

# Esimiesten työnohjaus yliopistossa – tavoitteet, toteutus ja tulokset



Soili Keskinen ja Johanna Mäkinen

## TIIVISTELMÄ

Esimiestyön laatuun yliopistoissa on alettu kiinnittää huomiota, mistä kertoo mm. se, että esimiestyön tukimuodot ovat monipuolistuneet. Yliopistoissa on tarjolla esimiehille koulutusta, työnohjausta, mentorointia ja couchausta. Huomattavan vähän on tutkittu, millaiseksi esimiehet työnohjauksen kokevat yliopistoissa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää työnohjauksessa olleiden yliopiston esimiesten kokemuksia saamastaan työnohjauksesta sekä analysoida heidän työnohjaajinaan toimineiden näkemyksiä esimiestyönohjauksessa käsitellyistä teemoista, työnohjauksen vaikuttavuudesta ja työnohjaustoiminnan kehittämistä. Työnohjauksessa olleet esimiehet vastasivat lomakkeella ja työnohjaajat haastateltiin. Empiirinen aineisto käsiteltiin laadullisin menetelmin. Sekä ohjaajien että ohjattavien mukaan keskeisiä työnohjauksen tavoitteita olivat esimiesidentiteetin kognitiivinen ja emotionaalinen jäsentäminen sekä konkreetin esimiestoiminnan pohtiminen. Ohjaajien mielestä työnohjauksissa oli myös käsitelty esimiehenä jaksamista ja muutosten kohtaamista, joita teemoja ohjattavat toivat vähemmän esille. Työnohjaus osoittautui toimivaksi tukimuodoksi niin ohjattavien kuin ohjaajienkin mielestä, mutta työnohjauksen markkinointia tulisi kummankin tahon mielestä kehittää entistä informatiivisemmaksi.

Avainsanat: työnohjaus, esimiestyö, yliopistojohdattaminen

## ABSTRACT

Universities have recently started to pay more attention to the quality of leadership, which shows e.g. in the versatility of the support functions offered to superiors and leaders: leadership training, professional supervision, mentoring and coaching. Remarkably little research has so far been conducted on the experiences of university superiors in professional supervision. The aim of this study is to describe how university superiors experienced the professional supervision they attended and to analyze the views and notions of their professional supervisors on the themes dealt with, on the impact of the professional supervision and on how to further develop the ways in which professional supervision is marketed and offered at universities. The supervisees answered a questionnaire and the professional supervisors were interviewed. The empirical data was analyzed using qualitative methods. As central objectives in the professional supervision processes, both the supervisors and the supervisees identified better cognitive and emotional recognition of the leadership identity and reflections upon the concrete actions of a superior. The professional supervisors reported that well-being at work and coping with change were also discussed in the sessions, whereas these themes rarely came up in the supervisees' answers. Both the supervisees and their professional supervisors considered professional supervision as a useful support function, and both parties also found that the marketing of professional supervision could be improved by making it more informative.

Keywords: professional supervision, supervision, academic leadership

## JOHDANTO

Yliopistojen toiminnan tehostamiseen ja tuloksellisuuden osoittamiseen on kiinnitetty paljon huomiota viimeisen kymmenen vuoden aikana. Kilpailu resursseista on koventunut. Nyt edellytetään vahvaa toimintojen priorisointia ja hallintopalvelujen keskittämistä. Yliopistojen sisällä on tiedekuntarajoja tarkistettu ja laitoskokonaisuuksia suurennettu. Näissä muutoksissa esimiestehtävät ovat entistä vaikeammin hahmottuvia. Moni esimies yliopistossa kokee epätietoisuutta siitä, mihin pitäisi fokusoida tai millaisia työntekijöitä pitäisi valita tai mitä heiltä itseltään esimiehenä odotetaan. Tällaisten avointen kysymysten edessä, yliopiston ylimmän johdon tavoitteita selkiyttävän toiminnan lisäksi, esimiesten työnohjaus on yksi keino auttaa esimiehiä löytämään selkeitä visioita tai auttaa rajaamaan tehtäviään, auttaa löytämään vahvempi hallinnan tunne. Tässä artikkelissa kuvataan yliopistossa toteutettua esimiestyönohjausta niin ohjattavien kuin työnohjaajien näkökulmasta. Ohjattavilta on kysytty, mitä he kokivat merkitykselliseksi työnohjauksessa ja ohjaajia pyydettiin analysoimaan, mitä teemoja työnohjauksissa käsiteltiin. Molemmilta tahoilta pyydettiin myös arvioita siitä, miten työnohjausta kannattaa yliopistossa toteuttaa esimiestyön tukena.

Akateemiset esimiestehtävät, kuten laitosjohtajuudet ja dekaanien tehtävät ovat edelleen määrääkäsia, mutta hallinnolliset esimiehet, kuten hallintopäälliköt, palvelupäälliköt tai opintopäälliköt ovat toistaiseksi jatkuvissa toimissa. Tämä yliopistojohtamisen moninainen kenttä on läsnä myös tämän artikkelin tutkimusaineistossa. Työnohjattavina onkin ollut niin määrääkäsia kuin pysyvästi esimiestyötään tekeviä. Esimiestyöhön antaa täysin erilaisen lähtökohdan se, onko kyse pysyvästä vai lyhytaikaisesta positiosta. Toistaiseksi jatkuvassa esimiestehtävässä joutuu sitoutumaan tehtyjen päätösten seurauksiin pitkällä aikaviiveellä, verrattuna lyhytaikaiseen johtajuuteen. Yksi professori totesi laitosjohtajuudestaan: *”omalla vuorolla otettu nakki”*, toinen totesi: *”kukaan muu ei suostunut, ja jonkunhan se pitää hoitaa”* (Herranen ja Keskinen 2006; Keskinen ja Paalumäki 2010). Määrääkäsian johtajuuden yksi keskeinen haaste on kyetä olemaan turhautumatta, vaikka oman vision suuntaiset toiminnot eivät ehtikään toteutua lyhyen johtajakauden aikana.

Johtajuuden määrääkäsiaisuus voi vaikuttaa myös alaisiin niin, että he saattavat kokea johtamisen lyhytjänteisenä, tempoilevana tai ”antaa itselleen luvan” olla sitoutumatta nykyisen johtajan visioihin. Esimiesten työnohjausryhmiä muodostettaessa olisi perusteltua sijoittaa samaan ryhmään näitä molempia esimiehiä, määrääkäsiaisesti tai pysyvästi toimivia, jotta he oppisivat tunnistamaan toinen toisensa esimiesposition erilaisuuden. Koska he toimivat yliopistotyössäkin työpareina, voi vuorovaikutusta sujuvoittaa ymmärrys kummankin esimiehisyiden rakenteesta ja vaikutuksista henkilökunnan suhtautumiseen.

Työnohjausta on toteutettu yliopistoissa jo parikymmentä vuotta. Hanna-Kaisa Kumpula (1999) kuvaa Oulun yliopistossa aloitetun työnohjausta 1990-luvulla. Helsingin yliopiston työnohjauksen toteutuksesta 2000-luvun alussa kirjoitti Maaret Wager (2003). Myös Turun yliopistossa aloitettiin työnohjaustoiminta 1990-luvulla (Keskinen 2001; Keskinen 2005). Työnohjaus on vakiintunut yliopistoissa sekä esimiestyön tukena että opetustyössä jaksamisen tukena. Myös työyhteisöjen toiminnan kehittämiseksi tai ongelmatilanteiden jäsentämisessä työnohjausta on vähitellen opittu käyttämään. Työnohjauksella tarkoitetaan pitkäkestoista, prosessimaista toimintaa, jossa ohjaajan ja ohjattavan välisellä dialogilla pyritään niin työn kehittämiseen kuin työntekijän työkyvyn ylläpitämiseen (Ranne, Keskinen & Tapiala 2014). Ohjaajan tulee olla työnohjaajakoulutuksen saanut henkilö. Ohjattavina voi olla joko yksilöt, ryhmät tai työyhteisöt.

Työnohjausta on tutkittu Suomessa väitöskirjatasoisissa tutkimuksissa jo melko paljon, esimerkiksi vaikuttavuuden näkökulmasta (Hyrkäs 2002; Koivu 2013; Kärkkäinen 2013), taustateorioiden kannalta (Ahteenmäki-Pelkonen 2006) tai toteutuksen näkökulmasta (Alila 2014). Kansainvälistä tutkimusta työnohjauksesta on vaikea löytää – tunnistamista vaikeuttaa toiminnasta käytettävien nimikkeiden moninaisuus: supervision, coaching, counselling, reflective discussion jne. Tässä artikkelissa kuvataan yliopistossa toteutetun, esimiehille suunnatun työnohjauksen koettua vaikuttavuutta niin ohjattavien kuin heidän ohjaajiensakin näkökulmasta. Kaikkia tutkimushenkilöitä pyydettiin myös arvioimaan, millä tavalla toteutettuna työnohjaus parhaiten palvelisi esimiehiä.

## ESIMIESTEHTÄVIEN VAATIVUUS YLIOPISTOTYÖSSÄ

Moni yliopiston esimies kokee työntekijöidensä odotukset johtajuutta kohtaan kohtuuttomina tai ainakin ristiriitaisina ja epärealistisen suurina. Opetus- ja tutkimushenkilöstön resurssien hallinta kokonaistyöaika suunnittelun puitteissa on yksi vaikeasti hallittavista kokonaisuuksista, kuten laajan empiirisen aineiston avulla ammattikorkeakoulujen opettajien keskuudessa pystyttiin osoittamaan (Mäki, Vanhanen-Nuutinen ja Töytäri-Nyrhinen 2011). Valtakunnalliseen kyselyyn vastasi yli 1600 opetushenkilöstöön kuuluvaa ja he arvioivat johtajuuden olevan työaika suunnittelun näkökulmasta ”kauttaaltaan epämääräistä toimintaa”. Johtajuus koettiin epäoikeudenmukaisuutta synnyttäväksi, hallitsemattomaksi, kokonaisnäkemyseltään puutteelliseksi ja epärealistisia toiveita henkilöstöön kohdistavaksi. Tutkimuksessa päädyttiin siihen, että työajan käytön johtamisessa korkeakoulu ympäristössä olennaista olisi ennakoitiossaaminen, jota tarvittaisiin niin esimiehiltä kuin henkilöstöltä. (Mäki ym 2011) Työnohjausryhmä saattaisi olla merkittävä foorumi esimiehille. Se tarjoaisi mahdollisuuden yhteiseen pohdintaan henkilöstöresurssien suuntaamiseksi ja ennakoitien hahmottamiseksi.

Annukka Jauhiainen (2011) pohtii kirjallisuus pohjaisessa artikkelissaan yliopiston nykyisen hallintopolitiikan vaikutuksia erityisesti opetustehtävissä toimivien naisten kokemuksiin. Koettaessa opetustyö edelleenkin vähemmän arvostetuksi kuin tutkimustyö ja edellytettäessä kuitenkin näiden molempien tehtäväkenttien hyvää hoitamista, voidaan aiheuttaa ylikuormittumista työssä. Tuotosten ja suoritteiden jatkuva näytteillepano voi synnyttää kokemuksen epämielikkäästä työstä, ”epätyöstä”, ja kasvavat tehokkuusvaatimukset vaikeuttavat ajankäytön priorisointia. Henkilökunnan työmotivaatio on koetuksella, jos tutkijan pitää ”väkisin” opettaa ja opettajan on pakko tutkia. (Jauhiainen 2011) Jauhiaisen tutkimustulokset suuntaavat paineita yliopiston johtamistyöhön. Yliopistossa esimiestyötä tekevän kyvykkyys ylläpitää näkemystä henkilöstön keskeisistä perustehtävistä ja taito auttaa henkilöstön työmotivaation ylläpitämisessä on ajankohtaista tehokkuuspyrkimyksissään taistelevassa yliopistomaailmassa.

Tyypillinen tavoite työnohjaukselle onkin auttaa ohjattavia jäsentämään perustehtävänsä ja edistää esimiesten kykyä rajata henkilöstönsä työtehtäviin liittyviä tavoitteita niin, että ylikuormittumista ei pääsisi syntymään vaan että voimavarat suunnattaisiin oikealla tavalla.

Yliopistojen korkeasti koulutetut asiantuntijat työntekijät joutuvat työssään säätelämään entistä enemmän myös tunteitaan ja asiantuntijatyö linkittyy tekijänsä persoonallisiin taipumuksiin. Nikkola ja Harni (2015) analysoivat kvalitatiivisessa tutkimuksessaan yliopistotyön muutosten aiheuttamia seurauksia henkilöstön tapaan tehdä työtään. He tuovat esille kansainvälisen kirjallisuuden avulla työn hallinnassa tapahtuneet kaksi keskeistä muutosta: työn subjektivoitumisen ja työn tunteita hyödyntävän piirteen. Työn subjektivoitumisella tutkijat tarkoittavat sitä, että työntekijä on entistä enemmän yksilönä vastuussa tuloksellisuudestaan ja tehokkuudestaan. Subjektivoituneessa työssä rajat työn ja vapaa-ajan välillä ovat hämärtyneet. Samoin rajat yksilön psyykkisten ominaisuuksien, tunteiden ja työkyvyn välillä ovat hämärtyneet. Työntekijän persoonallisilla ominaisuuksilla on ammatillisen taidon osana suuri merkitys. Affektoituneella työllä tarkoitetaan sitä, että työntekijältä edellytetään kykyä säädellä emootioitaan, taitoa vaikuttaa työtovereidensa tunteisiin työprosessien tehostamiseksi ja taitoa ilmaista myös negatiivisia tunteita synnyttämättä epäilyksiä tuloksellisuuden heikkenemisestä. Yliopistotyöntekijöiden haastatteluissa tuli esille heidän kokemuksiaan vapaa-ajan ja työn yhteensulautumisesta sekä vaatimuksista kehittää jatkuvasti omia persoonallisia ominaisuuksiaan myös vapaa-ajallaan, jotta he kykenisivät suoriutumaan työn asettamista vaatimuksista. (Nikkola ja Harni 2015) Työssä selviytyminen edellyttää pettymyksien, turhautumisen ja epätoivon tunteiden jatkuvaa hallintaa. Työnohjausryhmä voi parhaimmillaan tarjota sosiaalisen tilan, jossa voi käsitellä työn herättämiä tunteita ilman että käsittely häiritsee työsuorituksista selviytymistä. Jo pelkästään emootioiden tunnistaminen ja nimeäminen saattaa auttaa työntekijää hallitsemaan tunteitaan. Työnohjauskeskustelu voi olla emootioiden tunnistamiseen ja ilmaisemiseen riittävän turvallinen ympäristö. Varsinkin esimieheen saatetaan kohdistaa monia erilaisia tunteita, joita esimiehen puolestaan on vaikea

tunnistaa. Keskustelu esimieskollegoiden ja tunteiden käsittelyyn koulutuksen saaneen työnhajaajan kanssa voi auttaa esimiestä ymmärtämään tunnetyön lainalaisuuksia.

Esimiestyöhön yliopistoissa sisältyy paljon eettisesti kuormittavia tilanteita. Eettisesti kuormittavalla esimiestyöllä tarkoitetaan tilanteita, joissa esimies joutuu tekemään ratkaisuja vastoin omia arvojaan tai joutuu ratkaisemaan resurssien käyttöön liittyviä tilanteita ristiriitaisin, epäselvin perustein, tietämättä mikä olisi oikea tapa toimia (Huhtala, Lähteenkorva & Feldt 2011). Tutkijoiden mukaan suurin osa (84 %) johtajista on kohdannut esimiestyössään eettisesti kuormittavia tilanteita. Erityisesti naisesi-miehet kokevat ne stressiä aiheuttaviksi. Tässä laajaan aineistoon pohjautuvassa tutkimuksessa eniten eettisesti kuormittavia tilanteita syntyi liian vähäisiksi tai vääränlaisiksi koettujen resurssien hallintaan liittyen. (Huhtala ym 2011) Yliopistoissa toimivat esimiehet joutuvat myös kohtaamaan eettisesti kuormittavia tilanteita jo pelkästään siitä syystä, että yliopistotyössä on jatkuvasti ristiriita kahden perustehtävän, ope-tuksen ja tutkimuksen kesken. Eettisesti vaikei-ta tilanteita voi syntyä myös silloin, kun esimies joutuu asettamaan kovat suorituspaineeet ja tois-saalta henkilöstön jaksamisesta vastuun otta-misen vastakkain. Jos työnhajausryhmässä on hyvä kommunikointi-ilmapiiri, turvallisuuden tunnetta ylläpitävä tunnelma ja vahva keskinäi-nen luottamus on mahdollista yhteisesti pohtia eettisesti korkeatasoisten johtamisratkaisujen toteuttamismahdollisuuksia.

Tiivistäen voidaan todeta yliopiston esimies-työn tapahtuvan monenlaisten valtasuhteiden paineissa. Kuten Jorma Sipilä (2007) kuvaa, mi-nisteriöt käyttävät valtaa säädellössään yliopis-tojen toimintaa. Yliopistojen sisällä asiantunti-jat ovat vallan käyttäjiä. Päätöksentekoeolinten ja yksilöjohtajien välillä voi vallita näkemyseroja siitä, miten asioita pitäisi hoitaa yliopistoissa. Yliopistojen monitieteisyys ja tieteiden väliset historialliset statuserot voivat jarruttaa ja moni-mutkaistaa yliopiston uudistumista (Stähle ja Ainamo 2012). Yliopisto-opetuksen kehittämi-seen kohdentuvat paineeet lisäävät haasteita myös yliopistojohtamiseen (Honkimäki ja Jalka-nen 2000). Yliopiston rooli ja tehtävä ovat olleet esillä julkisessa keskustelussa ristiriitaisina: hyö-

ty- ja tehokkuusdiskurssi painottuu sivistysdis-kurssin jäädessä yliopiston sisäiseksi puheeksi (Kankaanpää 2013).

## TUTKIMUSMENETELMÄ

Tutkimuksen tavoitteena on kuvata sekä työn-ohjattavien että heidän ohjaajiensa näkemyksiä esimiehille suunnatun työnhajauksen vaikutta-vuudesta, kun sitä on ohjattavilta kysytty mer-kittäviksi koettujen, työnhajauksessa käsitelty-jen teemojen kautta ja kun ohjaajia on pyydetty kuvaamaan käsiteltyjä teemoja ja ohjauksen vai-kuttavuutta johtajuuteen. Toisena tavoitteena on tuoda esille, millä tavalla työnhajauksista esimies-työn tukimuotona voisi vielä kehittää. Tätäkin teemaa on selvitetty sekä ohjattavien että ohjaa-jien käsitysten pohjalta.

Tutkimusaineisto on kahtalainen: työnhajauksessa olleiden esimiesten lomakekysely ja heidän työnhajajinaan toimineiden haastattelu. Molemmat aineistot on analysoitu laadullista sisällönanalyysia käyttäen, pyrkien poimimaan aineistoista mahdollisimman kattavasti kaikki erilaiset sisältöteemat. Tulososassa kurssiivilla merkityt tekstit ovat suoria lainauksia ohjatta-ven lomakevastauksista tai ohjaajien haastatte-lumateriaalista.

Työnhajattavien tutkimusaineisto koostui 16 esimiehen vastauksista nimettömään kyse-lyyn, joka koski heidän kokemuksiaan työnhajauksesta. Kysely tehtiin työnhajausprosessin päätyttyä. Työnhajaukset toteutuivat vuosien 2013–2015 aikana ja niihin osallistui 24 esimies-tä. Esimiehet edustivat sekä hallinnon alueella (esim. hallintopäälliköt) toimivia että akateemi-sella alueella (esim. professorit, tutkimusyksikön johtajat) esimiehinä työskenteleviä. Kysely ei sisältänyt mitään ns taustatietoja. Esimiehiä pyydettiin vastaamaan seuraaviin kysymyksiin:

Mikä työnhajauksessa oli merkityksellistä ja miksi?

Suosittelisitko työnhajauksista työtoverillesi ja jos niin, miten?

Miten työnhajauksesta tiedottamista ja työnhajausprosessia voisi vielä kehittää?

Työnhajajien tutkimusaineistossa oli neljä työn-ohjaajaa, joista yhtä työnhajajaa haastateltiin ja

kolmelta tallennettiin keskustelu. Kyseessä oli ns sisäinen työnhjaus, mikä tarkoittaa sitä, että sekä ohjattavat että kaikki ohjaajat olivat saman organisaation, Turun yliopiston työntekijöitä. Kaikki neljä työnhjaajaa ovat hankkineet pitkän työnhjaajakoulutuksen. Heidän työnhjaajana toimimisensa kesto vaihteli 4 vuodesta 25 vuoteen ja siitä esimiesten työnhjauskokemus vaihteli 4 vuodesta 20 vuoteen. Työnhjaajien pohjakoulutus vaihteli maisteritutkinnosta tohtoritutkintoon. Kahdella työnhjaajalla oli myös esimiestyökokemusta ja kahdella projektityön johtamiskokemusta. Työnhjaajat pohtivat seuraavia kysymyksi:

Mitä olivat esimiesten syyt hakeutua työnhjaukseen?

Mitä teemoja esimiehet käsitelivät työnhjauksissa?

Miltä osin työnhjaus tuki johtajuutta?

Mitkä työnhjauksen organisoinnin piirteet edistävät esimiestyönhjausta?

Mikä tekee työnhjaajalle haasteelliseksi esimiestyönhjauksen?

Tutkimusaineiston luotettavuutta lisää se, että haastatellut työnhjaajat toimivat ohjaajina juuri niille esimiehille, joilta kyselylomakeaineisto pyydettiin. Lomakeaineiston palautusprosenttia (67%) voidaan pitää kohtalaisen tyydyttävänä. Palautusprosenttia laski esimiesten aikataulupaineiden lisäksi myös se, että työnhjauskäytäntöjen mukaisesti suullinen palautekeskustelu oli jo käyty kunkin työnhjausprosessin lopussa ohjaajan kanssa. Kirjallinen palautekysely sen jälkeen saattoi tuntua osasta ohjattavia turhautavalta. Esimiesten antama kirjallinen palaute on kuitenkin vastausprosenttiansuhteen aivan vastaavanlainen kuin muilta työnhjausryhmiltä saatu.

Tutkimusaineiston keruuseen ja analysointiin ei liity eettisiä ongelmia, koska sekä lomakkeisiin vastanneiden ohjattavien että haastatelluissa olleiden työnhjaajien anonymiteettiä suojeltiin mm. poistamalla tulososion suorista lainauksista sellaiset ilmaukset, jotka olisivat saattaneet sisältää henkilöön liittyvää tunnistetietoa.

## TUTKIMUSTULOKSET

### Esimiesten kokemukset työnhjauksesta

Työnhjauksen merkityksellisyys ilmeni esimiesten vastauksissa monilla tavoilla. Useimmat esimiehet toivat esille työnhjauksen tarjoaman mahdollisuuden ”oman työtilanteen jäsentämiseen” ja joillekin lisäksi ”käsillä olevan kriisitilanteen purkamiseen”. Tässä jäsentämisessä arvokkaaksi koettiin se, että ”asioista puhuttiin yhteisesti ja oikeilla nimillä”. Turvalliseksi koetussa kollegaryhmässä on mahdollista puhua asioista, joita ei voi käsitellä missään muualla: ”käsiteltiin työyhteisöön kuuluvia hankalia ja käsittelemättömiä asioita, jotka muutoin olisivat jääneet käsittelemättä”. Esimiestyöhön liittyvien asioiden yhteinen jäsentäminen työnhjauksessa ”auttoi mieltämään selkeämmin oman vastuun toiminta-alueen johtamisessa”. Yhteinen keskustelu myös ”antoi varmuutta asettaa rajoja”, ”rohkeutta ilmaista omia mielipiteitä” ja ”tarjosi uusia katsantokantoja omaan työhön”.

Työnhjauksen tarjoaman jäsentämisavun lisäksi toinen esimiesten vastauksissa toistuva teema oli vertaistuen koettu merkityksellisyys: ”vertaistuki auttoi pohtimaan omia toimintatapoja” ja auttoi oppimaan, että ”esimiehenä ei tarvitse venyä ja riittää kaikissa tilanteissa” tai tuotti kokemuksen, että ”en enää suostu kaikkeen ja jouta ensimmäisenä omista suunnitelmistani”. Joku esimiehistä ymmärsi, ”ettei voi tehdä kuin parhaansa ja muistaa omakin hyvinvointi”. Helpotuksen tunnetta herätti kokemus yhteisistä ongelmista: ”ryhmässä saa vertaistukea ja ymmärtää, että muuallakin yliopistolla on ongelmia ja ne ovat ratkaistavissa, tavalla tai toisella”. Vertaistuki toimi oman esimiestyön tiedostamisen syventäjänä, toiminnan jämaköittäjänä ja auttoi suhtautumaan itseensä esimiehenä hiukan armollisemmin. Tämä kaikki kuvasti työnhjauksessa tapahtuneen esimiesidentiteettiin kohdistuneita asennemuutoksia, erityisesti tunnetasolla tapahtuneita muutoksia.

Asioiden jäsentäminen työnhjauksessa kuvasti kognitiivisia muutoksia esimiehen toiminnassa. Sen sijaan emotionaalisista muutoksista kertoivat esimiesten kokemukset johtamidentiteettiin liittyvistä tunteista ja oman toiminnan syvällisemmästä hyväksymisestä. Kolmantena

merkityksellisenä seikkana työhøjauksesta esimiehet raportoivat konkreettisia, toiminnallisia muutoksia työtavassaan: *”olen pystynyt muuttamaan toimintatapani”*, *”sain hyviä vinkkejä, miten hoitaa asioita”*, *”sain valmiuksia esimiestyöhön”*, *”tiedostaminen on ollut mahdollista siirtää käytännön avuksi työhön”*. Merkityksellistä on varmastikin ollut myös se, että esimiehen *”visio tulevaisuudesta ja keinot asioiden työstämiseen paranivat paljon”* tai, että *”prosessin aikana saatiin muodostettua toimintasuunnitelma ongelmien ratkaisemiseksi”*.

Pyydetessä esimiehiä arvioimaan työhøjauksen merkityksellisyyttä, he samalla spontaanisti arvioivat työhøjauksen toimivuutta. Työhøjauksen vaikutusten pysyvyys on aina kriittinen seikka eikä itsestään selvyy, kuten yksi työhøjattavista kommentoi: *”keskustelu auttoi hetkellisesti, mutten ole osannut hyödyntää oppia arjessa prosessin jälkeen”*. Esimiehet raportoivat, että *”ryhmässä oli hyvä henki”* ja *”arvostava dialogi, joka ei kuitenkaan kaihtanut haastamista”*. Työhøjattavista yksi koki keskustelutavan yksipuolisenä: *”keskityttiin liikaa ongelmiin asetelmalla: minä hyvä, alaiseni tyhmiä, olen kärsijä”*. Aina on myös otettava huomioon, että työhøjteisissä saattaa olla niin vaikeita ongelmia, että työhøjauksella ei niihin pystytty vaikuttamaan, kuten yksi ohjattavista kuvasi: *”perusasetelma ei ole muuttunut paljoakaan, ongelmat ovat jatku-neet”*.

Toisena teemana työhøjaukseen osallistuneilta esimiehiltä kysyttiin, suosittelisivatko he työhøjauksta kollegoilleen. Kaikki vastasivat suosittellevansa: *”ilman muuta”*, *”lämpimästi”*. Mutta esimiehet asettivat suosittelemalleen ehtoja: *”mutta muistuttaisin, että jokainen työhøjkaus on tapauskohtainen ja tärkeintä on oma halukkuus osallistua ja avoimuus asioiden käsittelylle”*, *”jos haluaa purkaa asioita puhumalla ryhmässä”*, *”mikälä työ tuntuu umpikujalta”*. Työhøjattavat olivat oivaltaneet keskeisiä työhøjauksen vaikuttavuuden elementtejä: työhøjaukseen pitää olla selkeästi tarve, työhøjauksessa on suostuttava avoimuuteen ja pystyttävä puhumalla käsittelemään asioita. Sitoutuneisuus työhøjautyöskentelyyn on myös välttämätöntä tulosten saavuttamiseksi, mutta samalla on hyväksyttävä se, että jokainen työhøjautprosessi on ainutlaatuinen ja yksilöllinen eikä välttämättä riittävän ”voimakas” menetelmä ongelmien ratkaisemi-

seksi. Joskus tarvitaan työhøjteisöristiriitojen ratkaisemiseksi henkilösiirtoja, pitkiä sairauslomia tai toimenkuvien muutoksia, jotka keinot ovat hallinnollisia päätöksiä edellyttäviä.

Kolmantena teemana työhøjauksessa olleilta esimiehiltä tiedusteltiin, miten he parantaisivat työhøjauksesta tiedottamista ja miten työhøjauksta kehittäisivät. Useimmat vastasivat, että tiedottaminen ja työhøjauksen toteutus oli jo nyt hyvin toimivaa, mutta muutamien mielestä *”työhøjauksesta ei ehkä tiedetä tarpeeksi”* tai *”työhøjaut koetaan negatiiviseksi, leimaavaksi”*. Toivottiin entistä näkyvämpää tiedottamista ja positiivisuuden liittämistä työhøjaukseen sekä tiedottamisen kohdentamista paremmin ja työskentelytavan kuvaamista konkreettisemmin. Joku esimiehistä toivoi työhøjautprosessin pidentämistä, erityisesti seurantajakson avulla, mutta muutamakin kommentoi 10 keran tapaamiskokonaisuuden tuntuneen sopivalta. Ryhmäjakoja piti yksi esimies hiukan epäonnistuneena. Yksi esimies pohti vastauksessaan työhøjauksen toteuttamisen tasoa ongelmien taroituksenmukaiseksi ratkaisemiseksi, milloin olisi parhaimmillaan yksilö-, milloin ryhmä- tai työhøjteisöohjaut. Kaiken kaikkiaan esimiehillä oli melko vähän mitään parannusehdotuksia työhøjauksen toteuttamiseksi, valtaosa koki saamansa työhøjauksen sellaisenaan toimivaksi.

### **Työhøjajien kokemukset esimiesten työhøjajaina**

Esimiesten työhøjajaina toimineiden koulutettujen työhøjajien haastattelut sisälsivät useita teemoja työhøjaukseen hakeutumisen syistä työhøjauksen vaikuttavuuden arviointiin ja sen toteutuksen kehittämiseen. Esimiesten työhøjaukseen hakeutumisen syyt näyttäytyivät työhøjajille moninaisina. Osa esimiehistä oli hakeutunut ohjauteseen omasta aloitteestaan, osa hakeutui työhøjaukseen työhøjteisössä tehdyn työhøjvointikartoituksen herättämänä ja joillekin oli herännyt tarve esimiestyöhøjaukseen koko työhøjteisölle järjestetyn työhøjteisöohjautsen johdosta.

Työhøjajat kokivat, että kaikilla esimiehillä oli selkeästi tarve työhøjaukseen, koska esimiehet olivat tuoneet esille työhøjaukseen hakeutumisen motiiveinaan uupumuksen kokemista, monenlaisiin muutoksiin sekä omassa yksikös-

sä että yliopistossa valmistautumisen. Joillekin ohjattaville organisaatiomuutokset lisäsivät alaisten määrää ja siirtymä muutamien työntekijöiden esimiesroolista useiden kymmenien henkilöiden esimieheksi oli merkittävä muutos. Työnohjaukseen hakeutumisen motiiveina olivat myös erilaisten ristiriitojen, esimerkiksi päihteiden väärinkäytön synnyttämät paineet tai ristiriidat joko alaisten kanssa tai oman ylemmän esimiehen kanssa. Tämä ”kahden hatun” asema olla sekä esimiehenä että alaisena pohditutti esimiehiä myös siitä näkökulmasta, että oman esimiehen toimintaa saatettiin pitää epäeettisenä. Eettiset ristiriidat synnyttävät herkästi huomattavaa kuormittumista johtamistyössä (Huhtala ym 2011).

Työnohjaukseen hakeutumisen syinä tuotiin esille myös esimiesrooliin liittyvät epäselvyydet: ei ole riittävästi aikaa esimiestyöhön, koska asiantuntijatyö koetaan arvokkaampana, rooliin kohdistuu vahvoja odotuksia samanaikaisesti, kun esimiestyölle ei ole tai ei anneta tilaa. Epäselvyyttä koettiin myös hallinnollisen ja akateemisen esimiehisyyden välillä. Joku ohjattavista epäili ”*järkensä sumentumista*”, kun oli vaikea ymmärtää, johtuivatko epäselvyydet organisaation rakenteista, toimintatavoista vai oman esimiesosaamisen puutteellisuudesta. Esimiesrooliin haluttiin myös vahvempaa hallinnan tunnetta monenlaisten turhautuneisuuden tunteiden sijaan. Halu oppia näkemään laajempia kokonaisuuksia esimiehenä ja taito työn tuloksellisuuden hahmottamiseksi koettiin osaksi esimiesroolin hallintaa ja siihen kaivattiin tukea työnohjauksesta.

Voimakas valtapeli pelotti. Yliopisto-organisaation hierarkisuuden koettiin vaikeuttavan esimiestyötä. Esimiesidentiteetin epäselvyys ahdisti: onko minusta esimieheksi, soveltuuko persoonallisuuteni esimiestyöhön, mitä esimiehisyyden on, pelkkää matkalaskujen hyväksyntääkö, ”minkä sortin solettaja olen”. Oman uran edistämisen kannalta pohditutti se, tuottaako esimiehisyyden riskiä, että ei etene akateemisella uralla. Useimmat esimiehet kuvasivat työnohjaajilleen hakevansa vertaistukea työnohjauksesta. Yksin olemisen ja yksin jäämisen kokemus esimiehenä oli vahva, varsinkin kun useinmiten takana on kollegojen kanssa samasta rivistä uuteen asemaan nouseminen ja sen ristiriidan ahdistavuuden kokeminen.

Kaiken kaikkiaan työnohjaajat olivat kokeneet työnohjaukseen hakeutuneiden esimiesten tarpeet työnohjaukselle vahvoina, mutta samalla hyvin moninaisina ja yksilöllisesti erilaisina, mikä on haaste ryhmämuotoisessa työnohjauksessa. Toisaalta kaivattua vertaistukea monipuolista se, että ohjattavien esimiestyön kokemukset ovat keskenään erilaiset, toisaalta taas vaikeutuu samaistuminen toisen tilanteeseen ja sen ymmärtämiseen, kun samassa ryhmässä lähtökohdat ovat niin erilaiset: toinen on perin uupunut ja toista kiinnostaa, miten saada aktivoitua alaisensa toimimaan entistä tehokkaammin ja tuloksellisemmin.

Työnohjauksessa käsitellyt teemat vaihtelevuudessaan kuvastivat työnohjaukseen hakeutumisen motiivien moninaisuutta. Kaikki työnohjaajat kertoivat esimiesryhmissään käsitelleensä ohjattavien kokemuksia hankalista alaisista, miten työntekijät kiristävät sairaslomilla, minkälaista vallankäyttöä asiantuntijat esimieheensä suuntaavat, uskaltaako alaisiin luottaa tai delegoida heille tehtäviä.

Ajanhallinta ja oman johtamistyölin hahmottaminen olivat myös toistuvia teemoja työnohjauksissa: miten priorisoida omaa tutkimustoimintaa ja esimiestehtäviä, miten paljon jättää aikaa työntekijöiden kuulemiseen versus päätösten tekemiseen. Ryhmissä pohdittiin myös tiedon välittämistä esimiehenä, mistä voi kertoa, miltä osin pitää kyetä säilyttämään tietoa luottamuksellisuuden tai päätöksenteon keskeneräisyyden vuoksi. Itsereflektion ja saadun palautteen avulla haettiin varmuutta omaan esimiestoimintaan. Esimiesidentiteetin löytämisessä autoivat myös yhteiset pohdinnat omien toiveiden ja realiteettien ristiriidan ratkaisemiseksi.

Työnohjausryhmissä pohdittiin konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti toiminnan organisointia, miten järjestää kehityskeskustelut, miten lisätä palaverien toimivuutta, miten edistää muutosten läpiviennin, miten saada varhaisen puuttumisen keskustelut mielekkäiksi ja vaikuttaviksi, miten motivoida työntekijöitä, miten antaa palautetta tai miten rakentaa luottamusta esimies-alais-suhteisiin. Työntekijöiden tekemien virheiden tai puutteellisesti toteutettujen työtehtävien puheeksi ottaminen koettiin vaikeaksi ja mietittiin keinoja selviytyä näistä vaativista esimiestilanteista. Toiminnan resurssien säätely ja budjetin hallintatavat olivat myös konkreet-

tisia keskusteluteemoja ja tarjosivat mahdollisuuden vertailla eri tiedekuntien toimintatapoja. Konkretiassa oltiin myös silloin, kun ryhmissä keskusteltiin yliopiston tarjoamista erilaisista tukipalveluista esimiehille.

Esimiestyön ahdistavuutta ja koettua turhauttavuutta pohdittiin monesta näkökulmasta. Välillä motivaatio esimiestyöhön koettiin kovin heikkona varsinkin, jos ylemmän tahon toiminta koettiin epäoikeudenmukaisena tai vaikeasti ennakoitavana tai omat vaikutusmahdollisuudet rajallisina. Organisaation toimintatapojen synnyttämä katkeruus ja pelko urakehityksen heikentymisestä esimiestyövuosien kertyessä olivat myös yhteisen pohdinnan alaisina. Esimiestyön paljous, kuormittavuus, imu ja ”itseriiston” hallinta sekä työn rajaaminen olivat kaikissa työnohjauksryhmissä ilmenneitä teemoja.

Esimiesten ydintehtävien hahmottaminen organisaatiomuutosten yhteydessä kuin myös alaisten tehtävien uudelleen määrittely olivat tärkeitä teemoja esimiehille yhdessä pohdittaviksi työnohjauksessa.

Esimiehen vuorovaikussuhteiden kokonaisuuden hahmottaminen koettiin hyödylliseksi pohdinnaksi: miten ylläpitää toimivaa suhdetta omaan esimieheen, miten alaisiin, miten hyödyntää kollegasuhteita ja millä tavalla rakentaa tiedekunnan ylimpään johtoon luottamuksellinen suhde. Työnohjauksryhmien kokoaminen eri puolilla yliopistoa työskentelevistä esimiehistä mahdollisti myös uusien kollegasuhteiden syntymisen ja erilaisten toimintatapojen vertaamisen ja niistä oppimisen.

Yhteenvetona esimiesten työnohjauksryhmissä käsitellyistä teemoista voidaan todeta niiden moninaisuus, mikä oli ennakoitavissa työnohjauksen kohdistuneiden odotusten moninaisuuden pohjalta. Työnohjaukseen hakeutumisen motiiveihin verrattuna kuitenkin käsitellyt teemat edustivat enemmän konkretiaa, esimiestyön arjen jäsentämistä ja yksityiskohtaisten esimiestoimintatapojen yhteistä arviointia. Työnohjauksessa käsiteltyjen teemojen relevantius kertoo siitä, että esimiehillä on ollut vahva tarve saada pohtia työtään vertaisryhmässä työnohjaajan johdolla eikä työnohjaajilla ole ollut tarvetta suunnata keskustelua pois epärelevantista keskustelusta. Kokeneet työnohjaajat ovat varmasti joutuneet kokemaan myös niitä tilanteita, joissa työnohjauksryhmää on pitänyt muistuttaa

yhdessä sovitusta tavoitteesta, mutta yliopiston esimiesten keskuudessa toteutetuissa työnohjauksryhmissä tällainen työnohjaajan tehtävä ei ollut tarpeen.

Kolmantena teemana työnohjaajien kesken pohdittiin esimiesten työnohjauksen vaikuttavuutta, minkälaiseksi työnohjaajat olivat arvioineet ohjaamiensa ryhmien vaikutuksen johtajuuden tukena. Keskustelun jäsentämiseksi johtajuutta määriteltiin useammalla tavalla. Ensinnäkin jäsentäen johtajuutta perinteisesti, toisaalta ihmisten toisaalta toimintojen, asioiden johtamisena. Työnohjaajat olivat kokeneet esimiesten hyötynen ohjauksesta erityisesti ihmisten johtamisen näkökulmasta. Joku työnohjaajista kuvasi tilannetta niin, että ”*asiajohtamisen retoriikkaa oli käytettävä, kun yliopistossa ollaan mutta sillä päästiin ihmisten johtamiseen*”. Ihmisten johtamisen alueella ohjattavien kommentit siitä, että työnohjauksen myötä on oppinut ymmärtämään paremmin hankaliakin alaisia, kuvastavat työnohjauksen vaikuttavuutta. Toimintojen johtamisessa oppimista kuvastivat ohjattavien kommentit, joiden mukaan he olivat osanneet suunnitella työprosesseja yksinkertaisemmiksi ja toimivammiksi työnohjauksen myötä.

Toisena näkökulmana työnohjaajien haastateluissa johtajuutta jäsenettiin yksilön versus ryhmän johtamisena. Työnohjaajat raportoivat työnohjauksissa käsitellyn enemmän yksilöiden johtamista kuin ryhmän johtamisen tematiikkaa. Asiantuntijayksilöiden erilaisuuden ja eksperttityden merkityksen ymmärtäminen auttoi esimiehiä kehittämään esimies-alais –vuorovaikutusta. Ryhmän tai yhteisön johtamisen teemoina oli pohdittu keinoja lisätä kollektiivista kuulluksi tulemisen kokemusta, ilmapiiriin vaikuttamista ja tasapuolisen kohtelun toteuttamista.

Kolmantena jäsentelynä johtajuudesta käytettiin Ähmanin (2012) lanseeraamaa nelijakoa esimiestyössä kehittymisestä: minäjoustavuus, tulosjoustavuus, sinäjoustavuus ja muutosjoustavuus. Työnohjaajien arvion mukaan eniten työnohjaus oli helpottanut minäjoustavuuden alueella, kun vertaisryhmässä oli oivallettu, että esimiestyön kuormittavuus on yhteinen kokemus, tai että esimiestyötä voi toteuttaa monilla erilaisilla tavoilla hyvin, tai että myös esimiestyössä on motivaatiovaihteluja ja esimieskin tarvitsee tukea. Esimiesten keskinäinen sallivuus mahdollisti työnohjauksryhmissä regressiivi-



seenkin käyttäytymiseen, ääneen ajattelun vapauden: ”*voi vinkua ja valittaa, ei tarvitse olla sisäsiisti*”, mitä ei voi tehdä omalla työpaikalla. Minäjäoustavuudessa kehittyminen ilmeni työnohjauksessa myös toinen toisiltaan työn rajaamisen oppimisena tai uudenaikaisena asioiden mittasuhteiden oppimisena. Sinäjäoustavuudessa kehittymistä ilmeni ohjattavien kommenteissa, että on oppinut hyväksymään paremmin alaiensa erilaisuutta tai kommenteissa siitä, että itsetuntemuksen lisääntymisellä on voinut lisätä myös työntekijöiden ymmärtämistä. Tulosjäoustavuuden alueella oivalluksina raportoitiin kokemuksista oppia hyväksymään nykyiset alaiset sellaisina, joiden avulla pystytään tuottamaan toivottua tulosta. Työnohjaajien arvion mukaan muutosjohtamisen alueella oli kaikkein vähiten syntynyt työnohjausryhmissä oivalluksia. Professoreista koostuneissa ryhmissä korostui turhautuminen yliopiston muutoksiin. Hallinnon esimiesten ryhmissä oli koettu organisaation tarjoamat muutostukijärjestelmät ja -koulutukset hyödyllisiksi, erityisesti niiden sisältämien osallistavien menetelmien vuoksi.

Yhteenvedona työnohjaajien keskustelusta koskien työnohjauksen vaikuttavuutta voidaan todeta, että ohjaajien arvion mukaan esimiehet olivat erityisesti hyötynneet esimiesidentiteetin jäsentämisestä ja esimiesroolin hahmottamisesta yhteisissä vertaistyöskentelyissä. Esimies-alaisvuorovaikutuksessa hyväksyvemmän asenteen omaksuminen oli merkittävä työnohjauksen tulos. Muutosjohtamisen alueella tapahtui työnohjaajien arvioimana vähiten oppimista.

Työnohjaajien arviot ohjauksen toteuttamisen reunaehdoista ovat tärkeitä tietoa toteutettaessa tulevaisuudessa esimiesten työnohjausta ja pyrittäessä mahdollisimman hyvään työnohjauksen vaikuttavuuteen. Työnohjaajien mukaan on syytä mahdollistaa esimiehille joko yksilö- tai ryhmämuotoiseen työnohjaukseen pääseminen. Tässä tutkimuksessa aineisto muodostui pääosin ryhmätyönohjauksessa mukana olleista esimiehistä. Työnohjaajien mukaan ryhmän ei pitäisi olla yli 6 hengen, optimaaliseksi koettiin kolmi-viisijäseninen ryhmä. Ryhmän kokonaiskestoksi suositeltiin 5–10 tapaamisen kokonaisuutta erityisesti siten, että tapaamiset olisi sovittu niin, että kaikki jäsenet pystyisivät osallistumaan kaikkiin tapaamisiin. Ryhmiä muodostettaessa huomiota pitäisi kiinnittää ainakin siihen, että ohjaajalla ja ohjattavilla ei olisi mitään aiempia,

työnohjauksen kannalta haitallisia yhteistyösuhteita, mikä on aina otettava huomioon riskinä toteutettaessa työnohjausta organisaation sisäisenä toimintana. Toivottiin myös, että ryhmän jäsenet edustaisivat mahdollisimman samantapaisia esimiespositioita keskenään. Näin varmistettaisiin toinen toisiltaan oppimisen mahdollisuuksia. Esimerkiksi professoriesimiesten ryhmän kaikkien jäsenten olisi perusteltua olla professoreita. Työnohjauksen markkinoinnissa kannattaisi pohtia, onko työnohjaukskäsite kaikille riittävän selkeä ja houkutteleva. Samoin tärkeitä olisi pohtia, missä tilanteissa työnohjauksen markkinointi menisi parhaiten perille. Erityisen vastaanottavia esimiehet olisivat esimieskoulutusten yhteydessä, jolloin olisi myös mahdollisuus vertailla erilaisia esimiestyön tukimuotoja: coachingia, mentorointia, sparrausta, koulutusta ja niiden soveltuvuutta kunkin ohjattavan tarpeisiin. Hyvin uupunut esimies saattaisi tarvita yksilötyönohjausta tai coachingtukea, kun taas toiminnan kehittämiseen orientoituneet tai muutoksiin valmentautuvat esimiehet hyötyvät vertaistyöskentelystä.

Viides ja viimeinen työnohjaajien pohtima teema liittyi siihen, mitä erityistä osaamista esimiesten työnohjaajana toimivalta edellytetään. Kaikki tähän tutkimukseen osallistuneet työnohjaajat ovat toimineet sekä esimiesten että muiden ammattiryhmien työnohjaajina yliopistossa. Työnohjaajien mielestä esimiestyönohjaus ei eroa muista työnohjauksista, koska olennaista joka tapauksessa on ohjaajan ja ohjattavien keskinäisen luottamussuhteen rakentaminen. Työnohjaajat kuitenkin raportoivat, että kynnys aloittaa esimiestyönohjaus oli korkeampi kuin muiden työnohjausten aloittamisessa, koska pelättiin puuttuvan omakohtaisen esimiestyökokeemuksen vaikeuttavan luottamussuhteen rakentamista. Tämä kynnys liittyi erityisesti ryhmämuotoisen esimiestyönohjauksen aloittamiseen, ei niinkään yksilöohjaukseen. Yliopiston sisäisenä työnohjauksena toteutetun työnohjauksen erityisenä etuna pidettiin sitä, että työnohjaajat tuntevat hyvin ohjattaviensa organisaation, sen tulevaisuudennäkymät ja toimintatavat. Tuttu yliopistoretoriikka helpottaa ainakin työnohjauksessa alkuun pääsemistä, mutta sisältää myös riskin tulkita liian helposti ohjattavan puhetta ja olettaa kriittikittömästi ymmärtävänsä ohjattavan kieltä.

## POHDINTA JA PÄÄTELMÄT

Esimiesten työnohjauksen tyypillisiksi tavoitteiksi nousi useita erilaisia teemoja, kun niitä analysoitiin toisaalta sen perusteella, mitkä ohjattavat olivat kokeneet merkityksellisiksi työnohjauksessaan, toisaalta työnohjaajien listaamina työnohjauksen tarpeina tai käsiteltyinä teemoina. Ohjattavien näkökulmasta keskeisiä työnohjauksen tavoitteita olivat oman esimiesidentiteetin sekä kognitiivinen jäsentäminen, selkiyttäminen että emotionaalinen hyväksyminen ja kolmantena vielä konkreettisen, toiminnallisen esimiestyön kehittäminen. Näitä samoja tavoitteenasetteluja ilmeni myös työnohjaajien tutkimusaineistossa, mutta paljon yksityiskohtaisemmin analysoituina. Johtajuuden kehittämistä koskevassa kansainvälisessä tutkimuskatsauksessaan Day & Dragoni (2015) tunnistavat neljä keskeistä indikaattoria: johtajan minäpystyvyys, itsetuntemus, johtajaidentiteetti ja johtamisosaaminen. Näitä kaikkia indikaattoreita ilmeni myös yliopiston esimiesten työnohjauksessa. Seija Ollila (2006) tutki työnohjauksessa olleiden johtajien kokemuksia työnohjauksen hyödyistä. Työssä jaksamisen tuki, oman persoonallisen johtamistavan löytäminen, ammatillisen johtamisotteen kehittyminen ja työyhteisöllisen osaamisen lisääntyminen olivat keskeisiä työnohjauksen koettuja hyötyjä. Yliopistoesimiesten aineistossa tuli esille näitä samoja työnohjauksen hyötyjä, mutta työyhteisöllisten vuorovaikutuskeinojen kehittymisen alueelta ei niinkään paljoa tuotu esille työnohjauksen vaikuttavuutta. Päinvastoin ilmeni erityisesti työnohjaajien mukaan enemmänkin yksilöiden johtamisen kuin ryhmän ohjaamisen alueella oppimista työnohjauksen aikana. Yliopistossa korostuu asiantuntijuus ja sen myötä yksilöorientaatio johtamisessa.

Selkeä ero ohjaajien ja ohjattavien näkemyksissä esimiestyönohjauksen tavoitteista oli siinä, että vain työnohjaajat toivat esille uupumisen käsittelyn ja esimiestyössä voimavarojen sääteilyn tärkeyden. On yllättävää, miksi ohjattavat eivät tuoneet uupumustaan esille työnohjauksen merkityksellisinä asioina. Suurin osa ohjattavista oli ollut ryhmämuotoisessa työnohjauksessa: onko uupumisen käsittely liian vaikeata esimieskollegoiden kesken. Mahdollista on myös, että

uupumusteemoja oli käsitelty työnohjauksissa, kuten työnohjaajat raportoivat, mutta ohjattaville kuitenkin merkityksellisemmiksi teemoiksi muodostuivat muut ohjauksessa käsitellyt teemat, kuten selviytyminen arjen esimiestehtävistä, rajojen vetäminen, oman toimintatyylin tiedostaminen.

Verrattaessa ohjattavien ja ohjaajien näkemyksiä työnohjauksessa käsitellyistä teemoista toinen yllättävä havainto oli, että muutoksen johtamiseen ja muutosten kokemiseen liittyviä teemoja toivat esille vain ohjaajat, ja hekin melko vähäisesti. Osataanko yliopistotyössä pitää muutoksia jo niin itsestään selvyysinä, että ohjattavat eivät olleet listanneet muutosjohtamista merkityksellisiksi kokemuksiensa työnohjauksen teemoihin? Vai onko päinvastoin niin, että muutosten hallintaan liittyy niin paljon epämiellettävyyttä, että työnohjauksella ei koeta voitavan siihen vaikuttaa. On myös otettava huomioon, että kyseessä oli ns. sisäinen työnohjaus: sekä ohjattavat että ohjaajat työskentelevät muutoksia läpivievässä yliopistossa. Molemmat tahot ovat vahvasti erilaisten yliopistomuutosten ”kourissa”, ovatko myös ohjaajat niin sidoksissa muutoksiin, että ohjauskeskusteluissa ei löydetä sellaisia ratkaisuja tai näkökulmia muutosten kohtaamiseen, että se olisi tuottanut ohjattaville kokemuksen merkityksellisistä käsitellyistä teemoista. Kyse voi olla myös siitä, että niin ohjaajat kuin ohjattavat ovat kokeneet olevansa enemmän muutoksen kohteina kuin muutoksen tekijöinä.

Edellä kuvatut muutamat erot ohjattavien ja ohjaajien esille nostamissa teemoissa selittynevät myös sillä, että kaiken kaikkiaan ohjaajien kautta koottu empiirinen materiaali oli huomattavasti runsaampi kuin ohjattavien kautta saatu. Ohjattavien vastaukset työnohjauksen jälkeen lähetettyihin palautekyselyihin olivat melko niukkoja. Sen sijaan ohjaajien haastattelumateriaali oli runsas ja yksityiskohtainen. Kyse on myös siitä, että kaikki tutkimuksessa mukana olleet työnohjaajat olivat kokeneita työnohjaajia ja siksi heillä on myös taitoa analysoida ohjaussuhteiden tapahtumia yksityiskohtaisesti ja ammattimaisesti. Ohjaustyöhön koulutuksen saaneet ohjaajat käyttivät abstrakteja ilmaisuja kuvatessaan työnohjausta, kun taas ohjattavat kuvasivat työnohjauskokemuksiaan konkreettisin käsittein.

Työnohjaus esimiestyön tukimuotona osoitautui toimivaksi ja hyödylliseksi sekä ohjattavien että ohjaajien kokemana. Ohjattavat arvostivat erityisen paljon ohjauksen mahdollistamaa vertaistukea ja sen kautta saatua emotionaalista tukea esimiestyölleen. Suoritus- ja asiakeskeisesti painottuva yliopistoretoriikka tuottaa tilanteita, joissa esimiehet eivät voi omalla työpaikallaan käsitellä johtamistyön synnyttämiä erilaisia tunteita. Työnohjausryhmä mahdollistaa kokemusten vaihdon siitä, miten turhauttavaa, paljon epätietoisuutta sisältävää, hallitsemattomuuden tunteita synnyttävää ja jopa pelottavaa esimiestyö saattaa aika ajoin olla. Esimiestyöhön yliopistossa liittyy myös paljon osaamattomuuden ja riittämättömyyden tunteita. On voimaannuttavaa havaita, että ohjausryhmässä muillakin esimiehillä on ollut samanlaisia kokemuksia rajojen asettamisen vaikeudesta tai oman toimintatavan jäsentämisen vaativuudesta.

Jotta työnohjaus palvelisi mahdollisimman hyvin yliopiston johtamistyön tukena, on syytä toimia joustavasti ja ohjattavien yksilöllisiä tarpeita kunnioittaen myös tulevaisuudessa. Ohjaukseen hakeutuvan kanssa käytävä ennakkokeskustelu paljastaa, hyötyykö ohjattava ensisijaisesti vertaistukea antavasta ryhmämuotoisesta ohjauksesta vai edellyttäisikö ohjattavan tilanne yksilöohjaussuhteen. Ennen ohjauksen alkamista on myös tarkasteltava potentiaalisen ohjaajan ja ohjattavan mahdollisia sidonnaisuuksia tilanteessa, jossa on kyse sisäisestä työnohjauksesta, jossa sekä ohjaaja että ohjattavat ovat saman organisaation palveluksessa. Aina on myös otet-

tava huomioon se mahdollisuus, että työnohjaus ei ole oikea menetelmä ohjattavan tavoitteisiin pääsemiseksi, vaan paremmin sopisivat sovitte- lu, lyhytkestoinen konsultaatio tai mahdollisten ongelmien ratkaisemiseksi tarvittaisiinkin hallinnollisia ratkaisuja.

Ohjausryhmän kokoonpano, kesto ja koko ovat keskeisiä ennakkoon arvioitavia seikkoja. Työnohjaus on juurtunut yliopistomaailmaan tunnustettuna tukimuotona, mutta kylläkin melko hitaasti ja siihen edelleen liittyy monia leimaavaksi koettuja, jopa haitallisia sävyjä, mikä kertoo siitä, että työnohjauksen markkinointia on syytä edelleen pohtia ja hakea keinoja kohdennettuun tiedottamiseen työnohjauksesta. On syytä arvioida, onko osattu markkinoida työnohjausta niin, että se auttaa esimiehiä tunnistamaan työnohjaustarpeensa. Työnohjaustarpeiden tunnistaminen edistää myös ohjausryhmien kokoonpanon ratkaisemisessa, jotta vertaistuki voidaan maksimoida.

Työnohjauksen rinnalla on syytä aina myös arvioida, hyötyisikö ohjattava enemmän mento- roinnista, esimieskoulutuksesta tai coachingista kuin työnohjauksesta. Yliopistojen tarjoamat esimiestyön tukimuodot ovat monipuolistuneet huomattavasti viimeisen kymmenen vuoden aikana, mikä kuvastaa ainakin kahta asiaa: esimiestyössä onnistumisen tärkeys ollaan vähitel- len ymmärretty yliopistoissa ja oivallettu, että pelkkä akateeminen kouluttautuminen ei anna riittäviä valmiuksia toimia esimiehenä yliopis- tossa.

## LÄHTEET

- Ahteenmäki-Pelkonen, Leena (2006) Mikä ohjaa kirkon työnohjaajaa? Haastattelututkimus työnohjaajien teoreettista lähestymistavoista. Yliopistopaino. Helsinki.
- Alila, Sanna (2014) ”Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja... toimintakulttuurin luomisessa” Työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. *Acta Universitatis Lapponiensis* 277.
- Day, David V. & Dragoni, Lisa (2015) Leadership Development: An outcome-oriented review based on time and levels of analyses. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(3), 1–24.
- Herranen, Mervi & Keskinen, Soili (2006) Akateemisen johtamisen kehittäminen – tavoitteena yhteisöllisyys ja johtamisosaaminen. Turun yliopisto, *Rehtorinviraston julkaisusarja* 2.
- Honkimäki, Sanna & Jalkanen, Hannu (toim.) (2000) Innovatiivinen yliopisto. Jyväskylän yliopisto, *Koulutuksen tutkimuslaitos*. Jyväskylän yliopistopaino.
- Huhtala, Mari & Lähteenkorva, Liljaaja & Feldt, Taru (2011) Johtajien työn eettinen kuormittavuus ja sen yhteydet työhyvinvointiin. *Työelämän tutkimus* 9 (2), 136–152.
- Hyrkäs, Kristiina (2002) Clinical Supervision and

- Quality Care. *Acta Universitatis Tamperensis* 869.
- Jauhiainen, Annukka (2011) Opetustyö ja sukupuoli uusliberalistisessa yliopistossa. *Aikuiskasvatus*, (3), 164–173.
- Kankaanpää, Jenni (2013) Kohti yritysmaistä hyöty-yliopistoa. Valtiovallan tahto Suomessa vuosina 1985–2006 ja kokemukset kolmessa yliopistossa. *Annales Universitatis Turkuensis, sarja C, osa 369*.
- Keskinen, Soili (2001) Yliopisto-opettajan monet roolit ja työnhauksen mahdollisuudet. *Psykologia* 1–2/2001, 92–97.
- Keskinen, Soili (2005) Akateemisten johtajien avaintehtävät, toimintaympäristö ja työnhous. Artikkeliteoksessa Keskinen, S. & Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnhous, sparraus ja coaching esimiestyössä. *Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B:20*. Painosalama Oy, 121–129.
- Keskinen, Soili & Paalumäki, Anni (toim.) (2010) Eväitä esimiestyöhön akateemisessa työympäristössä. *Turun yliopiston julkaisusarja 1*.
- Koivu, Aija (2013) Clinical Supervision and Well-being at Work. A Four-year Follow-up Study on Female Hospital Nurses. *Publication of the University of Eastern Finland* 175.
- Kumpula, Hanna-Kaisa (1999) Dialogeja – jaettuja kokemuksia. Oulun yliopiston opetuksen kehittämisyksikön julkaisuja. *Dialogeja 3/1999*. Oulun yliopistopaino.
- Kärkkäinen, Maj-Lis (2013) Työnhous psykiatriassa erikoissairaanhoidossa. Laadullinen haastattelututkimus. *Publications of the University of Eastern Finland* 180.
- Mäki, Kimmo & Vanhanen-Nuutinen, Liisa & Töytäri-Nyrhinen, Aija (2011) ”Mitä otat pois, jos uutta tulee tilalle?” – Ajanhallinta ja johtaminen ammattikorkeakoulussa. *Aikuiskasvatus*, (1), 14–24.
- Nikkola, Tiina & Harni, Esko (2015) Sisäistyneet ristiriidat, tunnettyö ja tietotyöläissubjektiviteetin rakentuminen. *Aikuiskasvatus*, (4), 244–253.
- Ollila, Seija (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnhouskellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* 156.
- Ranne, Kaarina & Keskinen, Soili & Tapiala, Kimmo (2014) Suomalaisen työnhousen juurilla – Katse tulevaisuuteen. Suomen työnhousajat ry, Euraprint, Eura.
- Sipilä, Jorma (2007) Valta yliopistossa. Vastapaino. Tampere.
- Stähle, Pirjo & Ainamo, Antti (2012) Innostava yliopisto. Kohti uudistavaa yliopistojohtamista. Gaudeamus. Helsinki University Press.
- Wager, Maaret (2003) Työnhous ja mentorointi opettajan, työyhteisön ja yliopistotyön kehittäjänä. Artikkeliteoksessa Lindholm-Yläne, S. & Nevgi, A. (toim.) Yliopisto- ja korkeakouluopettajan käsikirja. WSOY Vantaa, 428–451.
- Violainen, Ilkka (2010) Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. *Acta Universitatis Lappeenrantaensis* 394.
- Åhman, Helena (2012) Mielen johtaminen organisaatioissa. Alma Talent.