ollaan epäystävällisiä tai välinpitämättömiä. (Kuusela 2013, 41–42.)

Järvisen (2014, 8. luku) mukaan keskeinen työkalu ihmisten johtamiseen esimiehen työssä on vuorovaikutus alaisten kanssa, joka vaatii esimieheltä hyviä sosiaalisia taitoja sekä paneutumista keskusteluun, kuuntelemiseen, innostamiseen, osallistamiseen ja delegointiin. Vuorovaikutteisessa johtamisessa kunnioitetaan toisia, välitetään toisista, otetaan vastuuta, puhutaan tunteista ja teoista sekä ollaan rehellisiä ja oikeudenmukaisia eikä tavoitella vain omaa etua. Vuorovaikutusosaaminen on perustavoite hyvälle johtamiselle. (Ollila 2014, 185.)

Yuklin (2013) mukaan tutkimukset ovat osoittaneet, että vuorovaikutustaidot ovat tärkeitä esimiestyön kehittämiseksi ja tehokkuudelle. Vuorovaikutustaidot ovat välttämättömiä taitoja silloin, kun pyritään vaikuttamaan toisiin ihmisiin. Kun ymmärtää

mitä ihmiset haluavat ja kuinka he hahmottavat asioita, niin on helpompaa löytää oikea vaikutuskeino ja onnistua suullisessa kommunikoinnissa ja vakuuttamisessa. Esimiehen on tärkeää kyetä ymmärtämään toisten tarpeet ja tunteet. Tätä taitoa tarvitaan myös erilaisissa konfliktitilanteissa. Esimiehen vahvat vuorovaikutustaidot auttavat häntä sekä kuuntelemaan myötätuntoisesti ja tarkkaavaisesti että myös olemaan tuomitsematta henkilöä, joka valittaa tai esittää kritiikkiä. (Mts. 157-158.)

Daft (2015) toteaa, että säännöllisellä kommunikoinnilla rakennetaan henkilökohtaisia suhteita ja sidotaan ihmisiä yhteen organisaation tavoitteen ja päämäärän saavuttamiseksi. Kommunikointia tarvitaan myös luottamuksen ja yhteistyön rakentamiseen. Kommunikoinnilla voidaan myös vaikuttaa siihen mitä ihmiset ajattelevat työstään ja organisaatiostaan. Avoin kommunikointi-ilmapiiiri tukee organisaatiota eteenpäin vievää strategista keskustelua. (Mts. 260–263.)

Jokaisella ihmisellä on oma kommunikointityyli eli tapa, jolla ajatuksia viestitään toisille ihmisille. Kommunikoinnin perustan muodostaa ihmisen persoona, joka kehittyy elämän varrella, ja näin ollen myös kommunikointi voi kehittyä ja muuttua. Kommunikointityyli ei määritä persoonaa, vaan persoona määrittää kommunikointityylin. Erilaisissa vuorovaikutustilanteissa on tärkeää tunnistaa sekä oma että toisen kommunikointityyli, ja näin pyrkiä kommunikoimaan toista arvostaen. (Hagqvist, Nevalainen & Puranen 2014, 152–155.)

4 Työnohjaus

Tässä luvussa käydään läpi mitä työnohjaus on syventymättä kuitenkin erilaisiin työnohjauksen teorioihin, näkökulmiin tai terapeuttisiin, kasvatuksellisiin, sosiaalisiin ja työsuojelullisiin painotuksiin. Työnohjauksen eri muodot selitetään myös lyhyesti. Luvussa käydään myös läpi työnohjausprosessin eri vaiheet ja lopussa keskitytään vielä esimiesten työnohjauksen piirteisiin.

4.1 Työnohjauksen perusteet ja eri muodot

Paunonen-Ilmosen (2001) mukaan työnohjaus -termi on moniulotteinen ja termin ymmärtämiseen liittyy erilaisia näkökulmia sekä suomen kielen merkityso pillista ongelmallisuutta. Työnohjaus on menetelmä ja prosessi, jota toteutetaan säännöllisesti ja määräajoin kiinteänä osana työntekijän työtä ja tavoitteena on tukea ohjattavan urakehitystä sekä varmistaa organisaation perustoiminnan laatu. (Paunonen-Ilmonen 2001, 28–29.)

Kärkkäinen (2012) määrittelee työnohjauksen menetelmäksi, jossa työntekijää, työtä ja työn tekemisen tapaa kehitetään oppimisprosessissa, jossa ohjattava jäsentää kokemuksiaan vuorovaikutuksellisesti yhdessä työnohjaajan kanssa. Työnohjauksessa käsitellään omaa työskentelytapaa sekä reflektoidaan työhön liittyviä kokemuksia. Työnohjauksessa ei pohdita menneisyyttä vaan siinä keskitytään nykyhetkeen ja miten tulevaisuudessa voidaan tehdä työtä paremmin. (Kärkkäinen 2012, 21–22.)

Työnohjaus on alun alkaen syntynyt henkisesti kuormittavien sosiaalityön, terapeutti- sen hoitotyön ja kirkon piirissä. Varhaisessa muodossaan työnohjaus oli koulutusta ja opastusta työhön, jota vanhempi työntekijä antoi nuoremmalle kollegalleen. (Alhainen ym. 2011, 15–16.) Terveystieteiden tutkimuksessa työnohjausta on toteutettu 1950-luvulta lähtien Suomessa. 1980-luvulla työnohjaus laajeni kasvatus- ja opetusaloille sekä sosiaali- ja terveydenhuoltoon. Liike- ja talouselämään sekä julkiselle sektorille ja esimiestyön kehittämiseen työnohjaus levisi 1990-luvun lopussa ja 2000-luvun alussa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 23–24.)

Wallinin (2014) mukaan työnohjaus on työn tutkimiselle varattu tila ja paikka, jossa sovitun ja rajatun ajan sisällä luodaan työntekijälle, ryhmälle, työyhteisölle tai esimiehelle mahdollisuus pohtia ja analysoida omaa työtään. Se on tutkimiselle varattu tila, jossa tarkastellaan suhdetta työhön, työn tekemisen tapaan, omaan työpersoonaan, työyhteisötaitoihin ja vuorovaikutukseen sekä niihin liittyviin mahdollisuuksiin ja haasteisiin. (Wallin 2014, 16.)

Työnohjauksen sisältö voi olla asiakas- tai hoitosuhteen, työn, johtamis- ja esimiestyön, työyhteisön vuorovaikutustilanteiden ja yhteistyön työnohjausta. Työnohjauksessa voidaan käsitellä erilaisia ohjattavien työhön liittyviä kysymyksiä. (Kärkkäinen 2012, 14.) Työnohjauksen avulla saadaan apua työn kuormittavuuden säätelyyn, työyhteisön haasteiden kohtaamiseen sekä oman työn parempaan ymmärtämiseen että ammatilliseen kehittämiseen. Työnohjausta tekevät monen eri alueen ammattilaiset ja siitä on tullut kehittämisen työkalu moniin eri työyhteisöihin. (Alhanen ym. 2011, 16.)

Työnohjaus perustuu yhteistoimintaan, jossa kahden tai usean ihmisen vuorovaikutuksella tähdätään yhteiseen päämäärään. Yhteistoimintaan liittyviä työelämään kuuluvia teemoja käsitellään työnohjauksessa. Työnohjauksessa työnohjaajan avulla kehitetään yhteistoiminnan erilaisia muotoja ohjattavien arkityöhön asiakkaiden, työtovereiden ja yhteistyökumppaneiden kanssa. (Alhanen ym. 2011, 18.)

Työnohjauksen eri muodot

Työnohjausta voidaan toteuttaa yksilö-, ryhmä- ja yhteisötyönohjauksena. Yksilötyönohjaukseen osallistuvat vain työnohjaaja ja ohjattava ja sitä tarvitaan silloin, kun ohjattava haluaa keskustella hänelle tärkeistä työhön liittyvistä asioista. Ryhmätyönohjaukseen osallistuvat työnohjaaja sekä ryhmä, joka voi koostua työpaikan eri työyhteisöjen jäsenistä tai vain tietyn työyhteisön jäsenistä. Ryhmätyönohjauksessa osallistujat voivat sekä jakaa omia kokemuksiaan että oppia toisten kokemuksista ja samalla prosessoida omaa kokemustaan. Yhteisötyönohjauksessa käsitellään työyhteisöön liittyviä asioita ja ohjaajan lisäksi paikalla ovat työyhteisön jäsenet sekä heidän esimiehensä. Työnohjauksessa voidaan käsitellä esimerkiksi työn tavoitteita, toimivaa työnjakoa, johtajuuden toimivuutta ja ristiriitojen käsittelykykyä. (Kärkkäinen 2012, 16–17.)

4.2 Työnohjausprosessi

Työnohjausprosessi on moniosainen ja monimuotoinen tapahtuma, jossa tarkastellaan ohjattavan työtä ja omaa itseä (Paunonen-Ilmonen 2001, 28–29). ”Työnohjaus

voidaan nähdä prosessina, joka kuvaa ihmisen työssä kokemia asioita.” Työnohjaajan ja työnohjattavan yhteisissä keskusteluissa nämä työyhteisössä ja työssä tapahtuvat asiat, kuten miten työyhteisö toimii tai mitkä tekijät edistävät tai estävät työyhteisön perustehtävää, voidaan hahmottaa tapahtumaketjuina tai tarinoina. Keskusteluissa heränneitä ajatuksia työstetään yhdessä eteenpäin. (Romana & Leimala 2005, 71–75.)

Työnohjaaja

Työnohjaaja on kouluttautunut asiantuntija, joka tuntee työelämää, työkäyttäytymistä ja aikuisen oppimista (Jylhä 2005, 25–26). Työnohjaajina toimii monenlaisia ammatillisia peruskoulutuksia omaavia henkilöitä. Pääsääntöisesti heillä on sosiaali-, terveys- tai kasvatustieteiden, psykologin tai teologin koulutus mutta työnohjaajina toimii myös useista eri ammattikunnista olevia henkilöitä kuten muun muassa insinöörejä, ekonomeja ja yhteiskuntatieteilijöitä. Työnohjaajana toimivalla tulee olla ammatillisen koulutuksen jälkeen hankittu noin kaksi vuotta kestävä työnohjaajan koulutus, joita Suomessa järjestää useampi taho. Suomen työnohjaajat ry. on määrittänyt kriteerit laadukkaalle työnohjauskoulutukselle, joissa korostetaan muun muassa koulutuksen sisältöä, tavoitteellisuutta, kouluttajien pätevyysvaatimuksia ja perusteellista opiskelijavalintaa. (Alhanen ym. 2011, 80.)

Alhanen ym. (2011) mukaan työnohjaajan tulee hallita ja ymmärtää useita eri taitoja. Työelämän perusasiat täytyy olla hänelle selvillä sekä myös selvä käsitys työnohjauksen tuen merkityksestä ohjattavien ammatillisessa kasvussa ja yleisesti työelämän kehityksessä. Työnohjaajan tulee ymmärtää ihmisten oppimiseen liittyviä tekijöitä sekä tietää ihmisten välisen vuorovaikutuksen periaatteet. Työnohjaajalla on lisäksi oltava käsitys työnohjauksen mahdollisuuksista ja rajoista sekä hänen on pyrittävä kehittämään ammattitaitoaan jatkuvasti. (Alhanen ym. 2011, 81.)

Työnohjaajien toimintaa säätelee erityiset eettiset periaatteet yleisten ohjaus- ja ihmissuhdetyön raamien lisäksi. Suomen työnohjaajat ry on luokitellut periaatteet neljään: työnohjaajan suhde tilaajaan, suhde ohjattavaan, suhde itseensä ja arviointi. Tilaaasuhteeseen kuuluu luottamus, avoimuus, sopimusten noudattaminen sekä tuki

organisaation tavoitteille ja johtajuudelle. Ohjaussuhteessa keskeistä on vaihtelovollisuus, riittävä etäisyys ohjattavaan sekä ohjattavan vastuu omiin ratkaisuihin. Suhteessa itseen työnhajaajan tulee tunnistaa oma osaaminen ja omat rajat, kehittää omaa ammattitaitoaan, turvata omat voimavarat ja työn kriittinen pohdinta. Työnohjausta tulee myös arvioida ohjattavan ja hänen organisaationsa näkökulmasta. (Alhanen ym. 2011, 91.)

Työnohjaajan rooli

Työnohjaajan tehtävänä on toimia työssä oppimisen ohjaajana ohjattavilleen. Työnohjausprosessissa tavoitteena on ohjattavien pyrkimys oppia omasta arkityöstään, ja näin kehittyä oman työnsä asiantuntijoina. Työnohjaajan avulla ja ohjauksella ohjattavat voivat reflektoida omaa työtänsä. Työnohjaaja auttaa ohjattavaa jäsentämään työhön liittyviä ilmiöitä, ideoi yhdessä ohjattavan kanssa erilaisia vaihtoehtoja toimintaan ja pohtii toimien seurauksia. Työnohjaajan pyrkimyksenä on luoda hänen ja ohjattavan välille dialogista vuorovaikutusta ohjattavan omien kokemusten maksimaaliseksi hyödyntämiseksi. (Alhanen ym. 2011, 17–18.)

Työnohjauksen alkuvaihe

Työnohjauksen aloite tulee yleensä asiakkaalta eli yksilön, ryhmän tai työyhteisön tarpeesta saada ulkopuolista ohjausta omaan toimintaansa. Tarve työnohjaukseen voi syntyä myös työssä tai työyhteisössä tapahtuvista muutoksista tai haastavista tilanteista. Myös esimiehet yhä useammin haluavat työnohjausta johtamistyönsä tueksi. (Alhanen ym. 2011, 81.) Työnohjaustarpeen havaitsemiseen ei tarvitse välttämättä liittyä kriisiä työyhteisössä vaan on voinut syntyä tarve tarkastella esimerkiksi muuttuneessa toimintaympäristössä vanhoja toimimattomiksi osoittautuneita toimintatapoja uudelleen (Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä & Kärkkäinen 2012, 297).

Työnohjaustarpeen tunnistamisen ja siitä käydyn työyhteisön sisäisen keskustelun jälkeen, organisaation tulee tehdä muodollinen päätös työnohjaukseen ryhtymisestä ja työnhajaajan hankkimisesta (Kallasvuo ym. 2012, 298). Työnohjaajan voi hankkia suosituksien pohjalta tai etsiä Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivuilta, jossa on ajan tasainen lista suomalaisista työnohjaajista (Alhanen ym. 2011, 81).

Työnohjausprosessi alkaa alkuneuvottelulla, jossa asiakas ja työnohjaaja käyvät keskustelun asiakkaan tarpeesta, ja voiko työnohjaaja vastata tähän tarpeeseen. Toinen tapa aloittaa työnohjaus on käydä alkukartoitus, jossa keskustelu käydään työnohjaukseen osallistuvien kanssa tarkoituksena selvittää ohjattavien sekä henkilökohtaisia että yhteisiä odotuksia työnohjaukselle. Keskustelun jälkeen pohditaan yhdessä, että onko työnohjauksella ja yhteistyöllä onnistumisen edellytyksiä. (Alhanen ym. 2011, 81–82.)

Kun työnohjauksen toteuttamisesta on päätetty, niin siitä tehdään kirjallinen ja sitova työnohjaussopimus, jossa määritetään muun muassa työnohjauksen toteutustapa, työnohjauskertojen määrä, istuntojen pituus, hinta, tilat ja yhteyshenkilöt. Työnohjaussuhteen alussa sovitaan myös yhteiset luottamuksellisuuteen ja vaitioloon sekä työnohjaajan ja ohjattavien keskinäiseen yhteistyöhön liittyvät pelisäännöt. Työnohjaus on aina luottamuksellista toimintaa ja vaitiolovelvollisuus koskee sekä työnohjaajaa että ohjattavia. (Alhanen ym. 2011, 82, 87.)

Työnohjauksen aloitus

Työnohjauksen alussa määritellään tavoitteet, jotka oppimiseen ja ammatilliseen kehittymiseen liittyen tulisi tulla ohjattavilta itseltään mutta niiden tulisi olla yhtenevät tilaajan tekemän tehtävänannon kanssa (Alhanen ym. 2011, 87). Tämä alkuvaiheen kartoitus on tärkeä koko työnohjausprosessissa (Kallasvuo ym. 2012, 302). Työnohjaaja voi pyytää ohjattavilta toiveita työnohjaukseen sisältöön, menetelmiin ja työskentelytapoihin. Vastaavasti työnohjaaja voi tuoda esille, että mitä hän laadukkaan ohjauksen toteutumiseksi odottaa ohjattavalta tai ryhmältä. (Alhanen ym. 2011, 87).

Alhanen ym. (2011, 88) mukaan työnohjausprosessin aloitusvaiheessa on tärkeää synnyttää keskinäinen luottamus työnohjaajan ja ohjattavien välille, koska vasta luottamuksen ilmapiirissä ohjattavilla on uskallusta tuoda omat ammattiinsa liittyvät haasteensa ohjauksessa käsiteltäviksi. Luottamuksellisuuteen kuuluu se, että sovitaan yhteiset pelisäännöt siitä, että ohjattavat eivät kerro työnohjaustapaamissa keskustelluista asioista ulkopuolisille eivätkä keskustele niistä myöskään keskenään työnohjaustapaamisten välillä (Kallasvuo ym. 2012, 308).

Työnohjausistuntojen pituus riippuu siitä, että kuinka paljon ohjattavia on sekä millainen ohjaustarve on. Yksilötyönohjaukset kestävät 45 minuutista 90 minuuttiin. Alle kuuden hengen pienryhmien työnohjausistuntojen suositusaika on kaksi tuntia ja suurempien ryhmien kolme tuntia sisältäen lyhyen tauon välissä. Pidemmällä työnohjausistunnoilla varmistetaan ohjattavien työn välissä pysähtyminen, yhteisten aiheiden löytäminen ja kiireetön työskentely. (Alhanen 2011, 84–85.)

Työnohjausistunto

Työnohjausistunnolla tulee olla selvästi ja johdonmukaisesti etenevä rakenne. Työnohjausistunnon alussa siirretään alkukeskustelun kautta ohjattavien arkityöhön välittömästi kuuluvat asiat syrjään ja virittäydytään kohti ohjaustilannetta. Työnohjaajan napakalla ohjauksella valitaan yksi tai kaksi ohjattavien mielen päällä olevaa työhön liittyvää asiaa, joita aloitetaan käsittelemään johdonmukaisesti. Näin vältetään rön-syileviä keskusteluja, joissa asioita ei pohdita perusteellisesti. (Alhanen ym. 2011, 43, 85.)

Työnohjattava asettaa joko itse tai yhdessä työnohjaajan kanssa itselleen kehittymistavoitteen tai -tavoitteita. Tavoitteiden ei tarvitse pohjautua ongelmiin vaan ne voivat olla myös henkilön olemassa olevia voimavaroja vahvistavia tai kehittäviä. Tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi esimiesroolin kehittämiseen, ongelmatilanteiden pohtimiseen ja ratkaisemiseen sekä oman itsensä kehittämiseen. (Romana & Leimala 2005, 71–75.)

Työnohjausistunnon lopussa työnohjaaja tiivistää ja kokoaa yhteen työnohjauskeskustelun ydinasiat ja antaa palautetta. Tavoitteena on luoda selkeä ja jäsennelty kuva käsitellyistä asioista. Työnohjauksiin kuuluu myös, että ohjattavat arvioivat sekä omaa työskentelyään ja oppimistaan että työnohjaajan toimintaa. (Kallasvuo ym. 2012, 312.)

4.3 Esimiesten työnohjaus

Gothónin (2011) mukaan esimiestyön työnohjaus ja yleensä työnohjauksen tavoite on lisätä ammattitietoja ja -taitoja, tukea henkistä kehittymistä, persoonallisuuden kasvua ja antaa tukea tunne-elämään, itsensä johtamiseen sekä ammatti-identiteetin ja urakehityksen pohdiskeluun. Työnohjauksen tavoite on varmistaa organisaation perustehtävän laatu. (Mts. 84–85, 87.)

Yksittäiselle esimiehelle tai esimiesryhmälle voidaan järjestää johdon työnohjausta, jota kutsutaan myös hallinnolliseksi työnohjaukseksi. Johdon työnohjauksessa käsitellään tämän päivän johtamisen haasteita kuten esimerkiksi muutosten hallintaa, työyhteisön ongelmia sekä työyhteisön ihmissuhdekysymyksiä. (Kärkkäinen 2012, 16–17.) Ollilan (2014) mukaan johtamiseen liittyviä ilmiöitä ja kysymyksiä pyritään käsittelemään mahdollisimman laaja-alaisesti. Se on ennaltaehkäisevää ja esimiehen voimavaroja lisäävää toimintaa. (Ollila 2014, 181.)

Työnohjauskeskustelussa esimiehellä on mahdollisuus työnohjaajan kanssa keskustella hänen itsensä esille tuomista teemoista. Ne voivat olla työssä tapahtuneet erilaiset tilanteet, joita tarkastellaan eri näkökulmista ja näin voidaan löytää erilaisia ratkaisuvaihtoehtoja. Tyypillisiä esimiesten työnohjauskeskustelujen aiheita ovat erilaiset ongelmakierteet työyhteisössä. (Romana & Leimala 2005, 79–80.) Työnohjauksessa esimies voi pohtia henkilöstöjohtamiseen liittyviä kysymyksiä sekä omia kehitystarpeitaan ja omia taitojaan. Työnohjausprosessin aikana on mahdollista pohtia erilaisiin monimutkaisiin työtilanteisiin vaihtoehtoisia ratkaisuja ja työtä helpottavia oivalluksia. Esimies voi myös miettiä ja kirkastaa niin omia kuin yleisiä johtamistyön käsityksiä ja vaatimuksia. (Ollila 2014, 190.)

Johdon työnohjauksessa tuetaan johtajaa tuntemaan omat rajansa, vastuunsa ja valtansa johtajuudessaan (Paunonen-Ilmonen & Heinonen 2015, 16). Alhanen ym. (2011) mukaan esimiestyönohjauksessa lähtöpiste on ohjattavan auttaminen näkemään itsensä johtajana, joka johtaa työyhteisönsä työntekoa kohti asetettuja tavoit-

teita ja seuraa niiden toteumista. Lisäksi esimies on vastuussa työntekijöiden kehittämisestä ja työyhteisön hyvinvoinnista. Työnohjausta voidaan käyttää välineenä tukemaan esimiestä hänen tehtävissään niin, että työnohjauksessa häntä autetaan oikeiden toimintatapojen valinnassa ja omien voimavarojen jakamisessa mahdollisimman hyvin. (Alhanen ym. 2011, 168–169.)

Esimiestyö on usein kuormittavaa vuorovaikutteista ihmissuhdetyötä ja kuormitusta lisää myös suuri työmäärä. Esimies on työssään alttiina omien alaistensa tunnereaktioille ja näistä kohtaamisista aiheutuu voimakkaita tunnekokemuksia myös esimiehelle. (Juuti 2016, 145.) Työnohjauksessa ohjattava voi pohtia ajatuksiaan ja tunteitaan sekä saada apua ja tukea työyhteisön ongelmien ratkaisemiseen. Myös ohjattavan omien voimavarojen tunnistaminen ja tutkiminen on tärkeässä roolissa. (Romana & Leimala 2005, 81.)

Nummelinin (2007) mukaan esimiesten työnohjauksessa opitaan oppimaan omasta kokemuksesta oman itsensä ja työn pohdinnan avulla. Omien kokemusten reflektointi uudesta näkökulmasta synnyttää oppimista. Tätä taitoa esimies voi hyödyntää omassa arkityössään tietoisesti, ja se lisää energiaa vaativaan esimiestyöhön. Hyvinvoiva esimies vaikuttaa positiivisesti myös työyhteisön työntekijöihin. (Mts. 135.) Työnohjaus on kokemuksellista oppimista, jossa tavoitteena on kehittää refleктоiva suhde niin omaan työhön kuin työrooliin sekä työyhteisöön (Räsänen 2006, 163).

Kun esimies pystyy refleктоimaan omia kokemuksiaan, hän kohtaa oman varjonsa. Tämän oman varjon sisällä on paljon voimavaroja sekä tietoisuudesta poistorjuttuja tietoa ja viisautta sisältäviä kokemuksia. Torjutut kokemukset ovat usein kielteisiä ja tunteita sisältäviä, joten ne pyritään kätkemään syvälle sisimpään. Jos kielteiset kokemukset ja tunteet suostuu kohtaamaan ja käsittelemään, saa mahdollisuuden kasvaa ja kehittyä ihmisenä. Näiden tunteiden peilinä on hyvä olla ammattilainen, joka haluaa auttaa häntä esimiehen kasvun tiellä. (Juuti & Salmi 2014, 162–163.)

Esimiesten ryhmätyönohjauksessa luodaan Kajalan (2005) kokemuksen mukaan yhteistä käsitystä esimiestyöstä, opitaan yhteistä keskustelutapaa siitä, jaetaan vertaistukea ja yhteistä kokemusta ja yhteisöllisyyttä. Ryhmätyönohjauksen yhteisöllisessä

prosessissa luodaan edellytyksiä tulevaisuuteen ja tuetaan esimiesten yksilöllistä kehittymistä ja työn hallintaa. (Mts. 49–50.)

5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset teemoittain

Tässä luvussa käsitellään tutkimustuloksia. Aluksi käydään läpi tutkimuksen toteutus ja tämän jälkeen tutkimustulokset esitetään teemahaastattelun teemojen mukaisessa järjestyksessä. Tutkimustuloksilla on pyritty saamaan vastaukset tutkimuskysymyksiin.

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimusta varten haastateltiin neljää koulutettua työnhajaajaa, jotka kaikki ovat Suomen Työnhajaajat ry:n (STOry) jäseniä. Heillä on pitkä kokemus työnhajuksesta sekä esimiesten työnhajuksesta. Haastateltavat valittiin STOry:n verkkosivuilla laittamalla työnhajuksen kohteen hakukriteereiksi joht/esimiestyö sekä toiminta-alueeksi Keski-Suomi, koska haastattelut haluttiin suorittaa henkilökohtaisesti kasvokkain. Hakuehtojen muodostamasta listasta valittiin Jyväskylässä tai lähiseudulla toimivia työnhajaajia, ja heihin perehdyttiin etukäteen sekä STOry:n että heidän omilla verkkosivuillaan oleviin esittelyjen pohjalta. Tutkijan harkinnanvaraisen valinnan perusteella valituille työnhajaajille lähetettiin ensimmäisenä sähköposti esitellen opinnäytetyön aihe ja kysyen lupaa haastatella heitä opinnäytetyöhön liittyen. Kun haastatteluihin oli lupauduttu ja haastatteluajat oli sovittu, niin teemahaastattelun teemat lähetettiin sähköpostilla haastateltaville ennen haastattelua. Haastattelut suoritettiin vuonna 2018 viikolla 51 ja vuonna 2019 viikkojen 13–14 aikana.

Haastattelut suoritettiin teemahaastatteluina ja teemahaastattelussa käydyt teemat ovat liitteessä 1. Haastattelut suoritettiin yksilöhaastatteluina rauhallisissa olosuhteissa haastateltavien työtiloissa tai heidän kotonaan. Haastattelut kestivät kukin noin tunnin ajan ja ne nauhoitettiin sekä puhelimen että tabletin nauhurilla. Haastat-

telun alussa kerrattiin vielä teemahaastattelun tarkoitus ja tutkimuksen luottamuksellisuus. Haastateltavien nimiä ei esiinny tutkimuksessa vaan heidät on litteroinnissa koodattu satunnaiseen järjestykseen T1, T2, T3 ja T4. Haastattelut litteroitiin pian haastattelujen jälkeen sanatarkasti jättäen pois erilaiset äännähdykset ja toistuvat välisanat. Haastattelutilanteissa teemat käsiteltiin teemahaastattelurungon mukaisessa järjestyksessä mutta valittuihin teemoihin liittyviä asioita tuli työnohjaajien puheissa haastatteluiden aikana, ja ne on analysointivaiheessa yhdistetty kunkin teeman alle. Tutkimuksen analysointivaiheessa tutkijan tekemät tiivistelmät haastateluista lähetettiin sähköpostilla vielä kaikille haastateltaville hyväksyttäväksi.

Haastatteluissa keskityttiin puhumaan vain esimiehen yksilötyönohjauksesta tai esimiesten ryhmätyönohjauksesta, koska näissä työnohjauksen teemana on esimiehisyyttä. Yhteisötyönohjaukseen liittyviä mainintoja tuli työnohjaajien puheissa mutta ne on jätetty tutkimustuloksista pois, koska yhteisötyönohjauksissa painopiste on työyhteisöön liittyvissä asioissa eikä varsinaisesti itse esimiehen työssä.

5.2 Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle

Haastatteluiden aluksi työnohjaajia pyydettiin kertomaan omiin kokemuksiinsa pohjautuen työnohjauksen hyödyistä esimiehelle. Teeman käsittelyn yhteydessä haastateltavat kertoivat paljon myös työnohjauksen tarkoituksesta. Kuvioon 3 on koottu teeman käsittelyn yhteydessä esille tulleita keskeisiä seikkoja, joita on käsitelty tarkemmin tekstissä.

Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle
--

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Luottamuksellinen, rauhallinen ja turvallinen paikka - Ääneen puhuminen ja peilaus - Oppimisprosessi - Ryhmätyönohjauksen eroja yksilötyönohjaukseen verrattuna - Työnohjauksen arviointi |
|---|

Kuvio 3. Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle

Luottamuksellinen, rauhallinen ja turvallinen paikka

Kaikki haastateltavat toivat esille sen, että esimiesten työhöjauksen ydin on se, että se tarjoaa luottamuksellisen, rauhallisen, puolueettoman sekä turvallisen paikan tutkia sitä, mitä omassa mielessä on. Kaksi haastateltavaa taustoitti vielä lisäksi, että esimiespositioon kuuluu tietty yksinäisyys, joten esimiehen ei useinkaan ole helppoa työpaikalla löytää paikkaa, jossa vetää henkeä tai henkilöä, jolle purkaa työasioitaan, ajatuksiaan ja mietteitänsä. Esimies ei voi myöskään kenelle tahansa puhua alaisensa asioista. Työhöjauksessa esimies pystyy hyvin vapaasti keskustelemaan, kertomaan ja avautumaan niistä asioista, mitkä työyhteisössä esimerkiksi hänen mieltään painavat.

Työhöjauksen hyödyistä haastateltavat toivat esille myös, että vähän kauempaa työtään voi tarkastella kokonaisuutena ja katsoa sitä eri vinkkelistä. Lisäksi työskentely työhöjauksessa auttaa esimiestä jäsentämään omaa tapaansa tehdä työtä.

Voit vain kertoa ja puhua, mieltii ja ihmetellä ja ja leikitellä omilla ajatuksillasi, eikä tarvii yhtään välittää siitä työhöjaajasta, että mitähän se täst mieltii tai onks sillä tähän niinku joku, että jaksaks se kuunnella mua tai muuta. (T4)

Ääneen puhuminen ja peilaus

Kaikki haastateltavat kertoivat vuorovaikutuksen ja ääneen puhumisen merkityksestä työhöjauksessa. Ääneen puhuessaan tulee tietoiseksi omasta ajattelustaan sekä toiminnastaan:

Ja mä aattelen, että kenelle tahansa ihmiselle on hirmu hyödyllistä puhua ääneen eli, kun puhuu ääneen, niin ikään kuin ajattelee ääneen ja kuulee kuinka ajattelee.

Työhöjaukseen oikeastaan tullaan ajattelemaan miten mä ajattelen. (T4)

Kaikki haastateltavat kertoivat myös työhöjauksessa tapahtuvasta peilauksesta, joka tarkoittaa sitä, kun ohjattava puhuu ääneen ajatuksiaan, työhöjaaja toimii ikään kuin peilinä ja ohjattava saa työhöjaajalta vastakaikua, miten hän asian kuuli.

Oppimisprosessi

Työnohjauksen hyödyistä keskusteltaessa kaikki työnohjaajat toivat esille työnohjauksessa tapahtuvan oppimisprosessin. Eräs haastateltavista kertoi työnohjauksen perustuvan kokemukselliseen oppimiseen. Työnohjaukseen voi tuoda työhön liittyvän arkisen käytännön kokemuksen tai merkityksellisen asian, jota tutkitaan sekä reflektoidaan. Ohjattava vie takaisin työhönsä kokemansa oivalluksen, ja seuraavalla kerralla kokemus tuodaan taas takaisin työnohjaukseen uudelleen tutkittavaksi. Kehitystä ja oppimista tapahtuu siis käytännön kokemuksen kautta ja työnohjaustapaamisten välillä.

Työnohjaus tapahtuu useamman tapaamiskerran jatkumona, jossa kerroksittain mennään asioissa eteenpäin ja välillä myös palataan takaisinpäin. Eräs haastateltavista kertoo, että osa asioista tapahtuu työnohjausistunnoissa ja osa tapahtuu istuntojen välissä, kun esimies elää arkielämäänsä ja alkaa havainnoida tai tiedostaa jotain asiaa, mistä oli edellisellä kerralla puhuttu. Haastateltava toteaa, että tapaamisten välillä voidaan huomata edistystä tai työelämässä tapahtuneita muutoksia. Aina kehitystä ei välttämättä tapahdu yrityksistä huolimatta mutta sitäkin voidaan työnohjauksessa tarkastella.

Ryhmätyönohjauksen eroja yksilötyönohjaukseen verrattuna

Esimiesten sekä yksilö- että ryhmätyönohjauksissa teemana ja tavoitteena on esimiehisuus. Kaikkien haastateltavien mukaan esimiesten ryhmätyönohjauksessa korostuu vielä lisäksi vertaistuen merkitys. Ryhmä voi muodostua saman organisaation esimiehistä tai eri alojen esimiehistä. Saman organisaation esimiehet voivat ryhmässä huomata, että he käyttäytyvät aivan eri tavalla eri tilanteissa. Esimerkiksi joku voi kokea jonkun henkilöstötilanteen haastavaksi ja joku toinen ei koe sitä samalla lailla haastavana. Eri alojen esimiehistä koostuvassa ryhmässä on mahdollisuus oppia toisilla aloilla toimivilta esimiehiltä joitakin toimintatapoja, ja ryhmässä on koettu myös tärkeäksi kuulla toisten kokemuksista ja oppia niistä.

Esimiesten ryhmätyönohjauksissa voidaan yhden haastateltavan kokemuksen mukaan päästä rentoon ja luottamukselliseen ilmapiiriin mutta ryhmässä voi ilmaantua

myös jonkin verran kilpailua. Ryhmä voi myös rajata oman persoonan, henkilön ja arkielämän haasteiden avaamista. Jos omassa elämässä on menossa jotakin tosi kuormittavaa, niin ryhmätyönohjauksessa sen avaamiseen ei ole samalla lailla paikkaa eikä tilaa tai henkilöllä haluakaan kertoa esimerkiksi terveyteen liittyviä asioita kaikkien kuullen.

Työnohjauksen arviointi

Lähes kaikki työnohjaajat toivat esille työnohjauksen arvioinnin, joka tehdään tapaamisten lopussa. Heidän mielestään työnohjaukseen pitäisi jokaisella tapaamiskerralla aina liittää arviointi eli kysyä, mitä hyötyä työnohjauskerrasta oli asiakkaalle tai mitä hän toivoo seuraavalta kerralta. Arvioinnin yhteydessä voidaan myös kysyä ohjattavilta esimerkiksi, että mitä ohjauksesta tarttui mieleen tai tuliko jotain, jonka ohjattava voisi viedä käytäntöön tai mikä on ohjattavan seuraava askel.

5.3 Itsetuntemuksen edistäminen

Haastattelun toisena teemana oli itsetuntemus ja siihen liittyvä työskentely työnohjauksessa. Teeman käsittelyn yhteydessä esille tulleet keskeiset asiat on esitetty kuviossa 4.

Itsetuntemukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa
<ul style="list-style-type: none"> - Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä - Persoonallisuus - Työelämän eri tilanteiden tutkiminen ja tarkasteleminen - Itsetuntemusta lisääviä harjoituksia ja menetelmiä - Omien piirteiden tunnistaminen - Epävarmana olemisen mahdollistaminen ja tunnetaakan tiedostaminen - Itsetuntemuksen käsittely esimiesten ryhmätyönohjauksissa

Kuvio 4. Itsetuntemukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa

Itsetuntemuksen merkitys esimiestyössä

Itsetuntemus -teema on läsnä kaikkien haastateltavien tekemissä esimiesten työnohjauksissa. Kaksi haastateltavaa luonnehtii itsetuntemuksen merkitystä esimiestyössä näin:

Esimies voidakseen johtaa hyvin toisia, niin se on jollakin lailla se itsetuntemus on niin tärkeä asia siinä, että se meillä ytimessä se on se itsetuntemus, että se on niin iso asia ja voidakseen viisaasti johtaa muita, niin pitää viisaasti johtaa itseänsä ja, että sä voit johtaa toisia viisaasti, niin sun pitää tuntea itteeskin ja sitä minkälainen sä oot. (T2)

Se on mun lempilapsi itsetuntemus, ja mä aattelen, että, että itsetuntemuksen kehittäminen on niinku ihan oleellista esimiestyössä. (T4)

Persoonallisuus

Erään haastateltavan mukaan esimiehen itsetuntemuksen lisääminen hänen omista toimintatavoistaan on työnohjauksessa iso asia. Työnohjauksessa työn äärelle pysähtyminen ja työroolien tutkiminen sekä esimiehen työn ammatillisen puolen ja persoonallisen minän tasapainon tutkiminen on hyödyllistä.

Kaksi haastateltua kertoo, että itsetuntemusta voidaan työnohjauksessa tutkia erilaisten persoonallisuustyyppien kautta niin, että ohjattava voi tunnistaa itselleen omaan persoonallisuuteensa tyyppillisesti liittyviä piirteitä. Persoonallisuustyyppien tutkimalla tulee myös näkyväksi se, että ihmiset ovat erilaisia, jota toinen haastatelluista pitää hyvänä asiana:

Hyvässä tiimissä, hyvässä yhteisössä tarvitaan niitä kaikkia tavallaan tapoja olla ihminen, ja miten me arvostetas niitä kaikkia tapoja, otettas kaikkien vahvuudet käyttöön. (T4)

Työelämän eri tilanteiden tutkiminen ja tarkasteleminen

Yhden haastateltavan mukaan hyviä keinoja itsetuntemuksen ja omien työroolien tutkimiseen työnohjauksessa ovat erilaiset roolikeskustelut, joissa tutkitaan, kuinka henkilö näkee itsensä eri tilanteissa ja kuinka hän ajattelee muiden hänet näkevän niissä tilanteissa. Työnohjauksessa voidaan myös tutkia kokemuksellisesti omia rajoja

eli mitä on henkilökohtaisten rajojen sisäpuolella, ketkä sinne pääsevät sekä mitä on rajojen ulkopuolella.

Toisen haastateltavan mukaan esimiehen itsetuntemuksen lähtökohtana on kokemusten tutkiminen, koska ihmisellä usein on mielessään ihannekuva siitä, miten luulee tai ajattelee toimivansa. Työnohjauksessa voidaan sitten poimia työelämän eri tilanteita, joita tutkimalla ja tarkastelemalla havainnoidaan, mitä niissä tapahtui ja miksi jotain tapahtui. Oma toiminta ja ajattelu toiminnan takana erilaisissa tilanteissa tulee tällöin näkyväksi, ja siten ohjattavalle konkretisoituu oikeasti se, miten hän toimii tai viestii näissä tilanteissa. Kaksi haastateltavaa toi esille, että toisinaan työnohjaaja voi nähdä myös ristiriitaisuutta ohjattavan puheissa sekä toiminnassa. Hyvässä ja luottamuksellisessa työnohjaussuhteessa työnohjaaja voi tämän ristiriitaisuuden asiakkaalle myös tuoda varovasti esiin:

Niinku, tuuaan se silleen jotenkin tarjoillaan, jotenkin näkyviin, jolloin ihminen itse alkaa huomata, että joo, mullahan onkin tää ristiriita. Mä aattelen, ett se on niinku aika sellanen keskeinen ja just yksilötyönohjauksessa toimii tosi hyvin. (T4)

Itsetuntemusta lisääviä harjoituksia ja menetelmiä

Kaikilla haastateltavilla on esimiesten työnohjauksissa itsetuntemuksen lisäämiseen liittyvää työskentelyä. Yksi haastateltavista kertoo, että työnohjauksen itsetuntemusta lisäävä työskentely voi sisältää erilaisia rakenteita tai harjoituksia. Näiden harjoitteiden kautta asiakas voi yllätyksekseen itselleenkin huomata esimerkiksi tiettyjä toimintatapojaan tai sanomistapaansa. Lisäksi työnohjaajan tehtävänä on muistaa asiakkaiden kertomuksia, tehdä huomioita ja myös kirjata asiakkaiden kertomuksia muistiin. Työnohjaaja pystyy siis havainnoimaan muutoksia asiakkaassa ja tuomaan ne myös esille, jolloin tämä edesauttaa asiakkaan itsetuntemusta:

Työnohjaaja voi kertoa, ett muistaks sä sillon kerran miten sä toimit, mutta nyt sä toimit toisella lailla tai nyt sä puhut vähän eri sävyssä, ett joskus sä oot ollut enemmän tämmönen mutt nyt mä kuulen, kuulenko mä tämmöstä. (T3)

Itsetuntemusta lisäävistä menetelmistä yksi haastateltavista tuo esille työelämänkaaren tutkimisen, jossa tutkitaan ja tunnistetaan, mitä elämän teemoja tai kehityshaasteita työelämänkaaren eri kohdissa, ja eri-ikäisenä ohjattavalla on ollut tai on tällä hetkellä. Lisäksi ohjattavista riippuen hän käyttää itsetuntemuksen lisäämiseksi muitakin menetelmiä kuten luovaa kirjoittamista, symboliharjoituksia erilaisilla korteilla tai muita havainnollistavia apuvälineitä. Hänen mielestään vuorovaikutus ohjattavan ja työnohjaajan välillä on itsessään yksi itsetuntemusta lisäävä menetelmä. Itsetuntemukseen liittyen voidaan pohtia myös ajankäyttöön liittyviä asioita nelikentän kiireelliset – ei-kiireelliset ja tärkeät – ei-tärkeät avulla. Itsetuntemusta lisää myös omien heikkouksien ja vahvuuksien tunnistaminen, joita voidaan työnohjauksessa tutkia, ja esimies voi valita ne kohdat, jotka hän haluaa ottaa haasteeksi sekä omannäköiseksi tavoitteeksi.

Omien persoonallisten vahvuuksien tutkimisesta itsetuntemuksen lisäämiseksi kertoo myös toinen haastateltava. Työnohjauksessa voidaan tutkia persoonallisia vahvuuksia erilaisten toiminnallisten menetelmien avulla. Voidaan esimerkiksi tutkia, että mitä vahvuuksia käytetään tiukoissa tilanteissa ja minkälaisia vahvuuksia ohjattava toivoisi itselleen enemmän sekä miten nämä vahvuudet saadaan keskilinjalle. Voidaan myös tutkia toisissa ihmisissä olevia vahvuuksia, joita ohjattava näkee ja haluaisi itselleen lisää.

Eräs haastateltavista kertoo, että työnohjauksessa voidaan tutkia myös erilaisia ohjattavaa askarruttavia teemoja, kuten esimerkiksi ohjattavan kärsimättömyyttä tai ohjattavan aikaansaamattomuutta työssä. Lisäksi erilaisilla menetelmillä voidaan tutkia ohjattavan taitoja, joissa hän on luontaisesti hyvä mutta stressaavissa tilanteissa henkilö alkaa ylitoimia, jolloin taidot muuttuvat karikatyyreiksi. Työnohjauksessa voidaan tutkia ja etsiä syytä tähän muutokseen. Syytä saattaa löytyä esimerkiksi toisten ihmisten pelottavaksi tai ärsyttäväksi koetusta käyttäytymisestä, jollaista koetetaan omalla kohdalla kaikin keinoin välttää, liiallisuuteen asti. Työnohjauksessa voidaan miettiä tämän pohjalta omia kehityskohtia. Lisäksi voidaan tutkia myös erilaisia stressaavia tai negatiivisia ajatuksia herättäviä tilanteita, ja kuunnella omia ääniä itsessään ja tehdä näkyväksi sitä, mitä ohjattava haluaa itsessään vahvistaa.

Omien piirteiden tunnistaminen

Itsetuntemuksen kautta ihminen voi tunnistaa itsessään erilaisia piirteitä, kuten esimerkiksi halun miellyttää ja olla mukava tyyppi, kertoo eräs haastateltavista. Tällaisella henkilöllä on iso haaste toimia tiukan jämääkää esimiesroolia edellyttävässä tilanteessa mutta työnohjauksessa voidaan käsitellä ja harjoitella näitä tilanteita. Hän on työnohjauksissa tehnyt esimiehien kanssa eräänlaisen harjoituksen, jossa on jana ja sen eri päissä ovat lempeys ja jämääkkyys. Harjoituksessa janaalla siirryttäessä tutkitaan, että minkälaisissa tilanteissa, ja miltä ihmisessä tuntuu, kun hän on jämääkää tai lempeä. Hänen mielestään on tärkeää, että esimies voisi aika luontevasti liikkua janaalla päästä päähän. Luonnostaan jämääkän esimiehen voisi olla hyvä oppia olemaan kuunteleva, empaattinen sekä ymmärtäväinen, ja puolestaan empaattisen ja ymmärtäväisen kehitysalue voisi olla oppia jämääkkyyttä.

Epävarmana olemisen mahdollistaminen ja tunnetaakan tiedostaminen

Itsetuntemuksellisesti erään haastateltavan mukaan on tärkeää, että parhaimmillaan työnohjaus mahdollistaa epävarmana olemisen ja hankalien asioiden tutkimisen. Työnohjaajana hän pyrkii tekemään ohjattavalle helpoksi sen, että hänen ei tarvitse esittää hyvää ja taitavaa, vaan hän voi tuoda hankalatkin asiat esille. Hänen mielestään on hyvä itsetuntemuksen lisäämisen tapa, että ohjattavalle syntyy tunne siitä, että vaikeassakin tilanteessa on mahdollisuus toimia ja keksiä keino tilanteesta selviämiseen. Ohjattava voi selviytymisyrittäksessään epäonnistua mutta sitäkin voidaan sitten yhdessä työnohjaajan kanssa arvioida.

Itsetuntemukseen liittyen toinen haastateltava tuo esille vielä sen, että työnohjauksessa esimies voi myös oppia tunnistamaan ja tiedostamaan tunnetaakkansa, joka on kertynyt hänen oman elämänsä aikana erilaista tilanteista. Jotain elämän aikana koe-tuista asioista saattaa ihmisellä aktivoitua jossain hankalassa tilanteessa. Mitä paremmin on tietoinen siitä, että esimerkiksi menee lukkoon tietynlaisen ihmisen kanssa, niin sitä paremmin pystyy keksimään keinoja varautua näihin tilanteisiin.

Itsetuntemuksen käsittely esimiesten ryhmätönohjauksissa

Myös esimiesten ryhmätönohjauksissa itsetuntemuksen käsittely on haastateltavien mukaan läsnä, kuten yksi haastateltavista kertoo:

Parhaimmillaan sillon, kun itsetuntemustyö otetaan hyvin mukaan työnohjauksessa, niin tulee sallivampi ryhmä. Esimerkiksi, että ryhmä alkaa paremmin hyväksyä sen, että joku ei puhu ja joku puhuu ja joku on... ett erilaisuus saa enemmän ruveta näkymään, että kaikki ei yritä olla kunnollisen samanlaisen normaaleja. (T4)

Haastateltavan mielestä terveessä työyhteisössä on tärkeää, että ihmiset saisivat olla sellaisia kuin ovat, ja heidät hyväksyttäisiin. Sitä voidaan työnohjauksessa mallintaa. Toisen haastateltavan mukaan itsetuntemusta vahvistavana voidaan kokea myös se, kun joku esimiesryhmän jäsenistä esimerkiksi kertoo onnistuneensa jossain asiassa ja hän saa kannustusta ja palautetta onnistumisestaan toisilta.

5.4 Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Työnohjaus itsessään on vuorovaikutussuhde ja kaikkien haastateltujen työnohjaajien työnohjauksissa käydään läpi vuorovaikutukseen liittyviä asioita. Kuviossa 5 on esitetty keskustelussa esille tulleita vuorovaikutukseen liittyviä alateemoja.

Vuorovaikutukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Vuorovaikutuksen tutkiminen - Vuorovaikutuskeinojen ja -tilanteiden tutkiminen - Vuorovaikutustaitojen kehittäminen - Erilaisten työelämän vuorovaikutustilanteiden harjoittelu |
|--|

Kuvio 5. Vuorovaikutukseen liittyvä työskentely esimiestyönohjauksessa

Vuorovaikutuksen tutkiminen

Yksi haastateltavista kertoo, että työnohjauksessa voidaan tehdä näkyväksi mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja näin auttaa ihmisiä. Hänen mielestään se vuorovaikutus,

mikä työnohjauksessa tapahtuu ihmisten välisessä kanssakäymisessä, ei paljon poikkeaa ihmisten normaalista vuorovaikutuksesta. Samaa toteaa myös toinen haastateltava:

Työnohjauksessa tulee näkyviin se sama, mitä sen ihmisen omassa työssä tulee näkyviin. Työnohjaus ei ole erillinen, erilaista vuorovaikutusta vaan ihmiset toimii siinä samalla lailla. (T3)

Haastateltava kertoo, että työnohjauksessa voidaan tutkia ja tehdä huomioita siitä, miten vuorovaikutus sujuu työnohjauksessa verrattuna esimiehen vuorovaikutukseen omassa työssään. Esimerkiksi, jos vuorovaikutus työnohjaajan kanssa on helppompaa kuin työssä, niin voidaan tutkia mistä se voisi johtua. Haastateltavan mukaan työnohjauksen prosessimaisessa tavassa työnohjaajalle alkaa muodostua kuva ohjattavasta vuorovaikutuksessa olijana tai viestijänä, ja hän voin palauttaa havainnoimaansa, tai hänessä heränneitä tunteita takaisin ohjattavalle työnohjausprosessin edetessä.

Vuorovaikutuskeinojen ja -tilanteiden tutkiminen

Vuorovaikutuskeinoja voidaan yhden haastateltavan mukaan työnohjauksessa tutkia esimerkiksi erilaisilla roolinvaihtoharjoituksilla, jossa ohjattava ottaa eri rooleja ja näin voidaan tutkia, että mitä niissä tapahtuu tai miten ohjattava niissä toimi. Toinen haastateltava kertoo, että erilaisten persoonallisuustyyppien käsitteleminen työnohjauksessa voi edesauttaa esimiehen vuorovaikutuskeinoja, kun hän esimerkiksi kykenee tunnistamaan taidon häntä ärsyttävän tai pelottavan alaisensa alta ja ohjaamaan alaista hänen taitonsa eikä hänen varjonsa kautta. Kolmas haastateltava kertoo, että työnohjauksessa moni esimies on harjoitellut myötätunnon kehittämistä, jolloin pystyisi kohtaamaan epämiellyttävät ihmiset ja keskustelemaan heidän kanssaan neutraalissa tai myötätuntoisessa tilassa.

Tunnistaa ylipäätään, että vuorovaikutus on paljon muuta kuin sanoja, että se on paljon meidän kehoa ja se on paljon meidän ilmeitä ja että, minkälainen sisäinen maailma meillä on. (T4)

Erilaisia vuorovaikutustilanteita tutkitaan kaikkien haastateltavien mukaan esimiesten työnohjauksissa. Ohjattava tuo sisällön vuorovaikutustilanteiden tutkimiseen ja

työnohjaaja ohjaa itse prosessia. Kaikki työnohjaajat kertoivat, että työnohjauksessa voidaan tutkia erilaisilla menetelmillä myös vuorovaikutuksen ongelmatilanteita:

Vuorovaikutuksen ongelmat tietysti mahdollistaa niiden tutkimisen, että se tuottaa materiaalia. (T3)

Esimerkiksi, että jos on esimiehellä siellä vaikka siellä työyhteisössä jotain, joku vaikka hankala vuorovaikutussuhde, niin sitä, sitä me ollaan joskus tutkittu esimerkiksi tämmöisellä symbolisella tekniikalla vaikka käytetään vaikka symboleita ja sitä kautta sitten ehkä päästään jonkinlaisiin, jonkinlaisiin uusiin ajatuksiin tai uusiin ikkunoihin siitä tilanteesta. (T1)

Kaksi haastateltavaa tuo esille vuorovaikutustilanteiden ongelmiin liittyen väärinymmärtämisen vaaran:

Ylipäänsä ymmärtää se, että mikään ei oo niin helppoo kuin väärinymmärtäminen ja tulkitseminen. Että itse asiassa se, että me oikeesti jotenkin ymmärrettäes jotain, mitä toiset yrittää tarkottaa tai ees sitä mitä me ite ajatellaan. Mitä mieltä me ite ollaan jotenkin. Se kyllä ihan oikeesti vaatii aika paljon pysähtymistä. (T4)

Vuorovaikutuksessa on semmosen väärinymmärtämisen vaara. Koskaanhan ei voi tietää, että ymmärsinkö oikein mitä ajattelit tai tunsit. Joku on jopa sanonut, että kukaan ei koskaan ymmärrä ketään. Ymmärtäminen on mahdotonta. (T3)

Vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyen yhden haastateltavan mukaan on tärkeää tiedostaa, että ihmisillä on elämänsä aikana oman persoonansa ja omien kokemustensa kautta kehittynyt erilaisia luontaisempia tapoja vuorovaikuttaa mutta niitä voi harjoitella ja kehittää. Esimerkiksi ujo ihminen voi joutua harjoittelemaan esiintymistä enemmän ja puheliaan ihmisen puolestaan pitäisi harjoitella olemaan hiljaa sekä antamaan muille tilaa.

Normaali ihminen voi aina oppia ja kehittyä. Jotta sä voit jotain oppia, niin sun täytyy tunnistaa, että mikä toimii ja mikä ei toimi ja missä tarttis kehittyä. (T4)

Yhden haastateltavan mielestä työnohjauksen vuorovaikutteinen tapa yhdessä keskustellen viedä asioita eteenpäin kohti ratkaisua on myös hyvin vietävissä esimiestyön arkeen. Hänen lisäksi toinenkin haastateltava kertoo, että työnohjauksessa toteutuva vuorovaikutus, työnohjaajan dialogi ohjattavan kanssa, voi toimia eräänlaisena mallina esimiehelle hänen työyhteisössään:

Niin, että saa ainakin kokemusta, että saa kokemuksen miltä tuntuu tulla hyvin kuulluksi ja ymmärtää, että sen tarjoileminen voisi olla hyvin hyödyllistä jollekin muullekin. (T4)

Kuuntelutaidon merkitystä esimiestyössä painottaa myös eräs haastateltavista:

Etenkin tää kuuntelun taito on yks esimiehen tärkeä taito, että kuulis ja kuuntele. (T2)

Kuuntelutaidon kehittämiseksi haastateltava on esimerkiksi teettänyt erityisesti ryhmässä erilaisia kuunteluharjoituksia, joissa toinen ohjattava kertoo itselleen tärkeästä asiasta ja toinen ohjattava kuuntelee. Tehtävänä voi olla esimerkiksi kuunnella toisen puheesta erikseen ajattelua, tunteita ja tahdonpyrkimyksiä sekä erotella faktat mielipiteistä, tunnetasolla kuulla sanotettuja sanomattomia tunteita ja tahdon alueella tunnistaa tekoja ja hyviä tarkoituksia.

Korvilla kuuntelun lisäksi esimiehellä on saman haastateltavan mukaan myös hyvä olla silmillä kuunteluntaito. Se tarkoittaa sitä, että kykenee kuunnellessaan objektiivisesti havainnoimaan mitä toinen sanoo, kuulemaan merkityksiä ja faktoja sekä myös erottamaan mikä on uskomusta tai luuloa. Vuorovaikutustilanteessa hänen mielestään esimiehen on tärkeä keskittyä kuunnellessaan havainnoimaan faktoja ja kyetävä erottamaan myös omat luulonsa ja uskomuksensa pois. Tunnistamalla omat uskomuksensa voi tunnistaa myös toisissa ihmisissä tai työyhteisössä olevia uskomuksia.

Vuorovaikutustaitojen kehittämiseen liittyvät myös kaikkien haastateltavien esille tuomat läsnäolon ja tietoisuuden taidot, joita voidaan harjoitella työnohjauksessa

sekä kokeilla esimerkiksi tehdä muutoksia omiin toimintatapoihin eri vuorovaikutustilanteissa.

Vuorovaikutuksessa on aina kysymys kumminkin läsnäolosta ja pysähtymisestä ja sitten siitä avoimuudesta ja luottamuksen rakentamisesta. Että sitten meillä usein on semmoseen vähän niinku tällaisia automaattisia reaktioita tilanteisiin. Että niitä on mun mielestä aika hedelmällistä tutkia. Että, kun tulee niitä tilanteita, niin me saatetaan silleen automaattisesti reagoida ja sitten just se, että me nostetaan vähän sitä tietoisuutta, että voisinko mä tehdäkin sitten vaikka ensi kerralla, kun tämä tilanne tulee vastaan, niin voisinko mä vaikka tehdä jonkun pienen liikkeen, jonkun vähän erilaisen liikkeen. (T1)

Erilaisten työelämän vuorovaikutustilanteiden harjoittelu

Työnohjauksessa voidaan käytännössä harjoitella erilaisia vuorovaikutustilanteita. Yksi haastateltavista kertoo, että työnohjauksessa voidaan rauhassa harjoitella esimerkiksi jonkun palaverin vetämistä tai neuvottelun käymistä eli voidaan kokeilla ja mallintaa erilaista toimintaa. Työnohjaaja voi toimia ikään kuin peilinä ja antaa sekä palautetta että erilaisia vaihtoehtoja vuorovaikutukseen. Toisen haastateltavan mukaan työnohjauksessa voidaan lisäksi harjoitella esimerkiksi puheeksi ottamista tai palautekäytäntöjä.

Me voidaan vuorovaikutusta myös sillai miettiä, niitä sanavalintoja valmiiksi, jos on kinkkisii tilanteita ja on mietitty ihan ja, kiinnitetty huomiota äänenpääntöön ja tällasii. Palautekäytäntöjä voi harjoitella, ett mä oon saattanu kirjoittaa ihan, ett jos on haastava ihminen, et mitä sä haluaisit, mikä se on sun pääviesti tässä näin, miten tämä olis oppimiskokemus sille toiselle ihmiselle, miten tästä erotetaan se, ettei puututa toisen persoonaan. Ihan konkreettisesti harjoitella sitä. (T2)

Työelämän konfliktitilanteita voidaan myös harjoitella työnohjauksessa. Yksi haastateltava kertoo, että usein esimiestyönohjauksessa harjoitellaan ihan käytännössä valmistautumista vaatimaan tai hankalaan vuorovaikutus- tai konfliktitilanteeseen, jonka kohtaamista esimies jännittää etukäteen, tai on epävarma, kuinka tilanteessa kannattaisi toimia. Tilannetta käydään yhdessä läpi ja mietitään erilaisia linjoja sekä toimintatapoja. Toinen haastateltava kertoo, että hän on käynyt esimiesten kanssa läpi konfliktidynamiikkaa ja -diagnoosia. Työnohjauksessa voidaan tutustua ja harjoitella miten tunnistetaan oireita, miten löydetään se todellinen konfliktin aiheuttanut syy tai

ydinongelma sekä miten pysytään turvavyöhykkeellä. Voidaan myös miettiä keinoja konfliktien ennaltaehkäisyyn ja niiden hallintaan.

Lähes kaikki työnhajaajat kertoivat, että myös valmentavan johtamisen tematiikkaa käydään esimiestyönohjauksessa. Valmentavan johtamisen elementtejä voidaan harjoitella työnohjauksessa esimerkiksi ohjaamalla esimiestä opettamaan alaisiaan löytämään ratkaisut pulmiinsa hyödyntämällä kyselytekniikkaa suoran neuvomisen sijaan.

Esimiesten ryhmätyönohjauksien osalta eräs haastateltava toteaa, että ryhmätyönohjauksessa tulisi vielä paremmin avata ja opettaa ohjattaville, että työnohjaus on erilainen keskustelun paikka kuin tavallinen kokoontuminen. Työnohjauksessa tarkoitus on tarkastella, että mitä tapahtuu ja miten toimitaan. Ryhmän jäsenet helposti siirtyvät samaan arkipuheeseen kuin työpaikoillaan mutta työnhajaaja erilaisin keinoin yrittää palauttaa ryhmäläiset takaisin työnohjauskeskusteluun.

5.5 Esimiehen voimavarojen ja jaksamisen tukeminen

Viimeisenä teemana haastatteluissa oli esimiehen voimavarat sekä jaksaminen ja kuinka niitä voidaan tukea työnohjauksessa. Kaikkien haastateltujen työnhajaajien tekemissä esimiesten työnohjauksissa tämä teema on läsnä. Teemaan liittyviä keskeisiä asioita on esitetty kuviossa 6.

Voimavarojen ja jaksamisen tukeminen esimiestyönohjauksessa

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Keskittyminen omaan itsensä omaan itseensä rauhallisessa tilassa - Elämän kokonaisuuden ja tasapainon tutkiminen - Omien voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen - Stressinhallinta ja uuvuttavat tilanteet - Ennaltaehkäisevää toimintaa |
|---|

Kuvio 6. Voimavarojen ja jaksamisen tukeminen esimiestyönohjauksessa

Keskittyminen omana itsenään omaan itseensä rauhallisessa tilassa

Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan ihmiset kaipaavat aikaa keskittyneesti ja työroolistaan vapaana puhua työasioista työaikana. Hänen mielestään ihmisen voimavaroja ja jaksamista edistää se, että työohjaukseen voi tulla omana itsenään ja siellä voi laittaa itsensä etusijalle ja ihan rauhassa keskustella työhön liittyvistä asioista.

Se on sellanen tila, jossa voi käsitellä tunteitaan ja ajatuksiaan ja jollain lailla koota itseään ja miettiä seuraavia askeleitaan. (T2)

Toisen haastateltavan kokemuksen mukaan työnohjauksen luottamuksellisessa ilmapiirissä esimies voi olla epävarma toisin kuin omassa työssään, jossa hänen tulee olla varma ja rauhallinen. Työnohjauksessa esimies voi kaikessa rauhassa tutkia ja kokea hankalia, keskeneräisyyden sekä epävarmuuden tunteita ja sen jälkeen palata voimistuneena jatkamaan työtänsä. Haastateltavan mielestä ohjattavaa auttaa jaksamaan se, kun hän saa luottamuksellisessa ilmapiirissä kaikessa rauhassa ja turvassa puhua henkilölle, joka on vilpittömän kiinnostunut hänen asiastaan.

Se antaa ihmisille monesti voimavaroja, että pelkästään nyt sitten saa ne asiat ulos, ulkoistettua sieltä sisäisestä puheesta. (T3)

Elämän kokonaisuuden ja tasapainon tutkiminen

Yksilön jaksaminen on yhden haastateltavan mukaan tasapainoyhtälö, jota työnohjauksessa tutkitaan. Työnohjauksessa puhutaan ihan perusasioista, kuten unesta, ravinnosta, liikkumisesta ja hapensaamisesta. Työnohjauksessa voidaan myös tutkia, että mitkä ovat ne asiat, joista meidän energia vuotaa ulos sekä keskustellaan, että ”kelaako” ohjattava menneisyyden asioita tai onko hän huolissaan tulevaisuudesta. Elämän kokonaisuuden huomioimisesta puhuu myös toinen haastateltava. Hänen mukaansa työnohjauksessa tutustutaan ohjattavan elämän kokonaisuuteen ja keskustellaan esimerkiksi, onko ohjattavalla jotain mitä odottaa työpäivän jälkeen. Onko hänellä esimerkiksi joku kiva harrastus, jolla voi nollata työajatukset?

Joskus se ratkaisu esimerkiksi siellä työssä jaksamiseen tulee siitä, että pitää hommata laadukkaampi vapaa-aika. (T4)

Omien voimavarojen tunnistaminen ja vahvistaminen

Yhden haastateltavan mukaan työnohjauksessa voidaan tunnistaa omia voimavaroja ja löytää yhteisen pohtimisen sekä keskustelun avulla mielekkäitä keinoja, joilla voimavarjoja voidaan edelleen vahvistaa. Toinen haastateltava kertoo, että työnohjauksessa tuodaan näkyväksi se, että mitä voimavaroja tai osaamista työnohjattavalla jo on:

Sitten se perustuu semmoseen, että mitä voimavaroja sulla jo on ja mitä osaamista sulla jo on, niin semmosen näkemiseen ja semmosen nostamiseen esiin, että miten sä oot jo edistynyt, niin se vahvistaa ihmistä. (T3)

Myös kolmannen haastateltavan mukaan työnohjauksessa haetaan voimavaroja ja tuetaan ohjattavan toimijuutta ja sitä mitä hän osaa. Hänen mukaansa usein hankalassa tilanteessa ihmiselle voi tulla uskomus, että hän osaa vähemmän kuin osaa-kaan. Yhdessä työnohjaajan kanssa lähdetään miettimään, että miten on silloin ollut, kun samat tilanteet ovat sujuneet ja onnistuneet. Ohjattava saattaa voimaantua huomattessaan, että olenhan minä onnistunut ja asiat ovat menneet ihan hyvin. Haastateltavan mielestä ongelmat helposti paisuvat mutta niille voi saada oikeamman mitasuhteen työnohjauksessa.

Stressinhallinta ja uuvuttavat tilanteet

Yhden haastateltavan kokemuksen mukaan esimiehet ovat aika alttiita stressille tänä päivänä ja työnohjauksesta haetaankin apua stressinhallintataitoihin. Negatiivisen stressin hallinnasta kertoo myös toinen haastateltava. Hänen mukaansa kaikilla ihmisillä on mukavuusalue, missä voimme ladata itseään. Työelämässä koko ajan tapahtuvien muutosten takia ihmiset sahaavat jatkuvasti epämukavuusalueella. Jos henkilön tunnetaidot ja voimavarat eivät riitä palauttamaan häntä sinne latauspisteelle, henkilö saattaa ajautua negatiiviselle stressialueelle, jonka seurauksena voi olla masennusta ja uupumista. Työnohjauksessa on hyvä tutkia ja laajentaa oman mukavuusalueen yksilöllisiä rajoja ja jaksamiseen liittyen näiden asioiden pohtiminen työnohjauksessa on ollut hänen kokemuksensa mukaan hyödyllistä.

Kolmannen haastateltavan mielestä erityisesti vaikeina aikoina työnohjaus olisi esimiehille suotavaa:

*Se kuorma, mikä työssä kasautuu, varsinkin tietysti vaikeina aikoina tai semmo-
sina, jos joutuu hankalia päätöksiä tekeen, niin se kuorma on yksin kannetta-
vaksi aika kova, niin työnohjaus voi sitä kuormaa keventää. (T3)*

Haastateltava jatkaa, että esimiehen ollessa erityisen uuvuttavissa tilanteissa, esimerkiksi YT-prosessien keskellä, pelkästään hänen kannattelunsa työnohjauksessa voi olla riittävää:

*Ett jotenkin sellasta, ett miten sä oot jaksanu noin hyvin siitä huolimatta, että
sun työ on tosi raskasta, että sä oot selvinnyt näinkin hyvin. (T3)*

Uupunut henkilö voi työnohjauksessa itse viimein huomata tarvitsevänsä myös muuta apua, kuten terapiaa tai käynnin työterveydessä, toteaa yksi haastateltavista. Työnohjaaja voi myös huomata tämän tarpeen toisenlaiselle avulle ja ehdottaa asiaa ohjattavalle.

Ennaltaehkäisevää toimintaa

Työssä jaksamiseen liittyen kaikki haastateltavat näkevät työnohjauksen ennaltaehkäisevänä toimintana. Ennaltaehkäisevää toimintaa työnohjaus on yhden haastateltavan mukaan myös silloin, kun henkilö stressaantuu tai rasittuu jostakin työssä tapahtuvasta vikaan menevästä asiasta tai kohtuuttomasta tilanteesta, joka on voinut tapahtua esimerkiksi jossain vuorovaikutustilanteessa tai henkilölle saattaa tapahtua jotain, jolle hän ei ole itse voinut yhtään mitään.

*Siihenhän voi jäädä ihan täysin jumiin. Alkaa epäillä, että ei musta oo mihinkää
ja en mä enää pysty mihinkään ja enkä uskalla enää mennä minnekkään. Eli
niitä voi käsitellä ja purkaa, ett miten me jätetään joku asia, pystytään päästää
irti siitä, että näin kävi mutt se ei tee musta huonoo vaikka mä esimerkiks olin
mukana jossain tilanteessa, jossa nyt vois ajatella, ett epäonnistuttiin. Ett miten
se käännetään niin, ett elämä voi jatkua ja ettei se semmonen kuorma vie. (T4)*

Toisen haastateltavan mielestä työnohjauksen pitäisi kuulua jollain tavalla esimiesten arkeen, ja esimiehen huomattessa jaksamisessaan puutteita, hänen olisi mahdollisimman matalalla kynnyksellä hyvä lähteä hakemaan apua esimerkiksi työnohjauksesta. Työnohjaus on matalan kynnyksen toimintaa, jota voidaan tuoda arkiseen työelämään:

Joo matalan kynnyksen toimintaa. Se olisi niin kuin ihannetilanne, että voisi hyvin matalalla kynnyksellä saada vaikka sitten vähän lyhyempiäkin työnohjausprosesseja, että sen ei tarvitse tarkoittaa niin kuin perinteisesti puolta vuotta tai vuotta tai muuta. Mä olen huomannut ainakin itse, että tuolla liike-elämän puolella tämmöiset lyhyetkin prosessit on tuottaneet hyviä tuloksia. (T1)

Haastateltava suosittele työnohjausta kaikille esimiehille, koska työnohjauksessa saa voimavaroja lisääviä työkaluja tilannejohtamiseen ja itsetuntemuksen kehittämiseen erilaisten tilanteiden kohtaamista varten. Työnohjaukseen lähdetään hyvin ongelmakeskeisesti mutta työnohjaus voi olla myös kehittämisen väline esimerkiksi toimintatapoihin tai vuorovaikutukseen. Toinen haastateltava toteaa esimiesten työnohjauksesta seuraavaa:

Mutta jotenkin mä välillä ajattelen, että mun mielestä, jos tekee niinku esimiestyötä, ni ois kyllä suotavaa, että jossakin vaiheessa työuraa ois mahdollista työnohjaukseen tai vaikka säännöllisemminkin. Et tuntuu niinku hassulta, jos esimiehillä ei oo mitään tukipaikkaa. (T4)

Eriyisen miellyttävä ja järkevä ja kaikin puolin hyvä on, jos työnohjaus tilataan tilanteessa, jossa halutaan jollain tavalla kehittää työtä ja ihmisiä. (T4)

Erään haastateltavan mukaan työnohjauksen tavoitteena on:

Aina tukea ihmistä siinä hänen työssään ja ammattitaidossaan ja jaksamisessaan. Ett' se on aina se työnohjaajan tehtävä. Että ihmiset voisi töissään hyvin, niin he ansaitsevat myös tulla johdetuiksi hyvin. (T2)

6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitetään tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä peilaten niitä myös teoriaan ja aikaisempiin tutkimuksiin.

Työnohjauksen tarkoitus ja hyöty esimiehelle

Tutkimuksen ja teorian pohjalta voidaan todeta, että työnohjauksen tarkoituksena on tarjota esimiehelle luottamuksellinen, rauhallinen, turvallinen ja puolueeton paikka tutkia omassa mielessä olevia työhön liittyviä asioita. Esimiesten työnohjauksessa keskiössä on esimiehisuus ja johtaminen. Paasivaaran (2010, 59) mukaan johtamistyö on yleensä yksinäistä työtä, ja yksin työtä tekevälle tulisi organisoida edellytykset oman työn pohtimiseen esimerkiksi työnohjauksessa tai ryhmässä. Tässä tutkimuksessa tuli myös esille esimiestyön yksinäisyys ja se, että esimiehellä on hyvin harvoja paikkoja missä hän voi vapaasti keskustella työstään ja siihen liittyvistä eri teemoista. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden puhua ääneen, pohtia ja keskustella esimiestyöhön liittyvistä asioista sekä jäsentää omaa työtään koulutetun ammattilaisen kanssa täydellä luottamuksella.

Alhanen ym. (2011) näkevät työnohjauksella paljon mahdollisuuksia arkityön kehittämisessä reflektion avulla. Työnohjausprosessissa ulkopuolisen ammattilaisen ohjauksessa opitaan omaa työtä, kun pysähdytään pohtimaan työntekijän omaa toimintaa lähtökohtineen, tavoitteineen ja seurauksineen. Prosessissa selkeytetään työnteke-
misen päämääriä ja kehitetään keinoja päämäärien tavoittamiseksi. Omaa toimintaa tarkastellaan kriittisesti ja pyritään kehittämään ennakkoluulottomasti ja luovasti. (Mts. 17.) Tässä tutkimuksessa myös tuli työnohjauksen hyötyinä esille työnohjauksen prosessimaisuus sekä oppiminen. Työnohjaajan ja ohjattavan säännöllisin väliajoin tapahtuvissa tapaamisissa asioista keskustellaan ja oppimista tapahtuu sekä tapaamisissa että tapaamisten välillä käytännön kokemusten kautta. Alhanen ym. (2011, 43) toteavatkin, että kun ohjattava pystyy työnohjauksessa siirtämään opittuja asioita onnistuneesti omaan työhönsä, se kehittää häntä asiantuntijana ja lisää ohjattavan luottamusta kykynsä ymmärtää työtään paremmin. Tutkimustuloksissa tuli

esille myös, että työnohjauksessa työn äärelle pysähtyminen sekä työroolien ja esimiehen työn ammatillisen puolen tutkiminen on hyödyllistä.

Räsänen (2006) mukaan työnohjaus voi antaa työkaluja esimiestyön kehittämiseen. Tutkimusten ja käytännön kokemusten perusteella on voitu todeta, että työnohjaus on selkeyttänyt ja vahvistanut ohjattavan ammatti-identiteettiä, parantanut ohjattavan ja työnyhteisöjen toimintaa. (Mts. 167–169.) Näitä tutkimustuloksia vahvisti myös haastateltavien kokemukset ohjattavien parantuneista ja kohentuneista oloista sekä tilanteen valoisampana näkemisestä työnohjauksen jälkeen.

Esimiesten ryhmätyönohjausten osalta voidaan vielä todeta vertaistuen merkitys. Lisäksi esimiesten ryhmätyönohjauksissa toisten kokemusten kuuleminen ja toisilta oppiminen on myös läsnä.

Esimiehen itsetuntemuksen edistäminen

Johtaja, joka tuntee itsensä, pystyy tarkastelemaan ja arvioimaan omaa johtajuuttaan ja ongelmanratkaisutaitojaan (Paasivaara 2010, 67). Tämä tuli myös esille tässä tutkimuksessa, jossa itsetuntemuksen merkitys esimiehen työssä nähtiin merkittävänä ja esimiehen itsetuntemuksen edistäminen oleellisena asiana. Työnohjauksessa itsetuntemuksen edistämiseksi käsitellään ja tutkitaan ohjattavan persoonallisia vahvuuksia sekä tutkitaan ohjattavan työrooleja. Työelämän eri tilanteita tutkimalla tulee näkyväksi se, kuinka ohjattava näkee itsensä ja kuinka hän ajattelee muiden näkevän hänet niissä tilanteissa.

Itsetuntemuksen lisäämiseksi työtä tekevä johtajalla on mahdollisuus vaikuttaa omaan ja koko organisaationsa tuloksenteekokykyyn ja hyvinvointiin (Ajanko 2016, 151). Tässä tutkimuksessa tuli esille, että itsetuntemusta lisäävään työskentelyyn kuuluu erilaisia menetelmiä, rakenteita tai harjoituksia. Työnohjauksessa tunnustetaan ja tutkitaan ohjattavan omia vahvuuksia sekä heikkouksia, ja ohjattava voi valita omat haasteensa, joita lähtee kehittämään ja itsessään vahvistamaan. Gothóni (2011) toteaa, että johtajalta vaaditaan itsetuntemusta, jaksamista sekä itsensä johtamista. Johtajan itsetuntemus vahvistaa hänen kykyään ja kiinnostustaan nähdä työntekijöiden erilaisuus organisaation voimavarana. (Mts. 88.)

Itsetuntemuksellisesti työnohjaus parhaimmillaan mahdollistaa epävarmana oleminen ja hankalien asioiden tutkimisen. Itsetuntemusta lisää, kun ohjattava huomaa pystyvänsä toimimaan ja selviämään vaikeassakin tilanteessa. Ajankon (2016) mukaan kyky parhaalla mahdollisella tavalla huolehtia itsestä on itsetuntemusta. On hyvä tiedostaa ne tekijät, jotka tuovat lisää energiaa ja innostusta sekä voimaannuttavat. (Mts. 153.)

Esimiehen vuorovaikutustaitojen kehittäminen

Ollilan (2014, 195) tutkimuksissa on todettu, että työnohjauksella on positiivinen vaikutus johtajan vuorovaikutuksen lisäämiseen ja ylläpitämiseen. Ollilan näkemystä liittyen esimiehen vuorovaikutuksen parantumiseen työnohjauksen avulla tukevat myös tämän tutkimuksen tulokset. Työnohjauksessa tutkitaan ja tehdä näkyväksi mitä vuorovaikutuksessa tapahtuu ja näin voidaan auttaa ohjattavaa. Työnohjauksessa erilaisia vuorovaikutustilanteita voidaan tutkia ja harjoitella. Myös vuorovaikutuksen ongelmatilanteita tai työpaikan konfliktitilanteita voidaan käsitellä työnohjauksessa.

Tutkimustuloksissa todetaan, että työnohjauksessa työskennellään vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi. Työnohjaus antaa mallin vuorovaikutteisesta tavasta keskustella ja ratkaista asioita ja tunnistamalla oman tapansa vuorovaikuttaa, taitoa on mahdollisuus kehittää. Työnohjauksessa esimies voi harjoitella ja kehittää esimiestyön kannalta tärkeää kuunteluntaitoa. Myös tietoisuuden tason nostamisella ohjattava voi kokeilla tehdä muutoksia vuorovaikutustilanteisiin.

Tutkimuksen tulosten mukaan työnohjauksessa voidaan käytännössä ja konkreettisesti harjoitella erilaisia työelämän vuorovaikutustilanteita kuten neuvotteluiden käymistä, palautekäytäntöjä tai hankalien tilanteiden hoitamista. Työelämän haastavimpiin kuuluvia konfliktitilanteita on mahdollisuus myös harjoitella työnohjauksessa. Niihin voidaan yhdessä työnohjaajan kanssa etsiä toimintatapoja sekä keinoja konfliktin ytimen löytämiseen ja ennaltaehkäisyyn. Valmentavan johtamisen elementtejä kuuluu myös työnohjaukseen.

Esimiehen voimavarojen ja jaksamisen tukeminen

Ollilan (2006) mukaan onnistuneella työnohjauksella on positiivinen vaikutus johtajan motivoituneisuuden tasoon liittyen henkilöstöjohtamiseen ja henkilöstön kehittämiseen. Esimiehen oma rooli ja tehtävät ovat selkeytyneet sekä voimavarat ovat vahvistuneet. (Mts. 175.) Tätä näkemystä vahvistaa myös tämän tutkimuksen tulokset. Tutkimuksen perusteella voimavaroja ja jaksamista edistää, kun työnohjauksessa esimies voi kaikessa rauhassa olla omana itsenään ja vapaasti keskustella mieltään painavista asioista työnohjaajalle, joka on vilpittömästi kiinnostunut hänen asioistaan. Esimies voi työnohjauksessa myös kokea epävarmuuden sekä keskeneräisyyden tunteita. Työnohjauksessa käsitellään tunnetaitoja, keskustellaan elämän kokonaisuudesta ja tasapainosta sekä myös ihan kokonaisuhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvistä perusasioista kuten unesta ja ravinnosta.

Hakasen (2004, 170) mukaan paljon voimavaroja omaava henkilö on vähemmän altis menettämään voimavarojaan ja kykenee niitä myös hankkimaan ja saavuttamaan. Tutkimustulosten perusteella työnohjauksessa tunnistetaan ja tuodaan näkyväksi ohjattavan omia voimavaroja ja löydetään yhdessä hyviä keinoja voimavarojen vahvistamiseen. Esimiehen toimijuutta tuetaan ja vahvistetaan työnohjauksessa tuomalla näkyväksi hänen osaamistaan, joka voi tapahtua esimerkiksi palauttamalla esimiehen mieleen onnistuneesti hoidettuja tilanteita. Työnohjauksessa myös ongelmiksi paisuneet asiat voivat saada realistisemmän mittasuhteen, kun niitä käsitellään yhdessä työnohjaajan kanssa. Tutkimustulosten perusteella työnohjauksen avulla ohjattava voi saada erilaisiin työelämän tilanteisiin voimavaroja lisääviä työkaluja esimerkiksi tilannejohtamiseen ja itsetuntemuksen kehittämiseen sekä stressinhallintataitoja. Hakasen (2011, 57) mukaan ihmisen hyvinvoinnille on tärkeää tunne siitä, ettei hän jää yksin ollessaan pulassa vaan voi peilata työtään ja siihen liittyviä osa-alueita niin halutessaan.

Erityisesti vaikeina aikoina työnohjaus olisi esimiehille suotavaa. Esimiehen ollessa erityisen uuvuttavissa työelämän tilanteissa työnohjaus voi olla auttamassa keventämään kuormaa. Työnohjaus voi olla myös paikka, jossa todetaan, että ohjattava tarvitsee työnohjauksen sijaan esimerkiksi työterveyden apua tai terapiaa. Ollila (2014, 195) toteaa, että esimies uupuu helpommin johtamistyön yksinäisyydessä tuen ja

purkutilanteiden puutteessa, jos hän ei käytä työnohjausta. Työnohjaukseen tulisi lähteä mahdollisimman pian ennen kuin jaksamisongelmat ovat liiaksi pitkittyneet.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että työssä jaksamiseen liittyen työnohjaus nähdään ennaltaehkäisevänä matalan kynnyksen toimintana. Ollilan (2014) tutkimusten perusteella voidaan vahvasti olettaa, että johtajalle on hyödyllistä tai jopa tarpeellista saada työnohjausta oman tehtävänsä hoitamiseksi. Työnohjaus voidaan nähdä ongelmakeskeisenä toimintana mutta sitä se ei ole pelkästään vaan se voi toimia osana johtamisosaamisen vahvistamisessa ja kehittämisessä. (Mts. 198.) Myös tässä tutkimuksessa tuli esille, että työohjaukseen lähdetään ongelmakeskeisesti mutta se voi toimia arkisessa työelämässä työn, toimintatapojen, ihmisten ja vuorovaikutuksen kehittämisen välineenä. Lyhyetkin työnohjausprosessit ovat saaneet aikaan tuloksia ohjattavien työelämässä. Työnohjauksen tavoitteena on tukea ohjattavaa hänen työssään, ammattitaidossaan ja jaksamisessaan. Työssään hyvinvoivan esimiehen alaisilla on mahdollisuus tulla hyvin johdetuiksi.

7 Pohdinta

Tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia työnohjauksen keinoja tukea esimiestä ja esimiestyötä. Tavoitteena oli selvittää millä tavoin esimiehet voisivat hyötyä työnohjauksesta ylläpitääkseen ja vahvistaakseen omia voimavarojaan sekä myös selvittää mitä keinoja tai välineitä esimies voi työnohjauksessa saada tukemaan esimiestyötään ja omaa jaksamistaan. Tavoitteena oli myös tutkia millä tavoin työnohjauksella voidaan edistää esimiehen itsetuntemusta sekä kehittää hänen vuorovaikutustaitojaan.

Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, koska sen avulla saatiin vastaukset tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin. Tutkimustulokset vahvistivat teoriaan ja tutkimuksiin perheytymisen kautta muodostunutta käsitystä työnohjauksesta metodina esimiehen voimavarojen tukemisessa ja esimiestyön kehittämisessä. Työnohjausta on perinteisesti käytetty sosiaali- ja terveydenhuollossa sekä kasvatus- ja opetusaloilla

mutta yrityksissä ja teknologiateollisuudessa ainakin tehtyjen tutkimusten perusteella vähemmän. Tämän tutkimuksen avulla opinnäytetyön tekijän tavoitteena on ollut oman ammatillisen kehittymisen lisäksi myös tehdä työnohjausta esimiehen työtä tukevana ja kehittävänä metodina tutummaksi ja helposti lähestyttävämmäksi, jotta sitä voitaisiin tuoda enemmän myös liike- ja teollisuusyrityksiin.

Tutkimuksen avulla saatiin tietoa ja tuotiin esille konkreettisia esimerkkejä, miten työnohjauksessa käsitellään ja pyritään edistämään esimiehen itsetuntemusta. Lisäksi vuorovaikutuksen osalta tutkimuksessa tuli käytännön esimerkkien kautta esille mitä työnohjauksessa voidaan tehdä esimiehen vuorovaikutustaitojen kehittämiseksi ja erilaisten työelämän tilanteiden hoitamiseksi. Tutkimustuloksissa tuli myös esille, miten työnohjaajan kanssa käytävän yhteisen keskustelun kautta voidaan tukea esimiehen voimavaroja, jaksamista ja työhyvinvointia.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää eri organisaatioissa, kun mietitään erilaisia keinoja tukea esimiesten voimavaroja, toimijuutta ja ammatti-identiteettiä sekä kehittää heidän johtamisosaamistaan alati muuttuvassa, monimutkaisessa ja kiiressä työelämässä. Opinnäytetyöntekijän oman suhteellisen pitkän esimieskokemuksen mukaan esimiestyötä tukevia metodeja tarvitaan sekä kokeneille että uusille esimiehille, jotta voidaan varmistaa esimiehen organisatorisen perustehtävän hoitaminen, ammatillinen kehittyminen, oppiminen sekä työhyvinvointi. Tämän tutkimuksen tulosten perusteella työnohjaus työmenetelmänä tarjoaa esimiehelle hyviä menetelmiä ja työkaluja sekä yksilö- että ryhmätyönohjauksessa kunkin ohjattavan tilanteen mukaisesti.

Laadullinen tutkimus tutkimusotteena ja teemahaastattelu aineistonkeruumenetelmänä olivat sopivat valinnat tähän tutkimukseen. Tutkimuksen tarkoituksena oli saada syvällisempi ymmärrys sekä lisää tietoa tutkittavasta asiasta. Haastatellut työnohjaajat olivat tutkimusaiheen asiantuntijoita. Tutkija onnistui harkinnanvaraisella poiminnalla valitsemaan asiantuntevat haastateltavat Suomen työnohjaajat ry:n ja työnohjaajien omilla verkkosivuilla olleiden esittelyiden perusteella. Työnohjaajien teemahaastatteluilla saatiin paljon aineistoa ja syvällistä tietoa esimiesten

työnohjauksesta. Kaikki haastateltavat osoittivat ensimmäisestä yhteydenotosta lähtien positiivista mielenkiintoa tutkimusaihetta kohtaan, ottivat opinnäytetyön tekijän oikein hyvin vastaan ja olivat valmistautuneita haastatteluihin. Haastattelut olivat mielenkiintoisia ja haastateltavat saivat haastatteluiden aikana vapauden puhua sekä tuoda asiantuntemustaan esiin haastattelun eri teemoista. Vaikka varsinaisia teemakysymyksiä teemahaastattelurungossa on suhteellisen vähän, haastatteluaineistoa kertyi runsaasti, ja tutkija sai paljon arvokasta tietoa.

Luotettavuuden arviointi

Tämän tutkimuksen alussa määritettiin tavoitteet tutkimuksen luotettavuudelle, ja asetettujen tavoitteiden voidaan katsoa toteutuneen. Luotettavuustarkastelu perustuu arvioitavuuteen eli riittävä dokumentaatioon. Ratkaisut, joita on tehty tutkimuksen aikana, sekä valinnat koskien aineistonkeruuta, analyysimenetelmiä ja aineiston tulkintaa tulee perustella. Tutkimusaineisto tulee myös säilyttää aineiston aitouden todentamiseksi. (Kananen 2017, 178.) Tämän tutkimuksen eri vaiheet on dokumentoitu huolellisesti. Tutkimusasetelmassa on kuvattu tutkimusaineiston aineistonkeruu- ja analyysimenetelmä, ja tutkimustuloksissa on tarkemmin kerrottu tutkimuksen toteutuksesta. Tutkija on perehtynyt teoriaan sekä eri tutkimuksiin monipuolisesti ja huolellisesti ennen teemahaastatteluja, joita käytettiin aineistonkeruuseen. Haastatteluiden tallenteet ja litteroitu aineisto on säilytetty aitouden vahvistamiseksi.

Laadullisessa tutkimuksessa on pyrkimys ymmärtää tai kuvata jotain ilmiötä tai toimintaa tilastollisten yleistysten sijaan. Tästä syystä on tärkeää, että tietoa kerätään asiaa tuntevilta ja kokemusta omaavilta henkilöiltä. (Tuomi & Sarajärvi 2006, 87–88.) Merkityksellistä tietoa voidaan saada jo muutaman henkilön haastattelulla (Hirsjärvi & Hurme 2000, 59). Tässä tutkimuksessa neljä asiantuntijaa koettiin riittäväksi määräksi haastateltavia tutkimusaiheeseen nähden, ja koska laadullisen tutkimuksen tapaan tässä tutkimuksessa ei pyritty tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksen tarkoituksena oli perehtyä esimiesten työnohjaukseen ja kaikki haastateltavat olivat tutkimusaiheen asiantuntijoita. Haastateltavat olivat esimiesten työnohjauksista kokemusta omaavia Suomen työnohjaajat ry:n lisensoimia työnohjaajia. Haastatteluiden onnistumista varmisti myös se, että haastateltavat olivat tutustuneet heille ennen haastattelua lähetettyihin teemahaastattelun teemoihin ja myös valmistautuneet teemojen

käsittelyyn. Teemahaastattelut toteutettiin haastattelurungon mukaisesti ja ne tallennettiin kahdella eri tallennusvälineellä. Haastattelut kestivät pääsääntöisesti noin tunnin ajan ja ne tapahtuivat miellyttävässä ilmapiirissä sekä rauhallisissa ympäristöissä ilman häiriötekijöitä.

Kaikki haastattelutallenteet litteroitiin samalla yhtenäisellä tasolla sanatarkasti jättäen pois erilaiset äännähdykset ja merkityksettömät välisanat. Aineistoa analysoitiin huolellisesti, ja litteroidun aineiston tulkinnat lähetettiin vielä kaikille haastatelluille tarkastettavaksi ja hyväksyttäväksi. Luottamusta lisääväksi tekijäksi voidaan katsoa, että kaikki haastateltavat vahvistivat tarkastettavaksi lähetetyt tekstit. Yksi haastateltavista teki muutaman pienen muutoksen tutkijan tekemään tekstiin ja nämä muutokset on huomioitu lopullisissa tutkimustuloksissa. Tulosten tulkintojen osalta tutkimuksessa olisi kerrottava mihin tutkija perustaa päätelmänsä. Tämä voidaan osoittaa esittämällä tutkimustuloksissa suoria otteita haastatteluista. (Hirsjärvi, Remes & Saja-vaara 2009, 233.) Tässä tutkimuksessa tutkimustulosten luotettavuutta lisää myös haastateltavien suorat lainaukset tutkimustuloksissa.

Lähteet

- Ajanko, S. 2016. Moninaisuuden johtaminen – ytimessä johtajan itsetuntemus. Helsinki: Suomen Liikekirjat.
- Alhanen, K., Kansanaho, A., Ahtiainen, O.-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. 2. p. Helsinki: Tammi.
- Caproni, P. J. 2012. Management skills for everyday life: The practical coach. 3rd ed., international ed. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Daft, R. L. 2015. The leadership experience. 6th edition. Stamford: Cengage Learning. Viitattu 23.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Dawsonera.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. painos. Tampere: Vastapaino.
- Gothóni, R. 2011. Työnohjaus johtajuuden tukena. Julkaisussa Tilaa työnohjaukselle: Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Toim. R. Gothóni & A. Koski. Helsinki: Okka, 84–97.
- Eskola, J. 2010. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat – Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Julkaisussa Ikkunoita tutkimusmetodeihin II – Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Toim. J. Aaltola & R.Valli. Jyväskylä: PS-Kustannus, 179–203.
- Hakala, A. 2009. Hoitotyön lähiesimiesten kokemuksia hallinnollisesta työnohjauksesta Kuopion yliopistollisessa sairaalassa. Opinnäytetyö, AMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, hoitotyön koulutusohjelma. Viitattu 25.3.2019. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-200912047066>.
- Hakanen, J. 2011. Työnimu. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Haqvist, A., Nevalainen, M. & Puranen, J. 2014. Kapasiteetti: Johtajan menestystekijä. Lahti: Fitra.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu - Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Hämeenlinna: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2015. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Helsinki: Edita.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. 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. Viitattu 20.3.2019. <https://janet.finna.fi>, Ellibslibrary.

Jylhä, E. 2005. "Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä" – Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Julkaisussa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Toim. S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 13–29. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:20.

Järvinen, P. 2005. Ammattina esimies. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Järvinen, P. 2006. Onnistu esimiehenä. Helsinki: WSOYPro.

Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. 8. p. Helsinki: Talentum. Viitattu 1.12.2018. <https://janet.finna.fi>, Alma Talent.

Kajala, R. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Julkaisussa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Toim. S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 35–50. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:20.

Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työyhteisön työnohjauksen prosessi. Kirjassa Työyhteisön työnohjaus. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. Helsinki: SanomaPro, 296–314.

Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. Toimintatutkimus kehittämistutkimuksen muotona – Miten kirjoitan toimintatutkimuksen opinnäytetyönä?. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana - aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari. Viitattu 1.12.2018. <https://janet.finna.fi>, KauppakamariTieto.

Kuusela, S. 2013. Esimiehen vuorovaikutustaidot. Helsinki: SanomaPro.

Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Kirjassa Työyhteisön työnohjaus. Toim. A. Kallasvuo, A. Koski, U. Kyrönseppä & M.-L. Kärkkäinen. Helsinki: SanomaPro, 14–30.

Läksy, M.-L. & Vuokila-Oikonen, P. Voimavarat ja vastuu ammatti-identiteetin kehittymisessä työnohjauksen keinoin. Julkaisussa Tilaa työnohjaukselle: Välähdyksiä ammattikorkeakoulun aluekehitystyöstä. Toim. R. Gothóni & A. Koski. Helsinki: Okka, 115–127.

Manka, M.-L. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: TalentumPro.

Nummelin, T. 2007. Keskusteleva esimiestyö: Opitaan kokemuksesta. Helsinki: WSOYPro.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa: Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjauksellisena näkökulmana. Väitöskirja. Vaasan yliopisto, sosiaali- ja terveyshallinto. Vaasa: Universitas Wasaensis. Viitattu 23.4.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_952-476-129-7.pdf.

Ollila, S. 2012. Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia, 298. Vaasa: Vaasan yliopisto. Viitattu 23.4.2019. https://www.univaasa.fi/materiaali/pdf/isbn_978-952-476-391-2.pdf.

Ollila, S. 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Kirjassa Parempaa työelämää tekemässä. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin. Tallinn: United Press, 181–201.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja – itsetuntemus työyhteisön voimavarana. Helsinki: Tammi.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työnohjaus: Toiminnan laadun varmistaja. Helsinki: WSOY.

Paunonen-Ilmonen, M. & Heinonen, U. 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus: Työnohjauksen, johdon työnohjauksen ja coachingin hyödyt organisaatioille. Helsinki: Sued Management.

Romana, A. & Leimala, L. 2005. Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Julkaisussa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Toim. S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 71–86. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B:20.

Ruotsalainen, P. 2011. Asiantuntijuuden muutos työnohjauksessa. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteellinen tiedekunta. Kasvatustieteiden laitos. Viitattu 24.3.2019. <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/37208/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201201151029.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Räsänen, M. 2006. Työnohjaus ja työhyvinvointi. Julkaisussa Työhyvinvointi ja esimiestyö, 163–171. Toim. P. Vesterinen. Helsinki: WSOYPro.

Salmimies, R. & Ruutu, S. 2014. Itsensä johtaminen. Helsinki: Talentum. Viitattu 22.2.2019. <https://janet.finna.fi>, AlmaTalent Verkkokirjalyly.

Schley, L. 2018. Personality. Discover, Vol. 39, Issue 6, 40–43. Viitattu 23.4.2018. <https://janet.finna.fi>, Ebsco Engineering Source.

Showry, M. & Manasa, K. V. L. 2014. Self-Awareness - Key to Effective Leadership. IUP Journal of Soft Skills, 8, 1, 15–26. Viitattu 23.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Ebsco Business Source Elite.

Sirola-Karvinen, P. 2007. Hallinnollinen työnohjaus hoitotyönjohtajien kokemana. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto. Lääketieteellinen tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Viitattu 25.3.2019. <https://tampub.uta.fi/handle/10024/78111>.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: kustannusosakeyhtiö Tammi.

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

Työnohjaus. N.d. Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivut. Viitattu 15.4.2019. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus>.

Wallin, A. 2014. Työnohjaus ja tutkiva ote. Julkaisussa Parempaa työelämää tekemässä. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Säntti & A. Wallin. Tallinn: United Press, 16–18.

Vilkkä, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Yukl, G. 2013. Leadership in organizations. Eight edition Global edition. Harlow: Pearson. Viitattu 23.4.2019. <https://janet.finna.fi>, Dawsonera.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun teemat

- Miten esimies voi hyötyä työnohjauksesta?
- Miten työnohjauksessa voidaan edistää esimiehen itsetuntemusta?
- Miten esimiehen vuorovaikutuskeinoja työyhteisössä voidaan tukea työnohjauksessa?
- Miten työnohjaus voisi edistää esimiehen voimavaroja ja jaksamista?