



Työnohjaus tukena muutoksessa

Mervi Kulonen

Opinnäytetyö, AMK

Kesäkuu 2022

Liiketalouden ala

Liiketalouden tradenomi

Kulonen, Mervi

Työnohjaus tukena muutoksessa

Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Kesäkuu 2022, 67 sivua

Tradenomi. Liiketalouden tutkinto-ohjelma. Opinnäytetyö AMK.

Julkaisun kieli: suomi

Verkkojulkaisulupa myönnetty: kyllä

Tiivistelmä

Työnohjausta on perinteisesti käytetty paljon sosiaali- ja terveystaloudella, sekä kirkon ja kriisityötä tekevien työntekijöiden työssäjaksamisen ja henkilökohtaisen kehittymisen välineenä. Sitä voitaisiin kuitenkin hyödyntää laajemmin mm. liiketoiminnan kehittämässä. Työnohjauksen hyöty liiketoiminnan kehittämisessä on laaja-alainen, joten opinnäytetyön tutkimuksen kohteeksi rajautui liike-elämän muutostilanteet ja niissä hyödynnetyt työnohjukset. Työn tarkoituksena oli lisätä ymmärrystä työnohjauksen merkityksestä liike-elämän muutostilanteissa.

Opinnäytetyö oli kvalitatiivinen tutkimus ja perustui liike-elämän muutostilanteissa työnohjausta tehneiden työnohjaajien haastatteluihin. Haastattelukysymykset oli suunniteltu etukäteen ja ne ohjasivat haastattelijan ja haastateltavan välistä dialogista keskustelua. Näiden keskustelujen avulla haettiin vastausta siihen, millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty ja millaisia vaikutuksia työnohjauksella on näissä muutoksissa ollut. Litteroitu tekstiaineisto tiivistettiin luettelomaiseksi ja tutkimuskysymyksiin vastausten haastattelukohtaisiksi tekstikokonaisuuksiksi. Haastattelujen edessä aineisto pilkkoontui ja jäsenyi ns. teemakortistiksi eli työnohjauksessa esiin tulleita ilmiöitä teemoiteltiin pohjautuen tutkimuksessa käytettyihin tunneilmaston, dialogin ja oppivan organisaation teorioihin. Tutkimusaineiston analysoinnilla haettiin vahvistusta teoreettisen viitekehyksen käsitteiden ja muutoksen onnistumisen välisestä yhteydestä.

Muutostilanteet, työnohjauksen mukaantulo ja työnohjausprosessin luonne vaihtelivat tapauskohtaisesti. Yhteisenä piirteenä haastateltujen kertomuksissa oli se, että työnohjaus oli luonut turvallisen ilmapiirin ja kehittänyt vuorovaikutusta dialogisempaan suuntaan. Lisääntynyt ymmärrys muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta oli auttanut muutokseen sopeutumisessa ja suhtautumisessa. Tuntemusten työstäminen ja niistä ylipääseminen oli antanut energiaa uuden oppimiselle. Tutkimuksen teoreettiseksi viitekehyksiksi valikoituneet käsitteet aito dialogi ja positiivinen tunneilmasto osoittautuivat tutkimuksen tuloksissa keskeisiksi ja merkittävästi muutosvoimaa lisääviksi tekijöiksi. Ne osoittautuivat myös edellytyksiksi työyhteisön yhdessä oppimiselle, joka taas on välttämätöntä muutoksien läpiviemisen onnistumisessa. Juuri näihin seikkoihin liike-elämän muutostilanteissa olisi keskityttävä ja tutkimuksen perusteella niitä olisi työnohjauksen avulla mahdollista kehittää. Parantamalla tunneilmastoa ja kehittämällä vuorovaikutusta dialogisemmaksi sekä rakenteita dialogisuutta tukevaksi yritys tulee muutosvoimaisemmaksi eikä sen tarvitse keskittyä tietyistä muutoksista selviämiseen. Liike-elämän työnohjauksissa on kaikilla keskusteluilla aina oltava kytkös organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteisiin.

Avainsanat (asiasanat)

työnohjaus, muutosjohtaminen, muutoskyvykyys, muutosvoima, dialogi, tunneilmasto, oppiva organisaatio

Kulonen, Mervi

Work Supervision in Support of Change

Jyväskylä: JAMK University of Applied Sciences, June 2022, 67 pages

Bachelor of Business Administration. Degree Programme in Business Administration. Bachelor's Thesis.

Permission for web publication: Yes

Language of publication: Finnish

Abstract

Work supervision has traditionally been used in social and healthcare sectors as well as amongst the church and crisis workers as part of the coping with work and for individual development purposes. The idea of the thesis was driven by the desire to use work supervision as a tool for business development. The thesis was limited to investigate how work supervision has been utilized in changing business situations. The purpose of the work was to provide more understanding of the importance of work supervision in situations of business-life change.

The research was carried out as a qualitative research work in which supervisors who provided supervision in situations of business change were interviewed. Half-structured thematic interviews were used as the research material collection method. They formed dialogue discussions on the topics to be addressed. These discussions sought an answers to in what type of changes in work supervision have been used and what has been the impact of work supervision on these changes. The research material was analyzed using abductive reasoning. It sought to confirm the assumption that the concepts of the theoretical frame of reference are related to the success of the changes.

Situations of change, the involvement of work supervision and the nature of the work supervision process varied from case to case. Work supervision had created a safe atmosphere and improved interactions. Increased understanding of change and its necessity had helped employees adapt to and respond to the change. Working on and overcoming emotions had given them the energy to learn new. The concepts of genuine dialogue and a positive emotional climate, which were selected as theoretical frameworks for the study, proved to be factors significantly increasing the power of change in the results of the study. They also proved to be prerequisites for learning together in the work community, which is essential for the success of the change. It is precisely these issues that should be addressed in companies' change situations and could be developed through work supervision.

Instead of coping with change, companies should develop their entire operations to be more empowered through change, which will be achieved by improving the emotional climate and developing dialogic interaction and structures that support dialogue. When providing guidance in business, the supervisor must ensure that all discussions are always linked to the organization's core mission and strategic goals.

Keywords/tags (subjects)

work supervision, change management, resistance to change, readiness for change, dialog, emotional climate, learning organization

Miscellaneous (Confidential information)-

Sisältö

1	Johdanto	7
1.1	Jokapäiväiset muutoksemme	7
1.2	Teoreettiset viitekehykset.....	8
1.3	Tutkimus.....	9
1.4	Tiedonhaun kuvaus	10
2	Työyhteisön muutoskykyyn vaikuttavat tekijät	11
2.1	Työyhteisön tunneäly ja -ilmasto	12
2.2	Aito dialogi	17
2.3	Oppiva organisaatio ja ketterä oppiminen	19
3	Työnohjaus	21
3.1	Työnohjaus menetelmänä.....	23
3.2	Työnohjaajan rooli ja ammattietiikka	26
3.3	Työnohjaustutkimuksista	28
4	Tutkimus	28
4.1	Tutkimustehtävän asettelu	28
4.2	Tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmät.....	30
4.2.1	Haastattelujen toteutus.....	31
4.2.2	Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi	33
4.3	Luotettavuustarkastelu ja eettisyyspohdinta	35
4.4	Tutkimustulokset.....	36
4.4.1	Muutoksissa hyödynnettyjä työnohjauksia	39
4.4.2	Ajattelun, tunteiden ja asennoitumisen muuttuminen työnohjausprosessissa ...	41
4.4.3	Vuorovaikutuksen kehittyminen työnohjauksessa.....	45
4.4.4	Työnohjauksen vaikutukset muutoksiin	46
4.4.5	Huomioita työnohjaajalle työnohjattaessa liike-elämässä.....	47
4.4.6	Ideoita liike-elämän toimijoille työnohjauksen hyödyntämiseen	49
5	Johtopäätökset	49
6	Pohdinta	52
6.1	Tutkimusprosessin ja luotettavuuden tarkastelua	53
6.2	Näkökulmia teoreettiseen viitekehykseen	54
6.3	Yhteenveto	56

Lähteet	57
Liitteet	61
Liite 1. Teemahaastattelun runko ja kysymykset.....	61
Liite 2. Aineiston käsittelyn teemakortisto	62

Kuviot

Kuvio 1. Teorioiden keskinäinen suhde	11
Kuvio 2. Tutkimuksen toteuttamisen osa-alueet.....	35
Kuvio 3. Johtamisen ja toimintakulttuurin kehittyminen työnohjauksessa	51

Taulukot

Taulukko 1. Ihmisten psykologiset perustarpeet	13
Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.....	38
Taulukko 3. Työnohjauksen merkitys muutosvoimaa lisääviin tekijöihin	49

1 Johdanto

1.1 Jokapäiväiset muutoksemme

Nykyiset työelämän muutokset asettavat erilaisia vaatimuksia organisaatioille. Erillisten muutosprojektien sijaan niissä eletään jatkuvien ja lisääntyvien muutosten keskellä (Pirinen 2014, 13). Maailmassa asiat muuttuvat nopealla tahdilla. Tässä muutoksien melskeessä organisaatioiden pitäisi selviytyä, pysyä kilpailukykyisinä ja kehittyä. Sekä Juuti (2011, 68) että Arikoski ja Sallinen (2007, 7) toteavat nopeassa tahdissa tulevien muutoksien jäävän usein pinnallisiksi ja näennäisiksi. Apuna tähän on käytetty toisiaan parempia kehittämismenetelmiä ja muutoksen johtamisen malleja (Juuti 2011, 69). Miten aitoa muutoskyvykkyyttä voitaisiin rakentaa, ylläpitää ja kehittää? Piha ja Sutinen (2020, 43) nostavat esille muutosvoiman käsitteen. Heidän mukaansa organisaatioiden on mahdotonta muutoskyvykkyydellensä ja sen kehittämällä juosta kilpaa kiihtyvästi muuttuvan maailman kanssa. Erilaisiin muutossuunnitelmiin ja -toteutuksiin turvautumisen sijasta organisaatioiden toimintakulttuuria on muutettava niin, että sillä on voimaa kohdata muutokset ja säilyä toimintakuntoisena kiihtyvässä muutostahdissa. Keskeistä muutosvoimassa on strateginen ajattelu, yhteisöllisyys, uteliaisuus sekä ennen kaikkea avoimen ja rehellisen vuorovaikutuksen kulttuuri. (Piha & Sutinen 2020, 10-11.)

Muutostilanteessa joudumme luopumaan jostakin aikaisemmasta ja aloittamaan ponnisteluja vaativan matkan kohti tuntematonta sekä muutoksen myötä opettelemaan uusia asioita. Nämä kaikki seikat herättävät ihmisissä monenlaisia tuntemuksia, jotka vaikuttavat sekä muutokseen suhtautumiseen että muutoksen aikaan saavaan toimijuuteen. (Pirinen 2014, 13-14.) Myös Arikoski ja Sallinen (2007, 7) korostavat ihmisten ajattelun ja käyttäytymisen muuttumisen merkitystä muutoksessa. Heidän mukaansa muutos on hyväksyttävä myös tunnetasolla ja aito muutos tapahtuu vain oppimalla. (Arikoski & Sallinen 2007, 7.) Juutin (2011, 68) mielestä parempaa menestystä ja onnistuneita muutoksia voidaan saavuttaa vain kehittämällä organisaation oppimiskykyä.

On tärkeää, että organisaatiossa kaikille muodostuu yhteinen käsitys muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta (Pirinen 2014, 17 & 117-118). Aito keskustelu ja ihmiset yksilöinä huomioiva johtaminen edesauttavat tämän yhteisen ymmärryksen luomisessa (Pirinen 2014, 17-18). Kuitenkin kvartaaliaikainen talousajattelu sekä tietojärjestelmät ja niistä kerättävä tieto määrittävät usein

yriösten johtamista ja operatiivista ohjausta. Näillä ei tunnu olevan vahvaa yhteyttä työntekijöiden ja työn tekemisen arkeen. (Setälä 2011, 25.) Vuorovaikutuksellisen toimintakulttuurin luominen ja kehittäminen on keskeistä muutosvoiman saavuttamiseksi (Piha & Sutinen 2020, 171 & 193-197). Jos vuorovaikutteinen keskustelu ei kuulu yrityksen toimintakulttuuriin, on sitä vaikea saada aikaiseksi muutoksen edistämiseksikään (Isaacs 2001, 318-320). Tukena tähän voi käyttää ulkopuolista apua, esimerkiksi hyödyntää työnohjauksen tarjoamaa pohdiskelevan keskustelun menetelmää ja kenttää (Työnohjaus 2022).

1.2 Teoreettiset viitekehukset

Muutosjohtaminen on käytännössä ihmisten johtamista (mm. Arikoski & Sallinen 2007, 3; Pirinen 2014, 14). Siksi tässä tutkimuksessa ei lähdetty tarkastelemaan itse muutosta ja sen ilmiötä, vaan se jätettiin ns. taustateoriaksi. Tutkimuksen teoreettisiksi viitekehyksiksi valikoituivat ne muutoksien onnistumiseen vaikuttavat tekijät, joita kehittämällä pystytään oletettavasti parantamaan muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä sekä joiden kehittämiseen voidaan työnohjauksella vaikuttaa. Teoriaksi valikoitui neljä teoreettista viitekehystä; 1) työnohjaus, 2) oppiva organisaatio, 3) dialogi sekä 4) tunteiden huomioiminen työelämässä.

Työnohjaus on yksi organisaatioiden oppimisen ja kehittämisen väline ja -paikka (Työnohjaus 2022). Sitä on hyödynnetty paljon erilaisissa organisaatioissa. Alun perin työnohjausta käytettiin enemmän sosiaali- ja kriisityössä ja kirkon työntekijöiden parissa eli sellaisilla aloilla, joissa työntekijän oma persoona on työkalu ja työ on erityisellä tavalla kuormittavaa (Keski-Luopa 2008, 33-34). Työnohjausta on nykyään käytetty muunkin tyyppisissä organisaatioissa, ja voitaisiin hyödyntää enemmänkin. Idea tämän tutkimuksen tekemisestä lähti tutkijan oman työnohjausliiketoiminnan kehittämisestä ja toiveesta saada markkinointia varten konkreettista tietoa työnohjauksen käyttämisestä liike-elämässä sekä siten edesauttaa työnohjauksen hyödyntämisen yleistymistä. Opinnäytetyön tarkoituksena oli osoittaa, että työnohjouksesta on hyötyä muiden menetelmien, kuten valmennuksen ja erilaisten koulutusten rinnalla ja sijasta ja siten löytää ratkaisua siihen, millä tavalla työnohjaus voisi aiempaa enemmän olla apuna ja hyötynä muutoksissa. Työnohjaus on tämän opinnäytetyön keskeinen teoreettinen viitekehys.

Oppiminen on keskeistä muutoksessa (Arikoski & Sallinen 2007, 7). Yksilön oppimisen sijaan nykyajan kiihtyvissä muutoksissa oppimisessa ja sen kehittämisessä keskeistä on organisaation

oppimiskyvyn, yhdessä oppimisen parantaminen (Juuti 2011, 68). Siksi kiinnostavaksi tarkastelun kohteeksi valikoitui *oppivan organisaation käsite* ketterän oppimisen näkökulmasta.

Muutoksissa on olennaista muodostaa kaikille yhteinen ymmärrys kyseessä olevasta muutoksesta (Pirinen 2014, 17-18). Tätä yhdessä oppimista mahdollistavaa yhteistä ymmärrystä ei tule, jos yhteisen ajattelun sijaan pyrimme pitämään kiinni omista näkökannoistamme kuuntelematta muita (Isaacs 2001, 39). Kolmanneksi kiinnostavaksi näkökulmaksi valikoitui *yhdessä ajattelun taidon, dialogin* ilmiöiden tarkastelu.

Neljäntenä on hyvä tarkastella, millainen merkitys tunteilla ja työyhteisön tunneilmapiirillä on muutoksen sekä organisaation oppimisen ja onnistuneen dialogin toteutumisessa. Koska ihminen on kokonaisuus tunteinensa myös työaikana ja -paikoilla, on hyvä tarkastella, miten omat ja muiden *tunteet* voi huomioida ja miten niistä voi oppia. Tarpeellista on myös tarkastella, miten ne vaikuttavat muihin tämän opinnäytetyön valittuihin teoreettisiin viitekehyksiin. Tunteilla on keskeinen merkitys myös muutoksen onnistumisessa, sillä ihmisten on hyväksyttävä muutokset myös tunnetasolla (Arikoski & Sallinen 2007, 7).

Pysyäksemme muuttuvassa maailmassa kilpailukykyisinä meidän on opittava uusia asioita, uusia tapoja tehdä ja uusia ajattelumalleja, opittava asennoitumaan, sopeutumaan ja suhtautumaan asioihin uudella tavalla (Ojala & Meklin 2021, 13-15). Tämän opinnäytetyön lähtöoletuksena oli, että nämä muutoksen mahdollistavat osatekijät toteutuvat ja edistyvät niissä organisaatiossa, joissa vallitsee positiivinen tunneilmasto ja vuorovaikutus on dialogista. Silloin organisaatio kykenee oppimaan yhdessä ja on siten muutosvoimainen. Toisena oletuksena oli, että työnohjauksesta saatava hyöty muutostilanteisiin on positiivisen tunneilmaston ja dialogisen vuorovaikutuksen aikaansaaminen ja kehittäminen.

1.3 Tutkimus

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisissa yritysorganisaatioiden muutoksissa työnohjausta on käytetty sekä mitä hyötyä työnohjauksesta on niissä ollut. Tutkimuksen kohteeksi valikoitui niitä työnohjaajia, jotka olivat tehneet työnohjausta liike-elämän muutostilanteissa. Lähimmässä tarkastelussa olivat ne työnohjukset, joissa työnohjattavina olivat olleet muutoksien kohteet eli ne työyhteisöt, joiden työhön ja työn tekemiseen muutos vaikutti. Tavoitteena oli

selvittää, miten työnohjaus on pystynyt tukemaan näitä työyhteisöjä muutoksissa ja siten edesauttamaan muutosten toteutumista. Näitä työnohjauksen hyötyjä selvitetessä tarkastelun kohteena oli se, miten ohjattavien dialogia on pystytty edistämään, miten tunneilmasto on kehittynyt ohjausprosessissa sekä miten organisaation oppimista on pystytty työnohjauksella edistämään.

Tutkimuksella oli siis pyrkimys saada empiiristä vahvistusta sille käsitykselle, että teoreettisilla viitekehyksillä on merkittävä yhteys muutosten onnistumiseen ja että niitä voidaan työnohjauksella kehittää. Tavoitteena oli saada tietoa siitä, miten ohjattavien tunteet, dialogi eli yhdessä ajattelemisen taito ja oppiva organisaatio oli haastateltavien työnohjauksissa huomioitu ja miten niitä oli onnistuttu hyödyntämään ja parantamaan sekä miten ne olivat vaikuttaneet työnohjausprosessin kehittymiseen ja kehittämiseen.

Tavoitteena oli selvittää, miten työnohjauksella voidaan edesauttaa muutoksen läpivientiä ja sen onnistumista sekä tukea muutoksessa johtamista. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitä asioita työnohjauksella voidaan edistää, jotta ryhmän oppimisen mahdollisuudet paranevat ja muutos todennäköisemmin onnistuu. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia, millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty ja selvittää, mitä hyötyä työnohjauksesta on niissä ollut. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä työnohjauksen merkityksestä.

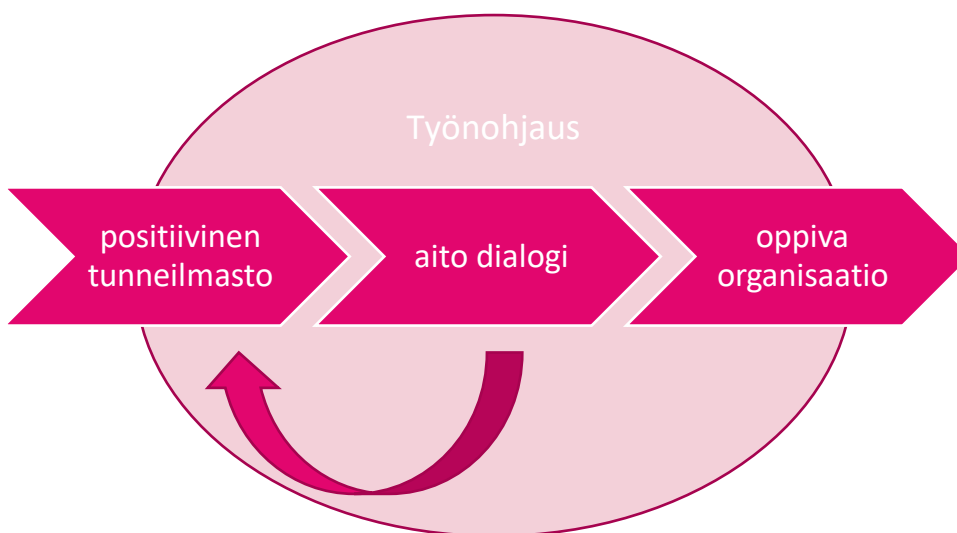
1.4 Tiedonhaun kuvaus

Kuten Kananen (2017, 74) tähdentää, tutkimuksen tekeminen on aloitettava perehtymällä teoriaan ja aihealueeseen. Kun perehtyminen on tehty huolella, laajasti ja monipuolisesti, se mahdollistaa ja helpottaa asianmukaisen teoriaosuuden koostamisen (Kananen 2017, 74). Tämän opinnäytetyön teoriaosuus hahmottui tutkijan työnohjaajakokemuksesta ja perehtyneisyydestä muutosjohtamiseen. Osa kirjallisuudesta on jo aikaisemmin kuulunut tutkijan ammattikirjallisuuden suosikkeihin ja osa löytyi mukaan tutkijan seurattessa oppimisen, valmentamisen ja johtamisen toimijoiden ajankohtaisia julkaisuja ja haastatteluja. Lisäksi tietoa kerättiin kirjallisuudesta, tieteellisistä tutkimusartikkeleista ja internetin lähteistä käyttäen tiedonhaussa Jyväskylän ammattikorkeakoulun tietokantoja. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöitä etsittiin Theseus-julkaisuarkistosta. Kirjalainauksissa hyödynnettiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjaston lisäksi Keski-kirjastojen yli kuntarajojen saatavilla olevia aineistoja. Tärkeimmät hakusanat tiedonhaussa

olivat työnohjaus, tunnejohtaminen, dialogi, oppiva organisaatio ja ketterä oppiminen. Nämä avainsanat muotoutuivat Finto-palvelun avulla.

2 Työyhteisön muutoskykyyn vaikuttavat tekijät

Tämän opinnäytetyön teoreettisiksi viitekehysiksi valikoituivat ne muutoksien onnistumiseen vaikuttavat tekijät, joita kehittämällä pystytään oletettavasti parantamaan muutoksen onnistumisen todennäköisyyttä sekä joiden kehittämiseen voidaan työnohjauksella vaikuttaa. Teoriaksi valikoitui neljä teoreettista viitekehystä; työnohjaus, oppiva organisaatio, dialogi sekä tunteiden huomioiminen työelämässä. Romanin (2015, 6) mukaan tunteiden huomioiminen ja positiivisen tunneilmaston luominen mahdollistavat aidon dialogin. Tämä osaltaan mahdollistaa organisaatiota saavuttamaan yhteisen ymmärryksen työyhteisön kohtaamista asioista ja täten edesauttaa organisaation oppimista (Isaacs 2001, 319). Positiivisen tunneilmaston ja aidon dialogin välillä on myös toisen suuntaista merkitystä. Positiivisen tunneilmaston aitoa dialogia edistävän vaikutuksen lisäksi aito dialogi osaltaan myös vahvistaa positiivisen tunneilmaston muodostumista. (Isaacs 2001, 31-33.) Kuvio 1 havainnollistaa teoreettisten viitekehysten keskinäistä suhdetta.



Kuvio 1. Teorioiden keskinäinen suhde

Tutkimusosiossa pyrittiin saamaan vahvistusta olettamukselle, että teoreettisen viitekehysten positiivinen tunneilmasto, aito dialogi ja oppiva organisaatio ovat merkittäviä ja muutosten

toteutumisen mahdollistavia osatekijöitä. Lisäksi selvitettiin työnohjauksen merkitystä näiden teemojen toteutumisen mahdollistamisessa ja kehittämisessä.

2.1 Työyhteisön tunneäly ja -ilmasto

Kun koemme työssämme virtausta eli pääsemme ns. flow-tilaan, olemme äärimmäisen innostuneita työstämme, keskitymme siihen täysillä ja ajantaju häviää. Tässä tilassa pääsemme käyttämään kaikkia kykyjämme ja annamme siihen kaiken panoksemme. Tuntiessamme näin motivoidumme parhaiten. Vaikka aivan flow-tilaan ei päästäisikään, sisäinen motivaatio on paljon tehokkaampi kuin organisaatioiden käyttämät ulkoiset kannustimet. Maksimaaliseen suoritukseen ja sitä kautta menestykseen pääsemiseksi on pidettävä työstään ja saatava nautintoa sen tekemisestä. Tämän motivaation saamiseen tarvitsemme sellaisia tunteita, jotka vievät meitä kohti tavoitteita ja päämääriä. (Goleman 2012, 129-130.) Kuten Goleman (2012, 130) sanoo, ”Hyvä työ alkaa hyvästä tunteesta”.

Tunteilla on merkittävä vaikutus ihmisten suorituskyykyyn. Tunteiden ja tarpeiden ymmärtäminen ja huomioiminen lisäävät huomattavasti työntekijöiden hyvinvointia ja potentiaalia sekä aktiivista sitoutumista työhön. Ihmiset tunteineen ja kokemuksineen muodostavat työyhteisön tunneilmaston, mikä väistämättä heijastuu myös asiakaskokemuksiin. Mukavassa työympäristössä työskentelevät mukavat ihmiset luovat myös mukavia asiakkuuksia ja yhteistyökumppanuuksia. Tämän hyvinvointinsa ja tuloksetekokykynsä aikaansaamina he myös kasvattavat yrityksen tuottavuutta. (Rantanen, Leppänen & Kankaanpää 2020, 15-16).

Usein kuulee sanottavan, että tunteet eivät kuulu työpaikalle. Emme kuitenkaan pääse niistä eroon, vaan ne ovat osa meitä. (Tuominen 2020, 10.) Järvisen (2018, 198) mukaan reagoimme moneen asiaan primitiivisesti tunteella. Ennen kuin käyttäydymme automaattisesti näiden tunteiden ohjaamina, meidän on tunnistettava ja hallittava niitä, jotta käytöksemme pysyy ammatillisena. (Järvinen 2018, 198.) Tunnistamisen lisäksi on tärkeää ymmärtää omia tunteita ja niiden vaikutuksia käyttäytymiseemme ja päätöksentekoomme (Rantanen ym. 2020, 75).

Tunteet kumpuavat tietoisesta tai alitajuisesta tahdostamme eli psykologisista tarpeistamme. Nähdäksemme käytöksen taakse meidän on ymmärrettävä ihmisten psykologisia perustarpeita. (Rantanen ym. 2020, 89-91.) Kirjallisuudessa psykologisia perustarpeita jaotellaan ja niiden

merkityksiä määritellään eri tavoin. Martela ja Jarenko (2015, 58-63) puhuvat neljästä ihmisen psykologisista perustarpeista, jotka johtavat sisäiseen motivaatioon. Nämä ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuulumisen tunne ja hyvän tekeminen (Martela & Jarenko 2015, 58-63). Rantanen ja muut (2020, 92-105) esittelevät taulukon 1 mukaiset seitsemän psykologista perustarvetta, joiden täyttymisen puute heidän mielestään aiheuttaa useimmiten negatiivisia tuntemuksia, vaikeuttaa työstä motivoitumista ja johtaa huonoon käyttäytymiseen.

Taulukko 1. Ihmisten psykologiset perustarpeet (mukaillen Rantanen ym. 2020, 92-105)

Ihmiset haluavat (Psykologiset perustarpeet)	Kiinnostusta	<ul style="list-style-type: none"> • sosiaalisen yhteenkuuluvuuden lähtökohta
	Ymmärrystä	<ul style="list-style-type: none"> • ymmärretään merkitys toiselle ja miltä toisesta tuntuu
	Arvostusta	<ul style="list-style-type: none"> • herättää positiivisia tunteita; ylpeyttä, kiitollisuutta ja myötätuntoa • puute herättää häpeää ja surua
	Reiluutta	<ul style="list-style-type: none"> • epäreiluuden kokemus aiheuttaa moraalista inhoa
	Hallintaa	<ul style="list-style-type: none"> • autonomian / kontrollin tarve
	Edistymistä	<ul style="list-style-type: none"> • merkittävä sisäisen motivaation lisääjä
	Merkitystä	<ul style="list-style-type: none"> • keskeinen motivaatiotekijä työssä ja oppimisessa (erota olosuhteista!)

Ammatillinen työyhteisö kykenee käsittelemään asioita kriittisesti, antamaan ja vastaanottamaan palautetta syyllistämättä ja syyllistymättä. Niissä ihmiset käyttäytyvät toisiaan kohtaan ystävällisesti ja kunnioittavasti. Ammatillinen käyttäytyminen on tie menestykseen. Harmillisen useissa työyhteisöissä tähän ei kuitenkaan päästä. Näissä työyhteisöissä energiaa menee huonosta tunneilmastosta johtuen epäoleellisiin asioihin, kuten asiattoman käytöksen sietämiseen tai epäjohton mukaisesta johtamisesta toipumiseen. (Järvinen 2018, 31-32.)

Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä meillä ei ole varaa hukata käyttämätöntä potentiaalia tai tuhllata energiaa väärin asioihin. Tarvitsemme tunnetaitoja kaikkien elämänalojen, myös työelämän, vuorovaikutustilanteisiin (Rantanen ym. 2020, 25). Tunteisiin keskittyminen ja niistä puhuminen voi kuitenkin olla pelottavaa ja ahdistavaa. Asiantuntija voi kokea pelkoa siitä, miten hänen asiantuntijuudelleen ja uskottavuudelleen käy, jos hän alkaisi puhumaan tunteistaan. Hän voi pelätä aggressiota tai muita tunteista puhumisesta johtuvia negatiivisia seuraamuksia. Johto saattaa

haluta kuulla totuuden sijasta vain positiivisia uutisia ja se estää työntekijöitä tuomasta esille negatiivisia tunteita. Työntekijät saattavat kokea toivottomuutta ja ahdistuneisuutta suuren muutoksen edessä, joka lamaannuttaa tunteista puhumisen. (Tuominen 2020, 35-45.) Usein syytämme kiirettä siitä, että ei ole aikaa kohdata ja kuunnella aidosti toista. Saatamme olla myös kokemattomia kohtaamaan omia tunteitamme ja siksi toisen aito kohtaaminen tuntuu pelottavalta. (Tuominen 2020, 60.)

Työpaikoilla tunteisiin on tärkeää keskittyä silloin, kun niiden avulla olisi mahdollista helpommin päästä yhteisiin tavoitteisiin tai ne vaikeuttavat sitä (Goleman 2012, 329). Kun tunteita tarkastellaan organisaation tavoitteiden ja toimintojen näkökulmasta, on ymmärrettävämpää puhua tunteista ja halukkuus tunnetaitojen harjoittamiseen kasvaa (Rantanen ym. 2020, 25-26). Tunteiden ja ajatusten tullessa näkyviksi väärinymmärrykset ja oletukset vähenevät. Tunneilmasto paranee. (Tuominen 2020, 54.) Keskeistä tunnetaidoissa on tunnistaa eri tilanteissa ilmenevät tunteet ja ottaa ne huomioon omassa toiminnassa (Rantanen ym. 2020, 25-26). Vaikeiden ja negatiivisten tunteiden kohtaaminen vaatii rohkeutta, mutta kohtaamalla kaikki tunteet saamme täyden tehokkuutemme ja luovuutemme käyttöön (Rantanen ym. 2020, 129). Tunneilyn kehittäminen ja tunneilmaston paraneminen käynnistyvät tietoisuuden ja itsetuntemuksen kasvattamisesta. Ensin on ymmärrettävä itseä ja vasta sen jälkeen tätä tunnetaitoa voi sosiaalisessa kanssakäymisessä soveltaa muihin. (Rantanen ym. 2020, 75.)

Koemme jatkuvasti erilaisia tunteita. Niistä, kuten muistakin tosiasioista, on mahdollista ja suositeltavaa puhua työpaikoilla asiallisesti (Rantanen ym. 2020, 71). Tunteista puhuminen ja tunnetaidot eivät ole tarkoituksen mukaista korostua ja nousta itseisarvoksi, vaan niiden huomioiminen on osa ammatillisesti käyttäytyvän työyhteisön toimintamallia (Järvinen 2018, 198). Tunteita ja tunneilmastoa ei pysty pakottamaan. Työyhteisön tunneilmasto syntyy jokaisen yksilön sisällä, mutta se vahvistuu sitoutuneiden ja sisäisesti motivoituneiden ihmisten vuorovaikutuksessa. (Rantanen ym. 2020, 52.) Etenkin yllättävissä ja negatiivisissa tunteita herättävissä muutoksissa tunteiden kohtaamisen ja käsittelyn tärkeys korostuu. Rantanen ja muut (2020, 82) tuovat esille, ettei useimmiten muutosta hidasta itse muutokseen liittyvät ongelmat tai haasteet, vaan siihen liittyvä puhumattomat ja käsittelemättömät tunteet. On uskallettava tuoda puhumalla näkyväksi se, mikä on tunnetasolla totta. (Rantanen ym. 2020, 82.) Piha ja Sutinen (2020, 74-75) korostavat, että tunne on muutoksen aikaansaava voima, eikä tiedon lisääminen saa sitä aikaiseksi. Heidän

mukaansa sietämättömyyden tunne vie muutokseen, mutta pakko ei sitä edesauta. Toisaalta sietämätön menettämisen tunne voi hankaloittaa muutoksen onnistumista. He esittävätkin, että muutostilanteissa olisi hyvä johtaa tunnetta ja ohjata ihmisiä hienotunteisesti kohti toivottua muutosta. (Piha & Sutinen, 2020 74-75.)

Ojanen (2022) pitää tärkeänä, että ihminen saa kontaktin omiin tunteisiinsa ja tarpeisiinsa sekä oppii tunnistamaan niitä. Hän jatkaa, että silloin ihminen voi ottaa vastuuta tästä kokemuksestaan ja saada keinoja oman käytöksen säätelyyn. Hän korostaakin, että kun asioita on saatava aikaan, pitäisikin pohtia, millä edellytyksillä niitä saadaan aikaan. Ratkaisuksi hän nimeää sen, että tärkeintä on kiinnittää huomiota laadukkaisiin ihmissuhteisiin eli keskittyä luomaan arvostusta, luottamusta ja turvallisuutta. Tuominen (2020, 172) kiteyttää asian niin, että jokaiselle työntekijälle ja koko organisaation toiminnalle on tärkeämpää saada syvempiä merkityksiä ja todellisia kohtaamisia pelkän pinnallisuuden ja suorittamisen sijasta.

Rantanen ja muut (2020, 84) neuvovat kohtaamaan negatiivisia tunteita rohkeasti. Heidän mukaansa niitä ei ole tarkoituksen mukaista vähentää, vaan kehittää sitä, miten niihin työyhteisössä reagoidaan ja miten niitä käsitellään. Heidän mukaansa negatiivisillakin tunteilla on paikkansa ja hyvä, eli rikas ja monipuolinen, tunneilmasto sisältää myös negatiivisia tunteita. (Rantanen ym. 2020, 84.) Rantasen (2013, 74) mukaan positiiviset tunteet saavat usein voimansa negatiivisista tunteista. Esimerkiksi positiivinen helpotuksen tunne on seurausta jonkin negatiivisen tuntemuksen väistymisestä. Rantanen (2013, 74) sanoo ihmisten kokevan positiivisia tunteita negatiivisia enemmän, mutta kiinnittävän niihin vähemmän huomiota. Hänen mukaansa positiivisia tuntemuksia saadaan ruokittua niin, että niihin aletaan kiinnittämään enemmän huomiota. Positiiviseen ajatteluun pakottaminen ei luo positiivisia tunteita. Keinotekoinen positiivisen tunteen päälle liimaaminen on negatiivisen tunteen tukahduttamista. (Rantanen 2013, 74-76.) Tällaista tunteiden ylilyöntiä, kaikkien asioiden kääntämistä myönteiseksi eli ns. hypetystä tulisi välttää (Järvinen 2018, 198-199). Tunneilmaston luomisessa ei päästä oikaisemaan. Todelliset tunteet on ensin aidosti kohdattava ja vasta sitten uusille tunteille on tilaa. (Rantanen ym. 2020, 138.)

Organisaation menestys luodaan hyvillä tunnetaidoilla ja työyhteisön tunneilmastolla. Yhteinen tunneälyn taso määrittelee sen, millä tehokkuudella henkistä pääomaa käytetään. (Goleman 2012, 342). Se antaa myös taitoa ja herkkyyttä huomata muiden organisaatioiden tunneilmastoa ja

esimerkiksi ymmärtää asiakkaan tarpeita paremmin (Goleman 2012, 159). Goleman (2012, 162) toi esille myös sen, että tutkimuksen mukaan parhaiten menestyneiden ammattiauttajien vahvuutena on se, miten hyvin he osaavat lukea oman kehonsa tunneviestejä. Tämä on tärkeä taito kaikissa empatiaa vaativissa ammateissa, kuten esimerkiksi esimiehen, johtajan ja työnohjaajan tehtävissä (Goleman 2012, 162). Tunteita ja niihin liittyviä ilmiöitä työyhteisöissä on tutkittu vasta vähän aikaa. Heikkilä (2021, 80-81) oli tehnyt mielenkiintoisen havainnon tutkiessaan tunneälyn ja tunneosaamisen merkitystä työelämässä. Niillä on hänen tutkimuksen mukaan kiistatta merkitystä työelämässä ja merkitys korostuu, mitä korkeamman tason tehtävissä henkilö työskentelee. Keskijohdon tehtäviin on hänen mukaansa vielä mahdollista päästä kyynärpäätaktiikalla, mutta ylimmässä johdossa menestymisessä tunneosaamisen ja -älykkyyden vaatimukset korostuvat. (Heikkilä 2021, 80-81.) Hytönen ja Kyöstilä (2021) ovat tutkineet tunteiden ja tunnejohtamisen merkitystä esimiestyössä. He olivat tulleet tutkimuksessaan siihen tulokseen, että esimiesten on huomioitavat tunteet kaikissa arjen hetkissä. Hyväksi tunnejohtajaksi tuleminen edellyttää ensin omien tunteiden kohtaamista, tunnistamista ja nimeämistä. (Hytönen & Kyöstilä 2021, 48-49). Heikkilän (2021, 81) mukaan johtajilla ja esimiehillä onkin merkittävin rooli organisaatioiden tunneilmapiirin luomisessa ja johtamisessa.

Julkisuudessa ja työelämän kehittäjien puheissa kuulee nykyään paljon puhuttavan psykologisesta turvallisuudesta. Pihan ja Sutisen (2020, 184) mukaan turvattomaksi olonsa tuntevat työntekijät ovat kykenemättömiä toimimaan muutoksessa. Muuttuvan toimintaympäristön tuoma ailahtelevaisuus on heille liikaa. Kollektiivinen luottamus onkin tärkein edellytys muutosvoimalle. (Piha & Sutinen, 184.) Lisäksi Piha ja Sutinen (2020, 185) jakavat Harvardin yliopiston professorin Amy Edmondsonin ajatuksen siitä, että psykologinen turvallisuus muodostuu ihmisten välisistä suhteista ja etenkin nöyrästä asennoitumisesta oppimiseen. Jarengon (2020) mukaan uskallamme ja pystymme tuomaan ajatuksiamme ja ideoitamme yhteiseen dialogiin eli yhteiseen ajatuksen virtaan vasta, kun koemme psykologista turvallisuutta. Isokorpi (2003, 237-238) korostaa tunneälytaitojen oppimisessa itsereflektion merkitystä. Hänen mukaansa opimme vuorovaikutuksen kautta ymmärtämään oman ajattelumme eroavaisuudet muiden tapoihin hahmottaa asioita. Tämän myötä saamme myös itsellemme uusia näkökulmia. Kun ymmärrys itsestä lisääntyy ja lähennyttään ja opitaan tuntemaan muita, luottamus muihin paranee (Isokorpi 2003, 239-241).

2.2 Aito dialogi

Dialogi on edellytys yhteisen ymmärryksen luomiselle, yhdessä oppimiselle ja sitä kautta onnistuneelle muutokselle (Roman 2016, 6). Piha ja Sutinen (2020, 129) painottavat, että muutos tehdään viestimällä. Heidän mielestään tärkeintä muutoksessa on se, että ihminen kokee tullessa kuulluksi (Piha & Sutinen 2020, 84). Straw, Scullard, Kukkonen ja Davis (2013, 81-82) ovat tutkineet työtyytyväisyyteen vaikuttavia muuttujia. Tärkeimmäksi tekijäksi heidän tutkimuksessaan nousi se, että työntekijä kokee tulevansa mielipiteinensä kuulluksi ja huomioiduksi. He neuvovatkin käyttämään yhtenä parhaana sitoutumista lisäävänä johtamisen käytänteenä aitoa dialogia (Straw ym. 2013, 79-88). Jarengon (2020) mukaan dialogin taidot korostuvat yhtenä tärkeimmistä taidoista tulevaisuuden työelämässä. Saman hengenvetoon hän mainitsee niiden olevan myös niistä vaikeimpia (Jarenko 2020). Näistä syistä aitoa dialogia on syytä tarkastella tarkemmin.

Jarengon (2020) mielestä aidon dialogin oppiminen on meille vaikeaa siksi, että elämme tietämisen kulttuurissa, jossa menestyjiltä odotetaan vastauksia ja ratkaisuja ja tietämättömyys on heikkoutta, jota kannattaa peitellä. Olemme hänen mielestään myös tottuneet, että keskusteluissa on pyrittävä omalla argumentoinnilla voittamaan. (Jarenko 2020.) Psykologisesti turvallisessa ilmapiirissä uskallamme kuitenkin tunnustaa tietämättömyyden ja myös epäonnistua (Piha & Sutinen 2020, 188).

Joissakin tilanteissa on tarpeellista ajatella yksin, keskustella ja saada käsiteltävä asia nopeasti päätökseen. Dialogin yhdessä ajattelun avulla kykenemme kuitenkin syvällisemmin ymmärtämään käsiteltävää asiaa. Saamme heräteltyä oivalluksia, jotka auttavat tietojen ja ennakkokäsitysten uudelleen järjestelyssä. (Isaacs 2001, 63.) Aidossa dialogissa näkemyserojen ja oman näkökannan voittamisen tavoittelun sijasta keskitytään johonkin sellaiseen, mitä ei ole vielä olemassa (Isaacs 2001, 39). Kukaan ei määrittele tätä dialogin tuotosta etukäteen, vaan se syntyy dialogia käyvien yhteisessä ajattelussa. Ihmisten välisen keskustelun sijaan dialogi muodostuu ihmisten väliin. (Jarenko 2020.) Isaacs (2001, 40) kiteyttää yhdessä ajattelun tarkoittavan sitä, että yksilön näkökulma tai mielipide ei ole lopullinen, vaan yksi askel yhteiseen, muiden kanssa suhteessa syntyvään lopputulokseen. Dialogin syntymistä ei myöskään pysty ylhäältä päin käskemään tai määrittämään, vaan vuorovaikutuksessa olevat ihmiset saavat sen aikaan. Dialogissa emme tavoittele muiden ymmärtävän meitä, vaan pyrimme ymmärtämään itseämme ja muita paremmin. (Isaacs 2001, 30-31.)

Dialogi on siis keskustelua, jossa olemme aidosti läsnä kuunnellen ja myös kuullen ilman tulkintaa eli ajattelemme yhdessä. Luottamus ja turvallisuuden tunne mahdollistavat aidon dialogin syntymisen. Toisten arvostaminen pitää sen aitona. (Jarenko 2020.) Jokin toisen kertoma asia saattaa kuitenkin herättää meissä voimakkaitakin tunteita (Järvinen 2018, 198). Roman (2015, 6) pitääkin keskeisenä dialogin mahdollistavana taitona juuri omien tunteiden kohtaamisen ja käsittelemisen taitoja.

Isaacs (2001, 40) muotoilee dialogin yhdessä ajattelemisen vuoropuheluksi, johon osallistujilla tavoitteena ei ole saada muita ymmärtämään itseään eikä vaatimuksena ole puolen valitsemista, vaan keskustelussa rakennetaan yhdessä jotain uutta. Ajattelun tuloksien sijaan muutosta pyritään tekemään syvällisemmin sinne, missä ihmisten ajatukset ja tunteet syntyvät. (Isaacs 2001, 39-40.) Dialogin avulla ihmiset innostuvat yhdessä ja toisiltaan oppimisesta (Isaacs 2001, 33). Sairanen, Syrjämäki ja Ruhalahti (2021) esittelevät raportissaan, miten Tampereen ammattikorkeakoulu on dialogia ja dialogitaitoja vahvistamalla kehittänyt tiimioppimista. He olivat tehneet mielenkiintoisen havainnon siitä, että jo yhden tiimin jäsenen dialogiosaaminen vaikuttaa koko tiimin toimintaan ja yhdessä oppimiseen (Sairanen ym. 2021).

Roman (2015, 3) muistuttaa, ettei dialogiseen organisaatioon riitä, että ihmisillä on hyvät dialogitaidot. Myös organisaatiokulttuurin on oltava dialoginen sekä rakenteiden, prosessien ja foorumeiden on tuettava dialogisuutta. Myös johtajien on tuettava sitä, ennen kuin dialogisen työyhteisön ja organisaation on mahdollista toteutua. (Roman 2015, 3.)

Hyvällä ja aidolla dialogilla luomme uutta ymmärrystä (Isaacs 2001, 40). Romanin (2015, 2) mielestä tämän uuden ymmärryksen myötä kykenemme muuttamaan suhtautumistamme asioihin. Hän painottaakin, että tämä on juuri sitä, mitä muutoksissa pitäisi tavoitella; suhtautumisen muutosta. Silloin tarve prosessien ja organisaatioiden muuttamiselle poistuisi. (Roman 2015, 2.) Isaacs (2001, 319) kiteyttää asian niin, että muutoksen vaatimaa oppimista ja omatoimisuutta on turha yrittää tuottaa ylhäältä johdetulla ja valvotulla menetelmällä. Hän pitää siihen tehokkaampana tapana luoda oppimista ja omatoimisuutta mahdollistavaa ja tukevaa ilmapiiriä. Samalla hän varoittaa organisaatioita muodostamasta käsitteistä, kuten oppivasta organisaatiosta, saavutettavia tavoitteita sen sijaan, että niistä tulisi tapa toimia. (Isaacs 2001, 319.)

2.3 Oppiva organisaatio ja ketterä oppiminen

Onnistuneen muutoksen perustana on ajattelun ja käyttäytymisen muuttumiseen johtava oppiminen (Isaacs 2001, 319). Siksi on kiinnostavaa tarkastella myös oppimisen näkökulmaa muutoksessa. Organisaatioiden muutokset asettavat yksilöille paineita selviytyä erilaisissa muutostilanteissa ja aiheuttavat heille tarvetta kehittää omaa osaamistaan (Pirinen 2014, 57). Juutin (2011, 16) mukaan organisaatiot ovatkin kehittämisessään perinteisesti korostaneet yksilön oppimista. Haasteena hänen mukaansa siinä on kuitenkin se, miten saada sovellettua näitä oppeja koko organisaation käytännön työhön (Juuti 2011, 16). Yksilön tietojen ja taitojen kehittäminen ei vielä muuta organisaation toimintaa eli yksilön oppiminen ei ole tae organisaation oppimiselle (Kupias & Peltola 2019, 179.) Juuti (2011, 16) painottaakin, että siirryttyämme yksilölähtöisestä työn tekemisen ja siinä onnistumisen tarkastelusta tiimien ja työyhteisöjen tekemisen tarkasteluun, tarvitsemme myös menetelmiä tiimien ja kokonaisten organisaatioiden oppimiseen ja toiminnan kehittämiseen.

Oppivan organisaation käsitteestä on puhuttu jo 1970-luvulta lähtien. Huomio siihen syntyi muutoskyvyn kehittämisen tarpeesta. Tarvittiin sopeutumista uusiin tilanteisiin ja toimintatapojen muuttamista, jotta pystyttiin toimimaan ja menestymään muuttuvissa olosuhteissa. (Grönfors 2010, 43.) Oppivaa organisaatiota on vuosien saatossa määritelty eri tavoin, joista tunnetuin on Peter M. Sengen 1990-luvulla julkaisemassa teoksessa *The Fifth Discipline* esittelemät viisi osa-aluetta, joihin hän neuvoo organisaatioita kiinnittämään huomionsa, jotta yhteisö olisi oppiva (Kupias & Peltola 2019, 188-190; Grönfors 2010, 44). Tämän teoksen uudistuneen painoksen esittelyssä Senge (2006, xiii) nimeää kolme ydin asiaa, joiden jokaisen on toteuduttava oppimiseen kyvykkäissä työyhteisöissä. Hän painottaa systeemiajattelua eli asioiden toisiinsa sidoksellisuuden ymmärtämistä, pyrkimystä yhteisesti ymmärrettyyn visioon ja jokaista yksilöä tähtäämään toiminnassaan ja kehittämisessään sitä kohti sekä reflektiivisen vuorovaikutuksen kehittämistä. Hänen mukaansa nämä kolme mahdollistavat ja tukevat yhteisöä oppimaan ja kehittämään yhteisiä toiminta- ja ajattelumalleja. (Senge 2006, xiii.) Kupias ja Peltola (2019, 190) korostavat tässä dialogin ja itseohjautuvuuden merkitystä. Piha ja Sutinen (2020, 173) muistuttavat, ettei itseohjautuvuutta pitäisi tarkastella yksilön kyvykkyytenä, vaan olisi kiinnitettävä huomiota siihen, miten organisaatio sitä toteuttaa ja johtaa.

Saralan ja Saralan (2010, 53-54) mielestä keskeistä kaikissa oppivan organisaation määritelmässä on se, että oppiminen nivoutuu muutokseen ja muuttumiseen. Siinä hierarkkisesti matala organisaatio tähtää yhteisiin visioihin kouluttautumalla, avoimuudella ja arvioimalla omaa toimintaa kriittisesti. Yksilön taidot kehittyvät, mutta samalla organisaation käytännöt ja rutiinit muuttuvat kollektiivisesti palvelemaan visiota paremmin. Samalla tietoisuus markkinoista ja toimintaympäristön muutoksista kehittyvät. Keskeistä on saada työyhteisö aktiiviseen vuorovaikutukseen ja tarvittaessa nopeastikin tekemään muutoksiin tarvittavia toimenpiteitä. (Sarala & Sarala 2010, 53-54.) Oppivaa organisaatiota voisi kuvata tapahtumaksi. Pihan ja Sutisen (2020, 145) mukaan maailma muuttuu kuitenkin organisaation muutoskykyä nopeammin. Siksi organisaation on kyettävä oppimaan jatkuvasti.

Isaacs (2001, 319) epäilee, ettei ylhäältä johdetulla ja kontrolloidulla menetelmällä saada organisaatiota oppimaan. Hän harmittelee, että useimmiten muutoksen sisältö ja toivottuun lopputulokseen johtavat keinot ovat muutoshankkeissa etukäteen määrätty johtajien ja esimiesten toimesta. Hänen mielestään sen sijaan pitäisi keskittyä luomaan oppimista ja omatoimisuutta tukevaa ilmapiiriä. Pihan ja Sutisen (2020, 159) mielestä muutosvoimainen yrityskulttuuri rakentuu kollektiivisesta luottamuksesta, älykkyydestä ja uteliaisuudesta. Yksilöiden suoritusten ja onnistumisien tarkastelun sijaan organisaatioiden olisi keskityttävä kokonaisuuteen eli yhdessä onnistumiseen (Piha & Sutinen 2020, 163).

Nykyajan ja tulevaisuuden organisaatioiden onkin opittava nopeammin ja ketterämmin (Ojala 2018, 125). Ylhäältä johdettujen osaamistarpeiden määrittelyjen ja muodollisten oppimisprosessien sijaan ketterästi oppivat työntekijät ovat itse tietoisia tulevista haasteista ja niihin liittyvistä osaamisvajeistaan ja hakeutuvat tarvittavan tiedon äärelle. Suunnitelmallisen oppimisprosessin sijaan oppiminen on poukkoilevaa, jossa hankittua tietoa sovelletaan, testataan, sopivuutta arvioidaan ja saadaan oivalluksia eli opitaan ja kehitetään toimintaa. (Ojala 2018, 25-26.)

Kupiaksen ja Peltolan (2019, 192-193) mukaan ketterästi oppiva organisaatio on eräänlainen päivitetty versio oppivasta organisaatiosta. Molemmassa pyritään kohti yhteistä visiota, vastaamaan muutoksen tarpeeseen, oppimaan ja kehittämään toimintaa. Ketterä oppiminen tekee tämän kaiken ketterämmin. Sen idea perustuu erilaisiin kokeiluihin ja tarvittaessa nopeisiin suunnan muuttamisiin. (Kupias & Peltola 2019, 192-193.) Piha ja Sutinen (2020, 238-239) korostavat sisäisen

viestinnän merkitystä muutostilanteissa. Myös organisaation ketterä oppiminen vaatii, että oikea tieto on kaikkien saatavilla ja yhteisesti ymmärrettyä. Avoimen dialogin avulla luomme yhteistä ymmärrystä asioiden tilasta, puramme ristiriitaisia totuuksia sekä tuomme ongelmia ja mahdollisuuksia näkyviksi, jotta ratkaisumme ja toimintamme perustuvat oikeaan tietoon ja yhteiseen ymmärrykseen. (Piha & Sutinen 2020, 198).

Otala (2021) tähdentää, että työpaikalla on oltava oppimista tukevia rakenteita. Ketterästi oppivat ja kasvuasenteen omaavat ihmiset eivät vielä riitä ketterästi oppivan organisaation luomiseen. Tarvitaan yhteisen tavoitteen selkeyttävää keskustelun kulttuuria, osaamiseen ja sen kehittämiseen keskittyvää strategiaa sekä oppimista ja tiedonkulkua edistäviä toimintatapoja. Johtajuudenkin on tuettava ketterää oppimista ja koko organisaation toiminnan on oltava ketterää. (Otala 2018, 129-132.) Otala (2020) heittää idean yrityksissä käyttöön otettavasta oppimisen tukipalvelusta, joka olisi verrattavissa it-tukipalveluun. Oppimisen tukipalvelu auttaisi ihmisiä ajattelu- ja ongelmanratkaisutaitojen oppimisessa ja organisaatiota kehittymään oppimista mahdollistavaksi työpaikaksi (Otala 2020). Isokorpi (2003) on tutkinut tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppimista. Hänen mukaansa oppiminen mahdollistuu työyhteisöissä innovaatioita ja energiaa synnyttäviä olosuhteita lisäämällä. Tässä keskiössä ovat hänen mukaansa tunteiden huomioimisen ja tunneälytaitojen kehittäminen sekä refleктоiva ja luottamuksellinen vuorovaikutus. (Isokorpi 2003, 240-241.)

3 Työnohjaus

Työnohjaus on käsitteenä moniulotteinen ja se sekoitetaan helposti työnohastukseen, perehdytykseen tai työvaiheiden ja -prosessien ohjaamiseen. Keski-Luopan (2008, 24) mukaan työnohjausta käsittelevä kirjallisuus ei aikaisemmin antanut siitä yhtä ja selkeää tieteellistä perustaa, vaan kukin työnohjaaja määritteli työnohjausta niin kuin itse sen ymmärsi ja työnohjaajana toimi. Hänen mukaansa osasyynä tähän työnohjauksen käsitteen ja toiminnan määrittämisen kirjavuuteen on vaikuttanut se, että sitä toteutettiin ja kehitettiin eri ammatillisista lähtökohdista ja tarpeista eri alojen, kuten sosiaali- ja terveydenhuollon alalla sekä kirkon toimijoiden keskuudessa. Yhteistä näille kuitenkin on ollut koulutuksellinen ote, jossa kokeneempi ammattilainen ohjasi sekä toimi esimiehenä. Työnohjauksen suuntaus kehittyi ajan saatossa hallinnollisesta ja koulutuksellisesta roolista enemmän työsuojelulliseen ja terapeuttilaiseen otteeseen. Nykymuotoisessa työnohjauksessa on hyvä tiedostaa nämä työnohjauksen hallinnolliset,

koulutukselliset sekä työsuojelulliset ja terapeuttiset juuret, mutta mikään niistä ei saa korostua. (Keski-Luopa 2008, 33-34.)

Teoreettisen täsmennyksen puuttumisesta huolimatta työnohjaus on vakiinnuttanut paikkansa työelämän kehittämisen menetelmänä ja vain lisännyt suosiotaan. Paikan puuttuminen koulutusjärjestelmästä ja tietyn tieteenalan piiristä on kuitenkin hankaloittanut sen systemaattista tutkimista ja kehittämistä. (Keski-Luopa 2018, 376.) Keski-Luopa (2018, 377) täsmentää työnohjauksen käsitettä omassa väitöstutkimuksessaan hakemalla sille teoreettista jäsenystä. Hän painottaa systeemistä ajattelua ja määrittelee työnohjauksen ”välityssuhteeksi työelämän toimijan ja työorganisaation välisessä reflektiivisessä suhteessa”, jossa työnohjauksen roolia voidaan tarkastella ohjattavan, työyhteisön ja toimintaympäristön näkökulmasta (2018, 383). Työnohjauksen historiaa analysoimalla Keski-Luoma (2018, 380) osoitti, että työnohjaajiksi valikoituvat ihmiset, jotka luontaisesti ymmärtävät syvempiä inhimillisiä tarpeita. Psykkisiä ja sosiaalisia ilmiöitä ja työnohjaustilanteiden merkityskokemuksia ymmärtääkseen työnohjaajan on etsittävä työnohjaajidentiteetilleen ja toiminnalleen yhteisesti tunnustettuja filosofisia perusteluja (Keski-Luopa 2018, 380-381). Työnohjauksella myötävaikutetaan ohjattavan ammatilliseen kehittymiseen ja sen on ihmiseen kohdistuvaa toimintaa, joten sillä on myös kasvatuksellinen näkökulma (Keski-Luoma 2018, 294-296). Työnohjaus on käsitteenä moniulotteinen, joten sitä on hankala sijoittaa pelkästään yhden tieteenalan alle.

Nykyään ei enää nähdä tarpeelliseksi sitä, että työnohjaajan pitäisi olla ohjattavan alan asiantuntija. Se auttaa alan ilmiöiden ja toimintamallien ymmärtämisessä, mutta työnohjaajalle on tärkeämpää hallita ammatillista pohdintaa ja toimia oppimisprosessin ohjaajana. Kuormittavaa asiakastyötä tekevien käyttämästä menetelmästä työnohjaus on yleistynyt eri alojen asiantuntijoiden hyödyntämäksi ammatillisen kehittämisen ja haasteiden kohtaamisen menetelmäksi. (Alhanen, Kangasaho, Ahtiainen, Kangas, Soini & Soininen 2011, 16.) Immaisi (2011, 18) kuvaa työnohjaajan roolin muuttuneen 1970-luvulta tähän päivään ”hoidollisen keskustelun kävijästä työnohjausmenetelmää käyttäväksi liikkeenjohdon konsultiksi.” Työnohjaaja siis ohjaa prosessia eikä näin ollen ole substanssikonsultti (Holm 2013). Työnohjaajan roolina on antaa tukea ja ohjata keskustelua niin, että ohjattava itse oppii näkemään asioiden välisiä suhteita ja oivaltaa työhönsä liittyviä ratkaisuja. Työnohjaaja ei neuvo. (Punkanen 2009, 9.) Sen lisäksi, että työnohjaus auttaa

ammattillisessa kasvussa ja ammatti-identiteetin vahvistamisessa, se palvelee koko organisaation tavoitteita ja välillisesti sillä on myös yhteiskunnallisia vaikutuksia (Alhanen, ym. 2011, 23-24).

3.1 Työnohjaus menetelmänä

Nykyajan kiireinen työtahti ja muutoksien runsaus tuo tilausta ohjauksellisille työtavoille ja ammattilaisille (Setälä 2011, 29). Arjessa ei ole aikaa pysähtyä pohtimaan erilaisia työhön ja sen tekemiseen, omaan työrooliin, työn arvoihin ja merkityksiin sekä työyhteisön toimivuuteen liittyviä kysymyksiä. Työnohjaus tarjoaa mahdollisuuden niiden tutkimiseen, tiedostamiseen ja jäsentämiseen. Työnohjaus onkin yksi hyvä apu työelämän tarpeisiin ja se sopii kaikille oppimisesta ja työssä kehittymisestä kiinnostuneille työelämän toimijoille. (Työnohjaus 2022.)

Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivuston (Työnohjaus 2022) mukaan työnohjaus tarjoaa menetelmän ja paikan, missä luotettavan ammattilaisen ohjaamana voi konstruoida omaa työtä ja sen ilmiöitä sekä omaa työuraa. Työnohjaus on luottamuksellista keskustelua koulutetun työnohjaajan kanssa, minkä tarkoituksena on edistää oppimista sekä kehittää organisaation toimintaa (Työnohjaus 2022). Työnohjaus ei ole psykoterapiaa, vaan se on oppimisprosessi, jossa on mahdollisuus pysähtyä kriittisesti tarkastelemaan työtä, työyhteisöä ja itseä työntekijänä eri näkökulmista ja oppia näiden kautta uutta (Punkanen 2009, 8). Samalla se antaa mahdollisuuksia kehittää omaa ja työyhteisön toimintaa luovalla ja ennakkoluulottomalla tavalla (Alhanen ym. 2011, 17).

Työnohjauksessa keskeistä on dialoginen ja reflektiivinen vuorovaikutus (Kärkkäinen 2012, 23-25). Kuten tämän työn kohdassa 2.2 Aito dialogi todettiin, dialogi on toisiaan kunnioittavien, arvostavien ja tasa-arvoisten ihmisten välistä avointa ja läsnäolevaa keskustelua. Siinä ei lueta rivien välistä, eikä tehdä tulkintaa, vaan aidosti kuunnellaan ja kuullaan toisen puhetta. Reflektiiviseksi vuorovaikutuksen tekee omien ajatusten ja tunteiden tarkastelu suhteessa käsiteltävään asiaan tai ilmiöön (Ojanen 2006, 71). Se on itsen kohdistuvaa syvällistä ajattelua, jossa tullaan tietoisiksi omista kokemuksista, mielipiteistä, suhtautumisista ja asenteista sekä niiden merkityksistä. Juuri tämä merkityssuhteiden selkiytyminen tuo ymmärryksen itsestä ja omasta toiminnasta sekä mahdollistaa asioiden näkemisen uudella tavalla. Tämän ymmärryksen myötä ihminen pystyy muuttamaan käsitystään eli oppimaan ja muuttamaan toimintaansa. (Ojanen 2006, 71-72.)

Isokorven (2003, 36) mukaan tämä tietämättömyyden tunnistaminen ei vielä takaa oppimista, mutta se on sille välttämätöntä.

Holmin (2013) mukaan työhjoajaankin on oltava tietoinen, mitä ohjattavan puhe itsessä herättää. Tässä avoimuus tarkoittaa sitä, että työhjoaja tuo nämäkin tuntemukset työhjoauskeskusteluun. Tämän työhjoajan sisäisen reflektion lisäksi työhjoauksella pyritään vahvistamaan myös ohjattavan itsereflektiota sekä ylläpidetään keskustelua ohjaajan ja ohjattavan välisenä dialogisena reflektiona. (Holm 2013.) Isokorpi (2003, 36-37) painottaa, että nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja jatkuvaa oppimista vaativassa toimintaympäristössä reflektiotaidon ja sen oppimisen merkitys korostuu. Hän neuvoo ihmisiä reflektoinnilla tulemaan tietoiseksi ja huomioimaan myös tunteiden ja emotionaalisten reaktioiden tuoman viestin ja hyödyntämään sitä oppimisessa (Isokorpi 2003, 38).

Työhjoausprosessi koostuu useista tapaamisista työhjoajan kanssa sekä niiden välillä tapahtuvasta kokemuksellisesta oppimisesta (Työhjoaus 2022). Työhjoaus on henkilökohtaista yksilötyöhjoausta tai ryhmälle tai työyhteisölle tapahtuvaa ohjausta. Ryhmätyöhjoaukseksi ymmärretään ns. vertaisryhmille pidettäviä ohjauksia, jonka jäsenet ovat esim. yrittäjiä, esimiehiä tai tietyn alan asiantuntijoita. He eivät kuitenkaan työskentele saman työyhteisön jäseninä. Yhteistöyhjoattavat ovat eri ammateissa ja työrooleissa työskenteleviä, saman työyhteisön tai tiimin jäseniä (Alhanen ym., 2011, 127-165; Kärkkäinen 2012, 16-18; Punkanen 2009, 28-30).

Useimmiten yksittäinen tapaaminen eli työhjoausistunto on 1-1,5 tunnin mittainen ja näitä tapaamisia on noin kuukauden välein (Työhjoaus 2022). Koko prosessi kestää yleensä 1-3 vuotta (Kärkkäinen 2012, 16). Alhanen ja muut (2011, 84-85) suosittelevat pienten, alle kuuden henkilön ryhmätyöhjoauksien pituudeksi kaksi tuntia ja suurempien jopa kolmen tunnin mittaisiksi. Perusteluiksi he esittävät, että näin on kiireetön asioiden työstäminen ja kaikkien ohjattavien näkemysten huomioiminen on mahdollista. (Alhanen ym. 2011, 84-85.) Työhjoausistuntojen keston ja työhjoausprosessin pituuteen ei ole olemassa mitään tarkkaa määritelmää, mutta se on hyvä yhteisesti sopia sellaiseksi, mikä palvelee parhaiten ko. ohjauksia ja koko prosessia. Onpa työhjoattava sitten yksittäinen työntekijä tai työyhteisö, ohjauksen tavoitteita ja prosessin kulkua on tarkasteltava myös ohjauksen maksavan organisaation tavoitteiden ja saatavan hyödyn

näkökulmasta (Alhanen ym. 2011, 24). Työnohjaus on aina tavoitteellista toimintaa (Alhanen ym. 2011, 83).

Työnohjauksen ymmärtämisessä auttaa sen vertaaminen muiden lähellä olevien työmuotojen käsitteisiin. Suhde esimieheen olisi hyvä olla dialogista ja reflektiivistä ja se liittyy aina työhön, mutta tässä suhteessa ei voida puhua työnohjauksesta, koska esimiehellä on työntekijäänsä aina määräysvalta, eikä esimiestään yleensä voi valita (Kärkkäinen 2012, 26). Työnohjaukseen ja perehdytykseen liittyy aina ohjaamisen lisäksi opettamista. Kuten opetus ja koulutus, ne pyrkivät lisäämään

substanssiosaamista (Alhanen ym. 2011, 21). Myös mentorointiin sisältyy samanlaista aloittelijan ja asiantuntijan välistä suhdetta, mitä ei työnohjaussuhteessa ole (Kärkkäinen 2012, 27). Verrattaessa työnohjausta psykoterapiaan on tehtävä ero ohjattavan mielenterveyden ylläpitämisen ja parantamisen sekä työn ja sen ilmiöiden tutkiskelun ja parantamisen välille (Kärkkäinen 2012, 26.) Psykoterapia on puhtaasti terveyden hoitamista, kun taas työnohjauksella kehitetään työntekijän ja organisaation toimintaa. Näille molemmille on kuitenkin yhteistä se, että ohjaaja ei neuvo. (Keski-Luopa 2007, 28-29.) Valmennuksessa (coaching) prosessin ohjaaminen ja tukeminen asemoi sen menetelmänä lähelle työnohjausta. (Kärkkäinen 2012, 27). Myös siinä valmiiden vastausten sijaan pyritään ohjattava saamaan ajattelemaan ja oivaltamaan itse (Karkulahti 2015, 58). Valmennukselle on kuitenkin yleensä asetettu jokin konkreettinen tavoite, joka rajaa keskustelua. Valmennusprosessi on myös työnohjausprosessia selkeästi lyhyempi. (Alhanen ym. 2011, 22.) Konsultaatio eroaa näistä siten, että sille on ominaista neuvon saaminen asiantuntijalta (Kärkkäinen 2012, 25-26). Prosessikonsultaatiossa tarkastellaan ja kehitetään työyhteisön rakenteita ja sitä, miten ne palvelevat muutosta, perustehtävää ja tavoitteiden saavuttamista. Se on hyvin ohjauksellista ja lähellä työnohjausta, mutta avoimempaa verrattuna työnohjauksen suljettuihin ryhmiin, joista tietoa ei viedä eteenpäin. (Vuorinen 2019.) Fasilitoinniksi kutsutaan sellaista ohjausta, jossa hyödynnetään henkilöstön osaamista ja ajatuksia, joita fasilitaattori kerää yhteen tuottamatta itse sisältöä. Tällainen on esim. yhteisten pelisääntöjen luominen aivoriihen avulla. (Kupias 2016, 65-70.)

”Eli mä näen sen niin kun aikalailla niin, että ne menee, menee niin kun nimenomaan työnohjaus on coachauksen ja terapian siinä välissä, jos miettii menetelmien niin kun janaa jollakin tavalla.” (Haastateltava 6)

”Ja sit siinä kerrotaan niin kun prosessikonsultaatiossa jo heti alkuun, että, että mikä tämän työskentelyn tavoite on. Vaikka, että tavoite on nyt se, että meillä on tämä rakennemuutos, niin nyt me niin kun yhdessä lähetään kehittämään sitten parempia rakenteita, että me osallistetaan kaikki teidät tähän rakenteiden kehittämiseen. Siinä kerrotaan, että missä kaikkia päätöksiä tähän prosessiin liittyen vaikka tehdään. Ketkä niitä tekee. Eli siinä on läpinäkyvyys ja mahdollisimman suuri läpinäkyvyys on jo itsessään niin kun tavoitteena siinä prosessikonsultaatiossa. Niin, Mikä on hyvin toisenlainen, kun sitten taas työnohjauksessa, joka on luottamuksellista, täältä ei viedä tietoa...” (Haastateltava 6)

On ensiarvoisen tärkeää, että jokainen työnohjaaja avaa asiakkailleen työnohjauksen käsitettä, miten sen itse ymmärtää ja mihin hänen työnohjausajattelunsa ja -menettelytapansa perustuvat. Silloin asiakas ostaessaan tietää, mitä on ostamassa sekä työnohjaajalla on teoreettinen taustatuki, mihin toiminnassaan voi nojautua. (Keski-Luopa 2008, 25-26.)

3.2 Työnohjaajan rooli ja ammattietiikka

Työnohjaajana toimii ohjattavien organisaation ulkopuolinen, työnohjaajakoulutuksen saanut ammattilainen. Nykyään työnohjaajaksi koulutaudutaan monien eri alojen ammattilaisten taustoilla. (Alhanen ym. 2011, 16.) Työnohjaajan roolina työnohjauksessa on tukea ja ohjata työssä oppimisen prosessia ohjaamalla ja tukemalla dialogiin perustuvaa reflektiota (Alhanen ym. 2011, 23). Alhanen ja muut (2011, 23-24) näkevät työnohjaajan laajemmin koko työelämän kehittäjänä. Jo yksittäisen ihmisen työnohjauksella on vaikutusta organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen, mutta sillä on välillisesti myös yhteiskunnallista vaikutusta (Alhanen ym. 2011, 19).

Työnohjaus perustuu aina luottamukseen ja avoimuuteen. Työnohjauksella on myös kasvatuksellinen ja vaikutuksellinen näkökulma. Se on ihmissuhdetyötä ja siksi se on myös hyvin vastuullista toimintaa. (Kyrönseppä 2012, 51-52.) Työnohjaaja on tilaajalle vastuussa siitä, että ohjausprosessi tukee organisaation tavoitteita. Ohjattavilla on kuitenkin oltava luottamus siihen, ettei ohjauksessa käsitellyt asiat siirry johdon tietoon, vaan ohjauksissa yhteisesti sovitaan, mitä työnohjaaja voi sieltä kertoa tilaajalle. Työnohjaaja tekee työtä omalla persoonallaan, siksi hänen on huolehdittava kaikin tavoin omasta osaamisestaan ja jaksamisestaan sekä ennen kaikkea reflektoitava omaa ajattelua, toimintaa sekä tuntemuksia. (Alhanen 2011, 91-92.) Vastuullisesti työhönsä ja osaamiseensa suhtautuva työnohjaaja kehittää omaa osaamistaan mm. osallistumalla

koulutuksiin, tekemällä yhteistyötä muiden työnohjaajien kanssa sekä käy itse jatkuvasti yksilötyönohjauksessa (Alhanen ym. 2011, 81).

Punkanen (2009, 10-11) nostaa esille sen, että työnohjaajan on tiedostettava työnohjaussuhteen symmetrisyyden ja epäsymmetrisyyden. Tämä vaatii ymmärrystä siitä, milloin ohjaaja on tasavertainen ohjattavan kanssa ja milloin suhde muuttuu epäsymmetriseksi. (Punkanen 2009, 10-11.) Malinen (2001, 63-84) puhuu opettajan ja aikuisopiskelijan väliseen suhteeseen liittyvistä kolmesta opettajan vastuista; epistemologisesta, eksistentiaalisesta ja eettisestä vastuusta. Nämä sopivat hyvin myös työnohjaajan ammattietiikkaan, kuten kaikkiin elämän vuorovaikutustilanteisiin.

Malisen (2001, 65) mukaan epistemologinen vastuu pitää sisällään opettajan ja oppijan välisen suhteen epäsymmetrian. Siinä opettaja tietää enemmän ja oppija tarvitsee oppimiseensa opettajan tukea ja asiantuntemusta. Opettajalle on tässä myös tärkeää tunnistaa oppijan epistemologinen rajoittuneisuus eli hänen osaamisen ja tietämyksen taso sekä itsekeskeinen ja suppeakin näkemys oppiaineesta ja omasta omaksumiskyvystään. Opettajan tehtävänä on eettisissä rajoissa aiheuttaa tähän oppimista edistäviä säröjä sekä ohjata dialogia uuden opiskelussa. (Malinen 2001, 65-74.) Työnohjaajalle tämä merkitsee ohjattavan rajallisuuden ja yksipuolisen ajattelun tunnistamista ja ohjattavan haastamista ja kannustamista monipuolisempaan ajatteluun dialogin avulla.

Malisen (2001, 74-80) eksistentiaalinen vastuu tarkoittaa ihmisten välistä tasavertaisuutta kaikissa inhimillisissä tilanteissa. Kohtelemme toisiamme kunnioittavasti ja tasavertaisesti, mutta myös tunnistamme oman sosiaalisen kyvykkyytemme ja pyrimme kehittämään sitä. (Malinen 2001, 74-80.) Työnohjauksessa näiden tiedostaminen mahdollistaa aidon dialogin toteutumisen. Malisen (2001, 80-84) mukaan opettajan eettinen vastuu on näiden kahden edellisen vastuun yhdistämistä. Työnohjauksen kontekstiin sovellettuna se on työnohjaajan kykyä tunnistaa, missä ohjaajan epistemologinen vastuu eli ohjattavan ja ohjaajan välinen epäsymmetria loppuu ja suhteen eksistentiaalinen tasavertaisuuden alue alkaa (Malinen 2001, 80-84). Kun opettajan rooli on muuttunut ja muuttuu koko ajan enemmän ohjaavaksi ja tasavertaiseksi rinnalla kulkijaksi, se on tullut lähemmäksi työnohjauksellisen oppimisprosessin ohjaajan ammattiroolia.

3.3 Työnohjaustutkimuksista

Kosken (2014, 90) mukaan työnohjauksen monimuotoisuus tuo haasteita myös työnohjauksen tutkimukselle, mutta antaa myös mahdollisuuden sen monitieteelliseen tutkimiseen. Työnohjausta on tutkittu koko sen olemassa olon ajan, mutta tarkastelun näkökulma on muuttunut ajan saatossa. Yksilön ammatillisen kehittymisen kokemusten tarkastelusta siirryttiin 1990-luvulla tutkimaan mm. ryhmien kehittymistä ja työtyytyväisyyttä. Vuosituhannen alussa kiinnostuttiin kokemuksellisen oppimisen ja työnohjauksen vaikuttavuuden tutkimisesta. 2010-luvulla tavoitteena on ollut tuottaa erilaisten käytäntötutkimusten avulla tietoa työelämän kehittämiseen. (Koski 2014, 90-91.)

Työnohjaus on ollut tutkimuksen kohteena myös ammattikorkeakouluissa. Perinteisesti sitä on tutkittu terveyden ja hyvinvointialojen opinnäytetöissä, mutta kiinnostus on lisääntynyt myös liiketalouden opiskelijoilla. Geijer (2019) on mm. tutkinut omassa liiketalouden opinnäytetyössään sitä, miten esimiehen voimavaroja voidaan tukea työnohjauksen avulla. Laukkarisen (2021) terveyden ja hyvinvointialan tutkimuksen ideana on ollut kehittää esimiehille suunnattua työnohjauspalvelua liiketoimintana. Tässä tarkastelun kohteena ovat olleet sosiaalialan palvelua tarjoavien toimijoiden arkityö. Jos työnohjauksen halutaan lisääntyvän liike-elämän käyttämänä menetelmänä, tarvitaan tutkimusta liike-elämän työnohjauksista. Tämä tutkimus tutkii työnohjauksen käyttämistä muutostilanteissa ja mm. Väisänen (2021) on tutkinut työnohjauksen käyttämistä projektityötä tekevien työyhteisöjen kehittämisen välineenä.

Työnohjaajat ovat myös kiinnostuneita tutkimaan ja kehittämään omaa työtään. Tästä on muun muassa osoituksena Suomen työnohjaajat ry:n Tutkimusfoorumi, joka edistää ja tukee työnohjauksen vastaamista työelämän tarpeisiin ja haasteisiin. (Työnohjauksen tutkimus 2022.) Työnohjaajat ymmärtävät työnohjauksen hyödyt erilaisille organisaatioille, mutta monipuolista tutkimusta tarvitaan jatkuvasti.

4 Tutkimus

4.1 Tutkimustehtävän asettelu

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty ja miten sitä on hyödynnetty muutosjohtamisen työkaluna. Samalla selviäisi, mitä hyötyä

työnohjauksesta on ollut näissä muutoksissa. Tutkimuksessa tulisi pyrkiä hypoteesittomuuteen eikä siten olettaa ennakkoon mitään tutkimuskohteesta tai tutkimuksen tuloksista (Eskola & Suoranta 2008, 19-20). Tämän tutkimuksen tekeminen muodostui kuitenkin mielenkiintoiseksi vain sillä olettamuksella, että työnohjauksesta on hyötyä muutoksien läpiviemisessä. Tärkeäksi tutkittavaksi asiaksi nousi selvittää, miten työnohjausta on muutostilanteissa hyödynnetty ja miten se on edistänyt muutosten läpivientä. Odotuksena oli saada tutkimuksesta arvokasta tietoa työnohjauksen merkityksestä ja hyödynnettävyydestä muutostilanteissa. Tutkimusongelmaksi täsmentyi kysymys: ”Millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut organisaatioiden muutoksissa?”

Käytettäessä laadullisen tutkimuksen harkinnanvaraista otantaa aineiston hankintaa ohjaa osaltaan tutkijan itsensä rakentamat teoreettiset perustat (Eskola & Suoranta 2008, 18). Tämän tutkimuksen teoreettinen perusta valikoitui tutkijan omista työelämän johtamisen ja ohjaamisen kokemuksista. Nämä ohjasivat myös aineiston hankintaa. Tutkijan olettaus oli, että vasta teoreettisen viitekehyksen positiivisen tunneilmaston ja aidon dialogin toteutuessa työyhteisössä se kykenee oppimaan yhdessä ja on siten muutosvoimainen. Lisäksi tutkimuksen tekijän olettamuksena oli, että juuri nämä seikat olisivat sellaisia, joita pystyisi työnohjauksella herättelemään ja kehittämään.

Kananen (2017, 60) neuvoo muuttamaan tutkimusongelman tutkimuskysymyksiksi. Ne ohjaavat paremmin tehtävää tutkimusta ja aineistonkeruuta. Näistä johdetaan haastattelun keskustelun aiheet eli teemat. (Kananen 2017, 60.) Tutkimusongelmasta ”Millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut organisaatioiden muutoksissa?” johdetut tutkimuskysymykset olivat

1. Millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty?
2. Miten työnohjausprosessi on muuttanut kokemusta työnohjauksesta ja itse muutoksesta?
3. Mitkä asiat ovat edesauttaneet työnohjauksesta saatuja vaikutuksia?

Kananen (2017, 69) neuvoo tutkimusongelman täsmennettyä määrittelemään tarvittavat tiedot sen ratkaisemiseksi sekä valitsemaan tietolähteet. Selvitettäessä työnohjauksen merkitystä muutoksissa tarvitaan tietää, millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty ja mitä vaikutuksia sillä on näihin muutoksiin ollut. Parhaaksi asiantuntijoiksi ja tutkimuksen kohteiksi valikoituivat ne työnohjaajat, jotka ovat toimineet muutoksissa työnohjaajina. Kiinnostavammaksi tutkimuskentäksi valikoitui vähemmän työnohjausta perinteisesti hyödyntäneen teollisuuden ja muun liike-elämän organisaatioissa tapahtuneet muutokset ja niissä käytetyt työnohjukset.

Haastattelijan ja haastateltavien välisessä vuorovaikutussuhteessa tapahtuva aineiston keruu oli perusteltua, koska sillä tavoin oli mahdollista parhaiten selvittää haastateltavan kokemukset, näkökulmat ja merkitykset tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2017, 34). Tällä tavoin hankittua aineistoa analysoimalla oli mahdollista selvittää työnohjauksen merkitys muutoksien läpiviemisessä. Tutkijaa erityisesti kiinnosti selvittää, muuttuiko ohjattavien työyhteisöjen keskustelukulttuuri työnohjausprosessin aikana ja sen tukemana ja jos muuttui, niin miten. Laadullinen tutkimus on menetelmä, jolla pyritään saamaan kokonaisvaltainen ymmärrys tietystä ilmiöstä (Kananen 2017, 32). Koska tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä oli nimenomaan luoda ymmärrystä työnohjauksen merkityksestä muutoksissa, laadullinen tutkimus sopi tähän parhaiten.

Työnohjaajat valikoituivat mukaan tutkimukseen yli 3700 jäsenen Työnohjaajan tietopankki - Facebook-ryhmässä esitetyn tutkimuskutsun innoittamina tai muiden ryhmän jäsenien suosittelemina. Eskola ja Suoranta (2008, 18) neuvovat laadullisessa tutkimuksessa keskittymään aineiston laatuun, ei määrään. Tutkimusmenetelmää valittaessa heidän mielestään olisi hyvä edetä menetelmän sijaan tutkittava ilmiö edellä ja valita menetelmä sen mukaan (Eskola & Suoranta 2008, 14-15). Tässä tutkimuksessa oli tarkoitus selvittää työnohjaajien kokemuksia ja näkemyksiä tutkittavasta ilmiöstä. Niitä ei haluttu tarkkaan strukturoidulla kysymyksillä ohjata eikä rajata. Haastattelut haluttiin pitää dialogisina keskusteluina, joiden lopputulosta ei haluttu etukäteen määrittää. Nämä seikat osaltaan puolsivat laadullisen tutkimuksen valintaa tutkimusmenetelmäksi. Niinpä työnohjaajien Facebook-ryhmästä valikoitui haastateltaviksi viisi kokenutta ja useissa muutosprosesseissa mukana ollutta työnohjaajaa. Lisäksi tutkimukseen osallistui yksi tutkimuksen tekijän tuttu työnohjaajakollega.

Tutkimuksen otantamenetelmäksi muodostui Eskolan ja Suorannan (2008, 18) esittelemä harkinnanvarainen näyte. Harkinnanvaraiseksi näytteen teki se, että sattumanvaraisen valinnan sijaan haastateltaviksi valikoitui liike-elämän muutostilanteissa työnohjausta tehneet työnohjaajat sekä se, että tutkija pyrki haastatteluilla saavuttamaan vahvistusta teoreettisten viitekehyksien yhteydelle muutosten onnistumiseen.

4.2 Tutkimusaineiston keruu- ja analyysimenetelmät

Laadullisissa tutkimuksissa aineistoa voidaan kerätä havainnoimalla, haastattelemalla, kyselyillä ja dokumentteja tutkimalla (Kananen 2017, 52). Tämä tutkimus toteutui käyttämällä

tutkimusaineiston keruumenetelmänä haastattelua. Eskolan ja Suorannan (2008, 86) mukaan laadullisen tutkimuksenkin haastattelua voidaan tehdä tarkkaan strukturoiduilla kysymyksillä, jossa vastausvaihtoehdotkin on annettu valmiiksi. Vaihtoehtoisesti haastattelu voi olla ns. puolistrukturoitu, jossa haastateltavat vastaavat omin sanoin valmiista vastausvaihtoehdoista valitsemisen sijaan. Teemahaastattelu eroaa näistä kahdesta siinä, että haastattelut voivat edetä toisistaan poikkeavalla tavalla, kunhan tutkimuksen teemat tulevat jokaisessa käsitellyiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 86.) Koska laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on saavuttaa ymmärrystä tutkittavasta aihealueesta, voi tutkimusprosessin määrittely olla niissä etukäteen hankalaa (Kananen 2017, 52-53).

Tämä tutkimus asettui puolistrukturoidun haastattelun ja teemahaastattelun välimaastoon. Kanasen (2017, 88-89) mallin mukaisesti tutkimusongelmasta johdetut tutkimuskysymykset muodostuivat teemoiksi eli tutkittava ilmiö jakautui osa-alueisiin. Haastattelukysymykset olivat siis suunniteltu etukäteen, mutta haastattelut olivat kahden työnhajaajan, haastateltavan ja haastattelijan, välisiä monipuolisia ja arvokasta sisältöä tuottavia dialogisia keskusteluja. Työnhajaajakollegoiden välisessä keskustelussa yhteinen kieli ja ymmärrys tutkittavista osa-alueista muodostui helposti. Teemahaastattelurunko on luettavissa liitteessä 1.

Tämän tutkimuksen otantaa kutsuttiin näytteeksi, koska Eskolan ja Suorannan (2008, 18) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ei voida puhua tilastollisesta otoksesta. Heidän ohjeensa mukaan tästä tapauskohtaisesta aineistosta ei voida myöskään tehdä mitään yleispäteviä päätelmiä (Eskola & Suoranta 2008, 65).

4.2.1 Haastattelujen toteutus

Haastateltaviksi valikoitui Työnhajaajien tietopankki -Facebook-ryhmästä niitä työnhajaajia, jotka olivat ohjanneet liike-elämän muutoksissa toimineita henkilöitä. Alkuperäisen suunnitelman mukaisesti oli tarkoitus haastatella viittä henkilöä, mutta haastattelujen edetessä ja aineiston laadun ja riittävyyden täsmentyessä haastateltavien määrää tarkentui kuudeksi. Kanasen (2017, 126) mukaan aineistoa on riittävästi silloin, kun haastateltavat eivät tuo tutkimukseen enää mitään uutta. Eskola ja Suoranta (2008, 62) puhuvat aineiston kylläntymisestä eli saturaatiosta, mikä vaihtelee tutkimuskohtaisesti. Aineiston määrää merkittävämpää on se, kuinka laadukasta ja

syvällistä se on. (Kananen 2017, 126). Kuuden haastattelun jälkeen vahvistui ymmärrys siitä, että aineistoa oli riittävästi teoreettisten viitekehysten vertailuun.

Haastattelut toteutuivat yksilöhaastatteluina 17.12.2021 - 3.1.2022 välisenä ajankohtana. Yksi haastatteluista toteutui kasvotusten ja tallentui mobiililaitteen Sanelin-sovelluksella. Muiden haastattelujen toteutustapana oli Zoom-videoneuvottelusovellusta hyödyntävä verkkohaastattelu. Tavoitteena oli tehdä enintään tunnin mittaisia haastatteluja, mikä keskimäärin onnistui. Video- ja äänitiedostot tallentuivat sovellusten tarjoamilla nimillä ja niistä litteroinnilla puretut tekstitiedostot yksilöityivät numeroinnilla Haastattelu 1-6. Tämä mahdollisti tutkimukseen osallistuvien anonymiteetin säilymisen. Video- ja äänitallenteet ja niistä puretut tekstit tallentuivat tutkimuksen tekijän omalle tietokoneelle, josta ne olivat hyödynnettävissä jatkokäyttöä varten. Varmuus-kopioinnin paikaksi valikoitui Jyväskylän ammattikorkeakoulun opiskelijoille tarjoama henkilökohtainen MS Office 365 -ympäristö.

Haastattelut olivat dialogisia keskusteluja, joissa haastattelija eli tutkimuksen tekijä pyrki tiivistämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavan tarinaa. Haastateltavalla oli tässä mahdollisuus kumota, tarkentaa tai hyväksyä haastattelijan tulkinta. Tätä oikeaan tulkintaan pyrkivää dialogista haastattelua Hirsjärvi & Hurme (2015, 137) nimittävät itseäänkorjaavaksi haastatteluksi. Tämä haastattelun toteutustapa tuntui luontevalta, koska sekä haastateltavat että haastattelija ovat dialogin ja työnohjauksen ammattilaisia. Riskinä tässä toteutustavassa on kuitenkin se, että haastattelija saattaa innostua nostamaan esille omia kokemuksiaan käsiteltävistä ilmiöistä. Jotta näin ei käynyt, haastattelijan piti kiinnittää asiaan erityistä huomiota koko haastattelujen ajan.

Haastattelija pyrki haastattelutilanteissa olemaan mahdollisimman objektiivinen tuomatta keskusteluihin omia mielipiteitä tai kokemuksia, jotka olisivat saattaneet johdattaa haastateltavan kertomuksia. Tutkimuskysymyksiä lisäksi esitettiin kuitenkin tarkentavia kysymyksiä, kuten ”Täsmäntäisitkö?”, ”Mitä tarkoitit sillä, kun sanoit..?” ja ”Tarkoititko, että...?” Haastateltavien kertomukset herättivät myös haastattelijan uteliaisuuden kuulemaan kertomuksen asiasta lisää ja johdattivat kysymään aiheesta lisäkysymyksiä. Haastattelutilanteet olivat siis kahden työnohjaajan välisiä dialogisia ja reflektiivisiä keskusteluja, joissa haastateltavien kokemuksista luotiin yhteistä

ymmärrystä. Niistä saatiin tutkimukseen arvokasta aineistoa, mutta myös haastateltavat kertoivat keskustelujen olleen heille antoisia.

4.2.2 Haastatteluaineiston käsittely ja analyysi

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa analysoidaan koko tutkimusprosessin ajan. Silloin ollaan selvillä siitä, milloin aineistoa on niin paljon, että on mahdollista ratkaista tutkimusongelma ja ymmärtää käsiteltävää ilmiötä. (Kananen 2017, 35.) Ennen tutkimusongelman ratkaisua on myös hyvä perehtyä aiheen kirjallisuuteen ja aikaisempiin tutkimuksiin (Kananen 2017, 69).

Tämän tutkimuksen jokainen haastattelutallenne taltioitui litteroiduksi Word-tekstiedostoksi. Litterointi vei paljon aikaa ja haastattelut olivat tiiviisti lyhyenä ajankohtana, joten aineiston käsittelyssä ei päästy siihen ihannelanteeseen, että jokainen tallenne olisi ehditty analysoidaan ennen seuraavaa haastattelua. Niinpä lopulliseen varmuuteen aineiston riittävydestä oli mahdollista päästä vasta viimeisen haastattelun analysoinnin jälkeen.

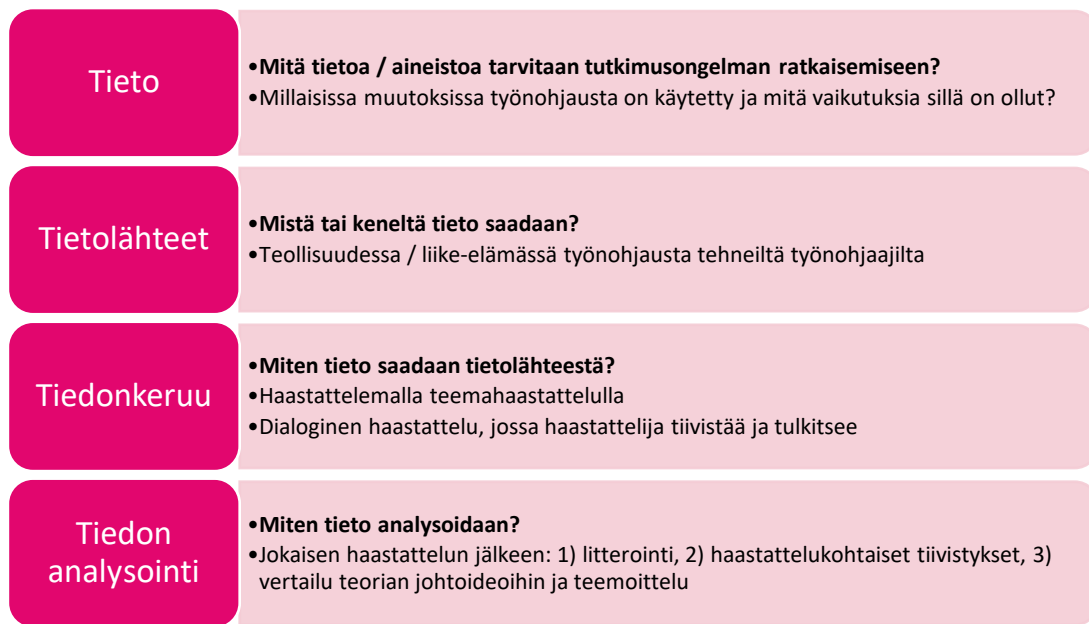
Litteroitu tekstiaineisto tiivistyi luettelomaiseksi ja tutkimuskysymyksiä vastausten haastattelukohtaisiksi tekstikokonaisuuksiksi. Kananen (2017, 132-133) neuvoo tiivistämään nämä aiheet kuvaavalla ilmaisulla eli koodilla, ryhmittelemään ne ja nimeämään nämä ryhmät eli luokittelemaan. Tässä hän painottaa, että näiden ryhmien tulisi tukea alkuperäistä tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. (Kananen 2017, 133). Eskolan ja Suorannan (2008, 150) mielestä aineiston purkamisen jälkeen voidaan vaihtoehtoisesti edetä suoraan analyysiin luottamalla tutkijan intuitioon tai yhdistää nämä purkamisen ja koodaamisen vaiheet ja siirtyä sitten analysointiin. He kuitenkin muistuttavat, että ainakin karkea ryhmittely mahdollistaa parempia tulkintoja (Eskola & Suoranta 2008, 150). Kananen (2017, 132-133) mallilla tätä haastattelu, koodaus ja luokittelu -vaihetta toistetaan, kunnes aineistoa on tarpeeksi. Edellisen haastattelun analyysi on saattanut herättää uusia kysymyksiä, joihin on mahdollista hakea vastauksia seuraavasta haastattelusta (Kananen 2017, 132-133).

Laadullisen tutkimuksen analysointitapoja on useita, eikä niistä mikään ole toistaan parempi (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136). Käytettiinpä sitten mitä tahansa analysoinnin tapaa, Hirsjärvi ja Hurme (2015, 135-136) painottavat, että analysointitapaa on mietittävä jo haastatteluvaiheessa. Heidän mukaansa se antaa suunnan haastattelun ja purkamisvaiheen suunnittelulle. Tutkijan on

mahdollista käyttää joko induktiivista eli aineistolähtöistä tai abduktiivista päättelyä, jossa tutkijan valmiita teoreettisia ajatuksia todennetaan aineiston avulla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136).

Hirsjärvi ja Hurme (2015, 137) esittävät tavan, jossa haastateltavan kertomaa analysoidaan jo haastattelun aikana. Tämän tutkimuksen haastattelut olivat dialogisia keskusteluja, jonka aikana haastattelijä tiivisti ja tulkitsi haastateltavan tarinaa. Eskola ja Suoranta (2008, 148) näkevät kvalitatiivisen tutkimuksen ideana ja vaikeutenakin sen, että tulkitessaan haastateltavan tulkintaa tutkija tekee ns. toisen asteen tulkintaa, jossa hän antaa asioille ja ilmiöille uusia merkityksiä. Merkitysten löytäminen on oleellisempaa ja hyödyllisempää kuin yrittää etsiä aineistosta totuuksia (Eskola & Suoranta 2008, 147). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijällä on siis huomattava vaikutus tutkimustuloksiin. Silti tutkimuksen pitäisi kertoa enemmän tutkittavasta ilmiöstä kuin tutkijasta itsestään (Eskola & Suoranta 2008, 180).

Tämän tutkimuksen haastattelukohtaiset tutkimuskysymyksiä vastausten tiivistetyt luettelot jalostuivat seuraavaksi Eskolan ja Suorannan (2008, 152-154) esittelemään ns. teemakortistoon. Näistä teksteistä tutkija poimi ja teemoitteli työnohjauksissa esiin tulleita ilmiöitä Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 136) esittelemällä abduktiivisella päättelyllä eli hyödyntäen näkökulmissa ja merkitysten koodaamisessa tutkimuksessa käytettyä teoriaa. Aineisto pilkkoontui ja jäsenyi kuhunkin teemaan haastattelu kerrallaan. Teemakortisto on luettavissa liitteessä 2. Tutkimuksen toteuttamisen osa-alueet on vedetty yhteen kuviossa 1.



Kuvio 2. Tutkimuksen toteuttamisen osa-alueet (Kananen 2017, 68 mukailen)

4.3 Luotettavuustarkastelu ja eettisyyspohdinta

Kanasen (2017, 173) mukaan laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta on vaikea todentaa, mutta perustelut auttavat siinä. Luotettavuustarkastelu tehdään perinteisesti huomioimalla tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko tutkittu sitä, mitä pitikin. Reliabiliteetti kuvaa tutkimuksen tarkkuutta eli sen luotettavuutta ja toistettavuutta. (Kananen 2017, 175.) Eskola ja Suoranta (2008, 210) huomauttavat, että laadullisessa tutkimuksessa luotettavuuden tarkastelussa keskeistä on tutkija itse ja koko tutkimusprosessi. He jopa esittävät, että validiteetti ja reliabiliteetti eivät suoraan ole sovellettavissa perusteiksi laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa. Syynä tähän heidän mielestään on se, että kvalitatiivinen tutkimusraportti muodostuu kvantitatiivista henkilökohtaisemmaksi sisältäen enemmän tutkijan omaa ajattelua. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa ei siis puhuta puhtaasti mittauksen luotettavuudesta vaan tutkijan kaikkien toimenpiteiden luotettavuuden arvioimisesta. (Eskola & Suoranta 2008, 210-211.) Kaikki tutkimuksessa tehdyt valinnat ja ratkaisut on hyvä perustella, jotta tutkimus pysyy uskottavana. Luotettavuutta mahdollistaa myös hyvä ennakkosuunnitelma ja riittävä dokumentointi koko prosessin ajan. (Kananen 2017, 173-176.)

Selvitettäessä, millaisissa muutostilanteissa työnohjausta on käytetty ja työnohjauksen hyötyjä niissä, tarkasti strukturoitu tutkimus oli poissuljettu. Parhaiten siihen soveltui laadullinen,

teemahaastattelulla toteutettu tutkimus. Tutkimuskysymykset ohjasivat haastatteluja, joten haastateltavien ja haastattelijan väliset keskustelut pysyivät suunnitellussa asiassa. Tutkimuksen tekijän aiheeseen innostuneisuuden ja perehtyneisyyden huomioiden oli tärkeää haastatteluissa kiinnittää koko ajan huomiota siihen, ettei haastattelija tuo keskusteluun omia kokemuksiaan ja mielipiteitään, vaan keskittyi kuuntelemaan ja ymmärtämään haastateltavan esille nostamia näkökulmia. Toisaalta Eskola ja Suoranta (2008, 210) tuovat luotettavuuden arvioinnissa esille, että tulkintoja tekevän omat kokemukset voivat vahvistaa haastateltavien tarinaa. Tässä tutkimuksessa tutkijan omat kokemukset ja työnohjauksen substanssiosaaminen toivat tutkimusraportin havaintoihin uskottavuutta ja toden tuntua.

Kaikissa tieteellisissä tutkimuksissa, kuten opinnäytetöissäkin on noudatettava tieteellisen tutkimuksen ja eettisten suositusten mukaisia toimenpiteitä (Kananen 2017, 189). Tässäkin tutkimuksessa näihin seikkoihin suhtauduttiin vakavuudella ja huolellisuudella. Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi tutkimuksen tarkoitus ja luonne, luottamuksellisuus sekä kerätyn aineiston käyttö ja säilytys. Haastattelujen alussa käydyssä keskustelussa tutkija piti huolen siitä, että haastateltavalla on ymmärrys siitä, mihin on ryhtymässä. Tämän jälkeen haastateltavalla oli mahdollisuus antaa suullisesti vapaamuotoinen suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Tässä tutkimuksessa ei kerätty henkilötietoja, mutta haastatteluista saatua aineistoa oli kuitenkin käsiteltävä huolellisesti. Se kerättiin vain tätä tutkimusta varten. Haastattelutallenteita ei annettu muiden kuunneltaviksi eikä litterointiaineistoa muiden luettaviksi. Ne molemmat hävitettiin heti opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen. Raportoinnissa käytettyjen lainauksien teksteissä kiinnitettiin erityistä huomiota siihen, ettei haastateltava tai hänen kertomuksensa työnohjausasiakas ole tunnistettavissa. Tätä on tehty mm. muuttamalla kieliasua lähemmäksi yleiskieltä murre sanojen sijasta. Raportoinnissa on noudatettu tarkkuutta siitä, että lukijalle selviää, mikä on tutkijan omaa ajattelua ja mikä on jonkun toisen tutkimaa tai kirjoittamaa.

4.4 Tutkimustulokset

Ratkaisut tutkimusongelmaan alkoivat hahmottumaan tiivistetystä ja teemoitellusta aineistosta. Kananen (2017, 148-149) pitää tätä tutkimuksen vaikeimpana vaiheena ja toteaa, että näkökulmia ja tulkintoja voi olla useita erilaisia. Tässä auttaa hänen mukaansa se, että jo koodaamis- ja luokitteluvaiheessa tai tiivistys- ja teemoitteluvaiheessa, kuten tässä tutkimuksessa, on ollut selkeä kuva siitä, mitä aiheistosta on tarkoitus etsiä. Jokainen ratkaisu on kuitenkin perusteltava. Etsittävät

asiat voisivat olla esim. tietyn tyyppinen kertomus, toimintaa kuvaava logiikka, samankaltaisuus tai erilaisuus sekä ilmiön selitys. (Kananen 2017, 148-149.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen tekijää auttoi oma pitkä työhistoria ja etenkin kokemukset työnohjaajana.

Taulukossa 2. on lueteltu yhteenvetona tutkimuksessa esille nousseita asioita, joita useat haastateltavat toivat esille sekä kommentteja, jotka nousivat esille yksittäisinä, mutta tulosten kannalta merkittävänä seikkoina. Taulukon jälkeen näitä asioita avattu tarkemmin sitaateilla höystettynä.

Taulukko 2. Yhteenveto tutkimuksen tuloksista.

Useiden haastateltavien esille nostamia asioita	
Työnohjausta käytetty laajasti erilaisissa muutostilanteissa.	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjaus sopii erilaisiin muutostilanteisiin menetelmäksi.
Tarjotaan muutostukea, ei mennä työnohjaus edellä.	<ul style="list-style-type: none"> • Menetelmä selviää alkukeskustelun tarvekartoituksessa.
Muutoksissa työnohjauksen tavoitteena on saada työntekijöiden kaikki osaaminen hyödyksi muutokseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjaus toimii työkaluna ongelmien tuomisessa päivänvaloon ja niiden syiden ymmärtämisessä.
Esimiehen oltava mukana ryhmätyönohjauksissa.	<ul style="list-style-type: none"> • Mukana luomassa yhteistä ymmärrystä. • Esimiehellä merkittävä rooli läpikäytyjen asioiden siirtymisessä arkeen.
Esimiehellä hyvä olla muutosprosessissa henkilökohtainen yksilötyönohjaus.	<ul style="list-style-type: none"> • Esimiehen tehtävänä on antaa muutostukea muille. • Esimiehen suhtautuminen muutokseen vaikuttaa muiden suhtautumiseen ja toimintaan.
Muutosten läpivieminen on oltava suunnitelmallista.	<ul style="list-style-type: none"> • Muutoksesta kertomisen ajoitus olisi mietittävä sekä ennakoitava ja varauduttava siihen, mitä asioita kertomisesta seuraa.
Työnohjaajan merkittävin tehtävä on turvallisen ilmapiirin luominen.	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa luottamuksen syntymisen ja avoimen keskustelun. • Uskaltaudutaan tarkastelemaan omia tunteita.
Työnohjauksessa mahdollista käsitellä tunteita, ajatuksia ja uskomuksia.	<ul style="list-style-type: none"> • Sopeutuminen ja suhtautuminen muutokseen paranee. • Tunteiden työstäminen ja niistä yli pääseminen antaa energiaa uuden oppimiselle. • Opitaan huomioimaan toisten tunteita ja erilaisuutta. • Koetaan kuulluksi tulemistä.
Työnohjaus on tavoitteellista ja systemaattista työskentelyä, opitaan dialogista ja reflektiivistä vuorovaikutusta	<ul style="list-style-type: none"> • Vuorovaikutustaidot paranevat. Mahdollista kehittää myös organisaation vuorovaikutuskulttuuria. • Yhdessä oppiminen mahdollistuu.
Työnohjattavien ymmärrettävä ja sisäistettävätyönohjauksen hyödyt.	<ul style="list-style-type: none"> • Mahdollistaa ohjattavan osallistumisen ja ”heittäytymisen” työnohjausprosessiin. • Prosessin edetessä suhtautuminen työnohjaukseen paranee.
Kaikilla keskusteltavilla asioilla on oltava kytkös organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteisiin.	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjausprosessin punainen lanka • Työnohjaus on organisaation kehittämisen työkalu.

Yksittäisiä, mutta tulosten kannalta merkittäviä kommentteja	
Tärkein opittava asia muutoksessa käytetystä työnohjauksessa on reflektoinnin oppiminen.	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjausta ei tarvitse loputtomiin jatkaa. • Mahdollistaa yhdessä oppimisen ja uuden luomisen.
Muutoksesta selviämisen ja sen onnistumisen tukemisen sijasta työnohjausta olisi hyvä käyttää laajemmin toiminnan esim. johtamisen kehittämiseen.	<ul style="list-style-type: none"> • Organisaatiosta tulee muutosvoimaisempi, mikä auttaa selviämään toiminta- ja kilpailukykyisenä kiivaassa muutostahdissa.
Työnohjaajan tärkeä taito liike-elämässä ohjatussa on tunnistaa ja ymmärtää ihmisten toimintaa ohjaavia tekijöitä.	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjattavan kertoma tarina ei ole ainut totuus / näkökulma asiasta tai ilmiöstä.

4.4.1 Muutoksissa hyödynnettyjä työnohjauksia

Haastatellut työnohjaajat olivat olleet ohjaamassa monenlaisissa muutostilanteissa. Näitä muutoksia olivat mm. yrityskaupasta aiheutuva toimintojen yhdistäminen, johtamisen ja johtamisjärjestelmän kehittämistä erilaisissa muutostilanteissa, johtajien ja työyhteisöjen ohjaamista perustehtävän ja henkilöiden roolien muuttuessa merkittävästi, työnohjausta yt-prosessin yhteydessä sekä ohjaaminen tuotantolinjojen välillä tehtävässä toimintatapojen yhtenäistämässä. Ohjattavina olivat olleet useissa eri organisaatiotasossa toimivia henkilöitä; työyhteisöjä, esimiesasemassa olevia ja johtohenkilöstöön kuuluvia. Ohjattavina olivat olleet sekä muutoksen vauhdittajia että niiden kohteita.

”No, valitettavan usein se on tullut vasta siinä kohtaa mukaan, kun joku..., kun huomataan, että se ei niin ihan toimikkaan, että nyt tarvitaan tukea siinä, että kaikki ei menekään ihan niin kuin Strömsössä.” (Haastateltava 2)

”Hyvin varhaisessa vaiheessa, eli siinä vaiheessa oikeastaan, kun oltiin hmm, oli yritysostosta tehty päätös, niin, niin tuota, silloin tehtiin päätös jo, että siinä yritysoston kohteena oleva ylin johtaja ja hänelle hankitaan saman tien siihen sitten johdon työnohjaus. Eli oikeastaan käytännössä muutama viikko taisi olla, että heillä oli niin kun liikkeenluovutus tapahtunut, niin sitten lähettiin jo käynnistelemään meidän prosessia.” (Haastateltava 6)

Työnohjauksen mukaan tulemisen ajankohta vaihteli muutoskohtaisesti. Yllättävän monessa haastateltavan tapauksessa työnohjaus oli aloitettu samaan aikaan kuin itse muutoskin, mikä koettiin erittäin hyvänä asiana. Näissä tapauksissa työnohjaus oli haluttu ottaa kulkemaan rinnalla ja tukemaan muutoksen läpiviemisessä. Kuitenkin haastateltavat kertoivat kokeneensa, miten harmittavan usein työnohjausta hankitaan vasta siinä vaiheessa, kun huomataan, ettei muutos onnistunutkaan. Työnohjaajat toivoivat, että ennen muutoksen toteuttamista olisi hyvä kuulla työntekijöitä. Ohjausta voisi siten hyödyntää myös kartoitettaessa henkilökunnalta heidän näkemyksiään uusiutumistarpeista. Tämä osallistaminen on enemmänkin fasilitointia eikä työnohjausta, mutta se olisi usein hyödyllistä ennen työnohjausprosessin aloittamista. Haastatteluissa nousi esille myös tapauksia, joissa työnohjaus oli ollut jatkumoa johonkin toiseen kehittämismenetelmään, esim. valmennukseen. Haastateltavat korostivatkin, että muutostilanteissa olisi hyvä hahmottaa kokonaisuutta, mennä tavoite edellä ja alkaa sitä työstämään tapaukseen sopivimmalla menetelmällä. Työnohjaus valikoituisi tarvittaessa keinoksi eikä muodostuisi itsetarkoitukseksi.

”..että mentäis niin kuin työnohjaus edellä. Vaan mennään enemmänkin niin kun joku tavoite edellä... ja sitten katsotaan, miten tätä tavoitetta lähetään sitten niin kun perkaamaan. Ja sit se voi olla niin kun siinä kohtaa, se voi olla se työnohjaus yksi työkalu. Jo siinä suunnitteluvaiheessa. Mutta sehän ei ole itsetarkoitus.”
(Haastateltava 2)

”Muutostuki on ehkä niin kun liike-elämän puolella varsinkin niin kuin sellainen tuttu juttu. No, mitä sitten se muutostuki sitten sisältää menetelmällisesti, niin se on sitten aina tapauskohtaista, että voiko se olla pelkästään johdon työnohjausta. Voiko se olla pelkästään ryhmätyöohjausta tai työyhteistyönohjausta vai mitä se sitten on? Niin, Sehän on sitten ikään kuin aina siinä, siinä niin kun alkuneuvotteluissa kartoitettava asia. Mitä, minkälainen tarve siellä on.” (Haastateltava 6)

Työnohjausprosessit mielletään yleensä pitkäkestoisiksi, noin 1-3 vuotta kestäväksi prosesseiksi (Työnohjaus 2022). Haastateltavien kertomuksissa muutostilanteissa käytetyt työnohjausprosessit olivat keskimäärin olleet lyhyempiä, noin puoli vuotta kestäviä tai 5-10 ohjauskerran kuuriluonteisia prosesseja. Haastateltavien mielestä muutostilanteissa olisi hyvä työskennellä usealla organisaatitasolla. Työyhteisöohjauksissa esimiehen tulisi olla mukana ohjausprosessissa, jotta muutos saataisiin paremmin läpi. Esimiehellä on merkittävä rooli siinä, miten yhteisesti ymmärretyt ja sovitut asiat toteutuvat myös arjessa. Esille nousikin ajatus, että tietyn muutoksen läpi saamisen

sijaan työnohjauksella olisi hyvä tehdä kehitystä laajemmin esim. kehittämällä johtamisen kulttuuria.

”Kun ne ymmärtää sen viitekehyksen, että hei me ollaan kaikki tässä samassa niin kun organisaatiossa. Mutta sitten, kun me ruvetaan miettimään sitä, miten minä täällä toimin. Jos mä ymmärrän sen, että joo mitä tämä organisaatio on ja mikä sen tavoite on, ja miten se toimii, niin, niin, se, että miten mä itse siellä toimin. Miten mä sitä toimintaa edistän ja luon yhteistyötä? Niin siinä tulee se yksilön reflektointiosaamisen paikka ja silloin tota noin niin, kun ne oppii tän, niin silloin on saavutettu niin kun tulos. Ne ei tarvitse maailman tappiin asti sitä työnohjausta.” (Haastateltava 4)

”Niillä oli epäily, että siirtyykö tämä arkielämään, mitä siellä nyt oli ja... käytiin niitä ryhmissä läpi, mitä pitää muuttaa, tai mitenkä ja kukin, niin niitten asioiden käytäntöön vieminen oli loppujen lopuksi sitten siitä esimiesportaasta kiinni.” (Haastateltava 1)

”...esihenkilöllä on hirveän suuri merkitystä tässä ja niinpä me usein tehdään niin, että, että tota..., ...että jos on sitä työyhteisötyönohjausta, niin esihenkilöllä on myös oma työnohjausta tai coachingia tai semmosta tukea, joka auttaa siinä...” ... Et hänellä on niin kun työkaluja viedä sitä, sitten sitä... niin kuin sellaista keskustelun kulttuuria eteenpäin ja,... Se on tärkeitä, että... koska hänellä on niin iso merkitys siinä. Ja sen takia se esimies ei vois niin kun koskaan olla siellä niin kun piilossa,... Esimiehen merkitys siinä on tosi tärkeä.” (Haastateltava 2)

”...varminkin näissä muutostilanteissa ja fuusioissa niin se, sen ostettavan yrityksen johtaja ja hänen suhtautumisensa siihen muutokseen ja hänen kyvykkyytensä tukea sen ostettavan työyhteisön muutostyötä, niin on yksi ratkaisevimmista ja tärkeimmistä asioista tällaisen, niin kun onnistuneen integraation näkökulmasta.” (Haastateltava 6)

”Eli tässäkin on niin kuin taas keskitytty vaan tällaisiin niin kuin tarkasti rajattuihin ongelmiin. Haluttu kehittää tätä, tai kehittää tuota, mutta sitä kokonaisuutta ei lainkaan. Ja siinäkin mä olen sitten nähnyt, että tässä olis niin kun hirveen hyvä katsoa niin kun katsoa tätä kokonaisuutta, mutta sitä on tosi vaikea asiakkaalle syöttää.” (Haastateltava 3)

4.4.2 Ajattelun, tunteiden ja asennoitumisen muuttuminen työnohjausprosessissa

”Nämä ihmisethän koki sen oikeasti hyväksi asiaksi ja ikään kuin kasvoivat siihen prosessiin, että hei, tähän on ihan fiksum, fiksum tekemistä!” (Haastateltava 5)

Työnohjaus oli koettu valtaosaltaan positiivisesti. Ohjaajaa oli pidetty turvallisena ja luottamuksellisena, joka oli saanut luotua ohjaustilanteisiin turvallisen ilmapiirin. Ohjattavat olivat jopa yllättyneitä siitä, että voitiin puhua ja se oli luontevaa. Alun epäilyjen jälkeen he kasvoivat prosessiin ja kommentoivat työnohjauksen olevan järkevää tekemistä. Ohjattavat olivat päässeet tutkimaan omaa rooliaan sekä siihen liittyviä tunteita, ajatuksia ja uskomuksia. He olivat saaneet ohjauksesta vertaistukea huomatessaan, että eivät ole ajatustensa kanssa yksin. Lisäksi he olivat löytäneet liikkumavaraa ja vaikutusmahdollisuuksia niissä asioissa, joissa eivät ajatelleet niitä olevan. Suhtautuminen muutokseen oli kehittynyt positiiviseen suuntaan.

”...kyllä se työnohjaus on sellainen, että tuota, sitä minun mielestäni tarvitaan siinä, että ihmiset saadaan niin kuin rauhoittumaan ja keskitytään, että hei, meillä on nyt tällainen viitekehys ja lähdetään yhdessä jäsentämään, niin mä uskon, että se työnohjaaja sillä omalla tyylillään tuo siihen semmoisen, miten mä sen nyt sanoisin, turvallisemman ilmapiirin.” (Haastateltava 4)

”Kun työnohjausprosessissa luodaan kuitenkin sellainen... ööh, tai sen tavoitteena olisi luoda sellainen turvallinen tila tutkia omia tunteitaan, niin, niin ehkä, ehkä semmoisen turvallisen tilan luomisen kautta sitten on vaikuttavuus se, että ylipäänsä niihin tunteisiin pääsee kiinni jollakin tavalla ja henkilö uskaltautuu tutkia omia tunteitaan. Et se on ehkä se, se turvallisen tilan luominen on se yksi tärkeä tavoite ja, ja sitä kautta sitten, miten se vaikuttaa sitten niihin tunteisiin, niin, niin se on sitten aina varmaan hyvin yksilökohtaista. Mutta, mutta tuota... Varmaankin se, että se on ylipäänsä mahdollista se tunteiden tutkiminen. Ja sitten kun tunteiden tutkiminen on mahdollista, niin ihminen pystyy käyttämään niitä tunteita oman toiminnan ohjauksen välineenä...” (Haastateltava 6)

”Niin siinä alkoi näkymään semmosta ikään kuin kollegiaalisuutta, mikä sieltä oli puuttunut tosi voimakkaasti. Ja se oli nimenomaan se yksi sen työnohjauksen tarkoitus, että saadaan heitä lähemmäksi toinen toisiaan.” (Haastateltava 4)

”...henkilö pystyy työstämään sitä omaa menneisyyttä, ikään kuin, niin kun, öö, tekemään tällaista, niin kun tarinaa siitä omasta itsestään ja urapolustaan siihen saakka ja omasta merkityksestä, merkityksestä sille niin kun työyhteisölle, ja, ja sitten myös se, että hän kykeni sitten työnohjauksessa tunnistamaan niitä odotuksia, mitä tämä uusi organisaatio häneltä nyt edellytti, ja myös, koska hän sai aktiivisesti olla luomassa omaa rooliaan...” (Haastateltava 6)

Muutokset olivat aiheuttaneet ohjattavissa monenlaisia tuntemuksia. Joissakin tapauksissa tunnereaktiot olivat voimakkaita. Niitä siedettiin, mutta niistä ei puhuttu. Varsinkin uupuneelle ihmiselle muutos oli aiheuttanut suuttumusta, ärtymystä ja vihaisuutta sekä lamaantumista. Työnohjaajien mukaan nykyisessä muutostahdissa uusia muutoksia saattaa tulla, vaikka edellistä ei ole vielä saatu haltuun. Heidän mukaansa silloin voi jäädä tunne, että asiat jäävät puolitiehen, mikä altistaa uupumukselle. Vihan tuntemuksesta ihminen voi myös saada adrenaliinia ja voimaa muutoksen läpi runnomiseen. Siihen tunteeseen ei kuitenkaan ole suositeltavaa pyrkiä, sillä viha aiheuttaa myös lamaantumista. Muutoksen läpivieminen vaatisi innostumista, eikä stressaantunut jaksakaan innostua enää mistään.

”...ja jotenkin tuntuu siltä, että tällä hetkellä tulee muutosta vähä niin kun muutoksen päälle ja ihmiset ei ehdi niin kun toipua... Tai ne ei ehdi niin kun jotenkin, niin kun, ikään kuin saada haltuun sitä edellistä muutosta, kun siihen tuodaan jo toista muutosta päälle. Sit ne jää vähän niin kun puolitiehen ne asiat, että sellaisia niin kun havaintoja on aika monesta paikasta, kyllä.” (Haastateltava 2)

”Että kyllä siinä varmaan koko tunteiden kirjo aikalailla käytiin, käytiin niin kuin läpi. Ja sitten on sitä haikeutta siitä, että... ja luopumiseen liittyvää tunneilmastoa siitä vanhasta ja mistä pitää päästä sitten irti ja surua myös, toki. Toki niin kun käytiin, käytiin läpi... Ja se suru, suruvaihe ja se luopuminen, että sehän vapauttaa sitten, sitten vasta siihen uuden oppimiseen ja sitä kautta tulee sitten energiaa, energiaa sitten myös, myös niin kun kaikelle sille, mitä se uuden oppiminen vaatii, että. Monenlaisia tunteita!” (Haastateltava 6)

Haastateltavat työnohjaajat pitivät tärkeänä sitä, että muutosten läpivieminen olisi suunnitelmallista. Myös muutoksesta kertomisen ajoitus olisi mietittävä. Joskus on tehtävä muutoksia, jotka eivät ole mielekkäitä työntekijöille. Varsinkin niissä olisi ennakoitava ja mietittävä, miten muutoksesta ilmoittaminen ja itse muutos vaikuttaa ihmisten työhön ja heihin itseensä. Esille tuli myös tapaus, jossa muutos oli tuonut johtajalle helpotuksen tuntemuksia. Yritysostoa oli edeltänyt pitkä neuvotteluvaihe ja huhujen mylly. Alun innostus ja toiveikkuus olivat kuitenkin vieneet johtajan pieneen depression ja epäilyn tunteisiin. Rajut muutokset työnkuvassa olivat herättäneet epävarmuuden tuntemuksia. Näitä tuntemuksia oli työnohjauksen avulla työstetty ja niistä oli päästy eteenpäin.

Työnohjaus oli tutkimuksen tapauksissa luonut ymmärrystä muutoksesta ja sen tarpeellisuudesta. Ohjattavat oli saatu vakuuttuneiksi, että vallitseva muutos on hyvä asia ja siihen on sopeuduttava. Työnohjaus oli siis auttanut muutokseen sopeutumisessa ja suhtautumisessa. Lisäksi ohjattaville oli kirkastunut ja täsmentynyt organisaation ja oman roolin perustehtävä ja se, mihin siinä tulisi kiinnittää huomiota. Työnohjauksen avulla oli ollut hyvä tarkastella, mitä oli tapahtumassa, millä eväillä ja vahvuuksilla muutokseen oltiin menossa ja mitä uusi organisaatio edellytti. Nämä pohdinnat auttoivat motivoitumaan uudesta tehtävästä. Vähitellen innostuksen ja luottamuksen lisääntyessä oli päästy ammatilliseen osaamiseen ja kyvykkyyteen. Vanhasta luopuminen oli aiheuttanut haikeuden tuntemuksia ja suruakin. Vasta näiden tuntemusten työstäminen ja niistä ylipääseminen antoi energiaa uuden oppimiselle.

Haastateltavien työnohjaajien kertomusten mukaan ohjattaville oli alussa erityisen vaikeaa puhua omista tunteista muutoksessa. Haastateltavillekaan tunteista puhumiseen keskittyminen ei ollut kaikista luontevin asia. Kysyttäessä työnohjausprosessiin ja muutokseen suhtautumista sekä työnohjauksen vaikutuksia siihen, miten muutos oli koettu, myös ohjattavien tunteisiin liittyviä asioita tuli paljon esille. Kysyttäessä suoraan tunteiden vaikutuksista muutosten onnistumiseen siihen ei osattu vastata, vaikka edellisessä kohdassa näitä asioita oltiin käsitelty. Vain yksi haastateltavista kertoi, miten työyhteisöä olivat riepottelleet huonosta esimiestyöstä johtuvat ristiriitaiset tuntemukset. Nämä tunteet aiheuttivat sen, että työyhteisö oli ollut erittäin motivoitunut muutokselle. Tutkijan tulkinta tästä on se, että työnohjaajallekin tunteiden tunnistaminen on yleensä vasta työnohjausprosessin tulos. Tunteet, jotka ovat aiheutuneet muutoksesta, selviävät vasta prosessin edetessä ja ohjattavien rohkaistuessa niistä kertomaan. Työnohjaajallekin on perinteisesti helpompi olla ns. asiakeskeinen kuin aistia tuntemuksia ja reflektoida niistä heräviä omia tuntemuksia.

”Kyllä mä olen huomannut sitä, että, että kyllä se pikkuhiljaa rupee niin kun muuttumaan ehkä niin kuin semmoisesta, niin kuin semmoiseen myönteisempään suuntaan se, se. Ja sitten semmoiseen ei ehkä niin... Niin kun vähän semmoiseen niin kun, voi sanoa, että vähän semmoiseen systeemisempään suuntaan, että... Että osataan katsoa sitä tilannetta vähän useammista näkökulmista, kun vaan pelkästään tästä omasta näkökulmasta. Ja niin, tota niin... Opitaan myös tuntemaan toinen toisia ja opitaan tuntemaan niin kun sitä toisten ajattelua...” (Haastateltava 2)

Haastateltavien kertomuksissa työnohjaus oli tarjonnut ohjattaville turvallisen paikan näyttää ja työstää omia tunteita. Siellä oli myös opittu, että näistä tuntemuksista on mahdollista päästä eteenpäin. Ongelmien esille tuominen oli auttanut asioihin suhtautumisessa ja mittasuhteiden ymmärtämisessä. Omien ja muiden tuntemuksia reflektoidessa oli huomattu, että tunnekokemukset ovat yksilöllisiä. Omia tunnereaktioita oli opittu hyväksymään väheksymättä, mutta samalla oli myös opittu, etteivät kaikki koe asioita samalla voimakkuudella. Prosessin edetessä ohjattavat olivat oppineet huomioimaan toisten tunteita ja erilaisuutta. Yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen ja vertaistuen saamisen kokemukset olivat vähentäneet yksinäisyyden tunteita. Tunteiden tutkimisen myötä oli jopa opittu käyttämään omia tunteita toiminnan ohjauksen välineenä. Työnohjaajan roolina tässä oli luottaa, että prosessi kantaa ja pyrkiä luomaan ohjattaville mahdollisimman turvallinen ja luottamuksellinen tila. Hänen oli myös huolehdittava, että tunteista puhumisellakin olisi kytkös organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteeseen. Tämän pitäisi pysyä työnohjausprosessin punaisena lankana. Työnohjauksen tavoitteiden tulisi aina linkittyä yrityksen kokonaistavoitteisiin.

”Siis ihminenhän tekee tunnepohjaisesti kaikki päätökset, vaikka ne olis kuinka rationaalisia.” (Haastateltava 4)

4.4.3 Vuorovaikutuksen kehittyminen työnohjauksessa

Haastateltavien kertomissa työnohjausprosesseissa keskustelun aikaansaaminen oli ollut alussa hankalaa ja esille nousi jopa niissä olleen vihamielistä käyttäytymistä. Ei oltu totuttu yhteisissä palaverissa puhumaan, ilmapiiri saattoi olla tulehtunut tai luottamus esimieheen oli mennyt, eikä näistä syistä keskustelua ollut syntynyt. Myös epäily työnohjauksen hyödyllisyydestä oli ollut esteenä keskustelun syntymiselle. Työnohjauksen avulla ja prosessin edetessä puhuminen oli lisääntynyt ja se oli kehittynyt myönteisempään ja systemaattisempaan suuntaan. Toisiin ohjattaviin oli alettu suhtautumaan myönteisemmin, opittu kuuntelemaan ja tuntemaan toisia ja heidän ajattelua sekä oli opittu huomaamaan, että oma tapa ajatella ei välttämättä ole ainut oikea tapa ajatella. Ohjattavat olivat myös kokeneet tulleensa kuulluiksi. Työnohjaus oli mahdollistanut ja edistänyt reflektoinnin oppimista. Ohjattavat pystyivät yhdessä pysähtymään pohtimaan jonkin asian äärelle. Tämä mahdollisti ohjattaville yhdessä oppimisen ja uuden luomisen.

Ohjattavien vuorovaikutus oli parantunut työnohjaajien tavoitteellisella ja systemaattisella työskentelyllä. Työnohjaajat olivat haastaneet ja kannustaneet ohjattavia puhumaan vuorollaan sekä huolehtineet, että kaikilla oli ollut siihen mahdollisuus. Puhumiseen ei kuitenkaan oltu pakotettu. Haastateltavat pitivät tärkeänä, että työnohjaaja tunnistaa ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka organisaatiossa ohjaavat ihmisten toimintaa. Esimieheen kohdistuessa pelkoja olisi hyvä olla ohjauskertoja ilman häntä, mutta hänen olisi kuitenkin hyvä olla osallisena prosessissa, jotta hän olisi mukana muodostamassa yhteistä ymmärrystä. Haastateltavat painottivat, että esimiehellä on merkittävä rooli vuorovaikutuksen kulttuurin kehittymisessä. Ihmisten luontainen tarve kuulua yhteisöön saa heidät noudattamaan organisaation yrityskulttuuria. Haastateltavat näkivät tästä johtuvan vuorovaikutuskulttuurin voivan olla esteenä erilaisille kehityshankkeille. Tulehtuneiden tilanteiden purkamista oli auttanut kaikkien työnohjaukseen osallistuvien haastatteleminen erikseen ennen prosessin aloittamista.

Vuorovaikutuksen paranemisessa oli auttanut myös turvalliseksi ja luottamukselliseksi koettu työnohjauksien ilmapiiri. Haastateltavat näkivätkin turvallisen ja luottamuksellisen tunnelman luomisen olevan yksi työnohjaajan tärkeimmistä tehtävistä ohjauksissa. Tässä ja myös vuorovaikutuksen kehittymisessä oli auttanut yhteisistä pelisäännöistä sopiminen ja niiden noudattamisesta huolehtiminen. Toinen tärkeäksi koettu seikka oli se, että ohjattavat olivat ymmärtäneet ja sisäistäneet työnohjauskeskustelujen ja koko prosessin hyödyn. Yhtenä yksittäisenä vuorovaikutuksen kehittämisen keinona nousi haastatteluissa parikeskustelun käyttö, joka kannusti hiljaisempia ja arempiakin keskustelijoita osallistumaan ja tuomaan näkemyksiään esille.

4.4.4 Työnohjauksen vaikutukset muutoksiin

Työnohjaajien haastatteluissa esimerkkeinä käyttämällä työnohjausprosesseilla oli ollut erilaisia konkreettisia vaikutuksia. Erään työyhteisön ohjausprosessin lopputuloksena oli päätetty vaihtaa esimies. Tämän tuloksena yhteisön keskinäinen vuorovaikutus oli parantunut, kun uutta esimiestä opittiin arvostamaan ja häneen luotettiin. Työntekijöiden energia ei enää mennyt ristiriitaisen ja epäloogisen johtamisen aiheuttamista tilanteista ja tunteista toipumiseen. Työnteko muuttui tehokkaammaksi ja he saivat samalla työntekijämäärällä enemmän aikaiseksi. Haastateltavat toivatkin esille, että erilaisissa kriittisissä muutostilanteissa työnohjauksen tavoitteena on saada kaikki työntekijöiden osaaminen hyödyksi muutoksiin. Heidän näkemyksensä mukaan juuri tämä on

sitä, mihin työnohjausta muutostilanteissa tarvitaan. Työnohjaus mm. toimii työkaluna tuomaan ongelmia päivän valoon sekä niiden syiden ymmärtämiseen.

”Parhaimmillaan se on, se on nimenomaan tuonut sen, sen, että hei, eihän tämä nyt niin, eihän.., tässähän onkin itseasiassa ihan hyvää jutusta kysymys ja kyllähän me tästä selvittää ja, no, nyt mä ymmärrän, kun noi muut ajattelee siitä vaik näin ja, ja tota, nyt mä tajuan niin kun sen, että mikä on se perusjuttu siellä taustalla, mikä on sen alkuperäinen tarkoitus ja mihin tällä tähdätään. Ja, et se selkiytyy. Ja se jotenkin se rauhoittaa.” (Haastateltava 2)

Toisessa esimerkkitapauksessa oli opittu dialogista tapaa keskustella. Työyhteisössä oli opittu yhdessä tekemisen ja ajattelun mallia sekä yhteisen ymmärryksen eli yhteisen maiseman luomista. Kahden haastateltavan esimerkissä työnohjaus oli käynnistänyt ohjattavassa sellaisia prosesseja, että ohjattava oli päättänyt vaihtaa työpaikkaa. Näistä tapauksista voidaan sanoa, että työnohjaus oli ollut onnistunut. Se oli tavallaan saanut ihmiset hereille ja ajattelemaan, mutta tämä on työnantajan riski työnohjausta tilatessaan. Toisaalta on myös työnantajan etu, että motivoitumaton työntekijä ei jää negatiivisuudellaan nakertamaan työyhteisöä.

”Sittenhän siellä on sellainen tilanne, semmoinen mahdollisuus, kun ihmiset pysähtyy ajattelemaan omaa työtään, ja esimerkiksi juuri niitä muutoksia, niin osa ihmisistähän havahtuu siihen, että ei, tämä ei ole mun paikka. Se kyllä käynnistää ihmisissä myös semmoisia, semmoisia prosesseja, että ihmiset hakeutuu sitten muualle.” (Haastateltava 2)

”Mä uskoisin, että muutokset menee maaliin, maaliin joko sillä, että sä otat ne niin kun sydänystäväksi, sydänystäväksi. Ei ole mitään muuta oikeastaan niin kun mallia...” (Haastateltava 5)

4.4.5 Huomioita työnohjaajalle työnohjattaessa liike-elämässä

Haastateltavat työnohjaajat neuvoivat, että muutoksiin ei pitäisi rynnätä tarjoamaan työnohjausta, vaan niihin tulisi tarjota muutostukea ja kartoittaa asiakkaan tarve ensimmäisellä tapaamisella. Tämän perusteella pitäisi tapauskohtaisesti miettiä, mitä tämä muutostuki sisältää menetelmällisesti.

Haastattelutilanteissa käytiin myös keskustelua siitä, mihin julkisella, esim. sosiaalipuolella työnohjanneen työnohjaajan pitäisi kiinnittää huomiota siirtyessään ohjaamaan liike-elämän

puolelle. Haastateltavat painottivat, että työnohjaajan on ymmärrettävä johdon sitouttamisen merkitystä. Tulorientoitulla ja markkinatalouden ympäristössä toimivalle on erityisen tärkeää saada varmuus siitä, että työnohjauksessa tapahtuu jotakin järkevää työn tekemisen kannalta. Johdolle on saatava rakennettua riittävä ymmärrys siitä, mistä työnohjauksessa on kysymys ja miksi, sekä siitä, mitä prosessimainen työskentely ja luottamuksellisuus työnohjauksessa tarkoittavat. Ohjattavan tai ohjattavien kanssa yhdessä pohditaan ja sovitaan läpinäkyvästi, mitä raportoidaan johdolle. Toisena tärkeänä seikkana he mainitsivat sen, että ohjausprosessin on oltava kytkeytyneenä organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteisiin.

Tämä asia pysyi keskiössä myös haastateltavien ja tutkijan keskustellessa siitä, voiko työnohjaaja vaihtaa johonkin toiseen menetelmään kesken prosessin. Se nähtiin yleisesti mahdollisena tarpeen tullen, mutta haastateltavien mukaan menetelmän vaihto pitäisi tehdä avoimesti ja siitä tulisi kysyä ohjattavien mielipidettä etukäteen ja palata taas takaisin työnohjausprosessiin. Haastateltavien mielestä on siis hyväksyttävää käyttää tilanteen niin vaatiessa esim. koulutuksellista tai valmennuksellista menetelmää, jos se ohjattaville sopii. Asiaa pidettiin ohjattavien ja ohjaajan välisenä asiana, eikä siten nähty tarvetta kysyä siihen tilaajan mielipidettä. Psykoterapeuttisiin menetelmiin siirtyminen nähtiin kyseenalaisena. Näkemystään työnohjaajat perustelivat sillä, että työnohjaus on aina organisaation kehittämisen väline ja psykoterapialla hoidetaan ihmisen mielenterveyttä. Nähtiin kuitenkin tarpeellisena, että työnohjaajalla olisi valmiuksia tunnistaa asiakkaan tarve psykoterapiaan ja hän ohjaisi asiakasta hakeutumaan toisenlaisen avun piiriin.

”Mutta se, että suutari pysyköön lestissään. Ja se, että missä viitekehyksessä ja millä tavoitteella ja millä menetelmällä ollaan toimimassa. Siinä pitää pysyä.” (Haastateltava 4)

”Esimerkiks mulla itselläni saattaa joskus olla, että mä sanoitan sen ääneen ohjattaville, että hei, että nyt mulla on sellainen fiilis, että tässä voisi olla, jos mä ensi kerralla pitäisin pienen alustuksen teille tästä tai tästä. Koska sitten, jos tulee joku sellainen omaan substanssiosaamiseen joku juttu, vaikka kolahtaa, niin mä kysyn, haluutteks te, että pidetään, otetaan tällainen 15 minuutin niin kun koulutuksellinen osuus, niin ja tutkitaan vähän, mitä se toisi ehkä uutta tähän meidän prosessiin. Niin, ei se tarkoita, että mä vaihdan kokonaan työnohjauksesta pois, mutta mä käytän jotain muuta tai menen menetelmällisesti toiseen suuntaan ja silloin, kun mä sanoitan sen asiakkaille ääneen, jotka on mun ohjausprosessissa, niin ei mun tarvii siitä sitten tilaajalle mennä sanomaan, että no niin, nyt meillä on 15 minuutin koulutuksellinen osuus, että onhan tämä ok. Ei kukaan sellaista edellytä.” (Haastateltava 6)

4.4.6 Ideoita liike-elämän toimijoille työnohjauksen hyödyntämiseen

Haastateltavat työnohjaajat olivat sitä mieltä, että työnohjausta voi käyttää monenlaisissa muutostilanteissa ja eri tavoin. Heidän toivomuksensa on, että tietoisuus työnohjauksesta työkaluna leviäisi laajemmaksi. Muutosjohtajien olisi hyvä tiedostaa, miten muutosta voitaisiin sanoittaa ja käydä läpi työnohjaajan avulla. Toivomukseksi esitettiin, että johtamiskoulutuksissa kerrottaisiin enemmän työnohjauksesta. Organisaatioissa olisi hyvä tietää, mitä työnohjaus on jo ennen muutosta tai kriisiä. Muutoksessa työnohjausprosessi olisi hyvä päästä aloittamaan ajoissa, ennen muutoksen kriisiytymistä tai epäonnistumista. Työnohjaus on oppimisen väline kuten esim. koulutus ja se nivoutuu vahvasti liike-elämään. Työnohjaukselle ominaista mm. coachaukseen verrattuna on se, että siinä sallitaan asioiden kehkeytyminen pikku hiljaa. Siinä henkilöä ohjataan tarkastelemaan laajasti omaa toimintaympäristöä ja itseä suhteessa tähän ympäristöön. Työnohjaus olisikin hyvä ottaa tietyn muutostilanteen sijasta yleisemmin ja laajemmin työkaluksi kehittämään johtamista ja toimintakulttuuria, jonka avulla organisaatio kehittyisi muutosvoimaisemmaksi. Liike-elämän puolellakin työnohjauksen kysyntä on lisääntynyt ja lisääntyy koko ajan.

5 Johtopäätökset

Työnohjauksesta on paljon hyötyä muutostilanteissa ja tämän tutkimuksen myötä sitä suositeltaisiin hyödynnettävän niissä laajemmin. Tutkimuksen teoreettisiksi viitekehyksiksi valikoituneet käsitteet aito dialogi ja positiivinen tunneilmasto osoittautuivat tutkimuksen tuloksissakin keskeisiksi ja merkittävästi muutosvoimaa lisääviksi tekijöiksi. Nämä osoittautuivat myös edellytyksiksi työyhteisön yhdessä oppimiselle, joka on välttämätöntä muutoksien läpiviemisen onnistumisessa. Juuri näihin seikkoihin yritysten muutostilanteissa olisi keskityttävä ja niitä olisi työnohjauksen avulla mahdollista kehittää. Kuviolla 1 havainnollistettujen teoreettisten viitekehyksien keskinäisiä suhteita ja työnohjauksen merkitystä niiden toteutumisessa ja kehittymisessä on tiivistetysti kerätty yhteen taulukkoon 3.

Taulukko 3. Työnohjauksen merkitys muutosvoimaa lisääviin tekijöihin

	Työnohjauksen merkitys	Vaikutukset
Positiivinen tunneilmasto	työnohjauksessa turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri, opitaan tunnistamaan ja	mahdollistaa aidon dialogin syntymisen ja kehittymisen

	käsittelemään omia ja muiden tunteita	
Aito dialogi	opitaan suhtautumaan muihin myönteisemmin, kuuntelemaan, tuntemaan muita ja heidän ajatteluaan sekä refleктоivaa vuorovaikutusta	mahdollistaa yhdessä oppimisen ja luomisen, vie tunneilmastoa lisää positiiviseen suuntaan
Yhdessä oppiminen ja luominen	sopeutuminen ja suhtautuminen muutokseen paranevat, oma ja organisaation perustehtävä kirkastuu	motivaatio lisääntyy, energia ja keskittyminen oikeisiin asioihin, organisaation muutosvoima paranee
Muutosvoimainen organisaatio	työkaluksi kehittämään johtamista ja toimintakulttuuria	toiminta- ja kilpailukykyisempi organisaatio jatkuvasti muuttuvassa toimintaympäristössä

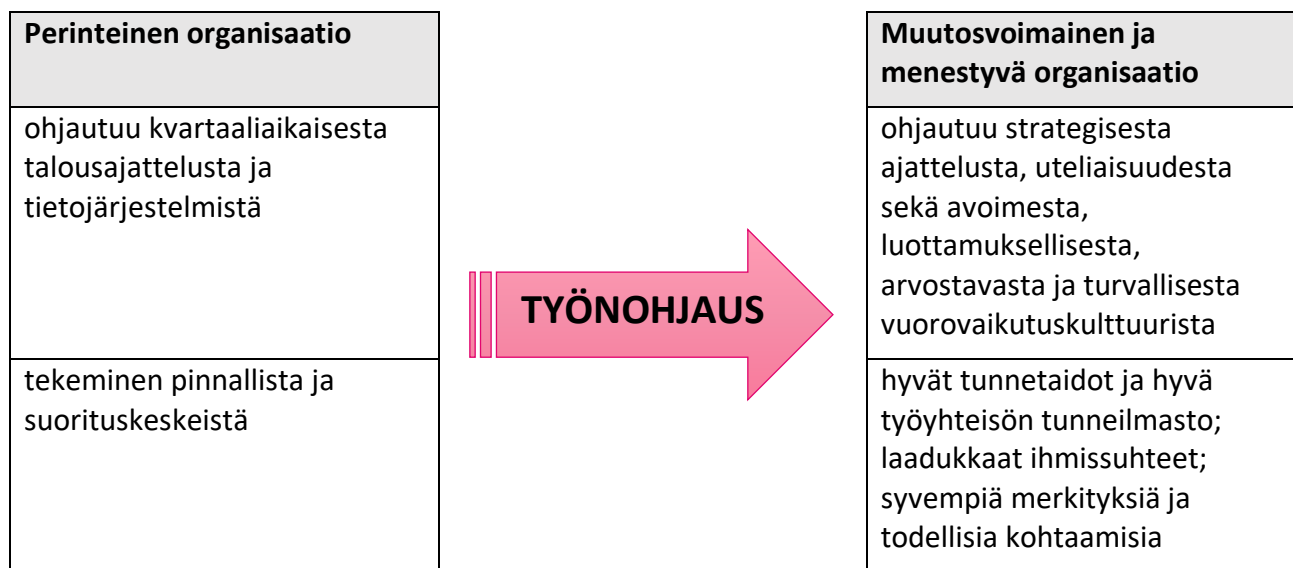
Työnohjauksessa ohjattavien vuorovaikutus kehittyy myönteisempään ja systemaattisempaan suuntaan. Siinä opitaan suhtautumaan muihin ihmisiin myönteisemmin sekä kuuntelemaan ja tuntemaan toisia ja heidän ajatteluaan. Kuten Kärkkäinen (2012, 23-15) ja Ojanen (2006, 71) toivat esille työnohjauksessa opitaan refleктоivaa vuorovaikutusta, joka on välttämätöntä muutostilanteissa tärkeille yhdessä oppimiselle ja yhdessä luomiselle.

Työnohjauksen turvallinen ja luottamuksellinen ilmapiiri antaa hyvät mahdollisuudet tutkia omaa roolia muutoksessa sekä siihen liittyviä tunteita, ajatuksia ja uskomuksia. Ohjattavien suhtautuminen muutokseen kehittyy positiiviseen suuntaan, he saavat ymmärrystä muutokseen ja sen tarpeellisuuteen. He tulevat vakuuttuneiksi, että muutos on hyvä asia ja siihen on sopeuduttava. Lisäksi ohjattaville kirkastuu ja täsmentyy sekä organisaation että oman roolin perustehtävä ja se, mihin niissä tulisi kiinnittää huomiota.

Työnohjaus on hyvä paikka tarkastella, mitä on tapahtumassa, millä eväillä ja vahvuuksilla muutokseen ollaan menossa ja mitä uusi organisaatio edellyttää. Nämä pohdinnat auttavat motivoitumaan uudesta tehtävästä. Vähitellen innostuksen ja luottamuksen lisääntyessä päästään ammatilliseen osaamiseen ja kyvykkyyteen. Muutoksen aiheuttamien tunteiden työstäminen auttaa pääsemään näistä tuntemuksista eteenpäin ja antaa energiaa uuden oppimiselle. Käsiteltiin työnohjauksessa asioita tai tunteita, kaikella puhumisella on aina oltava kytkös organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteisiin. Kuten Rantanen ja muut (2020, 84) toivat

esille, päälle liimatuilla positiivisilla tunteilla tukahduttamisen sijaan negatiivisten tunteiden työstäminen auttaa ihmisiä saamaan energiaa uuden oppimiselle ja motivoitumaan muutokseen. Muutokseen motivoituneet ja organisaatioon sitoutuneet työntekijät suuntaavat kaiken energiansa ja osaamisensa työn tekemiseen ja sen kehittämiseen.

Jatkuvien ja jatkuvasti lisääntyvien muutoksien toimintaympäristössä organisaatioita olisi kehitettävä laajemmin muutosvoimaisemmaksi yksittäisten muutostilanteiden työstämisen sijasta. Hyvä keino tähän olisi kehittää johtamista ja toimintakulttuuria työnohjauksen avulla dialogisempaan ja ilmapiiriltään positiivisempaan suuntaan kvartaaliaikaisen talousajattelun ja tietojärjestelmien ohjautumisen sijasta. Avoimen, luottamuksellisen ja vuorovaikutuksellisen toimintakulttuurin avulla voidaan kehittää organisaation oppimiskykyä ja siten saavuttaa parempaa kilpailukykyä ja menestystä. Näiden lisäksi Piha ja Sutinen (2020, 10-11) pitivät muutosvoimassa keskeisenä strategista ajattelua sekä uteliaisuutta. Tätä organisaation ohjautumisen muutosta on kuvattu kuviossa 3.



Kuvio 3. Johtamisen ja toimintakulttuurin kehittyminen työnohjauksessa

Esimiehellä on keskeinen rooli siinä, että työyhteisön työnohjauksessa yhteisesti ymmärretyt ja sovitut asiat ja toimintamallit toteutuvat myös arjessa. Siksi hänen on hyvä olla mukana työnohjauksessa koko prosessin ajan. Esimiehen olisi hyvä saada tueksi tähän oma yksilötyönohjaus kulkemaan mukana työyhteisön ohjauksen kanssa. Jotta kuvion 3 mukainen kokonaisvaltainen

ajattelun ja toimintakulttuurin muutos on mahdollista toteuttaa, on johdon ymmärrettävä työhönsä hyödyt ja seistävä vahvasti työhönsäprosessin ja sen tavoitteiden takana.

Organisaation menestys luodaan hyvillä tunnetaidoilla ja työyhteisön tunneilmastolla. Kuten Goleman (2012, 342) sanoi, yhteinen tunneälän taso määrittelee sen, millä tehokkuudella henkistä pääomaa käytetään. Isokorven (2003, 38) mukaan tunteiden ja emotionaalisten reaktioiden tuomien viestien merkitys oppimisessa korostuu jatkuvasti muuttuvassa ja oppimista vaativassa toimintaympäristössä. Tunnetaidot ovat erittäin tärkeitä myös ammattiauttajien tehtävissä. Kuten Goleman (2012, 162) ja Holm (2013) korostivat, parhaiten työssään onnistuvat ne työhönsäajat, jotka osaavat lukea hyvin oman kehonsa tunneviestejä. Tässä tutkimuksessa toiseksi tärkeäksi työhönsäajan taidoksi nousi ihmisten toimintaa ohjaavien tekijöiden tunnistaminen ja ymmärtäminen liike-elämän organisaatiossa.

6 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe löytyi ajatuksesta, että sen avulla voitaisiin edesauttaa työhönsäuksen hyödyntämisen laajentumista liike-elämässä. Jotta työhönsäusta on mahdollista tarkastella lähemmin, tarvittiin rajattu näkökulma ilmiön tutkimiseksi. Tutkija oli juuri perehtynyt muutosjohtamiseen, josta syntyi kiinnostus tutkia työhönsäuksen roolia siinä. Työhönsäuksen tarkastelun näkökulmaksi valikoitui liike-elämän muutosjohtaminen. Tutkimuksen tarkoituksena oli tuottaa ymmärrystä työhönsäuksen merkityksestä muutostilanteissa.

Aihevalinnan perusteella työhönsäus valikoitui loogisesti yhdeksi työn teoreettiseksi viitekehyyksi. Muutosta tai sen ilmiötä ei haluttu lähteä tarkastelemaan, vaan se jätettiin taustateoriaksi. Sen sijaan kiinnostavaksi tarkastelun kohteeksi valikoituivat ne muutoksien onnistumiseen vaikuttavat tekijät, joiden tutkija oletti kokemuksensa perusteella vaikuttavan merkittävästi muutoksien onnistumiseen ja jotka olisivat juuri niitä, mitä työhönsäuksen avulla olisi mahdollista parantaa. Työhönsäuksen lisäksi teoreettisiksi viitekehyyksiksi valikoituivat tunteet ja positiivinen tunneilmasto, yhdessä ajattelun taito eli dialogi sekä yhdessä oppiminen.

6.1 Tutkimusprosessin ja luotettavuuden tarkastelua

Tutkimuksen tavoitteina oli selvittää, millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty sekä työnohjauksen hyödyt näissä muutostilanteissa. Tavoitteena oli saada empiiristä vahvistusta teoreettisten viitekehyksien yhteydestä muutosten onnistumiseen sekä siihen, että niitä voidaan työnohjauksella parantaa. Tämä tavoite ohjasi aineiston hankintaa. Harkinnanvaraisella poiminnalla haastateltaviksi valikoitui niitä työnohjaajia, jotka olivat toimineet työnohjaajana liike-elämän muutostilanteissa. Haastateltavien tarinoita voidaan pitää luotettavina ja pätevinä tutkimusaineistona, sillä he kaikki olivat kokeneita työnohjauksen ammattilaisia sekä liike-elämän toimijoita.

Haastattelutilanteet olivat onnistuneita. Ne muodostuivat haastattelijana toimineen tutkijan ja haastateltavan väliseksi ja tutkimuskysymysten ohjaamaksi vuorovaikutteiseksi keskusteluksi. Haastateltavien ja haastattelijan kiinnostuneisuus ja innostuneisuus aiheeseen mahdollisti hedelmällisten ja arvokasta sisältöä tuottavien keskustelujen syntymisen. Keskustelujen aikana tutkija pyrki tiivistämään, ymmärtämään ja tulkitsemaan haastateltavan tarinaa. Tässä tulkintaan pyrkivässä dialogissa, Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 137) itseäänkorjaavaksi nimeämässä haastattelussa, haastateltavilla oli mahdollisuus kumota, tarkentaa tai hyväksyä tutkijan tekemät tulkinnat. Tämä osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Tutkijan oli kuitenkin vältettävä tuomasta keskusteluun omia näkökulmia, vaan pyrittävä tarkentavilla kysymyksillä ymmärtämään haastateltavan tarinaa. Tutkijan perehtyneisyys työnohjaukseen ja sen ilmiöihin auttoi kuitenkin saamaan näistä keskusteluista syvällisempää ymmärrystä, joka osaltaan lisäsi tutkimuksen luotettavuutta. Haastateltavat kertoivat näiden keskustelujen olleen mielenkiintoisia ja hyödyllisiä pohdintoja heille itselleenkin.

Haastattelutallenteet purettiin sanatarkoiksi litteroiduiksi teksteiksi. Tavoitteena oli analysoida jokainen litteroitu teksti ennen seuraavaa haastattelua, mutta se osoittautui mahdottomaksi. Litteroitavaa aineistoa oli paljon ja haastattelut olivat sovittuina suhteellisen tiiviissä aikataulussa. Haastatteluissa esille nousseet teemat ja näkökulmat otettiin kuitenkin huomioon seuraavissa haastatteluissa, joten ne myös täydensivät toisiaan. Tästä esimerkkinä oli menetelmän vaihtamiseen liittyvä eettisyyspohdinta. Teema otettiin pohdintaan seuraavissakin haastatteluissa.

Aineistot osoittautuivat riittäväksi viimeisen litteroinnin analysoinnin jälkeen ja tuloksia voidaan siltä osin pitää luotettavina. Lisähaastattelut eivät olisi enää tuottaneet merkittävää lisäarvoa. Haastattelutallenteet ja litteroidut tekstit säilytettiin luotettavuuden tarkistamiseksi, mutta hävitettiin tämän opinnäytetyön hyväksymisen jälkeen luottamuksellisuuden ja yksityisyyden suojan toteuttamiseksi. Luotettavuutta lisätäkseen tutkija olisi voinut luetuttaa ja hyväksyttää haastateltavilla litteroiduista aineistoista tekemänsä poiminnat. Tätä ei kuitenkaan nähty tarpeelliseksi, koska itseäänkorjaavassa haastattelussa tutkijan tulkinnat oli jo tarkennettu ja hyväksytty. Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on hyvä huomioida, että tulos työnohjauksen hyödyistä ja vaikutuksista on saatu työnohjaajien subjektiivisista tulkinnoista. Siksi aiheetta olisi hyödyllistä tutkia useammasta näkökulmasta. Työn luotettavuutta lisäsi se, että valmiin työn luki ja kommentoi osa tutkimukseen osallistuneista työnohjaajista sekä kasvatustieteen tohtori ja tietokirjailija Aila Niemelä Suomen työnohjaajat ry:n Tutkimusfoorumista. Tutkimustuloksien luotettavuutta lisäävät myös suorat lainaukset haastatteluista.

6.2 Näkökulmia teoreettiseen viitekehykseen

Tunteita on tutkittu paljon, mutta työelämässä niiden vaikutusta asioihin harvemmin tunnustetaan saati tunnustetaan. Huisman (2017) on tutkinut tunteita ja niiden johtamisen merkitystä esimiestyössä. Hänen mielestään tunteet ovat moninaisia eikä niiden hyödyntämistä tunneta. Siksi ne useimmiten työnnetään syrjään asioiden hoitamista haittaavina tekijöinä. (Huisman 2017, 51.) Kuten Heikkilä (2021, 80-81) omassa tutkimuksessaan totesi, tunteilla on kuitenkin suuri merkitys työelämässä ja tunneosaamisen vaatimukset kasvavat, mitä korkeammalla tasolla henkilö työskentelee. Hytönen ja Kyöstilä (2021, 48-49) korostavat omassa tutkimuksessaan, että hyväksi tunnejohtajaksi tuleminen vaatii ensin omien tunteiden kohtaamista, tunnistamista ja nimeämistä. Heikkilä (2021, 81) vielä lisää tutkimuksessaan, että työyhteisön tunneilmapiirin luomisessa ja johtamisessa johtajilla ja esimiehillä on merkittävä rooli. Työelämän muutokset aiheuttavat yleensä monenlaisia tunteita. Niiden käsittely auttaa muutoksen onnistuneessa läpiviemisessä. Jos tähän ei esimiehellä ole kykyä, työnohjauksen hyödyntäminen mahdollistaa muutoksen nopeamman ja onnistuneemman läpiviennin. Jos ylemmältä johdolta puuttuu mielenkiinto ja ymmärrys tunteiden johtamisen merkityksestä, tarvitaan laajempaa ja tunteet huomioivaa toimintakulttuurin ja johtamisen kehittämistä. Tässä työnohjaus voisi olla keskeisenä työkaluna.

Yksi tärkeimmistä työnohjaajan taidoista on omien tunteiden tunnistaminen, ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Työnohjaaja pystyy kohtaamaan ohjattavan vain sillä tasolla, millä on ensin kohdannut itsensä. Haastateltavissa oli eroja siihen, miten luontevaa heille oli keskustella tunteista, miten monipuolisesti he olivat havainnoineet muutosten aiheuttamia tunnereaktioita ohjattavissaan sekä miten he kokivat työnohjauksen auttavan tunteiden käsittelyssä ja niistä eteenpäin pääsemisessä. Tunteet, niiden huomioiminen, työstäminen ja hyödyntäminen on työelämässä vielä vähäistä. Siihen pitäisi työnohjaajienkin omassa ammatillisessa kehittämisessään kiinnittää huomiota. Tätä olisi hyödyllistä myös tutkia tarkemmin. Olisi mielenkiintoista tutkia, miten työnohjauksella on onnistuttu muuttamaan tunnekokemusta positiivisempaan suuntaan esimerkiksi johonkin tiettyyn muutokseen suhtautumisessa.

Dialogisuutta työelämässä on tutkittu paljon ja sitä dialogitaitoja pidetään yhtenä tärkeimpinä työelämätaitoina nyt ja tulevaisuudessa. Positiivinen tunneilmasto mahdollistaa aidon dialogin syntymisen. Työnohjaajan roolina on luoda ohjaustilanteisiin turvallista ja luottamuksellista ilmapiiriä. Ohjattavat kasvavat prosessin myötä toisia kuuntelemaan ja kunnioittavaan vuorovaikutukseen ja kokevat itsekin kuulluksi tulemista sekä sitä, että on luontevaa keskustella kaikesta, myös tunteista. Tutkimuksen ja teoreettisen viitekehyksen mukaisesti työnohjauksessa keskeistä on dialoginen ja reflektiivinen vuorovaikutus. Yksi haastateltavista otti esille, että sen jälkeen kun muutostilanteessa olevan työyhteisön vuorovaikutus on työnohjauksella saatu dialogiseksi ja reflektiiviseksi, ei työnohjausta ole tarvetta jatkaa pidempään. Tutkija jäi pohtimaan sitä, miten dialogisen ja reflektiivisen vuorovaikutuskulttuurin ylläpitäminen työyhteisössä onnistuu työnohjausprosessin jälkeen. Saako esimies siihen riittävästi tukea? Miten toimintakulttuuri, rakenteet, prosessit ja johtaminen tukevat dialogisuutta ja reflektiivisyyttä?

Muutos ei ole mahdollinen ennen kuin ihmiset ovat oppineet muuttamaan ajatteluaan ja käyttäytymistään muutoksen edellyttämällä tavalla. Koko ajan muuttuvassa maailmassa on kyettävä oppimaan jatkuvasti. Yhdessä oppiminen edellyttää yhdessä ajattelua ja positiivista tunneilmapiiriä. Työnohjauksen avulla on mahdollista tuoda ongelmia näkyviksi ja ymmärtää niiden syitä. Yhdessä oppimalla ja kehittämällä saadaan kaikki energia ja osaaminen hyödyksi muutokseen. Ketterästi oppivien ihmisten lisäksi tarvitaan oppimista tukevia rakenteita ja johtamista. Olisi mielenkiintoista päästä käytännössä tutustumaan Otalan (2020) mainitsemaan oppimisen tukipalveluun ja tutkia tietyn organisaation kehittymistä oppimista mahdollistavaksi työpaikaksi.

6.3 Yhteenveto

Tutkimus oli onnistunut, sillä sen avulla saatiin vastauksia tutkimusongelmaan, millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut organisaatioiden muutoksissa. Työnohjauksesta on paljon hyötyä muutoksissa ja sitä suositeltaisiin hyödynnettävän laajemminkin. Tämän tutkimuksenkin mukaan aito dialogi ja positiivinen tunneilmasto lisäävät työyhteisön muutosvoimaa merkittävästi. Lisäksi ne osoittautuivat edellytyksiksi työyhteisön yhdessä oppimiselle, joka on välttämätöntä muutoksien läpiviemisen onnistumisessa. Nämä seikat ovat niitä, joihin yritysten olisi muutostilanteissa keskityttävä ja joita olisi työnohjauksella mahdollista kehittää. Tämän tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin tulkittu tapauskohtaisesta aineistosta, jollaisesta Eskolan ja Suorannan (2008, 65) mukaan ei voida tehdä yleispäteviä päätelmiä. Tulkintoja rajoittivat myös teoriat, joiden näkökulmasta tutkimus tehtiin. Tutkimuksen tulokset ovat kuitenkin erittäin mielenkiintoisia ja olisi toivottavaa, että asiaa tutkittaisiin enemmän. Olisi kiinnostavaa tutkia työnohjauksen vaikutuksia johonkin tiettyyn muutostilanteeseen. Siinä voisi esimerkiksi tarkastella ihmisten suhtautumista ja sopeutumista muutokseen työnohjausprosessin eri vaiheissa. Lisäksi olisi mielenkiintoista tutkia, mihin kaikkeen työnohjauksella parantunut tunneilmasto vaikuttaa ja miten tämä muutos näkyy yrityksen suorituskyvyn mittareissa.

Tiedolla johtaminen on järkevää. On hyödyllistä seurata dataa eri järjestelmistä ja tehdä päätöksiä toimenpiteistä niiden perusteella. Tämä antaa kuitenkin vasta vastauksia siihen, mitä olisi syytä tehdä. Yrityksissä olisi hyvä miettiä myös, miten kyseiseen tavoitteeseen päästään. Muutoksien ja työntekemisen määrä ei tule vähenemään. Ihmisistä ei kuitenkaan voida puristaa enää enempää irti pinnallisella ja suoritushakuisella johtamisella. Ihmiset väsyvät ja motivaatio ja suorituskyky laskevat. Yrityksissä pitäisi etsiä vastauksia Miten-kysymykseen positiivisesta tunneilmastosta, dialogisesta vuorovaikutuksesta sekä yhdessä oppimisesta. Menestyksen eturintamassa porskuttavat ne yritykset, jotka ovat toiminnassaan tämän jo huomioineet. Työnohjaus auttaa niitä yrityksiä, jotka ovat vielä matkalla. Tätä matkaa olisi mielenkiintoista seurata myös tutkimuksen näkökulmasta.

Lähteet

- Alhanen, K., Kangasaho, A., Ahtiainen, O.-P., Kangas, M., Soini, T. & Soininen, J. 2011. Työnohjauksen käsikirja. 2. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle – johda muutos taitavasti. Keuruu: Johtamistaidon opisto JTO ja Työterveyslaitos.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 8. p. Tampere: Vastapaino.
- Geijer, K. 2019. Esimiehen voimavarojen tukeminen työnohjauksen keinoin. Opinnäytetyö AMK.
- Goleman, D. 2012. Tunneäly työelämässä. 7. p. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Grönfors, T. 2010. Työssä oppiminen – avain tuottavuuteen. Helsinki: Kauppakamari.
- Heikkilä, H. 2021. Tunnejohtaminen itseohjautuvissa asiantuntijaorganisaatioissa. Opinnäytetyö, YAMK. LAB-ammattikorkeakoulu.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Holm, P. 2013. Avasseminaari 26.-27.11.2013. Voimavarakeskeinen työnohjaaja -koulutus 2013-2015. Jyväskylän kesäyliopisto & Dialogic Oy.
- Huisman, K. 2017. Tunteet ja niiden johtamisen merkitys esimiestyössä. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2017053111557>.
- Hytönen, P. & Kyöstiä, J. 2021. Esimiehen tunnejohtaminen sosiaali- ja terveysalan organisaatiossa – Kohti inhimillisempää johtajuutta. Kasvatustieteen pro gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kasvatustieteiden laitos.
- Isaacs, W. 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Uraauurtava lähestyminen liike-elämän viestintään. Helsinki: Kauppakaari / Talentum Media Oy.
- Immaisi, A.-M. 2011. Työnohjauksen muutosmatka – katsaus historiaan ja visio tulevaan. Julkaisussa Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Toim. K. Ranne, H. Markkanen, & T. Malo. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 18-23.
- Isokorpi, T. 2003. Tunneälytaitojen ja yhteisöllisyyden oppiminen reflektoinnin ja ryhmäprosessin avulla. Väitöskirja Tampereen yliopisto. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Jarenko, K. 2020. Karoliina Jarenko - DIALOGI. Yhdessä ajattelemisen taito. Video Karoliina Jarengon Uuden työn puuhanainen -YouTube-kanavalla. Julkaistu 23.12.2020. Viitattu 3.2.2022. <https://www.youtube.com/watch?v=-FshOCWak3k>.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittyminen on organisaation oppimista. Julkaisussa Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Toim. P. Juuti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO.
- Järvinen, P. 2018. Ammatillinen käyttäytyminen. Tie onnistumiseen. Helsinki: Alma Talent Oy

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

Karkulahti, S. 2015. Työnohjauksellinen ote esimiestyössä, esimerkkinä varhaiskasvatus. Julkaisussa Työnohjauksen äärellä. Toim. A. Suomi & S. Valkama. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Luopa, L. 2018. Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa: työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Jyväskylä: Metanoia Instituutti.

Keski-Luopa, L. 2007. Työnohjaus vai superviisaus. Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityopsykologisten perusteiden tarkastelua. 3. p. Oulu: Metanoia Instituutti.

Koski, A. 2014. Työnohjaus tutkimuksen kohteena. Julkaisussa Parempaa työelämää etsimässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. Toim. T. Heroja, A. Koski, P. Seppälä, R. Säntti & A. Wallin. United Press Global, 90-92.

Kupias, P. ja Peltola, R. 2019. Oppiminen työssä. Gaudeamus Oy.

Kupias, P. 2016. Toimijuus työssä. Tukena työnohjaus, coaching, mentorointi ja fasilitointi. Artikkelin Helsingin yliopiston koulutus- ja kehittämispalveluiden HY+ -verkkosivustolla. Viitattu 5.5.2022. https://hyplus.helsinki.fi/wp-content/uploads/2021/06/paivi_kupias_toimijuus_tyossa_tukena_tyonohjaus_coaching_mentorointi_fasilitointi_web.pdf.

Kyrönseppä, U. 2012. Yhteisön työnohjaus. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Kärkkäinen, M.-L. 2012. Työnohjauksen monimuotoisuus. Julkaisussa Työyhteisön työnohjaus. Toim. Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U. & Kärkkäinen, M.-L. 1. p. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Laukkarinen, T. 2021. Työnohjauspalvelun kehittäminen. Opinnäytetyö YAMK. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Malinen, A. 2002. Opettajuus rakentuu ihmistuntijuudesta ja asiantuntijuudesta. Epistemologinen, eksistentiaalinen ja eettinen vastuu opettajan työssä. Julkaisussa Opettajuus muutoksessa. Toim. Sallila, P. & Malinen, A. Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.

Martela, F. ja Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? e-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian kehittäminen. 4. p. Helsinki: Yliopistopaino Kustannus.

Ojanen, V. 2022. Ville Ojanen, psykologi, Academy of Brain Oy. Haastattelu Yleisradio Oy:n Ylen aamu -lähetyksessä 18.2.2022.

Otala, L. 2021. Leenamajja Otala, Pro Competence Oy Inc. - Miten työpaikoilla opitaan 2020-luvulla? Videohaastattelu Karoliina Jarengon Uuden työn puuhanainen -YouTube-kanavalla. Julkaistu 8.10.2021. Viitattu 10.3.2022.

<https://www.youtube.com/watch?v=ILruTZ4cqyk&t=537s>.

Otala, L. & Meklin, S. 2021. Ketterä oppiminen 2 – strategiasta käytäntöön. Helsinki: Kauppakamari.

Otala, L. 2020. Vilma Mutka, Mukamas Learning Design Oy ja Leenamaija Otala, Pro Competence Oy Inc. - Jatkuva, ketterä työssäoppiminen. Videokeskustelu Mukamas Learning Design Oy:n - YouTube-kanavalla. Julkaistu 31.1.2020. Viitattu 10.3.2022.

https://www.youtube.com/watch?v=FduXZymJ_ok.

Otala, L. 2018. Ketterä oppiminen. Keino menestyä jatkuvassa muutoksessa. Helsinki: Kauppakamari.

Piha, K. & Sutinen, M. 2020. Muutosvoimaa. Tutkimusmatka moderniin muutosjohtamiseen. Helsinki: Alma Talent.

Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Helsinki: Talentum.

Punkanen, T. 2009. Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rantanen, J., Leppänen, I. & Kankaanpää, H. 2020. Johda tunneilmastoa: vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Helsinki: Alma Talent.

Rantanen, J. 2013. Vaikuta tunteisiin! Lisää voimaa tekemiseen. Helsinki: Talentum.

Roman, J. 2015. Kohti dialogisempia yhteisöjä, kohti parempaa maailmaa. Artikkelit Academia.edu - verkkosivustolla. Julkaistu 21.2.2015. Viitattu 17.2.2022.

https://www.academia.edu/11006057/Kohti_dialogisempia_yhteisöjä_kohti_parempaa_maailmaa.

Sairanen, L., Syrjämäki, E. & Ruhalhti, S. 2021. Dialogi tiimioppimisen tukena. TAMKjournal-julkaisu. Julkaistu 24.11.2021. Viitattu 27.4.2022. Tampereen ammattikorkeakoulu. <https://sites.tuni.fi/tamk-julkaisut/pedagogiset-ratkaisut/dialogi-tiimioppimisen-tukena-laura-sairanen-eija-syrjamaki-ja-sanna-ruhalhti/>

Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 9. p. Helsinki: Oy Yliopistokustannus.

Senge, P. 2006 (orig. 1990). The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization. 2nd edition. New York: Currency Doubleday.

Setälä, M.-L. 2011. Organisaatioiden kehittämisen turbulenssi ja työnohjaus. Julkaisussa Työnohjaus – ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä. Toim. K. Ranne, H. Markkanen, & T. Malo. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu, 24-31.

Straw, J., Scullard, M., Kukkonen, S. ja Davis, B. 2013. The Work of Leaders. How Vision, Alignment, and Execution Will Change the Way You Lead. San Francisco: Wiley.

Tuominen, C. 2020. Tunteet eivät kuulu työpaikalle. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Työnohjauksen tutkimus. 2022. Teksti Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivustolla.

<https://www.suomentyonohjaajat.fi/tyonohjaus/tyonohjauksen-tutkimus>. Viitattu 26.4.2022.

Työnohjaus. 2022. Teksti Suomen työnohjaajat ry:n verkkosivustolla.
<https://www.suomentyönohjaajat.fi/työnohjaus>. Viitattu 18.3.2022.

Vuorinen, T. 2019. Yrityskehittäminen prosessikonsultaationa. Blogi Lapin yliopiston Yhteisillä tulilla -blogikokoelmassa. Julkaistu 24.11.2019. Viitattu 25.3.2022.
<https://yhteisillatulilla.weebly.com/yhteisillauml-tulilla/yrityskehittaminen-prosessikonsultaationa>.

Väisänen, T. 2021. "Kakstahtista navigoimista": työnohjaus projektityötä tekevien työyhteisöjen kehittämisen välineenä. Opinnäytetyö YAMK. Humanistinen ammattikorkeakoulu Humak.
<https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-202201191434>.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko ja kysymykset

Tutkimusongelma: Millaisia vaikutuksia työnohjauksella on ollut organisaatioiden muutoksissa?

Tavoite: Luoda ymmärrystä työnohjauksen merkityksestä (muutoksissa).

Tutkimuskysymys	Teoria	Käsite	Haastattelukysymys ja tukikysymykset
Millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty?	Luku 3	Työnohjaus	<ul style="list-style-type: none"> • Millaisessa muutostilanteessa olet ollut työnohjaamassa? • Oliko tämä yksilö- vai ryhmä-/yhteistyönohjausta? • Ketä ohjattavat olivat? (asema organisaatiossa / rooli muutoksessa) • Missä vaiheessa muutosta työnohjaus tuli mukaan? • Millainen / miten pitkä ohjausprosessi oli?
Miten työnohjausprosessi on muuttanut kokemusta työnohjauksesta ja itse muutoksesta?	Luku 2.1	Työyhteisön tunneäly ja -ilmasto	<ul style="list-style-type: none"> • Miten työnohjaus on koettu muutosprosessissa? • Miten muutokset on koettu? • Miten työnohjaus on vaikuttanut siihen kokemukseen? • Miten tunteet ovat vaikuttaneet muutosten onnistumiseen? • Miten työnohjaus on vaikuttanut näihin tunteisiin?
Mitkä asiat ovat edesauttaneet työnohjauksesta saatuja vaikutuksia?	Luku 2.2	Aito dialogi	<ul style="list-style-type: none"> • Millainen vuorovaikutuksen kulttuuri työyhteisössä oli prosessin alkaessa? • Millaisia muutoksia prosessin edetessä huomasit ohjattavien vuorovaikutuksessa? • Mitkä asiat edesauttoivat niitä?

Liite 2. Aineiston käsittelyn teemakortisto

Millaisissa muutoksissa työnohjausta on käytetty? Luku 3 Työnohjaus	
<ul style="list-style-type: none"> • Millaisessa muutostilanteessa olet ollut työnohjaamassa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Lähtötilanteessa ei muutosta, vaan ongelma työilmapiirissä. Työnohjaus startti muutokselle. Ennen työnohjausta kysely ja henkilökohtaiset haastattelut -> yhteinen ymmärrys lähtötilanteesta. • Keskustelu kulmineoiti johtamisjärjestelmään, jonka organisoituminen kulmineoiti esimiehen heikkoon itsetuntoon; mm. rakentanut ns. suosikkirinkejä. Näiden purkaminen oli yksi työnohjauksen tavoitteista. • Fuusiot (yritysten / julkisen sektorin, esim. kahden koulun yhdistyminen) • Esimiehen vaihtuminen (esimiehen ja työyhteisön työnohjaus) • Esimiesvalmennuksen tukena työnohjausta • Johtamisen kehittämistä, jossa keskeistä liiketoiminnan kasvu ja kansainvälistyminen • Voimakkaan, temperamenttisen ja tilaa ottavan johtajan ohjaaminen päästämään irti ja antamaan tilaa työntekijöiden itse- / yhdessäohjautuvuudelle. • Yrityskaupat • Tietyn väliajoin toistuvan mittavan tuotantoprosessin johtamisen kehittäminen, toimintatapojen yhtenäistäminen tuotantolinjojen välillä ja yhteisen ohjeistuksen laatiminen ko. prosessia varten. • Yt-prosesseja • Liikkeenluovutukset • Erilaisissa muutoshankkeissa • Muutostyöpajoja, joiden rinnalla johdon työnohjausprosessi • Sekä työnohjausta että prosessikonsultointia muutoksissa • Fuusiotilanne, jossa johtaja on joutunut tekemään roolin muutoksen.
<ul style="list-style-type: none"> • Oliko tämä yksilö- vai ryhmä- /yhteistyönohjausta? • Ketä ohjattavat olivat? (asema organisaatiossa / rooli muutoksessa) 	<ul style="list-style-type: none"> • Työyhteisö (4 ryhmää + esimies). • Työyhteistyönohjauksia • Esimiesvalmennuksia • Ohjattavat muutoksen vauhdittajia ja kohteita • Työnjohdon, lähijohdon ja johtoryhmän työnohjausta • Yrittäjäomistajan työnohjaus. • Tuotantoprosessin johtoryhmä • Yksilöohjauksen avulla pyrittiin tuoda esille taustalla olevaa muutostarpeen ajatusta
<ul style="list-style-type: none"> • Missä vaiheessa muutosta työnohjaus tuli mukaan? 	<ul style="list-style-type: none"> • Aivan alussa / alussa rinnalla kulkijaksi muutosprosessiin • Useimmiten siinä vaiheessa, kun huomataan, että muutos ei onnistunut. • Työnohjaus menetelmänä vasta sitten, kun on hahmoteltu kokonaisuutta, mennään tavoite edellä ja lähdetään sitä perkaamaan. Siten työkaluksi muotoutuu työnohjaus, eikä ole itsetarkoitus. • Valmentamisessa ym. kehittämässä luotu luottamusta ja sen jälkeen prosessi jatkunut työnohjauksena. • Samanaikaisesti, kun muutos käynnistettiin. • Varhaisessa vaiheessa, heti, kun päätös yritysostosta oli tehty.
<ul style="list-style-type: none"> • Millainen / miten pitkä ohjausprosessi oli? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kesto 7-8 kk. • Muutoksiin liittyvät ohjausprosessit ovat yleensä lyhyehköjä esim. puolen vuoden / n. viiden kerran, kuuriluonteisia muutoksesta riippuen, istunnot voivat olla pidempiä

	<ul style="list-style-type: none"> • johtajan yksilöohjaus 1,5 v • johtoryhmän työnohjaus 5 krt • n. kymmenen kertaa • n. 9 kk • kesto 1,5 ja tapaamiset kerran kuussa
<ul style="list-style-type: none"> • Lisähuomiota 	<ul style="list-style-type: none"> • Jos työyhteisöä kuullaan, miten pitäisi uudistua, se ei ole työnohjausta, vaan fasilitointia. Tätä osallistamista voisi olla organisaatioissa enemmän. • Usein olisi hyvä lähteä kehittämään / johtaman kulttuuria yksittäisten asioiden kehittämisen sijaan. • Työnohjaukselle on tärkeää luoda turvallista ilmapiiriä, mutta ei hoideta mielenterveyttä. Työnohjausta ei voi muuttaa psykoterapiaksi, vaan ohjauksen on kytkeydyttävä työn organisointiin, perustehtävään yms. Muutenkin on oltava menetelmien / työkalujen kanssa tarkkana. • Tärkeintä on luoda turvallisuutta, ryhmä on koettava turvalliseksi. Työnohjauksen hyöty on oltava selkeänä työnohjattaville. • Muutos on hankalampi saada aikaiseksi, jos ohjausprosessissa ei ole mukana esimiesroolissa olevaa henkilöä. • Puhdas ryhmätyönohjaus, jossa esimies ei ole paikalla sopii ryhmän sisäisten kriisien ratkomisen tueksi ja arjen tilanteiden käsittelyyn, joissa ei ole paljon ulkoisia muutoksia. • Perinteinen työnohjaus asiantuntijatyössä toimii hyvin muutoksen käsittelemisessä (tuetaan ja rakennetaan ymmärrystä). • Muutostilanteissa olisi hyvä työskennellä usealla organisaatiotasolla.

<p>Miten työnohjausprosessi on muuttanut kokemusta työnohjauksesta ja itse muutoksesta? Luku 2.1 Työyhteisön tunneäly ja -ilmasto</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Miten työnohjaus on koettu muutosprosessissa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Olivat yllättyneitä, että voidaan puhua. • Ohjaaja koettiin turvalliseksi ja luottamukselliseksi, turvallinen ilmapiiri • Työnohjaus koettu valtaosaltaan positiivisesti. Saanut vertaistukea, huomannut, ettei ole ajatustensa kanssa yksin. Asia, josta on ajatellut, ettei ole vaikutusmahdollisuuksia, on huomannutkin, että onkin. Ja, että on liikkumavaraa. • Työnohjaus oli koettu loppujen lopuksi erittäin positiivisena asiana. Alun epäilyjen jälkeen ohjattavat kasvoivat siihen prosessiin ja kommentoivat, että tähän on fiksua tekemistä. • pääsi tutkimaan sitä omaa rooliansa, siihen liittyviä tunteita ja ajatuksia, uskomuksia myös.
<ul style="list-style-type: none"> • Miten muutokset on koettu? 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjaus auttanut oivaltamaan, että muutos onkin hyvä asia ja että siitä selvittää. Lisännyt ymmärrystä muiden ajattelusta ja taustalla olevista asioista. Ajattelu ja ymmärrys selkiytyy ja rauhoittaa. Ymmärretään myös ajoissa, jos muutos on sellainen, että kannattaa lähteä. Myös työnantajan näkökulmasta on hyvä, jos epämotivoitunut henkilö ei jää tyytymättömyydellään nakertamaan työyhteisöä. • Tunnereaktiot olivat voimakkaita. Niitä siedettiin, mutta niistä ei puhuttu.

	<ul style="list-style-type: none"> • Muutokset menee maaliin, jos ne otetaan sydänystäviksi. • Uupuneelle ihmiselle varsinkin muutos voi aiheuttaa suuttumusta, ärtymystä ja vihaisuutta, lamaanumista. Nykyään tulee monesti muutosta muutoksen päälle, eikä ehdi toipumaan / saada haltuun edellistä, mistä johtuen asiat jäävät puolitiehen. Viha voi aiheuttaa myös adrenaliinia ja voimaa runnomaan muutos läpi. Toisaalta se aiheuttaa lamaanumista. Stressaantunut ei jaksa innostua enää mistään. Muutos vaatisi aina jonkin sortin innostumista. • Joskus on pakko tehdä muutoksia, jotka eivät ole mielekkäitä työntekijöille. Niissä tärkeää olisi miettiä, miten muutos viedään läpi. On myös win-win -muutoksia. Etenkin pörssifirmoissa tarkkaan mietittävä, milloin antaa tietoa tulevasta muutoksesta. Olisi myös ennakoitava ja mietittävä, miten muutoksesta ilmoittaminen / muutos tulee vaikuttamaan ihmisten työhön ja sitä kautta heihin itseensä. • Johtajalla oli alussa helpotusta, kun päätökset oli tehty. Yritystoa oli edeltänyt pitkä neuvotteluvaihe ja huhujen mylly. Innostus ja toiveisuus vei pieneen depression ja epäilyn tunteisiin, että onko minusta tähän eli epävarmuutta ja tervettä epäilyä.
<ul style="list-style-type: none"> • Miten työnohjaus on vaikuttanut siihen kokemukseen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Kirkastunut, miksi täällä ollaan ja mihin huomio pitäisi kiinnittää. • Oivalletaan muutos ja sen tarpeellisuus. • alettu ymmärtämään ja hyväksymään muutos • Keskustelemalla ja yhdessä pohtimalla on saatu ihmisiä vakuuttuneiksi, että muutos onkin hyvä asia ja siihen täytyy vaan sopeutua. • Työnohjauksella haluttu selvittää, mikä on muutoksen perimmäinen tarkoitus. Auttaa muutokseen sopeutumisessa ja suhtautumisessa. • Työnohjaus auttanut työstämään omaa menneisyyttä ja urapolkua siihen saakka, omaa merkitystä työyhteisölle, tunnistamaan niitä odotuksia, mitä uusi organisaatio edellytti, sai kuitenkin olla luomassa uutta rooliaan (esimies- / asiantuntijatehtävä). Työnohjaus antoi paikan ja tilan työstää enemmän näitä pohdintoja ja motivoitua uudesta tehtävästä. • Työnohjaus oli hyvä hetki tarkastella, mitä tässä oikeastaan on tapahtumassa, mitkä ovat vahvuuteni ja millä eväillä muutokseen lähteä sekä kartoittaa toimintaympäristöä. Pikkuhiljaa innostus lisääntyy ja luottamuksen tunteen lisääntyessä päästään ammatilliseen osaamiseen ja kyvykkyyteen. Sitten haikeuden tunteita, luopumiseen liittyvää tunneilmastoa vanhasta, irti päästettävästä sekä surua myös. Suruvaihe ja luopuminen vapauttavat vasta uuden oppimiseen ja sitä kautta tulee energiaa kaikelle, mitä uuden oppiminen vaatii.
<ul style="list-style-type: none"> • Miten tunteet ovat vaikuttaneet muutosten onnistumiseen? 	<ul style="list-style-type: none"> • Huonosta johtamisesta johtuva hukkatyö, turha työ, päällekkäisyydet ja sekavuudet aiheuttivat ristiriitaisia tunteita (vitutti). Tämä motivoi muutokseen. Yhteisen ymmärryksen saaminen muutostarpeesta tuntui hyvältä. Ristiriitisten tunteiden poistumisen ansiosta saatiin kaikki työntekijöiden osaaminen ja voimavarat hyötykäyttöön.
<ul style="list-style-type: none"> • Miten työnohjaus on vaikuttanut näihin tunteisiin? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjauksissa tuli esille, miten vaikeaa suomalaisen keski-ikäisen on puhua tunteistaan. Yhteiset oivallukset yhdessä tekemisestä auttoivat yksinäisyyden tunteen vähenemisessä. Se auttoi osaltaan siinä, että asioita saatiin eteenpäin.

	<ul style="list-style-type: none"> • Patoutuneita tunteita on päässyt työnohjauksessa purkamaan. Näistä on kuitenkin päästävä eteenpäin. Työnohjaus on turvallinen paikka, jossa on (sivistyneellekin ihmiselle) turvallista näyttää tunteitaan jo siksikin, että työnohjauksessa osoitetaan, että niistä pääsee eteenpäin. • Ongelman päivänvaloon tuominen auttaa siihen suhtautumisessa ja mittasuhteiden ymmärtämisessä. Omia tunnereaktioita ei pidä väheksyä, mutta on hyvä myös huomata, että kaikille se ei tuota yhtä voimakasta tunnetta. Toisten tunteiden ja erilaisuuden huomioiminen korostuu tässä. • Työnohjaus on usein rauhoittanut näitä tunteita. Keskustelun alussa saattaa kuohahtaa, kun päästään tunteista keskustelemaan, mutta yleensä ihmiset rauhoittuvat prosessin edetessä. • Työnohjausprosessi luo turvallisen tilan tutkia omia tunteita. Eli se auttaa ohjattavaa pääsemään kiinni niihin tunteisiin. Kun omien tunteiden tutkiminen on mahdollista, ihminen pystyy käyttämään tunteitaan oman toiminnan ohjauksen välineenä. Tärkeintä on luottaa, että prosessi kantaa ja pyrkiä luomaan ohjattavalle turvallinen ja luottamuksellinen tila. • Tunteisiin ei voi ulkopuolelta vaikuttaa. Ne muodostuvat ihmisessä itsessään olosuhteiden ja tilanteiden ja historian mukaan. Kuitenkin työnohjauksella pystytään vaikuttamaan ihmisen kokemukseen ja kokemaansa työssä, joka vaikuttaa siihen, miten hän tuntee.
<p>Lisähuomioita</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työnohjausprosessin vaikutukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmissä käytiin läpi, mitä pitää muuttaa, miten ja mitä itse kukin, mutta skeptisyyttä siirtykö arkielämään. Asioiden käytäntöön vieminen loppujen lopuksi esimiesportaasta kiinni. Esimies meni vaihtoon. • Tehoton työnteko muuttui tehokkaammaksi. Enempää tulosta samalla porukalla! • Työnohjauksen tavoitteena on ottaa kaikki osaaminen erilaisissa kriittisissä muutostilanteissa, kaikki osaaminen sieltä työntekijöiltä käyttöön. Tähän tarvitaan työnohjausta. • Työnohjaus työkaluna ongelman syiden ymmärtämiseen ja päivän valoon tuomiseen. • Saavuttivat ymmärryksen siihen, mitä on ryhmässä työskentely, että ohjaaja ei ollut neuvomassa tai opastamassa, vaan kokoamassa ja saamassa heistä tietoa, mikä on heille itselleen validia. Samalla opettaa tapaa keskustella. Tietäjistä tuli toistensa kuuntelijoita ja keskustelijoita. Opittiin yhdessä tekemisen ja ajattelun mallia, yhteisen ymmärryksen, yhteisen maiseman luomista. • Kun pysähdytään ajattelemaan omaa työtä ja muutoksia siellä, voidaan havahtua huomaamaan, että se ei ole oma paikka. Käynnistää ihmisessä prosesseja, että hakeutuu muualle. Työnohjauksessa saat ihmiset hereille. (Työnohjaus ollut onnistunut, mutta riski työnantajalle.) • Jos muutos eettisesti tai muuten kestävä, ei kestä lähempää tarkastelua (sitähän työnohjauksessa juuri tehdään), työnohjaus nopeuttaa työntekijän poislähtemistä (esim. miten työrooli muuttuu). Muutos voi olla a) kaikilla tavoilla kestävä, b) työntekijälle ylitsepääsemätön tai c) työntekijän täytyy vain oivaltaa ja itselleen selkiyttämään. • Keskeistä työnohjaajan työssä on teoretiedon hallitseminen, oma reflektointikyky ja tiedostaminen, mitä olet ihmisenä ja ohjaajana, mihin

	<p>asemoidut. Vaikka mennään ohjattavien ehdoilla, kuitenkin vahvasti ohjaajan oivalluksessa.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjauksen jälkeen 	<ul style="list-style-type: none"> • Ryhmissä käytiin läpi, mitä pitää muuttaa, miten ja mitä itse kukin, mutta skeptisyyttä siirtykö arkielämään. Asioiden käytäntöön vieminen loppujen lopuksi esimiesportaasta kiinni. • Esimiehen nähtävä työyhteisön hengen tuhoavat psykopaatit.
<p>Esitettyjä täydentäviä lisäkysymyksiä</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Mihin sosiaalipuolella ohjanneen kiinnitettävän huomiota mennessään ohjaamaan liike-elämään?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Ymmärrettävä johtamisen sitouttamisen merkityksestä. Ollaan osa markkinataloutta ja sisäänrakennettuna vahvempi tulosorientaatio, jossa on vahvana mittauksen ja arvioimisen kulttuuri. Tärkeää ymmärtää, että resursseilla on rajat. Miten sitouttaa johto työnohjausprosessiin, että he saavat riittävän varmuuden siitä, että ohjauksessa tapahtuu jotakin järkevää työn tekemisen kannalta? Miten raportoida ohjauksesta? Tämä mietittävä, jotta johto sitoutuu. Rakennettava riittävä ymmärrys, mistä on kysymys ja miksi. Mitä prosessimainen työskentely tarkoittaa ja mitä tarkoittaa luottamuksellisuus työnohjauksessa? Miksi se on tärkeää? Ryhmän kanssa yhdessä pohditaan, mitä raportoidaan. Se on tehtävä läpinäkyväksi. • Palautteen pyytäminen ja sen vieminen läpinäkyvästi ryhmälle ja esimiehelle. Palautekulttuurin sisäistäminen on tärkeää. Isoin moka, mitä voi tehdä, on luottamuksen rikkominen. • Työnohjauksessa voidaan puhua tunteista, epävarmuuksista, varmuuksista, innosta ja ilosta ja vaikka mistä, mutta miten nämä tunteet liittyvät organisaation perustehtävään ja strategiaan tavoitteisiin, niin sen pitää kulkea prosessissa punaisena lankana. Lisäksi, miten työnohjauksen tavoitteet linkittyvät yrityksen isoimpiin tavoitteisiin.
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Voiko työnohjaaja vaihtaa työnohjauksen johonkin toiseen menetelmään kesken prosessin?</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjaajan tehtävänä on sanoittaa työtapsansa prosessin alussa, mutta on ok siirtyä välillä ikään kuin koulutukselliseen, valmennukselliseen, coachaavaan suuntaan tarpeen mukaan. Se täytyy kuitenkin tehdä avoimesti ja kysyä ohjattavien mielipidettä etukäteen ja palata sen jälkeen taas työnohjausprosessiin. • Pelkästään työnohjauksen sisällä on erilaisia viitekehyksiä ja mitä ne tuottaa ko. prosessiin. Useimmiten liike-elämän puolella asiakas ei tiedä, mitä ostaa, kun ostaa työnohjausta. Asia on enemmän ohjattavien ja ohjaajan välinen asia, eikä yksityiskohtia tarvitse käydä tilaajalta kyselemässä. • Psykoterapiaan ei ole eettistä siirtyä. Työnohjaus on organisaation kehittämisen väline ja psykoterapialla hoidetaan ihmisen mielenterveyttä. Silloin se on terveydenhuollon asia. Ollaanko antamassa tukea organisaation kehittämiseen ja siinä olevan ammattiroolin kehittämiseen vai työntekijälle terapiaa? Tässä on tiukka raja; psykoterapiaan ei voida mennä, koska se ei ole enää organisaation kehittämistä. • Näen, että työnohjaus on coachauksen ja psykoterapian välimaastossa, jos näitä menetelmiä tarkastellaan janalla. Työnohjaajalla olisi hyvä olla valmiuksia tunnistaa psykoterapian tarve ja se, milloin ei ole eettisesti oikein enää omilla työnohjaajan välineillä työstämään jotain persoonallisuuteen liittyvää hankalampaa haastetta. • Prosessikonsultaatio on työyhteisön rakenteiden kehittämistä. Tutkitaan, millaisia yhteistyörakenteita työyhteisössä on, esim. kokouksia. Mitä niissä tapahtuu? Miten ne palvelee organisaation perustehtävän suorittamista tai

	<p>tavoitteiden saavuttamista? Mitä niissä ehkä voitais muuttaa? Se on hyvin ohjauksellista ja lähellä työyhteisötyönohjauksen, ryhmätyönohjauksen ja yksilötyönohjauksen yhdistämistä, mutta avoimempi kuin työnohjaus, jossa on suljettuja ryhmiä, mistä ei viedä tietoa eteenpäin.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menetelmä edellä ei mennä asiakkuuksiin, vaan tarjotaan muutostukea. On tapauskohtaista, mitä muutostuki sisältää menetelmällisesti. Se kartoitetaan alkuneuvottelussa, millainen tarve asiakkaalla on. • Ei tehdä diagnoosia eli ei ole vanhanaikaista diagnostista konsultaatiota, vaikka prosessikonsultaatiossa mietitään yhdessä asiakkaan kanssa, mikä voisi olla tärkeää. Usein lähdetään liikkeelle yhdestä työpajasta tms. ja sitten tutkailaan, mitä tehtäisiin seuraavaksi. Eli ei myydä isoja hankkeita tai kokonaisuuksia, vaan pala kerrallaan. Tai jo ensimmäisessä alkutapaamisessa selviää, että on niin iso muutos, että ehdotetaan käynnistää tiimille työnohjaus...
<ul style="list-style-type: none"> • Ideoita työnohjauksen hyödyntämiseen 	<ul style="list-style-type: none"> • Työnohjausta voi käyttää monenlaisissa muutostilanteissa ja monella eri tavalla. Olisi hyvä, että tietoisuus yhtenä työkaluna leviäisi. • Muutosjohtajien olisi hyvä tiedostaa, miten paljon työnohjaus voisi auttaa heitä. Muutosta voitaisiin sanoittaa ja käydä läpi työnohjaajan avulla. Johtamiskoulutuksissa olisi hyvä kertoa enemmän työnohjauksesta. • Olisi hyvä, että ihmiset normiarjessa tietäisi, mitä työnohjaus on ennen kuin tulee muutos tai kriisi. Se ei ole mikään rangaistus tai siihen ei jouduta. Eli toivotaan sanoitusta organisaatiolle työkalusta nimeltä työnohjaus. Esim. muutoksessa prosessi olisi hyvä päästä aloittamaan ajoissa, ennen kriisiä tai epäonnistumista. • Työnohjauksen (ja coachauksen) avulla ihmisten toimijuus lisääntyy. Työnohjausta pitäisi saada jotenkin tuotua esille työkaluna liike-elämään. Työnohjaus sanana kuulostaa tunkkaiselta ja tehottomalta tavalla toimia. • Työnohjaus nivoutuu vahvasti liike-elämän tarpeisiin. Se on oppimisen väline koulutusten rinnalla. Yhdessä pohtiminen, yhdessä oppiminen, yhdessä tekeminen ja luominen. • Kerro liike-elämälle, mihin työnohjaus sopii, mitä se on ja mitä se ei ole. • Kun toimintaympäristöstä on tullut paljon kompleksisempi informaatioteknologian kehittymisen myötä ja kehitys siihen suuntaan on vaan kiihtynyt, siitä selviämiseen on työnohjaukseen sisäänrakennettuna parempia valmiuksia kuin perinteisessä coachauksessa. Siinä sallitaan, että asiat kehkeytyvät pikkuhiljaa, ohjataan henkilöä tutkimaan 360 astetta omaa toimintaympäristöä ja itseä suhteessa ympäristöön. Coachingissa taas tavoitteellisuus ja ikään kuin fokuusoituminen vahvempaa. Liike-elämän puolella työnohjauksen kysyntä on lisääntynyt ja lisääntyy. Coachaus on ollut pioneerinä tässä; tuonut liike-elämään ymmärrystä, että ko. menetelmiä voi käyttää.

Mitkä asiat ovat edesauttaneet työnohjauksesta saatuja vaikutuksia? Luku 2.2 Aito dialogi	
<ul style="list-style-type: none"> • Millainen vuorovaikutuksen kulttuuri työyhteisössä oli prosessin alkaessa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ei paljoa puhuttu (miehiä valtaosa), epäsystemaattinen; pienissä porukoissa puhuttiin, mutta yhteisissä palavereissa ei. • Hyvä vuorovaikutus. • Vain muutamia ihmisiä, jotka olivat valmiita keskusteluun. • Tulehtunut ilmapiiri. • Kaikki eivät olleet samalla panoksella mukana. • Rajatonta; ovien paiskomista ym. huonoa käytöstä • Ihmisten välillä kosmista kylmyyttä, kun johto paikalla. Muulloin löytyi empatiaa, lämpöä, ystävällisyyttä, ymmärtämistä, tukea yms. Kuulumisten kyselyä. • Jännitteitä ja ohjattavien liittoutumista ohjaajaa vastaan. Pitivät syntipukkina ja kaatoivat pahan olonsa työnohjaajalle. • Johtaja varoi, ettei herätä mitään ja väisteli ja varoi paljon. • Hämmäistä; luottamus esimieheen oli mennyt. • Työnohjaus koettiin turhana hömpötyksenä.
<ul style="list-style-type: none"> • Millaisia muutoksia prosessin edetessä huomasit ohjattavien vuorovaikutuksessa? 	<ul style="list-style-type: none"> • Puhuminen lisääntyi • Työnohjaus auttanut refleктоivan vuorovaikutuksen ja dialogisen keskustelutavan opettelussa. Joilla on jo kyky tähän, syvenee työnohjauksessa. Joilla se on kaukana, saavat pieniä askeleita, mutta jäävät vielä kauaksi aidosta jakamisesta. • Kehittyi myönteisempään ja systemaattisempaan suuntaan. • Opittiin tarkastelemaan asioita useammasta näkökulmasta kuin vain omasta. • Opittiin tuntemaan toinen toisia ja toisten ajattelua. • Tapahtui muutosta kriittisestä ajattelusta tasapainoisempaan suuntaan. (Kriittinen ajattelu sinänsä hyvästä epäkohtien esille tuomisessa.) • Opittu huomaamaan myös asiat, joissa on edistytty ja joista voisi toisia kiittää. • Ihmiset rohkaistui puhumaan, kun eniten äänessä olevien kaavaa rikottiin. • Myötätunto toisia kohtaan lisääntyi. • Opittu huomaamaan, että oma tapa ajatella ei välttämättä ole ainut oikea tapa ajatella. • Johtaja alkoi johtamaan. • Ihmiset kokivat tulleen kuulluksi. • Työtä jäsennetty paremmin. • Opittiin kuuntelemaan toisia päälle puhumisen sijasta. • Alkoi näkymään kollegiaalisuutta; toisten kuuntelu ja kunnioitus parani, oltiin avoimia toisilta oppimiselle • Toimintatapa oikeasti muuttui.
<ul style="list-style-type: none"> • Mitkä asiat edesauttoivat niitä? 	<ul style="list-style-type: none"> • Ohjauksessa haastettiin kaikkia puhumaan vuorollaan; huumoria ja pelisäännöt, arviointikierrros aina lopuksi • Ohjaaja koettiin turvalliseksi ja luottamukselliseksi, turvallinen ilmapiiri • Tärkeintä on luoda turvallisuutta, ryhmä on koettava turvalliseksi. • Työnohjauksen hyöty on oltava selkeänä työnohjattaville. Tässä esimiehellä iso rooli, missä auttaa ja tukee hänen oma työnohjaus ja se, että hän on ryhmän mukana työnohjauksissa. Esimies osaa siten viedä keskustelun kulttuuria eteenpäin. • Tulehtuneiden tilanteiden purkamiseksi olisi hyvä haastatella kaikki erikseen ennen prosessin aloittamista.

	<ul style="list-style-type: none"> • Esimieheen kohdistuessa pelkoja olisi hyvä olla ohjauksetta ilman häntä. Hänen on kuitenkin hyvä olla osallisena prosessissa, jotta on mukana muodostamassa yhteistä ymmärrystä. Esimiehen merkitys vuorovaikutuksen kulttuurin kehittämisessä on erittäin iso. • Kaikille on luotava tila keskusteluun. • Pelisäännöt työohjauksessa ja käyttäytymissäännöt • Parikeskustelu puhumattomuuden rikkomiseen (molempien oltava aktiivisia) • Ohjaaja toi asioita ja ilmiöitä näkyväksi sekä kannusti ja rohkaisi johtamiseen. • Että työohjaaja tunnistaa ja ymmärtää niitä tekijöitä, jotka organisaatiossa ohjaavat ihmisten toimintaa. • Reflektoinnin oppiminen. • Opittu ymmärtämään viitekehys, missä toimitaan; mikä organisaatio, mikä sen tavoite, miten se toimii ja miten itse siellä toimii (Miten edistän toimintaa ja luon yhteistyötä?). Koko porukalla oltava yhteinen ymmärrys asiasta. • Huomattiin, että itselle on hyötyä yhteisistä keskusteluista. • Yksinäisyyden kokemuksen väheneminen, vertaistuki. • Pystyttiin refleктоimaan ja pysähtymään yhdessä pohtimaan jonkin asian äärelle. • Sai olla mukana luomassa.
<ul style="list-style-type: none"> • Lisähuomiota 	<ul style="list-style-type: none"> • Ihmisellä on luontainen tarve kuulua yhteisöön, siksi noudatamme organisaation yrityskulttuuria. Vuorovaikutus on sekoitus sitä ja omia arvoja, asennetta sekä persoonaa. Yrityskulttuurin tietynlainen systemaattinen tematiikka kuitenkin näkyy. Yrityskulttuurin mukainen vuorovaikutus voi olla esteenä erilaisille kehityshankkeille.