

Petri Ruotsalainen
ASiantuntijuuden muutos työnohjauksessa

Kasvatustieteen
pro gradu -tutkielma
Kevätlukukausi 2011
Kasvatustieteiden laitos
Jyväskylän yliopisto

JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

Tiedekunta - Faculty KASVATUSTIETEET	Laitos - Department KASVATUSTIETEET
Tekijä - Author Ruotsalainen Petri	
Työn nimi - Title ASiantuntijuuden muutos työnohjauksessa	
Oppiaine - Subject Aikuiskasvatus	Työn laji - Level Pro gradu
Aika - Month and Year 1/2011	Sivumäärä - Pages 128
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tutkielma oli kokonaistutkimus työnohjaajien ohjausasiantuntijuudesta. Viitekehyksenä oli Onnismaan (2003) väitöstyössä kuvaama ensimmäinen ja toinen ohjausasiantuntijuus. Työnohjauksen kontekstina oli työelämän muutos ja esimiesten työnohjaus. Tavoitteena oli selvittää asiantuntijuuden muutoksen ilmenemistä työnohjaajien parissa. Samalla tarkasteltiin, oliko sukupuoli, iällä, ohjauskokemuksella, koulutuksella tai työnohjaajakoulutuksella yhteyttä ohjausasiantuntijuuden piirteisiin. Tavoitteena oli myös selvittää työelämän muutosten vaikutusta esimiesten työnohjaustarpeisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin internet-pohjaisena kyselynä. Aineiston kvantitatiivinen osuus analysoitiin SPSS-ohjelmalla ja avoimet kysymykset luokittelemalla. Toimivia vastauksia saatiin 459 kpl eli reilu kolmannes alan yhdistykseen kuuluvista työnohjaajista.</p> <p>Työnohjaajien ohjausasiantuntijuudessa painottuivat toisen asiantuntijuuden piirteet. Iän ja kokemuksen kasvaessa tai alhaisen koulutustason myötä ensimmäisen ohjausasiantuntijuuden piirteet vahvistuivat. Naisilla korostui, ehkä ammatillisesta taustasta johtuen toinen asiantuntijuus miehiä enemmän. Työnohjaajat näyttäytyivät käytännönläheisinä työelämän kehittäjinä, joille oma persoonallinen työote oli tärkeä. Työelämän muutoksista yleinen nopea muutos ja työssäjaksaminen näkyivät työnohjauksen sisällöissä. Esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen oman jaksamisen sekä johtamisen haasteiden ja johtamisen kehittämisen takia.</p>	
<p>Avainsanat - Keywords Asiantuntijuus, työnohjaus, johtaminen, työhyvinvointi</p>	

SISÄLTÖ

1.	FILOSOFIA OHJAUKSEN TAUSTALLA.....	5
2.	ASiantuntijuuden MUUTOS	7
2.1	Asiantuntijuuden määrittely	7
2.1.1	Asiantuntijuuden osatekijät.....	7
2.1.2	Koulutus ja kokemus täydentävät toisiaan.....	8
2.1.3	Työyhteisön merkitys asiantuntijuudessa.....	8
2.1.4	Asiantuntijuuden filosofinen viitekehys	9
2.1.5	Muuttuva asiantuntijuus.....	10
2.2	Ohjausasiatuntijuuden muutos.....	11
2.2.1	Työnohjaus ja ensimmäinen asiantuntijuus	13
2.2.2	Toinen asiantuntijuus työnohjauksessa	13
2.3	Tietokäsityksen yhteys ohjausasiatuntijuuteen.....	15
2.3.1	Tietokäsitys ohjausasiatuntijuuden perustana.....	15
2.3.2	Ohjattavan näkökulman merkitys	16
2.3.3	Fundamentalistinen oikeutusteoria	19
2.4	Valta ohjausasiatuntijuuden määrittäjänä	22
2.4.1	Asiantuntijuuden valtamonopoli.....	22
2.4.2	Kamppailu työnohjauksen kentän herruudesta.....	24
3.	TYÖELÄMÄN MUUTOS JA JOHTAMINEN	27
3.1	Työelämän muutos.....	27
3.2	Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut	29
3.3	Ihmisten johtaminen työelämän muutoksessa	31
3.3.1	Tiedon ja verkostojen johtaminen.....	31
3.3.2	Ikäjohtaminen ja erilaisuuden johtaminen.....	32
3.3.3	Työhyvinvoinnin johtaminen.....	33
4.	TYÖNOHJAUS	35
4.1	Työnohjauksen määrittely on haastavaa.....	35
4.2	Työnohjauksen sisällölliset painotukset vaihtelevat.....	36
4.3	Ammattien merkitys työnohjauksen määrittelyssä	39
4.4	Työnohjauksen monet teoriat	41
4.5	Modernin ja jälkimodernin ajan vaikutus teorioihin	43
4.6	Realismi ja konstruktivismi	44
4.7	Työnohjauksen filosofiset perusteet hukassa?	46
4.8	Esimiesten työnohjaus.....	51
5.	TUTKIMUSKYSYMYKSET	58

6.	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	59
6.1	Kohderyhmä	59
6.2	Kyselylomakkeen suunnittelu ja aineiston kerääminen.....	61
6.2.1	Ohjausasiantuntijuuteen liittyvät kysymykset	61
6.2.2	Työelämän muutos ja esimiesten työnohjaus	63
6.2.3	Aineiston kerääminen	64
6.2.4	Aineiston käsittely SPSS-ohjelmassa.....	65
6.2.5	Kyselymetodin luotettavuus ja eettisyys.....	66
7.	TUTKIMUSTULOKSET.....	69
7.1	Ensimmäinen ja toinen ohjausasiantuntijuus	69
7.1.1	Julkiteorian mukainen ohjausasiantuntijuus	69
7.1.2	Käyttöteorian mukainen ohjausasiantuntijuus.....	72
7.1.3	Ohjausasiantuntijuudessa filosofista liikehdintää.....	75
7.1.4	Työnohjauksen määrittelyn käytännönläheisyys.....	76
7.1.5	Ohjausasiantuntijuuden erojen ilmeneminen.....	81
7.1.6	Taustamuuttujien yhteys ohjausasiantuntijuuteen	85
7.1.7	Sukupuoli ja ammatillinen tausta.....	85
7.1.8	Ikä ja kokemus.....	86
7.1.9	Koulutustaso.....	88
7.2	Työelämän muutos ja esimiesten tarpeet työnohjauksessa.....	90
7.2.1	Työhyvinvointi oli keskeinen aihe.....	90
7.2.2	Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen.....	93
7.2.3	Porrasmalli	94
7.2.4	Työnohjaajien käsitys esimiesten kokemasta hyödystä	97
7.2.5	Työnohjaus ja esimiesten työhyvinvointi	101
8.	YHTEENVETO	105
8.1	Ohjausasiantuntijuuden murros	105
8.2	Ohjausasiantuntijuuteen vaikuttavat taustatekijät.....	107
8.3	Työnohjauksen lisäarvo esimiehille.....	109
8.4	Ohjausfilosofian merkitys	110
8.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	111
10.	LIITTEET.....	122
10.1	Liite 1. Kysymyslomake	122

TAULUKOT

Ohjausasiiantuntijuuden muutos (mukaellen Onnismaa 2003).....	12
Työnohjaus ja muoti-ilmiot johtamisen kehittämisessä.....	53
Ohjausasiiantuntijuus ja viitekehys.....	71
Iän ja kokemuksen yhteys tietoon.....	87
Tieteen merkitys korostui iän ja kokemuksen karttuessa.....	88
Toiminta oli rajatumpaa, jos koulutustaso oli matala.....	89
Tieteellisen tiedon merkitys väheni, kun koulutustaso nousi.....	89

KAAVIOT

Tietokäsitys ohjausasiiantuntijuuden perustana.....	16
Ohjattavan näkökulman merkitys.....	18
Tieto-opillisen position yhteys ohjausasiiantuntijuuteen.....	21
Tieto-opillinen positio ja ohjattavan näkökulma.....	22
Viestien vaikutus vastausten määrään.....	65
Vastauksissa korostui jälkimoderni, toinen asiantuntijuus.....	70
Käyttöteorian mukainen ohjausasiiantuntijuus.....	72
Keskiarvomuuttujista syntyneet ryhmät.....	73
Työnohjaajat korostivat persoonan merkitystä.....	78
Suhtautuminen sääntöihin, teorioihin ja ohjeisiin.....	82
Työnohjaaja tiedon lähteenä.....	84
Tieto ja työnohjauksen tavoitteet.....	85
Esimiesten syyt hakeutua työnohjaukseen.....	92
Ohjauksen eteneminen kiireellisyysjärjestyksessä.....	95
Esimiesten työnohjauksen vaiheet.....	96
Esimiesten työnohjauksesta saama hyöty.....	98
Työnohjauksen hyöty työhyvinvoinnin viitekehyksessä.....	102
Esimiesten työnohjauksen kokonaishyöty.....	104

1. FILOSOFIA OHJAUKSEN TAUSTALLA

Asiantuntijuus, erityisesti ihmistieteiden asiantuntijuus elää siirtymävaihetta modernin ja jälkimodernin ajan murroksessa. Tämä asiantuntijuuden muutos koskettaa myös ohjausalaa, jota tässä tutkielmassa tarkasteltiin työnohjauksen kentässä ja erityisesti esimiesten työnohjaukseen liittyen. Ohjausasiantuntijuuden muutoksen viitekehyksenä oli Onnismaan (2003) väitöstyössä *Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos* kuvattu ensimmäinen ja toinen ohjausasiantuntijuus. Onnismaan kuvaus perustuu Giddensin (Giddens 1994, 1995) termeihin ensimmäinen ja toinen asiantuntijuus, joissa heijastuu yhteiskunnan murrosvaihe modernista jälkimoderniin.

Ensimmäisellä asiantuntijuudella tarkoitetaan yleispätevää, varmaa tietoa, joka perustuu vahvaan todellisuuden tajuun. Asiantuntija kykenee diagnosoimaan ohjattavan, tietää oikeat vastaukset ja kuinka ne kerrotaan ohjattavalle. Toinen asiantuntijuus on puolestaan epävarmaa ja paikallista ja siinä korostuu mahdollisuuden taju. Tämänkaltainen asiantuntija on ohjattavan kanssa tasavertainen neuvottelija, joka antaa lähinnä aikaa, huomiota ja kunnioitusta ohjattavalle.

Ohjausasiantuntijuuden muutoksessa on perimmältään kyse filosofisen viitekehyksen muutoksesta. Vaikka ohjaustyön ammattilaiset käyttävät työssään erilaisia teorioita, ohjaustyön filosofisten perusteiden tutkimus on jäänyt ohjausalan nopean kasvun jalkoihin. Tutkielma pyrki lisäämään ymmärrystä ohjausalalla vaikuttavista taustafilosofioista ja niistä ohjausasiantuntijuuden piirteistä, jotka olivat vallitsevia työnohjaajien parissa. Lisäksi tutkittiin sukupuolen, iän, ohjauskokemuksen, koulutuksen ja työnohjaajakoulutuksen yhteyttä ohjausasiantuntijuuteen.

Myös esimiesten työnohjauksen tutkiminen oli ajankohtainen aihe. Koulutus kohdistuu entistä enemmän organisaation avainhenkilöihin, kuten esimiehiin. Myös erilaiset ohjausmenetelmät, kuten työnohjaus, mentorointi, sparraus ja coaching ovat kasvattaneet suosiotaan esimiesten parissa 1990-luvulta alkaen. Esimiesten työnohjaukseen liittyen selvitettiin työelämän muutosten yhteyttä työnohjauksessa käsiteltäviin aiheisiin sekä niitä syitä, joiden takia esimiehet haaveutuvat työnohjaukseen.

2. ASIANTUNTIJUUDEN MUUTOS

2.1 Asiantuntijuuden määrittely

2.1.1 Asiantuntijuuden osatekijät

1960-luvun alun käsityksen mukaan asiantuntija oli henkilö, jolla on erikoisia, tavallista perusteellisempia tietoja joltakin alalta (Nykysuomen sanakirja). Siirryttäessä informaatioyhteiskuntaan ja työn muuttuessa yhä tietopainotteisemmaksi sekä asiantuntijuuden merkitys että määrä työelämässä ovat kasvaneet. Samalla myös asiantuntijuuden tutkimus on yleistynyt.

Nykyisin asiantuntijuuden katsotaan muodostuvan kolmesta osatekijästä: muodollisesta, käytännöllisestä ja metakognitiivisesta. Nämä elementit ovat toisiaan täydentäviä ja niistä muodostuu syvällinen tietyn asian tunteminen, jota voidaan nimittää asiantuntijuudeksi. Muodollisella asiantuntijuuden osatekijällä tarkoitetaan koulutuksen avulla hankittua teoreettista tietoa ja käytännöllisellä asiantuntijuuden osatekijällä kokemuksen kautta kerättyä tietoa. Metakognitiivinen taito tarkoittaa kykyä reflektointiin ja sen merkitys on korostunut tietoyhteiskunnassa. (Rasku-Puttonen, Eteläpelto, Lehtonen, Nummila & Häkkinen 2004, 48.)

Asiantuntija ei siis ainoastaan mieti omaa työtään ja työtapaansa vaan myös sitä, *miten* hän ajattelee työtavastaan. Toisin sanoen, asiantuntija kykenee työn sisällön ja oman työtapaansa ja toimintansa lisäksi arvioimaan kriittisesti niitä oman mielen käsitteellisiä rakenteita, jotka vaikuttavat hänen ajatteluunsa. Muodollisen ja käytännöllisen osaamisen sekä reflektiivisten taitojen lisäksi myös yksilön asenteet, uskomukset ja toimintaorientaatio voidaan nähdä merkittäviksi asiantuntijuuteen vaikuttaviksi tekijöiksi (Bromme & Tillema 1995, 263).

2.1.2 Koulutus ja kokemus täydentävät toisiaan

Perinteisesti on kiistelty siitä, kumpi on asiantuntijuuden kannalta ratkaisevampaa, kokemus vai teoria (Engeström, Engeström & Kärkkäinen 1995, 319). Kuitenkaan kokemusta ja teoriaa ei tarvitse asettaa kilpaileviksi asiantuntijuuden perustuksiksi, vaan paremminkin nähdä ne toisiaan täydentäviksi elementeiksi.

Parhaimmillaan asiantuntijuus onkin yleisen, muodollisen ja täsmällisesti ilmaistun akateemisen tiedon soveltamista tilannekohtaisesti, intuitiivisesti ja vaistonvaraisesti sekä uuden tiedon rakentamista näistä lähtökohdista käsin. (Leinhardt, McCarthy & Merriman 1995, 403.) Tiedon nopea uusiutuminen tarkoittaa jatkuvaa tietojen päivittämistä ja tästä syystä kokemuksen ja teorian välisen vuorovaikutuksen tulee olla tiivistä.

Opiskelun myötä hankittujen muodollisten ja teoreettisten valmiuksien lisäksi asiantuntijuuden käytännöllinen elementti on välttämätön. Esimerkiksi Arts, Gijsselaers ja Boshuizenin mukaan (2006, 402) siirtyminen juniori-asiantuntijasta seniori-asiantuntijaksi tapahtuu noin kahdeksan vuoden työkokemuksen jälkeen. Käytännön kokemuksen myötä työssä opitaan oman alan asiantuntijuuden hyvät käytännöt, hiljaisen tiedon määrä kasvaa ja asiantuntija-identiteetti vahvistuu. Työkokemukseen olennaisesti liittyvä asia on työyhteisön merkitys asiantuntijaksi kasvamisessa.

2.1.3 Työyhteisön merkitys asiantuntijuudessa

Opiskelun ja kokemuksen lisäksi työyhteisö ja työn konteksti ovatkin nousseet viime vuosina keskeisiksi asiantuntijuutta määrittäviksi tekijöiksi. (Rausku-Puttonen ym. 2004, 49) Aikaisemmin yksilökeskeinen kognitiivinen näkökulma on korostanut asiantuntijuuden kehittymistä työssä, kun yksilö soveltaa teoreettista tietoa työn vaihtelevissa tilanteissa (Bromme & Tillema 1995, 262).

Asiantuntijuutta ei kuitenkaan enää nähdä vain yksilön ominaisuudeksi. Syvällinen osaaminen on sidoksissa sekä työyhteisön sosiaaliin että työn tuotannollisteknisiin rakenteisiin. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna esimerkiksi akateeminen työympäristö tuottaa erilaista asiantuntijuutta kuin muu työelämä. Käytännön työssä hankittu asiantuntijuus on luonteeltaan proseduaalista, konkreettista ja käytännöllistä kun taas akateeminen asiantuntijuus on deklarativista, abstraktia ja käsitteellistä. (Leinhardt ym. 1995, 403.)

Sosiohistoriallisesta näkökulmasta tarkasteltuna asiantuntijuus kehittyy vaiheittain, kun työntekijä oppii tietyn työn tekemisen kulttuurin. Työ toimintana ei ole neutraalia, vaan aina tietyn ammattikulttuurin mukaista toimintaa. (Bromme & Tillema 1995, 262-264.) Myös Arts ym. (2006, 402) mukaan koulusta valmistumisen jälkeen juniori-asiantuntija sosiaalistuu vaiheittain ammattiyhteisön normeihin ja arvoihin. On merkityksetöntä kysyä, kumpi asiantuntijuus, akateeminen vai ammatillinen, on oikeampaa, koska kummassakin tapauksessa asiantuntijuus on oikeanlaatuista omassa työkuulttuurissaan. Kysymyksen ”oletko asiantuntija” sijaan pitäisi kysyä, ”minkälaisessa kulttuurissa toimiva asiantuntija olet”. Asiantuntijuuden mittarina on siis tietyssä työkuulttuurissa kehittyneet normit ja arvot. (Bromme & Tillema 1995, 265)

2.1.4 Asiantuntijuuden filosofinen viitekehys

Moderni tai jälkimoderni toimintaympäristö on yksittäisen ammattikulttuurin kaltainen viitekehys. Tällöin voidaan kysyä ”oletko asiantuntija modernissa vai jälkimodernissa toimintaympäristössä?”. Kun tieteen maailmankuva fragmentoituu modernin ja jälkimodernin ajan murroksessa (von Wright 1997, 28), asiantuntija joutuu kysymään itseltään, minkälaisessa kontekstissa ja kulttuurissa hän haluaa tai joutuu toimimaan asiantuntijana.

Kontekstilla on myös se merkitys, että asiantuntijuuden tunnustamiseen tarvitaan jokin sosiaalinen mekanismi (Palonen, Lehtinen & Gruber 2007, 287). Tieteenfilosofialtaan modernisti ja jälkimodernisti painottuneet toimintaympäristöt tunnustavat erilaista asiantuntijuutta.

2.1.5 Muuttuva asiantuntijuus

Asiantuntijuus on koetuksella tieteenfilosofisen murroksen takia, mutta myös nopeasti etenevän teknisen ja tiedollisen kehityksen edessä. Nopeasti muuttuvassa työelämässä kohdataan uudenlaisia ongelmia, joihin ei ole olemassa valmiita vastauksia eikä asiantuntijaa, joka sanoisi, miten pitäisi toimia. Kun tutut vastaukset eivät kykene ratkaisemaan uusia ongelmia, syntyy kriisi. Nämä toimintajärjestelmän sisäiset ristiriidat ja kriisit toimivat muutosvoimana uusien ratkaisujen löytämisessä. Engeström nimittää laajenevaksi oppimiseksi tällaista ratkaisujen etsimistä ennen kokemattomiin ongelmiin. (Engeström 2001, 135-138.)

Ennen kokemattomien ongelmien ratkaiseminen vaatii uudenlaista asiantuntijuutta, jossa on kyettävä ylittämään asiantuntijuuden paradigmojen rajoja, etsimään ja antamaan apua sekä etsimään tietoa ja välineitä kaikilta tahoilta. (Engeström ym. 1995, 331-332) Usein ennen kokemattomien ongelmien ratkaisut, innovaatiot, syntyvät eri asiantuntijuuksien rajapinnoilla, kun myös tietoa yhdistellään ja käsitellään ennen kokemattomalla tavalla.

Ekspansiivisessa oppimisessa työntekijät itse etsivät ratkaisua ”tulkitsemalla työn tarkoitusta, kohdetta ja tuotosta uudella tavalla, entistä laajemmissa yhteyksissään” kehittämällä samalla uusia välineitä, työnjakoratkaisuja, sääntöjä ja laadullista uudistamista. (Virkkunen, Engeström, Pihlaja & Helle, 2001, 15) Saari luoman (1997, 231) mukaan asiantuntija, joka keskittyy vain oman alueensa ongelmiin, ei kykene parhaalla mahdollisella tavalla kasvattamaan osaamistaan.

Uudenlainen asiantuntijuus ei siis ole ensisijaisesti suoraviivaista valmiiden ratkaisujen tarjoamista. Ennemminkin on kyse todellisten ongelmien tunnistamisesta ja jäsentämisestä sekä uusien oivallusten ja innovaatioiden tuottamisesta. (Virkkunen ym. 2001, 178) Asiantuntijuus laajenee tietyn työkuulttuurin tai toimintaympäristön hallinnasta myös kyvyksi toimia erilaisten kulttuurien ja toimintaympäristöjen rajapinnoilla.

2.2 Ohjausasiantuntijuuden muutos

Onnismaa on käsitellyt väitöskirjassaan (2003) ja myöhemmin kirjassaan (2007) Giddensin modernin ja myöhäisen modernin asiantuntijuutta ja sen soveltumista ohjausalalle. Yhteiskunnallisen muutoksen myötä asiantuntijuudessa on tapahtunut muutos ja tämä muutos on heijastunut ja heijastuu myös ohjausasiantuntijuuteen. Peavya (1995) mukailleen Onnismaa (2007, 138) määrittelee, että "[o]hjaus ja neuvonta eivät enää perustu paremmin tietämiseen, testaamiseen tai muuhun perinteiseen asiantuntijuuteen vaan ohjaajan ja ohjattavan yhteistyöhön sekä riskien, eettisten kysymysten, niiden ratkaisujen ja merkitysten uudelleentulkintaan yhdessä." Yhteiskunnan muuttumisen myötä myös työnohjauksen luonne on muuttunut, mikä on edellyttänyt uudentyyppisen ohjausasiantuntijuuden syntymistä. Yleinen asiantuntijuuden kehitys koskettaa siis myös työnohjausta.

Ohjausasiantuntijuuden muutos ei ole vain tiedon uusiutumista ja määrällistä kasvua, vaan kyse on nimenomaan asiantuntijuuden filosofisten taustoletusten uudelleenmäärittelystä. Tämä ohjausasiantuntijuuden kehityskulku on ollut sidoksissa yhteiskunnan ja työelämän muutoksiin, jotka ovat ilmentyneet työnohjauksessa esille nousseissa uudenlaisissa tarpeissa. Muutos on ollut niin voimakas, että voidaan puhua siirtymisestä uuteen paradigmaan, ensimmäises-

tä ohjausasiantuntijuudesta toiseen ohjausasiantuntijuuteen. Konttisen (1997, 55) mukaan murros voi olla yhtä perusteellinen kuin siirtymä esimodernista kaudesta moderniin. Onnismaan (2003, 5) ensimmäisen ja toisen ohjausasiantuntijuuden vertailu TAULUKKO 1:ssä on pelkistetty ja idealisoitu ja vertailu on tässä yhteydessä mukaeltu työnohjausta ajatellen.

TAULUKKO 1. Ohjausasiantuntijuuden muutos (mukaellen Onnismaa 2003)

	Teollinen moderni, ensimmäinen asiantuntijuus	Myöhäinen moderni, toinen asiantuntijuus
Työnohjaustilanteessa kehkeytyvä tieto	Ongelmien tarkka diagnoosi	Merkitysten löytäminen, jaettu asiantuntijuus
Työnohjaajan teoria	Suurten teorioiden taitava sovellus	Tilannekohtainen teoria
Työnohjaajan asiantuntijatiedon toivottava piirre	Yleispätevä ensimmäinen asiantuntijuus, todellisuuden taju	Epävarma ja paikallinen toinen asiantuntijuus, mahdollisuuden taju
Millaiseksi työnohjaaja kuvataan?	Ohjattavaansa vanhempi, kypsempi, spesialisti	Neuvottelukumppani, kanssakulkija, metodinen opastaja
Millaiseksi ohjattava kuvataan?	Ongelmainen, ahdistunut, tietämätön, vajavainen	"Ihminen ei ole ongelma, ongelma on ongelma." (Peavy 1997)
Millaiseksi ohjaussuhde kuvataan?	Monologisuus, ohjaussuhde epäsymmetrinen	Dialogisuus, kulttuurisesti herkkä kommunikointi
Ohjaussuhteen etiikka	Etiikka ohjeiden noudattamisena, oikeanlaisena toimintana	Eettiset dilemmat, ambivalenssi, myös poliittinen ja sosiaalinen ulottuvuus

2.2.1 Työnohjaus ja ensimmäinen asiantuntijuus

Ensimmäistä asiantuntijuutta edustava työnohjaaja pyrkii työnohjaustilanteessa keskustelun, havaintojen sekä oman intuition ja kokemuksensa perusteella tekemään mahdollisimman tarkan diagnoosin ohjattavan kokemasta ongelmasta. Diagnoosi perustuu yhteen tai muutamaankin modernin ajan suureen käyttäytymistieteelliseen teoriaan, jonka perusteella ohjattavan käyttäytymistä ennustetaan ja siihen pyritään vaikuttamaan, jotta työnohjaukselle asetettu tavoite voisi toteutua.

Työnohjaaja on tämän suuren, yleispätevän teorian asiantuntija ja hän jäsentää todellisuutta ja tässä tapauksessa ohjattavaan ja hänen työhönsä liittyviä kysymyksiä kyseisen teorian avulla. Työnohjauksessa syntyvä tieto on siten pääosin työnohjaajan tuottamaa. Ohjattavan ajatukset ja tunteet ovat ikään kuin raaka-ainetta, josta työnohjaaja muotoilee hyödyllisen ja toimivan luomuksen.

Työnohjaaja on ohjattavaansa ammatillisesti vanhempi ja pätevämpi. Tämä ammatillinen senioriteetti on välttämätöntä ohjaukselle: tieto on standardisoitua ja työnohjaajalla on sitä enemmän kuin ohjattavalla, joten hän on kykenevä täydentämään ja korjaamaan ohjattavan puutteellista tietoa. Ohjattavassa itsessään on jokin vika tai hän on kykenemätön korjaamaan tai kohtaamaan itsessään tai työssään ilmeneviä ongelmia ja haasteita.

Ohjaussuhde on siten lähtökohtaisesti voimakkaasti epäsymmetrinen. Ohjattavalla tai ohjattavassa on ongelma ja työnohjaajalla on ratkaisu. Työnohjauksen eettisyyttä arvioidaan sen mukaan, kuljettaako se ohjattavaa kohti näitä oikeita, standardisoituja ratkaisuja.

2.2.2 Toinen asiantuntijuus työnohjauksessa

Toista asiantuntijuutta edustava työnohjaaja kokee olevansa tasavertainen ohjattavansa kanssa. Hän pyrkii nostamaan esiin ohjattavan omaa tietoa ja osaa-

mista dialogisen keskustelun ja yhdessä ajattelun avulla. Tietyn suuren teorian sijaan työnohjaaja ohjaa ei-tietämisen asenne: ohjattava on oman tilanteensa paras asiantuntija. Työnohjaaja toimii peilinä, jota vasten ohjattava voi reflektoida omaa ajatteluaan ja löytää uusia, toimivampia merkityksiä itsestään ja työstään. Tavoitteena on ohjattavan subjektiivisuuden, kokemuksen ja toimijuuden vahvistaminen (Vanhalakka-Ruoho & Juutilainen, 2003 113-123), ei oikean vastauksen löytäminen.

Työnohjauksessa voidaan käyttää erilaisia teorioita ja malleja sen mukaan, mikä tuntuu palvelevan ohjattavan tarpeita. Teorian käytön periaatteena on, että kaikki, mikä toimii, kelpaa. Työnohjaaja ei ole etukäteen päättänyt ohjattavan puolesta, mikä hänen tilanteessaan on oikein. Ohjattavan tarinaa ei tarvitse korjata (Anderson 1997, 96). Modernia asiantuntijuutta on moitittu sen kapealaisesta reviirikeskeisyydestä, kun taas jälkimoderni asiantuntijuus pyrkii kokonaisvaltaiseen näkemykseen (Konttinen 1997, 56).

Ohjattavan oma tavoitteen asettelu on ratkaiseva. Jälkitekollinen toimintaympäristö ja postmoderni elämä sisältävät aikaisempaa enemmän mahdollisuuksia että valintatilaisuuksia, mutta samalla riskejä ja epävarmuutta. Työnohjaaja pyrkii olemaan kanssakulkija, joka tukee ohjattavaa, kun hän pyrkii määrittelemään monien vaihtoehtojen edessä ammatillista identiteettiään ja sitä, mikä on toimivaa, hyödyllistä, hyvää ja arvokasta eri tilanteissa. (Vanhalakka-Ruoho & Juutilainen, 2003 113-123.)

Toista asiantuntijuutta edustava työnohjaaja toimii siten sparraajana ja mahdollisuuksien etsijänä, metodisena opastajana. Työnohjaaja ei kerro ohjattavalle, mikä vastaus on, vaan paremminkin kehittää ohjattavan kanssa yhdessä erilaisia reittejä löytää vastaus. Kyse on tällöin ajan, huomion ja kunnioituksen antamisesta ohjattavalle. (Onnismaa 2007, 38.)

2.3 Tietokäsityksen yhteys ohjausasiiantuntijuuteen

2.3.1 Tietokäsitys ohjausasiiantuntijuuden perustana

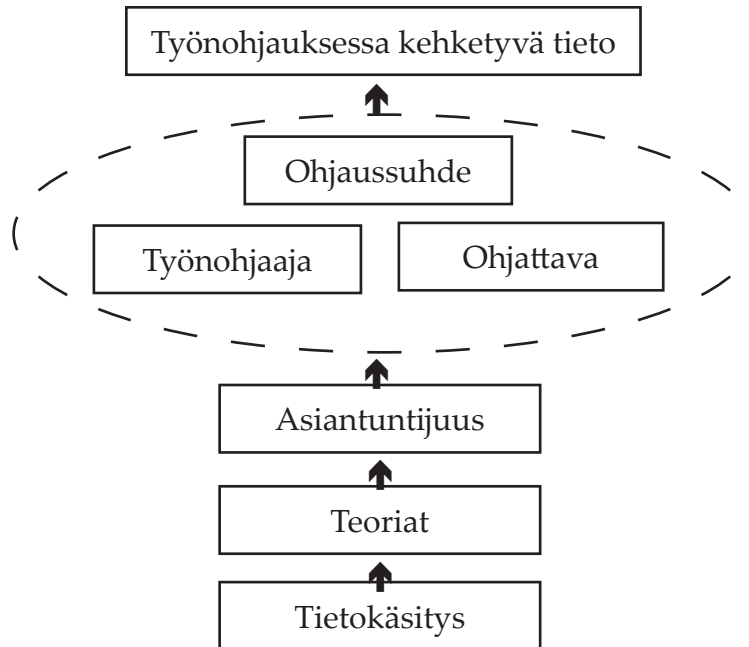
Ulkonaisesti ensimmäinen ja toinen ohjausasiiantuntijuus voivat työnohjauksessa näyttäytyä ulkopuolisin silmin tarkasteltuna hyvin samanlaisina. Työnohjaaja kyselee ja kuuntelee, kun ohjattava kertoo työstään ja itsestään. Keskustelu soljuu eteenpäin ilman selviä ulkonaisia merkkejä siitä, minkälaista ohjausasiiantuntijuutta työnohjaaja edustaa.

Ohjausasiiantuntijuuden erot löytyvätkin käyttäytymisen taustalta niistä työnohjaajan enemmän tai vähemmän tietoisista joko modernin tai jälkimodernin ajan mukaisista uskomuksista, jotka ohjaavat sekä hänen asettumistaan työnohjaussuhteeseen että käytettävien interventioiden valintaa. Tarkkasilmäinen ja -korvainen asiantuntija kykenee kuitenkin päättämään työnohjaajan toimintaa ja kysymyksiä riittävästi havainnoimalla, minkä suuntaisiin uskomuksiin työnohjaaja toimintansa perustaa.

Onnismaan taulukossa vertaillut ohjauksen elementit voidaan jäsentää myös keskinäiseen hierarkiaan siten, että ne rakentuvat tietyn tietokäsityksen perustukselle (KUVIO 1). Tietoteoreettiset käsitykset ovat luonteeltaan normatiivisia (Dancy 1995, 245). Tietoteoria vastaa kysymykseen, *millä perusteella* tiedät jotain. Työnohjaajan tietokäsityksen voidaan ajatella olevan ohjausasiiantuntijuuden muiden elementtien perusta ja niitä suuntaava tekijä.

Tietokäsitys ohjaa työnohjaajan ajattelua teorioista. Se puolestaan, mitä työnohjaaja ajattelee teorioista, määrittelee hänen ohjausasiiantuntijuutensa käytännön luonnetta ja sitä, miten työnohjaaja mieltää itsensä, ohjattavan ja ohjaussuhteen. Työnohjauksen tavoite eli se, minkälaista tietoa työnohjauksessa pyritään tuottamaan, lepää siten työnohjaajan tietokäsityksen perustalla. Työn-

ohjauksessa kehkeytyvän uuden tiedon ajatellaan puolestaan vaikuttavan ohjattavan käyttäytymiseen.



KUVIO 1. Tietokäsitys ohjausasiantuntijuuden perustana

2.3.2 Ohjattavan näkökulman merkitys

Postmodernismin kritiikki modernia tieteenfilosofiaa kohtaan voidaan Carrin (1995) mukaan tiivistää kolmeen pääkohtaan. Ensinnäkin, postmoderni ajattelu kyseenalaistaa valistuksen ajan yleisen, a priori ja absoluuttisen järjen käsitteen. Postmodernin ajattelun mukaan paikalliset tekijät määrittelevät, mikä on järkevää ajattelua ja toimintaa, koska järki on erehtyvää ja olosuhteista riippuvaa sekä suhteessa aikaan ja paikkaan. (Carr 1995, 79)

Toiseksi, postmoderni ajattelu kyseenalaistaa myös ihmisen rationaalise-
na itsenäisenä subjektina vedoten siihen, että ihminen ei ole historian ja sosiaa-
lisen yhteisön ulkopuolella oleva toimija, vaan historiallisen kielen ja kulttuurin

vaikutuksessa muotoutunut toimija. Koska ei ole mahdollista siirtyä historian ja kielen ulkopuolelle, mitään erityistä subjektia (self) ei ole löydettävissä. (Carr 1995, 79-80)

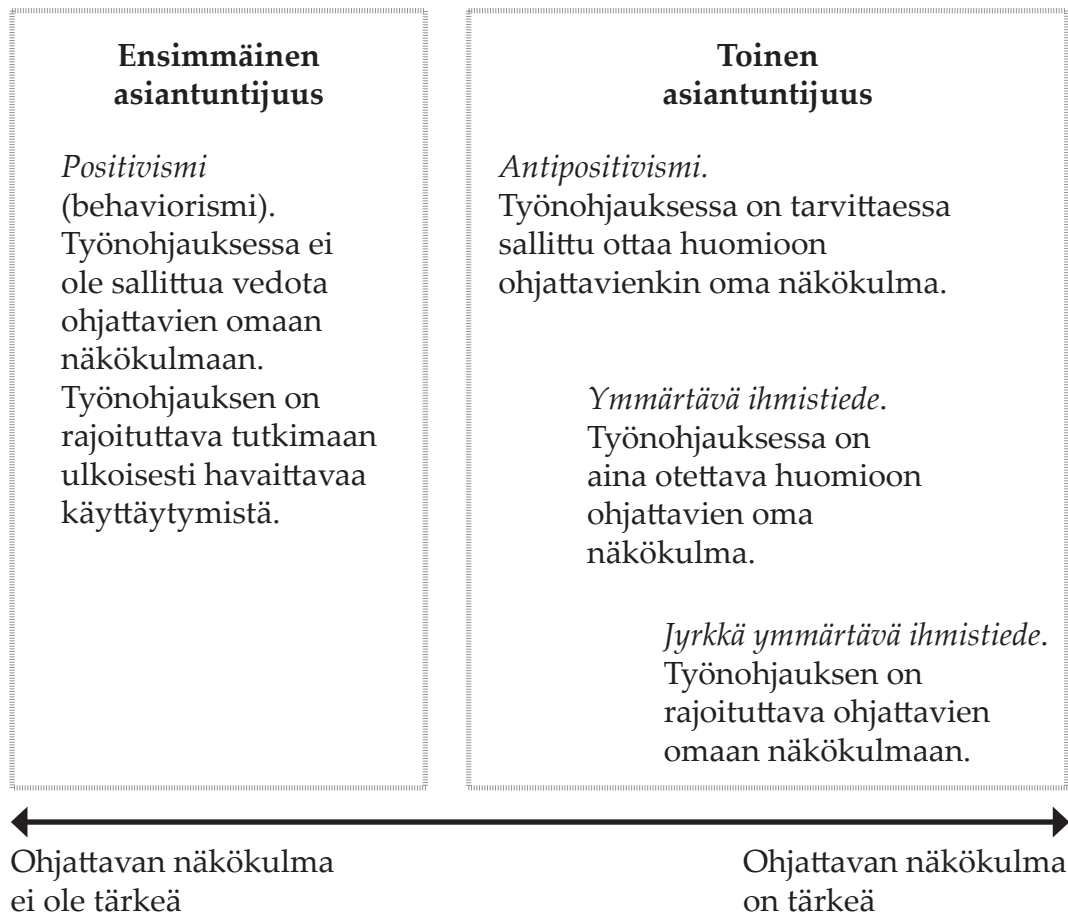
Lisäksi postmoderni ajattelu kritisoi modernin ajan voimakasta eroa tietävän subjektin ja objektiivisesti löydettävän maailman välillä. Postmodernin ajattelun mukaan tieto on aina esiymmärrettyä eikä objektiivista näköalapaikkaa ole olemassa. Jälkimoderni relativismi eri muodoissaan on reaktio modernin ajan ”tieto-opilliselle fundamentalismille tai dogmatismille eli ajatukselle, että tiedolla on epäilyksetön, varma perusta.” (Carr 1995, 80)

Modernin ja jälkimodernin ajan tietoteoriat ovat siis erilaisia suhteessa *tiedon varmuuteen*. Modernin ajan positivistisen tieto-opin mukaan tieteellinen tieto on varmaa ja universaalia, kun taas jälkimodernin ajan tietoteorioissa korostuu relativismi ja paikallisten, tilannekohtaisten tekijöiden merkitys. Raatikaisen (2004, 42) mukaan postmoderni relativismi ilmenee eri vahvuusasteisena, kriittisestä realismista jyrkkään relativismiin ja hän on esittänyt seuraavan jaottelun tutkittavien näkökulman huomioimisesta ihmistieteissä (2004, 117).

- *Positivismi* (behaviorismi). Ihmistieteissä ei ole sallittua vedota tutkittavien omaan näkökulmaan. Ihmistieteiden on rajoituttava tutkimaan ulkoisesti havaittavaa käyttäytymistä.
- *Antipositivismi*. Ihmistieteissä on tarvittaessa sallittu ottaa huomioon tutkittavien oma näkökulma.
- *Ymmärtävä ihmistiede*. Ihmistieteissä on aina otettava huomioon tutkittavien oma näkökulma.
- *Jyrkkä ymmärtävä ihmistiede*. Ihmistieteiden on rajoituttava tutkittavien omaan näkökulmaan.

Raatikaisen esittämän jaottelun ja asiantuntijuuden luonne voidaan kuvata KUVIO 2:n mukaisesti. Tällöin positivismiin ja behaviorismiin perustuva asiantuntijuus edustaa ensimmäistä asiantuntijuutta ja antipositivismiin, ymmärtävä ih-

mistieteeseen ja jyrkkään ymmärtävään ihmistieteeseen perustuva asiantuntijuus toista ohjausasiantuntijuutta.



KUVIO 2. Ohjattavan näkökulman merkitys

Ohjattavan näkökulmalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, missä määrin ohjattavan näkökulma edustaa työnohjaajan mielestä todellisuutta. Kyse ei ole siitä, huomioiko työnohjaaja ohjattavan mielipiteet ja ajatukset työnohjauksessa, vaan siitä, missä määrin ohjattavan näkökulma on työnohjaajan mielestä luotettava, todellisuutta oikein kuvaavan tiedon lähde. Ensimmäisen asiantuntijuuden työnohjaaja on kuin lääkäri, jota ei kiinnosta potilaan käsitykset omaan sairauteensa liittyen, vaan hän luottaa enemmän omaan kehittyneeseen diagnostiikkaansa.

2.3.3 Fundamentalistinen oikeutusteoria

Klassisen määritelmän mukaan tieto on hyvin perusteltu tosi uskomus. Hyvillä perusteilla tarkoitetaan *oikeutusta* todelle uskomukselle. Oikeutus on tietoteorian keskeisimpiä kysymyksiä (Fumerton, 2005, 204). Kyse on tiedon perustasta.

Oikeutusteoriat voidaan McGrathin (2000, 105) mukaan jakaa neljään koulukuntaan: fundamentalismiin, koherentismiin, infinitismiin ja skeptisismiin. Fundamentalismi ja koherentismi ovat yleisimmin käytössä olevia oikeutusteorioita. Perinteinen rationalismi ja empirismi edustavat fundamentalistista oikeutusteoriaa, jossa tietyt perususkomukset ovat epäilyksettömiä ja erehtymättömiä. Tällöin uskomusjärjestelmän oikeutus lepää näiden perususkomusten varassa, jotka oikeuttavat muut uskomukset, mutta jotka itse eivät saa oikeutustaan muilta uskomuksilta. (Lammenranta 1993, 136-138.) Koherentismi puolestaan liittyy konstruktivismin totuuskäsitykseen, jossa uskomusten yhteensopivuus nähdään oikeutuksena asialle (Tynjälä, Huttunen & Heikkinen, 2004).

Raatikaisen (2004, 117) mukaan reaktio positivismiin ja sen tieto-opilliseen fundamentalismiin on ollut mustavalkoinen. Erilaisten kantojen välillä ei ole aina kyetty tekemään riittävää eroa, vaan positivismin ainoana vaihtoehtona on ajateltu olevan ymmärtävä tai jyrkkä ymmärtävä ihmistiede eikä näiden kahden välilläkään ole aina kyetty näkemään selvää eroa.

Äärimmillään relativismin jyrkät muodot ovat kuitenkin tieto-opillisesti yhtä ehdottomia kuin positivismi torjuessaan tutkittavien omien käsitteiden ja tulkintojen ulkopuoliset teoreettiset käsitteet ja selitykset. Voidaan puhua ”hermeneuttisesta positivismista” kuten Raatikainen lainaa englantilaista filosofi Roy Bhaskaria. (1979, Raatikaisen mukaan 2004, 121.) Kun ihmisen näkökulmasta tulee ainoa todellisuudesta saatavan tiedon lähde, maailma on lopulta täysin älystämme ja tiedostamme riippuvainen. Tämänkaltainen äärikonstruktivistinen lähestymistapa, autonomismi, saa positivismin tavoin oikeutuksensa

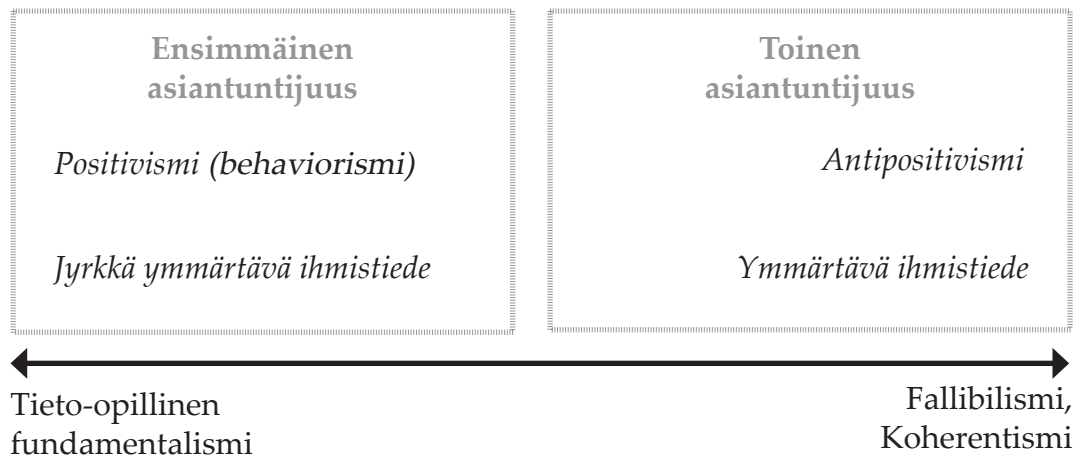
fundamentalistisesta oikeutusteoriasta, jos varma perusta tutkimukselle löytyy vain ja ainoastaan ihmismielen kokemuksista (Lammenranta 1993, 8-11). Tällöin peruskomukset ovat erilaiset kuin modernin ajan positivismissa, mutta fundamentalistisen oikeutusteorian periaate ja tiedon monopoliaseman vaatimus on sama.

Realismin näkökulmasta fallibilismi edustaa maltillisempaa kantaa verrattuna positivismiin. Fallibilismin mukaan tieto ei ole koskaan ehdottoman varmaa, vaan se on aina muunneltavissa ja korjattavissa. Fallibilismi kuuluu nykyaikaiseen tieteenfilosofiseen lähestymistapaan, kriittiseen realismiin, jonka mukaan samalla kun tiede lähestyy totuutta, tiede voi myös erehtyä. (Raatikainen 2004, 70-73, Lammenranta 1993, 14.) Ehdottoman totuuden sijaan voidaan puhua totuuden kaltaisuudesta (Niiniluoto 2003). Siirryttäessä positivismin jyrkästä realismista relativistisempaan suuntaan luovutaan fundamentalistisesta oikeutusteoriasta. Tämä antipositivistinen kanta on jälkimodernin ajan maltillinen reaktio positivismiin ja fundamentalistiseen oikeutusteoriaan.

Konstruktivismi on voimakkaampi reaktio positivismiin. *Konstruktivismin näkökulmasta* koherentismi on vaihtoehto fundamentalistiselle oikeutusteorialle. Koherentismin mukaan totuusarvoa on myös ohjattavan näkökulmalla, jos se on riittävän yhteensopiva muiden peruskomusten kanssa. Ymmärtävä ihmistiede perustuu tähän. Samaan aikaan ymmärtävä ihmistiede on kuitenkin maltillinen korostaessaan ohjattavan näkökulman merkitystä eikä vaadi yksilön antamille merkityksille fundamentalistisen oikeutusteorian kaltaista monopoliasemaa todellisuuden mittarina, kuten jyrkkä ymmärtävä ihmistiede tekee.

Ohjausasiantuntijuuden luonnetta voidaan tällöin jäsentää Raatikaisen jaottelun elementtejä käyttäen KUVIO 3:n mukaisesti. Fundamentalistiseen oikeutusteoriaan nojaavat positivismi ja jyrkkä ymmärtävä ihmistiede edustavat ensimmäistä asiantuntijuutta, kun taas fallibilismin perustuva antipositivismi ja

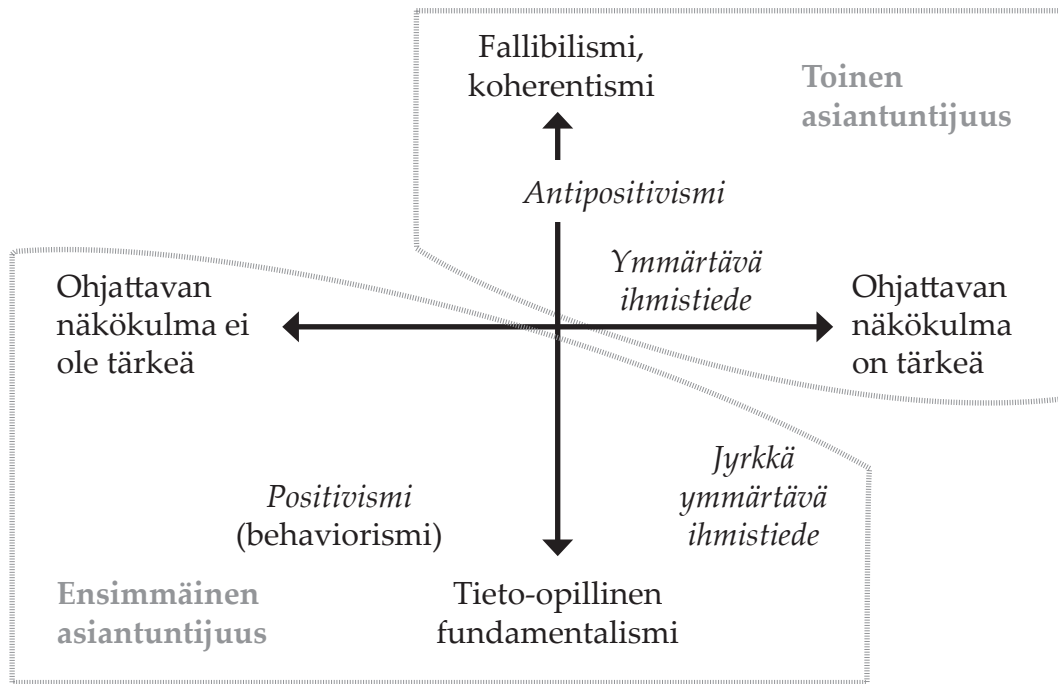
koherentismiin perustuva ymmärtävä ihmistiede edustavat toista asiantuntijuutta. Jako realisteihin ja konstruktivisteihin ohjausasiantuntijuuden määrittäjänä ei siten ole ongelmaton, vaan keskeistä olisi selvittää työnhajaajan tietoteoreettinen positio.



KUVIO 3. Tieto-opillisen position yhteys ohjausasiantuntijuuteen

Kun ohjausasiantuntijan tieto-opillista positiota tarkastellaan yhdessä hänen suhtautumisessaan ohjattavan näkökulman merkitykseen työnhajauksessa, käy ilmi, että sekä positivismi että jyrkkä ymmärtävä ihmistiede edustavat ensimmäistä asiantuntijuutta, ja antipositivismi ja ymmärtävä ihmistiede toista asiantuntijuutta (KUVIO 4).

Ensimmäisen ja toisen ohjausasiantuntijuuden taustafilosofian määrittelyssä keskeistä on siten ohjausasiantuntijuuden tietoteoreettinen positio. Työnhajaaja edustanee joko tieto-opillista fundamentalismia tai vaihtoehtoisesti joko fallibilismia tai koherentismia. Tämä ilmenee sekä 1) työnhajaajan suhteessa ohjattavan näkökulman merkityksellisyyteen todellisuuden kuvaamisessa että 2) työnhajaajan käsitykseen edustamansa tietoteorian kyvystä kuvata todellisuutta.



KUVIO 4. Tieto-opillinen positio ja ohjattavan näkökulma

2.4 Valta ohjausasiantuntijuuden määrittäjänä

2.4.1 Asiantuntijuuden valtamonopoli

Asiantuntijuuden muutoksessa on kyse myös asiantuntijuuden valtamonopolin murtumisesta. Asiantuntijan erikoisosaaminen modernin ajan yhteiskunnassa perustui tieteen ylläpitämään rationaalisuuteen ja totuuskäsitykseen. Asiantuntijuus kasautui professionaalisiin tietomonopoleihin, kuten ammatillisiin ja valtiollisiin laitoksiin, joiden valta nojasi tieteen tulkintaan todellisuudesta. Asiantuntijan asema ilmeni jäsenyytenä tietyssä professionissa ja tämä asema oli erityisosaamisen tae. (Eräsaari 1997, 63-64.)

Kun jälkimoderni ajattelu haastoi modernin ajan periaatteet ja tieteen yksinoikeuden totuuteen, asiantuntijan asema muuttui. Moderni aika otti aikanaan vallan uskonnollisilta auktoriteeteilta, mutta postmoderni aika on puolestaan siirtänyt valtaa valtiolta yksilöille. (Vainio 2005, 156.) Eräsaaren (1997, 64) mu-

kaan asiantuntijat menettivät, eivät asiantuntemustaan, vaan monopoliaseman asiantuntijana toimimiseen. Asiantuntijat eivät myöskään enää voineet sanella, mistä viitekehuksesta käsin asiakas ongelmaansa lähestyy. Moderni aika oli ollut asiantuntijalle hänen omaa auktoriteettiasemaansa mahdollistava ja ylläpitävä filosofinen viitekehys, mutta nyt asiakkaat saattoivat kiinnittyä jälkimodernin ajan ajatteluun, jossa modernin ajan vastaukset olivat vain yksi vaihtoehto muiden joukossa.

Vaikka perinteisellä asiantuntijuudella yleispätevän tiedon haltijana on edelleen paikkansa, Onnismaan (2007, 136-137) mukaan yhden totuuden sijaan moniäänisyys ja ihmisten kertomukset ovat saaneet tilaa sekä tieteessä että asiantuntijatyössä. Sellaiset menetelmät, jotka avaavat uusia näkökulmia, ovat astuneet esiin etenkin auttamisen asiantuntijatyössä. Modernin ajan kaikkitietävän asiantuntijuuden kritisointi saikin alkunsa juuri auttamisen ammattilaisten, esimerkiksi terapeuttien parissa (Anderson 1997, 222).

Asiantuntijuuden monopoliaseman murtuessa mukana on myös taloudellinen ja ideologinen kilpailu vallasta. Tämä kilpailu heijastuu myös ohjaus- asiantuntijuuteen. Niin kauan kun laki ei määrittele työnohjausta samaan tapaan kuin psykologin tai terapeutin työtä eikä virallista työnohjaajatutkintoa ole olemassa, työnohjauksen toimintakentällä vallitsee vapaa kilpailu. Työnohjauksen kysynnän kasvu ja uusien palveluntarjoajien ilmestyminen markkinoille haastaa alan perinteiset toimijat ja toimintatavat. Kilpailutilanteessa erilaiset näkemykset ja koulukunnat kamppailevat keskenään ideologisesta ja taloudellisesta vallasta. Kysymys on siitä, kenen työnohjaus on *oikeaa* tai *normaalaa* työnohjausta. Myös työnohjauksen teoriat kilpailevat ja käyvät väittelyä keskenään siitä, mikä teoria kuvaa todellisuutta parhaiten (Kakkuri-Knuutila ym. 2006, 128).

Tutkijoiden keskuudessa tähän teorioiden väliseen kilpailuun liittyyneen ideologisia ja arvostuksellisia motiiveja, mutta työnohjauksen palveluntarjoaji-

en parissa mukana on myös taloudellinen intressi. Oman näkemyksen ja edun puolustaminen heijastuu siinä, miten kukin taho pyrkii määrittelemään omaa työnohjaukskäsitystään paremmaksi tai jopa normatiiviseksi suhteessa muihin. Tieteelliseen tutkimukseen liittyvä kriittinen dialogi onkin hyödyllinen asia tutkimuksen objektiivisuuden kannalta samoin kuin terve kilpailu koituu asiakkaiden hyödyksi parempina palveluina.

2.4.2 Kamppailu työnohjauksen kentän herruudesta

Ranskalaisen Bourdieun kuvaama todellisuus (Rinne, Kivirauma & Lehtinen 2005, 180-189) soveltuu myös työnohjauksen eri teorioiden välisen kilpailun tarkasteluun. Erilaiset työnohjausilmiötä kuvaavat teoriat käyvät kamppailua työnohjauksen Bourdieun termein työnohjauksen *kentän herruudesta*. Työnohjauksen kenttää hallitaan kentän keskuksesta käsin. Arvostetun keskuksen hallinnasta kamppaillaan, sillä kentän keskuksessa oleminen tuo sosiaalista, symbolista ja myös taloudellista valtaa. Tämän kamppailun voittaminen on entistä tärkeämpää nyt, kun työnohjauksen suhde toisiin koulutuksellisiin kenttiin on vahvistunut. Toisin sanoen, työnohjauksen arvostus on kasvanut suhteessa muihin koulutuksellisiin menetelmiin. Työnohjauksen kentän herruus tarkoittaa valtaa myös muilla koulutusalan kentillä.

Vaikka työnohjauksen kenttä on vahvistunut, sen vierellä olevat kentät voivat myös haastaa sen. Liike-elämässä suosittu coaching haastaa työnohjauksen kenttää ohjausalan kenttien välisessä kilpailussa. Säilyttääkseen symbolisen pääomansa työnohjaajat pyrkivät ylittämään kenttien välisiä rajoja määrittelemällä itsensä myös coacheiksi, valmentajiksi.

Työnohjauksen kentälle siirtyminen edellyttää kentällä vaadittavaa pääomaa eli ihmissuhde- ja ohjaustaitoja sekä kasvavassa määrin myös työnohjaajakoulutuksen suorittamisen. Työnohjaaja vakiinnuttaa asemansa omaksumalla

kentän säännöt (vallitsevat toimintatavat) ja liittymällä alalla toimiviin organisaatioihin ja hankkiutuu niiden avulla lähemmäksi kentän keskustaa. Jäsenyys alan organisaatiossa (sosiaalinen pääoma), alan opiskelu (kulttuurinen pääoma) ja erilaisten nimikkeiden ja jäsenyyksien esillä pito (symbolinen pääoma) parantavat asemaa kentällä. Ponnistelut näiden saavuttamiseksi ovat investointeja, joilla työnhajaaja kartuttaa lisää kentän arvostamaa pääomaa.

Kentän laidoilta pyritään kohti keskustaa haastamalla kentän keskuksessa olevia auktoriteetteja ja pyrkimällä muuttamaan kentän sääntöjä niin, että oma pääoman kasvaa. Mitä lähempänä keskustaa työnhajaaja on, sitä helpompi hänen on muuttaa sosiaalista, kulttuurista ja symbolista pääomaa taloudelliseksi pääomaksi ja ylittää kenttien rajoja esimerkiksi coachingin kentälle liike-elämässä.

Bourdieuun teorian mukaan erilaisten työnhajauskoulukuntien ja -teorioiden välinen kilpailu ei olekaan kilpailua tieteellisen totuuden, työhyvinvoinnin tai asiakkaan menestyksen puolesta, vaan paremminkin kilpailua asemasta työnhajauksen kentällä. Motiiveina voi olla maineen tai taloudellisen edun tavoittelu.

Vaatimusta tietyn työnhajausviitekehityksen tai -menetelmän asettamiseksi *normatiiviseksi* suhteessa muihin viitekehityksiin ja menetelmiin voidaan perustella perinteeseen, yleisyyteen, uutuuteen, tuloksellisuuteen tai johonkin muuhun tekijään vedoten. Tällöin nämä perusteet toimivat tieteenfilosofisen fundamentalismin kaltaisina perususkomuksina tai -väitteinä, joilla pyritään oikeuttamaan kyseisen viitekehityksen tai menetelmän *monopoliasema* suhteessa muihin. Kyse on vallasta, joka pyritään oikeuttamaan tietyillä teeseillä, joiden oikeellisuutta ei sovi epäillä. Asiantuntijuuden, jossa tällä tavoin vaaditaan monopoliasemaa suhteessa kilpaileviin näkemyksiin, voidaan katsoa edustavan ensimmäistä asiantuntijuutta.

Asiantuntijuuden rajoja ylittävän ja erilaisia asiantuntijuuden alueita yhdistävän ohjausasiantuntijuuden voidaan puolestaan ajatella, lyhyellä aikavälillä

vallan näkökulmasta tarkasteltuna, edustavan toista asiantuntijuutta. Erilaisuutta, monimuotoisuutta ja kilpailua edistävä ajattelu sallii erilaisia perusteluja ja käytäntöjä työnohjaukselle.

Bourdieuun kuvaama todellisuus on dynaaminen. Kilpailu kentän heruudesta tarkoittaa jatkuvaa muutosta. Ne, jotka ovat tänään vaatimassa ensimmäisen asiantuntijuuden muurien purkamista ja toisen asiantuntijuuden valtaannousua, pyrkivät itse, vallan näkökulmasta tarkasteltuna, ensimmäisiksi asiantuntijoiksi, vallan ja totuuden haltijoiksi. Jos he sinne pääsevät ja heidän edustamastaan ideologiasta tulee valtavirta, taistelu kentällä ei lopu, vaan samaan aikaan uudet tahot ovat jo pyrkimässä kentän keskukseen. Aivan kuten jälkimoderni relativismi voi osoittautua yhtä jyrkäksi kuin sen vastustama positivismi, samoin valtaapitäviä kritisoivat tahot voivat osoittautua yhtä ehdottomiksi omassa vallankäytössään kun sen aika tulee.

3. TYÖELÄMÄN MUUTOS JA JOHTAMINEN

3.1 Työelämän muutos

Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003 päätös- ja arviointiraportissa (Työministeriö 2003, 3) kuvataan suomalaisen työelämän haasteita 1990-luvulta eteenpäin. Yhtäältä "[t]yöntekijöiltä edellytetään uusia taitoja ja jatkuvaa halukkuutta ja kykyä uuden oppimiseen. Erityisesti tietotekniikan kehittyminen on tuonut uusia osaamisvaatimuksia" mutta lisäksi toimenpiteitä vaativat "suomalaisten varhainen siirtyminen pois työelämästä ja väestökehityksen tuomat haasteet sekä työilmapiirimittausten osoittamat korkeat kuormittuneisuusluvut."

Työelämän muutoksen taustalla ovat kansainväliset muutokset: informaatioteknologian nopea kehittyminen ja talouden globalisoituminen sekä tietotuotannon syntyminen (Castells 1996, 2000, Heiskalan mukaan 2004, 40-43). Jälkiteollisesta yhteiskunnasta on siirrytty informaatio- ja tietoyhteiskuntaan. Työn luonne on muuttunut tietokeskeiseksi ja on arvioitu, että Suomessa 2000-luvun alussa jopa 40 prosenttia työvoimasta teki tietotyötä (Huotari, Hurme & Valkonen 2005, 11). Käytännöllisen osaamisen rinnalla korostuvat kriittisen ajattelun taidot ja käsitteellinen osaaminen (Kakkuri-Knuutila & Heinlahti 2006, 120-127).

Työn muuttumisen ohella 1990-luvun lamanjälkeiselle ajalle on ominaista suomalaisen eläkejärjestelmän mahdollistama varhainen työstä poisjääminen. Työstä jäädytään pois keskimäärin 59-vuotiaana ja vain joka yhdeksäs työskentelee yleiseen 65-vuoden vanhuuseläkeikään asti. Usein syynä on työkyvyn aleneminen (Suominen 2004, 161). Samaan aikaan väestörakenteen kehitys on johtanut siihen, että vuodesta 2004 lähtien työelämästä siirtyy pois enemmän työntekijöi-

tä kuin työmarkkinoille tulee uusia työntekijöitä. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2006)

Aikaisempina vuosikymmeninä nimenomaan ikääntyneet on siirretty yritysten kriisitilanteissa varhaiseläkkeelle ja näin on uutisoitu myös nykyisen talouskriisin aikana. Kuitenkin sekä kansantalouden että Tilastokeskuksen asiantuntijat ja eläkevakuutusyhtiöt ovat yksimielisiä sen suhteen, että ihmisten työuran pitäisi olla nykyistä pidempi. Kilpailu osaavista työntekijöistä on kasvanut samoin kuin huoli eläkerahastojen riittävydestä. (Juuti 2003, 14, 8.)

Kun yrityksellä ei ole riittävästi osaavaa henkilöstöä saatavissa tai käytössään, työntekijät joutuvat työskentelemään suuremman työpaineen alla. Tässä tilanteessa vain osa työntekijöistä jaksaa, samalla kun osa päättää vaihtaa tehtäviä ja osa uupuu tai palaa loppuun ylittöiden, pitämättömien lomien ja vain mitattavissa olevien tulosten tavoittelun paineessa (Suominen 2004, 164). Torresin (2006, 5) mukaan myös globalisoitua talous tarkoittaa monikansallisten yritysten tiukentuvaa otetta työntekijöistään. Paikallisista olosuhteista etääntynyt omistajuus vaatii säälimättä taloudellisia tuloksia työntekijöiden hyvinvoinnista välittämättä.

Yhteistä tietotyön, ikääntymisen ja jaksamisen haasteille on se, että ne tapahtuvat nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä. On arvioitu, että tieteellinen ja tekninen tieto kaksinkertaistuu noin joka kuudes vuosi ja että lähivuosien aikana teknisiä muutoksia tapahtuu enemmän kuin tähänastisen historian aikana yhteensä (Sydänmaalakka 2002, 23-24).

Teollisen ajan byrokraattinen organisaatio korosti hierarkiaa, pysyvyyttä ja kontrollia (Pettigrew & Massini 2006, 2). Toisen maailmansodan jälkeinen tasainen hyödykkeiden kysyntä ja halpa energia mahdollistivat standardeihin perustuvan suurtuotannon, jossa yritys hoiti koko tuotannon alusta loppuun. Toiminnan organisoiminen alkoi muuttua 1970-luvulla, kun kysyntä hidastui ja

energia kallistui. Yritykset pyrkivät keskittymään ydintoimintoihinsa ja ulkoistamaan tukitoimintojaan verkostoitumalla toisten yritysten kanssa. Tiedon ja tekniikan uusiutuminen ja yritysten verkostoituva kehitys on kuitenkin jatkunut kiihtyvällä tahdilla. Kun tuotteiden ja palvelujen elinkaaret lyhenevät, myös organisaatorakenteiden elinikä mitataan mieluummin kuukausissa kuin vuosissa ja pörssiyritysten tuloksia mitataan neljännesvuosittain.

3.2 Ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut

Kuohuvan toimintaympäristön, vähentyneen ennustettavuuden ja lisääntyneen epävarmuuden keskellä esimiehet reagoivat herkästi lisääntyvällä henkilöstön kontrollilla (Lönnqvist 2002, 11). Tiukentuneella johtamisotteella ei kuitenkaan välttämättä saavuteta toivottua tulosta muuttuneessa toimintaympäristössä. Jälkimodernille ajalle tyypillinen epäjatkuvuus kyseenalaistaa hierarkkisia ja joustamattomia organisaatioita ohjanneen mekaanisen ajattelun. Modernille ajalle tyypillinen mekanistinen ihmiskäsitys on ohjannut johtamis- ja organisaatiokäsitteitä ja niihin perustuvaa toimintaa, mutta niiden tilalle tarvitaan kokonaisvaltaiseen ihmiskäsitykseen perustuvaa johtamista. (Jylhä 2005, 13.)

Mekanistisen, ihmistä koneen osana kohtelevan organisaation tilalle on noussut humanistisia, ihmisen hyvinvointia ja siten tietotyössä tarvittavaa luovuutta ja innovatiivisuutta tukevia organisaationäkemyksiä (Juuti 2002, 28, Salminen 2001, 246). Neilimon (2004, 130) mukaan kehitys kulkee kohti markkinatalouden evoluutiokehityksen kolmatta vaihetta, ihmiskasvoista markkinataloutta, jolle on tyypillistä resurssien tasapainoinen käyttö, sosiaalisen ja ekologisen vastuun ymmärtäminen ja huomiointi yritystoiminnassa sekä verkostomaiset luot-

tamukseen perustuvat yritys rakenteet. Henkilöstö ymmärretään oikeasti ”yrityksen keskeiseksi strategiseksi menestystekijäksi.”.

Hyvin pitkään suomalainen johtamiskulttuuri kulki kansainvälisen kehityksen jäljessä ja vasta laman myötä 1990-luvulla alettiin siirtyä ajanmukaisiin johtamismenetelmiin. Ihmisten johtamisen tärkeys nousi tällöin esille uudella tavalla. (Lönngqvist 2002, 55-56.) Esimerkiksi Teknologiateollisuus ry:n selvityksen mukaan ihmisten johtamisen merkitys on kasvanut (Keskijohdon osaamistarpeet 2006, 3). Selvityksen tulokset olivat samansuuntaisia Työministeriön raportin kanssa (Työministeriö 2003).

Teknologiateollisuus ry:n selvityksessä keskijohdon tärkeimmiksi osaamistarpeiksi nousi neljä esimiestyön osa-aluetta: 1) yleinen osaaminen, 2) liiketoimintaosaaminen ja yrityksen toiminnan tunteminen, 3) asiantuntijaosaaminen ja oman vastualueen johtaminen ja 4) ihmisten johtaminen. Selvityksen mukaan ihmisten johtaminen on selkeästi muita keskijohdon johtamisen osa-alueita tärkeämpi nykytilanteessa ja sen merkitys tulee kasvamaan eniten myös tulevaisuudessa. (Jokinen 2006, 4-5.)

Ihmisten johtamisessa painotettiin eniten alaisten ja heidän osaamisensa kunnioittamista ja arvostamista sekä taitoa suhtautua heihin tasapuolisesti ja oikeudenmukaisesti. Seuraavaksi eniten korostuivat hyvän työilmapiirin ylläpitämiseen liittyvät asiat: ristiriitojen selvittely, nopea epäkohtiin puuttuminen ja toiminnan avoimuuden edistäminen. Muutosjohtamisen, motivoinnin ja sitouttamisen taidot tulevat selvityksen mukaan korostumaan tulevaisuudessa. (Jokinen 2006, 12-13.)

Selvityksen yhteenvedossa todetaan, että ”näyttää siltä, että ihmisten johtaminen kasvaa yhdeksi yrityksen kriittiseksi menestystekijäksi, jopa ohi asiantuntijaosaamisen ja liiketoimintaosaamisen.” (Jokinen 2006, 16). Esimiehen tulee kasvavassa määrin perehtyä oman ammattialansa ja liiketoiminnan periaatteiden

tuntemisen lisäksi myös pedagogiikkaan, moniarvoisuuteen ja psykofyysiseen jaksamiseen. Asiantuntija- ja liiketoimintaosaamisen rinnalla korostuu *ihmisosaaminen*.

3.3 Ihmisten johtaminen työelämän muutoksessa

3.3.1 Tiedon ja verkostojen johtaminen

Aikaisemmin esimies suunnitteli työn ja työntekijä toteutti sen. Tietotyössä puolestaan työntekijä itse on asiantuntija, jonka toimintaa esimies koordinoi ja integroi suhteessa muuhun organisaatioon. Huotarin ym. (2005, 136) mukaan esimiehen uudeksi tehtäväksi jälkiteollisessa informaatio- ja tietoyhteiskunnassa on muodostunut 1990-luvun puolivälissä tietojohdaminen (knowledge management). Tietojohdaminen on leadership-tyyppistä yleis- ja henkilöstöjohtamista, jolla pyritään vaikuttamaan erityisesti sosiaaliseen vuorovaikutukseen sekä tiedon muodostumiseen ja luomiseen. (Huotari ym. 2005, 136, 165.) Tietojohdamisessa korostuu ihmisten johtamisen merkitys; keskeistä on yksilöiden osaamisen tason nostaminen, vaaliminen ja hyödyntäminen (Viitala 2007, 172, 272).

Tietojohdamisen tarkoituksena on sellaisten toiminta- ja informaatioympäristöjen synnyttäminen ja ylläpitäminen, joissa uuden tiedon luominen, innovointi ja tietopääoman kehittäminen toteutuu luontaisimmin (Huotari ym. 2005, 49-50). Vahvojen ja vastavuoroisten informaatiovirtojen verkosto on avainasemassa innovaatioiden syntymisessä (Heiskala 2004, 43). Näitä verkostoja voidaan kuvata myös käytäntöyhteisön käsitteellä. Käytäntöyhteisö muodostuu luonnostaan erilaisten, ihmisiä yhdistävien tekijöiden ympärille, esimerkiksi perheissä, harrastuksissa ja työelämässä (Wenger 1998, 6). Organisaatiossa käytäntöyhteisö tarkoittaa niitä virallisia ja epävirallisia sosiaalisia verkostoja, joihin työntekijät

osallistuvat ja joissa he keskenään jakavat ajatuksiaan ja kokemuksiaan työstä. Esimiehen tulee ymmärtää sosiaalisen vuorovaikutuksen dynamiikkaa.

Tiedon ja osaamisen johtamisen (knowledge management) yhteyteen ja rinnalle voidaan nostaa myös oppimisen johtamisen käsite. Tässä yhteydessä käsitteellä oppimisen johtaminen ei tarkoiteta oppilaitosten johdon pedagogista johtajuutta, vaan työssä oppimisen johtamista yleensä. Oppimisen johtaminen on yksilön, ryhmän ja koko organisaation osaamista tuottavana prosessina. (Poi- kela 2005, 32.) Oppimisen johtamisprosessi on luonteeltaan kasvatuksellinen ja johtamisprosessin pitkän aikavälin haasteena on tukea oppimista sekä yksilön että ryhmien ja koko organisaation tasoilla (Seppänen 2005, 193-194). Ruohotien (1998, 278) mukaan juuri keskijohdon tehtäviin kuuluu tarvittavista resursseista huolehtiminen ja osaamisen kehittäminen.

3.3.2 Ikäjohtaminen ja erilaisuuden johtaminen

Yhteiskunta kannustaa ikääntyvää työväestöä pysymään työelämässä pidem- pään tarjoamalla parempia eläkekertymiä. Taloudellisten keinojen lisäksi tarvi- taan myös uudenlaista johtamisajattelua, ikäjohtamista. (Suominen 2004, 163). Ikäjohtaminen on lähestymistapa henkilöstön johtamiseen, jossa erityisesti pai- notetaan ikääntyvien työntekijöiden arvoa, työkykyä ja sen ylläpitoa sekä pyri- tään työn ja työntekijän toimivaan yhteensovittamiseen (Moilanen 2003, 29).

Ikääntyvien kokemustietoa kannattaa hyödyntää. Juuti ehdottaa, että esimiesten tulisi muuttaa rooliaan valtuuttavaan, valmentavaan tai mentoroi- vaan suuntaan. Kokemustiedon hyödyntämisen ohessa tällä voi olla myönteinen vaikutus ikääntyneiden asenteisiin suhteessa työhön ja siinä tapahtuviin muu- toksiin. (Juuti 2003, 19) Ikäjohtamisen mahdollisuudet vaikuttavat olevan erityi- sen merkittäviä yritysten sukupolvenvaihdoksissa, jossa kokemuksen mukanaan

tuoma hiljainen tieto tulisi saada yrityksen jatkajan käyttöön (Suominen 2004, 164).

Esimiehen asenteet ikääntyvää työntekijää kohtaan heijastuvat hänen johtamistapaansa ja sitä kautta koko työyhteisöön (Kaistila 2005, 14). Niinpä esimiehen tulisi tiedostaa oman käyttäytymisensä tausta-ajattelua ei vain ikää vaan yleensäkin erilaisuutta kohtaan, sillä työyhteisöt muuttuvat monimuotoisemmiksi. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle työyhteisöt nuortuvat ja odotettavissa on myös erilaisista etnisistä ja kulttuuritaustoista tulevien työntekijöiden määrän kasvu. Ulkomaalaisten työntekijöiden tarpeen on arvioitu olevan useita tuhansia vuosittain. (Vartia, Bergbom, Rintala-Rasmus, Riala, Salminen, Giorgianni & HUUHTANEN 2007, 17.)

Vaikka suurin osa Monikulttuurisuus voimavarana -hankkeen (ETMO) kyselyyn osallistuneista maahanmuuttajista antoi esimiesten johtamistavalle hyvän arvosanan, neljännes vastaajista koki maahanmuuttajien olevan työpaikalla suomalaisia alempiarvoisessa asemassa (Vartia ym. 2007, 20). Erilaisista kulttuureista tulevien työntekijöiden johtamisen erityiskysymyksiä ovat ergonomisesti väärät työtavat; ruokailumahdollisuuksien yhteensovittaminen uskonnollisten tapojen, kuten rukouksen ja pesurituaalien kanssa; hajusteiden käyttö; suhtautuminen naiseen esimiehenä tai tarttuvat sairaudet kuten tuberkuloosi (Bergbom & Riala 2007, 169-170) Tällä tavoin perinteinen sukupuolten tasa-arvon käsite laajenee inhimilliseksi tasa-arvoksi. (Kaistila 2005, 17.) Erilaisuuden kohtaaminen ei ole enää pelkkä makuasia, sillä 1986 säädetty Laki naisten ja miesten välisestä tasa-arvosta on saanut rinnalleen Yhdenvertaisuuslain vuonna 2004.

3.3.3 Työhyvinvoinnin johtaminen

Työhyvinvoinnin ja työssäjaksamisen kysymykset vaikuttavat, ei ainoastaan yksittäisen työntekijän kokemukseen tai yhteiskunnan toimivuuteen, vaan myös

organisaatioiden taloudelliseen menestymiseen. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelmassa kävi ilmi, että onnistunut henkilöstöjohtaminen vaikutti henkilöstötyytyväisyyteen ja että tällä puolestaan oli selvä yhteys *tuottavuuteen* (Työministeriö 2003, 15). Guy Ahonen (2010, 3) viittasi Työterveyslaitoksen työhyvinvointifoorumissa Aldanan (2001) kirjallisuuskatsaukseen, jonka mukaan 72:n tutkimuksen perusteella työhyvinvointiin sijoitettu raha tulee takaisin 4,3-kertaisena. Henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtiminen tulisikin nähdä investoinniksi eikä kuluksi. Hyviin tuloksiin ei siis riitä pelkkä osaaminen. Työntekijän tulee olla myös fyysisesti, psyykkisesti ja sosiaalisesti terve (Juuti 2002, 29). Myös esimiehen omasta jaksamisesta huolehtiminen on osa henkilöstön työhyvinvoinnin tukemista, koska esimiehen jaksaminen heijastuu koko työyhteisöön (Iltanen 2002, 250). Johtaminen on vaativaa työtä. Uupunut esimies ei kykene olemaan henkisesti läsnä eikä tarjoamaan työyhteisön tarvitsemaa johtajuutta..

Johtaminen itsessään on siis työhyvinvointiin vaikuttava tekijä yksilön työkyvyn, työyhteisön toimivuuden, henkilöstön osaamisen ja turvallisen työympäristön lisäksi (Kuntatyö kunnossa, 2010). Myös Kuntien eläkevakuutuksen teettämässä tutkimuksessa kävi ilmi, että *oikeudenmukainen johtaminen* edistää työhyvinvointia (Romana, Keskinen & Keskinen 2004, 29). Myös Työterveyslaitoksen mukaan *johtamiskulttuuri* vaikuttaa esimerkiksi tietotyössä jaksamiseen ja työkykyyn. Johtamiseen liittyvät puutteet ja ongelmat puolestaan lisäävät työn kuormitusta. (Työterveyslaitos 2006b). Yksinkertainen perussääntö on, että keskusteleva ja vuorovaikutteinen johtamisote tukee työyhteisön hyvinvointia (Juuti 2002, 19).

4. TYÖNOHJAUS

4.1 Työnohjauksen määrittely on haastavaa

Ohjaus eri muodoissaan on nyt suosiossa sekä koulutuksessa että työelämässä. Ohjaus perustuu humanistiseen yksilön kunnioittamiseen ja hänen itsemääräämisoikeuden ja omatoimisuuden tukemiseen. Erityisesti psykologian ja kasvatustieteen ammattilaiset ovat kehittäneet ohjausta viimeisten kymmenen vuoden ajan, mutta edelleen ohjauksen määrittely on koettu ”poikkeuksellisen hankalaksi tehtäväksi”. (Vehviläinen 2001, 16.)

Ohjauksen käsitteellistäminen on hankalaa, vaikka ohjaus voi ensinäkemältä vaikuttaa helposti kuvattavalta ja ymmärrettävältä asialta. Ohjauksellisten menetelmien kirjavuus ja nopea lisääntyminen, ohjaus-käsitteen jäsentymättömyys, erilaiset ohjaajien itsestään käyttämät nimikkeet ja ohjaustyössä käytettävien teorioiden moninaisuus tekevät ohjauksen määrittelystä vaikeaa. Esimerkiksi ohjauksen määritelmässä korostetaan ohjauksen eri elementtejä, kuten ohjauksen menetelmää, vuorovaikutusta vai sitä prosessia, johon pyritään vaikuttamaan. Tietyn käyttötarkoituksen tai osa-alueen lisäksi ohjauksen ideaalinen kuvaus voi olla myös tiettyyn aikaan sidottu. Tällöin ohjauksen määrittely saa uusia muotoja, kun ohjauksen konteksti, esimerkiksi työelämä, ajan kuluessa muuttuu. Avoimet ja yleisluontoiset ohjauksen määritelmät eivät lopulta kerro paljoakaan, mistä ohjauksessa on oikein kyse. (Onnismaa 2003, 4, 193.)

Työnohjaus ohjauksen yhtenä ilmenemismuotona ei tee poikkeusta määrittelyn hankaluuteen. Työnohjauskäsitteellä ei ole yhtä ilmenemismuotoa määritelmän, sisällön, mallin tai tavoitteiden suhteen ja myös työnohjauksen määrittelyllä on taipumus jäädä ”ohuiksi ja pinnallisiksi” (Ojanen 1985, 56).

Työnohjauksen käsitteen amebamaisuus heijastuu myös työnohjauksen tutkimukseen, jolloin vähäisten tutkijaresurssien koordinointi yhteistyöhön ei ole helppoa. Esimerkiksi terveydenhuollon työnohjauksen tutkimuksessa näkyy neljä erilaista tutkimusnäkökulmaa: pedagoginen, oppiminen ja kouluttaminen, kliininen työ ja persoonallinen kasvu. (Paunonen & Hyrkäs 2001, 290.) Koska tutkimuksellisten käsitteiden määrittely on sopimuksenvarainen asia (Kakkuri-Knuuttila & Heinlahti 2005, 93), yhteistyötä ja vuorovaikutusta alan tutkijoiden kesken tulisi kehittää.

4.2 Työnohjauksen sisällölliset painotukset vaihtelevat

Työnohjauksen määrittelyn haasteista ja riskeistä huolimatta myös tässä työnohjaukseen liittyvässä tutkielmassa on otettava kantaa siihen, mitä työnohjaus on. Käsiteanalyysissä tarkastellaan työnohjauksen sisältöä ja ammattien vaikutusta työnohjauksen muotoutumiseen sekä työnohjauksen teoreettisia ja filosofisia lähtökohtia sekä lopuksi myös esimiesten työnohjausta.

Lähdettäessä liikkeelle työnohjauksen yleisistä määritelmistä, työnohjaus voidaan nähdä yhtenä alakäsitteenä ohjaukselle (Paunonen-Ilmonen 2001, 29) tai elämänikäiselle ohjaukselle (European Centre for the Development of Vocational Training 2005). Työnohjaus on siis yksi ohjauksen muoto ja moni-ilmeisyydestään huolimatta tähän ohjauksen muotoon liittyy piirteitä, joista alan tutkijat ovat samaa mieltä.

Laajastikin määriteltynä työnohjauksessa voidaan nähdä kaksi elementtiä, joissa odotetaan tapahtuvan myönteistä kehitystä työnohjauksen avulla, nimittäin ohjattavan työ ja ohjattava ihminen. Paunonen-Ilmonen (2001, 11) määrittelee työnohjauksen ”ohjattavan oman työn ja oman itsen tarkasteluksi ja

tutkimiseksi”. Samat työnohjauksen kaksi polttopistettä löytyvät myös Ojasen (1985, 56) määritelmässä, jonka mukaan yhteiseksi nimittäjäksi työnohjauskäsitteen sisällölle ”voidaan asettaa oman työn kehittäminen henkilökohtaisista edellytyksistä käsin tai tiedon käytön persoonallistaminen.” Samoin Karvinen-Niinikoski, Rantalaiho ja Salonen (2007) korostavat sekä työntekijän että toiminnan kehittämistä työnohjauksessa.

Työnohjauksella on siten kaksoistehtävä (Salonen 2004, 15), joka painottuu joko työhön tai työroolin myötä yksilöön liittyvien kysymysten käsittelyyn. Salonen (2004, 15) kuvaa Hyyppään (1983) ja Holmbergiin (2000) nojaten työnohjaukselle sekä instrumentaalisen että emotionaalisen tehtävän. Konkreettiset ja käytännölliset työhön liittyvät kysymykset kuuluvat instrumentaalisen tehtävän pariin, kun taas ohjattavan työroolin näkökulmasta tarkasteltuna persoonaan, tunteisiin, vahvuuksiin ja kehittämiskohteisiin liittyvät kysymykset ovat osa työnohjauksen emotionaalista tehtävää. Vaikka työnohjauksen määritelmien mukaan työnohjauksessa ovat läsnä sekä ihminen että työtoiminta, työnohjauksen tutkijat ja työnohjaajat pyrkivät painottamaan jompaakumpaa näkökulmaa.

Ihmistä korostettaessa työnohjauksen tavoitteena katsotaan olevan ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien kehittäminen. Tämänkaltaisen lähestymiskulma työnohjaukseen painottaa työntekijän, ihmisen tukemisesta. Esimerkiksi Onnismaan (2007, 91) määritelmässä korostuu yksilön työhön, työyhteisöön ja omaan työrooliin liittyvien kysymysten, kokemusten ja tunteiden tulkitseminen ja jäsentäminen työnohjaajan kanssa. Kyse voi olla yksilöstä tai ryhmästä, mutta työnohjauksen keskiössä on ihminen. Vuorovaikutuksen avulla tutkitaan omaa työtä ja tavoitteena on ammatillinen kasvu ja kehittyminen sekä ammatti-identiteetin rakentaminen. Keski-Luopan (Keski-Luopa 2001, 30) mukaan keskeistä on yksilön sisäinen kasvu. Niinpä työnohjaus-termiä vierastetaan, koska se kuvaa jopa harhaanjohtavasti sitä, mistä työnohjauksessa on kyse.

Ihmistä korostavan työnohjauksen ideana on tukea ihmisen kasvua ja sopeutumista ympäristöönsä. Organisaatio kokonaisuutena joutuu kohtamaan ympäristöön sopeutumisen haasteen selviytyäkseen ja kehittyäkseen (Lönngqvist 2002, 22). Esimerkiksi tuotannossa toimintaympäristön epävarmuuteen vastataan tuotannon joustavuudella eli tuotannon kykyyn hallita tuotantomäärää, tuotevalikoimaa, materiaalien hankintaa tai tuotevaihtoa (Heikkilä & Ketokivi 2005, 122). Organisaation sopeutuminen muuttuvaan toimintaympäristöön merkitsee muutoksia myös yksittäisen työntekijän työssä.

Kun työelämä ja organisaatio muuttuvat, työnohjaus tukee yksilön tai ryhmän kykyä kohdata muutokset ja hankkia ammatillisia ja persoonallisia valmiuksia kyetäkseen toimimaan muutoksessa. Ammatillista kehittymistä voidaan tarkastella esimerkiksi kompetenssin käsitteen avulla. Yleisesti määriteltynä kompetenssi on nimenomaan *yksilön kykyä sopeutua* tehokkaasti pitkällä aikavälillä ympäristöönsä ja sen muutoksiin tiettyjen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Spitzberg & Cupach 1984, 35.)

Tämänkaltaisen työnohjauksen tarve on ilmeinen nopeasti muuttuvassa maailmassa. Giddensin mukaan (Giddens 1994, 28) muutos ei mukaudu ihmisen odotuksiin tai hallintaan. Ihmiseen keskittyvän työnohjauksen sisällössä voidaan Paunonen-Ilmosen (2001, 36) mukaan nähdä neljä kehittämisen osa-aluetta: 1) uuden tiedon ja taidon oppiminen, 2) asiakassuhteen vuorovaikutuksen kehittäminen ja 3) uupumuksen, stressin ja rutinoitumisen ehkäisy sekä 4) ohjattavan suuntaaminen perustehtävän hoitamiseen. Työnohjauksen teoriona käytetään esimerkiksi yksilölähtöisiä kasvatustieteen teorioita, kuten Kolbin kokemuksellisen oppimisen teoriaa ja yksilölähtöisiä aputeorioita, kuten psykoanalyttista teoriaa (Ojanen 2006, Keski-Luopa 2001). Työnohjausta tarkastellaan ohjattavan merkityksenantamisprosessien tiedostamisena, jäsentämisenä ja kehittämisenä.

Työnohjauksessa voidaan myös keskittyä työn ja toiminnan tarkasteluun ja kehittämiseen. Esimerkiksi kehittävän työntutkimuksen näkökulmasta tarkasteltuna työnohjauksen perimmäisenä tarkoituksena on toimintaan liittyvien järjestelmien kehittäminen. Kyse ei siis ole siitä, että ihmistä tuetaan sopeutumaan paremmin työnsä muuttuviin haasteisiin, vaan paremminkin niin, että toimintaan liittyvien järjestelmien kehittämisen avulla päästään sekä työn kannalta tehokkaampiin että työntekijöiden kannalta mielekkäämpiin ratkaisuihin. Ihminen ei ainoastaan reagoi ympäristön muutoksiin, vaan myös muokkaa ympäristöään käyttäytymisellään.

Karvinen-Niinikoski ym. (2007) mukaan tämänkaltaisen työnohjauksen polttopisteessä ei olekaan yksilö, vaan työtoiminta. Tällöin myös työnohjaustermi kuvaa osuvammin sitä, mistä työnohjauksessa on kyse. Yksilön rinnalle nousevat toimintakulttuurin ja sosiaalisen oppimisen käsitteet, kuten Vygostkyn kulttuuriset työkalut ja lähikehityksen vyöhyke. Tsuin (2005, 41) mukaan toimintaprosesseja korostavassa työnohjauksessa myös toimintaorganisaatio kulttuurisessa kontekstissaan tulisi sisällyttää työnohjauskäsitteen määrittelyyn.

Yksilön tukeminen ja työn kehittäminen ovat *toisiaan täydentäviä* työnohjauksen sisällöllisiä painotuksia. Tässä mielessä työnohjaus soveltuu monenlaiseen kehittämiseen organisaatioissa.

4.3 Ammattien merkitys työnohjauksen määrittelyssä

Työnohjausta on 1900-luvun alusta lähtien pyritty kehittämään apuneuvoksi eri ammattien teorian ja käytännön välisen vuorovaikutuksen syventämisessä (Virhaniemi 1985, 14). Se, että työnohjaus kehittyi itsenäisesti eri ammattiryhmien sisällä kunkin tarpeiden mukaisesti, lienee vaikuttanut siihen, että kysymyksen,

mitä työnohjaus on, löytyy erilaisia teoreettisia ja käytänteisiin liittyviä vastauksia (Paunonen-Ilmonen 2001, 46, Keski-Luopa 2001, 24-25). Työnohjauskäytännöt perustuvat työnohjaajien omaan ammatilliseen koulutukseen ja erilaisten ammatillisten toimintaympäristöjen itseymmärrykseen ja tämä kirjavuus on seurausta yhtenäisen ohjausteorian puuttumisesta (Ojanen 2006, 12, Romana & Leimala 2005, 72). Myös henkilökohtaiset mieltymykset ja ajankohtaiset teorioiden muotivirtaukset voivat vaikuttaa teoreettisten ainesten valintaan (Karvinen-Niinikoski ym. 2007, 45).

Kuvaavaa on, että terveydenhuollossa työnohjaus nähdään työsuojeluna, koulutoimessa perehdytyksenä, terapiana ja mentorointina ja päivähoiton esimiesten mielestä kyseessä on koulutus. Koulutoimessa työnohjauksen uskotaan ratkaisevan ihmissuhdeongelmia, päivähoitossa ajatellaan sen lisäävän työtyytyväisyyttä ja sosiaalitoimessa luotetaan sen ammatti-identiteettiä ja työn laatua vahvistavaan vaikutukseen. (Paunonen-Ilmonen 2005, 136.) Yhtäältä painotetaan työnohjausta laadunhallinnan välineenä (Paunonen-Ilmonen 2001), toisaalta se mielletään työterveyteen liittyväksi asiaksi, kuten kävi ilmi Elinkeinoelämän valtuuskunnan (EK) ylilääkäri Kari Kaukiaisen ja Suomen työnohjaajat ry:n Yhteiskunnallisen työn ryhmän tapaamisessa, jossa todettiin että työnohjauksen aseman kehittyminen työyhteisöjen henkilöstöhallinnossa nähdään parhaiten toteutuvan työterveyshuollon kautta. (Suomen työnohjaajat ry 2006a).

Huolimatta eri ammattikuntien vaihtelevista näkemyksistä työnohjauksen luonteesta, on eri maissa tehdyissä tutkimuksissa työnohjaukseen osallistuneiden työssä nähtävissä kuitenkin samansuuntaisia muutoksia. Tutkimusten mukaan työn laatu ja tehokkuus ovat parantuneet, ohjattavien ammattitaito on vahvistunut ja selkiytynyt ja työyhteisön toiminta parantunut. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16-17.) Työnohjauksen tulosten perusteella ei kuitenkaan voida määrittellä, mistä työnohjauksessa on kyse.

Koska työnohjauksella on vahvat perinteet sekä kirkon työntekijöiden että terapeuttien ammatillisessa kehittämisessä, on työnohjaus-käsite sekoitettu valitettavan usein sielunhoidon tai psykoterapian kanssa (Virtaniemi 1985, 17-22). Työnohjausta onkin eri aikoina pyritty määrittelemään vertailemalla työnohjausta sen rinnakkaiskäsitteisiin, esimerkiksi mentorointiin tai kriisikonsultaatioon (Paunonen-Ilmonen 2001, 34-36). Työnohjauksen ja sen rinnakkaiskäsitteiden tavoitteen, ohjaussuhteen, osallistujien roolin ja toteuttajien yksityiskohtainen vertailu löytyy Paunonen-Ilmoselta (Paunonen-Ilmonen 2001, 24-25).

Ohjaukselliset menetelmät ovat niin toistensa kaltaisia, että samaa tuotetta myydään erilaisiin paketteihin pakattuna. Käsitteitä käytetään tarkoituksellisesti sekaisin markkinoinnillisista syistä. Työnohjausta voidaan siten myydä muodikkaiden coaching- tai sparraus -termien avulla. Työnohjaaja voi myös painottaa toimintaansa työnohjaustilanteissa useiden eri roolien suuntaan, esimerkiksi opettaja, tukija, konsultti ja arvioija, asiakkaan tilanteen ja tarpeen mukaan (Romana & Leimala 2005, 71, 80).

4.4 Työnohjauksen monet teoriat

Työnohjauksen teoriapohjan monisäikeisyys ja hajanaisuus oli yleisesti tunnistettu työnohjaajien keskuudessa jo 1980-luvulla, kuten Keski-Luopa (2001, 25, 214) toteaa Hyypään (1983), Ojaseen (1985), Savaan (1987) ja Paunoseen (1989) nojaten. Vaikka työnohjaajalla olisikin tietty teoreettinen viitekehys, joka erityisesti inspiroi häntä (Salonen 2004, 18), käytännössä työnohjaajat ovat usein eklektikkoja, jotka etenevät työnohjaustilanteessa eri teorioita hyödyntäen. Pohjola ja Jokiranta ovat nimittäneet tilannetta ”viitekehysten valintamyymäläksi” (1991, 81). Ojasen mukaan teoreettisesti hajanainen tilanne on jatkunut jo pitkään, ai-

kuiskasvatuksen nopeasta kehittymisestä huolimatta, kaiken ohjaustoiminnan parissa (Ojanen 2006, 11).

Soveltaessaan psykoanalyttista ajattelua työhöjaukseen Onnismaa (1988, 171-173) väittää, ettei ihmisen kasvua tukevalle toiminnalle saa eikä voi olla yhtenäistä taustateoriaa. Myöskään Paunonen-Ilmosen (2001, 45) mielestä "[y]hden teorian nojalla ei voida tukea ohjattavan omaehtoista kehittymistä ja kasvua." Samoilla linjoilla on Ojanen (2006, 23), jonka ohjauksen taustateoria on useiden teorioiden yhdistelmä, vaikka yhdellä teoriolla onkin muita keskeisempi rooli. Paunonen-Ilmosen (2004) mukaan keskeiset teoreettiset lähestymistavat voidaan jakaa seuraavasti:

- Oppimis- ja vuorovaikutusteorioiden korostavat konkreettista opiskelua ohjattavien taitojen ja kykyjen kehittämiseksi ja ammatillisen toiminnan muuttamiseksi. Näiden teorioiden heikkoutena on pitäytyminen pinnallisissa ilmiöissä toiminnan syvällisen tarkastelun sijasta.
- Systemiteorioiden korostavat kokonaisuuksien tarkastelua, kuten ohjattavaa, hänen työnsä, työryhmänsä ja työorganisaationsa vaikutusta toisiinsa. Vaarana on, että yksilöllisyyden huomioon ottaminen saattaa jäädä taka-alalle.
- Psykodynaamiset teorit puolestaan korostavat ihmisen tietoisuuden lisäämistä sekä omaa oivallusta, myös tiedostamattomien motiivien tunnistamista yksilön persoonallisuuden jäsentämiseksi ja tukemiseksi. Tällöin kokonaisuuksien tarkastelu saattaa jäädä taka-alalle.
- Eksistentiaalis-humanistiset teorit korostavat ohjattavan omaa vastuuta ja valinnanvapautta toimintoissaan ja kehittämisessään, itsetietoisuuden laajentamista, aitouden ja avoimuuden kehittämistä sekä "tässä ja nyt" olemisen merkitystä. Riskinä on, että ohjattavan omaa vastuuta korostetaan liikaa ja oppimisessa tarvittava tuki jää niukaksi.

Työhöjaus on siis luonteeltaan monimuotoista ja dynaamista. Työhöjaajat toimivat työn ja työntekijän kehittäjinä monenlaisissa työelämän haasteissa, eri ammattiteissa ja toiminnan eri osa-alueilla. Tästä näkökulmasta arvioituna työhöjauksen menetelmien monitieteinen teoriapohja on yksi työhöjauksen vahvuustekijä.

Nykyisin työnohjauksessa on siis mahdollista hyödyntää monipuolisesti erilaisia teorioita ja niistä juontuvia menetelmiä tarpeen mukaan. Tällöin työnohjauksen teorit voidaan käsittää välineiksi, jotka jäsenellään joko pragmaattisesti käyttökelpoisuutensa mukaisesti tai instrumentaalisesti palvelemaan tiettyä näkökulmaa (Pohjola & Jokiranta 1991, 86). Jäljelle jää kuitenkin kysymys, mikä teoria ohjaa näiden välineiden käyttöä. Vastaus tähän kysymykseen löytyy tarkastelemalla työnohjauksen viitekehystä filosofian näkökulmasta.

4.5 Modernin ja jälkimodernin ajan vaikutus teorioihin

Ohjausasiantuntijuuden muutoksen näkökulmasta tarkastellen ohjausteorit voisi jaotella myös sen mukaan, edustavatko teorit modernia vai jälkimodernia ajattelua. Onnismaan (2007, 137) mukaan teorian merkitys ohjaajan toiminnassa on muuttumassa, kun modernit yleispätevät teorit väistyvät jälkimodernien tilannesidonnaisten teorioiden tieltä.

Pimeän keskiajan jälkeen valistuksen aika 1600- ja 1700-luvuilla nosti esiin uudenlaisen ajattelun todellisuudesta (Inwood 1995, 236). Positivistiseen tutkimusotteeseen perustuvat modernin ajan tieteelliset teorit pyrkivät toistettavuuteen, yksinkertaisuuteen, mitattavuuteen, heuristisuuteen ja tiedon yhtenäisyyteen (Wilson 1998, 53). Ensimmäisen asiantuntijuuden perusta löytyy luonnontiede-vetoisesta yleispätevästä todellisuuskäsityksestä.

1800-luvun lopussa ihmistieteet alkoivat ottaa etäisyyttä luonnontieteiden mekanistiseen ihmiskuvaan ja kausaalisuhteita selittävään tutkimusotteeseen ja tilalle tulivat monimutkaista ihmistä ymmärtävät hermeneuttiset menetelmät (von Wright 1997, 27). Kiista siitä, tulisiko sekä luonnon- että ihmistieteiden soveltaa samoja menetelmiä ja kriteerejä vai tulisiko ihmistieteissä käyttää ymmär-

täviä menetelmiä, jatkuu edelleen. (Raatikainen 2005) Ymmärtävä, hermeneuttinen tutkimusote on kuitenkin vakiinnuttanut paikkansa ihmistieteiden parissa.

4.6 Realismi ja konstruktivismi

Aikuiskasvatuksen tutkijatapaamisessa 2004 (Tynjälä ym.) esitetyssä realismin ja konstruktivismin vertailussa realismin totuus tarkoitti vastaavuussuhdetta mielen (kognitio) ja väitelauseen (proposition) tai asiantilan välillä. Toisin sanoen, realismin mukaan ulkoinen todellisuus on konkreettisesti olemassa ja sitä voidaan kuvata objektiivisesti. Realismista on eri voimakkuusasteita ja esimerkiksi mallittaisen realismin mukaan tiede pyrkii jatkuvasti lähemmäksi todellisuuden selittämistä ja ymmärtämistä ja on siten *likimääräisesti* totta. (Raatikainen 2004, 83)

Realismia edustavalla työnohjaajalla on ”epistemologista enemmyyttä” ohjaustilanteessa, koska hänellä on ohjattavaa kokonaisvaltaisempi käsitys käsiteltävästä aiheesta. Ohjattava tarvitsee ohjaajan apua ymmärtääkseen asian sisällön tai ratkaistakseen ongelman. (Malinen 2004, 65) Tieteellisen teorian avulla on mahdollista selittää, miten asiat ovat ja miten niiden tulisi olla. Työnohjaaja tekee diagnoosin ohjattavan ongelmasta ja hänellä on tiedossa sekä suunta, minne ohjattava tulee johdattaa että keinot ohjaamiseen. Ohjaussuhde on lähtökohtaisesti epäsymmetrinen, vaikka itse ohjaustilanteessa työnohjaaja ja ohjattava keskustelvat tasavertaisen oloisina keskenään.

Työnohjausta voidaan toteuttaa myös konstruktivistisesta narratiivisuutta korostavasta viitekehystä käsin. Andersonin (1997, 222) mukaan 1970-luvun puolivälissä alkoi tulkinnallinen käänne (interpretive turn). Muutamat psykoterapeutit ja kliiniset teoretikot hakivat etäisyyttä modernin ajan kognitiiviseen psykologiaan ja sen tietokonemaiseen ihmiskäsitykseen ja ryh-

tyivät korostamaan tarinallisuutta. Kielen yhteys todellisuuskäsitykseen nousi polttopisteeseen.

Onnismaan (1998, 203) mukaan ohjaus- ja terapiasuuntausten maailmansotien jälkeinen kehitys, niin sanottu *counseling movement* alkoi vallata alaa kaikkitietävältä asiantuntijuudelta. Asiakkaan oma käsitys asioiden tilasta nousi terapian ja ohjauksen etualalle. Taustalla oli konstruktivismin vaikutus. (Paunonen-Ilmonen 2001, 182, Norris 1995) Konstruktivistinen ohjaustapa muovautui 1980-luvulla omaksi itsenäiseksi ohjaussuunnaksi. (Onnismaa 1998, 225)

Konstruktiiviselle tarinalliselle työnohjaukselle on luonteenomaista, että ohjattavan ongelmia kohdellaan hänen konstruktioinaan, jotka hän on valinnut monista eri vaihtoehdoista ja mahdollisuuksista (Paunonen-Ilmonen 2001, 183, Onnismaa 1998, 225). Työnohjaaja ei tällöin olekaan asiantuntija, jolla on oikeat vastaukset eikä ohjattavaa ei tarvitse *ohjata johonkin*, vaan häntä autetaan ohjaamaan itseään (Onnismaa 1998, 196). Ohjattavan tarinaa ei tarvitse korjata, vaan työnohjaaja auttaa ohjattavaa näkemään tarinassa uusia mahdollisuuksia. Työnohjaajan tehtävänä ei siis ole olla realisti, joka sanoo, miten asiat ovat, vaan paremminkin työnohjaajan roolina on olla uusien mahdollisuuksien näkijä ja kysyjä (Anderson 1997, 96, Onnismaa 1998, 226).

Konstruktivistisessä ohjauksessa painottuu, ei niinkään tietty tekniikka, vaan enemmänkin filosofinen viitekehys, erityisesti tietokäsitys. Todellisuudesta saatava tieto on sosiaalisesti rakentunutta ja todellisuutta rakennetaan jatkuvasti kilpailevien, vaihtoehtoisten tarinoiden avulla. Ohjaustyö on tällöin ohjattavan todellisuuden uudelleentulkintaa. (Onnismaa 1998, 222-225.)

Ohjaussuhteessa tämä tarkoittaa, että työnohjaaja ja ohjattava ovat yhdenvertaisia todellisuuden tulkkeja ja ohjattava on oman tarinansa paras asiantuntija. Konstruktivistinen ohjaussuhde on siten symmetrisempi, tasavertaisempi kuin realismiin perustuva työnohjaussuhde. Oikea tieto ei ole valmiiksi

olemassa, vaan työnohjaaja ja ohjattava tuottavat tilanteen kannalta merkittävää tietoa yhdessä.

Realismin ja konstruktivismin vertailu ohjausasiantuntijuuden määrittäjänä ei kuitenkaan ole ongelmatonta, koska molemmista löytyy sekä jyrkkiä että maltillisia suuntauksia.

4.7 Työnohjauksen filosofiset perusteet hukassa?

Suomen työnohjaajat ry:n tuoreessa Osviitta-lehden 10-vuotisjuhlanumerossa (Ojanen 2010, 13) työnohjauksen pitkäaikainen tutkija professori (emer.) Sinikka Ojanen toteaa suomalaisen työnohjauksen olevan kansainvälisen kilpailun kestävää, tietoista kansainvälisestä tutkimuksesta ja vahvan teoreettisen viitekehyksen pohjalta toimivaa. Myös työnohjaajakoulutukset saavat häneltä tunnustusta.

Kuitenkin Raatikaisen (2004, 9) mukaan humanistisilla ja yhteiskuntatieteellisillä aloilla yleensäkin tuntuu nyt olevan ”suuri tarve ymmärtää paremmin ihmistieteiden filosofisia perusteita.” Myös Tuomisen ja Vihersaaren (2006, 16) mielestä kasvatustieteiden filosofia on jäänyt vähälle huomiolle alan toimijoiden parissa. Keski-Luopan (2001, 6) mukaan työnohjauskirjallisuus tee tähän poikkeusta.

Ahteenmäki-Pelkosen (2006, 26) tutkimuksesta käy ilmi, että työnohjauskirjallisuudessa ja -tutkimuksissa työnohjauksen määrittely seuraa kaavaa, josta puuttuu filosofisten kysymysten käsittely: ”1) ensin todetaan työnohjauskäsitteen määrittelyn vaikeus, 2) sitten esitellään muutamia ammattialakohtaisia tai ammattienvälisiä määritelmiä, 3) yritetään tutkia niitä vertaillen tai metatasolta ja 4) lopuksi päädytään joko yhteen aiemmin esiintyneeseen määritelmään tai tehdään esitetyistä määritelmistä jonkinlainen kontekstiin sopiva kooste.” Työnohjauksen filosofisten perusteiden tarkastelu on siis poikkeus alan kirjallisuudessa.

dessa. Keski-Luopa (2001, 56) esittää yhdeksi syyksi työnohjauksen filosofisten perusteiden pohtimisen puutteelle nykyajan kiirettä ja ihmisten kykenemättömyyttä sietää filosofialle tyypillistä epävarmuutta. Filosofinen pohdinta vaatii viipymistä niiden kysymysten äärellä, joihin ei välttämättä löydy vastausta.

Filosofinen pohdinta on kuitenkin tärkeää työnohjauksen kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Keski-Luopan (2001, 218-219) mukaan työnohjausteorian yhteydessä tulisi esittää ohjauksen perusidea ja sen filosofiset perusteet, kuten ihmiskuva ja ontologiset perusolettamukset. Ontologiasta juontuva ihmiskuva ohjaa kasvatustieteellisiä näkemyksiä ja pedagogisia ratkaisuja (Tuominen & Viheraari 2006, 79). Ilman riittävää filosofista oman toiminnan jäsentelyä työnohjaaja saattaa käyttää erilaisia menetelmiä, joiden taustalla olevien teorioiden ja tutkimusten filosofiset oletukset, esimerkiksi ontologian suhteen, ovat toisensa poissulkevia. Tämänkaltainen ohjaus muistuttaa lääkkeiden määräämistä, ilman, että lääkkeiden yhteisvaikutusta tiedetään. Tieteenfilosofiset ratkaisut ohjaavat teorioiden kehittelyä (Kakkuri-Knuuttila ym. 2005, 131).

Ovatko filosofiset perusolettamukset toisensa poissulkevia? Voiko työnohjaaja välillä vaihtaa esimerkiksi psykoanalyttisen ohjausotteensa narratiiviseen työotteeseen ja palata taas takaisin analyttiseen työotteeseen. Ulkoisesti tarkasteluna tämänkaltainen työotteen vaihtaminen lienee mahdollista. Työotteen ulkonainen vaihtaminen voi olla harkittu interventio, jolla pyritään vaikuttamaan ohjattavaan. Kuitenkin työnohjaajan omien filosofisten perusolettamusten vaihtaminen edestakaisin kesken työnohjauksen lienee mahdotonta. Tällaisessa tapauksessa työotteen vaihtaminen olisi välineellistä ja taustalla olisi puolestaan jokin tätä työotteiden vaihtamismanooveria ohjaava käyttöteoreettinen viitekehys. Menetelmien suhteen työnohjaaja voi olla eklektikko, mutta omien uskomusten, asenteiden ja arvojen osalta eklektisyyden mahdollisuus on kyseenalainen asia.

Kielitoimiston (MOT Kielitoimiston sanakirja 2.0) mukaan *viitekehysel-*lä tarkoitetaan sitä käsitejärjestelmää, jonka avulla jotakin tutkitaan tai käsitellään sekä sitä ympäristöä tai taustaa, jota vasten asiaa käsitellään. Esimerkiksi tässä tutkielmassa viitekehys-käsitettä käytettiin useissa eri merkityksissä. Onnismaan väitöstyön kuvaus ensimmäisestä ja toisesta ohjausasiantuntijuudesta on se viitekehys eli käsitejärjestelmä tai tausta, jota vasten työnohjauksen asiantuntijuutta tarkastellaan. Välillä viitekehyksellä tarkoitetaan yksittäistä teoriaa tai teoriaperhettä, jota työnohjaaja työssään käyttää. Tässä merkityksessä sama työnohjaaja voi tehdä työnohjausta useista eri viitekehyksistä käsin.

Työnohjaajien haasteena onkin toimia filosofisesti tietoisesti ja eheästi. Tähän ei riitä vain työnohjauksen käytänteiden pohtiminen. Työnohjaajan on pyrittävä tiedostamaan omaa työskentelyä ohjaavat tekijät, jotta hän voi erilaisten teorioiden ja menetelmien ”valintamyymälässä” valita sellaisia toimintatapoja, jotka ovat samansuuntaiset oman ihmiskäsityksen ja arvojen kanssa. (Keski-Luopa 2001, 62 Ojanen 2006, 19.)

Työnohjauksen pitkä historia eri ammattien parissa lienee vaikuttanut sen, että ajan esille seuloimat hyvät käytännöt ovat siirtyneet kokeneimmilta työnohjaajilta uusille työnohjaajasukupolville ja parin viime vuosikymmenen aikana yleistyneet pitkät työnohjaajakoulutukset ovat vahvistaneet tätä hiljaisen tiedon siirtymistä. Käytänteiden taustalla olevia perusolettamuksia ja toimintaa ohjaavia tekijöitä ei kuitenkaan ole riittävästi pohdittu tai kyseenalaistettu.

Kuvatessaan työnohjauksen historiaa Keski-Luopa (2001, 24) nimittää työnohjausta käytännöksi ilman teoriaa. Voisiko nykyisin työnohjausta kuvata myös teorioiksi ilman filosofiaa? Teorioista puhutaan ja niihin perustuvia menetelmiä käytetään ilman, että niiden taustalla vaikuttavia perusolettamuksia tiedostetaan tai ymmärretään. Onko suomalainen työnohjaus siirtynyt ohjausasiantuntijuuden murroksen myötä uuteen tilanteeseen, jossa tiedolliset aukot

eivät ole enää teorian, vaan filosofian puolella? Ensimmäisen asiantuntijuuden valtakaudella teorioiden filosofisia perusolettamuksia ei kyseenalaistettu, mutta jälkimoderni aika on herättänyt kiinnostuksen teorioiden taustalla vaikuttavaa filosofiaa kohtaan.

Omaa toimintaa ohjaavia tekijöitä voidaan nimittää käyttöteoriaksi. Argyris ja Schön (1974) ovat esittäneet, että ihmisen käyttäytymistä tarkasteltaessa läsnä on kaksi erilaista teoriaa, julkiteoria (*espoused theory*) ja käyttöteoria (*theory in use*). Julkiteorialla tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden mukaan henkilö *sanoo* toimivansa. Käyttöteorialla puolestaan tarkoitetaan niitä periaatteita, joiden mukaan henkilö *todellisuudessa* käyttäytyy. Julki- ja käyttöteoria voivat olla keskenään ristiriitaisia eivätkä ihmiset useinkaan pysähdy pohtimaan omaa toimintaansa ohjaavia periaatteita eli omaa käyttöteoriaansa.

Käyttöteoria on työnohjaajan henkilökohtainen ohjausfilosofia, käsitys todellisuudesta. Vaikka ehdoton tieteellinen totuus todellisuudesta on tuskin löydettävissä, vähimmäisvaatimuksena voisi olla, että työnohjaajan käsitys todellisuudesta on kokonaisvaltainen ja mielekäs (Nurmi 1997, 69). Samoin yhden oikean työnohjauksen teorian syntyminen lienee mahdotonta. Sen sijaan työnohjauksen kokonaisvaltaisen ja mielekkään filosofisen viitekehyksen rakentaminen on mahdollista.

Ohjausasiantuntijuuden filosofisella viitekehyksellä tarkoitetaan tässä tutkielmassa sellaista teorioiden, mallien ja ideoiden kokoelmaa, joiden taustafilosofia on riittävän yhdenmukainen. Viitekehys on se filosofinen raami, joka yhdistää työnohjaajan käyttämät teoriat ja menetelmät mielekkääksi kokonaisuudeksi ja antaa käsitteistön työnohjauksen ymmärtämiselle. Näin ajatellen työnohjaaja voi käyttää viitekehyksen sisään mahtuvia erilaisia teorioita ja malleja ohjaustilanteen mukaan ja toimia silti johdonmukaisesti. Tiedostetun viitekehyksen ulkopuolisten teorioiden ja mallien käyttäminen puolestaan olisi, jos

ei eettisesti arveluttavaa, niin ainakin epäjohdonmukaista ohjausta, koska tällöin työnhajaaja toimisi vastoin omaa logiikkaansa ja uskomuksiaan.

Työnohjauksen filosofisen viitekehyksen rakentamisessa on kyse omaan käyttöteoriaan tutustumisesta ja sen tietoisesta jäsentämisestä. Mitä jäsentyneempi ja eheämpi työnhajaajan käsitys omista uskomuksista, asenteista ja arvoista on, sitä selkeämmäksi hänen viitekehjöksensä on muodostunut. Selkeä oman käyttöteorian ymmärtäminen puolestaan luo perustan viitekehjoksen mukaisten teorioiden ja mallien sekä niihin perustuvien menetelmien valinnalle ja käyttämiselle. Shertzerin ja Stonen (1980, 240) mukaan työnhajaaja on joko tietoisesti tai tietämättään ratkaissut seuraavat, henkilökohtaisen ohjausfilosofiaan liittyvät kysymykset.

- Mikä on todellisuuden luonne?
- Mikä on ihmisen paikka maailmankaikkeudessa?
- Mitä on tieto?
- Kuinka vapaa ihminen on?
- Mitkä asiat (tapahtumat, ihmiset) ovat arvokkaimpia?
- Onko yhteiskunnalle tai yksilölle olemassa välttämättömiä tavoitteita?

Ohjausfilosofian rakentaminen ei ole vain akateemisen tiedon keräämistä ja jäsentämistä, vaan se on myös matka omaan sisimpään, tutustumaan siihen, kuka ja millainen minä oikeasti pohjimmiltani olen. Matka itseymmärrykseen jatkuu läpi elämän ja tässä matkanteossa saadut kokemukset ja ymmärrys ovat keskeinen osa työnhajaajan asiantuntemusta.

Parkkisen (2003, 169) mukaan ohjaajan tulee ensin "itse ymmärtää, millaisena hän näkee maailman, millaisia merkityksiä tähän tulkintaan liittyy ja millaiset kontekstit vaikuttavat näihin merkityksiin...[ohjaajan] itseymmärrys on lähtökohta ohjattavan itseymmärryksen kehittämiseksi." Ohjausfilosofia ei siten ole työkalu, joka otetaan esiin työnohjauksen alkaessa ja josta luovutaan ohja-

uksen päättyessä. Ohjausfilosofia on työnohjaajan henkilökohtainen käsitys todellisuudesta ja kiinteä osa hänen persoonaansa, jonka avulla hän ohjaustyöstä tekee. Parkkinen muistuttaa, että koska viitekehys on ihmismielen tuotos, sen kategorisointikyky on rajallinen, koska "todellisuus on aina moniulotteisempi ja laajempi kuin ihmisen mieli". Täydellisen viitekehysten luominen on siten mahdotonta. Myös ihmismielen kyky tiedostaa ja ajatella loogisesti on vajavainen. Ajan kuluessa viitekehyksestä voi kuitenkin muodostua sellainen harmoninen kokonaisuus, "jossa kokonaiskäsitys todellisuudesta ja ihmisestä muodostavat hyvän perustan ohjattavien ajattelun kehittämiseksi." (Parkkinen 2003, 159-162)

Vaikka työnohjaaja voi valita, millaisia käytännön työnohjausmenetelmiä ja toimintatapoja hän käyttää, oman ohjausfilosofian kohdalla kyse ei ole pelkästä yksilön valinnasta. Myös kulttuuri on maailmankuvaan ja sitä kautta ihmiskuvaan vaikuttava tekijä. Matka omaan sisimpään tarkoittaa myös sen kysymistä, millaiseksi minä olen kasvanut ympäristöni vaikutuksessa. (Parkkinen 2003, 162) Ohjausfilosofian rakentamisessa on tarpeen kyseenalaistaa oman kasvukulttuurin itsestäänselvyyksiä sekä pohtia oman kasvukulttuurin heikkouksia ja vahvuuksia.

4.8 Esimiesten työnohjaus

Esimiesten työnohjauksen tutkimus on vähäistä. Kuitenkin esimiesten työnohjauksen kuten työnohjauksen tutkimus yleensäkin on kasvussa ohjauksellisten menetelmien käytön yleistyessä. Paunonen-Ilmosen (2001, 25) mukaan 1980-luvulla eri alojen esimiehet alkoivat hyödyntää työnohjausta ja 1990-luvulla työnohjauksen suosio kasvoi myös kuntajohtajien parissa. 2000-luvulla esimiesten kiinnostus työnohjausta ja ohjauksellisia menetelmiä kohtaan on kasvanut edel-

leen. Ohjauksellisten menetelmien käytön suosio esimiesten työn tukena lienee osa trendiä, jossa yhä suurempi osuus koulutukseen suunnatuista varoista kohdennetaan esimiehiin ja organisaation muihin avainhenkilöihin (Career development at work 2008, 21).

Esimiehillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa siihen, minkälaisia johtamisen kehittämismenetelmiä he työssään käyttävät. Jatkuva muutoksen ja kehittämisen paine sekä tulosvastuullisuus ja johtamisen roolin voimakkaampi näkyvyys (Keskinen 2006, 33) pakottaa esimiehiä etsimään keinoja selviytyä työstään. Kun kiireen keskellä ei ole aikaa perehtyä ongelmien taustoihin ja etsiä kestäviä ratkaisuja, nopeat ja yksinkertaiset ratkaisut ja menetelmät ovat tervetulleita. Tilanne luo otollisen maaperän erilaisille muodikkaille johtamisen ja toiminnan kehittämismenetelmille. Jacksonin (2001) mukaan johtamisen kehittämismenetelmien trendeissä on yhtäläisiä piirteitä muoti-ilmiöiden kanssa.

Kun Jacksonin kuvaamia, muoti-ilmiön kaltaisia johtamisen kehittämismenetelmiä verrataan työnohjaukseen (TAULUKKO 2), käy ilmi, ettei esimiesten työnohjaus täytä muoti-ilmiön kriteerejä (Ruotsalainen 2006, 5). Vaikka ohjauksen määrän kasvu esimiesten parissa on uusi ilmiö, työnohjaus on menetelmänä perinteinen ja edustaa toisenlaista lähestymistapaa johtamisen kehittämiseen kuin trendikkäät johtamisen kehittämismenetelmät.

Kuitenkin myös yksi yhteinen tekijä löytyy. Kriittinen kohta vertaillessa Jacksonin kuvaamia muodinomaisia johtamisen kehittämismenetelmiä ja työnohjausta on väite, että taustafilosofia on pohtimatta (jätetty pois TAULUKKO 2:sta). Kuten edellä luvussa 4.7 on esitetty, alan kirjallisuuden perusteella vaikuttaa siltä, että myös työnohjauksen taustafilosofian pohtiminen on jäänyt vähemmälle huomiolle. Sen selvittäminen, kuinka selkeästi työnohjaajat tiedostavat oman taustafilosofiansa onkin yksi tämän pro gradu -tutkielman tutkimuksellisista tavoitteista.

TAULUKKO 2. Työnohjaus ja muoti-ilmiöt johtamisen kehittämässä

Työnohjaus	Muodinomaisten johtamisen kehittämismenetelmien piirteet (mukaiillen Jackson 2001)
Työnohjauksella ei ole yhtä selvää oppi-isää tai perustajaa.	"Gurun" kehittämä.
Vaikuttavuutta on tutkittu tieteellisesti kansainvälisesti ja vaikuttavuus kulminoituu selvästi työhön, työntekijään ja työyhteisöön parantaen toimintaa sekä vahvistaen työntekijän ammatti-identiteettiä. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16-17)	Lupaa paljon, mutta lupaukset jäävät lunastamatta.
Työnohjaus pyrkii tuomaan työhön ja sen kehittämiseen ja mahdollisiin ongelmiin uusia näkökulmia. Työnohjaus tukee ohjattavan omia pohdintoja ja oivalluksia.	Yksinkertaistaa monimutkaisen ongelman epärealistisella tavalla.
Työnohjausta toteutetaan useiden teorioiden avulla, kuten kasvatustiede, psykologia ja sosiaalipsykologia. Tieteellistä tutkimusta tehdään kasvavassa määrin Suomessa ja kansainvälisesti. Jyväskylän yliopiston yhteydessä toimii kansallinen ohjausalan osaamiskeskus, joka toimii yhdessä Euroopan laajuisen verkoston kanssa.	Tieteellinen perusta puuttuu.
Työnohjauksen kesto on pääasiallisesti yhdestä kolmeen vuoteen ja työskentely on intensiivistä ja edellyttää sitoutumista.	Tarjoaa nopean, helpon vastauksen ongelmiin.
Pyrkii tuottamaan ohjattavalle realistisuutta suhteessa ohjattavan omiin ja organisaation tavoitteisiin ja työmenetelmiin.	Luo epärealistia odotuksia.
Kehittää yhteistoimintaa. (Paunonen-Ilmonen 2001, 16-17)	Aiheuttaa henkilöstön jakautumista.
Lisää työhön sitoutumista, työmotivaatiota ja tukee henkilöstöä ja johtajaa.	Vie henkilöstön aloitteellisuuden (ylhäältä määrätty toimintaa).
Tukee organisaation autonomiaa ja strategiaa.	Horjuttaa organisaation omaa strategista ajattelua.
Auttaa ohjattavaa tai ohjattavia ottamaan käyttöön omat voimavarat ja ideat.	Valmis vastaus organisaation ulkopuolelta.

Esimiesten työnohjauksen kasvu on näkynyt myös työnohjaajakoulutusten sisällyksessä 1990-luvulta eteenpäin. Vuonna 1992 käynnistyi ensimmäinen esimiesten työnohjauksen koulutus Helsinki-instituutissa (Alsi & Nokela 2006, 14). SUEDE-Management Oy on järjestänyt vuosittain esimiesten työnohjaajakoulutuksia vuodesta 2002. Myös Johtamistaidon opisto on toteuttanut esimiesten työnohjaajakoulutuksia 2000-luvulla. Johtamisen työnohjaajakoulutuksissa paneudutaan erityisesti johtamistyön erityiskysymyksiin ja haasteisiin.

Johdon työnohjaajat ja mentorit ry (JTM) on perustettu vuonna 2004. Esimiesten työnohjaukseen perehtyneet työnohjaajat halusivat edistää työnohjauksen hyödyntämistä nimenomaan ylemmän johdon parissa. Yhdistyksen jäsenmäärä kasvaa hiljalleen ja on nykyisin noin sata. Jäseneksi hyväksytään henkilö, joka on suorittanut vähintään kaksivuotisen esimiesten työnohjaukseen painotuvan koulutuksen. Yhdistyksen jäsen voi erikseen hakea oikeutta käyttää nimekettä Certified Supervisor of Leaders and Executives (CSLE). Yhdistys julkaisee kerran vuodessa ilmestyvää Johtajan Sparraaja -lehteä. (Johdon työnohjaajat ja mentorit ry, 2006). Osa yhdistyksen jäsenistä on myös Suomen työnohjaajat ry:n jäseniä.

Alan kirjallisuudessa esimiesten työnohjauksesta on käytetty nimitystä hallinnollinen työnohjaus (Keski-Luopa 2001, 41, Paunonen-Ilmonen 2001, 53) mutta se ei ole vakiintunut omaksi käsitteekseen tai tieteenalaksi (Vanne & Ruohonen 2005, 51). Vuonna 2005 ilmestyneessä kirjassa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä käytetään kuitenkin termiä ”esimiesten työnohjaus” (Hautaviita, Romana & Keskinen 2005). Termi ei ota kantaa esimiehen hierarkkiseen tasoon organisaatiossa eli siihen, onko kyseessä työn-, keski- vai ylimmän johdon työnohjaus.

Esimiesten työnohjausta julkisorganisaatioissa on tutkittu vain vähän, pääosin sosiaali- ja terveysalan organisaatioissa (esim. Ollila 2006, Hätönen &

Rintala 2002). Kuntaorganisaatioissa vuosina 2000-2003 toteutetussa kyselytutkimuksessa kuntajohtajista puolet ilmoitti tarvitsevansa työnohjausta. Lisäksi kuntajohtajista 90% ilmaisi työyhteisönsä tarvitsevan työnohjausta 1) yksilön tukemisessa työtehtävissä, 2) työn laatukysymyksissä ja 3) työyhteisön yhteistyöskentelyyn liittyvissä asioissa. Työnohjaus tulisi heidän mielestään toteuttaa keskittymällä esimiehiin, johtoryhmän jäseniin ja kuntajohtajiin. (Paunonen-Ilmonen 2005, 134.)

Myös kuntien eläkevakuutus suosittelee työnohjauksen käyttämistä esimiesten tukena nykyistä enemmän (Kaistila 2005, 6). Kunnallisjohdon työnohjauksen laajemman käytön esteenä on Paunonen-Ilmosen (2005, 141) mukaan työnohjausmenetelmän heikko tunnettavuus, koulutettujen työnohjaajien puute. Immais (2005, 143) mielestä esteenä on työnohjaajien vajavainen kunta-alan tuntemus. Suomalaisten johtajien kehittämisalueiden ja -menetelmien tutkimuksessa (Luoma, Suutari & Viitala 2005) työnohjaus sijoittui toiseksi parhaaseen kategoriaan, kun kysyttiin kehittämismenetelmien soveltuvuutta henkilökohtaiseen kehittymiseen (Viitala 2007, 207).

Vaikka työnohjaus on yksi kasvava johtamisen kehittämismenetelmä, Immais (2005, 143) mukaan työnohjauksen perinteisten soveltamisalojen ulkopuolella esimiehet turvautuvat työnohjaajaan lähinnä kärjistyneissä tai kroonistuvissa konfliktitilanteissa (myös Pekkanen & Uurto 2005, 118) ja silloinkin aloite on tullut työterveyshuollon tai työsuojelun puolelta. Kuitenkin esimerkiksi pankkialalla esimiesten työnohjaus on havaittu merkittäväksi esimiestyötä parantavaksi menetelmäksi (Pekkanen & Uurto 2005, 113).

Syynä työnohjauksen käyttämiseen ongelmatilanteissa voi olla työnohjauksen imagon tahaton muodostuminen ongelmanratkaisumenetelmäksi, jota tarvitaan vasta, kun ollaan kriisitilanteessa. Tätä mielikuvaa on vaikea muuttaa, etenkin kun työnohjaajat toimivat työyhteisöissä myös kriisikonsultteina.

Niinpä työnohjaus on johtamisen kehittämismenetelmänä edelleen vieras monille esimiehille (Hautaviita ym. 2005, 109; Paunonen-Ilmonen 2005, 141). Keskisen (2006, 37) mukaan ohjauksellisten käsitteiden hyväksyttävyyys ja käytettävyys on erilaista eri työsektoreilla. Perinteiset työnohjausalat, kuten sosiaali-, terveys- ja opetusala saattavat vierastaa vieraskielisiä termejä kuten sparraus ja coaching. Liike-elämässä ja teollisuudessa puolestaan ehkä vierastetaan työnohjaus-termiä. Lisäksi työnohjaukselle tyypillinen pitkäkestoisuus voidaan nähdä kustannustekijäksi, joka ohitetaan, kun tilalle tarjotaan nopeampisyklisiä ratkaisua. Esimiesten ohjauksen uudet muodot, kuten sparraus, mentorointi ja coaching kilpailevat siis työnohjauksen kanssa esimiesten suosiosta.

Ihmisten johtamisen merkitys on korostunut laman jälkeisessä Suomessa ja esimiehet käyttävätkin työnohjausta itsensä ja ihmisten johtamistaitojen kehittämiseen. Työministeriön Kansallisen työelämän kehittämissuunnitelman yhteydessä kerätystä aineistosta kävi ilmi, että "[s]elvästi suurimman sisältöluokan työnohjaukselle asetetuista tavoitteista muodostivat itseä esimiehenä ja nimenomaan ihmisten, ei asioiden, johtajana koskevat tavoitteet." Ihmissuhdetaitojen kehittäminen, alaisiin sitoutuminen sekä näkyvyys ja tavoitettavuus koettiin tärkeiksi. (Hautaviita ym. 2005, 100.)

Esimiehet ovat asettaneet työnohjauksessa seuraavia tavoitteita: 1) esimiesroolin kehittäminen, 2) ongelmatilanteiden pohtiminen ja ratkaiseminen ja 3) oman itsensä kehittäminen (Romana & Leimala 2005, 71). Kuntajohtajat halusivat työnohjausta oman ja kunnan toiminnan kehittämiseen sekä johtajana kasvamiseen (Paunonen-Ilmonen 2005, 134). Yliopistomaailmassa työnohjauksella olisi tilaus olla jäsentämässä akateemisen johtamisen monia rooleja (Keskisen 2005, 129).

Vanteen (2004, 78, 108) tutkimuksessa työnohjaaja oli ihmissuhdealan asiantuntija ja työnohjauksen tuloksena ICT-alan esimiehet kokivat, että heidän

ajankäyttönsä kehittyi. Ajankäytön tehostuminen oli myös toiseksi tärkeimmäksi koettu työnohjauksen tulos Hautaviita ym. (2005, 100) tutkimuksessa. Ajankäytön liittyvät haasteet koettelevatkin johtajia ja esimiehiä kaikkialla (Siltala 2004, 286).

Korhosen ja Långin (2006, 54) mukaan työnohjaus koetaan merkitykselliseksi etenkin yksin työskennellessä. Työterveyslaitos suosittelee esimiesten työnohjausta, koska työnohjauksessa pystytään huomioimaan esimiestyön ongelmien erityispiirteet, kuten esimiestyön yksinäisyys (Työterveyslaitos 2006a). Yksilötyönohjauksessa esimiehen on mahdollista osoittaa heikkouttaan (Romana & Leimala 2005, 78), joka ei ole mahdollista alaisten tai oman esimiehen läsnä ollessa. Kajalan (2005, 38) mukaan esimiesten työnohjausryhmä voi toimia myös vertaistukena esimiehille.

5. TUTKIMUSKYSYMYKSET

Tämä pro gradu -tutkielma pyrki selvittämään kokonaiskuvaa suomalaisten työnohjaajien ohjausasiantuntijuuden luonteesta. Teoreettisena viitekehysenä oli Onnismaan (2003) kuvaama ohjausasiantuntijuuden murros, joka ilmeni siirtymänä ensimmäisestä asiantuntijuudesta toiseen ohjausasiantuntijuuteen. Työnohjaus on asiantuntijatyötä, jossa oletettiin näkyvän samankaltainen kehityskulku kuin asiantuntijuudessa yleensäkin oli tapahtunut. Tätä työhypoteesia testattiin empiirisesti. Tutkielma kartoitti myös työnohjaajien käsityksiä siitä, miten suomalaisen työelämän muutos ilmeni esimiesten työnohjaustarpeissa.

Ensimmäisenä tutkimuskysymyksenä oli:

Missä määrin suomalaiset työnohjaajat edustavat ensimmäistä tai toista ohjausasiantuntijuutta. Lisäksi selvitettiin, onko iällä, sukupuolella, kokemuksella tai koulutuksella yhteyttä ohjausasiantuntijuuden luonteeseen?

Toinen tutkimustehtävä oli luonteeltaan kartoittava ja siinä haluttiin selvittää, miten suomalaisen työelämän muutos ilmenee esimiesten työnohjaustarpeissa. Vaikka työnohjaus on perinteinen menetelmä, sen suosio oli kasvussa. Oletuksena oli, että työnohjauksen elinvoimaisuus menetelmänä on yhteydessä työnohjauksen työelämälähtöisyyteen. Toisin sanoen, työnohjauksessa käsiteltiin ajankohtaisia ja työelämän kannalta keskeisiä asioita.

Toisena tutkimuskysymyksenä oli:

Miten suomalaisen työelämän muutos näkyi esimiesten työnohjaustarpeissa?

6. TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

6.1 Kohderyhmä

Pyrittäessä selvittämään työnohjaajan ohjausasiantuntijuutta asiantuntijuuden muutoksen viitekehyksessä keskeistä on *työnohjaajan toiminnan tarkastelu* sekä *se, miten työnohjaaja itse kokee asettuvansa ohjaussuhteeseen ja -tilanteeseen*. Ohjattavaan, toimintaympäristöön tai käsiteltäviin asioihin liittyvillä tekijöillä on vasta toissijainen merkitys ohjausasiantuntijuuden luonteen määrittelyssä.

Aineiston keräämistilanne, jossa tutkija on läsnä ohjaustilanteessa vaikuttaa sekä sopivien ohjaustilanteiden saatavuuteen että ohjaustilanteen tapahtumisiin (Paunonen-Ilmonen 2001, 215). Lisäksi, työnohjaajan toimintaa havainnoiva tutkimus olisi ollut luonteeltaan laadullinen, mikä olisi tarkoittanut keskittymistä vain joidenkin työnohjaajien toiminnan tarkasteluun. Koska tutkijan tavoitteena oli kokonaiskuvan saaminen suomalaisten työnohjaajien ohjausasiantuntijuudesta, päädyttiin määrälliseen tutkimukseen.

Niinpä konkreettisen ohjaustilanteen havainnoinnin sijaan tutkittavaa aihetta päätettiin tarkastella työnohjaajan itseymmärryksestä käsin. Työnohjaajan käsitystä omasta ohjausfilosofiasta ja tehtävästään työnohjauksessa sekä sitä, minkälaisen roolin työnohjaaja asiantuntijana ohjaustilanteessa itselleen ottaa, voitiin kysyä suoraan työnohjaajalta itseltään. Tällä tavoin saavutettiin suurempi joukko työnohjaajia ja kokonaiskuvan luominen oli mahdollista.

Luonteva paikka löytää työnohjaajia olivat alan yhdistykset, Suomen työnohjaajat ry, johon kuului kyselyä tehtäessä yli 1000 jäsentä, ja Johdon työnohjaajat ja mentorit ry, johon kuului noin 100 jäsentä. Tutkimusaineiston keräämistä varten kummankin työnohjaajayhdistyksen hallitukseen otettiin yhteyttä vuon-

na 2008 tutkimusluvan hankkimista varten ja tutkimusluvut myönnettiin. Vaikka kaikki suomalaiset työnohjaajat eivät ole alan yhdistysten jäseniä, populaation oletettiin käsittävän niin merkittävän osan koulutetuista työnohjaajista, että kyse oli harvinaisesta kokonaistutkimuksesta (Nummenmaa 2004, 20). Perusjoukko-
na (populaatio) olivat siis ne suomalaiset työnohjaajat, joilla oli vähintään kaksivuotinen työnohjaajakoulutus tai vastaava muu koulutus ja kokemus. Koska laki ei säätele työnohjaajana toimimista, periaatteessa kuka tahansa voi toimia työnohjaajana. Alan yhdistyksiin pääsevät jäseniksi kuitenkin vain ne, joilla on asianmukainen koulutus.

Sukupuolensa ilmoittaneista vastaajista yli 71% oli naisia. Tämä oli odotettavissa, sillä työnohjauksen perinteiset soveltamisalat, terveys- sosiaali- ja opetusala ovat naisvoittoisia. Suomen työnohjaajat ry:n jäsenmäärän voimakas kasvu 2000-luvulla puolestaan näkyi vastaajajoukossa työnohjaajien ammattikunnan nuorentumisena, sillä 2/3:lla vastaajista oli alle kymmenen vuoden kokemus työnohjaajana toimimisesta. Työnohjaajat olivat pääosin keski-ikäisiä. Kohderyhmän vastaajista lähes puolet oli 50-59-vuotiaita eikä alle 30-vuotiaita vastaajia ei ollut lainkaan. Vastaajista 30-39-vuotiaitakin oli vain 5%.

Kuten asiantuntijatyön kohdalla saattoi odottaa, 3/4:lla vastaajista oli korkeakoulututkinto. Myös työnohjaajakoulutuksen suorituspaikkana korkeakoulut olivat suosituimpia. Yli puolet vastaajista oli suorittanut työnohjaajakoulutuksen yliopiston täydennyskoulutuksessa. Tässä luvussa ovat mukana myös ne koulutukset, jotka yliopiston täydennyskoulutuskeskus on järjestänyt yhdessä muun toimijan, esimerkiksi työnohjauksen parissa toimivan yrityksen kanssa.

Työnohjaajakouluttajien järjestäytymismuotoja selvittäessä kävi ilmi, että erilaisten instituuttien, keskusten ja muiden vastaavalla tavalla itseään markkinoivien toimijoiden taustalta löytyi pääsääntöisesti osakeyhtiö. Nämä tahot luokiteltiin siis yrityksiksi. Yritykset olivat toiseksi suurin kouluttajataho 12%:n

osuudella. Ilmeisesti työnohjauksen suosion kasvaessa myös yritykset olivat huomanneet työnohjaajakouluttamisessa potentiaalisen liiketoiminta-alueen.

6.2 Kyselylomakkeen suunnittelu ja aineiston kerääminen

6.2.1 Ohjausasiantuntijuuteen liittyvät kysymykset

Kyselylomakkeen ensimmäisen tutkimuskysymyksen kysymysten suunnittelua varten tehtiin yksi esihaastattelu puhelimesta. Haastateltavana oli Helsingin yliopiston erikoissuunnittelija FT Jussi Onnismaa, jonka väitöstyöhön tämän tutkielman viitekehys rakentui.

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen alkuosaan eli missä määrin suomalaiset työnohjaajat edustavat ensimmäistä tai toista ohjausasiantuntijuutta, vastauksista päätettiin kysyä suoraan, sillä Onnismaan ohjausasiantuntijuuden kuvaus oli todennäköisesti tuttu ainakin osalle työnohjaajista. Samassa yhteydessä kysyttiin suoraan joko-tai-kysymyksillä myös filosofiaan ja teorioiden luonteeseen liittyviä kysymyksiä.

Toisaalta ajateltiin, että suoraan kysymisellä ei kuitenkaan välttämättä olisi saatu oikeaa tietoa työnohjaajan ohjausasiantuntijuuden luonteesta. Tässä hyödynnettiin Argyrisin ja Schönin (1974) esittämiä julkiteorian (espoused theory) ja käyttöteorian (theory in use) käsitteitä. Suoraan kysymisen (julkiteoria) lisäksi tuli varmistaa, olivatko työnohjaajien käyttämät menetelmät (käyttöteoria) samansuuntaisia kuin heidän julkiteoriensa. Koska työnohjaajan toiminnan havainnoinnista oli luovuttu ja aineisto oli päätetty kerätä kyselyn avulla, kysymyksiä suunnattiin koskemaan myös työnohjaajan toimintaa ja orientaatiota ohjaussuhteeseen. Näistä vastauksista ajateltiin saatavan tietoa työnohjaajien käyttöteoriasta.

Avoimella kysymyksellä ”mihin työnohjaus perustuu?” haluttiin antaa tilaa monenlaisille perusteluille. Vaikka vastaajat eivät olisikaan olleet perehtyneet ohjausasiantuntijuuden muutokseen, koulutettujen työnohjaajien, joista vastaajajoukko muodostui, saattoi olettaa olevan tietoisia, että työnohjausta tehdään jonkun teorian tai useiden teorioiden perusteella tai jonkun mallin mukaisesti. Kuvattujen teorioiden ja mallien luonteen, määrän ja keskinäisten suhteiden ajateltiin kertovan työnohjaajan ohjausfilosofiasta ja ohjausasiantuntijuuden luonteesta. Kysymyksen avoin luonne mahdollisti myös muun kaltaisten kuin teoreettisten perusteiden esittämisen.

Toinen avoin kysymys kohdistui työnohjaajien käyttämiin menetelmiin, joista ajateltiin voitavan päätellä työnohjaajan käyttämä teoria tai teoriat ja vastaajien ohjausasiantuntijuuden luonne. Työnohjaajien käyttämät menetelmät ovat heille konkreettisia ja arkipäiväisiä, joten niistä kertomisen ajateltiin yhtäältä olevan helpompaa kuin oman käyttöteoreettisen ohjausfilosofian kuvaaminen ja toisaalta menetelmien kuvauksista ajateltiin voitavan varmistaa julki- ja käyttöteorian yhteneväisyyttä.

Onnismaan ensimmäisen ja toisen asiantuntijuuden kuvauksen perusteella laadittiin viisiportaisella Likert-asteikolle kysymyssarja, jossa kysyttiin, miten vastaajat toimivat työnohjaajina sekä minkälainen oli heidän roolinsa ja suhteensa ohjattaviin.

Toisen tutkimuskysymyksen ajateltiin osaltaan myös tukevan ensimmäisen tutkimuskysymyksen selvittämistä. Toimiessaan esimiesten kanssa työnohjaajilla on käyttöteoriansa mukainen vastaus myös kysymyksiin, kuten mikä on esimiehen tarve, kun hän haluaa työnohjausta tai mitä hyötyä esimies saa työnohjauksesta. Toisin sanoen, työnohjaaja tulkitsee työelämän haasteita ja esimiesten tarpeita oman käyttöteoriansa ja teoreettisen viitekehýksensä mukaisesti. Vastauksista näihin kysymyksiin toivottiin saavan lisäselvyyttä sille, mitä työn-

ohjaaja ajatteli työnohjauksen olevan. Tästä puolestaan toivottiin voitavan saada lisätietoja työnohjaajan ohjausasiantuntijuuden luonteesta.

Lisäksi selvitettiin, mitkä taustamuuttujat vaikuttivat työnohjaajan ohjausasiantuntijuuden luonteeseen. Kun ensimmäisen tutkimustehtävän avulla oli selvitetty työnohjaajien ohjausasiantuntijuuden luonnetta, voitiin tilastollisten menetelmien avulla tutkia, löytyikö työnohjaajien demografisista tiedoista ohjausasiantuntijuuden luonnetta selittäviä tekijöitä. Demografisista tiedoista kerättiin työnohjaajan sukupuoli, ikä, kokemus, työnohjaajakoulutuksen järjestäjä ja työnohjaajan koulutustaso.

6.2.2 Työelämän muutos ja esimiesten työohjaus

Toisessa tutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää niitä esimiesten tarpeita, joiden vuoksi he ovat hakeutuneet työnohjaukseen. Toiseen tutkimuskysymykseen liittyvien kysymysten sisällöllisessä suunnittelussa hyödynnettiin kolmea Petri Ruotsalaisen Johtajan Sparraaja -lehteen (1/2009) tekemää haastattelua. Haastatteluissa oli kysytty työnohjaajien käsityksiä niihin tarpeisiin ja odotuksiin liittyen, joita heidän mielestään esimiehillä on suhteessa työnohjaukseen. Haastateltavina olivat Johtaminen ja työyhteisön kehittäminen -palvelualueen johtaja Niina Andersin Talent Partnersilta, johdon ja esimiesten työnohjaaja ja organisaatio-konsultti Veijo Hurskainen sekä Terveystieteiden ja hyvinvoinnin laitoksen tutkimusprofessori ja Helsingin yliopiston psykiatrian professori Jouko Lönnqvist.

Lisäksi kysymysten suunnittelua ohjasivat luvun neljä filosofinen osuus sekä luvussa kolme kuvatut kirjallisuudesta esiin nousseet työelämän ja johtamisen haasteet 2000-luvulla. Strukturoitujen kysymysten lisäksi vastaajille annettiin mahdollisuus vastata avoimiin kysymyksiin. Työelämän muutoksista kysyttiin yleisellä tasolla ja näitä vastauksia ajateltiin verrattavan esimiehiä koskeviin vastauksiin.

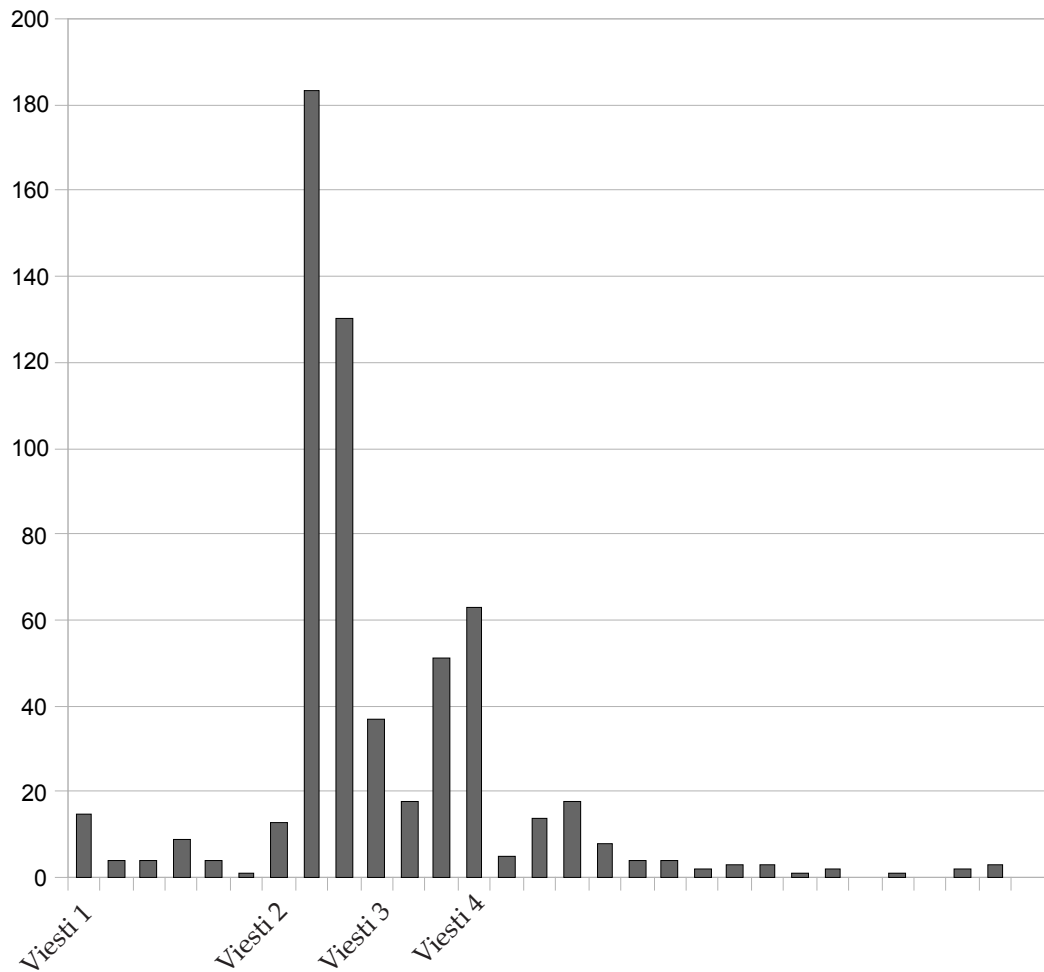
6.2.3 Aineiston kerääminen

Aineisto kerättiin Jyväskylän yliopiston Korppi-opintotietojärjestelmän kyselylomaketoiminnolla, joka mahdollisti julkisella internet-sivustolla toimivan sähköisen kyselyn toteuttamisen. Vastausaineisto kerättiin kyselylomakkeen pääosin strukturoiduilla, mutta myös avoimilla kysymyksillä (Liite 1). Vastaamiseen tarvittiin internet-yhteys ja oli todennäköistä, että jos työnohjaajalla oli käytössään sähköposti, jonka kautta tieto kyselystä lähetettiin, niin hän kykeni myös vastaamaan kyselyyn.

Suomen työnohjaajat ry:n sähköpostituslistalla oli 1279 henkilöä ja Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n vastaavalla listalla 91 henkilöä. Tutkielman tekijä oli vähennetty luvuista. Koska tuntematon määrä vastaajista kuului molempiin yhdistyksiin, potentiaalinen vastaajien määrä oli 1279-1370 henkilöä. Sähköpostien lähettämiseen liittyvä puutteellisista tai vääristä sähköpostiosoitteista syntyvä mahdollinen hävikki ei ollut tiedossa.

Ensin lähetettiin sähköpostina pyyntö osallistua tutkimukseen (Viesti1) Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n jäsenille ja vastaava viesti lähetettiin seuraavana päivänä Suomen työnohjaajat ry:n jäsenille (Viesti 2). Vastausaikaa oli annettu kuukauden verran. Molemmissa tapauksissa pääosa vastauksista saapui alle viikon kuluessa sähköpostiviesteistä.

Kun saapuvien vastauksien määrä harveni selvästi, tutkimuksen tekijä ajatteli vastausten saapuneen pääosin sisään. Kun vastausprosentti ylitti 30%, tutkija laitto kiitosviestin (Viesti 3) Suomen työnohjaajat ry:n intraan keskustelupalstalle. Intran laskurin mukaan kiitosviestiä ei käynyt lukemassa kahtena seuraavana päivänä kuin pari ihmistä, joten tutkija kysyi Suomen työnohjaajat ry:ltä mahdollisuutta lähettää kiitosviestiä (Viesti 4) Suomen työnohjaajat ry:n jäsenille. Viestissä lisäksi mainittiin, että vastausaikaa on vielä jäljellä. Sähköpostissa lähetetty kiitosviesti synnyttikin vielä vastausaallon (KUVIO 5).



KUVIO 5. Viestien vaikutus vastausten määrään

6.2.4 Aineiston käsittely SPSS-ohjelmassa

Vastaukset tallentuivat automaattisesti Korpin omaan tietokantaan, josta pystyi tulostamaan yleisluontoisen raportin vastauksista. Tarkempaa analyysia varten aineisto muutettiin tekstitiedostoksi ja siirrettiin SPSS-ohjelmaan, joka oli yksinkertainen ja tehokas väline kasvatustieteen kvantitatiiviseen tutkimukseen (Connolly 2007, 2).

SPSS-ohjelmassa aineistosta poistettiin tyhjät ja kesken jääneet vastaukset. Kyselylomakkeen painikkeessa, jolla tallennettiin vastaukset ja siirryttiin eteenpäin kyselyssä seuraavalle sivulle, oli teksti ”Tallenna ja siirry seuraavalle sivulle >>”. Todennäköisesti tämä teksti aiheutti väärinymmärrystä vastaajien

parissa. Muutamat olivat tulkinneet sen tarkoittavan sitä, että kyseinen internet-selaimen sivu tuli erikseen tallentaa ja sen jälkeen siirtyä seuraavalle sivulle. Analysoitavia vastauksia oli yhteensä 459kpl eli 33-36% potentiaalisista vastaajista.

Muuttujat luokiteltiin seuraavasti:

- Nominaaliasteikolle sukupuoli, työnhajaajakoulutuksen suorituspaikka ja työelämän muutosta ja esimiesten työnhajauksen työelämän sektoria ja sisältöjä käsittelevät kysymykset.
- Ordinaaliasteikolle työnhajaan ikä, kokemus ja koulutus sekä kokemus esimiesten työnhajauksesta.
- Välimatka-asteikolle viisiportaiset Likert-muuttujat.

Ohjausasiantuntijuuden eri osa-alueita eli työnhajaajana toimimista sekä työnhajaan roolia ja hänen suhdettaan ohjattavaan mitattiin 21:llä Likert-muuttujalla, jotka voitiin yhdistää yhdeksi mittariksi (Valli 2001, 108). Näistä Likert-muuttujista laskettiin keskiarvomuuttujia, jotka olivat käytännöllinen ratkaisu kyselylomakkeen analysoinnin yhteydessä (Nummenmaa 2004, 151). 11:ssä Likert-muuttujassa esitettiin ensimmäisen asiantuntijuuden piirteiden mukainen väite ja 10:ssä Likert-muuttujassa esitettiin toisen asiantuntijuuden piirteiden mukainen väite. Näistä väitteistä muodostuneet keskiarvomuuttujat nimettiin SUMmoderni ja SUMjälkimoderni.

6.2.5 Kyselymetodin luotettavuus ja eettisyys

Kysymysten laatiminen pelkästään Onnismaan tekstiin perustuen sisälsi tutkimuksellisen riskin, sillä Onnismaan kuvaus perustui teoreettiseen rakennelmaan, ei empiiriseen aineistoon. Onnismaan kuvauksen käyttäminen kvantitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana saattoi olla heikosti toimiva ratkaisu. Tutkimuksellisesti varmempi ratkaisu olisi ollut, jos Onnismaan kuvauksen mukaisia ohjausasiantuntijuuden piirteitä ja eroja olisi ensin jäsennetty ja selkiytetty laadullisella

tutkimuksella, jonka avulla olisi voitu tuottaa yksiselitteisempiä ohjausasiantuntijuuden eroja kuvaavia väitteitä ja käsitteitä. Vasta tämän esitutkimuksen perusteella olisi laadittu kysymykset kvantitatiivista tutkimusta varten. Esitutkimus olisi mahdollistanut hienosyisemmän kyselyn toteuttamisen ja yksittäisten kysymysten validiuden vahvistamisen. Tällöin riski kysymyssarjan toimimattomuudesta olisi ollut pienempi. Esitutkimusta harkittiin, mutta tällöin tutkimuksen laajuus olisi kasvanut tarpeettoman suureksi pro gradu -tutkielmaksi.

Tutkija päätti ottaa riskin ja laatia kysymykset pelkästään Onnismaan tekstiin perustuen. Kun kysymyksistä muodostettujen keskiarvomuuttujien reliabiliteettia arvioitiin SPSS-ohjelman tuottamalla Cronbachin Alpha-kertoimella (Valli 2001, 109), SUMmodernin reliabiliteettikertoimen arvoksi tuli ,735 ja SUMjälkimodernin ,719. Keskiarvomuuttujien muodostavien kysymyssarjojen konsistenssi oli siis keskinertainen. SUMmoderni ja SUMjälkimoderni yhdistettiin kääntämällä SUMmodernin arvot samansuuntaisiksi SUMjälkimodernin kanssa ja näin saatiin keskiarvomuuttuja SUMMA1. Reliabiliteettikertoimen arvoksi tuli 0,687. Scale if item deleted -toiminnon avulla muuttuja 29 ”Työnohjaajana minun on oivallettava, mikä on ohjattavan kannalta merkityksellistä hänen ainutkertaisessa tilanteessaan” poistettiin, jonka jälkeen Alpha-reliabiliteettikertoimeksi tuli 0,707.

Aineisto tarkistettiin myös SPSS-ohjelman Identify Unusual Cases -toiminnolla, jonka avulla löydettiin kolme poikkeavaa tapausta. Aineiston laajuuteen ($N = 458$) nähden kolmella tapauksella ei katsottu olevan merkitystä, joten tapaukset jätettiin aineistoon.

Ohjausasiantuntijuuden luonnetta pyrittiin selvittämään kolmenlaisilla kysymyksillä, jotka kohdistuivat 1) työnohjaajien käsityksiin omasta ohjausteoriasta, 2) työnohjaajien käyttämiin menetelmiin ja orientaatioon ohjaussuhteessa sekä 3) työnohjaajien käsityksiin asiakkaan tarpeista ja työnohjauksen hyödyistä

muuttuvassa työelämässä. Lähestymällä ohjausasiiantuntijuutta eri näkökulmista pyrittiin hyödyntämään vastausten mahdollista koherenttisuutta ja varmistamaan näin tulosten luotettavuus.

Kyselyn vastaukset tallentuivat automaattisesti yliopiston Korppi-järjestelmän tietokantaan, josta tiedot voitiin siirtää sähköisesti SPSS-ohjelmaan. Näin vältettiin käsinkirjoittamisen virheet tiedonsiirrossa Korpista SPSS-ohjelmaan.

Kysymyksiin vastattiin anonyymisti. Työnohjaajilla oli mahdollisuus jättää vastaamatta haluamiinsa demografisiin kysymyksiin ja muutamat näin teki-
vätkin. Vastaajan nimettömyys oli siten täysin turvattu.

7. TUTKIMUSTULOKSET

7.1 Ensimmäinen ja toinen ohjausasiantuntijuus

7.1.1 Julkiteorian mukainen ohjausasiantuntijuus

Aluksi työnohjaajilta kysyttiin kärjistävillä joko-tai -tyyppisillä kysymyksillä kannanottoa työnohjauksen teoreettisen viitekehyksen ja ohjausasiantuntijuuden muodostaviin tekijöihin. Kysymykset käsittelivät teorian merkitystä ja käyttöä, realismia ja konstruktivismia sekä ensimmäistä ja toista ohjausasiantuntijuutta. Suoraan kysymällä ajateltiin saatavan tietoa työnohjaajien *julkiteorian* mukaisesta asiantuntijuudesta eli siitä asiantuntijuudesta, jonka mukaan työnohjaajat kertoivat toimivansa.

Vaikka työnohjauksen teoreettisesta viitekehyksestä ei ole vuosien saatossa päästy yksimielisyyteen (Ojanen (2006, 11), teoreettisen viitekehyksen *tarpeellisuudesta* työnohjaajat olivat kuitenkin selkeästi yhtä mieltä. Ainoastaan 3% vastasi, ettei teoreettinen viitekehys ollut keskeinen asia työnohjauksessa tai ettei ollut pohtinut juurikaan koko asiaa. Koska työnohjaajat suhtautuivat myönteisesti *teoreettiseen* viitekehykseen, voitiin ajatella, että he käsittivät työnohjauksen nimenomaan tieteeseen perustuvaksi menetelmäksi. Tätä päätelmää tuki myös se, että 3/4:lla työnohjaajista oli korkeakoulututkinto ja että yli puolet työnohjaajista oli suorittanut työnohjaajakoulutuksen korkeakoulujen yhteydessä.

Teoreettisen viitekehyksen muodostavien teorioiden käytössä mielipiteet odotetusti jakoutuivat. Ensimmäiselle asiantuntijuudelle on ominaista pitäytyminen yhdessä tai muutamassa teoriassa, joiden ajatellaan olevan yleispäteviä kaikissa tilanteissa. Toisessa asiantuntijuudessa käytetään puolestaan kaikenlaisia teorioita sen mukaan, mikä koetaan toimivaksi ja tilanteen kannalta hyödyll-

liseksi. Enemmistö työnohjaajista kannatti toiselle asiantuntijuudelle tyypillistä teorioiden käyttötapaa. Myös muissa teoreettista viitekehystä käsittelevissä kysymyksissä työnohjaajien vastaukset painottuivat selkeästi toisen asiantuntijuuden suuntaan (KUVIO 6). Jokaisen kysymyksen kohdalla modernia, ensimmäistä asiantuntijuutta edustavia työnohjaajia oli yli puolet vähemmän kuin jälkimodernia, toista asiantuntijuutta edustavia työnohjaajia.



KUVIO 6. Vastauksissa korostui jälkimoderni, toinen asiantuntijuus

Vastaukset kysymykseen, kumpaa ko asiantuntijuutta työhöjääja edusti, eivät olleet yhtä selväpiirteisiä. Vaikka selkeä enemmistö työhöjääjista ilmaisi edustavansa toista asiantuntijuutta, suurimalle osalle työhöjääjista (79% *N* 362) käsitteet ensimmäinen ja toinen asiantuntijuus eivät olleet tuttuja tai he eivät osanneet sanoa, kumpaa edustivat.

Lisäksi, kun teoreettista viitekehystä käsitteleviä kysymyksiä tarkasteltiin ryhmittäin sen mukaan, kumpaa ko asiantuntijuutta työhöjääja kertoi edustavansa, kävi ilmi, että useat moderneiksi asiantuntijoiksi ilmoittautuneet olivat vastanneet järjestelmällisesti jälkimoderneja käsityksiä mukaellen. Jälkimoderneiksi asiantuntijoiksi tunnustautuvien työhöjääjien vastauksissa näkyi selvemmin viitekehystä käsittelevien vastausten painottuminen oman ohjausasiantuntijuuden suuntaan (TAULUKKO 3). Ohjausasiantuntijuuteen kantaa ottaneita työhöjääjia oli kuitenkin vain noin 20% työhöjääjista.

TAULUKKO 3. Ohjausasiantuntijuus ja viitekehys

Ohjausasiantuntijuus ja viitekehys		Edustan modernia asiantuntijuutta	Edustan jälkimoderni asiantuntijuutta
		%	%
Teoreettinen viitekehys (<i>N</i> 442)	perustuu yhteen tai muutamaan teoriaan	29	42
	on yhdistelmä lukuisia eri teorioita	71	57
Työhöjauksessa on hyvä (<i>N</i> 454)	sitoutua tiettyihin teorioihin	29	19
	hyödyntää kaikkien teorioiden parhaat puolet	71	82
Työhöjauksen toiminta-periaatteet ja tavoitteet (<i>N</i> 449)	ovat yleispäteviä	21	27
	ovat tilannesidonnaisia	79	73
Kannatan (<i>N</i> 357)	realismia	43	12
	konstruktivismia	50	81

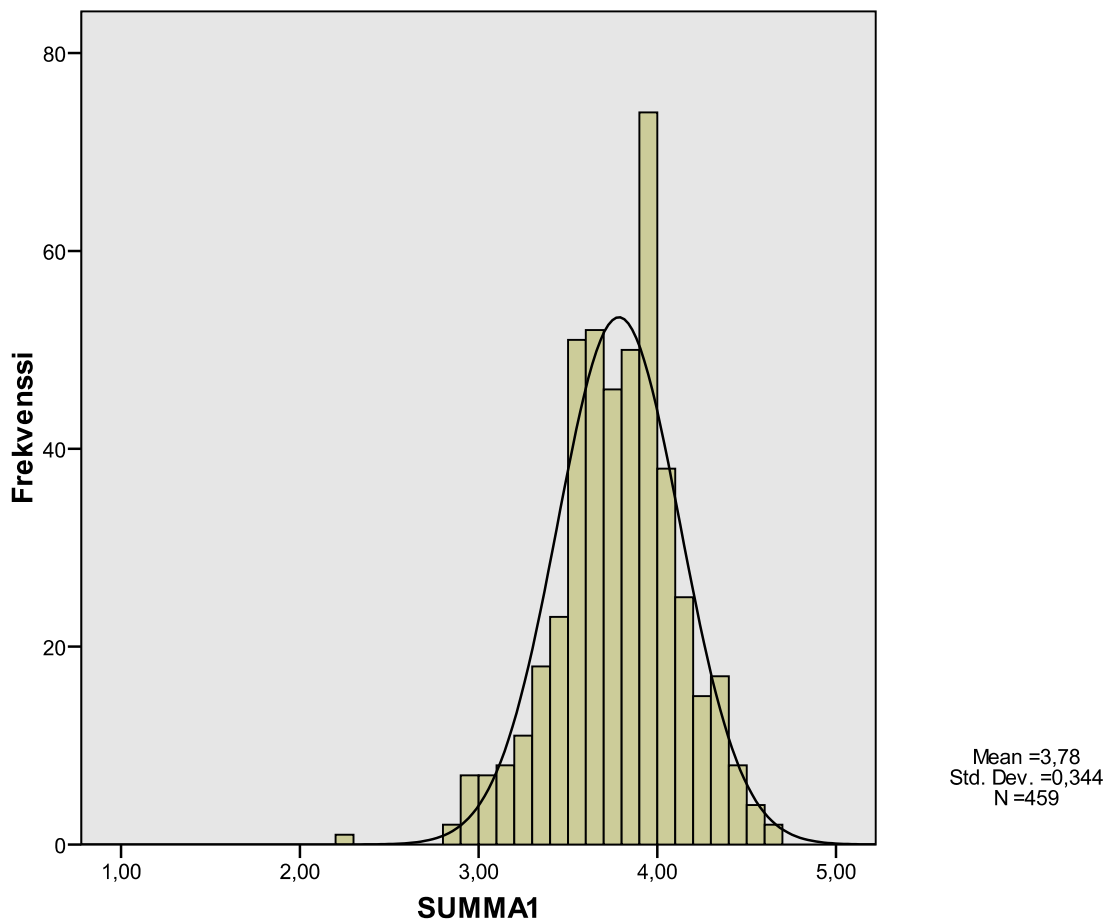
■ Moderni, ensimmäinen asiantuntijuus

■ Jälkimoderni, toinen asiantuntijuus

Teoreettista viitekehystä ja ohjausasiantuntijuutta käsittelevien kysymysten käsitteet eivät kenties olleet riittävän yksiselitteisiä, jotta työnohjaajat olisivat välttyneet tulkitsemasta kysymyksiä eri tavoin kuin kysymysten laatija. Toisaalta, jälkimodernia ohjausasiantuntijuutta edustavat työnohjaajat vastasivat oman ohjausasiantuntijuutensa piirteiden mukaisesti ja siten myös tutkimuksen kannalta odotetusti. Tämä puolestaan tuki valittujen kysymysten toimivuutta.

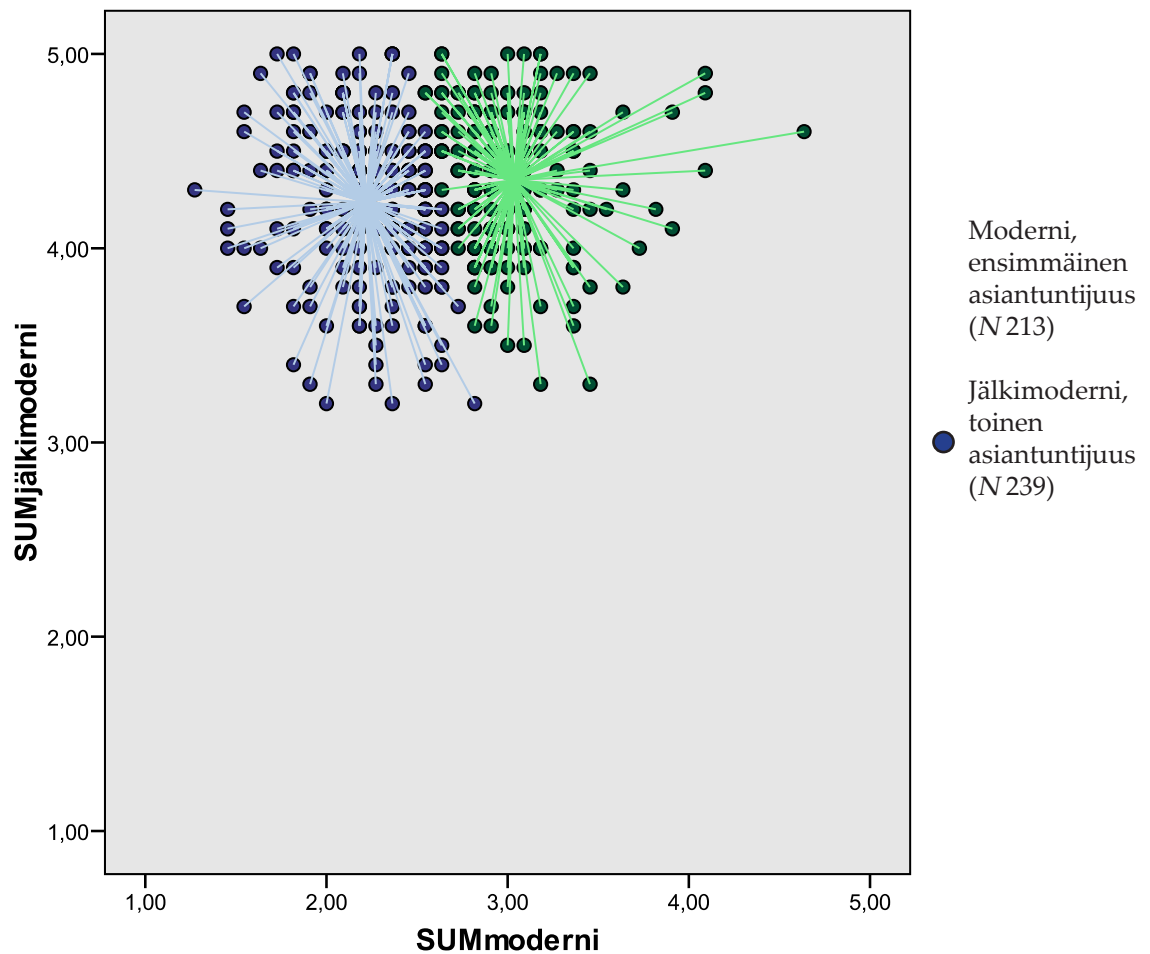
7.1.2 Käyttöteorian mukainen ohjausasiantuntijuus

Ohjausasiantuntijuuden luonnetta selvitettiin seuraavaksi työnohjaajan käyttäytymistä ja ohjaussuhdetta käsittelevistä muuttujista muodostetuilla keskiarvo-muuttujilla SUMmoderni, SUMjälkimoderni ja SUMMA1 (KUVIO 7).



KUVIO 7. Käyttöteorian mukainen ohjausasiantuntijuus

.Alle 3,0 keskiarvossa olisi painottunut moderni asiantuntijuus ja yli 3,0 keskiarvossa puolestaan jälkimoderni asiantuntijuus, joten näin tarkasteltuna lähes kaikilla työnohjaajilla korostui toisen ohjausasiantuntijuuden piirteet. SUMMA1:n keskihajonta oli kohtalaista, joten tarkkarajaisten ryhmien löytäminen saattoi olla hankalaa. Niinpä aineistosta etsittiin ryhmittelyanalyysillä ”luonnollisia ryhmittelyjä” (KUVIO 8). Näin muodostuvilla ryhmillä oli piirteitä, jotka yhtäältä ovat yhteisiä tietylle ryhmälle, mutta jotka toisaalta erottavat ryhmät toisistaan. Aineistosta muodostuu osituksia (partition), jotka eivät perustu aikaisemmin määriteltyihin luokkiin. (Chatfield & Collins 1980, 212-213)



KUVIO 8. Keskiarvomuuttujista syntyneet ryhmät

K-Means klusterianalyysin ja SUMmoderni ja SUMjälkimoderni avulla aineisto jaettiin kahteen osaan ja muodostettiin kunkin vastaajan Euklidisen etäisyyden lähimmän klusterin keskipisteeseen osoittava muuttuja. Hajontakuviosta voitiin päätellä, että toisen asiantuntijuuden piirteet olivat samassa määrin läsnä molemmissa ryhmissä. Toisin sanoen, kaikki työnohjaajat vastasivat samansuuntaisesti jälkimodernia, toista asiantuntijuutta käsitteleviin kysymyksiin, joista muodostettiin keskiarvomuuttuja SUMjälkimoderni. Näiden kysymysten perusteella työnohjaajien käyttöteoria olisi ollut kohtuullisen samankaltaista ja painotunut toisen ohjausasiantuntijuuden suuntaan.

Modernin, ensimmäisen asiantuntijuuden piirteitä mittaavan SUMmodernin kohdalla sen sijaan erot tulivat selvemmiksi. Jälkimodernia, toista asiantuntijuutta edustavat vastaajat suhtautuivat kielteisemmin (SUMmoderni 2,22) modernia, ensimmäistä asiantuntijuutta koskeviin väittämiin kuin modernia, ensimmäistä asiantuntijuutta edustavat työnohjaajat (SUMmoderni 3,02).

Koska klusterianalyysi on lähinnä eksploratiivinen työkalu, tulos oli suuntaa antava (Nummenmaa 2004, 367). Jälleen voi kysyä, kuinka validisti modernia, ensimmäistä asiantuntijuutta mittaavat muuttujat olivat onnistuneet mittaamaan ohjausasiantuntijuutta. Käsityksiä mitattaessa mittarin kalibrointi on haastava tehtävä. Olisi odottanut, että ensimmäistä asiantuntijuutta edustavan ryhmän keskiarvomuuttuja SUMmoderni olisi ollut selvästi yli 3,00 ja SUMjälkimoderni puolestaan alle 3,00.

Graafisesti tarkasteltuna ensimmäistä ohjausasiantuntijuutta edustavien vastaajien ryhmä olisi sijoittunut hajontakuviossa oikeaan alareunaan. Toisaalta tulos on linjassa käyttöteoriaa koskevien kysymysten tulosten kanssa. Työnohjaajilla, jotka vastasivat edustavansa ensimmäistä asiantuntijuutta, valitsivat kuitenkin muissa kysymyksissä keskimäärin enemmän toisen asiantuntijuuden mukaisia vastauksia.

Toisen asiantuntijuuden kohdalla muuttajat toimivat jälleen kohtuullisen hyvin. Ryhmittelyanalyysin perusteella keskiarvomuuttuja SUBjälkimodernin arvo oli korkea 4,21 ja SUMmodernin matala 2,22 kuten oli odotettu. Myös nämä vastaukset olivat linjassa ohjausasiantuntijuutta julkiteorian valossa käsittelevien tulosten kanssa.

7.1.3 Ohjausasiantuntijuudessa filosofista liikehdintää

Tuloksista voisi päätellä, että toisen ohjausasiantuntijuuden edustajat tiedostavat oman viitekehüksensä ja toimivat sen mukaisesti. Syynä tähän voisi olla se, että usein vähemmistöryhmät joutuvat perustelemaan käsityksiään vallassa olevia tarkemmin. Työnohjaus sijoittuu ihmistieteisiin, jossa asiantuntijuuden murros näkyy erityisen hyvin. Voisiko olla niin, että toista asiantuntijuutta edustavassa työnohjausperinteessä on jouduttu tavallista perusteellisemmin selvittämään omaa positiotaan suhteessa sekä luonnontieteisiin että behaviorismi-vetoiisiin työelämän kehittämismenetelmiin?

Voisiko ensimmäistä asiantuntijuutta edustavien työnohjaajien kohdalla asiantuntijuuden yleinen muutos näkyä relativismin lisääntymisenä? Tiukasta realismista on siirrytty maltillisempaa realismia kohden ja tämä näkyy sekä viitekehystä käsittelevissä vastauksien painottumisena jälkimoderniin suuntaan että keskiarvomuuttuja SUMjälkimodernin korkeina arvoina.

Kvantitatiivisten muuttujien valossa vaikutti siltä, että ohjausasiantuntijuuden muutos ilmeni kahdella tavalla suomalaisten työnohjaajien parissa. Työnohjaajista löytyi toisen asiantuntijuuden edustajia, joilla oli selkeä jälkimoderni ammatti-identiteetti ja viitekehys. Tämä näkyi julkiteoriaa käsittelevissä vastauksissa. Myös heidän toimintansa heijasti jälkimoderneja ohjausasiantuntijuuden piirteitä, mikä ilmeni käyttöteoriaa käsittelevissä vastauksissa. Samaan aikaan ensimmäistä ohjausasiantuntijuutta edustavat työnohjaajat olivat ottaneet aske-

leita kohti relativistisempaa ohjausasiantuntijuutta ja toimintaa, säilyttäen kuitenkin oman perinteisemmän, ensimmäisen asiantuntijuuden mukaisen ammatti-identiteetin.

7.1.4 Työnohjauksen määrittelyn käytännönläheisyys

Avoimen kysymyksen ”Mihin työnohjaus perustuu?” vastauksia luokiteltiin aluksi huomioiden pienetkin erot ja vivahteet, mutta kun luokkien määrä kasvoi useisiin kymmeneen, aineistoa alettiin tiivistää luokkia yhdistämällä. (Valli 2001, 110) Vastaukset luokiteltiin lopulta seuraaviin kaatoluokkiin:

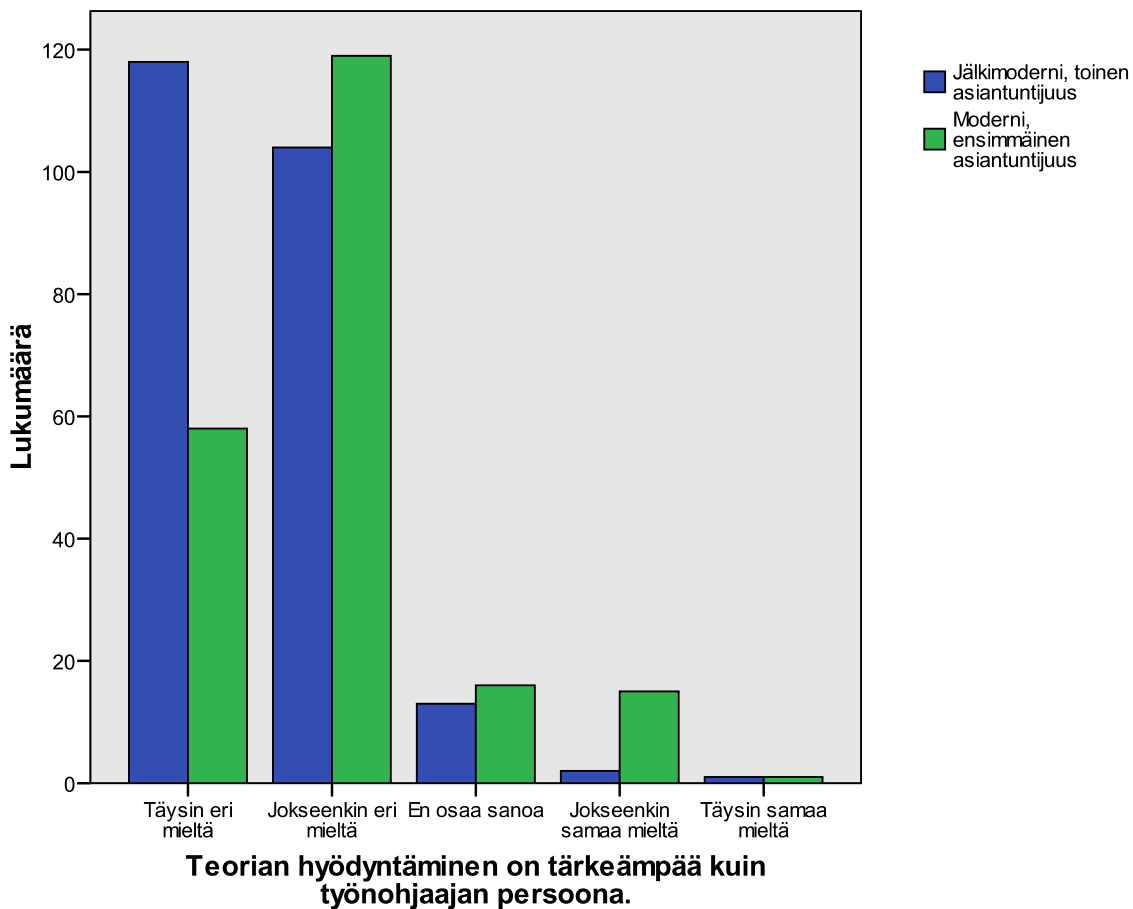
- **Ohjattava-keskeisissä** vastauksissa työnohjaus perustui ohjattavan ajatteluun, itsetuntemukseen, motivaatioon, tavoitteisiin, tunteisiin, kokemuksiin, ammatilliseen kehittymiseen, kasvuun, sitoutumiseen, vapaaehtoisuuteen, työssäjaksamiseen tai ohjattavan ehdoilla toimimiseen .
- **Työnohjaaja-keskeiset** vastaukset korostivat työnohjaajan etiikkaa, asiantuntemusta, avoimuutta, kokemusta, viisautta, koulutusta, luotettavuutta, asiakkaan kunnioittamista, persoonaa, tulkintakykyä, tarkkanäköisyyttä, täsmällisyyttä, ulkopuolisuutta, hyväksyvää suhtautumista tai tietoa työelämän lainalaisuuksista.
- **Työnohjauksen orientaatio-keskeisten** vastausten painopiste oli työnohjauksen asiakaskeskeisyydessä, perustehtäväkeskeisyydessä, prosessiaalisuudessa, sopimukseen perustumisessa, säännöllisyydessä, tavoitteellisuudessa, verkostojen merkityksessä, tutkivassa yhteistyössä, yhteisessä tahtotilassa, yhteistyössä, ohjaussuhteessa, organisaation toimivuudessa sekä työnohjaussuhteen ammatillisuudessa.
- **Työnohjausmenetelmä-keskeisissä** vastaukset luotettiin analysointiin, dialogiin, ennaltaehkäisevään työterveyshuoltoon, kanssakulkemiseen, keskusteluun, kriisityöhön, kuuntelemiseen, kysymyksiin, läsnäoloon, käytäntöön, menetelmiin, NLP:hen, työn kehittämiseen ja tutkimiseen, reflektointiin, toiminnallisiin menetelmiin, vuorovaikutukseen, yhteisöohjaukseen, keskittyneeseen ajan käyttöön, hyvään kontaktiin, etukäteen perehtymiseen, eettisten sääntöjen noudattamiseen, vuorovaikutustaitojen tutkimiseen, transaktio-analyysiin, psykoterapiaan ja SUED-menetelmään.
- **Teoria-keskeiset** vastaukset luokiteltiin myöhemmin tarkemmin.

Ohjausasiantuntijuuden piirteet eivät nousseet riittävän selkeästi esille vastauksissa kysymykseen ”Mihin työnohjaus perustuu?”, jotta aineisto olisi ollut mielekästä muuttaa kvantitatiiviseen muotoon. Teoria-keskeisten vastausten kaatoluokkaa tarkasteltiin lähemmin, koska sieltä odotettiin löytyvän niitä teoreettisia perusteita työnohjaukselle, joista voitaisiin päätellä ohjausasiantuntijuuden piirteitä alkuperäisen suunnitelman mukaisesti. Teoria-keskeisen kaatoluokan vastaukset voitiin jakaa seuraavaan neljään alaluokkaan, jotka lopulta osoittautuivat myös liian hajanaisiksi, jotta niitäkään olisi ollut tarpeen koodata kvantitatiiviseen muotoon. .

- **Filosofiaan** liittyvinä mainittiin eksistentiaalisuus, holistinen ihmiskäsitys, humanismi, arvostava ja positiivinen ihmiskäsitys, konstruktivismi, sosiaalinen konstruktivismi ja logofilosofia.
- **Tieteenalaan** liittyvät vastaukset voitiin ryhmitellä käyttäytymistieteiden, yksilö-, sosiaali- ja organisaatiopsykologian, kasvatustieteiden, kauppatieteiden ja yhteiskuntatieteiden alle (esimerkiksi humanistinen psykologia, johtamisopin, oppimisteorian, tietoisuuden ihmisen käyttäytymisestä tai käsitys työstä ja työelämästä)
- **Tutkimusalue/koulukunta/tieteenalan osa-alueelle** voitiin sijoittaa kognitiivinen ja positiivinen psykologia, seikkailu- ja elämyspedagogiikka, sosiaalipedagogiikka sekä yhteisödynamiikka.
- **Tiettyyn teoriaan** liittyvissä vastauksissa mainittiin ryhmäteoria, kokemuksellinen oppiminen, morenolainen rooliteoria, sosiometrian teoria, narratiivisuus, objektisuhdeteoria, psykoanalyttinen teoria, ratkaisu- ja voimavarakeskeinen teoria, strukturaaliset teoriat, systemiteoria, Tavinstockilaisuus, prosessikonsultaatio- ja organisaatioteoriat sekä työn kehittämisen teoria.

Vastaukset vahvistivat ainakin yleisesti tiedossa olleen työnohjauskäsitteen määrittämisen haastavuuden. Vastauksista ei ollut löydettävissä selkeää yhteistä käsitteistöä, yhteisiä teorioita tai yhteistä ideologista perustaa työnohjaukselle. Ainoa yhdistävä tekijä oli hajanaisuus, mutta vastausten hajanaisuutta ei tule tulkita pelkästään jälkimodernina *kaikki kelpaa* -ilmiönä, vaan enemmänkin itse työnohjauskäsitteen yksiselitteisen määrittelyn puuttumisena.

Vaikka teoreettisen viitekehyksen merkitystä ei oltukaan aikaisemmissa kysymyksissä väheksytty, kysymystä ”Mihin työnohjaus perustuu?” lähestyttiin enemmän pragmaattisesti kuin teoreettisesti. Tämä oli ymmärrettävää, sillä työnohjaajat ovat käytännön toimijoita, jotka tekevät työnohjausta pääsääntöisesti oman toimensa ohessa eivätkä välttämättä ole peruskoulutukseltaan kasvatustieteilijöitä tai filosofeja. Työnohjaus on yksi aikuisen oppimista ja ammatillista kasvua edistävä ohjaustapa (Collin, K & Jääskelä, P. 2005, Keski-Luopa, L. 2001, Ojanen, S. 2001). Kasvatusfilosofian ainekset rakentuvat siten (aikuis)kasvatustieteestä ja filosofiasta. Lisäksi työnohjaajat suhtautuivat pääosin kielteisesti väitteeseen ”Teorian hyödyntäminen on tärkeämpää kuin työnohjaajan persoona” (KUVIO 9).



KUVIO 9. Työnohjaajat korostivat persoonan merkitystä

Kun aineisto jaettiin kahtia klusterianalyysin perusteella, ensimmäistä asiantuntijuutta edustavat työnohjaajat suhtautuivat väitteeseen hieman myönteisemmin kuin toista asiantuntijuutta edustavat. Pääosin työnohjaajat olivat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että *työnohjaajan persoona* oli tärkeämpi asia kuin teorian hyödyntäminen. .

Myös kirjallisuuden mukaan persoona on teoriaa tärkeämpi ohjaustyössä. Romanan ja Leimalan mukaan (2005, 72, 78) olennaista on, minkälainen ohjaussuhde ohjattavan ja työnohjaajan välille muodostuu. Työnohjauksen onnistumiselle on tärkeää työnohjaajan ja ohjattavan *kohtaaminen*. Kohtaamisen kannalta on olennaista, että työnohjaajan hyväksyy sekä oman että ohjattavan epätäydellisyyden ja virheellisyyden.

Peavy (1999, 18) painottaa, että vaikka ihmissuhdetyössä on erilaisia ohjaavia menetelmiä useita satoja, ohjauksessa käytettävällä menetelmällä ei ole ratkaisevaa merkitystä työnohjauksen onnistumiselle. Opetustyössä puolestaan ne asenteet, joita opettajalla on itseään, toisia ja työtään kohtaan, saattavat merkitä enemmän kuin hänen käyttämänsä opetusmenetelmät (Ojanen 1985, 21). Tämän voisi ajatella soveltuvan myös työnohjaukseen. Korhosen ja Långin (2005, 53) mukaan työnohjaussuuntausta tärkeämmäksi ohjattavat kokivat työnohjaajan varmuuden, aitouden ja kokemuksen.

Sama ilmiö on nähtävissä terapeuttien keskuudessa. Paunonen-Ilmosen mukaan "[p]sykoterapiassa terapeutin yksilölliset ominaisuudet ovat tutkimusten mukaan asiakkaan paranemisen kannalta ratkaisevampia kuin yksikään psykoterapiamenetelmä. Työnohjausta ja hoitamista ei voida verrata psykoterapiaan, mutta niiden vuorovaikutusprosessissa esiintyy samoja elementtejä." Paunonen-Ilmosen kyselyn perusteella (2001, 200-204) työnohjaajien mielestä työnohjauksen tärkein taito tai tieto sekä persoonallinen ominaisuus oli kuuntelemisen taito. Persoona oli tärkeämpi kuin työnohjauksen perusteiden teoreettinen kuvaus.

Se, että työnohjaajat esittivät työnohjauksen perusteet pragmaattisin väittein saattoi johtua ainakin seuraavista syistä:

- Pragmaattiset vastaukset heijastivat kirjallisuudessa väitettyä kasvatustilafilosofian heikkoa tuntemusta (Tuominen & Vihersaaren 2006, 16; Keski-Luopa 2001, 6).
- Avoin kysymys oli tulkittu tarkoittamaan ”mihin (onnistunut) työnohjaus perustuu?”, jolloin asiaa saattoi tarkastella käytännönläheisemmin.
- Kolmantena tulkintavaihtoehtona oli se, että työnohjaajat kokivat persoonan teoriaa ratkaisevampana ohjaustyössä. Kuvasivatko työnohjaajat omalleen persoonalleen tyypillisiä toimintatapoja työnohjauksen perustana? Vaikka teoreettisen viitekehyksen merkitystä ei oltu väheksytty, perusteita työnohjaukselle haettiin hyväksi koetuista, käytännönläheisistä ja itselle soveltuvista työnohjauksen elementeistä.

Voisiko korostuneen pyrkimyksen tietoiseen ja jäsenneltyyn teoreettiseen viitekehykseen tulkita edustavan ensimmäistä asiantuntijuutta? Tällöin toimivan käytännön ohjaustyön painottaminen voisi olla toisen asiantuntijuuden piirre, kuten pragmaatikko James Williamin tunnettu mietelause sanoo: ”Jos se toimii, se on totta.”

Avoimen kysymyksen ”Mihin työnohjaus perustuu?” vastauksissa kuitenkin näkyi, että mukana oli myös niitä työnohjaajia, jotka selkeästi perustivat ohjaustyönsä johonkin teoreettiseen tai filosofiseen viitekehykseen. Kysymyksenasettelu oli siten toiminut ainakin heidän kohdallaan. Näin vastanneita ei kuitenkaan ollut riittävästi, jotta vastaukset olisi kannattanut koodata kvalitatiiviseen muotoon.

Ohjausasiantuntijuuden luonteeseen ei löytynyt lisäselvyyttä myöskään niistä 285:stä vastauksesta, joita tuli avoimeen kysymykseen ”Käytän työnohjauksessa seuraavia menetelmiä”. Vastauksia ei koodattu kvantitatiiviseen muotoon. Työnohjaajat kertoivat käyttävänsä työnohjauksen perusmenetelmänä keskustelua, dialogia, puhetta, kuuntelemista tai kysymyksiä (N 203). Keskustelu sisältyi oletuksena lähes jokaiseen vastaukseen. Toiminnalliset menetelmät mainittiin tai niihin viitattiin 212 kertaa. Työnohjaajat käyttivät toiminnallisissa menetelmissä

esimerkiksi kortteja, kuvia, symboleja, tyhjää tuolia, esineitä, musiikkia, saven muovailua ja piirtämistä.

”Ohjattu tavoitteellinen keskustelu, joka on työn tutkimista, on pääasiallinen menetelmä. Lisäksi toiminnallisia menetelmiä harkitusti.”

”Keskeinen menetelmä on keskustelu, voimaantumisen, ratkaisuhakuisuus, narratiivisuus. Käytän toiminnallisia menetelmiä, osana prosessia.”

Lisäksi työnhajaajat käyttivät ratkaisu- ja voimavarakeskeisiä menetelmiä (N 25) sekä narratiivisuutta (N 18), esimerkiksi FABULA-mallin mukaisesti ja NLP:ä (N 13). Menetelminä mainittiin myös reflektio, välitehtävät, tapaus-työskentely, mielikuvatyöskentely, sosiometria, kehittävän työntutkimuksen menetelmät, kognitiivisen terapian menetelmät, koulutukselliset tietoisut, rentoutus, Carl Rogersin asiakaskeskeinen lähestymistapa ja Tavinstockilainen toimintamalli.

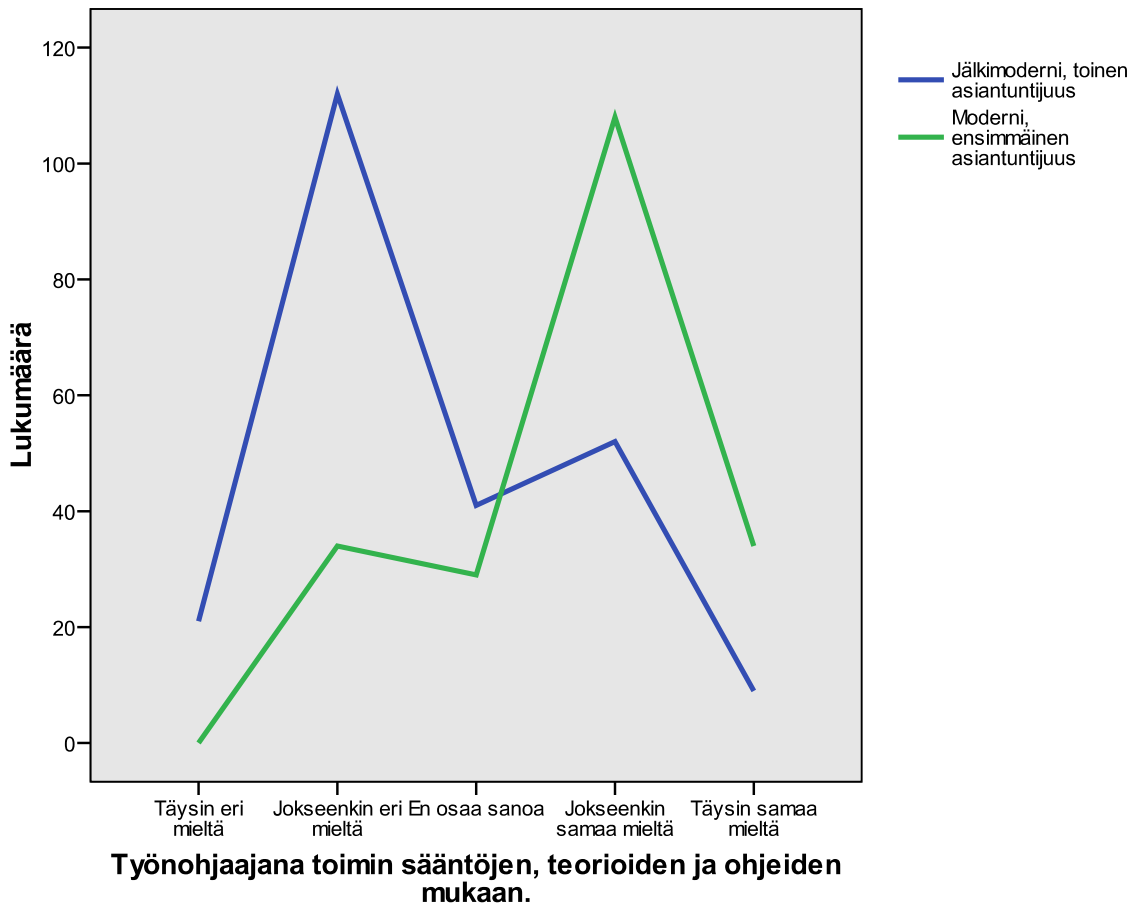
Vastauksissa mainittiin usein samoja asioita, joita löytyi vastauksissa avoimeen kysymykseen ”Mihin työnhajausta perustuu”. Työnhajaajat olivat siis yksimielisiä *keskustelun* ja tarvittaessa keskustelua tukevien *toiminnallisten menetelmien* käytöstä työnhajausta menetelminä. Käytännön ohjaustyössä ensimmäinen ja toinen ohjausasiantuntijuus näyttäytyivät hyvinkin samanlaisina.

7.1.5 Ohjausasiantuntijuuden erojen ilmeneminen

Ohjausasiantuntijuuden erot nousivat esiin yksittäisten, työnhajaajien käyttöteoriaa selvittävien kysymysten kohdalla. Voimaikkaimmin erot nousivat esiin siinä, miten keskiarvomuuttujien ja klusterianalyysin avulla muodostetut kaksi ryhmää suhtautuivat sääntöihin, teoriaan ja ohjeisiin (KUVIO 10).

Työnhajaajista kaiken kaikkiaan 45% (N 207) oli väitteen ”Työnhajaajana toimin sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan.” kanssa jokseenkin tai täysin samaa mieltä ja vastaavasti eri mieltä 37% (N 168). Klusterianalyysin ryhmittelemistä ensimmäisen asiantuntijuuden työnhajaajista yli 66% oli jokseenkin tai

täysin samaa mieltä, että he toimivat sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan. Toisen asiantuntijuuden työnhajaajista lähes 56% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä asiasta.



KUVIO 10. Suhtautuminen sääntöihin, teorioihin ja ohjeisiin

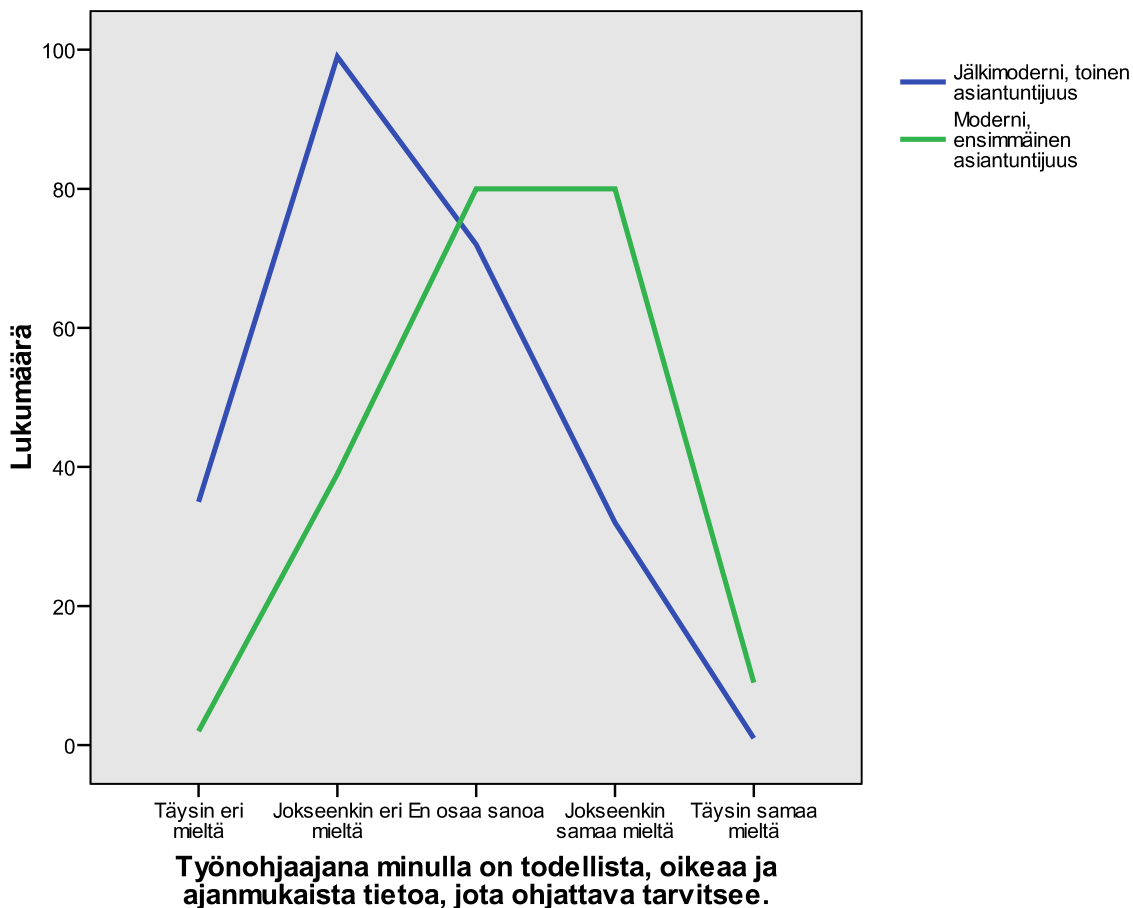
Modernille, ensimmäistä ohjausasiantuntijuutta edustavalle työnhajaajalle oli tärkeää toimia sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan. Väitteen taustalla oli Onnismaan (2003, 5) kuvaus ohjausasiantuntijuuden eroista, joissa ensimmäisen asiantuntijan etiikan kerrotaan olevan ohjeiden noudattamista ja oikeanlaiseksi koettua toimintaa. Taustalla on ajatus yleispätevästä tiedosta, johon perustuvia sääntöjä, teorioita ja ohjeita noudattamalla työnhajaaja onnistuu työssään. Asiantuntijuus työnhajauksessa ilmenee tämän oikean tiedon hallitsemisena ja soveltamisena.

Jälkimodernin, toisen ohjausasiantuntijuuden ohjaussuhteen etiikassa korostuivat Onnismaan mukaan (2003, 5) eettiset dilemmat. Oikeanlaisen toiminnan sijaan korostettiin eri vaihtoehtojen ja intressien välistä pulmallisuutta. Oikeaan vastaukseen johdattelemisen sijaan työnohjaaja jakaa ohjattavan kanssa kokemuksen siitä, etteivät asiat olekaan yksinkertaisia ja ettei yhtä oikeaa vastausta välttämättä olekaan.

Toista asiantuntijuutta edustavan työnohjaajan työskentelyssä korostuu relativismi. Työnohjaaja on opas, jonka kanssa ohjattava voi turvallisesti käydä läpi näitä pulmatilanteita. Toisen, jälkimodernin ohjausasiantuntijuuden näkökulmasta oikeaa työnohjausta ei olekaan valmiisiin vastauksiin johdattaminen, vaan ohjattavan autonomian tukeminen niin, että hän kykenee löytämään itselleen merkitykselliset vastaukset.

Seuraavaksi voimakkaimmin työnohjaajia erottelivat työnohjaajan *tietoon* liittyvät kaksi väitettä, joita voitiin soveltaa työnohjauksen tavoitteiden määrittelyyn: minkälaista tietoa työnohjauksessa pyrittiin tuottamaan? Onnismaan kuvauksessa (2005, 3) ohjauksessa kehkeytyvä tieto oli joko ongelmien tarkkaa diagnosointia ja siitä juontuva ratkaisu ohjattavan ongelmaan (moderni, ensimmäinen ohjausasiantuntijuus) tai sitten kyse oli jaetusta asiantuntijuudesta, jossa sekä ohjattava että työnohjaaja löytävät yhdessä uusia merkityksiä käsiteltävään asiaan (jälkimoderni, toinen ohjausasiantuntijuus).

Väitteeseen, että työnohjaajilla olisi todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota ohjattava tarvitsee, toisen asiantuntijuuden työnohjaajista 56% oli joko seenkin tai täysin eri mieltä asiasta. Epätietoisia toisen asiantuntijuuden työnohjaajia oli 30% (KUVIO 11), mutta suhtautuminen oli silti selvästi kielteinen. Modernia, ensimmäistä ohjausasiantuntijuutta edustavista työnohjaajista puolestaan 42% oli samaa mieltä ja epätietoisia oli 37%. Tarkasteltaessa vastaajia yhtenä joukkona 38% suhtautui kielteisesti ja 28% myönteisesti väitteeseen.

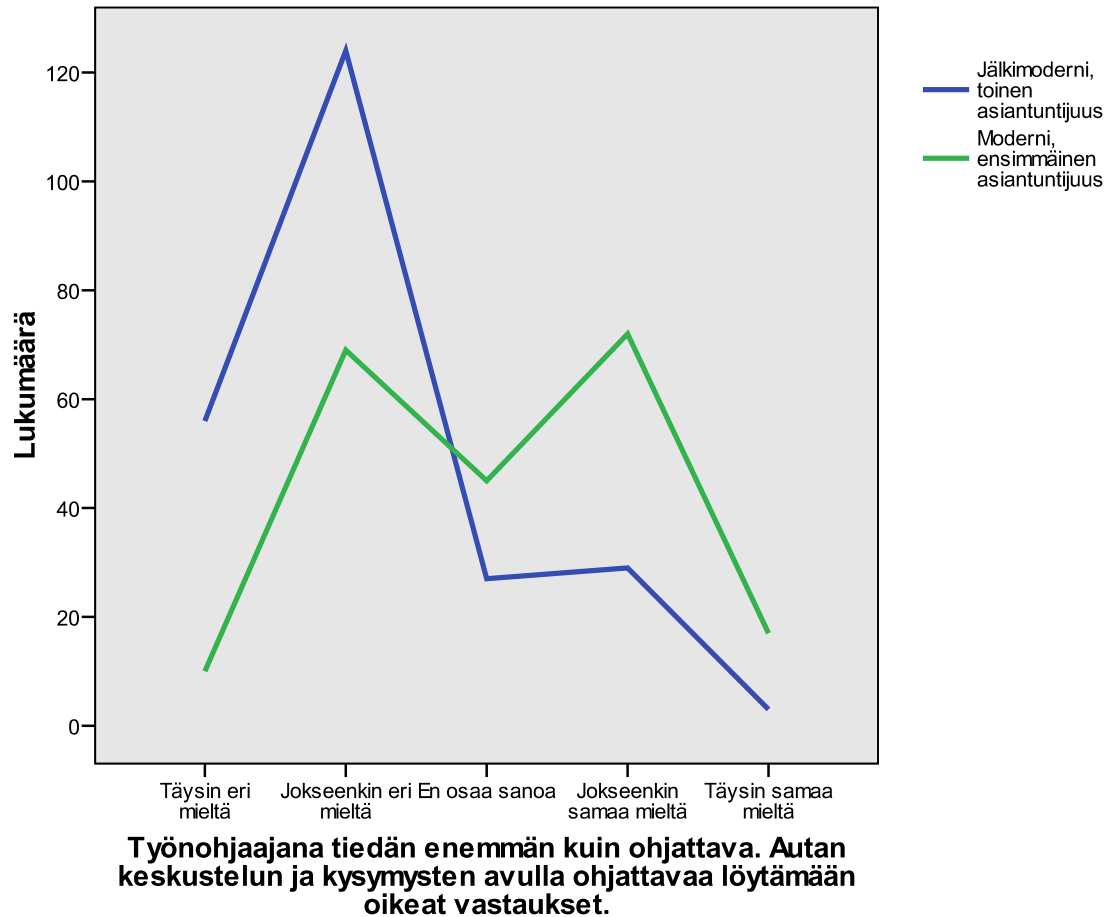


KUVIO 11. Työnohjaaja tiedon lähteenä

Samaa asiaa mitattiin myös väitteellä ”Työnohjaajana tiedän enemmän kuin ohjattava. Autan keskustelun ja kysymysten avulla ohjattavaa löytämään oikeat vastaukset.” Edelleen modernia, ensimmäistä ohjausasiantuntijuutta edustavista työnohjaajista 42% vastasi myönteisesti. Tällä kertaa epätietoisia työnohjaajia oli 21%. Toista asiantuntijuutta edustavista työnohjaajista 75% oli jokseenkin tai täysin eri mieltä väitteen kanssa (KUVIO 12). Tarkasteltaessa vastaajia yhtenä joukkona 57% suhtautui kielteisesti ja 27% myönteisesti väitteeseen.

Erot eivät olleet yhtä selkeät kuin etiikkaa käsittelevässä väitteessä. Toisen asiantuntijuuden työnohjaajat suhtautuivat kuitenkin selvästi kielteistemmin ajatukseen, että työnohjaajalla olisi sellaista sisällöllistä tietoa, jota ohjattava tarvitsee ja joka heidän tulisi ohjauksellisten menetelmien avulla välittää ohjatta-

valle. Toisen asiantuntijuuden työnhajaajille työnhajauksen polttopiste oli siis jossain muualla kuin tiedon välittämisessä. Kirjallisuuden perusteella polttopiste oli tiedon tuottamisessa yhdessä ohjattavan kanssa (Onnismaa 2003, 5)



KUVIO 12. Tieto ja työnhajauksen tavoitteet

7.1.6 Taustamuuttujien yhteys ohjausasiantuntijuuteen

7.1.7 Sukupuoli ja ammatillinen tausta

Riippumattomien otosten *t*-testillä tarkasteltiin sukupuolen yhteyttä työnhajaajan toimintaa käsitteleviin muuttujiin ja näistä muodostettuun keskiarvomuttujaan SUMMA1. Miesten SUMMA1:n arvo oli 3,68 (*N* 89) ja naisten 3,83

($N = 324$). Naisten vastaukset olivat siten miehiä voimakkaammin painottuneet toisen asiantuntijuuden suuntaan. Sukupuolella oli yhteys SUMMA1:n kanssa ($t(411) = -3.63, p < .01$).

Kun sukupuolen yhteyttä SUMMA1:n muodostaviin väitteisiin tarkasteltiin yksitellen, naiset (86%) suhtautuivat miehiä (75%) merkitsevästi kielteisemmin väitteeseen ”Työnohjaajana teen ohjattavan ongelmista tarkan teoriaan perustuvan diagnoosin”. Väitteellä oli yhteys sukupuolen kanssa ($t(411) = -3.04, p < .01$). Miehet työnohjaajina luottivat siis naisia enemmän teorian voimaan. Muiden yksittäisten väitteiden kohdalla eri sukupuolten kannanotot eivät poikenneet merkittävästi toisistaan.

Tutkielmassa ei kysytty työnohjaajien ammatillista taustaa, joka voisi olla yksi selitys sille, miksi naiset edustivat vahvemmin toista ohjausasiantuntijuutta kuin miehet. Ammatillinen tausta oli yksi merkittävä tekijä sille, minkälaiseksi menetelmäksi työnohjaus miellettiin (Paunonen-Ilmonen 2001, 46, Keski-Luopa 2001, 24-25).

7.1.8 Ikä ja kokemus

Seuraavaksi järjestysasteikkolisista riippumattomista muuttujista ikä, kokemus ja koulutus laskettiin Pearsonin tulomomenttikorrelaatiokertoimet SUMMA1:n ja SUMMA1:n muodostavien muuttujien kanssa. Voimakkaimmaksi taustamuuttujaksi osoittautuivat ikä ja kokemus (TAULUKKO 4). Iäkkäämmät ja kokeneemmat työnohjaajat suhtautuivat nuorempia ja kokemattomampia myönteisemmin tietoa ja osaamista koskeviin väitteisiin, joissa työnohjaaja sijoittuu tiedollisesti ja ammatillisesti ohjattavan yläpuolella.

Iän ja kokemuksen yhteyttä kyseisiin muuttujiin ei ehkä pidä tulkita liian voimakkaasti ensimmäisen asiantuntijuuden piirteiksi. Kyse saattoi olla enemmänkin luonnollisesta senioriteetista ohjaussuhteessa. Iän ja työkokemuksen

karttuessa tietämys ja ammatillinen kompetenssi kasvavat ja oli luonnollista asettua ammatillisesti vanhempana ohjattavan yläpuolelle. Kyse ei ole ensisijaisesti filosofisesta, vaan ehkä enemmänkin generatiivisesta, huolehtivasta asennoitumisesta suhteessa nuorempaan ohjattavaan.

TAULUKKO 4. Iän ja kokemuksen yhteys tietoon

		Ikä	Ohjauskokemus
Työnohjaajana tiedän enemmän kuin ohjattava. Autan kysymysten ja keskustelun avulla keskustelun ja kysymysten avulla ohjattavaa löytämään oikeat vastaukset	Pearson Correlation	,260**	,170**
	N	451	455
Työnohjaajana olen ammatillisesti vanhempi, kypsempi, kokeneempi ja taitavampi kuin ohjattava.	Pearson Correlation	,186**	,231**
	N	446	450
Minulla ja ohjattavalla on molemmilla todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota yhdistämällä syntyy uutta tietoa	Pearson Correlation	-,104*	-,142**
	N	450	454

*p<.05 ** p < .001

Samaan yhteyteen liittyi myös muuttuja ”Minulla ja ohjattavalla on molemmilla todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota yhdistämällä syntyy uutta tietoa”. Varttuneemmat ja kokeneemmat työnohjaajat suhtautuivat tähän kielteisemmin kuin nuoremmat ja kokemattomammat työnohjaajat. Ohjaustilanteesta vaikutti muodostuvan mestari-kisälli-suhde, mikä olikin ymmärrettävää etenkin tilanteessa, missä sekä työnohjaaja että ohjattava olivat samalta alalta. Myös tässä kohden oli mahdollista ajatella, että kyse saattoi olla joko identifioitumisesta ensimmäisen asiantuntijuuden työnohjaajaksi tai seniorin generatiivisesta huolehtimisen asenteesta.

Ikä ja kokemus kulkivat kuitenkin parittain myös väitteiden ”Työnohjaajana olen realistinen ja pysyn siinä, mikä on tieteellisesti todistettu” ja ”Työnohjaajana teen ohjattavan ongelmista tarkan teoriaan perustuvan diagnoosin” . Iän

ja kokemuksen kohdalla kyse ei ehkä ollutkaan pelkästään senioriteetista, koska varttuneemmilla ja kokeneemmilla työnohjaajilla korostui myös modernille, ensimmäiselle asiantuntijalle tyypillinen tieteen asema ohjaustyössä.

Iän ja kokemuksen kasvaessa myös realistisen, tieteeseen perustuvan diagnoosin merkitys kasvoi (TAULUKKO 5). Tämä olisi ymmärrettävää sitä taustaa vasten, että varttuneempi ja kokeneempi työnohjaaja olisi ollut kauemmin modernin asiantuntijuuden valtakauden vaikutuspiirissä kuin nuoremmat työnohjaajat.

TAULUKKO 5. Tieteen merkitys korostui iän ja kokemuksen karttuessa.

		Ikä	Ohjauskokemus
Työnohjaajana olen realistinen ja pysyn siinä, mikä on tieteellisesti todistettu.	Pearson Correlation	,098*	,164**
	N	448	452
Työnohjaajana teen ohjattavan ongelmista tarkan teoriaan perustuvan diagnoosin.	Pearson Correlation	,125**	,109*
	N	452	456

* $p < .05$ ** $p < .001$

7.1.9 Koulutustaso

Työnohjaajan koulutustasolla puolestaan oli yhteys muuttujiin ”Työnohjaajana toimin sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan” ja ”Työnohjaajana toimin ammatillisesti, noudatan ohjeita ja sääntöjä”. Mitä alhaisempi oli työnohjaajan koulutustaso, sitä myönteisemmin hän suhtautui väitteisiin (TAULUKKO 6).

Voisiko tätä selittää sillä, että työnohjaaja, jolla oli alhainen peruskoulutustaso, toimi todennäköisesti myös ohjaustyössä vähemmän koulutettujen parissa. Työhön liittyvät kysymykset olivat tällöin pääsääntöisesti yksinkertaisempia ja selkeämmin ohjeistettuja, jolloin myös ohjaustyö muovautui ohjattavien työn mukaan. Toisaalta saattoi myös olettaa, että jos työnohjaajan koulutustaso oli alhainen, silloin hän itse toimi perustyössään tehtävissä, jotka olivat yksinker-

taisempia ja tarkemmin ohjeistettuja ja tämä leimasi myös hänen ohjaustyötään. Samalla on kuitenkin muistettava, että yleiset työelämätaidot, kuten tunnetaidot, sosiaaliset taidot ja johtamistaidot ovat työstä ja koulutustasosta riippumattomia.

TAULUKKO 6. Toiminta oli rajatumpaa, jos koulutustaso oli matala

		Koulutustaso
Työnohjaajana toimin sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan	Pearson Correlation	-,132**
	N	441
Työnohjaajana toimin ammatillisesti, noudatan ohjeita ja sääntöjä	Pearson Correlation	-,112*
	N	448

* p<.05.....** p<.001

Työnohjaajat, joiden peruskoulutuksena oli ylioppilastutkinto, kannattivat muita voimakkaammin väitettä ”Työnohjaajana olen realistinen ja pysyn siinä, mikä on tieteellisesti todistettu”. Ammatillisen tutkinnon suorittaneet työnohjaajat olivat puolestaan voimakkaimmin väitteen ”Työnohjaajana minulla on todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota ohjattava tarvitsee” kanssa samaa mieltä, kun taas yliopistollisen koulutuksen saaneet työnohjaajat suhtautuivat väitteisiin kielteisesti (TAULUKKO 7).

TAULUKKO 7. Tieteellisen tiedon merkitys väheni, kun koulutustaso nousi

		Koulutustaso
Työnohjaajana olen realistinen ja pysyn siinä, mikä on tieteellisesti todistettu	Pearson Correlation	-,119*
	N	450
Työnohjaajana minulla on todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota ohjattava tarvitsee	Pearson Correlation	-,175**
	N	450

* p<.05.....** p<.001

Koulutustason noustessa tieteellisyyden, oikean tiedon ja tarkoin määritellyn ohjaustyön merkitys vähenivät. Koulutus lienee tuonut mukanaan ymmärryksen

siitä, ettei ohjaustyössä ollut ehdottomia totuuksia. Samalla koulutus oli kenties tehnyt työnohjauksen teoreettisen reviiirin riittävän tutuksi, jotta sillä voi liikkua vapaammin, ilman pelkoa väärin toimimisesta.

7.2 Työelämän muutos ja esimiesten tarpeet työnohjauksessa

Tutkimuksessa pyrittiin kartoittamaan, kuinka työelämän muutos näkyi työnohjauksen sisällöissä ja mitkä ovat työnohjaajien mielestä ne esimiestyön tarpeet, joihin työnohjauksesta etsitään vastausta. Tähän kysymykseen työnohjaajat olivat ottaneet kantaa sekä kyselylomakkeen strukturoiduissa että avoimissa kysymyksissä.

Työnohjaajien taustatiedoista kävi ilmi, että heistä kolmanneksella oli kohtalaisen paljon kokemusta esimiesten työnohjauksesta ja näistä puolet oli ohjannut eniten keskijohtoa. Yli puolet ohjattavista oli ollut julkishallinnon esimiehiä. Tyypillisellä esimiesten työnohjaajalla oli siis vähintään kohtalainen kokemus julkishallinnon keskijohdon esimiesten työnohjaamisesta. Vastauksissa voitaisiin olettaa jossain määrin korostuvan julkishallinnon keskijohdon työnohjauksessa esiin nousseet tarpeet.

7.2.1 Työhyvinvointi oli keskeinen aihe

Strukturoiduissa kysymyksissä esimiestyötä oli jäsennelty eri näkökulmista kirjallisuuteen perustuen. Ihmisten johtaminen nousi esille eniten käsiteltynä aiheena 53% (*N* 377) ohi taloudellisen osaamisen ja oman organisaation tuntemuksen sekä oman vastualueen asiantuntemuksen. Tarkasteltaessa, mihin johtaminen kohdistuu, henkilöstön työhyvinvoinnin johtaminen oli keskeisin aihe 36%:n (*N* 267) mielestä.

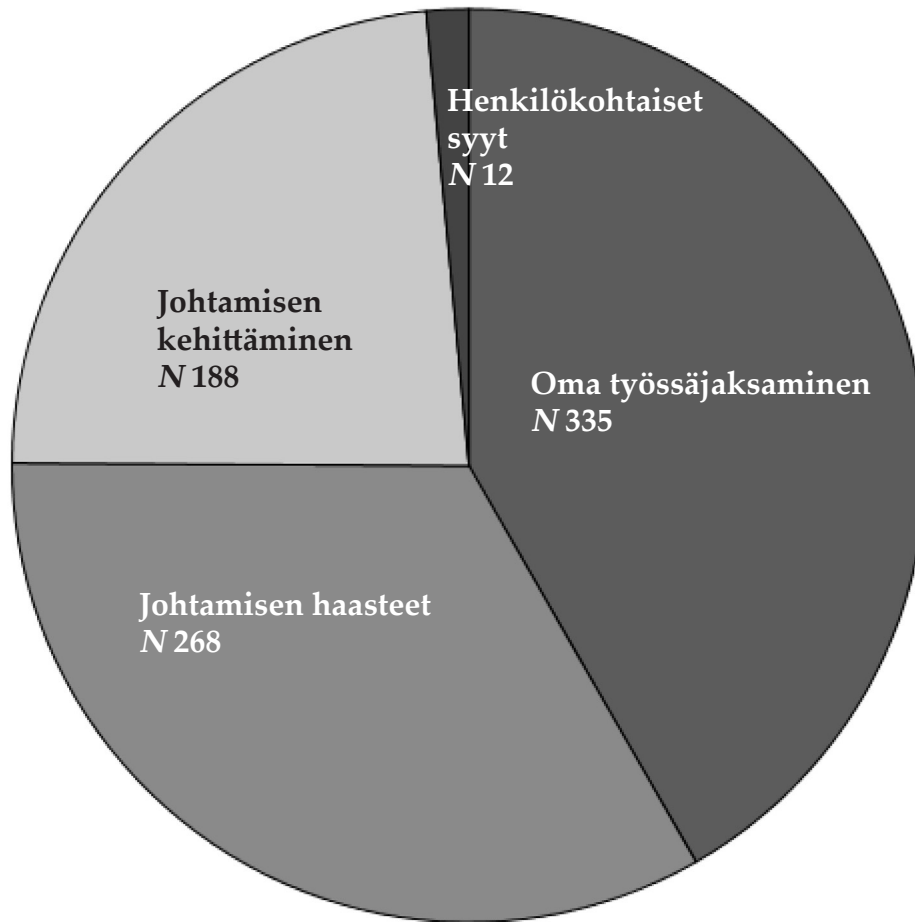
Esimiesten työn haasteet olivat samansuuntaisia kuin yleensäkin työnohjauksessa vastaantulleet työelämän haasteet. Tässä mielessä esimiesten työnohjaus ei eronnut sisällöllisesti muun henkilöstön työnohjauksesta. Erottavana tekijänä oli luonnollisesti työn sisältö: suorittavan työn tekijä pohtii omaa työtään ja esimies johtamistaan ja johtamistyössä eteen tulevia ongelmia, haasteita ja kehittämistä.

Työelämän muutoksista *jatkuva muutos* 93% (N 423) ja *organisaatio-*
muutokset 97% (N 417) sekä *työssä jaksaminen* 97% (N 442) ja *työmäärän kasau-*
tuminen yhä harvemmille 87% (N 397) olivat useimmiten läsnä vastaajien työnohjauksessa. Samat teemat nousivat esiin myöhemmin uudestaan, kun kysyttiin, mitkä työelämän muutokset olivat heijastuneet voimakkaimmin johtamiseen. *Henkilöstön työssäjaksaminen* 44% (N 328) ja *nopea tiedon ja osaamisen uusiu-*
tuminen ja muutokset organisaatioissa 40% (N 299) olivat työnohjaajien mielestä merkittävimpiä johtamista koskevia työelämän muutoksia.

Muutokset ja jaksaminen liittyvät toisiinsa. Muutokset työssä ja organisaatioissa voivat tarkoittaa uusia mahdollisuuksia, mutta usein ne ovat stressin aiheuttaja. Lisääntynyt stressi puolestaan on yhteydessä työssä jaksamiseen.

Työssäjaksaminen nousi esille myös vastauksissa avoimeen kysymykseen, miksi esimiehet hakeutuvat työnohjaukseen. Vastaukset (N 803) jaettiin neljään kaatoluokkaan: oma työssä jaksaminen, johtamisen haasteet, johtamisen kehittäminen ja henkilökohtaiset syyt (KUVIO 22).

Työnohjaajien mielestä esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen nimenomaan työlähtöisistä syistä. Ainoastaan harvoin esimiehet käyttivät työnohjausta *henkilökohtaisten syiden* takia (N 12). Tällöin oli kyse elämän tasapainon löytämisestä, oman uran kehittämisestä, muutoksen tarpeesta omaan elämään tai muista henkilökohtaisista ongelmista. Työnohjaukselle tyypillinen perustehäväkeskeisyys näkyi vastauksissa.



KUVIO 13. Esimiesten syyt hakeutua työnohjaukseen

Vastauksissa avoimiin kysymyksiin työnohjaajien kokemuksen mukaan esimiehen *oma työssäjaksaminen* oli esimiesten yleisin syy osallistua työnohjaukseen. Työssäjaksamiseen liittyen mainittiin yleinen jaksamisen parantaminen (N 116), mutta loput vastauksista voitiin luokitella joko rationaalista ratkaisua vaativiin (N 76) tai emotionaalista tukea vaativiin (N 143) syihin. Rationaalista ratkaisua vaativia syitä olivat ajan ja työpaineen hallinta sekä perustehtävän selkiyttäminen. Emotionaalista tukea vaativia syitä olivat yksinäisyys, kuormittavien asioiden purkaminen, keskustelukumppanin tarve, vertaistuen tarve ja riittämättömyyden tunne. Strukturoiduissa kysymyksissä neljännes työnohjaajista piti *esimiestyön yksinäisyyttä* yleisimpänä syynä hakeutua työnohjaukseen.

”Johtajan työ on yksinäistä. Perustehtävä hämärtyy herkästi sekä ulkoisten että sisäisten ristipaineiden alla. Ajatukset ihmisistä, toimintatavoista jne. urautuvat kiireessä. Oma henkilökohtainen jaksaminen kaipaa tukea.”

”Oma työssäjaksaminen Jatkuvat muutokset organisaatiossa rasittaa Tuki omaan työhön omalta esimieheltä vähäinen Ristiriidat työntekijöiden kanssa Taloudelliset paineet”

”Samoista syistä kuin alaisetkin, jaksakseen työssään, tarkentaakseen perustehtäväänsä.”

”Työpaineiden jäsentämiseksi, ajankäytön ongelmia on useimmilla.”

7.2.2 Johtamisen haasteet ja johtamisen kehittäminen

Avoimen kysymyksen vastauksissa esimiesten toiseksi yleisin syy hakeutua työnhajukseen oli *johtamisen haasteet*. Myös strukturoiduissa työnhajuksen aiheita käsittelevissä kysymyksissä, neljännes työnhajajista piti vaikeisiin, haastaviin tilanteisiin valmistautumista yleisimpänä työnhajuksen aiheena. Avoimet vastaukset tässä kaatoluokassa jaettiin neljään alaluokkaan: 1) johtamisen osa-alueet (N 91), 2) ongelmat (N 87), 3) muutokset (N 46) ja 4) linjaorganisaatio (N 44).

Johtamisen osa-alueisiin liittyivät ihmisten johtaminen ja vuorovaikutus alaisten kanssa, muutosjohtaminen sekä osaamisen johtaminen. Ongelmat käsittivät hankalat, alaisiin liittyvät asiat, ongelmien ratkaisemisen ja erilaiset kriisitilanteet. Muutosten yhteydessä mainittiin muutokset organisaatiossa, muutokset toimintaympäristössä ja strategian jalkauttaminen. Linjaorganisaatio-alaluokkaan kuuluivat asema johdon ja alaisten välillä, ongelmat oman esimiehen kanssa ja yhteistyöongelmat johtoryhmässä.

”Haluaavat vahvistusta esimiehen rooliin, taitoja ja rohkeutta ristiriitojen käsittelyyn yhteisössä, tarvitsevat paikan, jossa voi käydä läpi omaan työhön liittyviä haasteita ja onnistumisia (usein omassa työyhteisössä ei ole kollegaa) Oman itsetuntemuksen vahvistumista ja lisäämistä.”

”Haluaavat parantaa vuorovaikutustaitojaan, kykyä ottaa puheeksi vaikeita asioita alaisten kanssa ja saada keinoja selvitä vaikeissa tilanteissa alaisten kanssa.”

"Ongelmia esimies-alaissuhteessa, ongelmia suhteessa omaan esimieheen, esimiesasemaan kuuluvan yksinäisyyden, riittämättömyyden ja haasteisiin vastamiseen liittyvät tunteet ja niiden käsittely 'jonkun ulkopuolisen' kanssa."

"Keskijohdon paineet kovat sekä työntekijätaholta että ylimmältä johdolta."

Työnohjaajien mielestä työnohjausta hyödynnettiin myös oman johtamisen kehittämiseksi (N 188). Tällöin työnohjaukseen hakeutumisen syitä olivat oman työn tutkiminen ja kehittäminen, johtamisidentiteetin vahvistaminen, osaamisen ja kokemuksen puute sekä muutoksen tarve omaan työhön.

"Oma työssä jaksaminen, esimiestaitojen vahvistaminen ja kehittäminen."

"Ovat pikkuhiljaa vihdoinkin oivaltamassa työnohjauksen tarpeellisuuden oman itsensä kehittämiseksi ja sitä kautta johtamisen parantamiseksi ja myös paineiden puhalluspaikkana toimii usein."

"...kehittääkseen johtajuuttaan, työtapojaan, ammatti-identiteettiään."

7.2.3 Porrasmalli

Työnohjaajat siis vastasivat, että esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen pääasias-
sa kolmesta syystä: työssäjaksamisen, työn haasteiden ja johtamisen kehittämisen
takia. Nämä syyt oli mahdollista asettaa kronologiseen etenemisjärjestykseen sen
mukaan, kuinka kiireellisestä asiasta oli kyse. Jos työssäjaksamista, esimiestyön
haasteita ja johtamisen kehittämistä vertailee keskenään, akuutein toimintakent-
tä oli työssäjaksaminen. Esimiestyön haasteiden kohtaaminen ja johtamisen ke-
hittäminen eivät onnistu, jos esimiehen omat voimavarat alkavat loppua. Vähiten
akuutti toimintakenttä oli puolestaan johtamisen kehittäminen. Ensin on ratkais-
tava jaksamiseen ja välittömiin haasteisiin liittyvät kysymykset ja vasta sen jäl-
keen voidaan keskittyä kehittämiseen. Oli edettävä portaalta toiselle (KUVIO 14).

Jos esimiehen työssäjaksaminen oli valmiiksi kunnossa, työskentely saat-
toi alkaa portaalta "Johtamisen haasteet". Jos mitään erityisiä haasteita ei ollut,
työnohjauksessa ryhdyttiin suoraan käsittelemään johtamisen kehittämistä. Esi-

miesten työnohjaus saattoi siis alkaa tilanteesta riippuen miltä portaalta tahansa. Vastausten perusteella sisääntuloja oli eniten alimmalle portaalle ”Esimiehen oma työssäjaksaminen”. Työnohjaajien mielestä työnohjausta käytettiin siis ensisijaisesti esimiesten työssäjaksamisen tukena ja vähemmän johtamisen haasteiden ratkaisemisessa ja kehittämisen tukena.



KUVIO 14. Ohjauksen eteneminen kiireellisyysjärjestyksessä

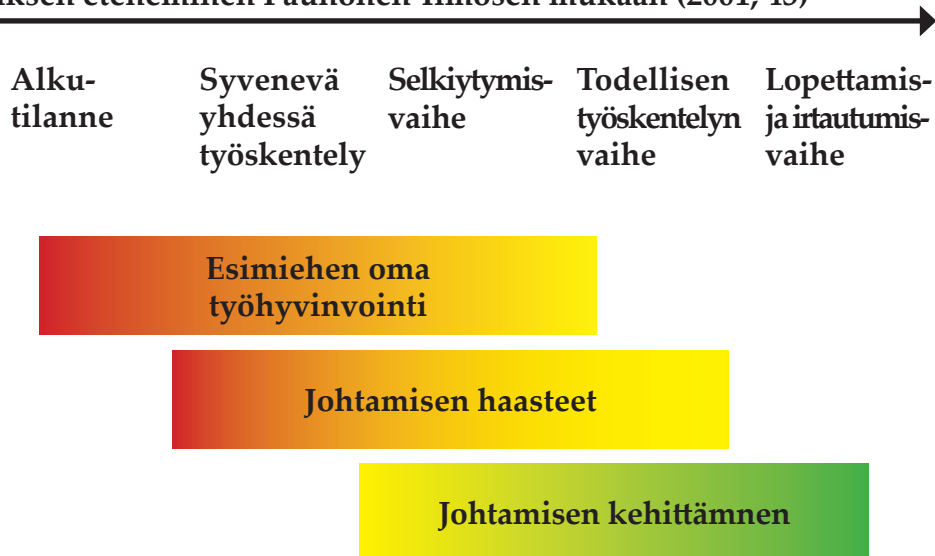
Ehkä tilannetta voisi selittää siten, että kun oli päästy ensimmäiselle portaalle, työnohjaus oli tehnyt tehtävänsä akuutin tilanteen suhteen: esimiehen työssäjaksaminen oli kohentunut. Kenties johtamisen haasteisiin ja kehittämiseen oli tarjolla muita, esimiehelle tutumpia menetelmiä. Toisin sanoen, portaita kiive-
tessä työnohjaukselle ilmestyi kilpailevia menetelmiä, joilla tuettiin johtamisen haasteiden kohtaamista ja johtamisen kehittämistä.

Tämä asetelma selittyisi ehkä työnohjauksen imagon avulla. Usein työnohjaus mielletään terapiana tai ongelmanratkaisumenetelmänä. Työnohjaus otetaan käyttöön vasta kriittisessä tilanteessa, vaikka työnohjausta voitaisiin hyödyntää koko organisaation perustyön laadun varmistamisessa, kuten Pounon-Ilmosen (2001) kirjasta *Työnohjaus: toiminnan laadunhallinnan varmistaja* käy ilmi. Toisaalta, onko työnohjauksen käyttäminen vähemmän sairaaksi leimaavaa kuin terapian ja työterveyspalveluiden käyttäminen? Onko niin, että

vaikka esimies saisi tukea jaksamiseensa myös terapeutilta ja työterveydestä, hän mieluummin valitsee työnohjauksen? Onko työnohjaus ikään kuin ”pienempi paha”, jos oman henkisen jaksamisen takia on haettava apua? Kun tukea antava työnohjauskeskustelu on sitten tehnyt tehtävänsä, kääntyykö esimies muiden, ympäristön enemmän arvostamien johtamisen kehittämismenetelmien puoleen?

Jos porrasmallin pyrki sijoittamaan Paunonen-Ilmosen (2001, 43) esittämiin työnohjauksen vaiheisiin, sen saattoi karkeasti kuvata KUVIO 15 mukaisesti. Kyse oli pelkistetystä työnohjauksen vaiheiden vertailusta tilanteessa, jossa työnohjaus oli mielletty ongelmanratkaisun menetelmänä. Vaiheiden rajat eivät olleet niin selväpiirteiset kuin ne ovat alla kuvattu.

Ohjauksen eteneminen Paunonen-Ilmosen mukaan (2001, 43)



KUVIO 15. Esimiesten työnohjauksen vaiheet

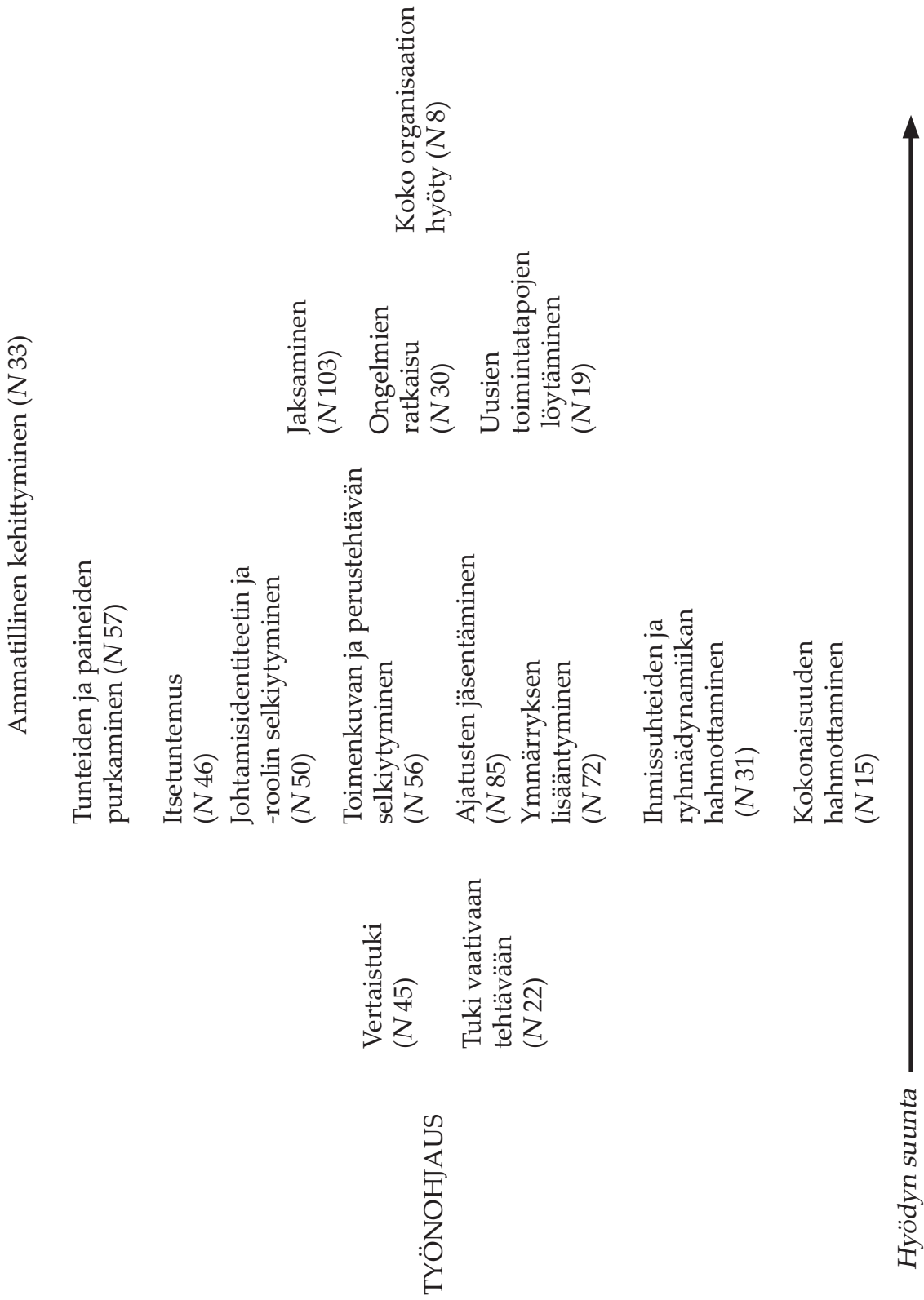
Työnohjauksen alkutilannetta leimasi siis jaksamisen tukeminen ja akuuttien ongelmien ratkaiseminen. Työnohjauksen edetessä yhteistyö syveni ja luottamus kasvoi. Työnohjauksen polttopiste siirtyi ongelmien ratkaisemisesta johtamisen kehittämiseen, työnohjauksen todellisen työskentelyn vaiheeseen. Onko kuitenkin niin, että osa työnohjaajista keskittyy vastaamaan esimiesten akuutteihin tar-

peisiin ja osa johtamisen kehittämiseen? Edustavatko portaat enemmänkin työnohjaajien erilaisia *toimintakenttiä* esimiesten kanssa työskenneltäessä?

7.2.4 Työnohjaajien käsitys esimiesten kokemasta hyödystä

Avoimeen kysymykseen siitä, mitä hyötyä esimiehille on työnohjauksesta, erilaisia vastauksia kertyi runsaasti (N 672). Aluksi vastaukset luokiteltiin 15:een kaatoluokkaan, joita verrattiin kansainvälisiin tutkimustuloksiin työnohjauksen vaikuttavuudesta. Kansainvälisten tutkimusten mukaan työnohjauksen tuloksena oli työn laadun ja tehokkuuden parantuminen, ohjattavien ammattitaidon vahvistuminen ja selkiytyminen ja työyhteisön toiminnan parantuminen (Paunonen-Ilmonen 2001, 16-17). Vastauksien hajanainen käsitteistö hankaloitti aineiston tarkastelua tällä tavoin. Seuraavaksi kaatoluokkien lukumäärää pyrittiin vähentämään tiivistämällä vastauksia. Toimivan tuntuisia harvempilukuisia kaatoluokkaratkaisuja kertyi kuitenkin liian monia, mikä herätti epäilemään tämän tutkimuksellisen etenemistavan luotettavuutta.

Asiakaskeskeisestä näkökulmasta tarkasteltuna työnohjauksen lopullisena hyötynä olisi ollut lisäarvon tuottaminen *työnohjausta hyödyntävän organisaation asiakkaalle*. Parhaimmillaan työnohjaus tukee ammatillista kehittymistä ja varmistaa toiminnan laatua (Paunonen-Ilmonen 2001) ja tällöin organisaatio tuottaa laadukkaampia tuotteita ja parempia palveluja organisaation tuotteiden ja palvelujen *loppukäyttäjälle*. Tämä näkökulma ei kuitenkaan noussut lainkaan esille. Vastauksista hyöty-käsitettä oli käytetty, ei niinkään lopullista hyötyä tarkoittavana, vaan ennemminkin välineellisessä mielessä tai tiettyyn kontekstiin rajattuna. Hyödyt asettuivat ketjumaiseen muotoon, jossa yhden hyödyn tuloksena oli toinen hyöty (KUVIO 10). Esimerkiksi vertaistuki saattoi hyödyttää tunteiden ja paineiden purkamista, jonka puolestaan saattoi ajatella edistävän esimiehen jaksamista ja se taas koitui koko organisaation hyödyksi.



KUVIO 16. Esimiesten työohjauksesta saama hyöty

Tällainen hyöty-käsitys saattoi hyvinkin olla seurausta nimenomaan esimiesten itsensä ilmaisemista tarpeista eli siitä, mitä he työnohjauksesta olivat tulleet hakeemaan ja mitä tavoitteita työnohjaukselle oli asetettu. Aikaisempien vastausten perusteella oli selvää, että työnohjaajien kokemuksen mukaan esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen työlähtöisistä, ei henkilökohtaisista syistä. Työnohjaus koettiin siis menetelmäksi, jonka avulla voitiin monipuolisesti tukea esimiestä hänen työssään.

Kaikki vastaukset eivät kuitenkaan seuranneet tätä logiikkaa, kuten luokka *ammattillinen kehittyminen* osoittaa. Näissä vastauksissa hyöty ilmaistiin yleisellä tasolla ja työnohjauskirjallisuudesta tutuin termein ammatillisena kasvuna ja kehittymisenä.

Työnohjaajat lähestyivät siten hyöty-käsitettä eri näkökulmista, mutta vastaukset olleet toisensa poissulkevia, vaan toisiaan täydentäviä. Seuraavissa kappaleissa kuvataan hyötyjen keskinäistä suhdetta työnohjaajien vastauksia hyödyntäen. Esimerkiksi tuki tai vertaistuki hyötynä olivat esillä seuraavasti:

”TO tukee esimieheyttä. Auttaa ratkomaan ongelmia, näkemään järjestelmien monimutkaisuutta ja ymmärtämään johtajuutta.”

”Vertaistuki, ulkopuolinen näkökulma, voi puhua ääneen sellaisista asioista, joiden kanssa on muuten yksin, oma kehittyminen.”

”Työnohjausryhmä voi antaa vertaistukea, jota vailla esimies on päivätoimisessa arjessaan.”

Tämä tuki saattoi tarkoittaa käytännössä ensinnäkin mahdollisuutta purkaa tunteita ja paineita (emotionaalinen tuki):

”Tulee tilaa ammatilliselle ajattelulle tunnekuorman purkamisen avulla ja saa tarvittavaa etäisyyttä omaan työhönsä.”

”Voi purkaa paineita, voi olla oma itsensä, heikko, epäonnistunut, autettava... purkaa kaikkea työhön liittyvää stressiä, tunteita.”

"Tarve purkaa vyyhtejä puolueettomalle."

Toiseksi, tuki saattoi tarkoittaa mahdollisuuksia jakaa ajatuksia työnohjaajan kanssa (kognitiivinen tuki). Tässä ei ollut kyse niinkään esimiestä kuormittavien asioiden purkamisesta, vaan ennemminkin ääneen ajattelusta:

"Työnohjaaja tarjoaa erilaisia näkökulmia ja laajentaa ajattelua tarkastelun kohteeksi sekä tukee ohjattavaansa."

"Avartaa omaa ajattelua, löytyy uusia näkökulmia."

"Aika, paikka ja tilaisuus pohtia näkemyksiään ilman vaateita tai oikeassa olemisen paineita."

"Mahdollisuus reflektoida omaa toimintaansa ja ajatteluaan ulkopuolisen ja puolueettoman ihmisen kanssa. Mahdollisuus pysähtyä, hengähtää ja löytää toivon kipinä. Keskustelemalla pystyy löytämään toimivia ratkaisuja oman yksikkönsä johtamispulmiin. Mahdollisuus löytää uutta virtaa haalentuneeseen motivaatioonsa."

"Voi jakaa omia kokemuksiaan ja ajatuksiaan, koska esimiestyö joskus aika yksinäistä, löytää itselleen uusia näkökulmia, jotka auttavat jaksamaan työssä ja kehittämään omaa työtään."

Hyötyketjun saattoi ajatella jatkuvan siten, että emotionaalisen ja kognitiivisen tuen avulla esimiehen arjessa näkyi muutoksia: esimiehen jaksaminen parani, työhön liittyviä ongelmia ratkaistiin ja uusia toimintatapoja otettiin käyttöön. Myös Paunonen-Ilmosen (2001, 36) mukaan työnohjauksen yhtenä tehtävänä on uupumuksen, stressin ja rutinoitumisen ehkäisy. Lopputuloksena koko organisaatio hyötyi esimiehen ammatillisesta kehittämisestä.

"Asioiden selkiyttäminen itsereflektio => oppiminen => kehittyminen johtamisen ja johtajuuden kehittyminen => oma jaksaminen paranee, motivaatio paranee, toiminta paranee."

"Toimintavaihtoehtojen selkiytyminen, konkreettisiin toimiin ryhtyminen puheena olevan asian suhteen, tilanteen seuranta. Oman johtamistavan selkiytyminen."

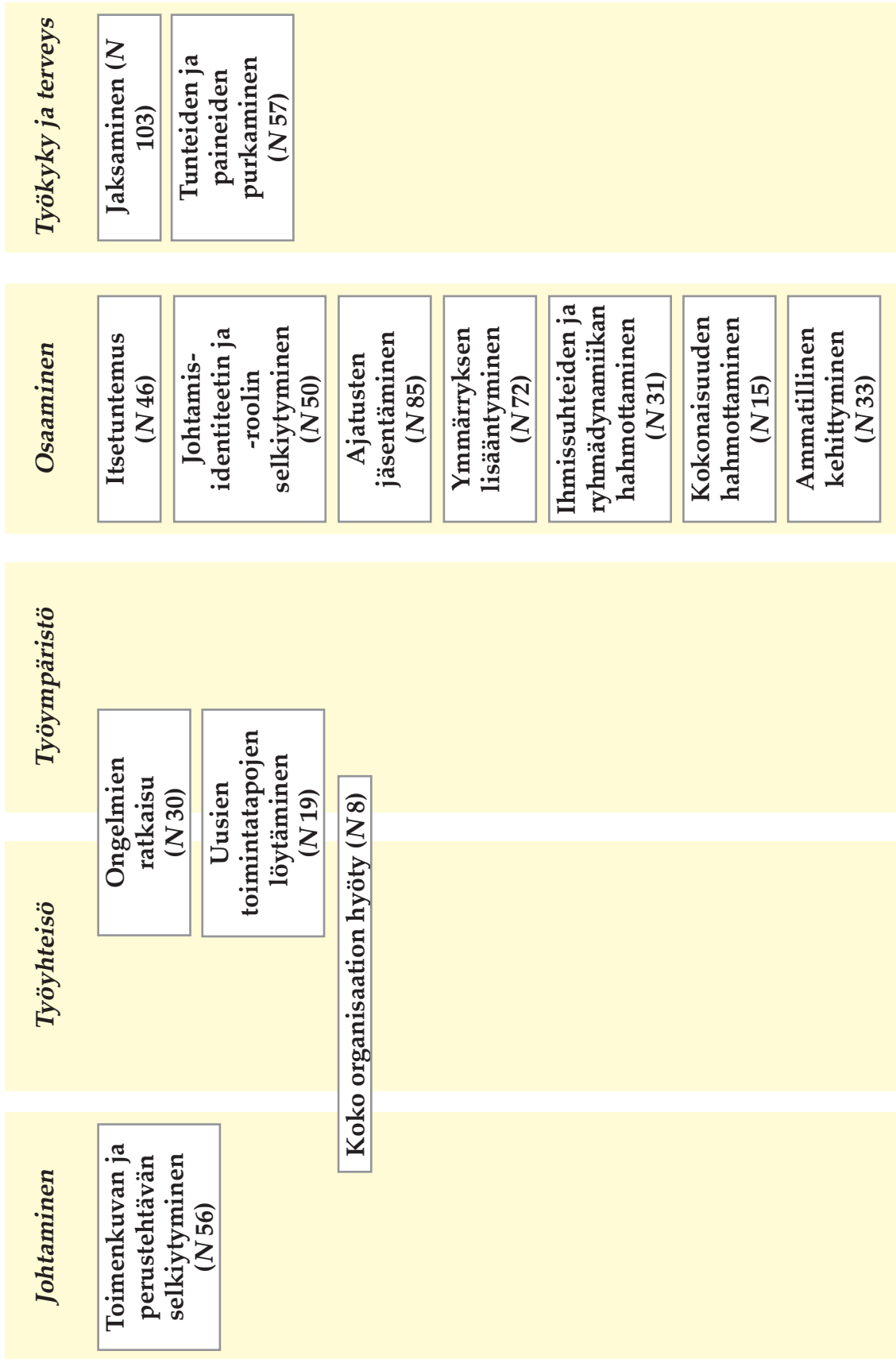
”Oman perustehtävän hahmottaminen, oman työn organisoinnin kohentuminen, realistisuutta paineiden/vaatimusten suhteen.”

7.2.5 Työnohjaus ja esimiesten työhyvinvointi

Esimiehen ja henkilöstön työssäjaksaminen ja työhyvinvoinnin johtaminen nousivat työnohjaajien kokemuksen mukaan keskeisimmäksi teemaksi esimiesten työnohjauksessa. Työhyvinvointi ja sen johtaminen ovat myös keskeinen työelämän aihe ja tutkimuksen kohde. Esimiesten työnohjaustarpeille ja työnohjauksesta saataville hyödyille etsittiin yhteistä nimittäjää työhyvinvoinnin viitekehyksestä. Tarjolla olevista malleista valittiin Kuntatyö Kunnossa -sivuston työhyvinvoinnin malli.

Työnohjauksen hyötyjen tarkastelu työhyvinvoinnin viitekehyksessä oli perusteltua työhyvinvointi-aiheen ajankohtaisuuden takia. Koska suurin osa vastaajista oli toiminut julkishallinnon esimiesten parissa, työhyvinvoinnin malliksi valittiin Kuntatyö kunnossa -sivuston työhyvinvoinnin kehittämisen viisi osa-aluetta: johtaminen, työyhteisö, työympäristö, osaaminen sekä työkyky ja terveys (Kuntatyö kunnossa 2009). Esimiesten työnohjauksesta saama hyöty ryhmiteltiin työhyvinvoinnin kehittämisen viidelle osa-alueille (KUVIO 16).

Vaikka esimies edusti johtajuutta organisaatiossa, esimiehelle yksilönä oli hyödyllistä ymmärtää oma toimenkuva ja perustehtävä. Työhyvinvoinnin viitekehyksessä *johtaminen* tarkoitti esimiehelle hänen oman tehtävänsä selkeää ymmärtämistä. Koko organisaation hyöty puolestaan kosketti *työyhteisöä ja -ympäristöä*. Myös ongelmien ratkaisun ja uusien toimintatapojen katsottiin hyödyttävän *työyhteisöä ja -ympäristöä*. Suurin osa työnohjaajien kuvaamista hyödyistä sijoittui kuitenkin esimiehen *osaamisen* kehittämisen alueelle, erityisesti esimiehen käsitteellisen kyvyn kehittämiseen. Perustana oli esimiehen itsetuntemuksen, omien vahvuuksien ja kehittämiskohteiden ymmärtäminen. Jaksaminen ja paineiden purkaminen hyötyinä sijoitettiin *työkykyyn ja terveyteen*.



KUVIO 17. Työnohjauksen hyöty työhyvinvoinnin viitekehyksessä

Tältä perustalta rakennettiin tietoisempaa johtamisidentiteettiä ja työroolia. Ajattelun selkiytyessä avautui uusia näkökulmia työhön ja johtamiseen. Esimiehen tiedot ja taidot ihmisten johtamisesta vahvistuivat ja kyky kokonaisuuden hahmottamiseen vahvistui. Tämänkaltaista kehitystä voi kutsua ammatilliseksi kehittymiseksi.

Työhyvinvointimallin ulkopuolelle jäivät *tuki vaativaan tehtävään ja vertaistuki* -hyödyt. Näiden katsottiin olevan enemmän välineitä kehittämiseen kuin varsinainen kehittämisen tavoite. Työnohjaaja ja ohjattava ryhmä tuki esimiehen ammatillista kehittymistä ja psyykkistä jaksamista.

Vaikka työnohjaajien mielestä eniten käsitelty aihe esimiesten työnohjauksessa oli työssäjaksaminen ja työssäjaksamista koettelevat muutokset, työnohjauksen *hyödyt* painottuivat esimiehen käsitteellisen osaamisen kehittämiseen. Aikaisemmin kuvatun porrasmallin avulla arvioituna vaikutti siltä, että työnohjaukseen hakeutumisen pääasiallisena syynä oli tuen hakeminen työssäjaksamiseen. Työnohjaus tarjosi ensisijaisesti mahdollisuuden purkaa paineita ja ratkaista akuutteja ongelmia sekä kehittää esimiehen osaamista. Hyötyä käsittelevissä vastauksissa puolestaan korostui se, että työnohjauksessa työskenneltiin ylimällä portaalla, johtamisen kehittämisen parissa. Psyykkisen jaksamisen tukeminen kulki käsi kädessä esimiehen ajattelun kehittämisen kanssa.

Työhyvinvointimallin perusteella työnohjauksen hyödyt ilmenivät esimiehen osaamisen ja jaksamisen kehittymisenä. Työnohjaus tuki osaltaan esimiehen työhyvinvointia, erityisesti esimiehen psyykkistä jaksamista ja kehittämällä hänen johtamisosaamistaan. Kun esimiehen työhyvinvointi kasvoi, tämä heijastui koko työyhteisöön parempana johtamisena ja parhaassa tapauksessa koko henkilöstön työhyvinvoinnin parantumisena.

Työnohjaus maksaa ja työnantajaa kiinnostaa tietää, mitä hyötyä työnohjauksesta on esimiehelle ja organisaatiolle. Työnohjaajien kokemuksen mukaan

työhyvinvointi parani. Työnantajan näkökulmasta on kiinnostavaa, että useiden tutkimusten mukaan työhyvinvoinnilla on yhteys tuottavuuden kanssa (Ahonen 2010, 3) Alsin (2011, 6) mukaan Johdon työnhajaajat ja mentorit ry:n kesäsymposiumista Marja-Liisa Manka oli todennut työhyvinvoinnin laiminlyöntien maksavan 3 - 6 % bruttokansantuotteesta ja että työpaikoilla pitäisi ymmärtää työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys.

Näin ajateltuna työnhajauksen hyöty organisaatiolle on tuottavuuden kasvattaminen työhyvinvointia tukemalla. Ajatus ei ole uusi, sillä Paunonen-Ilmonen (2001) on osoittanut, miten suunnitelmallisella, koko organisaatiota koskettavalla ja organisaation muuhun kehittämistyöhön yhdistetyllä työnhajauksella on voitu säästää rahaa terveydenhuollon organisaatiossa. Työnhajauksen avulla on siis mahdollista kasvattaa tuottavuutta (KUVIO 18).

Tuottavuus kasvaa

Henkilöstön työhyvinvointi paranee

Esimiehen osaaminen kasvaa

Esimiehen psyykkinen jaksaminen vahvistuu

TYÖNOHJAUKSEN AVULLA

KUVIO 18. Esimiesten työnhajauksen kokonaishyöty

8. YHTEENVETO

Tässä tutkielmassa selvitettiin työnohjaajien ohjausasiantuntijuuden piirteitä. Hypoteesina oli, että yleinen asiantuntijuuden murros heijastuu myös työnohjaajien työskentelyyn jälkimodernien näkemysten vahvistumisena. Viitekehyksenä oli Jussi Onnismaan (2003) väitöstyössä esitetty kuvaus ensimmäisestä ja toisesta ohjausasiantuntijuudesta. Lisäksi selvitettiin ohjausasiantuntijuuteen mahdollisesti yhteydessä olevia työnohjaajan taustatekijöitä.

Tutkielmassa kartotettiin myös, miten suomalaisen työelämän muutos ilmenee esimiesten työnohjaustarpeissa. Tässä kohden oletettiin, että työnohjauksen suosion kasvu saa tukea työnohjauksen työelämälähtöisyydestä. Hypoteesina oli, että työelämän ajankohtaiset trendit näkyvät myös esimiesten työnohjaustarpeissa.

Haasteellisen työnohjauskäsitteen ja -ilmiön määrittelyssä tutkielma toisti aikaisemmin todettua. Työnohjauksen olemuksesta käytävää keskustelua pyrittiin kuitenkin siirtämään filosofisempaan suuntaan. Työnohjauksen sanotaan olevan menetelmä ilman teoriaa, mutta tässä tutkielmassa pohdittiin, josko työnohjaus näyttäytyy paremminkin teorioina ilman filosofiaa.

8.1 Ohjausasiantuntijuuden murros

Tulosten perusteella työnohjauksen asiantuntijuus seurasi Onnismaan (2003, 2007) kuvaamaa ohjausasiantuntijuuden yleistä kehitystä. Toisen asiantuntijuuden piirteet korostuivat työnohjaajien ohjausasiantuntijuudessa, jota tarkasteltiin Argyrisin ja Schönin (1974) kuvaaman julki- ja käyttöteorian käsiteparin valossa. Enemmistö työnohjaajista ilmaisi sitoutuvansa (julkiteoria) toiselle asiantunti-

juudelle tyypilliseen konstruktivismiin, useiden teorioiden käyttämiseen ja teorioiden tilannesidonaisuuteen. Myös heidän omaa käytännön työnohjaustyötä (käyttöteoria) käsittelevissä vastauksissa korostuivat toiselle asiantuntijuudelle tyypilliset piirteet. Myös ne työnohjaajat, jotka kokivat edustavansa ensimmäistä asiantuntijuutta, näyttivät käytännössä toimivan toisen asiantuntijuuden mukaisesti. Tulosten perusteella vaikuttaa siltä, että ensimmäiselle asiantuntijuudelle tyypillinen filosofinen viitekehys, realismi, oli saanut relativistisempia sävyjä. Jyrkästä realismista oli siirrytty maltillisemmän, kriittisen realismin suuntaan Raatikaisen kuvaamalla tavalla (2004, 83).

Koska vastaavaa tutkimusta ei oltu tehty aikaisemmin, ei ollut mahdollista verrata, kuinka suuresta muutoksesta oli kyse. Työnohjaajan ikä ja kokemus olivat yhteydessä modernin, ensimmäisen ohjausasiantuntijuuden kanssa, joten oli mahdollista ajatella, että ohjausasiantuntijuudessa oli tosiaan tapahtunut murros ja että varttuneemmat työnohjaajat edustivat perinteisempää asiantuntijuutta kuin nuorempi työnohjaajasukupolvi.

Työnohjaajat vastasivat myös avoimiin kysymyksiin, joissa käsiteltiin työnohjauksen perusteita ja menetelmiä. Työnohjaajien toiminta näyttäytyi hyvin samansuuntaisena, edustivatpa he mielestään ensimmäistä että toista ohjausasiantuntijuutta. Keskustelu ja erilaiset toiminnalliset menetelmät kulkivat käsi kädessä työnohjaajien ohjatessa asiakkaitaan. Monelle työnohjaajalle koko työnohjaus ilmiönä perustui juuri siihen tiettyyn menetelmään, jota hän itse käytti työssään. Näissä kohdin toteutui Keski-Luopan (2001, 24) mainitsema ajatus, että työnohjaus on käytäntö ilman teoriaa.

Avoimet kysymykset nostivat esiin työnohjaajien käytännönläheisyyden. Enemmistö työnohjaajista ei rakentanut työnohjauksen perustaa tietyn teorian varaan, vaikka teoreettisen viitekehyyksen merkitys oli koettu tärkeäksi. Työnohjauksen teorian tai ohjausfilosofian pohtimisen sijaan työnohjaajat korostivat

työnohjaajan persoonan, asenteiden ja käytännön menetelmien merkitystä toimivan työnohjauksen määrittelyssä. Myös alan kirjallisuudessa korostettiin työnohjaajan persoonan ja asenteen merkitystä (Romana & Leimala, 2005, 72, 78; Peavy 1999, 18; Ojanen 1985, 21; Korhonen & Lång 2005, 53; 2001, 200-204). Tätä taustaa vasten kritiikki työnohjaajien puutteellista ohjausfilosofian tuntemusta kohtaan (Tuominen & Vihersaaren 2006, 16; Keski-Luopa 2001, 6) lienee aiheellista. Hyvä on myös pohtia, kuinka huolestuttavasta asiasta on kyse. Jääkö ohjattava vaille jotain oleellista, jos työnohjaajalla ei ole riittävää ohjausfilosofian tuntemusta tai mitä vahinkoa työnohjaajan puutteellinen ohjausfilosofian tuntemus voi aiheuttaa ohjattavalle?

Ensimmäisen ja toisen vaiheen työnohjausasiatuntijuus erosivat selvästi toisistaan kahdella Onnismaan (2003, 5) kuvaamalla osa-alueella: 1) suhtautumisessa sääntöihin, teoriaan ja ohjeisiin sekä 2) suhtautumisessa tietoon. Modernit, ensimmäistä ohjausasiatuntijuutta edustavat työnohjaajat korostivat sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan toimimista. He kannattivat myös ajatusta, että he ovat tiedollisesti ylivoimaisia suhteessa ohjattavaan ja työnohjauksessa he jakavat tätä tietoa ohjattavalle.

Toista asiantuntijuutta edustavista työnohjaajista enemmistö ei pitänyt sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan toimimista tärkeänä. He suhtautuivat myös kielteisesti ajatukseen, että heillä olisi sellaista tietoa, jota ohjattava tarvitsee ja joka heidän tulisi ohjauksellisten menetelmien avulla välittää ohjattavalle. Heille työnohjauksen polttopiste oli tiedon tuottamisessa yhdessä, tasavertaisesti ohjattavan kanssa.

8.2 Ohjausasiatuntijuuteen vaikuttavat taustatekijät

Kirjallisuudessa ei otettu kantaa niihin ohjausasiatuntijuuteen vaikuttaviin taustatekijöihin, joita tässä tutkimuksessa käytettiin. Sukupuolella, iällä ja ko-

kemuksella sekä koulutustasolla oli yhteys ohjausasiantuntijuuteen, mutta sillä, missä työnohjaaja oli suorittanut työnohjaajakoulutuksensa ei näyttänyt olevan yhteyttä ohjausasiantuntijuuden piirteisiin.

Naispuolisten työnohjaajien työnohjauskäytännöissä näkyi enemmän toisen asiantuntijuuden piirteitä kuin miesten. Erityisesti nousi esille se, että naispuoliset työnohjaajat olivat kielteisempiä teoriaan perustuvan diagnoosin tekemiseen. Toisen asiantuntijuuden piirteiden korostumisen naispuolisilla työnohjaajilla oletettiin liittyvän enemmän ammatilliseen taustaan kuin sukupuoliin, koska kirjallisuuden mukaan ammattikunta ja -tausta muokkaavat käsitystä työnohjauksesta. Toisin sanoen, toisen asiantuntijuuden korostuminen naispuolisten työnohjaajien vastauksissa olisikin naisvaltaisista ammateista eikä sukupuolesta johtuvaa. Tässä tutkielmassa ei kuitenkaan selvitetty ammatillisen taustan yhteyttä ohjausasiantuntijuuteen, joten tämän oletuksen todistaminen jääköön jatkotutkimushaasteeksi.

Ikä ja kokemus olivat yhteydessä ensimmäiseen asiantuntijuuteen. Iäkkäämpien ja kokeneempien työnohjaajien suhde ohjattavaan oli voimakkaammin epäsymmetrinen kuin nuorempien ja kokemattomampien ohjattavien. Toisin sanoen varttuneemmat ja kokeneemmat työnohjaajat kokivat nuorempia kollegojaan voimakkaammin olevansa tiedollisesti kokeneempia kuin ohjattavat. Lisäksi iäkkäämmät ja kokeneemmat työnohjaajat korostivat nuorempia ja kokemattomia työnohjaajia enemmän diagnoosin tekemisen ja tieteen merkitystä työnohjauksessa. Sekä ohjaussuhteen voimakas epäsymmetrisyys että tieteen ja diagnoosin korostaminen ovat tyypillistä ensimmäiselle ohjausasiantuntijuudelle.

Myös koulutustasolla oli yhteys ohjausasiantuntijuuden piirteisiin. Koulutustason kasvaessa sääntöjen mukaan toimimisen merkitys ja usko tieteellisesti todistettuun tietoon väheni. Vastaavasti, mitä *matalampi* oli työnohjaajan koulutustaso, sitä enemmän hän sitoutui sääntöihin ja tieteeseen. Matalammin

koulutetuilla korostuivat tältä osin ensimmäisen ohjausasiantuntijuuden piirteet ja korkeammin koulutetuilla toisen asiantuntijuuden piirteet. Toisin sanoen, koulutustason kasvaessa työnohjaajan ohjausasiantuntijuudessa näkyi enemmän toisen asiantuntijuuden piirteitä.

8.3 Työnohjauksen lisäarvo esimiehille

Työnohjaajien vastauksista siihen, miksi esimiehet osallistuvat työnohjaukseen, hahmottui kolmivaiheinen porrasmalli. Työnohjaajien mielestä esimiehet hakeutuivat työnohjaukseen kolmesta syystä, joista ensimmäisenä ja alimpana portaina oli oman työhyvinvoinnin tukeminen, toisena haastavien johtamistilanteiden käsittely ja kolmantena johtamisen kehittäminen. Esimiehen oman työhyvinvoinnin tukeminen oli useimmin mainittu syy hakeutua työnohjaukseen. Esimiehen oman työhyvinvoinnin parantumisesta seurasi sitten kyky kohdata haastavia tilanteita ja halu kehittää omaa perustyötään eli johtamista. Tässä suhteessa työnohjaajien kokemuksen mukaan esimiesten työnohjauksen sisällöt eivät poikeneet muun henkilöstön työnohjauksen sisällöistä.

Tätä vaiheittaista etenemistä pyrittiin kuvamaan porrasmallin avulla, mutta samalla on hyvä kysyä, missä määrin eri ammattiryhmien työnohjaajat voivat samaistua tähän asioiden kulkuun? Työnohjaus mielletään eri tavoin eri ammattiryhmissä (Paunonen-Ilmonen 2005, 136.), joten on todennäköistä, että osa työnohjaajista kokee juuri esimiehen työssäjaksamisen tukemisen olevan työnohjauksen ydin, kun taas toisenlaisesta ammatillisesta taustasta tuleva työnohjaaja ajattelee enemmän johtamisen kehittämistä työnohjauksen todellisena tavoitteena. Työnohjaajien vastausten perusteella esimiehillä oli monenlaisia syitä hyödyntää työnohjausta.

Kun asiaa tarkasteltiin niistä *tarpeista* käsin, joita työnohjaajat ajattelivat esimiehillä olevan, esimiesten oma työhyvinvointi nousi keskeiseksi tarpeeksi. Kun asiaa tarkasteltiin työnohjauksen *hyödyistä* käsin, työnohjaajat kokivat, että esimiesten osaamisen kehittäminen nousi keskeiseksi hyödyksi. Sekä esimiehen työssäjaksaminen että osaamisen kehittäminen voitiin molemmat sijoittaa työhyvinvoinnin viitekehykseen, koska työhyvinvointi ja sen johtaminen olivat yhtäältä kirjallisuuden perusteella ajankohtainen aihe työelämässä (Kuntatyö kunnossa, 2010; Työterveyslaitos 2006b; Työministeriö 2003, 15; Juuti 2002, 29;) ja toisaalta työhyvinvointiin liittyvät teemat nousivat esille myös työnohjaajien vastauksissa niin strukturoituihin kuin avoimiinkin kysymyksiin. Myös esimiehen oma jaksaminen vaikuttaa koko henkilöstöön (Iltanen 2002, 250). Parhaimmillaan työnohjaus kehittää sekä johtajaa että johtamista niin, että koko työyhteisön hyvinvointi kohenee ja tällä kehityksellä puolestaan on yhteys tuottavuuden paranemiseen (Guy Ahonen 2010, 3).

8.4 Ohjausfilosofian merkitys

Aikuiskasvatustiedettä ja työnohjausta käsittelevässä kirjallisuudessa oli nostettu esiin aikuiskasvattajien ja myös työnohjaajien ohjausfilosofian heikko tuntemus. Tulokset myötäilivät tätä väitettä, mutta samaan aikaan vaikutti myös siltä, että työnohjausmenetelmän hyöty perustui ennen muuta persoonalliseen, hyväksi koettuun käytännön työtapaan. Työnohjauksen käytännöllinen orientaatio näkyi vastauksissa, mutta siitä ei voitu varmuudella päätellä, tarkoittiko käytännönläheisyys samalla myös ohjausfilosofian heikkoa tuntemusta.

Lisäksi on syytä pohtia, kuinka tärkeä asia akateeminen ohjausfilosofian tuntemus on työnohjaustyön kannalta ja milloin ohjausfilosofian tuntemus on

riittävän syvällistä. Suomalaista työnohjausperinnettä ja -käytäntöä on arvioitu kansainvälisen kilpailun kestäväksi (Ojanen 4/10, 13). Voidaanko työnohjauksen laatua merkittävästi parantaa ohjausfilosofisen tietämyksen lisäämisen avulla?

Se, missä määrin ja millä tavoin ohjausfilosofian merkitystä korostetaan, voi itsessään olla ensimmäiseen tai toiseen ohjausasiantuntijuuteen viittaava piirre. *Vaativuus* tieteelliset kriteerit täyttävästä ohjausfilosofisesta rakennelmas- ta voitaneen yhdistää ensimmäiseen asiantuntijuuteen, jolle on tyypillistä pyr- kimys tiedon ehdottomuuteen. Käsitys väljemmistä oman toiminnan ymmärtä- misen raameista sopii taas paremmin toisen asiantuntijuuteen, jossa korostuu pragmaattisuus. Näin ajateltuna myös työnohjauksen käytännöllinen orientaatio puhui jälkimodernien vaikutteiden kasvun puolesta työnohjaustyössä.

8.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Määrällinen tutkimus ohjausasiantuntijuuden kartoittamiseksi oli adekvaatti ratkaisu. Koska kysymyksessä oli kokonaistutkimus, tutkimuksen ulkoinen va- lidius oli vahva, etenkin kun vastausprosentti oli riittävän korkea: analysoitavia vastauksia oli yhteensä 459kpl eli 33-36% potentiaalisista vastaajista. Kohderyh- mänä oli valtaosa koulutetuista suomalaisista työnohjaajista, jotka tavoitettiin Suomen työnohjaajat ry:n ja Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kautta.

Laadullisen esitutkimuksen avulla mittareiden operationalisointi olisi voinut olla perusteellisempi, jolloin olisi voitu käyttää tarkempaa mittaustasoa. Tulosten uskottavuutta vahvistivat kuitenkin työnohjaajien yhdensuuntaiset vas- taukset sekä julki- että käyttöteorian näkökulmista ohjausasiantuntijuutta lähes- tyviin kysymyksiin. Lisäksi ryhmittelyanalyysin tulokset olivat samansuuntaiset julki- ja käyttöteoriaa käsittelevien tulosten kanssa. Ryhmittelyanalyysissa muo-

dostuneet ryhmät olivat lähes samansuuruiset, mikä kertoo ryhmittelyanalyysin onnistumisesta. Aineiston analyysin vaiheet toistettiin lopuksi alusta asti SPSS-ohjelmalla. Näin vähennettiin tutkijan inhimillisestä virheestä johtuvaa tulosten vääristymistä.

Tutkimuslupa hankittiin etukäteen työnohjausjärjestöjen hallituksilta. Suomen työnohjaajat ry:n tapauksessa tutkija ei itse lähestynyt kohderyhmää, vaan tiedon kyselystä laitto kohderyhmän oma tiedottaja. Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n kohdalla tutkijalla oli käytössään jäsenrekisteri, jonka käyttämiseen yhdistyksen hallitus antoi luvan. Kyselyyn vastanneille kerrottiin etukäteen myös tutkimuksen tarkoituksesta sekä julkaisuista, joissa tutkimustuloksia tul- laan käsittelemään. Vastaajat saivat vastata anonyymisti itselleen sopivana aika- na ilman järjestetyn kyselytilanteen tuomaa jännitystä.

Voidaan sanoa, että tässä tutkielmassa saadut tulokset antavat *yleisku- van* työnohjaajien ohjausasiantuntijuudesta. Yksittäinen työnohjaaja voi hyödyn- tää tutkimustuloksia sekä itsensä että työnsä kehittämisessä. Tutkimuksen avul- la työnohjaaja voi pyrkiä sijoittamaan itseään työnohjauksen asiantuntijuuden kenttään ja harkita, minkälaista ohjausasiantuntijuutta nimenomaan hän työs- sään edustaa tai tarvitsee. Oman haastensa muodostaa kuitenkin se, että työn- ohjaus mielletään kovin eri tavoin työnohjaajien parissa. Erityisesti ammatillinen tausta vaikuttaa tähän.

Esimerkkinä ammatin yhteydestä työnohjauskäsitykseen oli se, että niis- tä muutamista yhteydenotoista, joita tutkija sai kyselyn jälkeen, nimenomaan terveydenhuollon parissa toimivat työnohjaajat ilmaisivat vierastavansa kyselyn näkökulmaa. Tutkija itse ei ole terveydenhuollon ammattilainen, vaan akatee- minen tausta on teologiassa ja aikuiskasvatustieteessä. Myöskään tutkijan työn- ohjaustaustassa ei painotu terveydenhuollon työnohjaus, vaan esimiesten työn- ohjaus. Tutkijan tapa lähestyä työnohjauksen kysymyksiä oli hänelle itselleen

luonteva, mutta toisen ammattikunnan edustajalle vieras. Yhteisen työnohjauskäsityksen puuttumisella heikensi tutkimuksen luotettavuutta.

Ohjausasiantuntijuuden muutos koskettaa työnohjaajia ammattikuntana. Niinpä ensimmäisen tutkimuskysymyksen osalta tuloksia voidaan hyödyntää työnohjaajakoulutuksien ja työnohjaajien jatkokoulutusten sisältöjä suunniteltaessa. Työnohjaajakoulutuksissa tulisi huomioida ohjausasiantuntijuuden trendit ja käsitellä riittävässä määrin ohjausfilosofiaan liittyviä kysymyksiä.

Suomessa ihmisiä kannustetaan yrittäjyyteen. Useimmille työnohjaajille työnohjaus on sivutoimista yrittämistä. Yksinyrittäjälle, jollaisia suurin osa yrittäjä-työnohjaajista on, markkinointi on haastava tehtävä. Toisen tutkimuskysymyksen tuloksia on mahdollista hyödyntää sekä markkinoinnin kohdentamisessa että hyödyn osoittamisessa asiakkaalle. Työnohjaus työelämän kehittämisen palvelutuotteena tuottaa onnistuessaan lisäarvoa sitä käyttävälle asiakkaalle ja hänen asiakkailleen.

LÄHTEET

- Aalto, K., Virtaniemi, M-P. & Ylikarjula, S. (toim.) 2001. Työnohjaus. Sielunhoidon aikakauskirja nro 13. Helsinki: Hakapaino Oy.
- Ahonen, G. Millaiset työhyvinvointipanostukset ovat kannattavia? Lappeenrannan Työhyvinvointifooruminen koulutusmateriaali. Työterveyslaitos.
- Ahteenmäki-Pelkonen, L. 2006. Mikä ohjaa kirkon työnohjaajaa? Haastattelututkimus työnohjaajien teoreettisista lähestymistavoista. Väitöskirja. Helsinki: Helsingin yliopisto, teologinen tiedekunta, käytännöllisen teologian laitos.
- Aldana, A. 2001. Financial Impact of Health Promotion Programs: A Comprehensive Review of Literature. *American Journal of Health Promotion* 2001:1, 269-320.
- Alsi, R. 2011. Kestävään työhyvinvointiin. Johtajan Sparraaja. Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n julkaisu 2011. 6-7.
- Alsi, R. & Nokela, M. 2007. Johdon työnohjaus synnytetään Suomessa 1990-luvun alussa. Johtajan Sparraaja. Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n julkaisu 2007. 14-15.
- Anderson, H. 1997. *Conversation, Language, and Possibilities. A Postmodern Approach to Therapy*. New York: BasicBooks.
- Argyris, M. & Schön, D. 1974. *Theory in Practice. Increasing professional effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Arts, J.A.R., Gijssels, W.H. & Boshuizen, H.P.A. 2006. Understanding managerial problem-solving, knowledge use and information processing: Investigating stages from school to the workplace. *Contemporary Educational Psychology* 31, 387 - 410.
- Bhaskar, R.A., 1979. *The Possibility of Naturalism*. London: Routledge.
- Bergbom, B. & Riala, R. 2007 "Työterveyshuollon ja maahanmuuttajien kohtaaminen". Teoksessa *Monikulttuurisuus työn arjessa*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Bromme, R. & Tillema, H. 1995. Fusing experience and theory: The structure of professional knowledge. *Learning and Instruction* 5(4), 261-268.
- Career development at work. 2008. A review of career guidance to support people in employment. Cedefop Panorama series 151. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.
- Carr, W. 1995. "Education and Democracy: Confronting the Postmodernist Challenge". Teoksessa *Journal of Philosophy of Education*, 29, 1, 75-91.
- Castells, M. 1996. *The Information Age. Economy, Society and Culture. Volume I. The Rise of the Network Society*. Oxford: Blackwell.

- Chatfield, C. 1991. *Problem Solving. A Statiscian's Guide*. London: Chapman & Hall.
- Collin, K. ja Jääskelä, P. 2005. "Aikuisen oppimisen ohjaamisen näkökulmia" LIITE 1. Aikuiskasvatustieteen perusopinnot: Opiskeluopas 2005-2006. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Connolly, P. 2007. *Quantative Data Analysis in Education. A Critical Introduction using SPSS*. London: Routledge.
- Dancy, J. 2004. "Problems of epistemology" teoksessa *The Oxford Companion to Philosophy*. Honderich, T. (edit.) Oxford: Oxford University Press. 245-248.
- Elinkeinoelämän keskusliitto. Työvoimarakenteen muutos. Saatavilla www-osoitteesta http://www.ek.fi/ek_suomeksi/tyoelama/tyovoima/Tyovoimarakenteen_muutos.php. 31.10.2006
- Engeström, Y. 1995. *Kehittävä työntutkimus. Perusteita, tuloksia ja haasteita*. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus.
- Engeström, Y., Engeström, R. & Kärkkäinen, M. 1995. Polycontextuality and boundary crossing in expert cognition: learning and problem solving in complex work activities. *Learning and Instruction*. Vol. 5. pp. 319-336.195.
- Eräsaari, R. 1997. "Mistä asiantuntijuus o kotoisin?" Teoksessa *Muuttuva Asiantuntijuus*. Kirjonen, J., Remes, A. & Eteläpelto, A. (Toim.) Koulutuksen tutkimuskeskus, Jyväskylän yliopisto.
- Fumerton, R. 2005. "Theories of Justification". Teoksessa *Oxford Handbook of Epistemology*. Moser, Paul K. (edit.) Gary, NC, USA: Oxford University Press.
- Giddens, A. 1994. *Modernity and Self-Identity. Self and Society in the Late Modern Age*. Polity Press: Cambridge.
- Grönroos, M. 2003. *Johdatus tilastotieteeseen. Kuvailu, mallit ja päättely*. Helsinki: Finn Lectura.
- Hautaviita, A. Romana, A. & Keskinen, S. 2005. Mihin esimies haki ja sai tukea työnohjauksesta bioteknologian alan yrityksessä? Teoksessa *Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä*. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 143-153.
- Heikkilä, J. & Ketokivi, M. 2005. *Tuotanto murroksessa. Strategisen johtamisen uusi haaste*. Helsinki: Talentum.
- Heiskala, R. 2004. Informationaalinen vallankumous, verkko ja identiteetti: Manuel Castellsin Informaation ajan kritiikki Teoksessa *Sosiologisia nykykeskusteluja*. Rahkonen, K. (Toim.) Helsinki: Gaudeamus. 40-63.
- Holmberg Ulla. 2000. *Handledning i praktiken. Om hur man skapar en lärande process*, Småland, Konsultförlaget Uppsala Publishing House.
- Holopainen, M. & Pulkkinen, P. 2004. *Tilastolliset menetelmät*. Helsinki: WSOY
- Huotari, M-L., Hurme, P. & Valkonen, T. 2005. *Viestinnästä tietoon. Tiedon luominen työyhteisössä*. Porvoo: WSOY.

- Hyyppä, H. 1983. Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehystenä. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 17.
- Hätönen H. & Rintala A. (2002) Hallinnollinen työnohjaus ja johtajuuden haasteet. In: Hyrkäs K, Munnukka T & Sorsa M. Työnohjaus hoitotyössä: pysyvä perusta vai turha taakka. Tampereen yliopisto hoitotieteen laitos. Perhekeskeisen hoidon tutkimus- ja opetuskeskus. Julkaisuja 4/2002, Tampere.
- Iltanen, S. 2002. Terveystieteiden muutos, jaksaminen ja työnohjaus. Teoksessa Työelämän vaatimukset ja työnohjauksen mahdollisuudet. Keskinen, S. (Toim.). Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Immaisi, A-M. 2005. Kuntaelämän muutosmurros ja kunnallisjohtajan työnohjaus. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 143-153.
- Inwood, M., J., 1995. "Enlightenment". The Oxford Companion to Philosophy. Honderich, T. (edit.) Oxford: Oxford University Press. 236-237.
- Jackson, B. 2001. Management Gurus and Management Fashions. London, UK: Routledge.
- Johdon työnohjaajat ja mentorit ry. 2006. Saatavilla [www-muodossa http://www.kymenlaakso.com/jotome/index.php?sivu=johdanto](http://www.kymenlaakso.com/jotome/index.php?sivu=johdanto) 3.11.2006
- Jokinen, M. 2006. Keski- ja kunnallisen osaamistarpeet 2006. KOMEE 2020-Kone- ja metallituoteteollisuuden ennakointi 2020-hankkeen selvityksiä. Teknologiateollisuus ry.
- Juuti, P. & Vuorela A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Aavaranta-sarja.
- Juuti, P. 2003. Ikäjohtaminen. Ikäohjelma 1998–2002. JTO-tutkimuksia 13.
- Jylhä, E. 2005. Johdanto. Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 13-31.
- Kaistila M. 2005. Hyvä esimiestyö. Työturvallisuuskeskus. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Saatavilla [www-osoitteesta http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva_esimiesopas.pdf](http://www.tyoturva.fi/julkaisut/ekirjat/Keva_esimiesopas.pdf). 23.11.2006
- Kajala, R. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus yksilön ja organisaation oppimisen näkökulmasta. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 35-50.
- Kakkuri-Knuutila M-L & Heinlahti, K. 2005. Mitä on tutkimus. Argumentaatio ja tieteenfilosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvinen-Niinikoski, S., Rantalaiho U-M. & Salonen, J. 2007. Työnohjaus sosiaalityössä. Helsinki: Edita Publishing Oy.

- Keski-Luopa, L. 2001. Työnohjaus vai superviisaus: työnohjausprosessin filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. Oulu: Metanoia Instituutti.
- Keskinen, S. 2005. Akateemisten johtajien avaintehtävät, toimintaympäristö ja työnohjaus. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 121-129.
- Keskinen, S. 2006. Työnohjaus, sparraus, mentorointi ja coaching esimiestyössä. Osviitta 3/2006. Oulu : Suomen työnohjaajat ry.
- Konttinen, E. 1997. "Yhteiskunnallinen muutos ja asiantuntijuus". Teoksessa Muuttuva asiantuntijuus. Kirjonen, J., Remes P. ja Eteläpelto A. (toim.) Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Korhonen & Lång 2005. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Kuntatyö kunnossa. 2010. Mitä on työhyvinvointi? Helsinki: Kuntien eläkevakutus. Saatavilla [www-osoitteesta http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi](http://www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi). 27.7.2010.
- Lammenranta, M. 1993. Tietoteoria. Tampere: Gaudeamus.
- Launis, K. & Engeström, Y. 1999. "Asiantuntijuus muuttuvassa työtoiminnassa." Teoksessa Oppiminen ja asiantuntijuus. Työelämän ja koulutuksen näkökulma. Eteläpelto, A. & Tynjälä P. (toim.) Juva: WSOY.
- Leinhardt, G., McCarthy Young, K. & Merriman, J. 1995. Integrating professional knowledge: The theory of practice and the practice of theory. Learning and Instruction 5, 401 - 408.
- Luoma, M., Suutari, V., & Viitala, R. 2005. Johdon kehittäminen Suomessa. Kehittämisaalueet, menetelmät ja kehittämisen strategisuus. Tutkimuksia 268. Vaasan yliopisto.
- Lönnqvist, J. 2002. Johtajan ja johtamisen psykologiasta. Kohti parempaa ihmisten johtamista. Helsinki: Hallinnon kehittämiskeskus Edita.
- Malinen, A. 2004. "Opettajuus rakentuu ihmistuntijuudesta ja asiantuntijuudesta" Teoksessa Opettajuus muutoksessa. Sallila P. & Malinen A. (Toim.) Aikuiskasvatuksen 43. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura.
- McGrath, M. 2000. "Introduction, PART III, Contemporary Foundationalism and Coherentism". Teoksessa Epistemology, An Anthology, Sosa, E. & Kim J. (edit.) Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Moilanen, R. 2003. Kestävä johtaminen -ikä ja työkykyjohtamisen haasteet. 272 working paper. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto.
- Neilimo, K. 2004. Yrityksen yhteiskuntavastuu ja hyvä yrityksen johtaminen – Käytännönjohtamisen asettaminen teoreettiseen viitekehyksen yhteyteen. Teoksessa Yhteiskuntavastaa. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen

yhteiskunnalliseen vastuuseen. Järvinen, R. (Toim.) Tampere: Tampere University Press. 125-138

Niiniluoto, I. 2003. Totuuden rakastaminen. Helsinki: Otava.

Norris, C. 1995. "Linguistic turn" The Oxford Companion To Philosophy. Honderich, T. (Ed.) Oxford: Oxford University Press.

Nummenmaa, L. 2004. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Nurmi, J. 1997. "Maailmankuvan vaikutus oman elämän muotoutumiseen". Teoksessa Maailmankuvaa etsimässä. Rydman, J. (toim.). Helsinki: WSOY.

Nyky-suomen sanakirja. 1951-1961. Sadeniemi, M. (Toim.). Helsinki: WSOY

Ojanen, S. 1985. Opettajien työhöjous, kasvattajan tukena. Espoo: Weilin+Göös.

Ojanen, S. 2001. Ohjauksesta oivallukseen: ohjausteorian kehittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ojanen, S. 2006. Ohjauksesta oivallukseen: ohjausteorian käsittelyä. Helsinki: Palmenia.

Ojanen, S. 2010. Haastateltavan jälkisanat artikkelissa "Työhöjajajat tarvitsevat toiminnalleen vahvan peruskoulutuksen ja teoriapohjan" Teoksessa Osviitta (4/10). Helsinki: Suomen työhöjajajat ry.

Ollila, S. 2006. Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveystalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa – Johtamisosaamisen ulottuvuudet työhöjauksellisena näkökulmana. Vaasa: Vaasan yliopisto Acta Wasaensia No. 156

Onnismaa, J. 1998 Aikuisten ohjous auttamiskäytäntönä: näkökulmia ohjauksellisten työtapojen erityispiirteisiin. Opetushallitus, työelämän tutkimukset 2/1998. Helsinki.

Onnismaa, J. 2003. Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja asiantuntijuuden muutos.. Väitöskirja. Joensuun yliopisto.

Onnismaa, J. 2007. Ohjous- ja neuvontatyö: aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Helsinki: Gaudeamus.

Onnismaa, P-L. 1988. Psykoterapeuttinen ajattelu ja työyhteisöjen työhöjous. Teoksessa Mahdollisuuksien kuuleminen. Helsinki: Therapie-säätiö. 171-184.

Palonen, T., Lehtinen E. & Gruber, H. 2007. "Asiantuntijuuden verkostot". Teoksessa Työ, identiteetti ja oppiminen. Eteläpelto, A., Collin K. & Saarinen J. (toim.) Helsinki: WSOY

Parkkinen, J. 2003. "Ohjous merkitysten jäsentäjänä ja tulkitsijana" Teoksessa Ohjauksen uudet orientaatio, Lairio, M. & Puukari, S. (Toim.) Jyväskylä: koulutuksen tutkimuslaitos, 153-163.

Paunonen-Ilmonen, M. 2001. Työhöjous: toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.

- Paunonen-Ilmonen, M. 2005. Julkishallinnon johtajien ja luottamushenkilöiden työnohjauskäsitys ja työnohjaustarve. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 131-42.
- Paunonen, M. & Hyrkäs, K. 2001. Clinical Supervision in Finland – history, education, research and theory. Teoksessa Butterworth, T. (Ed) Fundamental Themes in Clinical Supervision. Florence, KY, USA: Routledge, 284-
- Peavy, R. V. 1999. Sosiodynaaminen ohjaus. Konstruktivistinen näkökulma 21. vuosisadan ohjaustyöhön. Helsinki: Psykologien Kustannus Oy.
- Pekkanen, M. & Uurto, M. 2005. HR-yksikön näkökulma työnohjaukseen pankkialalla. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 113-120.
- Pettigrew, A. & Massini, S. 2006. Innovative forms of Organization: Trends in Europe, Japan and the USA in the 1990s. Pettigrew, A. (Editor). Innovative Forms of Organizing International Perspectives. London: Sage Publications, Incorporated. 1-33.
- Pohjola, A. & Jokiranta, H. 1991. Työnohjaus ja teoreettiset viitekehykset. Teoksessa Sosiaalityö ja työnohjaus. Helsinki: VAPK-Kustannus.
- Poikela, E. 2005. Luottamusta luova kehityskeskustelu. Teoksessa Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Poikela, E. (Toim.) Sähköinen julkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 31-52.
- Raatikainen, P. 2004. Ihmistieteet ja filosofia. Helsinki: Gaudeamus.
- Raatikainen, P. 2005. "Ihmistieteet - tiedettä vai tulkintaa?" Teoksessa Ihmistieteet tänään. Meurman-Solin, A. & Pyysiäinen, I. (Toim.) Helsinki: Gaudeamus.
- Rasku-Puttonen, H., Eteläpelto, A., Lehtonen, O., Nummila, L. & Häkkinen, P. 2004. Developing teachers' professional expertise through collaboration in an innovative ICT-based learning environment. European Journal of Teacher Education 27(1), 47-60.
- Rinne, R., Kivirauma, J. & Lehtinen, E. 2005. Johdatus kasvatustieteisiin. Helsinki: WSOY.
- Romana, A. & Leimala, L. 2005. Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus.
- Romana, A., Keskinen, S. & Keskinen, E. 2004. Tutkimusraportti. Oikeudenmukainen johtaminen - arjen kokemuksia ja menetelmiä. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. Saatavilla www.keva.fi/default.asp?cid=3&lang=fi&menu1_id=149&id=4235. 23.11.2006.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Edita.

- Ruotsalainen, P. 2007. Onko työnohjaus muoti-ilmiö, joka tulee ja menee. Johtajan sparraaja. Johdon työnohjaajat ja mentorit ry:n julkaisu 2007.
- Saariluoma, P. 1997. "Eksperttiys ja kognitiiviset perusprosessit". Teoksessa Muuttuva asiantuntijuus. Kirjonen, J., Remes P. ja Eteläpelto A. (toim.) Koulutuksen tutkimuslaitos. Jyväskylän yliopisto.
- Salminen, J. 2001. Johtamisviestintä. Mekanistinen maailmankuva murroksessa. Helsinki: Kauppakaari.
- Salonen, J. 2004. Systemeilykkyyttä työnohjauksella. Artikkelin englanninkielinen rinnakkaisversio on julkaistu teoksessa Raimo P Hämäläinen ja Esa Saarinen (toim.) Systems Intelligence: Discovering a hidden competence in human action and organizational life, Helsinki University of Technology, Systems Analysis Laboratory, Research reports A88, June 2004.
- Seppänen, R. 2005. Osaaminen, johtaminen ja sosiaalinen pääoma. Teoksessa Oppiminen ja sosiaalinen pääoma. Poikela, E. (Toim.) Sähköinen julkaisu. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy – Juvenes Print. 179-197.
- Shertzer, B. & Stone, C. 1980. Fundamentals of Counseling. Third edition. Boston: Houghton Mifflin Company.
- Siltala, J. 2004. Työelämän huonontumisen lyhyt historia. Toinen painos. Helsinki: Otava.
- Spitzberg, B. H., & Cupach, W. R. 1984. Interpersonal communication competence. Beverly Hills, CA: Sage.
- Suomentyönohjaajat ry. 2006a. Yhteiskunnallisentyön ryhmäntiedote. Yhdistyksen jäsenistön saatavilla intranetissä: [https:// www.suomentyonohjaajat.fi/info/yhteiskunta.php](https://www.suomentyonohjaajat.fi/info/yhteiskunta.php). 15.12.2006.
- Suomen työnohjaajat ry. Toimintakertomukset vuosilta 1999-2005.
- Suominen, A. 2004. Henkilöstöriskien hallinnan uudet haasteet. Teoksessa Yhteiskuntavastaa. Näkökulmia yritysten ja julkisyhteisöjen yhteiskunnalliseen vastuuseen. Järvinen, R. (Toim.) Tampere: Tampere University Press. 157-177.
- Sydänmaalakka, P. 2002. Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. 4. painos. Helsinki: Kauppakaari.
- Torres, C. A. 2006. Adult education policy and globalization. Teoksessa In from the margins: adult education, work and civil society. Antikainen, A., Harinen, P. & Torres, C. A. Rotterdam: Sense Publishers.
- Tsui, M. 2005. Social Work Supervision. Context and Concepts. Thousand Oaks: Sage.
- Tuominen, M. & Vihersaari, J. 2006. Ammattikasvatusfilosofia. Helsinki: OKKA-säätiö.
- Tynjälä, P., Huttunen, H. & Heikkinen, T. 2004. Totuusteoriat realismissa ja konstruktivismissa -dia. Aikuiskasvatuksen tutkijaseminaari. Jyväskylän yliopisto.

- Työministeriö. 2003. Työssä jaksamisen tutkimus- ja toimenpideohjelma 2000–2003 päätös- ja arviointiraportti.
- Työterveyslaitos. 2006a. Työnohjaus esimiestyön tukena. Saatavilla [www-muodossa <http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Tyoyhteiso/tyonohjaus.htm>](http://www.ttl.fi/Internet/Suomi/Aihesivut/Tykytoiminta/Yritys/Tyoyhteiso/tyonohjaus.htm) 2.11.2006
- Työterveyslaitos. 2006b. Saatavilla [www-muodossa <http://trip.ttl.fi/tietotyotietopankki/yleistajuiset/kivisto/voimavat/voimavarat_ja_jaksaminen_tietotyossa.htm>](http://trip.ttl.fi/tietotyotietopankki/yleistajuiset/kivisto/voimavat/voimavarat_ja_jaksaminen_tietotyossa.htm) 15.5.2006.
- Valli, R. 2001. "Kyselylomaketutkimus". Teoksessa Ikkunoita tutkimusmetodeihin. Aaltola J. & Valli R. (Toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Vanhalakka-Ruoho, M. & Juutilainen P-K. 2003. Ydinasiantuntijuutta ja yhteistyön kuvioita. Teoksessa Lairio, M. & Puukari, S. (Toim.) Ohjauksen uudet orientaatiot. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino, 113-123.
- Vanne, T. 2004. Henkisesti kasvattava kokemus? Tapaustutkimus esimiestyön ryhmäohjauksesta ICT-alalla. Tietoyritysten muuttuvat kulttuurit. Studies in Information Science. Tampere: Tampere University Press.
- Vanne, T. & Ruohonen, M. 2005. Esimiesten ryhmätyönohjaus kokemuksellisen oppimisen prosessina ICT-alalla. Teoksessa Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Turku: Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus. 51-69.
- Vartia, M., Bergbom, B., Rintala-Rasmus, A., Riala, R., Salminen, S., Giorgiani, T. & Huuhtanen, P. 2007. "Monikulttuuriset työyhteisöt - tutkimus maahanmuuttajien sovitautumisesta suomalaisiin työyhteisöihin" Teoksessa Monikulttuurisuus työn arjessa. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Vehviläinen, S. 2001. Ohjaus vuorovaikutuksena. Helsinki: Gaudeamus.
- Wenger, E. 1998. Communities of practice: Learning, meaning and identity. Cambridge: Cambridge University.
- Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. 2002. Cultivating Communities of Practice. Boston: Harvard Business School Press.
- Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Wilson, E. 1998. Consilience. New York: Alfred A. Knopf, Inc.
- Virkkunen, J., Engeström Y., Pihlaja, J. & Helle, M. 2001. Muutoslaboratorio – Uusi tapa oppia ja kehittää työtä. 3. painos. Helsinki: Edita.
- Virtaniemi, M-P. 1985. Mitä työnohjaus on. Teoksessa Aalto, K. (toim.) Työnohjaus, ammatillisen kasvun avain. Helsinki: Kirjapaja, 9-29.
- von Wright, G., 1997. "Maailmankuvan käsitteestä". Teoksessa Maailmankuvaa etsimässä. Rydman, J. (toim.). Helsinki: WSOY.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnohjaajille sivu (1/8)**Demografiset tiedot**

Vastaajan sukupuoli

- Mies
- Nainen

Ikä

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69
- 70-

Olen toiminut työnohjaajana

- alle viisi vuotta
- 5-9 vuotta
- 10-14 vuotta
- yli 15 vuotta

Koulutustaso

- Peruskoulu
- Ylioppilas
- Ammatillinen tutkinto
- Ammattikorkeakoulu
- yliopisto (kandidaatin tai maisterin tutkinto)
- jatkotutkinto (lisensiaatin tai tohtorin tutkinto)

Olen suorittanut työnohjaajakoulutuksen, jonka järjesti

- Yliopiston täydennyskoulutuskeskus
- Yhdistys
- Kirkko
- Yritys
- Ammattiopiston aikuiskoulutus
- Muu koulutustaho. mikä?

Tallenna ja siirry seuraavalle sivulle >>

10. LIITTEET**10.1 Liite 1. Kysymyslomake**

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnhajaajille sivu (2/8) Työnhajauksen viitekehys

Työnhajauksen teoreettinen viitekehys

- ei ole keskeinen asia työnhajauksessa
- perustuu yhteen tai muutamaaan teoriaan
- on yhdistelmä lukuisia erilaisia teorioita
- En ole juurikaan pohtinut koko asiaa.

Mihin työnhajaus perustuu?

Työnhajaajana edustan

- modernia, ensimmäistä asiantuntijuuutta
- jälkimodernia, toista asiantuntijuuutta
- En osaa sanoa.
- Käsitteet "ensimmäinen ja toinen asiantuntijuus" eivät ole minulle tuttuja.

Käytän työnhajauksessa seuraavia menetelmiä:

Kannatan

- realismia
- konstruktivismia
- En osaa sanoa.
- En ole pohtinut asiaa.

Työnhajauksen toimintaperiaatteet ja tavoitteet ovat

- yleispäteviä
- tilannesidonnaisia
- hyödyntää kaikkien teorioiden parhaat puolet
- sitoutuu tiettyihin teorioihin

[Tallenna ja siiry seuraavalle sivulle >>](#)

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnohjaajille sivu (3/8)**Työnohjaajana toimiminen**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työnohjaajana pyrin ymmärtämään ohjattavan tarinaa. Kaikki ohjattavaa tukevat toimintamallit ovat käyttökelpoisia.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaajana olen rinnalla kulkija ja yhdessä ajattelija, ohjattavan kanssa tasavertainen uuden tiedon rakentaja.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaajana jaan ohjattavan henkisiä taakkoja, etsin uusia mahdollisuuksia ja synnyttän toivoa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaajana tiedän enemmän kuin ohjattava. Autan keskustelun ja kysymysten avulla ohjattavaa löytämään oikeat vastaukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnohjaajana toimin sääntöjen, teorioiden ja ohjeiden mukaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnhajaajille sivu (4/8)**Työnhajaajan rooli ja suhde ohjattavaan**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työnhajaajana minun on oivallettava, mikä on ohjattavan kannalta merkityksellistä hänen ainutkertaisessa tilanteessaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhajaajana toimin luovasti, intuitioon luottaen ja ohjattavan tarpeisiin mukautuen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhajaajana olen realistinen, joka pitää paikkansa tosiasioissa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielestäni ohjattava tarvitsee yleensä kanssakulkijaa ja neuvottelukumppania, jotta löytäisi uusia näkökulmia ajatteluunsa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhajaajana minulla on todellista, oikeaa ja ajanmukaista tietoa, jota ohjattava tarvitsee.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnhajaajana teen ohjattavan ongelmista tarkka teoriaan perustuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnhajajille sivu (5/8)**Työelämän muutos****Mitkä seuraavista ovat keskeisiä aiheita SINUN työnhajauksessasi?**

	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Jatkuva muutos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Tietotekniikan nopea yleistyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työvoiman saatavuuden vähentyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työvoiman ikääntyminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Esimiehen toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työssä jaksaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Organisaatiomuutokset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Työmäärän kasvaminen ja kasautuminen yhä harvemmillle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	Täysin eri mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Vaikea sanoa	Jokseenkin samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Epävarmuus taloudellisen taantuman keskellä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnohjaajille sivu (6/8)

Kokemus esimiesten työnohjauksesta

Kokemus esimiesten työnohjauksesta

- En ole ohjannut esimiehiä lainkaan.
- Olen ohjannut vain vähän esimiehiä.
- Olen ohjannut kohtalaisen paljon esimiehiä.
- Minulla on laaja kokemus esimiesten työnohjauksesta.

Eniten olen ohjannut

- työnjohtoa
- keskijohtoa
- ylintä johtoa
- En ole ohjannut esimiehiä.

Olen ohjannut pääasiassa

- yritysten esimiehiä
- julkishallinnon esimiehiä
- järjestöjen, yhdistysten yms. esimiehiä
- En ole ohjannut esimiehiä.

Olen toiminut esimies- ja johtotehtävissä

- yli 10 vuotta
- 5-9 vuotta
- alle 5 vuotta
- En ole toiminut esimies- ja johtotehtävissä lainkaan.

Tallenna ja siirry seuraavalle sivulle >>

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnhajajille sivu (7/8)
Esimiesten odotukset ja tarpeet työnhajauksessa

Miksi esimiehet hakeutuvat työnhajaukseen?

Mitä hyötyä esimiehille on työnhajauksesta?

[Tallenna ja siirry seuraavalle sivulle >>](#)

Tiedotus:

Kyselyyn antamasi tiedot on tallennettu.

Vastattu: Ei vastattu aiemmin

Kysely työnohjaajille sivu (8/8)

Esimiesten työnohjauksen sisältö

Valitse KAKSI sopivinta vastausta.

Esimiesten työnohjauksessa KAKSI YLEISINTÄ aihetta on

- oman johtamiskäyttäytymisen muuttaminen
- esimiestyön yksinäisyys
- käytännön ongelmien ratkaiseminen
- paineensieto- ja toimintakyvyn vahvistaminen
- vaikeisiin, haastaviin tilanteisiin valmistautuminen
- muu, mikä

KAKSI johtamisen osa-aluetta, joita on ENITEN käsitelty esimiesten työnohjauksessa on

- osaamisen johtaminen
- erilaisuuden johtaminen
- ikäjohtaminen
- työhyvinvoinnin johtaminen
- muu, mikä

KAKSI esimiestyön osa-aluetta, joita on ENITEN käsitelty työnohjauksessa on

- taloudellinen osaaminen ja organisaation toiminnan tuntemus
- oman vastualueen asiantuntemus
- ihmisten johtaminen
- muu, mikä?

KAKSI MERKITTÄVINTÄ johtamiseen vaikuttavaa työelämän muutosta on

- suomalaisen työvoiman vähentyminen suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle
- talouden globalisoituminen
- nopea tiedon ja osaamisen uusiutuminen ja muutokset organisaatioissa
- siirtyminen teollistuneesta yhteiskunnasta informaatioyhteiskuntaan ja tietotyön määrän kasvaminen
- henkilöstön työssäjaksamiseen liittyvät ongelmat
- muu, mikä?

Tallenna vastaukset