

ESIMIESTEN NÄKEMYKSIÄ TYÖNOHJAUKSEN VAIKUTTAVUUDESTA

”Olen löytänyt uudelleen työn ilon.”

Seminaarityö 2010
Työnohjaajakoulutus 2007–2009
Koulutus- ja tutkimuspalvelut
Oulun yliopisto

Paula Heikkilä on kasvatustieteen maisteri ja työnohjaaja. Hän on opiskellut myös hallintotiedettä sekä työ- ja organisaatiopsykologiaa. Paula on kiinnostunut työhyvinvointiin liittyvistä tekijöistä. Hän on kirjoittanut artikkeleja sanomalehti Kalevan Alakertaan työuupumuksesta ja henkilöstöjohtamisesta. Hän toimii johtajana, jonka vuoksi erityisesti esimiesten näkemykset ja kokemukset ovat kiinnostava aihe-alue. Oman työnsä ohella hän toimii työnohjaajana ja kouluttajana SuomiJoutsen Oy:ssä.

Paula Heikkilä
paula.heikkila@suomijoutsen.fi
050-347 2044

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

1 JOHDANTO	4
2 ESIMIEHEN ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ	5
2.1 Johtamisesta	5
2.2 Esimiehen näkemyksiä työnohjauksesta ja johtamistyöstä.....	7
3 TYÖNOHJAUKSEN LÄHTÖKOHTIA	9
3.1 Työnohjauksen määrittelyä	9
3.2 Työnohjauksen tavoitteista ja merkityksestä	10
4 TYÖNOHJAUS JOHTAMISTYÖN TUKENA	11
5 ANALYYSIÄ JA YHTEENVETOA	14
6 POHDINTA	17
LÄHTEET	19
LIITE	

Bennis (1989) on todennut: ”Johtajuus on kauneuden kaltaista, vaikea määritellä, mutta nähdessään sen kyllä huomaa.” (Sydänmaanlakka 2004, 105)

TIIVISTELMÄ

Tämän seminaarityön aiheena on esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta. Vaikuttavuutta tutkittiin sekä esimiehen että alaisen työhön. Työssä käsitellään työnohjaukseen ja johtamiseen liittyviä näkökulmia. Työnohjauksessa tutkitaan ja jäsennetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä. Työnohjaus on luottamuksellista ja se perustuu kirjalliseen sopimukseen. Työnohjaus perustuu ohjattavien kokemuksiin omasta työstään. Työnohjauksen tavoitteena on parantaa valmiuksia vastata työelämän haasteisiin ja lisätä voimavaroja muutosten kohtaamiseen. Työnohjauksen pyrkimyksenä on edistää ohjattavien omaa ammatillista kasvua sekä auttaa reflektoimaan omaa työtään. Samalla työnohjaus voi toimia jaksamisen tukena.

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työnohjausprosessin onnistumisessa. Seminaarityön näkökulmina ovat esimiehen rooli työyhteisössä sekä johtamisen haasteellisuus. Lisäksi tarkastelen esimiehen näkemyksiä työnohjauksesta johtamistyön tukena. Seminaarityöhön sisältyy aiheeseen liittyvä kysely, johon vastasi kuusi esimiestä. Kyselyn vastauksista käy ilmi, että työnohjauksella on merkitystä sekä esimiesten että alaisen jaksamiseen ja työn sujumiseen. Esimiehet kokivat, että työnohjauksen ansiosta he olivat löytäneet työhönsä iloa. Työnohjauksen kautta työhön oli saatu uusia näkökulmia ja toimintamalleja sekä työkaluja hankaliin tilanteisiin. Esimiehet olivat oppineet tunnistamaan omia voimavarojaan sekä rajaamaan omaa työtään. Alaisten saama työnohjaus näkyi esimiesten mielestä työssä muun muassa vastuun ottamisena omasta työstä sekä asioiden puheeksi ottamisen herkkyytenä. Tiimien työskentelyn koettiin tulleen sujuvammaksi. Myös kumppanuuden katsottiin lisääntyneen työyhteisöissä työnohjauksen seurauksena. Työilmapiiri ja työmotivaatio olivat parantuneet. Samalla oli opittu ymmärtämään myös esimiehen työtä.

Työnohjauksella näytti olevan merkitystä erilaisten roolien pohtimisessa. Esimiehet kokivat tärkeänä pohtia omaa työtään ja jaksamistaan työnohjauksessa. Työnohjaus tulisi saada jokaisen halukkaan ulottuville. Työnohjauksen onnistumisessa oli oleellista, että prosessille on asetettu mielekkäät tavoitteet. Tällöin työnohjaus koettiin hyödylliseksi ja se vapautti aikaa työntekoon varsinaisena työaikana.

Paula Heikkilä

1 JOHDANTO

Tämä on Oulun yliopiston Koulutus- ja Tutkimuspalvelujen ja Metanoia-instituutin järjestämään työnohjaajakoulutukseen sisältyvä seminaarityö. Työn aiheena on esimiesten näkemykset työnohjauksen vaikuttavuudesta. Näkökulmana on esimiesten käsitykset työnohjauksen vaikuttavuudesta heidän omaan työhönsä, mutta myös alaisten työhön. Kiinnostuin aiheesta työnohjaajakoulutuksen aikana, koska huomasin, miten tärkeää esimiehen tuki on työnohjausprosessin onnistumisessa.

Työnohjauksessa tutkitaan ja jäsenetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä. Työnohjaus on luottamuksellista ja se perustuu kirjalliseen sopimukseen, jossa määritellään työnohjaukselle myös tavoitteet. Työnohjauksessa käsitellään ohjattavien kokemuksia omasta työstään. Työnohjauksen tavoitteena on muun muassa parantaa valmiuksia vastata työelämän haasteisiin ja lisätä voimavaroja myös muutosten kohtaamiseen. Työnohjauksen tarkoituksena on myös edistää ohjattavien omaa ammatillista kasvua sekä auttaa refleктоimaan omaa työtään. Samalla työnohjaus toimii jakamisen tukena.

Johtamisella ja esimiestyöllä on suuri merkitys työnohjausprosessin onnistumisessa. Seminaarityössäni tarkastelen esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta. Seminaarityön näkökulmina ovat muun muassa esimiehen rooli työyhteisössä sekä muut johtamiseen kuuluvat perusasiat esimerkiksi millaista on riittävän hyvä johtaminen. Lisäksi tarkastelen esimiehen näkemyksiä työnohjauksesta myös johtamistyön tukena. Seminaarityön loppuosassa teen aiheen käsittelyssä nousseista näkökulmista yhteenve-toa ja analyysiä. Lopuksi esitän omaa pohdintaa.

Seminaarityöhön liittyvän kyselyn tutkimuskysymykset olivat:

- Miten koet työnohjauksen vaikuttavuuden itsellesi?
- Miten koet työnohjauksen vaikuttavuudet alaisillesi? Miten työnohjauksen merkitys tulee esille?

2 ESIMIEHEN ROOLI TYÖYHTEISÖSSÄ

Tässä luvussa tarkastellaan esimiehen roolia työyhteisössä. Alaluvuissa tuodaan esille perusasioita johtamisesta sekä esimiesten näkemyksiä työnohjauksesta ja johtamistyöstä.

2.1 Johtamisesta

Johtajuutta voidaan Keski-Luopan (2005, 76) mukaan kuvata eri tavoin. Johtajuutta ei ole olemassa, ellei samanaikaisesti ole jotakin, jota johdetaan. Johtajuuteen liittyvä valta on annettua ja saatua. Tehtävässään johtaja käyttää roolinsa mukaista muodollista valtaa. Lisäksi johtajalla voi olla henkilökohtaista, persoonastaan kumpuavaa arvovaltaa. Johtajaa, jolla on persoonallista arvovaltaa, seurataan siksi, että häntä kunnioitetaan. Viitala (2009, 269) toteaa, että kaikki johtajat ylimmältä tasolta alkaen ovat esimiehiä. Jos henkilöllä on yksikin alainen, joka raportoi hänelle, on hänellä esimiesvastuuta.

Johtamisella ja esimiestyöllä on Österbergin (2005, 100–101) mukaan suuri merkitys sille, miten yritys onnistuu motivoimaan henkilöstänsä työskentelemään yhteisten tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Esimiesten kyky ja halu kehittyä työssään on tärkeää. Esimiehellä tulee olla herkkyyttä ihmissuhdeasioissa, mutta toisaalta myös liikemiesmäistä vaistoa. Kyvykäs esimies tuntee itsensä, kykenee myöntämään virheensä ja oppimaan niistä.

Hyypän (2009, 5-7) mukaan johtajuus muuttuu ajan myötä eikä se tule koskaan täysin määritellyksi. Johtajuuden ytimen kohtaaminen voi olla ahdistavaa. Johtajuus on tietois-ta tavoitteellisuutta ja tehtäväkeskeisyyttä sekä kykyä roolin lisäksi määritellä oma asema organisatorisesti luovalla tavalla. Johtajan ensisijainen tehtävä on ajatella. Johtamisajattelu voi perustua vain organisaationäkemykselle. Johtamisajattelussa tarvitaan-kin oivallusta ja tavoitteellisuutta samaan aikaan. Merkittävin johtamistyö tehdään sanojen ja puheen avulla. Sanat luovat sisäistä tilaa ja antavat tilaa ajattelulle.

Menestyksellinen johtaminen edellyttää Keski-Luoman (2005, 76) mukaan johtajalta kykyä herättää johdettavissaan myönteisiä tunnetiloja, luottamusta ja innostusta. Johtaminen onkin vuorovaikutuksellista toimintaa. Johtajuudessa tulee tarkastella myös ulkoisen ja sisäisen välistä vuorovaikutusta. Johtajan on elettävä samanaikaisesti kahdessa todellisuudessa, joista toista voimme nimittää ulkoiseksi ja toista sisäiseksi.

Johtamistyön yksi tärkeimmistä osa-alueista on henkilöstöjohtaminen. Sen klassinen jako sisältää Viitalan (2004, 12–13) mukaan henkilöstövoimavarojen johtamisen, johtajuuden ja työelämän suhteiden hoitamisen. Yrityksellä on visio eli tavoite tulevaisuuden toiminnasta. Henkilöstöjohtamisen tulisi selkeästi viedä asetettua visiota kohden. Henkilöstön kehittäminen on (tai ainakin pitäisi olla) Vanhalan, Laukkasen ja Koskisen (2002, 331) mukaan jatkuvaa toimintaa. Henkilöstöä voidaan kehittää järjestämällä erikseen koulutustapahtumia, mutta myös kierrättämällä tehtäviä, sijaisena toimimisella, projektityöskentelyllä tai itseopiskelun avulla. Kokonaiskehittäminen on tärkeää.

Työyhteisössä oppimisen keinoja ovat Moilasen (2001, 95) mukaan sisäinen ja ulkoinen koulutus, erilaiset uudet työtehtävät ja projektit, kokemuksesta oppiminen, tekemällä oppiminen, erehdyksestä oppiminen, toisilta oppiminen sekä itsenäinen opiskelu. Työyhteisössä on hyvä kiinnittää huomiota erityisesti toisilta oppimiseen. On tärkeää, että henkilöstö oppii näkemään toisissa myös hyvää, ei vain moitittavaa ja kehittämisen kohtia. Kun henkilöstö oppii näkemään toisten työn myönteisemmin, he kykenevät myös oppimaan toisiltaan ja arvostamaan toistensa ideoita.

Stähle ja Grönroos (1999, 138–139) kuvaavat johtajaa muun muassa vallan käyttäjänä. Valta tarkoittaa aina vaikuttamista, voimaa saada asioita tapahtumaan ja ihmisiä toimimaan toivotulla tai tietyllä tavalla. Johtajalla on kaksi vallan ja vaikuttamisen kanavaa: henkilökohtainen vaikuttaminen ja organisaation järjestelmät. Tämä korostuu erityisesti muutoksen johtamisessa. Se soveltuu myös henkilöstövoimavarojen johtamiseen, koska henkilöstövoimavarojen johtamisessa voidaan käyttää valtaa ja siinä vaikutetaan asioihin.

Henkilöstövoimavarojen johtaminen on paljon muutakin kuin johtajan käyttäytymistä, vaikka johtajat ovat Sydänmaanlakan (2004, 120) mukaan ehdottomasti johtamisprosessin avainpelaajia. Johtajan tehtävä on johtaa. Johtamisprosessiin vaikuttavat useat johta-

jaan liittyvät tekijät: johtajan käyttäytyminen, osaaminen, itsetuntemus, itseluottamus sekä persoonallisuus. Hyvä itseluottamus ja itsetuntemus tekevät henkilöstövoimavarojen johtajasta aidon. Hyvät vuorovaikutustaidot ja kiinnostus työskennellä ihmisten kanssa ovat niin ikään tärkeitä johtajan ominaisuuksia myös muutoksen johtamisessa. On myös tärkeää, että johtamista arvostetaan ja siihen kiinnitetään huomiota.

2.2 Esimiehen näkemyksiä työnohjauksesta ja johtamistyöstä

Tätä seminaarityötä varten laadittiin kysely, johon vastasi esimiehiä. (Liite) Esimiesten toimialat vaihtelivat, mutta näkemyksissä löytyi yhtäläisyyksiä. Heidän näkemystensä pohjalta esimies pitää työnohjausta tärkeänä sekä itselleen että alaisilleen. Totron (2001, 49) mukaan johtaja tarvitsee työssään kykyä ongelmien, ristiriitojen ja tunteiden vastaanottamiseen, säilömiseen, työstämiseen ja lopulta palauttamiseen. Tätä prosessia kutsutaan container-funktioksi, johon kuuluvat vastaanottaminen, asioiden tunnistaminen, prosessointi, välivarastointi ja lopuksi palauttaminen. Jotta esimies jaksaisi kuunnella ja tukea alaisiaan, työnohjaus voi olla hyvä apu esimiestyöhön.

Totro (2001, 49–51) kuvailee container-funktion prosessia Harri Hyypän mukaan. Aluksi tarvitaan vastaanottamista, joka tarkoittaa kuuntelemista pyrkimättä heti vastamaan. Esimiehen tulee malttaa kuunnella ja olla ottamatta välittömästi kantaa asioihin. Toiseksi tarvitaan asioiden tunnistamista, mitä asiat merkitsevät, edustavat tai mistä ei lainkaan puhuta. Tämä on hyvin merkittävä vaihe container-funktioprosessissa. Kolmantena vaiheena on asioiden prosessointi, jolloin esimies ajattelee ja pohtii pyrkimyksensä vastaanotetun muuntamistyö, asioiden kehittäminen ja oivaltava käsittely. Tämä vaihe voi tarvittaessa kestää pitkäänkin. Neljäntenä on vuorossa välivarastointi, jolloin esimies pitää mielessä ja kypsyttelee kuulemiaan asioita. Kypsyttelyn myötä esimies havaitsee ilmiöön läheisesti liittyviä seikkoja. Hän pohtii myös oikeaa ajoitusta, milloin asioiden palauttaminen olisi hyödyllistä. Viidenneksi esimies palauttaa hankalaksi koetun asian takaisin yhteisölle käsiteltyssä ja jäsentyneemmässä muodossa. Esimies voi esittää kommentteja, ratkaisuehdotuksia, päätöksiä tai toimenpiteitä.

Samaa aihetta sivuaa myös Paunonen-Ilmonen (2009, 18) todetessaan, että johtaja ja esimies joutuvat olemaan johtamistyössään työntekijöitensä sijoituskohteena. Työntekijät sijoittavat odotuksensa, toiveensa ja pettymyksensä johtajaan, joita johtajan on vastaanotettava. Tähän liittyy säiliönä oleminen. Johtaja säilöo tunnekuormat ja hänen tulee kyetä palauttamaan asioita rakentavalla tavalla työyhteisöön. Työnohjauksessa johtajalla ja esimiehellä on konkreettinen mahdollisuus pysähtyä ajattelemaan työtään ja samalla ymmärtämään, että toisinaan on pakko pysähtyä.

Esimiestyön haasteena on jaksaa kaiken muun työn ohella kuunnella alaisten työhön liittyviä näkemyksiä. Usein esimies joutuu kuulemaan monia erilaisia, jopa toisistaan hyvin ristiriitaisia käsityksiä. Säiliönä oleminen voi toisinaan käydä erityisen raskaaksi. Tämän vuoksi työnohjaus on hyvä paikka ja tilanne saada kertoa ja pohtia työasioita luottamuksellisessa ilmapiirissä. Työnohjaus on tärkeää kaikissa työtilanteissa, mutta erityisen merkittäväksi työnohjaus tulee erityistilanteissa, jolloin esimiehen sietokykyä koetellaan pitkän aikaa. Esimiehen tulee kyetä toimimaan ammatillisesti myös silloin, kun paine on muodostunut raskaaksi.

Lönnqvist (2007, 84–85) luonnehtii, että esimiehen tulee hahmottaa kokonaisuus, nähdä ”metsää puilta”. Johtamistoimintaa on kuvailtu ”rajalla olemiseksi”. Rajalla oleminen merkitsee tiettyä etäisyyttä organisaation sisäisiin tapahtumiin. Johtajuuteen liittyvien tehtävien hoitaminen merkitsee etäisyyden, yksinäisyyden ja epävarmuuden kokemista. Kaikkien edun mukaista on, että esimiehet organisaation eri tasoilla säilyttävät kuvan oman ryhmänsä kokonaisuudesta eivätkä sitoudu yksipuolisesti ryhmän sisäisiin tapahtumiin. Tämän vuoksi esimiehen on monissa tilanteissa jättäydyttävä ryhmän ulkopuolelle ja siedettävä ristiriitaisissa tilanteissa epävarmuutta siitä, mikä olisi oikea tapa toimia. Myös tällaisissa tilanteissa työnohjaus on mielekäs paikka pohtia työssä esiintyviä ilmiöitä ja tapahtumia.

3 TYÖNOHJAUKSEN LÄHTÖKOHTIA

Tässä luvussa käsitellään työnohjauksen lähtökohtia ja määritelmiä. Työnohjauksessa tarkastellaan työhön liittyviä kysymyksiä. Toisessa alaluvussa esitellään työnohjauksen tavoitteita ja merkityksiä.

3.1 Työnohjauksen määrittelyä

Työnohjaus on Onnismaan (2007, 91) mukaan työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tulkitsemista sekä jäsentämistä yhdessä ohjaajan kanssa. Sitä voidaan jäsentää työn kohteen mukaan. Työnohjauksessa tarkastellaan ohjattavan asiakkaan tai työyhteisön tilannetta. Tarkastelun kohteena voi olla myös työmenetelmät ja ohjattavan suhde asiakkaisiin. Esimiehen työnohjauksen tavoitteena voi olla tarkastella ohjattavan käyttämiä johtamisen menetelmiä ja niiden toimivuutta työyhteisössä.

Juuti ym. (2006, 144) esittää, että työnohjauksella tarkoitetaan erityiskysymysten asiantuntijan tai kokeneemman työntekijän antamaa ohjausta ja tukea oman työn arvioinnissa, työongelmien erittelyssä ja ratkaisemisessa sekä tarvittavien toimenpiteiden suunnittelussa. Työnohjauksessa siis tutkitaan ja jäsennetään työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyviä kysymyksiä. Työnohjaus on luottamuksellista ja se perustuu kirjalliseen sopimukseen, jossa määritellään työnohjaukselle myös tavoitteet. Työnohjaus perustuu ohjattavien kokemuksiin omasta työstään. Se parantaa valmiuksia vastata työelämän haasteisiin ja lisää voimavaroja myös muutosten kohtaamiseen. Hyvä työnohjaussuhde edellyttää rajojen tiedostamista, objektiivisuutta ja luottamuksellisuutta.

Lintuvuori (2008, 19) esittää, että työnohjauksessa perusmetodina on oman työn ja toiminnan kriittinen tutkiminen, arvioiminen ja peilaaminen työnohjaajan avulla. Vähitellen itsearviointikyky kehittyy ja syventyy, jolloin myös itsekriittisyys usein lisääntyy. Pitkä työnohjausprosessi mahdollistaa riittävän syvällisen prosessin, joka mahdollisesti

jatkuu myös työnohjauksen päättymisen jälkeenkin erilaisena ajattelutapana suhteessa työhön.

3.2 Työnohjauksen tavoitteista ja merkityksestä

Työnohjauksen tavoitteena on antaa ammatillista tukea ja erilaisia menettelytapoja, joiden tehtävänä on saada aikaan ohjattavan jäsentynyt suhde pulmalliseen työtilanteeseen. Työnohjauksen yhtenä päämääränä on myös lisätä työssä jaksamista ja auttaa ohjattavaa samalla oman ammatillisessa kasvussaan.

Työnohjaus ja yhteistyön kehittäminen saavat aikaan tehokkuutta. Työnohjaus parantaa sekä yksilön että työyhteisön työtehoa, jaksamista ja motivaatiota. Työnohjauksen tavoitteet ja niiden saavuttaminen varmistavat yrityksen perustehtävän toteutumista ja vauhdittavat myönteistä kehitystä.

Laatimani kyselyn perusteella kyselyyn vastanneet esimiehet olivat vakuuttuneita siitä, että työnohjauksella on merkitystä alaistensa työssä jaksamiseen ja työn sujumiseen. Vastauksissa kävi myös esille, miten työyhteisön ilmapiiri parantui työnohjauksen avulla. Työnohjauksen onnistumisessa näytti olevan oleellisen tärkeää, että työnohjauksen tavoitteet oli selkeästi määritelty. Jo työnohjauksen mahdollisuuden tarjoaminen koettiin tärkeäksi. Työnohjaus antaa mahdollisuuden purkaa työhön liittyviä asioita vapauttaa aikaa työntekoon varsinaisena työaikana.

Työnohjauksen eräänä tavoitteena on yleisesti pidetty työssä jaksamisen lisäämistä sekä mahdollisuutta ammatilliseen kasvuun. Työn ja työroolien pohtiminen on usein tärkeää heti työnohjausprosessin alussa. Prosessin edetessä tavoitteita voidaan täsmentää. Usein tarpeet ja tavoitteet muuntuvat työtilanteiden mukaan. Tavoitteita tuleekin tarkastella ajoittain uudelleen ja tarkistaa niiden suunta.

4 TYÖNOHJAUS JOHTAMISTYÖN TUKENA

Juutin ym. (2006, 144) mukaan esimies kohtaa työssään jatkuvasti paineita, jolloin työnohjaus voi olla oikea keino arvioida omaa toimintaa ja purkaa jännitteitä. Työnohjaus antaa esimiehelle siis ikään kuin peilin, jossa hän voi tarkastella luottamuksellisessa ilmapiirissä omaa työtään. Lönnqvistin (2007, 13) mukaan johtajan tai esimiehen työ on vaativaa ja usein yksinäistä. Hän vastaa yksikön menestymisestä. Esimies on keulakuva, joten hänen on osattava olla vakuuttava, vaikka hän sisimmässään tuntee toisinaan epävarmuutta. Johtajan työhön ja rooliin kuuluu myös ristiriitaisia odotuksia. Johtajat toimivat monien ristiriitojen keskipisteessä, koska he toimivat yhdistävinä linkkeinä organisaation eri rajapinnoilla.

Työnohjauksessa johtaja voi purkaa itseään. Hän saa tukea, palautetta, oivalluksia ja uusia näkökulmia omien ongelmien ja paineiden ratkaisemiseksi. Se kasvattaa samalla paineensietokykyä. Johtajan paremmasta jaksamisesta hyötyvät myös alaiset.

Työnohjaus voidaan ymmärtää myös selkeästi rajattuna omaa johtajuutta lujittavana toimintana, mutta samalla myös vapaana ja luovia menetelmiä käyttävänä yhteistyömuotona. Esimiehelle on tärkeää puhua tunteistaan jonkun luotettavan henkilön kanssa. Lönnqvistin (2007, 112) mukaan esimiestehtävän hyvä hoitaminen vaatii yleisen psyykkisen toimintakyvyn ja kypsyyden lisäksi myös kokonaisvaltaista elämänhallintaa.

Nykypäivän yritysten yksi haasteista on Viitalan (2004, 170) mukaan uusien asioiden tulva, johon sekä esimiehen että henkilöstön on pyrittävä vastaamaan opettelemalla uusia ajattelu- ja työskentelytapoja. Lisäksi on yritettävä keksiä uusia ratkaisuja ennestään tuntemattomiin ongelmiin ja muutoksiin. Myös Stenvallin ja Virtasen (2007, 43, 92–93) mielestä organisaatioiden tulee kyetä kohtaamaan muutoksia, koska ne ovat välttämättömiä organisaation elinvoimaisuuden turvaamiseksi. Jokainen muutostilanne on ainutlaatuinen. Muutoksen johtaminen vaatii aikaa. Muutosjohtajan tulee päättää tavoitteista, selvittää riippuvuuksia, ottaa selville avainhenkilöiden mielipiteitä muutoksesta, tunnistaa muutoskapasiteetit, kartoittaa muutosvaltaa sekä valita muutoksen toteutustapa. Riippuvuuksien selvittäminen tarkoittaa tietoista analyysiä siitä, kuka on keskeinen

henkilö tavoitteiden saavuttamisen kannalta. Liiketoimintaympäristössä tapahtuvat nopeat muutokset vaikuttavat henkilöstörakenteeseen, osaamisvaatimuksiin ja kehittämistarpeisiin. (Viitala 2004, 222)

Muutoksen johtamisessa tarvitaan älykästä johtamista. Sydänmaanlakka (2007, 100–101, 218–219) toteaa, että tulevaisuuden ihanneorganisaatiota voidaan kuvata älykkääksi organisaatioksi. Tällä hän tarkoittaa organisaatiota, joka voi jatkuvasti uusiutua ja ennakoida muutoksia, mutta myös oppia nopeasti. Älykäs organisaatio voi käsitellä tietoa monipuolisesti. Tällöin tieto virtaa, elää ja muuntuu tarvittaessa. Sinällään tiedolla ei ole itseisarvoa, vaan tavoitteena on tiedon soveltaminen ja kehittäminen. Sydänmaanlakka (2004, 115) kuvaa, että älykkään johtamisen mallin taustalla on kuva, jossa ihminen nähdään fyysisenä, rationaalisena, emotionaalisena ja henkisenä kokonaisuutena. Johtajuus ja johtamistoiminta voidaan nähdä eri näkökulmista.

Stenvall ja Virtanen (2007, 105–106) korostavat, että muutosjohtaja on vastuuta kantava yleisjohtaja. Tällöin johtamiseen sisältyy aina kokonaisvastuu toiminnasta. Muutosjohtaja kykenee itsehillintään ja -hallintaan. Muutosjohtaja on myös läsnä oleva johtaja: hän on kiinnostunut tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. Hän altistaa itsensä keskusteluille olemalla läsnä. Muutosjohtajan vuorovaikutus henkilöstön kanssa näyttää olevan keskeinen läsnäolon tunnusmerkki. Muutostilanteessa läsnä oleva johtaja auttaa henkilöstöään ratkaisemaan muutoksesta syntyviä ongelmia ja ristiriitoja. Muutosjohtaja tarttuu nopeasti ongelmiin ja eteen tuleviin mahdollisuuksiin. Osaavaan ristiriitojen hallintaan kuuluu avoimuus, rohkeus, ongelmiin puuttuminen ja ratkaisukeskeisyys. Muutosjohtaja laittaa itsensä likoon ja johtaa esimerkillään. Sitoutunut esimies luo ympärilleen luottamusta. Edelleen muutosjohtaja on valmentava ja mahdollistava johtaja, joka saa henkilöstön luottamaan omiin kykyihinsä ja motivoitumaan muutoksen tekemiseen. Samalla hän varmistaa, että henkilöstön suorituskyky ja osaaminen kehittyvät muutosten yhteydessä.

Moni organisaatio on halukas muuttumaan ja uusiutumaan, ja tätä kykyä halutaan kehittää jatkuvasti. Kehittämiseen kiinnitetään huomiota erityisesti silloin, kun organisaatiolla menee hyvin. Muutos nähdään luonnollisena. Tällöin Sydänmaanlakan (2004, 193) mukaan organisaatiossa koko henkilöstö osallistuu strategian tekemiseen. Johdon tehtä-

vänä on mahdollistaa käsitteellisen ajattelun ja kokonaisuuksien hahmottaminen selkeällä kommunikoinnilla.

Laatimani kyselyn vastauksissa esimiehet kokivat, että työnohjauksen myötä työhön on löytynyt iloa. Eräs vastaaja totesi, ettei ilman työnohjausta jaksaa tehdä työtä. Työnohjaus koettiin välttämättömäksi työasioiden purkupaikaksi. Moni vastaaja oli saanut työnohjauksen kautta työhön uusia näkökulmia ja toimintamalleja, ajattelemisen aihetta sekä työkaluja hankaliin tilanteisiin. ”Työnohjauksella on ollut merkittävää hyötyä sekä itselleni että alaisilleni”, eräs vastaaja kiteyttää. Työhön on löytynyt ammatillisuutta: ”Olen kyennyt käsittelemään tunteita, jotka ovat nousseet pinnalle ongelmallisissa esimiestehtävissä. Olen oppinut käyttämään omia esimiehiäni resurssina itselleni paremmin”, eräs esimies toteaa.

Osviitta-lehdessä julkaistusta Marja Erkkilän haastattelusta käy ilmi, että työnohjauksessa on opittu kohtaamaan ristiriitoja yhä paremmin. Konfliktinratkaisutaidot korostuvat, kun moninaisuus työpaikoilla lisääntyy. Erkkilä toteaa myös, että myös esimiehet tarvitsevat työnohjauksen tukea. On tavallista, että esimieheltä puuttuu uskallus kohdata hankalia tilanteita. (Onnismaa 2009, 16–18.)

Marita Paunonen-Ilmanen (2009, 15–18) esittää, että työnohjaus voi antaa esimiehelle mallin kiireettömään työotteeseen ja priorisoituun ajan hallintaan, jossa ihminen on etusijalla ja tasapainossa tavoiteltavan tuotoksen kanssa. Työnohjaus on johtajan kuorman purkaupaikka, jotta johtaja jaksaa olla säiliönä yhteisössään, mutta ennen kaikkea antaa paremmat eväät johtamiseen. Työnohjaus on johtajan ja esimiehen tuki, jossa ammattitaitoisen työnohjaajan kanssa voi tutkia omaa itseään johtajana ja tapaansa johtaa. Työnohjauksen mahdollisuutta ei aina heti huomata, mutta mahdollisuutta kannattaa pitää esillä.

Työnohjaus soveltuu mihin tahansa esimiestyöhön. Prosessin kohde voi vaihdella, mutta usein esimiestyön haasteet ovat pitkälti samoja alasta riippumatta. Jokainen esimies on ansainnut työnohjauksen.

5 ANALYYSIÄ JA YHTEENVETOA

Laatimani kyselyyn vastasi kuusi esimiestä, joilla oli kokemusta esimiestehtävistä kolmesta kolmeenkymmeneen vuoteen. Esimiesten mielestä alaisen saama työnohjaus näkyi alaisen työssä muun muassa ammatillisena kasvuna sekä ammatillisen itsetunnon kasvuna. Työnohjauksessa oli opittu tuomaan esille myös hankalia asioita. Työnohjaus vapautti aikaa työntekoon varsinaisena työaikana. Työssä jaksamisen todettiin lisääntyneen. ”Perustehtävä selkiytyy. Työnohjaus muokkaa asenteita ja muutosvastarintaa edulliseksi esimiehen viedä asioita eteenpäin”, todetaan vastauksissa. Menestyksellinen johtaminen edellyttää Keski-Luopan (2005, 76) mukaan johtajalta kykyä herättää johdettavissaan myönteisiä tunnetiloja, luottamusta ja innostusta.

Kari Lintuvuori (2008, 15–18) on tutkinut työnohjauksen vaikuttavuutta pitkän yksilötyönohjauksen läpikäyneille kirkon työntekijöille. Aineistosta kävi ilmi, että työnohjauksella oli ollut vaikutusta ohjattavan suhtautumisessa omiin asiakkaisiinsa. Vastauksissa kuvattiin, miten oma rooli kirkon työntekijänä oli selkiytynyt sekä ammatillinen työote vahvistunut. Keskustelut työnohjaajan kanssa olivat tuoneet mukanaan uusia näkökulmia ja lisänneet ymmärtämystä asiakkaiden tarpeita ja odotuksia kohtaan.

Lintuvuoren (2008, 16–18) artikkelissa on kuvattu myös työnohjauksen merkitystä suhtautumisessa työtovereihin. Työtovereihin suhtautumisessa koettiin saadun entistä laajempaa ymmärtämystä sekä vastuullisuutta omasta toiminnasta muun muassa ristiriita- ja konfliktitilanteissa. Lintuvuori (2008, 16) toteaa, että tutkimuksessa suhde esimieheen oli avartunut sen myötä, että työnohjauksessa oli pohdittu omaa alaisena oloa.

Esimiehille toteuttamassani kyselyssä tuli esille yhä parempi vastuun ottaminen omasta työstä sekä asioiden puheeksi ottamisen herkkyyys. Tiimien työskentelyn koettiin tulleen sujuvammaksi. Myös kumppanuuden katsottiin lisääntyneen työyhteisöissä työnohjauksen seurauksena. Joissakin tapauksissa työyhteisö oli nykyään keskustelelevampi ja avoimempi, kun siellä oli työnohjauksen myötä luotu yhteisiä pelisääntöjä. Työilmapiiri ja työmotivaatio olivat parantuneet. Kyselyssäni kävi myös esille, että työyhteisöissä oli

marina ja tyytymättömyys vähentynyt. Samalla oli opittu ymmärtämään myös esimiehen työtä ja toisia työntekijöitä. ”Työnohjaus on lisännyt työntekijöiden ymmärrystä esimiestyöhön ja toisiin työntekijöihin, se on parantanut myös työilmapiiriä”, esimies toteaa. Näin ollen työnohjauksella oli merkitystä erilaisten roolien pohtimisessa.

Lintuvuoren (2008, 17) tutkimuksessa tuli esille myös esimiehen rooli. Työnohjauksessa oli puitu omaa roolia esimiehenä. Tällöin oli opittu keskittymään omaan perustehtävään. Myös työn rajaamista oli opittu. Eräs tutkimukseen vastanneista toteaa: ”Kalenteri pysyy järjestyksessä ja osaan rajata työtäni paremmin.”

Laatimassani kyselyssä tuli esille samantyyppisiä ilmiöitä. ”Esimiestyönohjaus auttaa jaksamisessa. Kestän paremmin paineita. Samalla saan tukea kollegoilta”, eräs esimies toteaa. Moni vastaaja oli huomannut osaavansa rajata ja jaksottaa työtään paremmin työnohjauksen seurauksena. Eräs vastaaja toteaa: ”Omien voimavarojen tunnistaminen on nyt helpompaa.” Tämä auttaa jaksamaan paremmin työssä. Myös omien voimavarojen tunnistaminen oli lisääntynyt. Moni toteaa, ettei jaksaisi esimiestyötä ilman työnohjausta. Ryhmätyönohjauksessa voi saada tukea myös kollegoilta. ”Työhön uusia näkökulmia ja toimintamalleja, itselle ajattelemisen aihetta, työkaluja hankaliin tilanteisiin”, yksi esimies kertoi.

Saamieni vastausten perusteella työnohjaus tulee olla oikea-aikaista. Työnohjaus ei välttämättä sovi esimerkiksi masentuneelle henkilölle. Työnohjausta tulisikin saada riittävän ajoissa. Se pitäisi olla kaikkien ulottuvilla. Työnohjaus toimii monin tavoin stressitason vähentäjänä. Se on jopa työuupumuksen ennalta ehkäisijä. Eräs esimies totesikin huomanneensa työntekijöiden stressin sietokyvyn vähentymistä, kun työnohjaus oli ollut tauolla. Mielenkiintoisena ilmiönä tuli esille kateellisuus työyhteisössä, kun joku toinen sai olla mukana työnohjauksessa. Työnohjausta arvostetaan ja työntekijät kokevat, että heihin satsataan, kun heille järjestetään työnohjausta.

Työnohjaajan persoonallisuudella ja työotteella todettiin olevan merkitystä työnohjauksen vaikuttavuuteen. ”Jos työnohjaaja ei pysty luotsaamaan ryhmän keskustelua pois sellaisesta aiheesta, jolle kukaan ei voi mitään, niin ohjaus ei toimi. On turha keskustella ”työvoimapoliittisista kysymyksistä, joita ei ratkaista työpaikalla”, eräs esimies huomauttaa. Tärkeää onkin, että työnohjaaja osaa viedä keskustelua eteenpäin. Kun ryhmän

tavoite on selkeä ja siihen on sitouduttu, työnohjaus tukee jokapäiväistä työtä. Työnohjauksessa tulee osata keskittyä työn sisältöön ja sen kehittämiseen sekä työntekijän taitojen lisäämiseen. Vaikuttavuus on yhteydessä työnohjaajan tapaan työskennellä. Jos asioita voidaan yleistää, se tukee monialaista oppimista. Merkitykselliseksi nousi se, että työnohjauksen tavoitteet on yhteisesti hyvin sovittu.

Työnohjaus koettiin tärkeänä sekä esimiesten että työntekijöiden jaksamisen kannalta. Työnohjaus koettiin parhaimmillaan mahdollisuudeksi tarkastella omaa työtään yhdessä toisten ammattilaisten kanssa ja oppia uusia toimivampia työtapoja. Samalla työnohjaus vähensi stressiä. Ryhmätyönohjauksen eduksi mainittiin vertaistuen mahdollisuus.

Tarkastellessani teorian ja keräämäni aineiston eroja ja yhtäläisyyksiä, huomasin, miten paljon samansuuntaisia ajatuksia niissä ilmeni. Esimiestyönohjauksessa mainittiin konfliktinratkaisutaidot ja hankalien asioiden esiin ottamisen haasteet sekä kirjallisuudessa että tutkimusaineistossa. Työssä jaksaminen tuli esille myös molemmissa. Muutoksen läpiviemistä korostettiin kirjallisuudessa, mutta se tuli esille myös kyselyn vastauksissa. Työnohjauksella on monia merkityksiä työhyvinvointiin ja jaksamiseen liittyen. Jo pelkästään työhön liittyvien ilmiöiden parempi ymmärtäminen vie työntekijää eteenpäin. Työnohjaajan läsnäolo ja kuunteleminen ovat tärkeitä.

Työnohjaus pyrkii kehittämään ohjattavan omaa ajattelua eteenpäin. Työhaasteiden tarkastelu hieman etäämpää auttaa huomaamaan asioiden eri puolia. Vaikka kaikkia asioita ei voi muuttaa, työnohjaus auttaa suhteuttamaan asioita ja jo se osaltaan lisää hyvinvointia. Työnohjauksella on siis kauaskantoisia vaikutuksia.

6 POHDINTA

Tämän työnohjaajakoulutukseen liittyvän seminaarityön työstäminen on ollut mielenkiintoinen, mutta haasteellinen prosessi. Olen tarkastellut seminaarityössäni työnohjauksen vaikuttavuutta esimiesten näkökulmasta. Etsin työhöni teoretietoa, mutta toteutin myös pienimuotoisen kyselyn esimiehille. Kysymyksinä olivat esimiesten näkemykset työnohjauksen vaikuttavuudesta omaan johtamistyöhönsä sekä esimiesten käsitykset siitä, millä tavalla he näkivät heidän alaisensa saaman työnohjauksen vaikutuksen alaisensa työhön.

Esimiehet kokivat tärkeänä pohtia omaa työtään ja jaksamistaan työnohjauksessa. Mielestäni johtaja on organisaationsa keulakuva siten, että hänen toiminnastaan voidaan luoda tietynlainen kuva, joka saattaa vaikeuttaa tai auttaa yhteistyön syntymistä. Organisaatio on siis johtajansa näköinen. Johtajan jaksaminen on tärkeää koko organisaatiolle. Johtaja on myös asiakaspalvelija, joka palvelee sekä alaisiaan että asiakkaita. Johtajan tulisi muistaa nämä perusasiat ja auttaa alaisiaan toimimaan samansuuntaisesti. Koska vuorovaikutus sisältää tavoitteiden asettamista, palautteen antamista, ohjausta ja valmentamista, kehittämistä sekä tehokasta kommunikointia, johtajan kannattaa pitää nämä oleelliset asiat mielessään. Johtajan tärkein tehtävä on järjestää alaisille hyvät työn tekemisen edellytykset. Kuten on todettu, johtajan tehtävänä on johtaa ja tehdä päätöksiä. Tällöin organisaatio voi toimia tarkoituksenmukaisesti eikä voimavaroja tuhjata turhanpäiväiseen asioiden vatvomiseen. Energia voidaan suunnata kokonaan työtehtäviin.

Esimiestyö ja johtaminen ovat vaativaa työtä. Kyselyn tulokseksi muodostui käsitys, että työnohjaus on välttämätöntä esimiesasemassa toimivalle henkilölle. Johtajan jaksaminen on tärkeää koko organisaatiolle. Työnohjauksella on suuri vaikutus esimiehen jaksamiseen ja töiden organisointitaidon kehittymiseen. Työnohjauksessa esimiehet oppivat myös käsittelemään hankalia tilanteita ja tunteita rakentavalla tavalla. Työn rajaaminen tuli myös tärkeämmäksi ja se osaltaan edesauttaa jaksamista. Työnohjaus nähtiin

tärkeäksi myös työntekijöille. Kaikki kyselyyn vastanneet korostivat työnohjauksen merkitystä alaisten jaksamisen ja työssä kehittymisen tukena.

Olen oppinut seminaarityötä tehdessäni, että työnohjaus on merkittävää työtä. Se lisää työssä jaksamista ja työmotivaatiota, mutta ehkäisee ennalta työuupumusta. Työnohjauksessa on mahdollisuus pysähtyä kohtaamaan itsensä ja tarkastella omaa työtään rakentavassa hengessä. Työnohjaus on tärkeää niin esimiehille kuin alaisillekin. Työntekijöiden työnohjausprosessin onnistuminen edellyttää esimiehen olevan tukena prosessia käynnistettäessä. Näin työntekijöille järjestyy aika ja paikka käsitellä työhön liittyviä tilanteita.

Olen vakuuttunut työnohjauksen vaikuttavuudesta. Vaikka sain kyselyyn pelkästään kuusi vastausta, niiden sävy vakuutti asian tärkeydestä. Työnohjaus tulisi saada jokaisen sitä haluavan ulottuville. Työhyvinvointi ja työssä jaksaminen ovat yhä tärkeämpiä muuttuvassa yhteiskunnassa. Varsinkin esimiestyö on nykyään erityisen vaativaa, mutta myös työntekijöillä tulee olla oikeus saada tukea työtehtäviensä suorittamiseen.

Seminaarityön laatiminen opetti minulle uusia asioita johtamistyöstä ja työnohjauksen merkityksestä ammatillisen kasvun tukena. Työnohjauksen merkitystä tulisi tuoda myös laajemmin esille, jotta kaikilla sitä tarvitsevilla olisi mahdollisuus saada ohjausta yhä haastavampaan työhön. Työnohjauksella voidaan välttää monia konflikteja, koska työnohjauksessa opitaan puhumaan työasioista rakentavalla tavalla.

Käsiteltävää aihetta oli kiinnostava tutkia sekä teorian tiedon että käytännön näkökulmasta. Oli yllättävää huomata, miten tärkeä merkitys työnohjauksella on nykyään. Työssä jaksaminen on nykyisessä yhteiskunnallisessa tilanteessa entistä tärkeämpää, joten työnohjauksella on merkittävä rooli myös tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Hyypä, H. 2009. Aika ja johtajuus. Ajatuksia muuttuvasta johtajuudesta. *Osviitta* (2): 4-9.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2006. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Lintuvuori, K. 2008. Työnohjauksen vaikuttavuudesta. *Osviitta* (2): 15–19.

Lönnqvist, J. 2007. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Keski-Luopa, L. 2005. Johtajuuden ulkoinen ja sisäinen todellisuus. Teoksessa Hyypä, H & Miettinen, A. (toim.) Johtajuus ja organisaatiodynamiikka. Metanoia Instituutti.

Moilanen, R. 2001. Oppivan organisaation mahdollisuudet. Tampere: tammer-Paino Oy.

Paunonen-Ilmanen, P. 2009. Itsetuntemuksella parempaan johtamiseen. Ihminen liian kallis uhrattavaksi kvartaalitaloudelle. *Osviitta* (2): 15-18.

Onnismaa, J. 2007. Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Onnismaa, J. 2009. Luottamus ja moninaisuuden johtaminen pidentävät työuria ja lisäävät työn mieltä. Marja Erkkilän haastattelu. *Osviitta* (4): 16-19.

Stenvall, J. & Virtanen, P. 2007. Muutosta johtamassa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Stähle, P. & Grönroos, M. 1999. Knowledge Management – tietopääoma yrityksen kilpailutekijänä. Porvoo: WSOY Kirjapainoyksikkö.

Sydänmaanlakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Hämeenlinna: Karisto Oy.

Tokola, P. & Hyyppä, H. 2004. Konsultaatiotyön perusteita. Metanoia Instituutti.

Totro, T. 2001. Luja ja rohkea. Johtamisen syväulottuvuuksia. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Totro, T. & Tokola, P. 2006. Korjaava työ organisaatiossa. Metanoia Insituutti.

Vanhala, S. & Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Österberg, M. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Edita Prima Oy.

LIITE**KYSELYKAAVAKE****Arvoisa vastaanottaja!**

Seminaarityöni aihe on Esimiesten näkemyksiä työnohjauksen vaikuttavuudesta.

Ohessa esitän muutaman kysymyksen, johon toivon teidän vastaavan. Henkilöllisyytenne jää vain minun tietooni eikä se tule missään muodossa esille tutkimuksessa. Annan mielelläni myös tarkentavia tietoja.

Taustakysymykset:

Ammatti tai toimi:

Alaisten määrä:

Työkokemus esimiestehtävistä vuosina:

Tutkimuskysymykset:

1. Miten koet työnohjauksen vaikuttavuuden itsellesi? Jos olet saanut työnohjausta, mitä hyötyä siitä oli sinulle?
2. Miten koet työnohjauksen vaikuttavuuden alaisillesi? Mitä vaikutuksia huomaat alaisissasi? Miten työnohjauksen merkitys tulee esille?

Kerro omin sanoin.

Kiitos osallistumisestasi!

Ystävällisesti tervehtien

Paula Heikkilä