

MERVI SUMMANEN

Työelämäohjaus esimiesten näkökulmasta

Tutkimusraportti

2012



Pari sanaa saatteeksi

Tämä tutkimus on osa TOKI - Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojektia. Projektissa (1.3.2010 – 30.6.2014) pyritään edistämään työelämäohjausta työpaikoilla. Tutkimusraportti tarjoaa merkittävää tietoa esimiesten ja työyhteisöjen avainhenkilöiden käsityksistä työelämäohjaukseen liittyen. Kiitokset tutkimukseen osallistuneille henkilöille sekä tutkimuksen tekijälle ja raportin laattijalle Mervi Summaselle tästä merkittävästä työstä työpaikoilla tapahtuvan ohjauksen – työelämäohjauksen – kehittämiseksi.

Lisätietoa projektista: www.työelämäohjaus.fi

Oulussa 2.1.2013



Teea Oja

projektipäällikkö

TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti (2010-2014)

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy

Sisältö

1	JOHDATUS TUTKIMUKSEEN.....	4
1.1	Tutkimuskohteen määrittely ja merkitys	6
1.2	Keskeisten käsitteiden määrittely	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	10
2	ESIMIESTYÖ NYKYÄÄN – MIKSI TYÖELÄMÄOHJAUSTA TARVITAAN?	11
2.1	Työelämän ja työurien muutokset.....	11
2.2	Työhyvinvointi ja motivaatio	15
2.3	Esimies organisaation kehittäjänä.....	19
3	ESIMIES OHJAAJANA	25
3.1	Työelämäohjaus.....	25
3.2	Leader-Member Exchange Theory (LMX) eli johtamisen vaihtoteoria	31
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	38
4.1	Tutkimusongelmat	38
4.2	Tutkimuksen lähtökohdat	39
4.3	Haastattelujen toteutus ja tutkimuksen luotettavuus.....	41
5	TYÖELÄMÄOHJAUS ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA.....	44
5.1	Työelämäohjaus esimiesten määrittelemänä.....	44
5.2	Keskeiset osa-alueet työelämäohjauksen toteutuksessa	48
5.2.1	Organisaatiokulttuuri	48
5.2.2	Kehityskeskustelut	54
5.2.3	Vuorovaikutussuhteet	59
6	YHTEENVETO	67
	LÄHTEET	71
	LIITE.....	78

1 JOHDATUS TUTKIMUKSEEN

Työelämän muutos ja työhyvinvointi ovat aiheita, jotka ovat lähes päivittäin esillä mediassa. Kaikilla yhteiskunnan tahoilla puhutaan paljon työurien pidentämisestä eli tarpeesta saada nuoret siirtymään nykyistä aiemmin työelämään sekä siitä, kuinka nykyinen työelämän todellisuus kiireineen saa työssäkäyvät ihmiset pohtimaan muita vaihtoehtoja elämänsä mielekkyyden tavoittamiseksi. Ratkaisua ei tule kuitenkaan hakea siihen, kuinka ihmiset saadaan mukaan ja jatkamaan pidempään nykyisenkaltaisissa olosuhteissa. Ratkaisua työelämän houkuttavuuteen täytyy hakea työelämästä itsestään.

Nykyaikana yleinen haaste on tulevaisuuden ennakoimattomuus. Muutos ei välttämättä ole erityisen nopeaa, mutta tavallista on, että jonkinlaista muutostarvetta aina on. Asenteen on oltava ennakoiva. Organisaatioiden työntekijöineen on pystyttävä uudistumaan ja organisaatioissa on huolehdittava siitä, että henkilöstöllä on oikeanlaista, tarvittavaa osaamista. Ihmisten liikkuvuus organisaatioiden välillä on kasvanut ja työntekijöiden sitouttaminen organisaatioon on jokaisen organisaation tehtävä. Työelämän ikärakenne ja siinä tapahtuneet ja tapahtuvat muutokset ovat myös yksi syy muutoksiin työelämässä ja esimiestyössä. Nuorten ja varttuneiden työntekijöiden maailmat ovat erilaiset ja esimiehen työ voi olla vaativaa sovittelua ja oikeiden toimintatapojen hakemista. Tärkeää on, että työhyvinvointiin panostetaan ja työntekijöiden elämänkokonaisuus otetaan huomioon. Työelämää ei voida tarkastella erillisenä alueena eikä työntekijöiden hyvinvointi työssä ole riippumatonta heidän työajan ulkopuolisista toiveistaan ja tavoitteistaan.

Elinkeinoelämän Valtuuskunta (EVA) julkaisi vuoden 2010 lopulla Ilkka Halavan ja Mika Panzarin laatiman, ajatuksia herättävän, raportin 'Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu?'. Raportissa kuvataan mm. sukupolvinäkökulmasta työelämälle ja johtamiselle tulevia haasteita, joihin tulisi pysyä vastaamaan lähitulevaisuudessa. Esimiestyössä haasteena tulevat olemaan aiempaa itsenäisemmät ja jopa valikoidusti työsuoritteitaan tarjoavat työntekijät. Tämä on jatketta yleisen koulutus-

ja sivistystason nousulle, yritysten suosimalle moniosaaja-ajattelulle ja Suomessa vahvalle yksilön vastuullisuuden periaatteelle. Valikoivat kuluttajakansalaiset arvioivat tarkkaan työtehtävien ja -paikkojen etuja ja haittoja sekä kuuntelevat tarkkaan verkostoiltaan saamaansa tietoa organisaatioiden arkitodellisuudesta. Kirjoittajien mukaan johtamisessa tule korostumaan myös työkuulttuurin tietoinen johtaminen, koska se on voimakkain työntekijöitä kollektiivisesti ohjaavista voimista. Tällöin kyse on siitä, kuinka asiat todellisuudessa organisaatiossa hoidetaan. Yksilöllisempi johtamisote on välttämätöntä ja kohtaamiset kasvokkain alaisen kanssa olennainen osa johtamista.

Tämä tutkimus käsittelee työpaikoilla tapahtuvaa ohjausta, työelämäohjausta, esimiesten kokemana. Työelämäohjaus on sateenvarjokäsite monenlaiselle organisaatioissa harjoitettavalle, yksilöä osallistavalle ja vuorovaikutukseen perustuvalla kehitystyölle, jossa pyritään huomioimaan työntekijän elämäkokonaisuus (Vanhalakka-Ruoho, 2005a, 41). Esimiehet ovat tärkeitä toimijoita suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin ja laadukkaan esimiestyön merkitys on alati kasvavassa roolissa työelämässä. Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten esimiehet kokevat ja näkevät oman ohjauksellisen roolinsa organisaatiossa työhyvinvoinnin rakentajina ja osaamisen kehittäjinä. Esimiehet ovat niitä henkilöitä, jotka käytännön tasolla kohtaavat muutokset ja heidän on kyettävä toimimaan. Ohjausosaaminen on ja tulee olemaan keskeistä esimiehen osaamisaluetta.

Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa käynnistyi keväällä 2010 TOKI – Työelämän ohjausosaamisen kehittämisprojekti. Projektin tavoitteena on kehittää työelämäohjausta työpaikoilla. Kohderyhmänä ovat työyhteisöissä (kunnat, yritykset, yhdistykset, järjestöt) toimivat henkilöstöhallinnon ja osaamisen kehittämisen ammattilaiset. Projektin arvioituna vaikutuksena on mm. työelämän parantunut valmius urakehityksen tukemiseen, tulevaisuuden osaamistarpeiden kartoittamiseen ja kehittämissuunnitelmien laatimiseen. Tämän seurauksena työssä jaksaminen, työhyvinvointi ja omaan työhön sitoutuminen lisääntyvät. (Oja, 2010.)

Aikuiskoulutuskeskuksen projektin lähtökohtana on työelämän tarpeisiin vastaaminen. Erilaisissa organisaatioissa on havaittu tarve työelämäohjauksen kehittämiseksi. Tähän liittyen työelämästä nousee myös selvä tarve esimiestyön kehittämiseksi. En-

simmäiset TOKI -projektin Taitoa työelämäohjaukseen -koulutukset käynnistyivät Oulussa ja Raahessa tammikuussa 2011. Projekti sai lisärahoitusta ja päättyy 30.6.2014.

1.1 Tutkimuskohteen määrittely ja merkitys

Tutkimuksen aiheena on työelämässä ja yleisemminkin yhteiskunnassa ajankohtainen sekä tarpeellinen työelämäohjaus. Työelämäohjaus on monisyinen asiakokonaisuus, jota Vanhalakka-Ruoho (2005b, 47–48) kuvaa seuraavasti:

”Työelämäohjaus toimii yksilön, työyhteisön ja organisaation elämäntulussa monilla alueilla. On kyse koulutuksesta, työssä oppimisesta ja näihin liittyvien muutosten kohtaamisesta. On kyse ammatillisesta kehityskulusta, työuramuutoksista ja työurapolun rakentamisesta. On kyse terveydestä ja hyvinvoinnista. On kyse yksilön ja yhteisön elämäntulokokonaisuudesta ja elämäntulusta. Toisaalla työelämäohjauksen ankkurointipaikkana on aina yksittäisen työntekijän suhde työn perustehtävään ja tämän suhteen uudelleen tarkastelu ja rakentaminen. Toisaalla työelämäohjaus ankkuroituu ihmiselämän syviin ja olennaisiin peruskysymyksiin: Kuinka elän elämäni? Minkälainen elämäntulokokonaisuus muodostuu työstäni ja suhteistani niin palkkatyön kuin muidenkin elämäntulopiirien alueella?”

Työelämäohjauksen ollessa varsin laaja kokonaisuus, on tutkimuskohteen rajaaminen välttämätöntä. Tässä työssä varsinaisena tutkimuskohteena ovat esimiesten omat kokemukset ja käsitykset työelämäohjauksesta. Tutkimuksessa selvitetään, mitä esimiehet ajattelevat työelämäohjauksen olevan ja millä eväillä he kokevat sen voivan toteutua. Työelämäohjauksen termillä halutaan korostaa ja kiinnittää huomiota nimenomaan työelämässä jo olevien ihmisten ohjaustarpeeseen. Terminä työelämäohjaus on kohtuullisen uusi, mutta toimintaa on toki työpaikoilla muodossa tai toisessa ollut pitkäänkin. Kaikelle työelämässä tapahtuvalle ohjaukselle voidaan käyttää saateenvarjokäsitteenä työelämäohjausta. Tässä tutkimuksessa avataan käsitettä ja sen sisältöä.

Työelämäohjauksen kehittäminen on tärkeää työelämän kehittämisen kannalta. Jotta työelämäohjausta voidaan kehittää, kaikkien keskeisten toimijoiden näkökulma asioihin on kuultava. Esimiehet ovat tärkeässä roolissa työyhteisöissä ja heidän toimintansa merkitys on koko ajan kasvavassa roolissa. Esimiesten näkökulmaa on tärkeä kuulla, jotta työelämän ja esimiestyön kehitystä arjen tasolla voitaisiin paremmin ymmärtää. Työelämäohjaukselle ja ohjaustaidoille on työelämässä tarvetta, joten tutkimustietoa tarvitaan.

Esimiestyö yhtenä johtajuuden (leadership) osa-alueena on tutkimuksen keskipisteenä ja tutkimus valottaa yhtä esimiestyön osa-aluetta, ohjaamista. Tutkimuskohteena ovat nimenomaan esimiehet ja heidän kokemuksensa työstään ja roolistaan, erityisesti ohjauksellisesta näkökulmasta. Esimiestyön ja ohjauksen lisäksi tutkimuksen viitekehykseen kuuluvat keskustelut muuttuvasta työelämästä, työurista ja työstä yleensä sekä työhyvinvoinnin edistäminen. Näitä teemoja käsitellään tutkimuksen teoriaosuudessa kokonaiskuvan luomiseksi.

Työurien käsitteleminen auttaa ymmärtämään millaisessa muutoksessa ihmisten suhtautuminen työhön on sekä millainen työelämä on yksilön näkökulmasta. Tarkastelu valottaa ihmiselämän kokonaisvaltaisuutta, työn ollessa merkittävä osa elämää. Tätä taustaa vasten esimiehet toimivat työssään ja auttavat ihmisiä jäsentämään työelämäänsä. Työhyvinvointi on tärkeä osa-alue tutkimuksen kannalta, koska tässä tutkimuksessa esimiestyötä ja työelämäohjausta tarkastellaan keskeisesti työhyvinvointia lisäävänä tekijänä. Työhyvinvoinnin ajatellaan parantuvan esimiestyötä ja esimiesten ohjausosaamista kehittämällä. Esimiehet ovat tärkeitä toimijoita suhteessa työntekijöiden työhyvinvointiin.

Tutkimuksen empiirinen osio toteutettiin esimiehiä haastatteleamalla. Tutkittavat osallistuvat Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen TOKI -projektin koulutukseen ja heidät on valittu vapaaehtoisiksi ilmoittautuneiden joukosta.

1.2 Keskeisten käsitteiden määrittely

Tämä tutkielma käsittelee työpaikoilla tapahtuvaa ohjausta ja ennen kaikkea työelämäohjausta esimiesten kokemana.

Ohjaus on hyvin laaja käsite, jonka yksiselitteinen määrittely on mahdotonta. Työmenetelmänä se nähdään yhtenä keskustelun muotona, jota sovelletaan monissa ammateissa. Ohjausta voidaan lähestyä korostamalla menetelmää, ohjaajan ja ohjattavan välistä vuorovaikutusta tai prosessia, johon ohjauksella pyritään vaikuttamaan. (Onnismaa, 2007.)

Ohjausta voidaan pitää onnistuneimmillaan ohjaajan ja ohjattavan välisenä neuvotteluna, joka keskustelun keinoin edistää ohjattavan kykyä parantaa elämäänsä haluamallaan tavalla. Ohjaus voi siten olla laaja-alainen elämänsuunnittelun menetelmä. Tavoitteena on auttaa ohjattavaa löytämään aiempaa parempi tasapaino ympäristönsä kanssa sekä auttaa häntä käyttämään omia mahdollisuuksiaan tavoitteellisesti hyväksyen. (Onnismaa, 2007.) Lyhyesti sanottuna ohjaus on prosessi, jonka kautta henkilökohtaista kyvykkyyttä parannetaan, hahmotetaan ongelmia ja autetaan ihmistä auttamaan itse itseään (Harrison, 1994).

Ohjauksen ja opetuksen käsitteiden erottamisen tärkeys on korostunut kirjallisuudessa ajoittain voimakkaasti. Täysin irrallisia ne eivät toisistaan ole, mutta on tärkeää huomata niiden välinen ero. Käsitteiden eroa voidaan kuvata siten, että perinteisessä opettamisessa on kyse uusien kokemusten istuttamisesta vanhoihin merkityksiin kun taas ohjauksessa pyritään antamaan vanhoille kokemuksille uusia merkityksiä. (Onnismaa, 2007.)

Ohjaus on tuttu menetelmä mm. koulutuksessa, kuntoutuksessa, sosiaali- ja terveydenhuollossa ja yhä enenevässä määrin myös organisaatioiden johtamisessa. Madaltuvat organisaatiot, tiimiytyminen ja verkostoituminen vaativat uudenlaisia johtamistapoja. Uudenlaiset johtamistavat korostavat vuorovaikutteisuutta, jolloin johtamistapoihin tulee mukaan työnohjauksellisia elementtejä. Kun johtamisopit ja ajan myötä todennäköisesti käytännötkin ovat paikoitellen siirtymässä ohjauksellisiin toimintamuotoihin, tarvitaan myös uudenlaista asiantuntijuutta. Kaikkitietävä asiantuntijuus saa väistyä yhteistyön tieltä, kun tarvitaan yhteistyötä ja elämänsuunnittelun riskikysymysten sekä eettisten kysymysten yhteistä tarkastelua ja arviointia. Ohjauksen aikana itsestään selviä merkityksiä tulkitaan uudelleen. Ihmiset halutaan mukaan organisaation toimintaan aktiivisina toimijoina ja johtaminen on taito saada tämä aikaan. (Juuti, 2000; Onnismaa, 2007.)

Työelämäohjaus on yksi ohjauksen laji ja sateenvarjokäsite monenlaiselle organisaatioissa harjoitettavalle, yksilöä osallistavalle ja vuorovaikutukseen perustuvalla kehitystyölle, jossa pyritään huomioimaan työntekijän elämäkokonaisuus (Vanhalakka-Ruoho, 2005a, 41). Tässä yhteydessä työelämäohjauksen määritelmänä pidetään seuraavaa Vanhalakka-Ruohon (2005b, 41) jäsentämää määritelmää:

”Työelämäohjaus on yksilöiden ja yhteisöjen toimijuuden, toimintakykyisyyden ja osallisuuden tukemista työn, suhteiden ja perustehtävän kontekstissa.”

Työntekijää aktivoidaan vaikuttamaan omaan hyvinvointiinsa työpaikalla suhteessa muihin ihmisiin ja tekemäänsä työhön. Muita termejä, joiden alla työelämäohjausta toteutetaan, ovat esimerkiksi työnohjaus, mentorointi, coaching, outplacement ja työssä oppiminen (Jyväskylän yliopisto, 2011). Myös työpaikalla tapahtuva uraohjaus on yksi tapa toteuttaa työelämäohjausta. Tutkimuksessa ohjauksesta puhuttaessa tarkoitetaan työelämäohjausta.

Esimiestyö yhtenä johtajuuden (leadership) osa-alueena on tutkimuksen keskipisteenä ja tutkimus valottaa yhtä esimiestyön osa-aluetta, ohjaamista. Tutkimuskohteena ovat nimenomaan esimiehet ja heidän kokemuksensa työstään ja roolistaan, erityisesti ohjauksellisesta näkökulmasta. Katsaus esimiestyön tutkimuksen nykyisiin painoituksiin on tarpeen. Viitala (2002, 32–33) on tutkimuksessaan määritellyt esimiestyötä ja esimiehisyyttä tavalla, joka on myös tämän tutkimuksen pohjana. Tässä tutkimuksessa keskeistä on ihmisten johtamisen alue, joka toteutuu johtajan ja hänen johdettaviensa välisessä vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa puhutaan esimiehistä ja esimiestyöstä, eikä pyrkimyksenä ole eritellä organisaatioiden eri tasoja. Esimiestyö on lähtökohtaisesti ja tasosta riippumatta samankaltaisten haasteiden äärellä. Esimiestyöllä ei tarkoiteta suppeasti vain työtehtäviin liittyvää valvontaa ja työtehtävissä opastamista, vaan kyse on laajemmasta toiminnasta, jossa pyritään yhteistyössä suuntamaan ja tukemaan alaisten toimintaa.

Alainen on henkilö, johon esimies on valta- ja vastuusuhteessa ja jolla yleisesti ottaen on yksi sellainen esimies, jonka hän voi nimetä lähimmäksi esimiehekseen. (Viitala, 2002, 32–33).

Työssä käsitellään työelämäohjauksen lisäksi *Leader-Member Exchange (LMX) teoriaa eli johtamisen vaihtoteoriaa*. Se on johtajuuden tutkimiseen käytetty teoria, joka perustuu johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutuksen tutkimiseen. Perusajatuksena on, että tehokas johtajuus on mahdollista, kun johtaja ja alainen pystyvät luomaan kypsän vuorovaikutussuhteen. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kuudesta pääluvusta. Luvussa 1 esitellään tutkimuksen kohde, tavoitteet ja keskeiset käsitteet. Luvussa 2 käsitellään esimiestyön erityispiirteitä nykyajan työelämässä. Näkökulmana ovat työelämän ja -urien muutokset, työhyvinvointi ja työhön motivoituminen. Lisäksi tarkastellaan esimiestyötä organisaation kehittämisen näkökulmasta. Luvussa 3 perehdytään esimiestyöhön ohjauksen näkökulmasta. Luvussa luodaan teorettinen katsaus työelämäohjauksesta löytyvään tietoon sekä johtamisen vaihtoteoriaan (LMX eli Leader-Member Exchange Theory). Luku 4 käsittelee empiirisen tutkimuksen toteuttamista ja tutkimusongelman määrittelyä. Luku 5 käsittää tutkimusaineiston esittelyn ja luku 6 on yhteenveto.

2 ESIMIESTYÖ NYKYÄÄN – MIKSI TYÖELÄMÄOHJAUSTA TARVITAAN?

Tässä luvussa käydään läpi nykyisen työelämän erityispiirteitä ja niiden vaikutusta esimiestyöhön kohdistuviin odotuksiin. Työhyvinvointi ja motivaatioon liittyvät tekijät ovat olennainen osa nykyistä työelämäkeskustelua ja siksi myös niihin paneudutaan tässä yhteydessä esimiestyön näkökulmasta.

2.1 Työelämän ja työurien muutokset

Työelämäohjauksen roolin hahmottamiseksi on tarpeellista tarkastella hieman sitä yhteiskunnallista kontekstia jossa elämme ja toimimme. Tarpeen on erityisesti työelämään ja työhön liittyvien taustojen selventäminen. Yhteiskuntakehityksen yksi piirre on, että ulkoapäin tulevan sosiaalisen tuen ja kontrollin sanotaan vähentyneen. Tämä tarkoittaa, että ihminen on entistä selvemmin itse vastuussa elämästään ja sen aikana tekemistään ratkaisuista ja valinnoista. (Harinen, 2005, 7–8.) Ennustamattomuus ja epävarmuus niin työelämässä kuin muussa ihmisen elinympäristössä ovat sekä riski että mahdollisuus. Yksilön elämänkulun ja työn suhde on muuttunut häilyvämmäksi, minkä seurauksena on syntynyt mahdollisuuksia ja vaatimuksia elämänkulun ja ammatillisen uran joustavaan yhteensovittamiseen. Tämä tapahtuu toisaalta yhteiskunnallisen, taloudellisen ja kulttuurisen kontekstin, toisaalta yksilöiden toimijuuden rakentamana. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b.)

Halava ja Panzar (2010) toteavat, että työelämän nuoremmat sukupolvet tekevät valintoja omien intressiensä mukaisesti, hyödyntävät monenlaisista lähteistä saamaansa tietoa johdonmukaisesti ja ennen kaikkea he joutuvat tekemään paljon valintoja lähes kaiken suhteen. Nämä ihmiset tavoittelevat kirjoittajien mukaan elämässään onnellisuutta ja elämyksiä, myös työelämässä. Elämänalueiden odotetaan tasapainottavan toisiaan. Tämän seurauksena odotukset työtä ja työelämää kohtaan ovat erilaiset verrattuna aiempiin sukupolviin. (Halava & Panzar, 2010.)

Työelämässä jo pidempään mukana olleet puolestaan miettivät, kuinka paljon aina vain enemmän panostusta vaativalle työelämälle voi ja kannattaa antaa itsestään. He myös hakevat tasapainoa työn ja muun elämän välille. Iäkkäämpien työssä kävijöiden kohdalla joustot ovat myös tarpeen jaksamisen edistämiseksi ja turvaamiseksi. Olipa työntekijä missä vaiheessa elämäänsä tai työuraansa tahansa, esimiestyöllä on suuri merkitys hänen työhyvinvoinnilleen ja työelämässä suoriutumiselle. (Halava & Panzar, 2010.)

Ammattien monimuotoistuksessa ja yksilöllisyyden lisääntyessä työurien monimuotoisuus on tyypillistä. Lähtökohtana ei enää ole yhden koulutuksen suorittaminen ja sen turvin pärjääminen eläkeikään saakka. On sekä organisaation että työntekijän etu tietoisesti kehittää ja suunnitella työuria. Voidaan myös ajatella, että kun ennen puhuttiin elinikäisestä työllistymisestä, nykyään puhutaan elinikäisestä työllistyvyydestä (Soens & de Vos, 2006, 136). Huolehtimalla työllistymiskykyisyydestään ihminen pitää ammatitaitonsa jatkuvasti ajan tasalla, jolloin mahdollisuus säilyttää työnsä ja työllistyä yhä uudestaan säilyy.

Käsitteenä ”ura” voidaan nähdä yksinkertaisesti työhistoriaa kuvaavana terminä, mutta sillä on myös muita merkityksiä. Monille ihmisille ura on jatkuvuutta, yhteneväisyyttä ja sosiaalista merkitystä tuova käsite muuten monimutkaisessa ja hajanaisessa yhteiskunnassa. Uran käsitteellä on yhtenäistävä merkitys niin ihmiselle itselleen kuin organisaatioille ja yhteiskunnalle. Se sitoo yksilön hänen omasta näkökulmastaan mielekkäällä tavalla työmarkkinoihin ja työntekoon. Mielekäs kytkeytyminen työmarkkinoihin ja työntekoon puolestaan tukee ja edistää työmarkkinoiden ja niihin liittyvien instituutioiden sekä yhteiskunnan pysyvyyttä. (Young & Collin, 2000, 1–2.)

Ura myös suhteuttaa menneen ja nykyisyyden tulevaisuuteen. Uran käsite sisältää ihmisen tulevaisuuteen liittyvät suunnitelmat, odotukset ja toiveet sekä toisaalta käsitykset tulevaisuuden tarjoamista mahdollisuuksista. Näin nykyhetki nähdään merkityksellisenä osana jatkumoa ja tulevaisuuden suunnittelu mahdollisena. Oletuksena on että omia ja muiden toimia on mahdollista tulkita ja ymmärtää. Mitä selkeämpi tulevaisuus on, sitä helpompaa elämän ja urien suunnittelu on. Koska tulevaisuuden ennakoimattomuus tai ainakin ennakoinnin vaikeus on nykyään tosiasia myös työ-

elämässä, voidaan työurien kautta tarkastella ihmisten ajatuksia ja suunnitelmia tulevaisuuteensa työelämästä. (Young & Collin, 2000, 1–2.)

Niin työntekijöiden henkilökohtaiset kuin organisaation tarpeet ja tavoitteet olisi pystyttävä sovittamaan yhteen parhaalla mahdollisella tavalla. Kehityskeskustelu on tyypillisin kaikkien ulottuvilla oleva menetelmä, jonka avulla tarpeita yhteen sovitaan, mutta muista menetelmistä pääsee hyötymään yleensä vain osa työntekijöistä. Muiden menetelmien hyödyntäminen on kuitenkin tärkeää uraohjauksen laadun ja vaikuttavuuden kannalta. Kehityskeskusteluja on kohtuullisen helppo järjestää kaikille työntekijöille, vaikkakin niiden laatu voi vaihdella paljon. Muut menetelmät ovat usein organisaation ulkopuolelta ostettavia palveluita, jolloin niiden saaminen kaikkien ulottuville on kustannuskysymys. Jotta organisaation henkilökunnalle voidaan tarjota tasapuolisesti laadukasta ohjausta, on organisaatiolla oltava itsellään valikoima laadukkaita uraohjauksen menetelmiä. (Soens & de Vos, 2006, 146.) Käytännössä kehityskeskustelut ovat usein ainoa menetelmä, jota käytetään, vaikka keskustelujen laatua sekä vaikutuksia pidetään arkikeskusteluissa riittämättöminä. Ohjauksellista tietoa ja osaamista tarvitaan ja nimenomaan työyhteisön sisälle rakentuneena, jotta kaikilla työssäkävillä olisi pääsy ohjauksen pariin. Tarvitaan työelämäohjauksen kehittämistä.

Uraohjausta tapahtuu muuallakin kuin työpaikoilla, mutta kirjallisuudessa nousee selkeästi esille esimiesten keskeinen rooli organisaation uraohjauksen toimivuudelle. On tutkittu, että uraohjauksen prosessien heikkouksia ovat ensinnäkin esimiesten puutteelliset taidot tukea alaisten urasuunnittelua. Toisekseen henkilökohtaisten kehityssuunnitelmien laatu ja toteutumisen seuraaminen eivät ole riittävällä tasolla. Lisäksi organisaatiot luottavat liikaa yksilöiden omaan aloitteellisuuteen urasuunnittelussa ja perustavat toimintaansa sille liiaksi. Jotta nämä ongelmat saataisiin ratkaistua, on yksi keskeinen keino motivoida linjajohtoa ja taata heille riittävä tuki uraohjaajina toimimiselle. Kun vastuun urasuunnittelusta toivotaan jakaantuvan yksilön ja organisaation välillä, urasuunnittelun toteutukseen on panostettava kaikilla tasoilla ja sen saatavuus on kyettävä ulottamaan kaikille työntekijöille. (Soens & de Vos, 2006, 146–147.)

Karjalainen (2010) toteaa henkilökohtaisten työurien muodostuvan henkilökohtaisten intressien ja toiveiden sekä toimintaympäristön luomien mahdollisuuksien mukaan. Ennakkoon rakennetut ja määritetyt tuki- ja ohjaustoimet eivät ole yksistään riittäviä, vaan kunkin yksilön tarpeisiin täytyy pystyä vastaamaan joustavasti. On luotava tuki- ja ohjaustoimijoiden verkosto, jota on mahdollista hyödyntää yksilöllisten tarpeiden mukaisesti. (Karjalainen, 2010, 16.)

Baruch ja Peiperl (2000) kuitenkin korostavat, että jokaisessa työntekijöidensä urakehityksestä kiinnostuneessa organisaatiossa pitäisi kehittää urakehitykseen erityinen systeemi, joka sisältää kunkin organisaation kehitysvaiheeseen, organisaatiomalliin ja mahdollisesti myös toimialaan sopivat menetelmät. Menetelmistä päätettäessä keskeistä on huomioida menetelmiä käytäntöön panevien henkilöiden sitoutuneisuus. Jokin menetelmä voi vaatia suurempaa panostusta kuin ratkaisevilla henkilöillä on antaa. Myös yleinen ilmapiiri on huomioitava, kun menetelmiä harkitaan. Epärealististen tavoitteiden asettamista on vältettävä ja toimimattoman menetelmän esittely organisaatiossa on turhaa ja jopa haitallista. Esitetyt mahdollisuudet on voitava käytännössä toteuttaa. (Baruch & Peiperl, 2000, 347–361.) Jokaiselle organisaatiolle on siis löydettävä oma tapa toteuttaa työntekijöiden urakehitystä.

Vaikka urat perinteisessä mielessä ovat muuttumassa enemmän yksilökeskeisiksi ja joustaviksi, ja yksilön sekä organisaation välinen yhteys on monin tavoin aiempaa löyhempi, on yksilön ja organisaation välinen linkki urien kannalta tärkeä. Baruchin ja Peiperlin (2000) mukaan urien muodostumista ja organisaation vaikutusta niiden muodostumiseen ei ole tutkittu riittävästi. Jotta yksittäisten henkilöiden näkemykset voidaan liittää organisaatiokontekstiin, on oltava tietoa organisaatioiden urasuunnittelun prosesseista ja niihin liittyvistä menetelmistä. Parhaassa tapauksessa molemmat osapuolet osallistuvat aktiivisesti urakehitykseen, jolloin hyötykin on molemminpuolinen. (Baruch & Peiperl, 2000, 347–348.) Enää ei voida ajatella yksipuolisesti, että organisaatio kouluttaa työntekijästä sopivan omien tarpeidensa mukaan. Toisaalta ei ole mahdollista, että työntekijä kehittyy vain omien toiveidensa mukaan. On löydettävä molempia osapuolia motivoiva tapa kehittyä.

Organisaatioissa lähestytään urakehitystä monin tavoin ja menetelmien tilanne- ja yhteensopivuus vaihtelee. Lisäksi urasuunnittelun menetelmiä on paljon ja kullekin

organisaatiolle sopivien valitseminen voi olla hankalaa. Baruch ja Peiperl (2000) ovat tutkimuksessaan yhdistäneet keskeisiä organisaatioiden ominaisuuksia sekä tavallisimmat urasuunnittelun menetelmät. Tutkimuksen perusteella muodostettiin kaksiulotteinen teoreettinen malli, jonka ulottuvuuksina olivat organisaation osallisuuden taso (matala/korkea) ja menetelmien kehittyneisyys (matala/korkea). Analyysissä tutkimusaineistosta löydettiin viisi ryhmää, joiden on tarkoitus toimia apuna organisaatioissa, kun urasuunnittelua kehitetään. Ryhmät eivät asetu ulottuvuuksilla hierarkkisesti paremmuusjärjestykseen, ainoastaan painotuseroja ulottuvuuksien välillä havaittiin. Tutkimuksen mukaan on olemassa menetelmäryppäitä, jotka muodostuvat toisistaan ja tietyistä organisaatiopiirteistä riippuvaisista menetelmistä. Näiden menetelmäryppäiden tuntemus on hyödyllistä, kun organisaatioissa suunnitellaan toimenpiteitä työntekijöiden urakehityksen edistämiseksi. (Baruch & Peiperl, 2000, 347–360.)

Organisaation ja yksilön kestävä uudistuminen edellyttää kykyä yhdistää arvostus jo aikaansaadusta sekä jatkuva kehittymisen halu. Molemmat edellytykset nousevat ihmisistä. Pitkäjänteinen johtajuus luo tulevaisuutta tahdon, uskon, toivon ja mielikuvituksen voimin. Analyysi, logiikka ja päättely eivät ole hallitsevia. Johtamisen olisi oltava ihmisyyttä ymmärtävää eivätkä organisaation ohjausmekanismit voi olla ihmisen perusluonteen vastaisia. Puhutaan kaksikäätisyyden periaatteesta, jolla tarkoitetaan johtamisajattelua, missä uudistuminen ja olemassa olevan hyödyntäminen otetaan huomioon tasapainoisessa suhteessa. Tämän tulisi näkyä ja toteutua monialaisesti organisaatioissa, myös henkilöjohtamisessa. Sekä struktuuri että dynamiikka on kyettävä säilyttämään. Haasteena on organisaatioelämän muodollisten (rakenne, ohjausjärjestelmä), epämuodollisten (vuorovaikutuksen määrä, suunta ja laatu) ja puhtaasti sosiaalisten (arvot, arvostukset ja valtapolitiikka) puolien samanaikainen, suunnitelmallinen hyödyntäminen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2010.)

2.2 Työhyvinvointi ja motivaatio

Työhyvinvointi ja -tyytyväisyys ovat olleet paljon esillä viime vuosina. Kun ihmisiä pyydetään arvioimaan työssä olemistaan ja työn tekemistä, he suhteuttavat arvionsa aina niihin kulttuurisiin näkemyksiin siitä mikä on tavoiteltavaa ja arvokasta. Suo-

nessa on pitkään ajateltu protestanttisen työetiikan olevan toimintaa ja ajattelua ohjaava normisto. Protestanttisen etiikan mukaan työ on arvokasta sinänsä ja siitä on suoriuduttava kunnialla, vaikka työ itsessään olisi ikävääkin. Nykyään kuitenkin uskotaan protestanttisen etiikan vähitellen väistyneen suomalaista työelämää ohjaavana periaatteena. Korvaaviksi arvoiksi ovat nousseet ja ovat nousussa muun muassa itsensä toteuttamisen ja ilmaisemisen, autonomian, elämän nautinnolliseksi kokemisen ja yhteisöllisyyden tunteiden mahdollisuudet. Sen sijaan että ihmiset haluavat uhrata itsensä työlle, työn on annettava itselle jotain. Jos yksilön odotukset ja työn sisällöt sekä arvot kohtaavat, työhön sitoutuminen ja työetiikka vahvistuvat. Tämä voi kuitenkin johtaa siihen, että työmarkkinoilla on sisällyksettöminä pidettyjä töitä, jotka eivät kiinnosta enää ketään. (Harinen, 2005, 15–16.)

Hyödyllinen keskustelu työuraan liittyen luo myös tunnetasolla positiivisuutta. Pelkkä konkreettisen suunnitelman tai sen seurannan toteuttaminen ei riitä. Keskustelu, joka saa tuntemaan olon paremmaksi suhteessa työhön tai omaan itseen, on sitouttava tekijä. Pitkäaikaisvaikutuksia saadaan sitä kautta, että keskustelu esimerkiksi avaa paremmin päämääriä ja tavoitteita niin oman työn kuin organisaation näkökulmasta. Tämän seurauksena työntekijä näkee ja tunnistaa mahdollisuudet kehittyä ja edetä henkilökohtaisesti selvemmin. Tästä kaikesta seuraa sitoutumista organisaatioon. (Kidd, Jackson & Hirsh, 2003.)

Harinen (2005) viittaa useisiin suomalaisiin empiirisiin työelämä tutkimuksiin, jotka ovat osoittaneet, että uudenlaiset työelämälle asetetut odotukset eivät välttämättä toteudu. Todellisuudessa ihmiset kokevat työnsä muuttuneen niin fyysisesti kuin psyykkisestikin aiempaa rasittavammaksi. Itseohjautuvuuden koetaan lisääntyneen, mutta tulosarvioinnit, kiristynyt kilpailu ja tehokkuusvaatimukset saavat aikaan sen, että työpaikoilla vuorovaikutus on vähäistä ja hierarkkista, ihmiset eivät pidä toisistaan ja eri henkilöstöryhmien ristiriidat ovat lisääntyneet. Työelämäohjauksen kannalta nämä ovat suuria haasteita. (Harinen, 2005, 16.)

Henkilöstökoulutus esimerkiksi voi olla joko strategialähtöistä tai henkilökohtaiseen ammatilliseen kasvuun perustuvaa. Ensin mainitussa lähdetään liikkeelle työnantajana strategisista linjauksista ja tavoitteista. Koulutustarpeen taustalla voi olla jokin uudistus, muutos tai epäkohta. Koulutus toteutetaan isolle ryhmälle, jotta sama tieto-

taso taataan mahdollisimman monelle. Henkilökohtaista ammatillista kasvua tukevaan henkilöstökoulutukseen hakeutuminen puolestaan tapahtuu usein osaamisen kartoittamisen ja koulutustarveanalyysien pohjalta omaehtoisesti, jolloin pohjana ovat yksilölliset kehittymistarpeet. Kysymys voi olla puhtaasti tarpeesta saada vaihtelua ja uutta motivaatiota työhön ja elämään. Niin strategialähtöiset kuin henkilökohtaiset tavoitteet kulkevat rinta rinnan ja lomittain. Kokonaisvaltainen ammatillinen kasvu edellyttää kummankin tyyppistä koulutusta ja huomioitavaa on, että ammatillinen kasvu ei ole vain yksilön asia. (Mäkitalo, 2000, 107–114.)

Työhyvinvointia on yleensä tutkittu organisaatioiden mittareilla, jolloin mittarit ovat työntekijöiden näkökulmasta ulkoisia, ”ylhäältä alas” -logiikkaa noudattavia. Yksittäisen työntekijän työhyvinvointi koostuu kuitenkin todellisuudessa monista osatekijöistä erilaisissa suhteissa ja suhteiden verkostoissa eivätkä ne kaikki suoranaisesti liity työhön. Onnistuessaan työelämäohjaus kiinnittää huomiota myös näihin suhdeverkostoihin. Työn ja muun elämän vuorovaikutuksen ymmärtäminen on keskeistä ja puhuttaessa työhyvinvoinnista ei voida erottaa työympäristön tekijöitä ihmisen muusta elinympäristöstä. Työhyvinvoinnin kehittäminen vaatii kokonaisvaltaista lähestymistapaa ja ohjaus on ongelmakeskeisyyden sijaan nähtävä voimavarakeskeisenä toimintana. (Harinen, 2005, 16–19.)

Lähtökohtana tässä tutkimuksessa on, että ihmisen elämän eri osa-alueita tulisi tarkastella kokonaisuutena, eikä työtä voi käsitellä erillisenä asiana ihmisen elämänkokonaisuudesta. Painotus on ihmisen elämän kokonaishallinnassa, johon sekä työ että vapaa-aika sisältyvät. Työmotivaation ylläpito niin nuorilla kuin varttuneillakin työntekijöillä on keskeinen haaste organisaatioissa ja siksi organisaatiosta tulee löytyä osaamista ja työkaluja työntekijöiden motivoimiseen. Aikaperspektiivinä on nykyisyyden lisäksi tulevaisuus. Työntekijälle mielekäs urakehitys edesauttaa työntekijän sitoutumista työelämään, työhön ja organisaatioon sekä työmotivaation säilymistä pitkän työuran jälkeenkin. Työmotivaation säilyminen on ensiarvoisen tärkeää työuran pidentämisen kannalta. Ihmisillä olisi oltava tunne ja kokemus kehittymismahdollisuuksista ja heitä on pystyttävä tukemaan siinä. Ihannetapauksessa yksilön kasvuprosessi jatkuu koko työikäisyyden ajan ja hän kokee työssään jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä. Käytännössä kasvuprosessi usein katkeaa jossain vaiheessa. Tästä seuraa työmotivaation heikkenemistä, työ menettää merkitystä ja tehtävien

hoito muuttuu rutiiniksi. Urarutiinin laukaisevia muutoksia, jotka virittävät tarpeen oppia uutta ja lisätä kompetenssia, voi löytää yhteiskunnasta, organisaatiosta, työroolista ja yksilöstä itsestään. (Ruohotie, 2005, 49–52.)

Työelämän laadullinen muutos (kuormituksen lisääntyminen ja toiminta- ja osaamisvaatimusten kiristäminen) ja yhteiskuntapoliittiset syyt (mm. tarve pidentää työssä pysymistä) ovat nostaneet henkilöstön hyvinvointiin liittyvät kysymykset laajan keskustelun aiheeksi. Usein työhyvinvointiin liittyvää kehittämistä tehdään työterveyshuollon puitteissa, mutta yhä tavallisempaa on, että hankkeita toteutetaan moniasiantuntijayhteistyönä. Kehittämistoiminnan orientaatio on laajentunut perinteisestä työterveyshuollon ja fyysisen terveyden alueesta kokonaisvaltaisempaan suuntaan kattamaan myös henkisen hyvinvoinnin sekä työyhteisöjen ja johtamisen alueet. Lisäksi ennaltaehkäisy on painopisteenä reaktiivisen toiminnan sijaan. (Laine, 2007, 54.)

Työhyvinvoinnissa keskeinen käsite on työn hallinta. Työn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän kykyä saavuttaa tehtävänsä tavoitteet kuormittumatta liikaa. Hyvinvointia kuormittavia tekijöitä on toki monia muitakin, kuten työpaikan ihmissuhteet, esimies-alaisuus, henkilöstöpolitiikka ja työpaikan varmuus. (Laine, 2007, 54.)

Työhyvinvointia kehitettäessä voidaan painottaa monia eri näkökulmia. Kehittämisen lähtökohtana voivat olla yksilöt, jolloin kehittämisen painopiste on yksilötasolla työntekijän sopeuttamisesta työelämän haasteisiin. Kun kuormitustekijöiden katsotaan aiheutuvan työyhteisöstä ja työstä yleensä pyritään niihin liittyviä ongelmia ratkaisemaan yhteisöllisin ja yhteistoiminnallisilla menetelmin. Johdon/investointien näkökulmasta työhyvinvointia kehitetään perustellen hankkeita taloudellisen merkittävyyden kautta. Avainhenkilöorientaatioissa nähdään, että esimiehellä on vastuu henkilöstöresursseistaan, henkilöstön suorituskyvystä ja hyvinvoinnista, jolloin esimiehiä tulee kehittää ja kouluttaa kantamaan vastuuta myös henkilöstön hyvinvointikysymyksistä ja toteuttamaan kehittämistoimenpiteitä. Kokonaisvaltaisemmissa orientaatioissa toimitaan useilla tasoilla ja parhaassa tapauksessa toiminta kytkeytyy koko organisaation kehittämistyöhön. Tällainen kokonaiskehittäminen yhdessä moniasiantuntijayhteistyön mahdollistaa parhaimpien tulosten aikaansaamista. (Laine, 2007, 54–55.)

Mitä suuremmasta organisaatiosta on kyse, sitä suurempi on päällekkäisyyksien riski organisaatiossa tapahtuvien kehittämishankkeiden välillä. On tärkeää tuntea organisaation kehityshistoria ja nykyisten toimenpiteiden koordinointi. On nähtävä organisaation systeeminen luonne eli monien asioiden liittyminen toisiinsa ja tuloksellisen kehittämisen vaativan kaikkiin vaikuttaviin osakokonaisuuksiin vaikuttamista. Organisaatioiden kehittämisestä on kyse silloin, kun psykologian ja organisaatiokäyttämisen teorioita sovelletaan organisaatioiden tehokkuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin parantamiseksi. (Laine, 2007.)

2.3 Esimies organisaation kehittäjänä

Esimiestyö on tärkeä osaamisen kehittämisen väline. Lähiesimies on eniten yksilötasolla oppimista tukeva (tai estävä) ulkoinen tekijä. Lähiesimiehellä on yleensä mahdollisuus aktiivisesti vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia henkilö työssään saa tai jää vaille. Kokemuksellinen oppiminen on tutkimusten mukaan tärkein oppimisen tapa, joten kokemusten merkitystä ei voi liikaa korostaa. Lähiesimies voi valmentavalla otteella, kysymällä, kuuntelemalla ja kannustamalla tehdä jokapäiväisistä työtilanteista kokemuksellinen oppimisen mahdollisuuksia. Kehityskeskustelujen lisäksi kaikki päivittäisvuorovaikutus henkilön ja lähiesimiehen kesken kuuluu esimiesalaiseskusteluihin. Palautteenanto, kuulumisten kysely ja kannustaminen arkipäiväisissä tilanteissa luo pohjan, jolla muodollisempien keskustelujen on mahdollista onnistua hedelmällisesti. Hyvä ja luottamuksellinen keskusteluyhteys luodaan muualla kuin kaksi kertaa vuodessa tapahtuvissa kehityskeskusteluissa. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2010.) Toimiminen esimiestehtävässä vaatii sekä sisältö- että johtamisosaamista (Laine, 2007, 51). Esimiehen on kyettävä olemaan uskottava molemmilla osa-alueilla.

Organisaatiossa toimivilla ihmisillä on perustarpeina tarve mielekkyyteen ja hallintaan sekä joukkoon kuulumisen tarve. Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat tarkoituksellisuuden tunne, edistymisen tunne, pätevyyden tunne ja vapauden tunne. Merkittävä osa esimiestyöstä liittyy perustarpeisiin vastaamiseen. Niihin liittyvät puutteet voivat tuhota oppimisen edellytykset. Perustarpeiden tyydyttäminen eli hyvä esimiestyö on uudistumisen johtamisen välttämätön, mutta ei vielä riittävä edellytys. Uudistavaa

oppimista ruokkivat sisäiset motivaatiotekijät. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2010.)

Jatkuvan kehittämispotentiaalin lisäksi ihmisillä on jatkuva keskeneräisyyden ja herkin haavoittuvaisuuden puoli. Merkityksen kokeminen on aina henkilökohtaista ja yksilöllistä, minkä vuoksi koko organisaation tasolla käytävä keskustelu ei yksin riitä. Kahdenkeskisiä, yleensä esimies-alaisuudessa käytäviä, keskusteluja tarvitaan väistämättä. Johto ei voi yksipuolisesti antaa organisaatiolle tarkoitusta, mutta johto voi auttaa organisaatiota etsimään sitä saamalla aikaan prosessin, jossa erilaisissa rooleissa ja eri tasoilla työskentelevät organisaation jäsenet yhdessä etsivät suuntaa ja tarkoitusta tekemisilleen. Jokaisen ihmisen on kuitenkin henkilökohtaisesti valittava suuntansa ja toimintatapansa. Toista ihmistä ei voi esimerkiksi sitouttaa tai motivoida ulkoapäin. Organisaation muuttaminen ja kehityssuuntien suunnittelu sekä niiden henkilökohtaisen merkityksen pohtiminen jokaisen ihmisen kohdalla vie organisaatiota eteenpäin. Ensisijaisesti prosessi on nähtävä henkilökohtaisena, toissijaisesti kollektiivisena. Näin syntyy henkilökohtainen merkityksen kokeminen ja tarkoitusten kautta yhteenkuuluvuuden tunne. Johto ei siis sitouta ketään, mutta auttaa ihmisiä sitoutumaan. Kirjavainen ja Manninen (2010, 233) toteavat:

”Kaksikäinen henkilöstöjohtaminen muodostuu työtyytyväisyyttä varmistavasta hyvästä perusesimiestyöstä ja uudistumista tukevasta valmentavasta johtajuudesta”. (Kirjavainen & Laakso-Manninen, 2010.)

Ohjausta voidaan siis pitää osana esimiehen työtä ja sen roolin tiedostamisen tärkeys kasvaa. Esimiehillä on merkittävä rooli henkilöstön kehittämisen toteuttamisessa, mutta epäonnistumistenkin on mahdollista ja monista syistä. Muutostilanteissa uuden omaksuminen voi olla puutteellista, jos esimiesten suorittama seuranta on puutteellista ja uusien taitojen käyttöönottoa ei tueta riittävästi. Joskus esimiehet eivät toimi mallina oppimiselle ja osoittavat liian vähäistä kiinnostusta alaistensa kehittymiselle. Myös useat ulkoiset tekijät vaikeuttavat esimiesten toimintaa henkilöstön kehittämisessä. Ristiriitaiset odotukset ovat merkittävä tekijä. Kehittäminen on pitkän tähtäimen toimintaa, minkä toteuttaminen on vaikeaa suuren työtaakan alla ja jatkuvasti ilmaantuvien akuuttien ongelmien ratkaisun keskellä. Myös arvioijan ja kouluttajan rooleissa on keskinäistä ristiriitaa ja molempien toteuttaminen samanaikaisesti on

haasteellista. Kouluttaminen ja ohjaaminen vaativat myös taitoja, joita monilla esimiehillä ei ole ja jotka eivät heitä kiinnosta. (de Jong, Leenders & Thijssen, 1999.)

Johdon ja esimiesten haasteita organisaation kehittämisessä ovat osaamisresurssien kehittäminen ja palkitseminen, voimavarojen vapauttaminen (empowerment), ammatti-identiteetin kehittymisen tukeminen, vuorovaikutuksessa kehittyvän uran mahdollistaminen, osaamistavoitteiden asettaminen ja kehittämisen suunnittelu, osaamisen ja sen kehittymisen arviointi sekä työhön ja organisaatioon sitouttaminen. (Ruohotie, 2005, 49–52.) Yleisesti henkilöstöhallintoon liittyvässä tutkimuksessa on havaittu, että henkilöstöhallinnon tehtäviä siirretään enenevässä määrin myös esimiesten vastuulle. (Renwick & MacNeil, 2002; Larsen & Brewster, 2003; Renwick, 2003.) Syitä on useita. Ensinnäkin tämä nähdään tapana liittää henkilöstöhallinnon toimet tiiviimmin organisaation muun toiminnan arkeen, jolloin toimet siirtyvät tehokkaammin käytäntöön ja tehostavat organisaation toimintaa. Toisekseen organisaatioon syntyy kumppanuutta, joka on olennainen osa ja edellytys henkilöstöhallinnon toiminnan menestykselle. Kolmanneksi esimiesten oma rooli kasvaa organisaation strategisena toimijana ja päätöntekijänä. (Renwick & MacNeil, 2002.)

Odotukset eri osapuolilla voivat olla ristiriitaiset, jos henkilöstöhallinnosta oltaisiin valmiit antamaan suurempi vastuu esimiehelle kuin tällä olisi halua vastaanottaa. Kuitenkin esimiehellä voi olla paljon osaamista ja tietoa tilanteesta, jota muilla tahoilla ei yksinkertaisesti ole riittävästi tehtävän toteuttamiseksi. Henkilöstöhallinnon ja esimiesten välille tulisi luoda kumppanuus, jonka kautta esimiehet saisivat tukea kehittämistyössään. Esimiesten täytyy saada tukea omilta esimiehiltään ja oikeanlaisesta koulutuksesta voidakseen toimia kehittäjinä ja ottaa vastuulleen alaisiinsa liittyviä kehittämistehtäviä. (de Jong, Leenders & Thijssen, 1999.)

de Jong, Leenders ja Thijssen (1999) tutkivat esimiesten roolia henkilöstöhallinnon tehtävien toteuttajina. Tutkimus kohdistui ainoastaan esimiehiin (first-level managers), joiden alaisilla ei itsellään ollut alaisia. Tutkimuksessa havaittiin, että tiettyjen ehtojen toteutuessa henkilöstön kehittämisen osittainen siirtäminen esimiesten vastuulle on toimiva menettely. Esimiesten rooli henkilöstön kehittämisessä on keskeinen esimiesten toimiessa välittäjinä organisaatorakenteessa. Esimiehet toimivat

ensinnäkin analyyttisessä roolissa arvioiden alaistensa suorituksia ja kehitystarpeita. Toisekseen esimiehet ovat tukijan roolissa osoittaen kiinnostusta päivittäisessä työssään alaistensa kehittymiselle ja kolmanneksi esimiehet ovat kouluttajan roolissa. Näiden roolien onnistuminen hyvin kuitenkin edellyttää, että esimiehillä itsellään on vastaava tuki omilta esimiehiltään kaikilla mainituilla osa-alueilla. Organisaation kokonaisvaltaisuus nousee tässä esille, yhden toimijan osuutta on vaikea tutkia ja määrittää irrallaan muista toimijoista. (de Jong, Leenders & Thijssen, 1999.)

Lehtisalo ja Järnlström (2006) tutkivat eri johtajuustasojen osallisuutta henkilöstöasioiden hoidossa. He erottivat ylimmän johdon, keskijohdon ja alimman tason johdon (lähiesimiehet) toisistaan ja tarkastelivat heidän roolejaan henkilöstöprosesseissa. Alimman tason johto osoittautui aktiiviseksi monilla eri osa-alueilla: rekrytoinnissa, motivoinnissa, kehittämisessä, palkitsemisessa ja kommunikoinnissa. He työskentelivät itsenäisesti arjen työssä, saaden tarvittaessa tukea esimiehiltään tai henkilöstöosastolta. Kommunikointi työntekijöiden kanssa oli runsasta, koska sen katsottiin olevan tärkeää palkitsemisen, motivoinnin ja rohkaisemisen kannalta. Keskijohdon aktiivisuus näkyi edellä kuvattujen osa-alueiden lisäksi muutosjohtamisessa. Keski-johto käytti myös enemmän hyödyksi tarjolla olevaa tukea kuin alimman tason johtajat. Ylin johtoporras keskittyi henkilöstöasioissa erityisesti palkitsemiseen, kommunikaatioon ja henkilöstön kehittämisprosesseihin. Ylimmän johdon työ oli myös pitkälti strategista konseptien luontia ja kehittämistä. Käytännöllisemmissä asioissa oli tehtäviä siis reilusti delegoitu alemman tason johtajille. Kaikilla johtamisen tasoilla korostui kommunikoinnin merkitys ja siihen panostettiin. Kaikki osa-alueet kuuluivat vahvasti johtajien arkityöhön. Erityisesti keskijohdon rooli ja vastuu korostuu nykyään organisaatioissa henkilöstöprosessien ohjaamisen siirryttyä monilta osin heille. (Lehtisalo & Järnlström, 2006.)

Haasteita esimiesten kasvavassa roolissa henkilöstön kehittämisessä on myös paljon. On ratkaisevaa, kuinka sitoutuneita he ovat erilaisiin prosesseihin, joiden avulla henkilöstön kehittämistä organisaatiossa on suunniteltu laajemmin tehtäväksi. Esimiesten kyky ja halu ottaa uudet haasteet vastaan on ratkaisevan tärkeää. Esimerkiksi alaisten urakehityksen tukeminen ja siihen liittyvien esimieheen kohdistuvien muutostarpeiden hyväksyminen voi olla vaikeaa. Myös omien työskentelytapojen ja uran kehittäminen voi usein olla haasteellista. (Renwick & MacNeil, 2002; Larsen &

Brewster, 2003.) Esimiehen on todella oltava valmis näkemään vaivaa tasapuolisuuden eteen ja kyettävä huomaamaan ihmisten erilaiset tarpeet. Lisäksi on hyväksyttävä, että toiseen eteen tehtävällä työllä voi olla monenlaisia vaikutuksia myös omaan työhön, jolloin on myös itse oltava valmis kehittymään tai luopumaan jostain. Renwick ja MacNeil (2002) pitävät tärkeänä jatkotutkimuksen aiheena mm. sitä, miten ja missä esimiehet henkilöstön kehittämistä oppivat ja erityisesti, onko kyse formaaleista vai informaaleista oppimiskanavista.

Luottamus on keskeinen asia esimiestyössä ja henkilöstön kehittämisessä. Renwick (2003) nostaa aiempien tutkimuksiensa pohjalta keskusteluun luottamuksen yhden tärkeän ulottuvuuden. Esimiesten ollessa keskeisiä tekijöitä henkilöstöjohtamisessa, on tärkeää, luottavatko työntekijät esimiesten motiiveihin työntekijöiden eduista huolehdittaessa eli kokevatko he esimiesten toimivan reilusti. Toisaalta keskeistä on, luottavatko työntekijät henkilöstöjohtajien motiiveihin siirtää vastuuta esimiehille. Pelkona voi olla esimerkiksi se, hoitaako henkilöstöasioita kunnolla loppuun saakka kukaan, kun vastuuta siirretään. Myös esimiesten ja työntekijöiden väliseen vuorovaikutukseen voi tulla luottamusvajetta, kun toiminnan motiiveja punnitaan puolin ja toisin aiempaa tarkemmin tai uudesta näkökulmasta. Hallinnon ihmisten on myös oltava aidosti halukkaita jakamaan osaamistaan esimiesten käyttöön ilman pelkoa oman hallinnan ja pätevyyden menettämisestä operationaalisella tasolla. Hyvien lopputulosten aikaansaamiseksi kummallakin taholla on tärkeä roolinsa ja yhteistyötä tarvitaan. (Renwick, 2003.)

Viitala (2002) on tutkinut esimiesten näkökulmasta osaamisen johtamista. Hän toteaa tutkimuksessaan, että esimiesten kyky johtaa osaamista vaihtelee organisaatioittain ja näyttää sille, että organisaatio voi innostaa tai ”työntää” esimiehiä osaamisen kehittymistä tukevaan toimintaan. On tärkeää, että esimies hahmottaa oman roolinsa oppimisen edistäjänä. Tämä näkyy esimiehen kyvyssä havaita ja tulkita sekä toimia työyhteisössään. Esimies-alaisuudessa esimies tekee tulkintoja alaisensa osaamisesta ja tulkinnat vaikuttavat suhtautumiseen. Riskinä on, että ellei esimiehellä ole osaamisen kehittämisen orientaatiota, esimiehen tulkinta voi johtaa siihen, että alainen voi joutua esimiehen kommunikaatioverkoston ulkolaidalle ja näin vähäisemmän ohjauksen ja tuen piiriin. (Viitala, 2002, 201–204.)

Samalla kun ohjaukselliset odotukset esimiehiä kohtaan lisääntyvät, organisaatioiden on panostettava esimiesten jaksamiseen ja kykyihin tehdä työtään. Tällä edistetään kaikkien työntekijöiden työtyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon.

3 ESIMIES OHJAAJANA

Yksilöllisyys on keskeinen osa nykyajan ilmiöitä ja sen huomioiminen myös työelämässä on tärkeää. On pyrittävä löytämään keinoja yksilöllisyyden huomioimiseksi myös työpaikoilla. Jotta yksittäisen työntekijän toiveet tulisivat kuulluksi, on esimiehellä tärkeä rooli. Esimiehen rooli on myös muuttunut viimeisten vuosien aikana yhä enemmän ihmisten johtamiseen painottuvaksi. Esimiehiltä odotetaan taitoja kohdata työntekijä yksilönä, jonka kanssa yhteistyössä voidaan saavuttaa hyviä tuloksia niin organisaation kuin ihmisen henkilökohtaisten tavoitteiden kannalta. Vuorovaikutus esimiesten ja työntekijöiden välillä nousee uuteen arvoon ja siten myös esimiesten vuorovaikutustaidot. Myös ohjaustaitojen merkitys työelämässä korostuu. Työelämäohjaus on uudehko termi, jonka kautta työelämässä tapahtuvaa ohjausta määritetään. Koska ohjauksessa on erittäin vahva vuorovaikutuksellinen ulottuvuus, on esimiestyötä tässä tapauksessa luonteva lähtee tarkastelemaan vuorovaikutuksellisen prosessinä. Johtamisen vaihtoteoria on yksi keino lähestyä työelämäohjauksen ja esimiestyön yhdistämistä. Seuraavissa luvuissa perehdytään työelämäohjauksen käsitteeseen ja teoriaan sekä johtamisen vuorovaikutuksen tutkimiseen liittyvään johtamisen vaihtoteoriaan (LMX eli Leader-Member Exchange Theory).

3.1 Työelämäohjaus

Työn kontekstiin liittyvää ohjausta voidaan kutsua työelämäohjaukseksi. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 24). Koska ohjaus käsitteenä ei ole yksinkertaisesti määriteltävissä, Onnismaa (2003, 7–10) lähtee määrittämään ohjausta negatioiden kautta eli kuvaamaan mitä ohjaus ei ole. Hänen mukaansa ohjaus ei ole ammattiala, vaan pikemminkin se on moniammatillinen käytäntö, lähtökohta ja lähestymistapa eri konteksteissa. Se ei myöskään ole tieteenala vaan monitieteinen tutkimusalue. Ohjauksessa ei ole kyse terapiasta, jossa ongelmälähtöisesti pyritään parantamaan jotain. Ohjaus ei ole opetusta, mutta se on pedagogista toimintaa. Ohjaus ei myöskään ole neuvojen antamista. Ohjausta ei voi normalisoida tarkasti rajatuksi ja tavoitteiltaan määritellyksi toiminnaksi, koska ohjaustyö on lähtökohtaisesti rajoja tutkivaa

ja kyseenalaistavaa. Toisaalta sitä ei pitäisi mystifioida, koska resursseja ei myönnetä helposti jollekin selittämättömälle toiminnalle. Resursseista päättävät henkilöt odottavat kuitenkin jotain tuloksia myönnettyjen resurssien vastapainoksi.

Ohjauksellinen lähestyminen henkilöstön kehittämiseen on perusteltua, kun pohditaan ohjauksen ja henkilöstön kehittämisen samankaltaisia merkityksiä ja tavoitteita. Ohjaus on prosessi, jonka kautta henkilökohtaista kyvykkyyttä parannetaan, hahmotetaan ongelmia ja autetaan ihmistä auttamaan itse itseään. Vuorovaikutuksen ohjaustilanteessa tulee olla lähtökohtaisesti hyväksyvää, avointa, aitoa ja empaattista. Ohjausta voidaan harjoittaa sekä kriisitilanteessa ihmistä tukien, mutta yhtä tärkeä rooli sillä on ennakoidussa toiminnassa. Tällöin ohjauksella on kehittävä rooli. Nopean muutoksen aikana on aina vaikeampaa havaita ohjaukselliset erityistarpeet, joita ihmisten eteen tulee. Epävarmuus, ahdistus ja avuttomuus ovat läsnä tavallisessa arjessa, kun muutos kroonistuu. Henkilöstön kehittäminen ja ohjaustyö pyrkivät kumpikin parantamaan ja tukemaan ihmisten suoriutumista, joten tavoite on sama. Ohjauksellinen toiminta on yhteistyötä toimijoiden välillä. Toimijoiden tulisi parhaimmillaan pystyä arvioimaan taitavasti toiminnan tasoa, luoda yhteinen näkemys kehitystarpeesta ja parannuskeinoista sekä keinoista saavuttaa tavoitetaso. Ohjaavan näkökulman omaksuva kehittäjä, esimerkiksi esimies, voi oppia paljon myös itsestään ja omasta toiminnastaan. (Harrison, 1994.)

Highhouse (1999) arvelee henkilöstöä koskevan ohjaustyön historiaa käsittelevässä artikkelissaan, että ohjaukselliselle toiminnalle organisaatioissa tulee olemaan kysyntää aikoina, jolloin työntekijöiden sopeuttamiseksi työelämään tarvitaan enemmän toimia. Hän käsittelee artikkelissa Hawthorne -projektin alkua ja loppua valottaen mm. yhteiskunnallisia syitä sen taustalla. Ohjauksellista otetta tarvitaan organisaatioissa esimerkiksi aikoina, jolloin sopivasta työvoimasta on jostain syystä pulaa. Myös palveluammattien määrän kasvaessa vaatimukset työntekijöiden persoonaa ja joustavuutta kohtaan muuttuvat. Suomessakin puhutaan työvoiman vähentymisestä ja palvelualan kasvusta. Myös perheen ja työn yhteensovittamisesta puhutaan aina vain enemmän ja pitkäaikaistyöttömien määrällinen lisääntyminen luo haasteita työllistymiselle. Nämä tekijät voidaan nähdä ohjauksellisen otteen tarpeen kasvuna työpaikoilla, kun tarvitaan kokonaisvaltaisempaa ihmisten työelämään soveltamista. (Highhouse, 1999.)

Työelämäohjaus voidaan määrittää yksilöiden toimintakykyisyyden ja elämänkokonaisuuden tukemiseksi. Työelämäohjauksen lähtökohtana on, että ihmiset ovat organisaatioiden ja yritysten tärkeimpiä voimavaroja. Ihmisten ei ajatella olevan välineitä, vaan päämääriä sinänsä ja omaa elämäänsä rakentavia toimijoita. Ohjauksen tunnusmerkkeinä voidaan pitää aikaa, huomiota ja kunnioitusta. Nämä tekijät ovat erittäin tärkeitä yksilöiden mahdollisuuksille selventää ja pohtia työtä sekä työn muutoksia ja pulmia oman elämän osana. Tällainen kokemusten ja ajatusten työstäminen jää työelämän todellisuudessa helposti toisarvoiseen asemaan. Työelämäohjaus työn keskellä kohentaisi tilannetta. Ohjausta ei voi irrottaa yksilöön ja yhteisöön liittyvistä peruskysymyksistä, vaan sen on huomioitava muun muassa yksilön hyvän ja organisaation hyvän ristiriitaisuuksia sekä vallankäytön kysymyksiä. Ohjaus on luontevaa nähdä työskentelynä yksilöiden kanssa, mutta ohjaus on myös institutionaalista toimintaa, jonka kautta yksilöt voimavaraistuvat työskentelemään niissä puitteissa, joihin he kuuluvat. (Vanhalakka-Ruoho, 2005a, 5–6 ja 36–41.)

Työelämäohjausta voi tarkastella organisaatiostrategisesta näkökulmasta, jolloin sen on osa työorganisaation strategista toimintaa. Tähtäimessä ovat tällöin tuottavuus, tuloksellisuus sekä tehokkuus kokonaistoiminnassa, henkilöstöhallinnossa ja henkilöstön kehittämisessä. Ohjaus jäsentyy erityisesti työurien, muutostyöskentelyn ja uusien työkäytäntöjen ohjaukseksi. Ohjauksen humanistinen perinne ja työelämän nykytodellisuuden ilmentymät suuntaavat työelämäohjauksen huomiota voimakkaasti yksilön lähtökohtaisuuteen ja painoarvon korostamiseen. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 32–33.)

Ohjaus pystyy hyvin perustelemaan itsensä tässä kontrolli- ja tukivapaassa ajanhennessä. Ohjaukselle luonteenomaista on ajatus yksilöä vapauttavasta ja valtauttavasta tukemiskäytännöstä, jolloin ulkoinen ohjaus siirtyy sisäiseksi ohjaamiseksi eli itsekontrolliksi. Ohjaukselle on tilausta, kun työelämässä työpaikkoja ja ammattinimikkeitä syntyy ja kuolee, organisaatiot kasvavat ja romahtavat tai ihmisillä on liikaa tai liian vähän työtä. (Harinen, 2005, 7–8.)

Ohjauksella on tärkeä rooli myös itsestänselvyydeksi muuttuneessa muutoskeskustelussa. Työuriin liittyvä neuvonta ja ohjaus sekä oppiminen työssä ovat avaintekijöitä elinikäisen oppimisen edistämässä ja siten myös taloudellisen ja sosiaalisen

kehityksen turvaamisessa. Uuden oppiminen työssä korostuu. Elinikäinen oppiminen on organisaation näkökulmasta kykyä hallita ja käyttää tietoa kun taas yksilön kannalta kyse on ammatillisesta kehittymisestä, tietojen, taitojen ja ymmärryksen kasvusta ja lisääntymisestä. Työpaikka on oppimisympäristö täynnä haasteita ja mahdollisuuksia. Toisaalta elinikäinen oppiminen tarjoaa niin yksilölle kuin yhteisölle mahdollisuuden vahvistumiseen elinkaarensa aikana sekä pääsyn yli muutosvaiheista. Oppimista, jolla tässä tarkoitetaan käyttäytymisen ja/tai ajattelun muutosta, tapahtuu formaalisti sekä vapaamuotoisesti ja piilo-oppimisena. Oppimiskokemukset voivat olla myös kielteisesti merkittäviä. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 27–29.)

Ohjaus voidaan nähdä eräänlaisena välitilana, jossa ihmisellä on aikaa ja tilaa pohtia, tutkia, selkiyttää ja kehittää. Se, onko tällaiselle toiminnalle mahdollisuuksia nykyisessä työelämässä, on keskeinen kysymys. Nykytyön paineissa ja tehokkuusvaatimusten keskellä ajan ja tilan tarjoaminen olisi todella tarpeellista. Tämä edesauttaisi työnteon mielekkyyden ja merkityksen säilymistä ja uudelleenrakentumista aina uudesta. Vaikutukset ulottuvat kaikille elämän osa-alueille toimintakykyisyyden säilyessä ja ehkä kohentuessakin. Ohjauksen avulla ihmiset paikantavat itsensä niin työssään kuin elämänkokonaisuudessaan. Reflektoimalla ihminen oppii ymmärtämään ympäristöään ja omaa rooliaan siinä, mikä parantaa toimintakykyä ja avaa mahdollisuuksia itsenäiselle, vastavuoroiselle toiminnalle. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 34–36.)

Organisaatiossa työelämäohjaus voi toteutua sisäisen tai ulkoisen ohjaajan toimesta. Työelämäohjaajana voidaan toimia hyvin monenlaisesta asemasta käsin joko organisaation sisällä tai sen ulkopuolelta. Jos työelämäohjausta on organisaatiossa virallisesti tarjolla, toimii tällöin henkilöstö ohjaajana tai henkilöstön työhön kuuluu myös ohjausta. Henkilöstöön kuuluva ohjaaja voi olla nimikkeeltään mm. työpaikkaohjaaja, henkilöstökouluttaja, työnohjaaja, johtaja, organisaatiopsykologi tai esimies. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 46–47.)

Työelämäohjaus voi olla aikaan tai paikkaan sidottua tai sitten organisaation arkeen sidottua toimintaa. Ensimmäinen vaihtoehto tarkoittaa ajoittaista, tilanteen mukaista tai jatkuvasti tarjolla olevaa peruspalvelua. Arkeen sidottu ohjaustoiminta tarkoittaa

ohjauksen kytkeytymistä esimerkiksi johtamiseen, henkilöstöhallintoon, koulutukseen ja kollegoiden väliseen yhteistoimintaan. (Vanhalakka-Ruoho, 2005b, 46–47.)

Ohjaustaitojen hyödyllisyys esimiestyössä on vähän käsitelty näkökulma, mutta aivan uusi se ei ole. Esimerkiksi Wright (1998) on kirjoittanut aiheesta artikkelin, jossa hän käsittelee tapoja, joilla ammattimaisen ohjaajan taitoja voidaan hyödyntää päivittäisessä työskentelyssä. Onkin tärkeää erottaa ammattimainen ohjaus ja ohjaustaidot toisistaan. Ohjaustaitoja voi kehittää jokainen ihminen, vaikka varsinainen koulutus olisikin aivan muulta alalta. Wright mukaan ohjauksessa on kyse toisen ihmisen kuuntelusta ja siitä, että todella ymmärretään toisen ihmisen sanoma. Ohjauksessa ei myöskään aina ole eikä pitäisi olla kyse ongelmalähtöisyydestä, vaan tavoitteena tulisi olla ohjaustoiminnan jatkuvuus huonoina ja hyvinä aikoina. Ajanpuute voi ajaa esimiehen toimimaan hätäillen ja antamaan ”valmiita vastauksia ongelmiin”. Luottamus ei tällöin pääse rakentumaan eikä kuuntelulle jää tilaa. Sen sijaan ohjauksen ydin on siinä, että annetaan ohjattavan tuoda ajatuksensa julki, työstää niitä ja olla itse aktiivisena toimijana olipa kyse millaisen tahansa tilanteen ratkaisemisesta. Kaikenlaisessa työpaikoilla tapahtuvassa arvioinnissa, valmentamisessa ja mentoroinnissa on loppujen lopuksi kyse ohjaamisesta ja ohjaustaidoista. Ohjaustaidot ratkaisevat, kuinka hyvin työntekijää saadaan tiedostamaan voimavaransa, tavoitteensa ja niiden kautta motivoitumaan sekä tuntemaan itsensä arvostetuksi. Ohjaustaitojen avulla työntekijän koko potentiaali on mahdollista saada käyttöön. (Wright, 1998a ja 1998b.)

Työelämäohjausta on tutkittu mm. eurooppalaisessa Leonardo -hankkeessa ’The Social Partners and Vocational Guidance for Lower-Paid Workers’ vuosina 2001 – 2002. Projekti keskittyi erityisesti matalasti palkatuilla aloilla työskentelevien ohjaukseen ja hankkeen yksi tuotos oli käytännönläheinen opas työnantajille, jossa kuvataan työelämäohjausta sekä sen toteuttamisprosessia pääpiirteissään. Hankkeen tuottamaa materiaalia voi hyvin käyttää pohjana työelämäohjaukseen liittyvien kysymysten hahmottamisessa sen yleisluontoisuuden vuoksi. (Clayton, Mora, McGill, Vanhalakka-Ruoho & Wesanko, 2002.)

Clayton jm. (2002) mukaan niin koulutukseen, työhön, kuin elämänhallintaan liittyvää ohjaus- ja neuvontatyötä tekevät monet ammattilaistahot, mutta heidän työnsä lisäksi ohjaustyöksi voidaan katsoa muun muassa:

- Henkilöstöosastoilla tehtävä työ
- Esimiesten suorittamat arviointiprosessit ja arvioinnit
- Esimiesten tekemä neuvonta- ja ohjaustyö
- Vertaistuki
- Itsearviointimenetelmien hyödyntäminen
- Mentorointi

Työelämäohjaus ei siis ole vain ohjaustyötä ammatikseen tekevien oikeus ja velvollisuus, vaan organisaatioissa on mahdollista edistää ohjaustoimintaa hyvin monella eri tasolla. Edellä kuvatun luettelon avulla voidaan huomata, että esimiehet katsotaan keskeisiksi toimijoiksi ja siksi heillä tulisi olla riittävästi osaamista ja työkaluja toteuttaa ohjaajan rooliaan. Myös työntekijöiden oma rooli ja motivaatio ovat keskeisiä. Ihmisten keskinäinen vuorovaikutus ja vertaistuki ovat nekin ohjaamista ja siksi organisaation kulttuurin tulisi olla keskustelun salliva ja sitä tukeva. (Clayton, Mora, McGill, Vanhalakka-Ruoho & Wesanko, 2002.)

Clayton jm. (2002) ovat koonneet myös tapoja, joilla työnantaja voi toteuttaa tai organisoida ohjaustoimintaa:

- Tarjoamalla tietoa kouluttautumismahdollisuuksista
- Tarjoamalla neuvoja koulutusvalinnoissa
- Arvioimalla työntekijän koulutustarpeita
- Tukemalla oppimisesteiden löytämisessä ja ylittämässä
- Tarjoamalla uralla etenemistä tukevaa koulutusta
- Ohjaamalla hyödyntämään ohjauksen ammattilaisten palveluja
- Huolehtimalla koulutuksesta vastaavien tahojen informoinnista koulutustarpeen ja olemassa olevan koulutuksen toimivuuden osalta

- Seuraamalla yksittäisen työntekijän kohdalla tehtyjä päätöksiä ja työntekijän edistymistä

Muita työhön liittyviä ohjauksellisia käsitteitä ovat esimerkiksi työnohjaus, työnopastus, konsultointi ja perehdyttäminen. Kaikkiin näihin toimintoihin liittyy ohjauksellisuutta, mutta tavoite ja painotukset vaihtelevat. Painotus on vahvasti työsuorituksen kehittämisessä ja työtehtävästä lähtevässä tarkastelussa. (Frisk, 2003a-d; Kupias, 2003.) Työelämäohjauksessa olennaista on kuitenkin, että kyse on nimenomaan työelämässä jo olevia aikuisia ihmisiä koskevasta, jatkuvasta ohjauksesta, jossa työntekijän omien motiivien ja tarpeiden huomioiminen korostuu.

Työelämäohjauksen käsitteen määrittely on todella tärkeää, koska käsite tuo työn ja ohjauksen kenttään uutta näkökulmaa nimenomaan työelämässä. Jos käsite otetaan käyttöön esimerkiksi työttömien ohjauksessa, kuntoutujien työllistämässä tai muuten työvoimapalveluiden palveluista puhuttaessa ja palveluja tuotteistettaessa, käsitteen alkuperäinen tarkoitus hämärtyy (Työ- ja elinkeinoministeriö, 2011). Työelämäohjauksen tavoitteet ovat kuitenkin lähtökohtaisesti muualla ja myös työelämässä tehtävä ohjauksellinen työ tarvitsee sitä kuvaavan sekä asiaa edistävän käsitteen, jonka avulla työelämäohjauksosaamisen tarvetta työelämässä voidaan tehdä tunnetuksi.

3.2 Leader-Member Exchange Theory (LMX) eli johtamisen vaihtoteoria

Johtajuutta voidaan tutkia hyvin monista eri näkökulmista (piirreteoriat, käyttäytyminen, olosuhteet) ja johtamisen tutkimiseen soveltuvia teorioita on tarjolla paljon. Johtamisen tutkimuksessa eri näkökulmien yhdistäminen on keskeinen suuntaus. Sen sijaan, että pyritään ymmärtämään yksittäisiä ilmiöitä tai jollain tietyllä tasolla tapahtuvaa toimintaa, pyritään tutkimaan erilaisten suhteiden muodostamia kokonaisuuksia. Johtamisprosesseja on tarkasteltava kokonaisvaltaisina prosesseina, jotta johtamisen todellinen luonne pääsee esiin. Tämän vuoksi tutkimuskohteeksi on otettava johtajan lisäksi johtamisprosessissa mukana olevat muutkin tahot. Tämä tarkoittaa alaisen mukaan ottamista sekä johtajan ja alaisen välisen vuorovaikutussuhteen huomioimista johtajuuden tutkimuksessa. Kaikki kolme tahoja (johtaja, alainen sekä johtajan ja alaisen vuorovaikutussuhde) voidaan ottaa tutkimuskohteeksi erillisinä

tekijöinä. Johtajaa voidaan tutkia esim. piirreteoria näkökulmasta, alaista voidaan tutkia esim. valtaistamisteorioiden kautta ja johtajan ja alaisen vuorovaikutusta johtamisen vaihtoteorian eli LMX:n avulla. On myös mahdollista tutkia kaikkia samanaikaisesti esim. tilannetutkimuksen (situational) keinoin. Tutkimuksen kohdistaminen kokonaisuuden yhteen osaan tuo onnistuessaan arvokasta tietoa nimenomaisesta aiheesta, mutta luotettavuuden sekä käytännön hyödyllisyyden kannalta muiden tutkimuskohteeseen vaikuttavien ulottuvuuksien huomioiminen olisi tarpeen. (Graen & Uhl-Bien, 1995.)

Tässä yhteydessä keskitytään johtajuuden yhteen ulottuvuuteen eli johtajan ja tarkemmin lähiesimiehen ja alaisen väliseen vuorovaikutukseen. Kun johtajuutta lähdetään tutkimaan suhdeperustaisesti, tarkastellaan esimerkiksi luottamusta, kunnioitusta ja molemminpuolisia velvoitteita jotka luovat perustan yhteistyölle. Vaikka tässä tutkimuksessa äänessä ovat esimiehet, ei tutkimuksen tarkoituksena ole ainoastaan tarkastella esimieslähtöisesti sitä miten he toimivat, vaan kuulla heidän käsityksensä ohjaustoiminnan rakentumisesta. Jos tutkimusta olisi mahdollista laajentaa, olisi tärkeää kuulla myös kyseisten esimiesten alaisten näkökulma. Nykyisessä näkökulmassa johtajuuden ajatellaan muodostuvan luomalla alaisten kanssa vahvat suhteet molemminpuolisen oppimisen ja mukautumisen avulla. Näkökulman vahvuus on kyky mukauttaa johtamista kunkin alaisen tarpeiden mukaan ja löytää kunkin alaisen vahvuudet. Yksilöllisyyden huomioiminen vie luonnollisesti aikaa ja ajallisesti pitkä yhteistyö on edellytys. (Graen & Uhl-Bien, 1995.) On todettu, että johtamisen vaihtoteorian mukaiset vuorovaikutussuhteet johtajan ja alaisen välillä vaihtelevat jatkumolla korkeasta matalaan. Kyse on luottamuksen, tuen, vuorovaikutuksen määrän ja palkitsemisen vaihteluista suhteen sisällä. (Lee, 2005, 656.)

Tutkittaessa esimiesten ja työelämäohjauksen välistä suhdetta, nousee niin esimiestyön kuin ohjauksenkin kautta keskeiseksi tekijäksi vuorovaikutus. Onnistunut vuorovaikutus on edellytys niin esimiestyön kuin ohjauksenkin onnistumiselle. Johtamisen vaihtoteorian perusyksikkö ja tutkimuskohde on johtajan ja alaisen välisen suhteen laatu. Teorian se haastaa ajatuksen, että esimiehet kohtelevat kaikkia alaisiaan samalla tavalla, jonka esimerkiksi taidot tai henkilökohtaiset piirteet määrittävät. Teorian lähtökohtana on, että johtajan ja jokaisen hänen johdettavansa välinen suhde määrittää johtamista. Alun perin teorian alkaessa kehittyä havaittiin alaisten

kuuluvan joko sisäpiiriin (in-group) tai ulkopiiriin (out-group) sen mukaan, millainen heidän suhteensa esimieheen oli ja millaisen roolin he sitä kautta saivat. Sisäpiirin kanssa vuorovaikutussuhteessa edettiin muodollisesta, tiukasti toimeen perustuvasta vuorovaikutuksesta henkilökohtaisemmalle tasolle, jolloin molemminpuolinen luottamus, kunnioitus, pitäminen ja riippuvaisuus olivat läsnä. (van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006; Northouse, 2010, 147–170.)

Johtamisen vaihtoteorian kehitys alkoi 25 vuotta sitten. Teorian alkukehityksen jälkeen tutkimus laajeni koskemaan johtamisen vaihtoteorian vaikutusta organisaation tehokkuuteen. Tässä vaiheessa keskityttiin tutkimaan sitä, kuinka esimiesten ja alaisien välisten suhteiden laatu vaikuttaa niin yksilöiden kuin yhteisön menestymiseen. Tutkimusten avulla todennettiin, kuinka tärkeitä organisaatioiden toiminnalle on hyvään vuorovaikutukseen perustuva johtajuus. Johtamisen vaihtoteorian fokuksessa on toiminnan tehostumisen lisäksi ollut johtajuuden muodostumisen ja vuorovaikutuksen yhteys. Tämä näkökulma on nostanut esiin sen, kuinka tärkeää esimiehen on muodostaa mahdollisimman hyvä suhde kaikkiin työntekijöihin. Sisäpiiriin ja ulkopiiriin jakautumista tulisi pyrkiä minimoimaan. Sisäpiiriläiset antavat työlleen enemmän ja auttavat esimiestä saavuttamaan tavoitteita tehokkaammin, jolloin he myös saavat enemmän vastuuta ja aikaa esimieheltään. Ulkopiiriläisiä esimies kohtelee reilusti ja sopimuksen mukaisesti, mutta kumpikaan osapuoli ei anna suhteeseen enempää kuin on välttämätöntä. On kaikkien etu, jos esimies kykenee luomaan tasa-vertaisia suhteita alaisiinsa. Kahdenkeskisten suhteiden vahvistumisen myötä myös ryhmän yhtenäisyys kasvaa, mikä puolestaan edesauttaa niin esimiehen, alaisen kuin organisaationkin tavoitteiden saavuttamista. (Northouse, 2010, 147–170.)

Johtamisen vaihtoteorian vahvuksina voidaan pitää sen havainnollistavaa tapaa tuoda esiin sisäpiiriin ja ulkopiiriin olemassa olo organisaatioissa. Ilmiö on arjessa kaikille tuttu, jopa epäreilulle tuntuva fakta, joka kuitenkin on hyväksyttävä jossain määrin olemassa olevaksi. Teoria on ainutlaatuinen, koska se osoittaa selkeästi, kuinka pelkkä johtajan tai tilannetekijöiden tarkastelu ei riitä, vaan hyvän johtajuuden salaisuus piilee pitkälti vuorovaikutuksessa. Myös kommunikaation laadun korostuminen on hyvin selkeä viesti, jonka teoria tuo esiin. Johtamisen vaihtoteoria antaa ajattelemisen aihetta johtajille ja pakottaa tekemään omaa toimintaa tietoisemmaksi prosessiksi. Sisä- ja ulkopiiriin muodostuminen on hyvin tiedostamatonta toimintaa, mutta

tiedostamalla asian, sitä voi tarkastella ja omaan toimintaan vaikuttaminen on mahdollista. Kun tutkimukset ovat osoittaneet vuorovaikutussuhteiden merkityksen käytännön tasolla organisaatioiden suoriutumiseen, sitoutumiseen, työilmapiiriin ja moniin muihin tärkeisiin organisaatioiden keskeisiin tekijöihin, teorian uskottavuus ja käytännön arvo ovat nousseet merkityksellisiksi. Johtamisen vaihtoteoria on toimiva väline jokaisen kehittymishaluisen johtajan käyttöön. Sen herättämät ajatukset auttavat arvioimaan vuorovaikutussuhteiden laatua ja vaikutuksia niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Teoria toimii kaikilla johtajuuden tasoilla ja hyvin erilaisissa organisaatioissa. (Northouse, 2010, 147–170.) Kuten kaikessa muussakin toiminnassa, johtamisessa kehitystä ja muutosta tapahtuu vasta muutostarpeiden tullessa tietoisuuteen. Johtajalle itsereflektointi on tärkeää ja teorian tiedosta voi olla apua ajatusten herättäjän roolissa.

Esimies-alaisuuden muodostumisessa on nähtävissä kehityskaari, joka etenee alun tutustumisesta ja roolien ottamisen vaiheesta pikkuhiljaa vuorovaikutuksessa syntyvien roolien toteuttamisen vaiheeseen ja lopulta roolien rutinoitumiseen. Kuten kaikissa ihmissuhteissa, ensivaikutelma on tärkeä myös esimies-alaisuuden synnyssä. Ensivaikutelmalla on merkitystä koko suhteen kehityskaarelle ja erityisen keskeisiä ominaisuuksia, joilla on vaikutusta vuorovaikutussuhteen laadun määrittymiselle, ovat esimiehen suostuvaisuuden taso sekä työntekijän ulospäin suuntautuneisuuden taso. Ajan mittaan suhteen laadun taso nousee ja vakiintuu, mihin varsinaisella toiminnalla työssä on luonnollisesti suurin merkitys. (Nahrgang, Morgeson & Ilies, 2009.)

Yksi merkittävä tekijä nykyajan työelämässä on luovuus. Sitä tarvitaan niin kehityksen kuin hyvinvoinnin ylläpitämiseksi ja siihen kannustetaan kaikenlaisissa työympäristöissä. Luovuudella ja esimies-alaisuudella on havaittu välillinen yhteys tutkimuksessa, joka selvitti esimiesten mahdollisuuksia lisätä alaistensa luovuutta. Välittävänä tekijänä on energian tunne, jota esimies alaiselleen välittää. Luovuutta voidaan pitää hyvin henkisesti vaativana toimintana, jonka edellytyksenä on tietyn tasoinen energisyys ja virikkeellisyys. Luontaisesti innovatiivisuutta edellyttävillä aloilla (esim. markkinointi) esimiehen välittämä energisyys on tärkeää, mutta erityisen suureen rooliin esimiehen rooli nousee vähemmän luoviksi miellettyissä ammateissa. Luovuuden kannalta tärkeää on myös eri tahojen työntekijään kohdistamat

odotukset. Luovuuden odotuksia luovat niin asiakkaat, työtoveri kuin esimies ja yhdenkään roolia ei sovi vähätellä. Esimiehen osalta keskeistä on hyvä kommunikaatio, jotta odotukset yleisemminkin kuin vain luovuuden osalta tulevat selkeästi ymmärretyksi puolin ja toisin. Tämän seurauksena myös toiminta voi vastata molempien osapuolten odotuksia. Luovuutta ruokkivaa kulttuuria voi tietoisesti rakentaa, kun ymmärtää sen edellytyksiä. (Carmeli & Schaubroeck, 2007; Atwater & Carmeli, 2009.)

Työntekijöillä on monenlaisia tapoja suhtautua työhönsä ja siinä menestymiseen. Myös työssä menestyminen ja työhyvinvointi vaihtelevat suuresti työntekijöiden välillä. Tutkimuksissa on perehdytty eroja aikaansaaviin tekijöihin ja näkökulmana on usein tavoiteorientaatioteoria, jonka mukaan ihmisten välillä on suuria eroja siinä, kuinka he lähestyvät, tulkitsevat ja käsittelevät erilaisia tilanteita ja kuinka he toimivat saavuttaakseen tavoitteensa. Työelämässäkkin merkittävä ero on sillä, tavoittelee-ko työntekijä päämäärää tai pätevyyttä oppimis- vai saavutusorientaation kautta. Oppimisorientaatio ohjaa kehittämään itseään ja taitojaan ja kaikin puolin tekemään parhaansa. Kyseessä on sisäisen motivaation ohjaama toiminta. Saavutusorientaatio taas on pyrkimystä suoriutua paremmin kuin muut. Toiminta itsessään ei tuota nautintoa, vaan ainoastaan lopputulos ratkaisee eli pätevyys muihin verrattuna. Ulkoisella palautteella on tällöin keskeinen rooli. (Janssen & Van Yperen, 2004.) Oppimis- ja saavutusorientaatio eivät ole toisiaan poissulkevia.

Janssen & Van Yperen (2004) ovat tutkineet kuinka tavoiteorientaatio vaikuttaa yksilöiden tapaan tulkita ja suhtautua interpersoonalliseen toimintaympäristöön pyrkiesään tavoitteisiinsa. Heidän mukaansa tätä näkökulmaa on tutkittu hämmästyttävän vähän huomioiden, että kaikissa organisaatioissa kontekstuaaliset tekijät ja yhteistyömuiden ihmisten kanssa vaikuttavat tapoihin tulkita tapahtumia ja suhtautua eri tilanteisiin. Todennäköistä on, että työntekijöiden poiketessa toisistaan tavoiteorientaatioltaan heidän tapansa luoda kontakteja työympäristössä vaihtelee. Johtamisen vaihtoteorian mukaan työntekijät muodostavat suhteen esimieheensä ja tämän suhteen laatu vaikuttaa työsuoritukseen sekä työasenteisiin. Tutkimuksen mukaan työntekijän tavoiteorientaatio on yhteydessä esimieheen luodun suhteen laatuun. Esimiehen ja työntekijän välisen suhteen laatu puolestaan vaikuttaa työntekijän työtehokkuuteen työssä suoriutumisen, kehittymisen ja työtyytyväisyyden osalta. Oppi-

misorientoituneet työntekijät luovat laadukkaan vaihtosuhteen esimieheensä. Laadukkaan esimiessuhteen todettiin toimivan välittäjänä työntekijän menestymiselle työtehtävissään ja kokemukseen työtyytyväisyydestä. Oppimisorientaatiota tulisi tukea organisaatiotasolla ja ohjata työntekijöitä kehittämään itsessään oppimisorientaatioon liittyviä piirteitä. Tämä edesauttaa korkeatasoisten suhteiden luontia esimiehiin ja tätä kautta työtyytyväisyys, työssä suoriutuminen ja innovatiivisuus kehittyvät positiivisesti. (Janssen & Van Yperen, 2004.)

Johtamisen vaihtoteorian avulla on saavutettu paljon hyödyllistä tietoa niin teorian kuin käytännön tasolla. Teorian kritiikiksi on esitetty eettisesti arveluttavaa ihmisten jakamista sisä- ja ulkopiiriin. Tahtomattaan teoria nostaa esiin ja pitää yllä ajatusta, että työpaikoilla todella toimitaan näin epätasa-arvoisesti. Sitä, edistääkö teoria epätasa-arvoa, ei voi suoraan sanoa. Kuinka esimiesten ja alaisten väliset suhteiden kehittyminen ja ylläpito ovat kytköksissä muihin oikeudenmukaisuuden mittareihin (esim. tiedonvälitys, päätöksenteon käytännöt), vaatii lisätutkimusta. Teoria ei myöskään selitä suoraan sitä, kuinka erittäin laadukas vuorovaikutussuhde syntyy ja mikä selittää suhteisiin liittyvät positiiviset tuotokset kuten luottamus ja kunnioitus. Myös vuorovaikutussuhteiden mittaamiseen käytettävien mittareiden luotettavuutta on välillä arvosteltu. Johtamisen vaihtoteorian suurin haaste on määrittää ja kehittää mittausvälineistöä, jonka avulla voidaan tehokkaammin selvittää korkealaatuisen yhteistyön syntyyn vaikuttavia tekijöitä. (van Breukelen, Schyns & Le Blanc, 2006; Northouse, 2010, 147–170.)

Vuorovaikutussuhteiden laadulla ja johtamisen vaihtoteorialla on välillinen yhteys organisaatiositoutuneisuuteen kiintymyksen, lojaaliuden ja kunnioituksen kautta. Mitä tyytyväisempi työntekijä on johtajiin ja työtovereihin, sitä suuremmaksi hänen sitoutuneisuutensa kasvaa. (Lee, 2005.) Tämän voi ajatella realisoituvan erilaisissa muutostilanteissa, kun sitoutuneisuutta kysytään uuteen vaiheeseen siirryttäessä. Sitoutuneisuutta tarvitaan kaikessa kehittämisessä hyvinä ja huonoina aikoina ja vuorovaikutussuhteiden laadusta huolehtiminen on tärkeä tekijä.

Vuorovaikutussuhteiden laadulla on merkitystä myös esimiehelle ja tärkeä näkökulma esimiehen ja alaisen välistä vuorovaikutusta käsiteltäessä on myös esimiehen näkökulma. Johtamisen vuorovaikutusteoriaa tarkasteltaessa huomio kiinnittyy

useimmiten siihen, mikä on vuorovaikutussuhteiden laadun merkitys alaiselle ja organisaatiolle, jolloin esimies nähdään antavana osapuolena eikä niinkään saavana. Kun kyse on kuitenkin lähtökohdiltaan aidosti vuorovaikutuksellisesta toiminnasta, täytyy molempien osapuolten sekä antaa että saada. Selkeää hyötyä esimiehet voivat laadukkailla työsuhteilla saada erityisesti informaation muodossa. Kun välit työntekijöihin ovat hyvät, saa esimies todennäköisesti monella tapaa arvokasta tietoa työntekijäpuolelta. Tieto voi olla sellaista, että sitä olisi muuten erittäin hankala saada. Esimies voi saada myös kannustusta omissa pyrkimyksissään konkreettisen avun tai sitten tavoitteita tukevan asennoitumisen muodossa. Esimiehen vetämien hankkeiden edistyminen positiivisessa hengessä on sujuvampaa kuin tyytymättömien työntekijöiden keskuudessa. Esimiehen urakehitykselle alaisten puheilla ja teoilla on merkitystä. Hyvät vuorovaikutussuhteet palvelevat siten niin esimiehen henkilökohtaisia kuin hänen edustamansa organisaation tarpeita monella tapaa. (Wilson, Sin & Conlon, 2010.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen empiirisen osuuden toteutukseen liittyvät osat alueet. Luvussa esitellään tutkimusongelmat, tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimuksen toteutus sekä tutkimusaineisto.

4.1 Tutkimusongelmat

Teoriatiedon perusteella voidaan päätellä, että työelämäohjauksen merkitys on kasvava nykyajan työelämässä ja siihen on myös kiinnitettävä kasvavassa määrin huomiota. Esimiesten rooli on merkittävä työelämäohjauksen kannalta organisaatioiden arjessa. Tämä tutkimuksen pääongelmana on selvittää, **millainen käsitys esimiehillä on työelämäohjauksesta ja mitä työelämäohjauksen toteuttaminen edellyttää esimiehen näkökulmasta?**

Tutkimusongelma voidaan jakaa kahteen alaongelmaan:

1. *Mitä on työelämäohjaus esimiestyön näkökulmasta?*

Tällä kysymyksellä halutaan selvittää mitä esimiehet työelämäohjauksella käsittävät, mitä työelämäohjaus on heidän arjessaan ja miksi ohjausta esimiesten mielestä tarvitaan eli mikä esimiestä motivoi ohjaajana?

2. *Mikä esimiesten mielestä mahdollistaa työelämäohjauksen toteuttamisen?*

Tällä kysymyksellä selvitetään, mitä työelämäohjauksen toteutuminen arjessa vaatii esimiestyön kannalta? Mitkä ovat ne asiat, joiden on oltava kunnossa, että työelämäohjausta on mahdollisuus toteuttaa?

4.2 Tutkimuksen lähtökohdat

Kyseessä on laadullinen tutkimus. Laadullisten menetelmien tavoitteena on ilmiötä kuvaavan aineiston sisällön erittely. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tietoa kuvaamalla, jäsentämällä, tulkitsemalla ja ymmärtämällä ilmiötä merkityksellistämisen keinoin. Tutkijan rooliin kuuluu tuottaa kohteesta sen ymmärtämistä ja tulkintaa koskettavia tuloksia säilyttäen samalla kohteen ainutkertaisuus ja yksittäisyys. Tarkoituksena on löytää laadullisia tekijöitä, jotka tekevät kohteesta merkittävän. Tutkimustavoitteen mukaisesti määritellään soveltuvin analyysikeino. Yksi tapa on analysoida ilmiötä sinällään ja tässä tutkimuksessa on kysymys juuri työelämäohjauksen ja siihen liittyvien tekijöiden analysoinnista. (Hirsjärvi & Hurme, 2001.)

Tutkimusotteena on käytetty fenomenografiaa. Karjalainen (2010) on käyttänyt fenomenografista tutkimusotetta tutkiessaan ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikalla. Hän toteaa fenomenografisen tutkimusotteen sopivan käsitysten tutkimiseen. Tutkimusotteen kohteena ovat ihmisten erilaiset käsitykset tutkittavasta, arkipäivän ilmiöstä. Fenomenografinen tutkimusote olettaa, että ilmiön olemus on eri henkilöiden käsitys ilmiöstä. Tutkimusotteen avulla pyritään selvittämään, miten kohderyhmä ymmärtää tutkittavan ilmiön ja millaisia muunnelmia tutkittavan ilmiön käsittämisessä esiintyy. (Karjalainen, 2010.) Fenomenografista lähestymistapaa voi soveltaa hyvin myös tähän tutkimukseen, jonka tavoitteena on työelämäohjauksen ilmiön hahmottaminen.

Karjalaisen (2010) mukaan fenomenografisessa analyysissä voidaan edetä aineistolähtöisesti, jolloin teoriaa ei käytetä luokittelurunkona. Aineisto toimii kategorisoinnin pohjana, ja varsinainen teorianmuodostus tapahtuu tutkimusprosessin kuluessa. Aineistoa analysoidaan prosessimaisesti ja vaiheissa on mahdollista palata tarpeen mukaan taaksepäin ja vaiheet voivat toistua aineiston tiivistämisprosessin aikana. Aineiston ja luokittelujärjestelmän välillä liikutaan analyysivaiheessa edestakaisin, mikä on luonteenomaista laadulliselle analyysille. Uljensin esittämä fenomenografisen tutkimuksen teon nelivaiheinen malli koostuu seuraavista analyysivaiheista: 1) aineistosta ilmenevien merkityksellisten ilmaisujen etsiminen, 2) merkityksellisten ilmaisujen ryhmittely, 3) alakategorioiden rakentaminen teemoista ja 4) kuvauskategorioiden muodostaminen kategorioita yhdistelemällä. Tutkimusotetta on kritisoitu

heikosta aineiston analyysivaiheen ja kategorisointiin liittyvien ratkaisujen kuvailusta. (Karjalainen, 2010.)Tässä tutkimuksessa on käytetty edellä kuvatun kaltaista analyysitapaa. Analyysin eteneminen olisi tullut kirjata tarkemmin, missä näkyy tutkijan kokemattomuus.

Kvalitatiivinen haastattelu on tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä tarkoituksenmukainen. Teemahaastattelu valittiin tämän tutkimuksen haastattelumuodoksi hyvän soveltuvuuden ja toteutettavuuden vuoksi. Haastatteluissa tutkittavat eli ihmiset nousevat luontevasti subjekteiksi, joilla on mahdollisuus tuoda esille itseään koskevia asioita. Ihminen nähdään vapaasti mielipiteitään ilmaisevana, merkityksiä luovana ja aktiivisena osapuolena. Tutkijan tehtävänä on välittää kuvaa haastateltavan kokemusmaailmasta eli pyrkiä löytämään merkitys sanotusta. Haastattelutilanteessa on kiinnitettävä huomiota siihen mitä sanotaan, miten sanotaan ja millä ilmaisuilla asia sanotaan. Kvalitatiivista tutkimusta ja tutkimushaastattelua tehtäessä tavoitteena on tehdä tulkintoja vastaajan puheesta sen sijaan, että puheen perusteella pyrittäisiin hahmottamaan yleispäteviä faktoja tai lakeja. Työelämäohjausta ei ole tutkittu paljoa esimiestyön näkökulmasta, minkä vuoksi on tärkeää ilmiön hahmottamisen kannalta saada ennalta määrittämätöntä materiaalia, jonka avulla ilmiötä voidaan ymmärtää paremmin. Tämä toteutuu parhaiten antamalla esimiehille tilaa kertoa näkemyksiään ilman suuria ennakkorajauksia. Haastattelu menetelmänä antaa myös tilaisuuden selventää ja syventää vastauksia sekä tarvittaessa pyytää perusteluja. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 35; Warren, 2002, 83–85.)

Haastattelu on haasteellinen menetelmä etenkin kokemattomalle tutkijalle. Haasteena on ennen kaikkea haastattelutilanteiden hallinta ja säätely kulloisenkin tilanteen vaatimalla tavalla. Haastattelujen tekemistä pitäisi pystyä harjoittelemaan, jotta taito ja kokemus karttuisivat. Virhemahdollisuudet ovat suuret niin haastateltavan kuin haastattelijan osalta. Haastattelut perustuvat merkityksenantoon ja niin haastateltavalla kuin haastattelijalla on oma näkökulmansa ja lähtökohtansa keskustelulle. Tästä voi seurata virheellisiä tulkintoja ja arviointeja puolin ja toisin. Myös saadun haastatteluaineiston käsittely, sen analysointi, tulkinta ja raportointi, on valmiiden mallien puuttuessa tutkijalle vaativa tehtävä. Käytännön tasolla myös haastattelujen sopiminen, järjestäminen, tekeminen ja purkaminen on aikaa vievä prosessi. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 35; Warren, 2002, 84–85.)

Tutkimushaastatteluja voi tehdä eri tavoin. Tavallisimmin erot syntyvät strukturointiasteen perusteella eli siitä kuinka tarkkaan kysymykset on muotoiltu ja missä määrin haastattelija jäsentää tilannetta. Strukturoidussa haastattelussa haastattelu on kaikkien haastateltavien osalta täysin samanlainen ja esim. puhelinhaastattelut ovat usein tällaisia. Strukturoimaton haastattelu puolestaan on täysin ennakkoon rajaamaton, keskustelunomainen syvähaastattelu. Haastattelu voi olla myös puolistrukturoitu. Tällöin aiheet ja kysymykset, niiden muoto ja järjestys, ovat enemmän tai vähemmän ennalta päätettyjä. Yksi puolistrukturoitu haastattelumuoto on teemahaastattelu. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43–48.)

Ominaista teemahaastattelulle on, että jokin haastattelun näkökohta on vahvistettu etukäteen, mutta ei kaikkia. Tällöin haastattelu kohdennetaan tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan ja joiden varassa keskustelu etenee. Lähtökohtana on oletus, että menetelmällä voidaan tutkia kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. Haastateltavien elämymaailma ja tilanteista tekemät määritelmät korostuvat, jolloin tutkijan näkökulma ei ole ainoa määrittävä tekijä tutkittavien äänten päästessä kuuluville. Keskiöön nousevat ihmisten asioista tekemät tulkinnat, asioille antamat merkitykset ja vuorovaikutuksen keskeinen rooli merkityksenannossa. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, 43–48.)

Tutkimuksen tekemistä voi ajatella löytöretkenä. Tutkimuksessa ei ole kyse ennakkokäsitysten vahvistamisesta tai jo ”tiedetyn” todentamisesta. Tutkijan tulisi pystyä haastattelussa olemaan tietämätön ja jopa hieman naiivi, jotta olisi mahdollista kuulla, mitä haastateltavilla oikeasti on sanottavanaan. Puolistrukturoiduissakin haastatteluissa valmistautuminen ja suunnittelu on kuitenkin tärkeää, kuten missä tahansa tutkimuksessa. Suunnitelmallisuudella on mahdollista saada aikaan avoin haastattelu-tilanne ja sen myötä avoimesti kerrottua, täsmällistä tietoa, jota pystytään hyödyntämään tutkimuskysymyksiin vastattaessa. (Gillham, 2005, 70–73.)

4.3 Haastattelujen toteutus ja tutkimuksen luotettavuus

Haastateltavat oli alusta saakka tarkoitus poimia TOKI -projektin osallistujien joukosta. Kaikille koulutukseen osallistuville lähetettiin ennen koulutuksen alkua webropol-kysely ennakkotietojen saamiseksi koulutusta varten. Kyselyyn liitettiin myös

kysymys, johon vastaamalla osallistujat pystyivät ilmaisemaan halukkuutensa osallistua projektiin liittyvään haastattelututkimukseen. Kyselyssä 16 henkilöä ilmoitti olevansa valmis ottamaan osaa haastattelututkimukseen. Vapaaehtoisuus haastatteluihin on tietenkin ehdoton edellytys niiden onnistumiselle. Halukkuutensa ilmaisesta valittiin sopivat haastateltavat, joten voidaan puhua harkinnanvaraisesta näytteestä. Olennaista tutkimuksen kannalta on, että haastateltavilla oli kokemusta esimiestyöstä mielellään pidemmältä ajalta.

Valittaessa haastateltavia ensimmäisenä suljettiin pois ne kolme henkilöä, joilla esimieskokemusta oli vähemmän kuin vuoden ajalta. Seuraavaksi valinnassa huomiota kiinnitettiin edelleen esimieskokemuksen määrään, nykyisten alaisten määrään, toimialaan ja työtehtävään. Tavoitteena oli löytää 5–6 mahdollisimman kokenutta henkilöä ja eri toimialoja edustava otos.

Haastateltavien henkilöiden tavoittaminen oli helppoa ja ainoastaan yhden henkilön kohdalla pitkä välimatka hankaloitti haastattelun toteuttamista niin, että haastattelu jouduttiin perumaan. Viiden haastatellun kanssa ajankohdan sopiminen haastatteluille oli melko vaivatonta. Osa haastateltavista työskenteli julkisella sektorilla ja osa yksityisellä sektorilla. Kaikki haastateltavat eivät haastatteluhetkellä työskennelleet lähiesimiehenä, mutta kaikilla oli vankkaa kokemusta lähiesimiehen työstä. Tavoitteena oli saada näkemyksiä esimiestyötä jo pidempään tehneiltä henkilöiltä ja tämä tavoite saavutettiin. Haastattelut toteutettiin pääasiassa haastateltavien työpaikalla.

Koska haastateltavat olivat kaikki vastanneet laajahkoon kyselyyn, oli heidän työelämäohjaukseen liittyvistä käsityksistään mahdollisuus muodostaa jonkinlainen käsitys jo ennen haastattelua. Yleensäkin voi todeta, että ne, jotka haastatteluun olivat vapaaehtoisia, olivat selvästi aihetta aiemmin pohtineet ja aihe oli jossain määrin tuttu. Haastatteluvaiheessa koulutusta oli ollut jo useamman koulutuspäivän verran, joten tieto oli heillä myös sitä kautta lisääntynyt. Yksi haastatelluista tosin ei henkilökohtaisesti koulutukseen osallistunut, vaikka alun perin siihen olikin ilmoittautunut.

Haastatteluja varten laadittiin haastattelurunko (LIITE 1), jossa määriteltiin teemat ja kuhunkin teemaan liittyviä aiheita haastattelun tueksi. Toisen haastattelun jälkeen ja

kaksi haastattelua litteroituani pohdin haastattelurungon yksityiskohtaisempaa valmistelua. Havaitsin tarvetta kohdentaa haastattelut jämäkämmin ja omaa valmistautumista kysymysten esittämiseen oli kehitettävä. Valmiiden kysymysten laatimiseen ei toisaalta ollut tarvetta, koska ajatuksena oli antaa haastateltavien käsityksen tulla esiin eli mitä he aiheesta ja aihepiiristä ajattelevat ja mitä siihen heidän mielestään kuuluu. Kokemuksen myötä haastattelujen rakenne tiivistyi ja kohdentui paremmin.

Haastattelut tallennettiin nauhurille. Aineiston litterointi tehtiin sanatarkasti, mutta kuitenkin asiasisältöön keskittyen. Merkittävät naurahdukset tai tauot/ympäristöhäiriöt merkattiin. Haastattelijan reagoinnit jätettiin pääasiassa kirjaimatta, mutta kaikki varsinaiset puheenvuorot kirjoitettiin auki. Joissain kohdissa haastattelijan puheenvuoroja lyhennettiin sisällöllisen vähäpätöisyyden vuoksi. Haastatteluaineisto on laadullista eikä sitä ole luokiteltu millään keskusteluanalyttisellä menetelmällä.

Haastatteluja toteutettiin viisi ja tämä määrä osoittautui aivan riittäväksi tulostenkin kannalta. Erilaisia näkökulmia saatiin riittävästi ja ennen kaikkea keskeisiin kysymyksiin saatiin vastauksia.

Tutkimuksen toteuttamista arvioitaessa on huomioitava kyseessä olleen haastattelijan ensimmäinen haastattelututkimus, mikä väistämättä näkyy monessa kohtaa. Haastattelut toteutuivat hyvin vähäiseen kokemukseen nähden hienosti. Kuitenkin jälkikäteen arvioituna olisi ollut hyvä olla paremmin sisällä aihepiirissä ja kohdentaa kysymyksiä haastattelun aikana enemmän.

5 TYÖELÄMÄOHJAUS ESIMIESTEN NÄKÖKULMASTA

Tässä luvussa perehdytään työelämäohjaukseen esimiesten näkökulmasta haastattelumateriaalin pohjalta. Luku jakautuu kahteen osaan noudatellen tutkimuskysymysten muotoilua. Ensin tarkastellaan työelämäohjauksen määrittelemistä. Toiseksi keskitytään kolmeen keskeiseen osa-alueeseen, jotka esimiesten puheissa nousevat tärkeimmiksi työelämäohjauksen toteutukseen liittyen.

5.1 Työelämäohjaus esimiesten määrittelemänä

Tämä luku esittelee haastattelujen pohjalta saadun kuvan siitä, mitä työelämäohjaus on esimiestyössä. Haastatteluiden yksi keskeinen tavoite oli pyytää esimiehiä kuvailemaan työelämäohjausta. Käsitteen ollessa vielä uusi ja melko vähän tunnettu, oli tarpeellista kuulla, mikä käsitys työelämäohjauksesta on siellä, missä sitä toteutetaan.

Pyysin kaikilta haastateltavilta määritelmää työelämäohjauksen käsitteelle. Käsitteen määrittely ei ollut helppoa, mikä oli odotettavissakin sen laajuuden vuoksi. Sain kaikilta viideltä haastateltavalta määritelmiä käsitteelle ja haastateltavien määritelmät vastaavat monilta osin sitä, mitä tutkimuksen alussakin työelämäohjauksen määriteltiin olevan.

Yleisesti ottaen työelämäohjaus nähdään mahdollisuutena kartoittaa työntekijän haluja ja tarpeita työelämän puitteissa. Toisaalta se nähdään arkisena kanssakäymisenä, opastamisena ja tukemisena.

”No sinänsä se termi sanoo sitä että se on tavallaan, no, käyvään sen työntekijän työtilannetta läpi ja mietitään sitä mihin niinku haluaa, mitä haluais sitten niinku työelämältään.” (H1)

Haastatellut esimiehet pitivät työelämäohjauksen yhtenä ideana työntekijän kuulluksi tulemisen mahdollisuutta. Esimies on henkilö, joka auttaa keskustelun kautta löytämään keinoja selkiyttää tavoitteita ja toiveita sekä konkreettisesti auttaa toteuttamaan

niitä. Työelämäohjaukseen kuuluu oman työtilanteen läpikäyminen ja osaamisen arviointi. Yhteistyön merkitys korostuu, mutta myös työntekijän oma vastuu ja itse-reflektoinnin tarve. Kun kyseessä on aikuinen ihminen, ei toisen puolesta voi tehdä mitään valmiiksi, vaan keinoja ovat hoksauttaminen ja tuen tarjoaminen. Jokaisella on herättävä oma halu pohtia omaa tilannetta rehellisesti ja miettiä mahdollisia toimenpiteitä.

Lähtökohtana on oltava, kuten Viitala (2002) toteaa, että työntekijät ovat aikuisia ihmisiä, jotka ovat työyhteisönsä aktiivisia, luovia, vapaita ja päämäärähakuisia toimijoita. Työntekijöiden autoritääriinen johtaminen ei tässä ajattelussa ole mahdollista saati tuloksekasta. Esimiehen tärkeä rooli työyhteisössä on ennen kaikkea mahdollisuuksien luominen sille, että alaisissa olevat voimavarat pääsevät ilmenemään ja kasvamaan mahdollisimman hyvin. (Viitala, 2002, 33.)

Myös sitouttamisen ja motivoinnin kannalta on tärkeää käydä keskustelua osaamisesta ja työn mielekkyydestä yksilöllisyys huomioiden. Haastatteluista syntyi käsitys, että tämäkin oli hyvin tiedostettu, mutta realistisesti sille ei nähty hirveästi olevan aikaa arjessa. Kehityskeskustelut olivat luonteva asia, johon työelämäohjauksen toteuttaminen yhdistettiin. Tilanteet, joissa työelämäohjausta tarkoituksellisesti ja varmuudella toteutetaan, nousevat keskiöön ja niistä kerrotaan helposti. Usein syntyy vaikutelma, että puhuttaessa työelämäohjauksesta puhutaan itse asiassa kehityskeskusteluista ja päinvastoin.

”No työelämäohjaus on varmaan se että mä nään silleen semmosta itsearviointia ja sitten että se on myös arviointia esimiehen kans että missä mennään ja sitten just ne vahvuudet että mitkä on ja missä ihminen tahtoo kehittyä ja sit taas ne vajeet että missä on vajetta ja taas että siellä pitää skarpata silleen kaiken kaikkiaan ja varmaan se uralla eteneminen on yks semmonen ja taas se että mitkä on ne työnantajan vaatimukset että onko sillä lailla että tulee jotain uutta tai silleen että pitäis laajemmasti saaha se henkilö kiinnitettyä siihen työhön ja sitten että vaikka nyt joku esimerkiksi että meillä tarttis enemmän olla kielikoulutusta ni sitten ohjattas se ihminen sinne.” (H4)

Kehittämisen näkökulma tuli vahvasti esille haastatteluissa. Työympäristöjen jatkuva muutos vaatii kehittämistä kaikilla tasoilla ja työelämäohjaus nähdään senkin takia tarpeelliseksi. Alaisen koulutustarpeiden hahmottaminen ja koulutusten järjestäminen sekä tietämyksen syventäminen on keskeistä. Samoin työelämäohjaukseen liittyy työkyvyn ylläpitäminen ja omien voimavarojen tunnistaminen. Keskeistä on myös tukea työntekijöitä löytämään mielekkyys omaan työhönsä, jos se on jostain syystä heikentynyt.

”Työelämäohjaus elikkä tuota siinähän on monella varmaan aika semmosia erilaisia käsityksiä siitä että mitä se yleensäkin on ... elikkä mitä se käsittääpi sehän käsittää tämän ihmisen niinku sen --- että se tuki täytyy olla että sä jaksat siinä työssä sä et anna liikaa ittees siitä sitten...”
(H2)

Arkinen työn seuraaminen ja helpottaminenkin tarvittaessa on tärkeää ja edellyttää tarkkaavaisuutta esimieheltä huomata heikkoja signaaleja. Ennakoivan otteen merkitys korostuu ja turhaa muodollisuutta halutaan selvästi välttää työelämäohjauksessakin. Vaikka ajatus työelämäohjauksesta käytännössä kuulostaa painottuvan voimakkaasti kehityskeskusteluihin, halutaan siihen liittyvää keskusteluyhteyttä ja avointa ajatusten vaihtoa tuoda myös arjen keskelle. Turhien palaverien välttäminen nousee haastatteluissa usein esille. Myös jokapäiväinen epämuodollinen keskusteluyhteys koetaan tärkeäksi. Esiin nousee pyrkimys kohdata alaisia ja kollegoja päivän tauoilla. Epävirallisia tilanteita pidetään hedelmällisinä keskustelunpaikkoina ja niiden antia sekä luomaa yhteyttä jopa edellytyksenä sille, että virallinen ja aikataulutettu kehityskeskustelu tms. voi toimia.

Kahden haastateltavan (H3 ja H5) ajatukset poikkeavat edellä esitetyistä siten, että heidän näkökulmassaan korostuu esimiehen perehdyttävä ja ohjaava rooli. Heille työelämäohjaus näyttäytyy ensisijaisesti työelämän pelisääntöjen ja työtehtävien opettamisena sekä alaisen työskentelytaitojen kehittämisenä kunkin omien tarpeiden mukaan. Työelämäohjaus nähdään arjen sujumisena antamalla alaisille riittävästi välineitä toimia erilaisissa tilanteissa. Heidän näkemyksissään korostuu esimiehen ja organisaation rooli työntekijän tukena toisaalta sopivien taitojen omaamisen ja toisaalta henkisen jaksamisen vuoksi. Työelämäohjaus keskittyy henkiseen jaksamis-

puolen tukemiseen ja luottamiseen, ei niinkään ammattiosaamisen ohjaamiseen, koska monialaisen tiimin esimiehellä ei ole aina edes mahdollisuutta neuvoa alaistaan itse työn suorittamisessa. Toisaalta työelämäohjauksen piiriin voidaan katsoa kuuluvan perehdytys itse työtehtävään tai jos ei työn suorittamisen niin ainakin talon toimintatapojen osalta. Tärkeänä koetaan myös oppimisen ja kehittymisen seuranta, joiden toteuttamisen osalta kehityskeskustelut jälleen nousevat keskiöön.

Työelämäohjaus nähdään keinona sitouttaa alaisia työhönsä. Työelämäohjausta kytkeytyy tällöin hyvinvointiin ja siten esiin nousee, että nykyaikana toimiva työelämäohjaus voi olla keino saada hyviä työntekijöitä. Yhdessä voidaan pohtia uralla etenemistä sekä omien rajojen asettamista jaksamisen suhteen. Verkottuneissa työympäristöissä työskentely vaatii ohjaamista ja asioiden ääreen pysähtymistä. Muutoksia tapahtuu työympäristöissä jatkuvasti, minkä vuoksi sen hallitseminen on aiempaa haasteellisempaa. Nuoria työntekijöitä täytyy myös tukea hahmottamaan yhteiskuntaa, jossa työ tapahtuu. Erilaiset maailmankuvat sukupolvien välillä ja monikulttuurisuus laajemminkin tekevät ohjauksen tarpeelliseksi näkemysten lähentäjänä. Työelämäohjaukseen liittyy paitsi työntekijöiden näkökulman tukeminen, myös työnantajan näkökulma. Jotta työntekijän osaaminen vastaisi työn tarpeita, taitojen päivittäminen aika ajoin on välttämätöntä. Työelämäohjauksen keinoin työntekijää voidaan auttaa menemään eteenpäin ja estää jämähtäminen yhteen rooliin.

”...mutta semmonen keskusteluhan se on kuitenkin tärkein se ihmisen kanssa ja sitten että miten se ite kokee mitkä on vajeet ja miten mennään eteenpäin ja samaten meillähän on sillai kyllä aika moni myös koulututtuu samanaikaisesti ku on töissä tuota ja siinä on sitä sumplimista aika tavalla kaiken kaikkiaan mutta mä oon nähny kuitenkin että se on sen työntekijänki kannalta tärkeä että se menee eteenpäin että musta pahimmat työntekijät on ne jotka jää paikalleen ja on vaikka 30 vuotta samassa työpisteessä. Kyllä niitäkin löytyy.” (H4)

Työelämäohjauksen ajatus toteutuu siis selkeimmin kehityskeskusteluissa, mutta muutakin konkreettista toimintaa esimiehet nimeävät. Kaikenlainen koulututtaminen nähdään tärkeäksi asiaksi ja sitä oltiin valmiit tukemaan. Yksi pahimmista asioista voi olla paikoilleen jämähtänyt työntekijä, joka ei innostu mistään uudesta.

Työelämän ja kouluttautumisen yhdistäminen voi vaatia paljonkin vaivaa, mutta kannattaa silti. Työnkierto oli toinen keino tehdä työelämää mielekkäämmäksi ja sitä pidetään tehokkaana toteuttamistapana yrityksen näkökulmasta.

”...työnkierto, mä nään sen erittäin hyvänä ainakin esittää mutta kaikkihan ei oo valmiita työnkiertoon ja pakotetahan ei sillai että. Sitten on työtähän voi kierrättää myös työpisteessä...”(H4)

Hyvinvoinnin kannalta liikunta- ja vapaa-ajanmahdollisuuksien tukeminen nähdään tärkeäksi ja tehokkaaksi työelämäohjaukseksi, mihin esimiehet voivat kannustaa suoraan.

5.2 Keskeiset osa-alueet työelämäohjauksen toteutuksessa

Haastatteluaineistosta nousee työelämäohjaukseen ja sen toteuttamiseen liittyen kolme keskeistä teemaa. Ensinnäkin organisaatiokulttuurin luomat edellytyksen mm. asenteiden muodossa vaikuttavat työelämäohjauksen edellytyksiin. Toiseksi kehityskeskustelut nousevat keskeiseen rooliin työelämäohjauksen toteuttamisessa. Kolmantena asiana vuorovaikutussuhteet alaisten kanssa ja näiden suhteiden rakentaminen koetaan tärkeäksi. Kaikki kolme tekijää nivoutuvat tiukasti toisiinsa ja erittely ei ole lainkaan yksinkertaista. Kolmea mainittua osa-aluetta tarkastellaan seuraavaksi tarkemmin.

5.2.1 Organisaatiokulttuuri

Asennoituminen työelämäohjauksellisiin asioihin vaihtelee paljon organisaatioissa. Haastateltavien työhön liittyi odotuksia enemmän ja vähemmän, samoin myös tuki ja olosuhteet tuon työn tekemiseen vaihtelivat. Työelämäohjaus voi näyttäytyä hyvin teknisenä toimintana, jos lähtökohtana on sen mittaaminen ja tietyn tason saavuttaminen. Esimerkiksi työhyvinvointia voidaan mitata työntekijöiden poissaoloja tarkkailemalla ja esimiehen tehtävänä on toimia organisaation valitseman toimintaohjeistuksen mukaan. Ajatuksena on perehdyttää kaikki esimiehet tunnistamaan ja ennakoimaan ongelmia, joihin seurannan avulla voidaan puuttua välittömästi. Tähän liittyy tietty ongelmalähtöisyys, jolloin ajatellaan, että järjestelmä luodaan

ongelmia varten eikä niinkään ihmisiä. Isompien ongelmien synnyn estäminen on hyvä lähtökohta myös työntekijän kannalta, mutta näkökulma on hyvin organisatorinen. Tällaisessa tilanteessa esimiehen on turvallista toimia yhteisten pelisääntöjen varassa, mutta riskinä on järjestelmän taakse piiloutuminen.

Esimiestyön laatu korostuu työelämäohjauksessa, mutta joskus esimies voi joutua hoitamaan henkilöjohtamista hyvin niukalla koulutuksella ja opastuksella varsinkin, jos esimiestehtäviä hoitavalla henkilöllä ei ole peruskoulutuksessaan johtamiseen liittyviä opintoja tai aiempaa johtamiskokemusta. Esimerkiksi pk-yrityksessä niukat resurssit voivat vaikuttaa johtamisen tasoon suoraan, jos johtamistaitoja ei ole työn ohella mahdollisuutta kehittää. Suhtautuminen esimiestyön tekemiseen ilman riittävä koulutusta voi olla omalla kohdalla hämmentävää, mutta myös hämmentävän tavallista.

”No, kyllä se (esimiestyö) on ihan tuota noin mielenkiintoista on ollu ja varmaan ihan sopivaa, mutta niinkö sanottu se on ollu tuosta vähän suoraan (naureskelua), suoraan ilman esimieskoulutusta, et sitä on työn kautta sitten tekemisen kautta oppinu ja toki nyt sitten ite oon vähän opiskellu tai lukenu jotain esimieskirjallisuutta ja kyllähän tosa...kävinki sellasen ... koulutusjakson esimiestyöskentelystä ja siellä oli ihan hauska sinänsä nähä että siellä oli voi sanoa oikeestaan kaikki jotka oli silläki kurssilla jotka olivat ikänsä esimiehenä toimineet ni eivät olleet ikinä saaneet mitään esimieskoulutusta.” (H1)

Riippuen yleisestä taloudellisesta tilanteesta, voi panostus esimiestyöhön organisatiossa vaihdella suurestikin. Pk-yritystä edustanut haastateltava toi esiin selkeästi, kuinka yleinen asenneilmapiiri oli työelämäohjausta vähättelevää. Konkreettisesti se näkyi, kun kehittämiselle annettiin hyvässä taloudellisessa tilanteessa lupa, mutta siitä myös tingittiin välittömästi, kun taloudelliset näkymät heikkenivät. Tämä aiheuttaa turhautumista henkilökunnassa, mutta etenkin henkilöstön kehittämistyöhön osallistuvan työntekijän näkökulmasta. Koska pienessä yrityksessä resurssit niin taloudellisesti kuin työvoiman osalta voivat olla hyvinkin tiukat, ei perustoimintojen ulkopuolisiksi nähdylle ”pehmeille” toiminnoille jää resursseja. Työntekijöiden työtehtävät ovat usein myös laajoja, jolloin työtehtävien priorisoinnissa välttämättö-

mimmiksi tehtäviksi auttamatta valikoituvat usein muut kuin ohjaukseen ja kehittämiseen liittyvät tehtävät.

”No oikeestaan kyllä (on koulutustarvetta) ja ihan työelämässäkin oon puhunu sitä viime vuosina että koko organisaatiolle sielläkin on tullupaljon päällikköjä siinä firmassa ja johtajia ja tavallaan tullu semmosta ni ois hyvä järjestää niinku esimieskoulutusta. Se on sinällään pk-yritys ja pieni yritys ni tavallaan siinä täytyy osata se itte asia ja sitten muut on vähän siinä sivussa tavallaan nyt ku kuitenkin jo ajatellaan enemmän semmosta niinku (huokaus) ammattimaisuutta ni kyllä ne esimiehetki tarvii sitä koulutusta.” (H1)

Suhtautuminen esimiestyöhön ja niin siihen kuin yleisemminkin koulutukseen ilmenee yleisenä tahtotilana organisaatiossa. Osittain siihen voidaan suhtautua mielenkiinnolla, mutta aikaa ei koeta olevan riittävästi. Toisaalta sitä voidaan pitää aivan turhanpäiväisenä. Organisaatiokulttuurissa vallitsevat käsitykset koulutuksen ja muun henkilöstöjohtamiseen toisarvoisuudesta voivat näkyä eri toimintojen selkeänä arvottamisena kuin huomaamatta.

”Ehkä se on tavallaan se matala organisaatio että kaikilla on sitä varsinaista työtä siinä tehtävänä ni sit se jää ehkä se henkilöstöhallinto vähemmälle huomiolle.” (H1)

Haastattelujen perusteella voi sanoa, että pienessä organisaatiossa keskittyminen on siis ”oikeassa”, suoraa tulosta tuottavassa työssä ja henkilöstöhallintoon liittyvissä asioissa keskitytään hoitamaan välttämättömimmät toiminnot.

Kunnallisissa ja yksityisissä organisaatioissa organisaatiokulttuurissa oli havaittavia eroja. Yksityispuolen eduksi eräs haastateltava mainitsi oman kokemuksensa perusteella johtajan olevan yksityispuolella lähempänä kuin julkisella puolella. Tällä viitataan kokemukseen esimiehen työskentelystä rinnalla ja olemiseen paremmin saatavilla kuin julkisen puolen suuressa yksikössä.

”...niin että onko se sillä lailla sitten että jotenkin ... ite on oppinu yksityispuolella että se on kuitenkin se esimies ollu se johtaja niin lähellä siinä että on voinu jutella ja porista ja näin pois päin ihan avoimesti kaikkia ja hyvin on ollu semmoset ei välttämättä mitään sellasia kehityskeskustelujakaan oo tarvinnu on voinu ihan keskustella auki asioita näin mut onko se sitten ollu tässä kulttuurissa (julkisella) aikasemmin niin että ne on ollu niin kaukana sitten täällä johtajista ja esimiehistä työntekijät ja se on ollu niin samanlaista vakiintunutta se toiminta...”(H2)

Haastatteluissa ilmeni, että isommissa, tässä tapauksessa kunnallisissa, organisaatioissa organisaatiokulttuuri näyttöytyy koulutusta suosivana ja vaativana. Myös tehtävän työn välttämättömyys tuo jatkuvuutta ja uskoa tulevaisuuteen, vaikka työn toteutusmuodosta ei kaikkina aikoina voikaan olla varma.

Schrader jm. (2005) toteavat, että julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden toimintakulttuureissa on eroja. Eroavaisuudet tulevat selkeästi esiin muun muassa muutosjohtamisesta puhuttaessa. Organisaatiokulttuurin ollessa merkittävä tekijä organisaation tehokkuuden kannalta, johdon ja esimiesten on tärkeää olla perillä ja ymmärtää johtamansa organisaation kulttuuria. Vain tätä kautta muutoksen johtaminen voi onnistua. (Schraeder, Tears & Jordan, 2005.)

Muutosjohtaminen esille usein esimiehiä haastateltaessa.

”No tietenkä kovastikin on tullu muutosta koska tässäkin kuitenkin on eri tavalla ihan tänä päivänä tavoitteet ja strategiat ja talous painottuu ... tulosta varmasti pitää tulla enempi ja sitten varmaan myös se että myöskin henkilöstö pitää olla niinku systemaattista hallinnointia ja koulutusta ja suunnittelua ja niinkö että se työ viedään systemaattisesti eteenpäin. ja muutoksiahan tulee koko ajan ja semmonen muutosjohtaminen sitä koulutusta oon saanu myös kyllä.”(H4)

Julkisella sektorilla muutospainee ja tehokkuuden tavoittelu ovat erilaisessa asemassa kuin vielä jokin aika sitten. Organisaation toimintaan kuuluu ympäristöön sopeu-

tuminen ja ulkopuolelta tuleviin paineisiin vastaaminen. Tämä on itsestään selvää yksityisellä sektorilla, mutta yhä todempaa myös julkisella puolella.

”...kaikki asiat ja ajatusmaailmat hakee paikkaansa et oppii ymmärtämään eri tavalla. Enämpi niinku lähemmäksi mennään yksityispuolen toimintaa ettei oo enää sillä lailla kaupungin toimintoja...” (H2)

Schraeder, Tears ja Jordan (2005) ovat sitä mieltä, että julkisen puolen vakiintuneisuus on luonut turvaa työntekijöille, mistä liikelaitostumisessa on jouduttu luopumaan. Muutostilanteissa esimiehellä on tärkeä rooli auttaa työntekijöitään muutosvaiheiden läpikäymisessä ja uuteen vaiheeseen siirtymisessä sekä uuden toimintaympäristön omaksumisessa. Kyse on myös organisaatiokulttuurin muutoksesta ja muuttamisesta. Julkisella sektorilla koulutus ja esimerkillä johtaminen nousevat arvokkaiksi asioiksi ja keinoiksi. Muutoksessa on aina kyse myös tunteista ja niiden tunnistaminen on tärkeää. Koulutuksen ja esimerkin kautta muutoksien hallitseminen tulee helpommaksi. (Schraeder, Tears & Jordan, 2005.) On todettu (Nielson jm. 2001), että työpaikalla saatava sosiaalinen tuki auttaa tasapainon löytämisessä työelämän ja henkilökohtaisen elämän välillä. Mentorointi on yksi sosiaalisen tuen muoto, jonka kautta työntekijä voi saada tukea elämänhallintaansa. Olennaista on, että mentoroinnin avulla työntekijän todettiin pystyvän paremmin löytämään olennaiset asiat työstään, jolloin sen hallitseminen onnistuu. (Nielson, Carlson & Lankau, 2001.)

Haastattelujen perusteella vaikuttaa sille, että julkisella puolella koulutetaan esimiehiä tasapuolisemmin. Siellä johtamisen koulutusohjelmaa tarjotaan tasapuolisesti esimiesasemaan tuleville tai siinä jo toimiville.

Esimies kokee paljon odotuksia, liiallisiakin, sen suhteen, mitä hänen odotetaan tietävän ja kykenevän ratkaista. Esiin nousi kokemus alaisten passiivisuudesta ongelmatilanteessa, jolloin esimiehen odotetaan antavan valmis ratkaisu tilanteeseen kuin tilanteeseen. Tähän vaikuttaa ennen kaikkea organisaatiossa vallitseva kulttuuri, jossa on aiemmin tuettu tämänkaltaista oletusta. Esimies on ollut auktoriteetti ja ottanut tilanteet haltuunsa vahvasti. Uuden esimiehen tullessa ja kulttuurin ollessa murroksessa, vanhat ajattelutavat ovat tiukassa, vaikka muutosta hiljalleen tapahtuukin. Tie-

toinen yhteistyön rakentaminen ja ratkaisujen hakeminen yhdessä on ollut uuden esimiehen linja, jota hiljalleen on alettu hakea.

”Mä en voi säännöllisyydestä nyt puhua kun mä en oo kerenny ku ne yhen kerran pitää (kehityskeskustelut nykyisessä organisaatiossa) mutta kyllä totta kai ens vuonna sitte uudestaan ja se lissää taas sitä luottamusta sitten tässä on kova työmaa tässä ... täällä on varmasti hyvin semmonen autoritäärinen johtamiskulttuuri ollu ennen tämmönen puhumisen oppiminen että niinkö pietään nämä työpaikkakokoukset piän kerran kuukauessa ja sitten tuota noin tämmösiä tiedotuspalavereita aina ku on jotakin asioita mutta semmonen asioitten yhdessä puhuminen ni siinä on minusta niinkö kovasti vielä tekemistä.” (H3)

Esimies, jonka alaisuudessa työskentelee moniammatillinen tiimi ja ihmisiä oman ammattiosaamisen ulkopuolelta, ei voi useinkaan olla alaistaan pätevämpi ja neuvomassa tätä työn toteuttamisessa. Alainen on saatava ottamaan itse vastuuta enemmän. Esimiehen on myös itse selkeästi myönnettävä oma tietämättömyytensä, jotta alainen huomaa olevansa itse osaavampi ja pätevä ratkaisemaan ongelmia. Kuitenkin esimiehen olisi pystyttävä säilyttämään alaisen arvostus asemaansa kohtaan, mikä vaatii jäämäkkyyttä tilanteessa, jossa hän asiaosaamiseltaan on alaistaan heikommassa asemassa. Muuten alainen voi pahimmassa tapauksessa nostaa itseään ja vähätellä esimiehen asemaa. Esimiehelle on kannustavaa, kun alaisten oma motivaatio kehittää työtään herää ja samalla koko työyhteisön kehittyminen muuttuu. Asiat uskalletaan sanoa rohkeammin ääneen laajemminkin kuin vain omaa työtä koskien ja yhdessä tekemisen henki herää.

”Kyllähän semmosta palkitsevaa on että huomaa että ihmiset ajattelee omaa työtään, kehittää niitä toimintoja ja antavat uusia ideoita koko talon toiminnalle ja sitten semmosta rohkeutta siihen että voidaan yhdessä tehdä että ei oo semmosta kynnystä sanoa niinkö että semmonen yhdessä tekeminen se antaa semmosta potkua.” (H3)

Vaikka esimieheltä odotetaan valmiita ratkaisuja, hiljalleen työntekijät siirtyvät kehittävämpään työotteeseen. Aiempi autoritäärinen johtaminen on vaikeuttanut myös

kehityskeskustelujen käymistä, koska ihmiset eivät ole uskaltaneet puhua asioistaan. Luottamuksen rakentaminen on hidasta. Keskustelukulttuurin luominen kestää. Organisaatiokulttuurin avaaminen uuteen aikaan on vaikeaa, mutta tarpeellista jo asiakkaidenkin kannalta, jotta asiakkaille saadaan välitettyä hyvää mieltä. Samalla käy ilmi esimiestyön motivoiva puoli. Työn vaihtelevuus on toinen selvästi motivoiva tekijä:

”Se on ehkä se että erilaiset päivät että silleen tämä työ ei oo rutiininomaista että aina on varmaan haastetta silleen hommassa.” (H4)

Organisaatiokulttuurilla on vaikutuksensa työhyvinvointiin. Työhyvinvointia on oven sulkeminen työpaikalta lähtiessä ja asioiden jättäminen sinne. Esimies voi esimerkiksi kannustaa työntekijöitä samaan ja luoda työhyvinvointia edistävää kulttuuria.

Organisaatioiden tarjoamaa urasuunnitteluun liittyvää tukea on tutkittu ja on todettu, että tukea on tultava useilta tahoilta, jotta se olisi oikeasti kehittävää ja kestävä. Organisaation on pystyttävä tarjoamaan verkosto, jonka kautta keskusteluun ja kehittämiseen löytyy tukea. Lähiesimiehen rooli on tärkeä keskustelutuen tarjoajana, mutta lähiesimiehellä on tärkeä rooli myös välittävässä roolissa verkostossa. Esimies voi luoda yhteyden muihin tahoihin organisaatiossa. Tutkijoiden mukaan tarvitaan lisää laadullista tutkimusta keskusteluihin osallistuvien henkilöiden kokemuksista. Olisi hyödyllistä tutkia mikä saa keskusteluapua tarjoavan henkilön tarjoamaan apuaan, vaikka se ei toimenkuvan puitteissa pakollista olisikaan ja mitä hyötyä tuen tarjoaja siitä itse saa. (Kidd, Hirsh & Jackson, 2004.)

5.2.2 Kehityskeskustelut

Työelämäohjaus kytkeytyy vahvasti kehityskeskusteluihin. Kehityskeskusteluja käydään kaikkien haastateltavien työpaikoilla ja kaikki ovat niitä myös olleet järjestämässä. Tyypillistä on järjestää kehityskeskustelu jokaisen työntekijän kanssa kerran vuodessa ja joskus kahdestikin. Kehityskeskusteluja pidetään vakiintuneena osana työelämää, joskin asennoitumisessa ja toteutuksessa nähdään eroja.

*”...tietenkin kehityskeskustelut on hirveen tärkeitä ja sitte sieltä ne taval-
laan henkilöstön voimavarat että sieltä löytyy ja taas ne että mitä ne ko-
kee kiinnostavana tehdä että vastuualueet on hyvä jakaa sen mukaisesti
sitten.” (H4)*

Useissa organisaatioissa kerrottiin olevan valmiit sapluunat, joiden mukaan kehitys-
keskusteluja käytiin. Kehityskeskustelut olivat tärkein kanava esimiestyössä puhua
alaisen kanssa tämän työstä, henkilökohtaisista kuulumisista, toiveista ja tarpeista.
Haastateltavat kertoivat, että kehityskeskusteluilla on myös kertaava ja aikaa jaksot-
tava luonne, kun niiden yhteydessä kerrataan kulunut vuosi ja mietitään seuraavan
ajanjakson tavoitteita. Erilaisten lomakkeiden avulla tavoitteet voidaan myös selkeäs-
ti kirjata ja siten tavoitteiden seuranta on selkeämpää. Työntekijöiden asennoitumista
kehityskeskusteluihin arvioitiin monella tavalla riippuen työntekijän henkilökohtai-
sista tarpeista. Myös alaisten koulutustasolla ja iällä nähtiin olevan vaikutusta kehi-
tyskeskustelujen laatuun.

Esimiesten mukaan pitkään samassa paikassa työskentelevät voivat kokea, ettei kes-
kusteluille ole tarvetta liittyen omaan tilanteeseensa työelämässä. Motivaatio keskus-
teluille on tällöin heikentynyt. Työntekijän puutteellinen motivaatio tekee
keskusteluista esimiehen näkökulmastakin turhia. Uudemmissa työntekijöillä henki-
lökohtaiset motivaatiotekijät ovat usein aivan erilaiset. Iäkkäämpien työntekijöiden
työmotivaatio ei kuitenkaan välttämättä ole heikentynyt, vaikka keskustelut eivät
houkuta. Työ on tärkeä osa elämää, jonka tekemiseen on hyvä keskittyä, kun se on
hallussa.

Riippuen työpaikan kulttuurista esimiehet kertoivat kehityskeskustelun olevan paik-
ka, jossa esiin nostetaan arkaluontoisiakin asioita. Jatkuvassa arkisessa kanssakäymi-
sessä puhutaan paljon, mutta kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan tilaisuuksia
puhua luottamuksellisesti henkilökohtaisesti suunnitelmista ja toiveista. Esimiehen
näkökulmasta kehityskeskustelut ovat parhaimmillaan työkalu, joiden avulla arvokas
tieto yksilöstä ja koko työyhteisöstä nousee esiin.

*”Kyllä sitä, ei sitä (luottamusta) voi niin vaan saaha. Se pittää saaha
tässä yhdessä elämällä. Mutta se on kuitenkin hyvä että tulee esimerkiksi*

semmosia asioita esille niinku ihmisten tietoja ja taitoja kaikkia tämmösiä asioita mitä ei välttämättä tule niin täällä sitten kerrota julkisesti.”(H3)

Haastateltujen esimiesten mukaan kehityskeskustelut nähdään pakollisena osana työelämää niin hyvässä kuin pahassa. Asennoituminen kehityskeskustelujen tarpeellisuuteen on myönteistä ja kehitystä niiden toimivuuden kannalta nähdään tapahtuneen. Kehityskeskustelujen rooli on aikojen kuluessa voinut olla hyvinkin erilainen kuin nykyään. Jos ne ennen miellettiin palkkakeskusteluiksi, mitä ne haastateltavan mukaan ovat olleet, on ymmärrettävää, että vie aikaa löytää keskustelujen uusi idea palkkaneuvottelujen siirryttyä muuhun yhteyteen. Työntekijät pystyivät ennen suoraan palkkakuitistaan katsomaan kehityskeskustelun tuloksen, mutta muutoksen jälkeen motivaatio on täytynyt hakea muusta. Ajan kuluessa kuitenkin muutoksiin sopeudutaan ja kehityskeskustelukulttuuria hitaasti muokkaamalla on saatu työntekijöiden mieleen ajatus keskustelujen uudesta lähtökohdasta. Aidolle keskustelulle on opittu antamaan arvoa.

Kehityskeskustelut voidaan nähdä eräänlaisena minimitasona, jota täytyy ylläpitää henkilöstön kehittämisen kannalta. Niiden läpikäyminen on tietyillä työntekijätasolla itsestänselvyys, mutta niiden merkityksen ratkaisevat vasta kokemus siitä, että niistä myös seuraa jotain. Helposti ajatellaan kehityskeskustelujen olevan monien silmissä vain muodollisuuksia, joilla ei ole käytännön seurauksia.

”...mutta kyllä mä oon ainakin vaikka paljon puhutaan siitä että kehityskeskustelut on pakkopullaa ja tälleen mutta kyllä mun mielestä niitä on hyvä käydä jos ajattelee sitten niin päin että niitä on käyty ja ne jätetään pois ni sekin on vähän sitten sen työntekijän puolelta semmonen että ehkä se kokkee sen sitten että eikö tähänkään sitten vaivauduta enää.” (H1)

Riippuu hyvin paljon esimiehestä, kuinka paljon kehityskeskustelujen määrään ja laatuun panostetaan. Pk-yrityksen esimies toteaa olleensa halukas kahteenkin keskusteluun vuodessa, mutta yleiset asenteet olivat supistaneet määrän yhteen keskusteluun vuodessa.

Kehityskeskustelut ovat molemminpuolinen todiste siitä, että yhteys on olemassa. Niissä tietyllä tavalla mitataan suhteen ja yhteisön tilannetta. Joskus aiemmin keskustelut saatiin kokea kyttämisenä, mutta kulttuuri on muuttunut ja ne ovat osa työelämää. Myös alaisten rohkeus sanoa tulee luonnostaan varsinkin nuorempien kohdalla. Nykyajan työntekijää ei voi enää ohittaa kuulematta. Työterveyshuollon tuki esimiehelle tuli esiin useissa haastatteluissa. Työterveyshuollosta saadaan tukea erilaisia ratkaisuja pohdittaessa. Työterveyshuollon tason vaihtelut näkyvät siis varmasti työpaikkojen arjessa ja esimiestyössä.

Työelämäohjaus näyttäytyi yhden esimiehen näkökulmasta aivan normaalina perehdyttämisenä toki huomioiden kunkin opastettavan vaihtelevat taustat. Oma henkilöistöä koskien ajatus työelämäohjauksesta liittyi henkisen jaksamisen tukemiseen, koska ammatillisesti ei välttämättä ole mahdollisuuksia osaamisen vuoksi edes tukea. Virallisemman työelämäohjaukselle ei koettu lisätarvetta, mutta epämuodollisempaa yhdessäoloa olisi tarve lisätä ja nimenomaan työpaikan ulkopuolella. Esimiehen on myös hyvä päästä itse työpaikan ulkopuolelle esimerkiksi koulutuksiin, joissa voi tavata ja keskustella kollegojen kanssa työstä rauhassa. Arjessa tähän harvemmin on kunnolla aikaa. Esimiehen monipuolisesta työtaustasta voi olla yllättävääkin hyötyä ja monenlaisille tiedoille ja taidoille voi ilmetä tarvetta.

Vaikka halua ohjaamisen olisi, toisen puolesta ei voi tehdä mitään:

”...jos on tyytymätön jotenkin siinä työssä tai tuntuu siltä niinku että se työ ei anna niinku mittää et kuitenkin lähtee sitte juttelemaan että tuota mikä se ois sitten se. Haluaako vaihtaa paikkaa, haluaako vaihtaa tehtäviä, haluaako lähteä kouluttamaan, et monesti törmää kuitenkin siihen, että mitään ei halua muuttaa mutta on kuitenkin tyytymätön siihen. Kylähän ne omat asseet siinä vaiheessa on aika vähissä.” (H2)

Keskeistä keskusteluille kuitenkin on saada ajatussiemen itämään alaisen mieleen. Ihminen itse voi saada muutoksen aikaan, kun on siihen valmis. Kehityskeskustelu on oiva ja hyväksi todettu paikka näiden siementen istuttamiselle.

”Kyllä yleensä sitten ku se ajatussiemen lähtee itämään ihmiselle että tuota se ei se ihminen pystyy vaan ite muuttamaan sen oman elämäntilanteen tietenkkin sen työnantajan ja sen työkavereitten tuki on ehoton olemassa mutta tota et sä voi niinku toisen puolesta lähtiä, sä et voi antaa työntekijälle kaikkia valmiina et täs on sulle nyt parempi paketti et oisko tää nyt mukavampi sinusta, täytyy myös lähteä niinku työntekijäpuolelta se et miten mitkä ne on ne odotukset että mitä haluais tehdä ja sitte niinku se on vähän hankala (naurua) ...” (H2)

Kuitenkin ristiriitoja esiintyy sen välillä, mitä keskustelutilanteessa sanotaan ja sitten todellisuudessa puhutaan jälkikäteen.

”...niissäki (kehityskeskusteluissa) saattaa tietenkkin tulla ristiriitoja että kehityskeskustelussa tuntuu että no joo kaikki on niinku ihan ok ja hyvin ja ehkä sielläki paistaa sitten se tämän niinku vanhan vakiintuneen semosen tietynlaisen käyttäytymiskulttuurin se piirre siellä, että ei sanotakaan siellä kaikkia mitä ajatellaan, kaikki (korostetusti) on ihan hyvin ja kuitenkin siinä arkielämässä saattaa kuuluaki että no ei ne mitenkään hyvin ookaan sitten että on kuitenkin sitte tyytymätön niin niin...” (H2)

Onnistunut keskustelu luo tunteen todellisesta avoimuudesta myös jälkikäteen ajateltuna. Ryhmäkehityskeskusteluista on esimiehillä myös hyviä kokemuksia ja niiden innovoiva vaikutus on selkeä kahdenkeskiseen verrattuna idearikkauten vuoksi.

Yksi keskustelu vuodessa koettiin hyväksi mm. siksi, että resurssit esimiehellä eivät isommassa organisaatiossa riitä mitenkään enempään.

”No kyllähän se oma työ se on aika kiireistä se mutta tuota sillon ku ne (kehityskeskustelut) varaa kalenteriin nehän täytyy sitten tehdä ja myös käydään läpi”(H2)

Monelle alaiselle yksikin on liikaa esimerkiksi motivaatiopulan vuoksi. Osittain on myös syytä epäillä, ovatko työntekijät löytäneet vielä hyötyä keskusteluista. Varsin-

kin vanhempien, vakiintuneiden työntekijöiden kohdalla tätä on haastattelujen perusteella syytä kysyä.

*”kyllä mä luulen että moni aattelee että yksikin (kehityskeskustelu) on lii-
kaa (nauraa) ... Kyllä mä luulisin että se on riittävä mutta tuota se että
onko niinku työntekijät vielä löytäny sitä hyötyä heiän kannalta ni epäilen
että ei vielä oo sitä löytäny ... kyllä mä luulen se on varmaan sekin tekkee
se ikä että ei niinku tunne että niinku ois halua sillä lailla lähteä vetä-
mään jotakin uutta saattaa olla joillekin vähän semmonen se kehityskes-
kustelu semmonen häiriötekijäkin että minkä takia näitä nyt pittää sitten
vääntää ja kääntää sillä lailla että kaikkihan on valmisteilla”(H2)*

Suhtautuminen kehityskeskusteluihin kuten muihinkin organisaation toimintoihin kielii jotain organisaatiokulttuurista. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, miten tarjolla olevia ”palveluja” ja etuuksia hyödynnetään ja mikä on niiden todellinen merkitys työyhteisön jäsenille. Kyse voi olla yhteiskunnan tarjoamista etuuksista, joihin työntekijällä on oikeus tai sitten organisaation omista esimerkiksi vapaa-aikaan liittyviin järjestelmiin. Jos niiden käyttöä ei aidosti tueta, ei niitä hyödynnetä ja vaikuttavuus jää pieneksi. Pahimmassa tapauksessa työntekijä voi kokea, ettei pysty käyttämään oikeuksiaan esimerkiksi vanhempainlomaan, millä on vaikutusta työntekijän asenteisiin organisaatiota kohtaan. Toisaalta myös organisaation itse luoma järjestelmä esimerkiksi vapaa-aikaan liittyen voi olla merkityksetöntä ja siihen käytetty panostus mennä hukkaan. (Thompson, Beauvais & Lyness, 1999.)

5.2.3 Vuorovaikutussuhteet

Organisaatiossa tapahtuvan vuorovaikutuksen laadulla on valtava merkitys koko organisaation toimintakyvylle. Haastatteluissa vuorovaikutuksen laatu tunnistettiin hyvin keskeiseksi tekijäksi työelämäohjauksen onnistumiselle. Avoimet ja luottamukselliset välit olivat tavoitteena kaikilla ja esimerkiksi kehityskeskustelujen ei koettu olevan hyödyllisiä muuten.

Pienemmän organisaation vahvuudeksi nousi haastattelujen yhteydessä pienen ja matalan organisaation luoma tiivis yhteistyö kaikkien työntekijöiden välillä. Esimies

on läsnä arjessa koko ajan ja kynnys puhua virallisista ja epävirallisista asioista on matala. Vuorovaikutus eri alaisten välillä tunnustettiin erilaiseksi:

”No kyllähän se tunne tietenkii on sillä lailla ku se on menny hyvin ni on semmonen ihan ok mut onhan nyt tietenkii jos on epäonnistunu ni on tuota...niitäkin on ... tuntuu ettei oo niinku saanu sitä ihmistä sillä lailla aukiamaan tosin se on taas sitten persoonakysymys kansku ei välttämättä kaikki aukase sillä lailla niitä asioita...”(H2)

Haastateltavat kokivat, että joidenkin alaisten kanssa kanssakäyminen oli tiivistä johtuen esim. yhteydenpitoa vaativista työtehtävistä, mutta toisten kanssa luonnollista yhteydenpitoa ei ilman vaivannäköä syntynyt:

”...joskus tuntu että pitää ihan tikusta asiaa tehdä että tulee semmosta jotain kanssakäymistä joidenkin ihmisten kanssa ... ja sitä aattelin sillä tavalla että jokaista täytyy tai jokaista alaista tasapuolisesti (tauko) antaa aikaa tai miten sen sanois.” (H1)

Myös LMX:n mukaista jakoa alaisten sisä- ja ulkopiiriin oli havaittavissa:

”...mehän ollaan sillä lailla täällä että tunnetaan ja on hyvä justinsa nuo aamukahvi- ja päiväkahvitauot missä me jutellaan ja poristaan ja ollaan ja tietään hyvinkin toistemme perhe-elämästä ja muusta vastaavasta opittu tuntemaan niinku syvemmin toisiamme mut osa on taas sillä lailla et jääkin sille tasolle että ei niinku ja sillonhan sen tunnistaa ihmisestä et jos haluaa kokonaisuudessaan pittää erillään ne kaks maailmaa mut kyllä ne tahtoo yleensä olla et poristaan päiväkahvilla, siinä on mukava istahda ettei aina niistä työasioista porista et se on paremminkin palaverissa ja aamupalaverissa et se on sillai muuten oppii tuntemaan ... tietenkii toisinaan venyy niinku tänäki viikkona ei oo päässy yhtä aikaa ... ni tietty kyllä siinä erottuu semmonen tietty kiinteämpi ryhmä jotka niinku enämpi on sillä lailla et no niin miten tää homma saadaan pakettiin ja osa on niinku irrallaan että käväsee kahvilla ja sitten lähtee et tota heitä täytyy

aina välillä sitten nykästä takasin jos on semmosia asioita käsittelyssä et ne tota tärkeitä ja kuitenkin täytyy käydä läpi...”(H2)

Moniammatillisuus ja -kulttuurisuus eivät arjessa välttämättä mene samaan kategoriin, vaikka vuorovaikutuksen kannalta molemmissa on paljon samaa.

”...tuetaan työelämäohjausta ja kyllähän se on niinkö sitten kuitenkin jos meinaa saada työntekijöitä pysymään se tulee varmaan painottumaan työelämäohjaus ja jos aattelee kyllähän monikulttuurisuuski vaikka meillä ei sitä tällä hetkellä oo ni se tulee varmaan osaksi joka varmaan vaatii sitten erilailta työelämäohjausta.” (H4)

Moniammatillisen tiimin johtajan roolissa näkyvät esimiestyön eriytyminen ja erityisvaatimukset selkeästi. Vaikka alaisissa on monen alan ammattilaisia, on tehtäviä, jotka eivät ole mitenkään sidoksissa alaisten toimenkuviin. Hallinnolliset tehtävät ovat kaikkien kohdalla samat. Esimies on oman roolinsa ammattilainen ja antaa kunnioituksen kunkin alaisensa osaamista kohtaan.

”Pittää jotaki ymmärtää ja pitää kuunnella. Sitä mä just että mä oon kuitenkin yrittänyt luoda sitä että se kunnioitus heidän työtä kohtaan ja siihen että ku he on niitä alan ammattilaisia ja minä sitten niinku hoidan tätä muuta asiaa.”(H3)

Tärkeään rooliin nousee kuuntelu ja se luottamuksellinen suhde, jossa pystytään käsittelemään muutkin kuin tiukasti työnkuvaan liittyviä tehtäviä. Yksilöiden huomiointi on usein vaikeaa ja esimiehelle kehityskeskustelujen toteutuminen voi olla helpotus siitä, että edes sen verran on tehty. Keskustelujen läpivieminen voi kokeneellekin olla hankalaa. Molemminpuolisen luottamuksen aikaansaaminen on uusien ihmisten kanssa aina aloitettava alusta ja sen luomisessa esimiehet itse ottivat vastuuta hyvin paljon. Pitkäaikaiset yhteistyösuhteet ovat aina eduksi tässä mielessä.

”No ehkä se että semmonen luottamus, se on varmaan semmonen aika tärkeä että ihmiset pystyy luottaa että mitä sä sanot tai tuolleen ja sitte että uskaltaa sanoa että semmonen avoimuus että ja sitten että meidän asi-

oita viedään eteenpäin että se tunne että ne hoituu kuitenkin että silleen epävarmoissakin tilanteissa ne uskalletaan nostaa pöydälle ne asiat sitte...”(H4)

Arkiset kohtaamisen kahvitauolla ovat erittäin tärkeitä ja niistä pidetään kaikin voimin kiinni. Esimiehen näkökulmasta olennaista on, että alaiset tottuvat esimiehen läsnäoloon ja rentous kantaa kaikkiin tilanteisiin tehden yhteistyöstä luontevaa. Kehityskeskusteluihin liittyvää työn tarkastelua ei pidä rajoittaa vain kertaan vuodessa, vaan täytyy olla hereillä ja tarkkailla tilanteita jatkuvasti. Esimiehen arjen työnkuvaan tulee liittyä kehityskeskustelun sisältöjen seuraaminen.

Esimiehen on oltava aktiivinen yhteydenpidossa päivittäin:

”Kyllä, mä koen että niitä pitää käydä kattomassa mä usein alotan päivän silleen että vähän käyn kuulostelemassa että miten menee mitä kuuluu...Ja tota siinä kuulee monesti sitten polttavimmat kysymykset ja samalla ne voi kysyä kans että musta se on tärkeätä että tapaa niitä ihmisiä että ajallisesti se ei vie kauan, mutta tuota mä oon huomannu että se on aika tärkeä niille että on niinku näkyvissä.” (H4)

Muutostilanteet ovat haastavia, kun esimiehen aika on kortilla muutoksen valmistelun kanssa, mutta samaan aikaan henkilöstökin on epävarmuuden keskellä lujilla. Muutostilanteissa myös alaisten väliset reagoitavat ovat hyvin yksilöllisiä. Toisille tilanteet ovat rankempia kuin toisille. Juuri näissä tilanteissa esimiestä tarvittaisiin monessa paikassa ja riittämättömyys voi vaivata tavallista enemmän:

”No joskus se (aika) on kortilla niinku nytkin ku meillähän ajetaan uutta organisaatiota ... siinä käydään kuitenkin keskusteluja yhdistymisestä ni nyt tuntuu sille et sais olla enempi aikaa sitte ja sit se on tietenkin henkilöstölle sillai raskaampaa, vaativampaa ja se vie taas heiltä voimavaroja joka taas sitten kuvastuu myös itteenki. ” (H4)

Kaikkeen ei voi puuttua, on vedettävä rajoja omalle tekemiselle ja puuttumiselle. Tunteella ei voi lähteä tilanteisiin mukaan ja tietty raja alaisten kanssa on pidettävä

läheisestä kanssakäymisestä huolimatta. Negatiivisia asioita ei auta piilottaa tai väistää. On myös rehellistä tunnustaa, että negatiivista palautetta tulee herkästi annettua arjessa, vaikka tieto positiivisen palautteen tärkeydestä on tiedossa. Selviämisen ja jaksamisen keinot on esimiehen löydettävä itse:

”(Miten) hanksaat? No sitten jos tuntuu että aika ei riitä ni lähtee töistä pois ja lähtee lenkille ja miettii siellä vähän aikaa sitten musta se on silleen aika hyvä konsti kaiken kaikkiaan ni pystyy pikkusen nollaamaan itteensä ja aattelemaan mikä on tärkeysjärjestys että miten päästään eteenpäin.” (H4)

Työyhteisöjä voidaan tarkastella sukupolvinäkökulmasta, jolloin työntekijät jaotellaan ikäryhmittäin ja oletetaan tietyn ikäisillä ihmisillä olevan tiettyjä tavoitteita, odotuksia ja arvoja. Kehittämismielessä vanhemmat, jopa vuosikymmeniä työelämässä olleet, työntekijät koettiin usein haluttomiksi osallistumaan koulutuksiin. Vaikka esimiehellä olisi yritystä löytää ja tarjota sopivaa koulutusta, ei halutonta työntekijää ole mahdollista pakottaa osallistumaan. Esimies voi joutua myöntymään sen edessä, että hyvin oman työnsä osaavaa työntekijää ei voi ulkoapäin täysin motivoida. Kehityskeskusteluissa asetettuihin tavoitteisiin pyrkiminen eli yhteistyössä sovitut tavoitteet nähtiin motivoiviksi.

Voidaan myös pohtia, mitä eri ikäryhmien johtaminen vaatii esimieheltä.

”Mä oon sitä mieltä että täytyy pystyä ja pitää ohjata ja varsinkin huomaa näissä nuoremmissa työntekijöissä että niillä taas ne vaatii enempi ohjausta koska mä luulen että ne on ehkä kuitenkin tavallaan maailmankuva ainakin joillaki on niinkö sillai erilainen että niitten on niinkö vaikea hahmottaa näitä yhteiskunnallisia muutoksia ja sitten samaten mitä on tapahtunu ... ni se on aika iso viidakko tavallaan mitä pitää hanskata silleen että tiedollisesti ja varmaan koulutus ei tuota sitä vaan se että tänä päivänä pitää osata myös seurata aikaa tai ainaki tuossa työssä painottuu se että tietää vähän mitä liikkuu.” (H4)

Yksimielinen käsitys haastatteluissa oli, että eri-ikäisten kuuluminen tiimiin on rikkaus. Sekatiimissä nuoret tuovat omanlaista virtaa iäkkäämpien joukkoon. Nuoria täytyy auttaa sopeutumaan ympäristöön enemmän, kun elämäkokemusta ei paljoa ole. Esimiehen on pystyttävä ja löydettävä aika ohjaukselle. Maailmankuvat ovat erilaisia ja yhteisen vision löytäminen vie aikaa.

Joskus on havaittavissa, että vanhat työntekijät testaavat nuorempia. Jos esimies suhtautuu tähän ”hyväntahtoiseen” toimintaan suopeasti, on ehkä mahdollista, että toiminta huomaamatta lipsahtaa ikävämmäksi. Kaikki eivät kestä samalla tavalla hupailua. Nuoret huolehtivat omista aikatauluistaan eivätkä antaudu samalla tavalla työlle kuin vanhemmat, mitä haastatellut pitivät kulttuurierona. Omista rajoista kiinni pitämisen asennetta toisaalta toivotaan myös vanhemmille työntekijöille.

Haastatteluissa esimiehen rooli motivoinnissa nähtiin tiettyyn rajaan saakka merkittävänä. Kokemusten mukaan esimiehen on tärkeää tunnistaa alaisten erilaisia tarpeita ja sen mukaan mukauttaa toimintaansa. Pahana virheenä pidettiin sitä, että työntekijöille luvattiin jotain, mutta mitään ei tapahtunutkaan. Tällaiset tapaukset vievät uskottavuutta organisaatiolta ja esimieheltä. Katteettomat lupaukset tai edes se, että jostain puhuttiin yhdessä ja esitettiin aikomuksia tehdä asialle jotain kuitenkin toteuttamatta aikomuksia, aiheuttavat jupinaa ja tyytymättömyyttä.

”Ehkä se jäi vaan kaiken tohinan kiireessä johdolta huomaamatta et keskityttiin --- no monesti sitä kuultiin että henkilöstöltä että otetaan semmoiset ongelmakohdat jotka on helppo ratkasta eli jos nyt vaikka nousee esille vaikka joku on menny rikki ni korjataan vaan se että ei niitä semmosia vaikeita ongelmia...” (H1)

On tärkeää ja helpointa tarttua konkreettisiin ongelmiin, jotka saadaan pienellä vaivalla korjattua. Voidaan ajatella, että ennen konkreettisten perusasioiden kunnostamista ei syvällisempiin ongelmiin päästä edes käsiksi. Kuitenkin pitkällä tähtäimellä työntekijät huomaavat, jos pintaa syvemmälle ei loppujen lopuksi missään vaiheessa mennä. Lyhyellä tähtäimellä motivaatio kasvaa, kun jotain konkreettista tehdään ja yksittäisiä ongelmia poistetaan. Pitkäjänteisen työn puute työhyvinvoinnin lisäämi-

seksi käy ilmi jossain vaiheessa. Myös vähemmän konkreettisiin ongelmiin pitäisi puuttua ennakoivasti ja tarttua niihin viimeistään silloin kun ne havaitaan.

Sairaslomilta ei välttyä missään ja yhteydenpito sairaslomalaiseen on myös tärkeää. Yhteyttä ei saa päästä katkeamaan vaikeanakaan aikana tai silloin kun työntekijä ei ole parhaimmillaan ja tuotteliaimmillaan työnsä ääressä.

”tuota niin yhteydenpito---no se on valtaosassa se joka on pitkällä sairauspoissaolollani huomaa että häntä ei oo unohdettu. Se on niinku mun mielestä se tärkein yks tärkeimmistä hommista.”(H5)

Organisaation koko verkoston täytyy toimia hyvin yhteen, että tukea tarvitseva työntekijä tulee autetuksi. Esimiehissä kuten muissakin urakeskustelukumppaneissa arvostetaan kiinnostuneisuutta, sitoutumista, rehellisyyttä, suoruutta, luottamuksellisuutta ja asennetta joka ei tuomitse (Kidd, Hirsh & Jackson, 2004).

Tunnetun organisaatiokulttuurin tutkijan Edgar H. Scheinin tuoreita ajatuksia organisaatiokulttuurista ja vuorovaikutuksesta tuovat esiin Lambrechts jm. (2011). Puhuttaessa esimiestyöstä, vuorovaikutus on avainasemassa. Esimiehen ja alaisen välillä on oltava jonkinasteinen vuorovaikutussuhde. Työelämäohjauksen näkökulmasta vuorovaikutus nousee vielä keskeisempään rooliin. Työelämäohjauksessa molempien osapuolien olisi kyettävä tuomaan ajatuksensa esille ja kummankin osapuolen täytyy tulla kuulluksi. (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts & Schein, 2011.)

Schein puhuu ”nöyrästä tiedustelusta” (humble inquiry), jonka opetteleminen olisi kaikille esimiestyötä tekeville ensiarvoisen tärkeää. Nöyrän tiedustelun kautta voidaan päästä rakentavaan suhteeseen, josta on apua asioiden edistämiseksi. Nöyrään tiedusteluun kuuluu avoin ja empaattinen kysyminen, kuuntelu ja tuomitsemattomuus. Esiin nousee myös ”nuotiolle puhuminen” (talking to the campfire), jolla kyseenalaistetaan kasvokkain puhumisen tarpeellisuus. Jos ihmisen perimmäiset ajatukset halutaan saada kuuluville, ei vastakkain istuminen ja toisen ilmeiden ja olemuksen seuraaminen välttämättä ole paras mahdollinen tilanne. Tällöin huomio kiinnittyy helposti muuhun kuin varsinaiseen puhuttuun asiaan. Jos asetelma muuttuu ”nuotiolle puhumiseksi”, on ajatusten työstäminen keskiössä, eikä vaikutuksen teke-

minen kuulijaan. (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts & Schein, 2011.) Ajatus on sovellettavissa esimerkiksi kehityskeskusteluihin, joissa asetelmana perinteisesti on toimistossa vastakkain istuminen. Missään ei määrätä, että pätevä ja tehokas keskustelu käytäisiin ainoastaan näin.

Nykyaikana ovat yleisiä moniammatilliset ja -kulttuuriset työyhteisöt, joissa vuorovaikutuksen rakentamiselle tulee antaa erityisen paljon huomiota ja aikaa. Kaikki kulttuurit ovat kontekstisidonnaisia, mutta niihin tottuneet ihmiset kantavat tapoja mukanaan myös uusiin paikkoihin. Jotta työskentely erilaisin taustoin voi olla rakentavaa ja hedelmällistä, on saavutettava yhteinen ymmärrys toimintatavoista ja ymmärrettävä toisten taustoja. Ihmiset on koottava yhteen tunniksi tai päiväksi tms. jakamaan ajatuksia ja luomaan yhteistä ymmärrystä. Nöyrää tiedustelua soveltaen jokainen saa tuoda oman ajatuksensa jaettavaksi. Jaetuista ajatuksista muodostuu yhteinen ajatus. Jokaisen johtajan ja esimiehenä työskentelevän olisi hyvä oppia nöyrytykseen ja tiedostamaan tietämättömyytensä sekä oppimaan kanssaihmisiltä työpaikalla. (Lambrechts, Bouwen, Grieten, Huybrechts & Schein, 2011.)

Sukupolvien välisistä eroista tavoitteiden, odotusten ja arvojen osalta helposti puhutaan itsestäänselvyyksinä. Oletukset sukupolvien erilaisuudesta ja sukupolviyleistykset ovat osa arkea. Cennamo ja Gardner (2008) tekivät Uudessa-Seelannissa tutkimuksen, jonka perusteella totesivat sukupolvierojen olevan oletettua vähäisempiä ja perustuvan muuhun kuin ikään. He käyttivät sukupolvista puhuttaessa jakoa kolmeen: suuret ikäluokat (syntyneet 1946 – 1961), X-sukupolvi (syntyneet 1962 – 1979) ja Y-sukupolvi (vuodesta 1980 eteenpäin syntyneet). Työhön liittyvissä arvoissa eri sukupolvilla oli lieviä eroavaisuuksia. Nuoret työntekijät saattavat suosia vapautta, sosiaalista osallisuutta ja asemaa vanhempia enemmän, mutta erot eivät olleet merkittäviä. Olennaisempaa on huomata työuran elinkaari, jonka eri vaiheissa eri-ikäiset ihmiset ovat ja näiden vaiheiden vaikutus ihmisen kokemuksiin ja ajatteluun. On kuitenkin tärkeää ymmärtää ja olla selvillä työuransa eri vaiheissa olevien ihmisten ja eri sukupolvien välisistä eroavaisuuksista, joita maailman muuttumisen ja kokemusmaailman muuttumisen myötä väistämättä esiintyy. Yhtä tärkeää on ymmärtää samanlaisuuksia. Myös organisaation on tärkeää viestiä omia arvojaan, jotta erilaiset työntekijät voivat sovittaa omiaan niihin. (Cennamo & Gardner, 2008.)

6 YHTEENVETO

Työelämäohjaus on yksilöllisten ratkaisujen hakemista organisaation tarjoamien mahdollisuuksien rajoissa, jotta sekä yksilö että organisaatio suoriutuisivat tehtävistään mahdollisimman hyvin. Työelämässä mukana olevat kaikenikäiset ihmiset hakevat enenevässä määrin tasapainoa työn ja työn ulkopuolisen elämän välille. Työelämäohjausta tasapainon löytymiseksi voi tapahtua organisaatiossa monilla tavoin ja tässä löytämisen ja mahdollistamisen prosessissa esimiehellä on oma tärkeä roolinsa. Esimiehen näkökulmasta kyse voi olla työntekijän sitouttamisesta, motivaation ja hyvinvoinnin ylläpitämisestä ja siten parhaan mahdollisen työpanoksen esiin tuomisesta alaisensa kohdalla. Jotta työelämäohjaus olisi tehokasta, sen on oltava tietoista, suunnitelmallista ja aidosti omaksuttua organisaation kaikilla tasoilla.

Kun yhteiskunnallinen tarve on saada työuria pidennettyä, on työelämässä oltava elementtejä, jotka tukevat pidempään jaksamista. Työllisyyspolitiikan keskeiseksi tekijäksi Suomessa on noussut työelämän laatuun panostaminen. Yksi hallitusohjelman mukaisista hallituskauden kärkihankkeista on työelämän laatuun liittyvä kehittäminen, jonka osa-alueina on mm. johtamisen kehittäminen sekä työ ja perhe-elämän yhdistäminen (Metsämäki, 2012). Työelämässä jaksaminen ja työntekijöiden hyvinvointi sekä sitä kautta työurien jatkaminenkin on otettava tosissaan kaikissa organisaatioissa. Edellä mainitut seikat kertovat siitä, kuinka keskeisen asian äärellä ollaan, kun puhutaan työelämäohjauksesta, joka pyrkii osaltaan samoihin päämääriin.

Esimiestyöhön sisältyy kasvavassa määrin ohjausta, jonka peruselementit ovat aika, huomio ja kunnioitus. Nykyään on valloillaan harha, että nopeus on tehokkuutta. Miten ohjaus voi istua tällaiseen maailmaan? Kuinka voidaan todistaa, että ohjaukseen ”uhrattu” aika edesauttaa jaksamista ja hyvinvointia pitkällä tähtäimellä, kun pitkällä tähtäimellä ei ehkä ajattele enää oikein kukaan? Jos työsuhteet ovat lyhyitä, määräaikaista tai muulla tavalla organisaatioon sitoutumista heikentäviä, vaatii yksilölliseen ja ohjaavaan esimiestyöhön panostaminen erityisen paljon. Työelämäohjaus tarjoaa mahdollisuuksia pysähtyä tärkeiden asioiden äärelle kiireisessä arjessa.

Teorioiden mukaan esimiehet ovat avainasemassa organisaation kehittämisessä ja vastuuta kehittämisestä annetaan esimiehille. Heillä on kosketuspintaa organisaation moniin kerroksiin, minkä ansiosta heidän tietonsa ja osaamisensa on arvokasta kehittämisessä. Organisaatioissa täytyy myös huolehtia, että esimiehillä on resursseja toteuttaa kehittämistä. Asioiden ja ihmisten johtaminen on monenlaista osaamista vaativaa työtä ja painotukset tekemisessä vaihtelevat suuresti.

Kuten haastatteluissa nousi esiin, yksi keskeinen asia johtamisessa on organisaatiokulttuuri, mutta kyse on myös yksilötason toimintatavoista. Yhteiskunnan ja työelämän muutokset alkavat koko ajan enemmän edellyttää ohjaavaa otetta esimiestyöltä. Koulutusta tarvitaan uusien näkökulmien omaksumiseksi. Vaikka esimiehen ei tarvitse olla ohjauksen ammattilainen, on ohjauksellisia elementtejä syytä pystyä omaksumaan omaan työhön.

Johtamiseen liittyviä teorioita löytyy runsaasti ja johtamisen vaihtoteoria valikoitui tähän tutkimukseen sen perusteella, että se nostaa tarkastelun kohteeksi esimiehen ja alaisen välisen vuorovaikutuksen, mikä on työelämäohjauksessa keskeinen asia. Työelämäohjaus rakentuu vuorovaikutukselle ja kummankin osapuolen näkemys on tärkeä. Nyt käsillä olevassa työssä on keskitytty kuvaamaan esimiehen näkökulmaa.

Mitä esimiehet ajattelevat työelämäohjauksen olevan? Määrittely ei arvattavastikaan ollut esimiehille helppoa. Yleisesti ottaen työelämäohjaus nähdään mahdollisuutena kartoittaa työntekijän haluja ja tarpeita työelämän puitteissa. Toisaalta se nähdään arkisena kanssakäymisenä, opastamisena ja tukemisena. Esimies on henkilö, joka auttaa keskustelun kautta löytämään keinoja selkiyttää tavoitteita ja toiveita sekä konkreettisesti auttaa toteuttamaan niitä. Käytännössä työelämäohjaus kulminoitui useiden haastateltujen kohdalla kehityskeskusteluihin. Esimiehet kuitenkin tiedostivat laajemman organisaation kehittämisnäkökulman työelämäohjauksen yhteydessä.

Mitkä asiat nousivat esiin esimiesten kanssa työelämäohjauksesta puhuttaessa? Keskeiset tekijät ovat jo teorioiden kautta tärkeään rooliin nousseet kolme asiaa: organisaatiokulttuuri, vuorovaikutus ja kehityskeskustelut. Organisaatiokulttuuri nousi esiin, koska se vaikutti hyvin suuresti siihen, miten esimies koki saavansa työympäristöstään tukea ohjaukselliseen työskentelyyn. Kyse on siis siitä, haluttiinko organi-

saatiossa esimiehen panostavan työelämäohjaukseen vai keskittyvän siihen kenties mahdollisimman vähän. Kulttuurit vaihtelivat haastateltavien välillä suurestikin. Haastatteluissa nousi esiin pk-yritysten resurssien vähyys ja motivaationkin puute panostaa henkilöstön kehittämiseen. Suuremmissa organisaatioissa toiminta taas oli järjestelmällistä ja luonnollisempi osa toimintaa.

Vuorovaikutus oli luonnollisesti tärkeä, mutta olennaista haastattelujen perusteella olikin se, miten ja missä työelämäohjausta mahdollistavaa vuorovaikutusta syntyi parhaiten. Vaikka kehityskeskustelut olivat tärkeä areena työelämäohjaukselle, ei kehityskeskustelujen voida olettaa onnistuvan kylmiltään. Laadukas vuorovaikutus rakentuu arjessa pienissä hetkissä ja arkisissa käytänteissä. Vuorovaikutuksen syntyyn oli esimiesten mukaan panostettava tietoisesti. Kuten johtamisen vaihtoteoriasa korostuu, vuorovaikutuksen laatu on avainasemassa yhteistyön onnistumiselle. Vuorovaikutustakin voi olla monentasoista ja -laatuista. Esimiehellekin voi muodostua johtamisen vaihtoteorian kuvaamia sisä- ja ulkopiirejä luonnostaan, joiden tiedostaminen on tärkeää. Piirien syntyminen johtuvat pitkälti olosuhteista töissä ja työntekijöiden omista tarpeista, kyvyistä ja haluista johtuen. Esimiehen on tietoisesti pohdittava toimintaansa, jotta hän pystyisi toimimaan tasapuolisena kehittäjänä tietoisesti ja ammattimaisesti. Näin alaiset voivat tulla yksilöinä kuulluksi haluamalla tavalla ja tätä kautta alaisten sitoutumista ja suoriutumista voidaan kehittää.

Kehityskeskustelut olivat esimiesten työelämäohjaukseen selkeimmin yhdistämä asia. Työelämäohjauksen ollessa käsitteenä melko epämääräinen, kehityskeskustelut olivat asia, johon esimiesten oli helppo tarttua niiden ollessa konkreettinen väline ja eräänlainen todiste työelämäohjauksen olemassaolosta. Kehityskeskusteluja käytiin kaikkien haastateltavien organisaatioissa säännöllisesti, mutta niiden laadukkuus ja arvostus vaihteli. Kehityskeskustelujen toteutusta täytyy pohtia ja harjoitus tekee mestarin tässäkin. Aidossa kohtaamisessa täytyy molempien osapuolten olla avoimia ja sitä kautta keskustelujen laatu paranee. Kehityskeskustelujen laadun parantaminen on myös hyvin pitkälle osa organisaatiokulttuurin muutosta. Se, kuinka kehityskeskusteluihin yleisesti suhtaudutaan, ennakoii myös niistä saatavaa hyötyä. Jokaisessa organisaatiossa kehityskeskustelujen on lunastettava paikkansa ajan vaikuttavuutta organisaation toimintaan yleisellä ja yksilön tasolla.

Johtaminen on enenevässä määrin nähtävissä ohjauksena, mikäli teoriaa ja haastateltavia on uskomisen. Kyse on kulttuurimuutoksesta, jossa monimutkaisissa rakenteissa elävät ihmiset tarvitsevat tukea ratkaisuilleen. Kuinka yksittäinen esimies voi olla osa tätä muutosta? On varmasti hyvin esimieskohtaista, miten kukin luonnostaan pystyy panostamaan työelämäohjaukseen ilman kouluttautumista. Toisilta ohjaava ote tulee hyvin luonnostaan ja sitä siten tehdään tarkoituksella tai huomaamatta. Esimiesten on havaittava roolinsa tässä muutoksessa ja koulutuksen kautta saatava ymmärrystä työnsä tätä näkökulmaa varten.

LÄHTEET

- Atwater, L. & Carmeli, A. (2009). Leader-member exchange, feelings of energy, and involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 20, 264 – 275. Elsevier.
- Baruch, Y. & Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and implications. *Human Resource Management*, 39(4), 347 – 366.
- van Breukelen, W., Schyns, B. & Le Blanc, P. (2006). Leader – member exchange theory and research: accomplishments and future challenges. *Leadership* 2(3), 295 – 316. Sage.
- Carmeli, A. & Schaubroeck, J. (2007). The influence of leaders' and other referents' normative expectations on individual involvement in creative work. *The Leadership Quarterly*, 18, 35 – 48. Elsevier.
- Cennamo, L. & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (8), 891 – 906. Emerald.
- Clayton, P., Mora, J., McGill, P., Vanhalakka-Ruoho, M. & Wesanko, S-L.(2002). Vocational guidance for lower-paid workers. Good practice guide to employers. Department of adult and continuing education. University of Glasgow. Luettu 9.11.2010 osoitteesta: http://www.gla.ac.uk/departments/adulteducation/research/wg/GoodPracticeGuideforEmployers_en.pdf.
- Frisk, T. (2003a). Konsultointi. Teoksessa Frisk, T. (toim.). Ohjaaminen työssä. Educa-instituutti Oy. 69 – 78.
- Frisk, T. (2003b). Perehdyttäminen. Teoksessa Frisk, T. (toim.). Ohjaaminen työssä. Educa-instituutti Oy. 41 – 48.

- Frisk, T. (2003c). Työnopastus. Teoksessa Frisk, T. (toim.). Ohjaaminen työssä. Educa-instituutti Oy. 49 – 51.
- Frisk, T. (2003d). Työssä oppiminen. Teoksessa Frisk, T. (toim.). Ohjaaminen työssä. Educa-instituutti Oy. 7 – 12.
- Gillham, B. (2005). Research interviewing. The range on techniques. Open University Press.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly* 6(2), 219 – 247. JAI Press Inc.
- Halava, I. & Pantzar, M. (2010). Kuluttajakansalaiset tulevat! Miksi työn johtaminen muuttuu? Elinkeinoelämän Valtuuskunta EVAn raportti. Taloustieto Oy.
- Halme, P. (2007). Mitä on ikäjohtaminen organisaatiossa? Eri-ikäisyys ja eri-ikäisten johtaminen. Lisensiaatintutkimus. Jyväskylän yliopiston taloustieteiden tiedekunnan julkaisuja 164.
- Harinen, P. (2005). Työelämän rakenteista ja ohjauksen mahdollisuuksista. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.). Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita, 93, 7 – 23.
- Harrison, J. (1994). A counselling approach to staff development. *Employee Counselling Today*, 6(3), 11 – 14. MCB University Press.
- Highhouse, S. (1999). The brief history of personnel counseling in Industrial-organizational psychology. *Journal of Vocational Behavior*, 55, 318 – 336. Academic Press.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.
- Janssen, O. & Van Yperen N. W. (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3), 368 – 384.
- de Jong, J. A., Leenders, F. J. & Thijssen, J. G. L. (1999). HRD tasks of first-level managers. *Journal of Workplace Learning*, 11(5), 176. Bradford.
- Julkunen, R. (2003). Työelämä ohjauksen ympäristönä. Teoksessa Lairio, M. & Puukari, S. (toim.). Ohjauksen uudet orientaatiot. Koulutuksen tutkimuslaitos, Jyväskylän yliopisto, 55 – 70.
- Juuti, P. (2000). Ohjauksellinen näkökulma organisaatioiden johtamisessa. Teoksessa Onnismaa, J., Pasanen, H. & Spangar, T. (toim.). Ohjaus ammattina ja tieteenalana 2. Ohjauksen toimintakentät. PS-kustannus, 198 – 213.
- Jyväskylän yliopisto (2011). Työelämäohjaus. Ohjausalan koulutus- ja tutkimusyksikkö.
<https://www.jyu.fi/edu/laitokset/okl/koulutusala/ohjausala/tutkimustoiminta/tyoelama> Luettu 22.12.2011.
- Järnefelt, N. (2010). Education and Longer Working Lives. A longitudinal study of education differences in the late exit from working life of older employees in Finland. Finnish Centre for Pensions. Studies 2010:1.
- Karjalainen, M. (2010). Ammattilaisten käsityksiä mentoroinnista työpaikoilla. *Jyväskylä Studies in Education, Psychology and Social Research*, 388. Jyväskylän yliopisto.
- Kidd, J.M., Jackson, C. & Hirsh, W. (2003). The outcomes of effective career discussion at work. *Journal of Vocational Behavior*, 62, 119 – 133. Academic Press.

- Kidd, J.M., Hirsh, W. & Jackson, C. (2004). Straight talking: the nature of effective career discussion at work. *Journal of Career Development*, 30(4), 231 – 245. Human Sciences Press, Inc.
- Kirjavainen, P. & Laakso-Manninen, R. (2010). *Kestävä uudistuminen. Kuinka hyödyntää ja uudistaa yrityksen perimää*. WSOYpro. Helsinki.
- Kupias, P. (2003). Työnohjaus. Teoksessa Frisk, T. (toim.). *Ohjaaminen työssä*. Educa-instituutti Oy. 62 – 68.
- Laine, P. (2007). Osaamisen johtaminen ja HRD – tarua vai totta? Kuvaus viiden case-organisaation henkilöstön kehittämisen käytännöistä. *Julkaisusarja A – Turun kauppakorkeakoulu, Porin yksikkö, nro A20/2007*.
- Lambrechts, F. J., Bouwen, R., Grieten, S., Huybrechts, J. P. & Schein, E. H. (2011). Learning to help through humble inquiry and implications for management research, practice, and education: an interview with Edgar H. Schein. *Academy of Management Learning and Education*, 10 (1), 131 – 147.
- Larsen, H. H. & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations* 25 (3), 228 – 244. Emerald.
- Lee, J. (2005). Effects of leadership and leader-member exchange on commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (7/8), 655 – 672. Emerald.
- Lehtisalo, R. & Järnlström, M. (2006). HR processes in managerial work. Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.). *HRM – Between performance and employees*. Proceedings from the HRM conference in Helsinki, November 16, 2006. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75, 95 – 103. HSE Print.

- Metsämäki, J. (2012). Työ- ja elinkeinoministeriön valtiosihteerin esitys aiheesta ”Katsaus työ- ja työvoimapolitiikan uudistuksiin” valtakunnallisessa työllisyysasiainfoorumissa Jyväskylässä 27.9.2012.
- Mäkitalo, M. (2000). Henkilöstön osaamisen kehittäminen työhallinnossa. Työhallinnon julkaisu 260. Työministeriö. Helsinki.
- Nahrgang, J. D., Morgeson, F. P. & Ilies, E. (2009). The development of leader-member exchanges: Exploring how personality and performance influence leader and member relationships over time. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 108, 256 – 266. Elsevier.
- Nielson, T. R., Carlson, D. S. & Lankau, M. J. (2001). The supportive mentor as means of reducing work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 59, 364 – 381. Academic Press.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership. Theory and practice*. 5th edition. Sage.
- Oja, T. (2010). Projektisuunnitelma – TOKI!. Työelämän ohjausosaamisen kehittämiprojekti. OAKK.
- Onnismaa, J. (2003). Epävarmuuden paluu. Ohjauksen ja ohjausasiantuntijuuden muutos. Joensuun yliopiston kasvatustieteellisiä julkaisuja 91. Joensuun yliopistopaino.
- Onnismaa, J. (2007). Ohjaus- ja neuvontatyö. Aikaa, huomiota ja kunnioitusta. *Gaudeamus*.
- Renwick, D. & MacNeil, C. M. (2002). Line manager involvement in careers. *Career Development International* 7(7), 407 – 414. Emerald.
- Renwick, D. (2003). Line manager involvement in HRM: an inside view. *Employee Relations* 25 (3), 262 – 280. Emerald.

- Ruohotie, P. (2005). *Oppiminen ja ammatillinen kasvu. Aikuiskasvatus*, WSOY.
- Saru, E. (2006). Does HRM enhance small business performance? A case of an expert design agency. Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.). *HRM – Between performance and employees. Proceedings from the HRM conference in Helsinki, November 16, 2006. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75*, 49 – 59. HSE Print.
- Schraeder, M., Tears, R. S. & Jordan, M. H. (2005). Organizational culture on public sector organizations. Promoting change through training and leading by example. *Leadership & Organization Development Journal*, 26 (6), 492 – 502. Emerald.
- Soens, N. & de Vos, A. (2006). Career counseling within organizations: integration or isolation? Teoksessa Vanhala, S. & Kolehmainen, M. (toim.). *HRM – between performance and employees. Proceedings from the HRM conference in Helsinki, November 16, 2006. Helsingin kauppakorkeakoulun julkaisuja B-75*, 136 – 150.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: the influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392 – 415. Academic Press.
- Tiitinen, K – P. & Kröger, T. (2008). *Työsopimus oikeus*. Talentum, Helsinki.
- Työ- ja elinkeinoministeriö (2011). *Henkilöasiakkaan ohjaukselliset ja osaamisen kehittämisen palvelut. Työryhmän raportti 4.4.2011*.
- Vanhalakka-Ruoho, M. (2005a). *Esipuhe*. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.). *Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita*, 93, 5 – 6.

- Vanhalakka-Ruoho, M. (2005b). Työelämäohjaus toisin toimimisen mahdollistajana. Teoksessa Vanhalakka-Ruoho, M. (toim.). Työelämäohjauksen mahdollisuuksia ja toimivia käytäntöjä. Joensuun yliopisto. Kasvatustieteiden tiedekunnan selosteita, 93, 24 – 53.
- Viitala, R. (2002). Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Acta Wasaensia 109. Liiketaloustiede 44. Johtaminen ja organisaatiot. Universitas Wasaensis. Vaasa.
- Warren, C. A. B. (2002). Qualitative interviewing. Teoksessa Gubrium, J. F. & Holstein, J. A. (toim.). Handbook of interview research. Context & method. Sage Publications, 83 – 102.
- Wilson, K. S., Sin, H-P & Conlon, D. E. (2010). What about the leader in leader-member exchange? The impact of resource exchanges and substitutability on the leader. *Academy of Management Review*, 35(3), 358 - 372.
- Wright, A. (1998a). Counselling skills: part I – can you do without them? *Industrial and Commercial Training*, 30(3), 107 – 109. Guilsborough.
- Wright, A. (1998b). Counselling skills: part II – making sense of performance appraisal, coaching and mentoring. *Industrial and Commercial Training*, 30(5), 176 – 179. Guilsborough.
- Young R.A. & Collin, A. (2000). Introduction: framing the future of career. Teoksessa Collin, A. & Young R.A. (toim.). *The Future of Career*. Cambridge University Press, 1 – 20.

LIITE

Liite 1 teemahaastattelurunko

1. Koulutus ja päätyminen nykyiseen tehtävään?

- Mikä on asema ja toimenkuva
- Millaisessa organisaatiossa töissä
- Kuinka kauan nykyisessä työssä
- Kuinka paljon alaisia

2. Millaisia ajatuksia esimiestyöstä?

- Millainen esimiehen rooli on työnä
- Tärkeät esimiestaidot
- Oma osaaminen esimiehenä, vahvuudet/heikkoudet
- Suhde alaisiin
- Millaista onnistunut vuorovaikutus
- Miten vuorovaikutus luodaan
- Esimies-alaisuhteiden yksilöllisyys

3. Mitä työelämäohjaus on mielestäsi?(työnohjaus, mentorointi, coaching, outplacement, työssä oppiminen)

Miten näkyy organisaatiossa? tavoite, toteutus

- Mitä ohjaus on
- Mitä ohjaus käytännössä on
- Miten näkyy työssäsi
- Kuinka suunnitelmallista/tietoista
- Onko sille aikaa
- Miten/missä toteutetaan, esim. kehityskeskustelut
- Onko tärkeää
- Miten siihen suhtaudutaan

- Halutaanko/vaaditaanko sitä
- Mikä toimii/Mikä hankalaa
- Minkä pitäisi kehittyä/muuttua

4. Millaisia ohjauskokemuksia?

- Ohjaajana
- Ohjattavana
- Mitä näistä voi oppia?
- Mitä esimies saa ohjauksesta työn tai itsensä kannalta?

5. Millaisia ajatuksia työhyvinvoinnista?

- Käsitys työelämän nykytilasta yleisesti ja omassa organisaatiossa
- Kuinka työhyvinvointiin liittyviä asioita hoidetaan
- Ohjauksen yhteys työhyvinvointiin
- Esimiehen rooli
- Mitä tavoitteita?

6. Mitä ajatuksia sitouttamisesta ja motivoinnista?

- Mikä on esimiehen rooli
- Onko ohjauksella roolia
- Milloin ohjaus toimii
- Osallistaminen

7. Mitä suunnitelmia tai tavoitteita sinulla on aiheeseen liittyen?

- Oman osaamisen kehittämiseksi

8. Haluatko lisätä jotain, jäikö jotain sanomatta?