



Pirkko Katajaniemi

Työnohjauksen avulla kohti toimivaa työyhteisöä

Kandidaatin tutkielma
KASVATUSTIETEIDEN TIEDEKUNTA
Kasvatuspsykologia
3.10.2021

Työni aiheeksi valikoitui työnohjaus, sillä halusin selvittää voisiko se tuoda apua organisaation muutosta vaativiin tilanteisiin ja millä keinoin työyhteisön dialogisuutta on mahdollista sen avulla edistää. Tarve tähän nousi omista kokemuksistani ja työhistoriani aikana kohtaamistani tilanteista, joissa vuorovaikutuksen haasteet työntekijöiden ja johdon välisessä kanssakäymisessä herättävät kysymyksiä, puhuttavat ja vievät energiaa työnteosta. Ohjaus ja sen toimintakentät ovat minulle muutamaa työelämässä pintapuoliseksi jäänyttä kokemusta lukuun ottamatta tuntemattomia, mutta toivon löytäväni niiden piiristä keinoja millä esim. esimiehen sekä johdon ja työryhmien välistä yhteistä ymmärrystä ja sitä kautta mm. työhyvinvointia pystyttäisiin lisäämään. Huomaan opintojen edetessä kiinnostuksen aihetta kohtaan kasvavan ja omien tulevien ammatillisten intressien liittyvän siihen kiinteästi. Varsinaiseen tutkimuskysymykseeni keskittyvää kirjallisuutta oli haasteellista löytää, joten olen lähestynyt aihetta mm. johtajuuden ja organisaatioiden toimintakulttuurien haasteiden kautta. Valitsin työni pääteoksiksi ne, joista löysin tietoa ydinkysymykseeni liittyen. Leila Keski-Luopa käsittelee kirjassaan ”Työnohjaus vai superviisaus” aihetta, johon itsekin tutustuin työtä aloittaessani. Sekä työni pääteosten, että muun valitsemani kirjallisuuden mukaan työnohjaus vaikuttaa olevan hajanainen kokoelma kirjavia ja sekavia käyttöohjeita, joiden teoriatausta on jäänyt pitkälti hämärän peittoon. Työnohjaus on lähtenyt alasta riippuen kehittymään eri suuntiin eikä yhtenäistä teoriaa ole viime aikoihin saakka ollut. Soili Keskinen toimittamassa teoksessa ”Työnohjaus-mitä, missä, milloin?” lähestytään työnohjauksen vaikuttavuutta eri menetelmällisten ratkaisujen kautta. Maj-Lis Kärkkäinen on toimittamassaan kirjassa kuvannut työyhteisön perustehtävää ja johtajuuteen liittyviä haasteita ja sekä näiden yhteensovittamisen keinoja ja vaikutusta mm. työilmapiiriin. Työni edetessä olen saanut tutkimuskysymykseeni vastauksia ja käytännön työelämän kannalta merkittävää ja sovellettavissa olevaa tietoa.

Hyvä, oikeudenmukainen käytös ja empatia eivät vaadi rahallista panostusta, mutta lisäävät avointa ja luottamuksellista ilmapiiriä, jossa vaikeistakin asioista uskalletaan puhua. Ihmisten kohtaamisessa ja tavasta kommunikoida on kyse kyvyistä ja taidoista, mutta myös valinnoista. Kirjallisuuden perusteella työnohjaus osoittautui varteen otettavaksi keinoksi tuoda henkilöstöä ja johtoa lähemmäs toisiaan. Usein kuitenkin työhyvinvointiin liittyvät satsaukset jäävät tuloksen

tekemisen varjoon, varsinkin jos ne vaativat osapuolilta syvällistä paneutumista aiheeseen vieden ajallisia ja taloudellisia resursseja.

Tutkimusotteeni on laadullisen tutkimuksen fenomenologinen menetelmä, jossa kirjallisuuteen perehtymisen avulla haluan selvittää tutkimusongelmaa peilaten siihen kokemuksiani urani varrelta ja käsityksiä työelämän haasteista keskittyen yksityisen sektorin työnohjauksen kysymyksiin.

Avainsanat: ohjaus, työnohjaus, toimiva työyhteisö, dialogi, kommunikaatio, vuorovaikutus, luottamus

Sisältö

1. Johdanto	6
2. Työohjauksen historiaa	7
3. Työnohjausta, terapiaa vai konsultaatiota	8
3.1 Työnohjauksen määritelmiä.....	8
3.2 Terapeuttisia piirteitä.....	9
3.3 Konsultaatiota?.....	11
4. Työnohjauksen teoriataustaa	12
4.1 Kasvatuksellinen luonne.....	12
4.2 Käyttöteoria ja ihmiskäsitys.....	14
4.3 Systemiteoreettinen näkökulma.....	16
5. Työnohjauksen menetelmiä	17
5.1 Työnohjauksen muodot.....	17
5.2 Dialogisuus ja tutkiva työote.....	18
6. Työryhmän työnohjaus	19
6.1 Prosessi.....	19
6.2 Tavoitteet.....	21
6.3 Osapuolet.....	21
7. Työyhteisön toimivuutta määrittelevät tekijät	22
7.1 Johtajuus.....	23
7.2 Perustehtävä.....	24
7.3 Rakenteet.....	24
7.4 Tunneilmasto.....	25
8. Työyhteisön toimivuuden haasteita	25
8.1 Perustehtävän jäsentäminen.....	25
8.2 Johtaminen ja vuorovaikutus.....	27

8.3 Organisaatiokulttuuri.....	31
8.4 Arvot.....	33
8.5 Muutos.....	35
9. Pohdinta.....	38
Lähteet	42

1. Johdanto

Koska minun on tutustuttava ohjaukseen ja erityisesti työnohjaukseen voidakseni lähestyä varsinaista tutkimuskysymystä, lähdän liikkeelle yleiseltä tasolta selvittäen ensin työnohjauksen historiaa ja kehitysvaiheita, millaisia eri lähestymistapoja ja teoriaa se pitää sisällään. Keskityn sen jälkeen työryhmän työnohjaukseen, sillä nykytyöelämässä elämme usein olosuhteiden keskellä, joissa työnohjauksen hyöty sekä työnantajalle, että työyhteisölle näyttäisi tutkimusaineiston perusteella olevan kiistaton. Sekä oman kokemukseni mukaan, että kirjallisuudessa esiin tulleita keskeisimpiä työelämän haasteita ovat epäselvyydet perustehtävän jäsentämisessä, organisaation moniportaiset rakenteet, tunneilmasto ja johtajuus. Pyrin selvittämään miten näissä tilanteissa työnohjauksen keinoin olisi mahdollista myötävaikuttaa vuorovaikutukseen ja kommunikaatioon organisaation ja sen johdon välillä. Tärkein tutkimuskysymys on miten ryhmän työnojaus voisi linkittyä organisaation vuorovaikutuskulttuurin mahdolliseen kehittämistarpeeseen.

Löysin pääteoksista toisiaan muistuttavia teemoja, jotka käsittelivät työyhteisön toimivuutta määritteleviä tekijöitä ja joissa päädyttiin samankaltaisiin näkemyksiin työyhteisön rakenteista, tunnemaailmasta, työyhteisön perustehtävästä ja joita kaikkia kannattelee johtajuus. Vaikka ”ovi on auki” – ilmaisua kuulee usein, ei puheiden ja toiminnan välillä oleva epäjohdonmukaisuus aina kannusta kehotukseen tarttumaan. Selvittäessäni työnohjauksen mahdollisuuksia organisaation vuorovaikutuksen kehittämisen välineenä, olen saanut vahvistusta sille, että se vaikuttaisi selkeästi olevan erityisen toimiva malli luottamuksen ja avoimen vuorovaikutuksen rakentamiseen organisaation eri tasojen ja ryhmien välille. Maija-Leena Setälä tiivistää työnohjauksen funktion kuvaavasti: ”Se käsittelemätön ja puhumaton, jolle rationaaleissa ja lineaarisissa strategiaprosesseissa ja muutosprojekteissa ei ole tilaa eikä foorumeja, tulee työnohjaukseen” (Ranne, Ranne, Markkanen, & Malo, 2011).

Rapalan (2008) mukaan ihmisten johtamisen taidoissa, työnohjauksen myötä esimiehet oppivat paremmin soveltamaan taitojaan ottaa huomioon työyhteisön jäseniä, tämä tarkoittaa toisten kuuntelemista, yksilöllisyyden kunnioittamista, asioiden avointa käsittelyä ja keskustelua. Työnohjauksessa esimiehet voivat oppia näkemään henkilöstöresurssit paremmin toiminnan laatuun vaikuttavana tekijänä ja oppia valmiuksia ohjata työntekijöitä yhteisiin tavoitteisiin (Keskinen & Keskinen, 2008). Välimäen (2008) mukaan työnohjauksen tehtävä on purkaa rakenteita ja luoda vuorovaikutusverkostoja, avata keskusteluyhteyksiä työntekijöiden välille sekä luoda toimintaedellytyksiä ja foorumi ihmisten kohtaamiselle, joissa he luovat ja tuottavat keskinäisiä merkitystodellisuuksiaan (Keskinen & Keskinen, 2008). Herojan (2012) mukaan työnojaus

mahdollistaa oppimisen ja kehittymisen, mutta työn tekevät ihmiset ja heidän oma vastuullisuutensa korostuu. Työnohjaaja voi tämän keskellä elää yhteisön rinnalla, kuulla, tehdä havaintoja ja työstää asioita mielessään, palauttaa niitä takaisin työyhteisölle ja toivoa sitten parasta ja luottaa prosessin kantavaan voimaan (Kallasvuo, Kallasvuo, Koski, Kyrönseppä, & Kärkkäinen, 2012).

2. Työnohjauksen historiaa

Työnohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa viitataan teollistumista edeltäneen ajan mestari-kisälli - malliin, jossa vanhempi ja kokeneempi henkilö opettaa seuraajaansa. Käsite työnohjaus on 1800 -luvulta, mutta varsinaisen työnohjauksen katsotaan saaneen alkunsa 1920 -luvulla (Punkanen, 2009). Työnohjauksen varhaishistoriasta on sosiaali- ja terveysministeriön asettaman työnohjaustyöryhmän keräämän raportin (1983) mukaan tehty seuraavia havaintoja: 1920 -luvulla oli USA:ssa työnohjaukseksi kutsuttua toimintaa ja samoihin aikoihin aloitettiin Euroopassa psykoanalyttikoiden koulutus, johon liittyi myös työnohjaus. 1950 -luvulla aloitettiin Suomessa kirkon piirissä perheneuvojien erikoiskoulutus ja pian sen jälkeen Therapiea -säätiön toteuttama psykoterapiakoulutus, joihin molempiin työnohjaus kuului olennaisena osana (Keski-Luopa, 2011). Kankaanrannan (2008) mukaan Suomessa työnohjauksen katsotaankin levinneen muuhun terveydenhuoltotyöhön juuri psykoterapian kautta (Keskinen & Keskinen, 2008). Keski-Luopan (2011) mukaan 1960 -luvulla työnohjaus Suomessa laajeni koskemaan jo työssä olevia työntekijöitä mm. neuvoloissa ja järjestöissä. 1970 -luvulla työnohjausta on ruvettu kehittämään tavoitteellisemmin ja tuolloin esim. psykoterapeuttikoulutukseen sisällytettiin työnohjaus. Eri ammattiryhmät alkoivat järjestää työnohjausta työntekijöilleen ja 1980-1990 -luvulla jatkunut levittäytyminen eri aloille on johtanut käytäntöjen sekavuuteen ja erilaisiin nimikkeisiin antaen vaikutelman erilaisista irrallisista prosesseista, mm. esimiesten hallinnollinen työnohjaus, (Keski-Luopa, 2011).

Onnismaan (2011) mukaan hoito- ja sosiaalityö on perinteisesti ollut työnohjauksen ominta toimintaympäristöä, sillä ihmissuhdealoilla henkinen kuormitus on keskimäärin muita suurempaa. Työnohjauksen alun perin koulutuksellinen funktio on saanut työsuojelullisia piirteitä tavoitteena vähentää työn kuormittavuutta ja tarjota mahdollisuutta purkaa kokemuksia saman alan työntekijöiden kesken ja lisätä työssä jaksamista. Kuitenkin työnohjaukselle on kasvava kysyntä muillakin aloilla erityisesti jälkiteollisen ajan toisiaan nopeasti seuraavien yhteiskunnallisten ja taloudellisten muutosten rinnalle (Onnismaa, 2011). Ahonen ja Toivonen (2008) huomauttavat, että sama kehitys on nähtävissä sekä koulutuksen, että työelämän parissa. Muutosten taustalla on

työelämän muuttuminen modernista teollisuusyhteiskunnasta postmoderniksi informaatioyhteiskunnaksi, jossa mitään ei tehdä lopullisesti ja omaa vastuuta korostetaan (Keskinen & Keskinen, 2008). Yksilöiden oletetaan itse löytävän ratkaisut kuhunkin muuttuvaan tilanteeseen ilman tietoa tai varmuutta siitä mitä seuraavaksi tapahtuu. Kokonaisia ammattialoja katoaa ja asiantuntijatkään eivät ole yksimielisiä siitä, millä aloilla työllisyyttä jatkossa on tai miten jäljelle jäävät työtehtävät tai ammatit tulevat muuttumaan. Lähinnä kyse on näkökulmasta riippuen erilaisista ennusteista. ”Postmoderni työmaailma on pikemminkin epäselvä, kuin selkeä ja tarjoaa pikemminkin epävarmuutta, kuin turvallisuutta” (Keski-Luopa, 2011, 32). Miten yksilö voi hahmottaa parhaat ratkaisut, kun sellaisia ei mahdollisesti ole edes olemassa? Myös työn vaatavuus on kautta linjan kasvanut. Tehokkuus, tiimityötaidot, organisaatiomuutokset, oman koulutuksen ja osaamisen ajan tasalla pitäminen samalla kun työtä tehdään yhä pienemmällä joukolla, on useimmille lähes kestämaton yhtälö.

Muutos on valtava, kun vertaa siihen, että sotien jälkeiset ura- ja uravalintateoriat heijastivat oletusta elinikäisistä työurista erityisesti teollisuuden parissa (Onnismaa et al., 2000). Työolot eivät ehkä olleet yhtä kehittyneet eikä työturvallisuus teollisuusmaissa yltänyt samalle tasolle kuin nykyään. Silti työntekijä saattoi kerran elämässä kouluttauduttuaan ajatella pysyvänsä samassa ammatissa saman työnantajan palveluksessa ja kehittyä työssään yhä ammattitaitoisemmaksi. Oma näkemykseni on, ettei syvempää ammattitaitoa nykyisin odoteta välttämättä edes asiantuntijatehtävissä eikä pitkäjänteiseen työn tai työntekijän kehittymiseen nähdä tarvetta satsata.

3. Työnohjausta, terapiaa vai konsultaatiota

3.1 Työnohjauksen määritelmiä

Eräs työnohjauksen määritelmä on Virtaniemen (2008) mukaan ohjaajan ja ohjattavan väliseen vapaaehtoiseen keskinäiseen sopimukseen perustuvaa toimintaa, jossa olennaista on intersubjektilliseen vuorovaikutukseen perustuva oppimistapahtuma ja jonka päämääränä on työntekoa palvelevan minuuden kehittyminen (Keskinen & Keskinen, 2008). Hyrkäs (2008) puolestaan kuvailee työnohjusta ammatillisesti orientoituneeksi oppimistapahtumaksi, jota luonnehtii ei-hierarkisuus ja dynaamisuus ja joka reflektiivisyyden ja systemaattisen arviointiprosessin kautta kohdistuu ohjattavan työhön (Keskinen & Keskinen, 2008). Keski-Luopa muistuttaa, että työnojaus ei kuitenkaan kaikilta osin voi olla tasaveroisen suhde ohjattava-ohjaaja - roolien vuoksi. Ohjaajan on dialogisesti ja eläytyvästi kuunnellessaan pystyttävä tunnistamaan

oman roolinsa kautta tuleva valta-asetelma sekä tarvittaessa irrottauduttava siitä ja kieltämään väliaikaisesti omat tarpeensa (Keski-Luopa, 2011).

Onnismaa (2011) esittää, että ohjauksen kentällä yleisesti määräävä ote sopii vain tilanteisiin, joissa ohjattava ei halua tehdä päätöksiä tai on kykenemätön auttamaan itseään. On ohjaajan tehtävä tuoda näkyväksi ohjattavan kertomuksen epäjohdonmukaisuudet siinä, mitä tämä kertoo, miten hän ajattelee ja miten toimii (Onnismaa, 2011).

Useimmat työohjauksen määritelmät korostavat työohjauksen olevan sopimukseen perustuvaa tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa. Työohjauksessa voi kuitenkin olla mukana myös ennalta määrittelemättömiä kysymyksiä, joita nousee esiin ohjauksen edetessä. Käytännön tilanteissa ohjaajan lähestymistapoja on hankalaa selvästi luokitella. Onnismaan (2011) mukaan ohjattavan tekemät aloitteet ja ohjaajan lähestymistapa vaikuttavat etenemiseen (Onnismaa, 2011).

Työohjauksen situationaalisuudella tarkoitetaan ohjaustilanteen ainutkertaisuutta, joka on riippuvainen ajasta ja paikasta. Samaa ohjattavan tai ohjattavien tunnetilaa tai ohjaustilannetta ei sellaisenaan ole mahdollista saavuttaa jälkikäteen. Siksi on suotavaa, että esimerkiksi työyhteisön työohjauksessa sitoudutaan olemaan läsnä jokaisena ohjauskertana, jotta koettu tilanne toteutuisi kaikille samanlaisessa kontekstissa. Onnismaa (2011) kuvailee ohjaustilannetta seuraavasti: ”Aikaisemmin ohjauskäytäntöä luonnehti suurten yleispätevinä pidettyjen teorioiden taitava soveltaminen yksittäisiin tilanteisiin, kun nykyään on kyse ennemminkin tilanteista esiin nousevasta ainutkertaisesta haparoivasta tiedosta ja sen soveltamista. Osapuolet ajattelevat yhdessä, kuuntelevat toista osapuolta ja mahdollisuuksia, jotka syntyvät vain suhteessa muihin” (Onnismaa, 2011, 44, 46). Keski-Luopa (2011) mainitsee psykoanalyttisen teorian mahdollisuudet yksilön subjektiivisen kokemuksen pohjalta nousevien merkityssuhteiden tarkastelussa (Keski-Luopa, 2011).

3.2 Terapeuttisia piirteitä

Ohjauksessa ja terapiassa on samankaltaisia elementtejä, mutta on tärkeää heti aluksi erottaa ne toisistaan. Ohjauksessa toimija oletetaan kykeneväksi oppimiseen tähtäävään työskentelyyn, itsereflektioon ja tulevaisuuteen suuntautuneisuuteen. Ohjauksessa ei ole tarkoituksena ohjattavan parantaminen eikä sen piirissä hoideta mielenterveyden ongelmia. Vehviläinen (2014) muotoilee ohjauksen ja terapian eron toimintakyvyn kautta. Hänen mukaansa ”psykoterapian tai psykiatrisen hoidon avulla voidaan luoda edellytykset tulevaisuussuuntautuneisuudelle, itsereflektiokyvyille ja toimintakyvyille kun taas ohjaus edellyttää näitä kaikkia” (Vehviläinen, 2014, 51). On kuitenkin

huomioitavaa, että ohjauksen tarkoitus ei ole valmennus tai huippusuoritukseen yltäminen yksilöllisten kilpailuasetelmaa vahvistavien ominaisuuksien vahvistamisen avulla. Onnismaa (2011) huomauttaa, että suorituskky on eri asia kuin toimintakyky, joka riippuu yksilön voimavaroista ja joihin vaikuttavat mm. sosiaaliset resurssit ja onnistuminen ihmissuhteissa. Hänen mukaansa riittävä suhdeverkko takaa riittävän taloudellisen, kulttuurisen ja sosiaalisen osallisuuden, eikä ihmisen toimintaa näin ollen voi ymmärtää huomioimatta toimintaympäristöä (Onnismaa, 2011).

Työnohjaus ei ole terapiaa, vaan kiinnostuksen kohteena on ensisijaisesti työ, sen vaatimukset, mahdollisuudet ja muutokset – miten ne vaikuttavat työntekijään tai työryhmään. Terapeuttinen suhde saattaisi olla tyydyttävä ohjauksen kummallekin osapuolelle, mutta tällöin vaarana on, että työnohjaus jää sivurooliin. Keski-Luopan (2011) mukaan toiminnan ei kuulu olla työntekijän hoitoa, vaan keskiössä tulee olla ohjattavan työstä nousevat kysymykset – ei yksityiselämä. Ohjaajan ei kuitenkaan kuulu ottaa vastuuta ohjattavan työstä, vaikka tavoitteena onkin psyykkisen kuormittumisen vähentäminen. Hän nostaa esiin työnohjauksen menetelmien ja tavoitteiden määrittelyn tärkeyden, jonka avulla työnohjaaja voi suunnata toimintaa niille alueille, jota työnohjaus koskee sillä ohjattavat voivat helposti mieltää työnohjauksen terapiaksi. Tätä tulee erityisesti varoa, jottei ohjaaja tule mitätöineeksi työnohjauksen ammatillista lähestymistapaa (Keski-Luopa, 2011).

Lauri Rauhala (1997), joka on elämäntyönään tutkinut psykoterapian olemusta ja sen taustafilosofiaa toteaa sen kuuluvan erityiskasvatuksen piiriin, jossa tutkitaan yksilön epäsuotuisan subjektiivisen maailmankuvan ja vääristyneiden merkityssuhteiden aiheuttamia elämäntaidollisia ongelmia.

Hänen mukaansa:

”lääketiede, jonka piirissä psykoterapiaa pääasiassa harjoitetaan, ei voi olla psykoterapian teoreettinen koti. Rauhala korostaa, että psyykkisiä häiriöitä on tutkimuksessa lähestyttävä merkityksen ongelmasta käsin. Kysymys on epäsuotuisasta subjektiivisesta maailmankuvasta, joka rakentuu vääristyneistä merkityssuhteista ja maailmankuvan merkityssuhteiden kasvatuksellista korjaamista. Hoitoa medisiinisessä merkityksessä psykoterapia ei ole. Merkityksiä ei voi hoitaa” (viitattu lähteessä Keski-Luopa, 2011, 118).

Keski-Luopan (2011) mukaan psykoterapian ja työnohjauksen menetelmissä ja tavoitteissa on yhteneväisyyksiä, mutta hän korostaa työnohjauksen sopivan toimintakykyisille yksilöille, jotka hakeutuvat työnohjaukseen kehittääkseen työtään tai ammattitaitoaan (Keski-Luopa, 2011).

Onnismaa (2011) selventää, että työnohjauksella on tarkoitus jakaa asiakkaalle tärkeää tietoa ja suunnata toimintaa ohjattavan tulevaisuuteen (Onnismaa, 2011). Psykoanalyttisessa työskentelyssä tarkastellaan yksilön historiaa ja pyritään selvittämään toiminnan taustalla vaikuttavia tiedostettuja

tai tiedostamattomia tekijöitä ja mahdollisesti vääristyneitä merkityssuhteita. Työnohjauksen ote taas on lähempänä ratkaisukeskeistä työskentelyä, jossa voimavaroja tuetaan ja motivaatiota vahvistetaan etsimällä hyviä tuloksekkaita toimintamalleja. Vänskä ym. (2009) huomauttavat, että näin ollen työnohjaus eroaa selkeästi esim. psykoanalyttisesta työskentelystä, jossa tarkoituksena on selvittää asiakkaan toiminnan taustalla olevia vaikutteita, jotka liittyvät nykyhetken lisäksi myös asiakkaan elettyyn elämään ja siitä johtuviin tulkintoihin. Sen sijaan työnohjaus on lähempänä ratkaisukeskeisen asiakastyön periaatteita, joita ovat muun muassa jo toimivien, olemassa olevien voimavarojen vahvistaminen ja löytäminen. Työtavassa keskitytään asiakkaan motivaation ja toiveikkuuden vahvistamiseen. Ratkaisu- ja voimavarakeskeinen työskentelyote sopiikin esim. oppimisen ohjaamiseen, esimiestyöhön, valmennukseen, konsultointiin ja työnohjaukseen (Vänskä, Vänskä, Laitinen-Väänänen, Kettunen, & Mäkelä, 2011), mutta ei akuutteihin tai traumaattisiin kriiseihin, joita hoidetaan terapiassa (Väisänen et al., 2009). Ohjauksen ja terapian yhdistävä tekijä löytyy elämänsuunnan kysymysten tutkimisesta ja syventämisestä (Onnismaa, 2011).

3.3 Konsultaatiota?

Työnohjaus on pidempi prosessi kuin konsultaatio, jossa lyhyen työskentelyn aikana tarkastellaan rajattua ongelmaa. Työnohjaus voi olla luonteeltaan konsultatiivista, mutta kun konsultti antaa konsultoitavalle suoria neuvoja ja ratkaisuehdotuksia, työnohjaaja tarjoaa ohjattavalle hyviä, yksinkertaisia ja jopa ”tyhmiä” kysymyksiä, joiden avulla hän auttaa ohjattavaa ratkaisemaan itse haasteensa (Niminen et al., 2010). Vaikka konsultaatiolla on yhtymäkohtia ohjaukseen, sen lähtökohtana pidetään useimmiten muutoksen hallintaa ja toteuttamista, jolloin organisaatiot ja niiden toimintaympäristö on oletettu väliaikaista ongelmatilannetta lukuun ottamatta pysyviksi. Jos organisaatiot kuitenkin nähdään muuttuvina, alati järjestyksen ja epäjärjestyksen välissä olevina, konsultin työ on pikemminkin vertaistukea kuin erillisten muutosten hallintaa. Konsultti ei koskaan voi tietää tarpeeksi organisaation tilanteesta tai kulttuurista, eikä voi ratkaista ongelmia työntekijöiden puolesta (Onnismaa, 2011). Muutosprojektien ulkoistaminen oman organisaation johtajien ja esimiesten käsistä ulkopuolisille konsulteille on yleistymässä. Samalla kun muutokset ulkoistetaan esimiestyöstä, menetetään ne vuorovaikutukselliset prosessit, joissa uuteen sitoutuminen tapahtuu (Ranne et al., 2011).

Konsultaation kaltainen lyhyt interventio ei mahdollista organisaation tilanteen syvempää ymmärtämistä ja toiminnan perustavaa kehittämistä. Omassa työyhteisössäni konsultaatiot ovat merkinneet toiminnan tai toimintojen ja prosessien yksityiskohtaista raportointia ja eri työvaiheiden kellottamista työnantajan asettamiin tehostamistarpeisiin liittyen. Konsultointi voi olla hyvin

lyhytkestoista, ja sen kautta saavutetut tulokset ovat usein helposti mitattavissa ja määriteltävissä, kun taas työnohjaus edellyttää yleensä pidempää ja säännöllisempää yhdessä tapahtuvaa työskentelyä. Se myös tähtää etukäteen rajattujen ongelmien tai yrityksen strategiaan liittyvien kysymysten ratkaisuun (Piispanen & Sannamo, 2010). Teivosen (2008) mukaan prosessikonsultaatioissa korostuu ensisijaisesti prosessin asiantuntijan rooli. Konsultti on työliitossa ensisijaisesti johdon ja toissijaisesti henkilöstön kanssa. Konsultaatiota luonnehtivat selkeät interventiot esim. muutoksessa tai kehittämisessä, joissa tärkein tehtävä on auttaa tilaajaa tunnistamaan organisaation tila, sen heikkoudet ja vahvuudet (Jokinen, Lehtonen, 2008). Työnohjaaja sen sijaan toimii konsulttia enemmän ohjattavien maailmassa ja heidän ehdoillaan (Keskinen & Keskinen, 2008).

Työnohjaukselle, konsultaatiolle ja terapialle yhteistä on vuorovaikutteisuus. Näiden eroavaisuuksia puolestaan ovat, että työnohjaus koskee ohjattavan omaa ohjaajuutta, konsultointi usein asiakkaiden asioita ja terapia minän rakennuselementtejä (Kalliola, Kalliola, Kurki, Salmi, & Tamminen-Vesterbacka, 2010).

4. Työnohjauksen teoriataustaa

4.1 Kasvatuksellinen luonne

Ohjaustyön perustalla vaikuttaa humanistinen ihmiskäsitys, joka korostaa ihmisen arvoa yksilönä ja joka on kehittyvä, sosiaalinen ja vuorovaikutukseen (Kalliola et al., 2010). Ohjauksessa ja terapiassa kasvatuksellisia piirteitä, niitä voidaan luonnehtia olemassa olevan esiin kutsumiseksi (Onnismaa, 2011). Nykykäsityksen mukaan terapeutti ja asiakas ovat asiantuntijoita, jotka yhdessä tutkivat tilannetta, sillä oikeasti emme tiedä toisistamme mitään ilman kysymyksiä (Väisänen, Niemelä, & Suua, 2009). Keski-Luopa (2011) muistuttaa, että kasvattaja toimii varsin vajavaisin tiedoin, jolloin ei ole perusteltua tarjota ohjaajan omia näkemyksiä ratkaisuksi ohjattavan ongelmiin. Tämän täytyy itse löytää itselleen oikea päämäärä ja keinot sen saavuttamiseen. Kasvattaja voi kuitenkin tarjota toimivia malleja eri tilanteisiin. Hänen mukaansa eräs harvoja asioita, joista työnohjauksessa vallitsee yksimielisyys on ammatillisen kasvun tukeminen. Silti kasvatuksen teorioihin ei perehdytä, vaan ala on lähtenyt muotoutumaan eri alojen vaatimusten suuntaan ja etääntynyt kasvatusta ja ohjausteorioista (Keski-Luopa, 2011).

Myös Onnismaa (2011) korostaa ohjauksen lähtökohtana tiedon saamista ohjattavalta sekä sitä, että ohjaaja kuitenkin osallistuu ongelmien ratkaisuun ohjattavan toimintakykyä ja voimavaroja vahvistamalla. Hän korostaa olennaisten kysymysten esittämistä ja ohjattavassa tapahtuvaa

ajattelutavan muutosta ja vaihtoehtojen suhteuttamista tämän omaan elämään (Onnismaa, 2011). Punkasen (2009) mukaan työnohjauksen pyrkimys ohjattavan ajatuksiin ja toimintatapaan vaikuttamisesta osoittaa sen olevan kasvatustoimintaa, joka pohjautuu kasvatustilanteeseen (Punkanen, 2009). Siljander (2008) esittää, että ”filosofiassa on kyse oman itsemme ja laajemmin inhimillisen ajattelun ja olemisen ymmärtämisestä ja tämän eksplikointi sisältää ajatuksen jonkin kehitellyn filosofian välittämisestä edelleen, sen kommunikoinnista. Kasvatustilanteeseen on filosofiaa, jonka kohteena on kasvatustilanteeseen ja se jäsentää kasvatustilanteen ongelmia periaatteellisella tasolla” (Siljander et al., 2008, 271).

Työnohjaus ei Jokisen ja Lehtosen (2008) mielestä ole menetelmä, jolla ihmiset saadaan oppimaan uusia asioita, vaan tarkoituksena on ensin auttaa ohjattavaa havainnoimaan toimintaansa ja ajatteluaan, jonka jälkeen on mahdollista toteuttaa kaivattuja muutoksia arkielämässä (Keskinen & Keskinen, 2008). Prosessin aikana on annettava aikaa toteuttaa ja testata oppimaansa arjessa, jonka jälkeen ohjattavalla on mahdollisuus tunnistaa omat voimavaransa ja vahvuutensa. Näiden varaan hän voi rakentaa ammatillista identiteettiään hyödyntäen työnohjauksessa saatuja välineitä esim. työryhmätyöskentelyssä. Työnohjaus perustuu Nummelin:in (2007) mukaan kokemukselliseen oppimiseen, jossa työnohjaajan vahva teoreettinen ymmärrys ja työkokemus mahdollistavat ammattitaidon soveltamisen muuttuvissa ohjaustilanteissa, jolloin ohjattavalla on mahdollisuus syventää omaa oppimistaan (Nummelin, 2007).

Työnohjaukseen liittyvään kirjallisuuteen tutustuessani useimmissa teoksissa korostetaan kunnollisen teorian puuttumista, tutkimuskentän hajanaisuutta ja sitä, miten melkein kaikkea työhön ja ohjaukseen liittyvää toimintaa nimitetään puhekielessä työnohjaukseksi. Kova kysyntä työn globalisoitumisen ja pirstaloitumisen myötä on tuonut alalle toimijoita, joilla ei välttämättä ole lainkaan työnohjauksen edellyttämää pedagogista osaamista. Keski-Luopa (2011) väittää, että ”eräs syy työnohjauksen hajanaisuuteen ja ristiriitaisiin käytäntöihin on ollut se, että teorioiden kehittäjät eri ammattialoilla eivät pohdi teorian taustalla olevaa ihmiskäsitystä enempää kuin omaansa. Koko kasvatustilanteen luo pohjan ihmiskäsitys, joka on käsitysten kokonaisuus ihmisenä olemisesta, suhteesta muihin ihmisiin ja maailmaan” (Keski-Luopa, 2011, 156). Pekkari (2009) muistuttaa, että ohjaajan tulisikin peilata ohjausteorioiden merkitystä omissa ratkaisuisaan ja menetelmissään. Tässä on hänen mukaansa usein puutteita (Pekkari, 2009).

”Työnohjauksen laadun kannalta on ollut vahingollista, että teoria toiminnan perusteena puuttuu lähes kokonaan ja erilaisia ohjeita ja kirjallisuutta on tuotettu vain omien tai oman alan näkemysten ja lähtökohtien pohjalta. Lisää sekavuutta on näyttää tulleen siten, että tottuessaan tietynlaiseen käytäntöön, niin asiakkaat kuin työnohjaajatkin ovat alkaneet pitää omaa käytäntöään yleispäteväenä itsestään selvyytensä yrittämättäkään tutkia sitä kriittisesti. Teorian tärkeyttä ei voi liikaa painottaa, sillä

sen puuttuessa on vaarana, että käytetään joka tapauksessa ”teoriaa”, jota ei tiedosta eikä tiedä mistä se on peräisin. Ilman kasvatusfilosofian ja oman ihmiskäsityksen pohtimista ohjaaja transferoi ohjaustilanteeseen oman kokemusmaailmansa tehden ohjattavalle kuvitteellisen palveluksen! Vaikeus sietää epävarmuutta johtaa pikaisen ratkaisun etsimiseen ja indoktrinaatioon. Työnohjaaja on ammattikasvattaja, jolla tulee olla eettinen vastuu siitä, miten hän vaikuttaa kasvatettavaan” (Keski-Luopa, 2011, 10 56, 58, 63).

Tässä Keski-Luopa tuo mielestäni esiin juuri sen riskin, mikä kaikkeen ohjaus- ja kasvatustyöhön liittyy. Jos yksilö ei tutki omaa ihmiskäsitystään, käyttöteoriaansa, eikä näiden yhteyttä käyttämiinsä menetelmiin kasvatuksesta on vaarassa tulla indoktrinaatiota, vaikka ajatus kuinka olisikin ohjattavan ”auttaminen”.

4.2 Käyttöteoria ja ihmiskäsitys

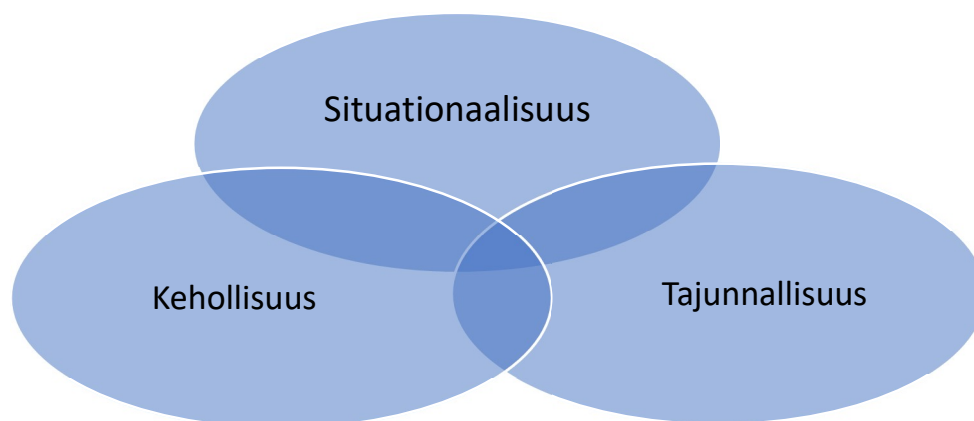
Työnohjaajan ihmiskäsitys on Keski-Luopan (2011) mukaan hänen käyttöteoriaansa perusta, jota tulisi tämän tulisi reflektoida kriittisellä otteella yhä uudelleen työarjessa. Käyttöteorialla tarkoitetaan perusolettamuksia, joiden mukaan ihminen usein tiedostamattaan toimii. Toiminnassa tulevat näkyviksi omaksumamme ennakkokäsitykset ja uskomukset ja myös uusi tieto sulautetaan tähän olemassa olevaan kontekstiin (Keski-Luopa, 2011).

”Käyttöteorian vaikutusta asianomaisen käyttäytymiseen kuvaa seuraava esimerkki: Esimies, jonka ihmiskäsitykseen sisältyy uskomus, että ihminen on perusolemukseltaan laiska, toimii tämän käsityksensä mukaan. Hän pitää tärkeänä kontrolloida ja valvoa alaistensa tekemisiä. Hänen johtamisstrategiansa perustuu epäluottamukseen. Aivan toisella tavalla toimii sellainen esimies, jonka perusoletus on, että ihminen on perusluonteeltaan aktiivinen ja luova. Hänen johtamisstrategiassaan näyttäytyvät luottamus ja kannustus. Mikään ulkoapäin tuleva informaatio ei näiden esimiesten käyttäytymistä oleellisesti muuta” (Keski-Luopa, 2011, 108).

Johtajat ja esimiehet eivät välttämättä tiedosta tunnista omaa ihmiskäsitystään, vaan toimivat käytännön työelämässä sen varassa, vaikka esim. tietoa ja koulutusta hyvästä johtamisesta on nykyään jo vaikea välttää. Muutoksen voi saada aikaan vain ihmisessä itsessään tietoisien itsereflektion kautta tapahtuva käyttöteorian ja ihmiskuvan muutos. Tällä voisi olla vaikutusta tekojen ja sanojen välillä usein vallitsevaan ristiriitaan. Mielestäni Pauli Juuti (2008) kiteyttää käyttöteorian sovittamista esim. ohjaajan työhön hyvin, mainitessaan ”työnohjauksen olevan keskeinen työkalu henkilön sisäisen tarinan muuttamisessa niin, että hän voi kohdata ulkoisen tarinan entistä paremmalla tavalla - käyttöteorian sovittamista käytännön työympäristöön” (Onnismaa et al., 2000, 208).

Keski-Luopa (2011) muistuttaa, että vaikka työnohjaaja tiedostaisikin kaiken omassa ajattelussaan ja toiminnassaan vaikuttavat merkitykset, hänellä on aina jokin ennakkokäsitys alasta, jolla toimii. Ammattilainen osaa kuitenkin asettua ohjaussuhteeseen tietoisesti nämä käsityksen hyläten, jotta niistä muodostu ajattelun esteitä hänen työskentelylleen (Keski-Luopa, 2011). Keski-Luopa (2011) tarjoaa pohjaksi ohjattavan ihmiskäsityksen tutkimiseen holistista ihmiskäsitystä Rauhalan situationaaliseen säätöpiiriin tukeutuen, jonka muotoilussa ihminen nähdään kehollisena, tajunnallisena ja situationaalisena olentona.

”Tajunnallisuudessa on kyseessä inhimillinen kokemus, josta filosofisena käsitteenä voidaan käyttää termiä merkityksen ongelma. Kehollisuudesta seuraava problematiikka on mahdollista tiivistää kysymykseen, miten elämä toteutuu aineellisuudessa. Situationaalisuuden tuottamassa problematiikassa taas on kyse siitä, miten ihmisten tajunnallisuus ja kehollisuus ovat suhteessa situaation (elämäntilanteen) sekä konkreettisiin, että ideaalisiin rakennetekijöihin (esim. asiointilat, toiset ihmiset, arvot, normit, ilmapiiri, yhteiskuntarakenteet jne.). Myös hänen filosofiassaan ihminen nähdään avoimena systeeminä, maailmassa olevana, siihen kietoutuneena, sen ehdoilla realisoituvana, ja sitä merkityksen kautta ymmärtävänä ja muuntelevana” (Keski-Luopa, 2018, 262, 263).



Kuva 1. Ihmisen situationaalinen säätöpiiri Lauri Rauhalan mukaan

”Oleellista näissä olemassaolon perusmuodoissa on se, että mikään niistä ei voi olla olemassa itsenäisenä ”oliona” vailla toisia olemuspuolia. Ne edellyttävät toinen toisensa ollakseen itse olemassa. Ne myös osallistuvat ihmisen kokonaisuuden konstituomiseen” (Keski-Luopa & Rasku, 2018, 264).

4.3 Systeemiteoreettinen näkökulma

Työnohjausta voidaan lähestyä myös systeemiteoreettisesta näkökulmasta, joka tulee esiin useimmissa aiheeseen liittyvissä teoksissa. Timo Järvillehto (1994) kuvaa systeemistä psykologiaa pyrkimyksenä ihmisen (eliön) toiminnan selittämiseen yhden järjestelmän – eliö-ympäristö - järjestelmän tarkastelun pohjalta. Hänen mukaansa ”lähtökohta mahdollistaa ihmisen toiminnan selittämisen ja ymmärtämisen hermoston tasolta kulttuuriin saakka ilman, että tarkasteluun sisältyy keinotekoisia biologisten- ja sosiaalisten tekijöiden välisiä raja-aitoja” (Järvillehto, 1994, 132). Järvillehdon mukaan eliö-ympäristö -järjestelmä tulee näkyväksi siinä, miten kaikki toimintamme peilautuu kulttuurin kautta, ja kaikki oppiminen tapahtuu ympäristön ja toisten ihmisten toiminnan tuloksia käyttämällä (Järvillehto, 1994). Meillä kaikilla on oma tapamme reagoida ja ajatella – toimintamallimme syntyvät suhteessa muuhun ympäristöön sosiaalistumisen kautta. ”Rajapinta muodostuu kahden erilaisen systeemin välille, syntyy uusi systeemi, johon kuuluu 2 eri systeemiä uudelleen organisoituneena” (Väisänen, Niemelä, & Suua, 2009, 66, 67).

Juutin ja Rovion (2010) mukaan systeemiteoreettisesta näkökulmasta työnohjauksellisen toiminnan tulos organisaatiossa liittyy etsivän keskustelun edellytysten luomiseen ja sen syntymiseen. Etsivässä keskustelussa ei tule juuttua eri näkökulmien eroihin tai niiden sisältämien oletusten tarkasteluun. Etsivä keskustelu edellyttää korkeatasoisen luottamuksen ja avoimuuden olemassaoloa ryhmässä. Keskustelun on tähdättävä kaikkien ihmisten ja näkökulmien mukaan saamiseen. Kun ryhmän jäsenet alkavat ymmärtää, ettei heillä kellään ole parasta näkökulmaa ongelmaan, he voivat aidosti etsiä uusia näkökulmia, joita kellään ei aikaisemmin ole ollut. Ihmisiä ja ryhmiä on opetettava luomaan erilaisista näkemyksistä kokonaisuuden kuvaus, joka on parempi, kuin kenenkään yksinään omaava näkemys. On myös kokeiltava, millaista toiminta niiden varassa olisi. Systeemisestä näkökulmasta tarkasteltuna ongelmiin ja niiden ratkaisuvaihtoehtoihin liittyvät samalla vastavuoroisella tavalla myös niiden ratkaisuyritysten seuraukset (Juuti, Juuti, & Rovio, 2010).

Vehviläinen (2014) kuvaa työnohjauksen systeemistä näkökulmaa samaan tapaan:

”Sosiaalisen toiminnan näkökulmasta ei oletetakaan, että täytyisi löytyä täydellisen tyhjentävä kehys ohjaustoiminnalle. Siinä tarkoitetaan pikemminkin, että toimintaa yritetään ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Tämä on systeemisen näkökulman etsimistä ohjaukseen. Systeemisessä ajattelussa inhimillistä toimintaa tarkastellaan dynaamisina systeeminä, eli kokonaisjärjestelminä, jossa eri osat vaikuttavat koko ajan toisiinsa ja joissa muutos yhdessä osassa saa aikaan monimutkaisia vaikutuksia kokonaisuudessa. Näkemys yhteistoiminnasta toimintajärjestelmänä on hyödyllinen siksi, että se auttaa koordinoimaan yhteistoimintaa, etsimään sille yhteistä mieltä, ja hakemaan riittävän hyvää yhteisymmärrystä siitä asiasta, jonka eteen olisi yhdessä tarkoitus ponnistella” (Vehviläinen, 2014, 43).

Keski-Luopa (2018) näkee systeemien teorian käytön vahvuuden työnohjauksen tutkimisen metateoreettisena viitekehyksenä siinä, että se antaa mahdollisuuden koko inhimillisen todellisuuden kokonaisvaltaisen lähestymiseen. Systeemien teorian pohjalta kaikki työnohjaukseen kuuluvat prosessit on mahdollista jäsentää suhteessa toisiinsa tässä kokonaisuudessa. Teorian tehtävä on tehdä ymmärrettäväksi, miten ja millä ehdoilla elävässä organismissa tapahtuu muutos. Hän kuitenkin toteaa, ettei systeeminen teoria yksin riitä, vaan tarvitsee rinnalleen tutkimuskohdetta jäsentäviä erityisteorioita (Keski-Luopa & Rasku, 2018). Keski-Luopa (2011) korostaa työnohjauksen kasvatuksellista luonnetta ja huomauttaa, että persoonaan kohdistuva tutkimus ei noudata positivistisen tutkimuksen perinteitä, vaan siinä tulee keskittyä yksilön kokemuksen tutkimiseen. Freudin mukaan todellisesta ymmärtämisestä on kysymys, jos olemme ajatuksellisesti kyenneet reprodusoimaan sen psyykkisen työn, jonka tuloksena asianomaisen kokemus syntyi (Keski-Luopa, 2011).

5. Työnohjauksen menetelmiä

5.1 Työnohjauksen muodot

Suoraa työnohjausta sovelletaan tyypillisimmillään psykiatrisessa hoitotyössä ja vaatii substanssiosaamista. Monilla terveydenhuolto- ja ihmissuhdealoilla työtä sitovat ammattia koskevat määräykset ja lait, jolloin neuvominen ja opettaminen työnohjauksen avulla on perusteltua ja työn korkean laadun takaamiseksi suositellaankin työnohjauksen saatavuutta koko työuran ajan (Keski-Luopa, 2011).

Välillinen työnohjaus on tyypillisintä työnohjausta eikä se tapahdu autenttisessa tilanteessa, vaan palaamalla aiempiin tapahtumiin ja hakemalla niihin uutta perspektiiviä.

Yksilötyönohjauksessa haetaan ratkaisuja ohjattavan omaan työhön, ammatti-identiteetin vahvistamiseen ja ammatilliseen kasvuun, sopii esim. vaativaa asiakastyötä tekeville tai johtajille, jotka kummatkin hyötyvät myös ryhmätyönohjauksesta.

Ryhmätyönohjauksessa on useimmiten mukana saman alan edustajia, jotka peilaavat omia työkäytäntöjään ja ajatuksia sekä saavat tukea toisiltaan suunnitelmissaan ja tavoitteissaan.

Työyhteisön työnohjauksessa, jota työssäni erityisesti tarkastelen, on useimmiten mukana sellainen osa työyhteisöä, joka muodostaa toiminnallisen kokonaisuuden. Työyhteisön työnohjauksessa selvennetään työn tavoitteita, tehtäviä, työrooleja. Punkasen (2009) mukaan tavoitteena on auttaa ryhmän jäseniä löytämään rakentavia kommunikaatio- ja vuorovaikutustaitoja

kasvatuksen keinoin tilaa antaen ja samalla suunnaten prosessia tavoitteeseen. ”Se on rinnalla kulkemista, kuuntelemista, väliintuloja, tilan antamista, tukemista, ahdistuksen sietoa, erillisyyttä ja lisäksi taitoa päästää irti, kun sen aika on tullut” (Punkanen, 2009, 11). Jokinen ja Lehtonen (2008) muistuttavat, että työnohjaaja toimii organisaatiossa henkilöstöjohtamisen tukena ja apuna tavoitteiden saavuttamisessa ja ohjaus tapahtuu ihmisyhteisön arkipäivässä (Keskinen & Keskinen, 2008). Työnohjauksessa voidaan Kallasvuon (2012) mukaan keskittyä niihin tarpeisiin, joihin ilman työnohjausta voi olla vaikeaa tarttua. Tällainen tarve voi lähteä työntekijöiden tarpeesta mutta yhtä hyvin myös tilanteen tasalla olevan esimiehen havainnoinnin ja arvioinnin pohjalta. Tyypillisesti tarve liittyy kuormittaviin tilanteisiin ja mahdollisesti vaikuttavat työyhteisön vuorovaikutukseen ja ihmissuhteisiin (Kallasvuo et al., 2012). Lisäksi prosessilla on tärkeä yhtymäkohta myös johtajuuteen, johon palaan tarkemmin kohdassa: Työryhmän työnohjaus.

5.2 Dialogisuus ja tutkiva työote

Väisänen, Niemelä ja Suua (2009) nostavat dialogisuutta käsitellessään esiin Sokrateen, joka on kirjoitetun historian ajalta tunnetuin dialogin kehittäjä. Hänen filosofianaan oli etsivä vuoropuhelu, jossa tavoitellaan paremman ja tarkemman tietoisuuden lisäämistä tutkimalla mitä on rakkaus, hyvyys ja rohkeus. Nykyään johdattelevia kysymyksiä nimitetään sokraattisiksi kysymyksiksi ja näiden päämääränä on keskusteluyhteys, jossa jokainen arvostaa toinen toistaan ja jossa tutustutaan itseen ja opitaan hyödyntämään erilaisia näkökulmia (Väisänen, Niemelä, & Suua, 2009).

Nummelin:in (2007) mukaan dialogissa ihminen voi tuoda esille omat ajatuksensa ilman tarvetta niiden oikeaksi todistamiseen. Hänen mukaansa ehdottomat varmuudet estävät aidon dialogin ja rajoittavat luovuutta (Nummelin, 2007).

Ohjauksen dialogisuuteen viitaten Liettualaissyntyinen filosofi Emmanuel Lèvinas on esittänyt, ”ettei yhteyttä toiseen tarvitsekaan ajatella tietona, vaan läheisyytenä, kasvokkain olona ja astumisena yhteisöön, siirtymisenä osaksi yhteisöä” (Onnismaa, 2011, 43). Jokinen ja Lehtonen (2008) korostavat, että ohjaaja tukee osapuolten välisen dialogin syntyä puuttumatta siihen. Heidän mukaansa ohjaajan ei tule esittää väitteitä tai kommentteja vaan ohjattavat hakevat vastaukset itse. Oleellista on, että etsitään keskustelijoiden välistä ymmärrystä tavoitteena yhteinen ymmärrys, jota ei voi yksin saavuttaa (Keskinen & Keskinen, 2008). Dialogiseksi yhteisöksi kasvaminen tarkoittaa keskustelevaa työskentelytapaa tukevien toimintamallien etsimistä ja mielipiteiden ja näkemysten esittämistä helpottavan turvallisen ilmapiirin luomista (Nummelin, 2007).

Paularanta-Kokkonen (2008) korostaa tutkivan työotteen käyttökelpoisuutta ja tärkeyttä vaihtoehtona mekaaniselle, useimmiten tiedostamattomalle toiminnalle ilman tekojen vaikutusten arviointia. Hänen mukaansa tutkiva työote edellyttää ohjaajalta hyviä vuorovaikutus- ja reflektointitaitoja ja ohjattavilta kykyä sitoutua tutkivaan asenteeseen itseä ja omia toimintatapoja kohtaan. Tärkeintä on muutospyrkimys ja työhön liittyvien joustamattomien rutiinien ja kehitystä kaipaavien alueiden löytäminen yhteistä ymmärrystä rakentavien tutkivien kysymysten avulla (Keskinen & Keskinen, 2008).

Työnohjaajan tulee johtaa ohjausprosessia ja luoda yhteinen potentiaalinen tila, jotta ohjattavassa voisi lähteä liikkeelle uutta kasvua. Samoin hänen tulee toimia ohjaussuhteessa sellaisella tavalla, että se johdattaa ohjattavan syvempään itsetuntemukseen ja ammattilaisena kehittymiseen. Tässä on keskeistä kokonaisvaltainen toisen osapuolen kokemukseen eläytyminen yhdessä refleктоimisen ja eläytyvän kuuntelun avulla. Sen tosiasian tunnustaminen, ettei toisella ihmisellä ole mahdollisuutta tuntea toisen ihmisen sisintä olemusta on tärkeää. Kasvattaja ei voi tietää mikä toiselle on hyväksi ja mikä ei ja siksi tulisi pidättäytyä ”kasvattamista” joka tapahtuisi omista intresseistä käsin. Reflektion lisäksi työnohjaajan onkin tiedostettava ja ymmärrettävä työnohjauksen systeemiteoreettinen luonne, jossa todellisuus on toisiinsa kietoutuneita systeemejä (Keski-Luopa, 2011, 92).

Mielestäni Keski-Luopa kiteyttää tässä työnohjauksen kasvatuksellisen ja systeemiteoreettisen luonteen tyhjentävästi nostaan esiin sen tutkivan luonteen. Työssä tapahtuvaan toisen ihmisen asemaan asettuminen edellyttää vahvaa työelämän kokemusta. Työnohjaajaksi hakeudutaankin usein keski-iässä, jolloin kokemusta työelämästä on karttunut ja realistinen mahdollisuus ohjattavien kokemusten reflektointiin on vahvemmalla pohjalla kuin työuraansa aloittavilla. Esimiesten työnohjaus taas edellyttää kokemusta johto- tai esimiestehtävissä toimimisesta.

6. Työryhmän työnohjaus

6.1 Prosessi

Kyrönseppä (2008) mainitsee työnohjauksen sopivan työyhteisön rajattuihin ongelmakohtiin, joita on mahdollista purkaa keskustelun keinoin ja siten kehittää työkykyä tukevaa työilmapiiriä ja toimintamalleja (Keskinen & Keskinen, 2008). Tällaisenaan työnohjaus vaikuttaa siltä, että se voi toimia tilanteessa kuin tilanteessa ja kattaa lähes kaiken. Oman kokemukseni mukaan kommunikaatio on usein kaikkein haasteellisin osa työyhteisön ja organisaation toimintaa. Sisäisiä yhteistyöpalavereja voi olla usein, mutta ne yksinään eivät kuitenkaan takaa sujuvaa yhteistyötä, ellei niihin sisällytetä dialogia ja kuuntelevaa johtajuutta.

Keski-Luopa toteaakin, että ”työyhteisössä on oltava foorumi, jossa työpaikan vuorovaikutushankaluuksia ja ahdistusta herättäviä tilanteita voidaan käsitellä ja jossa on mahdollisuus kehittää kanssakäymistä helpottavia tukitoimia. Yksi tällainen foorumi on työyhteisön työnohjaus, johon myös johto on sitoutunut” (Keski-Luopa, 2011, 237).

Ohjauksen alussa sovitaan tavoitteista, prosessin kestosta ja ajoituksesta sekä sovitaan selkeä rakenne, jota voi tarvittaessa myöhemmin muuttaa. Jos prosessin aikataulua ja tavoitteita ei ole määritelty, voi riskinä olla sivuraiteille ajautuminen tai se, että esim. kiireen tuntu saattaa ohjattavan tilanteeseen jossa hän yrittää hätäisesti käsitellä kaiken mieltään painavan mahdollisimman nopeasti ja jossa voidaan tulla ratkaiseeksi väärä ongelma.

Yleensä varsinkin työryhmän työnohjaukseen varataan aikaa tilanteesta riippuen puolesta vuodesta jopa kahteen vuoteen. Sopiva tapaamisväli on n. kerran kuussa tai joka kolmas viikko. Tällainen aikajänne antaa työntekijöille aikaa prosessoida ohjaustilanteiden sisältöjä ja toteuttaa käytännössä niitä mahdollisia keinoja ja taitoja, joita kulloiseenkin tilanteeseen on yhdessä etsitty. On paradoksaalista, että nykyisin tiuhaan muuttuvissa organisaatioissa työnohjaukselle olisi selkeä tarve, mutta sen laadukas toteutuminen voi olla lähes mahdotonta, kun tiimien esimiehet vaihtuvat parin-kolmen vuoden välein ja organisaatiot työtehtävineen muuttuvat yhtä usein.

Työnohjauksen osapuolet tavoittelevat samaa yhteistä hyvää, jonka saavuttamiseksi tarvitaan yhteinen ymmärrys toiminnan päämäärästä. Vehviläinen (2014) huomauttaa, että tilanne, jossa tilaaja, esimies, tiimi tai ryhmä omaavat erilaiset näkemykset tavoitteesta, vaatii työnohjaajalta kykyä luoda neuvottelulle edellytykset, jossa yhteistä päämäärää voidaan selkeyttää ja jonka seurauksena kollektiivinen sitoutuminen työnohjausprosessiin on mahdollista saavuttaa. Hän mainitsee ohjauksellisen vuorovaikutuksen keinojen (oppimista edistävän palautteen antaminen, useiden eri näkökulmien kiireetön tarkastelu, paneutuva kuunteleminen) opettamisen olevan tärkeä osa prosessia (Vehviläinen, 2014).

Onnismaa (2011) huomauttaa, että hätäisistä johtopäätöksistä pidättäytyminen on tärkeää. Ohjaajan on perustettava toiminta ryhmältä saatuun informaatioon eikä olettamuksiin, joiden seurauksena voi olla konflikteja ja luottamuksen menettäminen. Hän puolustaa esimerkkien käyttämistä omien ajatustensa sanoittamisessa erityisten tekniikoiden sijaan ilman, että ammatillisuus tästä mitenkään kärsii. Ohjaajan tulee lähtökohtaisesti vaalia kunnioitusta ja empatiaa ohjattavaa kohtaan sekä kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka ohjattava pyrkii sivuuttamaan, mutta jotka ohjaaja havaitsee. (Onnismaa, 2011). Keski-Luopa (2011) toteaa, että ”kehitysobjektina toimiminen edellyttää ohjaajalta sitä, että hän pyrkii herkkyyden ja vaistojen avulla ymmärtämään niitä tiedostettujakin asioita, joita harvoin lausutaan ääneen” (Keski-Luopa, 2011, 299). On myös

mahdollista, että tiedostamattomat ja mahdolliset kehityksen esteenä olevat asiat ilmenevät puheessa torjuntana tai vastarintana ja jotka voivat olla juuri niitä kysymyksiä, joiden näkyväksi saattaminen on työnohjauksen tulosten kannalta keskeisiä.

6.2 Tavoitteet

Työryhmän työnohjauksen tavoitteet voivat mm. Kyrönsepän (2012) mukaan liittyä esim. ryhmän perustehtävään ja sen hoitamiseen, ryhmän sisäiseen vuorovaikutukseen tai työryhmän ja esimiehen sekä johdon väliseen vuorovaikutukseen liittyviin kysymyksiin (Kyrönseppä, 2012). Työyhteisön työnohjauksen tavoitteiden ilmaisu voidaan jakaa työhön ja työn tekemiseen tai henkilöstöön keskittyviin tavoitteisiin (Kallasvuo et al., 2012). Keski-Luopa (2011) pohtii nykytyöelämän tehokkuutta tavoittelevien organisaatioiden kykyä tunnistaa työnohjauksen merkitys yksilö- ja ryhmätason työilmapiiriä ja kehitysmahdollisuuksia parantavana prosessina, joilla on tehokkuuteen positiivinen vaikutus. Hänen mukaansa tunneilmaston seuraaminen on tärkeää, sillä samassa työyhteisössä työskentelevillä on yhteinen historia, jonka painolasti saattaa vaikuttaa prosessiin kielteisesti etenkin, jos osa työryhmästä jää työnohjauksen ulkopuolelle. Onkin tärkeää, että työnohjauksen ilmapiiri on turvallinen, jotta ohjauksen osapuolet voivat avoimesti tuoda esille käsityksensä heitä koskevissa asioissa (Keski-Luopa, 2011).

Paularanta-Kokkosen (2008) mukaan on myös mahdollista, että ohjattavat kokevat jo valmiiksi olevansa hankalia työntekijöitä ja haluaisivat työnohjauksen avulla luoda neutraalin lähtökohdan yhteistyön parantamiseksi. Työyhteisö voi tahtomattaan joutua tämän kaltaiseen epäsuotuisaan tilanteeseen mm. puutteellisen henkilöstöosaamisen, johtamisen ja organisaation sisäisten vastuiden jäsentymättömyyden vuoksi. Hän korostaa työntekijöiden ja esimiehen kokemusten ja käsitysten kartoittamisen tärkeyttä, jolloin ohjaaja voi perustellusti suunnata prosessia yhteistä tavoitetta kohti ja jättää kyseiseen ohjaukseen kuulumattomat aiheet sen ulkopuolelle (Paularanta-Kokkonen, 2008).

6.3 Osapuolet

Työryhmän työnohjauksessa osapuolia ovat ohjaaja, ohjattavat ja esimies, joiden kaikkien tulisi olla työnohjauksen aloittamisesta samaa mieltä. Keski-Luopan (2011) mukaan työryhmän toiminnan ja mahdollisten kipupisteiden kartoittamiseen työryhmän työnohjaus on varteen otettava keino sen sijaan, että yksittäiset henkilöt esittävät kukin vuorollaan oman versionsa tapahtumista (Keski-Luopa, 2011). Kallasvuon ym. (2012) mukaan lähimmän esimiehen läsnäolo työryhmän

työnohjauksessa on aina välttämätöntä, vaikka työntekijät ovat usein sitä mieltä, että silloin asioista ei voi puhua. Kuitenkin esimiestyö on yksi keskeisimpiä työntekoon ja työilmapiiriin vaikuttavista tekijöistä ja siksi johdon on oltava mukana prosessissa. Tarvittaessa esimiehen työnohjaus voidaan aloittaa samaan aikaan työryhmän työnohjauksen kanssa, jolloin vahvistuva ja kehittyvä johtajuus tukee koko työyhteisöä. Avoimen vuorovaikutuksen vaikeus kertoo luottamuksen ja psykologisen turvallisuuden puutteesta, eikä tällainen työyhteisö voi yltää parhaaseen suoritukseen tai hyödyntää kaikkea potentiaaliaan. Usein myös työhyvinvointi ja työntekijöiden tuen saanti eivät toteudu, vaikka toimivan työyhteisön kannalta olisi elintärkeää, että ajatuksia voitaisiin vaihtaa ilman pelkoa leimautumisesta (Kallasvuo et al., 2012).

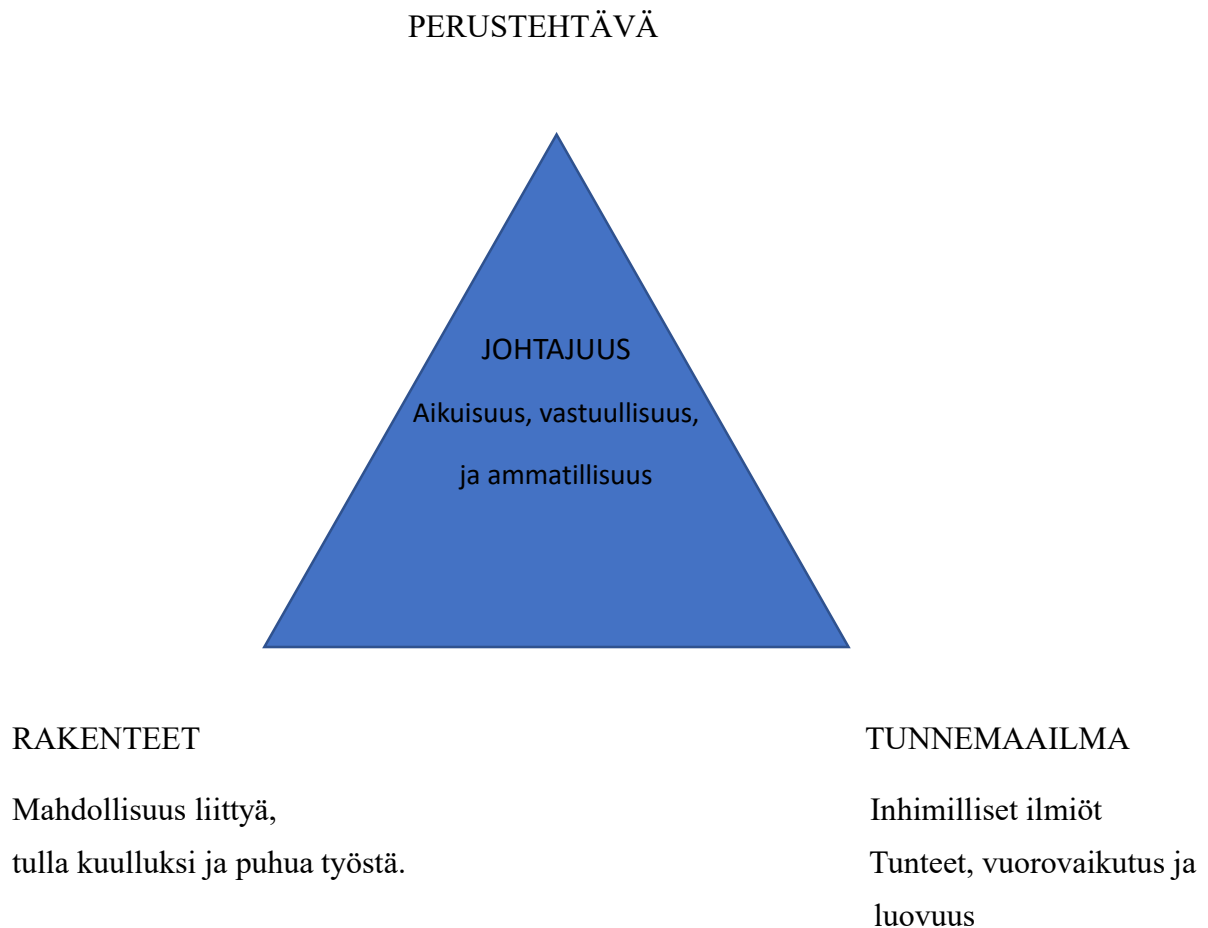
Työnohjauksen osapuolten sitoutuminen on keskeistä prosessin tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Johdon tuki on tärkeää ja sen tulee näkyä mm. riittävänä informaationa ohjaukseen osallistuville. Luottamus ja sitoutuminen ohjaukseen syntyy avoimuuden ja riittävän tiedon saannin kautta.

Keski-Luopa (2011) huomauttaa, että ohjaajan on kuitenkin pyydettäessä raportoitava organisaation johdolle keskeiset työnohjauksessa esiin tulleet aiheet yleisellä tasolla, vaikka itse käsitellyt asiat ovatkin luottamuksellisia. Työnantajalla on aina oikeus varmistaa, että ohjaus palvelee kyseistä sovittua osa-aluetta, eikä ole ristiriidassa työnantajan tavoitteiden tai työntekijöiden perustehtävän kanssa (Keski-Luopa, 2011).

7. Työyhteisön toimivuutta määrittelevät tekijät

Mm. Ulla Kyrönseppä (2012) luokittelee toimivalle työyhteisölle tunnusomaisia tekijöitä useissa alan lähteissä käytetyn työnohjauskolmion avulla. Samalla siinä tulevat esiin myös työnohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa usein mainitut tyypillisimmät alueet, joilla työyhteisön haasteita esiintyy ja joiden kehittäminen on monesti työnohjauksen tavoitteena. Työyhteisön työnohjaus on myös erittäin hyvä keino työyhteisön kulttuuriin vaikuttamiseen, sillä työyhteisön toimivuuden perusedellytykset liittyvät johtajuuteen, perustehtävään, rakenteisiin ja työyhteisön tunnemaailmaan (Kallasvuo et al., 2012). Tässä jaottelussa kietoutuu mielestäni selkeästi yhteen se kokonaisuus, jonka vahvuuksien varaan toimiva työyhteisö voi rakentua. Johtajuus on keskiössä sen laaja-alaisen vaikutuksen johdosta muihin osa-alueisiin nähden. Erityisesti kehitystarpeet ja puutteet näillä osa-alueilla tulevat näkyväksi työyhteisön arkielämässä ja päivittäisessä työstä selviytymisessä. Kallasvuo ym. (2012) toteavatkin, että ”johtajuus on työyhteisössä niin keskeinen asia, että sen toiminta herättää ja synnyttää herkästi voimakkaita tunteita, mikä olisi syytä huomioida arjen johtamistyössä. Joustavassa organisaatiossa tarkennetaan johtamisrakenteita jatkuvasti” (Kallasvuo

et al., 2012, 101). Johtajien tulee hyväksyä myös se tosiasia, että työyhteisön esimerkkinä toimiessaan ja samalla toimintakulttuuria määrittäessään heihin kohdistuu suurempia odotuksia kuin työntekijöihin.



Kuvio 2. (Teija Heroja, 2012) Työyhteisön dynaamiset ulottuvuudet (mukailtu lähteestä Sosiaalipedagoginen keskus 2011) (Kallasvuo et al., 2012, 209).

7.1 Johtajuus

Pauli Juuti (2000) kritisoi organisaatioiden pyrkimyksiä muuttaa rakenteitaan ja toimintatapojaan prosessijohdetuiksi tiimi- ja verkosto-organisaatioksi vastauksena toimintaympäristön nopeaan muutokseen, samalla kun niiden kulttuurit eivät ole kehittyneet toimintaympäristön edellyttämälle tasolle. Hänen mukaansa useat eri johtamistavat ja niiden sisältämät näkökulmat voivat olla jopa este kehittyneemmälle kulttuurille ja huolimatta siitä, että johtamisesta puhutaan esim. valmentamisena, ei johtajilla välttämättä ole kehittyneen johtamisen edellyttämiä

vuorovaikutustaitoja. Siksi työnojauksessa käsiteltävien näkökulmien ja taitojen voisi edistää kulttuuria nykyisin vaaditulle tasolle (Onnismaa et al. 2000).

Juuti ym. (2010) nostavat esiin vuorovaikutuksen laadun johtamisen oikeudenmukaisuuden peilinä sekä sen, kuinka kuulluksi tuleminen, kohtelu, rehellisyys ja ystävällisyys vaikuttavat ihmisten tunteisiin ja luottamukseen esimiehiä ja johtamista kohtaan (Juuti et al., 2010). Nummelin (2007) pitää kaikkein merkityksellisimpänä esimiestyön välineenä tapaa esittää asiat työntekijälle sekä kyvyn ottaa vastaan toimintansa aikaan saamat ajatukset ja tunteet (Nummelin, 2007). Kyrönseppä (2012) esittääkin, että ”johtajuuden synonyyminä voidaan käyttää sanaa vastuullisuus tai jopa aikuisuus” (Kallasvuo et al., 2012, 38).

7.2 Perustehtävä

Mm. Kyrönseppä (2012) toteaa, että työyhteisö on olemassa jonkin perustehtävän tekemistä varten ja sen tulisi olla kirjallisesti muotoiltu, jolloin kaikilla on mahdollisuus tietää ja tarkistaa mikä se on. Perustehtävän auki kirjoittaminen mahdollistaa työn eri osa-alueiden priorisoinnin, mutta mielikuva ja käytäntö voivat suurestikin poiketa kirjoitetusta. Usein perustehtävät muuttuvat tai muokkautuvat muutoksissa, syntyy harmaita alueita, joiden vastuuta ei ole määritelty ja jonka vuoksi perustehtävän selkiyttämistä peräänkuulutetaan. Eräs työnohjauksen mahdollisuuksista koskeekin juuri muutoksia ja niiden onnistunutta läpivientiä yhdessä työskennellen (Kallasvuo et al. 2012).

7.3 Rakenteet

Perustehtävän suorittamisella, samoin kuin johtajuudella on tietyt rakenteet, jotka usein havainnollistetaan erilaisilla organisaatio- ja prosessikuvauskaavioilla. Myös yhteistyö- ja palaverirakenteilla on tärkeä merkitys työyhteisön toimivuuden, työasioista keskustelemisen ja vuorovaikutuksen kannalta. Kyrönseppä (2012) huomauttaa, että yhteisössä tarvitaan riittävä määrä mahdollisuuksia yhdessä kokoontumiseen ja keskusteluun. Tavallisesti näin onkin, muttei ole harvinaista että tilanteet, joissa vuorovaikutus olisi mahdollista, eivät joko toteudu tai niissä ei saada käsitellyksi asioita (Kallasvuo et al., 2012). ”Vastuunjako ja päätöksenteko ovat usein epäselviä. Oleellista on, että jokainen työntekijä tuntee omat vaikutuskanavansa” (Kallasvuo et al., 2012, 100).

7.4 Tunneilmasto

Eräs suosittu työyhteisön työnohjauksen tavoite on vuorovaikutuksen parantaminen. Kyrönseppä (2012) muistuttaa, että työssä syntyviä tunteita ei tulisi sivuuttaa, päinvastoin niiden tarkasteluun tulisi paneutua, sillä niillä on suuri vaikutus työyhteisön toimivuuteen. Vaikeiden tunnekokemusten käsittely on ammattitaitoa vaativaa, niiden jakaminen ja käsittely sanallisesti on eräs työnohjauksen keskeisiä toiminta-alueita (Kallasvuo et al., 2012).

Innasen ja Rovion (2010) mukaan keskustelelevassa työyhteisössä on mahdollista nostaa esiin toiminnallisia ja tunteisiin liittyviä haasteellisiakin asioita, mutta useimmiten tähän yltäminen vaatii tahtoa ja ammattilaisen tukea, jota työnohjaus tarjoaa. Heidän mukaansa tunteista puhuminen on kulttuuriimme liittyvä tabu, jonka vuoksi aihetta usein vältellään. Työnohjauksen menetelmien, kuten työilmapiirin ja keskustelumahdollisuuksien sekä rakenteiden arvioinnin avulla on mahdollista luoda lähtökohta keskustelevan organisaation kehittämiseksi ((Juuti et al., 2010). Nummelin (2007) kuvaa dialogista ilmapiiriä turvalliseksi, tukea antavaksi ja ystävälliseksi (Nummelin, 2007).

8. Työyhteisön toimivuuden haasteita

Seuraavassa käyn läpi työnohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa useimmin mainittuihin kehittämistä kaipaaviin alueisiin, jotka liittyvät keskeisesti edellä kuvattuihin työnohjauskolmion osa-alueisiin kommunikaatioon, johtamiseen, yrityksen arvoihin mutta olen ottanut mukaan myös muutostilanteet niiden ollessa keskeinen osa tai jopa olotila, jossa nykytyöelämässä elämme. Peilaan aiheita oman työhistoriani kokemusten kautta, joissa huomasin selkeitä yhtymäkohtia ja samankaltaisuuksia kirjallisuudessa mainittuihin ilmiöihin.

8.1 Perustehtävän jäsentäminen

Mm. Punkasen (2009) mukaan työyhteisön olemassaolo ja menestys liittyvät sen kykyyn hoitaa perustehtävänsä. Hän pitää toimivan työyhteisön tunnusomaisena piirteenä työn sisällön pohtimista samalla toimintaa jatkuvasti arvioiden ja palautetta antaen. Toimivassa työyhteisössä on luotu rakenteet, jotka edistävät keskustelua työn tavoitteista, resursseista, mahdollisista työn tekemisen esteistä ja johtamisesta pitäen mielessä realiteetit sekä sisäinen ja ulkoinen toimintaympäristö samalla suuntautuen kohti asiatavoitteen toteutumista (Punkanen, 2009). Keski-Luopan (2011) mukaan työnohjauksessa voidaan käsitellä näitä kaikkia. Hän huomauttaa, että aika-ajoin voi olla

tarpeellista tarkastella työryhmän tehtäviä, sillä muuttuvassa toimintaympäristössä resurssit ja työstä suoriutumisen edellytykset elävät jatkuvasti (Keski-Luopa, 2011).

Edellä mainitut työtehtävän hoitamiseen liittyvät edellytykset voivat olla työtapaamisissa keskustelujen aiheena, mutta huolta ei välttämättä kuulla. Tämä voi muodostua kehityksen ja työn menestyksellisen hoitamisen esteeksi. Työntekijöillä saattaa olla erilaiset työtehtävät ja tästä huolimatta yhtenevät toimenkuvat. Epäselvän perustehtävän ja johtamismallin vuoksi selkeästi esimiehelle kuuluvia tehtäviä saatetaan jakaa alaisille. Kun jäsennetään työntekijän suhdetta perustehtävään ja edelleen suhteessa työyhteisöön voivat käsitykset olla näkökulmasta riippuen erilaisia. Keski-Luopa (2011) huomauttaa, että toisistaan poikkeavat välillä tiedostamattomatkin tulkinnat perustehtävästä aiheuttavat konflikteja ja turhautumista esim. työtapoja koskien, jos perustehtävää ei ole selkeästi määritelty ja harmaita alueita jätetään sattuman hoidettavaksi. Tämän kaltaisessa tilanteessa voidaan hyödyntää työnohjausta selkeyttämään kollektiivista käyttöteoriaa ja näin ehkäisemään tulkintojen ja olettamusten varassa toimimista (Keski-Luopa, 2011).

Oman kokemukseni mukaan perustehtävän hoitoa voi merkittävästi haitata liian laaja tai moniportainen organisaatiomalli, jossa työn johto on epäselvää tai työntekijää kuulevaa taho ei lopulta löydy muualta kuin työterveydestä, joka taas ei ole oikea taho perustehtävän selkeyttämisen apuna toimimiseen. Omassa organisaatiossani muutokset toisensa jälkeen ovat saaneet aikaan tilanteen, jossa esimiehen ja tiimin tehtävät eivät enää ole selkeästi rajattuja. Toisaalta tiimimme tehtävät ovat asiantuntijatehtäviä ja esimies ei voikaan tietää kaikkea niiden sisällöistä, mutta tehtävien hallinnan kannalta selkeä käsitys toimintaympäristöstä ja -mahdollisuuksista on olennaista. Muutokset ja uudelleenjärjestelyt, jotka usein koskevat myös esimiestehtäviä voivat jopa heikentää vahvuuksia niiden vahvistamisen sijaan.

Haaviston (2008) mukaan organisaation johdon tulisi ensin selventää omat käsityksensä työryhmien vastuista ja keskustella sen jälkeen ryhmän kanssa. Työryhmän vastuulla on konkreettisesti selventää, miten tämä vaikuttaa heidän työskentelyynsä käytännön elämässä. Tämän tyyppisiä päätösvaltaa koskevia aiheita voidaan luontevasti käsitellä työryhmän työnohjauksen avulla (Keskinen & Keskinen, 2008). Sen sijaan, jos johto ja useat esimiehet eivät ole selkiyttäneet omia vastuitaan, on tiimin lähes mahdotonta selkiyttää omiaan. Ristiriitaiset ohjeistukset useilta eri tahoilta voivat johtaa tilanteeseen, jossa työryhmän on päivittäisessä toiminnassaan tehtävä myös niitä päätöksiä, jotka selkeästi kuuluvat toisaalle. Vastuun päätöksistä saattavat kuitenkin joutua kantamaan työntekijät.

Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, jossa näyttäytyvät edellä mainitut haasteet, ovat usein työyhteisön arkipäivää. Haastavan toimintakentän hallinta voi olla pitkälti työntekijöiden harteilla

ilman, että esimiehillä tai johdolla on tarvittavaa kokonaiskäsitystä työntekijän työarjesta. Vastuu voi olla työntekijöiden harteilla, jotka kaikesta huolimatta usein yrittävät hoitaa tehtävänsä sitoutuneesti ja hyvinkin itseohjautuvasti tilanteen ollen likipitäen hallinnassa. Pitkään jatkuessaan tämän kaltainen toiminta voi kuitenkin kuormittaa työntekijöitä kohtuuttomasti. Hyysalo ja Rinta (2008) kuvailevat asiantuntijaorganisaation piirteitä, jotka tulivat ilmi eräässä työnohjausprosessissa;

”Monissa hankkeissa toteutuminen oli jäänyt puoliteiehen, kun kokemuksista ei otettu opiksi ja osa asioista lakaistiin maton alle. Kyseisessä organisaatiossa oli yleistynyt tunne, että virheitä ei sallittu. Ohjattavat olivat kokeneet, etteivät saaneet kaipaamaansa tukea esimieheltä. Samoin vallalla oli tunne, että joistakin asioista ei saa kysyä ollenkaan sekä yliherkkyys, jos keskustelua sävytti erimielisyys. Tämä teki ihmiset varovaisiksi, sillä he pelkäsivät kritiikin personoituvan ja asioiden eteenpäin viemisen estyvän, jos niistä ei ollut samaa mieltä” (Keskinen & Keskinen, 2008, 61).

Voi olla, että samassa työyhteisössä toistuu vuodesta toiseen ilmiö, jossa jälkikäteen todetaan, että tilanteet nähtiin ja tuotiin ilmi hyvissä ajoin, mutta niihin ei saatu vastauksia, saati että tilanteeseen olisi sen vaatimalla tavalla reagoitu. Tämän kaltainen toiminta on selkeä esimerkki siitä, miten johdon ja esimiehen tuen puuttuminen ei mahdollista pitkäjänteistä työn kehittämistä eikä missään nimessä ole työnantajan etu.

8.2 Johtaminen ja vuorovaikutus

Juha Siltala (2007) kirjoittaa kirjassaan Työelämän huonontumisen lyhyt historia, kuinka eräänä markkinatalouden nykyisen suuntauksen seurauksena työbarometrin mukaan kaikilla aloilla on liian vähän työvoimaa. Hän esittää huolensa siitä, miten nykyinen yksityistä ja julkista sektoria koskeva tehostaminen ja keskittäminen olettamuksineen pienemmällä henkilömäärällä tehtävästä, mutta silti laadukkaammasta työstä sopii yhteen työurien jatkamisen ja työkykyä ylläpitävän toiminnan kanssa (Siltala, 2007). Lisäksi yhteiskunnalliseen keskusteluun on noussut aihe, joka koskee nuorten työntekijöiden sitoutumista ja odotuksia työtään kohtaan. Yhä useammin kuulee puhuttavan siitä, että nuoremman polven työntekijät, jotka ovat vasta työuransa alussa mieltävät työn olevan heitä varten ja vaativat sen sisällöltä merkityksellisyyttä ja mielekkyyttä. ”Johtamisen näkökulmasta tilanne on haasteellinen, kun samaan aikaan pitäisi pystyä johtamaan sekä tehokkuutta, että innovatiivisuutta sekä tekemään omistaja iloiseksi 4 kertaa vuodessa” (Juuti et al., 2010, 105). ”Asioiden johtaminen – managerismi – kuvaa toimintaa, jossa keino toiminnan muuttamiseksi on saneeraus. Korvaava malli on tiedossa, mutta vähäisessä käytössä. Keskustelu, kokemusten jakaminen ja kysyminen olisivat tämän päivän johtamistyön avaimia” (Nummelin, 2007, 62), mutta

useimmat tottelevat asioiden johtajaa kyselemättä tai suuremmin kyseenalaistamatta säilyttääkseen työpaikkansa (Juuti, Juuti, & Rovio, 2010).

Ei ole harvinaista että aika, kiinnostus tai osaaminen eivät riitä kaikkeen ja tehostamispaineiden alla hylätään ihmisten johtaminen ja keskitytään managerointiin. Tällä tosin on kestävämmät seuraukset yrityksen menestyksen näkökulmasta, mutta lyhyellä tähtämellä on toki mahdollista saavuttaa taloudellisia pikavoittoja. Dynaaminen, kehittyvä tai oppiva tällainen organisaatio ei kuitenkaan ole.

Mm. Leila Keski-Luopa (2011) pitää oppivan organisaation tunnusmerkkinä jatkuvaa oman toiminnan tarkastelua, kokemuksesta oppimista sekä toiminnan kehittämistä näiden pohjalta (Keski-Luopa, 2011, 442). Esimerkiksi suurten ja keskisuurten yritysten laatustandardeihin osana kuuluvat henkilöstökyselyt tarjoavat tähän oivan työvälineen. Kyse on siitä, halutaanko tuloksia analysoida ja uskalletaanko johtopäätösten jälkeen ottaa ratkaisevat askeleet kohti avointa kommunikaatiokulttuuria, josta luottamus ja lopulta myös tuottavuus saisivat kasvuvoimaa? On mahdollista, että henkilöstökyselyiden tulokset osoittavat työyhteisön korkeaa motivaatiota, ammattitilpeyttä ja arvostusta työnantajaa kohtaan samalla kun johtajuusindeksit saattavat olla merkittävästi heikompia. Asiakas- ja sidosryhmäkyselyiden mukaan toimintaan voidaan olla tyytyväisiä, joka puolestaan kertoo siitä, että työt hoidetaan ammattimaisesti eikä tilanteen anneta näkyä ulospäin. Kun työntekijöiden toistuvista yhteistyö- ja kehittämisalotteista huolimatta kutsuun ei vastata, voi työyhteisö tuntea halua luovuttaa. Hyysalo ja Rinta (2008) ehdottavat työnhajausta keinona muutoksen toteuttamiseen ja jonka avulla ohjattavat voisivat testata ajatuksiaan ja saada puolueettomalta taholta palautetta, joka arjessa usein puuttuu. He huomauttavat, ulkopuolisen tuen avulla voidaan määritellä kehittämiskohteet, sillä organisaatiossa itsessään ei aina tunnisteta muutostarvetta tai toimintaa haittaavia sokeita pisteitä (Keskinen & Keskinen, 2008).

Jukka Vapaavuori on väitöskirjassaan tutkinut työyhteisön jumiutuneita vuorovaikutustilanteita ja mahdollisuuksia vaikuttaa niihin konsultaation keinon. Hän havaitsi johtajuudessa ongelmia liittyen liian pehmeään, hankalia tilanteita välttelevään johtajuuteen, syrjään vetäytymiseen ja vastuun siirtämiseen muille sekä liialliseen dominointiin, joka vie tilaa luovuudelta. Johtajalla voi myös olla omia suosikkeja, jotka ylläpitävät ja tukevat epädemokraattista johtamistapaa (viitattu lähteessä Mönkkönen, 2007, 180, 181).

Nevalaisen (2007) mukaan ”johtajaa kritisoimatta tukevat ja kannustavat alaiset tosin vievät johtajalta ja koko tulosyksiköltä mahdollisuuden kehittyä. Tulosyksikkö käpertyy oman napansa ympärille, eikä huomaa, että maailma muuttuu” (Nevalainen, 2007, 71). Hän kuitenkin korostaa

esimiestyön ohella alaistyötä ja huomauttaa, että molempien osapuolten tulee luoda yhdessä edellytykset työntekoon ja kehittää työyhteisöä (Nevalainen, 2007).

Rapala (2008) korostaa sosiaalisia ja psyykkisiä suhteita tärkeimpinä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Kuitenkaan niihin ei usein ajan puutteeseen vedoten kiinnitetä huomiota (Keskinen & Keskinen, 2008). Oma kokemukseni on, että ylipäätään sosiaalisten suhteiden ja johtamisen sekä ilmapiirin vaikutusta ei aina tiedosteta, vaikka sen työn tuottavuuteen vaikuttavalta tutkimustiedolta on vaikea välttyä. Ilmiö erotetaan organisaation arjesta ja huomio kiinnitetään vain itse prosessiin ja sen mekaaniseen suorittamiseen.

Setälä (2011) jopa väittää, että kokemuksellisesti työnteko on jatkuvassa kaaoksessa ja lisää, että työn sisältöön keskittyminen jää kerta toisensa jälkeen uusien, kilpailutettujen ja keskeneräisten, järjestelmien käyttöönoton jalkoihin. Johtaminen ja päivittäinen työnteko ovat hänen mukaansa erimaalaistuneet ja jo niin etäällä toisistaan, että kokemuksellinen ymmärtäminen on käynyt mahdottomaksi. Vuoropuhelu ja kuuntelu on korvattu erilaisilla numeerisilla barometreillä, kyselyillä ja mittareilla sekä mekaanisilla kehityskeskustelujärjestelmillä. Esimiestyön painopiste on tällaisen tiedon välittäminen ja aikatauluissa pysymisen tarkistelemisessa samalla kun menetetään mahdollisuus olla työntekijän ja strategian välisen yhteyden ja toimivan kommunikaation varmistajana (Ranne et al., 2011).

Jos esim. henkilöstökyselyn avulla saadaan tietoa edellä mainittujen osa-alueiden kehitystarpeista, tulisi näihin silloin kiinnittää erityistä huomiota. Yrityksen tai konsernin johto saattaa painottaa johtajuuden laatua, mutta yksittäisten tiimien arjessa se ei välttämättä näyntyä, eikä kukaan työntekijä tai ryhmä uskalla viedä asiaa pidemmälle. On paradoksaalista, että laatua saatetaan vaatia tuotantoprosessilta ja lopputuotteelta, mutta laatuvaatimukset eivät ulotu käytännön johtamiseen ja vuorovaikutukseen esim. yritysten paikallisella tasolla. Kyselyjen perusteella saatetaan asettaa tavoitteita paremman kommunikaation saavuttamiseksi, mutta seurantaa ei ole. Nummelin (2007) toteaaakin, että ilmapiiri- ja kehityskartoituksia saatetaan tehdä säännöllisesti, vähintään vuosittain herättäen henkilöstössä toiveita muutoksesta. Tulokset käydään graafisesti läpi, mutta kehityskohteet ja asiat jätetään hoitumaan itsestään ilman lähempää perehtymistä. Hän korostaa tällaisten kokemusten toistumisen vaikutusta työntekijöiden kyynistymiseen kaikkea kehittämistä ja muutospyrkimyksiä kohtaan (Nummelin, 2007). Jos työryhmällä on korkea sisäinen motivaatio se voi kuitenkin tuoda onnistumisen tunteita ja kokonaisuuden hallinta sekä ulkopuolelta saatu kannustava palaute voivat ylläpitää tätä motivaatiota. Positiivisena asiana on todettava, että vuorovaikutuksen ja henkilöstöjohtamisen haasteet tai puutteet voivat myös kasvattaa työryhmän me-henkeä.

Keski-Luopa toteaa, että ryhmän työnohjauksessa työpaikan yleisistä ongelmista puhuminen voi olla paitsi defensiivinen pyrkimys välttää ahdistavia sisältöjä, mutta myös todellinen tarve, sillä monissa organisaatioissa yhteisön ilmapiiri ja johtajuusongelmat kuluttavat suunnattomasti työntekijöiden voimavaroja. Tällaisten kysymysten selvittämisessä edellytetään koko ryhmän yhteistä työnohjausta, jossa päämääränä on ryhmän yhteistyön tutkiminen ja kehittäminen (Keski-Luopa, 2011). Organisaation on pystyttävä määrittelemään se kipupiste, jossa esimiehen toimintaan puututaan ja miten puututaan. Erityisen tärkeää on antaa työntekijöille ohjeita, miten he voivat toimia näissä käytännön tilanteissa, joissa esimies kuluttaa liikaa energiaa tai uhkaa työkykyä (Nummelin, 2007).

Kyrönseppä (2012) nostaa esiin vuorovaikutuksessa syntyvät tunteet ja myönteisten tunteiden merkityksen työssä viihtymisen ja erityisesti jaksamisen kannalta. Tunteiden käsittely on vaativaa ja suomalaisessa työkuulttuurissa ne pidetään usein erillään työstä ja keskitytään asiasisältöihin. Tunteiden huomiotta jättämisestä seuraa vuorovaikutuksen heikentyminen ja jännitteiden lisääntyminen. Jotta tunteiden ja kuormittavien tekijöiden negatiiviset vaikutukset kuten vuorovaikutuksen kapeneminen, ilmapiirin tulehtuminen, yhteistyön vaikeutuminen voitaisiin minimoida, on niiden käsittely erityisen oleellista. Positiivisen vuorovaikutuksen edellytyksenä on avoin ja turvallinen ilmapiiri (Kallasvuo et al., 2012).

Kallasvuon (2012) mukaan ”johtajuus toteutuu työyhteisössä ihmisten kohdatessa ja vuorovaikutuksessa. Näissä keskusteluissa muotoutuu kollektiivinen todellisuus, josta muodostuu organisaatiokulttuuri – tapa toimia. Erityisen tärkeää on siis tiedostaa oman toiminnan – myös puheen ja sanojen – vaikutus toisiin” (Kallasvuo et al., 2012, 82). Kehittynyt johtaminen edellyttää vuorovaikutteisuutta, kykyä sitouttaa ja motivoida työntekijöitä, sekä omien tunteiden, tekojen ja sanojen vaikutuksen tunnistamista osana emotionaalista ammattitaitoa (Kallasvuo et al., 2012)

Virallisen vuorovaikutuksen rinnalla vaikuttaa aina myös epävirallinen vuorovaikutus ja näkymätön organisaatiokulttuuri. Näiden työyhteisöön vaikuttavien tekijöiden, rutiinien ja kirjoittamattomien sääntöjen tunnistaminen on tärkeää, sillä niillä on vallitsevina vuorovaikutusrakenteina keskeinen vaikutus työyhteisön hyvinvointiin ja jaksamiseen. Rakenteet voivat joko heikentää tai vahvistaa terveyttä ja hyvinvointia (Kallasvuo et al., 2012). Vehviläinen (2014) kuvaa tilannetta työnohjauksen näkökulmasta seuraavasti;

”Valta-aseman tunnistaminen vaikuttaa myös vuorovaikutukseen. Ryhmätilanteessa tavoitellaan dialogista tilannetta eli vapaaehtoista, sitoutunutta ja aktiivista osallistumista, jossa jokainen voi vapaasti ilmaista ja koetella omia ja toisten ajatuksia. Periaatteessa tämä on kunnioittavaa ja tasapuolista. Joskus ohjattavat kuitenkin ovat jo lähtökohtaisesti siinä määrin epätasa-arvoisessa

asemassa, että pelkkä mahdollisuuksien avaaminen ei riitä turvaamaan heille toimijuutta. Esim. työryhmän työnohjauksessa voidaan törmätä tilanteeseen, missä yhteisössä on vakiintuneet, osin epäviralliset ja ylipäänsä heikosti sanallistetut valtasuhteet” (Vehviläinen, 2014,19).

Omalla työurallani olen törmännyt samansuuntaisiin kokemuksiin. Organisaation epävirallinen vuorovaikutus voi olla verhottua, puuttumisen ulottumattomissa tai sen olemassaolo voidaan kiistää, jolloin eettisyyden, arvostuksen tai keskinäisen kunnioituksen puuttumista on voi olla hyvin vaikeaa näyttää toteen. Erityisen vaikeaa se on, jos kyse on esimiehen tai johtajan toiminnasta alaisen tai työryhmän suuntaan.

Vaikka esimiehen mukana olo työnohjauksessa voi tuntua vaikealta, se on ehdottoman tärkeää työnohjauksen tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Jos työnohjaukseen on päädytty vuorovaikutusongelmien vuoksi, voi työnohjaaja tuoda tapaamisiin oman puolueettoman näkemyksensä – sen on itse asiassa työnohjaajan velvollisuus.

8.3 Organisaatiokulttuuri

Keski-Luopa (2011) kiteyttää organisaatiokulttuurin ”sisäiseksi rakenteeksi, jonka näkyvin ulkoinen tunnusmerkki on yhteisössä vallitseva emotionaalinen ilmapiiri” (Keski-Luopa, 2011, 337).

Koski (2012) viittaa johtajuuden keskeiseen asemaan suhteessa organisaatiokulttuuriin seuraavasti: ”Organisaation perustehtävää kannattelee viime kädessä johtajuus ja johtaminen toimintana, minkä myötä organisaatiossa vallalla oleva strateginen ajattelu tulee näkyväksi. Jos organisaation toimintaa tukeva strategia on dynaaminen ja ajassa elävä ”kartta ja kompassi”, myös johtamis- ja toimintakulttuuri on koko yhteisön tulevaisuuteen suuntaavaa” (Kallasvuo et al., 2012, 58).

Organisaatio, jossa korostetaan suorittamista, eikä kannusteta keskusteluun tai kommunikaation kehittämiseen ei ole kilpailukykyinen, työvoimaa houkutteleva, eikä tehokas. Tällaisen painotuksen ei mielestäni tulisi kuulua nykyaikaiseen organisaatio- tai yrityskulttuuriin, mutta valitettavan usein törmäämme silti tilanteisiin, joissa haasteellisten, vaikeiden ja jopa epäoikeudenmukaisina koettujen toimien ja kysymysten edessä sivuutetaan se, miten työntekijät tilanteet kokevat. Kokemuksista syntyy tunteita, jotka joko vahvistavat tai heikentävät vuorovaikutusta ja joiden vaikutusta hyvinvointiin ja sitä kautta terveyteen ja tuottavuuteen ei tulisi sivuuttaa. Yksittäiset johtamisteot toimivat koko työyhteisölle esimerkkinä johtajan tai johtajien luomasta ja ylläpitämästä johtajuuskulttuurista.

Kelloway:n ym. (2005) mukaan keskeistä on ymmärtää johtajien käytöksen yhteys työntekijöiden hyvinvointiin. Loukkaavalla tai aggressiivisellä käyttäytymisellä tai tarvittavien esimiestaitojen

puuttumisella voi olla tuhoisia seurauksia työntekijän terveyteen ja hyvinvointiin (Barling, Barling, Kelloway, & Frone, 2005). Useat tutkijat painottavat johtamisen positiivisia vaikutuksia silloin, kun johtaja on joustava, itsenäiseen ajatteluun kannustava, ei aliarvioi alaisiaan ja ottaa huomioon näiden yksilölliset ominaisuudet. Näin toimimalla johtaja voi tukea työntekijän itseluottamusta ja hyvinvointia, samalla kun tuottavuus kasvaa (Biron, Burke, & Cooper, 2014).

Tietoa työhyvinvoinnin ja tuottavuuden välisestä korrelaatiosta on ollut tarjolla vuosikymmeniä ja epäilemättä myös sisällytettynä erilaisiin esimies- ja johtajakoulutuksiin. Syvempi ymmärrys ja käytännön toteutus jäävät kuitenkin usein puheeksi tai hyvin pintapuolisiksi toimiksi. Paularanta-Kokkosen (2008) mukaan uskallus muuttaa ajattelutapaa ja vakiintuneita toimintamalleja puuttuu, erityisen epätodennäköisenä hän pitää tällaista muutosta suurissa organisaatioissa, joissa se vaatisi muutosta kaikilla organisaatiotasolla ja edellyttäisi vahvaa yhteistä tahtoa muutoksen mahdollistamiseksi. Juuri tämä tahto näyttää hänen mukaansa usein puuttuvan. Lähtökohtana hän pitää yksilötason arvoja ja ajattelumalleja, jotka sosiaalistumisen kautta leviävät koko organisaatioon Keskinen & Keskinen, 2008). Keskustelemattomassa toimintakulttuurissa voi olla kyse juuri siitä, että ylempi johto toimii tietyllä tavalla ja heidän toimintansa vaikuttaa keskeisesti koko työyhteisöön, puolivahingossa tästä tulee yleisesti hyväksytty malli jollaista yksittäisen esimiehen, työntekijän tai tiimin voi olla vaikea muuttaa.

Rapalan (2008) kuvaa johtajuuden vaikutusta organisaatioon, sen kulttuuriin ja käytäntöihin seuraavasti;

”Sitoutuminen työnteon eri alueiden tukemiseen lähtee ylimmästä johdosta ja ”valuu” päälliköiden ja esimiesten kautta jokaiseen organisaation jäseneseen. Johtajan persoonalliset ominaisuudet vaikuttavat paljon, mutta keskeistä on johtamisjärjestelmän luominen sellaiseksi, ettei se korosta johtajan valtaa työyhteisön kustannuksella. Jos johtajan persoonalliset kyvyt ovat vähäiset hän voi turvautua pakkoon ja käyttää valtaansa luomalla uhkailun, manipuloinnin ja pelon ilmapiirin. Toisaalta hänen persoonansa ja tapansa tehdä työtä voivat herättää luottamusta ja arvostusta. Työn kehittäminen, johon halutaan sitouduttavan, on tapahduttava vuorovaikutteisessa tilanteessa. Monelle esimiehelle on vaikeaa dialogin hallinta. Esille pyrkii puolustautuminen, vaikeus luopua komentokulttuurista ja asettua aidosti kuulemaan tiimin jäseniä” (Keskinen & Keskinen, 2008, 200, 203).

Olen usein pohtinut mistä tämä johtuu. Voiko uskallus puuttua siksi, että organisaation moniportainen johtamismalli on kulttuuriltaan muotoutunut perinteistä johtamista suosivaksi, eikä yksittäinen esimies, joka toimii johdon ja alaiensa välissä uskalla tai voi tehdä poikkeavia valintoja? Rapalan (2008) mukaan johtamista voi ja kannattaa opetella, mutta se edellyttää rohkeutta tutkia omaa toimintaa suhteessa tavoitteisiin ja siihen, tukevatko nämä toisiaan (Keskinen & Keskinen, 2008).

Kelloway:n ym. (2005) mukaan organisaation johdolla on mahdollisuus joko lisätä tai vähentää työntekijöidensä hyvinvointia. Sen lisäksi, että heillä on valta palkita, ylentää tai rangaista, he toimivat myös organisaation roolimalleina. Johtajien päivittäisillä toimilla voi olla monenlaisia seurauksia alaisilleen. Esimerkiksi stressin lisääntyminen liiallisen työkuorman vuoksi tai tapaturmien vähentyminen turvallisia työtapoja noudattamalla (Barling et al., 2005). Esimiehen toiminnan seuraukset työyhteisölle eivät yleensä tule yllätyksenä kenellekään työntekijälle (Biron et al., 2014).

Pauli Juuti (2010) peräänkuuluttaa uudenlaista puhetapaa, jonka on mahdollista toteuttaa vain kaikkien organisaation jäsenten yhteisellä sopimuksella. Hän kuitenkin näkee suurimpana esteenä vanhakantaisen johtajakeskeisen kulttuurin, jossa johtajan tehtävänä pidetään ongelmien ratkaisua, vaikka nykyaikaiseen johtamiseen ja menestykseen liittyy olennaisesti yhteistyö, jonka avulla useiden näkökulmien hyödyntämisen kautta on mahdollista ratkaista eteen tulevat tilanteet. Hän mainitsee esteeksi myös nykyisin vallitsevan narsistisen ja negatiivisen uloslyömisen kulttuurin, joka voimistuu niin yritys- kuin viihde-elämässäkin ja jonka varassa on mahdotonta kasvattaa luottamusta ja avointa vuorovaikutusta. Hän myös kritisoi loogista ja rationaalista ongelmanratkaisua lääkkeenä kaikkiin tilanteisiin. Näiden sijaan hän näkee keskeisenä muutoksen mahdollistajana erilaisten vaikutussuhteiden pohdintaa ja huomioon ottamista ratkaisuvaihtoehtoja etsittäessä (Juuti & Rovio, 2010). Mönkkösen mukaan edellä kuvatun kaltainen muutos kohti pysyvää johtamis- ja toimintatapaa vaatii jatkuvuutta myös päivittäin toistuvissa toiminnoissa. Luottamus rakentuu todellisissa tehtävissä, arjessa (Mönkkönen, 2007).

8.4 Arvot

Punkasen (2009) mukaan yrityksen arvojen oletetaan ohjaavan sen toimintaa silloin, kun ne on julkisesti esiin tuotu ja käyty läpi henkilöstön kanssa. Usein arvot jäävät kirjoitetuiksi ja juhlapuheissa mainituiksi, mutta niitä ei tiedosteta eivätkä ne vaikuta päivittäisessä arjessa. Näin ne eivät myöskään palvele henkilöstöä eivätkä sitä kautta myöskään asiakkaita. Hän pitääkin työnohjausta erinomaisena foorumina arvojen pohdinnalle ja niiden näkymiselle työarjessa. Samalla työnohjaus voi tukea koko työyhteisön muutosta (Punkanen, 2009).

Sipiläinen (2012) kuvaa johtajuutta arvolatautuneeksi, moraaliseksi suunnannäyttäjäksi sille, mikä organisaatiossa on hyväksyttyä ja mikä ei (Kallasvuo et al., 2012). Kokemukseni mukaan saman organisaation sisällä voi olla havaittavissa, miten eri tavoin tämän kaltaiset tavoitteet eri johtotasoilla toteutuvat, vaikka viralliset arvot olisivat kaikille samat. Toiminnassa saattaa näkyä

merkittäviä ristiriitoja yrityksen arvojen ja johtamisen välillä. Tämän kaltainen tilanne herättää paljon keskustelua mm. silloin kun julkaistaan uusia tai päivitettyjä arvoja ja strategioita. Usein tämä tapahtuu henkilöstökyselyjen jälkeen tai yrityksen tuloksen julkaisemisen yhteydessä, jolloin tulevista tavoitteista tai keskeisistä kehityskohteista julkaistaan henkilöstölle ja sidosryhmille erilaisia raportteja ja tiedotteita.

Nummelin (2007) väittää, että esimiehen ihmisten johtamisen taidoilla ei aina koeta olevan merkitystä, vaikka virallisissa arvoissa niin julistettaisiin. Hän pohtii koko kyselyjen arvoa yritykselle, jos niillä ei ole merkitystä. Työntekijöille erilaiset työhyvinvointi ja -ilmapiirikartoitukset eivät ole merkityksettömiä ja yrityksissä tulisivatkin pysähtyä pohtimaan keskeisiä kehityskohteita ja mihin niiden parantamisella pyritään (Nummelin, 2007).

Jos kartoitukseen ei perehdytä voi vaarana olla, että resursseja tuhlataan väärin asioihin, eikä tuloksena ole kuin yksi turha kartoitus lisää, sitä seuraava muutos ja siihen liittyvä jokin irrallinen työterveyden tai työpsykologin interventio, jonka tarkoitus jää jälleen sekä työntekijöiden, että esimiesten mielissä hämärän peittoon. Monimutkaisista organisaatiorakenteista johtuen oikeaa tahoja tilanteiden korjaamiseen ei ole aina yksinkertaista löytää ja huolen eteenpäin vieminen voi estyä.

Kallasvuon (2012) mukaan työhyvinvointi ja eettinen johtaminen ovat esiintyvät kirjoitetuissa arvoissa, mutta puuttumiskynnys epäkohtia huomattaessa on korkea. Usein tilanne hyväksytään ja siitä vaietaan, ellei kyse ole vakavasta rikkomuksesta. Vakavien työyhteisön ristiriitojen ratkaisemiseen käytössä ovat yhteistoimintalakiin perustuvat neuvottelut, työsuojelu tai työterveyshuolto (Kallasvuo et al., 2012).

Kuinka arvojen vastainen toiminta henkilöstöasioissa, puutteet esimiestyössä ja johtamisessa tai johtajan liian läheiset suhteet alaisiin voidaan ottaa puheeksi? Kallasvuon (2012) mukaan ”pystyäkseen toteuttamaan työtään johtajan on pysyttävä roolissaan riittävällä etäisyydellä yhteisöstä ja että tämä on hänen tehtävänsä ja auktoriteettinsa säilyttämisen kannalta välttämätöntä” (Kallasvuo et al., 2012, 83)! Edellä kuvatun toiminnan seuraukset voivat näyttäytyä työyhteisölle vakavina epäkohtina, epäeettisenä ja moraalittomana toimintana. Näitä asioita voi olla vaikeaa ottaa esille, varsinkin kun keskimääräinen muutossykli YT -neuvotteluineen ja irtisanomisineen voi nyky-työelämässä olla tyypillisesti n. 3 vuotta. Pelko negatiivisesta leimautumisesta ja seurauksista seuraavassa muutoksessa voi olla hyvin konkreettinen. Esimiehen toiminnasta ei ole helppo puhua, mutta jos haasteita on, niiden käsittelyyn ottaminen sopivaan aikaan ja avoimesti vähentää haittavaikutuksia. Nummelin (2007) huomauttaa, että käsittelemättömät asiat eivät katoa itsestään, vaan ne pyrkivät lisääntymään ja ainoa tapa tilanteen tervehdyttämiseen ja muutokseen on puheeksi

ottaminen (Nummelin, 2007). Sosiaalisessa vuorovaikutuksessa yksilön selitysten ristiriitaisuus, epäjohdonmukaisuus ja rajoittuneisuus tulevat esille, koska vuorovaikutus pakottaa tarkastelemaan omia käsityksiä eri näkökulmista (Lehtinen, Vauras, & Lerkkanen, 2016).

Kallasvuon (2012) mukaan työnohjauksen avulla voidaan puuttua haitallisiin organisaatiossa vaikuttaviin jännitteisiin, jotka vaikeuttavat perustehtävän toteutumista ja vaikuttavat negatiivisesti työhyvinvointiin ja -ilmapiiriin. Ohjauksen avulla yhteisödynamiikka on mahdollista tuoda näkyväksi ja kokemuksiä ja vaikeitakin tunteita voidaan käsitellä turvallisessa ilmapiirissä. Työnohjauksessa ei tarvitse osoittaa olevansa vahva ja oikeassa, vaan olennaista on epäonnistumisen pelon väheneminen ja tätä kautta yhteenkuuluvuuden tunteen lisääntyminen. Ilman puhdistuessa energiaa vapautuu työn tekemiseen (Kallasvuo et al., 2012).

8.5 Muutos

Suurten yritysten toteuttamat muutokset tulevat usein ylhäältä annettuina, eivätkä useinkaan lähde liikkeelle paikallisen organisaation tai tulosyksikön omasta tarpeesta. Silti niihin sopeudutaan nykyään nopeasti, kun vaihtoehtojakaan ei ole. Muutoksen läpiviemiseen tarvittavat resurssit ja tuki luvataan usein samalla kun ilmoitus muutoksesta annetaan, mutta käytännössä tämä ei aina toteudu. Tämän seurauksena voi käydä niin, että työt eivät suju ja ihmiset ovat uupuvat. Sen sijaan, että heidän huolensa perustehtävän ylläpitämisestä kuultaisiin, työntekijät saattavatkin kuulla olevan muutosvastarintaisia. Kuitenkin useimmat muutokset tarkoittavat henkilöstövähennyksiä, joiden seuraukset ja jälkipuinti käydään työterveyshuollon, henkilöstöosaston ja johdon kanssa todeten, että muutos aina vaikea työntekijöiden perustellessa, etteivät muutokset itsessään välttämättä ole vaikeita. Ydinkysymys on niiden runnominen läpi huonosti suunnitellen, liian vähin resurssein ja liian nopealla aikataululla asetelman muistuttaessa lähinnä ihmiskoetta. Saman tyyppisesti muutostilanteita kuvaa Valtee (2002) todetessaan, että ”muutoskielteisyyden näkeminen puolustusreaktioihin pohjautuvina tunneperäisinä reaktioina estää huomaamasta rationaalisia, järkipäisiä syitä vastustaa muutosta. Muutosta ei voi merkittävästi vähentää pitämällä sitä asenteellisena vaan kohtaamalla vastarintaa herättävät asiat, jolloin voidaan päästä rakentavasti keskustelemaan siitä, miten voitaisiin löytää mahdollisimman onnistuneita ratkaisuja” (2002, 25, 26). Heli Haaviston (2008) mukaan muutosten hallinta vaikeutuu niiden nopeutuessa ja lisääntyessä. Aikaa sopeutumiseen ei jää ja johto olettaa, että uudet toimintatavat asettuvat sujuvasti käytäntöön. Todellisuudessa tilanne voi olla täysin päinvastainen, perustehtävä häiriintyy ja energiaa kuluu sekavassa tilanteessa selviytymiseen ja sekä asiakkaat, että työntekijät turhautuvat.

Tämän seurauksia – kyynisyyttä, pessimismiä ja muutosväsymystä nimitetään virheellisesti muutosvastarinnaksi (Keskinen & Keskinen, 2008).

Kokemukseni mukaan on kuitenkin merkillepantavaa, että yhteistyö työryhmän kesken ja työtehtävien vaihtelu voi toimia kovassakin paineessa ja tehokkuustavoitteiden lähestulkoon toteutuessa. Sidosryhmien kanssa työskentelyn on mahdollista onnistua, vaikka riittävää tukea ei saataisi eivätkä ristiriitaiset linjaukset välttämättä aiheuta suurta vahinkoa, sillä kokeneen työryhmän ollessa kyseessä toimintaa ohjataan itse kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla, vaikka tilanne olisi kaukana ideaalista. Keski-Luopa toteaaakin, että keskinäinen luottamuksen ilmapiiri on hyvin toimivan tiimin tunnusmerkki ja ryhmän kommunikoinnin taso on suorassa suhteessa tehokkuuteen (Keski-Luopa, 2011).

Hyvät muutosjohtajat eivät Nummelin:in (2007) mukaan hallitse työntekijöitään, vaan saavat nämä mukaansa ja saavuttavat päämääränsä yhdessä toimien. Vastuu muutoksen läpiviennistä on kuitenkin heidän ja jotta tässä onnistutaan, on käytännön toimien ja puheen oltava linjassa (Nummelin, 2007). Useissa tutkimuksissa on havaittu esimiehen tuen, toimivan työryhmän ja tunneilmaston vähentävän muutoksissa koettua stressiä. Niemisen (2008) mukaan tilanteen tasalla oleva henkilöstön tarpeet huomioiva esimies on keskeisessä roolissa muutoksen onnistumisissa (Nieminen, 2008). Hyysalo ja Rinta (2008) suosittelevatkin työnohjausta mm. muutoksen hallinnan ja ammatillisen kehittymisen välineenä (Keskinen & Keskinen, 2008).

Oma kokemukseni organisaatiomuutoksista on samankaltainen - juuri johdon tuki on keskeinen jaksamiseen vaikuttava tekijä. On ollut mahdollista nähdä, miten eri tavoin erilainen johtajuus vaikuttaa työntekijöihin ja työstä suoriutumiseen. Jos työntekijällä on tunne kuulluksi tulemisesta voi kovakin stressi olla siedettävää. Sen sijaan jos muutosvaiheessa edellytetään lähinnä vain virheetöntä ja tehokasta suoriutumista voi tilanne muodostua kestävämmäksi.

Perustehtävästä suoriutuminen julkisilla aloilla etenkin sosiaali- ja terveydenhuollossa on yhä vaikeampaa, mutta myös yritysmaailmassa on ”kehittämisen” eli jatkuvien henkilöstövähennysten seurauksena tultu tilanteeseen, jossa raja kestävä ja kestävämmän työkuorman välillä on käsillä. Yksilön ja yhteisön huolen sivuuttaminen ei ole kestävä eikä dynaamisen työyhteisön kehityksen kannalta järkevää, mutta varsinainen perustehtävä saattaa hoitua välinpitämättömyydestä huolimatta tavalla tai toisella. Kuitenkin silloin, kun stressi ja kuormittuminen vaikuttaa työntekijän terveyteen ja työssä jaksamiseen tulisi toimintatavat ottaa välittömästi tarkasteluun. Puhumattakaan siitä, jos työyhteisössä tai samassa organisaatiossa useampi oireilee. Tällaisissa tilanteissa voisi työnohjaus olla erittäin käyttökelpoinen keino yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi.

Muutosten negatiivisia seurauksia voidaan viime kädessä hoitaa mm. työterveyshuollossa. Tämä voi pitää sisällään työpsykologin interventioita, joita saatetaan tilata työyhteisön avuksi tilanteiden kriisiytyessä. Työpsykologin tehtäviin kuuluu Niemisen ja Renforsin (2010) mukaan erilaisia yhteisö- ja organisaatiotasoisia toimia, kuten työyhteisökriisien ja konfliktien ennakoimista ja tunnistamista (Niminen et al., 2010). Tapaamiset, joiden tavoitetta ja tarkoitusta ei selvitetä ja joissa tärkeisiin olennaisiin asioihin ei päästä käsiksi, ovat loppujen lopuksi vain hukkaan heitettyä rahaa ja resursseja. Jo valmiiksi kyyninen moneen kertaan uudelleen järjestelty organisaatio saattaa kyynistyä tämän kaltaisten toimien seurauksena vain lisää. Sen sijaan, jos työyhteisöön pyydetäisiin työnohjausta, voisi pitkäjänteinen tavoitteellinen työskentely olla ratkaisevan tärkeää organisaation kehittymisen ja dynaamisuuden sekä työhyvinvoinnin ylläpidon ja edistämisen kannalta.

Työnohjauksen tarve voi tulla esiin esim. työntekijöiden esittämänä, toisaalta joukkonsa tuntevan kuuntelevan esimiehen havainnoinnin ja arvioinnin pohjalta. Tarve tulee usein esiin jossain tilanteessa tai toistuvissa tilanteissa, jotka ovat joko lisänneet työn kuormittavuutta tai vaikuttavat työyhteisön suhteisiin (Kallasvuo et al., 2012). Koski (2012) korostaa esimiesten vastuuta, kun organisaation toimintaa ollaan muuttamassa. Heidän tehtävänsä on huomioida esim. resurssin niin muutoksessa, kuin sen jälkeisessä ajassa (Kallasvuo et al., 2012). Pitkäjänteistä kehittämistä ei kuitenkaan voida asettaa vain esimiesten harteille, sillä muutokset seuraavat välillä toinen toistaan niin, että juuri kun edellisen jäljiltä ollaan pääsemässä stabiiliin tilanteeseen, tulee uusi ylhäältä annettu muutos. Nykytyöyhteisössä pitkäjänteisyys on kenelle tahansa suuri vaatimus.

Muutosten tavoitteiden selkeys, positiivinen tunneilmasto, luottamus ja lupauten toteutuminen työarjessa on useissa työyhteisössä toteutumaton haave. Luottamusmiehet osallistuvat YT-neuvotteluihin, joissa pitäisi miettiä parhaita mahdollisia toimintamalleja, mutta kuten esim. tiedotusvälineistä saamme lukea, näin on vain jotta lain kirjain täytyisi eikä aitoa kehittämistä ja vuoropuhelua ei useinkaan saavuteta. Haavisto (2008) huomauttaakin, että kehitysprojekteissa odotukset muutoksen positiivisista seurauksista ovat herkästi ylimitoitettuja ja tarvittavien työntekijä-, koulutus-, oppimis- ja keskusteluaika- ym. resurssien mitoitus alakantissa. Muutosten herättäessä inhimillisiä reaktioita saatetaan niistä yllättyä suuresti (Keskinen & Keskinen, 2008, 137). Maija-Leena Setälä (2011) varoittaa tilanteesta, jossa organisaatio ei tarjoa mahdollisuuksia työstää muutoksessa elämisen kokemuksellista kaoottisuutta. Seuraukset näkyvät mitä todennäköisimmin työhyvinvoinnin vähenemisenä ja alentuneena työkyynä, jotka jäävät yksilöiden kannettavaksi (Ranne et al., 2011). Työnohjauksella olisi näin ollen etenkin

muutostilanteissa ja niiden jälkeen varteenotettava mahdollisuus vähentää inhimillisiä kärsimyksiä ja negatiivisia taloudellisia vaikutuksia.

Pohdinta

Keski-Luopan (2005) mukaan ”kukaan ei tiedä työntekijää itseään paremmin, millaista on tehdä tiettyä työtä, tietyssä ajassa ja paikassa. Johtaja tarvitsee postmodernissa toimintaympäristössään alaisiaan yhtä paljon kuin alaiset johtajaa” (Keski-Luopa, 2005). Pauli Juuti (2010) viittaa samaan korostamalla keskinäisen tarvitsevuuden ymmärtämistä menestyksellisen johtamisen edellytyksenä. Ymmärryksen lisääminen keskinäisestä tarvitsevuudesta ja sisäistäminen eräänä menestyksekkään johtamisen edellytyksenä voi olla työyhteisön työnohjauksen tavoite. Työnohjaaja on puolueeton, hän voi toimia tulkkina molempiin suuntiin johdon ja työntekijöiden välillä ja luoda edellytyksiä rakentavalle vuorovaikutukselle (Juuti et al., 2010).

Kuten jo aiemmin on todettu, on työhön sitoutuminen on yksi yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä. Mm. Helkelä (2008) mainitsee voimakkaimman sitoutumisen syntyvän silloin, kun työntekijä kokee yrityksen strategian ja arvot omakseen ja näkee niiden toteutumisen käytännössä. Aidosti sitoutunut työntekijä on kehitysmuotoinen, motivoitunut ja valmis tekemään parhaansa ja ottamaan vastuuta työtehtävissään. Työnohjausta hyödyntämällä työryhmän on mahdollista kehittyä näillä alueilla (Keskinen & Keskinen, 2008). Onnistuneella työnohjauksella voidaan antaa työryhmälle mahdollisuuksia kehittyä edellä mainituissa taidoissa, sekä löytää työyhteisön yhteinen kieli ja yhdessä tekemisen positiivinen voima (Keskinen & Keskinen, 2008).

Työntekijän motivaation on todettu pysyvän korkeana silloin, kun tehtävään saa hakeutua siitä kiinnostunut henkilö. Usein organisaatiomuutoksissa ilmoitetaan tulevasta mallista, josta yhdessä on tarkoitus tehdä huippusuoritus ja jossa johto sijoittaa henkilöitä uudelleen itse parhaaksi näkemällään tavalla kuulematta työyhteisöä tai ottamatta huomioon henkilöiden vahvuuksia, saati toiveita. Työyhteisö saattaa joutua karulla tavalla kokemaan, miten näiden seikkojen sivuuttaminen ja sovitusta kiinni pitämisen unohtaminen heikentää työyhteisön toimivuutta sekä jättää jälkeensä yksilö- ja yhteisötason traumoja. Mahdollinen lupausten pettäminen luo väistämättä epäluottamuksen ilmapiirin, joka säilyy pitkälle tulevaisuuteen, erityisesti silloin, jos vaikeaa asiaa ei käsitellä. Nummelin:in (2007) mukaan oikeudenmukaisella kohtelulla ja päätöksenteolla on tutkimuksissa osoitettu olevan yhteys hyvään terveyteen ja työn psyykkisten rasitustekijöiden vähenemiseen. Toimintatavat rakentavat ratkaisevalla tavalla niitä merkityksiä, joita työntekijät antavat työlleen (Nummelin, 2007). Pakkosijoittamisen seurauksia voivat olla mm. työntekijän

lähteminen toisen työnantajan palvelukseen, jolloin mahdollisesti menetetään osaava, korkeasti koulutettu ja motivoitunut työntekijä. Työntekijä voi myös siirtyä vasten tahtoaan hänelle osoitettuun tehtävään ilman, että siirtoa perustellaan henkilölle itselleen tai tiimille, joka menettää merkittävän osan kokemusta ja ammattitaitoa – sekä luottamuksen.

Mm. Valle Lucas Flores (2015) mainitsee useiden empiiristen tutkimusten osoittaneen, että tarjottaessa työntekijälle mahdollisuuksia kehittää vahvuuksiaan ja potentiaaliaan tämän työtehtävässään poissaolot vähenevät, saavutetaan parempi työtyytyväisyys ja korkeampi tuottavuus (Negruti, Negruti, Hristova, Larsen, & Krumov, 2015). Albrecht (2013) huomauttaakin, että organisaatioiden tulisi ymmärtää työntekijän perustarpeet pitääkseen heidät motivoituneina, sitoutuneina ja suorituskykyisinä. Ymmärrys merkityksellisten työmahdollisuuksien luomisesta ja ylläpitämisestä tarjoaa organisaatiolle ja yksilölle vahvan keinon saavuttaa optimaalisia ja kestäviä työn tuloksia (Bakker & Bakker, 2013).

Sen sijaan luottamuksen horjuttua saatetaan työyhteisö leimata muutosvastarintaiseksi. Aikaisemmat kokemukset johtamisesta voivat heijastua henkilöstökyselyissä huonoina johtajuusindekseinä, mutta ne saatetaan selittää muutoksilla. Kun huonosti toteutettu muutos toteutetaan tarpeeksi usein, ei kyselyjen tuloksiin tarvitsekaan syvemmin paneutua.

Nummelin:in (2007) mukaan käsitteenä muutosvastarinta on omaksuttu hyvin. Sanana sitä käytetään paljon, mutta todellinen termin tulkinta on usein yksipuolista. Muutostilanteessa esimiehen kannattaa paneutua erityisesti niiden henkilöiden tilanteeseen, joilla työtehtävät vaihtuvat (Nummelin, 2007). Työntekijöiden ajatellaan olevan helposti korvattavissa, mutta onko sittenkään työnantajan etu, kun ammattitaitoinen, innovatiivinen ja motivoitunut työntekijä vie osaamisensa muualle? Esim. asiantuntijatiimin ammattitaito ei ole helposti tai nopeasti korvattavissa eikä uudelleenjärjestelyin aina saavuteta toivottuja tuloksia. Keskeiseksi muodostuu kysymys, miten synnytetään jatkuva vuoropuhelu henkilöstön ja johdon välillä? Nummelin (2007) esittää ratkaisuksi organisaation kiinnostusta työntekijän asiantuntijuutta ja vahvuuksia kohtaan. Tämä taas edellyttää omien asenteiden, ihmiskuvan ja käyttöteorian tarkastelua. Hän nostaa esiin hyvän esimiestyön, inhimillisen kokemuksen merkityksellisyyden tunnustamisen ja sen, miten tämä mahdollistaa jatkuvan työn kehittämisen ja luovuuden ja joka tuo organisaatiolle kilpailuetua ja toimii sen käyttövoimana. On todennäköistä, että työelämässä tuhlataan päivittäin merkittäviä voimavaroja, kun työntekijöiden asiantuntijuus on vain osittain käytössä. Nummelin toteaaakin työnohjauksen olevan mahdollinen apuväline tämän lisäarvon hyödyntämiseen (Nummelin, 2007).

Työelämän ohella myös työnohjaus vaikuttaa olevan kehitysvaiheessa ja etenkin yritysmaailmassa sen tarjoamaa apua olisi syytä käyttää laajemmin. Työnohjaus on kallista ja aikaa vievää, mutta sen

vaikutukset työhyvinvoinnin lisääntymisen kautta tuottavuuteen tulisi nähdä potentiaalina, joka täällä hetkellä ei käsitykseni mukaan ole tarpeeksi tehokkaassa käytössä. Kirjallisuus tuki tätä käsitystä samoin kuin sitä, ettei yritysmaailmassa edelleenkään tarpeeksi laajalti ymmärretä henkilöstön hyvinvoinnin ja tuottavuuden välistä yhteyttä. Koska työnohjaus vaatii sekä rahaa että ajallisia resursseja sen syvällisen toimintatapoja tarkastelevan luonteen vuoksi on syytä kysyä, kuinka moni työnantaja on valmis tällaiseen panostukseen kun tulos ja taloudelliset arvot tuntuvat menevän hyvinvoinnin edelle? Kaikesta saatavilla olevasta tiedosta huolimatta mennään usein helpoimman kautta säästämällä siinä vaiheessa, kun pitäisi panostaa. Sama ajatus näyttää olleen pitkään vallalla myös julkisella puolella, jossa hoidetaan säästöjen seurauksia paljon kalliimmin kuin mitä niihin varhainen puuttuminen maksaisi puhumattakaan ihmisten hyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä.

Eräs positiivinen kokemus työhistoriani aikana on ollut mahdollisuus kuulua työyhteisöön, jossa erilaisista edellä käsitellyistä haasteista huolimatta tai juuri siitä syystä tilanne on myönteisellä tavalla vaikuttanut ryhmähenkeemme, kommunikaatioon ja keskinäiseen arvostukseen ja luottamukseen. Tiimimme on jaksanut yhä uudestaan ottaa kehityskohteet asiallisen keskustelun aiheeksi, vaikka useimmin vaikutusyrietykset ovat jääneet vaille vastakaikua.

Innanen ja Rovio (2010) toteavat, että työnohjauksen toteuttamista koko työyhteisön kehittämisen välineenä on pohdittu vähän. Vaikka työnohjausta pidetään yhtenä keskeisenä ohjauksen muotona, niin toteuttamiskuvauksia on niukasti (Juuti, Juuti, & Rovio, 2010). Kankaanranta (2008) mainitsee, että kirjavasta teoriataustastaan huolimatta työnohjauksella on tutkimusten mukaan monia suotuisia vaikutuksia työhön. Työnohjauksen taustateorian tulisi olla riittävän luotettavasti kytköksissä empiriaan, mutta kirjoittaja kuitenkin toteaa, ettei vaikuttavuudesta ole tutkimustietoa (Keskinen & Keskinen, 2008).

Tähän tärkeään kysymykseen löysin työni loppuvaiheessa materiaalia Aija Koivun (2014) tutkimuksesta. Koivu on tutkimuksessaan tarkastellut työnohjauksen merkitystä työhyvinvoinnille ja todennut prosessiin sitoutuneiden työryhmien hyötyvän siitä. Positiivisiksi koettuja muutoksia tapahtui työstä saadun palautteen laadussa, esimiehen tuessa, johtamisen oikeudenmukaisuudessa ja organisaation tavassa ottaa huomioon työntekijät. Koivu toteaa kokeellisilla tutkimuksilla saavutettujen näyttöjen olevan tärkeä tekijä päätöksentekijöiden valinnoissa, kun punnitaan eri toimintamallien tuloksellisuutta ja kustannuksia. Työhyvinvoinnin lisääntyminen työnohjauksen keinoin ei yksinään ole riittävä argumentti työnantajan näkökulmasta, kun kyseessä on mittava ajallinen ja rahallinen panostus. Tähän tarvittaisiin lisää tutkimuksin mitattua tietoa, vaikka – kuten

Koivukin toteaa – näytön puuttuminen ei tarkoita vaikuttavuuden puuttumista (Heroja, Koski, Seppälä, Säntti, Wallin, 2014).

Tässä tutkimuksessani olen löytänyt työohjauksen tavoitteita ja menetelmiä, joilla keskeisiin työyhteisön toimivuutta määrittäviin alueisiin voidaan vaikuttaa myönteisesti. Työni edetessä nousi esille kuitenkin alue, josta tarvittaisiin enemmän tietoa ja joka olisi kiinnostava jatkotutkimuksen aihe. Kysymys liittyy työohjauksen toimien vaikuttavuuteen ja mitattavuuteen sekä siihen, kuinka pitkälle toimet kantavat työyhteisön arjessa sekä miten ja millaisia interventioita voitaisiin toteuttaa jatkuvasti muuttuvissa organisaatioissa. Voisiko esim. yrityksen johto olla se taho, jonka työohjauksen avulla voitaisiin varmistaa kirjoitettujen arvojen ja käytännön toimien sulautuminen toisistaan erottamattomaksi uudenlaiseksi inhimillisesti kestäväksi yrityskulttuuriksi, joita muutokset eivät niin helposti horjuttaisi? Samalla kaikkien työyhteisön jäsenten tulisi sitoutua yhteisiin tavoitteisiin ja pyrkiä niitä kohti. Uskon tutkimani perusteella työohjauksen olevan varteen otettava lähtökohta, jonka avulla muutokset vietäisiin läpi hallitusti sovittua ohjelmaa tai tiettyjä yhdessä sovittuja toimintatapoja ja lupauksia noudattaen.

Lähteet

- Bakker, A. B., & Bakker, A. B. (2013). *Advances in positive organizational psychology*. Bingley, U.K.: Emerald.
- Barling, J., Barling, J., Kelloway, E. K., & Frone, M. R. (2005). *Handbook of work stress*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE Publications.
- Biron, C., Burke, R. J., & Cooper, C. L. (2014). *Creating healthy workplaces : Stress reduction, improved well-being, and organizational effectiveness*. Farnham: Ashgate Publishing Ltd.
- Heroja, T., Heroja, T., Koski, A., Seppälä, P., Säntti, R., & Wallin, A. (2014). *Parempaa työelämää tekemässä : Tutkiva ote työnohjaukseen*. Tallinn: United Press.
- Järvilehto, T. (1994). *Ihminen ja ihmisen ympäristö : Systemisen psykologian perusteet*. Oulu: Pohjoinen.
- Juuti, P., Juuti, P., & Rovio, E. (2010). *Keskusteleva johtaminen*. Helsingissä: Otava.
- Kallasvuo, A., Kallasvuo, A., Koski, A., Kyrönseppä, U., & Kärkkäinen, M. (2012). *Työyhteisön työnohjaus*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Kalliola, T., Kalliola, T., Kurki, A., Salmi, M., & Tamminen-Vesterbacka, T. (2010). *Matkalla ohjaajuuteen*. Helsinki: Kirjapaja.
- Keski-Luopa, L. (2011). *Työnohjaus vai superviisaus : Työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua* (4. p. ed.). Oulu: Metanoia instituutti.
- Keski-Luopa, L., & Rasku, H. (2018). *Kohti kokonaisvaltaista työnohjauksen teoriaa : Työnohjaus intersubjektiivisena kehitysprosessina*. Jyväskylä: Metanoia instituutti

- Keskinen, S., & Keskinen, S. (2008). *Työnohjaus : Mitä, missä, milloin?*. Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Lehtinen, E., Vauras, M., & Lerkkanen, M. (2016). *Kasvatuspsykologia* (3., uudistettu painos ed.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Mönkkönen, K. (2007). *Vuorovaikutus : Dialoginen asiakastyö*. Helsinki: Edita.
- Negruti, A., Negruti, A., Hristova, P., Larsen, K. S., & Krumov, K. (2015). *Positive organizational psychology : Advances in creating improved workplaces and employee well-being*. Kassel: Kassel University Press.
- Nevalainen, V. (2007). *Ihminen ja työ : Työelämässä voi selvitä hengissä*. Helsinki: Edita.
- Niminen, P., Niminen, P., Holma, J., Nieminen, P., Nevalainen, V., & Holma, J. M. (2010). *Psykologin ammattikäytännöt*. Helsinki: Edita.
- Nummelin, T. (2007). *Keskusteleva esimiestyö : Opitaan kokemuksesta*. Helsinki: WSOYpro.
- Onnismaa, J. (2011). *Ohjaus- ja neuvontatyö : Aikaa, huomiota ja kunnioitusta* (3. p. ed.). Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Onnismaa, J., Onnismaa, J., Pasanen, H., Spangar, T., Peavy, R. V., Riikonen, E., . . . Komulainen, K. (2000). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. 1, ohjauksen lähestymistavat ja ohjaustutkimus*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Onnismaa, J., Onnismaa, J., Pasanen, H., Spangar, T., Tapaninen, A., Pilli-Sihvola, M., . . . Kosonen, P. A. (2000). *Ohjaus ammattina ja tieteenalana. 2, ohjauksen toimintakentät*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Pekkari, M. (2009). *Tavoitteellinen ohjauskeskustelu*. Helsinki: Tammi.
- Piispanen, R., & Sannamo, M. (2010). *Työnohjauksen ABC*. Helsinki: [Tmi Ritva Piispanen].

- Punkanen, T. (2009). *Työnohjaus muutoksen moottorina*. Helsinki: Tammi.
- Ranne, K., Ranne, K., Markkanen, H., & Malo, T. (2011). *Työnohjaus - ryhmien ja organisaatioiden kehittämisen välineenä*. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.
- Siljander, P., Siljander, P., Kivelä, A., Latomaa, T., Soini, H., Pulkkinen, J., . . . Järvelä, S. (2008). *Kasvatustieteen tila ja tutkimuskäytännöt: Paradigmat katosivat, mitä jäljellä?*. Helsinki: Suomen kasvatustieteellinen seura.
- Siltala, J. (2007). *Työelämän huonontumisen lyhyt historia : Muutokset hyvinvointivaltioiden ajasta globaaliin hyperkilpailuun* (Uud. laitos ed.). Helsingissä: Otava.
- Väisänen, L., Niemelä, M., & Suua, P. (2009). *Sanat työssä : Vuorovaikutus ammattitaitona*. Helsinki: Kirjapaja.
- Vänskä, K., Vänskä, K., Laitinen-Väänänen, S., Kettunen, T., & Mäkelä, J. (2011). *Onnistuuko ohjaus? : Sosiaali- ja terveysalan ohjaustyössä kehittyminen*. Helsinki: Edita.
- Vehviläinen, S. (2014). *Ohjaustyön opas : Yhteistyössä kohti toimijuutta*. Helsinki: Gaudeamus.