

Soile Roth



Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä

Abstrakti

■ Nykyajan muuttuvassa työelämässä johtajat ovat keskeisiä toimijoita, joiden on muodostettava käsitys omasta johtajuudestaan usein yksin. Tämä on haastava tehtävä, jonka tukemiseksi organisaatiot voivat tarjota johtajilleen työnohjausta. Tutkimus tarkastelee työnohjausta johtajuuden kehittäjänä ja se kysyy, miksi johtajat hakeutuvat työnohjaukseen ja miten työnohjaus tukee johtajan ammatti-identiteetin kehittymistä. Kysymyksiin vastataan työnohjaukseen hakeutumisen syiden sekä työnohjauksen ja ammatti-identiteetin rakentumisen välisten suhteiden analysoimisen kautta. Tutkimus on laadullinen tutkimus, jonka aineiston muodostavat seitsemän johtajan ja kahdeksan johdon työnohjaajan työnohjauskokemukset. Tutkimusaineisto on kerätty teema-astatteltua välineenä käyttäen ja sen analyysi on toteutettu temaattisen sisällönanalyysin avulla. Tutkimuksen tulosten mukaan syyt hakeutua työnohjaukseen ovat moninaiset, mutta erityisesti sen nähdään tarjoavan mahdollisuuksia vertaistuen saamiseen ja johtajan yksinäisyyden käsittelemiseen. Kokonaisvaltaisuutensa, dialogisuutensa ja luottamuksellisuutensa sekä johtajan työstä nousevan fokuksensa kautta työnohjaus tarjoaa johtajille mahdollisuuden johtajuuden reflektiiviseen käsittelemiseen. Kokonaisuudessaan tutkittavat näkevät johdon työnohjauksen toimivana johtajuuden kehittämisen menetelmänä.

Johdanto

Työnohjaukselle työn kehittämisen menetelmänä ei toistaiseksi ole löydetävissä yhtä, yksiselitteistä määritelmää. Yleisesti ottaen siinä on kyse työnohjaajan ja työnohjattavan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvasta, ohjattavan työhön liittyvien kysymysten reflektiivisestä käsittelemisestä (Ollila 2014, 189; Romana & Leimala 2005, 72). Käytännössä tämä tarkoittaa työnohjattavan henkilökohtaista, yhdessä työnohjaajan ja/tai työnohjausryhmän kanssa

tapahtuvaa oman työn ja oman itsen arviointia työnohjausprosessin aikana. (Ojanen 2006, 26–28; Paunonen-Ilmonen 2001, 148–149; Paunonen 1989, 8–10.) Työnohjaukselle ei myöskään ole olemassa yhtä selkeää taustateoriaa, vaan sitä toteutetaan useista eri viitekehyksistä käsin. Muutokseen, oppimiseen, kasvamiseen ja kehittymiseen liittyvästä luonteestaan johtuen se kuitenkin sijoitetaan usein aikuiskasvatustieteen, kasvatustieteen, psykologian tai sosiaalipsykologian aloille (esim. Alila 2014; Koivu 2013; Ahteenmäki-Pelkonen 2006). Yhtenäisen

taustateorian puuttumisesta huolimatta työnohjausprosessien yhteisenä pyrkimyksenä on tukea ohjattavan oppimista ja hänen ammattipersonansa kehittymistä (Ruutu & Salmimies 2015, 15–16). Tavoitteiltaan, toteutustavaltaan ja sisällöltään työnohjaus on aina tapauskohtaista. (Kärkkäinen 2012, 14; Paunonen-Ilmonen 2001.)

Työmuotona työnohjaus samastetaan muun muassa konsultointiin, koulutukseen, psykoterapiaan ja mentorointiin (Kärkkäinen 2012, 26–27; Virolainen 2010, 56–76; Luoma & Salojärvi 2007, 26–32; Paunonen-Ilmonen 2001, 32–33). Esimerkiksi mentoroinnista työnohjaus eroaa sen ammatillisen luonteen vuoksi, koska työnohjaajalta edellytetään mentorista poiketen työnohjaajan pätevyyttä ja ohjauskoulutusta (Leskelä 2006, 167; Jylhä 2005, 25–26). Psykoterapiassa puolestaan on työn kohteena koko persoona työnohjauksen kohdistuessa henkilön ammattirooliin (Virolainen 2010, 61). Konsultaatiota taas luonnehtivat lyhytkestoisuus, asiantuntijavaltaisuus sekä pyrkimys ratkaista ennalta määriteltyjä ongelmia (Ollila 2014, 191) työnohjauksen ollessa työn ja työroolin tutkimisen prosessi (Paunonen-Ilmonen 2001, 32–33). Myös koulutus poikkeaa työnohjauksesta, koska se perustuu paitsi selkeään opetussuunnitelmaan myös organisaation hierarkiseen valta-asetelmaan (Hyyppä 1983). Työnohjauksen tuoreemmat, erityisesti yritysmaailmaan liitetyt lähityömuodot sparraus ja coaching sovittavat yhteen niin yrityksen, esimiehen, valmennettavan kuin valmentajanakin tavoitteet (esim. Kärkkäinen 2012, 27; Virolainen 2010, 74–75; Hamunen 2008, 17; Romana & Leimala 2005, 71–86) työnohjauksen keskittyessä ohjattavan ammatillisten ja persoonallisten valmiuksien lisäämiseen osana toiminnan laadun hallintaa (Hellbom 2005, 87–99; Paunonen-Ilmonen 2001, 34).

Tässä artikkelissa tarkastelun kohteena on johdon työnohjaus, jota joissakin yhteyksissä kutsutaan myös hallinnolliseksi työnohjaukseksi (Ollila 2014, 181, 189–190). Yleisesti hallinnollinen työnohjaus on määritelty jo

1980-luvulla esimiestason työnohjaukseksi, jonka sisältönä on johtamiseen, töiden organisoimiseen ja erityisesti ihmissuhteiden hoitamiseen liittyvät asiat (Paunonen-Ilmonen 2001, 53; Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 1983). Esimerkiksi terveydenhuollon ja opetuksen aloilla käsitteeseen sisällytetään usein myös työhyvinvoinnin tukemisen ulottuvuus (Ollila 2012; Ollila 2008; Ollila 2006, 108–109). Kuluvalle vuosikymmenellä sekä hallinnollisen työnohjauksen että johdon työnohjauksen tavoitteina on lisäksi nostettu esiin tuen, palautteen ja uusien näkökulmien tarjoaminen johtajille, esimiehille ja esimiestyöryhmille sekä omien että työyhteisön ongelmien ennaltaehkäisemiseksi ja ratkaisemiseksi (Roth 2014; Ollila 2014, 190; Kärkkäinen 2012, 18; Ollila 2006, 108–109). Tällöin työnohjaus tukee perustehtävän toteuttamiseen pyrkivää johtajuutta koko työpaikalla (Ullner 2014, 7).

Artikkelin tavoitteena on kuvata johdon työnohjaukselle ominaisia piirteitä ja nostaa esille niitä tekijöitä, jotka siinä tukevat erityisesti johtajan ammatti-identiteetin kehittymistä. Lisäksi kiinnostuksen kohteena ovat tekijät, jotka saavat johtajat hakeutumaan työnohjaukseen. Artikkelin vastaa kahden laadullisen tutkimusaineiston analysoimisen kautta seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

- miksi johtajat hakeutuvat työnohjaukseen?
- miten työnohjaus tukee johtajan ammatti-identiteetin kehittymistä?

Ensimmäisen tutkimusaineiston muodostaa seitsemän etelä-suomalaisen kaupungin johdotehtävissä toimivan henkilön ryhmätyönohjauskokemukset. Toinen tutkimusaineisto puolestaan koostuu kahdeksan johdon työnohjaajana toimivan henkilön työnohjauskokemuksista. Molempien aineistojen keräämisen metodina on käytetty strukturoitua teemahaastattelua ja niiden analyysi on toteutettu temaattista sisällönanalyysinä hyödyntäen. Tutkimuksen aineisto on kerätty vuosien 2012–2014 välisenä aikana.

Johtajuus työnohjauksen kohteena

Jatkuvan muutoksen ja kovan taloudellisen kilpailun määrittämässä toimintaympäristössä sekä ammatilliset että työorganisaatioiden rakenteet ovat merkittävällä tavalla muuttuneet (Eteläpelto 2007, 92). Tällöin toimiva vuorovaihtus ja ihmisten sitoutuminen työhönsä ja sen tavoitteisiin ovat organisaatioiden menestymisen tärkeitä ehtoja, joiden yksi perusedellytys on onnistunut johtaminen ja johtajuus (Tienari & Meriläinen, 2010; Sydänmaanlakka 2004). Suhteellisen lyhyestä ammatillisesta historiastaan huolimatta johtajuutta on ajankohdasta riippuen määritelty monin eri tavoin. Tällöin sitä on tarkasteltu esimerkiksi johtajan luonteenpiirteiden ja johtajan henkilökohtaisten ominaisuuksien, johtamiskäyttäytymisen, johtamistyylin ja johtamistilanteiden sekä eri johtamisteorioita integroivien ja kulttuurinäkökulmaan nojaavien mallien avulla. (Niiranen, Seppänen-Järvelä, Sinkkonen & Vartiainen 2010, 65; Hackman & Johnson 2009, 73–75, 77; Heikka 2008, 41–46; Seeck 2008, 210, 354; Juuti 2006, 18.) Nykyiselle johtajuustutkimukselle on ominaista johtajuuden (leadership) tarkasteleminen pääsääntöisesti vuorovaikutuksellisen prosessina ja se keskittyy muun muassa sukupuoleen ja kulttuuriin sekä strategiseen, eettiseen, jaettuun ja muutoksen johtamiseen liittyviin kysymyksiin (Schedlitzki & Edwards 2014).

Johtamiskäsitteen sisältämistä ulottuvuuksista ja sen runsaasta tutkimisesta huolimatta yksi vakiintunut tapa kuvata johtajuutta on ihmisten johtamisen (leadership) ja asioiden johtamisen (management) erottaminen toisistaan. Tällöin ihmisten johtaminen määritellään monimuotoiseksi vuorovaikutukseksi johtajan ja johdettavien välillä, asioiden johtamisen viitatessa toiminnan ja toimintaprosessien hallintaan ja niihin liittyvään päätöksentekoon (Kotter 2013; Virtanen & Stenvall 2010, 122–124; Lämsä & Hautala 2005, 207–208). Lisäksi käsitteitä erottaa niiden suhtautuminen muutokseen. Kun ihmisten johtamisessa ideoita ja muutosta edistetään, pyrkii asioiden

johtaminen järjestyksen, vakauden ja pysyvyyden saavuttamiseen. (Niiranen ym. 2010; Megivern, McMillen, Proctor, Striley, Cabassa & Munson 2007.) Ihmisten ja asioiden johtamiseen perustuvan kahtiajaon lisäksi johtamista voidaan tarkastella esimerkiksi jakamalla se kolmeen pääkomponenttiin, jotka ovat ihmisten johtaminen, toiminnan ohjaaminen ja toiminnan kehittäminen. Tässä jaottelussa ihmisten johtaminen sekä yksilöpsykologian ja ryhmädynamiikan hallinta ovat johtamisen peruskomponentteja, sillä johtajuus ansaitaan yhteisen työskentelyn kautta. Toiminnan ohjaamisessa puolestaan on kyse sen tehokkuuden seuraamisesta toiminnan kehittämisen keskittyessä niiden päätösten ja toimenpiteiden tekemiseen, jotka varmistavat organisaation menestyksen myös tulevaisuudessa. (Karlöf & Lövingsson 2004, 10–11.)

Jatkuvasti muuttuva ja paineinen ympäristö saa aikaan johtajuuden määrittelyjen monialaistumista sekä johtamistehtävien ja osaamisvaatimusten vaihtelua myös johtamistyön sisällä (Niiranen ym. 2010, 13–20). Tietotyön ja tietointensiivisen työn sisällön lisääntyminen edellyttävät johtajuutta, jossa keskeiseen asemaan nousee ihmisten johtamisen (Lämsä & Hautala 2005, 28–35), itseohjautuvuuden, tiimityön ja jaetun johtajuuden lisäksi itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen on toimintaa, jossa henkilö ohjaa ajatuksiaan, tunteitaan ja tahtoaan toteuttaakseen potentiaaliaan ja löytääkseen elämänsä tasapainon. (Pearce & Manz 2005.) Menestyvän itsensäjohtajan on siis kyettävä sekä itsensä analysoimiseen, tiedostamiseen että oppimiseen minäjoustavuuden, tulosjoustavuuden, sinäjoustavuuden ja muutosjoustavuuden alueilla. Minäjoustavuus tarkoittaa, että henkilö tuntee hyvät ja huonot puolensa sekä niiden vaikutuksen itseensä ja ympäristöönsä. Hän myös arvostaa itseään omien rajoitustensa tiedostamisesta huolimatta. Lisäksi hän uskoo kehittymismahdollisuuksiinsa ja selviytymiseensä haasteellisissakin tehtävissä. Tulosjoustava henkilö puolestaan tunnistaa omat arvonsa ja asettaa tavoitteensa

tietoisesti, toimien niiden suuntaisesti. Näin tavoitteiden ja arvojen yhdenmukaisuus edistää tavoitteiden saavuttamista. Sinäjoustavuus taas tarkoittaa oman ihmiskäsityksen ja sen merkityksen ymmärtämistä tehokkaan vuorovaikutuksen osana. Muutosjoustavuuden käsite pitää sisällään henkilön oman maailmankuvan, uskomusten ja asenteiden tiedostamisen sekä sen, että hän ymmärtää niiden merkityksen hänen kokemuksilleen. Hän myös kykenee muokkaamaan niitä tarvittaessa. (Åhman 2004, 132–133; 2003, 220–221.) Kokonaisuudessaan itsensä johtaminen vaatii tietoisuuden laaja-alaista, syvällistä ja käytännöllistä kehittämistä, mikä edellyttää johtajalta kykyä itsereflektioon (Sydänmaanlakka 2006, 33–34).

Monenlaisten tiedollisten, taidollisten, kulttuuristen ja sosiaalisten taitojen (esim. Seeck 2008) lisäksi johtaminen ja johtajuus edellyttävät johtotehtävissä toimivalta selkeän käsityksen muodostamista omasta itsestä ammatillisena toimijana (Eteläpelto 2007, 91). Vaikka johtamisesta on olemassa monia tutkimuksia, oppeja ja työkaluja, voi niiden alkuperän ja taustaoletusten arvioiminen olla vaikeaa. Siksi johtajan identiteetin rakentamisen kannalta on tärkeää, että hän muodostaa oman, perustellun näkemyksensä johtamisesta arvioimalla sitä suhteessa toisenlaisiin näkemyksiin ja ajatuksiin. Tällöin myös johtajana toimivan henkilön sisäinen näkemys johtamisesta rakentuu mahdollisimman johdonmukaiseksi ja uskottavaksi. (Tienari & Meriläinen 2009, 113–114.) Lisäksi ammatillisen identiteetin kehittymisen prosessi on johtajan kohdalla merkityksellinen, koska hänellä on sekä valtaa että mahdollisuuksia vaikuttaa niin omaan kuin johtamansa työyhteisön toimintaan ja hyvinvointiin (Pyöriä 2012; Juuti 2006; Ojala & Ahonen 2005). Haasteelliseksi tämän kehittymisen prosessin tekee se, että muuttuvan työelämän epävarmuus ja epävakaisuus sekä jatkuvan oppimisen, joustavuuden ja liikkuvuuden vaatimus (Sennett 2002, 65–78) ovat tehneet ammatti-identiteeteistä entistä epävakampia (Eteläpelto

2007, 92–93). Muuttuvaan työelämään kiinnittymisen kannalta ammatillisen identiteetin tunnistaminen on kuitenkin ensiarvoisen tärkeää. Tiedostaessaan ja tunnistaessaan ammatti-identiteettinsä ja osaamisensa johtajat pystyvät muokkaamaan ja esittämään sen sekä kulloisenkin organisaation tarpeisiin että markkinatilanteeseen paremmin sopivaksi. (Julkunen 2007, 36.) Tämän kehitysprosessin tukemiseksi organisaatiot voivat hyödyntää työhönohjausta, jonka on työssä viihtymisen, työhön sitoutumisen ja jatkuvan koulutuksen ohella todettu muokkaavan henkilöiden ammatti-identiteettiä (esim. Paunonen-Ilmonen 2001, 148–149).

Tässä artikkelissa johtajan ammatti-identiteetin muodostuminen nähdään pitkäkestoisena prosessina, joka edellyttää sekä halua kehittää itseä että samaistua oman ammattiryhmän normeihin ja etiikkaan. Tunne omaan ammattiryhmään kuulumisesta on tärkeä erityisesti siksi, että ammatti-identiteetti kehittyy sosiaalistumisen kautta. (Billet & Pavlova 2005; Jokinen 2002, 94.) Laajimmillaan ammatti-identiteetin voi ymmärtää yksilön suhteena yhteiskunnalliseen toimintaan ja työnjakoon eli suhteena siihen, miten hän oman paikkansa, asemansa ja osallisuutensa kokonaisuudessa hahmottaa (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 45). Nykyisin ammatti-identiteettien kuitenkin oletetaan rakentuvan yhä yksilöllisemmiksi ja kiinnittyvän lähinnä yksilöiden jatkuvan ammatillisen kasvun ja elinikäisen oppimisen varaan (Eteläpelto 2007, 92). Henkilöiden odotetaan siis rakentavan ammatillista identiteettiään dynaamisesti ja joustavasti, omien vahvuksiensa ja intressiensä mukaisesti. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 43–46.) Paitsi yksilön suhteena yhteiskunnalliseen työnjakoon, ammatti-identiteetin voi määritellä myös ihmisen elämänhistoriansa perusteella luomaksi käsitykseksi itsestään ammatillisena toimijana (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006). Lisäksi ammatti-identiteettiin kuuluvat käsitykset siitä, mihin ihminen kokee kuuluvansa ja samaistuvansa, mitä hän pitää tärkeänä ja mihin

hän työssään sekä ammatissaan sitoutuu (Billet & Pavlova, 2005). Näyttääkin sille, että vaikka työ ja ammatti-identiteetti ovat keskeisiä aikuisen identiteetin osa-alueita, ne voivat saada yksilöllisesti hyvin erilaisia merkityksiä. Siksi ne on syytä nähdä myös yksilön laajemman, persoonallisen identiteetin osana (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 32), jolloin johtajan itsereflektiota sekä henkilökohtaista kokemusta itsestään voi pitää nykyisen johtajuuden rakentumisen kannalta erityisen merkityksellisinä asioina (Hackman & Johnson 2009, 371 – 399).

Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksessa lähestytään johdon työnohjausta johtajan ammatti-identiteetin kehittymisen näkökulmasta ja sen ensimmäinen osa keskittyy ryhmätyönohjaukseen osallistuneiden, julkisella sektorilla työskentelevien johtajien työnohjauskokemuksiin. Tutkimuksen toisessa osassa puolestaan analysoidaan sekä julkisella että yksityisellä sektorilla johdon työnohjaajina toimivien henkilöiden työnohjauskokemuksia. Johtajien haastatteluiden tarjoaman kokemustiedon ohella työnohjaajien työnohjauskokemusten tutkimista pidettiin perusteltuna, koska heidän ajateltiin tarkastelevan työnohjausta osallistuvan, ohjaustehtävään koulutetun ulkopuolisen silmin. Lisäksi johdon työnohjaajina toimivat kohtaavat useissa eri organisaatioissa ja erilaisissa johtamistehtävissä työskenteleviä henkilöitä, minkä toivottiin tekevän tutkimusaineistosta monipuolisemman ja useampia näkökulmia sisältävän.

Tutkimusaineisto muodostuu viidestätoista sanasta sanaan litteroidusta teemahaastatteludokumentista (yhteensä 197 tekstisivua), joissa haastateltavien puheet ovat tarkasti ylöskirjattuja ja identtisiä heidän omien kertomustensa kanssa. Johtajien työnohjauskokemuksia kartoittava aineisto kerättiin keväällä 2012 haastatteleamalla erään suomalaisen kaupunkiorganisaation työnohjaus-

sen pilottihankkeeseen osallistuneita johtajia. Haastattelupyynnön saaneista kymmenestä, samaan aikaan ryhmätyönohjauksen aloitaneista johtajista haastateltavaksi suostui seitsemän. Johtajista viisi oli naisia ja kaksi miehiä ja heistä viisi oli suorittanut korkeakoulututkinnon. Kaikki johtajat olivat haastatteluhetkellä joko suorittaneet tai suorittamassa johtamisopintoja (esimerkiksi johtamisen erikoistutkinto JET) ja jokaisella heistä oli käytännön johtamiskokemusta vähintään kaksi vuotta. Työnohjaajien työnohjauskokemuksia kuvaava aineisto koostuu kahdeksasta, sekä yksityisellä että julkisella sektorilla johdon työnohjaajana toimivan henkilön teema-haastattelusta. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja ne tehtiin vuoden 2014 keväällä. Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostitse Johdon työnohjaajat ry:n jäsenistölle ja sen saaneista työnohjaajista kuusi ilmoittautui haastateltavaksi. Lisäksi kaksi haastateltavaa löytyi tutkijan omien ammatillisten verkostojen kautta. Työnohjaajista neljä oli naisia ja neljä miehiä ja heistä jokainen oli joko Suomen työnohjaajat ry:n ja/tai Johdon työnohjaajat ry:n jäsen. Kaikki haastateltavat olivat toimineet sekä työnohjaajina että johdon työnohjaajina vähintään neljän vuoden ajan ja suorittaneet ainakin yhden korkeakoulututkinnon. Lisäksi työnohjaajista jokaisella oli työnohjaajan koulutus ja heistä kuusi oli erikoistunut myös johdon työnohjaajaksi. Käytännön johtamis- tai johtamiskoulutuskokemusta jokaisella työnohjaajalla oli vähintään viisi vuotta.

Aineiston analyysi aloitettiin jakamalla se alustaviin teemalueisiin värikoodeja käyttämällä. Lisäksi muualla aineistossa esiintyviin, samaa asiasisältöä koskeviin kommentteihin tehtiin merkintöjä käytettyä värikoodia noudattaen. Näin toimimalla saatiin muodostettua yhteensä kaksitoista teemaa, joiden sisälöstä poistettiin tutkimustehtävän kannalta epäoleellinen materiaali sisällönanalyyysille ominaista käsittelytapaa soveltamalla (esim. Tuomi & Sarajärvi 2002, 110). Tiivistetyn

Taulukko 1. Temaattisen sisällönanalyysin kulku

SISÄLLÖN PERUSTEELLA MUODOSTETUT KOKONAISUUDET	KOKONAISUUKSIEN YHDISTELEMISEN SISÄLLÖN PERUSTEELLA	SISÄLLÖNANALYYSIIN JÄLKEEN MUODOSTETUT LOPULLISET TEEMAT
Haastateltavien taustatiedot	<ul style="list-style-type: none"> • Taustatiedot • Syyt osallistua työhönjaukseen • Muut esiin tulleet asiat 	<ul style="list-style-type: none"> • Syyt osallistua työhönjaukseen
Syyt osallistua työhönjaukseen		
Muut esiin tulleet asiat		
Työhönjaukseen piirteet ja käytetyt menetelmät	<ul style="list-style-type: none"> • Työhönjaukseen piirteet ja käytetyt menetelmät • Onnistuneen työhönjaukseen edellytykset • Johdon työhönjaukseen versus muiden ammattiryhmien työhönjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon työhönjaukseen toimintana
Onnistuneen työhönjaukseen edellytykset		
Johdon työhönjaukseen versus muiden ammattiryhmien työhönjaukset		
Ammatti-identiteetin käsite	<ul style="list-style-type: none"> • Ammatti-identiteetin käsite • Työhönjaukseen ja ammatti-identiteetin tukeminen + • Työhönjaukseen seuraukset ja työhönjaukset 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon työhönjaukseen ja johtajan ammatti-identiteetti
Työhönjaukseen ja ammatti-identiteetin tukeminen		
Työhönjaukseen seuraukset ja työhönjaukset		
Työhönjaukseen, valta ja etiikka	<ul style="list-style-type: none"> • Työhönjaukseen, valta ja etiikka • Työhönjaukseen ja perustehtävän tukeminen • Työhönjaukseen vaikutus johtamistyöhön 	<ul style="list-style-type: none"> • Johdon työhönjaukseen ja johtajan perustehtävä
Työhönjaukseen ja perustehtävän tukeminen		
Työhönjaukseen vaikutus johtamistyöhön		

aineiston analyysin tuloksena syntyi neljä teemaa, jotka olivat: 1) syyt osallistua johdon työhönjaukseen, 2) johdon työhönjaukseen toimintana, 3) johdon työhönjaukseen ja johtajan ammatti-identiteetti ja 4) johdon työhönjaukseen ja johtajan perustehtävän kirkastaminen (analyysi-prosessin kulku on kuvattu taulukossa 1). Näiden teemojen pohjalta toteutettiin tutkimusaineiston lopullinen, sen sisällön perusteella tehty analyysi, jonka tulokset esitellään seuraavaksi.

Kokemuksia johdon työhönjauksesta

Työhön liittyvä identiteetti kuvaa laajasti ja monitasoisesti ihmisen ja työn välistä suhdetta niin, että siinä ovat mukana sekä hänen oma henkilöhistoriansa että tulevaisuuden odotuksensa suhteessa työhön (Eteläpelto 2007, 90). Kyseessä on siis monimuotoinen kokonaisuus, jollaisena sen näkivät myös tutkimukseen osallistuneet johtajat. He kuvasivat ammatti-identiteettiä esimerkiksi roolimallina toimi-

misena, oman itsen, oman osaamisen ja oman ammattikunnan arvostamisena sekä sen tiedostamisena, minkälaisen kuvan itsestään antaa. Lisäksi johtajat liittivät pystymisen, hallinnan ja osaamisen tunteet osaksi ammatti-identiteettiään ja näkivät sen asiana, missä merkityksellistä on "[...] oma niinkun kokemus ja sisäinen tuntemus siitä että tota miten hallitsee työnsä." (J5) Työnohjaajat hahmottivat ammatti-identiteetin johtajien tapaan, joskin he totesivat johtajan itsetuntemuksen "[...]oman persoonan niinku omien puolien ymmärtäminen [...]" (TO2) muodostavan tehtävään sopivan koulutuksen ja kokemuksen ohella suuren osan johtajan ammatti-identiteettiä.

Tutkimuksessa haastatellut johtajat hakeutuivat työnohjaukseen kehittääkseen omaa työtään ja ammatillisuuttaan ryhmässä tapahtuvan kokemusten vaihtamisen kautta. Koska johtajista muutama oli työskennellyt johto- ja esimiestehtävissä suhteellisen lyhyen aikaa, ryhmätyönohjaus tarjosi myös hyvän mahdollisuuden integroitua työyhteisöön, jossa "sitte vähän samalla pääsi niinkun muitten, muitten tota kokemusten perusteella niin vähän tän organisaation käytäntöihin että kaikkee siellä käydään läpiki sitte." (J1) Lisäksi monet johtajista kertoivat, että työnohjauksessa voi käsitellä työhön liittyviä, raskaitakin asioita "[...] siihen hetkeen kun jotkut asiat on tärkeitä ja jotkut painaa ja saa tuoda ne niinkun keskusteluun ja siitä saa sitä helpotusta [...]" (J5), joskin yksi pitkään johtajana toimineista haastateltavista kuvasi työnohjausta näin: "[...] hyvä pysäkki päivässä silloin tällöin [...]" (J7) Näistä erilaisista näkemyksistä huolimatta johtajan yksinäisyys ja toive saada tukea johtamis- ja esimiestyöhön toimivat kaikkien johtajien kohdalla kimmokkeina hakeutua työnohjaukseen. Tällöin työnohjaus tarjosi myös näille, johtajan ammatti-identiteetin kehittymisen kannalta tärkeille kohtaamisille (Tienari & Meriläinen 2009, 113–114) yhden käyttökelpoisen tilan.

"[...] se vois jollakin tavalla tukea sitä ammatillista kehittymistä ja omaa osaamista

et [...] se on tietysti aika yksinäistä puuhaa, toki sitä tehdään niinku yhteistyössä muiden kanssa mutta siinä on paljon myös sellasta joka joka niin sanotusti rasittaa ja käy psyykkeenkin päälle [...]" (J4)

"Et täs ollaan nimenomaan että ollaan kaikki esimiehiä ja puhutaan samoista asioista ja ne omat ja ne haasteet on hyvin samanlaisia vaikka ollaan eri työyhteisöissä." (J5)

Työnohjaajat pitivät kaikkein keskeisimpinä johtajien työnohjaukseen hakeutumisen syinä johtajan yksinäisyyttä ja asemaa organisaatiossa. "[...] käytännössä johtajat aina kokee sosiaalista vilua [...] johtajan rooli on organisaation erilaisin rooli, ei oo niinku organisaatiossa ja jos on niin kollegoitteinkin kanssa se on aika vaikee niinku keskustella omista jutuistaan." (TO8) Lisäksi työnohjaajat näkivät johtajien työnohjaukseen tuleminen taustalla halun kokemusten jakamisen kautta tapahtuvaan oppimiseen. Myös johtajaan kohdistuvat odotukset, johtamistyön aiheuttama tunnekuorma ja haasteet ihmisten johtamisessa motivoivat työnohjaajien mukaan johtajia osallistumaan työnohjaukseen.

"Ne on tota stressattuja, ne on yksinäisiä ja tota sitte ne saattaa olla että työnhallinta ei oo ihan kohdallaan ja sehän on hirveen stressaavaa, niin tota tota [...] se työn hallinnan ehkä huteruus, jos näin vois sanoa, eihän he ilmaise sitä näin [...] ja sitte tota vuorovaiikutustaidot, sitä että sä osaat pitää distanssin, et siin distanss on vaikeuksii ja sit et pystyy niinku keskusteleen ja sanomaan, esimerkiksi antamaan korjaavaa palautetta ihmisil et saatetaa ihan harjotellaki vaik työnohjaukses [...]nä ne keskeisenä on ja siel sit nousee tää oman persoonan niinkun, ne omat sokeat alueet ja sitte ne mitä, ne mitkä on niitä hyviä, missä niinkun pärjätään ja sitte ne sokeat alueet tavallaan, et päästään niitä kehittään ja ko aattelee et johtaminenhan tapahtuu aina vuorovaikutuksellises tilas ni ne on just nää ko tota, nää niinku sieltä läpi mun mielestä, ei niinkään mitkään et osaisin-

ko mä nyt tän management puolen et se kyllä hoituu ja siihenhän heillä on apulaisii ylleensä ja tukijoita mut ei välttämättä sitte tähän toiseen puoleen, [--]Jet monesti se on vaan että tullaan ja et jotain nyt tarttis ko mä en enää jaksa tai jotakin muuta, et näin.” (T04)

“...johtajan säiliö, se containeri on niin täynnä, et et johtaja tarvitsee jonkun jolle purkaa, jonka kans purkaa ihan niit tunnekuormia mitä se johtamistyö synnyttää [--].” (T02)

Tutkimuksen kohteena oleva johdon työnhajaus toteutettiin ryhmätyönohjauksena, jota tyypillisesti annetaan saman alan edustajista kootulle työryhmälle tai ryhmälle, ja jonka keskeinen tavoite on toisilta oppiminen (esim. Punkanen 2009, 32). Johtajan työn luonne ja hänen roolinsa organisaatiossa voivat kuitenkin aiheuttaa tilanteen, jossa erityisesti ylimmän johdon työnhajaukset toteutetaan yksilötyönohjauksina ryhmätyönohjauksen sijaan. Tällöin työnohjaus tarjoaa johtajalle mahdollisuuden sekä itsereflektioon että hänen roolinsa asettamien vaatimusten ja sisällön pohtimiseen yhdessä organisaation ulkopuolisen, tehtävään koulutetun henkilön kanssa. Samalla mahdollistuu jokaisen johtajan kohdalla tärkeä työhön liittyvien arvojen ja asenteiden työstäminen tutkivan työotteen avulla (Ojanen 2006, 25–26). Johtajien kommentoissa kuvatuunlaiseen pohdinnan tarve nousi esiin seuraavasti:

“[--] vähän epävarma että jos pitäis tietää jo kaikenmaailman johtamisteologioita ja muita niin en mä tiedä mä teen sitä kyllä varmaan vähän tälleen siis mä oon oppinu kylä tiettyjä asioita kysymään esimerkiksi tiettyllä tavalla asioita mä oon oppinu delegoimaan tiettyllä tavalla [--] en mä tiedä oonks mä johtaja. Mä juttelen mun miehen kans välillä, hän on ollu johtaja jo vuosikaudet vuosikymmenet vois sanoo niin kyl hän on, hän oikeesti sanoo et joo toi on ihan tuttua ja noin se menee.” (J6)

“[--] niinku tehtävä on muuttunut viime vuosina huomattavasti pirstaleisemmaks eli tavallaan niinku siihen on tullu semmosta juok-

sevaa erityyppistä sälää mukaan huomattavasti enemmän ja itseasiassa se on tavallaan tuonut mukanaan sen vaikeuden et kun oikeastaan pitäis olla joku joka päivä niinkun hetki aikaa oikeastaan pysähtyä niinku niiden omien ajatustensa ääreen ja miettiä myös jotakin muuta kun sitä että käydään sammuttamassa tulipalo tuolla ja tulipalo täällä ja hoidetaan tämä ja tehdään tuo, et et itseasiassa niinku se olennainen asia pitäis olla nimenomaan se että olisi aikaa miettiä niinku niitä tulevaisuuden visioita ja sitä että mitä voisi niinku olla se tulevaisuus ja siitä että jos nykyhetkestä halutaan mennä sinne niin mitä se vaatii.” (J4)

Toteutustavasta riippumatta työnohjauksen tarkoitus on tukea ohjattavan persoonallisuutta ja hänen persoonallista työtapaansa koko työnohjauksen ajan (Paunonen-Ilmonen 2001, 141). Kyseessä on siis hyvin henkilökohtainen prosessi, jonka onnistumisen ehdottomana edellytyksenä sekä johtajat että työnohjaajat pitivät luottamuksellisuutta. “[--] että mitä siellä on sanottu niin se jää niinku sinne.” (J4) Ehdottoman vaitiolon ohella työnohjaajat listasivat luottamuksen syntymiseen vaikuttavina asioina myös ulkoisia tekijöitä, kuten rauhallinen, häiriötön tila, työnohjaustapahtuman säännöllisyys ja pitävä aikataulutus sekä selkeä struktuuri. Lisäksi kaikki tutkimukseen osallistuneet pitivät tärkeänä työnohjaajan kykyä huolehtia työnohjauksen rajoista ja tilanteen tavoitteen mukaisesta etenemisestä. Osa johtajista toivoi työnohjaajan myös käyttävän erilaisia menetelmiä ja harjoituksia ohjauksen aikana, jotta ohjauskeskustelu ei jäisi liian päiväkohtaiseksi ja pinnalliseksi. “[--] joissakin tilanteissa kaipais sen että tänään me pidetään nyt erilainen päivä että mä pistän nyt kortiti pöytään ja tästä jatketaan [--].” (J2) Tästä näkemyksestä poiketen työnohjaajat pitivät työnohjauksen tärkeimpänä työkaluna johtajan itsereflektion mahdollistavaa, luottamuksellista keskustelua. Myös ajatukset työnohjaajan asiantuntemuksen ja työnohjauksen onnistumisen välisestä suhteesta jakaantuivat tutkimuksessa

kahtaalle. Johtajien pitäessä työnohjaajan ohjausosaamista pääsääntöisesti johtamisosaaamista tärkeämpänä, työnohjaajat toivat esiin tärkeinä osaamisalueinaan sekä johtajan työn substanssin että johtajan edustaman toimialan tuntemisen. Johtajan tehtävien yksityiskohtaista hallitsemista työohjaajatkään eivät ajatelleet työnohjauksen vaativan, koska yleisellä tasolla johtamisen haasteet lienevät hyvin samankaltaisia kaikissa organisaatioissa. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna työnohjaaja kyky tehdä uusia näkökulmia avaavia interventioita voi siis olla jopa eduksi työnohjauksen onnistumisen kannalta. (Punkanen 2009, 137; Keski-Luopa 2001, 346.)

Johtajan perustehtävän ja työnohjauksen välisestä suhteesta puhuttaessa tuli esiin, että osa haastatelluista johtajista koki sekä perustehtävänsä että työnsä tavoitteet varsin epäselviksi. "[...] että tehdään jollakin tavalla ja ei oikeastaan tiedä kukaan että miksi tehdään tällä tavalla." (J5) Tällöin työnohjauksessa käytävä, reflektiivinen keskustelu antoi johtajille mahdollisuuden sekä johtajan perustehtävän ja työn tavoitteiden tutkimiseen että tilanteen aiheuttamien tunteiden käsittelemiseen. "Mihin mä oikeastaan sitä tarvitsisin, vähän tähän epävarmuuden tunteeseen ja ahdistukseenkin, okei tietysti oishan se kiva jos mä pystyisin priorisoimaan niitä alatavoitteita [...]." (J6) Johtajan perustehtävän kirkastumiseen ja sitä kautta tapahtuvaan ammatti-identiteetin vahvistumiseen ryhmätyönohjaus näytti vaikuttavan lähinnä välillisesti. Erityisesti tämä nousi esiin niissä johtajien kommentteissa, joiden mukaan työnohjaus tukee johtajan työtä siellä tapahtuvan ongelmatilanteiden käsittelemisen kautta. Lisäksi ryhmätyönohjauksen kautta syntyneet vertaissuhteet toimivat konkreettisina johtajan perustehtävän hahmottumista tukevana tekijöinä. "Ei tähän oo perehdytystä, kyl ne on oikeastaan ite monet asiat etittävä ja selvitettävä, niin se oli niinku tavallaan kiva kuulua semmoseen joukkoon jossa muilla on samat kokemukset [...]" (J2) Ennen kaikkea tämä vertaisryhmässä tapahtuva kokemusten vaihtaminen selkeytti johtajan perustehtävää

niiden henkilöiden kohdalla, jotka olivat toimineet johtamistehtävässä vasta jonkin aikaa. "[...] mä koen olevani jotenkin esimiehenä vielä ihan raakile niin mä varmaan imen niitä vaikutteita ja kokemuksia ja ajatuksia et miten joku hoitaa asian [...]." (J2). Samalla nämä työnohjauksessa käydyt keskustelut vahvistivat myös johtajina lyhyempään toimineiden henkilöiden ammatti-identiteettiä.

"Se on vahvistanu sitä esimiehen identiteettiä ja sitä ja ehkä synnyttäny luottamusta eniten siihen omaan toimintaan ja osaamiseen ja ajatusmaailmaan että on saanu sillä tavalla sopivasti saanu niitä asioita avata ja purkaa ja sitten niitä on peilattu takaisinpäin siellä niin että se on toiminu sitä työtä tukevana kyllä, en haluais jättää sitä pois." (J3)

Työnohjaajien mukaan johtajan perustehtävää käsitellään johtajien työnohjauksessa melko paljon. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi johtajan tehtävään liittyvän epävarmuuden käsittelemistä työnohjaustilanteessa. Myös johtajan työuran vaihe ja johtamistehtävän koostuminen useista erilaisista rooleista olivat keskeisiä johtajan perustehtävän tarkastelemiseen liittyviä elementtejä työnohjauksessa.

"Kyllä mulla on kokemuksia että et tuota esimies on nähny oman työnsä liian kapeesti esimerkiksi ja sitten kun sitä on ruvettu paperille piirtämään tai kirjamaan että mikäs se on se sun perustehtävä ja siinä on ollu joku työkalu, joku jäsentely, joku tämmönen malli minkä kautta on katottu ja hän on todennu että hyvänen aika että eihän tää yks osa että hänhän ei tee ollenkaan tätä että hänhän on ihan pihalla tästä että mitenkäs tää on mahollista ja että että ei se oo ollenkaan tavatonta et se oman työn tavote ei oo niinku ollenkaan selkee." (T07)

"[...] onks liian autoritäärinen, onks liian kiltti, onks liian joustava, onks liian valmentava, onks liian kriisiherkkä, sietääkö stressiä ja käyttääkö valtaa väärin, pelaako, eikö pelaa, siellä on hyvin monenlaisia elementtejä mitä siin käydään läpi siin prosessis yleensä." (T05)

Lisäksi työnohjaajat totesivat johtajan perustehtävään oleellisesti liittyvän itsensä johtamisen tutkimisen näyttelevän merkittävää roolia johdon työnohjauksessa. Tätä kysymystä lähestyttiin työnohjauksessa hyvin käytännönläheisesti johtajan työn arjen tarkastelemisen kautta. “[--] *ku ei oo vaan aikaa pysähtyy niin sit saa niinku ohjaajan kans puhuu ja sit yhtäkkii huomaa et totakin mä vois in tehdä ja mähän vois in tehdä tän näin ja miksen mä oo tehny tällä tavalla.*” (T06) Työnohjaajien mukaan johtajalle ei kuitenkaan anneta työnohjauksessa valmiita vastauksia hänen työstäessään omaa perustehtäväänsä, vaan siinä keskitytään johtajan itsereflektion tukemiseen. Ammatti-identiteetin rakentumisen näkökulmasta tämä on luontevaa, koska nykypäivänä myös johtajien odotetaan rakentavan ammatillista identiteettiään omien vahvuksiensa ja intressiensä mukaisesti. (Eteläpelto & Vähäsantanen 2006, 43–46.)

“[--] mää nään että se mun ohjaustyön tarkoitus on rakentaa sille johtajalle tämmöistä omaa teoriaa johtamisesta, tehdä se johtaminen niin että se johtaminen on tietoista ja harkittua ja sitten selkeen systemaattista et se johtaja ymmärtää et hän ei vaan mene tämmösen oman autopilotin tai käyttöteorian tai skeeman ohjaamana vaan hän tulee tietoseks siitä mitä hän tekee ja sit hän voi harkita haluaako hän toimia näin ja kun hän löytää sen parhaan tavan hän alkaa systemaattisesti johdonmukaisesti toteuttaa sitä.” (T07)

Yhteenveto ja pohdinta

Tässä artikkelissa tarkasteltiin työnohjausta johtajuuden kehittäjänä. Aihetta lähestyttiin kahteen tutkimuskysymykseen vastaamisen kautta, jotka olivat ”miksi johtajat hakeutuvat työnohjaukseen?” ja ”miten työnohjaus tukee johtajan ammatti-identiteetin kehittymistä?” Tutkimusaineiston muodostivat sekä ryhmätyönohjaukseen osallistuneiden johtajien että johtajia eri tahoilla ohjanneiden työnohjaajien työnohjauskokemukset. Tutkimuksen aikana

sen osallistajat tarkastelivat työnohjauskokemuksiaan erilaisista lähtökohdista käsin johtajien asettuessa ohjattavan ja työnohjaajien osallistuvan, ohjaustehtävään koulutetun ulkopuolisen rooliin. Tästä huolimatta molempien ryhmien työnohjauskokemukset ja näkemykset työnohjauksesta olivat monelta osin varsin yhteneväiset, mikä osaltaan tuki tutkijan johtajien työnohjauksesta muodostamia käsityksiä.

Yleisesti ottaen tutkimuksen tulokset osoittavat, että johdon työnohjaukseen hakeutumisen taustalla ei välttämättä ole mitään ilmeistä ongelmaa, vaan syyt siihen ovat moninaiset. Ryhmätyönohjaukseen osallistuneiden johtajien kohdalla keskeisimmät työnohjaukseen hakeutumisen syyt olivat tarve vertaistukeen ja toisilta oppimiseen. Työnohjaajat puolestaan pitivät johtajien työnohjaukseen osallistumisen ensisijaisina motiiveina johtajan yksinäisyyttä ja tarvetta jakaa johtajuuden taakkaa yhdessä luotettavan, asiaa ymmärtävän tahon kanssa. Kokonaisuudessaan työnohjaus nähtiin tutkimuksessa prosessina, jonka kuluessa työnohjattava tutkii, reflektoi ja rakentaa sekä persoonallista että ammatillista identiteettiään yhdessä työnohjaajan ja/tai työnohjausryhmän kanssa (Keski-Luopa 2001, 72–85). Tämän prosessin onnistumisen edellytyksenä johtajat pitivät työnohjauksen luotamuksellisuuden lisäksi työnohjaajan roolinsa läpiviejänä. Erityisen oleellisena johtajat näkivät työnohjaajan kyvyn toimia tavoitteellisesti ja tarvittaessa erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Työnohjaajien ajatukset työnohjausprosessista olivat hyvin samankaltaisia, joskin he totesivat myös johtamistyöhön liittyvän problematiikan ymmärtämisen olevan tärkeä johdon työnohjaajan osaamisalue. Johtamistyön yksityiskohtainen hallitseminen ei kuitenkaan näyttänyt työnohjaajillekaan työnohjauksen onnistumisen edellytyksenä, koska he ajattelivat johtamisen haasteiden olevan melko samankaltaisia organisaatiosta riippumatta.

Työmuotona ryhmätyönohjaus tarjosi johtajille mahdollisuuden purkaa johtajan työhön sisältyviä raskaitakin asioita ja solmia heidän

työtään tukevia vertaissuhteita. Samalla se toimi luontevana tilaisuutena sekä integroitua työyhteisöön että kehittää omaa työtä ja ammatillisuutta ryhmätyönohjauksessa tapahtuvan toisilta oppimisen kautta. Työnohjaajat näkivät työnohjauksen tukevan johtajaa myös johtamistyöhön sisältyvien haastavien vuorovaikutustilanteiden ja hänen omaan rooliinsa sekä sen asettamiin vaatimuksiin liittyvien tilanteiden reflektomisessa. Koska tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat työskentelivät erityyppisissä organisaatioissa ja olivat hyvin eri vaiheessa johtajapolullaan, ryhmätyönohjaus antoi heille lisäksi oivallisen mahdollisuuden johtajan tehtävän yhteiseen määrittelemiseen. Erityisen tärkeään asemaan tämä pohdiskelu nousi niiden johtajien kohdalla, jotka kokivat perustehtävänsä ja työnsä tavoitteet jollakin tavoin epäselviksi. Tällöin työnohjauskelle ominainen, reflektiivinen dialogi auttoi johtajia hahmottamaan sekä perustehtäväänsä että työnsä tavoitteita, mikä on yksi työnohjauksen keskeisiä tavoitteita (Ojanen 2006, 26–28). Lisäksi työnohjaus antoi johtajille mahdollisuuden iterefleksioon, mikä on välttämätöntä paitsi johtajan ammatti-identiteetin myös johtajan tehtävään oleellisesti kuuluvan itsensä johtamisen kehittämisen kannalta (Åhman 2003, 117–139).

Tutkimuksen tulosten perusteella työnohjaus toimii hyvin johtajuuden kehittämisen välineenä ja vaikuttaa myönteisesti johtajan ammatti-identiteetin kehittymiseen. Koska tähän tutkimukseen osallistuneet johtajat työskentelevät julkisella sektorilla, tutkimustulosten yleistäminen koskemaan myös yksityistä sektoria ei kuitenkaan ole perusteltua. Sosiaali- ja terveydenhuoltoon sijoittuvien juuriensa takia työnohjaus tunnetaan julkishallinnossa entuudestaan (Immaisi 2005, 143), jolloin sen käyttöönottoaminen myös johtajuuden kehittämismenetelmänä on siellä yksityistä sektoria luontevampaa. Yritysjohtajien keskuudessa työnohjausta taas saatetaan sen ominaispiirteistä johtuen pitää jopa vanhanaikaisena

tai tehottomana, mikä osaltaan voi estää sen toteuttamista osana yksityisten organisaatioiden johtajuuden kehittämistoimia. Tällä hetkellä johdon coaching onkin yritysmaailmassa työnohjausta käytetympi kehittämismenetelmä (Virolainen 2010, 17, 76; Harmaja & Hellbom 2007, 220–221), koska sen tavoitteiden ajatellaan nousevan liiketoiminnallisista lähtökohdista. Lisäksi se eroaa työnohjauksesta lyhyemmän keston (Luoma & Salojärvi 2007) ja tehokasta johtamista painottavan luonteensa vuoksi (Santasalo & Åhman 2007), mikä tukee sen käyttöönottoa yksityisellä sektorilla.

Edellä esitetyistä seikoista johtuen olisi tärkeää, että organisaatioiden henkilöstönkehittäjät ja johtajat tiedostaisivat entistä selvemmin johdon työnohjauksen hyödyt. Tämä helpottaisi varmasti sen integroimista osaksi niin julkisen kuin yksityisen sektorin johtajuuden kehittämisen ja tukitoimia. Lisäksi johtotehtävissä toimivien henkilöiden kokonaisvaltaiseen tuen tarpeeseen tulisi kiinnittää huomiota myös organisaatiossa, mikä osaltaan vahvistaisi työnohjauksen uskottavuutta toimivana johtajuuden kehittämisen menetelmänä. Johdon työnohjauksen tutkiminen puolestaan vahvistaisi työnohjauksen teoreettista taustaa, mikä voisi parantaa sen uskottavuutta työn kehittämisen menetelmänä ja tukea sen nykyistä laajempaa käyttöä. Johdon työnohjauksen tutkimista tuleekin ehdottomasti jatkaa niin, että sen tarkasteleminen ulottuu myös organisaatioiden korkeimman johdon työnohjauksiin. Tällöin selvittämisen arvoisia asioita olisivat ainakin menetelmän vaikuttavuuteen ja sitä toteuttavien työnohjaajien ammattitaitoon liittyvät kysymykset. Lisäksi olisi tarpeen pohtia, voisiko johdon työnohjauksen kaltainen työn kehittämisen menetelmä toimia osana organisaation perusrakenteita niin, että se korvaisi joitakin muita hintavina, mutta tehottomina pidettyjä erityisjärjestelyjä.

Kirjallisuus

- Ahteenmäki-Peltonen, L. (2006) Mikä ohjaa kirkon työnohjaajaa? Haastattelututkimus työnohjaajien teoreettisista lähestymistavoista. Helsingin yliopisto. Teologinen tiedekunta. Käytännöllisen teologian laitos. Väitöskirja. Viitattu 9.10.2015 <<http://ethesis.helsinki.fi/julkaisut/teo/kayta/vk/ahteenmaki-peltonen/mikaohja.pdf>.>
- Alila, S. (2014) "Työnohjaus auttaa löytämään omia vahvuuksia ja...toimintakulttuurin luomisessa": työnohjaus inklusiivisen opettajuuden tukena. Lapin yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunta. Väitöskirja. Viitattu 9.10.2015 <<http://www.doria.fi/handle/10024/95845>.>
- Billet, S. & Pavlova, M. (2005) Learning through working life: self and individuals' agentic action. *International Journal of Lifelong Education* 24 (3), 195–211.
- Eteläpelto, A. (2007) Työidentiteetti ja subjektiiviset rakenteiden ja toimijuuden ristiaallokossa. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 90–155.
- Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. (2006) Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa A. Eteläpelto & J. Onnismaa (toim.) Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. Vuosikirja. 1.–2. painos. Vantaa: Kansanvalistusseura, 26–49.
- Hackman, M. Z. & Johnson, C.E. (2009) *Leadership A Communication Perspective. Fifth Edition.* Long Grove, Illinois: Waveland Press, Inc.
- Hamunen, M. (2008) Työnohjauksen kehittämismisselvitys. Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymän julkaisu 6/2008. Joensuu: Pohjois-Karjalan sairaanhoito- ja sosiaalipalvelujen kuntayhtymä. Tulostettu 7.5.2014 <http://extra.pkssk.fi/html/tieteellinen_kirjasto/isbn9789529793488.pdf.>
- Harmaja, T. & Hellbom, K. (2007) Coaching-toimialan kehittyminen kasvu. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 213–229.
- Heikka, H. (2008) Sosiaali- ja terveysjohtajan työn sisältö ja kompetenssit. Oulu: Oulu University Press, Acta Universitatis Ouluensis D Medica 968.
- Hellbom, K. (2005) Tavoitteellinen henkilökohtainen ohjaus yritys-elämässä. Teoksessa Keskinen, S., Leimala, L. & Romana, A. (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turku: Yliopistopaino, 87–99.
- Hyypä, H. (1983) Avointen järjestelmien teoria työnohjauksen viitekehyksenä. Oulu: Oulun yliopiston kasvatustieteellisen tiedekunnan tutkimuksia 17/1983.
- Immaisi, A-M. (2005) Kuntaelämän muutosmurros ja kunnallisjohtoon työnohjaus. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B: 20. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 143–153.
- Jokinen, J. (2002) Aikuisopettajan identiteetti. Yksinäisestä sankariopettajasta tiimiytyneeseen yrittäjään? Tampere: Tampere University Press.
- Julkunen, R. (2007) Työ – talouden ja minän välissä. Teoksessa A. Eteläpelto, K. Collin & J. Saarinen (toim.) Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY, 18–48.
- Juuti, P. (2006) Johtamisen kehityslinjoja. Teoksessa: P. Juuti (toim.) Johtaminen eilen, tänään, huomenna. Helsinki: Otava, 13–42.
- Jylhä, E. (2005) "Esimiestyön kehittäminen lähtee itsestä" –Esimiestyön kehittämisen menetelmiä. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisu B: 20. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 13–31.
- Karlöf, B. & Lövingsson, F. H. (2004) Johtamisen näkökulmat peruskäsitteitä ja malleja. Helsinki: Edita.
- Keski-Luopa, L. (2001) Työnohjaus vai superviisus. Työnohjausprosessien filosofisten ja kehityspsykologisten perusteiden tarkastelua. 2. painos. Helsinki: Metanoia Instituutti.
- Koivu, A. (2013) Clinical supervision and well-being at work: a four-year follow-up study on female hospital nurses. Itä-Suomen yliopisto. Terveystieteiden tiedekunta. Hoitotieteen laitos. Väitöskirja. Viitattu 9.10.2015. <http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1148-3/urn_isbn_978-952-61-1148-3.pdf.>
- Kotter, J. (2013) Management Is (Still) Not Leadership, *Harvard Business Review*. <<https://hbr.org/2013/01/management-is-still-not-leadership>.> Viitattu 12.7.2016.

- Kärkkäinen, M.-L. (2012) Työnohjauksen monimuotoisuus. Teoksessa: A. Kallasvuori, A. Koski, U. Kyronseppä & M.-L. Kärkkäinen (toim.) Työyhteisön työnohjaus. Helsinki: Sanoma Pro, 14–30.
- Leskelä, J. (2006) Mentorointi ja ammatillinen kasvu. Teoksessa: Eteläpelto A. & Onnismaa J. (toim.). Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatuksen 46. vuosikirja. Helsinki: Kansanvalistusseura, 164–190.
- Luoma, M. & Salojärvi, S. (2007) Coachingilla menestykseen – tulevaisuuden lupaavin johdon kehittämisen menetelmä. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 21–37.
- Lämsä, A.-M. & Hautala, T. (2005) Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. 1.–3. painos. Helsinki: Edita.
- Megivern, D., McMillen, J., Proctor, E.K., Striley, L. W., Cabassa, L. J. & Munson, M. R. (2007) Quality of Care: Expanding the Social Work Dialogue. *Social Work*, 52 (2), 115–124.
- Niiranen, V. (2004) Sosiaalityön johtamisen vaatimukset ja kvalifikaatiot. *Janus* 12 (2), 226–233.
- Niiranen, V., Seppänen-Järvelä, R., Sinkkonen, M. & Vartiainen, P. (2010). Johtaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.
- Ojanen, S. (2006) Ohjauksesta oivallukseen. Ohjausteorian käsittelyä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Yliopistopaino.
- Ollila, S. (2014) Johtajakin tarvitsee työnohjausta. Teoksessa T. Heroja, A. Seppälä, R. Sääntti & A. Wallin (toim.) Parempaa työelämää tekemässä. Tutkiva ote työnohjaukseen. EU: United Press Global, 181–201.
- Ollila, S. (2012) Hallinnollinen työnohjaus perusopetuksen ja lukion johtamisessa. Tukea johtamisosaamiselle. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 298, Sosiaali- ja terveyshallintotiede.
- Ollila S. (2008) Strategic support for managers by management supervision. *Leadership in Health Services* 21 (1), 16–27.
- Ollila, S. (2006) Osaamisen strategisen johtamisen hallinta sosiaali- ja terveysalan julkisissa ja yksityisissä palveluorganisaatioissa. Johtamisosaamisen ulottuvuudet työnohjaussellisena näkökulmana. *Acta Wasaensia* No 156, Sosiaali- ja terveyshallinto 1. Vaasan yliopisto.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005) Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. uudistettu painos. Helsinki, WSOYpro.
- Paunonen M. (1989) Hoitotyön työnohjaus. Empiirinen tutkimus työnohjauksen kehittämissuunnitelman käynnistämistä muutoksista. Helsinki: Sairaanhoidtajien Koulutussäätiö.
- Paunonen-Ilmonen, M. (2001) Työnohjaus. Toiminnan laadunhallinnan varmistaja. Helsinki: WSOY.
- Pearce, C. L. & Manz, C. C. (2005) The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership in Knowledge Work. *Organizational Dynamics* 34 (2), 130–14.
- Punkanen, T. (2009) Työnohjaus muutoksen moottorina. Helsinki: Tammi.
- Pyöriä, P. (2012) Hyvinvoiva henkilöstö, menestyvä organisaatio. Teoksessa P. Pyöriä (toim.). Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki, Gaudeamus, 7–22.
- Romana, A. & Leimala, L. (2005) Yksilötyönohjaus, sparraus ja coaching esimiesten kokemuksina. Teoksessa S. Keskinen, L. Leimala & A. Romana (toim.) Työnohjaus, sparraus ja coaching esimiestyössä. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja B: 20. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskus, 71–86.
- Roth, S. (2014). Työnohjaus johtajuuden kehittäjänä. Turun yliopisto. Kasvatustieteiden laitos. Pro gradu.
- Ruutu, S. & Salmimies, R. (2015). Työnohjaajan opas. Valmentava ja ratkaisukeskeinen ote. Helsinki: Talentum pro.
- Santasalo, L. & Åhman, H. (2007) Toimitusjohtajan ja johtoryhmän jäsenen coaching. Teoksessa M. Räsänen (toim.) Coaching ja johtajuus. Valmentava ote esimiestyössä. Helsinki: Edita, 57–76.
- Schedlitzki, D. & Edwards, G. (2014) Studying Leadership. Traditional & Critical Approaches. London: Sage.
- Seeck, H. (2008) Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Helsinki: Gaudeamus.
- Sennett, R. (2002) Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suom. Kivinen, E. & Kivinen, D. Tampere: Vastapaino.
- Sosiaali- ja terveysministeriö (1983) Työnohjaustyöryhmän muistio. Helsinki: Valtion painatuskeskus.
- Sydänmaanlakka, P. (2006) Älykäs itsensä johtaminen. Näkökulmia henkilökohtaiseen kasvuun. Helsinki: Talentum.
- Sydänmaanlakka, P. (2004) Älykäs organisaatio. Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Helsinki: Talentum.

- Tienari, J. & Meriläinen, S. (2010) Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. 1.-3. painos. Helsinki: WSOYpro.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2002) Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 1. -2. painos. Helsinki: Tammi.
- Ullner, H. (2014) Johdon työnohjaus – mitä se on? Johtajan sparraaja 1, 7 – 8.
- Virolainen, I. (2010) Johdon coaching: Rajanvetoja, taustateorioita ja prosesseja. Acta Universitatis Lappeenrantaensis 394, Lappeenrannan teknillinen yliopisto.
- Virtanen, P. & Stenvall, J. (2010) Julkinen johtaminen. 2. painos. Tallinna: Tietosanoma.
- Åhman, H. (2004) Menestyvä johtaminen – Haasta itsesi. 2. Painos. Helsinki: WSOY.
- Åhman, H. (2003) Oman mielen johtaminen – näkemyksiä ja kokemuksia yksilön menestymisestä postmodernissa organisaatiossa. Teknillinen korkeakoulu. HUT Industrial Management and Work and Organisational Psychology. Dissertation Series No 12.