

www.humak.fi

Opinnäytetyö

Työyhteisön työnohjausprosessi yhteisöllisen jaetun johtajuuden tukena ja kehittäjänä

Asiantuntija-työpariyhteistyön merkitys ja mahdollisuudet

Elina Hynynen

Yhteisöpedagogi Yamk
(90 op)

4/2020



HUMANISTINEN
AMMATTIKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Humanistinen ammattikorkeakoulu
Yhteisöpedagogi (ylempi AMK)

Tekijät: Elina Hynynen

Opinnäytetyön nimi: Työyhteisön työnohjausprosessi yhteisöllisen jaetun johtajuuden tukena ja kehittäjänä. Asiantuntija-työpariyhteistyön merkitys ja mahdollisuudet

Sivumäärä: 109 ja 4 liitesivua

Työn ohjaaja: Pia Lundbom

Työn tilaaja: Työyhteisöpalvelu Polkupalvelut

Opinnäytetyössä tutkitaan yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämistä ja kehittymistä työnohjausprosessissa. Tutkimuskysymyksenä on, miten työnohjaustyöskentely ja sen aikana tapahtuva työnohjaajan ja esimiehen välinen asiantuntija-työpariyhteistyö voi tukea ja kehittää yhteisöllistä jaettua johtajuutta. Lisäksi opinnäytetyössä tarkastellaan, millä tavoin työyhteisön kehittäminen työnohjaustyöskentelyn avulla mahdollistaa jaetun johtajuuden tilan ja mallin kasvun sekä mikä merkitys sillä on työyhteisössä. Jaettua johtajuutta ja sen kehittämistä tarkastellaan Aini-Kristiina Jäppisen (2012) työyhteisön kehittämisen kymmenen avaimen avulla.

Opinnäytetyötä varten haastateltiin viittä työnohjauksen asiantuntijaa. Asiantuntijuus määriteltiin henkilön vankan työnohjaustiedon ja -taidon perusteella, mikä tarkoitti muun muassa keskimäärin kahtakymmentäviittä työnohjaustyövuotta. Lisäksi haastateltiin viittä esimiestä, jotka ovat osallistuneet vähintään puolen vuoden ajan työyhteisönsä työnohjauksen ja tehneet prosessin aikana asiantuntija-työpariyhteistyötä työnohjaajan kanssa.

Työnohjauksen kirjallisuudessa esimiehen rooli työnohjausprosessissa nähdään osallistuvana. Jostain syystä todellinen toteuma on kuitenkin usein toinen. Monesti esimies jää pois prosessista. Hänet joko suljetaan pois tai hän jättäytyy itse työyhteisönsä työnohjauksesta. Tämä tuo ison haasteen yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämiseksi ja kehittymiseksi.

Jaettu johtajuus on yhteisöllisyyden ytimen keskus. Se on tila, jossa saa antaa ja ottaa vastaan. Jaetun johtajuuden ilmentymä on moniäänisyyden sopuisuutta, jossa vastuu lopputuloksesta on yhteinen. Yhteisöllinen jaetun johtajuuden tila synnyttää merkityksellistä vuorovaikutusta. Sen osaaminen rakentuu kykyjen ja taitojen mahdollistamisesta sekä tahdosta oppia uutta yhteisen hyvän eduksi. Kun johtaminen on viisaasti jaettu, ihmiset sitoutuvat sekä tunnustavat yhteiset arvot ja periaatteet. Jaetun johtajuuden malli luo lähtökohdat neuvottelulle, jossa päätöksentekoprosessiin osallistuvat kaikki ne, joita kyseinen asia jollain tavoin koskee. Yhteisöllisen jaetun johtajuuden perusta on luottamus sekä oman toiminnan arviointi suhteessa yhteiseen toimintaan.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että työnohjausprosessi ja sen yksittäiset istunnot sekä samaan aikaan taustalla tapahtuva asiantuntija-työpariyhteistyö tukee ja kehittää yhteisöllistä jaettua johtajuutta monella tapaa. Ohjaustilanteissa voidaan työnohjaajan toimesta muun muassa mallintaa eri tavoin jaetun johtajuuden toimintaa. Yhteisöllisen jaetun johtajuuden oppimista, sisäistämistä ja toteuttamista edistää myös se, että esimies saa harjoitella sitä kannatellusti työnohjaustilanteissa omasta roolistaan käsin. Sama pätee esimiehen johdettavina olevien henkilöiden kanssa, jotka saavat myös työnohjaustilanteissa harjoitella tuetusti yhteisöllisen jaetun johtajuuden mallia sekä tilan luomista. Näin johtajuus voi alkaa jakautua ja ilmentyä yhteisöllisesti työn kautta. Lisäksi tuloksista voidaan todeta, että työpariyhteistyö on edellytys koko organisaatiota palvelevalle työnohjaukselle. Opinnäytetyön tuloksia voidaan hyödyntää työnohjaustyössä ja sitä tukevassa työnohjaajan ja esimiehen välisessä yhteistyössä kun kehitetään ja tuetaan yhteisöllistä jaettua johtajuutta. Tuloksia voidaan myös soveltaa missä tahansa yhteistyösuhteessa, jossa tehdään valintoja ja päätöksiä sekä kannetaan tavoitteellisesti vastuuta jonkin yhteisen asian puolesta.

Asiasanat: johtaminen, jaettu johtajuus, vuorovaikutus, työnohjaus

ABSTRACT

Humak University of Applied Sciences
Master of Humanities, Community Educator

Author: Elina Hynynen

Title: The professional supervision process in a work community for the support and development of shared communal leadership. The meaning of and opportunities from cooperation by an expert work pair

Number of Pages: 109 and 4 attachment pages

Supervisor: Pia Lundbom

Subscriber: Työyhteisöpalvelu Polkupalvelut

This thesis investigates the development and evolution of shared leadership as part of a professional supervision process. The research asks how professional supervision and simultaneous cooperation between a professional supervisor and a manager as a pair of experts can support and develop communal shared leadership. Further, the thesis discusses how development of a work community through professional supervision enforces the growth of the state and model of shared leadership, and its meaning in the work community. Shared leadership and its development are discussed using the ten keys of development of a work community by Aini-Kristiina Jäppinen (2012).

Five professional supervisors were interviewed for the thesis. Their expertise was defined based on their solid knowledge and skills regarding professional supervision, meaning, e.g., an average of twenty-five years of hands-on practice. In addition, five managers having participated for at least half a year in professional supervision in their work communities and conducted expert pair cooperation during the process with the professional supervisor were interviewed.

In the field's literature the role of the manager in the professional supervision process is seen as that of a participant. However, the real outcome is often different. In many cases the manager is either excluded or opts him-/herself out from professional supervision in his/her work community. This constitutes a big challenge for the development and evolution of communal shared leadership.

Shared leadership is in the very core of communality. It is a state where one can give and receive. An embodiment of shared leadership is a harmony of multiple voices where the responsibility of the end result is shared. A communal state of shared leadership creates meaningful interaction. The know-how is constructed from the empowerment of abilities and skills, and willingness to learn for the common good. When leadership is wisely shared people commit to and acknowledge common values and principles. The model of shared leadership establishes a starting point for negotiations allowing all somehow affected by the topic in question to participate. The basis of communal shared leadership is trust and the evaluation of own actions in relation to those done jointly.

The results of the thesis show that the process of professional supervision and its individual sessions, and simultaneous cooperation in the background between a pair of experts supports and develops in many ways communal shared leadership. For example, the operations of shared leadership may be modelled in varying ways by the professional supervisor. Learning, digesting and deployment of communal shared leadership are also fostered by the managers' ability to practice it in a supported way within their own roles in individual cases of professional supervision. The same applies to people being led by the manager as they also can practice in a supported way in a case of professional supervision a model and creation of a state of communal shared leadership. In this way leadership may start to become shared and be manifested in a communal manner through work. Further, based on the results it may be noted that cooperation between a pair of workers is a prerequisite for professional supervision bound to serve the entire organization. The results of the thesis may be utilized in professional supervision and in the supporting cooperation between the professional supervisor and the manager when developing and fostering communal shared leadership. The results may also be utilized in any relationship of cooperation where choices and decisions are made, and where goal-oriented responsibility is taken for a common cause.

Keywords: leadership, shared leadership, interaction, professional supervision

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1	JOHDANTO	6
2	LÄHESTYMISTAPA, MENETELMÄ, TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS	13
2.1	Laadullinen tutkimus.....	14
2.2	Tutkimuksellinen kehittämistyö	16
2.3	Menetelmänä haastattelu	19
2.4	Aineiston analyysi.....	22
2.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta.....	24
3	TYÖNOHJAUS TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN KENTTÄNÄ	27
3.1	Työnohjaus toimintana ja käsitteellisesti.....	27
3.2	Työnohjaajakoulutus.....	30
3.3	Työnohjaajan tilannejohtajuus	31
3.4	Reflektio ja dialogi työnohjauksessa.....	32
4	JOHTAMINEN, JOHTAJUUS, YHTEISÖ JA YHTEISTOIMINTA SEKÄ JAETTU JOHTAJUUS.....	33
4.1	Johtaminen	33
4.2	Johtajuus	38
4.3	Yhteisöllisyys, yhteisö ja yhteistoiminta	39
4.4	Jaettu johtajuus.....	44
5	TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN KYMMENEN AVAINA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN	46
5.1	Moniäänisyys	47
5.2	Vuorovaikutus	51
5.2.1	Dialogi	51
5.2.2	Merkityksellisyys	54
5.2.3	Yhdistymistä ja selkeytymistä	57
5.2.4	Kuunteleminen	60
5.3	Asiantuntijuus	61
5.4	Joustavuus.....	65
5.5	Sitoutuminen	67

5.6 Vastuunotto	72
5.7 Neuvottelu	74
5.8. Päätöksenteko	76
5.9 Luottamukselle rakentuva kontrolli	79
5.9.1 Yhteisön sosiaalinen vahvuus ja sosiaalisen pääoman lisääminen	80
5.9.2 Pätevyyden rakentuminen ja ylläpito.....	82
5.9.3 Valta ja kontrolli	84
5.9.4 Luottamukselle rakentuva kontrolli käyttäytymisessä ja toiminnassa	86
5.10 Oman toiminnan arviointi.....	87
6 TYÖNOHJAAJAN JA ESIMIEHEN VÄLINEN YHTEISTYÖ SEKÄ TYÖNOHJAUKSEN KAKSOISTAVOITE.....	90
7 YHTEENVETO	98
LIITTEET	110

Työyhteisötyönohjauksen yksi päätavoitteista on johtajuuden tukeminen. Tällä ei viitata ensisijaisesti esimiestyöhön ja esimiesroolin vahvistumiseen, vaan yhteisöllisen johtajuuden vahvistumiseen, jolloin tutkitaan johtajuutta suhteessa perustehtävään. (Kyrönseppä 2012, 37 & Koski 2012, 72.) Tämä on vahva yhteys ja perustelu yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisen ja tukemisen mahdollisuuden sekä merkityksen tutkimiseen.

Työn tilaaja on pieni työyhteisöpalveluita tuottava perheyrittäjä Työyhteisöpalvelu Polkupalvelut. Polkupalveluiden päätuote on työnohjaus, jota tuotetaan niin ryhmäkuin yksilöohjauksena. Kuten edellä on todettu, opinnäytetyö käsittelee työyhteisön työnohjausprosessin aikana mahdollistuvaa sekä kehitettävää ja kehittyvää jaetun johtajuuden tilaa ja mallia. Työnohjauskentällä on vaihtelevia käytänteitä ja jokseenkin eriäviä mielipiteitä esimiehen osallistumisesta työyhteisönsä työnohjaukseen. Aina 80-90 –lukujen taitteeseen saakka työnohjaajakoulutuksen vallitseva oppi oli, ettei esimiehen merkitystä ja positiota tule korostaa työnohjausistunnoissa ja prosessin edetessä, vaan hänet asemoitiin ryhmän jäseneksi muiden joukkoon. Sittemmin, reilu kymmenen vuotta sitten, tämä suuntaus hiipui, ja alettiin ymmärtää esimiehen vastuu ja mahdollisuus yhteisöllisen johtajuuden kehittäjä. Vielä on joitakin koulukuntia, jotka eivät pidä esimiehen asemaa ja hänen osallistumisestaan työnohjausprosessiin erityisen merkityksellisenä. Alalla on siis yhä työnohjaajia, jotka eivät tee asiantuntija-työpariyhteistyötä esimiehen kanssa. (Wallinvirta 2019.)

Kokemuksen ja käytännön kautta syntyi tarve avata ja todentaa työyhteisön jaetun johtamisen kehittämisen näkökulmaa, mikä mahdollistuu, kun esimies osallistuu työnohjaustyöskentelyyn yhdessä vastuualueellaan olevien ihmisten kanssa, sekä tekee asiantuntija-työpariyhteistyötä työnohjaajan kanssa. Asiantuntija-työpariyhteistyöstä puhutaan jatkossa kyseisessä opinnäytetyössä työnohjaajan ja esimiehen välisenä yhteistyönä. Lisäksi kerrottakoon tarkennuksena, että tässä opinnäytetyössä jaetulla johtajuudella tarkoitetaan nimenomaan yhteisön sisällä mahdollistuvaa ja tapahtuvaa yhteisöllistä jaettua johtajuutta, ei työnohjaajan ja esimiehen välistä jaettua johtajuutta. Työnohjaajan ja esimiehen johtajuudet erottuvat ja määrittävät tilannejohtajuuden ja esimiesjohtajuuden kautta.

Työnohjauksen vaikuttavuutta ja merkitystä on tutkittu eri näkökulmista ja lähtökohdista käsin. Työnohjauksen hyötyjä organisaation toiminnalle ovat tutkineet muun muassa Paunonen-Ilmonen & Heinonen (2015). Aija Koivu (2013) on väitellyt työnohjauksen merkityksestä työhyvinvoinnin edistäjänä hoitotyössä. Erityisesti esimiehen työnohjauksen hyötyjä on ansiokkaasti nostanut esiin Lapin yliopiston dosentti ja henkilöstötuottavuuden tutkimusjohtaja Marko Kesti (Koppelo 16, 2018).

Jaetun johtajuuden tilan ja mallin tietoista kehittämistä ja kehittymistä työnohjaustyöskentelyssä sekä eritoten samaan aikaan taustalla tapahtuvan työnohjaan ja esimiehen yhteistyön mahdollisuutta ja merkitystä ei ole tällaisenaan tutkittu. Jaetun johtajuuden sisältö on tässä opinnäytetyössä työyhteisö- ja työnohjauskontekstissa, mutta se on toimiva, vaikuttava ja tavoiteltava matka kaikissa suhteissa, joissa tehdään yhteisiä valintoja ja päätöksiä sekä kannetaan tavoitteellisesti vastuuta jonkin yhteisen asian puolesta. Jaetun johtajuuden tila kehittää ja kasvattaa vääjäämättä myös yhteisöllisyyttä. Näin ajateltuna aihe ja sen käsittely koskettaa erittäin laajasti myös yhteisöpedagogi Yamk -kenttää.

Olen tehnyt työnohjaustyötä noin kuusi ja puoli vuotta. Näihin vuosiin on mahtunut eri kokoisia työyhteisöjä eri aloilta. Pääasiassa olen ohjannut suurryhmiä eli noin kymmenen hengen kokoonpanoja, työyhteisöjä tai tiimejä, joita on ollut arviolta päälle kolmattakymmentä. Lisäksi olen ohjannut reilua kymmentä esimiestä joko yksilö- tai pariohjauksessa. Ohjausten pääpaino on ollut sosiaali- ja terveysalalla. Kokemukseni mukaan työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteys nähdään harvoin tilaisuudeksi työpariyhteistyölle siinä laajuudessa kuin se olisi mahdollista. Usein sekä esimies että työntekijätaso olettavat jo lähtökohtaisesti, että esimies on osallisena työnohjaustyöskentelyssä vain prosessin valtuuttajana ja sen toteutumisen mahdollistajana. Tähän varmaan yksi syy on esimiestyön autoritäärinen menneisyys, ja jossain määrin myös nykyisyys. Esimiehen rooli asemoituu tai se asemoidaan usein jokseenkin irralliseksi johdettavasta työyhteisöstä. Järvinen (2018, 76) toteaaakin hyvin yksioikoisesti, että ”esimiehen rooli eroaa työntekijöiden roolista kuin yö ja päivä”. Esimiehen tehtävä ja asema organisaatiossa on eri kuin niin sanotun suorittavan tason työtä tekevien ihmisten. Tämä tietysti kuuluukin olla ja on väistämättä näin joiltain osin. Esi-

miehen oma tuki työssä on ensisijaisesti muualla kuin johdettavassa työyhteisössä. Oletan, että työnohjauksen historia ja tavat, miten työnohjaus on ymmärretty ja miten sitä on aikojen saatossa toteutettu, vaikuttavat myös esimiesten ja työnohjaajien verrattain vähäiseen esiintyvyyteen.

Erittäin tärkeänä huomiona ja kokemuksen kautta opittuna pidän myös sitä, ettei työnohjausistuntoja ja työnohjausta prosessina nähdä tai sen ei tiedetä olevan juuri se paikka ja tila, jossa esimies voi kohdata työyhteisönsä ja sen jokaisen yksilön paitsi työntekijänä myös ihmisenä. Yhteinen luottamuksen ja arvostuksen ilmapiiri rakentuu jakamisen ja vastaanottamisen kautta. Työyhteisön työnohjausistunnoissa esimiehelle mahdollistuu tilaisuus ja näköalapaikka, jossa hän voi kohtaamisellaan ja olemuksellaan sekä sanoillaan ja teoillaan koskettaa yksilön inhimillistä sisäisyyttä sekä vaikuttaa hänen tapaansa ja tahtoonsa johtaa itseään työn ja työyhteisön eduksi. Hakanen, Kuusela & Pessi (2017, 286) löytävät tämän kohtaamistavan ja -taidon palvelevan johtajuuden alttiudesta. He näkevät, että näin tiimi voi onnistua työssään, saavuttaa tavoitteet ja tämän lisäksi yksilöt voivat kasvaa ihmisinä. Nähdynsi tulemisen tarpeesta ja sen merkityksestä on puhuttu jo pitkään. Nähdynsi tuleminen työpaikalla työkavereiden, ja erityisesti esimiehen, taholta voi olla erittäin suuri voima lisäämään innovatiivisuutta, muutokkyvykkyyttä ja halua ponnistella tavoitteiden eteen sekä nähdä vaivaa yhteisen hyvän puolesta. Juuti (2016, 83) sijoittaa palvelevan johtamisen yhdeksi jaetun johtajuuden osa-alueeksi. Jaetun johtajuuden näkökulma on mielestäni lähes kaikenkattava ja -käsittävä johtajuuden malli, joten siksi se on perustellusti tämän opinnäytetyön teoreettisena viitekehystenä.

Ja koska työnohjauksen koko potentiaali ja syvä merkitys ei ole vielä täysin tavoittanut suurta esimiesjoukkoa, ei heillä ole myöskään tietoa ja ymmärrystä työnohjaajan ja esimiehen välisen työparityöskentelyn mahdollisuuksista, merkityksestä ja annista. Työnohjausyhteistyön kautta esiin tullut havainto on myös se, että jotkut esimiehet ovat niin työn uuvuttamia, etteivät he jaksa ja halua nähdä mahdollisuuttaan tarttua kehitettäviin asioihin yhdessä työnohjaajan kanssa vaan toivovat, että ulkopuolinen 'pelastaja' tekee 'asioista selvän'. Tämä ei tietenkään ole mahdollista, koska johtamisvelvoite ja sen tuomat vastuut eivät poistu esimieheltä missään tilanteessa. Esimie-

hen ja muun työyhteisön välille voi myös olla kehittynyt niin suuri jännite, ettei työskentelyä nähdä mahdolliseksi tai se koetaan erittäin haastavana (Alhanen, Kansanaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2016, 152). Jos työntekijätaso kokee, etteivät he voi puhua työnohjauksessa mitään esimiehen läsnä ollessa, tarvitaan silloin systemaattista ja johdonmukaista yhteistyötä luottamuksen ja vuorovaikutuksen vahvistamiseksi. Riittävän avoimen ja tarkoituksenmukaisen vuorovaikutuksen puute työyhteisössä kertoo liian vähästä luottamuksesta sekä turvattomuuden tunteesta. Tällöin työyhteisön jäsenten keskinäinen kanssakäyminen ja yhteistyö ei voi olla toimivaa eikä työnjälki laadultaan riittävää. Selvää on, että tällä on vaikutuksensa myös henkilöstön kokemaan hyvinvointiin ja tuen saamiseen. (Kyrönseppä 2012, 34.) On valitettavaa, että usein työnohjaajaan otetaan yhteyttä vasta silloin, kun työyhteisöön on ennättänyt muodostua jo melko isoja haasteita, jopa konflikteja. Jännitteistä huolimatta, tai oikeastaan nimenomaan niistä johtuen, pitäisi kuitenkin pikkuhiljaa päästä yhteistyössä kiinni niihin kysymyksiin, mistä tosiasiallisesti täytyisi yhdessä keskustella.

On olemassa asiantuntija-aloja ja ammattiryhmiä, jotka tekevät työtään tiiviisti samassa linjassa olevien kollegoiden kanssa. Heidän esimiehensä substanssiosaaminen voi olla täysin muulta alalta, eikä hänellä ole välttämättä kokonaisvaltaista käsitystä henkilöstönsä ammatillisista tarpeista. Nämä tahot saattavat hoitaa yhteydenoton työnohjaajaan ilman esimiehen välikäyttä. Toisinaan tällaisissa työyhteisössä esimies on saattanut jäädä jo kauan aikaa sitten taka-alalle työyhteisön aktiivisesta kehittämisestä ja yhteisen toimivan vuorovaikutuksen edistämisestä. Tässä opinnäytetyössä en keskity jo vaikeasti kriisissä olevaan työyhteisöön ja siihen liittyvään kompleksisuuteen.

Alkujaan työnohjausta on alettu kehittää rinnakkain eri ammattialoilla toisistaan riippumattomasti. Ohjausta on määritelty kunkin ammattialan lähtökohdista käsin ja omia tarpeita varten. Alussa työnohjausta hyödynnettiin lähinnä kirkon sielunhoitotyössä, sosiaalityössä ja psykoterapiassa. Suomessa työnohjaustoimintaa on ollut 1950-luvulta lähtien, eli aikaa ennen nykymuotoista esimiesjärjestelmää ja aikaa ennen yhteiskunnallista keskustelua demokraattisesta johtamistavasta sekä työntekijöi-

den oikeudesta osallistua oman työnsä ja työryhmän toimintaan, pyrkien näin muuttaa esimiesten autoritaarisuutta demokraattiseen suuntaan. (Kärkkäinen 2012, 14 & Juuti 2010c, 15-16.)

Ristikangas & Ristikangas (2013, 83, 104-105) toteavat, että esimiehen ja työntekijän kesken on saatava vuorovaikutuskanava auki, jotta tapahtuu aitoa kohtaamista. Näin tapahtuukin ja vuorovaikutussuhde vahvistuu, kun esimies on päättänyt olla kiinnostunut työntekijöistään ja työyhteisön tilasta. Huomio kiinnittyy väistämättä toiseen, silloin kun on siirtänyt omat kysymykset ja ajatukset hetkeksi syrjään, ja on keskittynyt kuuntelemaan. Näin ollen voidaan pitää hyvin luonnollisena ja tarkoituksenmukaisena, jopa välttämättömänä, että esimies osallistuu työyhteisönsä työnohjaukseen jakaen myös omia ajatuksiaan ja tunteitaan työstä ja työyhteisön toiminnasta. Yksi haastattelemani työnohjaustyön asiantuntija totesikin, että jos esimies jää pois työyhteisönsä työnohjauksesta, on silloin dynaamisesti ja toiminnallisesti kyse ryhmätyönohjauksesta eikä työyhteisön työnohjauksesta, sillä jotain todella oleellista jää puuttumaan. Myös Kyrönsepän (2012, 34) ajatus on, että lähin esimies on aina mukana työyhteisön työnohjausprosessissa. Tämän hän perustelee muun muassa sillä, että johtajuus ja esimiehisyys ovat aina mukana vaikuttamassa työhön ja siitä syntyneisiin kokemuksiin kokonaisvaltaisesti.

Myös alan kirjallisuudessa esimiehen rooli työnohjausprosessissa nähdään osallistuvana. Jokseenkin siitä on kirjoitettu melko kapeasti ja yleensä sivuhuomiona liittyen johonkin muuhun käsiteltävään pääteemaan. Todellinen toteutuma esimiesten osallistumisesta ja mukana olosta on siis pääsääntöisesti toinen. Esimerkkinä kerrottakoon, että itse aloitin vuonna 2019 seitsemän uutta työyhteisön työnohjausta, joissa jokaisessa oli ollut työnohjausta useita pätkiä menneiden vuosien aikana, mutta ei kertaakaan niin, että esimies olisi ollut mukana. Nämä työnohjatukset olivat sosiaali- ja terveysalalla eli alalla, jossa työnohjausta hyödynnetään ehkä eniten. Totuttu ja tavallisemmin käytetty malli on siis se, ettei esimies ole työnohjausprosessissa läsnä muutoin kuin alkuyhteydenoton osalta sekä ehkä välivaiheen arvioinnissa ja prosessin päätyttyä palautekeskustelussa. Kuten on jo todettu, perinteisesti työnohjaus on mielletty ja mielletään edelleen työyhteisön prosessina, josta esimies suljetaan pois.

Tämä asetelma tuntuu ristiriitaiselta pelkästään jo siksi jos miettii esimiehen esijaista tehtävää, mikä on työyhteisön johtaminen asetettujen tavoitteiden mukaisesti haluttuun suuntaan (Työturvallisuuskeskus 2019). Edellä esitetyn sisällön valossa vahvistuu esimiehen osallisuuden ja osallistumisen merkitys työnohjausprosessissa.

Joskus työnohjaukseen liittyvät odotukset ovat todella suuret. Näkemykset rooleista, toivotuista tuloksista sekä työnohjaajan ja esimiehen yhteistyön jakamisesta saattavat olla ristiriidassa. Tämä puolestaan haittaa muun muassa yhteisen luottamuksen rakentumista sekä ennen kaikkea tavoitteiden saavuttamista ja yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittymistä ja kehittämistä. Mikäli prosessin loputtua työyhteisön tila ei ole muuttunut esimiehen toiveiden mukaiseksi, voi esimies ja tilaaja osoittaa suurta pettymystä sekä kritiikkiä työnohjausta ja työnohjaajaa kohtaan. Tämä johtaa usein tilaajan puolelta siihen loppupäätelmään, että työnohjaus oli huonoa ja työnohjaaja epäpätevä. Tästäkin syystä esimiehen osallistuminen työnohjausprosessiin on merkityksellistä.

Olen itse tehnyt esimiestyötä päälle viisi vuotta. Oma kokemukseni ja myös useiden työnohjaamieni esimiesten kokemus on, että esimiestyö on usein melko yksinäistä. Esimiehet ja erityisesti väliesimiehet jäävät helposti organisaatorakenteiden väliin. He eivät yleensä kuulu johtoryhmään eivätkä he myöskään identifioitu samaan lohkoon niin sanotun suorittavan tason työntekijöiden kanssa. Työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö tarjoaa peilin oman työn tarkasteluun sekä mahdollistaa tuen ja avun, jota esimies työssään tarvitsee. Juuti (2010a, 25) toteaaakin, että ihmisten toimintojen yhdistäminen yhteisten päämäärien suuntaisiksi on mahdollista keskustelemaan johtamisen ansioista. Keskusteleva johtajuus voi siis olla väylä yhteisölliseen jaettuun johtajuuteen.

Johtajana esimiehen velvollisuus ja oikeus on kasvaa työyhteisönsä mukana sekä kehittää sitä tavoitteellisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Yhä harvemmin työelämän tiheä syke mahdollistaa hetkiä, joissa voi purkaa auki ja sanoittaa työyhteisön sisäisiä ilmiöitä, tunnemaailman haasteita tai vaikka itsensä johtamisen kompleksisuutta.

Etätyön, liikkuvien toimistojen ja erilaisten itsenäisten työnkuvien myötä lisääntyvä suuntaus on, ettei esimies ja muu henkilöstä työskentele fyysisesti samassa paikassa. Myös erilaiset työryhmät ja projektit saattavat tuoda pitkäksikin aikaa niin fyysistä kuin henkistä etäisyyttä esimieheen ja alun perin muodostetun työyhteisön työkavereihin. Tällöin esimerkiksi niin sanotut käytäväkohtaamiset, yhteiset hetket taukotilassa tai piipahdukset työhuoneessa jäävät kokematta. Nämä ovat osaltaan olleet tilaisuuksia, joissa yhteisöllisyyttä on voitu rakentaa vuorovaikutuksen avulla. Työnohjaus voi mahdollistaa tilan, jossa esimerkiksi luottamuspääomaa voi alkaa kasvattaa ohjatusti, tietoisesti ja tavoitteellisesti työnohjaajan tukemana niin työntekijätason kesken kuin myös esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tosiasia on myös se, että vain niistä asioista, jotka sanotaan ääneen voidaan keskustella, ja vain niin asioihin voi yhdessä vaikuttaa.

Aloitin työnohjaustyöt reilu kuusi vuotta sitten. Muistan yhden työpolkuni alkuvaiheessa kohtaamani työyhteisön, jossa eräs työntekijä tokaisi ensi kohtaamisella, että ”Eikös tämä työnohjaus ole paikka, jossa voidaan puhua pahaa esimiehestä?”. Lau-seessa oli varmasti pilkahdus huumoria, mutta myös jokin oletettu todellisuus. Tämä oletus, mahdollisuus puhua pahaa omasta esimiehestä, jäi korvamadokseni vuosiksi. Siinä hetkessä syttyi sisälläni toive ja tahto rakentaa siltoja, luoda yhteyttä ja merkitystä sekä lisätä kunnioitusta ja arvotusta esimiesten ja työntekijätason välille, siinä määrin kuin se voisi olla minun tehtävissä työni puolesta. Alkoi myös kasvaa ymmärrys esimiesjohtajuuden vaikutuksesta ja merkityksestä yhteisöllisen jaetun johtajuuden rakentumisessa. Juuti (2016, 82, 86.) toteaa, että matka työyhteisön valtuuttamisen kautta jaetun johtajuuden vaiheeseen on väistämättä pitkä. Kuitenkin saavuttaakseen jaetun johtajuuden yhteisöllisen tilan, on esimiehen pyrittävä ottamaan mukaan kaikki työyhteisön jäsenet, itse mukaan lukien, kehittämään yhteistoimintaa.

2 LÄHESTYMISTAPA, MENETELMÄ, TOTEUTUS JA LUOTETTAVUUS

Opinnäytetyöni on luonteeltaan laadulliseen aineistoon pohjautuva työelämän tutkimuksellinen kehittämistyö. Kehittäminen nähdään yleisesti konkreettisena toiminta-

na, jolla suunnataan tietyn, selkeästi määritellyn tavoitteen saavuttamiseen (Toikko & Rantanen 2009, 14). Aineiston pääasiallisena keruumenetelmänä olen käyttänyt haastatteluja, jotka on toteutettu joko puhelimitse tai kasvotusten. Lisäksi hyödynnän aineistossa omaa noin kuuden ja puolen vuoden kokemustaustaani työnohjaustyöstä.

2.1 Laadullinen tutkimus

Laadullista tutkimusta kuvataan prosessiksi. Aineistoa kerää tutkija itse, joten aineistoon yhdistyvien näkökulmien ja tulkintojen kehittyminen tutkijan ymmärryksessä kehittyvä väistämättä tutkimusprosessin edetessä. Prosessuaalisuutta ilmentää myös se, ettei tutkimuksen eri vaiheet ole välttämättä ennalta jäsennettävissä selväpiirteiksi kokonaisuuksiksi, vaan esimerkiksi tutkimustehtävään tai aineistonkeruuseen liittyvät päätökset voivat muokkautua vähitellen prosessin edetessä. Kun päästään lähelle tutkittavaa kohdetta tarkoituksenmukaisilla aineistonkeruumenetelmillä, tutkittavan kohteen ilmiön arvoitus avautuu pikkuhiljaa. Samalla tarkentuvat myös tutkimusmenetelmälliset ratkaisut. (Kiviniemi 2018, 73.) Edellä avattu prosessikuvaus sopii hyvin myös tämän opinnäytetyön etenemisvaiheisiin. Prosessin myötä on vähitellen avautunut ja kasvanut myös oma ymmärrykseni yhteisöllisestä jaetusta johtajuudesta sekä sen kehittämisestä ja kehittymisestä. Tämä on tarkoittanut muun muassa sitä, että sopiva aineiston analyysimenetelmä löytyi ja täsmentyi vasta aineiston keruun jälkeen. Myös laadulliselle tutkimukselle tyypilliseen tapaan tutkimustehtävä ja teoriapohja elivät ja terävöityivät tutkimuksen edetessä (Kiviniemi 2018, 73).

Tutkimustyyppiltään laadullinen lähestymistapa on empiiristä eli kokemuseräistä. Laadullisessa tutkimuksessa on siis kyse empiirisen analyysin keinoista tutkia ja käsitellä aineistoa sekä perustella sitä. Joissain laadullisen tutkimuksen raporteissa, kuten esimerkiksi tässä opinnäytetyössä, kirjataan analyysin tueksi lainauksia alkupe-
räisistä haastatteluista. Lainaukset eivät sinänsä lisää tutkimuksen luotettavuutta, vaan toimivat teoreettisen analyysin argumentoinnin esimerkkeinä ja tukena. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 27.) Toisaalta on myös hyvä muistaa, että laadullisessa tutkimuksessa vakuuttavuus tulee ilmi tekemällä tutkimusta koskevat valinnat ja tulkinnat

näkyviksi. Näin ollen tutkijan on näytettävä mahdollisimman avoimesti aineistonsa ja siihen perustuva argumentaatio. (Toikko & Rantanen 2009, 123.)

Usein laadullisessa lähestymistavassa tutkimusongelma on aluksi ilmaistuna johtajatuksien muodossa eikä täsmällisesti muotoiltuna tutkimuskysymyksenä. Kun oma tietoisuus tutkittavasta ilmiöstä kasvaa, edellyttää se tutkijalta valmiuksia tutkimuksellisiin uudelleenlinjauksiin, mikä puolestaan vaatii häneltä ajatuksellista joustavuutta ja muovautumiskykyä. Kun tietoisuus kasvaa ja tarkastelu laajenee, voi tutkimuksessa avautua uusia mielenkiinnon kohteita. Oleellista on kuitenkin pyrkiä rajaukseen, joka kirkastaa ja selkeyttää johtavia ideoita. Rajaamisella vaikutetaan myös aineistonkeruuseen ja kerääntyvän aineiston luonteeseen. Toki rajaamisella määritellään myös se, mikä on aineistosta nouseva ydinviesti, joka halutaan nimenomaan nostaa tarkastelun keskiöön. (Kiviniemi 2018, 74-76.) Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymys selkiintyi ja rajautui myös aineistonkeruun jälkeen ja tulosten analysointivaiheessa. Tämä tapahtui melko vaivattomasti ja luonnollisesti, kun oma tarkasteluperspektiivi selkeytyi.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkittava ilmiö käsitteellistyy hiljalleen. Vaikka aineistokeskeisyys painottuukin, tutkija ei ole prosessin alkuvaiheessakaan vailla minkäänlaista näkökulmaa. Esimerkiksi tutkijan teoreettiset lähtökohdat ja vaiheittain prosessoituvat näkemykset liittyen tarkasteltavana olevaan ilmiöön kohdistavat osaltaan tutkimuksen kulkusuuntaa. Laadullisessa lähestymistavassa aineistonkeruu ja teorian vahvistaminen ovat vuorovaikutuksellisessa suhteessa. Ensimmäiset kehitetyt käsitteet eivät siis välttämättä ole lopullisia, mutta ne auttavat tutkimuksen etenemisessä. Teoriakehityksen löytymisessä sekä sen jäsentämisessä merkittävää on teoreettisten ydinryhmien löytäminen. (Kiviniemi 2018, 77-79.)

Tutkimustehtävän täsmentyminen ja rajautuminen johtaa poikkeuksetta siihen, ettei kaikki prosessin alkuvaiheessa kerätty aineisto näy lopullisessa raportissa. Toisaalta kaikki, mitä tutkimusprosessin aikana tapahtuu, voi olla hyödyksi tutkijalla ja näkyä sitä kautta loppuraportoinnissa. Aineistonkeruu myös täsmentyy koko ajan suhteessa

siihen kehittymässä olevaan teoriaan. Tällaisen teoreettisen otannan tutkimuksessa kehittymässä oleva teoria määrittää sitä, mitä aineistoa kerätään seuraavaksi. Tällöin lähtökohtana ei ole kerätä mahdollisimman kattavaa aineistoa kuvaavaa kohdejoukkoa, vaan aineistonkeruulla pyritään vahvistamaan teoreettisesta viitekehystä. (Kiviniemi 2018, 80-81.)

Laadullisen tutkimuksen raportointi ei välttämättä eroa perinteisestä jäsenlogiikasta (Kiviniemi 2018, 85). Toisaalta taas on olemassa erilaisia muunnelmia riippuen esimerkiksi tutkimuksessa käytetystä analyysitavasta. Raportin eri osia ei välttämättä voi erottaa toisistaan selväpiirteisesti, sillä esimerkiksi aineistonkeruu ja analyysi saattavat olla toisiinsa punoutuneina. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 173). Raportti itsessään on keskeinen luotettavuuden osa tutkimusprosessissa. Puutteellisella raportoinnilla voidaan vesittää hyvin toteutettu tutkimustyö ja puolestaan taidokkaalla raportoinnilla voi saada anteeksi tutkimuksen toteutuksessa ilmentyviä puutteita. (Kiviniemi 2018, 85.)

Laadullisen tutkimuksen arvioinnissa voidaan pitää lähtökohtina tiettyjä kriteerejä. Näitä ovat tutkimusraportin selkeys sekä aineistonkeruumenetelmän tarkoituksenmukaisuus ja hyvä tutkimuskäytäntö. Lisäksi arvioidaan analyyttistä tarkkuutta, teoreettista yhdistämistä sekä relevanssia ja metodologista yhdenpitävyyttä. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 183-186.) Keskeisenä kriteerinä raportoinnissa pidetään myös tuoretta ja yksilöllistä näkökulmaa (Kiviniemi 2018, 85).

2.2 Tutkimuksellinen kehittämistyö

Kehittämistoiminta on työelämän, organisaatioiden ja koko yhteiskunnan keskeisimpiä osaamisalueita. Helposti lähestyttävästä nimestään huolimatta se ei ole kuitenkaan yksinkertaista projektisuunnitteluineen ja mahdollisten rahoitusjärjestelmien vaatimien tavoiteasetannan vuoksi. Myös toimijoiden mukaan saaminen ja projektien elävä, prosessuaalinen luonne tuovat ovat haasteensa. Raportoinnissa ja jatkosuunnittelussa ei aina tavoiteta aitoa ja todellista kehittämistodellisuutta. Haasteistaan

huolimatta kehittämistoiminta on yksi työelämän tärkeimpiä hallittavia alueita. (Toikko & Rantanen 2008, 8.)

Toikko & Rantanen (2008, 14) kuvaavat, että toisin kuin yleensä ajatellaan, kehittäminen voi olla muutakin kuin konkreettista toimintaa. Esimerkiksi prosessinomainen projektitoiminta etenee eri tavalla kuin selkeästi määritellyn käytännönläheisen ja tarkasti kohdennetun tavoitteen saavuttaminen. Kehittäminen voi siis olla tai sillä voidaan pyrkiä myös toimintatavan tai –rakenteen kehittämiseen. Pienimuotoinen toimintatapaan liittyvä kehittäminen voi olla kohdennettuna esimerkiksi yhden työntekijän työskentelyn kehittämiseen. Toimintatavan kehittämisellä voidaan kuitenkin tarkoittaa myös laajaa, koko organisaation läpäisevää toimintatavan kirkastamista ja selkeyttämistä. Palveluketjuja voidaan mallintaa, jolloin on tarkoituksellista suunnitella ja sopia esimerkiksi työntekijöiden työnkuvista ja yhteisistä toimintatavoista. Laajassa kuvassa kehittämisellä voidaan tarkoittaa myös rakenteellisia uudelleenjärjestelyjä. Toikko & Rantanen (2008, 14) tarkentavat, että tällöin esimerkiksi uudistetaan palvelurakennetta eri organisaatiota yhdistämällä tai luomalla kokonaan uusia ihmisten järjestyneitä yhteenliittymiä. Tämä opinnäytetyö kehittämistehtävänä on luontevasti rinnastettavissa toimintatavan kehittämiseen, jonka sisällä on myös toimintarakenteellisia piirteitä, kuten esimerkiksi esimiehen mahdollisuus oppia yhteisöllistä jaettua johtajuutta mallintamalla työnohjaajan työskentelyä.

Kehittäminen voidaan jakaa melko yksiselitteisesti kahteen eri lähtökohtaan ja tavoitteeseen. Jako on selkeästi käytännöllisten, ei yleistettävään tai siirrettävään tietoon pyrkivien kehittämishankkeiden ja puhtaasti tutkimuksellisten tiedonantoon tähtäävien kehittämishankkeiden välillä. Kehittävän tutkimuksen suuntaus voidaan jakaa vielä osiin. Toimintatutkimuksessa yhdistyvät teoria ja käytäntö. Se korostaa todellisuuden muuttamista tutkimusprosessin osana. Sen tarkoituksena on saada aikaan muutoksia sosiaalisessa todellisuudessa ja samalla tutkia näitä muutoksia. Kyse on siis samanaikaisesta toiminnan kehittämisestä sekä sen systemaattisesta seurannasta. Toimintatutkimus ei ole tutkimusotteena täysin homogeeninen, vaan sen eri suuntaukset eroavat hyvinkin merkittävästi toisistaan. Tätä määrittää esimerkiksi tutkijan osallisuuden aste tutkimukseen. (Toikko & Rantanen 2008, 29-30.)

Kehittävä työntutkimus kytkeytyy tutkimukseen, käytännön kehittämistyöhön ja koulutukseen. Sen lähtökohtana on kulttuurihistoriallinen toiminnan teoria, jossa toiminnan ajatellaan muodostavan yhteyden yksilön ja yhteiskunnan välillä. Tämä järjestelmä muokkaa ihmisen tekoja ja ominaisuuksia ja käänteisesti ajateltuna ihmisten teot muokkaavat toimintajärjestelmää. Toimintajärjestelmien luonne nähdään historiallisesti kehittyvinä, ristiriitaisina ja dynaamisina. Käytäntötutkimus liittyy usein ammatilliseen tutkimukseen, jota voidaan tehdä esimerkiksi kasvatus- ja hoitotieteen sekä sosiaalityön tutkimusaloilla. Tällaisen tutkimuksen tavoite on palvella erityisesti ammattien tietoperustan kehittämistä. Haasteena onkin ollut tietopohjan kehittäminen, joka olisi tieteellisesti relevantti ja olisi myös eduksi ammatillisessa toiminnassa. (Toikko & Rantanen 2008, 31-32.)

Viimeinen Toikon & Rantasen (2008, 33-34) kehittävän tutkimuksen suuntaus on työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen. Tämä suuntaus on vallannut alaa erilaisten työelämän kehittämisohjelmien myötä. Työelämän tutkimusavusteinen kehittäminen on toimintaa, jota ei toteuteta tutkimuksen ehdoilla, vaan kehittäminen priorisoituu ennen tutkimusta. Kuitenkin kehittämisen vahvana pohjana on tieteellisen tiedon käyttäminen, ja näin se pyritään tekemään tutkimuksellisesti perustellusti. Tämä lähestymistapa ei ole sidoksissa tarkoin määriteltyihin teoreettisiin oletamiin tai menetelmiin. Tavoitteena on kuitenkin luoda uutta sekä laajemmin yleistettävää ja käytettävää tietoa kehittämistoiminnan tueksi. Perustana on toimijoiden verkostoituminen ja yhdessä oppiminen eikä niinkään yhden organisaation kehittämistarpeisiin vastaaminen. Sen erityispiirteinä ovat aiempaan tutkimus- ja kokemustietoon perustuvien käsitteellisten mallien hyödyntäminen. Näiden mallien pohjalta muodostetaan tutkimusongelmia sekä niihin liittyviä oletuksia ja väitteitä. Hypoteesit testataan erilaisten interventoiden avulla, ja ne voivat kyllä muuttua ja tarkentua prosessin myötä. Saatuja johtopäätöksiä tarkastellaan kriittisesti, jotta voidaan tarvittaessa uudelleen parantaa alkuperäisiä käsitteellisiä malleja ja niiden perusteluja. Näin yhdistyvät aiempaan tietoon perustuva käsitteellistäminen sekä sen kriittinen testaaminen.

2.3 Menetelmänä haastattelu

Tutkijana ja haastattelijana suosin sekä ensisijaisesti aina ehdotin haastateltavalle tapaamista kasvotusten, mutta koin kunnioittavana eleenä antaa haastattelijan päättää ja valita itselleen sopivimman tavan. Suurimmalle osalle lähetin haastattelupyynnön ja aiheen ensin sähköpostitse, jonka jälkeen olin yhteydessä puhelimitse. Joillekin, jotka tiesin työnohjauksen kentältä entuudestaan, soitin suoraan ajan säästämiseksi. Kaikkinensa kahteen yhteydenottoon en saanut vastausta, mutta muilta osin vastaanotto oli suopea.

Haastattelin viisi esimiestä, joista yhtä lukuun ottamatta kaikki puhelimitse. Työnohjauksen asiantuntijoiden haastatteluissa suhdeluku oli päinvastainen, sillä heidän haastatteluistaan vain yksi tapahtui puhelimitse. Vaikka kokemuksen ja kirjatiedon valossa tiedän, että kohtaaminen kasvotusten antaa usein jotain sellaista ymmärrystä, mikä ei mahdollistu näkemättä toista eli esimerkiksi puhelimitse, en kuitenkaan kokenut, että puhelinhaastattelujen anti olisi jäänyt vähäisemmäksi kuin kasvotusten tehtyjen haastattelujen anti. Tämä saattoi johtua siitä, että yhtä haastateltavaa vaille tiesin heidät jo entuudestaan, joten minulla oli jo olemassa jonkinlainen yhteys, joka vahvisti luottamusta ja ymmärrystä vuorovaikutuksessa.

Haastateltavat valikoituivat tietyin perustein. Haastateltavien esimiesten kohdalla tärkeää oli se, että esimiehillä oli ollut työnohjaajan kanssa vähintään noin puolen vuoden mittainen yhteistyöjakso. Tämä siksi, että mainitun ajan sisällä heidän ja työnohjaajan välille oli ennättänyt muodostua prosessuaalinen yhteistyösuhde, jota vasten pystyi peilaamaan työpariyhteistyön merkitystä. Yhteistyöjaksolla tarkoitettiin nimenomaan taustalla tapahtuvaa yhteistyötä silloin kun esimiehen johtamassa työyhteisössä oli meneillään työnohjausprosessi. Kaikki esimieskontaktit löytyivät omien yhteistyöverkostojen kautta. Työnohjauksen asiantuntijoiden valintaperuste oli heidän esimiesyhteistyötä painottava työotteensa ja lähestymistapansa. Näistä kontakteista kaksi tuli omien yhteistyöverkostojen kautta ja kolme muun kollegaverkoston avulla.

Haastateltavista esimiehistä oli neljä naista ja yksi mies. He olivat iältään 36-55 vuotiaita ja heidän esimiestyöaikansa vaihteli noin kahdesta vuodesta seitsemään vuoteen. Kolme heistä oli sosiaali- ja terveysalalta sekä yksi kaupan alalta ja yksi tulkkauspalvelualalta. Työnohjauksen asiantuntijoista yksi halusi pysyä työikänsä vaille anonyymina, joten loput neljä olivat naisia. Heidän fyysinen ikänsä sijoittui välille 57-66 vuotta ja ammatillista työnohjaustyötä heillä oli takana 7-30 vuotta, josta keskimäärä oli laskettuna 25 vuotta.

Alastalo, Åkerman & Vaittinen (2017, 215-216) käsittelevät asiantuntijuutta ja sitä, kuka oikeastaan on asiantuntija. He päätyvät siihen, että asiantuntijuus on ilmiönä hyvin monimuotoinen, sillä käsitteelle ei ole olemassa yksiselitteistä määritelmää. Kuitenkin voidaan ajatella ja nähdä jako, jossa tarkastelun kohteena on määritellyissä asioissa pitkälle edennyt asiantuntijuus. Näin rajattuna asiantuntija on henkilö, jolla on tietystä aihealueesta tietoa ja mahdollisesti myös taitoja, joita ei ole maallikolla tai amatöörillä. Asiantuntijuus voi olla tiede-, ammatti- tai instituutioperusteista. Asiantuntijuus ei ole kyky tai pysyvä ominaisuus, joten se ei voi olla pysähtynyt tila. Asiantuntijuus on jotain, mitä ihmiset tekevät, sillä se määrittyy toiminnassa ja vuorovaikutuksessa.

On huomioitavaa, että esimiesten työikä oli verrattain melko lyhyt, kun taas työnohjaajien työikä oli merkittävän mittava. Esimiesten työskentelyvuosilla ei sinänsä ollut merkitystä, koska tärkein peruste oli heidän työyhteisötyönohjauksessa mukana olonsa sekä työnohjaajan kanssa tehty, vähintään noin puolen mittainen, yhteistyö. Opinnäytetyötä sekä sen tarkoitusta ja tavoitetta ajatellen oli hyväksi, että työnohjaajilla oli pitkä ja vankka kokemustausta, jotta pystyin peilaamaan ja tutkimaan sitä omaani vasten. Lisäksi voidaan olettaa, että pitkän työuran tehneiden työnohjaajien ymmärrys ja käsitys johtajuuden kehittamisestä, kehittamisestä ja merkityksestä on vahva.

Tein osallistujille puolistrukturoidun teemahaastattelun. Haastattelu on yksi hyödyllisimmistä tavoista kerätä tutkimusaineistoa (Hyvärinen 2017, 12). Ennalta määrättyjen aihepiirien ja teema-alueiden lisäksi olin muotoillut myös kymmenen kysymystä, jotka esitin jokaiselle haastateltavalle. Puolistrukturoidussa haastattelussa on piirteensä myös syvähaastattelusta, sillä minulla haastattelijana oli mahdollisuus myös tarkentaviin lisäkysymyksiin. Lisäksi tietynlainen vapaamuotoisuus näkyi myös siinä, etten haastattelutilanteessa rajannut tai estänyt haastateltavaa kertomasta jostain hänen valitsemastaan sisällöstä, vaikkei se olisi ollut ensisijaisesti oleellista ja kiinnostavaa tutkimustani ja tutkimuskysymystäni ajatellen. On osittain laadullisen tutkimuksen perinteisiin liittyvä kysymys ja osittain tutkijan omaa mieltymystä, pitääkö kaikille haastateltaville esittää täsmälleen samat kysymykset ja samassa järjestyksessä, sekä pitääkö sanamuotojen olla tismalleen samat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87-88.) Minä otin vapauden jossain kohtaa käyttää tarvittaessa synonyymeja, jos koin, että jokin toinen sana tai termi oli lähempänä yhteistä kieli- ja käsitemaailmaamme. Luulen, että pystyin antamaan itselleni vapauden myös siksi, koska haastattelut nauhoitettiin, joten pääsin palaamaan tarvittaessa tarkkoihin sanamuotoihin ja sisältöihin sekä sisältöjen kytköksiin toisiinsa. Näin asiat eivät jääneet muistin tai oletuksen varaan, missä olisi ollut suuret riskit luotettavuuden kannalta.

Haastattelu valittuna menetelmä on selkeästi perusteltavissa. Tuomen & Sarajärven (2018, 84-86, 98) mukaan haastattelun idea on hyvin suoraviivainen: kun haluaa tietää jotain ihmisen ajattelusta ja toiminnasta, on järkevää kysyä ihmiseltä itseltään. Haastattelussa on nimenomaan tarkoitus saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta, ja tästä syystä on tärkeää, että henkilöt, joita haastatellaan, tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon. Tästä syystä minun tuli lähestyä niitä, joiden ajattelun ja toiminnan ymmärtämisen kautta voisin päästä kiinni tutkittavaan ilmiöön. Haastattelun kiistaton etu on myös sen joustavuus. Haastattelu menetelmänä mahdollistaa kysymysten toistamisen, mahdollisten väärinkäsitysten oikaisemisen, ilmausten sanamuotojen selventämisen sekä myös vapaan keskustelun haastateltavan kanssa. Tällaista välitöntä mahdollisuutta ei ole muissa menetelmissä. Haastattelun merkittävä hyvä puoli on myös se, että mikäli on tarkoituksenmukaista, tiedonantajiksi voidaan valita henkilöt, joilla on kokemusta tai tietoa tutkittavasta ilmiöstä. Tämä oli ehdottomasti iso määrittävä tekijä haastattelumenetelmän valintaan.

2.4 Aineiston analyysi

Sisällönanalyysi voidaan tehdä kolmella eri tapaa: aineistolähtöisesti, teoriasidonnaisesti/teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Tämän opinnäytetyön sisällönanalyysi on teoriaohjaava. Tässä lähtökohdassa analyysiyksiköt nousevat usein aineistosta, ja niiden tulkintaa sekä ryhmittelyä ohjaa teoria. Teoriaohjaavassa tavassa aiemmin hankittu tieto ohjaa tai auttaa analyysia ehkä jopa osittain valikoiden. Teoriaohjaavuus mahdollistaa myös sen, että analyysi tehdään aineistolähtöisesti, ja lopuksi aineiston pohjalta tehdyt huomiot kiinnitetään teoriaan. Teorianohjaavan analyysin päättelyn logiikka on yleensä abduktiivinen päättely. Tämä tarkoittaa sitä, että ajatteluprosessissa vaihtelevat vuoroin aineistolähtöisyys ja vuoroin valmiit mallit, ja tutkija pyrkii yhdistämään näitä sovitellen ja luovasti. (Tuomi & Sarajärvi 2008, 108-110.)

Haastatteluaineiston analyysissa ja teemoittelussa hyödynnän Jäppisen (2012) teemää Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta –kirjaa. Jäppinen on kehittänyt TenKeys-mallin, jonka sisältämää yhteisöllistä ideaalia yhteisön tulisi kurottaa. Jäppinen on perustellut kymmenen avaimen valinnan vakuuttavasti. Tästä syystä ei ollut tarpeen alkaa kehittää uutta luokittelua ja luoda teemoittelua sen pohjalta. Jäppisen näkemys pohjautuu systeemiin ja kerroksisuuteen, missä yhteisöllisen kehittämisen lukkoja avataan yksi kerrallaan. Aina kun avain lukkoon löytyy, voidaan lähteä tavoittelemaan seuraavan lukon avainta. Opinnäytetyössä ei kuitenkaan ole kyse Jäppisen (2012) luokittelun ja perusteltujen työyhteisön kehittämisen avainten teoreettisesta testaamisesta. Avaimet toimivat haastatteluaineiston analyysissa pääteemoina ja niiden avulla tutkitaan yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämistä työyhteisön työnohjausprosessissa.

Kirjassaan Jäppinen (2012) kuvaa kymmenen avainta, joilla avataan ovia yhteisöllisyyden ytimeen, jonka keskeinen elementti on jaettu johtajuus. Hän on lohkonut nämä kymmenen työyhteisön kehittämisen avainta vielä osatekijöihin, joita on kussakin avaimessa neljästä kahdestaan. Käytän tässä opinnäytetyössä kymmentä pääavainta,

joista yhdeksän nousi selkeästi esille haastatteluaineistosta. Erottelon osatekijät vain vuorovaikutuksen osalta sekä osittain luottamukselle rakentuvan kontrollin osalta. Vuorovaikutus on niin työnohjauksen kuin jaetun johtajuuden verta pumpaava sydän eli elintoimintoja ylläpitävä elin. Tuloksellinen ja vaikuttava vuorovaikutus perustuu taas luottamukselle. Esitetty perustelu on syy tehdyille valinnalle ja rajaukselle. Lisäksi avaimia osatekijöineen on yhteensä kuusikymmentäneljä, joten huomioiden työn laajuus ja tarkoitus, on rajaaminen perustelua näistä lähtökohdista.

Kuten Jäppinen (2012, 13) itsekin toteaa, kymmenen eri tilan rajapinnat ovat osittain erittäin häilyvät. Ja siksi monet poimitut ilmaisut haastatteluista olisivat istuneet usean teeman alle. Merkittävänä huomiona mainittakoon, että myös Pauli Juuti on tutkinut ja käsitellyt jaettua johtajuutta ansiokkaasti muun muassa kirjoissaan *Jaetun johtajuuden taito* (2013) ja *Johtamisen kehittäminen* (2016). Juutin lähteet ovat vahvasti edustettuna tässä opinnäytetyössä.

Selkeyden vuoksi on syytä avata aineistonkeruun ja analysoinnin polku. Puhelinhaastatteluja lukuun ottamatta haastattelut tapahtuivat kunkin haastateltavan valitsemassa paikassa, pääsääntöisesti työpaikalla tai heidän kotonaan. Pyrin luomaan tilanteen alkuun lempeän tunnelman esittämällä haastateltavalle kiitollisuuteni hänen antamastaan ajastaan sekä jakamistaan ajatuksistaan ja kokemuksistaan. Korostin, ettei minulla haastattelijana ole tarkoitus tai tavoite todistaa mitään omia lähtökohdiani tai intressejäni oikeiksi, vaan olen pelkästään kiinnostunut kuulemaan, mitä haastateltavalla on sanottavana. Sopivien haastatteluajkojen löytämiseen ja haastattelujen tekemiseen meni kaikkinsa noin kaksi kuukautta. Yhden haastattelun kesto oli keskimäärin n. 45 minuuttia, joten haastatteluaineistoa tuli yhteensä noin kymmenen tuntia. Haastattelujen äänittämiseen on käytetty puhelimen sekä Ipadin saneilin sovellusta. Puhelinhaastattelut toteutettiin Tape a call –sovelluksella, jossa puhelu tallentuu sellaisenaan puhelimen muistiin.

Koko haastatteluaineisto litteroitiin. Litteroinnin jälkeen teksteistä poimittiin ryhmäkohtaisesti (esimiehet ja työnohjaajat) kunkin kysymyksen alta, jokaisen haastatelta-

van rajattu alkuperäinen ilmaisu, joka tarkentui vastaukseksi kysymyksen alle. Poimitut ilmaiset on teemoiteltu Jäppisen (2012) jaottelun mukaan. Pääteemoja on siis kymmenen ja niiden alla alateemoja neljästä kahdeksaan. Kuten on jo mainittu, rajaamisen vuoksi kaikkia alateemoja ei käsitellä tässä opinnäytetyössä. Tuomi & Sarajärvi (2008, 104) kirjoittavat, että laadullisen analyysin yksi suurimmista haasteista on nimenomaan rajaaminen. Koska kaikkea ei voi tutkia yhden tutkimuksen tai opinnäytetyön tiimoilta, tutkijan on tehtävä valintansa ja rajauksensa tarkkaan ja löydettävä se, mikä juuri kyseisessä tutkimuksessa kiinnostaa.

Tulosten esitystavassa haastattelukysymykset ovat häivytetty. Lukija ei siis pääse selville, minkä kysymyksen kautta kukin vastaus on saatu. Tämä ei ole sinänsä merkityksellistä, sillä tarkoituksenmukaista on ollut löytää kymmeneen eri avaimen eli yhteisöllisyyden tilan kymmeneen alueeseen viittaavia ilmauksia. Kummastakin haastatellusta ryhmästä, työnohjaajista ja esimiehistä, on tehty omat analyysinsä.

2.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettinen pohdinta

Tuomi & Sarajärvi (2008, 149) lähtevät siitä oletuksesta, että tutkimuksen sisäinen johdonmukaisuus on yksi oleellinen hyvän tutkimuksen kriteeri. Tämä konkretisoi tutkimusraportin argumentoinnissa muun muassa siten, millaisia lähteitä on käytetty ja millä tavoin niitä on käytetty. Toisena hyvän tutkimuksen oletuksena heillä on eettinen kestävyys, mikä on tutkimuksen luotettavuuden toinen puoli. Tutkimuseettinen neuvottelukunta (TENK) on laatinut ohjeet ja suositukset hyvästä tieteellisestä käytännöstä. Lähtökohta ja perusta on, että vain silloin, kun tutkimus on suoritettu hyvien tieteellisten käytäntöjen vaatimalla tavalla, voi se olla eettisesti hyväksytty ja luotettava sekä tutkimuksen tulokset uskottavat. Suomen lainsäädäntö asettaa ohjeille rajat, mutta niiden käyttö ja soveltaminen vaatii tutkijan omaa itesesäätelyä. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2020.)

Hyvän tieteellisen käytännön lähtökohdat määrittävät tutkimuseetiikan lähtökohdista. Näitä ovat esimerkiksi tiedeyhteisön tunnustamien toimintatapojen noudattaminen,

eettisesti kestävien tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmien soveltaminen sekä muiden tutkijoiden töiden ja saavutusten asianmukainen huomioiminen. Lisäksi tutkimus tulee suunnitella, toteuttaa ja raportoida niin, että siitä syntyneet aineistot voidaan tallentaa tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten mukaan. Toimintatapoihin lukeutuu rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Tutkimuseettisesti hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää myös tarvittavien tutkimuslupien hankkimisen ja mahdollisten eettisen ennakoarviointien tekemisen. Hankkeessa tai tutkimusryhmässä tulee myös sopia etukäteen osallistujien oikeudet, teki- jyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset kaikkien osapuolten sallimalla tavalla. Ohjeet hyvään tieteelliseen käytäntöön on luettavissa kokonaisuudessaan Tutkimuseettisen neuvottelulautakunnan nettisivuilta, mistä löytyy myös menettelyohjeet hyvän tie- teellisen käytännön loukkaamista koskevien epäilyjen käsittelemiseen. (Tutkimuseet- tinen neuvottelukunta 2020.)

Kuula (2006, 21) erottelee kirjassaan etiikan ja tutkimusetiikan. Hän toteaa, että mo- raalisesta perspektiivistä katsottuna etiikka on osa arkielämäämme. Se astuu kuvioi- hin silloin, kun ihminen pohtii mielipidettään ja asennoitumistaan omiin ja toisten tekemisiin; mitä voi sallia, mitä ei ja miksi ei. Kuula (2011, 21) tarkentaa, että eetti- nen ajattelu on yksilön kykyä tarkastella sekä omien että yhteisön arvojen kautta sitä, mikä on kussakin tilanteessa oikein tai väärin. Etiikka käsitteenä voidaan jakaa vielä analyttiseen ja normatiiviseen etiikkaan. Puhuttaessa tutkimusetiikasta, tarkoituk- senmukainen lähtökohta on normatiivinen etiikka, joka pyrkii vastaamaan kysymyk- seen siitä, mitkä ovat oikeat ja tästä syystä noudatettavat eettiset säännöt. (Kuula 2006, 22.)

Tutkimusetiikka voidaan rajata vain tieteen sisäisiin asioihin. Tässä tapauksessa esi- merkiksi tutkittavien kohtelu sekä tieteen ja yhteiskunnan väliset suhteet katsotaan kuuluviksi tutkimusetiikan sijasta tieteen etiikkaan. Tutkimusetiikka voidaan määrit- tää myös tutkijoiden ammattietiikaksi, jolloin siihen katsotaan kuuluvaksi eettiset periaatteet, normit, arvot ja hyveet, joita tutkijan tulisi noudattaa työssään. (Kuula

2006, 23.) Tutkimusetiikan yhteydessä mainitaan usein integriteetin kunnioittaminen. Lindqvistin (1986) mukaan tämä tarkoittaa sitä, että ihmisen ainutkertaista fyysistä ja psyykkistä kokonaisuutta ei loukata tai rikota. Ihmistieteissä fyysistä kokonaisuutta merkityksellisempi on usein henkinen integriteetti, joka sisältää ihmisen tietoisuuden, inhimillisen kokemuksen, arvot ja vakaumuksen. (Kuula 2006, 33.)

Tämän opinnäytetyöprosessin yksi merkittävistä luotettavuuden kysymyksistä ja eettisen pohdinnan lähtökohdista on se, että olen itse tehnyt työnohjausyhteisyyttä neljän tutkimushaastattelun osallistuneen esimiehen kanssa. Oletettavaa siis on, että ainakin jotkut heidän esiin nostamansa kokemukset pohjautuvat aiempaan yhteistyöhömmme. Tämä oli sisältö ja seikka, joka minun oli tiedostettava ja sisäistettävä ennen tutkimustyön aloittamista. Minun tuli olla todella tietoinen omista motiiveistani ja lähtökohdistani, etteivät ne aja tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteen edelle. Käytännössä tietoisuus tarkoitti sitä, että pitäydyin prosessissa mahdollisimman tarkasti tutkijan roolissa niin, etten tietoisesti tai tarkoituksellisesti pyrkinyt todistamaan omia henkilökohtaisia oletuksiani millään tapaa lähtökohtaisesti oikeiksi ja perustelluiksi. Läpinäkyvyyden ja luotettavuuden nimissä koin tarpeelliseksi sanoa tämän myös ääneen haastateltaville henkilöille. Myöskin halusin tarkentaa, ettei haastattelutilanteessa ole kyse palautteenannosta tai työnohjauksen arvioinnista, vaan ainut ja vilpitön mielenkiintoni kohdistui tiedonantajien kokemuksiin ja ajatuksiin liittyen tutkittavaan ilmiöön. Koen, että asettelun haastavuudesta huolimatta onnistuin melko hyvin saavuttamaan tutkimuksellisen otteen, eivätkä henkilökohtaiset tekijät muodostuneet esteiksi.

On tietysti myös syytä yleisesti huomioida, ettei tiedonantajien joukko ole kovin suuri. Tämä antaa osaltaan perspektiiviä ilmiön tarkasteluun. Toisaalta taas eritoten työnohjaajien työvuosien määrä oli mittavan ansiokas, joten heidän asiantuntijuutensa, kokemuksensa ja ymmärryksensä suhteessa tutkittavaan ilmiöön voitaneen lukea merkittäväksi. Lisäksi on aiheellista muistaa, ettei laadullisessa tutkimuksessa pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan tavoitteena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa ja ymmärtää tiettyä toimintaa tai antaa teoreettisesti järkevä ja ymmärrettävä tulkinta jollekin ilmiölle (Tuomi & Sarajärvi 2018, 98). Toikko & Rantanen (2009,

119) toteavat myös, ettei kehittämistoiminnassa voi keskittyä yhtä syväluotaavaan tiedon keräämiseen kuin tutkimuksessa, mutta tiedon keräämisen tavoite on kuitenkin tehdä sitä kehittämistoiminnan oman toiminnan kannalta perustellusti.

3 TYÖNOHJAUS TUTKIMUKSELLISEN KEHITTÄMISTYÖN KENTTÄNÄ

3.1 Työnohjaus toimintana ja käsitteellisesti

Suomalaisen työnohjauksen juuret ulottuvat aina 1800-luvun loppupuolelle hyväntekeväisyysjärjestöjen sosiaalityöhön. Laajemmin sitä on alettu toteuttaa 1920-luvulla kirkon työntekijöiden ja psykoanalyttikkojen keskuudessa. (Tamski 2016, 23.) Työnohjaus on siis alkujaan syntynyt ammatillisen kehityksen tueksi haastavaa asiakastyötä tekeville ihmisille (Ruutu & Salmimies 2015, 15). Nykyiseen muotoonsa työnohjaus on kehittynyt kutakuinkin viimeisen kuudenkymmenen vuoden aikana. Suomeen työnohjaus tuli terveystieteilijän Märta Bomanin tuomana. 1940-luvulla työnohjaus otettiin mukaan sosiaaliohjaajien opetusohjelmaan. Muutamia vuosi myöhemmin, jatkosodan aikoihin kirkon perheneuvolatyössä nousi esiin haastavia avioliitto- ja perheasioita, joihin työntekijöiden taidot eivät riittäneet. Tästä johtuen työntekijät alkoivat pohtia keskenään työstä nousseita ongelmia käyttäen työnohjauksen peruselementtejä kuten dialogia. Terveystieteiden tutkimuksessa työnohjausta on käytetty 1950-luvulta lähtien, ja laajemmin sen voidaan sanoa levinneen sosiaali- ja terveystieteille sekä opetus- ja kasvatustieteille 1980-luvulla. 1980-1990-luvulla se saavutti myös muita ammattialoja, ja liike- ja talouselämän sektorille se levisi 1990-2000 lukujen taitteessa. (Tamski 2016, 23.)

Työnohjaus on ammatillista toimintaa, jota tekee asianomaisen koulutuksen saanut työnohjaaja. Työnohjauksen konteksti on työyhteisöt. Poikkeuksetta työnohjauksessa ovat läsnä sekä työntekijöiden että työnantajien intressit ja motiivit. Työnohjauksen tarve sisältää yleensä arvion siitä, että johonkin tarvitaan muutosta, jotakin halutaan ehkäistä tai ennakoita. Työnohjauksen keskiössä on aina perustehtävä eli työ, jota tehdään. Ohjauksessa jaetaan työssä syntyneitä kokemuksia ja ajatuksia, joita tarkastellaan ja jäsennetään yhdessä eri näkökulmista. Työnohjaus tapahtuu luottamuksel-

lisessa vuorovaikutuksessa. Työnohjaus on oppimistapahtuma, johon asetetaan yhteiset tavoitteet. Työnohjaus on muodoltaan prosessityöskentelyä. Prosessilla tarkoitetaan tapahtumien kulkua ja asioiden kehityskulkua. Prosessuaalisuus ilmaisee jatkuvuutta, jossa mennyt, nykyinen ja tuleva liittyvät yhteen ja muodostavat kokonaisuuden. (Kyrönseppä 2012, 32, 43.) Työnohjaajan tavoitteena on edistää prosessia ohjattavan tavoitteiden suuntaisesti. Kaikissa prosessin vaiheissa ohjaajan tulee muistaa toiminnassaan eettisyys, voimavarakeskeinen ja arvostava vuorovaikutus, dialogisuus, menetelmien oikea-aikaisuus, kysymystekniikoiden hallinta sekä prosessitietoisuus. (Ruutu & Salmimies 2015, 178-179.)

Työnohjaus on tavoitteellista työnantajan mahdollistamaa aikaa itsensä ja työyhteisön ammatilliseen kehittämiseen sekä hyvien, toimien asioiden ylläpitämiseen ja epäkohtien esiin nostamiseen. Työnohjauksen perustehtävänä on tutkia ja havainnoida työtä sekä työn tekemiseen liittyviä ajatuksia ja kokemuksia (Kyrönseppä 2012, 34). Työnohjauksen sisältö ja tavoitteet rakentuvat yhteistyössä ohjaajan ja ohjattavien kanssa. Yhteinen todellisuus rakentuu pikkuhiljaa prosessin myötä, eikä ohjaajalla ole valmiita vastauksia tai tilannemäärittelyä ennalta käsin. Ajattelen, että työnohjauksen hyödyntämis- ja käyttömahdollisuudet eri ammattiryhmissä ovat erittäin laajat. Työnohjauksen avulla ja työnohjauksen tukemana voidaan esimerkiksi rakentaa ryhmää tiimiksi, purkaa haastavia asiakastilanteita, selkeyttää perustehtävää ja vahvistaa yhteisiä toimintatapoja. Lisäksi työnohjaus on oiva tuki erilaisissa työyhteisön muutostilanteissa sekä niiden kannattelussa ja läpi menemisessä. Tässä vain mainitakseni muutamia konkreettisia sisältöjä.

Kokemukseni ja näkemykseni mukaan työyhteisön työnohjaustyöskentely on vahvasti kytköksissä myös osallistamisen käsitteeseen. Osallistamisen ja osallisuuden merkitykset ovat olleet paljon esillä puhuttaessa työyhteisön merkityksestä ja työhön sitoutumisesta. Osallisuuden hyötyjä työyhteisössä katsotaan olevan muun muassa yhteenkuuluvuuden tunteen vahvistuminen, henkilöstön hiljaisen tiedon esiin nostaminen ja ottaminen hyötykäyttöön, tiedon vaihtumisen tehokkuuden paraneminen, parempien ratkaisujen luominen sekä kokemus yhdessä tekemisestä (Hiila, Tukiainen & Hakola 2019, 153). Tässä työssä ei perehdytä osallisuuteen tämän enempää, sillä se olisi aiheena ja näkökulmana oman opinnäytetyön arvoinen. Syvänen, Tikka-

mäki, Loppela, Tappura, Kasvio & Toikka (2015, 30) toteavat myös, että jos työntekijällä on hyvät vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet omaa työtään ja työyhteisöään koskeviin asioihin, haluaa hän työskennellä korkeilla työponnistuksen tasoilla eli kasvattaa työnsä tuottavuuttaan.

Työnohjauksella voidaan katsoa olevan rajapintansa ja hetkittäin yhteisiä piirteitä ammatillisen lisäkoulutuksen, konsultoinnin, mentoroinnin, valmennuksen ja jopa terapian kanssa. Työnohjaus myös eroaa kaikista näistä edellä mainituista monella tapaa, koska työnohjauksen keskiössä on aina perustehtävä eli työ. (Alhanen ym. 2016, 21-22.) Kyrönsepän (2012 32, 44) mukaan työnohjaustilanteita voidaan kutsua oppimistapahtumaksi, jotka muodostavat oppimisprosessin edistämisen työn jäsentämistä ja hallintaa.

Työnohjaus voidaan jakaa neljään eri muotoon: yksilötyönohjaukseen, yhteisötyönohjaukseen, ryhmätyönohjaukseen sekä esimiestyönohjaukseen. Yksilötyönohjaus on perustelu muoto eritoten silloin, kun ohjattavan roolille tai asemalle ei löydy vertaisia organisaation sisältä. Lisäksi työssä tapahtuvien suurten muutosten pohtiminen tai erityisen tuen hakeminen ammatillisissa muutoksissa voivat olla peruste yksilöohjaukselle. Yhteisötyönohjaus on nimensä mukaan koko työyhteisön tai osan työyhteisön ohjaus. Osa yhteisöstä voi valikoitua esimerkiksi jonkin tietyn toiminnallisen kokonaisuuden perusteella. Yhteisötyönohjauksessa poikkeuksellisesti tavoitteina ovat perustehtävän kirkastaminen eli sen selkeyttäminen ja toteuttaminen sekä yhteistyön ja vuorovaikutuksen vahvistaminen. Ryhmätyönohjaukseen puolestaan osallistuu joukko ihmisiä, jotka eivät ole saman työyhteisön jäseniä. Osallistujat ovat jonkin tietyn, saman ammattialan jäseniä ja ovat näin vertaisia toisilleen. Esimiestyönohjaus, jota on alettu hyödyntää viime vuosina yhä enemmän, auttaa esimiehiä heidän roolissaan jäsentäen ja tukien johtajuutta sekä koko työyhteisön yhteistoimintaa. (Ahtiainen ym. 2016, 128-188.) Työnohjauksen muotojaosta huolimatta arkikielessä puhutaan usein ryhmätyönohjauksesta, jolla tarkoitetaan sekä yhteisö- että ryhmätyönohjausta.

Kuten aiemmin edellä on todettu, työnohjaus voi alkaa motiivista ehkäistä tai ennakoita joitain työyhteisön asioita. Työnohjaus voi siis olla myös ylläpitävää ja kehittä-

vää toimintaa, eikä tarpeen tarvitse nousta haasteesta käsin. Usein kuitenkin tilanne on käytännössä niin, että työnohjausta aletaan miettiä vasta silloin, kun työyhteisön sisäiset sekä työnantajan tarjoamat keinot ja avut ovat käytetty. Organisaatioiden budjeteissa harvoin korvamerkitään rahaa työnohjaukseen, jolloin ohjauksen painotus voisi olla esimerkiksi vuorovaikutuksen kehittämisessä sekä innostuksen ja luottamuksen vaalimisessa eikä niinkään haasteiden tai konfliktien ratkomisessa.

3.2 Työnohjaajakoulutus

Periaatteessa kuka tahansa voi ilmoittaa olevansa työnohjaaja, konsultti, valmentaja tai fasilitaattori, koska nämä nimikkeet eivät ole suojattuja. Suomen työnohjaajat ry on vuonna 1983 perustettu aatteellinen yhdistys, jonka tehtävänä on yhdistää koulutettuja työnohjaajia ja heidän eri työnohjaustapoja. Lisäksi yhdistys toimii työnohjauksen puolestapuhujana. Yhdistyksen tavoitteena on kehittää työnohjausta vastaamaan työelämän ja työnohjattavien tarpeita sekä tukea jäsenten työnohjaustoimintaa, seurata työnohjaajakoulutuksen laatua ja edistää työnohjaajien ammatillista pätevyyttä. (Suomen työnohjaajat ry. Suomen työnohjaajat ry, 2019.)

STORY -nimikettä saa käyttää Suomen työnohjaajat ry:n koulutussuosituksen mukaisesti koulutettu henkilö, joka on sitoutunut työssään noudattamaan yhdistyksen eettisiä periaatteita. Eettisiin periaatteisiin sitoutunut työnohjaaja edistää ja ylläpitää avoimuutta, luottamuksellisuutta, hyvää vuorovaikutusta ja ohjattavien oppimista. Näiden lisäksi hän muun muassa huolehtii omasta täydennyskoulutuksestaan sekä työnohjauksen työnohjauksestaan. (Suomen työnohjaajat ry. Työnohjaaja STORY –nimike, 2019.)

Suomen työnohjaajat ry:n hallitus hyväksyi 8.11.2017 työnohjauksen koulutussuosituksen oppilaitosten ja muiden työnohjaajakouluttajien käyttöön. Tavoitteena oli tehdä selkeä ja nykyhetken päivitetty koulutussuositus, joka rakentui aiempien, vuoden 2009 suosituksen pohjalle. Koulutus haluttiin säilyttää omana ammatillisena koulutuksena, jonka laajuus on 60 opintopistettä eli noin 2-3 lukuvuotta kestävä yh-

tenäinen pedagoginen kokonaisuus. Koulutussuositus määrittelee työnohjaajakoulutuksen rakenteeseen ja sisältöihin liittyviä käytäntöjä. (Suomen työnohjaajat ry. Työnohjaajakoulutus, 2019.) Yhdistyksen nettisivuilta on nähtävissä Suomen työnohjaajat ry:n koulutussuosituksia noudattavia työnohjaajakoulutuksen tarjoajia. Koulutuksellisia viitekehyksiä ja painotuksia on useita erilaisia.

3.3 Työnohjaajan tilannejohtajuus

Työnohjaaja on työnohjauksessa tilannejohtaja. Tämä tarkoittaa sitä, että työnohjaaja ottaa istunnon ajaksi tilannejohtajuuden ja johtaa reflektiota työyhteisön ulkopuolisenä henkilönä. Näin esimies voi olla yksi ryhmän jäsen, säilyttäen kuitenkin roolinsa ja asemansa työpaikan arkityön johtajana. Esimiehellä voi joskus olla hankaluuksia löytää sopiva rooli yhteistyönohjauksissa, varsinkin jos työyhteisön jäsenet kritisoiivat esimiehen työtä ja toimintaa. Tällaisissa tilanteissa työnohjaaja voi rohkaista esimiestä ottamaan etäisyyttä valitsevista asetelmista. Esimiestä kannattaa muistuttaa kahden kesken siitä, että työnohjauksessa käsitellään usein myös tunteita ja jokaisella on mahdollisuus tuoda esiin kokemuksiaan. On hyvä tarkentaa, ettei työnohjausistunnoissa esimiehen kannata saman tien torjua kuulemaansa puolustamalla toimintaansa, vaan odottaa ja tarkkailla, miten yhteistyö saa alkaa edetä. (Alhanen ym. 2016, 149-150.) Tilannejohtajana työnohjaajan tulee kuitenkin muistaa sekä tehdä kaikille selväksi, ettei työnohjauksessa kenenkään kuulu ”menettää kasvojaan”, ja ettei avoimeen ja rehtiin vuorovaikutukseen kuulu epäarvostava ilmaisu. Työnohjaajan on koko ajan tuettava esimiehen johtajuuden säilymistä ja sen kehittymistä työyhteisössä. Jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti jokainen kantaa oman aikuisuutensa ja siihen liittyvät vastuut.

Tilannejohtajan roolia ja esimiehen johtajuutta selkeyttää myös se, että viimeistään työskentelyn lopussa, usein jo sen aikana, työnohjaajan on hyvä palauttaa työyhteisölle ja esimiehelle esille nousseet kysymykset ja suunnitelmat. Heidän tehtävänä ja vastuunaan on viedä eteenpäin istunnossa syntyneitä ehdotuksia arkityöhön. Työnohjaajan on syytä myös tarkentaa, että työnohjauksessa keskitytään työn reflek-

tointiin ja työnteon ideointiin. Viralliset päätökset tehdään lähtökohtaisesti muissa työpaikan foorumeissa. Näin työnohjaus ja työnohjaaja erottuu selkeämmin arkityön johtamisesta. (Alhanen ym. 2016, 150.)

3.4 Reflektio ja dialogi työnohjauksessa

Työnohjauksen keskeisiä käsitteitä ovat reflektio ja dialogi. Reflektio tarkoittaa tiivistetysti muotoiltuna yksilön oman toiminnan ja kokemusten pohtimista suuremman ymmärryksen saavuttamiseksi. Sanana reflektio saattaa olla joskus vieras, joten sen voi mieltää myös verbiksi pohtia. Ihminen ei reflektoi koko ajan, vaan yleensä pohdinta käynnistyy silloin, kun jokin asia alkaa vaivata kyseisessä tilanteessa tai tapahtumassa. Työnohjauksessa tapahtuvan reflektion tarkoituksena on kehittää oppimista työssä toivottuun suuntaan ja näin mahdollistaa opitun siirtovaikutusta käytäntöön. Oleellista muuhun elämässämme tekemäämme reflektioon on se, että työnohjauksessa tapahtuvan reflektion ohjaa ulkopuolinen ammattilainen. (Alhanen ym. 2016, 48-49.)

Reflektio on kognitiivinen prosessi, jossa henkilö aktiivisesti tarkastelee ja tutkii uusia työ- tai oppimiskokemuksiaan. Reflektoinnin avulla ja ansiosta hän voi yhdistää syntynyttä tietoa tai uusia näkemyksiä aikaisempaan kokonaisuuteen. Reflektio on syväluotaavaa ajattelua, jossa prosessi synnyttää uusia toimintatapoja ja -malleja. Reflektoinnin edellytys on olla toistuvassa ja monitasoisessa vuorovaikutuksessa niin ympäristön kuin itsen kanssa. Työnohjauskontekstissa reflektio on oman kokemuksen syvällistä pohdintaa ja kokonaisvaltaista tarkastelua sekä uudelleenarviointia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työstä tullut kokemus ja siihen liittyvät tunteet tuodaan takaisin mieleen. Kokemus voi olla myös ajatusketju tai koettu tunnetila eli konkreettinen tai mielenmaailmassa tapahtunut kokemus. Uudelleenarvioinnissa pyritään näkemään, mitä tapahtui, minkä vuoksi ja minkä seurauksena. Kun kokemus analysoidaan ja arvioidaan uudelleen, mahdollistuu uusien ajatusten ja toimintatapojen syntyminen sekä soveltaminen. (Kärkkäinen 2012, 23-25.) Alhasen ym. (2016, 47) mukaan aito reflektio peilaa yksilön omakohtaisia kokemuksia ja suuntau-

tuu omien tekojen sekä niiden seurausten syvälliseen ymmärtämiseen, jotta ihminen kykenee hyödyntämään kokemuksiaan toimintansa parantamiseksi.

Työnohjauksen oleellisin menetelmä on vuorovaikutus ja vielä tarkemmin sanottuna dialogi. Dialogi termi tulee kreikan kielen sanoista *dia* eli läpi tai kautta ja *logos*, mikä tarkoittaa sanaa tai merkitystä. Vapaasti käännettynä dialogi on merkityksen virtausta, mikä kuvaa hyvin dialogin luonnetta ja tarkoitusta. (Syvänen ym. 2015, 16.) Dialogissa osapuolet kuuntelevat ja kuulevat toisiaan, ja toisaalta tuovat keskusteluun omia näkemyksiään (Kupias & Peltola, 2019, 129). Kyse on siis vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen rakentamisesta. Näin hahmotetaan yhdessä ympäröivää maailmaa käsitteellistämisen ja yhteisen ymmärryksen etsimisen keinoin. Työyhteisössä tämä tarkoittaa muun muassa yhteisen ymmärryksen muodostamista organisaation arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista. (Syvänen ym. 2015, 16.) Dialogia käsitellään vielä syvemmin ja laajemmin myöhemmissä luvuissa.

4 JOHTAMINEN, JOHTAJUUS, YHTEISÖ JA YHTEISTOIMINTA SEKÄ JAETTU JOHTAJUUS

4.1 Johtaminen

Tässä luvussa tarkastelen sisältöjä johtamisesta ja johtajuudesta, jotka ovat siis kaksi eri asiaa. Toki näillä on rajapintansa, joten paikoin sisältöjä on tarkasteltava samanaikaisesti. Lisäksi avaan yhteisöllisyyden käsitettä, jonka ytimessä jaetun johtajuuden ajatellaan olevan (Jäppinen 2012, 17 & Juuti 2018, 44). Tässä työssä johtaminen ja johtajuus on poikkeuksetta liitettyä esimiehen tekemään johtamistyöhön sekä esimiehen toteuttamaan, jakamaan ja mahdollistamaan johtajuuteen.

Kirjallisuudessa johtamista on lähestytty monesta eri tulokulmasta ja sitä on määritelty runsailla eri tavoilla. Johtaminen onkin paikoin hankala hahmottaa, sillä se on ihmisten välistä toimintaa (Juuti 2013, 24). Johtaminen voidaan jakaa kahteen eri ulottuvuuteen, joita ovat asioiden johtaminen (management) ja ihmisten johtaminen

eli johtajuus (leadership) (Kalliomaa & Kettunen, 2010, 24 & Eklund, Lindholm & Salminen 2019, 212). Juuti (2016, 74) liittyy kolmanneksi johtamisen ulottuvuudeksi vielä toiminnan kehittämisen, jolla hän tarkoittaa johtamisen kehittämistä ja siitä poikivaa työyhteisön kehittämistä sekä korkeatasoista toimintaa.

Risto Tainio (2010, 63) kirjoittaa, että ”Johtaminen on suunnan ja tavoitteiden asettamista, voimavarojen suuntaamista niiden toteuttamiseksi sekä aikaansaannosten valvontaa ja niistä vastuunkantoa.” Tämä perustuu Tainion (2010, 63) mukaan yksinkertaisesti siihen, että johtamisen tarkoitus on saada aikaan niitä asioita, joita varten kyseinen organisaatio on olemassa. Juuti (2016, 37) toteaaakin, että esimiestyöstä voidaan puhua johtamisena vasta silloin, kun esimies saa vastuualueellaan olevat ihmiset tekemään suotuisaa yhteistyötä ja tavoittelemaan työssään perustehtävän perusteisten, yhteisten päämäärien saavuttamiseksi. Tämä, yhteisten päämäärien saavuttaminen, on mielestäni yksi peruste, miksi työnohjauksen ja organisaatiossa asetettujen tavoitteiden tulisi olla yhdenmukaiset. Ja vaikka johtaminen on aina kontekstisidonnaista, voidaan siinä nähdä yhteneviä määreitä ja tekijöitä. Yleisesti ja tyypillisimmillään johtaminen nähdään toimintana, jonka avulla vaikutetaan ihmisiin. Johtamiseen liitetään päämäärähakuisuus eli tavoitteellisuus. Toteutuakseen johtaminen tarvitsee sekä esimiehen että alaisen tai niin sanotun suorittavantason työntekijän. Edellä mainittujen sisältöjen lisäksi johtamisessa korostuu toiminnan tilanteissa tapahtuva vuorovaikutus, sillä johtaminen syntyy kohtaamisissa. (Autio, Juuti & Wink 2010, 11-13 & Juuti 2013, 24.) Asioiden johtamisessa tavoitteena on saada aikaan ja tuottaa järjestystä sekä johdonmukaisuutta. Asiajohtamisen osaluokkia ovat suunnittelu, budjetointi, organisointi, työn järjestely ja ongelmanratkaisu. (Kotter 1996, viitattu lähteessä Kalliomaa ym. 2010, 24.)

Ollilla (2014, 185) puolestaan kirjoittaa, että johtajaksi opitaan. Hän jatkaa, että yksi hyvän johtamisosaamisen perustavoite on vuorovaikutusosaaminen, joka näkyy muun muassa vastuun ottamisena. Muita vuorovaikutusosaamisen ilmenemismuotoja ovat toisista välittäminen, kunnioitus, tunteista ja teoista puhuminen, rehellisyys sekä kunnioittaminen. Myös Juuti (2013, 23) toteaa, että johtaminen on taitolaji. Johtaminen ja johtajana oleminen ei siis ole kasa synnynnäisiä lahjoja tai taitoja,

vaikka toki jokaisella johtajalla ja johtajaksi pyrkivällä on lähtökohtaisesti omat ominaisuutensa ja kykynsä, jotka joko ovat eduksi tai haitaksi johtajan työssä.

Syvänen yms. (2015, 55) ovat listanneet hyvässä johtamisessa korostuvat tekijät, joita ovat: oppiminen ja kehittyminen, tuki, luottamus, motivaation tukeminen sekä yksilöllinen kohtaaminen. Nämä tekijät ovat kirjoittajien mielestä merkityksellisiä, koska johtamissuhde on psykologinen vuorovaikutussuhde. Suhteessa työntekijä odottaa, toivoo sekä tarvitsee kahta toisilleen päinvastaista asiaa: hyväksynnän kokemuksia, mikä sisältää esimiehen tavoitettavuuden ja läsnä olemisen sekä itsenäisyyden kokemuksia, joissa on toive itsenäisyydelle, vapaudelle ja esimiehen kauempana pysymiselle.

Heini Wink (2010, 129) kirjoittaa, että johtamisen ja samalla koko suomalaisen kulttuurin heikkous on kommunikaatio. Wink (2010, 126) toteaa useisiin lähteisiin viitaten, että dialogin tarve suomalaisessa työelämässä ja työkuultuureissa on ilmeisen selvä ja eritoten sitä tarvitaan esimiestyöhön. Juuti (2010b, 123) selvitys tuokin esille, että parhaimmat esimiehet osaavat työssään vuorovaikutukseen, keskusteluun ja kuunteluun liittyvät taidot. Niin sanotuilla heikoilla esimiehillä voi olla näissä taidoissa jopa suuria puutteita. Juuti (2010b, 123) toteaa päätelmissään, että tehtävään astuessaan esimiesten on ensi töikseen kehitettävä ihmisten johtamisen taitojaan. Ja kun hyvä vuorovaikutus vastuualueella olevien henkilöiden kanssa on syntynyt, voi esimies alkaa kehittää asioiden johtamiseen liittyviä taitojaan.

Kuten aiemmin on todettu, yksi työnohjaukseen oleellisesti liitettävä käsite on dialogi. Parhaimmillaan työnohjauksessa ollaan dialogin ytimessä. Työnohjauksessa niin esimies kuin koko työyhteisö voi tietoisesti harjoitella ja kehittää dialogia osaksi työyhteisön työskentelytapaa. Juuti (2018, 45-46) toteaaakin, että pystyäkseen toimia vuorovaikutussuhteessa henkilöstönsä kanssa, esimiehen täytyy taitaa vuorovaikutustaidot. Tämä saattaa kuulostaa yksinkertaiselta, mutta sitä se ei todellisuudessa ole, ja siksi on olemassa erilaisia vuorovaikutuskoulutuksia ja -valmennuksia, jotka on räätälöity nimenomaan esimiehille.

Johtajan rooli muistuttaa väistämättä monilta osin vanhempien roolia. Tästä syystä työntekijöiden tunneperäiset ristiriidat saattavat siirtyä johtajuussuhteeseen. Jos johtajalta puuttuu kokemus, miten kohdata tällaisia asioita, johtajuustehtävä voi muuttua vähitellen jopa ylivoimaiseksi. Seurauksena tästä voi olla se, että esimies taantuu ja alkaa toimia tavalla, joka johtaa erilaisiin vaikeuksiin. Myös johtajalla on muiden työntekijöiden tavoin inhimillisiä piirteitä. Tästä syystä johtajan on tarpeellista pohdita ja tarkastella omia kasvukokemuksiaan sekä niiden vaikutusta omaan persoonaan ja johtamiseen. (Kumpula 2005, 23-24.)

Toisen ihmisen ajattelun, tahdon, toiminnan ja käyttäytymisen johtaminen on ilmeisen vaikeaa. Kauhanen (2015, 32), on tuonut tämän ajatuksen työyhteisökontekstiin sanomalla, että työyhteisön johtaminen on kaikilla esimiestasoilla erittäin haastavaa. Muun muassa organisaation tavoiteasetanta ja henkilöstön kirjo määrittävät työntekoa ja asettavat sille omat ehtonsa. Omistajat ja ylin johto laativat omat tavoitteensa pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Niitä kohden koko organisaation pitää pyrkiä menemään. Esimiehen tehtävänä on valjastaa vastuualueellaan olevien ihmisten osaaminen sekä ohjata henkilöstön mielenkiinto tavoitteiden saavuttamiseen. (Kauhanen 20015, 32.)

Organisaatiopsykologi Pekka Järvinen (2001, 34) kirjoittaa, että kun esimiehellä on riittävän hyvä itsetunto, hänen ei tarvitse reagoida työyhteisön ongelmatilanteisiin tai häneen kohdistuvaan kritiikkiin liian henkilökohtaisesti. Kun itsetunto on riittävän hyvä, esimies ei tulkitse kaikkia työssä tapahtuvia vastoinkäymisiä omasta minästään käsin. Ollila (2014, 184) puolestaan käyttää käsitettä emotionaalinen pätevyys, jolla hän tarkoittaa esimiehen kykyä ymmärtää työyhteisön sisäisiä ihmissuhdeverkostoja. Lisäksi esimies tarvitsee emotionaalista pätevyyttä, jotta voi ymmärtää ja käsitellä omaan rooliinsa liittyviä haasteita. Järvinen (2001, 34-35) tarkastelee kirjassaan myös esimiehen säiliökykyä. Kun esimiehellä on hyvä säiliökyky hän kykenee ottamaan vastaan vastuualueellaan olevien ihmisten kiukkua ja hyökkäyksiä menettämättä itsekontrolliaan, reagoimatta kiukkuisesti tai hyökkäämättä alaisiaan vastaan.

Kukin esimies tekee johtamistyötään omia taitojaan ja ominaisuuksiaan hyödyntäen. Suomessa ei ole mitään vakiintunutta tapaa nousta tai kasvaa johtajaksi, vaan polkuja on hyvin monenlaisia, ja lisäksi esimiehiä valitaan hyvin erilaisilla seuloilla. Valittavan harvoin esimieheksi pyrkiviä testaan ja arvioidaan riittävästi. Useilla aloilla on myös tavallista, että esimieheksi valikoituu työyhteisön jäsenistä se, jolla on eniten muodollista pätevyyttä eli korkein tutkintotaso työyhteisössään. Tällöin voi sanoa, että henkilö on päätenyt esimieheksi, eikä niinkään ole valikoitunut muiden potentiaalisten joukosta. Lisäksi johtamistyö nähdään ja mielletään liian helposti asiantuntijatyön lisänä tai jatkona, mikä asettaa omat haasteensa johtamistyön tekemiselle. Eklund ym. (2019, 212) toteavatkin, ettei hyvästä asiantuntijasta kasva itsestään hyvä esimies.

Kauhanen (2015, 33) listaa, että työnsä reunaehdoiksi ja työvälineiksi esimies saa muun muassa organisaation mission, arvot ja vision. Johtamistyötä raamittaa tavoitteiden lisäksi myös taloudelliset resurssit, henkilöstön voimavarat, toimitilat, tietojärjestelmät ja toimintaohjeistukset. Lisäisin tähän vielä yleisen henkilöstöhallinnassa sekä henkilöstön osaamisen kehittämisen. Juuti (2018, 45) kiteyttää mielestäni oleellisimman esimiestyöstä todetessaan, että esimiestyö on vuorovaikutustyötä eli vaikuttamista. Sitä ei voi tehdä omasta poterostaan käsin, sillä se vaatii kohtaamista kasvokkain omalla vastuualueella olevien ihmisten kanssa.

Edellä on lähestytty johtamista ja johtamistyötä muutamista eri näkökulmista. Nämä avaavat osaltaan sen, että johtamistyö ja siihen lukeutuva esimiestyö on erittäin haastavaa. Toki haastavassakin on variaationsa, mutta pääsääntöisesti esimiestyö koetaan vaikeana. Yksi työnohjauksen tarjoamista suurista eduista ja mahdollisuuksista esimiehelle kasvaa ja kehittyä johtamistehtävässään sekä saada siihen tukea on työnohjaajan ja esimiehen välinen asiantuntija-työparityöskentely, jonka ansiosta johtamistyötä voidaan jakaa ja tarkastella yhdessä. Lisäksi työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö mahdollistaa jaetun yhteisöllisen johtajuuden kasvun, kehittämisen ja tukemisen. Osaavalla ja ammattitaitoisella työnohjaajalla on monenlaisia keinoja ja tapoja mallintaa työssään jaettua johtajuutta. Kuitenkin loppujen lopuksi se tapahtuu

ja toteutuu sekä jää voimaan esimiehen toiminnan ja esimerkin kautta. Esimiehen esimerkki mahdollistaa yhteisöllisen jaetun johtajuuden, joka voi alkaa juurtua työyhteisön käyttövoimaksi sekä ammatilliseksi toimintatavaksi ja -tilaksi.

4.2 Johtajuus

Johtajuus on jokseenkin vaikeasti määriteltävissä. Johtajuus herättää myös paljon tunteita työyhteisön keskellä. Se kätkee sisäänsä paradoksaalisuuden; me ihmiset tarvitsemme johtajuutta, mutta kuitenkin meillä on suuri tarve kapinoida sitä vastaan. Juuti (2018, 46) puhuu kirjassaan heikosta johtajuudesta ja mainitsee yhdeksi mahdolliseksi syyksi esimiehen virheellisen tulkinnan liittyen valtuuttavaan johtamiseen ja itsenäiseen tekemiseen. Niin sanotusti liian ”vapaat kädet” ja ”antaa mennä” - tyyli eivät toimi yhteisössä. Rajojen ja sääntöjen puuttuessa ihmiset loppujen lopuksi turhautuvat ja yhteisön sisäinen tila saa aikaan enemmän konflikteja kuin jopa autoritaarisen johtamistavan vallitessa.

Kirjallisuudessa johtajuuteen liittyvät sisällöt käsittelevät havaintojeni mukaan enemmän ja poikkeuksetta johtamista. Tämä on tietysti sinänsä väistämätöntä, koska johtaminen edustaa aina jonkinlaista johtajuutta. Johtajuuden malleja ja toimintatapoja on puolestaan eriteltävissä melko paljon. Näitä ovat muun muassa valmentava johtaminen, palveleva johtaminen, dialoginen johtaminen tai keskusteleva johtaminen.

Johtajuus yhdistetään yleensä esimiehiin, koska he symbolisoivat usein alaistensa silmissä työyhteisöä. Myös johtamisen tutkimuksessa johtajuus yhdistettiin aluksi johtajaan ja hänen persoonaansa sekä käyttäytymiseensä (Kalliomaa ym. 2010, 25). On kuitenkin selvää ja tutkitusti todennettua, että myös työntekijätaso tuottaa erilaisia merkityksiä työyhteisöön. Ja koska kaikki työyhteisön jäsenet, ei pelkästään esimiehet, tuottavat paljon erilaisia merkityksiä puheillaan ja teoillaan, on johdon syytä olla selvillä keskusteluista, joita organisaatiossa käydään. (Autio 2010, 13-14.)

Johtamista voidaan tarkastella aiemmin mainittujen kahden eri ulottuvuuden kautta, jolloin johtajuudella viitataan ihmisten johtamiseen. Merkitykseltään ja tarkoitukseltaan johtajuus käsitetään, esitetään ja koetaan vaikuttamisena. Muun muassa Kalliomaa ym. (2010, 24-26) ja Eklund ym. (2019, 212-214) ovat kirjoittaneet ihmisten johtamisesta eli johtajuudesta ja ihmiskeskeisestä tiimijohtamisesta, jotka ovat sisällöltään hyvin yhtenevät. Keskeisiä sisältöjä ovat suunnan näyttäminen, ihmisten koordinointi, motivointi ja inspirointi. Lisäksi mainitaan muun muassa itseohjautuvuus, hyvät vuorovaikutustaidot, kunnioitus, jatkuva oppiminen, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen.

4.3 Yhteisöllisyys, yhteisö ja yhteistoiminta

On tuttu hokema, että ihminen on laumaeläin. Toisaalta on todettu, että vuorovaikutuksen ja yhteistyön haaste on juuri siinä, että ihmisen oma vapaus merkitsee yksilölle usein enemmän kuin yhdessä oleminen ja yhteistyön sujuminen. Tällöin ei saa kokemusta esimerkiksi yhteisöllisyyden voimasta ja yhteisen hyvän tekemisen vaikutuksista. Skyttä (2005, 133, 137) painottaakin tähän liittyen, että vastuunoton ymmärtäminen, sen kaikkine mahdollisuuksineen, on tärkeimpiä yhteisöllisessä kasvussa. Jäppinen (2012, 9, 47) määrittää yhteisöllisyyden mutkattomasti ja yksinkertaisesti moninaisuuden harmoniaksi. Hän toteaa, että yhteisöllisyyden ydin koostuu älyn, tahdon ja tunteiden kokonaisuudesta.

Eri tavoin järjestyneitä ihmisiä voidaan luokitella monella tapaa. Nämä ihmismuodostelmat poikkeavat toisistaan muun muassa rakenteen ja pysyvyyden mukaan. On jäsentyneitä ja jäsentymättömiä sekä pysyviä ja väliaikaisia koalitioita. Määrittäviä tekijöitä ovat myös yhteenliittymisen kuulumisen peruste, mikä voi olla jokin ihmisestä itsestään riippumaton seikka, ja toisiin puolestaan liitytään taas omasta halusta, omin perustein. Yhteisöön kuuluvia ihmisiä katsotaan yhdistävän yhteinen päämäärä, joka voidaan myös muotoilla arvoiksi tai asenteeksi. Tällöin puhutaan yhteistoiminnasta. (Hallamaa 2017, 99, 102.)

Hallamaa (2017, 103) toteaa, että tarkasteltaessa yhteistoimintaa on huomioitava, mikä on se suhde, joka toimijoilla on tavoitteeseen, mistä syystä yhdessä toimitaan, sekä mikä tekee heidän toiminnastaan juuri yhdessä toimimista. Kuten edellä on todettu, päämäärä ja tavoite yhdistävät toimijat, joten on olennaista tutkia, millä eri tavoin yhteisestä määränpäästä ja tarkoituksesta voidaan puhua. Tämä velvoittaa tietysti myös menettely- ja toimintatavoista sopimista, sillä toisiinsa nähden ristiriidassa olevat keinot pysäyttävät tavoitteiden saavuttamisen.

Kun yhdessä toimiminen tulee osaksi kunkin yksilötoimijan toimintaa, on oleellista tarkastella, millä tavoin kukin toimija voi kuulua yhdessä toimivaan kokonaisuuteen tai olla itse osa sitä. Määrittävä tekijä on ryhmän toimijoiden sama päämäärä, vaikkakin päämäärän tavoittelemiseen voi olla eri intressit. Kun ryhmästä tulee yhteisö, yksilötoimijan intressejä eivät määritä ainoastaan omat intressit, vaan hän tahtoo edistää yhteisiä päämääriä. Tällöin myös yhteisöön kuulumisen ja toimintaan osallistumisen ovat tulleet päämääriksi itsessään. Näin yksilöt tunnistavat yhteisön päämäärän myös omaksi päämääräkseen. Toiminnaksi yhteisönä me-tilassa edellyttää, että kukin yksilö saa toteuttaa toimijuuttaan yhdessä muiden yhteisöön kuuluvien kanssa. Yhteisen päämäärän omaksi ottaminen puolestaan vaatii vapaaehtoisuutta eli sitä, että toimijat ovat omasta tahdostaan sitoutuneet ryhmään ja sen tavoitteisiin. (Hallamaa 2018, 105, 111-113.) Voitaneen ajatella, että työntekijät ovat niin sanotusti myyneet aikansa, työajan puitteissa, sekä taitonsa ja osaamisensa työnantajalle. Saattaa olla jokseenkin mustavalkoisesti ilmaistu, mutta olemme työntekijöinä tehneet vapaaehtoisen valinnan sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja päämäärään.

Työyhteisö on ihmisten muodostama sosiaalinen yhteisö, jolla on yhteinen tavoite ja tehtävä (Kallasvuori 2012, 78). Työyhteisön yhteistoimintaa voidaan tarkastella työyhteisökartan avulla, josta olen nähnyt käytettävän myös nimeä työyhteisökolmio. Kyronseppän (2012, 38) mukaan tämän kolmiulotteisen kolmion kärjet ovat perustehtävä, rakenteet ja tunnemaailma. Kolmion keskellä eli sisällä on johtajuus. Nämä neljä tekijää määrittävät vahvasti työyhteisön toimivuutta. Näiden sisältä löytyvät yhteiset tavoitteet sekä päämäärä.

Kolmio on tasakärkinen ja sen sivut ovat liitetty katkeamattomasti yhteen. Tämä kertoo sen, että kolmion kärkien suhde toisiinsa tulee olla sopusuhdassa, jotta kolmio pysyy pystyssä. Perustehtävä kolmion yläkärkenä on johtotähti, jonka suhteen kaikkia muita asioita arvioidaan. Alakärjet, rakenteet ja tunnemaailma, ovat toistensa vastavoimia. Jos rakenteet rajoittaa ja sitoo liikaa, pitää antaa tunnemaailmalle ja ihmisten luovalle työskentelylle tilaa. Mikäli taas työyhteisö on liikaa kiinni tunteissa, jotka eivät palvele yhteisen työn tekemistä, tulee rakenteiden jäsentää ja turvata tasapainoinen työskentelyilmapiiri. Johtajuus kolmion keskellä tarkkailee ja huolehtii riittävästä tasapainosta näiden kolmen tekijän kesken.

Alhanen ym. (2011, 147) kuvaavat kirjassaan hyvin samankaltaisen kolmion, käyttäen siitä käsitettä yhteisötyönohjauksen kolmiomalli. Kolmiomalli on rakenteeltaan melko yhtäläinen Kyrönsepän (2012, 38) työyhteisökartan kanssa. Alhasen ym. (2011, 148-149) kolmiomallissa tunnemaailman kohdalla on ammatillinen vuorovaikutus ja mallin keskeltä puuttuu johtajuus, sillä he sisällyttävät sen osaksi rakenteita. Myöhemmin käytän tässä työssäni käsitettä työyhteisön kolmiomalli, jotta se kattaa niin Kyrönsepän (2012) kuin Alhasen ym. (2011) näkemyksiä.

Työyhteisön kolmiomalli sisältää käytännössä kaiken, mitä tulee työn tekemiseen sekä työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen ja kanssakäymiseen. Sekä Kyrönsepän (2012, 37) että Alhasen ym. (2011, 147-148) mukaan työyhteisön kolmiomalleja voidaan käyttää määriteltäessä työnohjauksen tavoitteita. Tavoitteet on mahdollista hahmottaa peilaamalla niitä toimivan työyhteisön peruselementteihin eli perustehtävään, rakenteisiin, tunnemaailmaan/ammatilliseen vuorovaikutukseen ja johtajuuteen. Alhanen ym. (2011, 147-152) tuovat esiin kolmiomallin käyttömahdollisuuden myös työnohjauksen aloitusvaiheeseen liittyvässä alkukartoituksessa sekä väli- ja loppuarvioinnissa.

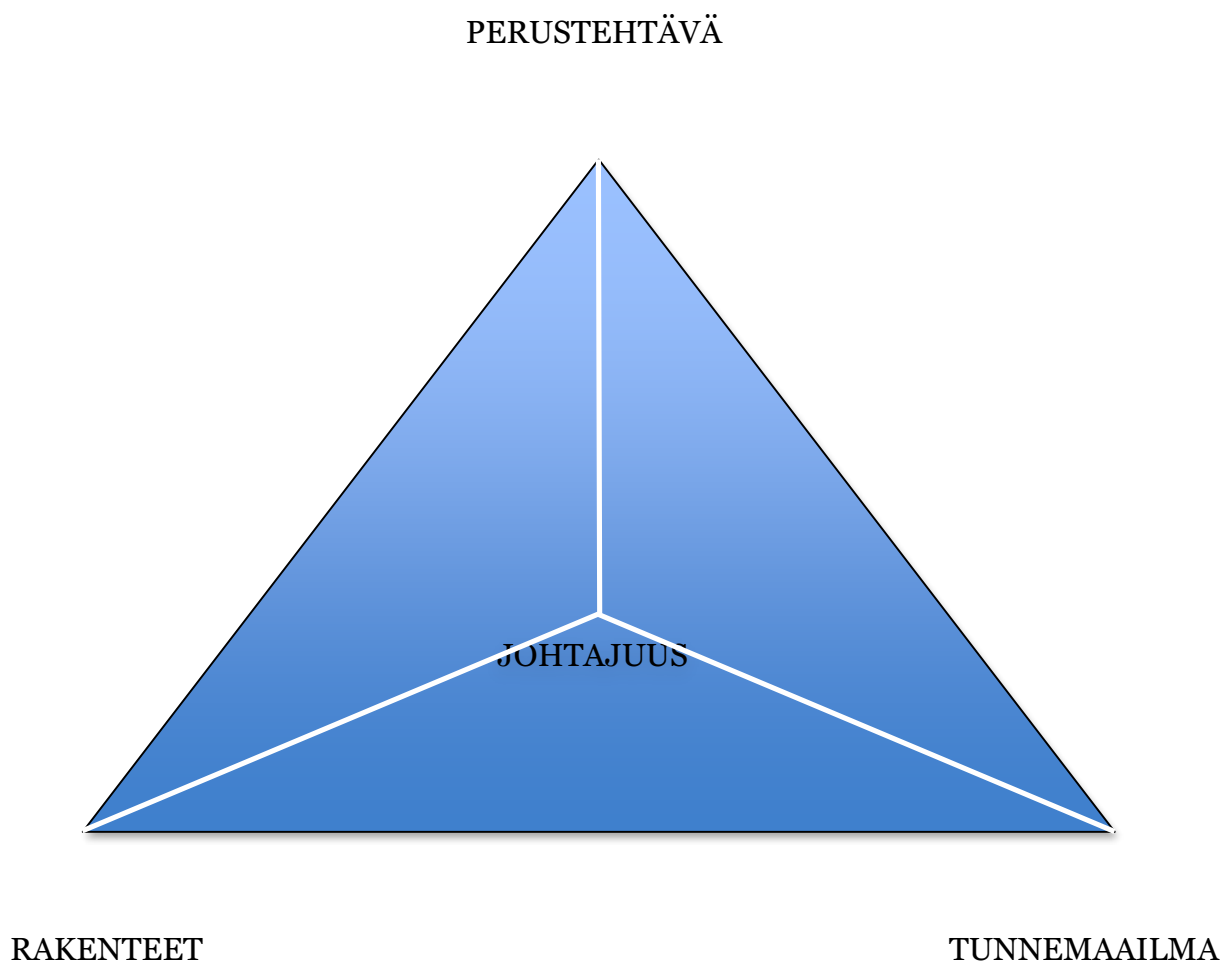
Perustehtävä on se, jonka tekemistä ja toteuttamista varten työyhteisö on olemassa. Perustehtävä siis määrittää työyhteisön toiminnan tavoitteita. Työn alkaessa perus-

tehtävä kuvataan auki työsopimukseen tai johonkin muuhun vastaavaan viralliseen dokumenttiin. Teoriassa perustehtävän pitäisi olla jokaiselle työntekijälle selvä. Usein kuitenkin ihmisten mielikuva perustehtävästä on eri kuin sen yleinen määrittely on. (Kyrönseppä 2012, 38-39.) Kokemukseni mukaan jokaisella työntekijällä on oma yksilöllinen näkemys siitä, kuinka perustehtävää tulisi tehdä, sekä mitkä ovat parhaat ja niin sanotusti oikeat keinot ja tavat toteuttaa sitä. Perustehtävään liittyvä tavoite on yleensä perustehtävän kirkastaminen eli työn selkeyttäminen. Tähän kysymykseen päästää usein kiinni kysymällä työnhajukseen osallistuvilta työntekijöiltä esimerkiksi keitä he mielestään ovat työntekijöinä eli mikä on heidän ammatti-identiteettinsä sekä ketkä ovat heidän asiakkaitaan ja millaisin tavoittein ja mihin heidän perustyönsä suuntaa. (Alhanen ym. 2011, 148 & Kyrönseppä 2012, 38-39.)

Jotta ymmärrämme, mitä teemme ja miksi teemme, tarvitsemme toimivat rakenteet. Rakenteet tuovat turvaa ja varmuutta työhön, ja vahvistavat näin samalla muun muassa työn hallinnan tunnetta ja mahdollistavat onnistumisen kokemuksia. Kyrönseppä (2012, 39) mukaan rakenteisiin liittyvät tavoitteet ovat usein monisyisiä. Rakenteet liittyvät sekä perustehtävään että johtajuuteen. Lisäksi ne tukevat tunteiden rakentavaa läsnäoloa, ja edesauttavat näin järjestystä. Niinpä Alhasen ym. (2011, 149) työyhteisön kolmiomallissa johtajuus on muotoiltu käsitteeksi johtamisrakenteet. Kyrönseppä (2012, 39) toteaa, että työyhteisöissä on rakenteita poikkeuksetta, mutta ne eivät ole välttämättä valjastettu aktiiviseen käyttöön, tai ne eivät ole niin toimivat, että niissä saataisiin asioita käsitellyiksi ja eteenpäin.

Olen huomannut, että tunteet ovat yhteisössä aina läsnä, vaikkei niitä heti tunnistettaisi tai tunnustettaisi. Tunteet tulevat ihmisen omista tulkinnoista ja ajatuksista liittyen muun muassa perustehtävään, rakenteiden puutteellisuuteen tai niiden liiallisuuteen tai johtajuuteen. Yksi yleisimmistä tunnemaailmaan liittyvistä tavoitteista on vuorovaikutuksen eheyttämiseen ja kehittämiseen liittyvä tavoite. Tunteiden käsittely ja niistä puhuminen on haastavaa. Työhön ja työntekoon liittyvät tunteet ovat yhtä tärkeitä siinä kuin työssä syntyneet ajatukset tai kokemukset. (Kyrönseppä 2012, 39-40.) Tunteiden kautta ja avulla voimme päästä kiinni toisen ihmisen kokemaan, vaikkei se muuten koskettaisi omaa merkitysmaailmaamme.

Perustehtävä saa tukensa johtajuudesta. Johtajuus on läsnä työyhteisössä monitasoisesti ja jatkuvasti muuttuvana ilmiönä. (Koski 2012, 72.) Jokaisen työntekijän tehtävä on kantaa ja toteuttaa vahvaa sisäistä johtajuutta. Tämä on kuitenkin ehdollinen sille, että esimies kannattelee ja toteuttaa itse johtajuutta kaikista vahvimmin. Esimiesjohtajuutta tarvitaan siis yksilön sisäisen johtajuuden kasvun esimerkiksi ja malliksi. Alhanen ym. (2011, 154-155) korostavat, että työnohjauksessa on tärkeää selvittää yhteisön johtamisrakenteet ja vallankäytön muodot. On merkityksellistä päästä kiinni siihen, miten työyhteisö hahmottaa johtamisen ja johtajuuden sekä miten kukin mieltää roolinsa näiden asioiden sisällä.



Kuvio 1. Työyhteisön yhteistoimintaa ja toimivuutta kuvaavat sekä määrittävät tekijät (Kyrönseppä 2012, 38).

Jäppinen (2012, 18-19) toteaa, että jos ihminen on ja toimii yksin, todellisuuden kuva alkaa vääristyä. Tämä rikkoo pahimmillaan niin omaa kuin muiden elämää. Yhteisöllisyydestä on kyllä paljon puhetta, mutta vähän kerrotaan, miten sitä rakennetaan ja saadaan aikaan. Yhteisöllisyys käsitteenä voidaan liittää keskusteluun sosiaalisesta pääomasta (Paasivaara 2012, 73). Sosiaalinen pääoma puolestaan koskettaa organisaatiossa sitä aluetta, joka mahdollistaa toimijoille säännöt, käyttäytymisen yleiset ohjeet sekä toiminnan tuen. Sosiaalinen pääoma vaikuttaa ratkaisevasti ihmisten keskinäisiin suhteisiin kuten esimerkiksi harkinnan rajoihin, valinnan vapauteen ja konfliktien käsittelyyn. Sosiaalinen pääoma kannattelee ihmisiä heidän erilaisissa toiminnoissaan; tekemisissään ja valinnoissaan. Jotta sosiaalista pääomaa syntyy, tarvitsee se vahvistuksen luottamuspääomasta. (Harisalo & Miettinen 2010, 118-119.) Luottamuspääoma puolestaan tarvitsee kasvualustakseen vuorovaikutuksen; yhteisen jakamisen ja vastaanottamisen eli osallisuuden.

4.4. Jaettu johtajuus

Kokemukseni ja ymmärrykseni mukaan työyhteisössä ei voi jakaa johtajuutta tarkoituksenmukaisesti ja tavoitesuuntautuneisesti, ellei johtaja itse ole paikalla jakamassa sitä ja osallistumassa jakoon. Tätä näkökulmaa tukevat myös useat enemmän asiaa tutkineet asiantuntijat. Jäppinen (2012, 16-17) toteaa, että ”Yhteisöllisyydessä hyvin jaettu on viisaasti johdettu.” Tämä toteamus antaa ymmärtää, että on joku, joka johtaa ja huolehtii jakamisesta tai ainakin laittaa sen alulle ja valvoo toteutumista. Esi- miesten johtamistaidon ja asiantuntijuuden voitaneen siis ajatella muodostuvan siitä, miten hyvin he saavat näkyväksi työntekijöidensä asiantuntijuuden (Nummelin 2007, 16). Autio ym. (2010, 13) puoltavat myös yllä kuvattuja näkemyksiä kun he toteavat, että johtaminen syntyy ihmisten kohdatessa toisensa, ja siksi se on sosiaalisesti yhdessä tuotettu ilmiö. Juuti (2016, 82) puolestaan kirjoittaa, että valtuuttava johtaminen, joka synnyttää jaettua johtajuutta, sopii johtamistavaksi vasta sen jälkeen, kun johtaja on saanut vastuualueellaan olevat ihmiset seuraamaan hänen osoittamaansa suuntaa vapaaehtoisesti. Tästä ymmärrämme, että johtajan on toi-

minnallaan, tavoillaan ja valinnoillaan toimittava kaikessa esimerkkinä ja mahdollistajana. Tämän tulee tapahtua tietoisesti sekä johdonmukaisesti ja systemaattisesti, sillä Juuti (2016, 82) muistuttaa, että matka jaetun johtajuuden maisemiin on pitkä ja työläs.

Autio ym. (2010, 11) toteavat, että ”Johtajuus on parhaimmillaan jaettua.” Toteamus antaa ymmärtää, että jaettu johtajuus on johtamisen tavoista ja malleista se, jota tulisi tavoitella. Jaettuna johtajuus tarkoittaa sitä, ettei johtaminen tule aina esimieheltä, vaan toiminnan ja tilanteen kehittyessä kaikki osallistujat voivat asiantuntemuksensa kautta ottaa tilanteen hallintaan. Näin johtaminen ei ole ainoastaan yhden ihmisen kontolla, vaan se on itse kunkin toiminnassa taitona ja tahtona nähdä eri tilanteet tavoitteita ajatellen hyödylliseltä ja sopivalta kannalta. (Autio ym. 2010, 13.) On selvää, että ilman johtamista syntyy täydellinen epäjärjestys ja sekamelska, joten jaettu johtajuus ei poista esimiesrooliin ja työnkuvaan kuuluvaa virallista tehtävää, jota täytyy toteuttaa säädettyjen ja hyväksytyjen valtuuksien rajoissa. Jaettu johtajuus tulisikin nähdä ja kokea sisäisenä tilana ja sen laadullisina ominaisuuksina. (Jäppinen 2012, 76.)

Juuti (2018, 45) kuvaa, että esimiehen on kussakin johtamistilanteessa tehtävä valinta autoritaarisen ja alaiset itsekseen jättävän johtamisen väliltä, ja löydettävä näin aina tilannekohtainen toimintatapa. Hän nimeää kyseisen johtamistavan alaisia voimaannuttavaksi johtamiseksi ja mainitsee myös käsitteelle synonyymit, joita ovat demokraattinen, osallistava, ihmiskeskeinen ja keskusteleva johtaminen. Itse löydän jaetun johtajuuden sisältä näitä kaikkia käsitteitä. Jaettu johtajuus on yksi tämän opinnäytetyön kantava käsite, joten sitä tullaan tarkastelemaan vielä monimuotoisesti luvussa viisi.

Eklund ym. (2019, 29) kirjoittavat johtajuuden siirtämisestä tiimille. He selventävät, että johtajuutta siirretään siinä määrin, kuin tiimin kyky on ottaa sitä vastaan. Siirtäminen ei siis riipu ainoastaan esimiehen halusta siirtää johtajuutta. Voidakseen johtaa itseään ja ollakseen osa jaetun johtajuuden toteumaa, tiimin on tunnettava

niin organisaation strategia kuin asiakkaiden tarpeet. Lisäksi heidän on pystyttävä toimivaan yhteistyöhön sekä sisäisten tiimin kollegoiden kanssa että tiimin ulkoisten jäsenten kesken.

Nykyään esimiesnimikkeen edellä ei ole enää pääsääntöisesti etuliitettä ”lähi”. Ymmärrän tämän, sillä työnteon tavat, ajat ja paikat ovat muuttuneet. Esimies ei enää välttämättä työskentele fyysisesti lainkaan siellä, missä muu henkilöstö on. Kuitenkin esimiehen tulisi olla lähellä emotionaalisella ja kognitiivisella tasolla. Tämän voi saavuttaa, vaikka työhuoneet eivät olisikaan saman käytävän varrella. Juuti (2016, 37) kiteyttää osuvasti, että esimiehen tulee pystyä olemaan siinä todellisuudessa läsnä, jossa työyhteisö elää.

Kaikki edellä kuvattu ja todettu johtaa siihen päätelmään, että tarvitaan malli, jossa johtajuutta syntyy ja kasvaa. Tarvitaan toteuma, jossa johtajuutta kehitetään, jaetaan, toteutetaan ja arvioidaan.

5 TYÖYHTEISÖN KEHITTÄMISEN KYMMENEN AVAINA JAETTUUN JOHTAJUUTEEN

Tässä luvussa kerron, miten yhteisöllisen jaetun johtajuuden tukeminen ja kehittäminen mahdollistuu, ilmenee sekä toteutuu työnohjausprosessin aikana. Esittelen ja kuvaan kuinka työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö mahdollistaa ja kehittää yhteisöllistä jaettua johtajuutta. Nämä ovat käytännössä havaintoja, kokemuksia, oivalluksia ja tuntemuksia yhdistettynä tietoon ja taitoon. Teemoittelun runkona olen käyttänyt Jäppisen (2012) TenKeys-mallia, jonka olen esitellyt ja kuvannut luvussa kaksi.

Haastatteluaineiston pohjalta pystyi tekemään havaintoja kolmessa eri suhteessa: työnohjaajan ja esimiehen välillä, työnohjaajan, esimiehen ja työntekijöiden välillä

sekä esimiehen ja työntekijöiden välillä. Tulosten esittelyssä suhde käy ilmi sisällön ja esittelytavan kautta.

5.1. Moniäänisyys

Moniäänisyys ei ainakaan työyhteisössä tarkoita sitä, että kaikki sen jäsenet puhuvat paljon ja yhtä aikaa. Ei myöskään ole tavoite tai tarkoitus, että kaikki puhuisivat määrällisesti yhtä paljon. Moniäänisyudessa luodaan yhteinen tila ja annetaan jokaiselle mahdollisuus, niin että kaikkien äänet saavat ja uskaltavat kuulua silloin kun tarvitsee. Yhteisöllisyyden kannalta moniäänisyudessa on olennaista yhteinen ymmärrys sekä äänien sävy ja vire (Jäppinen 2012, 47).

Jäppinen (2012, 46) nostaa moniäänisyyden yhteisöllisyyden toteutumisen kiistattomaksi välttämättömyydeksi. Hän jatkaa, että jos moniäänisyys ei mahdollistu ja toteudu, puhe jaetusta johtajuudesta on merkityksetöntä sanojen helinää.

Yksittäinen työnhjaustilanne sekä työnhjaus prosessina synnyttää monenlaisia ääniä. Jo työnhjauksen tarkoitus itsessään ja työnhjaan tehtävä sinänsä on huolehtia, että jokaisen osallistujan yksilöllinen näkökulma tulee toistuvasti esille prosessin edetessä (Alhanen ym. 2016, 148). Äänet voivat olla konkreettisesti sanottuja, tai sitten ne voivat olla sävyjä ja tunnelmia, jotka puhuvat puolestaan ja kertovat toisinaan enemmän kuin lausutut sanat.

Esimiehelle havainnollistuu se yhteisöllinen ilmiökenttä, jossa ihmisten toiminnat, puheet ja toisiinsa vaikuttaminen tulee näkyväksi.

-työnhjaaja-

Haastatteluaineistosta nousi esille esimiehen mahdollisuus ryhmädynamiikan tarkasteluun. Tämä näkymä mahdollistuu esimiehelle työnhjaustilanteessa, sillä työnhjaajalla on silloin tilannejohtajuus. Tätä samaa kulmaa nostettiin esiin myös esimie-

hen mahdollisuutena nähdä ja kuulla asioita, jotka ovat jo tapahtuneet työyhteisössä tai ovat tapahtumassa, ja joihin esimiehen tulee jollain tavoin reagoida johtajuutensa sekä jaetun johtajuuden kautta.

Valta kytkeytyy olennaisesti työyhteisössä jaettuun tilaan. Sitä voidaan osoittaa ja antaa tai sitä voidaan hallita ja ottaa. Suomalaisina olemme jokseenkin huonoja ottamaan niin sanotusti tilan haltuun. (Jäppinen 2012, 51.) Tunnetusti kansallisessa identiteetissämme on voimakkaampana vähättelyn ja omien mielipiteidemme väheksymisen puoli kuin, että pitäisimme itsestämme ja omista saavutuksistamme ääntä. Jäppinen (2012, 50) kirjoittaa, että huomattavaa valtaa on niillä henkilöillä, jotka pystyvät roolinsa tai asemansa puolesta auttamaan kaikenlaisten äänten virtausta eri tasolta tai portaalta toiselle tai tasojen eri osien välillä. Merkittävä valta on myös heillä, joiden mahti voi pysäyttää äänten kulun missä kohdassa tahansa. Jäppinen (2012, 50) jatkaa vielä, että valtaa käyttävät myös he, joiden voimasta äänet vahvistuvat, vaimenevat tai jollain tavoin muuttuvat. Näin ollen työnohjaaja voi, ellei esimies tätä vielä taida, mahdollistaa tilaa moniäänisyydelle yhteisöllisen jaetun johtajuuden periaatteen mukaisesti. Tämä ei tietenkään synny hetkessä, vaan pikkuhiljaa, samalla kun yhteinen luottamus pääoma rakentuu. Konkreettisesti tilaa voi synnyttää esimerkiksi rohkaisemalla sanoin: ”Kiinnostavaa kuulla!” tai ”Haluatko vielä sanoa enemmän?” Moniäänisyyden esiin tuloa voi myös varmistaa esimerkiksi seuraavin sanoin: ”Ovatko kaikki nyt saaneet sanoa ajatuksensa ääneen?” On erittäin merkityksellistä, että esimies yhteisönsä johtajana ymmärtää moniäänisyyden mahdollisuudet, ja että hän itse tahtoo toimintansa sekä valintojensa kautta harjoitella ja harjoittaa moniäänisyyttä.

Moniäänisyyden ilmentymää kuvattiin haastatteluaineistossa muun muassa asioiden sanoittamisen vapaana kulkuna. Lisäksi moniäänisyyden toteutumisen merkitys nähtiin myös mahdollisuutena oppia tuntemaan työntekijät ja heidän ammatilliset ominaisuutensa yksilöllisesti.

Työnohjaustilanteessa voi parhaimmillaan tulla paljon uutta tietoa sanotuna tai havainnoituna työyhteisöstä. -esimies-

Avautuu kuva arjesta, mitä siellä arjessa tapahtuu, niin siitä pääsee osalliseksi. Toinen on se, että hän [esimies] oppii tuntemaan työntekijöitään ja löytämään heistä vahvuuksia, joita voi käyttää. Hän oppii antamaan sellaisia vastuita, joissa huomaa, että tuohan on ihan huippu tuossa, mutta se ei vaan ole koskaan tullut esille sellaisissa ns. normaaleissa rutiineissa...ja sitten voi myös huomata, että joku ei osaa jotakin, vaikka on luullut..siis se tutustuttaa omiin työntekijöihin, johtaakseen heitä enemmän yksilöllisesti, kuin vain että massalle ladataan jotain asiaa. -työnohjaaja-

Ääni sisältää aina myös jonkin tunteen tai latauksen, ja moniäänisyydessä niitä on väistämättä paljon. Juuti (2010a, 29) mukailee Mauroa (2006) kuvatessaan tietoisien läsnäolon ominaisuuksia. Hän tiivistää, että kun yksilö on tietoinen omista ajatuskuvioistaan, osaa hän arvostaa muita eikä hänellä ole tarvetta arvostella heitä kiivaasti, sillä hän käsittää, että hänen sisällään on väistämättä samoja piirteitä, jotka hänessä nyt resonoi. Kun jokainen yksilöllinen ääni ja kunkin yksilön omat ajatuskuviot saavat riittävästi tilaa, on yhteisössä paikkansa myös rakentavalle kritiikille erilaisten tunnemaailmojen turvalliseen tarkasteluun. Tässäkin kohtaa työnohjaaja voi moniäänisyyden tunneilmapiiriä ja siitä nousseita reaktioita aistien pysähtyä ihmettelemään ja kysymään osallistujilta, mitä he tuntevat ja kokevat. Yhteisöllinen jaetun johtajuuden tila luodaan näin keskustelemaan johtajuuden hengen mukaan.

Autio ym. (2010, 16) puhuvat laadultaan korkeatasoisesta keskustelusta, jonka voi varmasti liittää moniäänisyyden käsitteeseen. Korkeatasoinen keskustelu on kuin rohkeutta vaativa tutkimusmatka, jonka aikana osapuolten tarkoitus ei ole johdattaa toisiaan oman näkemyksensä sisälle, vaan synnyttää ja avata moniäänisyyttä. Autio ym. (2010, 16) ennustaa tälle pyrkimykselle onnistumisen mahdollisuuden, mikäli osapuolet kunnioittavat toisiaan, ja mikäli he uhan sijasta ymmärtävät erilaisuutensa yhteiseksi eduksi. Tämä kuvaus sopii erittäin hyvin työnohjausprosessin tarjoamaan mahdollisuuteen, jota tuotiin esiin myös haastatteluaineistossa.

Mahdollistaa myös erilaisen palautteen ja erilaisten tunnelmien välittömän käsittelyn tai näkyväksi tulemisen. Jos toisesta tuntuu tältä ja esimies ymmärtää tai ei ymmärrä, niin siinä on välitön mahdollisuus selkeyttää. -työnohjaaja-

Jäppinen (2012, 59, 65-66) puhuu väärästä ja vääristyneestä moniäänisyyden synnyttämästä vuorovaikutuksesta, jolla hän tarkoittaa esimerkiksi syyttelyä, juoruilua, pahan puhumista, vihjailua tai salailua. Näille vuorovaikutusmuodoille on tyypillistä persooniin puuttuminen eli syyllisten etsintä. On selvää, ettei vääristynyt vuorovaikutuskulttuuri vie eteenpäin yhteisöllisyyden oppimista eikä yhteisöllinen jaettu johtajuus voi näin ollen toteutua. Työnohjaustyöskentelyn avoimessa dialogissa vääristyneen moniäänisyyden hedelmät tulevat valoon ja näkyviksi, mikä mahdollistaa yhdessä asiaan puuttumisen.

Mahdollistuu salaisuuksien välttäminen. -työnohjaaja-

Jotta työnohjaus toteutuu työyhteistyötyönohjauksen periaatteiden mukaisesti, täytyy moniäänisyyteen lukeutua myös palveluntilaajan ja toimeksiantajan sekä esimiehen äänet. Juuti (2013, 101) perustelee tämän yksiselitteisesti sillä, että esimies on aina yhteisönsä edustaja, koska hän on sen yhteenkuuluvuuden ja kiinteyden symboli. Ilman tätä edustusta aiemmin mainitut eri äänten virtaukset eivät kulje tasolta tai portaalta toiselle tai tasojen eri osien välillä. Tämä nousi huomiona esiin myös aineistosta, ja lisää nostoja aiheesta on myöhemmin luvussa kuusi, jossa käsitellään laajemmin työnohjauksen kaksoistavoitetta.

Ilman asiantuntija-työpariyhteistyötä työnohjaus saattaisi jäädä melko pintapuoliseksi, koska ei tulis esiin asioita, jotka minä työnantajan puolelta tuon. -esimies-

Esimiesroolin oikeudet ja velvollisuudet määrittyvät työsopimuslaista ja kunkin alan työehtosopimuksista. Esimiehellä on oikeus, että myös velvoite valvoa vastuualueellaan olevien ihmisten työntekoa. Työnantajansa edustajana hänen pitää ajatella ja toimia ensisijaisesti työpaikan perspektiivistä. (Järvinen 2018, 76.) Moniäänisyyden kirjoa osana yhteisöllistä jaettua johtajuutta on hyvä tarkastella ja nähdä myös tästä näkökulmasta. Kyse on siis eri rooleista työyhteisön sisällä ja niiden määrittämistä tekijöistä.

5.2 Vuorovaikutus

Työnohjauksessa syntyvää vuorovaikutusta sekä sen merkitystä ja mahdollisuuksia kuvattiin haastatteluaineistossa hyvin monella eri tavalla. Vuorovaikutus onkin työnohjaustyöskentelyn oleellisin vaikuttamisen väline. Tästä syystä on perustelua ja jopa välttämätöntä pilkkoa sisältö tarvittaviin osatekijöihin, jotta vuorovaikutuksen monimuotoisuus yhteisöllisen jaetun johtajuuden rakennuselementtinä tulee ansaitusti esille. Jätän erikseen käsittelemättä Jäppisen (2012) vuorovaikutusavaimen osatekijöistä ristiriitojen sietämisen, sillä se ei yksittäisenä tekijänä noussut esille haastatteluaineistosta sellaisenaan, kuten Jäppinen on sen kuvannut. Toki esimerkiksi tunne maailman ristiriitojen sietämistä käsitellään joiltain osin muun muassa luottamukseen rakentuvan kontrollin alla sekä myöhemmin luvussa kuusi, joka käsittelee työnohjaajan ja esimiehen välistä yhteistyötä ja työnohjauksen kaksoistavoitetta.

Vuorovaikutus on kaikessa arkipäiväisyydessään vaikea laji. Terminä ja käsitteenä se on ehkä kärsinyt pienimuotoisen inflaation, mutta todellisuudessa ja käytännössä nykyteknologian mahdollisuudet ovat tuoneet siihen myös merkittäviä haasteita. Samalla kun käytettävissä on mitä moninaisempia digitaalisen vuorovaikutuksen mahdollistajia, sudenkuopat matkalla vuorovaikutuksen ytimeen, dialogiin, ovat lisääntyneet.

5.2.1 Dialogi

On todettu, että dialogisuuden syvällisin ja koskettavin muoto on kohtaaminen (Ristikangas & Ristikangas 2013, 83). Mikäli työyhteisö ei jaa jaetun johtajuuden tilaa, dialogi on heille vieras. Työnohjaaja voi oman roolinsa ja tehtävänsä kautta auttaa työyhteisöä dialogin maastoon. Myös dialogin synnyttäminen työnohjaajan ja esimiehen välille on yksi työnohjaajan tehtävistä prosessin aikana. Mallintamisen avulla esimies voi oppia dialogista lähestymistapaa ja sen toteuttamista käytännössä työyh-

teisönsä keskellä. Soback (2015, 99) toteaa, että ”Johtajuus on puhumista, kun muut ovat hiljaa, hiljaa olemista kun muut puhuvat.” Tässä on jotain syvää yhteisöllisessä jaetussa johtajuudessa toteutuvan dialogin luonnetta.

Tilannejohtajan roolin lisäksi työnohjaajan rooleja ovat myös kasvattamaan saattajana, kehitysobjektina, reflektioivana peilinä ja tarvittaessa myös opettajana toimiminen (Keski-Luopa 2001, 379). Haastateltavat kuvasivat näitä työnohjaajan rooleja, jotka olivat toteutuneet ja ilmenneet yhteistyösuhteessa eri tehtävien kautta dialogin avulla.

Työnohjaaja on pystynyt sanoittamaan hyvin joitain ongelmakohtia, joita me työyhteisönä ei olla pystytty. -esimies-

Asiantuntija-työpariyhteistyö ja kanssakäyminen prosessin taustalla mahdollistaa asioiden huomioimisen, joiden esimies ajattelee olevan tärkeitä. Jos nämä ei sitten jostain syystä resonoi työntekijöissä, voivat palata niihin myöhemmin, koska pääntähtäminen on tehty. -esimies-

Nummelin (2007, 63) kirjoittaa, että tutkimalla omaa ihmiskäsitystään, esimiestyötään, suhdetta työhönsä ja työyhteisöönsä, esimies ottaa vastuun omasta kehittämisestään sekä työyhteisönsä kehittämisestä, siinä määrin kuin se hänelle kuuluu. Työnohjausistunnossa esimiehelle mahdollistuu yhteisen dialogin kautta monia asioita, jotka eivät yleensä mahdollistu ja tule näkyviksi arkityön keskellä. Nämä asiat antavat esimiehelle erittäin arvokasta tietoa ja rakennusaineita yhteisöllisen jaetun johtajuuden tilan luomiseen. Esimies voi dialogin ja reflektion kautta nähdä, millaisen hahmon hänen johtajuutensa piirtää työyhteisöön. Esimies kuulee, mitä ja miten hänestä puhutaan tai ei puhuta. Hän näkee, miten hänen johtajuutensa reagoidaan tai ei reagoida. Lisäksi esimiehelle välittyy, mitä tunteita hänen johtajuutensa työyhteisössä herättää. Työnohjaajan rooli on tilannejohtajuuden kautta mahdollistaa esimiehelle tämä näkymä. Työnohjaajat kuvasivatkin tätä tilaisuutta esimiehen mahdollisuutena ja jopa etuna oppia yhteisöstä ja roolistaan yhteisössä.

Esimiehellä pystyy risteilemään mielessään ihan toisenlainen ajatusmaailma, koska hän ei vedä sitä tilannetta, niin hän voi seurata sitä tilannetta ja nähdä sen dynamiikan, miten se liikkuu. -työnohjaaja-

Esimies saa mahdollisuuden osallistua oman työyhteisönsä kanssa osallistujana, koska työnohjaaja mahdollistaa tämän tilannejohtajuuden kautta. -työnohjaaja-

Jos johtaja osallistuu työnohjaukseen, niin hän väijäämättä tajuaa todella paljon omasta johtajuudestaan. Eli se peili tulee hirveän paljon lähemmäksi, kun siinä on aikaa istua vaikka se puolitoista tuntia säännöllisesti. Niin silloin hän alkaa seurata, että minkälaisena kaukupohjana johtajuutensa näyttäytyy hänelle itselleen ja minkälaisena se tulee siltä yhteisöltä. -työnohjaaja-

Lisäksi dialogissa työnohjaaja voi erilaisten kysymysten ja havaintojen avulla myös ryhmän kautta tuoda esiin esimiehelle hänen johtajuuttaan, eli miten hänen johtajuutensa nähdään ja koetaan. Tällä tavoin mahdollistuu asioiden peilaaminen ryhmässä työnohjaajan asiantuntijuutta hyödyntäen. Työnohjaajat kuvasivat vastauksiinsa, miten työnohjausistunnossa tuetaan esimiestä hänen johtajuustehtävässään konkreettisesti ja käytännössä.

[Työnohjaaja] voi auttaa häntä [esimiestä] näkemään hänen tapansa toimia [johtajuustehtävässään], ja se sisältää melkein kaiken...Se tapahtuu siinä keskustelussa, koska hänhän tulee katsoneeksi itseään kauempaa, kun hän on yhteisönsä mukana. -työnohjaaja-

Esimiestä autetaan näkemään suurempaa kuvaa. Se kuva on yksilöllisiä näkökulmia, ryhmään liittyviä näkökulmia, koko organisaatioon liittyviä näkökulmia, jossa on tietysti paljon yksilöitä ja paljon erilaisia ryhmiä....Sitten kun lähdetään miettimään keinoja tai tehdään johtopäätöksiä, niin silloinhan työnohjaaja tukee esimiestä löytämään etenemisväylää. Hän ei siis vie mihinkään päätöksen tekoon, mutta loppujen lopuksi toivottavasti hyvään päätöksentekoprosessiin, joka auttaa koko työyhteisöä tekemään sekä jokaista yksilöä tekemään työnsä hyvin ja hyvin voiden. -työnohjaaja-

Edellä esitetyistä vastauksista on luettavissa, miten monimuotoiseen johtajuuden tarkasteluun ja tukemiseen voidaan parhaimmillaan päästä kiinni työyhteisön työn-

ohjauksessa mahdollistuvan dialogin avulla. Tällainen keskustelu viitoittaa suuntaa ja avaa polkua yhteisölliselle jaetulle johtajuudelle.

Kun työnohjauksessa on mahdollistunut moniäänisyys ja yhteisö on saavuttanut rakentavaa vuorovaikutusta, alkaa se päästä kiinni dialogin merkitykseen ja mahdollisuuksiin eri roolien kautta. Näin esimiestä ei koeta uhkana vaan hänen läsnäolonsa ymmärretään oleellisena osana yhteisöllisen jaetun johtajuuden mahdollistajana ja vahvistajana. Kun dialogi oivalletaan ja käsitetään yhteisön, esimies mukaan lukien, yhteiseksi välineeksi ja avuksi, kiinnittyy työyhteisön kehittämisen vuorovaikutusavain kiinteästi kaikkiin muihin avaimiin yhteisöllisen oppimisen edistämiseksi (Jäppinen 2012, 60). Haastatteluaineistosta kävi ilmi, että kun esimies on fyysisesti paikalla työnohjausistunnossa, hänen merkityksensä johtajana sekä johtajuuden mallina ja kannattelijana tulee esille dialogin kautta eri tavoin prosessin edetessä.

Muistan, että joku joskus sanoi, että hyvä kun sä [esimies] olet täällä paikalla. Ja on se varmasti tullut muutenkin esille kun tän yhden kerran. -esimies-

Uskon ja toivon, että tuntemusta yhtenä tiiminä olemisesta olen pystynyt omalla ilmaisullani vahvistamaan. -esimies-

Osallistavassa kehittämistoiminnassa tavoitellaan laajenevaa dialogia, jolloin tavoitteena on oppia toisilta ja olla kiinnostuneita heistä. Vain avoin vuorovaikutus mahdollistaa aktiivisen osallistumisen. (Toikko & Rantanen 2009, 93.) Tämä avoimen vuorovaikutuksen ehto osallistumiselle tuli esille aineistosta kautta linjan, kaikissa yhteisöllisen jaetun johtajuuden osatekijöissä, ja kaikissa suhteissa niin yhteisön sisällä kuin työnohjaajan ja yhteisön jäsenten välillä.

5.2.2 Merkityksellisyys

Merkityksellisyydestä on kasvamassa työelämän menestystekijä. Työn merkityksellisyys ei riipu palkasta, ja siksi sen puolesta on tärkeää puhua riippumattomana elementtinä tulevaisuuden työn sisältönä. Käsitteiden merkitys ja merkityksellisyys välillä on hienoinen ero. Työn merkityksellisyys on käsitteenä aavistuksen kokonaisvaltaisempi, sillä se sisältää myös henkisen ulottuvuuden. (Juntunen, Pessi, Aaltonen, Martela & Syrjänen 2017, 104-105, 108.) Vuorovaikutus synnyttää merkityksiä. Merkitykset syntyvät sanojen ja niiden välisten suhteiden lisäksi myös muun muassa ilmeistä, eleistä, sävyistä ja äänenpainoista. Voitaneen siis sanoa, että vuorovaikutuksen merkityksellisyys on hyvin monisyistä.

Dialogi vuorovaikutuksen osana käsittää useita osatekijöitä. Nämä taas liittyvät asioille annettuihin merkityksiin. Yhteisöä koskettavien merkityksellisten asioiden käsittely kasvattaa yhteisöllisyyttä aina siinä suhteessa, miten syvällisestä asiasta kulloinkin on kyse. Merkitykselliset kysymykset ovat dialogin osatekijöistä yksi oleellimpia. Ne ovat väyliä uusiin merkityksellisiin kysymyksiin, jotka puolestaan synnyttävät pikku hiljaa kysymysten katkeamatonta ketjua, joka on nähtävissä myös jatkuvana uusiutumisenä ja kehitysprosessina. (Jäppinen 2012, 60-61.)

Haastateltavat esimiehet ja työnohjaajat kuvasivat dialogin synnyttämää merkityksellisyyttä eri roolien esiintulojen kautta. Roolit, joita työpaikoilla otamme, joko tietoisesti tai tiedostamatta, ovat osa vaikuttamisen merkityksellisyyttä. Tämä dynaaminen ilmiö on erittäin tärkeä saada yhdessä sanoitetuksi, koska sillä on suuri ja moniulotteinen vaikutus yhteistoimintaan sekä jaetun johtajuuden kehittymiseen.

Työnohjaaja on tuonut näkyväksi sitä, että millä tavalla me vaikutetaan toisiimme: minä työyhteisöön ja työyhteisö minuun. -esimies-

Ja myöskin [työnohjaaja] on ehkä sitten niinku inhimillistänyt sitä esimiehen roolia, mikä on mun kannalta ihan hyvä...niin meillä on kaikilla niinku tietyt roolit siellä töissä. -esimies-

Jos on johtaja, joka haluaa antaa johtajuuden eli sen johtajan aseman työnohjaajalle, niin tätä kuvioita voi vahvistaa siellä ryhmässä antamalla

sen hänelle takaisin selkeästi. Myös yhteydenotoissa voi puhua tästä, että hän ylläpitää ryhmässä johtajuutensa, koska mä tulen häneltä kysymään asioita ja odotan, että hän ottaa kantaa niihin. Näin ajattelen, että hän johtajuudessaan vahvistuu. -työnohjaaja-

Mä ajattelen, että esimies oppii roolin tärkeyden, mitä on olla esimiesroolissa. -työnohjaaja-

Erityisesti työnohjaajien vastauksissa korostui myös esimiesjohtamisen merkityksellisyys ja sen esiin tuleminen yksittäisissä työnohjausistunnoissa sekä koko työnohjausprosessissa. Tätä kuvattiin muun muassa johtamistyön ja jaetun johtajuuden johtamistekojen toteutumana työnohjauksessa sekä esimiesjohtaja-aseman ymmärtämisinä.

Merkitys esimiehelle on se, että hänelle annetaan mahdollisuus tehdä kehitystyötä, ja hän antaa itselleen mahdollisuuden kuunnella ja tehdä kehitystyötä yhteisönsä kanssa. -työnohjaaja-

Tämän ymmärryksen tällainen prosessi voi synnyttää, että hän [esimies] saa kiinni siitä, että hän todella on tärkeä työyhteisölle ja hänellä on erityinen asema. Kaikissa elää johtajuus, mutta hän johtajana on erityisasemassa. Ja tämä hänen täytyy jollain tavalla tiedostaa, että millä tavalla hän käyttää valtaa ja positiota, ettei siitä tule destruktiivista. -työnohjaaja-

Ne [työnohjausistunnot] ovat olleet ihan johtamistilanteita, kun on pääsyt sanoittamaan perustehtävää ja visiota ja ihan ihmiskäsitystä. -esimies-

Kaikki työyhteisön jäsenet luovat vuorovaikutuksessa merkityksiä. Juntusen ym. (2017, 117) mukaan johtamisen näkökulmasta merkityksellisyyden kokemus fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin edistäjänä on kuitenkin suuri haaste, sillä johtaja on parhaassa tapauksessa merkitysten lähde ja niiden ylläpitäjä. Johtajan johtajuus on monimerkityksellinen ulottuvuus. Se on myös yksi eniten tunteita herättävä tekijä työyhteisössä. Vaikka laadultaan korkeatasoisessa vuorovaikutuksessa on kyse pääosin älyllisestä kommunikaatiosta ja pohdinnasta sekä näiden synnyttämästä tahtoon sitotusta toiminnasta, myös tunteilla on merkityksensä. Kun yhteistoimintaa ja jaetun

johtajuuden kehittämistä turmelevat tunteet tiedostetaan, eikä niitä kelpuuteta päätösten lähtökohdiksi, saavat yhteisiä tavoitteita eteenpäin vievät tunteet tilaa. Nämä tukevat yhteisöllisyyttä ja vaikuttavat tarkoituksenmukaisesti ja oikea-aikaisesti. (Jäppinen 2012, 66.) Työnohjaajan ja työnohjaustyöskentelyn mahdollisuutta merkitysten sanoittajina kuvattiin haastatteluaineistossa erityisesti työnohjaajien taholta.

Heidän kahden [esimiehen ja työntekijän] roolin välisen yhteistyön helpottamiseksi mikä voidaan tehdä, niin sehän on työnohjaajan tehtävä. Koska näiden kahden eri roolin yhteen sovittaminen on myös työnohjaajien keskiössä. -työnohjaaja-

Mahdollistuu suora yhteinen keskustelu siitä johtamisen tavasta, jonka joku yhteisö voi kokea hankalana. -työnohjaaja-

Ryhmän jäsenillä on mahdollisuus tutkia omaa suhdettaan auktoriteetteihin ja varsinkin siihen omaan johtajaan. Esimerkiksi, että millä tavalla puhuttelen häntä, millä tavalla kestan häntä ja miksi en kenties kestä? Mikä minun omassa johtajuudessa on sellaista, mikä ei samaistu hänen johtajuutensa kanssa. Ja miten rakennan omaa johtajuuttani niin, että pystyn sanomaan asiat hänelle suoraan ja rakentavasti, eikä selän takana. -työnohjaaja-

Työnohjaaja voi myös erilaisten kysymysten avulla selkeyttää yhteisöllisiä merkityksiä ja tuoda näkyväksi merkityksellisyyttä. Työnohjaajan tulee rohkeasti katsoa sitä päin, mikä vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kasvattaa jaettua johtajuutta. Juntunen ym. (2017, 117) kirjoittavat, että johtaja, jota myötätunto ohjaa, haluaa tietää, mikä on merkityksellistä henkilöstölle. Vie kuitenkin aikaa ja vaatii vaivaa sekä johdonmukaisuutta, jotta johto käsittää, mikä yhteisössä sekä sen jokapäiväisissä prosesseissa ja päätöksissä vahvistaa ja mikä heikentää merkityksellisyyttä. Tämä kuvaus vahvistaa jo aiemmin todettua Juutin (2016, 82) lausumaa siitä, että matka jaetun johtajuuden maisemiin on väistämättä pitkä ja työläs.

5.2.3 Yhdistymistä ja selkeytymistä

Kun dialogi lisääntyy, merkityssisällöt muuttuvat ja kirkastuvat. Tämä tarkoittaa myös sitä, että yhteisön jäsenten tulkinnat ja ajatukset voivat yhdistyä paremmin. Tarkoitus ei ole suinkaan saada aikaan täysin samoin ajattelevia ja toimivia ihmisiä. Merkitykset ja merkityksellisyys tuottavat nyt yhteisöllistä ymmärrystä siitä, mitä milläkin asialla tarkoitetaan, mikä on kunkin asian tavoite ja tarkoitus sekä mitkä asiat ovat ja millä tavoin ovat kytköksissä kaikkien yhteiseen etuun. Seurauksena on kokonaisvaltainen asioiden selkiytyminen siitä, mikä on olennaista, millä tavoin ja miksi. (Jäppinen 2012, 62.)

Jotta merkitykset ja merkityksellisyys voivat synnyttää yhteisöllistä ymmärrystä, vaatii se tilan, ajan, paikan ja läsnäolon. Tätä yhtälöä kuvattiin vastauksissa työnohjaajien sanoittamana.

”Tämä tilanne ja paikka [työyhteistyönohjaus] on heille kaikille mahdollisuuksien tila, jossa voi luoda yhteistä ymmärrystä. Heillä on myös mahdollisuus kysyä se, mikä on jäänyt epäselväksi, ja heillä on myös mahdollisuus tuoda epäkohtia, mitä he näkisivät, että pitäisi uudelleen miettiä ja ajatella.” -työnohjaaja-

Ajattelen, että se [esimiehen fyysinen läsnäolo työnohjausistunnossa] nopeuttaa tiedollisten asioiden työskentelyä eli on iso informatiivinen osuus. -työnohjaaja-

On väistämätöntä ja myös suotavaa, että työyhteisössä on mielipiteitä ja erilaisia tulkintoja. Tarvitaan kuitenkin myös riittävästi yhteistä ymmärrystä ja asioiden selkeyttä, jotta arkityö on sopivan jouhevaa ja suunta on kohti yhteisiä tavoitteita. Muun muassa tätä sisältöä kuvattiin työnohjaajien vastauksissa puoltavana tekijänä esimiehen osallistumiselle työyhteisönsä työnohjausprosessiin.

Kuten aiemmin kuvatussa työyhteisön kolmiomallissa on avattu, työyhteistyönohjauksen yksi tärkeimmistä tavoitteista on perustehtävän kirkastaminen ja vahvistaminen (Kyrönseppä 2012, 38). Lisäksi on merkityksellisyyden kannalta oleellista ymmärtää, mihin isompaan kuvaan ja kokonaisuuteen työyhteisö liittyy perustehtävänsä

kautta. Tätä ulottuvuutta tuotiin esiin haastatteluaineistossa työyhteisön sisällä tapahtuvan merkityksenantoprosessista seuraavan yhdistymisen ja selkeytymisen tuloksena. Työnohjauksen kaksoistavoitetta (tehtävä- ja tunnetavoite) käsitellään lisää luvussa kuusi.

Niin kun mä ajattelen, että se yhteisö on juuri se, joka on esimiehensä kanssa työnohjauksessa. Niin organisaation tuntemisessa mahdollistuu se kokonaisuuden näkeminen, missä he ovat osana. Jos ajatellaan vaikka terveydenhuoltoa, niin sehän on suuri organisaatio, mihin he liittyy ja liittyvät nimenomaan sen johtajansa välityksellä siihen.... Ja tämä on minun mielestäni sen yksittäisen tiimin, yksikön ja yhteisön mahdollisuus työnohjauksessa käsitellä, että mihin he oikein kuuluvat. -työnohjaaja-

Siinä on se käsitys johtajuudesta ja jaetusta johtajuudesta, ja että johtajuus on kaikilla tietyllä tavalla niinku omasta toiminnastaan ja omasta kompetensistaan. Niin siinä saadaan hirveen paljon ymmärrystä aikaiseksi siitä kokonaiskuvasta, ja usein myöskin niin, että henkilöstö saattaa sanoa, että eivät ole koskaan tienneet, että minkälaisissa paineissa, esimerkiksi taloudellisissa - ja näissä budjettipaineissa, hän on, kun johtaja voi tuoda sitä toista puoltaan omasta työstä esille. -työnohjaaja-

Johtajuus kirkastuu, hänen perustehtävänsä kirkastuu vuorovaikutuksessa. -työnohjaaja-

Yhdistymistä ja selkeytymistä ilmenettiin haastatteluaineistossa myös esimiehen ja työnohjaajan välisenä reflektiona ja sen avulla lisääntyneenä ymmärryksenä sekä näkemysten vahvistumisena. Työnohjaajan ja esimiehen välisessä vuorovaikutuksessa voidaan kysymysten ja havaintojen avulla, sekä olemalla aktiivisesti asiantuntijatyöparisuhteessa, selkeyttää myös esimiehen johtajuutta. Tätä kokemusta myös esimiehet pitivät arvokkaana ja nostivat esiin vastauksissaan

Taustalla tapahtuva kanssakäyminen työnohjaajan kanssa on avannut omaa ymmärrystä liittyen joko yksittäisiin työntekijöihin tai tiettyyn työryhmään. -esimies-

On saanut vahvistusta omille näkemyksilleen. -esimies-

Työyhteistyönohjaukseen ei automaattisesti kuulu esimiehen oma yksilöohjaus eikä sitä näin ollen toteuteta ilman erillistä sopimista. Kuitenkin voidaan ajatella, että kaikki se, mitä työnohjaaja tekee ja miten hän toimii, on mallina niin esimiehelle kuin muullekin työyhteisölle.

5.2.4 Kuunteleminen

On yleisesti todettu, että yksi suurimmista tarpeistamme ihmisinä on nähdä ja kuulluksi tuleminen. Tämä tarve on lähtökohtaisesti läsnä kaikissa vuorovaikutussuhteissamme, myös työpaikoilla. On olemassa sanonta, että ”Puhuminen on hopeaa, kuunteleminen on kultaa.” Haastatteluaineistosta kuunteleminen ja kuuleminen yhdistyi esimiesten vastauksissa voimakkaasti välittämisen ja yhteisöllisyyden vahvistamisen viestimiseen. Wink (2010, 57) kirjoittaa, että kuuntelemalla toista ihmistä osoitamme arvostusta ja välittämistä niin ihmisenä kuin työtoverina. Soback (2015, 47) toteaa, että ”Johtajuus on vaikuttavaa läsnäoloa.” Tällä hän tarkoittaa läsnäoloa, jossa ollaan täysin ja kokonaan läsnä hetkessä. Tällaisessa läsnäolossa johtaja kuuntelee, kun joku puhuu, ja oman autenttisuutensa kautta hän mahdollistaa löytämään ja kertomaan myös työntekijöiden oleelliset tuntemukset.

Mä toivoisin, että se [esimiehen fyysinen läsnäolo työnohjausistunnossa] heijastaisi heihin sellaista välittämistä, että mä oikeesti välitän kuulla, mitä heille kuuluu. Ja niinku haluan olla osa sitä työyhteisöä. Ja myöskin sitten niin päin, että ehkä he semmoisessa tilaisuudessa niinku rohkaistuu kysymään joitakin mieltään askarruttavia asioita. -esimies-

Se [esimiehen fyysinen läsnäolo työnohjausistunnossa] on viesti työntekijöille, että arvostan heitä ja heidän jaksamistaan sekä heidän kykyään päästä uuteen tilanteeseen muutosvaiheessa. -esimies-

Kuunteleva esimies, joka pyrkii tukemaan henkilöstöään myös suruissa ja murheissa, saa aikaan luottamusta. Luottamuksen ilmapiirissä ihmiset voivat kehittyä ja kasvaa parhaimpaansa. (Juuti 2016, 84.)

Jäppinen (2012, 65) puhuu osallistuvasta ja aktiivisesta kuuntelusta, jossa vastuu on kullakin yksilöllä. Kun moniäänisyys ja vuorovaikutus ovat yhtä, kuulemisen aktiivisuus ajoittuu oikein niin. Näin vuorovaikutus kaikinensa lähtee tarkoituksenmukaisilta suunnilta ja osapuolilta sekä kohdistuu tarkoituksenmukaisiin suuntiin oikeaan aikaan niin, ettei mikään olennainen taho jää vuorovaikutuksen ulkopuolelle.

Voidaan siis sanoa, että kuullaksemme täytyy kuunnella. Oikeiden kysymysten esittämisen lisäksi kuunteleminen on yksi tärkeimpiä taitoja dialogisessa vuorovaikutuksessa. Johtaminen ja jaettu johtajuus on kuuntelemista, jotta voi kuulla ja keskustella vilpittömästi niistä asioista, mikä kulloinkin on tärkeää eri äänille työyhteisössä. (Wink 2010, 56.)

5.3 Asiantuntijuus

Jäppisen (2012, 67) mukaan asiantuntijuus määrittyy aina tarpeesta käsin. Jaettuun johtajuuteen yhdistyvään asiantuntijuuteen hän katsoo kuuluvaksi kaiken sen tiedon ja taidon, jota yksittäisillä yhteisön jäsenillä tai siihen kuuluvalla ryhmällä on. Tähän kuuluu myös tieto ja taito, mitä yhteisö tarvitsee tehdäkseen työnsä ja saattaakseen loppuun sille asetettuja tehtäviä parhaansa mukaan.

Asiantuntijuus oli nähtävissä haastatteluaineistosta kolmen eri suhteen kautta: esimiehen, työnhajaan ja henkilöstön välisen yhteistyö kautta, työnhajaan ja esimiehen välisen yhteistyön kautta sekä esimiehen, työnhajaan ja henkilöstön välisen yhteistyön kautta. Asiantuntijuutta kuvattiin pääsääntöisesti sen hyödyntämisen mahdollisuuksina työnhjausprosessin eri vaiheissa.

Työnhjaajien osalta vastauksissa korostui tietynlainen asiantuntijuuden mallintaminen eli toiminnan ja tekojen kautta esimerkin näyttäminen. He kuvasivat erilaisten tilannekuvausten avulla työnhjaajien mahdollisuuksia osoittaa jaettua johtajuutta sekä toimia yhteisöllisen jaetun johtajuuden hengen tapaan. Nämä samat tilanteet he

näkiivät esimiesten tilaisuuksina nähdä jaetun johtajuuden mallia ja oppia toimimaan sen mukaisesti. Työnohjaajien asiantuntijuuden ja ammatillisuuden ylläpitämisessä tähdennettiin riittävän laajaa ja vankkaa koulutustaustaa sekä työnohjaajan vastuuta järjestää työnohjausta säännöllisesti myös oman työnsä tueksi.

Työnohjaajan ymmärrys siitä dialogista, reflektoinnista ja dynamiikasta on niin suurta, että siinä voi koko ajan oppia, kun kuulee sen työnohjaajan tulkintoja ja samalla voi tajuta jotain. -työnohjaaja-

Kun toimii tilannejohtajana siinä ohjaustilanteessa, niin voi tuoda myöskin siinä tilannejohtamisen tehtävässä semmosia elementtejä, jotka antaa johtajalle sitä peiliä, että millä tavalla voi selvittää esimerkiksi vaativia tilanteita, jos tekee paljon kysymyksiä valmentavalla otteella. -työnohjaaja-

Niin koko työyhteisö kuin esimies saavat mallin asioiden käsittelystä, asioiden kohtaamisesta, vaikeiden tilanteiden hallinnasta, rauhallisuudesta, paikallaan pysymisestä, erilaisista käytännönkysymysmalleista, sekä aina kun työnohjaajalla on onnistunut tilannejohtajuus, niin esimies saa mallin toimia työyhteisönsä kanssa tällaisten asioiden käsittelystä. -työnohjaaja-

Minusta se on ihan semmosta konkreettista johtamiskoulutusta, että johtaja huomaa, että ”Aijaa, tuo sanookin, että maltatko odottaa, niin kuunnellaan vielä kaikki muut.” Ja sitten myös niitä oikeita kysymyksiä, että millä tavalla voi johdattaa ihmiset vastaamaan pulmaan, joka on havaittu. -työnohjaaja-

Kallasvuo (2012, 90) toteaa, että työnohjaajalla on merkittävä tehtävä yhteisödynamiikan sanoittamisessa työnohjaustilanteissa. Tämä heijastuu myös edellä esitetyistä vastauksista, joissa työnohjaajan sanoittajaroolia kuvattiin myös oppimisen mahdollisuuden näkökulmasta.

Työnohjaajien vastauksista kävi myös ilmi, mitä työnohjausistuntoon osallistuminen käytännössä mahdollistaa esimiehille. Tätä luonnehdittiin erityisesti johtamisen tukemisena, asiantuntijuuden jakamisena sekä esimiestyön toteuttamisena ryhmässä.

Mahdollistaa hänelle [esimiehelle] toisenlaisen tilaisuuden saada käyttöön omat voimavarat, kun hän saa apua pysähtymiseen ja reflektointiin. -työnohjaaja-

Yritetään yhdessä sanottaa prosessia. Eli sen sanottamisen kautta, ja siinä mä ajattelen, että työnohjaaja kyllä pystyy sanojen ja tunteiden ja tapahtumien kautta yhdistämään ja sanottamaan. -työnohjaaja-

Hän [esimies] saa mahdollisen jakaa ja tehdä yhdessä työnohjaajan kanssa hänen johtamaa kehitystehtävää yhteistyössä. -työnohjaaja-

[Esimies] saa myös työnohjaajan avustuksella apua edetä tilanteessa kun toinen on asettanut hänen rinnalleen auttamaan asioiden selkiyttämässä ja jäsentymisessä ja perustehtävän onnistumisessa. -työnohjaaja-

Työnohjaajan yksi tehtävistä on jakaa asiantuntijuutta niin esimiehelle, jotta asiantuntijuus jakautuu taas hänen kauttaan eteenpäin, että myös koko työyhteisölle, jotta yksilöt voivat jakauttaa tarkoituksellisesti niille, joille se kuuluu jakauttaa. (Jäppinen 2012, 67.) Työnohjausprosessissa sekä yksittäisissä työnohjausistunnoissa asiantuntijuus tulee näkyväksi ja se saa virrata eri toimijoiden välillä yhteisöllisen jaetun johtajuuden tilassa. Haastatteluaineiston analyysin perusteella muotoutuu käsitys, että työnohjaajan asiantuntijuus nähtiin monella tapaa merkittävänä työpariyhteistyössä.

On ollut hyvä, vaikka tää ei mun [esimiehen] työnohjaus olekaan, niin on ollut hyvä, että työnohjaaja on vähän kysellyt ja kuulostellut niitä työyhteisön..niiku mitä siellä on menossa milloinkin, että mikä on aktiivista siellä nyt. Eli sillä tavalla herkällä korvalla kuulostellut sitä, ja se tuntuu semmokselta mun työtä tukevalta, että on joku muukin mun lisäksi tarkastelee sitä työyhteisön tilaa. -esimies-

Ulkopuolisen havainnot ja tuki omalle johtamistyölle sekä ryhmän että yksilöiden johtamistyölle. Myös substanssiosaaminen sanoisin, esimerkiksi ihmisten johtaminen muutostilanteissa. Eli vähän niin kuin koulutusta. -esimies-

Sitten on ollut henkilö, jonka kanssa niitä ilmiöitä tai sanoja tai lauseita on voinut sen jälkeen pohtia, koska sitä ei pysty millään tavalla sinne työyhteisöön.

teisöön päin sitten palauttaa sitä pohdintaa. Sitten on ollut just tää asiantuntijapari siinä, niin on ollut tosi hyödyllistä. -esimies-

Työnohjaaja on jaksanut tutustua tähän meidän strategiaan ja ollaan myös sen strategian linjassa viety tätä prosessia eteenpäin, niin kuin mä koen, että yhteistyössä. -esimies-

Esimiesten vastauksia yhdisti kokemus tuen saannista omaan työhön työnohjaajan asiantuntijuuden kautta. Työnohjaus ei ole koulutusta, mutta työnohjaajalla voi tarpeen mukaan ja rajatusti olla koulutuksellinen tai valmentava ote. Työnohjaaja voi tuoda esille erilaisia esimerkkejä käsiteltävistä aiheista ja niihin soveltuvista työskentelytavoista (Alhanen ym. 2016, 99).

Niin sanottu rutiiniasiantuntijuus, joka rakentuu kerran saavutettuun osaamiseen, ei mahdollista riittävää perustaa pärjätä ja onnistua muuttuvassa maailmassa (Nummela 2014, 161). Asiantuntijuus ei siis ole pysähtynyt tila, vaan mukautuva, uudistuva ja yhteistyössä kehittyvä. Haastateltavat esimiehet kuvasivat työnohjaajan asiantuntijuutta merkittävänä osana yhteistyötä. Tämä puolestaan korostaa työnohjaajan mahdollisuutta mallintaa yhteisöllistä jaettava johtajuutta sekä ylipäättään jakaa asiantuntijuuttaan yhteisön eduksi.

Työnohjaaja on kuunnellut monesti esimiestä herkällä korvalla. Ja tapaamisten välissä jos on tapahtunut jotain muutoksia, niin koska työnohjaaja on kuunnellut herkällä korvalla, niin on osannut poimia niitä tiettyjä asioista, mitä tapaamisten välillä on tapahtunut tai muuttunut. -esimies-

Työnohjaaja otti hyvin asioita puheeksi, kun itsellä oli vielä vähän työkaluja siinä alkutaipaleella. Työnohjaus on ollut koko ajan siinä tukena. -esimies-

On pystynyt itse esimiehenä omassa työkentässään nostamaan asioita esille ja ikään kuin jatkamaan siitä, mihin ollaan jääty työnohjauksessa ja miten niitä on siellä yhdessä käsitelty. -esimies-

Vastauksista on pääteltävissä, että onnistuessaan työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö jatkaa kulkuaan työyhteisössä. Parhaimmillaan se tukee koko työyhteisöä ja vie asioita eteenpäin tarkoituksenmukaiseen suuntaan.

Aineistosta korostui myös esimiehen ja työnohjaajan keskinäisen asiantuntijuuden jakaminen toisen tai yhteisen työn eduksi. Tätä kanssakäymisessä tapahtuvaa jakamista kuvattiin muun muassa substanssiosaamisen jakamisena sekä riittävän yhteisen ymmärryksen saavuttamisena yhteisön kokonaistilasta.

Jaetaan jotain, mikä tulee työnohjauksen sisällöstä sekä esimiesjohtajuuden sisällöstä. -työnohjaaja-

Esimies saa mahdollisuuden antaa työnohjaajalle jotain syvätyöskentelystä eli hän saa ulkoistaa sitä tehtävänsä työnohjaajalle ja samalla mahdollisuuden ulkopuolisen perspektiiville. Johtajalle usein myös se, että hän saa jakaa osaamistaan jonkun kanssa. -työnohjaaja-

Se on ollut hyvää se kanssakäyminen, jota on käyty. Niin se on varmasti tuonut puolin ja toisin asioiden avautumista, jotenkin lisännyt. -esimies-

Antaa mulle työkaluja esimiestyöhön sekä sulle varmasti apuja, kun ollaan tietoisia yhdessä siitä, mistä olisi hyvä jutella. Ajattelen, että se helpottaa osaltaan sun työtä kun nostan osaltani, että mihin kannattaa tarttua ja mistä olisi hyvä puhua. -esimies-

Vastausten perusteella vahvistuu käsitys siitä, että työnohjaajan ja esimiehen välinen asiantuntijuuden jakaminen vahvistaa yhteistyöstä ja sitä kautta tavoitteellista yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämistä. Työnohjaajan ja esimiehen onkin syytä pohdita, miten eri tavoin esimies voi tietoisesti hyödyntää yhteistyönohjausta sekä yhteistyön mahdollistamaa asiantuntijuutta (Alhanen ym. 2016, 149).

5.4 Joustavuus

Joustavuus on Jäppisen (2012, 75) mukaan työyhteisön kehittämisen neljäs avain. Hän avaa, ettei jaettuun johtamiseen liitettyyn joustavuuteen kuulu pakottamisen tai painostamisen sisältöjä, sillä kaiken yhteisöllisen toiminnan pohjan tulee aina olla vapaaehtoisuudessa. Kehittämistyön näkökulmasta osallistamisen ja osallistumisen käsitteet liittyvät läheisesti toisiinsa. Vaikka osallistaminen eli aloite tulisi ulkopuolelta, itse osallistava toiminta voi kuitenkin edetä osallistujien, esimiehen ja hänen johdettavinaan olevien henkilöiden, ehdoilla ja heidän asettamaansa suuntaan. Voidaan siis sanoa, että osallistaminen on mahdollisuuksien osoittamista ja osallistuminen on niiden hyödyntämistä. (Toikko & Rantanen 2009, 90.)

Jäppinen (2012, 75) jakaa joustavuuden kahteen päänäkökulmaan: joustavuuden jämäkkyuteen ja yhteisön kaksikätsyyteen. Jämäkkää ja järkevää joustavuutta ohjaa runsas argumentointi ja tasa-arvoinen asioiden käsittely. Se on vilpittöntä, tarkoituksenmukaista, avointa ja mukautumiskykyistä, ja kohdistuu ennen kaikkea yhteisesti sovittuihin ja määriteltyihin yhteisön keskeisiin asioihin.

Yhteisön kaksikätsyys pitää sisällään toisen käden sopeutumisen sekä toisen käden virittymisen tai suuntaamisen. Mielikuvana kaksikätsyys viittaa yhteisön kokonaisvaltaiseen toimivuuteen. Sopeutuminen merkitsee yhteisön kyvykkyyttä siirtyä ripeästi uusiin mahdollisuuksiin sekä kykyä olla innovoiva ja tuottava. Sopeutuminen näyttää suuntaa ja ohjaa yhteisöä tulevaan. Virittyminen pitää siis kiinni nykyhetkessä ja sen mahdollisuuksissa. Virittymisessä yhteisö käy keskustelua siitä, miten eri toimintoja tulisi sovittaa uudelleen, tehostaa tai yksinkertaistaa, jotta yhteistä varantoa vapautuisi muuhun toimintaan. (Jäppinen 2012, 81.)

Kätsikätsyyden ydin voidaan tiivistää joustavuuden jämäkkyuden muunnelmiin, jossa sopeudutaan tulevaisuuden tarjoamiin näkyymiin sekä järjestäydytään ja virittäydytään nykyisiin vaatimuksiin. Tämän käsittäminen sisäisesti auttaa yhteisöä olemaan kiinni aina oleellisessa eli näkemään, milloin tarvitaan sopeutumista ja milloin virittäytymistä. (Jäppinen 2012, 81.)

Jäppisen (2012) luokittelemaa joustavuuden avainta ei havaintojeni perusteella esiintynyt haastatteluaineistossa yksittäisenä tekijänä sellaisenaan, niin kuin Jäppinen on sen kuvannut. Yksi syy voineen olla siinä, että joustavuuden tai joustamattomuuden ilmentyvät ja konkretisoitumat vaativat yhteisöllistä argumentointia ja kanssakäymistä. Näihin havaintoihin ja tällaiseen keskusteluun ei kuitenkaan päästy kiinni tutkimukseen valituilla menetelmillä ja rajauksilla. Joustavuuteen liittyvää kaksikäitseyden näkökulmaa käsitellään sisällöllisesti, ei käsitteellisesti, joiltain osin muun muassa neuvottelun alla kohdassa 5.7. sekä päätöksenteon alla kohdassa 5.8. Tuomi & Sarajärvi (2018, 167) kirjottavat, että muun muassa tutkijoiden erilaisista suuntautuneisuuksista tai eri metodeista johtuen erilaiset, jopa keskenään ristiriitaiset tutkimustulokset voivat olla yhtä aikaa voimassa. Tämän huomioin valossa tässä kohtaa saatu tulos ei siis ole luokiteltavissa huonoksi tai vääräksi.

5.5 Sitoutuminen

Nummela (2014, 160) kirjoittaa, että jokaisella yksittäisellä työntekijällä on merkittävä rooli kestävän muutoksen hallinnassa. Tämä on oleellinen tekijä jaetun johtajuuden kehittymiselle ja kasvulle. Yhteisön jäseniltä odotetaan sitoutumista muun muassa yhteisten arvojen, periaatteiden, vakaumuksen, visioiden sekä toiminnan rakenteiden ja strategian osalta. (Jäppinen 2012, 83.) Voitaneen siis nähdä, että sitoutumisen olemuksessa on pitkäjänteisyys ja jatkuvuus, eikä se täten ole kertaluontoista väivännäköä tai yksittäisiä ponnisteluja. Sitoutumista kuvattiin muun muassa tietoisena tahtona olla mukana prosessissa kokonaisvaltaisesti.

Siinä puolin ja toisin opetellaan sitoutumista. Ja juuri sitä, että välinpitämättömyys ei ole mahdollista, vaan sitoutuminen on osa työtä, mitä aiotaan tehdä. Pitää sitouttaa itsensä paitsi prosessiin, myös käytäntöön ja yhteistyöhön. Tämä on yhteinen oppimisprosessi, jossa opitaan kummaltakin. On yhteinen vuorovaikutusprosessi, joka on merkityksellinen ja mielekäs silloin kun se toimii. Kun yhteys syntyy, niin ei ole muuta parempaa. -työnohjaaja-

Straw, Scullard, Kukkonen & Davis (2013, 85-86) esittävät kolme perusteltua syytä, miksi sitoutumisen rakentaminen on tärkeää organisaatiolle ja tiimille. Ensimmäisenä he nostavat esille sitoutumisen aikaa ja voimavaroja säästävän merkityksen. Tämä pitää sisällään sen, että kukin työntekijä tietää, mitä hänen odotetaan tekevän ja minkä vuoksi. Kaksi muuta sitoutumisen rakentamisen perustetta esittelen tämän luvun lopussa.

Kun ryhmä toteuttaa toimintansa tarkoitusta, sillä on aina kaksi tavoitetta: tehtävä- eli asiataavoite ja tunnetavoite. Tehtävätavoite liittyy tarkoitukseen, missioon tai visioon, jonka toteuttamista varten ryhmä on olemassa, ja tunnetavoite, joka liittyy yhteenkuuluvuuden vaalimiseen. Mikäli kaksoistavoite ei toteudu riittävän monen jäsenen osalta, ryhmä hajoaa. Käytännössä tähän voi johtaa perustehtävän jäsentymättömyys, siihen varatut liian vähäiset resurssit tai työn motivoimattomuus. Tunnetavoitteen osalta se tarkoittaa, ettei jäsen enää halua kuulua ryhmään. (Innanen & Rovio 2010, 111-112.) Myös työnohjaustyöskentelyssä on ja tulisi olla läsnä niin kognitiivinen eli tiedollinen puoli sekä emotionaalinen eli tunnepohjainen kiinteyden puoli. Yhteisöllinen jaetun johtajuuden tila ja malli tunnustaa nämä molemmat sekä ymmärtää niiden merkityksen yhteisöllisessä sitoutumisessa.

Jäppinen (2012, 84-85) painottaa vahvasti, että kaiken yhteisöllisen toiminnan tulisi perustua yhteisille arvoille. Yhteisöllinen arvo on tekijä, jonka puolesta ja jonka nimen niin yksilöt kuin yhteisö eri ryhmineen on valmis ponnistelemaan ja laittamaan likoon jotain itselle tärkeää kuten aikaa ja työpanostaan. Arvo on siis jotain, mitä pidetään yhteisöllisesti arvokkaana. Tämä ei toki poista sitä, etteikö kullakin yksilöllä voisi ja saisi olla myös omia arvoja, ja niitä tietysti myös on. Oleellista on kuitenkin se, että arvot, jotka ovat kaiken yhteisön suunnitelmallisen toiminnan perustana, olisivat jokaisen yhteisön jäsenen hyväksymiä ja sisäistettyjä.

Työnohjauksessa arvoja voi yhteisesti kirkastaa. Jo työnohjaus itsessään on vahva arvopohjainen työskentelymuoto, silloin kun yhteisiä arvoja ovat esimerkiksi moniääninen dialogi sekä yksilön ja yhteisön asiantuntijuuden kunnioittaminen. Erityises-

ti esimiesten haastatteluista nousi esiin työnohjaustyöskentely ja heidän siinä mukana olemisensa arvoihin pohjautuvana valintana sekä arvojen kautta realisoituneena toteumana ja osoituksena arvojen mukaisesta toiminnasta. Juuti (2016, 29) kiteyttääkin, että arvot ovat valintojemme vaikutteina, ja valinnat taas muokkaavat ja muuttavat kokemuksiamme. Haastateltavat kuvasivat esimiehen osallistumista ja esimiestä työnohjauksen mahdollistajana liitettynä työntekijöiden hyvinvointiin, välittämiseen, keskinäiseen yhteyteen, vastuunkantoon sekä kunnioituksen ja arvostuksen osoitukseen.

Koko työyhteisö on varmasti entistä vakuuttuneempi, että yritys suhtautuu työntekijöiden hyvinvointiin ja mahdollisten ongelmatilanteiden purkuun suurella vakavuudella. -esimies-

Se on niinku vahvistanut sitä kokemusta, että ollaan yhtä työyhteisöä yhdessä. Mä koen, että se [esimiehen fyysinen läsnäolo työnohjausistunnossa] tuo heille sellaisen viestin, että mulle just se hyvinvointi ja työn yhdessä pohtiminen, työyhteisön tila ja tilasta välittäminen on tärkeitä. -esimies-

Esimies ottaa vastuun esimiestyöstään, hän on kiinnostunut alaistensa ajatuksista ja tuntemuksista sekä työnteon tavoista. Hän on kiinnostunut kokonaisvaltaisesti siitä, mitä työpaikalla tapahtuu, mitä sidosryhmien kanssa tapahtuu. -työnohjaaja-

Kokemuksen mukaan työntekijät pitävät jopa kunnioittavana arvona, kun esimies tulee mukaan ja kuuntelee. -työnohjaaja-

Haastatteluaineiston analyysin perusteella muotoutuu käsitys siitä, että esimiehen osallistuminen työyhteisönsä työnohjaukseen osoituksena sitoutumisena työhönsä on todennäköisesti monimerkityksellisempää, kuin mitä ennalta ymmärretään ajatella. Tätä oletttamaa tukevat niin esimiesten kuin työnohjaajien näkemykset ja kokemukset. Esimiesjohtajan sitoutuminen työtä ja toimintaa tukeviin rakenteisiin on malli muille. Ja jos esimies ei toimi niiden mukaan, miten se voisi tuntua tärkeältä ja merkitykselliseltä hänen johdettavanaan olevista ihmisistä. (Kallasvuori 2012, 85.)

Toinen syy sitoutumisen rakentamiseen Straw'n ym. (2013, 85) mukaan on se, että sitoutuminen tarjoaa keskustelutilan ja -yhteyden kysymyksiä ja huolia varten. Tällainen mahdollisuus synnyttää polkuja terveeseen ajatustenvaihtoon. Ennen kuin ihmiset pystyvät menemään eteenpäin ja edistymään työssään, heidän on saatava kokea, että heidän huolenaiheensa kuullaan ja todetaan tarvittaessa aiheellisiksi. Tähän tarpeeseen esimiesten tulee reagoida. Ja kuten on jo useaan kertaan todennettu, työyhteisötyönohjaus on rakenne, jossa esimies voi jaetun johtajuuden periaatteiden mukaisesti tarjota ja mahdollistaa keskustelutilan, joka palvelee koko yhteisöä sitoutumisen rakentamisessa.

Arvojen tavoin yhteisen toiminnan tulisi perustua yhteisille periaatteille ja vakaumukselle. Arvo on periaatetta huomattavasti käsitteellisempi. Kuitenkin periaatteet ovat yhteisössä läsnä yleensä niin kuin kirjoittamattomat säännöt: niitä ei ole kirjattu ylös, mutta silti kaikki hyvin tietävät, kuinka toimia tai suhtautua tietyissä tilanteissa. Periaate on kuin yhteinen johtava perusajatus, joka osoittaa toiminnan suunnan kohti yhteisesti arvokkaiksi pidettyihin asioihin. Vakaumus liittyy varmuuteen ja vakaaseen sisäiseen käsitykseen siitä, mitä yhdessä tehdään ja minne yhdessä suunnataan. Periaatteen tavoin vakaumus on yhteisesti jaettu hiljainen tieto, joka vaikuttaa vahvasti toiminnan perustana yhteisön ytimessä. (Jäppinen 2012, 85-86.) Asioiden sanoittaminen ja niiden mukaan toimiminen näyttävät todeksi periaatteet ja vakaumuksen, joihin esimies on työssään sitoutunut. Tämä nousi esille selkeänä huomiona myös haastatteluaineistosta.

Se oli varmasti hyvä juttu heille, kun tein sitä omaa työtäni läpinäkyväksi. Joku sitten sanoikin, että ”Ai sulla onkin tommosia työtehtäviä!”. -esimies-

Selkiintyy tai kirkastuu, että mitä se johtajuus on kun hän [esimies] toteuttaa johtajuutensa, niin mitä se merkitsee työyhteisölle ja mitä se on. -työnohjaaja-

Visio, toiminnan rakenteet ja strategia ovat varmasti käsitteinä tiedettyjä, mutta niiden todellinen merkitys ja tarkoitus jäävät usein arkityössä käsitteiden tasolle. Visio on laaja yhteinen näkemys siitä, mihin halutaan olla menossa. Se on kuin yhteinen

kuva tai jopa unelma siitä, mitä tapahtuu matkalla määränpäähän ja mitä siellä jossain saavutetussa halutaan tavoittaa. Rakenteet puolestaan tuovat toimintaan tarkoituksen, ja tarkoitus konkretisoi sekä tuo toiminnan käytäntöön. (Jäppinen 2012, 88-89.) Strategia on kartta eli suunnitelma päämäärään.

Kolmas ja viimeisin syy sitoutumisen rakentamiselle Straw'n ym. (2013, 86) mukaan on yhdistää ja innostaa ihmisiä vision ympärille. He jatkavat, että jos suuri yhteinen visio ei ole selvillä työntekijöille ja jos he eivät koe, että heihin panostetaan henkilökohtaisesti, he lannistuvat tai jopa pitkästyvät.

Yksi johdon ja esimiesten tehtävistä on sanoittaa visiota ja toiminnan tarkoitusta säännöllisesti ja johdonmukaisesti, niin kirjallisesti kuin suullisesti. Jäppinen (2012, 89) toteaa, että kun tätä tehdään, avautuu vuorovaikutus, joka mahdollistaa tiedon ja ohjeiden välittämisen sekä avun pyytämisen ja antamisen väylän. Haastatellut työnhajaajat kuvasivat samaa ilmiötä monitahoisesti ja keskenään hyvin samankaltaisesti. He hahmottivat sitä yhteisen toiminnan tarkoituksen ja merkityksen ilmentymisen kautta.

Se, että onko johtaja nyt joka kerta mukana siellä, niin ei ole tärkeintä, mutta visio työstä täytyy olla yhteinen. Ja mehän liitytään viime kädessä globaaliin tasoon kaikki, olipa se organisaatio mikä tahansa, niin sillähan on aina isompi tehtävä. -työnhajaaja-

Mahdollistuu suurempi kuva siitä, ettei olla pelkästään suorittamassa sitä tehtävää. Vaan siihen liittyy kuva, että on olemassa esimies ja hänellä on esimies ja hänellä on esimies, ja siellä on talous ja hallinto ja koko iso kuva siitä, mihin organisaatio on menossa. -työnhajaaja-

Hän [esimies] saa kuvan ja hahmon, miten työyhteisö ymmärtää perustehävän, miksi ovat työssä. -työnhajaaja-

Kaikki se työ, mitä siinä työyhteisössä tehdään, niin sehän liittyy siihen johtajuuteen. Näin saa kokonaisemman kuvan siitä työstä, mitä tehdään työyhteisössä. -työnhajaaja-

Mahdollistuu selkeä tehtävien jaon määrittely. -työnohjaaja-

Nämä aineistosta nousseet huomiot vahvistavat sen perusolettamuksen, että työyhteisö on aina olemassa jonkin perustehtävän toteutumista varten. Lisäksi jokaisella työyhteisöllä on oma tehtävänsä yhteiskunnassa (Kallasvuo ym. 2012a, 95). Perustehtävänsä kautta työntekijät liittyvät esimiehensä välityksellä koko organisaatioon, ja aina globaaliin tasoon saakka. Vaikka perustehtävä on muotoiltuna jokaisen työntekijän työsopimuksessa, paljastuu usein työnohjaustyöskentelyssä, että työyhteisön jäsenet mieltävät sen eri tavoin. Näitä variaatioita löytyy yleensä yhtä monta kuin työyhteisössä on jäseniä. Kunkin mielikuva perustehtävästä on siis eri asia kuin sen määrittely. Kun yhdessä puhutaan perustehtävästä, sen sisällöstä ja merkityksestä, käsitykset yhtenäistyvät ja kokonaisuus kirkastuu. (Kyrönseppä 2012, 38-39.)

5.6 Vastuunotto

Jäppinen (2012, 95-97) kuvaa vastuunottoa vapaaehtoisina asenteina, aikomuksina ja tekoina, joista osoittautuvat sitoutuminen arvoihin, periaatteisiin, tavoitteisiin, visioon ja toiminnan tavoitteisiin. Hän jakaa vastuun kollektiiviseen ja persoonalliseen sekä moraaliseen vastuunottoon, joka voi olla niin kollektiivista kuin persoonallista. Kollektiivisessä eli yhteisessä vastuunotossa on tietysti vaikuttavuutta ja tehoa, koska vastuu otetaan ja kannetaan yhdessä. Persoonallinen vastuunotto ilmenee yhden yksilön tai yksittäisistä yhteisön jäsenistä epävirallisesti muodostuneiden ryhmitymien tarttumisenä akuutteihin vastuisiin. Persoonallinen vastuunotto on yhteisöllisyyden kehittymisen kannalta erittäin olennaista, sillä yhteisö koostuu yksilöistä, jotka osoittavat toimintansa ja valintojensa kautta yhteisölle suunnan. Moraalisen vastuunoton muoto on eettistä vastuunottoa, joka tulee esille ajatuksista ja asenteista. Erityisesti kollektiivinen ja persoonallinen sosiaalinen vastuunotto liittyvät visioon ja toiminnan tarkoitukseen. Jäppinen (2012, 99) toteaa myös, että vastuunottoa ei saisi koskaan jättää kesken, jotta yhteisön paras toteutuu. Tämä ajatus vahvistaa niin työnohjaustyöskentelyn kuin esimiehen osallistumisen merkitystä työnohjausistun-

toon, sekä työnhajaajan ja esimiehen välisen yhteistyön merkitystä vastuunoton näkökulmasta yhteisöllisen jaetun johtajuuden rakentamisessa.

Työnohjaustyöskentelyyn osallistuminen ja prosessiin sitoutuminen osoittaa niin esimieheltä kuin muulta henkilöstöltä kokonaisvaltaista vastuunottoa johtajuudesta. Lisäksi se osoittaa, että jaetun johtajuuden malli ja tila on saamassa tilaa työyhteisössä. Tämä sisältää niin persoonallista kuin kollektiivista kuin myös moraalista vastuunottoa. Työnohjaajien vastauksissa vastuunottoa kuvattiin erityisesti eettisenä vastuunottona omasta aikuisuudesta eli roolista ja asemasta sekä niiden tuomista sitoumuksista. Tämä näkökulma tuli vahvasti esille niin suhteessa esimieheen kuin myös muuhun henkilöstöön.

Sitten on myös se eettinen asemoituminen ja eettinen suhtautuminen siinä johtajuudessa, ja tämä on minusta todella tärkeää. -työnohjaaja-

Työntekijät helpommin tai luontevammin käyttäytyvät aikuismaisesti ja eettisesti, kun esimies on fyysisesti paikalla. -työnohjaaja-

Mä ajattelen, että osaa olla aikuismainen ja aikuinen minä tarkoittaa, että minussa on myös luonnollista johtajuutta. Ja kun otan vastuuta tehtävästäni, se tarkoittaa myös, että otan vastuuta rajoistani, mutta olen myös kiinnostunut muista ihmisistä työyhteisössä eli miten meillä yhteisesti menee. -työnohjaaja-

Ajattelen, että johtajuutta jokainen tarvitsee omassa työssään suhteessa niihin tehtäviin, mitä tekee. Johtajuus kuvaa jotain vastuullisuudesta työyhteisössä, ja se kuvaa aikuismaisuuden. Ja ellei nämä löydy, niin sitten on kuin maahan pudonnut lehti tuulen viemänä, eikä ole sitä puunrunkoa, johon nojata. Ja se johtajuus, jos mietitään sitä puuta, niin se on se runko, mistä kasvaa ne oksat ja siitä sitten alkaa kukkia lehdet. -työnohjaaja-

Työnohjausprosessiin ja istuntoihin osallistuminen nähtiin esimiehen tehtävään ja rooliin kuuluvana luonnollisena ja jopa välttämättömänä johtajuuden kantamisena ja osoittamisena sekä moraalisen vastuunottona. Esimiehen vastuunoton kautta kuvat-

tiin myös johtajuuden vahvistumista ja vahvistamista niin esimiehessä itsessään kuin koko yhteisössä.

Hänellä on mahdollisuus vahvistua johtajana työnohjausprosessissa, jos hän antaa sen mahdollisuuden itselleen. -työnohjaaja-

Hän on esimies, joka johtaa yhteisöään. -työnohjaaja-

Haastatteluaineiston pohjalta vastuunoton käsite ja velvoite sanotettiin selkeästi ja vahvasti työnohjaajien puolelta. Esimiesten haastatteluista vastuunoton näkemys ei tullut esiin tällaisenaan. Tämä on mielenkiintoinen havainto. Joiltain osin se voi kertoa siitä, etteivät esimiehet miellä samalla tavoin työnohjaajien kanssa työnohjausprosessia ja istunnoissa mukana olemista yhdeksi esimiestyön vastuunoton muodoksi.

5.7 Neuvottelu

Seitsemänneksi yhteisöllisyyden rakentamisen avaimeksi Jäppinen (2012, 103) nimeää neuvottelun. Hän ei tarkoita käsitteellä ensisijaisesti ja pelkästään muodollisia vuoropuheluita. Hän sisällyttää neuvotteluihin tässä yhteisön kehittämisen kontekstissa kaikki tarkoituksellisesti jaetun johtajuuden mahdollistamiseksi luodut hyödylliset olosuhteet, joissa toteutuvat muun muassa moniäänisyys, vuorovaikutus ja asiantuntijuuden jakautuminen. Tavoitteena ja päämääränä on se, että yksilölliset ja yhteisölliset edut löytävät keskenään riittävän sopusoinnun, vaikka kaikki yksilölliset ajatukset ja ideat eivät toteutuisikaan.

Jäppisen (2012, 109) määritelmän mukaan neuvottelun keskiössä on niin sanottu yhdistävä neuvottelu, jonka merkittävin tekijä on jo aiemmin mainittu dialogi. Yhdistävä neuvottelu ei ole pelkästään tavallista rupattelua tai perinteistä kanssakäymistä,

sillä se on tarkoituksellista ja tavoitteellista. Se on yhteisten ja yhdessä hyväksytyjen asioiden sanottamista ja niille merkitysten antamista.

Esimiehet toivat haastatteluissa esille erityisesti työnhajaajien asiantuntijuutta ja siihen liittyvää taitoa rakentaa yhdessä esimiehen kanssa yhdistävän neuvottelun tila. Lisäksi kuvattiin, miten yhdistävä neuvottelu on mahdollistunut sekä mitä se on tuottanut yhteisölliselle kehittämiselle ja kehittämiselle.

Se myöskin, että työnhajaaja tuottaa sekä tilaa että myöskin mahdollisia keskustelunaiheita, se antaa sellaista mallia, että tällaisista vaikeistakin asioista on lupa, että niitä voi käsitellä. -esimies-

Jokin vältely asia etenee mun mielestä paremmin, kun siitä on kaksi henkilöä tietoisia siitä tavoitteesta. Jotenkin päästään ehkä paremmin aiheeseen. Että se ei olis vaikka vaan mun sanomana, että ”hei, puhutaanpa tästä aiheesta!”. Ja jos se työyhteisö ei oikein näyttäis sitä aihetta nostavan siihen keskusteluun, niin sitten.. Et jotenkin että kuitenkin vastuu on että työnhajaaja on sillä tavalla tuloksellista, niin toki on sillä työyhteisöllä, mutta myös esimiehellä, että niinku johonkin päästäis etenemään, niin että sillä ois se tarkoitus ja tavoite. -esimies-

Työnhajaaja auttoi organisaatiomuutoksen nivelvaiheessa johdattamaan henkilöstöä sen yli. Työnhajaaja toi prosessiin etäisyyttä ja ulkopuolisuutta. Teki myös huomioita ryhmien dynamiikasta ja näitä huomioita sekä havaintoja pystyi käyttämään esimiestyössä. -esimies-

Minä näen, että yhteistyö vaikutti aivojen nappuloiden kääntymiseen eli se ”pakotti” ihmiset työstämään muutoksia kaiken kiireen keskellä, mikä helpotti asenneilmastoa. -esimies-

Työnhajaajien haastatteluista neuvottelun näkemys ei tullut sellaisenaan selkeästi esiin niin kuin Jäppinen (2012) sitä kuvaa. Luvussa kaksi on Jäppisen (2012, 13) tavoin todettu, että kymmenen eri työyhteisön kehittämisen avaimen rajapinnat ovat osittain todella häilyvät. Siksi jotkut jo aiemmissa kohdissa esiin nostetut työnhajaajien mainitsevat teemat olisivat voineet joiltain osin paikantua myös neuvottelun sisältöihin.

5.8. Päätöksenteko

Koska yhteisöllisen jaetun johtajuuden tila on elävä ja kehittyvä, ei päätöksenteko johda lopulliseen, muuttumattomaan loppupisteeseen. Päätöksenteko synnyttää tietenkin aina jonkin senhetkisen tuloksen, mutta kasvu ja kehitys jatkuvat uudelleen arvioidun tiedon ja kokemuksen valossa. Voidaan siis puhua päätösten ketjusta, johon liittyy ja vaikuttaa monet erilaiset ulottuvuudet. Tarvitaan riittävästi vaihtoehtoja, jotta neuvottelun tulos ei olisi pelkästään yhteisöä hyödyttävä, vaan se tuottaisi myös optimaalisimmat välipäätökset sekä kokonaisuutta hyödyttävät lopputulemat. Prosessin luonteessa on ennakoimattomuutta ja arvaamattomuutta, ja niin on myös päätöksentekoprosessissa. Se on liittyneenä niin moneen tekijään, jotka vaikuttavat päätökseen ja siitä johtuviin toimiin. Nämä liitokset ja taustavaikuttajat tulee avata yhteisössä mahdollisimman selkeästi. Jaetun johtajuuden päätöksenteko ei kuitenkaan ole niin sanottua summanmutikkaa, sillä se sisältää suunnitelmallisuuden ja tarkoituksenmukaisuuden jättäen samalla tilaa myös yhteisön intuitiolle eli niin sanotulle sisäiselle korvalle. Intuition rajapinnat ovat kiinni moniäänisyydessä ja yhteisön hiljaisessa tiedossa. Päätöksentekoprosessin tulisi aina alkaa informaation keräämisestä ja tiedon tarjoamisesta, jonka tulisi johtaa tiedon yhdistymisen kautta ymmärrykseksi päätöksentekovaiheessa. Yhteisöllinen päätöksentekoprosessi on aina tuettu eli kaikki ne tahot, joita kyseinen asia koskee, tulee olla mukana prosessissa vähintään hyvän ja toimivan tiedotuksen kautta. (Jäppinen 2012, 112-118.)

Jotta yhteisöllistä oppimista voi tapahtua, ja jotta jaettu johtajuus saa sijaa, tarvitaan arvio päätösten vaikuttavuudesta. Relevantin arvion voi tehdä vain yhteisö itse. Päätöksen vaikutukset ovat usein nähtävissä vasta pitkän ajan jälkeen, joten hätiköityjä johtopäätöksiä ei tule tehdä. (Jäppinen 2012, 118-121.)

Jäppisen (2012, 112-121) kuvaama päätöksentekoprosessi on elementeiltaan ja vaiheiltaan hyvin samankaltainen kuin Kallasvuon, Kosken, Kyrönsepän & Kärkkäisen (2012b, 311) kuvaama työyhteisön työnohjauksen työskentelyvaihe, jossa uudet ideat,

pohdinnat ja ratkaisut syntyvät yhteisöllisesti prosessissa. Heidän rakentamansa syklisen kehän voitaneen ajatella kuvaavan niin yhden yksittäisen istunnon aikana tapahtuvaa työskentelyprosessia kuin myös koko työnohjausprosessin aikana syntyvää syklistä prosessia. Todettakoon kertauksena, että työnohjausprosessi ja sen yksittäiset istunnot mahdollistavat niin ajankohtaiset ja akuutit päätöksenteot kuin myös prosessin aikana syntyneet yhteisölliset päätökset ja niihin liittyvät prosessit.

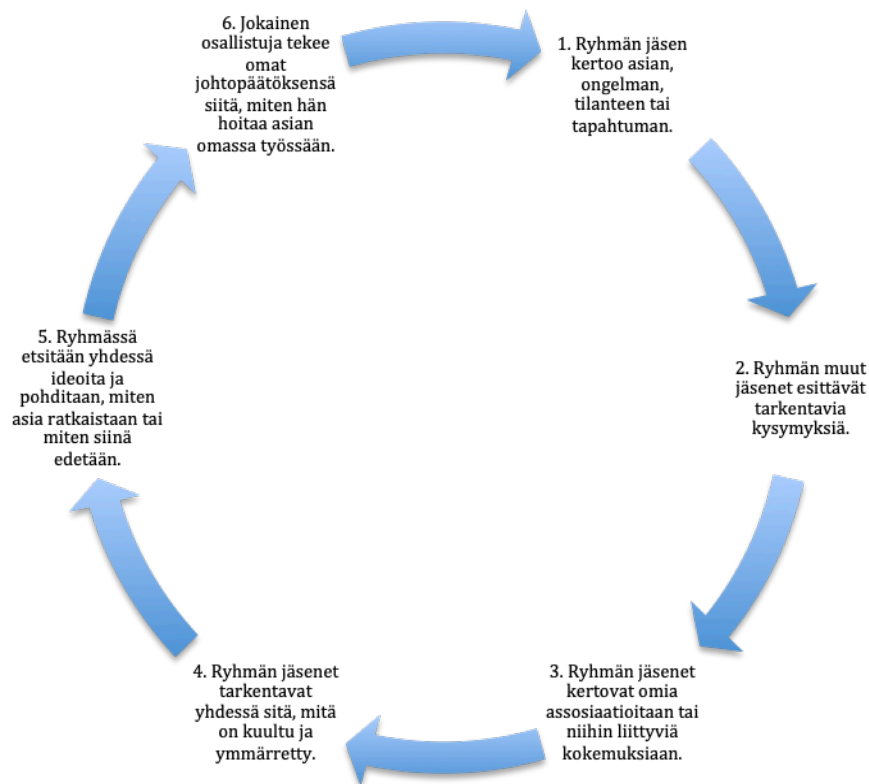
Työnohjausistuntojen sisällyttämää päätöksentekoa ja siihen liittyvää prosessia kuvattiin aineistossa sekä yhteisenä mahdollisuutena vaikuttaa että osana esimiehen työn sisältöä. Kaikkinensa se nähtiin yhteisenä etuna.

Ja sitten myöskin on osoittautunut, että joitakin asioita voi siinä samantien selvittää tai päättää tai tiedottaa enemmän, tai joitakin semmoisia asioita, mitkä heitä askarruttaa. Tai he ovat pystyneet sitten sen asian jättämään syrjään ja keskittymään seuraavaan. -esimies-

Hän [esimies] on kiinnostunut ja halukas ottamaan vastaan ja toivottavasti myöskin tietysti toimimaan niissä rajoissa ja reunoissa, jotka hänelle on mahdollisia eli joko viemään asioita eteenpäin tai tekemään päätöksiä sellaisella tavalla, mikä voi auttaa perustehtävää ja työyhteisöä jaksamaan sekä auttamaan yhteistyössä. -työnohjaaja-

Hänellä on myös mahdollisuus johtajana, kun hänelle on se formaali johtajuus, päätöksenteko ja valta-asema, niin hänellä on myös mahdollisuus tukea sen kautta rakenteita ja pelisääntöjä ja kehitystyötä, mitä yhteisesti pitäisi joka tapauksessa tehdä ja noudattaa. -työnohjaaja-

Jaetun johtajuuden elävä sekä kehittyvä ja kehittävä tila haastaa esimiehen osallistumaan työnohjaukseen yhdessä hänen vastualueellaan olevien henkilöiden kanssa. Tässä on esimiesjohtajuudelle mahdollisuus sekä myös velvollisuus olla tukemassa yhteisöä niin kognitiivisesti ja kuin emotionaalisesti.



Kuvio 2. Työyhteisötyönohjauksen työskentelyvaihe (Kallasvuo ym. 2012b, 311).

Oikeudenmukainen kohtelu ja läpinäkyvät menettelytavat ovat yhteistyön edellytykset yhteisissä päätöksenteoissa. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että kaikkia osapuolia voisi aina miellyttää. (Ristikangas ym. 2013, 258-259.) Päätöksentekoprosessit voivat suunnata organisaatiossa ylhäältä alas tai alhaalta ylös tai edetä samalla tasolla. Nämä kaikki suunnat tulisi olla käytössä tavoitteeseen ja tarkoitukseen nähden sopivalla tavalla päätöksen aikaan saamiseksi. (Jäppinen 2012, 119.) Silloin, kun koko työyhteisö osallistuu yhteisiin asioihin liittyvään keskusteluun ja yhteisten päätösten valmisteluun, vahvistuu ja tulee näkyväksi menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Näin tulisi toimia, sillä kaikilla, joihin asia vaikuttaa, pitäisi olla mahdollisuus sanoa mielipiteensä. Samalla tulee antaa tilaa myös tunteille, jotka ovat ajatusten ja mielipiteiden takana. (Ristikangas ym. 2013, 260.)

Tutkimuksellinen kehittämistoiminta muodostuu eri toimijoiden sitoutumisen ja aktiivisen osallistumisen varaan. Tästä huolimatta toimijat saattavat edustaa keskenään erilaisia intressejä. Todennäköistä onkin, että esimies ja hänen vastuualueellaan ole-

vat ihmiset edustavat keskenään ainakin osittain erilaisia intressejä, mutta ne eivät lähtökohtaisesti sulje toisiaan pois yhteisestä päätöksenteosta eikä ylipäätään yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämistä. Oleellista on näkemysten huomioiminen ja niiden yhteen sovittaminen sekä riittävän yhteisen ymmärryksen muodostaminen. Näin mahdollistuu aito ja tasavertainen osallistuminen. (Toikko & Rantanen 2009, 10.)

5.9 Luottamukselle rakentuva kontrolli

Jäppinen (2012, 122) rakentaa luottamuksen kahden kantavan rakenteen varaan: luottamuksen ja kontrollin. Yhteisöllisyyden ja jaetun johtajuuden kasvun kannalta keskeistä on näiden kahden elementin keskinäinen suhde. Itsessään kumpikaan näistä ei omaa plus- tai miinusetuliitettä. Käytännössä luottamus voi olla jopa naiivin sinitilmäistä uskoa toteutumattomiin lupauksiin, tai faktoihin rakentuvaa kiistatonta selkeyttä siitä, että kaikki tekevät parhaansa yhteisen hyvän eteen, ja että apua on aina tarvittaessa tarjolla. Kontrolli puolestaan voi olla tarpeetonta toisten kyttäämistä tai väärää vallankäyttöä. Se voi olla myös vakaata ja vahvistavaa kokonaisvaltaista asioihin tarttumista ja vastuunottoa. Jäppinen (2012, 122) vakuuttaa, että jos kontrollin perustana on luottamus, nostaa se esiin niin kontrollista kuin luottamuksesta suotuisat yhteistoimintaa palvelevat puolet.

Pentikäisen (2014, 75) mukaan luottamuksen tila syntyy asenteista, päätöksistä ja teoista, jotka tehdään paremman elämän puolesta. Hän jatkaa, että luottamus on käytännössä yhteistyötä, lupauksen pitämistä, avointa keskustelua, aitoa kuulemista ja toisten ihmisten arvostamista. Luottamuksen painopisteet ovat moraalisisessa tajussa, arvostelukyvyyssä ja käytöksessä, joka ottaa huomioon muut sekä hillitsee eripuraa johtavia mieltymyksiä ja taipumuksia. Tässä kuvauksessa on suora yhteys yhteisölliseen luottamukselle rakentuvaan kontrolliin, jossa puhalletaan yhteen hiileen ja otetaan vastuuta kokonaisvaltaisesti yhteisen hyvän puolesta.

Haastatteluaineistosta luottamuspuhe kumpusi erityisesti työnohjaajien suusta. Luottamus elementtinä ja tilana oli heille kuin itsestään selvyys, joka ei kuitenkaan rakennu ja pysy yllä itsestään. Kuten aiemmin vuorovaikutuskäsitteen kohdalla on perusteltu sen laajempaa avaamista, myös luottamuskäsitettä tulee tarkastella laajemmin kuin muita työyhteisön kehittämisen avaimia. Luottamus on vastavuoroisen, tuottavan ja tunnetasolla merkityksellisen, yhteistyön ehdoton perusta. Ja jos perustaa ei ole, ei ole muitakaan yhteistyötä kannattelevia rakenteita, joilla yhteisöllistä jaettua johtajuutta kehitetään.

5.9.1 Yhteisön sosiaalinen vahvuus ja sosiaalisen pääoman lisääminen

Sosiaalinen pääoma on ihmisten välisen vuorovaikutuksen mahdollistaja yhteisöllisten voimavarojen avulla. Se suuntaa huomion yhteisiin arvoihin, periaatteisiin, normeihin ja käytäntöihin sekä motivoi toimimaan niiden suuntaisesti kokoamalla ihmisten ponnistelut ja vahvistamalla niiden halutut vaikutukset. Sosiaalisen pääoman tehtävät ovat joko näkyviä tai piileviä. Kun yhteisö on varustettu sosiaalisella pääomalla, he voivat luottaa arjen tilanteissa siihen, että ihmiset toimivat yhteisten sääntöjen ja periaatteiden mukaan. Ihmisillä on kyky tehdä yhteistyötä niin tuttujen kuin tuntemattomien kanssa. Yhteistyön riskit ja kanssakäymisen epävarmuus ovat suuret silloin, kun ihmiset eivät tunne toisiaan. Yhteistyön aikana he yrittävät muodostaa yhteisiä arvoja, sääntöjä ja periaatteita sekä käytäntöjä. Kun nämä vahvistuvat sitovaksi sosiaalisiksi pääomaksi, he alkavat toimia itseohjautuen ja automaattisesti kaikissa tilanteissa niin sanottujen yhteisten sopimusten mukaisesti. (Harisalo & Miettinen 2010, 120-121.) Yhteisöllisyyden kasvaminen lisää vääjäämättömästi myös sosiaalista vahvuutta. Nämä puolestaan ruokkivat toisiaan ja synnyttävät yhteisöllisyyden kasvun syklin. (Jäppinen 2012, 122-121.) Toikko & Rantanen (2009, 94) toteavat, että kehittämistoiminnan sosiaalisiin prosesseihin voidaan vaikuttaa muun muassa johtamistavalla, mikä on tärkeä huomio myös tämän opinnäytetyön aiheen huomioiden.

Sosiaalisella pääomalla voidaan katsoa olevan ainakin neljä ulottuvuutta: ihmisten kokemat merkitykset yhteisöllisyyteen, instituutioihin, sääntöihin ja kulttuurilliseen synergiaan. Nämä kokemukset täydentävät ja vahvistavat toisiaan. Ne eivät siis sulje pois toisiaan, mutta puolestaan yhden ulottuvuuden pieneneminen heikentää samalla toisia ulottuvuuksia. Yhteisöllisyydellä on aina kaksi puolta. Aidoimmillaan se luo siltoja ja auttaa erilaisuuden kohtaamisissa rakentavalla tavalla. Todellinen ja vilpittön yhteys rohkaisee keskenään tuntemattomat yhteistyöhön ja kanssakäymiseen. Aidon yhteisöllisyyden ja yhteyden kääntöpuoli on sisäänpäin kääntyvät yhteisöt, jotka pitävät muita uhkana ja torjuvat yhteistyön muiden kanssa. (Harisalo & Miettinen 2010, 121-122.)

Edellä on kuvattu yhteisöllisyyden kaksi puolta. Nämä molemmat todellisuudet elävät ja vaikuttavat yhteisöissä eri tavoilla. Kuten aiemmin on useaan otteeseen todettu, syystä tai toisesta monilla työpaikoilla esimiestä ei mielletä osaksi työyhteisöä, joten hänen poissulkeminen työyhteisön työnhajuksesta ei ole lainkaan tavatonta. Syy saattaa olla lähtöisin esimiehestä, jos hän ei esimerkiksi ole täysin löytänyt paikkaansa henkilöstönsä joukosta tai hän ottaa omaehtoisesti sellaista etäisyyttä, joka ei ole jaetun johtajuuden mallin mukaista. Jos johtajuus on heikkoa, esimies ei osaa asettaa itseään laumansa johtajaksi ja sitä kautta yhteisönsä jäseneksi. Voi myös olla, että työyhteisön kulttuuri ja perinteet ovat muovanneet asetelman työyhteisön työnhajuksesta ulkopuolelle jättäväksi. Aito yhteisöllisyys ja yhteistyö syntyy kuitenkin vasta silloin, kun sillat rakentuvat eri roolien ja vastualueiden välille, ja yhteistyö nähdään mahdollisuutena eikä uhkana. Tämän mahdollisuuden edellytyksiä ja toteutumista kuvasivat niin haastatellut esimiehet kuin myös työnhajaajat.

Minua [esimiestä] ei ole irrotettu siitä muusta työyhteisöstä joksikin joidenkin asioiden toteuttajaksi ilman mitään hyvää tahtoa työyhteisöä kohtaan....tai miten sen nyt sanoisi ilman ajattelukykyä. Niin tuota mun mielestä se tuo tosi paljon mahdollisuuksia. Se on semmosta aitoa työyhteisön kehittämistä, että voidaan yhdessä kehittää sitä. -esimies-

Ja mun mielestä tämä työnhajaus on siinä avaintekijä, eli on sellaset luottamukselliset suhteet, että luotetaan siihen, että me ollaan puhuttu niistä arvoista ja periaatteista. Luotetaan siihen, että toivotaan toisillemme

hyvää, ei pahaa ja ollaan tasapuolisia ja näin. Kyllä tää [työnohjaus] luo semmoisen pohjan ja perustan sille. -esimies-

Ja turvallisuus, että kun se luottamus herää ja ihmiset kokee niin, että heitä ei enää jännitä siellä arkityössä esimiehen luokse meneminen tai jos on tullut joku moka niin ei pelota mennä kertomaan sinne siitä mokasta, eli se turvallisuus lisääntyy. Se turvallisuuden tunne, että johtaja on mun puolella. -työnohjaaja-

Työnohjaajan rooli luottamuksen rakentajana nähtiin oleellisena. Luottamus syntyy teoilla, jotka vahvistavat luottamusta ja sen edellytyksiä (Pentikäinen 2014, 75). Eritoten yhteistyötä aloittaessa työnohjaajan on hyvä kysyä ryhmässä, onko osallistujilla mielessään yhteistyöhön ja työskentelytapaan liittyen jotain, mitä he haluaisivat tietää, kysyä tai kertoa luottamuksen synnyttämiseksi. Tämä on kysymys, jota myös esimies voi kysyä vastuualueellaan olevilta henkilöiltä niin työnohjauksessa kuin muissa yhteyksissä.

5.9.2 Pätevyyden rakentuminen ja ylläpito

Niin kuin aiemmin on todettu, luottamus rakentuu teoista. Yksi luottamuksen osoittamisen muoto on oman ammatillisen pätevyyden rakentaminen ja sen ylläpito. Jäppinen (2012, 124-125) kuvaa tätä yhteisöllistä luottamukselle rakentuvaa kontrollia keskinäisenä luottamuksena jokaisen ammatilliseen pätevyyteen sekä luottamuksena yhteistyötä palvelevaa harkintaa kohtaan. Tämä tarkoittaa, että yhteisesti jaettavien asioiden lisäksi kukin saa keskittyä myös vahvuuksiensa ja erityiskykyjensä käyttämiseen työyhteisössä. Se on luottamusta siitä, että yhteistyön ketjussa jokainen tekee parhaansa niin, että seuraavan on hyvä jatkaa. Se on myös vastuuta oman pätevyyden ylläpitämisestä ja kehittämistä itseluottamuksen ja yhteisen asiantuntijuuden avulla.

Työnohjaustyöskentelyssä jokaisen yksilön täytyy ottaa vastuu omasta sisäisestä johtajuudestaan sekä johtajuuden kehittämistä. Kun luottamus syntyy, yhteisö ja yh-

teistyö luovat kasvulle hyvät edellytykset. Työnohjaajan osoittaman esimerkin kautta yksilöt ja yhteisö voivat oppia, miten yhdessä huolehditaan kontrolloitavaksi sallitusta, asetetuista ja tarkoitetuista yhteisöllisesti määritellyistä sisällöistä, jotka ovat koko yhteisön varassa ja vastuulla (Jäppinen 2012, 125).

He ottavat itse sanoistaan vastuuta, he oppivat sen, että oppivat suoraan puhumaan johtajan kanssa... ja sitten he tavallaan, tai joku siinä on semmonen, että he oppivat rakentamaan luottamusta omalla tavallaan puhua eikä vain välinpitämättömästi. Senhän on joskus yhteisöjen perisynti, että puhutaan klikkeinä, ja se tapahtuu heillä keskenään ja se tapahtuu suhteessa johtajaan. Että halutaanko täällä puhua selän takana paljon. Ketä se palvelee? Syntykö siitä ajankäyttöhukkaa ja turhaa energian kulutusta? Mitä te arvelette? He valitsee itse. He voivat sanoa, että he sitoutuu nyt eikä puhu enää selän takana, ja sit voi kysyä vaikka kolmannen kerran jälkeen, että ”Ootteko pitäneet sen?”. Ja kuka on muistuttanut toistansa. Tämä menee sitten siihen yksilölliseen vastuuseen, että ”Etkö muista, mitä sovittiin työnohjauksessa?”. Ja tällä tavalla voi tukea toisia. -työnohjaaja-

Semmonen luottamuksen saaminen on sitä, että molemmat [esimies ja työnohjaaja] tekevät työnsä kunnolla, niin se työyhteisö alkaa luottamaan entistä enemmän. -työnohjaaja-

Pätevyyden rakentuminen ja sen konkreettinen osoittaminen kytkeytyi luottamukseen. Pätevyyttä kuvattiin niin vuorovaikutusosaamisena kuin myös kognitiivisen osaamisen ja substanssiosaamisen tasolla. Pentikäinen (2014, 25, 51) kuvaa, että ”Uskottavuus on sen tekemistä, mitä puhuu ja lupaa.” Uskottavuus on puolestaan johtajuuden lähtökohta, ja uskottavuudesta kumpuaa itseluottamus, joka on luottamuksen lähtökohta. Terve itseluottamus osaa antaa arvoa myös toisille, ja rohkaista heitä jakamaan mielipiteitään. Pentikäinen (2014, 26, 51) jatkaa, että terve itseluottamus kehottaa tarttumaan ja pysymään kiinni myös toisten vahvuuksien varassa. Tästä on kyse myös yhteisöllisessä jaetussa johtajuudessa. Vasta vuorovaikutuksessa luottamus muuttuu todelliseksi. Luottamuksen todeksi osoittaminen ja sen merkitys korostuivat myös haastatteluaineistosta. Esiin tulleet huomiot yhdessä edellä esitetyn Pentikäisen (2014) kuvauksen kanssa itseluottamuksesta ja luottamuksesta antavat olettaa, että luottamus pätevyiden rakentumisessa on kokonaisvaltaista ja käytännön kautta todeksi tulevaa. Tästä voidaan päätellä, että itseluottamus ja luottamus toisiin ovat erittäin keskeisiä tekijöitä yhteisöllisen jaetun johtajuuden rakentumisessa.

5.9.3 Valta ja kontrolli

Valta ja sen käyttö ei sinänsä ole paha. Yhteisöllisyyden sisällä vallan ei kuitenkaan tulisi kuulua sellaisenaan ja yksin kenellekään. Valtaa tulisi käyttää tarkoituksenmukaisesti ja tasapainoisesti yhteisön keskinäisissä suhteissa sekä niiden kautta aina kulloinkin siellä, missä sitä tarvitaan. Valta ja sen käyttö mahdollistaa yhteisten asioiden huolehtimisen ja niiden loppuun saattamisen. Niinpä asianmukainen ja sopiva vallankäyttö synnyttää luottamusta. Epäoikeudenmukainen ja sopimaton vallankäyttö on puolestaan hyvin haitallista yhteisöllisyyden kasvulle väärentäen luottamuksen ja kontrollin välistä suhdetta. (Jäppinen 2012, 126-127.)

Työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö herättää kysymyksiä niin työyhteisöissä kuin itse työnohjausalalla. Tämä on sinänsä inhimillistä ja ymmärrettävää, sillä valta sekä johtajuus ja auktoriteettiasetelma synnyttävät paljon tunteita ja erilaisia oletuksia. Ja niin kuin tämän opinnäytetyön alkupuolella on todettu, yhteistyö ei kuulu kaikkien työnohjaajien työskentelytapaan ja –sisältöön. Tässä opinnäytetyössä esitettyjen kokemusten, pohdintojen, havaintojen sekä haastatteluaineistosta nousseiden tulosten perusteella on kuitenkin vaikea nähdä yhteisöllisen jaetun johtajuuden kasvumahdollisuus ja vaikuttavuus ilman esimiesyhteyttä ja –mallia työnohjausprosesseissa.

Yhteistyöhön liittyy valta suhteessa muihin työnohjaukseen osallistuviin henkilöihin. Siksi valtaa täytyy osata ja ymmärtää käyttää tarkoin luottamukselle rakentuvan kontrollin pohjalta, jotta se palvelee tarkoitustaan eli lisää luottamusta sekä antaa ymmärryksen esimiehen ja työnohjaajan pätevyyden ja asiantuntijuuden käytöstä yhteisön hyväksi ja eduksi. Tässä läpinäkyvyys ja vilpittömyys ovat avaintekijöitä sillä Pentikäinen (2014, 75-76) toteaa, että jos ihmisen sanojen ja tekojen välillä on ristiriitaa, voi sanojen merkitys muuttua täysin käänteiseksi. Silloin kun teot ja sanat ovat viestin kanssa yhtä, on sanoilla suuri voima. Tästä syystä työnohjausprosessissa ja yksittäisissä työnohjausistunnoissa luottamusta täytyy rakentaa arvostaen kysymällä,

kertomalla, kuuntelemalla sekä viestimällä kaikkienensa johdonmukaisesti ja läpinäkyvästi.

Yleensä työyhteisön työnohjauksessa alussa ilmoitan, että minulla on myös yhteys esimieheen, koska se kuuluu minun työskentelykonseptiin. Kerron, että tässä ollaan työskentelemässä yhdessä, mutta että minulla on myös esimiehen kanssa yhteisiä tapaamisia tai voi olla, ja sitten minä selitän mihiin asioihin liittyviä. Kysyn aina, että herättääkö se kysymyksiä. Ja sitten jos he kysyvät, että puhutteko te sitten siellä meistä, niin sanon, että me puhutaan esimiehen roolista ja esimiehen omasta työskentelystä. Kun kaikki työyhteisössä ymmärtävät, että kaikkia asioita esimies ei voi kertoa, hän ei voi kertoa kaikista omista työskentelyn edellytyksistä heille. Tämä tehdään alussa selväksi, niin silloin matkan varrella voi välttää fantasioita tai takanapäin puhumisia, eli koitetaan tehdä mahdollisimman selväksi tämä tilanne, että millä tavoin työyhteisön työnohjauksessa kaikkienensa edetään. Teen itse kaikkeni sen eteen, että yritän selventää, että miksi haluaisin keskustella esimiehen kanssa erikseen. -työnohjaaja-

Yhteisö hyötyy siitä, että heille selviää, mitkä ovat johtajan vastuut, ja missä alkaa heidän vastuu. Koska siinä on ihan selvä raja. Siihen liittyy valta. Ne valta ja vastuu on aina tuotava näkyväksi. Ja silloin yhteisö hyötyy, kun heidät vapauttaa siitä, ettei heidän tarvitse vastata johtajan työstä, koska johtaja vastaa siitä itse. Mutta he voivat auttaa tai tukea tai päinvastoin. -työnohjaaja-

Vaikka haastateltujen työnohjaajien yhteydenpitotavat ja niiden tiheys esimiesten kanssa vaihteli, jokainen työnohjaaja piti kuitenkin työyhteistyönohjauksen ehdotomana vaatimuksena ja lähtökohtana yhteistyön esimiehen kanssa. Osalle tämä tarkoitti toistuvaa yhteydenpitoa aina ennen seuraavaa istuntoa. Joillekin yhteys rajoitui työnohjausprosessin yhteiseen aloitukseen ja tavoitteiden asettamiseen sekä prosessin väli- ja loppuarviointiin. Toiset taas kertoivat olevansa yhteydessä tarpeen mukaan. Kuitenkin edellytys yhteistyöhön jokaisella oli se, että yhteys esimieheen täytyy olla.

Ja rakennetaan sitä luottamusta sillä tavalla, että voidaan sanoa sille ryhmällekin, että mistä asioista on keskusteltu, että johtaja ja työnohjaaja kertovat yhdessä, että olemme käyneet tällaisista asioista keskustelua. -työnohjaaja-

Ja totta kai sen työyhteisön tulee tietää, että esimies ja työnohjaaja keskustelelee tavoitteista ja ehkä tulkinnoista muulloinkin kuin siinä yhdessä. -työnohjaaja-

Työnohjaajat pitivät prosessin läpinäkyvyyttä ehdottoman tärkeänä luottamuksen lähteenä. Läpinäkyvydellä he tarkoittivat muun muassa työnohjaajan ja esimiehen yhteistyön sanoittamista työyhteisölle.

5.9.4 Luottamukselle rakentuva kontrolli käyttäytymisessä ja toiminnassa

Luottamukselle rakentuvan kontrollin toteutuminen realisoituu ja tulee parhaiten näkyväksi jokapäiväisessä työssä. Pitkällä tähtäimellä se ei jää pelkästään yhteisön itsensä todentamaksi, vaan se näkyy myös kaikille niille, jotka ovat jollain tavoin kytköksissä yhteisön toimintaan. Luottamukselle rakentuva kontrolli lävistää kaikki yhteisön toiminnat ja kerrokset, joten se kytkeytyy väistämättä kaikkiin muihin työyhteisön kehittämisen avaimiin ja kasvaa niiden kannattelemana. (Jäppinen 2012, 127.)

Mutta se turvallisuus ja luottamus on ehdoton, mikä pitää olla siinä tilanteessa kaikille osapuolille. Mutta ei ole pelkoa sen tilanteen pelonsekaisesta jälkipuinnista, vaan se puidaan siinä. Ja sitten voi kysyä, että tuntuuko tämä teistä nyt ihan ”ok”. Nyt on hyvä aika sanoa. -työnohjaaja-

Ja jos on luottamuksellinen tilanne, eli sen työnohjaajan pitää osoittaa olla luotettava ja luottamusta ei saa muuten kuin olemalla luotettava. Ja sellainen turvallinen henkilö, joka saa pysymään sen näpeissään. Niin silloin se johtaja ei ajattele kauhulla, että sinne on pakko mennä. -työnohjaaja-

Joo ja luottamus tietysti myös että täytyy luottaa, että kun tehdään tätä prosessia, niin luottamus kantaa ihmisiä eteenpäin. -työnohjaaja-

Se on aika avointa vuorovaikutusta, mutta luottamus siinä täytyy olla molemmin puolin. Työnohjaaja synnyttää sen luottamuksen, mutta työnohjaajan pitää itse ensi rakentaa se luottamus molempiin [esimies- ja työntekijätaso]. -työnohjaaja-

Haastateltujen työnohjaajien vastausten perusteella voitaneen todeta, että työnohjaustyöskentelyn kautta näkyväksi tulevan luottamuksen rakentaminen on pitkälti työnohjaajien varassa ja vastuulla. Työnohjaaja ja työnohjaustyöskentely nähtiin ikään kuin luottamussillan rakentajana yhteisön sisällä.

5.10 Oman toiminnan arviointi

Ennakoasenteista, jännitteistä ja erilaisista ajattelumalleista huolimatta tarvitsemme arviointia. Vain arvioinnin mahdollistaman peilin kautta tulemme tietoisiksi toiminnastamme sekä ennen kaikkea toimintamme vaikutuksista ympäristöömme. Jäppinen (2012, 129) näkee työyhteisön kehittämisen viimeisenä avaimena oman toiminnan arvioinnin. Oma toiminta tarkoittaa tässä yhteydessä yhden yksilön toimintaa suhteessa ryhmään ja ryhmän jäsenenä sekä usean yksilön arvioita erillisestä laajemmasta kokonaisuudesta yhteisöllisen toiminnan lisäämiseksi. Kukaan ei siis kohdistu arvioitaan kehenkään toiseen yksilötasolla tai toiseen yhteisön jäsenenä, vaan jokainen arvioi omaa osuuttaan eli omaa toimintaansa suhteessa yhteisön toimintaan.

Silloin kun johtaminen on liitettyä tietyn kontekstin asiantuntemukseen, edellyttää sen kehittäminen oppimista työstä ja työn kautta samalla, kun työtä tehdään. Valmiudet oppia johtamistaitoja kasvavat, kun työssä oppiminen ja esimiestaitoihin liittyvä valmennus liittyvät yhteen sopivasti. (Juuti 2016, 117.) Oppimisella työssä tarkoitetaan autenttisessa toimintaympäristössä tapahtuvaa oppimista. Työssä oppimisen merkitys on menestymisen ja onnistumisen kannalta hyvin ratkaisevaa. (Juuti 2016, 118 & Kupias & Peltola 2019, 5.) Työyhteisön työnohjauksessa ei ole kyse esimiehen yksilötyönohjauksesta tai valmennuksesta. Mutta koska esimies on henkilöstönsä johtaja, hänelle mahdollistuu oman johtajuutensa arviointi olemalla mukana työyhteisönsä työnohjausistunnoissa sekä osallistumalla kokonaisuudessaan prosessiin. Alhanen ym. (2016, 149) toteavatkin, että työnohjaajan on mahdollisuuksien mukaan autettava esimiestä kehittymään hänen johtamistyössään.

Haastatteluaineistosta oman toiminnan arviointi painottui enemmän esimiesten vastauksissa. Tämä oli tietysti loogista ja ymmärrettävää, sillä kysymykset liittyivät jaetun johtajuuden tilaan ja malliin suhteessa esimieheen ja hänen vastuualueellaan oleviin henkilöihin, eikä suhteessa työnhajaajaan. Työnohjaajien taholta todettiin yksimielisesti, että koska työnohjaus tutkii työtä ja sen kehittämistä sekä sen toteuttamista, on esimiehellä tästä syystä valvonta-, kehittämis- ja arviointivastuu. Ja jotta nämä johtamistehtävät toteutuvat, edellyttää se esimiehen osallistumista työnohjausistuntoihin sekä osallisuutta koko työnohjausprosessiin. Esimiesten oman toiminnan arviointi tuli esille haastatteluissa muun muassa konkreettisten johtamistekojen kautta.

On ehkä kristallisoitunut se ajatus, että ei voi vain seurata niiku semmosia työnhoidollisia tehtäviä, vaan täytyy myös sitä työntekijää koskevaa keskustelua pitää yllä, tai sitä semmosta kuulemista. -esimies-

Toinen mikä on korostunut itselle, niin se että pystyy tukemaan työntekijöiden vastuullistamista siihen oman työn suunnitteluun. -esimies-

Noissa [työnohjaus]tapaamisissa tai [työnohjaus]tapaamisten jälkeen on niiku ite ehkä enemmän kiinnittänyt huomioon, että se työntekijöiden tai että jokaiselle työntekijälle löytyis sitä henkilökohtaista keskusteluaikaa. Niin että se olis vaikka minuutti, mutta viikoittaista. Niin se on henkilökohtaisesti kirkastunut, että mä haluan henkilökohtaisesti tarjota sen mahdollisuuden työntekijälle, ettei työntekijän tarvitse itse miettiä, että voiko hän tulla puhumaan jostain itselle tärkeästä asiasta, vaikka se ei liittyisi välttämättä edes työhön. Sen takia pyrin siihen, että jokaiselle löytyis vähintäänkin kerran viikossa se kahdenkeskinen hetki, vaikkei se johtaisi sitten muuhun kuin hyvän huomenen toivottamiseen. -esimies-

Esimiehet arvioivat omaa toimintaansa myös suhteessa työpariyhteistyöhön työnohjaajan kanssa. Arvioinnissa korostui se, miten he ovat itse osanneet nähdä työpariyhteistyön mahdollisuuden ja miten ovat osanneet hyödyntää sitä.

Niinku sellanen työn pohdinta, esimiestyön pohdinta, työyhteisön tilan pohdinta on lisääntynyt. Tulee pohdittua monipuolisesti eri asioita. -esimies-

Oon kokenut just tässä asiantuntijayhteistyössä niin kuin hyväksi, että on sitä peilauspintaa jonkun toisen asiantuntijan kanssa peilata sitä työyhteisön tilannetta. Semmoista mahdollisuutta mulla ei oo missään muualla. -esimies-

Esimiestyöhän on aika yksinäistä. Mun mielestä se [yhteistyö työnhajaajan kanssa] on tuonut tosi paljon esimiestyöhön. Se reflektio on varmaan se sana, että pystyy pohtimaan omaa toimintaa ja sitä työyhteisön tilaa. Kyl se on musta tosi arvokasta. -esimies-

Yhteistyö on vaikuttanut myös tiettyjen yksilötyöntekijöiden johtamiseen. Työnhajaajan havainnot on vienyt omaa johtamista tiettyyn suuntaa ”tuo ihminen tarvitsee ehkä tällaista johtamista..” –tyyppisesti. -esimies-

Sillon alussa, kun oli muutama haastavampi työntekijätilanne, käytiin niitä silloin [työnhajaajan kanssa] yhdessä läpi, että miten niitä vois nostaa yhdessä esille ja käsitellä. Esimerkiksi, että millä sanoin...tämmösistä on pystynyt hyötymään. -esimies-

Haastatteluaineistosta nousseiden vastausten perusteella ilmenee, että työpariyhteistyö on mahdollistanut esimiehille peilin arvioida omaa työtään. Arvioinnin kautta he ovat päässeet kiinni johtajuuden ja työyhteisönsä kehittämiseen uudella tavalla.

Hyvin pienenä huomiona, mutta mainintana kuitenkin nousi esille myös toiminnan onnistuminen suhteessa oman toiminnan arviointiin. (Jäppinen 2012, 130) painottaa, että toiminnan arvioinnissa onnistuminen on keskeinen sisältö. Hän kiteyttää, että yhteisöllisyydessä onnistuminen tarkoittaa sitä, että yhdessä on onnistuttu saavuttamaan asioita, joita sovittuun ajankohtaan mennessä oli tarkoitus saavuttaa. Yhteisöllisen onnistumisen sanoma on myös se, että kaikki onnistuvat jossain määrin, jossain tilanteissa tai joillakin keinoilla, vaikka ei välttämättä aina ja joka tilanteessa.

On myös sellaista jakamista saanut yhteistyön kautta. Työnhajaaja kivasti johdatti yhteiseen jakamiseen esimerkiksi toisten huomioimisen äärelle ja kannustamiseen. Ehkä jopa sellaisia eheyttäviä hetkiä, kun sai kuulla, että missä asioissa on hyvä ja onnistunut. -esimies-

Laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti kehittämistoiminnassa työn vakuuttavuutta ja luotettavuutta voidaan arvioida tiedon käyttökelpoisuuden ja siirrettävyyden perusteella. Tällöin käytäntö toimii totuuden kriteerinä. (Toikko & Rantanen 2009, 125.) Tämä käytännön kokemuksen kautta nouseva arvioinnin kriteeri nousi vahvasti esille myös yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisessä ja kehittymisessä, mikä toteutuu ja todentuu vahvasti konkreettisen toiminnan myötä.

6 TYÖNOHJAAJAN JA ESIMIEHEN VÄLINEN YHTEISTYÖ SEKÄ TYÖNOHJAUKSEN KAKSOISTAVOITE

Kuten alussa on jo todettu, esimiehen osallistuminen työnohjausistuntoihin ja työnohjausprosessiin ei ole kiistatonta. On tullut myös esille, että vaikutteensa tähän tuovat ainakin työnohjaajakoulutuksen opetukselliset suuntaukset, esimiestyön historia sekä työyhteisöjen erilaiset tavat ja kulttuurit. Yksiselitteinen lähtökohta ei ole myöskään se, että esimiehen osallistuminen edistäisi aina automaattisesti yhteisöllistä oppimista ja tukisi näin jaetun johtajuuden tilan ja mallin kehittymistä.

Haastatteluissa työnohjaajat nostivat esille heikon johtajuuden käsitettä. Tällä he viittasivat johtajan kyvyttömyyteen kantaa johtajuuttaan ja toteuttaa johtamistyötään. Kirjassaan *Huono johtaminen* Juuti (2018) esittää huonolle johtamiselle ja heikolle johtajuudelle useita eri syitä. Ei siis ole olemassa yhtä tekijää ja sille vastineeksi yhtä mallia, jolla ongelma ratkaistaan. Lähtökohtaisesti Juuti (2018, 44) toteaa, ettei heikko johtajuus ole valtuuttavaa johtamista. Tällä hän viittaa esimiehen kykyyn ja johtamistilannelukutaitoon säädellä omaa ohjauksen tasoa ja voimakkuutta. Kuhunkin johtamistilanteeseen on siis kyettävä valitsemaan sopivin toimintatapa, mikä edellyttää osallistavaa ja keskustelevaa johtamista. Juuti (2018, 44) jatkaa, että tätä ajatusta vasten on toisaalta helppo ymmärtää, että ihmisten ohjaamisessa tehdään toisinaan vääriä valintoja, jopa virheitä. Hän toteaa vielä, että esimiehen on kuitenkin mahdollista oppia tekemistään valinnoistaan, jos hän pysähtyy toistuvasti reflektoi-

maan tapahtumia ja omaa käyttäytymistään niissä, sekä puntaroimaan käyttäytymisensä seurauksia.

Yhtenä tiivistyksenä huonoon johtamiseen Juuti (2018, 55) mainitsee johtamisen erkaantumisen todellisuudesta. Tähän vaikuttavia tekijöitä ovat esimiehen esittämät epärealistiset visiot, esimiehen vähättelevä asenne työssä esiintyviä ongelmia kohtaan sekä esimiehen tapa väittää tietävänsä ratkaisut kaikkiin ongelmiin. Lisäksi Juuti (2018, 55) mainitsee todellisuuden pakoiluksi esimiehen linjan puhua vain positiivista asioista kieltäen kielteisten asioiden olemassaolon. Haastatteluaineistossa esimiehen heikko johtajuus nimettiin tekijäksi, joka muun muassa tuo haasteita työnhajaan ja esimiehen väliseen yhteistyöhön sekä vaikeuttaa yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämistä ja kehittymistä.

Eihän esimies myöskään aina ole se, joka pelkästään auttaa ja edistää työyhteisössä perustehtävän tekemisessä, vaan ikävä kyllä esimies voi olla myös se suurin este ja hidaste työyhteisön perustehtävän toteuttamiseen ja onnistumiseen. Ja totta kai tämä on se iso asia, joka siellä haasteena kummittelee. Työnhajaan haaste on siinä, että miten hän tukee esimiestä hänen johtajuudessaan, mutta ei hänen keskeneräisyydessään tai siinä puolella...työnhajaan ei voi ikään kuin asettua esimiehen puolelle niissä asioissa, missä esimies ei toimi hyvänä esimiehenä. Vaan työnhajaan tulee tukea kaikkea sitä hyvää johtajuudellista ja vastuullista työskentelyotetta, jota hänellä on ja joka tekee työnhajaan työskentelystä työyhteisön työnhajauksessa myöskin erittäin haastavaa ja samalla mielenkiintoista. -työnhajaan-

Mutta se negatiivinen puoli on juuri se, että jos on johtajaongelma tai jos johtaminen on heikkoa ja johtajuusilmiö ei tule esille työyhteisössä, niin silloin on työyhteisössä paljon vastustusta ja kieroutuneisuutta ja sellaista poistoyöntämistä siitä johtajasta, niin silloin työyhteisön prosessi, jossa esimies olisi mukana, herättää niin paljon tunteita, koska he eivät haluaisi esimiestä mukaan, jotta he saisivat tuuletta ja käydä omaa prosessiaan ja mahdollisesti ajattelevat, että hän on tarpeeton. Ja tämä on tietysti haaste, koska juuri tämä ideaali, että esimies ja työnhajaan olisivat tekemässä juuri tätä asiantuntija-työpariyhteistyötä, ei mahdollistu ainakaan heti, ellei tätä puolta työstetä jotenkin ensin ja yhdessä ymmärretä, että se on ilmiö ja siihen pitää palata, säilöä ja uudelleen antaa ryhmälle takaisin. Silloin on kysymys siitä, että kestääkö johtaja sen ja kestääkö ryhmä sen. -työnhajaan-

Joku asia on pahasti pielessä, jos johtaja ja alaiset eivät pysty keskustelemaan työhön liittyvistä asioista: tunteista, perustehtävästä ja johtajuudesta. Yhdessä ei pysty laatimaan tavoitteita, koska epäluottamus on niin suurta. Mä en usko, että se työ on silloin edes tuottavaa, että sen työohjauksen tarkoitus ei silloin kyllä toteudu niin, että ohjattaisiin sitä perustehtävää ja tunteiden käsittelyä ja johtajuutta. Minusta se [esimiehen osallistuminen työnohjausprosessiin] on välttämättömyys. -työnohjaaja-

Edellä esitetyistä työnohjaajien vastauksista voidaan nähdä työyhteisötyönohjaukseen liittyvää kompleksisuutta. Vastauksista käy kuitenkin myös ilmi, että työohjauksella ja työpariyhteistyöllä koettiin olevan mahdollisuus ja vaikutus heikon johtajuuden vahvistamisessa. Todettakoon lisäksi, että kokonaistilanteesta ja ymmärryksestään käsin työnohjaajalla on usein erinomainen tilaisuus ehdottaa esimiehelle omaa yksilöohjausta työyhteisöohjauksen rinnalle.

Alhanen yms. (2016, 149) myöntävät, että esimiehen läsnäolo tuottaa tiettyjä haasteita työnohjaajan työlle roolituksen ja työn jaon vuoksi. Esimiehen osallistuminen on varmasti haaste niin esimiehelle itselleen, kuin myös muille osallistujille. Tämä haaste sisältää kuitenkin myös erilaisen, pitkäkestoisen ja kauaksikantoisen mahdollisuuden lähtee yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisen polulle. Auktoriteetin läsnäolo vaikuttaa väistämättä dynamiikkaan ja tunneilmapiirin lataukseen, ja tämä onkin yksi asia, jota työohjauksessa tulee avata. Johtajan fyysinen mukanaolo mahdollistaa johtajuuskeskustelun. Johtajuuden tarkastelu on erittäin merkityksellistä, sillä jokainen johtaa omaa työtään ja on sen kautta väistämättä valtasuhteessa johtajaan. Työnohjauksessa myös esimies saa tutkia omaa johtajuuttaan yhteisen perustehtävän kautta. Yhteiseen keskusteluun voidaan nostaa esimerkiksi töiden delegointi, tuen saaminen ja antaminen sekä ylipäättään yhteistyön sujuminen. (Kallasvuo 2012, 89.)

On selvää, ettei esimies voi ryhmässä puhua kaikista oman työn tekemisen reunaehdoista ja edellytyksistä, eikä näin ole tarkoituskaan. Esimies kuitenkin mahdollistaa sen tutkimisen, mitä tunteita auktoriteetti työntekijöissä herättää. Hänen hahmonsä

johtajana antaa tilaisuuden nähdä kenties jo hyvin varhaisista vaiheista nousevan henkilökohtaisen tarvitsevuuden tai esimerkiksi defenssin. Esimiehen rooliin suunnataan erilaisia odotuksia. Joskus odotukset saattavat kohdistua täysin esimiehen vastuu- ja vaikutusalueen ulkopuolelle. Esimiestä voidaan pitää tunteettomana ja itsekkäänä, kun hän joutuu tekemään ratkaisuja, jotka eivät miellytä kaikkia. Työnohjauksessa esimies voi avata rooliinsa liittyviä velvoitteita ja kertoa, mitä ne hänessä herättävät. (Kallasvuo 2012, 90.) Esimiehen osallistuminen ja osallisuus voivat synnyttää tilan, jossa näitä asioita voi peilata suhteessa nyt toteutuvaan vuorovaikutukseen ja ilmenevään tunnemaailmaan. On siis mahdollista päästä kiinni siihen, mikä minussa itsessäni palvelee tai ei palvele yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittymistä ja kehittämistä. Jos 'jokin' minussa vaatii esimerkiksi esimiestä muuttamaan työilmapiiriin ja tekemään näin yhteishengestä toimivan ja hyvän, on hyvä kysyä itseltään, onko se 'jokin' aikuinen minä vastuullisilla realiteeteilla vai ikään kuin lapsi, joka odottaa vanhemman ihmettä.

Kallasvuo (2012, 83) toteaa, että johtajan rooli työssä on eri kuin johtajan vastuualueella olevien ihmisten työrooli. Työnsä ja tehtävänsä puolesta esimies ei identifioitu muuhun työyhteisöön, vaan hänen samaistumispiintansa on, tai tulisi olla, organisaation hallinnossa, johtajistossa sekä muissa vertaiskollegoissa. Esimiehen on pitäydyttävä johtajaroolissaan ja oltava riittävällä etäisyydellä johdettavistaan, jotta hän kykenee tekemään johtamistyötään. Kallasvuo (2012, 84) jatkaa, että tämä asetelma tuo väistämättä etäisyyttä ja esimiesrooli saattaa näin tuntua yksinäiseltä. Usein yhteisö myös toivoisi esimiehen olevan kaveri muiden työkavereiden joukossa. Johtajan roolin erillisuus on kuitenkin ehdoton välttämättömyys johtamistehtävien toteuttamisen ja auktoriteetin säilyttämisen vuoksi.

Edellä esitetty ilmiö on usein haaste työyhteisöissä ja se ilmenee työnohjaustyöskentelyssä monella tapaa. Ihmisyhteisöissä dynaamiset voimat ja jännitteet ovat aina läsnä jollain tapaa ja jossain määrin. Esimies on osa työyhteisöä, joten hän ei jää näiden vaikutteiden ulkopuolelle. (Kallasvuo 2012, 90.) Haastatteluaineistosta oli yksimielisesti havaittavissa, että haastavin, mutta myös antavin työnohjausmuoto on työyhteisön työnohjaus, jossa esimies on mukana. Työyhteisötyönohjaukselle ja sen

haastavuudelle nähtiin yhdeksi syyksi nimenomaan esimiesjohtajaroolin ja muun työyhteisön välisen dynamiikan haasteet.

Työyhteisön työnohjaus on vaikein työnohjauksen muoto juuri sen takia, että auktoriteetin läsnä ollessa harjoitellaan avoimesti puhumista, tutkimista ja pohtimista vaikeistakin asioista, jotka hyvin mielellään työyhteisö puhuisi takanapäin, mutta ei edessäpäin. Tietysti se haaste on siinä, että millainen esimies on kysymyksessä. Kuinka hyvin hän on tehtäviensä tasalla, kuin suurta kypsyyttä hän ihmisenä edustaa, miten hän on omat haasteensa käsitellyt tai kuinka paljon siinä [esimiestyössä] sotkeutuu henkilökohtaiset ja elämän historialliset tai mitkään asiat siihen oman esimiestyön tekemiseen tai siinä onnistumiseen. -työnohjaaja-

Yhteisö hyötyy siitä, että heille selviää, mitkä ovat johtajan vastuut, ja missä alkaa heidän vastuu. Koska siinä on ihan selvä raja. Siihen liittyy valta. Ne valta ja vastuu on aina tuotava näkyväksi. Ja silloin yhteisö hyötyy, kun heidät vapauttaa siitä, ettei heidän tarvitse vastata johtajan työstä, koska johtaja vastaa niistä itse. Mutta he voivat auttaa tai tukea tai päinvastoin. -työnohjaaja-

Tällainen työskentelymuoto vaatii just siltä asiantuntijatyönohjaajalta todella paljon enemmän taitoja kuin perinteinen työnohjaus ja vaatii tunteilyä ihan eri tavalla. Tää on tosi vaativaa sille vetäjälleen, mutta sitten taas mun kannalta niin se on kivaa ja opettavaista nähdä, millä tavalla voi couchata tällaista isoa porukkaa. Että on niinku yhtymäkohtia siihen, mitä mä ite teen, ja sitten on sellaisia joita voi ihailia ja todeta, ”Ai niin, tomonenkin on mahdollista! Joo, joskus mä oon kuullut, mutta enpäs oo muistanut.” Että voi sillä tavalla ihailien seurata sitä. Mä uskon, että me ollaan saatu kaikki nyt enemmän. -esimies-

Vaikka työyhteisötyönohjaus on kenties se haastavin ohjauksenmuoto, on se parhaimmillaan myös erittäin antoisa ja hedelmällinen, mikä käy ilmi myös edellä. Kun työnohjaustyöskentelyyn syntyy turvallinen ilmapiiri, syntyy keskinäinen luottamus ja avoimuus. Näin vahvistuu myös halu kuulua yhteisöön, jossa voi ilmaista ajatuksiinsa, ja tuoda taitojen lisäksi esille myös heikkouksiaan. Yhteinen jakaminen lisää luottamusta ja uskoa sekä avun pyytämisen ja saamisen mahdollisuutta. Tämä puolestaan vähentää epäonnistumisen pelkoa ja kaikkinaista epätietoisuutta, ja vapauttaa näin energiaa sekä esimiehen että muun työyhteisön työn tekemiseen. (Kallasvuo 2012, 90-91.)

Haastatteluaineistosta nousi myös esille työnohjaajien näkökulmaa siitä, mitä käytännössä tarkoittaa ja merkitsee, jos esimies ei ole itse mukana työnohjausistunnoissa. Yleisesti todettiin, että käytänteenä tämä on mahdollinen, mutta tuottaa vääjäämättä erilaisia haasteita työnohjaustyöskentelyyn.

On ollut myös prosesseja, joissa esimies on ollut alussa mukana, välillä olemme olleet yhteydessä ja sitten loppua kohti hän on taas osallistunut. Mutta silloin jää puuttumaan...johtajalla on mahdollisuus saada kantaa ymmärrystä ja sisältöä, jotta hän pystyy kehittämään. Ja jos hän on vaan mukana silloin tällöin, mutta sekin on siis mahdollista, niin hän jää vaille jotain ymmärrystä. Silloin työnohjaajalle tulee hurjan suuri vastuu saada hänet ymmärtämään kokonaisuudesta, jotta hän näkee sen tärkeäksi. -työnohjaaja-

Hän [esimies] tulee tekemään joka kerta [työnohjausistuntoon] nykytilakartoitusta; hän näkee historian vaikutuksia, hän näkee oman johtamisensa tai johtamisjärjestelmän toimivuuden tai tehokkuuden tai sen ymmärrettävyyden. -työnohjaaja-

Sen olen huomannut, että jos on sellainen sopimus, että jos esimies on jotkut kerrat vain mukana, niin siinä joutuu toisella tavalla tekemään työtä, tukemaan sitä esimiehen johtajuutta, vaikka hän ei ole paikalla. Ja sitten kun hän on paikalla, niin hän hoitaa sen usein miten itse. -työnohjaaja-

Työnohjaajien vastauksista tuli selkeästi esille, että johtajuusilmiö ja esimiesjohtajan rooli on väistämättä jollain tapaa läsnä työnohjaustyöskentelyssä. Keski-Luopa (2004) kiteyttää, että kehittyäkseen johtajana tulee esimiehen työskennellä niin oman sisäisyytensä kanssa kuin myös työyhteisön ja koko organisaation moninaisten kysymysten äärellä. Johtaja joutuu etsimään johtajatietoisuuttaan niin sisäisten kuin ulkoisten rajojen mukaan. (Kallasvuo 2012, 87.) Tätä työskentelyosuutta työnohjaaja ei voi tehdä esimiehen puolesta, vaan hänen on tehtävä se itse.

Innanen & Rovio (2010, 111-112) kirjoittavat työnohjauksen kaksoistavoitteesta. Jako on tehtävä- eli asiatavoitteen ja tunnetavoitteen välillä. Kyse on siis siitä, mitä varten

ryhmä on olemassa, minkä toiminnan toteuttamista varten, sekä miten halu olla ryhmässä toteutuu kiinteyden tunteen kautta. Myös työnohjauksen tavoite ja työnohjaajan rooli on syytä nähdä kaksoistavoitteen näkökulmasta. Tässä näkökulmassa korostuu johdon ja toimeksiantajan kanssa tehtävä yhteistyö, jossa esimies on roolinsa puolesta työnantajan edustaja. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että työnohjaajan on oltava tietoinen työntekijöiden motiivien ja tarpeiden lisäksi myös johdon tavoitteista. Innasen & Rovion (2010, 112) mukaan ainoastaan tällä tavoin tulee valtuutus työnohjaukselle.

Työ on koko ajan murroksessa; mm. toimintaympäristöt muuttuvat, työnteon tavat muuttuvat, asiakasrajapinnat elävät ja ylipäättään koko työnteon käsite on muuttunut ja muuttuu koko ajan. Tämä on johtanut siihen, että perustehtävä ja sen merkityspuolesta eli yksilön osa organisaation tavoitteista ei ole itsestään selvää. Tästä syytä työnohjauksen tulee palvella myös koko organisaatiota eli rakentaa ohjattavien ymmärrystä siitä, mikä on kunkin yksilön ja yhteisön tekemän työn merkitys osana koko organisaation tehtävää. (Innanen & Rovio 2010, 115.) Työnohjaajan tulee siis olla tietoinen, mikä on organisaation suunta ja päämäärä, jotta työnohjaustyöskentely ja -prosessi kokonaisuudessaan voivat osaltaan tukea näitä tavoitteita sekä vahvistaa työn merkitystä.

Kaksoistavoitteen merkitys tuli esiin myös työnohjaajien vastauksista. Vastauksien perusteella muodostuu kuitenkin kuva, että sen huomioiminen ei vielä näy työnohjaustyöskentelyssä ja tilaajan kanssa tapahtuvassa yhteistyössä siinä määrin kuin sen olisi mahdollista näkyä.

Mä ajattelen, että työnohjauksessa on kaksi puolta: emotionaalinen osuus ja kognitiivinen osuus. Ja aikaisemmin on ehkä riittänyt että emotionaalinen osuus on toteutunut ja siinä mielessä ei ehkä olla tultu ajatelleeksi, että miten tätä voisi vielä parantaa. -työnohjaaja-

Tässä mä ajattelen, että historiallisesti näiden asioiden tietoisemmaksi tuleminen tai että näiden eri mahdollisuuksien lisääminen, että kuinka pal-

jon työnohjaus on myös kehittävä ja rakenteita uudistavaa. Tämä voi tapahtua työnohjauksellisesti eikä kehittämiprojekteissa. -työnohjaaja-

Toteutuakseen organisaation tavoitteita tukeva työnohjaus edellyttää monia vaatimuksia. Toimeksiannon tarkoitus tulee määrittää tavoitteiden kautta yhdessä tilaajan kanssa. Tulee myös keskustella avoimesti odotuksista eli siitä, mitä työnohjaus on ja mitä se ei ole. Ohjauksen onnistumisen ehdoton välttämättömyys on keskusteluyhteys organisaation johtoon. Tällaisessa asetelmassa ja dynamiikassa työnohjaaja on keskustelun sekä yhteisen käsitys- ja merkityksmaaston rakentaja eri tasoilla toimivan johdon ja työntekijöiden välillä. Tavoitteena on lisätä käsitystä organisaation työntekijöiden välisestä tarvitsevuudesta ja auttaa näkemään tätä tarvitsevuutta yhdessä. Näin huomioidaan organisaation strategiset tavoitteet. Niitä voidaan tulkita yhdessä ja löytää sitä kautta merkitystä yksilön omasta näkökulmasta. (Innanen & Rovio 2010, 116.)

Työnohjauksen kaksoistavoitteen toteutuminen on yksi vahva peruste työnohjaajan ja esimiehen väliselle yhteydenpidolle ja yhteistyölle. On lienee mahdoton ajatus, että keskusteluyhteys olisi koko johdon kanssa toimiva ja mahdollinen läpi työnohjausprosessin. Tästä syystä esimies toimii osaltaan johdon äänenä ollessaan työnantajansa edustaja. Yhteisöllisen jaetun johtajuuden tila ja malli on eheämpi ja kokonainen silloin kun työnohjaus palvelee koko organisaatiota.

Toikko & Rantanen (2009, 19, 22) käsittelevät kehittämistoiminnan ja tutkimuksen suhdetta. He kiteyttävät, että kehittämisessä hyödynnetään soveltaen tutkimuksen tietoa. Myös tässä tutkimuksellisessa kehittämistyössä on yhdistetty käytännön kehittämistoiminta ja tutkimuksellinen lähestymistapa. Kehittämistyötä ja tutkimuskysymystä on lähestytty sekä kehittämistoiminnan että tutkimuksen suunnista käsin. Tutkimuksellisessa kehittämistoiminnassa käytännön ongelmat ja kysymykset näytävät suunnan tiedontuotannolle eli kehittämistoiminta määrittää tutkimuksen reunaehdot. Tämä on ollut osaltaan määrittävä tekijä myös tämän opinnäytetyön sisällyttämisessä.

7 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on ollut tutkia jaetun johtajuuden kehittämistä ja kehittymistä työnohjausprosessissa. Tutkimuskysymyksenä on ollut, miten työnohjaustyöskentely ja sen aikana tapahtuva työnohjaajan ja esimiehen välinen asiantuntija-työpariyhteistyö voi tukea ja kehittää yhteisöllistä jaettua johtajuutta. Lisäksi on tarkasteltu, millä tavoin työyhteisön kehittäminen työnohjaustyöskentelyn avulla mahdollistaa jaetun johtajuuden tilan ja mallin kasvun, sekä mikä merkitys sillä on työyhteisössä. Tavoitteenani on myös ollut nostaa esille näkökulmaa, kuinka esimies voisi hyötyä johtajatehtävässään työnohjaajan kanssa tehdystä työpariyhteistyöstä sekä samalla tietoisesti kasvattaa ja juurruttaa yhteisöönsä jaettua johtajuutta. Opinäytetyössäni toin myös esille, mitä yhteisöllinen jaettu johtajuus antaa ja vaatii esimiehen vastuualueella olevilta henkilöiltä.

Jäppisen (2012) työyhteisön kehittämisen avaimet osoittautuivat kaikkienensa hyvin käyttökelpoisiksi teemoiksi haastatteluaineiston analyysissa. Tuomi & Sarajärvi (2018, 110) kirjoittavat, että teoriaohjaavan analyysin päättelyn logiikassa tutkijan ajatteluprosessissa vaihtelevat aineistolähtöisyys ja valmiit mallit. Tutkija pyrkii siis yhdistelemään aineistoa ja valmiita malleja. Toisinaan nämä taipuvat keskenään kankeasti, ja toisinaan taas syntyy parhaimmillaan jotain uutta ja luovaa. Tämä kävi toteen myös tässä opinnäytetyössä. Kymmenestä Jäppisen (2012) avaimesta joustavuus ei löytänyt luontevasti paikkaansa teemoittelussa. Ajattelen, että joustavuuden tai joustamattomuuden ilmentyvät konkretisoituvat yhteisön keskinäisessä vuorovaikutuksessa ja yhteistyössä. Tutkimuksen tulosten perusteella ei tietenkään voida sanoa, etteikö haastateltavien yhteisöissä olisi joustavuutta. Joustavuuden havaintoihin ja siihen liittyvään yhteiseen keskusteluun ei kuitenkaan päästy kiinni tutkimukseen valituilla menetelmillä ja tehdyillä rajauksilla. Lisäksi, jos joustavuuden käsitettä olisi tutkittu tarkemmin, olisi se todennäköisesti ilmennyt muilla sanoin ja muilla tavoin kuin se on Jäppisen (2012) ilmaisemana kerrottu. Vaikka tämä onkin tutkimuksellisesti ikään kuin vaje, eikä tältä osin myötäile Jäppisen (2012) teemoittelua, en koe yksittäisen tekijän vesittävän kokonaisuutta, joka rakentuu selkeistä vaikuttavista tekijöistä.

Yhteisöllisen jaetun johtajuuden tila ja malli sekä sen kehittäminen on mahdollinen ja merkityksellinen niin työnohjaustyössä ja sitä tukevassa työnohjaajan ja esimiehen välisessä yhteistyössä kuin myös missä tahansa vuorovaikutussuhteessa, jossa tehdään yhteisiä valintoja ja päätöksiä sekä kannetaan tavoitteellisesti vastuuta jonkin yhteisen asian puolesta. Kuitenkin juuri työnohjaustyöskentely tarjoaa sekä mahdollistaa sen luomiselle ja kehittämiselle erinomaisen ja tarkoituksenmukaisen tilan.

Arvioni mukaan asetettuihin tutkimuskysymyksiin vastaaminen onnistui kokonaisuudessaan hyvin, osittain jopa kiitettävästi. Opinnäytetyön alkupuolella totesin, ettei tiedonantajien joukko ollut kovin suuri. Tuomi & Sarajärvi (2018, 104) kuitenkin painottavat, ettei laadullisen tutkimuksen analyysissä ole oleellista sen laueus vaan syvyys. Aineiston avulla hahmottui selkeä ja melko kattava kuva siitä, miten käytännössä ja konkreettisesti yhteisöllistä jaettua johtajuutta voidaan kehittää ja tukea työyhteisön työnohjausprosessissa. Lisäksi piirtyi näkymä työnohjaajan ja esimiehen asiantuntija-työpariyhteistyön mahdollisuuksista ja merkityksestä.

Opinnäytetyön tuloksista käy ilmi, että työnohjausprosessi ja sen yksittäiset istunnot sekä samaan aikaan taustalla tapahtuva asiantuntija-työpariyhteistyö tukevat ja kehittävät yhteisöllistä jaettua johtajuutta monella tapaa. Aineistosta korostui vahvasti yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittäminen mallintamisen avulla. Tätä kuvattiin useilla havainnoilla ja kuvauksilla työnohjaajan ammatillisen työskentelyn ja toiminnan kautta tapahtuvana esimerkkinä vuorovaikutustilanteissa. Ensisijaisesti esimerkkihavainnot ja -kuvaukset kohdistuivat työnohjaajan ja esimiehen väliseen kanssakäymiseen.

Näytetään, miten tilannejohtajuuden kautta hän [esimies] saa tukea omalle johtajuudelleen ja johtamistyölleen. Ja jos työnohjaaja tekee mokaan, niin miten siihen palataan ja miten sitä pyydetään anteeksi ja miten se selvitellään ja mennään eteenpäin. Kaikki se mitä työnohjaaja tekee, toimii mallina niin esimiehelle kuin työyhteisön eri jäsenille. -työnohjaaja-

Siinä vuorovaikutuksessa tapahtuvaa mallintamista. Ei siis mallioppimista, mutta mallintamista eli menee syvemmälle. -työnohjaaja-

Se tulee siinä näkyväksi, miten työnohjaaja puhuu johtajan kanssa ja miten se puhuu yhteisön kanssa johtamisesta, niin siinä ei tavallaan voi olla mitään falskia, vaan sen täytyy olla hirveen rehellistä. -työnohjaaja-

Lisäksi yhteisöllisen jaetun johtajuuden kasvun edellytyksenä nähtiin vahvasti esimiehen selkeä johtajuusidentiteetti. Esimiehen vastuualueella olevien henkilöiden osalta pidettiin sen sijaan merkityksellisenä saada peilata omaa johtajuuskäsitystään ja itsensä johtamisen kohtaa esimiehen johtajuutta vasten. On selvää, että nämä kaksi edellä mainittua, esimiehen selkeä johtajuusidentiteetti ja henkilöstön peilausmahdollisuus, ovat alisteisia toiselleen.

Se johtajuus kuvaa jotain vastuullisuudesta työyhteisössä ja se kuvaa aikuismaisuuden. Ja ellei nämä löydy, niin sitten on kuin maahan pudonnut lehti tuulen viemänä, eikä ole sitä puun runkoa, johon nojata. Ja se [esimies]johtajuus, jos mietitään sitä puuta, niin se on se runko, mistä kasvaa ne oksat ja siitä sitten alkaa kukkia lehdet. Ja se on osa myös itsetuntemusprosessia. -työnohjaaja-

Hän [esimies] on vastuussa koko työyhteisön johtajuudesta oman johtajuutensa lisäksi. Hänen tehtävänsä on tuottaa siihen työskentelyyn se hänen osuutensa koko perustehtävään liittymisestä, tutkimisesta, rakenteiden kehittämisestä, perustehtävästä liittyvistä tunteista tai muista yhteisöön liittyvistä ilmiöistä...se hänen [esimiehen] läsnäolonsa, niin kuin aiemmin sanoin, tekee siitä sen, että se on työyhteisön työnohjausta. -työnohjaaja-

Eritoten työnohjaajien vastauksista nousi esiin huomio, että yhteisöllisen jaetun johtajuuden oppimista, sisäistämistä ja toteuttamista edistää myös se, että esimies saa harjoitella sitä kannatellusti työnohjaustilanteessa. Työnohjaustilanteessa esimies saa tehdä johtamistyötään omasta roolistaan käsin, kuitenkin niin, että tilannejohtajuus on työnohjaajan käsissä. Vastaava pätee esimiehen johdettavina olevien henkilöiden kanssa, jotka saavat myös työnohjaustilanteessa, työssä ollessaan, harjoitella

tuetusti yhteisöllisen jaetun johtajuuden mallia sekä tilan luomista. Tällä tavoin johtajuus voi alkaa jakautua ja ilmentyä yhteisöllisesti työn kautta.

Ja kun esimies on mukana, antaa se ryhmälle uuden mahdollisuuden puhua suoraan johtajalleen ja kehittää sitä rohkeutta, mikä muuten mahdollisesti puuttuisi. Mutta nyt kun on ulkopuolinen turvaamassa niitä rakenteita, niin se olisi erittäin tärkeää. -työnohjaaja-

Yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisen ja kehittymisen merkitystä työyhteisölle pidettiin hyvin kokonaisvaltaisena. Johtajuuden kasvua kuvattiin omana sekä yhteisenä prosessina. Nähtiin, että hedelmää kantaessaan prosessi synnyttää tilan, jossa vastuulliset, omaa aikuisuuttaan ja johtajuuttaan kantavat asiantuntijat ovat motivoituneita työnsä tekemisestä ymmärtäen, että yhteisössä lopputulos on aina jollain tavoin yhteinen. Juuti (2013, 145, 219) toteaa, että jaettu johtajuus syntyy seurauksena prosessista, jossa koko työyhteisö alkaa tavoitella samoja päämääriä niin, että kaikkien osaaminen, tieto ja taito, ovat yhteisön palveluksessa. Tällainen toimintamalli pitää sisällään johtamiseen liittyvän tavoitteen ja tarkoituksen, jossa tuloksia saadaan aikaan ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tästä syystä yhteisöllinen jaettu johtajuus on merkityksellisestä ja arvokasta niin esimiehelle ja työyhteisölle kuin koko organisaatiolle. Kokonaisuutena työyhteisöön kohdistuvaa yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisen merkitystä voidaan välillisesti peilata esimiesten ja työnohjaajien vastauksista. Esimiesten vastuualueella olevien henkilöiden osallistaminen tutkimukseen löytyy jatkokehittämisen alta tämän luvun loppupuolelta.

Yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittymisen ja kehittämisen lisäksi työnohjauksen kaksoistavoitteen näkökulma nousi vahvasti esille haastatteluaineistosta. Kaksoistavoite huomioi myös organisaation strategiset tavoitteet, joita tulkitsemalla pyritään rakentamaan merkitysperstua yksittäisen työntekijän näkökulmasta (Innanen & Rovio 2010, 116). Juuti (2013, 219) kirjoittaa, että tavoittaakseen parempaa organisaation toimintaa, esimiehet joutuvat toistuvasti tasapainoilemaan tuloksellisuuden sekä tehtävien ja niihin perustuvien tapojen muuttamisen pulman välissä. Heidän haasteenaan on saada aikaan hyviä tuloksia sellaisilla menettelytavoilla, joihin kaikki yhteistyötahot ovat tyytyväisiä. Tämän toteamuksen ja tulosten antaman ymmärryk-

sen valossa voitaneen päätellä, että koko organisaatiota palveleva työnohjaus, jossa yhteisöllinen jaettu johtajuus on keskiössä, mahdollistaa sellaiset toiminta- ja menettelytavat, jotka tyydyttävät organisaation eri sidosryhmiä.

Organisaation tuntemisessa mahdollistuu se kokonaisuuden näkeminen, missä he ovat osana. Jos ajatellaan vaikka terveydenhuoltoa, niin sehän on suuri organisaatio, mihin he liittyy ja liittyvät nimenomaan sen johtajansa välityksellä siihen. Niin joskus sitä on oltu kunnassakin työnohjaajana ja olen kysynyt, että ootteko te kunnan työntekijöitä vai ootteko te erillinen saareke täällä..? Ihmisillä voi olla sellainen mielikuva, etteivät he ole sen kokonaisuuden osa. Ja silloin esimerkiksi päätöksen teko, normit ja lainsäädäntö on heille täysin vierasta. -työnohjaaja-

Mehän liitytään viime kädessä globaaliin tasoon kaikki, olipa se organisaatio mikä tahansa, niin sillähän on aina isompi tehtävä. -työnohjaaja-

Edellä esitettyjen vastausten perusteella vahvistuu käsitys siitä, että työpariyhteistyö on edellytys työnohjaukselle, joka palvelee koko organisaatiota. Tätä käsitystä tukee myös Innasen & Rovion (2010, 117) viesti keskusuteluyhteydestä johdon kanssa liittyen aina vallitsevaan nykytilaan ja tavoitteena olevaan suuntaa.

Jatkokehittämisen ajatus liittyy työnohjaajan ja esimiehen väliseen yhteistyöhön sekä mainittuun kaksoistavoitteeseen ja koko organisaatiota palvelemaan työnohjaukseen. Uskon, että työnohjauksen hyödyt lisääntyisivät, ja lisäksi sen merkitys ja arvo koettaisiin vahvemmin, jos työnohjaajan ja esimiehen välinen yhteistyö yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittäjänä olisi vallitseva ja yleisesti alalla tunnustettu työskentelytapa. Jotta tätä päästäisiin luomaan ja kasvattamaan toimintamallina, tutkimuksellisesti se vaatisi myös työntekijätason kuulemista. Näin hahmottuisi vielä kokonaisvaltaisempi käsitys yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittämisen edellytyksistä ja mahdollisuuksista. Laine (2018, 30-31) toteaaakin, ettei ihmistä voi ymmärtää erillään suhteestaan maailmaansa. Esimies ja hänen johdettavaan olevat ihmiset kokevat työyhteisön tilanteet ja tapahtumat eri tavoin, vaikka kenties ulkopuolisin silmin katsottuna he kaikki elävät samaa hetkeä samassa ympäristössä.

Hyvin samansuuntainen yhteistyöhön liittyvä jatkokehittämisen ajatus tuli esiin myös haastatteluaineistosta. Ajatusta avattiin niin esimiesten kuin työnohjaajien toimesta.

Jos tää [työpariyhteistyö] olis sellainen vakiintunut työtapa, olisi varmaan tosi paljon mahdollisuuksia mitä mä en osaa edes ajatella. Näen tämän kaiken kaikkiaan sellaisena mahdollistavana. Ja yhdessäkin sitten henkilökunnan ja mun ja asiantuntijatyönohjaajan kanssa vois koetella niitä mahdollisuuksien rajoja, että mihin kaikkeen meillä on mahdollisuus suunnata toki strategian mukaisesti. Jos ajatellaan että tässä coachataan tällaista itseohjautuvaa ja yhteisöohjautuvaa työyhteisöä, pitäisi tulevaisuudessa olla näin, niin tässä on tosi, tosi paljon mahdollisuuksia. Voisihan niitä [mahdollisuuksia] luetella, mutta näkisin, että se tavoite ja päämäärä mietittäisiin yhdessä. -esimies-

Mun haave olis sellanen, että työnohjaaja ja johtaja tekis niin saumatonta yhteistyötä, että koko henkilöstö pitäis sitä niin uniikkina silleen, että kerta kaikkiaan se työ olis alkanut tuntumaan ja kukoistamaan. Ja silloin vois ajatella, että niin kun mä ajattelen joskus haaveissani, että jos on helkatin hyvä pomo, joka haluaa kauheesti kehittyä, niin hän voi olla työnohjauksen työnohjauksessa tän työnohjaajan kanssa, elikkä tavallaan se työnohjaus kehittyisi sellaseks, että siinä mietittäisiin koko sitä organisaation kehittämistä ja mitä seuraavaks tehtäisiin. Ja silloin vois käydä keskustelua siitä tän työnohjaajan luona ja silloin vois antaa palautetta myös toisilleen työnohjaaja ja johtaja. Mutta se on vielä kaukana. -työnohjaaja-

Työnohjaajien kokemus ja ymmärrys työnohjauksesta sekä yhteisöllisen jaetun johtauuden kehittämisen merkityksestä läpi koko organisaation sekä esimiesten kokemukset työnohjaustyöskentelystä ja yhteistyöstä työnohjaajan kanssa olivat kovin yhtenevät. Voitaneen siis sanoa, että työnohjauksen asiantuntijoilla olisi annettavanaan kentän tarpeisiin ja kysyntään kenties vieläkin mahdollistavampaa ja merkityksellisempää työnohjausta kuin miten sitä tällä hetkellä pääsääntöisesti annetaan ja toteutetaan. Tämä huomio ei tietenkään ole yksin työnohjauskentän haaste. Se on hyvä nähdä viestinä työnohjaajien vahvasta asiantuntijuudesta yhteisöllisen jaetun johtajuuden kehittäjinä ja tukijoina. Lisäksi se tulee nähdä tavoitteena ja palkitsevana päämääränä yhdessä asiakasyhteisöjen kanssa. Ja vaikka matka määränpäähän on varmasti pitkä, jonkun on kuitenkin näytettävä tie ja koen, että tässä kohtaa mahdollisuus osoittaa suuremman vastuun meille työnohjaajille.

Kaikkienensa tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että silloin kun johtaminen on viisaasti jaettu, ihmiset sitoutuvat sekä tunnustavat yhteiset arvot ja periaatteet, ja haluavat toimia niiden mukaisesti. Yhteisöllisen jaetun johtajuuden perusta on arvostava moniääninen dialogi ja luottamus, sekä kyky arvioida ja mukauttaa omaa toimintaa suhteessa yhteiseen toimintaan. Työnohjaustyöskentely sekä työnohjaajan ja esimiehen välinen asiantuntija-työpariyhteistyö vahvistaa kaikkea tätä yhteisöllisen jaetun johtajuuden eduksi ja hyväksi.

Lopuksi haluan esittää lämpimät kiitokseni kaikille haastatelluille työnohjaajille ja esimiehille. Olen erittäin otettu antamastanne ajasta sekä kaikesta jakamastanne tämän opinnäytetyön hyväksi. Liski erityiskiitos omalle työnohjaajalleni ja mentorilleni Eivor Wallinvirrälle, jonka viisaudesta, niin elämänviisaudesta kuin tiedollisesta faktuaalisesta viisaudesta, olen saanut osani. Sinä ja yhteistyömme on opettanut minulle yhteisöllisestä jaetusta johtajuudesta ja sen merkityksestä todella paljon.

LÄHTEET

- Alastalo, Marja, Åkerman, Maria & Vaittinen, Tiina 2017. Asiantuntijahaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino ja Tekijät, 214-232.
- Alhanen, Kai, Kansanaho, Anne, Ahtiainen, Olli-Pekka, Kangas, Marko, Soini, Tiina & Soininen, Jarkko 2016. Työnohjauksen käsikirja. Uudistettu laitos. Helsinki: BoD – Books on Demand.
- Autio, Veli Matti, Juuti, Pauli & Wink Heidi 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja hyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Eklund, Annina, Lindholm, Tommi & Salminen, Jari 2019. Taitava tiimivalmentaja. Miten saan tiimiflow'n virtaamaan? 7. uudistettu painos. Espoo: J-Impact Oy.
- Hakanen, Jari, Kuusela, Sari & Pessi, Anne Birgitta 2017. Myötätuntoinen johtaminen. Teoksessa Martela, Frank, Paakkanen, Miia & Pessi, Anne Birgitta (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-Kustannus, 281-303.
- Hallamaa, Jaana 2018. Yhdessä toimimisen etiikka. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Harisalo, Risto & Miettinen, Ensio 2010. Luottamus pääomien pääoma. Tampere: University Press ja Tekijät.
- Hiila, Ilona, Tukiainen, Maaretta & Hakola, Ida 2019. Tiimiäly. Jyväskylä: Tuuma-kustannus.
- Hyvärinen, Matti 2017. Haastattelun maailma. Teoksessa Hyvärinen, Matti, Nikander, Pirjo & Ruusuvuori, Johanna (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino ja Tekijät, 11-45.
- Innanen, Mikko & Rovio, Esa 2010. Työnohjaus keskustelevan organisaation kehittämisen välineenä. Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava ja kirjoittajat, 103-117.
- Juntunen, Elina, Pessi Anne Birgitta, Aaltonen, Tapio, Martela, Frank & Syrjänen, Tii 2017. Myötätunto ja merkityksellisyys työssä. Teoksessa Pessi, Anne Birgitta, Martela, Frank & Paakkanen Miia (toim.) Myötätunnon mullistava voima. Jyväskylä: PS-kustannus, 104-123.

Juuti, Pauli 2018. Huono johtaminen. Tuhon tieltä toimivaan työyhteisöön. Helsinki: Gaudeamus Oy.

Juuti, Pauli 2013. Jaetun johtajuuden taito. Jyväskylä: PS-kustannus ja tekijä.

Juuti, Pauli 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus ja tekijä.

Juuti, Pauli 2010a. Mitä tarkoitetaan keskustelevalle johtamisella? Teoksessa Juuti, Pauli & Rovio, Esa (toim.) Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava ja kirjoittajat, 25-36.

Juuti, Pauli 2010b. Ovatko parhaat esimiehet ihmisten vai asioiden johtajia? Teoksessa Juuti, Pauli, (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto, 110-124.

Juuti, Pauli 2010c. Suomalaisen johtamisen erityispiirteitä. Teoksessa Juuti, Pauli, (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto, 13-28.

Jäppinen, Aini-Kristiina 2012. Onnistu yhdessä! Työyhteisön kehittämisen 10 avainta. Jyväskylä: PS-kustannus.

Järvinen, Pekka 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent.

Järvinen, Pekka 2001. Esimies ja työyhteisön kehittäminen. Toinen painos. Helsinki: WSOY.

Kallasvuo, Anita 2012. Yhteisöllinen johtajuus. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja tekijät, 76-91.

Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis, 2012a. Työtä tukevat rakenteet työyhteisössä. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja tekijät, 92-109.

Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis, 2012b. Työyhteisön työnohjauksen prosessi. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja tekijät, 296-314.

Kalliomaa, Sami & Kettunen, Sami 2010. Luottamus esimiestyössä. Tekijät ja WSOY-pro Oy.

Kauhanen, Juhani 2015. Esimies palkitsijana. Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy ja tekijät.

Keskiluopa, Leila 2001. Työnohjaus vai superviisauus. Jyväskylä: Metanoia Instituutti
Kiviniemi, Kari 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: Tekijät ja PS-kustannus, 73-87.

Koivu, Aija 2013. Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. Itä-Suomen yliopiston julkaisu 175. Viitattu 6.4.2020. https://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1148-3/urn_isbn_978-952-61-1148-3.pdf

Koppelo, Heli 2018. Työnohjauksella tuottavuus nousuun. Viitattu 6.4.2020. <https://www.suomentyonohjaajat.fi/sites/default/files/kotisivut/osviitta/artikkelit/osviitta3.2018.tuottavuus.pdf>

Koski, Arja 2012. Työyhteisön perustehtävä. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja tekijät, 54-75.

Kumpula, Hannakaisa 2005. Sielun kumppanuus – työnohjaus esimiestyön tukena. Oulu: Oulun yliopiston opetuksen kehittämissyksikön julkaisuja.

Kupias, Päivi & Peltola, Raija, 2019. Oppiminen työssä. Helsinki: Gaudeamus.

Kuula, Arja 2006. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Kyrönseppä, Ulla 2012. Työyhteisön työnohjaus. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja tekijät, 31-53.

Kärkkäinen, Maj-Lis 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa Kallasvuo, Anita, Koski, Arja, Kyrönseppä, Ulla & Kärkkäinen Maj-Lis (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro Oy ja kirjoittajat, 14-30.

Laine, Timo 2018. Miten kokemusta voidaan tutkia? Fenomenologinen näkökulma. Teoksessa Raine Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5., uudistettu ja täydennetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 29-50.

Nummela, Tuija 2014. Asiantuntijuuden vahvistaminen työnohjausta ja koulutusta yhdistämällä. Teoksessa Heroja, Teija, Koski, Arja, Seppälä, Pekka, Sänntti, Risto & Wallin, Aila (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Viro: United Press Global, 160-180.

Nummelin, Tarja 2007. Keskusteleva esimiestyö. Opitaan kokemuksista. Helsinki: WSOYpro.

Ollila, Seija 2014. Johtajakin tarvitsee työnohjaus. Teoksessa Heroja, Teija, Koski, Arja, Seppälä, Pekka, Sänntti, Risto & Wallin, Aila (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Viro: United Press Global, s. 181-201.

Paasivaara, Leena 2010. Yksilöistä työyhteisöksi. Teoksessa Perttula, Juha & Syväjärvi, Antti (toim.) Johtamisen psykologia. Jyväskylä: Tekijät ja PS-kustannus.

Paunonen-Ilmonen, Marita & Heinonen, Ulla 2015. Työnohjaus- ja coachingtoiminnan vaikuttavuus. Helsinki: Sued Management.

Pentikäinen, Mikael 2014. Luottamus. Toinen painos. Helsinki: Mikael Pentikäinen ja Kustannusosakeyhtiö Otava.

Ristikangas, Marjo-Riitta & Ristikangas, Vesa 2013. Valmentava johtajuus. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Ruutu, Sirkku & Salmimies, Raija 2015. Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum Media Oy ja tekijät.

Soback, Dan 2015. Mitä on Johtajuus. Dan Soback.

Straw, Julie, Scullard, Mark, Kukkonen, Susie & Davis, Barry 2013. The work of leaders. Johtamisen parhaat käytännöt. Miten visio, sitoutuminen ja toteutus muuttavat tapaa johtaa. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.

Suomen työnohjaajat ry. Suomentyönohjaajat ry. Viitattu 4.9.2019. <https://www.suomentyönohjaajat.fi/suomen-työnohjaajat-ry>

- Suomen työnhajaajat ry. Työnhajaajakoulutus. Viitattu 4.9.2019.
<https://www.suomentyonohajaajat.fi/yhdistys/tyonohajaajakoulutus>
- Suomen työnhajaajat ry. Työnhajaaja STOrY –nimike. Viitattu 4.9.2019.
<https://www.suomentyonohajaajat.fi/tyonohjaus/tyonohajaaja-story-nimike>
- Syvänen, Sirpa, Tikkanen, Kati, Loppela, Kaija, Tappura, Sari, Kasvio, Antti & Toikko, Timo, 2015. Dialoginen johtaminen, avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampere University Press.
- Tainio, Risto 2010, Suomalaista johtamista etsimässä. Teoksessa Juuti, Pauli, (toim.) Johtaminen voimavarana – Muutoksesta menestykseen. Johtamistaidon opisto, s. 62-70.
- Tamski, Eeva-Liisa 2016. Työnohjaus - Tietäjien kohtaamisia. Mikkeli: Tamski avoin yhtiö.
- Toikko, Timo & Rantanen, Teemu 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta. Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedon tuotantoon. 3. korjattu painos. (e-kirja). Tampere: Tampere University Press ja tekijät.
- Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2008. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Uudistettu laitos. Helsinki: Tekijät ja Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. Viitattu 31.3.2020.
https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf
- Työturvallisuuskeskus 2019. Johtaminen ja esimiestyö. Viitattu 3.9.2019.
https://ttk.fi/tyoturvallisuus_ja_tyosuojelu/tyoturvallisuuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo
- Wallinvirta, Eivor 2019. Työnhajaajakouluttaja. Helsinki, 27.11.2019. Haastattelija: Elina Hynynen.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelukysymykset esimiehille

1. Kuka olet (ikä, sukupuoli)?

2. Millä alalla työskentelet?

3. Kauanko olet ollut esimiehenä?

4. Miten pitkään olet tehnyt asiantuntija-työpariyhteistyötä* työnohjaajan kanssa esimiehenä ollessasi? Esim. yht. muutaman kuukauden, puoli vuotta, vuoden, kaksi vuotta jne.

(*asiantuntija-työpariyhteistyöllä tarkoitetaan esimiehen ja työnohjaajan välistä yhteistyötä työyhteisön (työntekijöiden/alaisten) työnohjausprosessin aikana. Asiantuntijuus viittaa sekä työnohjaajaan että esimieheen.)

5. Oletko kokenut hyötyväsi esimiesjohtajatehtävässasi työnohjaajan kanssa tehdystä asiantuntija-työpariyhteistyöstä työyhteisön työnohjausprosessin aikana? Jos olet, niin millä tavoin sekä mitä yhteistyöstä saatu hyöty on ollut käytännössä ja miten se näkyy tai on näkynyt esimiestyössäsi.

6. Onko asiantuntija-työpariyhteistyö työnohjaajan kanssa mielestäsi mahdollistanut jotain koko työyhteisön eduksi, itsesi työyhteisöön mukaan lukien? Jos on, niin millä tavoin, sekä mitä työpariyhteistyö on käytännössä mahdollistanut ja miten se näkyy työyhteisössäsi.

7. Onko osallistumisesi eli läsnäolosi työyhteisön (työntekijöidesi/alaistesi) työnohjaukseen mahdollistanut mielestäsi jotain koko työyhteisön eduksi, itsesi työyhteisöön mukaan lukien? Jos on, niin millä tavoin sekä mitä työpariyhteistyö on käytännössä mahdollistanut ja miten se näkyy tai on näkynyt työyhteisössä sekä työyhteisön ja esimiehen välisessä kanssakäymisessä.

8. Onko oma toimintasi tai toimintatapasi esimiestyössä muuttunut työohjaajan kanssa tehdyn asiantuntija-työpariyhteistyön aikana eli työyhteisön (työntekijöidesi/alaistesi) työnohjausprosessin aikana? Jos on, niin millä tavoin ja miten se näkyy tai on näkynyt käytännössä.

9. Mitä mahdollisuuksia näet esimiehen ja työnohjaajan välisessä yhteistyössä työyhteisön työnohjausprosessin aikana?

10. Mitä muuta haluat sanoa työyhteisön työnohjausprosessin aikana tapahtuvasta työpariyhteistyöstä esimiehen ja työnohjaajan välillä?

Liite 2: Haastattelukysymykset työnohjaajille

1. Kuka olet (ikä, sukupuoli)?

2. Kauanko olet tehnyt työnohjaustyötä?

3. Missä määrin teet asiantuntija-työpariyhteistyötä* esimiehen kanssa työyhteisön työnohjausprosessin aikana?

Esim. aina, lähes poikkeuksetta, toistuvasti, harvoin jne.

(*asiantuntija-työpariyhteistyöllä tarkoitetaan esimiehen ja työnohjaajan välistä yhteistyötä työyhteisön eli esimiehen työntekijöiden/alaisten työnohjausprosessin aikana. Asiantuntijuus viittaa sekä työnohjaajaan että esimieheen.)

4. Mitä perusteita ja syitä näet esimiehen osallistumiselle työyhteisönsä (työntekijöidensä/alaistensa) työnohjausprosessiin?

5. Mitä mielestäsi mahdollistuu työyhteisölle, kun esimies osallistuu työyhteisönsä työnohjaukseen yhdessä työntekijöidensä/alaistensa kanssa?

6. Mitä mielestäsi mahdollistuu esimiehelle, kun hän tekee työnohjaajan kanssa asiantuntija-työpariyhteistyötä ja osallistuu työnohjaukseen yhdessä työntekijöidensä/alaistensa kanssa?

7. Mikä merkitys on mielestäsi esimiesjohtajuudelle jos hän osallistuu työyhteisönsä (työntekijöidensä/alaistensa) työnohjausprosessiin? (esimiehen tila ja näkökulma)

8. Mikä merkitys on mielestäsi työyhteisölle, jos esimies osallistuu työyhteisön (työntekijöidensä/alaistensa) työnohjausprosessiin? (työyhteisön tila ja näkökulma)

9. Miten mielestäsi käytännössä ja konkreettisesti työnohjaaja voi tukea esimiestä hänen johtajuustehtävässään työyhteisön (työntekijöiden/alaisten) työnohjausprosessin aikana?

10. Mitä muuta haluat sanoa työyhteisön työnohjausprosessin aikana tapahtuvasta työpariyhteistyöstä työnohjaajan ja esimiehen välillä?